

# A szervezeti belső kommunikáció változása, avagy a válság hatása a szervezeti kommunikációban

---

TARISZKA ÉVA

Eszterházy Károly Katolikus Egyetem  
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar  
Vállalkozás-gazdaságtan Tanszék  
Egészségház u. 4., Eger 3300  
*tariszka.eva@uni-eszterhazy.hu*

A tanulmány áttekintést nyújt a válság okozta változásokról a szervezeti kommunikációban, kiemelten a belső kommunikáció átalakulásáról. A munkaszervezés és a vállalati kultúra nagymértékű változását kényszerítette ki a pandémia, ami egyben a munkatársakkal való kapcsolattartásban új infokommunikációs eszközök bevezetését és használatát igényelte. A válság alapjaiban változtatta meg a belső kommunikációt. Azok a vállalatok tudtak sikeresen reagálni a kialakult helyzetre, ahol kellő rugalmassággal tudtak lépni és választ adni a környezeti kihívásokra, megfelelően kommunikáltak a döntéseket. A munkaszervezés átalakulásának (home office) elterjedése hatással volt a szervezeti kommunikáció módjára is.

**Kulcsszavak:** belső kommunikáció, szervezet, válság, Covid-19, változás

## 1. Bevezetés

A Covid-19 járvány alapjaiban borította fel a társadalom életét, és változtatta meg a szervezeti magatartást. Néhány hét alatt szükséges volt megváltoztatni a vállalati kultúrát, a munkavállalókkal folytatott kommunikáció új formáit kellett bevezetni. Olyan strukturális változások indultak el, amelyek célja már az volt, hogy működőképes maradjon a vállalat, a középpontba az átalakuló munkaszervezés került. Megnövekedtek az elbocsátások, a munkaidő-szervezés védekező jellegű lett. A bizonytalanság, a válság hirtelen szakadt rá a gazdaságra, a munkavállalókat érintő negatív intézkedések még inkább rombolták a biztonságérzetüket. A dolgozók mentális állapota romlott egyrészt

a bizonytalanság, másrészt a bezártság miatt. Mindezen tényezők hatására előtérbe került a szervezeti belső kommunikációs stratégia átalakítása és korszerűsítése, a válság kezelésének új módszere.

## 2. Szervezeti kommunikáció

„A szervezeti kommunikáció lényegében egy vállalat kommunikációs képességeit jelenti. Beleértendő a gazdálkodó vállalatok, vállalkozások közötti és a szervezeten belüli információs és kommunikációs rendszer felépítése is. Minél hatékonyabban kommunikál egy vállalat, annál hatékonyabban képes elérni céljait.” (Kaszás, 2022)

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 tényezői a kommunikációs lehetőségeknek.

A kommunikáció szervezeteleméleti 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 szervezetelemélet középpontjába a kommunikációt állította. Számára a kommunikáció jelentette azt az erőt, amely 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 Myersé* (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 a legjobban a kommunikációs pontokon keresztül érhető meg”.

A szervezeti kommunikáció egyik fontos aspektusa abból fakad, hogy a szervezeteket célorientált entitásoknak ismerjük, amelyek tevékenysége összehangolt az egyéni és szervezeti célok elérése érdekében.

## 2.1. Szervezeti belső kommunikáció

*Borgulya* (2004) meghatározása szerint „a belső (intern) kommunikáció tartja össze a szervezet tagjait és egységeit: közvetíti a célokat, a működési szabályokat, lehetővé teszi a folyamatok szervezését, ellenőrzését, a visszacsatolást, a szervezeti tanulást; kommunikáció nélkül lehetetlen lenne a tagok közötti koordináció, a tagok integrálása és motiválása”.

A belső szervezeti kommunikáció a szervezet és a munkavállalók közötti kapcsolat fenntartását szolgáló eszköz (*Argenti*, 2003), amelynek elsődleges célja a belső kohézió, integráció, a bizalom megteremtése (*Borgulya*, 2004), a bizalom, átláthatóság biztosítása (*Borgulya*, 2017, *Ruppel*, 2020) a munkavállalók motiválása (*VanRiel*, 1992), aminek feltétele az interaktív információáramlás, a visszacsatolási rendszer biztosítása (*Buday-Sántha*, 2007).

