

SEMEGINÉ TARISZKA Éva

AZ INFORMÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ HATÁSA A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉRE

A szervezeti erőforrások közül az egyik legfontosabbnak az emberi erőforrást tartjuk, felértékelődésével egyre fontosabbá vált a szervezeten belüli kommunikáció, illetve annak szabályozása, így a szervezeti kommunikációs rendszerek felépítése, szervezése és működtetése meghatározó szerepet tölt be a szervezetek életében. A szervezeti problémák sokszor először az informális csatornákon, kapcsolatokban fogalmazódnak meg a függelmi viszonyok és a bizalmi kapcsolatok által meghatározott módon, időnként radikális nyíltsággal és személyeskedő éllel. Az informális csatornák használata során is egyik jellemző jelenség az információk torzulása. A szerző kutatása során feltárta azokat a tényezőket, amelyek az informális csatornák használatát magyarázzák és egyben a szervezeti információáramlás problémáját is kivetítik. Összefoglalva az informális kommunikációra vonatkozó elemzéseket megállapítható, hogy a dolgozók 50%-a használja munkavégzése kapcsán az informális csatornákat. A csatornahasználat okaként elsősorban a kíváncsiságot jelölték meg, második helyen az ellenőrzési funkció áll és harmadik helyen az egyéni igények kielégítését szolgáló baráti beszélgetés. A kutatás célja az volt, hogy a szerző feltárja az okokat, és ez alapján adjon megoldási módszereket arra vonatkozóan, hogyan tudják a szervezetek a kommunikációs stratégiájukban hivatalossá tenni ezeket a csatornákat.

Kulcsszavak: szervezeti struktúra, szervezeti kommunikáció, információáramlás, információtorzulás, hatékony kommunikáció

A szervezeti kommunikáció elméleti alapjainak kutatása növekvő fontosságú. Ahogyan változik a szervezetek struktúrája, változnak a munkafolyamatok, a kommunikáció a tudomány vezetésével kulcsszerepet tölt be minden szervezetben. Az alkalmazottak megfelelő információval való ellátása egyre inkább a sikeres szervezeti működés alapeleme. A munkavállalók elégedettsége pedig a szervezeti hatékonyság mutatója is egyben, amely előnyhöz juttathatja a szervezetet a versenytársaival szemben. Éppen ezért egyetlen szervezet sem hagyhatja figyelmen kívül a belső szervezeti kommunikáció vizsgálatát, stratégiájában fontos szerepet kell betöltenie.

A kommunikációs szerepkörök változása, átrendeződése, illetve az arról történő tájékoztatás hasonlóan kiemelt jelentőségű.

A szervezeti kommunikáció napjaink szervezeteinél nemcsak a legkomplexebb és legváltozatosabb, de a

legátfogóbb a szervezeti működés és siker szempontjából.

Ezért a kutatók azt vizsgálják, hogy a szervezeti kommunikáció hogyan változik a szervezeti forma, struktúra szerint. A hangsúly egyre inkább arra terelődik, hogy az új kommunikációs technológiák és adottságok hogy tudják segíteni a még hatékonyabb szervezeti formák és folyamatok alakulását.

Elméleti alapok

Szervezetelméleti megközelítés

A belső kommunikáció mint a szervezet működésének egyik területe a szervezet tagjai közötti munkakapcsolatban alakul ki és változik.

A szervezetekkel foglalkozó irodalom szinte minden szerzője kitér a kommunikáció területére. A kommunikáció szervezeteink lényeges alkotórésze. Nincs

szervezet kommunikáció nélkül. A szervezet strukturális jellemzői fontos meghatározó tényezők a kommunikációs lehetőségeknek.

Ugyanakkor a kommunikáció minősége jelentősen meghatározza a működés milyenségét, és csatornáival, mechanizmusaival még a vezetési struktúra jellemzőire is hatással van (Bakacsi, 2002).

A kommunikáció szervezetelméleti megközelítése már a klasszikus elméletek képviselőinél is megtalálható. Fayol (1984) volt az első, aki felhívta a figyelmet a formális szervezetenél a hiányzó „pallóhidak” (horizontális kommunikációs csatornák) jelentőségére. Majd Barnard (1938) volt, aki a szervezetelmélet középpontjába a kommunikációt állította. Számára a kommunikáció jelentette azt az erőt, ami a szervezetet alkotó dolgozók céljait összekapcsolja. Véleménye szerint az értelmes kommunikáció az előfeltétele annak, hogy a vezetők tekintélye ne csupán a hierarchiában elfoglalt helyükön alapuljon.

A szervezeti kommunikációval kapcsolatos nézetek képviselőinek egy része például a szervezeten keresztül vizsgálja a kommunikációt, szemben azokkal, akik a szervezetet magát veszik górcső alá. Drenth et al. (1998) definíciója szerint a kommunikáció nem más, mint az üzenet küldője és fogadója a jelentés és szimbólum által, így ő úgy tekinti a szervezeti kommunikációt, mint a szervezeti légkör kulcsát.

A másik álláspont Myers és Myers-é (1982), akik szerint a szervezeti kommunikáció a központi összekötő erő, amely lehetővé teszi a koordinációt az emberek között, és így figyelembe veszi a szervezeti magatartást. Rogers és Rogers (1976) kijelentik hogy a „személyes magatartás a szervezetben legjobban a kommunikációs pontokon keresztül érhető meg.”

