

VSZI kötetek

1

Sorozatszerkesztő
Jarjabka Ákos

Kommunikáció – Gazdaság – Kultúra – Nyelv

**50 éve a közgazdász képzés szolgálatában
Tiszteletkötet Borgulya Istvánné részére**

**Szerkesztette
Konczosné Szombathelyi Márta – Balogh Gábor – Jarjabka Ákos**

**Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet**

Pécs, 2021

Kommunikáció – Gazdaság – Kultúra – Nyelv 2021

„VSZI kötetek” sorozatszerkesztője
Jarjabka Ákos

Jelen kötet főszerkesztői
Konczosné Szombathelyi Márta – Balogh Gábor – Jarjabka Ákos

Felelős kiadó
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE KTK)
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet (VSZI)
7622 Pécs, Rákóczi út 80.

Kiadásért felelős személy
Schepp Zoltán, dékán (PTE KTK)

Technikai szerkesztő és kapcsolattartó:
Balogh Gábor
PTE KTK VSZI
Tel: +36 72 501 599/23275
E-mail: baloghg@ktk.pte.hu

A tanulmányokat lektorálták

Ablonczyné Mihályka Livia
András István
Balázs László
Balogh Gábor
Bogdány Eszter
Dévényi Márta
Kahler Korcsmáros Enikő
Falkné Bánó Klára
Fóris Ágota
Göröcsné Muzsai Viktória
Hidas Judit
Kecskés Petra
Kovács Éva

Kriskó Edina
Kuráth Gabriella
Kurtán Zsuzsa
Makkos Anikó
Poór József
Rajcsányi-Molnár Mónika
Renáta Machová
Sebestyén Attila
Sipos Norbert
Szondi György
Szőke Júlia
Tompos Anikó
Veresné Valentinyi Klára

A jelen kiadvány tartalmának részbeni, nem kereskedelmi célú sokszorosítása engedélyezett, feltéve, ha az idézett szövegeket teljes körűen hivatkozzák.

A dokumentum egészének sokszorosítása iránti kérelmeket a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Dékáni Hivatalához kell eljuttatni.

© Konczosné Szombathelyi Márta – Balogh Gábor – Jarjabka Ákos

© Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

© Szerzők, Authors

Lektorált tanulmánykötet
Nyomtatott ISBN: 978-963-429-836-6
e-ISBN: 978-963-429-837-3

Pécs, 2021

Tartalomjegyzék

Bevezetés	3
Bakacsi Gyula	
Előszó	4
Dékáni köszöntő	5
Tabula gratulatoria	6
Interjú Borgulya Istvánnéval	12
1. INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ	23
Ablonczyné Mihályka Livia – Tompos Anikó	
Interkulturális kommunikáció a hallgatói szakdolgozatok tükrében	24
Bajzát Tünde	
Interkulturális kommunikáció külföldi hallgatóknak.....	32
Hidasi Judit	
Hatékony kompetencia-mix az üzleti kommunikációban	40
Szőke Júlia	
Az interkulturális kompetencia szerepe a szervezetek interkulturális kommunikációjában	49
2. ÚJ TRENDK A KOMMUNIKÁCIÓMENEDZSMENTBEN.....	57
Kollár Csaba	
Az ember-mesterséges intelligencia interakció kommunikációtudományi kérdései	58
Konczosné Szombathelyi Márta – Jakab Petra	
Stratégiai kommunikáció: status quo és trendek az európai kommunikációs monitor alapján.....	70
Sebestyén Attila	
Az advokáció és idomulás folyamatossága a brit baromfi termék tanács véleménycikkeiben	84
Sós Péter János	
A digitális bennszülöttek igényei a munkahely iránt	95
3. SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ	104
Venczel-Szakó Tímea – Jarjabka Ákos – Kuráth Gabriella – Sipos Norbert – Szabó-Bálint Brigitta	
Az otthoni munkavégzés hatása a belső szervezeti kommunikációra	105
András István – Rajcsányi-Molnár Mónika – Nagy Gáborné	
A szervezeti kommunikáció és bizalomépítés Fókuszban a vállalkozó egyetem és vállalati érdekeltség .	117
Balázs László	
Szalutogén szervezet – életet fakasztó kommunikáció	125
Noszkay Erzsébet	
A családi cégek kommunikációs sajátosságai.....	134

Poór József et al. Empirical Evidence Of Evolution Of Hrm And Employee Communication In Central And Eastern Europe In International Comparison (2004–2016).....	146
Zsigmond Tibor – Machová Renáta – Rehlingová Emese Idegenforgalom a covid-19 világjárvány idején a nyitrai kerületben.....	184
4. VÁLLALATI ESETTANULMÁNYOK	193
Fóris Ágota – Kerner, Robert P. A „törzsi tudás” átalakítása dokumentációvá. Esettanulmány egy amerikai középvállalkozásnál	194
Görcs Annamária – Görcsné Muzsai Viktória Egy kkv vállalati kommunikációjának fejlődése Esettanulmány, Gimex-Hidraulika Kft. Győr.....	204
5. A RENDÉSZET, MINT A KOMMUNIKÁCIÓ SAJÁTOS SZÍNTERE.....	219
Kovács István Hofstede hatalmi távolság mátrixa a rendészettudományi kar hivatásos állományú hallgatóinak szemszögéből a vezetői kommunikációra tekintettel.....	220
Krisko Edina Rendészet, járványügy és politika keresztútján. Az operatív törzs sajtótájékoztatói.....	231
6. SZAKNYELV OKTATÁSA, SZAKFORDÍTÁS ÉS KOMMUNIKÁCIÓ	243
Csányi Eszter Német gazdasági frazeologizmusok a gazdasági szaknyelv oktatásában	244
Mátyás Judit A szaknyelvvoktatás szerepe és jelentősége a szakemberképzésben	257
Veresné Valentinyi Klára Utószervezés a szakfordító szakirányú továbbképzésen	268
7. KÖNYVISMERTETŐ.....	281
Makkos Anikó Karrier határok nélkül. Görcsné Muzsai Viktória gyűjteményes könyvének ismertetője.....	282
8. A SZERZŐKRŐL	286

BEVEZETÉS

A Magyar Tudományos Akadémia Gazdálkodástudományi Bizottság Kommunikációmenedzsment Munkabizottsága és a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézete közös kiadványát tartja kezében a Tisztelt Olvasó. A Munkabizottság és az Intézet közösen tiszteleg Borgulya Istvánné Vető Ágnes, a Munkabizottság alapító elnöke és az Intézet egyetemi magántanára előtt abból az alkalomból, hogy Tanárnő 50 éve áll a közgazdász képzés szolgálatában.

A kötet átfogó képet kíván adni a szervezetek kommunikációjának kutatott/vizsgált területeiről, a szervezeti kommunikáció emberi oldaláról és menedzsment törekvéseiről, a globális és lokális eseményeknek az intézményi/vállalati kommunikációra és kultúrára gyakorolt hatásáról.

A Munkabizottság 2011-ben, majd 2017-ben adott ki a tagjai munkáiból szerkesztett kötetet, mindegyiket egy-egy egyetemmel együttműködve. Ez a harmadik, az Intézettel együttműködésben megjelenő kötet a Munkabizottság tagjainak, partnereinek és az Intézet munkatársainak a fenti témákban végzett legfrissebb kutatásainak eredményei és gyakorlatának a tapasztalatai alapján készült tanulmányokból szerkesztett válogatás. A kötet az Intézet kiadványaként (sorozatának részeként) jelenik meg.

A kötet 22 tanulmányt tartalmaz 48 szerző tollából. Szerkezetét két rendező elv formálta: egyrészt tartalmi, másrészt műfaji szempont. Egy-egy egységet alkotnak azok a tanulmányok, amelyek a vállalatok, a szervezetek kommunikációjához egy-egy kiragadott nézőpontból közelítenek. Középpontba állítjuk az interkulturális kommunikációt, a kommunikáció-menedzsment új trendjeit, a szervezeti kommunikációt, beleértve az otthoni munkavégzés, a bizalom, az életet fakasztó kommunikáció, a családi cégek sajátos szervezeti kommunikációja és kultúrája, a munkatársakkal való kommunikáció témáit. Külön egységbe rendeztük egyrészt azokat a tanulmányokat, amelyek a szervezeti, vállalati gyakorlati események egy-egy részletét ragadják meg és eset-szerűen mutatják be. Másrészt azokat, amelyek a rendészetet, mint a kommunikáció sajátos színterét mutatják be, és azokat, amelyek a szaknyelv oktatása és a szakfordítás témában íródtak. A tanulmányokat könyvismertető zárja, növelve a műfaji színességet.

A tanulmányok szerzői a felsőoktatásban dolgozó oktatók és kutatók, pécsi, győri, debreceni, gödöllői, miskolci, dunaújvárosi, komáromi és budapesti egyetemek munkatársai, továbbá vállalatok vezetői, kommunikációért felelős munkatársai.

A kötetet haszonnal forgathatják a témában kutató akadémiai szféra tagjai, a vizsgált területeken dolgozó vállalati szakemberek, a felsőfokú társadalomtudományi tanulmányaikat végző leendő kutatók/szakemberek és a téma iránt érdeklődő minden kedves Olvasó.

A kötet szerkesztői köszönetet mondanak a szerzőknek, a szakmai lektoroknak és mindazoknak a szerkesztésben segítő kollégáknak, akik jobbító javaslataikkal segítették a kötet szakmai színvonalának emelését és egységességének biztosítását.

A Szerkesztők

ELŐSZÓ

Ha kenyérről beszélünk: ahhoz kell a pék és kell a kovász. Az előbbi: tudás. Az utóbbi: esszencia. A kenyéren a címke azonosítja a pék nevét, de aki a jó kenyeret értékeli, tudja: habár a kenyeret a pék neve után keressük – és a márka elvitathatatlanul fontos –, jó kovász nélkül elképzelhetetlen a jó kenyér.

Ha a kommunikációmenedzsment magyar akadémiai történetét kenyérnek tekintem, akkor Ági – hadd maradjak ennél a szakmánkban közkeletűen elfogadott megszólításnál – egyértelműen az utóbbi: kovász és esszencia. Meglehet pékek sora sürgölődött a ma ismert ropogós, barnára sült cipó előkészületei során, mégis tudván tudjuk, hogy Borgulya Ági teremtő, érlelő közreműködése nélkül a sokunk által nevelt búzából – vagy még inkább, ahogy régen oly kifejezően nevezték: az életből – ez a kenyér mai valójában nem öltött volna formát.

A kommunikációmenedzsment kenyere maga – ha ezt az olvasó nem tekinti képzavarnak – multidiszciplináris ("soklisztú, sokmagvas"). Eredendően bölcsész terrén (nyelvészet, szociolingvisztika, nyelvtanulás pszichológiája): Ági e téren rendezte össze pályája fundamentumát. Maga a diszciplína amúgy közben ezerfelé ágazik: mára életünknek nincs olyan területe, amelynek nem része a kommunikáció.

Ági érdeklődése a szervezeti kommunikáció felé fordul: a kulturális-interkulturális meghatározottság kérdéseinek kutatása Jean Monnet-ösztöndíjra érdemesíti. Ernyedetlen kitartással kutat, publikál és tanít. Egyetemekhez, karokhoz, tárgyakhoz rögzítve öröklődik neve az annalesekben, ám ennél meghatározóbb az, hogy hallgatóinak emlékezetében él üzenete, szemlélete, gondolkodása. Teremtő kutató és szervező energiáinak lenyomatát intézmények és műhelyek viszik tovább – számos magyar felsőoktatási intézmény épületéhez teszi hozzá a maga tégláját, sarokköveit. Szellemi fáklyája a határon túlra is kisugárzik: Londontól Vilniusig várja, fogadja és értékeli a világ.

Megalapította és egy évtizeden keresztül vezette az MTA Gazdálkodástudományi Bizottsága legaktívabb műhelyét: a Kommunikációmenedzsment Munkabizottságot, melynek egyetemi tanszékeket és üzleti gyakorlatot integráló aktivitását, tevékenységét konferenciák, fórumok, könyvbemutatók sora fémjelzte. Ennek az évtizednyi munkának a betetőzése volt az, amikor a munkabizottsága képviselőt nyert az MTA Kommunikáció- és Médiatudományi Osztályközi Állandó Bizottságában.

A pékek nevét őrzi az emlékezet, a kovász ízét örökíti tovább a kenyér ...

Ahogy Károli Gáspár veretes nyelvén a Lukács és Máté írása szerint való szent evangyéliom írja: „És ismét monda: Mihez hasonlítsam az Isten országát? Hasonló a kovászhoz, melyet az asszony vevén, három mércze lisztbe elegyíte, mígnem az egész megkele.”

Körülvén az asztalt, közepén a kenyérral, melynek illata eltölt bennünket, méltóságos emberi szóval csak ennyit mondhatunk: Ági, elménkkel értjük és értékeljük és szívből köszönjük, amit tőled kaptunk. Isten éltesse!

Bakacsi Gyula

MTA Gazdálkodástudományi Bizottság elnöke

DÉKÁNI KÖSZÖNTŐ

Borgulya Istvánné Vető Ágnes Tanárnő 1972-ben csatlakozott a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karához, illetve annak jogelőd intézményéhez, jelentős mértékben hozzájárulva az önálló karrá válás folyamatához, a Pécsiközgáz létrejöttéhez.

Professzor Asszony végigjárta az oktatói ranglétrát, amit a megfelelő fokozatszerzésekkel támogatott: 1996-ban kandidátusi fokozatot szerzett, majd 2002-ben habilitált, később 2012-ben, nyugdíjba vonulásakor Egyetemi Magántanár címet adományozott számára a PTE Szenátusa. Tanárnő az utóbbi 10 évben is töretlenül aktív a szakmai és tudományos közéletben, folyamatosan tevékeny tagja a Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetének.

Tudományos eredményeit tekintve is meghatározó Professzor Asszony munkája a szervezeti kommunikáció területén, aktuálisan 206 publikációt jegyez az MTMT nyilvántartása szerint, amelyekből 10 az elmúlt három évben jelent meg. Fontos kiemelni, hogy a publikációk meghatározó része tanítványokkal, kollégákkal közös munka eredménye, ami jól mutatja azt a csapatépítő, közösség-orientált szemléletet, ami mindig is védjegye volt tevékenységének.

A Közgazdaságtudományi Karon töltött négy évtized alatt Professzor Asszony számos előremutató kezdeményezést indított útjára, így például

- első vezetője volt az Idegennyelvi és Üzleti Kommunikáció Tanszéknek, mely nagyon korán ismerte és vállalta fel a kommunikációs aspektusok fontosságát a hazai gazdasági képzések sorában;
- kidolgozta és vezette az osztatlan közgazdászképzésben az Európai Üzleti Tanulmányok specializációt, amely számos hallgatót segített eligazodni az újonnan létrejövő intézményrendszerben, annak működésében, és egyfajta előképet adott a Bologna-átállás nyomán Pécssett később többkari együttműködésben elindított Nemzetközi Tanulmányok mesterszak számára;
- létrehozta a Gazdasági és Vállalati Kommunikáció Intézményközi Szakmai Műhelyt, amely azóta is összefogja a szakterület oktatóit, kutatóit immár, mint az MTA Gazdálkodástudományi Bizottság Kommunikációmenedzsment Munkabizottsága, amelynek Magántanár Asszony az alapító elnöke.

Tanárnő a fentebb nevesített szakmai és vezetői tevékenységei keretében kezdetektől támogatta a PTE KTK nemzetköziesítési törekvéseit, az angol és német nyelvű képzések hallgatóinak nyelvi fejlesztését, egyebek mellett egy olyan nyelvtanári közösség kiépítésével, amelynek tagjai a mai napig meghatározó élményként tekintenek vissza erre az időszakra.

Számos kari Kollégánk nyelvi készségfejlesztésében vállalt közvetlenül is szerepet, ami nagymértékben erősítette a Kar idegennyelvű képzési potenciálját, hozzájárult a kollégák személyes sikeréhez, és összességében jelentősen fokozta a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának hosszú távú versenyképességét.

Schepp Zoltán, dékán, PTE KTK

Szűcs Krisztián, dékánhelyettes, PTE KTK

TABULA GRATULATORIA

BAKUCZ MÁRTA

PhD, nyugalmazott egyetemi docens, PTE KTK
Üzleti Kommunikáció Tanszék/Regionális Politika és Gazdaságtan Tanszék

“Többet lát egy ország természeti szépségeiből az az utas, ki tapasztalt vezető kíséretében tervszerűen megválasztott ösvényeken bejárja annak néhány legérdekesebb vidékét, mint az, aki végig nyargal minden szélesre taposott országútján.” (Eötvös Loránd)

A fenti Eötvös Loránd idézet mindennél jobban kifejezi azt, amit Ágiról, mint vezető munkatársról elmondhatok. Közel 15 évig dolgoztunk egy tanszéken, mialatt meggyőződhettem széleskörű érdeklődéséről, elmélyült tudásáról, vezetőként tanúsított folyamatos innovációs törekvéseiről, új szakirányok – Üzleti kommunikáció, Európa Unió tanulmányok – bevezetésére tett erőfeszítéseiről. Oktatói, kutatói munkájában fáradhatatlanul példát mutatott nekünk, kollégáinak, s emellett gondosan egyengette szakmai fejlődésünket, teret engedett egyéni szakmai elképzeléseinknek. Nyugdíjba vonulása óta is töretlen ambícióval dolgozik, kutat, oktat, publikál amellet, hogy boldog családi életet él, nagymamaként. Személye példaként szolgál a jövő fiatal tudós generációjának.

Nem csak kollégám, hanem oktatóm is volt az MBA képzésben, “Üzleti kommunikáció” tárgyból.

“Az a kertész, aki régen
Ily szemet oltott belém,
Mindörökre drága nékem,
Soha nem felejttem én.”

(Tóth Árpád: “Köszönöm”)

Személyes kapcsolatunk nem egyszerűen munkahelyi, hanem őszinte barátságnak gondolom még ma is.

FALKNÉ BÁNÓ KLÁRA

PhD, ny. főiskolai tanár
BGE Külkereskedelmi Kar, Kommunikáció Tanszék

Drága Ági! Szeretettel és tisztelettel köszöntelek ezen a szép ünnepen! Ötven év nagy idő, és Te minden percét aktívan és hasznosan töltötted. Évtizedek óta ismerlek és csodálom hihetetlen munkabírási tevékenységedet, lelkiismeretességedet és kiemelkedő szakmai és tudományos tevékenységedet, kiváló emberi tulajdonságaidat, kedvességedet.

Ha veled kapcsolatos személyes emlékeimet említhetem, két dolgot emelnék ki. Emlékszem, a 90-es évek végén és a 2000-es években számos MANYE konferencián prezentációkban és személyes beszélgetésekben is felidézünk az interkulturális kommunikációs félreértésekből adódó humoros eseteket, amelyeket Te és akkori tanszéked a német-magyar vegyes vállalatoknál, én pedig az amerikai-magyar és brit-magyar vegyesvállalatoknál készített interjúk során gyűjtöttünk össze.

A másik személyes emlékem, amit említenék, a 2009. január 30-i alakuló ülés, melyen a PTE Gazdasági és Vállalati Kommunikáció Intézményközi Szellemi Műhelyet hoztuk létre vezetéssel. Az a lelkesedés, amellyel vázoltad az országos szellemi műhely előtt álló feladatokat, terveket, mindenkit magával ragadott. És ez a lelkesedés azóta is tart, később a MTA GTB Kommunikációmenedzsment Munkabizottság elnökeként, két éve már Márta és Gábor vezetésével együtt, alapító elnökként.

További eredményes munkát és személyes boldogságot kívánok!

GÖRCSNÉ MUZSAI VIKTÓRIA

PhD, egyetemi docens

Széchenyi István Egyetem, Apáczai Csere János Kar

Kedves Ági! Tisztelettel gratulálok 75. születésnapodon. Meghatározó élményem volt kb. 20 évvel ezelőtti találkozásunk a Szépe Tanár úr által alapított és vezetett pécsi nyelvtudományi doktori iskolában. Úgy emlékszem Rád, mint az innovatív, dinamikus tudósra, a kommunikáció és annak vállalati megjelenését tanulmányozni akaró és azt tudományos kutatás tárgyává szervező hiteles és követendő példára. Bár én inkább a pedagógia, nyelvtudomány témakörben tevékenykedem, de szívesen bepillantok az általad vezetett szekciók munkájába, meghallgatom előadásaidat, olvasom cikkeidet. Teszem ezt annak okán, hogy az 1993-ban alapított Gimex -Hidraulika Kft családi vállalkozásunk külföldi beszállítókkal, hazai vevőkörrel dolgozik. Ilyen relációban nagyon is fontos a szakszerű anya- és idegennyelvi kommunikáció. És ezt tanulnunk kell/ett. Időközben lányunk, Annamária, a marketing-kommunikáció területén alakította a cég arculatát, 2014-ben az élet hozta generációváltással átvette a cég vezetését. Nagy örömmre, ő az elmúlt évtizedben többször volt résztvevője az általad szervezett konferenciáknak, cikkei megjelenhettek az általad szerkesztett konferencia-kiadványokban, aktív tagjai vagyunk a MTA GTB Kommunikációmenedzsment Munkabizottságnak. És ebben a kötetben közös kutatásunk eredménye is megjelenik, amelyről a tavaszi online konferencián is beszámoltunk. Mindezeknek közvetlenül és közvetve is példát, mintát adó személyed, munkásságod az inspirálója, kiváltója. Köszönjük.

HÁHN JUDIT

PhD, Senior University Lecturer in English

Department of Language and Communication Studies, University of Jyväskylä, Finland

Kedves Ági! Születésnapod alkalmából sok szeretettel gratulálok innen a távoli Északról. Annyi mindent köszönhetek Neked. Emlékszem, amikor megpályáztam a tanársegédi állást a KTK-n, azon kevesek között voltál, akik hittek bennem. Ez erőt adott ahhoz, hogy belevágjak az egyetemi oktatásba és megcsináljam a PhD-t is. Megszerettem a tanszéket, csodálatos, nagy tudású emberekkel dolgoztam együtt, ezért a mai napig hálás vagyok. Nagyon hiányoznak mind, akárcsak a jó hangulatú, sütizős tanszéki értekezletek.

Számos közös tanulmányt írtunk, mindig volt ötleted, javaslatod, türelemmel dolgoztál velem, okosan segítettél. Emlékszel, hogy az egyik publikációért díjat is kaptunk? Oly sok mindent tanultam Tőled a tudományos munkáról, például, hogy merni kell, hinni és nem feladni. Az egyik legkedvesebb emlékem Rólad mégsem az egyetemmel kapcsolatos. Sandra születésnapján (ha jól emlékszem, Kecskeméten volt, egy iskolában), a családommal együtt vettem részt. A kisebbik fiam elálmosodott,

de a teremben nem volt hol lefeküdni. Ezt látva, fogtad magad és az egyik kollégával együtt hoztatok neki egy matracot az iskola tornaterméből. A fiam szépen elaludt, mi pedig ünnepeltünk tovább. Emberséged, szereteted, empátiád példaértékű. Köszönök mindent! Boldog születésnapot! Isten éltesen sokáig!

KOVÁCS ISTVÁN

PhD, r. őrnagy, adjunktus

Nemzeti Közszerológálati Egyetem, Rendészettudományi Kar, Rendészeti Vezetéstudományi Tanszék
kovacs.istvan@uni-nke.hu

Professzor Asszonnyal 2018-ban a Nemzeti Közszerológálati Egyetemen megrendezett a „Kommunikációmenedzsment szerepe a közszerológálatban” elnevezésű konferencián volt szerencsém megismerkedni. Már akkor csodáltam szervezői, előadói és vezetői képességeit, amely a mai napig példaként szolgál számomra. Nagyon köszönöm, hogy születésnapja alkalmából a tiszteletére szerkesztett tanulmánykötetben publikálhattam, és engedje meg, hogy „rendőri” szakszergonnal élve az elkövetkezendő években is erőt és egészséget kívánjak Önnek, drága Professzor Asszony. Isten éltesse sokáig.