A múlt század közepétől megnőtt a társadalom információs igénye, köszönhetően a tömegkommunikáció fejlődésének, de ezzel együtt a közügyekben való részvétel és érdekérvényesítési törekvések is jelentőssé váltak. A szervezetek ezt az igényt kielégítendő egyre inkább az olyan kommunikációs formákat választották, amelyek párbeszéd formájában a visszacsatolásra is lehetőséget adnak, ezzel növelve a dolgozói elégedettséget (*Nyárádi*, 2002).

„A kommunikáció a vállalati teljesítmény szíve”, állítja *Van Riel és Fombrun* (2007), amelynek minősége meghatározza a szervezet működésének eredményességét (*Bakacsi*, 2002). A belső kommunikáció, a munkavállalók információval való ellátottsága a sikeres szervezeti működés egyik alapeleme. *Karácsony és Bokor* (2021) felhívja a figyelmet, hogy a munkavállalói kompetenciák közül kiemelkedően fontosak a kommunikációs kompetenciák.

A szervezeti belső kommunikáció szerepe:

- tudatosítani a szervezeti célokat a munkatársakban,
- tájékoztatni a dolgozókat a szervezetben folyó eseményekről,
- a munkatársak számára biztosítani a hatékony munkavégzéshez szükséges információkat,
- biztosítani az érdeklődést a beosztottak véleményei, ötletei iránt,
- lehetővé tenni a visszajelzést a munkatársak teljesítményéről,
- tájékoztatni az embereket a szervezeti változásokról (*Piskóti*, 2014).

A belső kommunikáció tervezése feltételezi a folyamatos mérés, értékelés lépéseit, ennek révén pedig kimutatható a szervezet eredményességének, a dolgozók teljesítményének növekedése. Minden szervezetnek fel kell ismernie, hogy a belső kommunikáció „egyike napjaink utolsó racionális tartalékainak” (*Bogner*, 1990).

## **2.2. Hatékony a szervezeti belső kommunikáció?**

A hatékony kommunikációt az asszertív kommunikációval azonosítja a kommunikáció tudománya. De mit is jelent ez a szervezetek életében? Mitől lesz asszertív a kommunikáció, az információ közlése és fogadása egy ilyen helyzetben? Hiszen az asszertivitás azt jelenti, hogy gondolatainkat, érzéseinket, érdekeinket kongruens módon fogalmazzuk meg. Ennek feltételei: 1. a megfelelő nyelvhasználat, 2. a megfelelő légkör megteremtése és 3. a megfelelő kommunikációs csatorna kiválasztása (Buda, 2000). Ennek nyomán valóban helye van a hatékony szervezeti kommunikáció feltárásában is, hogy az információt úgy továbbítsuk és fogalmazzuk meg, hogy valamennyi, a kommunikációs folyamatban részt vevő fél számára egyértelmű, érthető legyen. A légkör megteremtésénél a hely és idő szerepe meghatározó, mivel a hatékony kommunikációhoz zavartalanságra van szükség. A megfelelő kommunikációs csatorna kiválasztása pedig biztosítja az információ, az üzenet célba érését. Ezek együttesen a hatékony szervezeti belső kommunikáció feltételei is. Minden helyzetben meg kell találni az adekvát kommunikációs formát. A nem megfelelő kommunikáció a kommunikáció céljával akár ellentétes eredményt is hozhat (Csorba, 2019).

