

Deliberationes tudományos folyóirat

15. évfolyam Különszám 2022/1, 34–43. oldal

Kézirat beérkezése: 2022.09.15.

Kézirat befogadása: 2023.04.30.

[DOI: 10.54230/Delib.2022.K.SZ.34](https://doi.org/10.54230/Delib.2022.K.SZ.34)

Deliberationes Scientific Journal

Vol.15; Spec. Ed.No. 1/2022, pages: 34-43

Paper submitted: 15th September 2022

Paper accepted: 30th April 2023

[DOI: 10.54230/Delib.2022.K.SZ.34](https://doi.org/10.54230/Delib.2022.K.SZ.34)

A SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ FONTOSSÁGÁNAK BIZONYÍTÁSA SZERVEZETI DIAGNÓZISOKKAL

Ferenczné Szarvas Anikó

Gál Ferenc Egyetem, Gazdasági Kar

Absztrakt

A szervezet strukturális és funkcionális jellemzői fontos meghatározói a kommunikációs lehetőségeknek, ugyanakkor a kommunikáció minősége jelentősen meghatározza a szervezet működésének jellemzőit.

Ez az oka annak, hogy bármely szervezet kommunikációs hálójának diszfunkcionális működése feszültséget generál, ami hosszú távon maga után vonja a szervezet működésének egyéb zavarát, így csökkentve annak hatékonyságát.

Jelen tanulmány a szervezeti diagnózis meghatározása és leggyakrabban használt eszköztárának bemutatása mellett, két esettanulmány rövid ismertetésével próbálja bizonyítani, hogy a szervezetek „tüneti” problémáinak hátterében a gyökérokok között elsődleges fontossága van a nem megfelelő kommunikációnak.

Mindkét esetben („A” és „B” szervezet), a változtatási igényt kiváltó ok, vagyis a megbízó által hozott probléma, felszíni rétege volt csak a nem megfelelő működésnek. A diagnózisok feltárva a mélyebb rétegeket „A” szervezetnél a legfontosabb, míg „B” szervezetnél a második legfontosabb fejlesztendő területként azonosította be a kommunikációs háló működési zavarát.

A diagnózisokat a szerző készítette 2022-2023 között.

Kulcsszavak: szervezet, kommunikáció, információáramlás, szervezetfejlesztés, helyzetfeltárás

PROVING THE IMPORTANCE OF ORGANISATIONAL COMMUNICATION WITH ORGANISATIONAL DIAGNOSES

Anikó Ferenczné Szarvas

Faculty of Economy, Gál Ferenc University

Abstract

While the structural and functional characteristics of an organisation are important determinants of its communication capabilities, the quality of communication is also a major determinant of the way in which it functions.

Dysfunctional functioning of the communication network of an organisation causes tension, which in the long run leads to serious problems in other aspects of the organisation's functioning, which greatly reduces efficiency.

By briefly presenting the organisational diagnosis of two organisations, this paper attempts to establish that inadequate communication is of primary importance as one of the core causes behind the 'symptomatic' problems of these organisations.

The diagnoses were made by the author between 2022-2023.

Keywords: szervezet, kommunikáció, információáramlás, szervezetfejlesztés, helyzetfeltárás

BEVEZETÉS

Számtalan kommunikációval foglalkozó szakember szerint a kultúrának, sőt magának az életnek is a kommunikáció a lényege, így aztán a szervezetek sem működhetnek nélküle. Klein Sándor úgy fogalmaz, hogy a kommunikáció egy szervezet „életető ereje” (Klein, 2012).

A szervezet strukturális és funkcionális jellemzői fontos meghatározói a kommunikációs lehetőségeknek, ugyanakkor a kommunikáció minősége jelentősen meghatározza a szervezet működésének jellemzőit. Egy rendkívül szoros kölcsönhatásról van itt szó tehát, ami nagyon hasonlít az emberi fejlődés törvényszerűségei közül a szervezet és funkció egységének törvényére. E szerint az agy fejlettsége (szerkezet→szervezeti struktúra) meghatározza a pszichikus tevékenységek fejlettségét (funkció→kommunikáció), de ez fordítva is igaz.