Sokféle módon alakítják ki a szervezetek azt az irányt, amely lehetővé teszi, hogy a későbbiekben még alkalmasabbak legyenek a változásokra. A szervezeti formák változásai még fontosabbá teszik az átfogó szervezeti működést.

Így például:

- a munka összetettebb, szükséges a nagyobb összehangoltság, kapcsolattartás a dolgozók között,
- a munkatempó gyorsabb,
- az egyidejű munkamegosztás mindennapos, közös jellemző,
- a tudás és innováció egyre jelentősebb szervezeti előny,
- a kommunikációs technikák és hálózatok alapvetők a szervezeti struktúrában és a stratégiában.

A kommunikáció nemcsak alapvető aspektusa a mostani szervezeti változásoknak, hanem a kommunikáció tudja megteremteni a modern szervezetek alapjait.

Strukturális megközelítés

„A szervezet egyének olyan csoportja, akik bizonyos közös célok elérésére szövetkeztek.” (Torgersen – Weinstock, 1983)

A szervezetek létrejötte szorosan kapcsolódik a kommunikációhoz. A közös célok, érdekek felismerése és megteremtése kölcsönös kommunikáció révén jöhet létre.

Barnard (1938) szerint „egy szervezet akkor kezd el létezni, ha vannak személyek, akik képesek egymással kommunikálni, s hajlandóak cselekvően közreműködni egy közös célkitűzés megvalósításában.”

A szervezet alapvető strukturális jellemzői:

- munkamegosztás,
- hatáskörmegosztás,
- koordinációs eszközök,
- konfiguráció (Dobák, 1999).

A szervezet formális strukturái bizonyos szempontú kapcsolatrendszerben vannak egymással. A szervezeti cél meghatározása fontos szerepet játszik a szervezet definiálásában. A feladatok elosztását és a szerepek hierarchiáját a formális strukturák szankcionálják. Ezek többnyire koherens előírások és tervek együttese, amelyek különböző mértékben szabják meg, hogy mit kell tenni és hogyan kell elérni a célokat.

A formális strukturák csak hiányosan adnak számot a szervezetben lejátszódó folyamatokról, és e korlátozottság miatt a szervezetben ténylegesen elvégzett tevékenységek egy jelentős részére nem terjed ki.

Formális versus informális kommunikáció

Formális kommunikációs hálózatok

A szervezeti formális kommunikáció követi a szervezeti „hierarchiát”, azaz annak mintegy interakciós kifejezése. Leavitt (1965) kétféle kommunikációs hálózatot különített el: a centralizált és a decentralizált hálózatokat.

Leavitt egy laboratóriumi kísérlet segítségével megvizsgálta (*1. táblázat*), hogy a különböző kommunikációs hálózatok hogyan hatnak a hatékonyságra és az elégedettségre:

- a kevés információ szükséges – a centralizált személy gyorsan összegyűjti és megoldja a feladatot,
- b sok információ szükséges – az információ lassan áramlik, a centralizált személy túlterhelt, a többi személynek nincs elég információjuk,
- c kevés információ szükséges – a sokoldalú kommunikáció túl sok időt vesz igénybe,
- d sok információ szükséges – szükség van mindenkinek a hozzájárulására, nincs túlterhelés, az információ egyenlően oszlik meg.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A kommunikációs hálózat hatása a teljesítményre és az elégedettségre

	Teljesítmény		Elégedettség	
	Egyszerű feladat	Bonyolult feladat	Egyszerű feladat	Bonyolult feladat
Centralizált	a +	b -	e -	f -
Decentralizált	c -	d +	g +	h +

Forrás: Leavitt (1969) alapján

Az elégedettségre vonatkozó eredmények:

- e, f a participáció hiánya elégedetlenséget eredményez,
- g, h a participáció elégedettséget eredményez.

A centralizált hálózatokban egyes személyeknek, helyzetüknél fogva több információ megszerzésére van lehetőségük, mint a többi személynek.

A decentralizált hálózatokban minden személy egyenlő mennyiségű információt kaphat.

A formális és informális struktúra csak elméletben választható szét.

A jó belső szervezeti kommunikáció és a szervezet sikere közötti kapcsolatra számos tanulmány mutat rá (Welch – Jackson, 2007). A szervezetre irányuló alapfolyamatként definiálják és hangsúlyozzák, hogy minden stratégiai tervben szerepelnie kell. Sok kutató azt állítja, hogy a kétirányú kommunikációs folyamat az ideális és a kiváló szervezetek jellemzője, ahogyan megpróbálják a szervezet saját érdekei és a „közön-ség” érdekei közötti egyensúlyt megtalálni (Welch – Jackson 2007).

Az informális kommunikáció szerepe

Az informális szervezet a munkahelyen azért alakul ki, mert a dolgozó emberek társadalmi lények, és a magatartásukat, viselkedésüket meghatározzák szokásaik, erkölcsük, hagyományaik, igényeik, elvárásaik a munkahelyen is.

Az informális szervezet modelljét Braun öt fokozatba sorolja (Papp et al., 1976):

1. a rendszer teljes informális szervezete,
2. nagy csoportok,
3. elsődleges munkacsoportok,
4. néhány főből álló baráti társaságok,
5. izolált egyének.

Az informális szervezet magját az elsődleges munkacsoportok alkotják. Itt jellemző a belső hierarchia és a státusok különbözősége.