Mégis amikor a hatékonyság szót hallom, a közgazdasági fogalom jut eszembe, amely szerint az az eljárás hatékony, amely minimális költséggel a maximális eredményt biztosítja. Hogyan mérhető akkor a kommunikáció hatékonysága? Valószínű nem készül kimutatás arról, hogy mennyit fordítottak a belső kommunikációra, egy e-mail továbbítása, megfogalmazása mennyi időt vett igénybe, és mekkora költséget jelent, vagy a vezető idejéből mennyit fordított a munkatársak tájékoztatására, ennek mekkora a költségvonzata. Amit mérnek, ill. mérhetnek a szervezetek, az a kommunikációs eszközök költsége. A másik oldal az eredményesség. Az eredményes munka feltétele a jó belső kommunikáció, de feltételezem, hogy az eredményesség nem csupán a megfelelő kommunikáció hozadéka. Számos tényező befolyásolhatja a munkavégzés eredményességét, nem kizárva külső környezeti tényezőket, mint pl. a gazdasági helyzet, a piaci viszonyok, jogi feltételek stb. Pl. pandémiás helyzetben hiába jó a belső kommunikáció, a külső körülmények nem minden esetben teszik lehetővé az eredményes munkát.

## **2.3. Belső kommunikációs trendek**

Számtalan publikáció jelent meg a Covid-19 szervezeti kommunikációra gyakorolt hatásáról. Minden cikk alátámasztja, hogy a változás hajtóereje a kommunikációban rejlik, semmi sem annyira gátja a változásnak, mint az információhiány. A szervezetek vezetőinek nemcsak a gazdasági kihívásokra kellett megtalálni a választ, hanem a vezetési módszereiken is változtatniuk kellett. A legfontosabb feladata a vezetőnek válság idején: a kommunikáció a munkatársakkal, mert csak így érhető el az együttműködés. A kommunikáció alapelve a megértés, vagyis a vezetésnek úgy kell továbbítania az információkat, hogy az minden alkalmazott számára dekódolható legyen. A vállalati

kultúra is meghatározó a kommunikáció szempontjából (Csorba, 2020), és a válságok hatásai alól természetesen nem vonhatja ki magát a kultúra sem.

A vállalati kommunikációmenedzsment térhódítása a szervezeti kommunikációt stratégiai szintre emelte. *Borgulya* (2019) cikkében összefoglalja a vállalati kommunikáció gyakorlati alkalmazásának jelentőségét és meghatározta a jövőre vonatkozó trendeket:

- a kommunikációs eszközök és a csatornák további fejlődése,
- az interaktív csatornák (mint közösségi média, a hálózatok és online videók) jelentőségének további növekedése,
- a digitális fejlődéssel és a közösségi hálóval való birkózás,
- a fiatal generáció és a „mindig online” kommunikációs szakemberek megszólítása,
- digitális technológiai készségek csiszolódása,
- az információáradattal való megbirkózás,
- mobiltelefonos applikációk és
- a tömegmédiá jövőbeni relevanciája (*Konczosné*, 2016).

A hazai trendkutatásban, öt év vonatkozásában Szabó Lucian-Vasile 2014-es tanulmányában a következő, a kommunikációt érintő változásokat jelezte:

1. integrált elektronikus berendezések használata,
2. az összekapcsoltság általánossá válása,
3. a szolgáltatások és applikációk sokfélesége,
4. a felhőalapú számítógép-használat széles körűvé és általánossá válása,
5. a tartalmakat közösen generáló és együtt építkező kommunikáció,
6. a kommunikáció óriási terület lesz, mivel az emberek az információcseréről a szolgáltatások és termékek cseréjére fognak elmozdulni,
7. az etikai elvek minden összetevő tekintetében újraíródnak, az interperszónalistaól a globálisig, beleértve a tömegkommunikációt és a közösségi médiát is (*Szabó*, 2014).

#### **2.4. Trendek 2019**

*Nagy Ádám* (2019) kommunikációs szakértő 2019-re vonatkozó „jóslata” alapján a következő fő irányvonalakat határozta meg:

- A digitalizáció szerepe meghatározó lesz. Új platformok, új csatornák, új megoldások valósulnak meg. A mesterséges intelligencia szerepe is felértékelődik a belső szervezeti kommunikációban: a kifejezetten szervezeti kommunikációra kifejlesztett chatbotokkal, intelligens, automatikus személyre szabást ígérő platformokkal és olyan szoftverekkel, melyek másodpercek alatt kiszűrrik a lényegét bármilyen adathalmazból.
- A vezetés példamutatása. Nem mindegy, hogy a kollégák milyen példát látnak maguk előtt nap mint nap: egy jó főnök-beosztott viszony komoly megtartó erő lehet akár hosszabb távra is.