A gondolkodási tevékenység (funkció→kommunikáció) függ az emberi agy fejlettségétől (szerkezet→szervezeti struktúra) (Cole et al., 2003).

A hatékony szervezeti működéshez szükség van egyrészt a formális információáramlást biztosító lefelé irányuló, felfelé irányuló és horizontális irányú kommunikációra, másrészt az informális kommunikációra.

Az informális kommunikáció a szervezetben természetes módon alakul ki. Különböző formái nemegyszer gyorsabban és pontosabban működnek mint a formá-

lis kommunikáció csatornái. Természetesen sokszor az ellenkezője is igaz. Miután azonban működését szinte lehetetlen meggátolni –alapvető emberi szükségletekre és jellemzőkre támaszkodik-, a jó vezető megtalálja a módját annak, hogy hogyan használja fel céljainak elérése érdekében.

A vezető(-k) a formális és informális kommunikációs csatornákon keresztül határozzák meg a szervezet céljait, irányítják a beosztottak munkáját, vagyis támpontot adnak nekik arra vonatkozóan, hogy milyen az a helyzet, amelyhez alkalmazkodniuk kell és mindezt hogyan tegyék. Ezek nélkül a dolgozók teljesen bizonytalan helyzetben kerülnek, ami jelentősen befolyásolja teljesítőképességüket. Ugyanakkor az alkalmazottak közlései a vezető számára a sikeres irányítás fontos tényezői, hiszen ez alapján ismeri meg beosztottjait, állapítja meg, hogy értik-e a rájuk bízott feladatot, mi várható el tőlük. Közléseik alapján a vezető tisztábban látja saját szerepét, megítélheti, hogy őt milyennek tartják és ez alapján esetleg változtathat is viselkedésén.

Bármelyik irányú kommunikáció szándékos vagy nem szándékos „blokkolása”, azaz egy szervezet kommunikációs hálójának diszfunkcionális működése feszültséget okoz, ami hosszú távon a szervezet működésének egyéb tényezőiben is komoly problémákat okoz, ami nagymértékben csökkenti a hatékonyságot.

Jelen tanulmány két szervezet szervezeti diagnózisának rövid bemutatásával próbálja bizonyítani, hogy a szervezetek „tüneti” problémáinak hátterében a gyökérokok között elsődleges fontossága van a nem megfelelő kommunikációnak. A diagnózist a szerző készítette 2022-2023 között.

SZERVEZETI DIAGNÓZIS

A szervezeti diagnózis (helyzetfelmérés) célja az, hogy megismerjük és átlássuk az aktuális szervezeti működési folyamatokat valamint, hogy általa felszínre kerüljenek a szervezet életében jelen levő problémák és fejlesztendő területek. Éppen ezért a diagnózis megalkotását szakmailag megalapozott külső, független szakemberre, tanácsadóra bízni.

A helyzetelemzés fő feladatai

- *struktúrált és szisztematikus információgyűjtés az aktuális működésről,*
- *a kapott adatok és információk elemzése,*
- *a tünetek és a mögöttes okok elhatárolása.*

A helyzetfelmérés az eredményeinek összegzésével és fejlesztési javaslatok meghatározásával és előkészítésével zárul. Tehát a feltárás egy folyamatos adatgyűjtést jelent a szervezet egészéről, különböző szintjeiről és egységeiről, beleértve a kulturális kérdéseket, a folyamatokat és terveket, valamint a célokat, amelyeket a vállalat a mindennapi tevékenysége során végez, valamint el szeretne érni (French & Bell, 1995).

A diagnózis felállításában kvalitatív és kvantitatív módszerekkel is lehet és érdemes dolgozni.