Stanford, Hofman és Korman vizsgálataik során egyaránt bizonyították, hogy csak azok a munkahelyi csoportok kreatívak, ahol a különböző státusok és szerepek között feszültség mutatható ki (Papp et al, 1976).

A hivatalos, formális státus meghatározza a csoportban betöltött szerepet, de nem azonos azzal. Ebből következően 2 fajta státust különböztetünk meg:

1. funkcionális → informális jellegű,
2. derivált → formális jellegű.

Whyte (1956) modellje szerint a formális és informális szervezetek közötti különbségeket a két alakulat céljaiban kereshetjük, illetve a nem megfelelő informáltságból.

Az eltérések, belső konfliktusok oksági összességeinek feltárása illetve gyakoriságának és nagyságuk csökkentése a szervezeti hatékonyság növelésének egyik alapvető eszköze.

Az informális szervezet tagjai közötti kommunikációs rendszer is eltér a formális szervezet szabályozott csatornáitól (2. táblázat).

A formális és az informális kommunikáció indítékai

Formális	Informális
– a szervezet céljait kell megvalósítani	– egyéni szükségletek kielégítése
– a vezető az, aki a szervezet szerint a legalkalmasabb	– a vezető az, aki a tagok szerint alkalmas szükségleteik kielégítésére
– a tagok viselkedésének indítéka a jutalom vagy büntetés rendszerének elfogadása	– viselkedésüket egyéni szükségleteik kielégítése határozza meg
– a vezetőtől való függést a szankciók miatt fogadják el	– elfogadják a vezetőt, mert ez (ő) biztosítja a szükségleteik kielégítését

Forrás: saját szerkesztés

Az esetek többségében az informális kommunikációs csatorna hatékonyabb, gyorsabb belső eszköznek bizonyul, mint a szakmailag megtervezett üzenet.

Chikán (2004) szerint a vállalati információs rendszer három jól elkülöníthető alrendszerből áll:

- számvetési információs rendszer,
- vezetői információs rendszer,
- informális információs rendszer.

Az informális információs rendszer főleg a vállalati kultúrából, a vállalat szociológiai jellemzőiből levezethető struktúra, amely nem a formális forrásból szerzett és/vagy nem a formális csatornákon átáramló információkat kezeli.

Az informális információs rendszer általában hozzájárul a vállalati működés rugalmasságához, alkalmazkodóképességéhez. Ha azonban túl nagy a meg nem felelés a formális és informális struktúrák között, akkor az kommunikációs és működési zavarok forrása is lehet (Torgersen – Weinstock, 1983).

Az *informális kommunikáció* különböző formái természetes módon alakulnak ki a szervezetben. A menedzsmentnek meg kell találnia annak a módját, hogyan használhatja fel céljainak elérése érdekében ezt a hálózatot. Az informális kommunikáció legnagyobb része hasznos, sőt akár szükséges egy vállalkozás hatékony működéséhez, hiszen segítségével a vezető olyan információkhoz juthat, amelyekhez egyébként nem nagyon vannak hozzáférési lehetőségei, illetve a vezető is eljuttathat olyan üzeneteket, amelyeket egyébként csak körülményesen tudna átadni.

Minden szervezetben hétköznapi jelenség az informális kommunikáció. A pletykák, történetek gyorsan elterjednek az egész szervezetben. Nyilvánvaló, hogy minden dolgozót érdekel az, ami közvetlenül érinti (vagy nem érinti). Mindig továbbadják azt is, amit a vezetőség mond, és amit tesz. Sok esetben káros hatásai is lehetnek, amennyiben téves információról van szó, hiszen a vezetőséget, szervezetet negatívan feltüntető információ felnagyítása a természetes munkafolyamatoknak nem kedvez, így ellenséges hangulatot válthat ki.

Ugyanakkor Kelly és Grimes (1993) szerint jórészt olyan információkból áll, amelyek nem kapcsolódnak közvetlen módon az egyén munkájához, és káros hatással is lehet a szervezetekre. Éppen ezért fontos, hogy a vezetők ismerjék el ezeket az informális kommunikációs csatornákat, és biztosítsák ezek helyét a vezetésben.

A szervezeti informális hálózatok feltérképezése segítséget nyújthat, de a kutatások során számos problémával állunk szemben.

A kérdőíves megkérdezések során az egyik alkalmazottat kérdezik a másik dolgozóval való kapcsolata-

táról a hálózatban. Ez csak az alkalmazottak kommunikációjának egy részét fedi le. A kérdések sokszor a társadalmi elvárásokat tükrözik, és így a válaszadók szándékosan vagy véletlenül hamis válaszokat adnak, amelyek torzítják az eredményeket (Fischbach – Gloor, 2009). Az eredmények egy időpontban jellemzik a szervezet informális hálózatát (Balkundi – Harrison, 2006). A hálózat folyamatosan változik, és így az információáramlás is más képet mutat, ha egy központi helyzetben lévő alkalmazott kilép a hálózatból.

Kutatási eredmények

Kutatási tervemben a magyarországi szervezetek belső kommunikációját kívántam vizsgálni, így a mintavételi eljárások közül a nem valószínűségi, véletlenszerű, ún. „hólabda” mintavételi eljárást választottam. Ennek lényege, hogy egy megkérdezett személy, elsősorban vezető, további személyeket ajánlott a felméréshez. Az adatfelvételre 2010-ben került sor. Az adatokat a SPSS 19.0 statisztikai szoftver segítségével dolgoztam fel.