- Storytelling: Ha semmitmondó vállalati üzenetek és sablonos e-mailek helyett történetekben gondolkozik a szervezet, máris komoly lendületet kaphat az egész szervezeti kommunikáció.
- Telefon bevonása a belső kommunikációba; az üzenetek egyes elemei okostelefonokra is alkalmazhatóak, amivel nagyon jelentős mértékben javítható a kollégák elkötelezettsége.
- Képek, videók, infografikák, ikonok: az emberi agy sokkal könnyebben és gyorsabban dolgozza fel a vizuális információt, mint a sok bekezdésnyi szöveget.

### 2.5. Trendek 2020-2021

Az eddig megszokott, elkényelmesedett belső kommunikációt alaposan felforgatta a Covid-19 járvány. A vállalatoknak egy valódi belső kommunikációra volt szükségük, hogy túléljék a válságot. 2020-ban a belső kommunikáció szerepe felértékelődött nemcsak a vezetés, hanem a munkatársak körében is. A home office intézménye lassan megszokottá vált, az online meeting már nem újdonság. A digitális kommunikációs platformok, mint a Microsoft Teams vagy például a Slack, Zoom éppen azt szolgálják, hogy lokációtól függetlenül bárki együtt tudjon dolgozni a másikkal, az elmúlt időszak pedig bizonyította, hogy ez bizony működik akár hosszabb távon és egész céges szinten is. Fontos, hogy a cégek szabályzataiban valamennyi kommunikációs csatorna, minden üzenet és esemény teljes mértékben inkluzív legyen, virtuális hidat képezve a munkavállalók között (Nagy, 2020). Az új kommunikációs lehetőségek hatást gyakorolnak a vezetők, illetve a munkatársak egymással kapcsolatban fennálló alkupozícióira is (Csorba, 2022).

A másik prioritás a vezetői gondolkodásmód változtatása és a hiteles információátadás edukálása. A belső kommunikációnak **iránymutatást, stabilitást** kell mutatnia.

Minden eddig használt kommunikációs eszköz felülvizsgálata szükséges. Ki kell próbálni **az újabb megoldásokat** (Nagy, 2022). Sok cég próbál segíteni az online kommunikációban a szervezeteknek, számos applikáció már a piacon van.

Ha ezeket hosszú távra tervezzük használni, összhangba kell őket hozni a kommunikációs stratégiával. A válság új helyzetet teremtett, új megoldások szükségesek, a belső kommunikációnak pedig proaktívnak kell lennie, az eddigénél sokkal magasabb szinten kell a vezetői tevékenységbe integrálni.

### 2.6. Trendek 2022

A vállalati kommunikáció talán még soha nem fejlődött olyan dinamikusán, mint az elmúlt két év során. A rendkívüli helyzet felgyorsította a dolgokat, így most számos újdonságként ható csatorna és eszköz áll a szervezetek rendelkezésére – bár ezek egy része már évek, évtizedek óta jelen van.

A belső kommunikáció szerepe és helyzete azonban vállalatonként gyökeresen eltérhet. Van, ahol a HR-, van, ahol a marketing-, és van, ahol a PR-csaphoz tartozik

ez a terület, de az biztos, hogy mindenre hatással van. Az együttműködés a HR, a kommunikáció és a marketing között egy alapvetés. Ezen belül mindenkinek meg kell találnia azt az egy vagy két területet, ami a hatáskörébe tartozik, és azokat az eszközöket, amelyekkel a legnagyobb sikerre viheti a belső kommunikációt vállalati szinten.