Kvalitatív módszerek esetében fontos a környezet megfelelő kiválasztása. Olyannak

kell lenni, hogy a helyzetfeltárásban részt vevők komfortosan érezzék magukat, hiszen ez segítheti őket az aktív részvételben. A diagnózisalkotó „gyakran terepre (pl.: lakás, iroda) vonul, és ezzel részletekbe menő információkhoz jut az egyénről, tartózkodási helyéről, valamint az alany tapasztalatairól” (Horváth, Mitey 2015, p. 27).

Ezen felül a szakembernek kiemelt szerepe van abban, hogy a különböző kvalitatív módszerek alkalmazása során az általa begyűjtött és fontosnak vélt adatok és információk közül melyeket és hogyan vizsgálja (Horváth & Mitey, 2015). A kvalitatív módszerek alkalmazásánál a tanácsadónak arra is kell figyelnie, hogy az adott szituációban milyen verbális és non-verbális jeleket küldenek a résztvevők, hiszen ezek a megfigyelések is segítik a tanácsadó munkáját, hogy ténylegesen fel tudja tárni a vállalat problémás/fejlesztendő területeit.

Emellett kiemelten fontos, hogy a tanácsadó biztosítsa azt, hogy az elhangzottak a diagnózis felállítása és a visszajelzés során nem lesznek névhez kötve. Ez egyfajta biztonságot teremt a fejlesztésben résztvevők számára, ami elősegítheti, hogy ténylegesen őszinte vélemények kerüljenek a felszínre.

Kvantitatív kutatási technikát abban az esetben érdemes alkalmazni, ha a vállalat által rendelkezésre állnak olyan adatok, amelyek feldolgozása és felhasználása segítheti a folyamatot, annak elindulását és fenntartását. Az ilyen módszerek előnye, hogy nagyon nagy mennyiségű adatot lehet feldolgozni, ami megkönnyíti a diagnózis felállítását.

A megfelelő módszerek kiválasztása során fontos mérlegelni azt, hogy melyek lesznek azok, amelyek ténylegesen segítik a tanácsadó munkáját abban, hogy feltárja a tünetek mögötti okokat.

A leggyakrabban használt módszerek:

- *interjú* - mely lehet csoportos vagy egyéni, strukturált, félig strukturált vagy strukturálatlan;

„A szervezeti jelenségek típusait, egyéni érzelmi és motivációs hátterét feltáró, leggyakrabban használt diagnosztikus eszköz az interjúkészítés.” (Csanádi et al, 2010). Egy mélyinterjú előkészítése során fontos, hogy a tanácsadó felkészülten érkezzon, és olyan nyitott/félig nyitott kérdésekre keresse a válaszokat, melyek az ügyfél által átadott tünetekre rávilágítanak, „a mélyinterjú középpontjában az az érdeklődés áll, hogy megértsük mások tapasztalatait és azt, ahogyan e tapasztalatokat értelmezik.” (Seidman, 2002)

- *kérdőív* - mely lehet papír alapú vagy online is;

A kérdőíves felmérés a legtöbbször alkalmazott kvantitatív kutatási módszer. Ennek az eszköznek előnye, hogy alapvetően könnyű kivitelezni, és hogy egy alaposan megtervezett és elkészített kérdőív tényleges adatokat és információkat képes nyújtani a vizsgálni kívánt területről (Boncz, 2015).

Egy jól strukturált és megfogalmazott kérdőív statisztikai adatokkal szolgálhat, valamint segíthet abban, hogy megadja egy vizsgálat fókuszát, amelyre a későbbi kutatások alkalmával építkezni lehet.