KOMLÓSI LÁSZLÓ IMRE

CSc, egyetemi tanár

Vezetéstudományi és Szervezeti Kommunikáció Tanszék
Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar
Széchenyi István Egyetem

Kedves Ágnes! A Te vezetésed alatt indult el egyetemi oktatói tevékenységem. Az éveket nem szabad számolni, mert egy életpálya vagy rövidnek, vagy hosszúnak tűnik, de mindenképpen szubjektív megítélés alá esik. Vele indulhattam, és most Téged köszönhetlek, barátian és kollegiálisan. Bolyai János zseniális volt a párhuzamosoknak a végtelenben történő találkozását illetően. („Semmiől egy új, más világot teremtettem!”) Én kicsit módosítanám ezt egy csöppet: mi ketten, a szervezeti kommunikáció rejtelseinek kutatói, érdeklődésünkben és szakmai eredményeinkben is „párhuzamos utakat” jártunk be. Most pedig örömmel nyugtázom, hogy a párhuzamosok máris találkoztak!

Gratulálok a gazdag és termékeny pályához, további lelkes és elkötelezett kutatást kívánok Neked. Mindehhez pedig jó egészséget, jó kedvet, sok örömet és meglepégedést.

KOVÁCS ÉVA

PhD, kommunikációért felelős dékáni megbízott
Pécsi Tudományegyetem Műszaki és Informatikai Kar

Kedves Ági, abban az élepszakaszban ismertelek meg, amikor egy nagyon jelentős váltás történt az életemben: a vállalkozói életről a felsőoktatásba kerültem. A szakmai iránymutatásod, majd a barátságod olyan érték nekem, amire mindig büszkeséggel gondolok. A szakmai munkásságod olyan

példaértékű, ami számomra meghatároz irányokat, feladatokat és egyben lehetőségeket. Szeretném a jövőben azt az elégedettséget elérni, amit ma benned látok! Köszönöm a támogatásod, hogy mentoromként gondolhatok Rád!

KURTÁN ZSUZSA

CSc, ny. habilitált egyetemi docens
Pannon Egyetem
Modern Filológiai és Társadalomtudományi Kar
Angol – Amerikai Intézet

Borgulya Ágival a Pécsi Tudományegyetem Nyelvtudományi Doktori Iskolájában, az Alkalmazott Nyelvészeti Programban találkoztam, ahol ő vezette a Szakmai kommunikáció című tárgyat. Engem pedig 1999-ben Szépe György tanár úr a Szakmai nyelvhasználat című kurzus bevezetésére hívott meg. Így a közös területet, a szaknyelvet kétféle perspektívából tanulmányoztuk a doktori hallgatók széles körével, még Kassai Ilona professzor asszony vezetése alatt is. Ő kért fel bennünket arra, hogy rendezzünk egy műhelybeszélgetést a közös téma köré. Igen kellemes emlékeket idéznek fel bennem a Kalamárisban tartott munkaebédeink (ezzel a hellyel Ági ismertetett meg), melynek során lelkesen dolgoztuk ki a részleteket: kiket hívunk meg a szakterületek (gazdaságtudomány, kémiatudomány, informatika) képviselői közül, hogyan vonjuk be a hallgatókat az eszmecserebe.

Kedves Ági! Szeretettel köszöntelek, és kívánom, hogy szakmai tudásod megosztásából még sokáig részesülhessen a gazdálkodástudományi kommunikációmenedzsment közössége.

NOSZKAY ERZSÉBET

CSc, egyetemi magántanár, professor emerita
Budapesti Metropolitan Egyetem Üzleti Tudományok Intézete

Köszönettel tartozom az MTA GTB Kommunikációmenedzsment Munkabizottságának és a PTE KTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetének, hogy az általam nagyra becsült, kedves Kolléganőmnek, Borgulya Istvánné Vető Ágnesnek (a PTE KTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet egyetemi magántanára, a Munkabizottság alapítója) 75. születésnapja alkalmára születő, tisztelgő kötetnek egyik felkért szerzője lehettem. S egyúttal megragadom az alkalmat, hogy e jeles ünnepi alkalomból Borgulya Istvánné Vető Ágnest szívből köszöntsem, jó egészséget, további örömteli életet és újabb sikereket is kívánjak!

OBERMAYER NÓRA

PhD, tanszékvezető egyetemi docens
Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Szervezési és Vezetési Intézeti Tanszék

Nagy örömmel tölt el, hogy köszönhetlek Ági, születésnapod alkalmából! Bár tanítványod nem voltam, a Te neved már egészen korán megtanultam, hiszen könyveid meghatározóak voltak egyetemi tanulmányaim során. Bár kollégád nem voltam, mégis az egyetemeink között kialakult jó kapcsolat miatt több alkalommal találkoztunk, dolgoztunk együtt és vettünk részt közös

rendezvényeken, hol Veszprémben, hol pedig Pécsen. Kedves emlék számomra, amikor 2014-ben az MTA Kommunikációmenedzsment Munkabizottsági konferenciának a PE GTK adott otthont, és túl azon, hogy egy szekciót vezettem, egy rövid időre még a sofőröd is lehettem. :) 2017-ben a PTE 650 éves évfordulóján vagy 2018-ban a Farkas Ferenc Tudományos Konferencián Pécsen találkoztunk, amely alkalmakkor jó hangulatú, tartalmas szakmai beszélgetéseink voltak, ahol megosztottad velem előremutató és konstruktív gondolataidat, meglátásaidat. Kedves Ági! További közös munkában és élményekben bízva kívánok jubileumod alkalmából jó egészséget, további szakmai sikereket!

"A tanár híddá feszül s biztatja tanítványait, keljenek át rajta; majd miután megkönnyítette számukra az átjutást, boldogan összeroskad, arra buzdítva őket, hogy maguk építsenek hidakat." (Nikosz Kazantzakis)

SCHEPP ZOLTÁN

PhD, habil, dékán, egyetemi tanár
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Tisztelt Tanárnő, nagyon sok szeretettel és őszinte tisztelettel köszönöm a ragyogó évforduló kapcsán, és hálás egykori tanítványodként írom ide, mennyire szerettem egykor az óráidra járni. A 80-as évek vége csodás illúziókkal átszőtt, csalfa egy korszak volt, és talán azért tudok jobbára meleg szívvel visszagondolni azokra az eseménydús, szédítő sodrású évekre, mert nem a későbbi kijózanodások keserves időszakát dominálja emlékeim, hanem azok a mai fiataloknak már sajnós egyáltalán ki nem jutó mágikus és korlátlan szabadság érzetek, melyeket akkoriban nem vettem el tőlünk a sokkal tapasztaltabb és bölcsőbb, ám minket feltétlenül szerető barátok és tanárok, bár képesek voltak a tudás biztonsága felé vezető tanulás útján szelíd kézzel egyengetni sorsunkat. Kedves Ági, szívből köszönöm!

SEPSI ENIKŐ

PhD, egyetemi tanár, intézetvezető, szakkollégium-igazgató, a Károli Könyvek sorozatszerkesztője
Károli Gáspár Református Egyetem, Bölcsész- és Társadalomtudományi Kar

Borgulya Ágnes szeretettel köszöntöm születésnapján és attól függetlenül is, felidézve a *Vállalati kommunikációmenedzsment* című 2017-es tanulmánykötetünk kiadása körüli közös munkát.

SZÚCS TIBOR

PhD, ny. habilitált egyetemi docens
PTE BTK Nyelvtudományi Tanszék

Kedves Ági! Ismeretségünk konferenciákon történt találkozásokra nyúlik vissza, ám igazi együttműködésünk a PTE Nyelvtudományi Doktori Iskolájának alkalmazott nyelvészeti programjában kezdődött. Évről évre örömmel nyugtázhattam, hogy a szigorlati bizottságokban fölkérésünkre rendre elvállaltad a külső tagságot. Ezen közös alkalmak során mindig újfent kiderült, hogy nemcsak kutatott témakörökben mozogsz otthonosan, hanem az alkalmazott nyelvészet

szélesebb horizontjára is van rálátásod. Körültekintően és pontosan megfogalmazott kérdéseid is hozzájárultak a beszélgetős vizsgák kollegiális légkörének megteremtéséhez. Mindezt ezúton is szeretném megköszönni. (Miként korábban, a 80-as években indult új egyetemi képzés alkalmazott nyelvészeti kurzuskínálatának gazdagításáért férjednek, Istvánnak is hálásak lehettünk.) Közben pedig többször is megajándékoztál egy-egy tiszteletpéldánnyal újabb könyveidből. Kollegiális barátságunk mellett a Kodály Központban sokáig még mesterbérletes szomszédságba is kerültünk, s a szünetekben alkalmunk nyílt négyesben a személyesebb jellegű beszélgetésekre is: családról, zenéről, művészetről.

Szívből kívánom, hogy szeretteid körében még sok örömben, hivatásodban pedig további szép sikerélményekben lehessen részed!

INTERJÚ BORGULYA ISTVÁNNÉVAL

Készítette: Balogh Gábor

Kötetünk címe Borgulya Istvánné tanárnő szakterületeire, oktatási és kutatási irányaira utal. Az alábbi interjúban arra kerestem a választ, hogyan fejlődött, változott Tanárnő érdeklődése az elmúlt öt évtized alatt. Melyek voltak a korai inspirációk, miként lehet főbb tanulságokban összefoglalni fél évszázados tevékenységét, és mi jellemezte a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karhoz, a Magyar Tudományos Akadémiához és a Vezetés- és Szervezéstudományi Intézethez (és kollektíváihoz) fűződő kapcsolatát? Melyek voltak szakmai életének főbb mérföldkövei, essenciája, kik hatottak rá leginkább, melyek a főbb üzenetek a kollégák és a hallgatók számára? A következő oldalak nagyon érdekes, szerteágazó és gazdag életutat mutatnak be, melyhez örömteli, szeretetteljes olvasást kívánok.

Szakterületeid felől közelítenék. Milyen korai inspirációk hatottak Rád, amelyek az érdeklődési területedet alakították (kommunikációmenedzsment, szervezeti kommunikáció és szervezeti kultúra, interkulturális kommunikáció, szaknyelv)? Mikor, milyen sorrendben alakultak ki ezek?

Nyelv, kommunikáció, kultúra, gazdaság – e fogalmak, illetve tudományterületek ebben a sorrendben nőttek ki egymásból, álltak össze egy láncolatná, illetve rendszerré az életben. Szakmai pályám a *nyelvvél* indult. De mi volt a nyelv előtt? Mert ez is kinőtt valamiből. Nos, úgy képezem el az emberi életet, hogy vannak külső körülmények, amelyekre kicsi az egyénnek a ráhatása. Beleszületünk bizonyos külső körülményekbe, egy „makrokörnyezetbe”. Ez a környezet befolyásolja a személyes életünket, életlehetőségünk pedig jelentősen meghatározza a pályaválasztásunkat, majd a munkánkat. E külső körülmények életünk során változnak, olykor drasztikus események következnek be. A változás érinti személyes sorsunkat, reagálásunktól függ munkánk alakulása is. E *változások – hatások – reakciók* láncolatból következik az, amit szakmai pályafutásnak nevezünk. (Mondhatok egy általános példát: a COVID-járvány *változás* a külső körülményekben, *hat* az emberi sorsokra. Valaki *reagálása* lehet az, hogy kezdi figyelni, hogyan hat ez az emberi kommunikációra. Kinő belőle akár egy kutatási téma, amely évek munkája következtében eredményeket hoz, alakítja a személyes *pályafutást*.)

Honnan származol? Mesélnél kicsit a szüleidről, családi háttередről?

Mi volt az eredet? Én egy olyan családba születtem bele, amelyben az emberi élet, a humánus állt az értékrend, az életszemlélet középpontjában, ennek sokszínű vetületével: az emberi lény teljes biológiai, fiziológiai, pszichológiai, spirituális, művészeti, a sportot is magában foglaló összetettségével. Mondhatom, ingergazdag gyerekkorom volt. Édesapám matematika-fizika szakos tanár volt, aki a tudomány széles spektruma iránt érdeklődött. Érdekelte természetesen a fizika, de a pszichológia, a csillagászat is és még sok minden. Affinitása volt a zene iránt is, autodidakta módon megtanult hegedülni. Szívesen mutatott nekem fizikai trükköket, például készített egy lejtőt, és egy „hurkát” sztaniolból, ami bukfcelt lefelé a lejtőn. Négy évesen ámulva néztem. Azután a trükköt, hogy a sztaniolba egy fémgolyót helyezett, amely elmozdult a lejtőn, elmagyarázta. Megmutatta, hogyan törik meg a prizmán a fény, hogyan lehet üveglencsével papírt meggyújtani, hogyan viselkednek a mágnesek. Máskor, amikor a Hortobágy felett tornádó söpört végig, elmagyarázta,

hogyan alakul ki az örvény félelmetes beszippantó ereje. Ő maga kísérletező is volt, édesanyám bánatára a konyhaasztalunk sokszor úgy nézett ki, mint egy fizikai laboratórium. Nagy rádiótelepeket „gyártott”. Anyukám nem győzte takarítani a szénport, a kifolyt folyadékokat. Ez csupán egy-egy példa a tudomány iránti nyitottságra. És mindez az 50-es években, amikor borzasztó nehéz volt az élet anyagilag. Ennek ellenére az Élet és Tudományt feltétlen megvásárolta. Ennek számait negyedik osztályos koromtól már én is előszeretettel olvastam. Mindennek nyilván hatása volt az én személyiségfejlődésemre is. Édesanyám személyisége szintén meghatározó: nyitott az emberek felé és a világra, vallásos, mélyen együttérző, végtelen segítőkész – empátiát, a más emberekre figyelmet feltétlen tanulhattam tőle. Szépérzéssel és a szép iránti igénnyel megáldott, a munkában pedig megalkuvást nem ismerően igényes volt. A tökéletes munka iránti igényem is az ő öröksége. A nehézségek ellenére vidámságot árasztott, sokat énekelt: népdalok, operett betétek sokaságát tőle tanultam. Hihetetlen nagy áldozatokat hozott a családjáért. Tanulási és alkalmazkodóképességét egész életében bámultam.

Nem kisebb hatással volt rám a nálam hat évvel idősebb bátyám. Amit ő csinált, az minta lett az életemben. Felnéztem rá. Ő tanított meg fára mászni, csúzlizni, sakkozni, úszni. Sok fiús kalandba is bevont. Egyszer például találtak a barátaival a kertben egy éppen elpusztult vakondot. Felboncolták. Persze, én sem akartam kimaradni: néztük, milyen szervei vannak. Nyaranta együtt gyógynövényeket gyűjtöttünk, hogy pénzt keressünk – rengeteg növényfajtát ismertem meg. Lestem, hogyan épít tranzisztoros rádiót, talán tizenhárom évesen. Kedvenc olvasmányai az én olvasmányaim is lettek. Nagy szerepe volt abban, hogy megtanultam élvezni a tanulást, az ismeretszerzést. Formálta a világlátásomat. Mindmáig nagyon közel áll hozzám. Öcsém egészen mással gazdagította az életem: iránta felelősségérzet és gondoskodás alakult ki bennem. A korkülönbség miatt rám lehetett bízni, és ezt nagyon komolyan vettem. Briliáns aggyal megáldott fizikus lett. A tanulás magától értetődő volt. „Mindent el lehet venni az embertől, de a tudását nem” – mondta sokszor édesapánk.

Nos, ilyen volt ez az ember-központú, a gyerekeket odafigyeléssel önállóságra nevelő család, amelyből teljesen hiányzott a (politikai) karrier utáni, vagyonszerzési, vagy valamiféle társadalmi kitűnési vágy. Igaz, az 50-es évek nem a vagyonszerzés ideje volt egy szegény pedagóguscsalád életében. Ez a család szívszorító gazdasági és politikai környezetbe beágyazottan élt. Általános élelmiszer- és tüzelőhiány volt. Szinte üresek voltak az üzletek. A Rákosi-rendszer a szorongás, a félelem korszaka, amikor esténként zseblámpás járőrök világítottak be az ablakokon. Zajlott az erőszakos téeszésítés. Mialatt öt-hat évesen, a család beszerzőjeként naponta kenyérért, majd krumpliért, petróleumért álltam sorban (téli is) az üzletek előtt, hallottam a suttogást: újabb és újabb gazdák lettek öngyilkosok, mert nem akarták az állataikat, a földjüket beadni a közösbe. Másokat „elvittek”. Gyerekek szüleit is. A szüleink megtiltották, hogy bármiről beszéljünk, amit hallunk az utcán. Semmiről, egy szót sem. Egy öt-hat éves gyerek még sok mindent nem ért, de érzi az általános rettenetét. Azt hiszem, hogy mindenki félt, apám attól, hogy édesanyám templomba járása, majd az én (titokban) hittanra beíratásom miatt elveszíti az állását.

Hát, ilyen lelki útravalóval indultam el 1953-ban a falusi általános iskolába, (a később városi rangra emelkedett) Kondoroson. Szerettem iskolába járni. Az első évek hosszú szénzünetei, az első, csupaötös bizonyítványom elevenen élnek emlékeimben. Évtizedek elteltével ismertem csak fel, hogy milyen nagyszerű iskolája volt ennek a békés megyei falunak. Hivatásukat szerető pedagógusok énekkart, szakkörök, élénk sportéletet működtettek, színjátszást, tanulmányi és művészeti versenyeket szerveztek, megszerettették velünk a kémiát, a biológiát, a művészettörténetet, még az orosz nyelvet is. Szerettem a fotószakkört, az énekkart fellépéseinkkel, a mese-, vers-, novellamondó versenyeket, amelyeken mindig díjakat nyertem, a színi előadásainkat, a tornaedzéseket, a tanérvégi tornabemutatókat, barátnőimmel a kertünk fűvén a fejen- és

kézenállást, a spárgát, a cigánykereket napestig gyakorolni. Nagyon szerettem rajzolni, festeni. Szerettem volna képzőművészeti gimnáziumban tovább tanulni, de középiskolám végül az a háború előtt evangélikus szarvasi Vajda Péter Gimnázium lett, ahol sok évvel korábban édesapám, majd a bátyám is érettségizett. Orosz nyelvi tagozatra kerültem. Erre az iskolára, tanáira csupa tisztelettel gondolok vissza.

A középiskola számomra egészen kiemelkedő időszak, az izgalmas szellemi felfedezések, a kinyílás korszaka lett. A hatvanas években az élettudomány világszerte rohamosan fejlődött, ez magával ragadott. 1953-ban fedezték fel a DNS-t, a gének szerepét, a genetika új tudományág lett, amely megváltoztatta a biológiai, orvostudományi gondolkodást. Hallatlan izgalmas volt. Biológia tanárunk naprakész ismereteket adott át. Mái sem tudom, honnan szerezte tudását – a vasfüggöny mögött. Az agykutatás is hihetetlenül érdekes új terület volt számomra. Életfilozófiai könyvek kerültek kezembe. Albert Schweitzernek *az élet-tisztelete-tana*, eszméje, amelyről már a 30-as években megjelent magyar nyelvű könyv, egész életemre hatással bír. Egyre többet gondolkoztam a kereszténység *szerepét-tanán*. Lehet-e valóban minden felebarátot fenntartás nélkül szeretni? Úgy találtam, hogy schweitzeri értelemben tisztelni igen. Foglalkoztatott a véletlen, a sorszerűség szerepe az életben, ehhez kapóra jött Fleming életének, a penicillin felfedezésének története. A pszichológiai érdeklődésemet tanárunk is inspirálta, a középiskolás évek alatt ismertem meg Jung, Adler, Freud nevét, a pszichoanalízis sikerességét. Remek matematika tanárunknak köszönhetően továbbra is nagyon szerettem a matematikát, szakkörös voltam. Talán nem is viselkedtem teljesen a „normális” 14-16 éves serdülő lányok módjára. Barátnőmmel a Matematikai Lapokból matekpéldákat fejben próbáltunk megoldani – a könnyebbekkel boldogultunk is. Egyik kedvenc szórakozásunk a sakkozás volt egy apró sakk-készlettel, amellyel utazás közben is tudtunk játszani. És hát a sport ... A gimnáziumi lány tornacsapat tagja voltam, versenyekre készültünk, bár nem lettünk olimpikonok, a rendszeres edzés a mindennapok része volt. A gimnáziumi évek alatt egyre szerteágazóbb lett az érdeklődésem. Az világos volt, hogy valami élet/emberközpontú tudomány vonz, de az érettségi előtt állva nem tudtam, hogy merre menjek tovább. Orvostudomány? Mikrobiológia? Pszichológia? Annyira nem tudtam, hogy hogyan tovább, hogy a jelentkezési határidő napján még mindig üres volt a jelentkezési lapom. Ekkor jutott eszembe a **nyelv**, hirtelen úgy gondoltam, hogy az idegen nyelveken keresztül kinyílik a világ, és később jelentkezhetnék Heidelbergbe orvostan hallgatónak. 1965-ben Heidelbergre gondolni? Ennyire tájékozatlan voltam! Nem láttam még át az akkori politikai helyzetet. A felvételi jelentkezési lapra végül Szeged, JATE, német – orosz szak került. Felvettek. És felvették padtársamat, Borgulya Istvánt is alkalmazott matematika szakra, szintén a szegedi egyetemre. S bár vibrált közöttünk valami gyengéd vonzalom, nem egyeztettük, hogy ugyanarra az egyetemre jelentkezünk mindketten. Később egyetemválasztásunkba bele láttunk egy kis sorszerűséget. Az utolsó gimnáziumi évtől nyaranta az NDK-ban dolgoztam. Idegenvezető voltam Potsdamban a Sansoucci-ban. Itt feladatomban lett sok ember előtt hangosan, tagoltan németül beszélni, embereknek szabatosan elmondani történeteket. Sokat fejlődött a némettudásom és közben egy kis pénzt is tudtam keresni.

A nyelvek választását a ráció motiválta, nem a poézisben, az irodalomban játszott szerepe, nem a nyelv szépsége fogott meg. Ugyanakkor izgalmasnak találtam például a beszéd fizikai-pszichikai folyamatát: a (beszéd)hang képzésével (a *nyelv* használatával) a levegőoszlop rezgésbe jön, hanghullám keletkezik. Ez megremegteti a dobhártyát (eddig ez fizika, ugye?), a dobhártya rezgése ingerületet kelt, az eljut az agy megfelelő központjába és akkor bennünk történik valami. De mi a csuda játszódik le az agyban, amikor a fizikai jelenségből pszichikai következmény lesz? Hogyan kap az ingerület jelentést, majd vált ki például örömet, kétségbeesést, rémületet, vagy mást. Vagy jön például egy üzenet, vizuális jelek érkeznek (pl. üzenet arról, hogy édesapád az éjjel meghalt), és egy világ omlik össze benned.

Az egyetem Szegeden nem a bölcsész tudás fellegvárát hozta el nekem: egészen más szempontból lettek fontosak számomra az egyetemi évek. Itt vonult be az életembe a „városi kultúra”: színházba kezdtünk járni, majd egykori padtársammal, a későbbi férjemmel hangversenyekre, filmszínházba, ahol klasszikussá váló filmeket láthattunk, amelyek mindmáig fontos nyomot hagytak bennem. Az egyetemi évek a szakmai gyarapodásban kevesebbet adtak, mint amennyire számítottam. Nem tudok olyan lelkesen gondolni az ottani tanárokról, mint az általános és középiskolai tanárimra. Számomra kimaradtak a „nagy” egyetemi professzorok. Ez nem jelenti azt, hogy „üresjárat” lett volna az öt év. Schiller „Leben und leben lassen” (Élni és élni hagyni) életfilozófiája éppoly mélyen megragadott, mint a *kereszténység szeretet-* és Schweitzer *élettisztelet-*tana. A „*Leben und leben lassen*” számomra a toleranciát, azok elfogadásának a képességét jelentette, akik másképp gondolkoznak, másképp élnek, mint én – kölcsönösséget elvárva. Mindeközben fontos események zajlottak körülöttünk: 1968 diáklázadások Európa-szerte, Új Gazdasági Mechanizmus, liberalizálódó gazdasági feltételek Magyarországon, lehetővé válik a „baráti” országokba utazás. Ezt követően kaptam egy ösztöndíjat Kelet-Berlinbe, a Humboldt Egyetemre. Ez az időszak nagyon mély nyomokat hagyott bennem. Ott volt lehetőségem olyan előadásokat hallgatni a Chomsky-féle generatív nyelvelméletéről, a strukturalista nyelvészetről, a halmazelméleti modellekről, a Valencia-elméletéről, amelyek már nagyon érdekelték. Innen az egyetem befejezéséig rövid és eseménydús volt az út: házasságkötés, 1970-es árvíz Szegeden, szakdolgozatírás, államvizsga.