A vállalatok 60%-ának nincs hosszú távú stratégiája egy belső kommunikációs platform használatára. A munkavállalók csupán 13%-a használ intranetet napi szinten, míg a munkavállalók 74%-a úgy érzi, lemarad a belső céges információkról – emelte ki Nógrádi József (kereskedelmi igazgató – Trenkwalder Recruitment Kft.) az „Újra gondolt céges kommunikáció avagy mindig van másik” című előadásában (*Connect Konferencia, 2022*). Sok vállalat esetében külön kihívást jelent a fizikai vagy más szóval „kék galléros” munkavállalók elérése: erre nyújthat megoldást a mobiltelefonok bevonása a kommunikációba. Ezen a módon céges laptop és e-mail-cím híján is azonnal elérhetővé válnak a fizikai munkavállalók (*Connect Konferencia, 2022*). A már 2019-ben említett audiovizuális elemek bevonása a belső kommunikációba továbbra is elsődleges, mivel az olvasás visszaesett – ami a középfokú és felsőoktatásban is megfigyelhető –, köszönhetően a social médiának. Nélkülözhetetlen lesz a tartalomgyártásban a videós tartalmak túlsúlyba kerülése. A belső kommunikációt segítő új applikációk kerültek a piacra, pl.: BlueColibri, CHQE.

### 3. Tanulmányok, kutatások eredményei

#### 3.1. Hazai kutatások

A világválság kapcsán számos intézmény, tudományterület fókuszába a járvány hatásainak vizsgálata került. A Központi Statisztikai Hivatal Koronavírus dossziéja ([www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)) információkat, adatokat, felmérések eredményeit tette közzé. A TÁRKI ([tarki.hu](http://tarki.hu)) létrehozott egy online felületet, ahol a Covid-19 kapcsán megjelent társadalomtudományi kutatások listája érhető el. Nemcsak magyarországi, hanem nemzetközi kutatási projektek, jelentések is olvashatóak itt.

A Pécsi Tudományegyetem kutatása az otthoni munkavégzés és a kommunikáció aspektusát vizsgálta (2020. május 6. – augusztus vége) 231 fő megkérdezésével (*Venczel-Szakó et al., 2022*). A kutatás főbb megállapításai az otthoni munkavégzéssel kapcsolatosan, hogy a legkedveltebb és leggyakrabban használt kommunikációs eszköz az e-mail, a telefon és a chat. Az információtartalmat nézve fontosabbak a munkával kapcsolatos információk, az információáramlás hatékonysága, mint a szervezetről szóló tájékoztatások. A legnagyobb elégedetlenség az információáramlás hatékonyságával kapcsolatban mutatkozott.

### 3.2. „Koronavírus-válság: kihívások és HR-válaszok” (Poór et al., 2021)

A legkomplexebb kutatás volt, amely három fázisban online lekérdezővel vizsgálta a szervezetek válságra adott válaszait. Az első fázisban (2020. június 15. – július 31.) 508 szervezet válaszait összegezve a szervezeti kommunikációt illetően a hatékony belső kommunikáció, tájékoztatás, kapcsolattartás volt az elsődleges feladat. A pandémia átértékelte a munkavállalókkal szembeni kompetenciaelvárásokat. Sokkal fontosabbá vált az olyan kompetenciák megléte, mint kommunikációs készség, digitális ismeretek, rugalmasság, együttműködés, konfliktuskezelés, csapatmunka, gyors alkalmazkodás. A legfontosabb feladat a belső kommunikáció javítása, hatékonyságának növelése, a kommunikációs eszközök bővítése. A második fázisban (2020. augusztus 1. – november 15.) 1014 szervezet válaszait dolgozta fel a kutatócsoport. A 4. helyre került a személyes/online kommunikáció, kapcsolattartás, tájékoztatás a preferenciák között. Ebben a fázisban inkább a stratégia kerül előtérbe, a belső kommunikációt illetően is. A kutatás 3. fázisa (2021. március 1. – április 20.) zajlott 288 szervezet elérésével. A leginkább fejlődő területnek jelölték a válaszadók a belső kommunikációt, és a munkavállalók kompetenciái közül a rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság vált a legfontosabbá.

