

Beszámoló az  
**MTA GTB Kommunikációmenedzsment Munkabizottság**  
2024. szeptember 27-i konferenciájáról

Munkabizottságunk szeptember 27-én tartotta évente megrendezett őszi konferenciáját. A szakmai találkozás ezúttal a

**“Hogyan alkalmazkodik a kommunikációmenedzsment a szervezeti/vállalati átalakulásokhoz (technológiai transzfer, válságok, atipikus foglalkoztatás)?”**

kérdésre keresett válaszokat. A résztvevők kutatási eredményeken és gyakorlati tapasztalatokon alapuló előadásaikban és hozzászólásaikban több oldalról mutatták be, hogy mi változott meg az elmúlt tíz évben a kommunikáció terén, és hogy mire készülnek fel a közeli jövőbe tekintve a kommunikációmenedzsment szakemberei?

Az első, az agilis szervezetekkel foglalkozó, MI-példával fűszerezett előadással rögtön az aktualitások sűrűjében járt a hallgatóság. A digitális kommunikáció generációs jellemzői, a Coworking irodák témája, a menedzsment tanácsadás területén tapasztalt változások, a tudáskommunikáció és a tanulószervezetek, az Audi Hungaria aktuális kommunikációja, egy HR cégről készült riport, a vasúti szektorban Ausztriában tapasztalt változások sorra érdeklődést keltettek és hozzászólásokra inspiráltak. A felvezető rövid előadás után összesen nyolc 20-25 perces előadás és azt követő reagálások hangzottak el. (A program és az absztraktok mellékelve.)

Az eredetileg személyes jelenlét formájában tervezett találkozót kénytelenek voltunk online-konferenciává átszervezni, mert az előadók egy része és a jelenlévők többsége csupán így tudott bekapcsolódni a munkába. Ennek köszönhetően a 25 résztvevő közül három előadónk külföldről vett részt az eszmecserében.

A visszajelzések és a szervezők személyes benyomása szerint is újabb színvonalas, élénk és baráti légkörű találkozás erősíti a résztvevők közötti szakmai szálakat.

2024. szeptember 30.

Konczosné Szombathelyi Márta, a Munkabizottság elnöke

Borgulya Istvánné, a Munkabizottság alapító elnöke

Balogh Gábor, a Munkabizottság titkára

## PROGRAM

|             |                                                                                                                                                                                            |                                                               |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 9.40-10.00  | Csatlakozás                                                                                                                                                                                |                                                               |
| 10.00-10.05 | Köszöntő                                                                                                                                                                                   | Konczosné Szombathelyi Márta                                  |
| 10.05-10.35 | Changes in organizational communication strategies in the age of technology-driven disruption - A szervezeti kommunikációs stratégiák változásai a technológia-vezérelt diszrupció korában | Fóris Ágota – Kerner, Robert P.                               |
| 10.35-10.45 | A téma aktualitása                                                                                                                                                                         | Borgulya Istvánné                                             |
| 10.45-11.15 | Digitális kommunikáció, generációs sajátosságok                                                                                                                                            | Kovács Éva                                                    |
| 11.15-11.45 | A vidéki coworking irodák szerepe az atipikus foglalkoztatás elősegítésében                                                                                                                | Keresneyei János                                              |
| 11.45-12.15 | AUDI Hungaria Zrt: változások a belső kommunikációban                                                                                                                                      | Czechmeister Mónika – Ablonczyné Mihályka Livia – Szőke Júlia |
| 12.15-12.30 | Szünet                                                                                                                                                                                     |                                                               |
| 12.30-13.00 | Tudás-kommunikáció és tanuló szervezeti átalakulás (alcím: Proaktív válasz a munkaerő piaci kihívásokra)                                                                                   | Gyulay Tibor                                                  |
| 13.00-13.30 | A menedzsment tanácsadás fejlődése, különös tekintettel az ügyfél-igények jelenlegi és jövőbeli alakulására                                                                                | Poór József – Antalik Imrich – Szeiner Zsuzsanna              |
| 13.30-14.00 | A belső szervezeti kommunikáció külső környezeti változások kezelésében betöltött szerepének és jelentőségének vizsgálata egy hazai vállalkozás esetében                                   | Juhász Gábor                                                  |
| 14.00-14.30 | Hogyan alkalmazkodik a nemzetközi vasúti szektor kommunikáció-menedzsmentje a vállalati átalakulásokhoz                                                                                    | Gulyás Krisztina                                              |
| 14.30-15.00 | Zárás, fórum                                                                                                                                                                               |                                                               |

## ABSZTRAKTOK

- **Fóris, Ágota1 - Kerner, Robert P.2**

- 1 KRE BTK, professzor, Magyar Alkalmazott Nyelvészek és Nyelvtanárok Egyesülete, alelnök
- 2 WGU, senior business process optimization engineer

- **Changes in organizational communication strategies in the age of technology-driven disruption (A szervezeti kommunikációs stratégiák változásai a technológiavezérelt diszrupció korában)**

The purpose of the presentation is to examine changes in communications strategies as they relate to organizational transformation from a top down to an agile environment. We will review a case study from the largest university in the USA focusing on the change of communication content and method reflecting the organizational transformation induced change of roles and the necessary change in culture. We will also highlight challenges in understanding if digitalization and AI changes the methods of organizational communication, or if digitalization and AI is changing our work that requires us to change the way, we communicate.