- *fókuszcsoporth* - „A fókuszcsoporthos technika legfontosabb sajátosságai a nevében rejlenek: 1. Az adatfelvétel egy vagy néhány, előzetesen meghatározott témakörre fókuszál. 2. Az adatfelvételben résztvevő személyek csoportként viselkednek és kommunikálnak.” (Molnár, 2010);
- *megfigyelés* - melynek során a vállalaton belüli megbeszélésekre ül be a tanácsadó, esetlegesen gyárlátogatásra megy vagy részt vesz egy értekezleten, megfigyelve az ott történő eseményeket;
- *saját tapasztalatok* - érdemes megfigyelni, hogy az ügyfél hogyan viselkedik és kommunikál a tanácsadóval, milyen jeleket küld a számára;
- *dokumentumelemzés* - a vállalat által rendelkezésre álló dokumentumok vizsgálata, amelyek lehetnek eredménykimutatások, munkaköri leírások és felelősségi körök tisztázására szolgáló dokumentumok stb. (Block, 2005). A módszertan lényege, hogy segítségével egy kutató képes legyen feltárni minél több összefüggést az adott témával kapcsolatban. Az elemzés „retrospektív módszer (visszatekintő) kutatás módszer, hiszen korábban elkészült dokumentumok utólagos felhasználására épül...” (Mayer, 2011). Ennek megfelelően az elemzés képes arra, hogy teljesen új információk birtokába kerülhessen a kutató, valamint segítheti őt abban is, hogy a már meglévő, más módszertanok segítségével összegyűjtött információkat kiegészítse, szükséges esetén alátámaszthassa.

ESETTANULMÁNY

„A” szervezet: 1994-ben alakult kivitelezéssel és kereskedelemmel foglalkozó kft. Tevékenységi körükbe tartozik építési generál projektek kivitelezése, a nagykereskedelem, projekt termékek kereskedelme valamint szerviz és karbantartás.

Működését tekintve folyamatos növekedés jellemzi mind a tevékenység kör, mind a munkavállalói létszám és nem utolsó sorban az árbevétel tekintetében. Míg a szervezetet a korábbi években lassú, de egyenletes felfelé ívelés jellemezte, addig 2016-ban egy robbanásszerű növekedés következett be, ami megmutatkozott a bevételi mutatókban, de ez nem járt együtt az elvárható eredményességgel, haszonnal. Többek között ez indukálta a szervezetfejlesztéssel foglalkozó tanácsadó megkeresését.

A tulajdonos két fő problémát azonosított be, melynek megoldásával kapcsolatban kért segítséget. Az egyik a növekedés indukálta professzionálódás igénye, a másik az előzővel szoros összefüggésben, a többnyire ad hoc működés (tűzoltás) megszüntetése, a tervezés tudatosabbá tételével. Összességében a tulajdonos azt kérte, hogy találjuk meg azokat a problémás területeket, amelyek rendbetételével a cég változtatási stratégiájában a tervezés, illetve az előre gondolkodás az eddigieknél jobban fókuszba tud kerülni.

„B” szervezet 2002-ben alakult mezőgazdasági, kereskedelemmel és szolgáltatással foglalkozó Zrt. Tevékenységi körükbe tartozik a gabonatermesztés, műtrágya és nő-

vényvédő szer nagykereskedelme, gabona, vetőmag nagykereskedelme.

Szervezetfejlesztési tanácsadó megkeresése az utóbbi években tapasztalt problémák és a piaci körülmények miatt vált szükségessé. A családi vállalkozásként induló, néhány főből nagyobb létszámúvá fejlődött vállalkozás a nagyobb létszám ellenére is megőrizte a „családias” működés számos jellemzőjét a munkaleosztás, az elvárások megfogalmazása, a számonkérés és visszajelzés, az információáramlás és probléma-kezelés területén. Mivel mindez „hagyományosan” a cég elsőszámú vezetőjének feladata, a létszám növekedésével egyre nagyobb terheltséggel, túlterheltséggel kellett végeznie vezetői teendőit. A megsokszorozódott feladatok nemcsak túlterheltté tették az első számú vezetőt, hanem a kiemelten fontos feladatoktól, vezetői döntésektől vonták el energiáit. Mindez a megkeresés szintjén a dolgozóinak motiválási eszközeinek fejlesztésében, és az ezt szolgáló teljesítményértékelési rendszer kidolgozásának igényében realizálódott.