A három fázist összehasonlító elemzésben a leginkább fejlődő területként a szervezeteknél a belső kommunikációt azonosították a szervezetek. A kutatás igazolta, hogy a szervezetek életében mennyire fontos a belső kommunikáció fejlesztése, elsődleges eszközként ehhez nyúlhat a vállalat egy válsághelyzetben.

## 4. Konklúzió, javaslatok

Egy sikeres cég számára nélkülözhetetlen a gyors és strukturált belső kommunikáció. A megfelelő tájékozottság, az információk egyszerű és gyors elérése a menedzsment és a munkatársak számára egyaránt fontos az eredményes munkavégzéshez. A jól működő belső kommunikáció emellett azt is elősegíti, hogy a munkatársak megismerjék a menedzsment céljait, és azonosulni tudjanak a vállalat stratégiájával, értékrendjével.

A belső kommunikáció minősége nagymértékben függ a vállalati kultúrától és a menedzsment vezetési stílusától. A hatékony információáramlás megteremtéséhez ugyanakkor szükség van megfelelő infrastruktúrára, vagyis olyan modern kommunikációs csatornákra, amelyek lehetővé teszik, hogy az információk a szervezeten belül strukturáltak, minden irányban gyorsan eljuttathatóak, archiválhatóak és egyszerűen visszakéreshetőek legyenek.

A posztcovid időszakban a válság alatt felgyorsult szervezeti belső kommunikáció fejlesztésének folyamata már egy nyugodtabb mederben folyhat, de nem állhat meg. A válság által kikényszerített új kommunikációs csatornák továbbfejlesztése szükséges.



A gyakorlati problémák, amelyeket a kutatások azonosítottak, jövőbeni feladatok. Meglátásom szerint ezekre a főbb területekre kell a fejlesztésnek irányulnia:

1. A fizikai állomány azonnali elérését biztosító, okostelefonon is futó appok alkalmazását lehetővé teszi a telefonszolgáltató átállása a 4G és 5G hálózatra. Így már nem lesz akadálya, hogy a munkavállaló esetleg nem rendelkezik ilyen készülékkel. Ezt minden szervezetnek ki kell használnia.
2. Természetesen folyamatos tanulást feltételez az új technológiák használata, így a képzések és kompetenciafejlesztés még inkább szükségessé válnak.
3. A Z generáció munkába állása a videós tartalmak további fejlesztését igényli, ez egyfajta kultúraváltást is jelent. A munkavállalóknak igénye van az ötleteik, javaslataik vagy csak véleményük kifejezésére. Olyan felületet kell ehhez biztosítani, ahol kétirányú lehet a kommunikáció (kommentszekció).
4. A szervezeteknek folyamatosan kell végezniük a dolgozói elégedettségmérést, amely a kommunikációra és a vállalati kultúrára is vonatkozik.
5. A szervezeti belső kommunikáció digitalizálásában a szervezetek egymástól átvehetik a „jó gyakorlatot” (best practice), a benchmarking alkalmazása is segíti hatékonyabbá tenni a szervezetben folyó kommunikációt.

A kommunikáció manapság sokszínűbb, mint valaha. Az új kommunikációs technológiák és módszerek gombamód szaporodnak, kérdés, hogy hogyan tud a szervezet ezzel lépést tartani. Egy biztos: úgy lesz sikeres a szervezet, ha hatékony a belső kommunikáció.