Az utóbbin kis híján „meghúztak”. Ezt az uralkodó szellem érzékeltetéséért mesélem el. Komplex államvizsgánk volt, amelynek részét képezte a modern szovjet irodalom is. Az én tételembe beletartozott Pogogyin A Kreml toronyórája című (múlhatatlan értékű) Lenin tárgyú drámája is. Ennek kapcsán kérdezték meg, hogy Lenin részt vett-e a darab bemutatóján. Nem tudtam. Sajnos, kiderült, hogy azt sem tudom, hogy pontosan mikor halt meg Lenin. Hát, ez sok volt a vizsgabizottságnak! Külön konzultáltak „felettem”, immáron arról, hogy kaphat-e olyan valaki orosz szakos középiskolai tanári diplomát, aki nem tudja, hogy mikor halt meg Lenin. Végül, egyéb érdemeimre tekintettel, „kegyelem kettest” kaptam e vizsgarészből. Így **nyelvszakos tanár lettem**. Jött a munkakeresés. Heidelbergben orvostudományt hallgatni... Már csak mosolyogtam az álmomon.

Mi jellemezte, jellemzi a kapcsolatodat a Pécsiközgázzal? Mikortól eredeztethető, milyen formákon át ívelt? Melyek voltak a számodra legfontosabb állomások a szakmai életedben?

1970 ősztől férjem, Borgulya István az alkalmazott matematika, programtervező szak utolsó évét végezte, ezért Szegeden kerestem tanári állást. Nem jártam sikerrel. Az Állami Könyvterjesztő Vállalatnál helyezkedtem el. Külföldi könyvek rendelésével, levelezéssel, ügyfelekkel foglalkoztam, kezdtem belemélyedni a kereskedelem világába. Férjem a diploma kézhez vételével, átállt a katedra másik oldalára, a TTK Alkalmazott matematika tanszékén lett egyetemi gyakornok. Nagy volt az örömünk. Mindkettőnknek volt tehát munkája, de reménytelennek tűnt Szegeden saját lakást szerezni. Ezért csábító volt az a lehetőség, amely hirtelen, teljesen váratlanul Pécsről kínálkozott: az akkor induló közgazdászképzéshez oktatókat kerestek. A férjemnek szólt a megkeresés, de amikor a pécsi elbeszélgetése során kiderült, hogy német-orosz szakos felesége számára is lenne állás, rögvest minden megoldódott. A lakásvásárlás is belátható távlatba került.

Így szóltak bele a külső körülmények személyes életünkbe. Reakciónk: 1972-ben Pécsre költöztünk, az akkori Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem Kihelyezett Nappali Tagozata oktatói lettünk. Új fejezet kezdődött. Felnőttoktatás és **gazdasági szaknyelv** oktatása várt rám. Tanítás és persze tanulás, tanulás, tanulás következett. Tanulmányozni kezdtem a felnőttkori nyelvészeti pszichológia sajátosságait. Ebből gyakorlati és tudományos hozadék származott. (1975-ben ebből a

témából szereztem egyetemi doktori fokozatot Szegeden, és a gyakorlati nyelvsajátítást segítő keletkezett *A mindennapi élet nyelvéből* című könyvem (Tankönyvkiadó, 1975), amely tizenhét kiadást élt meg.) A gazdasági szaknyelv izgalmas lett. A céltáblám először a német gazdasági sajtó, a német üzleti levelezés, (az írott szaknyelv) volt, amit már a könyvkereskedelemben is műveltem.

Újra a külső körülmények gyakoroltak hatást a munkámra: kapcsolatba kerültem baranyai vállalatokkal, amelyek vállalaton belüli német nyelvű anyagok fordításával és tolmácsolási feladatokkal bíztak meg. Felfigyeltem a belső anyagok fordításának különös nehézségeire, a vállalaton belül használt szaknyelv egyedi sajátosságaira. Nem csupán a szaknyelv, hanem egy szűkebb szakmai csoport (**egy szervezet**) **nyelvhasználatának** jegyeit viselte magán. A tolmácsolás során világhosszá vált, hogy nem csupán a szaknyelv, hanem a teljes **kommunikációs folyamat (aktus)** hordozza magában azt a jelentést, amelyet a tolmácsnak közvetítenie kell. És mivel a tolmácsolás különböző nyelveket beszélő, különböző kultúrákból érkező felek közötti közvetítést jelent, még egy tényező van jelen, az **interkulturalitás**. A kultúrák és a nyelvek különbözőségéből eredő viselkedési és nyelvhasználati eltérések figyelembe vételének és megértésének szükségessége. E felismerések tovább növelték szakmai kíváncsiságomat, innen kezdve szisztematikusan gyűjtöttem a **kulturális determináltság** bizonyítékait, a nyelvi viselkedésre gyakorolt hatásokat. Megjelentek első tanulmányaim külföldön.

Elérkezünk 1989-hez, a **rendszer váltáshoz**. A külső körülmények változása ezúttal drámai erejű. Teljesen új korszak kezdődött. A határok átjárhatósága, a külföldi ösztöndíjlehetőségek megjelenése, újabb vállalati megbízások és tolmácsolási feladatok erőteljes lökést adtak egyre kiforrottabb tudományos érdeklődésemnek. A TEMPUS, DAAD, Aktion-Österreich-Ungarn, British Council támogatása németországi, dániai, ausztriai, angliai tanulmányi- és kutatói utakat tettek számomra lehetővé. Megnyíltak olyan könyvtárak, amelyek kincseihez addig csak nagyon korlátozottan, nemzetközi könyvkölcsönzésekkel jutottam hozzá. Kutatásom innen kezdve céltudatos. A kultúrák, az értékrendek tanulmányozásával eljutottam Hall, Hofstede, Trompenaars, Thomas, majd Schwartz, az EVS, a WVS kutatási eredményeihez és egy a 80-as években Európában is szárnyra kapott felismeréshez, **a szervezeti, a vállalati kultúra** jelentőségéhez. Mondhatni Peters és Waterman a kiválóság keresésével lázba hozták a vállalati vezetéstudományt. Németországban találkoztam e „lázzal”. 1994-ben kandidátusi disszertációmiban, majd a 1996-ban *Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában* című könyvemben már ezen időszak hatásait és saját empirikus kutatási eredményeimet dolgozom fel, láttatva, hogy a szervezeti kultúra és a szervezeti kommunikáció számomra szoros kölcsönhatásban vannak egymással. Az új ösztönző témák mellett a szaknyelv sem került a süllyesztőbe. Tanszéki kolleganóimmal közösen két német gazdasági szaknyelvi könyvet írtunk és jelentettünk meg az Akadémiai Kiadónál, amelyek a formálódó gazdasági szaknyelvtan országosan használt tankönyvei lettek (Wirtschaftskenntnis Deutsch, Ziel: Wirtschaftsdeutschprüfung).

A szervezeti, vállalati vezetéstudományi szemléletemet a rendszerváltásból következő újabb szakmai esemény is erősítette. A piacgazdaságra áttérést segítő Magyarországon széles körben elkezdődött az üzleti vállalkozók, a kis- és középvállalatok vezetőinek képzése, piaci szemléletének formálása. A bajor kormány támogatásával, a Kolping szervezet kivitelezésével többhetes ilyen célú képzések indultak Pécsen is. Elvállaltam a német nyelvű képzések tolmácsolását: a vállalat alapítás, a vállalati pénzügyek, az adózás, a marketing, a sikeres vállalkozó ismérvei, a szervezeti kommunikáció köré csoportosultak a témák. Az egymást követő kurzusok segítettek rendszerbe foglalni a magam korábban szerzett ismereteit is és a hangsúlyt a kutatásban a **vállalati, a szervezeti nézőpontra** helyezni.

A rendszerváltás magával hozta a privatizációt, a külföldi befektetők érdeklődését is. E folyamatokban újabb tolmácsolási, fordítási feladatot kaptam pl. a Beremendi Cementgyár eladása

során, amelyet a Heidelberg Zementwerke vásárolt meg. Vállalatok – tárgyalások, így rakódnak össze az építőkövek, formálódik a **szervezeti/vállalati kommunikáció** irányvonal.

Ide kapcsolódik egy civil szál is. 1988-ban vállalati és egyetemi kollégákkal létrehoztuk a Baranya – Steiermark Baráti Egyesület nevű szervezetet, azzal a céllal, hogy ápolja az oktatási és kulturális együttműködést a két régió között. Később ebből nőtt ki a Kar hallgatói számára a Neumarkt-i tanulmányutak gyakorlata: mintegy tíz éven keresztül töltöttünk tíz-húsz hallgatóval egy-egy hetes szakmai programot Ausztriában.

Megemlítek még egy, a világot megrengető folyamatot: az 1990-es évek közepén „betört” a tudományos és civil életünkbe az internet.

Magyarországnak az Európai Unióhoz csatlakozása újabb nagyhatású esemény volt, ami számomra főleg az oktatásban csapódott le. A „társult tagság” ráébresztett, hogy nem tudok eleget az Unióról, ezért kaptam a lehetőségen és beiratkoztam a hollandiai Heerlen *European Studies* angol nyelvű távoktatási programjába. Nem bántam meg. Az eszmetörténet keretében Jean Monnet, Konrad Adenauer és más történelem formáló személyiségek gondolkodását is megismertem. Az EU-tanulmányok szakirány elindítása Jean Monnet chair „rangot” hozott számomra, és új oktatási területek nyíltak meg, így például a „Tárgyalás és döntéshozatal az EU intézményeiben” (német és angol nyelven), „Die Wirtschaftskunde der deutschsprachigen Länder”. Az alapelv az volt, hogy legyünk (legyenek a közgazdász hallgatók) minél felkészültebbek addigra, mire a népszavazást kiírják a csatlakozásról.

Hogyan vezetett az út tovább a **vállalati kommunikációmenedzsmenthez**? Egy hamburgi konferencián vettem részt, amelynek az Unternehmenskommunikation, a Betriebskommunikation volt a fő témája. Bungarten professzort, a szervezőt, már a 80-as évek óta ismertem személyesen. Itt érdekes témák kerültek elő. A kapott inspiráció elvezetett Ansgar Zerfass, Manfred Piwinger, Jörg Pfannenbergről, rajtuk keresztül van Riel, Cornelissen műveire. A vállalati kommunikáció intangibilis jószágként, értékteremtő menedzsment funkcióként értelmezése átértékelte bennem a téma jelentőségét. Átfogó empirikus kutatásokba kezdtem, és 2010-re beértett a könyv az értékteremtő kommunikációmenedzsmentről.

Kérlek, mutasd be néhány mondatban az MTA GTB Kommunikációmenedzsment Munkabizottság megalapításának körülményeit.

Az MTA-nak '94-ben lettem köztestületi tagja, amikor vezetéstudományból kandidáltam Budapesten. Abban az időben a kandidátusokat általában kinevezték egyetemi tanároknak. Nálam ez ugyan nem következett be, de bekerültem az **MTA Vezetés- és Szerveztudományi Bizottság**ába. Itt a vállalati kommunikációnak csak a marketing-kommunikáció szegmense volt reprezentálva. A vezetés feladata azonban a kommunikáció *egészének* összehangolt működtetése. Éppúgy tervezést, szabályozást, szervezést, megvalósítást, ellenőrzést igényel, mint a vállalat működésének más területei. Mind a szakirodalom, mind létező jó gyakorlatok ezt igazolják, mégis hiányzott legrangosabb tudományos szervezetünk palettájáról. Ezért éreztem szükségesnek egy, a kommunikációval foglalkozó Albizottság létrehozásának kezdeményezését, ez lett a **Kommunikációmenedzsment Albizottság**, majd **Munkabizottság**, amely munkáját 2009-2020-ig vezettem. Az albizottságnak előzménye volt az az intézményközi szellemi műhely, amelyet 2008-ban az üzleti képzést folytató intézmények részvételével, elsősorban az üzleti kommunikáció tantárgy oktatásának összehangolására, tapasztalataink kicserélésére hoztunk létre, szintén az én indítványomra. (Az itt megfogalmazott igény hatására írtuk meg kollégáimmal a *Kommunikáció az üzleti világban* c. könyvet, amely mindmáig alapkönyv az oktatásban.) E műhely tagjai azután az albizottság munkájába is bekapcsolódtak és sokuk azóta is a szakmai események résztvevője.

Mi ma a kutatási fókuszaid esszenciája, és mik lehetnek az új irányok?

Aktuálisak-e a kutatási fókuszok? Egész eddigi beszélgetésünkben azt igyekeztem hangsúlyozni, hogy a környezeti tényezők folyamatosan változnak, így egy kutató fókuszpontja is fokozatosan eltolódik. Ugyanez vonatkozik egy tudományos területre, szervezetre is. Érzékelnie kell a folyamatok irányát és lehetőleg proaktív módon, a hangsúlyok áthelyezésével kell reagálnia erre. Al-, majd Munkabizottságunk így is definiálta önmagát: a vállalati kommunikáció aktuális kérdéseivel akar foglalkozni. Volt, amikor az interkulturális kihívások, máskor a krízis, vagy épp a belső szervezeti kommunikáció kapott valami miatt hangsúlyt a gyakorlatban. Ekkor ez lett a vállalat – akadémiai szféra dialógusunkban is a vitatéma.

Merre tovább? Nos abba az irányba, amelyet az élet fog kijelölni. Nézzük meg, mi foglalkoztatja a vállalatvezetőket! A digitális kommunikáció rohamléptekkel halad előre. A smart megoldások, a gépek és gépek, a gépek és termékek egymást közti kommunikációja előre vetít egy irányt. Hogy mit tudunk ebből az oktatásba átvinni? Azt hiszem, hogy fórumainkon, konferenciáinkon nagyon jó példákat, eseteket lehet meríteni az oktatáshoz is.

Melyek az oktatói pályád főbb mérföldkövei, tanulságai?

Az oktatás esetemben párhuzamos pályát írt le a kutatással. Eddig a kutatás alakulásáról volt szó, de én oktatóként érkeztem Pécsre, és ezt tekintettem elsődlegesnek. A kutatás az oktatást volt hivatott hitelessé tenni. Emlékszem, mikor Bélyácz tanár úr pályánk elején azt hirdette, hogy egyetemen oktatni csak azt szabad, amit kutat is az oktató. Ez már a múlté. Látom, amint a fiatalok az egyik félévben X oktatási feladatot kapják, a következőben már egy egészen mást. Megértem, hogy így lehet megoldani a munkaerő problémákat, de egy oktató akkor válik szaktekintéllyé, a hallgatók által is elismertté, ha ismeretei mélyek. Ehhez elengedhetetlen a téma kutatása.

Az oktatás ez alatt az 50 év alatt nagyon sokat változott. Intézményesen, strukturálisan is és egyéni oktatói nézőpontból is. Az én oktatói pályám két szakaszra oszlik: a nyelvek, illetve a vezetéstudomány területéhez kötődő oktatási feladatok korszaka. Köztük a híd a kommunikáció: a nyelv használata a vállalati szférában.

Úgy tekintek vissza erre az 50 évre, hogy volt a Karon az idegen nyelvek oktatásának egy rendkívül tartalmas és nagyon nívós szakasza. Ez több tényezőnek volt köszönhető. Egyrészt elhivatott, magasan kvalifikált, önmagukat továbbképző nyelvoktató tanárok alkották a 20-25 fős Idegennyelvi tanszék, akik angol, német, francia lektorokkal karöltve dolgoztak. Másrészt volt idő és lehetőség sikert elérni a hallgatók nyelvtudásának fejlesztésében (szükséges óraszám, eszközök, még nyelvi labor is). Heti 4 órában folyt a tanrend szerinti kötelező nyelvoktatás. A tanszéknek lehetősége nyílt speciális nyelvigenyes képzésekre: kezdetben a „koncentrált”, félév eleji nyelvi hetek, majd a szakfordító képzés angol és német nyelvből. Ez utóbbi azokat is magas szintű nyelvtudáshoz segítette hozzá, akik nem fordítóként képzelték el a jövőjüket. Motiváltak voltunk minőségi tankönyvek megírásában, tananyagok fejlesztésében. Némi küzdelem árán, melyben Földvári rektor úr is támogatót mint tanszékvezetőt, sikerült létrehozni a Karon a „Rigó utcai” állami nyelvvizsgáztatás decentrumát, szinte elsőként az országban. Erről akkoriban a sajtó is lelkesen tudósított, hiszen megtört a budapesti „monopólium”, és nem csupán a kar hallgatói, hanem Dél-Dunántúl vizsgára készülői is nálunk vizsgázhattak. Majd a szakmai nyelvvizsgák kötelezővé tétele után gazdasági nyelvvizsga-helyet is akkreditáltattunk. Pezsgő élet folyt: a tanszék több oktatója végezte el az MBA képzést, szerzett tudományos fokozatot, könyvek jelentek meg, pályázatokat nyertünk el. Ma jó érezni, hogy e folyamatokban 1979-1983, majd 1996-2005 időszakokban az Idegennyelvi (később Idegennyelvi és Üzleti kommunikáció) tanszék vezetőjeként játszhattam jelentős szerepet.

Volt egy virágkor és utána elkezdődött a fokozatos leépítés. Ez kemény volt. Megélni, amint évek építő munkájának eredménye lassan semmivé lesz. A folyamatot nem a Kar vezetése kezdeményezte, hanem központi intézkedések születtek, amelyek ilyen irányba kényszerítették az egyetemeket. Országszerte elkezdődött a nyelvoktatás óraszámának csökkentése, a lektorátusok felmorzsolása, a többkarú egyetemek lektorátusainak összevonása. Mint a MANYE vezetőségének tagja, magam is részt vettem olyan minisztériumi beadványok készítésében, amelyek e folyamatok ellen tiltakoztak, és más racionalizálási megoldásokat javasoltak. Fogamatjuk nem lett. Hogy ki lehetett-e térni az intézkedések végrehajtása elől, nem tudom. Tény, hogy a Karon is vezető pozíciókból hangzott el, hogy a nyelvi képzés túl drága, a nyelvtanárok túl sokan vannak. A nyugati egyetemek példája volt a fő érv, ahol nem a „szakegyetemek” feladata az idegennyelv-tudás biztosítása. Igaz, csak hogy ezekben az országokban az egyetemre kerülők már többnyire birtokában vannak egy második nyelvnek, és az idegen nyelve(ke)t beszélők hányada az összlakosságon belül többszöröse a hazainak. Hogy jó döntés volt-e, hogy a felsőoktatásban építsük le az idegen nyelv oktatását, és nyomjuk rá a középiskolákra a feladatot, azt nem vagyok hivatott megítélni. De látjuk, hogy hányan nem kapnak diplomát a képzési folyamat lezárásakor, mert nem tudnak eleget tenni a nyelvi követelményeknek. Kérdés, hogy ez nem jelent-e nagyobb gazdasági veszteséget, mint amennyibe több nyelvtanár megtartása kerülne.

A 2005-ben indult „Bolognai képzés” ugyanakkor bevezette magyar nyelven az üzleti kommunikáció oktatását a gazdasági felsőoktatásban. Erre az Idegennyelvi és Üzleti kommunikáció tanszék több oktatója készen állt már.

Előnyös helyzetben voltak azok a kollégáim, akik a Karon MBA diplomát és doktori fokozatot is szereztek. Az ő tovább foglalkoztatásukat támogatta a Kar akkori vezetése, de az oktatók „szétszórása” mellett döntött. Az eltávozás jelentős volt. Volt, aki Angliába, más Finnországba ment el, voltak, akik vállalatoknál vagy középiskolában helyezkedtek el, illetve elkezdődött a nyugdíjazás is. Hatan kerültünk menedzsment, illetve marketing területekre. A szakfordító képzést központi intézkedés a bölcsészkarokra helyezte. A hajdani 25 oktató helyett ma mindössze ketten látnak el angol, illetve német szaknyelvoktatási feladatot.

Ez szomorúan cseng. A nyelvi képzés leépítése veszteség. A „pályamódosítás” azonban több személyes sorsban felfelé ívelést, kiteljesedést is jelentett: habilitációk, figyelemre méltó kutatások születtek.

Mit köszönhetsz az egyetemnek?

Én az egyetemnek nagyon sokat köszönhetek. Elsősorban az oktatást, azt hogy az oktatás valamennyi szintjén, az alapképzéstől a doktori szintig, magyar, német és angol nyelven is kipróbálhattam magam. Alapvetően pedagógus vagyok, így értékesnek, kereknek érzem az életem „ezzel a sapkával a fejemen”. Mindig olyan helyzetben voltam és még vagyok is, hogy adhatok az embereknek, hogy gazdagíthatom az életüket. Nem kellett azt éreznem, hogy fölösleges munkát végzek. Egy olyan helyen, ahol homokot kell a sivatagban elhordani, és a szél visszahordja reggelre, nem éreztem volna jól magam. Az oktatás egyik értelme az életemnek. Segít az „Élni és élni hagyni” életelvet „Élni és élni segíteni” elvvé változtatni.

Köszönhetem a hallgatókat, azt, hogy egész életemet fiatalok körében töltöm. Nagyon sok pozitív visszacsatolást kaptam tőlük. Ez ösztönző és örömet is szerez. Köszönhetem azt is, hogy külföldi ösztöndíjakat nyerhettem el, és ezek révén számos országba eljutottam. Külföldi tanulmányutaim alatt rendkívül sokat tárgult a világlátásom. Megtanultam becsülni azt, ami jó, ami értékes itthon, kis hazánkban. És bosszankodni azon, amit lehetne sokkal jobban csinálni. Köszönök számos nagyon értékes kollégát, akiket emberileg nagyon sokra értékelek és sokat tanultam tőlük. Egy olyan légkörű

karon és főleg tanszéken dolgozhattam, ahol jól érezhettem magam. Nem akarom a valóságnál rózsaszínűbbre festeni a képet, hiszen kicsinyes szakmai féltékenykedéstől, „betartásoktól” ez az intézmény sem mentes, de a gáncsolók a vesztesek.

Jelentős szabadságot is köszönhetek munkahelyemnek. Szerencsésnek érzem magunkat amiatt, hogy alapítóknak érkeztünk a karra. Az alapoktól építettünk fel valamit. Nagy szabadságunk volt abban, hogy mit tanítsunk, mit kutassunk, magunk formálhattuk az induláskor a kereteket. A szervezeti kultúrát is. Szabaddá tett, hogy olyan értékrend szerint dolgozhattam, amely harmonizál személyes életszemléletemmel, nem kényszerültem meghasonlásra.

Sokszor tudtam örömmel elmélyülten dolgozni, amikor észre sem vettem, hogy rég elmúlt éjfél – sokszor átéltem a Csíkszentmihályi által flownek nevezett élményt.

Mit köszönhetek még? Sportolási lehetőséget. Az egyetemi sítáboroknak köszönhetően tanultam meg síelni. Az egyetem keretében tudtam 1977-től évtizedeken keresztül rendszeresen tornázni.

És köszönöm azt is, hogy a férjemmel egy munkahelyen dolgozhattunk. Ez segített abban, hogy átérezzük egymás problémáját és örömét. Fél szavakból, talán szavak nélkül is értettük, hogy kit mi bánt egy-egy igazságtalanságot átélve, vagy mi áll az arcon megvillanó öröm mögött. Az egyetemi lét és életforma minden bizonnyal befolyásolta azt is, ahogyan két tehetséges fiúkat odafigyeléssel fel tudtuk nevelni.

Melyek a legkellemesebb emlékeid a Karról?

Elsősorban a közös munkák. Remek volt a kollégáimmal tankönyveket írni. Többet is írtunk teamben, és többekkel dolgoztunk együtt nemzetközi programok keretében.

Jó emlékü tanszéki kirándulások, beszélgetős kerti összejövetelek sorát tudom felidézni. Közös utazások, konferencia-részvételek jutnak eszembe. Jó volt ünnepelni a PhD fokozatok megszerzését, a habilitációkat, az írt könyvek megjelenését, a tanévek végét a kerti partikon. Szeretek találkozni az évekkorábban végzett hallgatókkal.