A szervezeti diagnózis megalkotásának kezdeti szakaszában fontos feladat a résztvevők körének meghatározása és a fentebb ismertetett adatgyűjtési módszerek közül az adott helyzetnek legmegfelelőbbek kiválasztása. 20 éves szervezetfejlesztési tapasztalataink alapján

a résztvevők körét mindig a szervezet nagyságának függvényében határozzuk meg. A vezetőkön és a kulcsembereken kívül, kisebb szervezetek esetében (60-80 főig) minden munkatárs lekérdezése megtörténik, míg nagyobb szervezetek esetében, minden szervezeti egységből reprezentatív mintát vizsgálunk (15-20%-a a dolgozóknak). A bemutatott szervezetekben minden munkatárs vizsgálata megtörtént.

Az adatgyűjtési módszerek szintén az elmúlt évek tapasztalatai alapján kerültek meghatározásra. A diagnózisalkotás tudományos elveinek szem előtt tartása mellett, munkatársaimmal arra az elhatározásra jutottunk, hogy minden általunk vizsgált szervezet esetében ugyanazokat a módszereket használjuk, mert ezekből mindig megkaptuk a legfontosabb információkat. A problématerületek beazonosítása után már a fejlesztési folyamaton belül –amennyiben szükséges – további specifikus kérdőíveket alkalmazunk, de ebben a két esetben erre nem került sor.

Mindezek alapján mindkét szervezet esetében a helyzetfeltárás eredménye az alábbi forrásokból származó információk alapján jött létre:

1. A menedzsment tagjaival, középvezetőkkel és kulcspozíciókban lévőkkel folytatott interjú.

Az interjúk során a vezetők és kulcsemberek személyisége, vezetői, illetve befolyásolási stílusa, változási/változtatási készsége és attitűdje, problémadefiniálása, a problémák okainak feltárása és esetleges ellenállási szintjük és annak oka került fókuszba. Legfőbb célja tehát az volt, hogy megismerjük az alany szervezetről kialakított elgondolásait, valamint önmagáról kialakított véleményét, különös tekintettel a szervezethez való viszonyára.

2. A cég nem vezető beosztású munkatársai körében végzett csoportos interjúk (fókuszcsoport).

A módszer elsősorban azért használtuk, mert általa lehetőségünk volt annak megfigyelésére, hogy a résztvevők miként viselkednek egymással, sikerült feltárni az érdeklentéteket és véleményütközéseket. Nem utolsó sorban a csoportos interjúban további információkat kaptunk a problémákról.

3. Diagnosztikai kérdőív felvétele az egyéni és csoportos interjúknak rész vett személyekkel, jelen esetekben minden dolgozóval. A kérdőívnek az volt a rendeltetése, hogy az interjúkban feltett kérdésekkel kapcsolatos párhuzamos kérdéseket tegyünk fel. Fontos volt, hogy mindenkinek kiadható, nem vesz el sok időt a munkafolyamatoktól és miután anoním, lehetőséget ad az őszinte önkifejezésre.

A kérdőív (Roadblocks) egy általunk sokszor használt és bevált kérdéssorból állt, mely az irodalom által meghatározott legfontosabb működési jellemzőkre kérdez rá. Ezek: szervezeti felépítés, személyi állomány és kiválasztás, feladatkiosztás és ellenőrzés, motiváció, kreativitás és változási hajlandóság, együttműködési készség, vezetési stílus/kultúra, célmeghatározás (személyre és szervezeti egységekre vonatkozóan is), szervezettség és információáramlás, döntési stílus.