Az előadás célja megvizsgálni a kommunikációs stratégiákban bekövetkezett egyes változásokról, hogy azok mennyiben köthetők egy hierarchikus és mennyiben egy agilis szervezeti struktúrához. Megvizsgálunk egy esettanulmányt az USA legnagyobb egyeteméről, amelyben a kommunikációs tartalom és módszer változására összpontosítunk, és amely a szervezeti átalakulás által kiváltott szerepváltozást és a kultúra szükséges változását mutatja be. Rávilágítunk azokra a kihívásokra, amelyek segítenek megérteni, hogy a digitalizáció és a mesterséges intelligencia változtatja-e meg a szervezeti kommunikáció módszereit, vagy pedig a digitalizáció és a mesterséges intelligencia úgy változtatja meg a munkánkat, hogy az megköveteli tőlünk, hogy változtassunk azon, ahogyan kommunikálunk.

- **Borgulya Istvánné, PTE KGK, egyetemi magántanár**

- **A téma aktualitása: Hogyan reagál a változásokra a szervezeti /vállalati kommunikáció menedzsmentje (technológia, munkaerőpiac, válságok, digitalizáció)**

Számomra a kommunikációmenedzsment a vezetésnek, kutatása pedig a vezetéstudománynak azért hallatlanul izgalmas területe, mert roppant komplex. Van tervezési, szervezési, kontrolling-, pénzügyi, pszichikai, kommunikáció elméleti/gyakorlati és technológiai vetülete. Áthatja a HR, a vállalati kapcsolatok, a tudásmenedzsment, a változás és krízismenedzsment és még sorolhatnám, minden szegmensét. A kommunikációmenedzsmentnek a vállalati teljesítményre gyakorolt összehatása világos. Kiváló kommunikációmenedzsment kézzel foghatóan növeli a vállalat eredményességét/értékét, dilettáns, hibákkal teli működtetése pedig fájdalmas következményekkel jár. A komplexitás azt eredményezi, hogy a vállalatot érintő valamennyi környezeti vagy belső szervezeti változás (történjen az a technológia, a munkaerőpiac vagy az üzleti szabályzások terén) a kommunikáció számos területét érinti. Ennek megfelelően mai konferenciánk is sok nézőpontból reflektál korunk felgyorsult és sokirányú változásaira.

- **Kovács Éva, PTE MIK, habilitált egyetemi docens, kommunikációért felelős dékáni megbízott**

- **Digitális kommunikáció, generációs sajátosságok**

Az emberi társadalom évezredes történelmében számos olyan időszak volt, amely komoly kihívások elé állította a mindenkori társadalmakat. Most azonban a digitális kultúra térhódítása, a mobiltechnológia fejlettsége azért más, mert általános, egyszersmind globális.

A digitális technológia rohamos fejlődése jelentős hatással van a kommunikációs szokásokra. Ez az előadás a különböző generációk digitális kommunikációs kihívásait és az ebből eredő generációk közötti konfliktusokat vizsgálja. Mára már azonosíthatók a főbb generációs csoportok jellemző digitális kommunikációs szokásai. Megállapítható, hogy míg a fiatalabb generációk könnyedén alkalmazkodnak az új platformokhoz és kommunikációs formákhoz, az idősebb korosztályok

gyakran nehézségekkel küzdenek. A generációk közötti digitális szakadék számos konfliktus forrása lehet. Ilyenek például a munkahelyi kommunikációs félreértések, a családi kapcsolatok minőségének romlása, vagy az idősebb generációk társadalmi elszigetelődése. Az előadás kitér arra is, hogyan befolyásolják ezek a különbségek a generációk közötti tudásátadást és az együttműködést különböző társadalmi szinteken.

Végül az előadás javaslatokat tesz a generációs különbségek áthidalására, amely figyelembe veszi és értékeli minden generáció egyedi perspektíváját és készségeit a digitális kommunikáció terén: miszerint, a digitális kultúra alapvető emberi igényeket valósít meg, ezért az igazán nagy kérdés az, hogy a digitális kultúrát tudjuk-e értéktéremtésre használni? Az „okos” válaszok első lépcsőfoka, hogy a sikeres társadalmi fejlődéshez kezdjünk el intergenerációs együttműködéseket megvalósítani!