És persze jóleső emlékek a szakmai elismerések. Talán nem kérkedés megemlíteni azokat a pozitív leveleket, e-maileket, amelyeket évek múltán végzett hallgatóktól kapok. Ilyesmik: „Tanárnő, most neveztek ki X vállalat Y osztálya élére. Most érzem, milyen sokat kaptam, tanultam Öntől”, vagy valami hasonló sorok.

Hasonlóan szívmengető látni, hogy korábbi PhD-hallgatók, akiknek témavezetője voltam, ma egyetemi tanárok, kutatótársak, egykori hallgatók pedig magas beosztású vállalati szakemberek.

Hogyan érzed magad most a VSZI-ben?

Nagyon jó, hogy részese lehetek a Ti fejlődéseiteknek, előre lépéseiteknek, hogy bevontok az eseményekbe. Kötődöm hozzátok a VSZI-ben. Örülök annak, hogy szívesen veszitek, ha megosztom veletek, amit meg tudok osztani: ötleteket, tapasztalatot, emberi kapcsolatokat. Külön öröm, hogy az Intézet „helyén kezeli” a szervezeti, a vállalati kommunikációt, mint vezetési feladatot. Tükröződik a szemléletben a szervezeti kommunikáció súlyának megértése. Ezt ma még bizonygatni kell nálunk. Ígéretes, hogy többen bekapcsolódtatok a kommunikációmenedzsment témába. Friss ötleteitek tovább éltetik az eddigi munkát.

A közös munka mellett természetesen jó érezni a szabadságot is. Bár szívesen oktatnék is, de mindenkor szeretnék segíteni a családomnak, amikor erre szükség van. Ezzel viszont nem

egyveztethető össze a folyamatos oktatás kötöttsége. Az is jó érzés, hogy a Karon van egy iroda, ahol nekem is van helyem. Nyugdíjasnak, de nem kirekesztve lenni, jó állapot.

Milyen elveket vallasz az oktatásban?

Az oktatás pszichikai folyamat. Úgy gondolom, hogy az agy akkor legjobban befogadó, ha stressz, ha feszültség mentes légkörben érik az ingerek. Én legalábbis a rettegéstől mentes órákon tudtam jól tanulni és jól teljesíteni. Ezért magam is erre törekszem oktatóként: oldott, kiegyensúlyozott, alkotó légkört teremteni. Az idegen nyelvek felnőttkori oktatásában ez különösen fontos. Túl a gyerekkoron nagyon erős beszédgátlást cipel sok ember. Nem csupán idegen nyelven. Kiállni, emberek előtt beszélni, sokak számára maga a rémálom. Ezeket egy tanárnak tudni kell feloldania.

Mindig szerettem volna elérni, hogy ki-kí úgy menjen haza az óráról, hogy kapott valamit: lehet, hogy ismeretet, lehet, hogy értékrendi, viselkedési mintákat, vagy épp lelki muníciót. De ne maradjon üresen az órai „tarisznya”!

Számomra nagyon fontos az igényesség, a precíz munka: Ne érzük be fél megoldásokkal! Társuljon ehhez pontosság, megbízhatóság, korrektség, kiszámíthatóság, kölcsönös tisztelet. Hiszek a tanári példamutatásban. Aki megtanul az idővel jól gazdálkodni, meg tudja különböztetni a lényegest a lényegtelenről, sokat tud nyerni az életben.

Hogyan jellemeznéd a kapcsolatodat a hallgatókkal?

Mi jellemezte a kapcsolatodat a hallgatókkal? Szerettem és tiszteltem a hallgatókat. Ez az alapviszonyulásom hozzájuk. Ezt azzal is igyekeztem kifejezni, hogy amit számon kértem tőlük a dolgozatokban, azt nagyon korrektül ellenőriztem is. Mindent végigolvastam, tárgyilagos visszajelzéseket fűztem a dolgozatokhoz. Értékeltem a tényleges erőfeszítéseket. Ezt a hallgatók nagyon világosan érezték.

Mindig arra törekedtem, hogy felkészült és pontos legyek. Óra nulla-nullakor ott álltam a katedrán, és elmondtam, hogy azért vagyok pontos, mert ha én csak két percet kések és harmincan várnak rám, ez harmincszor két elveszett percet jelent, 60 percet dobtunk ki az életünkből.

Zavart-e, amikor a hallgatók késtek? Hogyan kezeltem? Először csak ránéztem az órára, és amikor harmadszor késett ugyanaz a hallgató, akkor mondtam, hogy ez 5 vagy 10 perc volt. Amikor már ötödször fordult elő, akkor szóltam, hogy számomra ez udvariatlan, kérem, hogy legközelebb érkezzen pontosan. Nem csináltam ebből drámát, de érzékeltettem, hogy ez modortalanság. Hozzáfűzve, hogy lehet, hogy ezt Magyarországon meg lehet csinálni, de vannak olyan kultúrák, ahol a késés nagyon rossz fényt vet a késve érkezőre. Nem árt tudni, hogy az üzleti életben a pontosság nagyon fontos.

Szerettem a hallgatókkal a közös programokat, hogy fel tudtunk oldódni egy jó gyaloglás, kirándulás keretében, vagy hosszabb utak során. Nagyon örülök annak, hogy lehetőségem volt több tanulmányi úton részt venni hallgatókkal. Mielőtt az EU csatlakozás elérkezett, évente mentünk brüsszeli tanulmányutakra. Az EU tanulmányok nevű specializáció évekig működött, ennek keretében megismerhették a hallgatók az EU-s intézményeket, a döntési mechanizmusokat, tárgyalási mechanizmusokat. A brüsszeli utak ehhez a specializációhoz kapcsolódtak. Közelebb hozta a működési rendszert a hallgatókhoz az, hogy meg lehetett látogatni az intézményeket, lehetett találkozni politikusokkal. Amikor elindítottuk az EU-tanulmányokat, nagyon komolyan gondoltam a mottót, hogy „elébe megyünk az eseményeknek, és nem vonszogatjuk magunkat az események által”. Ez azt jelentette számomra, hogy még nem tudjuk igazán, hogy mi az EU, de ha felkészülünk,

az csak hasznunkra lehet, hogy ne érjen váratlanul minket egy-egy helyzet. Az Europa Forum-hoz kapcsolódó neumarkt-i tanulmányi utak, amelyekhez üzemlátogatások, kultúra és természetjárás, hegyi túrázás is kapcsolódtak, kezdetben sokak számára az első ismerkedést jelentették Ausztriával.

Tudom, hogy még mindig nagyon aktívan töltöd a szabadidődöt. Mivel foglalkozol ilyenkor, mi a hobbid?

Fotózni szeretek, de főleg a magam örömeire. A környezetemben vannak igen jó fotósok, nem szeretném hozzájuk hasonlítani magam. A szépséget mindenben szeretem, ezért öröm megörökíteni az emberi és a természeti kisugárzást. Általános iskolás koromban fotószakkörre jártam, ahol megtanítottak alapdolgozatra, még a filmek és a képek saját kezű előhívására is. Manapság erre nincs szükség, egyvalami azonban nem változott: tudni kell meglátni a pillanatot. Fontos, hogy később felidézze a fotóm azt az érzést, azt a hangulatot, amelyben készült. Ha jól elkapok egy boldog emberi arckifejezést, akkor öröm tölt el az idő elteltével is, ha a fotót látom.

Szeretek zenét hallgatni. Főleg klasszikust. A lakásunkban szinte mindig szól valami szép háttérszene. Egy-egy a lélekhez szóló esti koncert pedig napokig visszacseng bennem. Nagyon jó, hogy ilyenekből egyre több van mostanában Pécsen.

Szeretem a növényeket. Gyönyörködni változatosságukban, szín- és formagazdagságukban, figyelni növekedésüket, ezerarcú virágaikat. Sok szobanövényt tartok, gondozok otthonunkban.

Nem tudom, hogy hobbi-e a sport, de végig kíséri az életemet. Úgy gondolom, hogy a szellemi munka mellett elengedhetetlen a rendszeres mozgás. Minden életkorban lehet sportolni, meg lehet találni a megfelelő sportágakat. Egészen kislány koromban kerültem be az iskolai lány tornacsapatba, innen kezdve a talaj- és szertorna végig kísérte a tanulmányaimat, még az egyetemi években is tagja voltam a versenyekre készülő női tornacsapatnak. Gimnasztikázni most is rendszeresen járok. Az úszás és evezés számomra szezonális, a nyár sportja. Teniszezni nagyon szeretek télen-nyáron, remélem, még sokáig tudom folytatni. Gimnasztika és tenisz: a hét öt napján van „órarend szerinti” sportom. Mire jó? A sport segít fizikai és lelki egyensúlyt teremteni. A kiegyensúlyozottság az ember hangulatára, kapcsolataira is kihat. Az intenzív sport sok mindent el tud feledtetni, segít fölémelkedni a napi átlagos problémáknak. Segíteni kell a fiataloknak ezt minél korábban felismerni.

Mit tudnak átvenni a fiatalok?

Ma nagyon nehéz irányítónak utat mutatni, beláthatatlan változások küszöbén állunk. Vannak azonban olyan emberi értékek, amelyek nem devalválódnak a változó körülmények között sem. A korrektség, a közösségi gondolkodás és magatartás, a kölcsönös tisztelet, a munkában az igényesség, a folytonos tanulásvágy és a tudás alighanem még sokáig megmaradnak az emberi megbecsülés kritériumainak. Kodály szavai időtállóak: Minden ember annyit ér, amennyit embertársainak használni, hazájának szolgálni tud. És krédóként megismételném: Élni és élni segíteni.

Köszönöm szépen az interjút!

1. Interkulturális kommunikáció

INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ A HALLGATÓI SZAKDOLGOZATOK TÜKRÉBEN

INTERCULTURAL COMMUNICATION FROM THE PERSPECTIVE OF STUDENTS' THESES

ABLONCZYNÉ MIHÁLYKA LÍVIA

PhD habil, egyetemi tanár

Széchenyi István Egyetem, Apáczai Csere János Kar, Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció
Tanszék
ablne@sze.hu

TOMPOS ANIKÓ

PhD, egyetemi docens

Széchenyi István Egyetem, Apáczai Csere János Kar, Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció
Tanszék
tomposa@sze.hu

Absztrakt

Egyetemi hallgatók szakdolgozati témaválasztásának elemzése izgalmas feladat, mivel tükröt tart az oktatók elé, igazolja vagy cáfolja, hogy az oktatási folyamat során felkeltették a hallgatók érdeklődését a különböző tudományterületekhez tartozó témák. A tanulmány célja annak vizsgálata, hogy a Széchenyi István Egyetem Nemzetközi Tanulmányok alapszakos hallgatói között mennyire kedvelt szakdolgozati téma az interkulturális kommunikáció, továbbá annak mely témáit milyen konstrukciók mentén kutatják. A vizsgálat korpuszát a Széchenyi István Egyetem magyar nyelvű Nemzetközi Tanulmányok alapszakán az elmúlt öt év során (2016–2021 között) született és sikeresen megvédett 106 szakdolgozat alkotja, amelyeket kvalitatív módszerrel kategóriákba rendeztünk. Az elemzés végkövetkeztetése az, hogy az interkulturális kommunikáció népszerű szakdolgozati téma a hallgatók körében, valamint az, hogy a hallgatók a leginkább biculturális üzleti kontextusban, a dimenzió-alapú kutatások által felállított érték kategóriák mentén gondolják tovább a tanultakat.

Kulcsszavak: interkulturális kommunikáció, Nemzetközi Tanulmányok szak, szakdolgozati témák

Abstract

It is an exciting task to analyse the topic choice of tertiary theses since they show the results of lecturers' efforts to attract students' attention to and raise their interest in their subjects, topics and broad academic themes. The present study aims to find out whether International Relations BA students at Széchenyi István University like choosing intercultural communication as a thesis topic and also to identify what themes students examine along which constructs. A total of 106 successfully defended BA theses from the past five years (2016-2021) constitute the research data, which were categorised and analysed qualitatively. The investigation concludes that intercultural communication is a popular thesis topic and students more often than not examine bicultural business settings making use of the value dimensions established by different pieces of dimension-based cross-cultural research.

Keywords: intercultural communication, International Relations BA course, thesis topics

1. BEVEZETÉS

A Széchenyi István Egyetemen a Nemzetközi Tanulmányok BA képzés nagy múltra tekint vissza (jogelődje a négy éves Nemzetközi Kapcsolatok főiskolai szintű képzés volt). Bár a felsőoktatási intézmények a társadalmi és gazdasági változások következtében folyamatosan arra kényszerülnek, hogy képzési kínálatukat újragondolják, de ez az állítás nem érvényes a Nemzetközi Tanulmányok alapszakra (Ablonczyné Mihályka, 2019). A magyar nyelvű képzés több mint 12 éve, az angol nyelvű International Relations BA szak 4 éve az egyetemi portfólió része. A társadalomtudományi képzési területhez tartozik, de multidiszciplináris szaknak tekinthető, ahol több kar több tanszéke vesz részt az oktatásban. A szakot a Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék gondozza. Az oktatók magas szintű szakmai ismeretekkel és sokéves oktatási tapasztalattal rendelkeznek, a hallgatók motiváltak, azért választják ezt a szakot, mert érdeklődnek a kultúra, a kommunikáció, a politika, a nemzetközi kapcsolatok és a nyelvek iránt.

Az interkulturális kommunikációra irányuló vizsgálatok nem veszítették el aktualitásukat napjainkban sem. A mai globalizált világban már elkerülhetetlenül belekerültünk a kultúrák találkozásának világméretű folyamatába, s következésképpen a különböző kultúrák megismerése lehetőséget ad arra is, hogy a saját kultúránkat jobban megismerjük. Immár axióma, hogy a kultúrának sok definíciója létezik, de Vitányival (2002: 720) egyetértünk, hogy bár a definíciók számosak, de nem diffúzak. *„Szerkezetük ugyanolyan, mint a mondaté. Négy elem szerepel mindegyikben. (1) Az 'alany', vagyis az ember és az emberek csoportjai, közösségei. (2) Az 'állítmány', vagyis az emberek tárgyi tevékenysége. (3) A 'tárgy', vagyis ami a tevékenység által létrejön, és pedig (a) anyagi tárgy, (b) társadalmi szerveződés, csoport, intézmény, (c) szellemi tárgy, nyelv, ismeret, tudomány, művészet, vallás. És végül (4) mindezek rendszert alkotnak, mint a nyelvben a mondat. Ez a rendszer a társadalom, a kultúra és a civilizáció. Minden kultúra-definíció beilleszthető ebbe a rendszerbe”.*

Tanulmányunkban először bemutatjuk azokat a témákat, amelyek az utóbbi években a tágan értelmezett interkulturális kommunikáció vizsgálatában meghatározóak voltak a Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék kutatásaiban, hangsúlyozva, hogy a kulturális diverzitás vizsgálata már nemcsak a legismertebb kultúrakutatók kutatási eredményeinek a bemutatására irányul, hanem számos újabb megközelítést, gyakorlati szempontból történő elemzéseket is jelent. A 3. fejezetben felvázoljuk kutatásunk célját, módszerét és ismertetjük vizsgálatunk korpuszát. Ezt követően bemutatjuk vizsgálatunk eredményeit és végül összegezzük kutatásunk lényeges elemeit.

2. AZ INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ KUTATÁSA A NEMZETKÖZI TANULMÁNYOK ÉS KOMMUNIKÁCIÓ TANSZÉKEN

A kultúrák összehasonlítása már több mint fél évszázada foglalkoztatja a hazai tudományos közösséget: nemcsak antropológusok, nyelvészek és szociológusok végeznek kultúrakutatásokat, de a menedzsment tudományokkal foglalkozók is. A pszichológusok, pedagógusok, közgazdászok és kommunikációs szakemberek figyelmét is felkeltette a kultúra mint vizsgálati terület. A tanulmány szerzői elfogadják azt a bizonyított ténytet, hogy a kultúra még mindig számos nézőpontból megközelíthető, mást jelent az üzletembernek, a befektetőnek, a Magyarországon tanuló külföldi diáknak, a gyakorlati szakembereknek, a kutatóknak, az oktatóknak, vagyis mindenkinek, aki multikulturális közegben tevékenykedik (vö. Ablonczyné Mihályka – Tompos 2015).

Az elmúlt mintegy húsz évben a hazai nyelvészeknek, kommunikáció- és menedzsmentkutatóknak jelentős lendületet adtak és komoly inspirációt jelentettek Hidasi Judit, Borgulya Istvánné, Falkné

Bánó Klára és Bakacsi Gyula korai tanulmányai (például: Bakacsi – Branyiczki, 1991; Borgulya, 1994, 1996; Falkné Bánó 1996, 2001; Hidasi 1991, 1998; Koopman et al., 1999).

Az alábbiakban bemutatjuk a Széchenyi István Egyetem Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszékén folytatott kultúrakutatásokat, ahol számos esetben közgazdász-nyelvész együttműködésben folynak a vizsgálódások. Kutatócsoportunk stratégiai célként a következőket fogalmazta meg: (1) hozzájárulás az interkulturális megértés javításához; (2) a kutatási tapasztalatok és eredmények beemelése a kurzusok (Interkulturális kommunikáció, Tárgyalástechnika, Nemzetközi protokoll és etikett, Összehasonlító országtanulmányok) tananyagaiba.

Az elmúlt több mint 10 évben a tágan értelmezett interkulturális kommunikáció témakörében végzett kutatásaink fókuszában az alábbiak álltak:

- kulturális értékek, normák (például: Tompos, 2015; Tompos – Ablonczy-Mihályka, 2018)
- interkulturális kompetencia, interkulturális érzékenység (például: Ablonczyné Mihályka, 2015; Szőke, 2021)
- kulturális közelség (például: Kecskés – Tompos, 2017; Kecskés, 2019)
- sztereotípiák (például: Nádai 2017; Szőke 2019)
- kulturális különbségek vizsgálata a munkahelyen (például: Ablonczyné Mihályka, 2017; Tompos – Ablonczy-Mihályka, 2017)
- üzleti kommunikáció vizsgálata a kultúrák tükrében (például: Ablonczyné Mihályka, 2009; Tompos, 2011)
- üzleti tárgyalások vizsgálata a kultúra és nyelv kontextusában (például: Ablonczyné Mihályka – Tompos, 2009; Tompos, 2016)
- kritikus interakciós esetek vizsgálata (például: Tompos, 2014; Szőke, 2017)
- a bizalom kultúraközi összehasonlításban (például: Szőke, 2020a, 2020b)
- kulturális sokszínűség a felsőoktatásban (például: Ablonczyné Mihályka, 2018; Tompos, 2019)

Hagyományteremtő céllal 2018-ban tanszékünk elindított egy tanulmánykötet-sorozatot. Az online tanulmánykötetek a Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék honlapján érhetők el.

3. A KUTATÁS CÉLJA ÉS MÓDSZERE

A tanulmány célja annak vizsgálata, hogy a Széchenyi István Egyetem Nemzetközi Tanulmányok szakos hallgatói között mennyire népszerű szakdolgozati téma az interkulturális kommunikáció vizsgálata. További cél az, hogy feltérképezzük, hogy e tág témán belül melyek azok az aspektusok, amelyeket a hallgatók az órákon feldolgozott témakörökön belül vagy kívül a legszívesebben tanulmányoznak. Köztudott, hogy a szakdolgozat elkészítése önálló szakirodalomkutatást, szintetizálást, strukturálást, számos esetben önálló kvalitatív vagy kvantitatív vizsgálat megtervezését és lebonyolítását, következtetések levonását, stb. jelenti, így a végzős hallgatók nyilván olyan témát választanak, amely felkeltette érdeklődésüket. Tágabb értelemben tehát a jelen vizsgálat célja az is, hogy következtetéseket vonjon le az interkulturális kommunikációhoz kapcsolódó tantárgyak népszerűségéről.

A vizsgálat korpuszát a Széchenyi István Egyetem magyar nyelvű Nemzetközi Tanulmányok alapszakán az elmúlt öt év során (2016–2021 között) született és sikeresen megvédett 106 szakdolgozat alkotja. A dolgozatokat az egyetemi könyvtár archívumából töltöttük le.

Az adatok feldolgozása kézi módszerekkel történt. Első lépésként – a szak tantárgycsoportjai mentén – meghatároztuk azokat a témaköröket, amelyekben a szakdolgozatok íródtak. A témakörökhöz történő besorolás nem mentes a szubjektív elemektől, mivel számos szakdolgozat már a címe

alapján több kategóriába is besorolható (például politika és gazdaság, politika és társadalom). Ezekben az esetekben a dolgozat tartalma szerint döntöttük el a csoportba sorolást az alapján, hogy melyik altéma szerepelt hangsúlyosabban. A második lépésben az interkulturális kommunikáció témakörén belül megvizsgáltuk, hogy melyek azok az altémák, amelyeket a hallgatók szakdolgozatukban feldolgoztak.

4. EREDMÉNYEK

Az Egyetem Nemzetközi Tanulmányok/International Relations alapszakának tantervében az alábbi témák szerepelnek hangsúlyosan: kommunikáció, civilizációs ismeretek, politika, gazdaság, jog, nemzetközi kapcsolatok története, nemzetközi szervezetek, diplomácia, protokoll és etikett. Az 1. táblázat is azt mutatja, hogy ezeken a területeken belül születnek általában a szakdolgozatok. Emellett a felsorolt példák közül az is látszik, hogy a hallgatók a témákat igyekeznek nemzetközi kitekintésben is tárgyalni.

1. táblázat: A Széchenyi István Egyetem magyar nyelvű Nemzetközi Tanulmányok alapszakos hallgatói által 2016–2021 között írt szakdolgozatok témák szerint

Téma	Dolgozatok száma	Példák
(interkulturális) kommunikáció	27	A Boko Haram terrorszervezet és toborzásának reprezentációja nyugati és szunnita iszlám országok sajtóiban Multinacionális vállalatok határokon átívelő belső kommunikációja
politika, diplomácia	20	A migráció biztonságpolitikai aspektusai és annak kezelési lehetőségei az Európai Unióban A magyar kulturális diplomácia bemutatása a Külföldi Magyar Intézetek munkáján keresztül
társadalom	18	A felvidéki és az erdélyi magyarság asszimilációja A külföldi munkavállalás motivációinak vizsgálata az Ausztriában dolgozó magyarok körében
gazdaság	13	A BRICS szerepe a világgazdasági súlypontok átrendeződésében Silver Economy az öregedő Európában
nemzetközi szervezetek	7	UNICEF missziók a COVID-19 járvány alatt A német – francia tengely szerepe az Európai Unió politikai és gazdasági folyamataiban
nemzetközi kapcsolatok	6	A Covid-19 okozta társadalmi és gazdasági hatások a magyar – kínai kapcsolatokban A Kínai Népköztársaság és az Amerikai Egyesült Államok jelenkori konfliktusa és annak okai
etikett, protokoll	5	A viselkedéskultúra sajátosságai az üzleti életben magyar, osztrák és német példákön keresztül Üzleti protokoll nemzetközi szinten: Magyarország, Oroszország és Kína példáján keresztül
egyéb	8	Mobbing, avagy pszicho-terror a munkahelyen A felsőoktatás nemzetköziesítése – hallgatói mobilitás Európa kulturális fővárosa 2023 Veszprém: "Tüllépni Pécsen"

Forrás: saját szerkesztés

A legtöbb szakdolgozat a kommunikáció, interkulturális kommunikáció témájában íródott. A 14 dolgozat, amelyeket a kommunikáció altémakörhöz soroltunk, nagy többségében a vállalati belső és külső kommunikációt és a sajtókommunikációt vizsgálja, de számos dolgozat foglalkozik például a politikai, egyházi és a sportkommunikációval is. Meglepő, hogy az elmúlt öt évben egyetlen hallgató sem kutatta sem a nemverbális, sem a digitális kommunikáció sajátosságait. Az

interkulturális kommunikáció altéma 13 dolgozatával lentebb részletesebben foglalkozunk. A második legkedveltebb témakör a politika és diplomácia. A politikai kérdéseket tárgyaló 14 szakdolgozat nagyon változatos témájú: a hallgatók a migrációt, politikusok és politikai szervezetek szerepét, politikai folyamatok és döntések hatását vizsgálták. 6 szakdolgozat foglalkozik szakdiplomáciai területekkel; a sportoló hallgatók körében népszerű téma a sportdiplomácia, de a kulturális és egyházi diplomácia is érdeklődésre tart számot.