Ennek eredményeként 140 magyarországi szervezet 1068 dolgozójától kaptam választ.

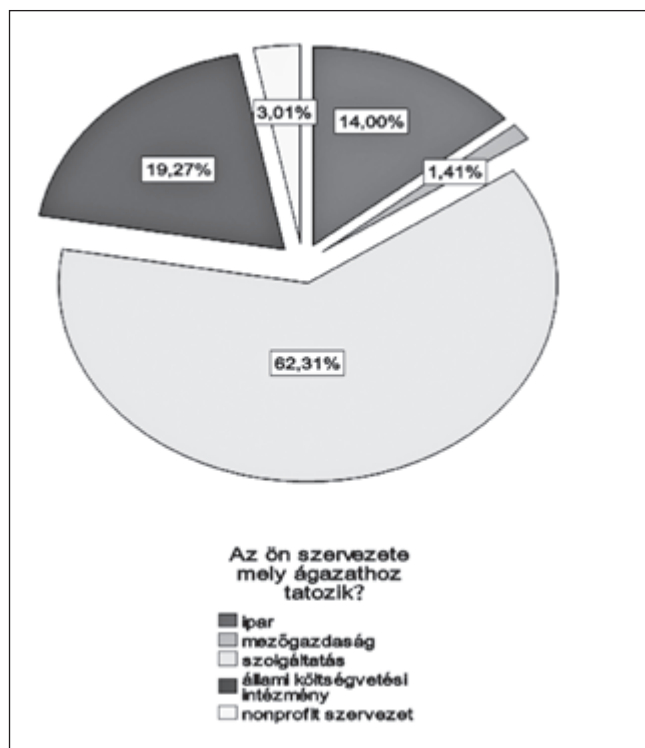
A minta osztályozását segítette a kérdőív végén szereplő adatlap. Ezen információk segítségével homogén részekre oszthattam a mintát. Ilyen csoportképző ismérv a kor, a nem, a végzettség, a beosztás, a szervezet tevékenysége, a szervezet mérete, az iskolai végzettség, munkában töltött évek száma, a szervezet regionális elhelyezkedése.

A nemek szerinti megoszlás szerint a női válaszadók száma (63,8%) közel kétszer akkora, mint a férfiaké (36,2%). Az életkori összetételt vizsgálva a 20–39 éves korosztályt a válaszadók 2/3-a képviseli, így a 40 év feletti munkavállalók véleménye mindössze 1/3 arányban szerepel a vizsgálatokban. Az iskolai végzettségben a középfokú végzettséggel rendelkező válaszadók dominálnak. A főiskolai végzettségűek aránya 31,1%, az egyetemi diplomával rendelkezők 9,9%, a szakmunkások 11,1%-ot képviselnek. Az ágazati megoszlást vizsgálva azt találjuk, hogy ezek az arányok közelítenek leginkább a magyar gazdaság szervezeteinek ágazati megoszlásához (1. ábra). A kérdőívben nem a TEÁOR szerinti besorolást alkalmaztam, így az adatok nehezen összehasonlíthatók, de a szolgáltatási tevékenységet végző szervezetek összevontan – beleértve a kereskedelmet, a szálláshely-szolgáltatást, a pénzügyi szolgáltatást, az ingatlanügyleteket, a szállítás, a raktározás-tevékenységet is – több mint 60%-os arányt jelentenek az összes működő szervezetből nemzetgazdasági szinten. Megközelítőleg hasonló %-os megoszlást mutatnak az ipari és nonprofit szervezetek is nemzetgazdasági

VEZETÉSTUDOMÁNY

1. ábra

A válaszadók szervezetének ágazati megoszlása



Forrás: saját szerkesztés

szinten. A mezőgazdaság aránya alacsonyabb a vizsgált mintában (1,4%), így erre vonatkozóan nem lehet általánosítható következtetéseket levonni.

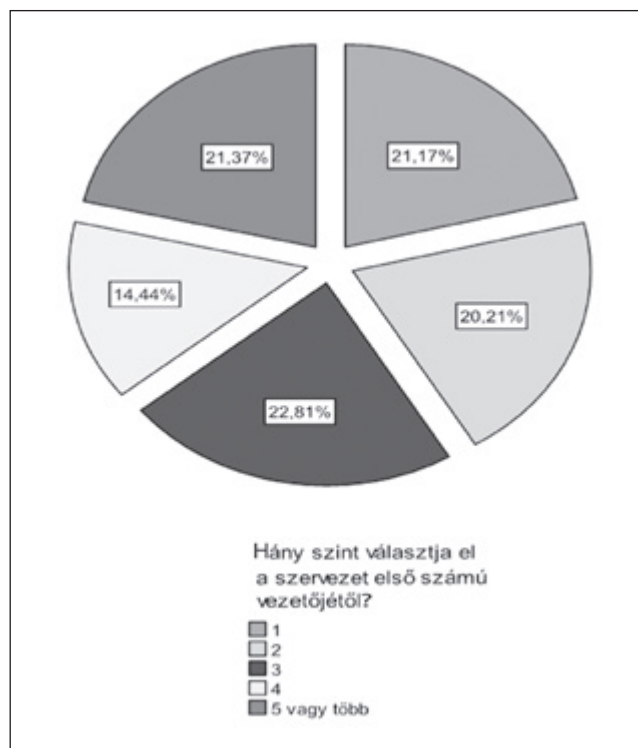
A vizsgált szervezetek 50%-ának székhelye Budapesten vagy megyeszékhelyen található. A községek közel 8%-os aránya mutatja a vidéki munkalehetőségek alacsony számát. A válaszadók beosztás szerinti megoszlása: vezető 18,2%, beosztott 81,8% volt.