4. Hálózatelemzés online kérdőív segítségével.

A vállalatok működését körülhatárolt munkakörök, szigorú hierarchiák és emberek közötti kusza hálózatok határozzák meg. A formális hierarchiák önmagukban nem képezik le elég pontosan, hogy miként megy végbe a munka a valóságban. Az informális hálózatokat vizsgálja a hálózatelemzés. A diagnózisalkotás folyamatában a CX-Ray által kifejlesztett típusát használtuk, mely hat nagyobb faktort mér. Ezek: munkafolyamatok, véleményvezérek, tudásmenedzsment, információáramlás, elköteleződés és a motiváció.

5. A szervezet írott és elektronikus dokumentáció és rendszerek vizsgálata.

Elsősorban az SZMSZ, folyamatleírások és munkaköri leírások vizsgálata történt mindkét szervezetben.

Az elemzés a fenti forrásokból nyert adatok, valamint tanácsadói meglátások és tapasztalatok ötvözetéből állt össze. A munkához tartalomelemzést, statisztikai eljárásokat és tanácsadói műhelymunkát használtunk. Ily módon kerültek beazonosításra azok a problématerületek, ahol a szervezet egészséges működéséhez szükséges

mérték elérte a kritikus határt. A sorrend meghatározása súlyosság és a változtatási sürgősség szerinti. A felsorolás csak a problématerületeket jeleníti meg. A területekkel kapcsolatos részletes eredmények, az információk és adatok konkrétsága, valamint a szervezetekkel való együttműködés titoktartásra vonatkozó szabályai miatt a tanulmányban nem jeleníthetők meg.

„A” szervezet problémás területei:

1. Szervezettség és munkaszervezés, munkafolyamatok összehangolása
2. Kommunikációs hálózat, információáramlás
3. Együttműködés, véleményütközések
4. Ellenőrzés, visszacsatolás
5. Vezetés

„B” szervezet problémás területei:

1. Szervezettség és az információval való ellátottság, kommunikációs háló
2. Közvetlen tulajdonosi irányítás és ezzel párhuzamban a vezetői kultúra és felhatalmazás mértéke
3. Stratégiai célok meghatározása és ismertetése
4. A munkafolyamatok tervezése és dokumentációja

Az eredmények részletes prezentálása a kliensszervezet menedzsmentjének mindkét esetben megtörtént. Egyetértésüket és tényleges változási szándékukat bizonyítja, hogy megrendelésre került a szervezetfejlesztési munka, mely jelenleg is folyik. A belső kommunikáció szerepének fontossága a hatékonyság növelésében, illetve a kimeneti eredmények javulásában a szervezetfejlesztési projekt befejezését követő egy évben kerül visszamérésre, ugyanis a változás tényleges lezajlásához és ennek kimutatható eredményekben való megjelenéséhez legalább ennyi időre van szükség.

ÖSSZEZÉS

Az embert a többi élőlénytől egyebek között az a tulajdonsága különbözteti meg, hogy képes rendkívül összetett információkat átadni egy komplikált jelrendszer, a nyelv segítségével (Kovács, 2007). Ugyanakkor ez az a képességünk, ami a legtöbb problémát okozza úgy a magán, mint a szervezeti életben.

Jelen tanulmány megírását kettős cél vezérelte. Az egyik, hogy bemutassa, a szervezetfejlesztési munkában a helyzetelemzés vagyis a diagnózis alkotás elengedhetetlen, ugyanis az ügyfél által hozott problémák nagyon ritkán azonosak azzal, ami ténylegesen a diszfunkcionális működést okozzák. Mindkét esetben bebizonyosodott, hogy a kliens/kliensszervezet változásra irányuló igénye mögé felsorakoztatott okok csak tünetei voltak a mélyebben meghúzódó problémáknak. A másik cél annak a feltételezésnek az igazolása, hogy a belső kommunikáció annyira fontos a hatékony műkö-

dés szempontjából, hogy a kommunikációs háló nem megfelelő működése gyökérokak lehet más felszínen megjelenő tüneti zavaroknak. A helyzetfeltárás eredménye „B” szervezetnél az első kritikus problémaként azonosította be a belső információáramlás elégtelenségét. „A” szervezet esetében ugyan második kritikus területként jelenik meg, de a tapasztalat azt mutatja, hogy az itt elsőként beazonosított probléma (Szervezettség és munkaszervezés, munkafolyamatok összehangolása) esetében is kulcsfontosságú a kommunikáció.