A kommunikáció és politika területeit szakdolgozati témaválasztás szempontjából a társadalom és gazdaság követi. A nemzetközi szervezetek szerepét, továbbá a nemzetközi kapcsolatokat elemző dolgozatok külön kategóriában kaptak helyet; utóbbiakban a hallgatók politikai és gazdasági szempontokat tárgyalnak. Szintén külön kategória a protokoll és etikett (amely szorosan kapcsolódhat a tágran értelmezett interkulturális kommunikációhoz) – érdekes eredmény, hogy a terület ennyire népszerű a hallgatók körében. A kialakított kategóriákba be nem sorolható 8 dolgozat rendkívül változatos témájú: női vezetők, horgász-szervezetek, olimpiai teljesítmények, közoktatási rendszerek, stb. tárgyalása, általában nemzetközi összehasonlításban.

Az interkulturális kommunikáció alkategóriához sorolt szakdolgozatok címét a 2. számú táblázat tartalmazza. Mint a táblázat első oszlopa is mutatja, a dolgozatok túlnyomó többsége bi- vagy multikulturális összehasonlítást tartalmaz, és közel fele a szervezeti kultúrával foglalkozik. A dolgozatok elméleti alapját általában a dimenzió-alapú kutatások által feltárt kulturális érték-kategóriák (maszkulinitás, individualizmus, univerzalizmus, hosszútávú orientáció stb.), illetve a hofstedei kultúramodell gyakorlat-rétegei (szimbólumok, hősök, rituálék) adják.

Egy kivételével (orosz hősök és szimbólumok) minden dolgozatnak a kutatócsoport tagjai voltak a konzulensei. Megállapíthatjuk, hogy a dolgozatok témája illeszkedik a kutatócsoport kutatási területeihez, ami nem meglepő eredmény. A hallgatói dolgozatok közül – nyilván a primer adatfelvétel nehézségei miatt – csak egy foglalkozik a nemzetközi tárgyalásokkal, míg kulturstandard-, továbbá kulturális közelség-alapú vizsgálatot egy hallgató sem vállalt. Nem szerepel a hallgatók által választott témák között az interkulturális kompetencia, interkulturális érzékenyítés elméletének tárgyalása sem, továbbá a bizalom kultúraközi különbségeit sem kutatták eddig a hallgatók.

2. táblázat: A 2016–2021 között írt interkulturális kommunikáció témájú szakdolgozatok

Kontextus	Címek
monokulturális	A kultúra, amely megállította a demokráciát Orosz hősök és szimbólumok a generációk tükrében
bikulturális	Japán – magyar versenykultúra a kulturális pszichológia tükrében Az olasz és magyar kultúra találkozása, értékek őrzése A Közel-keleti iszlám társadalmak és a nyugati életmód, mint kulturális konfliktus forrása Kultúrák gyakorlati összehasonlítása - A szerelem megjelenése az olasz és a magyar babonavilágban Osztrák – magyar kulturális különbséges hatása a kommunikációra Japán – magyar üzleti viselkedés magyar szemmel
multikulturális	Interkulturális kommunikáció: egy vállalat belső kommunikációjának vizsgálata az interkulturalitás tükrében Nemek közötti egyenlőtlenségek a kultúrák tükrében Diverzitás a munkahelyen Nemzetközi üzleti tárgyalások a gyakorlatban Európai kultúra

Forrás: saját szerkesztés

5. ÖSSZEGZÉS

Axióma, hogy a kultúra és a kommunikáció szoros kapcsolatban állnak egymással. A kulturális sajátosságok nemzetfüggők, de ismeretük és kihasználásuk sikertényezőnek számít a kommunikációban. Véleményünk szerint a globalizáció és a kulturális diverzitás nem jár együtt a nemzeti kultúra értékeinek az eltűnésével, illetve a gazdasági határok csökkenésével párhuzamosan a kulturális határok jelentősége akár emelkedhet is.

A Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék tudományos közössége többfajta megközelítésből vizsgálta és vizsgálja a kultúra és a kommunikáció közötti kapcsolatot, hogy átfogó, de ugyanakkor részletesebb képet kapjunk egyes nemzeti kultúrák tagjainak kommunikációját befolyásoló tényezőkről. A kutatási eredmények közvetlenül hasznosíthatók az oktatásban a tananyagfejlesztések során, mind az előadások, mind a gyakorlati kurzusok tekintetében, továbbá orientálják a Nemzetközi Tanulmányok alapszakos hallgatók szakdolgozati témaválasztását is. A tágan értelmezett interkulturális kommunikáció témakörében végzett oktatói és hallgatói kutatások egy része gyakorlati problémák konkrét és innovatív megoldását is magával hozza.

Az elmúlt öt év során a magyar nyelvű képzésben született szakdolgozatok mintegy 13%-a foglalkozott az Interkulturális kommunikáció tantárgy keretében érintett vagy alaposabban tárgyalt témák valamelyikével. A legnépszerűbbek a két üzleti kultúra kommunikációs vagy kulturális specifikumait összehasonlító elemzések, amelyek általában a dimenzió-alapú kutatások, főleg Hofstede és Trompenaars által feltárt kulturális érték-dimenziókat használják fel elméleti modellként. Emellett a hallgatók kultúramodellek iránti érdeklődését, kreativitását jelzik olyan témák, mint például a babonák, hősök, szimbólumok és rituálék felkutatása és összehasonlítása.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ablonczyné Mihályka L. (2009). Workplace Discourse between People with Different Cultural Backgrounds. Hungarian Electronic Journal of Sciences, Paper LIN-081029-A. 12 p. <http://heja.szif.hu/LIN/LIN-081029-A/lin081029a.pdf>
- Ablonczyné Mihályka L. (2017). Should business actors behave in the same way? Barriers of internal corporate communication in multicultural context. International Journal of Arts and Sciences, 10(1), pp. 391-398.
- Ablonczyné Mihályka L. (2015). Assessing the development of intercultural sensitivity in business settings: How to interact successfully with people belonging to another nation. Tér-Gazdaság-Ember, 3(4), pp. 23-35.
- Ablonczyné Mihályka L. (2018). Dialogue of cultures in higher education. In: Rotschedl, J. – Cermakova, K. (eds.) Proceedings of the 43rd International Academic Conference, Lisbon. Prága, International Institute of Social and Economic Sciences (IIES), International Society for Academic Studies, pp. 2-10.
- Ablonczyné Mihályka L. (2019). Challenges in Higher Education. Case: International Relations BA. In: Holmanova, J. (ed.) Proceedings of the 49th International Academic Conference, Dubrovnik. Prága, International Institute of Social and Economic Sciences (IIES), International Society for Academic Studies. pp. 1-8.
- Ablonczyné Mihályka L. – Tompos A. (2009). Szociokulturális kompetencia és sztereotípiák: hogyan tárgyalunk külföldiekkel? Translatologia Pannonica, 3(1), pp. 81-89
- Ablonczyné Mihályka L. – Tompos A. (2015). Kultúrakutatások tegnap és ma. In: Tompos A. – Ablonczyné Mihályka L. (szerk.) Kitekintések - 25 éves a győri közgazdászképzés. Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar. Győr. https://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2015/Ablonczyne_Tompos.pdf

- Bakacsi Gy. – Branyiczki I. (1991). A kétféle vezetési kultúra találkozásának emberi problémái a vegyes vállalatokban. *Humánpolitikai Szemle*, 2(1), pp. 68-73.
- Borgulya I. (1994). Interkulturális gazdasági kommunikáció és gazdaság. *Folia Practico-Linguistica*, 24(2), pp. 605-612.
- Borgulya I. (1996). *Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában*. Pécs: Janus Pannonius Tudományegyetem. 234 p.
- Falkné Bánó K. (1996). Intercultural Conflicts in British-Hungarian and American- Hungarian International Organizations. *Szakmai Füzetek Jubileumi különszám*, pp. 211-223.
- Falkné Bánó K. (2001). *Kultúraközi kommunikáció: Nemzeti és szervezeti kultúrák, interkulturális menedzsment aspektusok*. Budapest: Püski Kiadó, 180 p.
- Hidasi J. (1991). Kultúraközi kommunikáció vizsgálatok. In: Székely, G. (szerk.) *Első Magyar Alkalmazott Nyelvészeti Konferencia*. Nyíregyháza: Bessenyei György Tanárképző Főiskola, pp. 521-525.
- Hidasi J. (szerk.) (1998). *Szavak, jelek, szokások: a nemzetközi kommunikáció könyve*. Budapest: Windsor Kiadó, 266 p.
- Kecskés P. (2019). The analysis of proximity in the creative sector. *Hungarian Statistical Review: Journal of the Hungarian Central Statistical Office*, 2(2), pp. 106-118.
- Kecskés P. – Tompos A. (2017). A földrajzi és virtuális közelség hatása a vállalkozói kommunikációra. *Tér-Gazdaság-Ember*, 5(2), pp. 40-49.
- Koopman, P.L. – Den Hartog, D. – Konrad, E. – Bakacsi, Gy. (1999). National culture and leadership profiles in Europe: some results from the Globe Study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), pp. 503-520.
- Nádai J. (2017). Stereotypes: An Obstacle or Trigger to Business Success? *European Journal of Sustainable Development*, 6(1). pp. 174-180.
- Szőke J. (2017). Does culture matter? Some critical incidents from the field of international business. In: Mu-Fen, Chao; Chien-Kuo, Li (eds.) *Proceedings of the 2017 International Congress on Banking, Economics, Finance, and Business (BEFB 2017) Taipei, Tajvan: International Business Academics Consortium*, pp. 210-217.
- Szőke J. (2019). How cultural stereotypes affect business communication. In: Soliman, KS. (ed.) *Education Excellence and Innovation Management through Vision*, Norristown (PA), International Business Information Management Association (IBIMA), pp. 3692-3699.
- Szőke J. (2020a) Determinants of Hungarian negotiators' trust-level. *Journal of Business and Retail Management Research*, 5(1). pp. 36-43.
- Szőke J. (2020b). Factors influencing the trust-level of Hungarian negotiators in cross-cultural business contexts. *The Business and Management Review*, 11(1), pp. 112-119.
- Szőke J. (2021). Cultural Sensitivity as An Outcome of Internationalization of Higher Education. In: Gómez Chova, L. – López Martínez, A. – Candel Torres, I. (eds.) *EDULEARN21 Proceedings - 13th International Conference on Education and New Learning Technologies*, 5th-6th of July, 2021. Valencia, International Academy of Technology, Education and Development (IATED). pp. 5940-5946.
- Tompos A. (2011). Business Interactions in the Austro-Hungarian Crossborder Regions. *International Journal of Arts and Sciences*, 3(1), pp. 23-30.
- Tompos A. (2014). How stories contribute to a deeper understanding of cultures. *Introductions. Sociokulturnyje Problemy Jazyka I Kommunikacii: Sbornik Naucnyh Trudov*, 9, pp. 167-174.
- Tompos, A. (2015). Austrian and Hungarian values and norms in cross-cultural management research. *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*. 12(3), Paper Tompos 16 p. <http://www.impresaprogetto.it/essays/2015-3/tompos>

- Tompos, A. (2016). The Interplay of Culture and Gender in the Perceived Ethicality of Negotiation Tactics. *International Research Journal of Social Sciences*, 5(10), pp. 11-17.
- Tompos A. (2019). International students at a young Hungarian university: motivations and challenges. In: Holmanova J. (ed.) *Proceedings of the 49th International Academic Conference Prága*, International Institute of Social and Economic Sciences (IISES), International Society for Academic Studies, pp. 153-164.
- Tompos A. – Ablonczy-Mihályka L. (2017). Cultural Diversity in the Workplace: Exploring the Impact of Intercultural Trainings on the Attitudes of Business Actors. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ARTS AND SCIENCES*, (9)4, pp. 91-100.
- Tompos A. – Ablonczy-Mihályka L. (2018). The Sustainability of Cultural Diversity in the Workplace: Cultural Values and Intercultural Mindset. *EUROPEAN JOURNAL OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT*, (7)1, pp. 298-306.
- Vitányi I. (2002). A civilizáció és a kultúra paradigmái. *Magyar Tudomány*, XLVII (2), pp. 720-729.

INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ KÜLFÖLDI HALLGATÓKNAK

INTERCULTURAL COMMUNICATION FOR FOREIGN STUDENTS

BAJZÁT TÜNDE

PhD, egyetemi docens

Miskolci Egyetem, Idegennyelvi Oktatási Központ

tunde.bajzat@gmail.com

Absztrakt

Az utóbbi évtizedben az interkulturális találkozások száma jelentős mértékben megnövekedett, különös tekintettel a hallgatói mobilitási programokban résztvevő diákok körében. A különböző anyanyelvet beszélő és eltérő kulturális háttérrel rendelkező hallgatók növekvő számban érkeznek Magyarországra, hogy itt folytassák tanulmányaikat, mindeközben azonban számos kulturális kihívással és nehézséggel szembesülnek. A tanulmány célja, hogy bemutassa az interkulturális kommunikáció tanításának jelentőségét. A kutatás során használt angol nyelvű kérdőív zárt és nyitott kérdéseket, és Likert-skálákat tartalmazott. A 2020/21-es tanév 2. félévében az interkulturális kurzust teljesített hallgatók közül 7 külföldi diák töltötte ki a kérdőívet. Az eredmények alapján elmondható, hogy az interkulturális kommunikáció oktatása nagyon fontosnak és hasznosnak bizonyult a külföldi hallgatók körében, az elsajátított ismereteknek köszönhetően a hallgatók jobban megértenek más kultúrából származó embereket és szokásaikat, könnyebben tudnak alkalmazkodni és kommunikálni, és tudják, hogyan kezeljék a konfliktusokat és a kulturális sokk okozta stresszt.

Kulcsszavak: interkulturális kommunikáció, felsőoktatás, külföldi hallgatók

Abstract

In the past decade the number of intercultural interactions has significantly increased, it is especially true for students taking part in international student mobility programs. There is a growing number of students from different cultural backgrounds and with different mother tongues who decide to continue their studies in Hungary and they have to face several cultural challenges and difficulties. The aim of the study is to show the significance of teaching intercultural communication. The used English questionnaire contained closed and open-ended questions, and Likert-scales. In the second semester of the academic year of 2020 and 2021 ten students completed the course, out of which seven foreign students filled in the questionnaire of the study. On the basis of the results we can see that teaching intercultural communication is of crucial importance and very useful for international students. Due to the acquired knowledge, the foreign students could better understand people from different cultures, they could more easily adapt to them and communicate with them, and they also learnt how to resolve conflicts and deal with culture shock.

Keywords: intercultural communication, higher education, foreign students

1. BEVEZETÉS

A 21. század elején a globalizációnak, a technológiai fejlődésnek, a tanulmányi és munkavállalói mobilitásnak, a felsőoktatás nemzetköziesítésének köszönhetően az interkulturális találkozások

száma megsokszorozódott Magyarországon. A hallgatói mobilitási programok száma és a programokban részt vevő diákok száma is egyre nagyobb mértékben emelkedik. A külföldi hallgatói létszámok növekedése különösen jelentős mértékű a Stipendium Hungaricum ösztöndíj program keretében hazánkban tanulók körében. 2015 ősze és 2017 ősze között a diákok létszáma 1266-ról 2929-re emelkedett, ami 2,3-es emelkedést jelent rövid időn belül. Ez az emelkedés a Miskolci Egyetemet választó nemzetközi hallgatók esetében még jelentősebb, mert 2015 őszen 17 hallgató, majd 2017 őszen már 139 diák kezdte meg tanulmányait az intézményben, ami nyolcszoros növekedést jelent (Tempus Közalapítvány, 2021).

A nemzetközi hallgatók különböző országokból érkeznek, eltérő kulturális háttérrel rendelkeznek, következésképpen számos kihívással szembesülnek hazánkban, amely félreértésekhez, problémákhoz és negatív tapasztalatokhoz vezethet. Ezért fontos a hallgatók felkészítése, amely megkönnyíti az alkalmazkodást és a beilleszkedést és csökkenti a kulturális sokk okozta stresszt. Ennek jegyében született tanulmányom, melynek célja, hogy rávilágítson egy interkulturális kommunikáció kurzus jelentőségére külföldi hallgatók körében.

A tanulmány első része az interkulturális kommunikáció fontosságát mutatja be. A második rész egy, a Miskolci Egyetem külföldi hallgatóinak oktatott interkulturális kommunikáció kurzust mutat be. Elsőként a kurzus leírását ismerhetjük meg, majd a kurzust elvégzett hallgatók által kitöltött kérdőív alapján kapunk képet az eredményekről.

2. AZ INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ OKTATÁSÁNAK JELENTŐSÉGE

Az interkulturális kommunikációban a „[...] különböző kultúrák reprezentánsai kerülnek kapcsolatba egymással, aminek következtében az egy kultúráközösségen belül zajló kommunikációhoz képest megsokszorozódnak a megértést zavaró elemek, felerősödnek bizonyos kommunikációs zajok” (Borgulya, 2004, 9.) A problémák hátterében egyrészt a nyelvi akadályok állnak, mert a kultúráközi interakciók során nem használhatja mindkét fél saját anyanyelvét, ha az egyik fél anyanyelvén kommunikál, akkor másik egy idegen nyelvként tanult nyelvet használ, vagy az is előfordulhat, hogy mindkét fél közvetítő nyelvet használ. A közvetítő nyelvek használata szimmetriát eredményez, azonban fennáll az a veszély, hogy az idegen nyelv tanulása során nem azonos mélységben fejlesztették ki a felek idegen nyelvi, interperszonális és interkulturális kompetenciájukat. Másrészt a problémák hátterében a nyelvi akadályokon kívül az adott kultúráközösség „látens” tudásának hiánya is kommunikációs zavarokat okoz, mert nehéz felismerni, hogy az egyik kultúra kommunikációs viselkedési mintái nem érvényesek a másokban, vagy más jelentéssel bírnak (Borgulya, 2004). Az ilyen kommunikáció zavarok elkerülése érdekében szükség van az interkulturális ismeretek alapos elsajátítására, az interkulturális kompetencia fejlesztésére.

Az interkulturális kommunikáció oktatásának témakörében végzett hazai (Ablonczyné, 2013; Falkné, 2011; Loch-Pál, 2018; Németh-Hild-Csongor, 2018) és nemzetközi (Gavin, 2009; Lundgren, 2009; Wereszczyńska, 2018) kutatások eredményei rávilágították a tantárgy fontosságára és hasznosságára.

Jack Gavin az Egyesült Királyságban menedzsment szakos multikulturális hallgatói csoportban (angol, francia, német, dél-koreai, indiai, nigériai, ománi) végzett vizsgálata felhívta a figyelmet arra, hogy egy olyan interkulturális kommunikáció kurzuson való részvétel, ami a kritikus kulturális tudatosság fejlesztését tűzi ki elsődleges céljaként, segíti a hallgatókat abban, hogy jobban megértsék a kulturális különbségeket, a rasszizmus okait, és kulturális hovatartozásukat (Gavin, 2009).

Ulla Lundgren Svédországban pedagógus hallgatóknak egy multikulturális csoportban (2 indiai, 2 malawi, 1 spanyol, 7 svéd, 2 vietnami) tartott interkulturális érzékenyítés kurzust. A résztvevők hagyományos osztálytermi módon és tapasztalati úton is gyarapították kulturális ismereteiket, megtanulták új perspektívából szemlélni ez eltérő kultúrákat, értékelní és elfogadni a kulturális különbségeket, és nyitottabbá és megértőbbé váltak (Lundgren, 2009).

Katarzyna Wereszczyńska Lengyelországban és Szlovákiában pedagógus hallgatók körében végzett kutatásának eredményei azt igazolták, hogy a diákok kulcsfontosságúnak tartják az interkulturális kompetencia fejlesztését intézményi keretek között, a megkérdezettek nagy része (a lengyel hallgatók 74,9%-a és a szlovák diákok 80,6%-a) szerint a tanterv része kell, hogy legyen az interkulturális kommunikáció. A tanulmányból az is kiderül, hogy a lengyel hallgatók közel fele (46,6%) és a szlovák diákok több mint fele (58,3%) nem tartja megfelelőnek felkészültségét az interkulturális kommunikáció tekintetében. A lengyel hallgatók több mint fele (55,2%), és a szlovák diákok közel fele (41,7%) gondolja úgy, hogy az oktatásban a legfontosabb az lenne, hogy elsajátítsák a különböző kultúrákból érkező emberek viselkedésének felismerését és megértését (Wereszczyńska, 2018).

A magyarországi kurzusokon részt vett hallgatók gyarapították nyelvtudásukat (Ablonczyné, 2013) és interkulturális ismereteiket (Ablonczyné, 2013; Falkné, 2011; Loch-Pál, 2018; Németh-Hild-Csongor, 2018), érdeklődőbbé és nyitottabbá váltak más kultúrák iránt (Loch-Pál, 2018; Németh-Hild-Csongor, 2018), és emellett olyan ismertekre tettek szert, amelyeket a jövőben is kamatoztathatnak majd munkájuk során (Falkné, 2011; Németh-Hild-Csongor, 2018), illetve amelyek előnyt jelentenek a döntéshozatali folyamatokban és a konfliktusok kezelése során az üzleti világban (Ablonczyné, 2013).

3. INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ KURZUS KÜLFÖLDI HALLGATÓKNAK

A tanulmány a következőkben a kurzus leírását és a kurzust elvégzett hallgatók által kitöltött kérdőív eredményeit ismerteti.

3.1. A kurzus bemutatása

A Miskolci Egyetemen nappali képzésben tanuló külföldi hallgatók vehetnek részt az „Interkulturális kommunikáció” kurzuson, amely egy szabadon választható tantárgy. A képzés óraszámáa heti 2 óra. A kurzus aláírás és gyakorlati jegy megszerzésével zárul. A kurzuson az alábbi témakörök kerülnek megtárgyalásra:

1. Bevezetés
2. A kultúra definíciója, típusai és modelljei,
3. Az interkulturális kommunikáció fogalma,
4. Az interkulturális kommunikáció története,
5. Az interkulturális kompetencia alkotóelemei,
6. A verbális és nem-verbális kommunikációt akadályozó tényezők, különös tekintettel az interkulturális kommunikációra,
7. Az előítélet, a diszkrimináció és a rasszizmus fogalmai és példái,
8. A kulturális sokk és az alkalmazkodás,
9. Milton J. Bennett interkulturális érzékenység fejlesztési modellje,
10. E. T. Hall elméletei,
11. Geert Hofstede nemzeti és szervezeti kultúrák jellemzésére irányuló modellje,
12. Fons Trompenaars nemzeti és szervezeti kultúrák jellemzésére irányuló modellje.

A kurzus célja az interkulturális kompetencia fejlesztése az elméleti modellek és az azokhoz kapcsolódó példák és szituációk elemzése alapján, azért hogy a hallgatók képesek legyenek sikeres interkulturális interakciót folytatni más kultúrákból származó beszélgetőpartnerekkel.

3.2. A kurzust elvégzett hallgatók körében végzett kutatás eredményei

A tanulmány a következőkben bemutatja a kutatás célját, módszerét, a kutatási mintát és a kutatás eredményeit.

3.2.1. A kutatás célja és módszere

A tanulmány következtetései egy empirikus felmérés eredményei alapján fogalmazhatók meg. A 2021 júniusában elvégzett kutatás célja az volt, hogy megtudja, a külföldi hallgatók mennyire tartják fontosnak és hasznosnak az „Interkulturális kommunikáció” című tantárgyat.

Az adatgyűjtés módszerei közül a kérdőíves adatfelvételt választottam. A kérdőíves adatfelvételt az egységesség, a könnyebb feldolgozhatóság indokolta. A választás másik oka az, hogy a jelen kutatás felderítő kutatás és a kérdőíves adatfelvétel alkalmas ilyen célra. Főként olyan kutatásokban használják, amelyekben az elemzési egység az egyes ember, illetve az adatközlők egyes emberek. A standardizált kérdőívek továbbá minden válaszadóról ugyanolyan formában nyújtanak adatokat (Babbie, 2001).