Igen magas arányt képviselnek a jelenlegi munkahelyen töltött évek szerint az 1–3 éve dolgozók. Természetesen ez összefügg az életkori adatokkal, hiszen a kérdőívet kitöltők életkori megoszlása is ezt mutatja. Ha összevetjük az adatokat a munkatapasztalattal, akkor azt találjuk, hogy a jelenlegi munkahelyén a válaszadók közel 80%-a dolgozik 1–3, illetve 4–10 éve, az összes munkában töltött évek esetén ez közel 50%-ot jelent. Tehát a munkavállalók 30%-a dolgozott már másik szervezetnél. Ez viszonylag magas fluktuációt jelent, amelynek okaira nem ad választ a jelen kutatás, de vélelmezhető, hogy ebben kismértékben a munkahelyi légkör is szerepet játszik, amely a szervezeti belső kommunikáció nem megfelelő működésére utalhat.

Magyarországon a szervezetek többsége még mindig túl sok hierarchiaszinttel működik. A lapos szervezeti modell nem jellemző a hazai vállalkozások többsé-

2. ábra

A válaszadók távolsága az első számú vezetőtől szerinti megoszlás



Forrás: saját szerkesztés

gére, hiszen a minta 35%-ánál 4-5 szint választja el a dolgozókat a felső vezetéstől. Ez szintén felveti a szervezeti kommunikáció hatékonyságának kérdését, mert minél több szinten keresztül halad az információ, annál nagyobb a torzulás esélye (2. ábra).

A mintában három régió meghatározó: Budapest és Pest megye, Észak-Alföld és Dél-Alföld.

A részlegek tevékenysége alapján három terület fedile a válaszadók 50%-át: értékesítés, pénzügy/számvitel és adminisztráció.

A kérdőív 20 zárt kérdést tartalmaz, de összesen 214 változó értékelését kellett elvégezni a válaszadónak egy 1–5-ig terjedő skálán, illetve az előre megadott válaszlehetőségek közül (minőségi ismervek) kellett választani az egyéb kategória mellett. A zárt kérdések alkalmazása azért is volt célszerű, mert így az adatok könnyen feldolgozhatók, és a kapott eredményeket egyszerűbb általánosítani. A nominális válaszlehetőségeket azért alkalmaztam, mert az egyes kategóriák kvantitatív alapon sorba rendezhetők, megmondható, hogy melyik a „több” vagy „jobb”. A számértékek viszont azt nem mutatják, hogy az egyes elemek közötti eltérés mekkora.

A kérdőív négy blokkban vizsgálta a szervezeti kommunikációt, illetve annak hatékonyságát befolyásoló tényezőket. Jelen tanulmányban azokat az eredménye-

ket mutatom be, amelyek az informális kommunikáció működéséről adnak képet. Az erre vonatkozó kérdéscsoport esetében főkomponens-analízist és klaszterelemzést végeztem. E blokkra felállított *hipotézisem*: az informális csatornákat elsősorban a formális csatornák hiányosságai miatt használják a szervezetben.

Az informális kommunikáció működése a szervezeteknél

A kommunikációs csatornák vizsgálatakor kiderült, hogy az egyéb vagy más forrásból származó információk a válaszadók fele esetében az informális csatornákat jelentette. Ez az arány nagyon magas, ezért tartottam célszerűnek külön megvizsgálni ennek az információszerezési módnak az okait és feltárni azokat a lehető-

ségeket, amikor az informális csatornák bevonhatók a hivatalos információtovábbítás útjába a szervezeti kommunikáció céltudatos tervezése révén (3. táblázat).

A 15. kérdéscsoport a szervezeti információáramlás megítélését elemzi. Mivel a kérdéscsoport 15 alpontból áll, úgy gondoltam, hogy ebben az esetben is elvégzem a főkomponens-analízist. A vizsgálat során négy főkomponens volt azonosítható úgy, hogy közben az adatok több mint 50%-át megőrizte. Az 1. komponens a jól működő információs rendszer jellemzői teszik ki, ezért a „*hatékony kommunikáció*” elnevezést adtam. A 2. komponens a szervezeti kommunikáció gátló tényezőit foglalja magában, így a „*kommunikációs gátak*” címet adtam, a 3. komponens „*üzleti kommunikáció*”, a 4. komponens „*informális kommunikáció*” elnevezést kapta (4. táblázat).