## Hivatkozások

- ARGENTI, P. A. (2003): *Corporate Communication*. New York: McGraw-Hill.
- BAKACSI GYULA (2002): *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK, Budapest.
- BARNARD CH. I. (1938): *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge.
- BOGNER, F. M. (1990): *Das neu PR denken*. Überreiter, Wien.
- BORGULYA ÁGNES – BALOGH GÁBOR (2019): Ipari klaszterek kommunikációja. *Vezetéstudomány*, 50(1), pp. 27–40.
- BORGULYA ÁGNES – BARAKONYI KÁROLY (2004): *Vállalati kultúra*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- BORGULYA ÁGNES – KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA (2019): A vállalati kommunikációmenedzsment kutatása – Nemzetközi és hazai perspektívából. *Vezetéstudomány*, 50(12), pp. 161–172

- BORGULYA ÁGNES – KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA (szerk.) (2017): *Vállalati kommunikációmenedzsment: tanulmánykötet*. Budapest, Károli Gáspár Református Egyetem, pp. 256–268.
- BORGULYA ÁGNES (2004): *Kultúraközi, szakmai és szervezeti kommunikáció*. PTE KTK Pécs, pp. 9–18.
- BUDA BÉLA (2000): *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Animula, Budapest
- BUDAY-SÁNTHA ANDREA (2005): Kommunikáció, mint versenyelőny a XXI. században. PTE KTK, Pécs *Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola Évkönyv 2004–2005*, pp. 232–243.
- CSORBA LÁSZLÓ (2019) Issues and Types of Adverse Selection and Negative Selection. *Financial And Economic Review*, 18 (2), pp. 87–116. <https://doi.org/10.33893/FER.18.2.87116>
- CSORBA LÁSZLÓ (2020) The determining factors of financial culture, financial literacy and financial behavior. *Public Finance Quarterly*, 65, pp. 67–83. [https://doi.org/10.35551/PFQ\\_2020\\_1\\_6](https://doi.org/10.35551/PFQ_2020_1_6)
- CSORBA LÁSZLÓ (2022) The Effect of a Stronger Bargain Position on the Perfection and Completeness of a Contract. *Financial and Economic Review*, 21 (3), pp. 101–121. <https://doi.org/10.33893/FER.21.3.101>
- DRENTH, P. J. D. – H. THIERRY – C. J. DEWOLFF (eds.) (1998): *Handbook of Work and Organizational Psychology* (2nd Edition). East Sussex: Psychology Press Ltd.
- EUROFOUND-ETF (2022): *Living, working and COVID-19 in the European Union and 10 EU neighbouring countries*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2022/living-working-and-covid-19-in-the-european-union-and-10-eu-neighbouring-countries>
- FAYOL, H. (1984): *Ipari és általános vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó (Eredeti megjelenés 1918)
- HRPWR (2022. 06. 13): *Belső kommunikáció, vállalati kultúra, kiváló hangulat: ilyen volt az első Connect Konferencia*. <https://hrpwr.hu/cikk/belso-kommunikacio-vallalati-kultura-kivalo-hangulat-ilyen-volt-az-első-connect-konferencia>
- KARÁCSONY PÉTER – BOKOR TAMÁS (2021): Importance of Competences in Communication, as Perceived by Business Leaders. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 29(2), pp. 115–124. <https://doi.org/10.3311/PPso.15796>
- KASZÁS PÉTER: A szervezeti kommunikáció. <https://teamguide.hu/a-szervezeti-kommunikacio/>
- KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA (2016). Generációk és infokommunikációs technológiák használata az európai kommunikációs szakemberek körében. In Lőrincz I. (szerk.): *XIX. Apáczai-napok Nemzetközi Tudományos Konferencia, Gondolkodási struktúrák és kreativitás* (Tanulmánykötet) (pp. 81–89), Győr