Az angol nyelvű kérdőív zárt és nyitott kérdéseket, valamint Likert-skálákat tartalmazott. A zárt kérdések esetén a lehetséges válaszokat a kutató határozza meg. A zárt kérdések egységesebb mérést követelnek meg, ezért megbízhatóságuk is nagyobb és a válaszok is könnyen összegezhetőek és elemezhetőek. Ezzel szemben a nyitott kérdésekre a válaszadók tetszés szerint válaszolhatnak, leírhatják gondolataikat és véleményüket, ezért a kapott adatok nem kiszámíthatók, ugyanakkor mélyrehatóak (Mackey – Gass, 2005). A Likert-skálákat az egyéni attitűdök mérésére fejlesztették ki. A kérdéseket úgy kell feltenni, hogy lehetővé tegyék az értékek megítélését, nem pedig a tények megítélését (Likert, 1932).

A kérdőív zárt kérdései rákérdeztek a válaszadók általános adataira; korábbi interkulturális kommunikációs tanulmányaikra; továbbá arra, hogy a kurzus mely témáit tartották hasznosnak és érdekesnek; ajánlanák-e a tantárgyat másnak is; véleményük szerint fontos-e részt venni egy ilyen kurzuson; kötelezővé tennék-e a tantárgyat; elegendő hosszúságú volt-e a kurzus; folytatnák-e tanulmányait ebben a témában; és a kurzus elvégzése óta tudták-e hasznosítani a megszerzett ismereteket.

A nyitott kérdések kiegészítették a zárt kérdéseket, és a válaszadók személyes véleményére kérdeztek rá a tantárgy hasznosságáról, érdekességéről; hogy miért ajánlanák a kurzuson való részvételt; miért legyen vagy ne legyen kötelező a kurzus; és hogyan tudták hasznosítani a megszerzett ismereteket.

A kérdőív öt különböző ötfokú Likert-skálát tartalmazott, az első skála arra kérdezett rá, hogy a külföldi hallgatók milyen mértékben tartották hasznosnak a kurzus elméleti részét; a második skála a kurzus gyakorlati részének hasznosságát mérte fel; a harmadik skála azt kutatta, hogy milyen mértékben segítette a hallgatókat a tantárgy abban, hogy jobban megértsenek más kultúrákat; a negyedik skála azt vizsgálta, hogy milyen mértékben segítette a hallgatókat a kurzus a különböző kultúrákhoz történő alkalmazkodásban; és az ötödik skála azt tanulmányozta, hogy milyen mértékben volt érdekes a tantárgy.

A kérdőíves adatgyűjtés során az önkitöltős módszert alkalmaztam, a válaszadók elektronikus levél formájában kapták meg a kérdőív linkjét és online töltötték ki a kérdéseket Google Forms úrlapon. A kérdőív kitöltése önkéntes volt, a megkérdezettek megőrizték anonimitásukat.

3.2.2. A kutatási minta

A vizsgálat során az eddig a képzésben részt vett 10 hallgató elektronikus levélcímére küldtem ki a kérdőívet, és a megkeresett hallgatók közül 7 fő, azaz 70 százalék töltötte ki a kérdőívet.

A vizsgálatban résztvevők általános adatait az 1. táblázat tartalmazza. Megfigyelhetjük, hogy a megkérdezettek nagy része (5 fő, 71%) férfi, és csak kis részük (2 fő, 29%) nő. A kutatásban résztvevők átlagéletkora 31,9 év, a válaszadók 26 és 45 éves kor közöttiek. A táblázatban látható az is, hogy a külföldi hallgatók több mint fele (4 fő, 57%) jelenleg PhD képzésben tanul a Miskolci Egyetemen, a vizsgálatban résztvevők kevesebb mint fele (3 fő, 43%) pedig Mester képzésben vesz részt. A táblázat adataiból kiolvasható az is, hogy a válaszadók közel fele (3 fő, 43%) a Gépészmérnöki és Informatikai Kar hallgatója, közel harmada a Műszaki Földtudományi Karra, egy-egy fő pedig a Gazdaságtudományi, illetve a Műszaki Anyagtudományi Karra jár. A vizsgálatban résztvevők átlagban 20 hónapot töltöttek Magyarországon, a hallgatók több mint fele kevesebb mint egy éve tartózkodik hazánkban, az egyik válaszadó két éve él itt, egy másik közel három éve, és egy hallgató már négy éve érkezett Magyarországra.

1. táblázat: A vizsgálatban résztvevők általános adatai (n=7)

	Hallgatók száma	Százalékos érték
NEM	nő: 2 fő	29%
	férfi: 5 fő	71%
ÉLETKOR	26–45 év között	---
	átlagéletkor: 31,9 év	---
KÉPZÉSI FORMA	MSc: 3 fő	43%
	PhD: 4 fő	57%
KAR	GEIK: 3 fő	43%
	MFK: 2 fő	29%
	GTK: 1 fő	14%
	MAK: 1 fő	14%
TARTÓZKODÁSI IDŐ	8 hónap: 1 fő	14%
	9 hónap: 2 fő	30%
	10 hónap: 1 fő	14%
	2 év: 1 fő	14%
	2 év és 10 hónap: 1 fő	14%
	4 év: 1 fő	14%

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók hat különböző országból érkeztek hazánkba: Ghánából (1 fő), Irakból (1 fő), Iránból (2 fő), Indiából (1 fő), Peruból (1 fő) és Szíriából (1 fő), és mindannyian (100%) első alkalommal jártak Magyarországon.

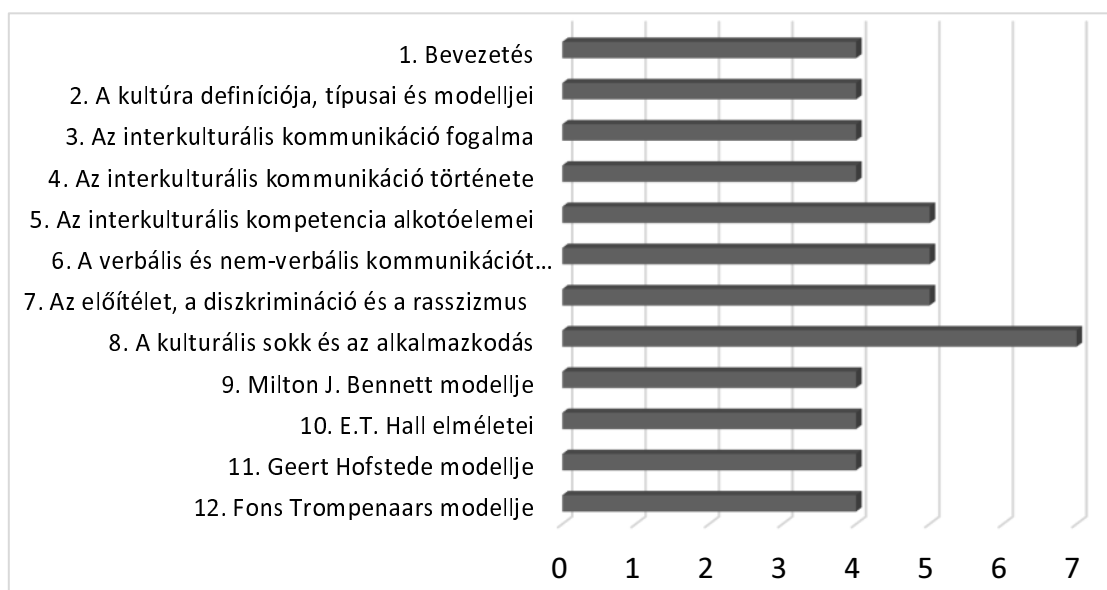
3.2.3. A kutatás eredményei

A következőkben a vizsgálat eredményeit ismertetem. Elsőként a válaszadók korábbi, a témához kapcsolódó ismereteit mutatom be. Ezt követően részletesen leírom az „Interkulturális kommunikáció” kurzus értékelését a hallgatók tapasztalatai és véleménye alapján.

A kutatásban résztvevő 7 hallgató közül a kurzus elvégzése előtt csupán a megkérdezettek kevesebb mint harmada (2 fő, 29%) tanult korábban az interkulturális kommunikációról, azonban a résztvevők több mint fele (4 fő, 57%) olvasott korábban más kultúrákról.

Az „Interkulturális kommunikáció” kurzus elméleti részét a külföldi hallgatók nagy része (6 fő, 86%) nagyon hasznosnak tartotta és csupán egy válaszadó érezte kevésbé hasznosnak. A kurzus gyakorlati példáit minden válaszadó (7 fő, 100%) nagyon hasznosnak vélte. Ahogyan az 1. ábrán megfigyelhető, a megtárgyalt 12 téma közül „A kulturális sokk és az alkalmazkodás” témája bizonyult a leghasznosabbnak minden résztvevő számára (7 fő, 100%). A diákok többsége (5 fő, 71%) a következő három témát is hasznosnak gondolta: „Az interkulturális kompetencia alkotóelemei”, „A verbális és nem-verbális kommunikációt akadályozó tényezők” és „Az előítélet, a diszkrimináció és a rasszizmus”. A többi nyolc témát a válaszadók több mint fele (4 fő, 57%) vélte hasznosnak.

1. ábra: A kurzus témáinak hasznossága (n=7)

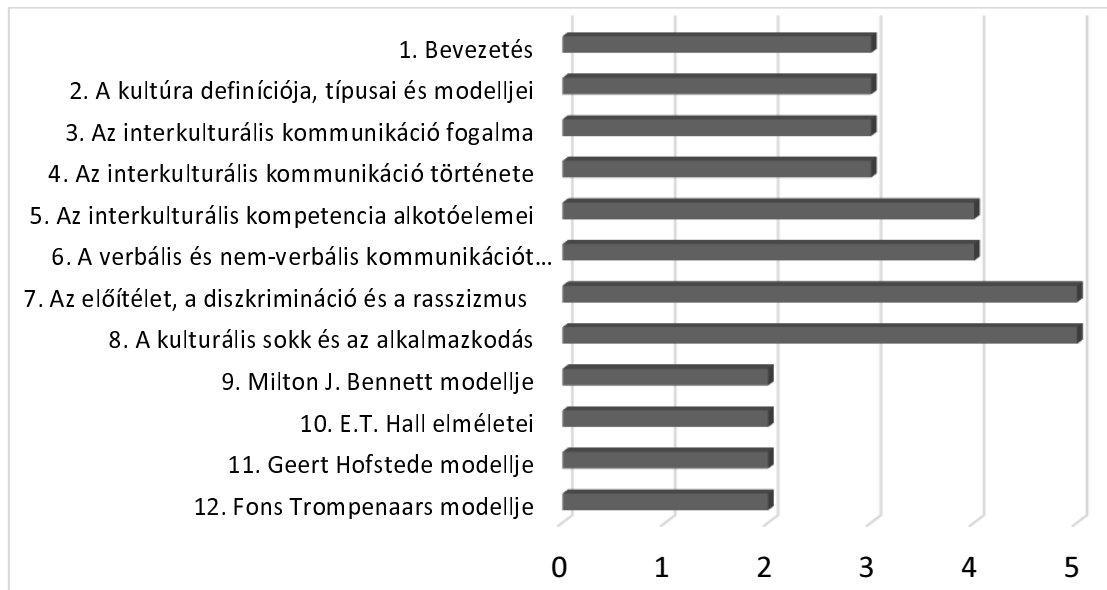


Forrás: saját szerkesztés

A kurzus során tárgyalt témákat azért találták a válaszadók hasznosnak, mert bővítették ismereteiket, és a tanultak segítségével jobban megértének más kultúrából származó embereket és szokásaikat, és tudják, hogyan kezeljék a kulturális sokk okozta stresszt. A tantárgy a hallgatók nagy részét (5 fő, 71%) nagy mértékben segítette abban, hogy jobban megértsenek más kultúrákat, és csupán két hallgató (29%) érezte úgy, hogy a kurzus közepes mértékben segítette megértését. A különböző kultúrákhoz történő alkalmazkodást a tantárgy nagy mértékben segítette a válaszadók többsége (5 fő, 71%) szerint, és csak két résztvevő (29%) gondolta úgy, hogy a tanultak közepes mértékben segítették az alkalmazkodást.

A kurzus hasznosságán kívül, a külföldi hallgatók mindegyike (7 fő, 100%) nagyon érdekesnek találta az órákat. A 2. ábrán látható, hogy „Az előítélet, a diszkrimináció és a rasszizmus” és „A kulturális sokk és az alkalmazkodás” témái bizonyultak a legérdekesebbnek, a válaszadók többsége (5 fő, 71%) gondolta így. A megkérdezettek több mint fele (4 fő, 57%) találta érdekesnek a következő két témakört: „Az interkulturális kompetencia alkotóelemei” és „A verbális és nem-verbális kommunikációt akadályozó tényezők”. A „Bevezetés”, „A kultúra definíciója, típusai és modelljei”, „Az interkulturális kommunikáció fogalma”, és „Az interkulturális kommunikáció története” kevésbé volt érdekes, a kutatásban résztvevők kevesebb mint fele (3 fő, 43%) tartotta érdekesnek ezt a négy témát. Legkevesbé érdekesnek Milton J. Bennett, Edward T. Hall, Geert Hofstede és Fons Trompenaars elméletei bizonyultak, csupán két hallgató (29%) találta érdekesnek.

2. ábra: A kurzus témáit milyen mértékben találták érdekesnek a válaszadók (n=7)



Forrás: saját szerkesztés

Az órán átvett témákat a külföldi hallgatók érdekesnek gondolták, mert egyrészt a megszerzett ismeretekkel bővült tudásuk, másrészt a mindennapi életük során is szembesülnek ezekkel a kérdésekkel, illetve néhányan az oktatás módszertani részét találták érdekesnek. Az egyik iráni férfi válaszadó számára azért volt érdekes a kurzus, mert véleménye szerint: „A nacionalizmus korszakában elkerülhetetlen, hogy az előítéletről, a diszkriminációról és a rasszizmusról tanuljunk.”

A kutatásban részt vett minden hallgató (7 fő, 100%) ajánlaná a kurzust másoknak is, válaszaikban azzal érveltek, hogy a tantárgy révén érdekes és hasznos ismeretekkel bővítették más kultúrákkal kapcsolatos tudásukat, könnyebben tudtak az új környezethez és kultúrához alkalmazkodni és beilleszkedni, és könnyebben is boldogultak mindennapjaik során.

A megkérdezettek mindegyike (7 fő, 100%) szerint kulcsfontosságú egy ilyen kurzuson részt venni, mert a tantárgy megkönnyíti az alkalmazkodást, a beilleszkedést, a kommunikációt, és a konfliktuskezelést. A válaszadók kis része (2 fő, 29%) azt is hozzátette, hogy a külföldi hallgatóknak különösen fontos, hogy egy ilyen kurzuson részt vegyenek, mert az egyetemi kollégiumokban különböző kultúrákból származó diákok élnek együtt és osztoznak a közös helyiségeken.

A válaszadók több mint fele (4 fő, 57%) kötelező tantárggyá tenné a kurzust a külföldi hallgatók számára, mert elengedhetetlen a mai világban, a tanult ismeretek megkönnyítik az alkalmazkodást és a beilleszkedést egy új környezetbe, és segítik a kommunikációt a helyiekkel. Az egyik hallgató (férfi, Ghána) nemcsak a külföldi hallgatóknak, de a magyar diákoknak is kötelezővé tenni a kurzuson való részvételt. Azonban a kutatásban résztvevők kevesebb mint fele (3 fő, 43%) nem tenné kötelezővé a tantárgyat. Indoklásukban az szerepel, hogy nem alapvető fontosságú tanulmányaik elvégzéséhez. Mindezek ellenére a kurzust mindannyian ajánlanák szabadon választott tantárgyként.

A megkérdezettek nagy része (5 fő, 71%) szerint elegendő hosszúságú (1 félév) volt a kurzus, csak kis részük (2 fő, 29%) gondolta azt, hogy nem. A hallgatók mindegyike (7 fő, 100%) vélte úgy, hogyha a jövőben lenne lehetősége interkulturális tanulmányokat folytatni, akkor élne ezzel a lehetőséggel.

A kurzus elvégzése óta minden válaszadó (7 fő, 100%) tudta hasznosítani a kurzuson tanultakat, és az új ismeretek segítségével megváltozott a szemléletmódjuk, jobban megértik az eltérő kultúrából származókat, és zökkenőmentesebben, sikerebben tudnak interakciót folytatni velük. A hallgatók

kis része (2 fő, 29%) megjegyezte azt is, hogy a tantárgy teljesítése révén megértette, hogy mi a kulturális sokk és hogyan oldja meg az ezzel kapcsolatos problémákat.

4. ÖSSZEGRZÉS

A tanulmány első része bemutatta az interkulturális kommunikáció jelentőségét. A második rész egy, a Miskolci Egyetem külföldi hallgatóinak oktatott interkulturális kommunikáció kurzust ismertetett: elsőként a kurzus leírását olvashattuk, majd a kurzust elvégzett hallgatók által kitöltött kérdőív alapján kaptunk képet, illetve véleményeket a tantárgyról.

Az eredmények rávilágítottak a kurzus fontosságára és hasznosságára, a kurzus elvégzésének köszönhetően a diákok jobban megértének más kultúrából származó embereket és szokásaikat, könnyebben tudnak alkalmazkodni hozzájuk és kommunikálni velük, és tudják, hogyan kezeljék a konfliktusokat és a kulturális sokk okozta stresszt.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ablonczyné, M. L. (2013). Interkulturális kommunikáció oktatása – másképp. In Gecső T. – Sárdi Cs. (szerk.): *Az interkulturális kommunikáció elmélete és gyakorlata*. Budapest: Tinta Könyvkiadó. pp. 9-13.
- Babbie, E. (2001). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest: Balassi Kiadó, p. 205.
- Borgulya Iné. (2004). Kultúraközi, szakmai és szervezeti kommunikáció. In Borgulya Iné. (szerk.): *Kultúraközi, szakmai és szervezeti kommunikáció*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar. pp. 9-18.
- Falkné, B. K. (2011). Virtuális osztálytermi tréning (VCT): a jövő interkulturális tréningformája. In Borgulya Á. és Deák Cs. (szerk.): *Vállalati kommunikáció a 21. század elején*. Miskolc: Z-Press, pp. 305-314.
- Gavin, J. (2009). A critical perspective on teaching intercultural competence in a Management Department. In Feng A. – Byram M. – Fleming M. (eds.): *Becoming interculturally competent through education and training*. Bristol: Multilingual Matters. pp. 95-114.
- Likert, R. (1932). *A Technique for the Measurement of Attitudes*. New York: Archives of Psychology, pp. 11-12.
- Loch, Á. – Pál Á. (2018). Úton a nemzetköziesítés felé – az ICCAGE projekt (2015-2017) a nemzetköziesítés szolgálatában. In Bocz Zs. – Besznyák R. (szerk.): *Porta Lingua – 2018. Tudásmegosztás, értékközvetítés, digitalizáció – trendek a szaknyelvoktatásban és -kutatásban*. Budapest: SZOKOE, pp. 29-40.
- Lundgren, U. (2009). Intercultural teacher: A case study of a course. In Feng A. – Byram M. – Fleming M. (eds.): *Becoming interculturally competent through education and training*. Bristol: Multilingual Matters. pp. 132-150.
- Mackey, A. – Gass, M. S. (2005). *Second Language Research: Methodology and Design*. Lawrence London: Erlbaum Associates Publishers, p. 93.
- Németh, T. – Hild, G. – Csongor, A. (2018). Orvostanhallgatók interkulturális kompetenciájának fejlesztése új kurzus és új oktatási módszerek révén. In Bocz Zs. – Besznyák R. (szerk.): *Porta Lingua – 2018. Tudásmegosztás, értékközvetítés, digitalizáció – trendek a szaknyelvoktatásban és -kutatásban*. Budapest: SZOKOE, pp. 53-59.
- Tempus Közalapítvány. Stipendium Hungaricum Program. letöltve: 2021. június 21. <https://tk.hu/international-programmes/7862/data-facts-and-statistics>).
- Wereszczyńska, K. (2018). Importance of and need for intercultural education according to students: future teachers. *Polish Journal of Educational Studies*. Vol. I. (LXXI), pp. 212-228.

HATÉKONY KOMPETENCIA-MIX AZ ÜZLETI KOMMUNIKÁCIÓBAN

HIDASÍ JUDIT

professzor emerita

Budapesti Gazdasági Egyetem

Vállalkozás- és Gazdálkodástudományi Doktori Iskola

hidasi.judit@uni-bge.hu

Absztrakt

A napjainkban zajló társadalmi és gazdasági folyamatok közül a globalizációhoz köthető számos jelenség – nemzetköziesedés, multikulturális környezet – jelentős befolyással bír a közösségek életének alakulására és működésére mind a társadalomban, mind a munkahelyi színtereken. Kézzel tapinthatóan átértékelődnek azok a kompetenciák, amelyek a megváltozott körülmények között leghatékonyabban segítik és támogatják a sikeres üzleti kommunikációt és vállalati vezetést. Ezek közül kiemelten foglalkozunk a kognitív intelligencia (IQ) mellett a mind nagyobb jelentőségre szertevő érzelmi (EQ) és kulturális (CQ) kompetenciával, amelyek előtérbe kerülésének vagyunk tanúi. A tanulmány rámutat arra, hogy a változásokhoz való sikeres alkalmazkodás feltétele a kompetenciák fontossági rendjének az átértékelése.

Kulcsszavak: globalizáció, multikulturális közeg, kompetenciák, üzleti kommunikáció, EQ, CQ

Abstract

Societal and economic processes and tendencies of our times – in particular impacts of globalization as internationalization and multicultural settings – have a significant influence on the life and work cultures of communities. Certain competencies that might efficiently and successfully support and facilitate smooth organizational and business communication gain importance. Among these special focus is given to the concept of emotional (EQ) and cultural (CQ) intelligence which come to the forefront next to IQ. This short study aims at pointing out the necessity of reordering competencies in order to successfully meet the challenges triggered by the ongoing changes.

Key words: globalization, multicultural setting, competencies, business communication, EQ, CQ

1. MEGHATÁROZÓ TRENDK ÉS FOLYAMATOK A 21.SZÁZADBAN

Napjainkban a világban zajló gazdasági és társadalmi folyamatok jellemzésére, avagy alakulásának a leírására a leggyakrabban alkalmazott hívószavak közé tartoznak a *globalizáció, integráció, nemzetköziesedés, interkulturalitás, multikulturalizmus, plurikulturalizmus, diverzifikáció* vagy *sokszínűség* – hogy csak néhány már-már agyonhasznált fogalmat említsünk. Némely szó vagy kifejezés első pillantásra csak az idegen terminus magyar változatának tűnhet, ámde alaposabb vizsgálat után el kell ismerni, hogy e fogalmak jelentéstartalma és vonatkoztatási köre más és más – és a közéleti vagy médiadiskurzusban történő helyes, azaz egyértelműsített alkalmazásukhoz igenis elvárható lenne a fogalmak tisztázása (Hidasi 2015).

Világszerte sajátos módon két tendencia érvényesülésének vagyunk a tanúi a minket körülvevő világ, az életformák, az életvitel, a tárgyak és a viselkedésminták területén. Az egyik tendencia az egységesülés irányába mutat, a másik pedig pontosan ellenkezőleg a sokszínűség fokozódását jelzi

(Hidasi, 2008). Egyrészt tapasztalhatjuk azt, hogy a fejlett világban az emberek többé-kevésbé hasonló módon öltözködnek, a fiatalok szinte azonos zeneszámokat hallgatnak, nagyjából ugyanazokkal a tárgyakkal veszik magukat körül: legyenek azok bútorok, okos-telefonok, vagy egyéb műszaki újdonságok. Ugyanakkor azt is érzékelhetjük, hogy például a kulinária soha nem látott választékát élvezhetjük a nagyobb városokban, vagy hogy mind a munkahelyi, mind a lakóhelyi közösségek a korábbinál sokkal jelentékenyebb mértékben multikulturálissá váltak. Az első tendenciát a globalizációnak szokás tulajdonítani, míg a második tendencia a diverzifikáció folyamatához köthető.