3. táblázat

Átlag- és szórásmutatók az informális csatornák használatának okairól

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
7.1 Formális rendszer nehézségei miatt	1068	1,55	1,564	2,447
7.2 Csak így jutok információhoz a feladat elvégzéséhez	1068	1,53	1,560	2,433
7.3 Kíváncsiságból	1068	1,74	1,753	3,073
7.4 Ellenőrzésként	1068	1,73	1,756	3,085
7.5 Egyéb	1068	,18	,790	,624
Valid N (listwise)	1068			

Forrás: saját szerkesztés

4. táblázat

Főkomponens-analízis

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
15.1 fentről lefelé jó az információáramlás	,617			
15.4 a nem hivatalos információk rendelkezésre állnak	,613			
15.5 a szükséges információk rendelkezésre állnak	,593			
15.2 lentől felfelé jó az információáramlás	,589			
15.3 azonos szintek között jó az információáramlás	,518			
15.11 jól kiépített környezetből származó információgyűjtési-rendszer	,501			
15.12 az információszerzést bizalmatlanság nehezíti		,739		
15.15 az információk a küldőktől a felhasználókig sokat torzulnak		,698		
15.6 előfordul a tudatos információ-visszatartás		,628		
15.10 nincs időm széles körű személyes infószerzésre		,621		
15.13 az ügyfelek információit kiemelten kezelik			,714	
15.9 nem szívárogna ki üzleti titkok			,694	
15.14 az üzleti kommunikáció szinterei hatékonyan működnek			,606	
15.8 informális tájékoztatás elengedhetetlen				,795
15.7 nagy szerepe van a személyes kapcsolatoknak				,681

Forrás: saját szerkesztés

VEZETÉSTUDOMÁNY

A szervezeti információáramlás megítélésének elemzése során klaszterelemzést is végeztem, amely során négy klaszter alakult ki, és minden változó és komponens alapján különböztek a csoportok. A csoportok az alapján jöttek létre, hogy a válaszadók hogyan ítélték meg a szervezeti információáramlást. Az *első klaszterbe* a válaszadók 15,6%-a tartozik. Ők azok, akik az első faktort, vagyis a hatékony kommunikációt jónak ítélték, és jelentősnek tartják az informális kommunikációt, viszont az üzleti kommunikáció nem játszik fontos szerepet a szervezeti információáramlásban. A *2. klaszterbe* a válaszadók 35,5%-a került, náluk a szervezeti kommunikáció gátló tényezői kaptak magas értéket, az üzleti kommunikációt és az informális kommunikációt nem tartják fontosnak a szervezeti információáramlás megítélése szempontjából. A *3. klaszterben* azok a válaszadók szerepelnek (31,4%), akiknél az informális kommunikáció a legmeghatározóbb a szervezeti kommunikáció esetén. Az utolsó klaszterbe a válaszadók 17,4%-a tartozik. Ők egyik komponenst sem értékelték fontosnak, valamennyi komponens esetében negatív átlagérték mutatható ki (5. táblázat).

A hipotézis igazolására a *3. klasztert* csoportképző ismérvek alapján vizsgáltam, ahol a nők, a 20–29 éves korosztály, a tíz évnél kevesebb munkatapasztalattal rendelkezők, a nagyméretű szervezetek munkatársai, az értékesítés vagy pénzügy területén dolgozók, illetve a megyeszékhelyen működő szervezeteknél domináns az informális kommunikáció.

A következő kérdéscsoport (16. kérdés) az informális kommunikáció okaira kérdezett rá. A válaszok skálázásánál az 1-es osztályzat jelentése a *nem igaz*, az 5-ös osztályzat pedig a *teljes mértékben igaz* jelentést hordozta.

Az informális csatorna használatának okai alapján megállapíthatjuk, hogy a kíváncsiság az első helyen áll. A nem használók informális csatornát alacsony átlaga pontosan ennek ellenkezőjét mutatja, vagyis a válaszadók többsége igénybe veszi az információszerzésnek ezt a módját (6. táblázat).

A *3. ábrából* jól látható, hogy a dolgozók 55,4%-a használ informális csatornát, és 30,8%-uk néha-néha igénybe veszi és összesen 12% állítja, hogy soha nem használja.

5. táblázat

Az információáramlás klaszterelemzése

Final Cluster Centers

	Cluster			
	1	2	3	4
15. kérdés REGR factor score 1	8,24724	,23184	-,11424	-1,53866
15. kérdés REGR factor score 2	,90774	,58454	-,38226	-1,73171
15. kérdés REGR factor score 3	-5,33165	-,00470	,13421	-2,00476
15. kérdés REGR factor score 4	2,40986	-,59485	,58828	-1,64145

Forrás: saját szerkesztés

6. táblázat

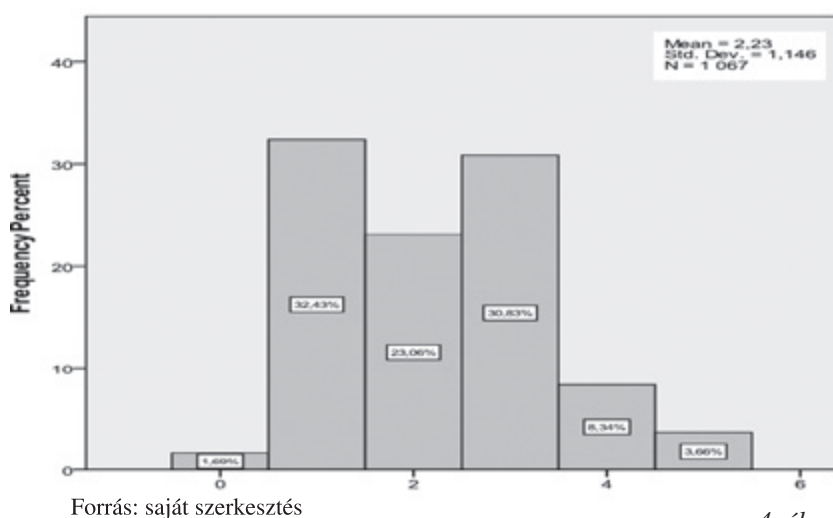
Az informális csatorna használatának okai – átlag- és szórásmutatók