- **Keresneyei János**, kreatív ipari szakértő, a Kreatív Ipari Klaszter elnöke, PTE intézeti tanácsadó testületi tag, Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara elnökségi tagja és a szolgáltatási tagozat elnöke

- **A vidéki coworking irodák szerepe az atipikus foglalkoztatás elősegítésében**

Az előadás a vidéki coworking irodák jelentőségét vizsgálja az atipikus foglalkoztatási formák elterjedésében Magyarországon. A coworking, mint rugalmas munkavégzési modell, az elmúlt évtizedben globális szinten jelentős fejlődésen ment keresztül. Az előadás röviden áttekinti a coworking mozgalom amerikai és európai gyökereit, majd a magyarországi helyzetképre fókuszál. A kutatás középpontjában Pécs és Baranya megye áll, ahol esettanulmányokon keresztül mutatja be a vidéki coworking terek potenciálját. Elemezi, hogyan segíthetik elő ezek a közösségi irodák olyan atipikus foglalkoztatási formák terjedését, mint a távmunka, a részmunkaidős foglalkoztatás, vagy a kiküldetésben végzett munka. Az előadás kitér arra, hogy a coworking terek hogyan jelenthetnek átmenetet a teljes home office és a hagyományos irodai munkavégzés között. Bemutatja, hogy ez a hibrid modell miként lehet válasz számos, a modern munkavállalókat érintő kihívásra, beleértve a munka-magánélet egyensúly javítását és a szakmai izoláció csökkentését. A prezentáció fő konklúziója, hogy a vidéki coworking irodák létrehozása és működtetése állami támogatást igényel. Érvel amellett, hogy ez a befektetés hosszú távon megtérülhet a vidéki munkaerőpiac élénkítése, a helyi közösségek erősítése és a regionális egyenlőtlenségek csökkentése terén.

- **Czechmeister Mónika<sup>1</sup> – Ablonczyné Mihályka Lívia<sup>2</sup> – Szőke Júlia<sup>3</sup>**

- 1 Audi Hungaria, belső kommunikáció, vezető
- 2 SZE AK, professzor, társadalmi kapcsolatokért felelős elnöki megbízott
- 3 SZE AK tudományos és nemzetközi kapcsolatokért felelős dékánhelyettes, tanszékvezető, egyetemi docens

- **AUDI Hungaria Zrt: változások a belső kommunikációban**

Az előadás egy komplex kutatás része, amiben az AUDI Hungaria Zrt. belső kommunikációs vezetője és a Széchenyi István Egyetem két kutatója vesz részt. A komplex kutatás magában foglalja a vállalati belső kommunikációra vonatkozó friss szakirodalom bemutatását és elemzését, továbbá jó gyakorlatként egy választott cég belső kommunikációs gyakorlatának a vizsgálatát. Jelen előadás célja az AUDI Hungaria Zrt. átalakulóban levő belső kommunikációs rendszerének a bemutatása. Kiindulásként megállapíthatjuk, hogy a vállalat elismeri, hogy a megfelelő belső kommunikáció a vállalati stratégia fontos eleme és támogatja a belső kommunikáció rendszer megváltoztatását. A változást nemcsak a megváltozott autóipari szektor prioritásai indokolják, hanem a munkavállalók megváltozott elvárásai is. A konferencia-felhívásban feltett kérdésekre keressük a választ: röviden bemutatva a múltat, a jelenlegi helyzetet, továbbá prognosztizáljuk a jövőbeli tendenciákat, hangsúlyozva a kihívásokat, amelyekkel meg kell küzdeniük a kommunikációmenedzsment szakembereknek.

- **Gyulay Tibor**, KM Expert Kft, ügyvezető
  - **Tudás-kommunikáció és tanuló szervezeti átalakulás (alcím: Proaktív válasz a munkaerő piaci kihívásokra)**

A szervezeti kommunikáció egyik fő funkciója, hogy a cselekvéshez, döntéshez szükséges tudást (adatot, információt) eljuttassa az érintett munkatársakhoz. A munkaerőpiac változásai (fluktuáció növekedése, a munkaerő alacsonyabb felkészültsége, a hosszú távú elköteleződés hiánya...) a tudásátadási stratégia megújítására kényszeríti a szervezeteket. Át kell alakítani a betanítási és onboarding folyamatokat és a tudáskiszolgálás mechanizmusait. Mindezt olyan piaci körülmények között, amik a szervezeti tudástőke folyamatos fejlesztését kényszerítik ki. Sokkal több időt, energiát kell fordítani a tapasztalatok feldolgozására, a tudásvagyon bővítésére. Ehhez szükség van a szervezet tanulóképességének fejlesztésére, ami tulajdonképpen a tanuló szervezeti átalakulást jelenti.