Ezeket a tendenciákat és folyamatokat Európában is érzékeljük a mindennapokban csakúgy, mint a munka világában. Borgulya Ágnes (Borgulya, 2006) is rámutat, hogy Európa kulturális és nyelvi valóságát sajátos módon egyidejűleg két – bizonyos szempontból ellenkező előjelű – hatás alakítja: a diverzifikáció és a globalizáció. Míg az előbbi a nemzetköziesedéshez köthető, és arra utal, hogy egy adott nemzet vagy ország kultúrája mellett kapjanak teret más nemzetek és országok kulturái is, a globalizáció éppen ellenkezőleg: világméreteken zajló egységesülést implikál.

A *globalizáció* mint fogalom a folyamat által érintett országok és közösségek számára kevésbé biztosítja a szabad választás lehetőségét: globalizáció alatt (jelenleg még) a nyugati civilizáció kezdeményezésére történő világszintű egységesedési (univerzálódási) folyamatokat, és azok következményeit értjük az élet számos területén, úgy mint gazdasági globalizáció, pénzügyi globalizáció, kereskedelmi globalizáció, kulturális globalizáció, információs globalizáció, stb. (Lewis, 2001). Ezek alól a folyamatok alól kivonni magát az érintetteknek aligha lehetséges, vagyis a globalizáció konnotációjától elválaszthatatlan egyfajta „kényszer-jelleg, amely elől nincs menekvés”. Talán ez magyarázza, hogy a globalizációt általában negatív felhanggal szokás emlegetni és sokkal több utalás történik a globalizáció hátrányos oldalaira és következményeire, mint némely tagadhatatlan előnyére (Pintér, 2002).

A globalizálódási folyamatok felgyorsulása a mobilitás felerősödésének köszönhető – fizikai és virtuális értelemben egyaránt. Norvég lazacot azért lehet kapni a kecskeméti ABC-ben, mert a logisztikai szolgáltatások fejlődése lehetővé teszi az árucikkek hatékony és gyors cseréjét; pályázat-bírálatra azért lehet felkérni egy nemzetközi szakember-gárdát, mert a fizikai helytől függetlenül – azaz virtuálisan – kapcsolatot tudnak tartani elektronikus úton. Mondani sem kell, hogy mind ehhez a *technológiai és különösen az informatikai* feltételek megléte szükségeltetik – ami az egész globalizációs folyamat egyik fő katalizátora. Egy másik fontos katalizátor *az angol nyelv*, ami – mint közös kódrendszer – lehetővé teszi a gyors és hatékony kommunikációt. Megállapítható, hogy de facto a szemünk előtt zajlik a nyelvi fronton is a globalizáció. Az angol térhódítása az ok-okozat összefüggésének beszédes példája: a globalizáció révén terjed az angol, és az angol révén erősödik a globalizáció (Rosenhouse – Kowner, 2008). Vagyis az angol a következménye és egyszerre az eszköze is ugyan annak a folyamatnak, a globalizációnak. Más kérdés, hogy a közös nyelv ismerete még nem feltétlenül jelenti a közös terminológia és a közös kommunikációs játékszabályok ismeretét is. Az „egy nyelvet beszélni” és az „egy nyelven beszélni” imperatívusza különösen erőteljesen jelentkezik a multikulturális és multilingvális Európában (Falk-Bánó, 2001).

A *sokszínűség és nemzetköziesedés* folyamatának egyéb pozitív, minőség-javító hozadéka is van. A soha nem látott minőségi igényesség kialakulása és a minőségi színvonal előállítása iránti elvárás az egyik pozitív kinövés a nemzetköziesedési folyamatnak. A jobb minőség eléréséhez nélkülözhetetlen a sokszínűség. A világon már nem is létezik vezető focicsapat, amelynek tagjai azonos nemzetiségűek lennének: minden klub igyekszik a legjobb játékost „megvenni” és ezáltal biztosítani a színvonalat; a jobb zenekarok kivétel nélkül heterogének a nemzeti összetételt tekintve: a világszínvonalat csak akkor tudják elérni, ha a „legjobbak”-at kicsemegézik a világmínálattól; a tehetséges egyetemek „felvásárolják” a legjobb professzorokat a világ minden részéről – így

biztosítandó a lehető legjobb színvonalat. De ahhoz, hogy új minőséget tudjunk a sportban, a művészetekben vagy a tudományokban elérni, azaz megfeleljünk az innovációs elvárásnak, ugyancsak a sokszínűségből kell válogatni, és a legjobbakat kiemelni.

Tehát mind a magasabb minőségi, mind pedig az innovációs igényt csak úgy lehet megvalósítani, ha teret adunk a *mobilitásnak* – ez gyakorta fizikai mozgást tételez fel, de a kollaboráció jellegétől függően néha a virtuális mobilitás is megoldást jelenthet – gondoljunk csak bizonyos nemzetközi kutatási projektekre. A mobilitás elsősorban adott professzionális kategóriákat érint: diákok, tanárok, művészek, sportolók, üzletemberek, munkavállalók, stb. az elsőszámú érintettjei ezeknek a folyamatoknak. A mobilitás átmeneti elszakadást vagy kilépést jelent a hazai környezetből, az idegen kulturális környezetben való tartózkodás nem végleges célzatú és ennek megfelelően van visszatérés. Mindazok, akik ideiglenes jelleggel szakadnak ki a hazai közegből, kevésbé küszködnek identitás-problémákkal, hiszen elvileg bármikor vissza-csatlakozhatnak ahhoz a közösséghez, országhoz, kultúrához, amely számukra a közösségi identitást jelenti.

Akár átmeneti, akár végleges természetű azonban a multikulturalizmus egy adott országban, régióban, közösségben vagy munkahelyen, bizony számíthatunk interkulturális kihívások megjelenésére. A különféle kulturális háttérű csoportok, munkahelyi és lakóhelyi közösségek, illetve egyének között valószínűsíthető az értékrendek ütközése a társadalmi érintkezések, az egészségügyi, oktatási, lakás és életkörülmények, illetve szolgáltatások megítélése területén. A kommunikációs nehézségek sem zárhatók ki, még közös nyelvi ismeretek megléte esetén sem. A multikulturalizmus sikeres kezelése, azaz a zökkenőmentes együttélés és kollaboráció kihívásokat jelent a bejövők és a befogadók számára egyaránt – legyen az lakóközösség vagy munkahely.

A színesedő multikulturalizmus számos kiaknázandó lehetőséget tartogat, de ugyanakkor nem elhanyagolható a szaporodó konfliktusok száma sem, amelyek a multikulturalitásból adódó eltéréseknek, azaz életviteli, érintkezési, viselkedésszerű és kommunikációs különbségeknek tulajdoníthatók (Berger – Huntington, 2003). Azon kapjuk magunkat, hogy megszűnőben vannak a monokulturális terek. A sportpályáktól kezdve, a vendéglátóiparon át az akadémia világáig a nemzetközi team-ek megléte immár teljesen szokványossá válik. A vállalatok (transznacionális és multinacionális cégek) és nemzetközi szervezetek (ENSZ, EU, IMF, WHO, WTO, stb.) életében már régóta megfigyelhető a határokon átnyúló működés és működtetés – amely egyébként a globalizáció elkerülhetetlen velejárója. A cél azonban egyre nemzetköziesedő közegünkben az, hogy a multikulturalitás ne akadály vagy fékje legyen a hatékony együttműködésnek, hanem ellenkezőleg: a multikulturálisban rejlő lehetőségeket minél hatékonyabban lehessen kiaknázni. Ehhez viszont egyfajta lelki és szemléletbeli váltásra van szükség.

E tanulmány célja rövid áttekintést adni azokról a kompetencia-átrendeződésekről, amelyeknek a szerepe felértékelődött a megváltozott multikulturális üzleti környezetben. Módszertanilag azoknak a szakkönyveknek és tanulmányoknak a felhasználásával törekszünk a szakirodalomban és az üzleti kommunikációs diszkurzusban egyre másra felmerülő kompetencia-igényeknek a bemutatására, amelyek az utóbbi évtizedekben az érdeklődés fókuszába kerültek.

2. A KOMPETENCIÁK JELENTŐSÉGÉNEK AZ ÁTRENDEZŐDÉSE AZ ÜZLETI KOMMUNIKÁCIÓBAN

Vizsgálatunkban a kompetencia meghatározások és fogalmak gazdag tárházából az alábbiakat emeljük ki és fogadjuk el igazodási pontként: “A kompetencia a tanulás (tapasztalás, gyakorlás) eredményeként kialakuló személyes erőforrás-képződmények strukturált és együttes rendszere, mely az egyén számára – egy konkrét szellemi és/vagy fizikai (szak)területen – lehetővé teszi a megszerzett ismeretek és személyiségbeli komponensek konstruktív és sikeres alkalmazását.”

(Henczi - Zöllei, 2007, 16.) A legtöbb fogalom meghatározás a kompetenciát velünk születettnek véli, amelyet tapasztalatok és tanulás útján tudunk továbbfejleszteni. Kompetenciákról szólva rendszerint a vezetői kompetenciákra gondolunk, de az adott szervezet struktúrájától függően más pozíciókban dolgozó munkatársakra is érvényesek lehetnek a megállapítások. A kompetenciáknak három csoportja különíthető el: szakmai kompetencia (szakmai ismeret, jártasság); módszertani kompetencia (gondolkodásmód, kreativitás a helyzetek, problémák kezelésében) és a személyes és szociális kompetenciák (társas viszony) (Balassa, 2013). A szakmai kompetenciához kapcsolódóan a tudás, mint fogalom a kompetencia felhalmozott gyakorlati képességét takarja, amely tanulás során sajátítható el. Ezt a tudást know-how-nak nevezik, amely arra vonatkozik, hogy hogyan kell valamit csinálni, megalkotni, létrehozni. A módszertani kompetenciák a gondolkodásmódot és a problémamegoldó képességet jelentik. A társas viszonyhoz köthető szociális kompetenciák pedig pszichológiai vonatkozásúak (Goleman, 2006).

2.1. Az értelmi intelligencia IQ

Sokáig az üzleti világban és a szervezeti kommunikációban a sikeres boldogulás egyik fokmérőjeként az IQ-ra, azaz intelligencia hányadosra, (intelligence quotient) hivatkoztak, amely azt jelzi, hogy – másokhoz viszonyítva – ki milyen értelmi képességekkel rendelkezik és ki milyen szinten és milyen gyorsan képes reagálni a környezetében zajló folyamatokra, történésekre – felhasználva és applikálva kognitív ismereteit. A világ azonban nagyot fordult – részben a globalizációnak és a transznacionális szerveződéseknek, vállalatoknak, de általában is a diverzitás fokozódásának köszönhetően – és egyre inkább előtérbe kerültek más kompetenciák, amelyek megléte, illetve hiánya döntő hatással van egy-egy cég üzleti teljesítményére. Az American Express Financial Advisors-nál már 1992-ben elindítottak egy „érzelmi kompetencia”-tréningprogramot (Cherniss – Roche, 2020, 177.), amely értékelésekor bebizonyosodott, hogy a programot elvégzett vezetők jelentősen több jövedelmet generáltak a cégnek, mint a tréninget kihagyó kontroll-csoport.

Egyre nagyobb teret nyer és jelentőséget kap az érzelmi intelligencia EQ (emotional quotient) is, vagyis az a képesség, amelynek segítségével saját és embertársaink érzelmeit felismerjük, azonosítjuk, értelmezzük és kezeljük. Az EQ a képességek azon fajtája, ami a saját és mások érzelmeinek érzékelésével, kezelésével és pozitív befolyásolásával kapcsolatos. Érzelmi intelligenciánk hatással van emberi kapcsolataink minőségére, a stresszel szembeni magatartásunkra és tanulási, munkahelyi eredményességünkre is. Az érzelmi intelligencia fogalma a 90-es években kezdett igazán elterjedni, miután egyre inkább felismerték a jelentőségét a mindennapi életben. 1995 októberében jelent meg Nancy Gibbs érzelmi intelligenciáról írt cikke a Time magazinban (Gibbs 1995). Ebben a cikkben megemlíti Daniel Goleman könyvét (1996), valamint Salovey és Mayer munkáját (1990). Ők az érzelmi intelligenciát négy területre bontották fel: képesség az érzelmek felismerésére, érzelmek használata a gondolatok elősegítéséhez, érzelmek megértése és érzelmek irányítása. A cikk nagyon megnövelte a könyv népszerűségét, és dominószerűen elindította a média érdeklődését az érzelmi intelligenciával kapcsolatban. Kutatási eredmények bizonyítják, hogy életünk majd minden területén fontosabb szerepet játszik az érzelmi intelligencia, mint az értelmi intelligencia. Mindezek az érzelmi információk kezelésére irányuló képességek és készségek az értelmi intelligenciától eltérően nem annyira „agyi” teljesítmények, hanem inkább a „szív” által motiváltak és determináltak. Goleman munkássága fontos építőköve az érzelmileg intelligens vezetés meghatározásának. Szerinte nem az IQ, a szakmai tudás vagy a hatalmas lexikális tudás az indikátora egy sikeres vezetőnek, hanem az érzelmi intelligencia. Véleménye szerint különböző szituációkhoz különböző vezetési stílus szükséges, ugyanakkor a legtöbb hatékony vezetőben megvan a magas fokú érzelmi intelligencia. Az érzelmi intelligencia „saját magunk és emberi kapcsolataink fejlesztésének képességét” jelenti. A vezetőnek ismernie kell

erősségeit, gyengeségeit, tudnia kell uralkodni az érzelmein, képesnek kell lennie a kapcsolatteremtésre, annak fenntartására és fejlesztésére. Goleman hangsúlyozza a tudás fontosságát, hiszen egy adott intelligenciaszint feltétlenül szükséges a sikeres vezetői munkához. Azonban véleménye szerint minél magasabb szinten helyezkedik el valaki a ranglétrán, annál nagyobb szerep jut az érzelmi intelligenciának. Goleman öt érzelmi készség kategóriát határozott meg: öntudatosság, önszabályozás, motiváció, empátia és szociális készség.

A sikeres menedzsment titkát – az „interkulturálisan fokozottan nehezített terepen” – sokan és sokféleképpen vizsgálják, kutatják. A már említett Cherniss – Roche szerzőpáros 2020-as sikerkönyve az 'Érzéssel vezetni: Az érzelmileg intelligens vezetés kilenc stratégiája' címet viseli, és esetpéldákon keresztül mutat be olyan stratégiákat, amelyek alkalmazásával a kihívásokon sikeresen úrrá lehet lenni.

2.2. A kulturális intelligencia CQ

Ami azonban multikulturalizálódó és globalizálódó környezetünkben a tényleges áttörést hozta, az a kulturális intelligencia CQ (*cultural quotient*) fogalmának a megjelenése és bevezetése. Ez a szellemi és mentalitásbeli hozzáálláshoz köthető fogalom sem nem az agy, sem nem a szív, hanem leginkább a „lélek” talajáról nyerhet értelmet. Earley és Ang (2003, 13.) ezt egyszerűen úgy fogalmazta meg, hogy „Az egyén képessége, amely lehetővé teszi számára, hogy kulturálisan eltérő környezetben hatékonyan cselekedjen, működjön és irányítson.” Márpedig erre a képességre a multikulturális munkahelyi, iskolai, szervezeti és közösségi közegekben hangsúlyozottan szükség van. A kulturális intelligencia-hányados azon tulajdonságoknak, képességeknek a foka, amelyek meghatározzák, hogy mennyire vagyunk képesek megismerni, megérteni, adaptálni idegen kultúrák szokásait, hagyományait, értékrendjét. A kulturális intelligencia értelmezésének és alkalmazásának a hatóköre és vonzásköre ugyan szinte határtalanul széles, de ezen belül is kiemelt jelentőségű a humán erőforrás menedzsmentben. Növekvő gyakoriságúak ugyanis az olyan munkahelyi formációk, amikor a munkahelyi vezető egy kulturálisan, etnikailag és nyelviileg tarka csapatot irányít, vagy ahol a munkatársak egy része idegen, kulturálisan új környezetben kénytelen helyt állni.

Kutatók rámutatnak, hogy nem elég az eltérő kultúrának történő pusztán „kitettség”. Attól, mert valaki idegen közegben dolgozik és él, még nem biztos, hogy kulturálisan érzékenyebbé válik és önmagától a kulturális intelligencia szintje sem javul. A kulturális intelligencia szint a tapasztalat alapú tanulás (*experiential learning*) modelljét figyelembe véve (Kolb, 1984) fejleszthető (Rockstuhl – Seiler – Ang – Van Dyne – Annen, 2011). A tanulás folyamata a megszerzett ismeretek és tapasztalatok integrálását, illetve beépítését jelenti, azaz a megfigyelési tapasztalatokat cselekvéssé érleli.

2.3. Egyéb intelligenciák és kompetenciák

Az eddig ismertetett IQ, EQ és CQ mellett mind a tudományos diskurzus, mind pedig az alkalmazott tréningek szintjén további néhány kompetencia típus került felszínre. Helyzettől, kontextustól és üzleti kultúrától függően ki-ki mást lát fontosnak és vizsgálatra érdemesnek. Az Omani Szultánátus tanácsadója és egy akadémiai kutató közös munkája (Jawad – Kakabadse, 2020) a 'Vezetési Intelligencia: a Kiváló vezető 5Q-ja' címet viseli. Az IQ és EQ mellett meglátásuk szerint szükséges a PQ (*political quotient*), az RQ (*resilience quotient*) és az MQ (*moral quotient*). „A PQ a vezető azon képessége, hogy a különböző érdekelt felek cselekvési tervei között megtalálja az utat...Az RQ a vezető azon képességét tükrözi, hogy folyamatos nyomás és nehézségek ellenére érzelmileg fenntartsa a kiemelkedő teljesítményt.... Az MQ a vezető azon képessége, hogy felmérje

értékrendjüket, és ebből merítve meghatározza az egyének, a csapatok és a szervezet morális határait” (Jawad – Kakabadse, 2020, 5.).

A spirituális intelligencia (*spiritual quotient* = SQ) köti össze és teljesíti ki az érzelmi- és értelmi intelligenciát. Ez az a képesség, mely ösztönöz minket vágyaink elérésére, az erkölcsileg helyes döntés meghozására, a lelki egészségre való törekvés elérésére. Emiatt tehát a spirituális intelligencia fontos része a hit és a vallás. Egyesek szerint a spirituális intelligencia megléte (Zohar, 1997) a lelki harmónia elérésének elengedhetetlen előfeltétele.

A fizikai intelligencia (*physical quotient* = PQ) maradt utolsónak a felsorolandó intelligencia-típusok sorában, noha közel sem elhanyagolandó, hiszen a fizikai jólét és az egészségtudatosság nagyban hozzájárul a munkahelyi hatékonysághoz is, amit egyre inkább felismernek a multcégek is. Nyilván nem véletlen, hogy a Google, Microsoft és társaik vállalati szinten gondoskodnak munkatársaik testi és fizikai erőnlétének a megőrzésére számos intézményesített szolgáltatás bevezetésével (relaxációs programok, kikapcsolódási közösségi terek, eszközök, masszázs-szolgáltatás, pihenő-ágyak, fotelok, stb.). A megfeszített szellemi erőlkifejtés kompenzálására és a teljesítőképesség megőrzésére vagy fokozására számos eszközt vetnek be – ami a rekreációt van hivatva elősegíteni. Ezek nem önzetlen befektetések, mert a munkatársak szellemi és fizikai teljesítőképességének a fenntartása vagy fokozása a munkaadó elemi érdeke. Ebben a vonatkozásban sajátos megoldásokkal szolgál a japán foglalkoztatási politika. Egyrészt a már régóta alkalmazott és a nyugatiak által sokszor megmosolygott „reggeli torna”, az ebéd utáni „megmozgató gyakorlatok” és hasonlók gyakorlata számos vállalatnál a napi munka-rutin része. Másrészt a japán vállalatok és szervezetek folyamatosan nyomon követik alkalmazottjaik egészségi állapotát: az éves orvosi állapotfelméréseken kívül a HR-esek nemegyszer tettelegesen is felügyelik a munkatársak egészségi állapotát.

AZ UTOLSÓ CSEPP A POHÁRBAN Natalie barátnőm büszkén újságolta, hogy japáni tanulmányai befejezését követően sikerrel vette az állásinterjút egy nemzetközileg is jegyzett japán nagyvállalatnál. Ezt a nem kis teljesítményt a baráti kör örömmel üdvözölte és kíváncsian vártuk a híradásokat karrierje alakulásáról. A kezdeti lelkesedést hamarosan a kifáradás tünetei követték, amely a beszámolókból egyértelműen ki is derült. A sok túlóra, a váratlan hétfégi feladatok olyannyira lekötötték, hogy egyre ritkultak az e-mailek. Vagy fél év eltelte után aztán mindenkit meglepett a hír, hogy Natalie feladta és visszatér Európába.

– Na de mégis, mi történt? – kíváncsiskodtunk.

– Az utolsó csepp a pohárban az volt, amikor a személyzetis egy szép reggelen hozzám lépett, a zsebéből elővett egy centimétert, majd megmérte a derekamat és a csípőmet. Ezek után kijelentette, hogy a koromhoz képest 8 centiméterrel testesebb vagyok az adott helyeken, és határidőt adott, hogy meddig kell „ledolgoznom” a súlyfelesleget. Elképedésemet látva felajánlotta, hogy a cég biztosít ingyenes diéta-tanácsadót, akivel konzultálhatok a fogyókúrám ügyében. A japán cégek úgymond szívükön viselik alkalmazottjaik egészségét. Na de ennyire?!

(Hidasi, 2016, 37-38.)

Az egészségtudatosság ellenére közismert, hogy Japánban nem ritka, sőt egyre szaporodik a *karósi* (過勞死) azaz a túlmunkából adódó halálesetek száma, amikor is a lelkes munkavállaló szó szerint a halálba dolgozza magát. Ez a fogalom már olyannyira elterjedt, hogy a *sushi*, *tsunami*, *tatami* és hasonló jellegzetesen japán reáliák mellett megjelent a nagy angolszász Concise Dictionary-k szócikkei között is.

3. KOMPETENCIÁK ÉRVÉNYESÜLÉSE AZ ÜZLETI KOMMUNIÁCIÓBAN

Ami a napjainkban zajló változások és folyamatok közepette az üzleti kommunikációra vetítve tanulságként levonható, az az, hogy bebizonyosodott, hogy a sikeres vezetéshez, a sikeres üzleti érintkezéshez a magas IQ, azaz a kognitív intelligencia önmagában közel sem elegendő. Amit tudunk, az kevésbé fontos, mint az a készség, hogy hogyan alkalmazzuk és hogyan kezeljük ezt a tudást. A multikulturális – társadalmi, vállalati, szervezeti – közegben történő sikeres eligazodáshoz és boldoguláshoz folyamatos alkalmazkodásra és rugalmasságra van szükség. Ehhez a kognitív intelligencián felül egyéb intelligenciák – EQ, CQ, SQ – mozgósítására van szükség (Giles, 2016). Ezekben a kompetenciákban pedig sok esetben a nők jobban teljesítenek, mint férfitaírsaik. Ennek alighanem az áll a hátterében, hogy ezek a „soft”-kompetenciák olyan készségeket feltételeznek, mint empátia, rugalmasság, érzékenység – amelyek hagyományosan a női soft-power eszköztárának az attribútumai.

Tanulságos olvasmány e vonatkozásban Marina von Neumann-Whitman (Neumann János leánya) önéletírása (Neumann-Whitman, 2016), aki leírja azt a folyamatot, hogy mint nő milyen utat járt be a férfidomináns amerikai társadalomban és jutott el kormánytanácsadói és felsővállalatvezetői posztokra. Kiderül, hogy a hagyományosan konzervatív szemléletű amerikai vállalatvezetés is kénytelen volt a globalizáció, a folyamatosan változó és formálódó vállalati és szervezeti kultúra kihívásai hatására a női hangnak, a női szemlélet megjelenésének is egyre inkább teret adni.

4. ALKALMAZKODÁS A VÁLTOZÁSOKHOZ

A paradigmaváltásként is minősíthető változások hátterében számos tényező áll – ezek közül négy fontosat emelünk ki.