	N	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
16.1 nem használók informális csatornát	1068	2,23	1,145	1,312	,398	,075
16.2 formális rendszer nehézségeinek megkerülése	1068	2,76	1,186	1,406	-,228	,075
16.3 feladatok egy része így megoldható	1068	3,10	1,173	1,376	-,425	,075
16.4 ha kíváncsi vagyok egy információra	1068	3,41	1,163	1,354	-,729	,075
16.5 információ torzulás ellenőrzése	1068	3,27	1,207	1,456	-,644	,075
16.6 baráti beszélgetés alkalmával	1068	3,21	1,312	1,722	-,478	,075
Valid N (listwise)	1068					

Forrás: saját szerkesztés

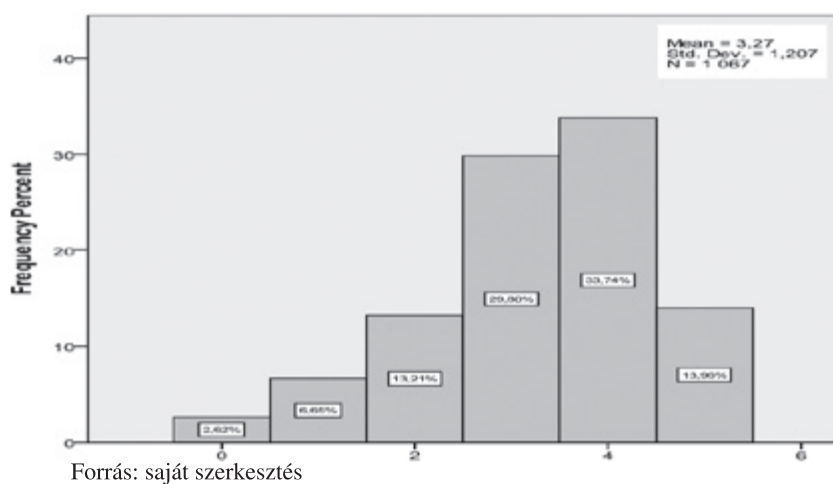
3. ábra

Az informális csatorna használata – nem használ – válaszok aránya



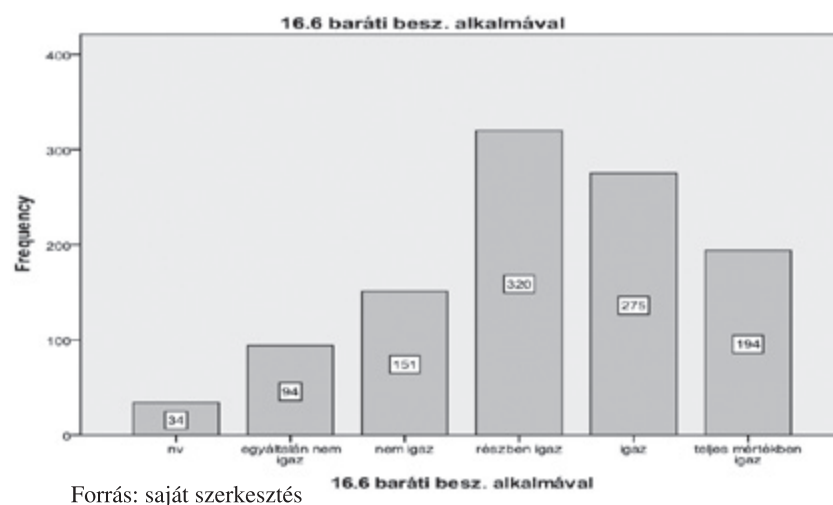
4. ábra

Az informális csatorna használata – információtorzulás ellenőrzése



5. ábra

Az informális csatorna használata – baráti beszélgetés



A baráti beszélgetést 43,8%, az információ torzulás ellenőrzését 47,5%-ban jelölték igaznak vagy teljes mértékben igaznak (4. és 5. ábra). A baráti beszélgetés a személyes igényeink kielégítését jelenti, az ellenőrzés viszont a szervezeti igényeknek való megfelelést szolgálja. Ez jól mutatja az informális kommunikáció kettős jellegét.

Összefoglalás

Összefoglalva az informális kommunikációra vonatkozó elemzéseket megállapítható, hogy a dolgozók 50%-a használja munkavégzése kapcsán az informális csatornákat. A csatorna-használat okaként elsősorban a kíváncsiságot jelölték meg, második helyen az ellenőrzési funkció áll, és harmadik helyen az egyéni igények kielégítését szolgáló baráti beszélgetés. A hipotézisem is igazolódott, amely szerint az informális csatornákat a szervezetben dolgozók a formális rendszer hiányosságainak kiküszöbölésére használják. A kutatás célja az volt, hogy feltárjam az okokat, és ez alapján adjak megoldási módszereket arra vonatkozóan, hogyan tudják a szervezetek a kommunikációs stratégiájukban hivatalossá tenni ezeket a csatornákat.