- **Poór József,<sup>1</sup> Antalik Imrich<sup>2</sup>, Szeiner Zsuzsanna<sup>3</sup>**

- 1 a MATE és a Selye János Egyetem professzora, a Humán Szakemberek Országos Szövetsége elnöke
- 2 Selye János Egyetem, egyetemi docens, dékánhelyettes
- 3. Szeiner Zsuzsanna, Selye János Egyetem, egyetemi adjunktus, tanszékvezető
- A menedzsment tanácsadás fejlődése, különös tekintettel az ügyféligények jelenlegi és jövőbeli alakulására

- **A menedzsment tanácsadás fejlődése, különös tekintettel az ügyféligények jelenlegi és jövőbeli alakulására**

Napjaink digitális forradalma jelentős piacot teremtett az IT-vel foglalkozó tanácsadó és más IT technológiai cégek és szervezetek számára. A HR-tanácsadás térnyerése hazánkban a rendszerváltást követően vette kezdetét. A társadalmi-gazdasági élet nagyon sok területén működnek különféle minőségben még tanácsadók, akik munkájuk egy részében az előzőleg bemutatott tanácsadással kapcsolatos tevékenységeket is végeznek. A teljesség igénye nélkül ezekből említünk néhány területet: agrárszaktanácsadók, projekttanácsadók, pszichológiai tanácsadók és business coaching. Már korábban is több alkalommal vizsgáltuk a globális (Poór & Suhajda, 2023), az európai (Poór et al., 2011) és a kelet-európai tanácsadási piac és szolgáltatások (Szeiner, 2020; Poór et al., 2022) alakulását és helyzetét. A kutatás mostani fázisában online kérdőíves vizsgálat segítségével azt elemeztük, hogy a cégek/szervezetek miként tekintenek a vezetési tanácsadók (röviden tanácsadás) munkájára.

- **Juhász Gábor, PTE BTK habilitált egyetemi docens**

- **A belső szervezeti kommunikáció külső környezeti változások kezelésében betöltött szerepének és jelentőségének vizsgálata egy hazai vállalkozás esetében**

Vizsgálatunk egy, a munkaerőközvetítés és kölcsönzés terén piacvezető szerepet játszó hazai vállalkozás keretei között zajlott. A kutatás célja az volt, hogy adatokat, információkat gyűjtsünk és azok alapján beazonosítsuk a vállalkozást ért kihívásokat, illetve a válaszreakcióként adott kommunikációs megoldásokat, amelyek hozzájárulhatnak a szervezet hatékony és eredményes működéséhez. Az interjúelemzés során képzett eredmények visszaigazolják azt a hipotézist, amely szerint a vizsgált vállalkozás esetében mind a felfelé, mind pedig a lefelé irányuló kommunikáció hatékonyságának fokozására egyaránt szükség van. Ezt alátámasztja az a megállapítás, amely szerint elsősorban a vezetők azok, akik nem mindig a megfelelő időben és módon reagálnak a felvetett kérdésekre és problémákra, azaz általában adósak maradnak az elvártnak és hatékornak nevezhető visszacsatolással. A belső szervezeti kommunikáció nem bizonyul kellően hatékornak a feladatok pontos meghatározása és értelmezése tekintetében sem, és így nem járul hozzá kellő mértékben a változásokra megfogalmazott válaszlépések végrehajtásában. A belső szervezeti kommunikáció minősége továbbá igen jelentős mértékben befolyásolja a munkatársak motivációit, meghatározza a munkához való hozzáállásukat, azaz hatással bír a szervezeti működés hatékonyságára. A képzett eredmények alapján is igazolható a belső szervezeti kommunikáció és a szervezeti működés hatékonysága közötti kapcsolat.

- **Gulyás Krisztina:** TS-MÁV Gépészet Services Kft. ügyvezető, ÖBB Technische Services GmbH nemzetközi stratégiai szakértő, SZE RGDI PhD hallgató
  - **Hogyan alkalmazkodik a nemzetközi vasúti szektor kommunikációmenedzsmentje a vállalati átalakulásokhoz**

Az európai vasúti ágazat kommunikációs menedzsmentje dinamikusabbá, rugalmasabbá és érzékenyebbé vált a technológiai fejlődés, a válságok, az atipikus foglalkoztatás és a határokon átnyúló műveletek jelentette kihívások kezelése érdekében. A digitális eszközök kihasználásával, a szilárd válságkommunikációs stratégiák kidolgozásával, valamint az inkluzivitás és a megfelelés biztosításával a vasúttársaságok hatékonyan navigálhatnak a modern környezet komplexitásában. A menedzsmentnek szakmai felkészültsége mellett válságtűrőnek, rendkívül gyors reagálásúnak, előrelátónak s ugyanakkor óvatosnak kell maradnia: mi mindig a biztonság irányába döntünk.