- MYERS, M. T. – G. E. MYERS. (1982). *Managing by Communication – An Organizational Approach*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- NAGY ÁDÁM (2019): *Belső kommunikációs trendek*. <https://komm365.hu/strategia/2019-belso-kommunikacios-trendek/>
- NAGY ÁDÁM: *Hogy alakítja át a COVID-19 járvány a belső kommunikációt?* <https://contentplus.hu/blog/covid-19-jarvany-belso-kommunikacio>
- NIGMATULIN, A. (2021.09.08): *Készen állsz a kommunikációra? Kommunikációs trendek, amelyeket 2023-ban is érdemes szem előtt tartani*. <https://prnews.io/hu/blog/kommunikacios-trendek.html>
- NYÁRÁDI Gáborné (2002): A belső kommunikáció szerepe közintézményekben. *Múzeumi Közlemények*, 1/1 pp. 15-19.
- PISKÓTI ISTVÁN (2014): *Business marketing menedzsment- üzleti kapcsolatok, döntések marketing támogatása*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- POÓR JÓZSEF – BALOGH GÁBOR – DAJNOKI KRISZTINA – KAROLINY MÁRTONNÉ – KÖMÜVES ZSOLT – PATÓ GÁBORNÉ – SZÜCS BEÁTA – SZABÓ SZILVIA (SZERK.) (2021): *COVID-19 – koronavírus-válság: harmadik fázis. Kihívások és HR-válaszok*. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő.
- POÓR JÓZSEF – DAJNOKI KRISZTINA – JARJABKA ÁKOS – PATÓ GÁBORNÉ SZÜCS BEÁTA – SZABÓ SZILVIA – SZABÓ KATALIN – TÓTH ARNOLD (szerk.) (2021): *Koronavírus-válság: kihívások és HR-válaszok. Első–második–harmadik hullám összehasonlítása*. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő.
- ROGERS, E. M. – ROGERS, R. A. (1976.): *Communication in Organizations*. New York: Free Press.
- RUPPEL, C. – HARRINGTON, S. J. (2020): The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation. *Journal of Business Ethics*, 25(4), pp. 313–328. <https://doi.org/10.1023/A:1006290432594>
- SZABÓ, L. V. (2014): The Future of Communication: From New Media to Postmedia Procedia. *Social and Behavioral Sciences*, 163, 36–43.
- TÁRKI: *COVID-19 related social science research in Hungary*. <https://adatbank.tarki.hu/en/covid-19-research-in-hungary/>
- VAN RIEL, C. B. (2005): *Principles of corporate communication*. Hemmel Hempstead: Prentice-Hall, 1992.
- VAN RIEL, C. B. M. – FOMBRUN, C. J. (2007): *Essentials of Corporate Communication*. London, New York: Routledge.
- VENCZEL-SZAKÓ TÍMEA - BALOGH GÁBOR - BORGULYA ISTVÁNNÉ (2021): Táv munka, home office: Hogyan érinti a távolról dolgozás a szervezet intern kommunikációját? *Vezetéstudomány*, 52(2), pp. 73–86. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.02.07>
- CHEQ: [https://cheqbot.com/?gclid=Cj0KCQjww4-hBhCtARIsAC9gR3Y2dce2v\\_jU7aggJbA9sSsv8GymCwaLNk4By68qfshrEA\\_Pkg0DCgUaAr3UEALw\\_wcB](https://cheqbot.com/?gclid=Cj0KCQjww4-hBhCtARIsAC9gR3Y2dce2v_jU7aggJbA9sSsv8GymCwaLNk4By68qfshrEA_Pkg0DCgUaAr3UEALw_wcB)

BLUE COLIBRI: [https://hu.bluecolibriapp.com/?utm\\_term=&utm\\_campaign=&utm\\_source=adwords&utm\\_medium=ppc&hsa\\_acc=7672731601&hsa\\_cam=18882376950&hsa\\_grp=&hsa\\_ad=&hsa\\_src=x&hsa\\_tgt=&hsa\\_kw=&hsa\\_mt=&hsa\\_net=adwords&hsa\\_ver=3&gclid=Cj0KCQjww4-hBhCtARIsAC9gR3bwJmk3TPvGpw6VGqeJIT-NHeKuJOT9hVOC51Y1trYoAokE0TiHJEaAgq4EALw\\_wcB](https://hu.bluecolibriapp.com/?utm_term=&utm_campaign=&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=7672731601&hsa_cam=18882376950&hsa_grp=&hsa_ad=&hsa_src=x&hsa_tgt=&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=Cj0KCQjww4-hBhCtARIsAC9gR3bwJmk3TPvGpw6VGqeJIT-NHeKuJOT9hVOC51Y1trYoAokE0TiHJEaAgq4EALw_wcB)