Nos, az első indíték – a kíváncsiság – nem építhető be egyetlen szervezet esetében sem a hivatalos utakba. Az emberek alapvetően kíváncsiak, érdeklőket, hogy mi történik körülöttük, a szomszédban, a másik emberrel. Ezt az emberi kíváncsiságot elégítik ki az oly annyira népszerű valóságshow-k a médiában. A szervezetek természetesen nem készíthetnek ún. valóságshow-t a dolgozókkal, de bizonyos lehetőségek mégis adóttak. A vállalati újságokban vagy az intraneten létrehozható olyan rovat, amely a dolgozók „magánéletéről” ad tudósítást. Olyan események kerülhetnek ebbe a rovatba, amelyek a munkatársakat foglalkoztatják; házasságkötés, gyermekek születése, nyugdíjba vonulás stb. A kérdőív elemzése során kiderült, hogy a szervezetről, an-

VEZETÉSTUDOMÁNY

nak céljairól, működéséről szintén nem rendelkeznek elegendő információval a dolgozók. Ezt a kíváncsiságot kielégítendő, szintén a vállalati újság és az intranet nyújt megoldást. Az interneten történő belső levelezés vagy az intranet működtetése és használata viszont már a szervezeti kommunikációs stratégia része kell, hogy legyen. Az e-kommunikáció rengeteg megoldást nyújt a szervezetek számára, hogy gyorsan tájékoztassák a vállalat valamennyi dolgozóját a szervezeti eseményekről. Bár megjegyzem, hogy a technika fejlődése, az intranet és egyéb infokommunikációs technikák térnyerése nem csökkentette az informális tájékozódást, és sokan nem is használják ki ezeket a csatornákat (Pécsi, 2012).

Az ellenőrzési funkció informális csatornákon történő ellátása szinte teljes mértékben kiküszöbölhető, a formális kommunikáció megfelelő szervezésével feleslegessé válhat annak használata. Az információk torzulása mondhatni természetes velejárója a kommunikációnak. Hatását viszont csökkenteni vagy megszüntetni lehet a kommunikációs csatornák egyidejű igénybevételével. Mivel a dolgozók a személyes beszélgetést helyezik előtérbe, így elsődlegesen a szóbeli utasításokat, tájékoztatást kell a vezetőknek alkalmazniuk, a beszámolókat, jelentéseket esetében is időt kell szakítaniuk a munkatársak meghallgatására és ezzel együtt mindezt írásban is továbbítaniuk, illetve kérniük a munkatársaktól. A redundancia segíti a torzulások csökkentését. Természetesen szándékos torzítás vagy elhallgatás esetében más a motiváció.

A baráti beszélgetést mint információs csatornát viszont hagyni kell továbbra is a szervezetben működni. A munkahelyi jó közérzet egyik kulcsa, hogy a munkatársak találjanak olyan kollégákat, akikkel szívesen vannak együtt, osztják meg magánéleti problémájukat. A baráti beszélgetések alapvető célja nem a munkahelyi információk beszerzése, hanem az emberi szükséglet kielégítése. Természetesen az azonos munkahelyen dolgozók beszélgetéseik alkalmával nem tudják elkerülni, hogy a munkáról, a munkahelyi problémákról ne essen szó, így juttatva egymást információhoz.

Felhasznált irodalom

- Balkundi, P. – Harrison, D. A. (2006): Ties, leaders, and time in teams – strong inference about network structure’s effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49: p. 49–68.
- Bakacsi Gy. (2002): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: KJK: p. 141–145.
- Barnard, Ch. I. (1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press
- Chikán A. (2004): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula: p. 302–304.
- Dobák M. (1999): *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó: p. 150–154.
- Drenth, P.J.D. – Thierry, H. – de Wolff, C.J. (eds.) (1998): *Handbook of Work and Organizational Psychology*. (2nd edition). East Sussex: Psychology Press Ltd.
- Fayol, H. (1984): *Ipari és általános vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó (eredeti megjelenés 1918): p. 34–35.
- Fischbach, K. – Gloor, P.A. (2009): *Analysis of Informal Communication Networks – A Case Study*. *Business & Information Systems Engineering*, 2/2009: p. 1–8.
- Kelly, A. – Grimes, T. (1993): *A menedzsment elvei*. Budapest: Acca Hungary Kft.
- Leawitt, H.J. (1969): *Kommunikációs sémák hatása a csoport teljesítményére*. Budapest: Gondolat
- Myers, M.T. – Myers, G.E. (1982): *Managing by Communication – An Organizational Approach*. New York: McGraw-Hill
- Papp Á. – Perczel T. – Völgyes P. (1976): *Munkapszichológia*. Budapest: Tankönyvkiadó: p. 224–227.
- Pécsi F. (2012): *Hogyan változtatta meg a technológia a belső kommunikációt?* <http://soreo.biz/tag/belső-kommunikacio/>
- Rogers, E.M. – Rogers, R.A. (1976.): *Communication in Organizations*. New York: Free Press
- Torgersen, P. E. – Weinstock, I. T. (1983): *A vezetés integrált felfogásban*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó: p. 239–377.
- Welch, M. – Jackson, P.R. (2007): *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*. *Corporate Communications: An international Journal*, 12 (2). p. 177-198.
- Whyte, W. H. jr. (1956): *The Organizational Man*. New York: Simon and Shuster