A jó és eredményes kommunikáció kulcsa a megértés és megértetés, az információk torzításmentes átadásának és fogadásának képessége. Ennek fejlesztése az első lépése a változásnak, legyen szó az egyén harmonikus életéről vagy a szervezetek hatékonyságáról.

Ebben a két esetben is egyértelművé vált, hogy a szervezetfejlesztési munka egyik fókusza mindenképpen az információáramlás javítása kellett, hogy legyen. Mindkét szervezetfejlesztési projekt még zajlik.

Kapcsolattartó szerző:
 Ferenczné Szarvas Anikó
 Gál Ferenc Egyetem
 Gazdasági Kar
 5600 Békéscsaba
 Bajza u. 33.
 ferenczne.aniko@gfe.hu

Corresponding author:
 Anikó Ferenczné Szarvas
 Faculty of Economy
 Gál Ferenc University
 Bajza str. 33
 5600 Békéscsaba, Hungary
 ferenczne.aniko@gfe.hu

Hivatkozás: Ferenczné Szarvas, A. (2022). A szervezeti kommunikáció fontosságának bizonyítása szervezeti diagnózisokkal. *Deliberationes*, 15(S1), 34-43.

IRODALOMEGYZÉK

- Block, P. (2005). *Makulátlan tanácsadás - Útmutató a szervezeti változásokhoz tanácsadóknak*. HVG Kiadói Rt.
- Boncz, I. (2015). Kutatásmódszertani alapismeretek. https://www.etk.pte.hu/protected/OktatasiAnyagok/%21Palyazati/sport/Kutatasmodszertan_e.pdf (Letöltés: 2019. 10 13)
- Cole, M., & Cole, S. R. (2003). *Fejlődéslélektan*. Osiris.
- Csanádi, P., Kalmár, P., Németh, G., & Torma, K. (2010). Szervezetfejlesztési tanácsadás. In J. Poór, P. Csanádi, G. Erdőhegyi, G. Kornai, E. Noszkay, & G. Németh, (Eds.), *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv* (pp. 264-289). Akadémia Kiadó Zrt.
- French, W.E., & Bell, C. H. Jr. (Eds.). (1993). A szervezetfejlesztés meghatározása. In: *Organization Development. Behaviourial Science Interventions for Organisation Improvement*. 4th ed (1-6). Prentice Hall International Inc.
- Horváth, D., & Mitey, A. (2015). *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Alinea Kiadó.

- Klein, S. (2012). *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Edge 2000 Kft.
- Klein, B., & Klein, S. (2012). *A szervezet lelke*. Edge 2000 Kft.
- Kovács, I. É. (2007). Az egy - és a kétirányú kommunikáció. In A. Mészáros (Ed.), *Kommunikáció és konfliktusok kezelése a munkahelyen* (71-82). Elte Eötvös Kiadó.
- Mayer, P. (2011). *Turizmus kutatások módszertana*. Pécsi Tudományegyetem, Kem-pelen Farkas Hallgatói Információs Központ. https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0051_Turizmus_kutatasok_modszertana/ch03s03.html (Le-töltés:2020.10.15)
- Molnár, D. (2010). Empirikus kutatási módszerek a szervezetfejlesztésben. *Humán Innovációs Szemle*, 1(1-2), 61-72. http://humanexchange.hu/site/uploads/file/61-72_md.pdf
- Seidman, I. (2002). *Az interjú, mint kvalitatív kutatási módszer*. Műszaki Könyvkiadó.