1. Felértékelődik a „tudásbirtoklás” helyett a „tudás menedzsment” fontossága– hiszen a megszerzett ismeretek érvényessége a folyamatos változások miatt korlátozott. Viszont egyre nagyobb szükség lesz az ismeretszerzés, az ismeret-rendszerezés és az ismeret-alkalmazás, azaz a „*knowledge management*” –hez kapcsolódó készségek és jártasságok kialakításához és hatékony alkalmazásához. Itt belép a módszertani ismeretek és eljárások fejlesztésének a szükségessége (pl. *e-learning*, *blended learning*, online oktatás és tanulás, stb.), ami a szemléletváltás mellett magas szintű technológiai ismereteket is feltételez.
2. A globalizáció az ismeretszerzés és tudásmenedzsment területén is érvényesül. Ahhoz, hogy lépést tudjunk tartani a világban zajló változásokkal, az új ismeretekkel és a nemzetközi vérkeringésbe aktívan be tudjunk kapcsolódni, elengedhetetlen egy közös érintkezési, kommunikációs kód alkalmazása. A mai korban ez az angol nyelv, ami mint lingua franca működik. Vagyis az angol mint idegen nyelv a „tanulás célja”-ból átminősül a tanulás és általában az ismeretszerzés „eszköz”-évé, ami számtalan minőségi és technikai következménnyel jár. Az egyik következmény az, hogy angolul tudni többé nem plusz-kompetenciát, hanem alapkompétenciát jelent. Ez a közoktatás tartalmától kezdve a munkaköri leírásokon át a média-vonatkozásokig messzemenő változtatásokat von maga után – aminek kellő tempóban és minőségben érdekünk megfelelni.
3. A harmadik tényező a nemzetköziesedés maga. A nemzetköziesedés által okozott változások (multikulturális környezet, ismeretek hibridizálódása, fokozott minőségi elvárások) nyomán követése és azokhoz való rugalmas alkalmazkodás (pl. a kulturális intelligencia (CQ) szerepének a felértékelődése, az angolon kívül más idegen-nyelvi ismereteknek a szükségessége, stb.) folyamatos megfelelési kényszert idéz elő – amivel nehezen birkóznak meg a közösségek és az egyének is.

4. Jelentékeny átrendeződés figyelhető meg az interkulturalitás kezelésének a vonatkozásában is. Korábban az úgynevezett interkulturális tréningek (*cross-cultural training / diversity training*) jellemzően két vagy több párhuzamba állított szervezeti vagy nemzeti kultúra vonatkozásában négy-fokozatú ismeret-átadásban gondolkodtak (KSAO):
- speciális (ország- vagy kultúra specifikus) ismeretek (Knowledge)
 - speciális (ország- vagy kultúra specifikus) jártasságok (Skills)
 - speciális (ország- vagy kultúra specifikus) képességek (Abilities)
 - speciális (ország- vagy kultúra specifikus) egyéb sajátosságok/tudnivalók (Others).

Manapság a viszonylatok az „inter-kulturalitás” dichotómiáról (Hidasi, 2007) mindinkább a multi-kulturalitás irányába mozdulnak el. Jellemzően a kapcsolódó oktatás és tréningek

- nem ország- vagy kultúra specifikusak, hanem inkább ráébresztenek a különbségekre;
- nem konkrét ismeretekre, hanem szenzitivitásra fókuszálnak;
- nem átadják az ismeretet, hanem inkább támogatják és elősegítik az ismeretszerzést;
- nem „tanít”-anak, hanem segítenek eligazodni.

A képzés maga a „interkulturális training” koncepciójából (ami alapvetően ismeret-átadás alapú közvetítést jelent) átalakul „interkulturális coaching” (tapasztalat-alapú) információ és ismeretfeldolgozás irányításá. (Ng – Van Dyne – Ang, 2009)

Nem túlzás kijelenteni, hogy napjainkban érzékeljük a versenyfutást az idővel: az oktatást-tanulást érintő „robbanás” – mind tartalmi, mind pedig módszertani (technológia) tekintetben – prognosztizálható, csak az nem ismert, hogy ez mikor következik be. Kérdés, hogy képesek vagyunk-e olyan rugalmasságról és innovációs képességről tanúbizonyságot adni, ami elegendő ahhoz, hogy versenyben maradjunk – az idővel, és a nemzetközi versenytársakkal az oktatási piacon csak úgy, mint az üzleti világban. Hiszen nem téveszthetjük szem elől Darwin figyelmeztetését, mely szerint a túlélésért folytatott küzdelemben nem a legerősebbeké, hanem a leginkább alkalmazkodni képeseké a jövő!

IRODALOMJEGYZÉK

- Balassa, É. (2013) Sikeres vezetés kulcsa - az érzelmi intelligencia és a kompetencia támogató szerepe a vezetői munkában, pp. 434-443. http://publicatio.uni-sopron.hu/1446/1/balassa2012A_SIKERES_VEZETES_KULCSA_AZ_ERZELMI_INTELLIGENCIA_ES_A_KOMPETENCIA_TAMOGATO_SZEREPE_A_VEZETOI_MUNKABAN_u.pdf (letöltve: 23 August 2021)
- Berger, P. L., Huntington S. P. (2003) Many Globalizations: Cultural Diversity in the Contemporary World. Oxford: Oxford University Press.
- Borgulya Á. (2006) Az európai egység kulturális sokszínűsége az értékrendek és a kultúraközi kommunikáció kutatása szemszögéből. in: A prioritások és a konvergencia kölcsönhatása a magyar gazdaságban. Tudományos Évkönyv BGF/2005, Budapest: BGF. pp. 265-278.
- Cherniss,C., Roche, C.W.(2020) Érzéssel vezetni. Budapest: Pallas Athéné Könyvkiadó.
- Earley, P.C., Ang, S. (2003): Cultural Intelligence: Individual interactions across cultures. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Falkné Bánó K. (2001): Kultúraközi kommunikáció. Budapest: Püski Kiadó.
- Gibbs, N. (1995) Emotional Intelligence: the EQ factor. TIME Magazine (October 02, 1995)
- Giles, S. (2016) The most important leadership competencies, according to leaders around the world. Harvard Business Review, March, 15, 2016.

https://www.researchgate.net/publication/323229010_The_Most_Important_Leadership_Competencies_According_to_Leaders_Around_the_World/link/5a876a6daca272017e5aba03 (Downloaded 23 August 2021)

- Goleman, D. (1996) *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books. (magyarul: *Érzelmi intelligencia*. Budapest: Háttér Kiadó. 1997)
- Goleman, D. (2006) *Social Intelligence. The New Science of Human Relationships*. New York: Bantam Books.
- Henczi, L., Zöllei, K. (2007) *Kompetenciamenedzsment*. Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt.
- Hidasi J., (2007) *Kommunikációs kihívások a XXI. század gazdaságában*. in: Gubik A. (szerk.): VI. Nemzetközi konferencia a közgazdászképzés megkezdésének 20.évfordulója alkalmából 2. kötet, Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, pp. 348-352.
- Hidasi J. (2008) *Közeledés vagy távolodás? Globalizáció és multikulturalizmus az Európai Unióban. A magyar mint európai és világnyelv: A XVIII. Magyar Alkalmazott Nyelvészeti Kongresszus előadásai*. Budapest: Balassi Intézet, Vol.5/1. pp. 301-304.
- Hidasi J. (2015) *A globalizáció és a nemzetköziesedés vetületei*, in: Borgulya Á.-Deák Cs. szerk.: *Vállalati Kommunikáció a 21. század elején*. Miskolc: Z-Press, pp. 189-200.
- Hidasi J. (2016) *50 japán egyperces*. Budapest: Cédrus Művészeti Alapítvány – Napkút Kiadó.
- Jawad, A.H., Kakabadse, A. (2020) *Vezetési Intelligencia: A kiváló vezető 5Q-ja*. Budapest: Pallas Athéné Könyvkiadó.
- Lewis, R. (2001) *The Cultural Imperative: Global Trends in the 21st Century*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Kolb, D.A. (1984) *Experimental Learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ng, K-Y.; Van Dyne, L.; Ang S. (2009) *From Experience to Experimental Learning: Cultural Intelligence as a Learning Capability for Global Leader Development*. *Academy of Management Learning and Education*, Vol.8/4. 511-526.
- Neumann-Whitman, von M. (2016) *A marslakó lánya*. Budapest: Európa Könyvkiadó.
- Pintér E. (2002) *Globalizáció: Pro és Kontra*. Budapest: Accordia Kiadó.
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., Annen, H. (2011) *Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world*. *Journal of Social Issues*. 67: pp. 825-840.
- Rosenhouse, J. – Kowner, R. (eds.) (2008) *Globally Speaking: Motives for Adopting English Vocabulary in Other Languages*. Clevedon, Buffalo, Toronto: Multilingual Matters (140).
- Salovey, P., Mayer, J. (1990) *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*. Vol 9 (3), 1989-1990, pp. 185-211.
- Zohar, Daniel (1997) *ReWiring the Corporate Brain: Using the New Science to Rethink How We Structure and Lead Organizations*. New York: Berrett-Koehler Publishers.

AZ INTERKULTURÁLIS KOMPETENCIA SZEREPE A SZERVEZETEK INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓJÁBAN

THE ROLE OF INTERCULTURAL COMPETENCE IN THE INTERCULTURAL COMMUNICATION OF ORGANIZATIONS

SZÓKE JÚLIA

PhD, egyetemi docens

Széchenyi István Egyetem, Apáczai Csere János Kar
Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék
szokej@sze.hu

Absztrakt

Napjainkra az eltérő kultúrák képviselőivel való kommunikáció szinte mindennapossá és szükségszerűvé vált a szervezetek életében is. Felvetődik a kérdés, hogy mitől képes egy kultúra képviselője egy másik kultúra képviselőjével kommunikálni és eredményesen együttműködni. Jelen tanulmány erre a kérdésre keresi a választ egy szekunder, szakirodalmi kutatás keretében egy jövőbeli primer kutatás elméleti háttérének ismertetése céljából. A tanulmány fókuszában tehát a szervezetek interkulturális kommunikációja áll, különös tekintettel az interkulturális kompetencia abban betöltött szerepére. A szervezetek interkulturális kommunikációjának ismertetését követően a tanulmány az interkulturális kompetencia témakörét járja körül, majd annak a szervezetek interkulturális kommunikációjában játszott szerepére tér ki. Végül, a tanulmány egy rövid összeggzéssel zárul.

Kulcsszavak: kultúra, interkulturális kommunikáció, interkulturális kompetencia, szervezetek

Abstract

By now communication with representatives of different cultures has become a must and an everyday task even in the life of organizations. The question arises what makes a representative of a culture capable of communicating and interacting successfully with the representative of another culture. The present paper is designed to seek for an answer to this question within the frames of a secondary research, i.e. literature review, to introduce the theoretical background of a primary research to be carried out in the future. The paper focuses on the intercultural communication of organizations by putting a special emphasis on intercultural competence and its role in that. Having introduced the intercultural communication of organizations, the paper discusses the issue of intercultural competence, and then its role in the intercultural communication of organizations is presented. Finally, a brief summary concludes the paper.

Keywords: culture, intercultural communication, intercultural competence, organizations

1. BEVEZETÉS

Lehetetlen nem kommunikálni – tartja a mondás. Manapság azonban már inkább azt is mondhatnánk, hogy lehetetlen interkulturálisan nem kommunikálni. Köszönhető ez annak, hogy kitágult a világ, úgy a szervezetek, mint az átlagemberek számára, hiszen egyrészt a világméretű

interkonnektivitás az emberi cselekvés valamennyi területét érinti (Parker, 2005), másrészt gyakorlatilag eltűntek a nemzetközi határok és kereskedelmi akadályok (Ohmae, 1995). Ezzel párhuzamosan vagy mindezek következményeként kialakultak és kiéleződtek a kereskedelmi háborúk, megjelentek a politikai menekültek mellett a gazdasági menekültek is a sajátjuktól gyakran jelentősen eltérő kultúrával rendelkező országokban, ott migrációs válságot és kulturális összeütközéseket idézve elő, amelyek a témát még aktuálisabbá teszik. Az eltérő kultúrával való találkozás tehát mára mindennapossá, míg annak képviselőivel való hatékony kommunikáció prioritássá vált, köszönhetően annak, hogy fontos szerepet tölt be a kulturális diverzitás megértésében (Ilie, 2019).

Így napjainkra jórészt evidenssé vált, hogy az interkulturális kommunikáció témaköre alapvető fontosságú, mind elméletben, mind gyakorlatban. Ebből eredően a téma már nemcsak az elméleti (pl. Borgulya, 2011; Fretheim, 2013; Wiseman, 1995) és gyakorlati kutatásokban (pl. Jensen et al., 2017; Konczosné Szombathelyi, 2003; Matveev, 2017), hanem az oktatásban (pl. Ablonczyné Mihályka, 2013; Nádai, 2006; Tompos, 2006) és a szervezetek mindennapi gyakorlatában (pl. Borgulya, 2015; Czechmeister, 2017; Dias et al., 2017, Szőke – Kovács, 2014) is megjelent (vö. Peng et al., 2020). A kutatások nemzetközi és hazai népszerűsége, illetve számossága ellenére, a témakör még ma is rejt kevésbé feltárt tématerületeket, különösen az interkulturális kompetencia, az interkulturális érzékenység, valamint a kulturális intelligencia területeit figyelembe véve.

Jelen tanulmány egy szekunder, szakirodalmi kutatás keretében a szervezetek interkulturális kommunikációjával foglalkozik, és a hangsúlyt az interkulturális kompetencia szervezetek interkulturális kommunikációjában betöltött szerepére helyezi. A tanulmány a vonatkozó legrelevánsabb hazai és nemzetközi szakirodalmak feldolgozása során az interkulturális kompetencia szervezetek (interkulturális) kommunikációjában betöltött gyakorlati szerepére fókuszál. Teszi mindezt azzal a céllal, hogy egy jövőbeli primer kutatás elméleti hátterét és bázisát ismertesse.

2. INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ A SZERVEZETEKBEN

A szervezetek – legyenek azok akár vállalatok, akár intézmények – kommunikáció nélkül működésképtelenek. Egyrészt a szervezeten belül a munkaadóknak és a munkavállalóknak kell kommunikálniuk egymással, másrészt a szervezetnek kifelé, a partnerek, ügyfelek, a közönség irányába is kell kommunikálnia. Előbbit belső, utóbbit külső kommunikációnak nevezi a szakirodalom. Ugyanakkor napjainkban – köszönhetően a globalizációnak és az infokommunikációs technológiák gyors ütemű fejlődésének – gyakorlatilag már sem a belső, sem a külső kommunikáció nem zajlik kizárólag azonos kultúrközösséghez tartozó emberek között (Tompos – Ablonczyné Mihályka, 2019). Az interkulturális aspektus tehát törvényszerűen megjelent a szervezetek belső és külső kommunikációjában. Interkulturális (vagy másként kultúraközi, kultúrák közötti) kommunikációról ugyanis abban az esetben beszélünk, amikor a kommunikáló felek különböző kultúrából származnak. Ilyenkor a sok esetben amúgy sem egyszerű kommunikációt a megtöbbszöröződő zavaró tényezők és a felerősödő kommunikációs zajok megnehezítik. Ezek a kihívások többek között az anyanyelvtől eltérő nyelv használatából, az egymás kultúrája alapos ismeretének hiányából, valamint adott esetben az empátia, a nyitottság és az elfogadás hiányából erednek. Ma már köztudomású, hogy egy adott kultúrközösséghez tartozó egyének kommunikációját azonos kulturális hatások befolyásolják a szocializáció során, vagyis azonos a gondolkodásuk, a normáik, az értékeik, még a viselkedésük is. Ennél fogva ezt tartják „normálisnak” és követendőnek. Minden egyéb, ettől eltérő kommunikációt, megnyilvánulást, viselkedést

furcsának tekintenek, amely megnöveli a sikertelen interkulturális kommunikáció valószínűségét (Borgulya, 2004).

Borgulya (2004) rámutat, hogy a fenti kommunikációs akadályok kiküszöbölésében hasznos segítséget nyújtanak a szervezetek számára az egyes kultúrákat – és azok kommunikációs sajátosságait – relatíve jól értelmezhető kategóriákba, dimenziókba soroló kutatások (vö. Hall, 1966; Hofstede, 1991; Gesteland, 2002; Trompenaars, 1996). Ugyanakkor ezen kutatások, és különösen az egyes kultúrák sajátosságainak ismerete csupán szükséges, de nem elégséges feltétele a sikeres interkulturális interakciónak, legyen szó akár a szervezetek belső, akár külső kommunikációjáról. Ehhez ugyanis bizonyos kompetenciák megléte is szükségeltetik, ezen belül is elsősorban az ún. interkulturális kompetenciáé.

3. INTERKULTURÁLIS KOMPETENCIA

„Milyen mértékben képes egyik kultúra képviselője arra, hogy kommunikáljon, közös nevezőre jusson egy másik kultúra képviselőivel?” (Gardner, 1962 idézi Rathje, 2007, 254.). Az amerikai szociálpszichológus, Gardner (1962) erre a kérdésre egy sajátos hipotézissel válaszolt, amit ma már interkulturális kompetenciaként definiálunk. Mindazonáltal a szakirodalom az interkulturális kompetencia számos meghatározását ismeri. A tanulmány ezekből – a teljesség igénye nélkül – csupán azokat ismerteti, amelyek a téma szempontjából a legrelevánsabbak.

Az egyik legáltalánosabb és sokat hivatkozott definíciót Deardorff alkotta meg, mely szerint az interkulturális kompetencia „az interkulturális helyzetekben való hatékony és megfelelő kommunikációra való képesség, melynek alapját az interkulturális tudás, képességek és attitűd adja” (Deardorff, 2006, 247–248. idézi Szőke – Keszi, 2018, 74.).

Hasonló Fantini és Tirmizi meghatározása, amely szerint az interkulturális kompetencia „azon képességek összessége, amelyek ahhoz szükségesek, hogy hatékonyan és megfelelően cselekedjünk akkor, amikor a miénktől nyelvileg és kulturálisan eltérő egyénnel lépünk interakcióba” (Fantini – Tirmizi, 2006, 12.).

Egy másik, gyakran hivatkozott meghatározás Berardo nevéhez fűződik, aki az interkulturális kompetenciát úgy definiálta, mint „...az a képesség, amellyel hatékonyan és megfelelően vagyunk képesek közreműködni számos interkulturális helyzetben, eredményesen hasznosítva saját interkulturális forrásainkat (pl. tudás, képességek, tudatosság, attitűd)” (Berardo, 2005, 4.).

A német kommunikáció- és kultúrakutató, Jürgen Bolten pedig úgy véli, hogy az interkulturális kompetencia olyan „...képességek, ismeretek, beállítódások és viselkedési formák összessége, amelyek a sikeres interkulturális interakció feltételei” (Bolten, 2006, 163.).

A fenti meghatározásokból látható, hogy az interkulturális kompetencia szűkebb értelemben a kommunikációs kompetenciára utal, míg tágabb értelemben cselekvési kompetenciára. Ez utóbbival kapcsolatban Bolten (2007) hangsúlyozza, hogy az interkulturális kompetencia nem csupán individuális cselekvési kompetencia, hanem az egyéni, szociális, szakmai és stratégiai cselekvések sikeres holisztikus interakciója interkulturális kontextusokban. Más szóval, az olyan individuális interkulturális kompetenciák, mint pl. a kétértelműség iránti tolerancia vagy a tanulásra való nyitottság mellett lényegesek a szociális (pl. empátia és tolerancia, befogadóképesség), a szakmai (pl. szakmai tapasztalat, specifikus szakmai tudás) és a stratégiai interkulturális kompetenciák is (pl. szervezeti képességek, problémamegoldó és döntéshozó képességek), mivel ezek kölcsönhatása révén alakul ki az interkulturális kompetencia (Bolten, 2007).

Az interkulturális kompetencia fejlesztését befolyásoló változók tárháza rendkívül széles (vö. Bagwe – Haskollar, 2020). Ugyanakkor az interkulturális kompetencia elemeit leggyakrabban két modellben, az ún. listás- és struktúramodellben szokás felvázolni. A listás modell részkompetenciákat határoz meg, amelyek együttesen vezetnek az interkulturális kompetencia kialakulásához. Ilyen részkompetenciák - Gardner (1962) szerint – a magabiztosság, az érzékenység, a társaságkedvelés, és a tisztelet. A lista tovább bővíthető olyan elemekkel, mint az empátia, a nyitottság, az optimizmus, a rugalmasság, a kétértelműség elfogadása, az alkalmazkodóképesség, az idegennyelv-tudás (Borgulya, 2014, 111.), a figyelmesség, az aktív hallgatás, a változások elfogadása, a megfelelő szaktudás, valamint a pontos előrejelzések tételének képessége (Schmidt et al., 2007, 74–75.). A struktúramodellek ezzel szemben az egyes részkompetenciákat nem csupán meghatározzák, hanem struktúradimenziókhoz is rendelik, amelyek legkiválóbb példája a fent említett Bolten-féle cselekvési kompetencia. Ez a modell tehát az interkulturális kompetenciát nem extra elemként, hanem a rendszer, a folyamat részeként tekinti. Borgulya (2014) ugyanakkor kiemeli e modellek hátrányát, amely abban nyilvánul meg, hogy nem feltétlenül tárja fel a saját kulturábeli, az általános és az interkulturális cselekvési kompetencia közti különbséget.

4. AZ INTERKULTURÁLIS KOMPETENCIA SZEREPE A SZERVEZETEK INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓJÁBAN

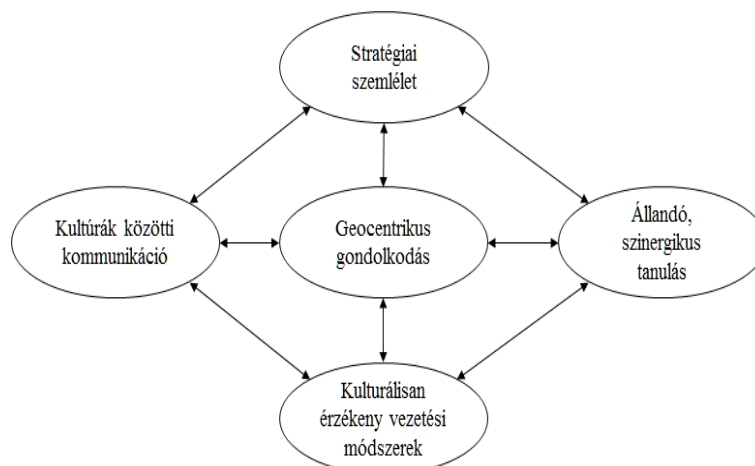
A 20. század utolsó évtizedei magukkal hozták a szervezetek, főképp a vállalatok globálissá, egyes esetekben multikulturálissá válását, vagyis az interkulturális kapcsolatok és interakciók bővülését és napi szintű rendszerességét. Megjelentek ugyanis külföldi tulajdonosok, tőkebefektetők, stratégiai szövetségek, nemzetközi hálózatok alakultak, határon átnyúló projektek jöttek létre, amelyek a munkaerő vándorlását és így a szervezetben eltérő kulturális háttérrel rendelkező munkaerő megjelenését, továbbá a különböző kultúrákból származó külsős partnerekkel való interakciót eredményezték.

A fentiek következtében az interkulturális kompetencia a vezetőktől elvárt alapkompenciává vált a 21. században (Borgulya, 2010). Az Európai Unió e tekintetben még messzebbre megy, ugyanis hangsúlyozza, hogy a jövő számára olyan munkaerőt szükséges képezni, amely rendelkezik megfelelő interkulturális kompetenciával (Stier, 2006, 2.). Tehát a jövőben valószínűsíthetően már nem csupán a vezetőktől, hanem a munkavállalóktól is elvárt lesz az interkulturális kompetencia megléte, megkönnyítve ezzel a szervezeten belüli és kívüli együttműködést is.

Az interkulturális kompetencia szükségessége tehát abban nyilvánul meg, hogy megléte elősegíti és megkönnyíti a kulturális sokszínűség menedzselését, amelyre a globálissá váló szervezeteknek belső és külső kommunikációjukban egyaránt szükségük van, de főként a belső kommunikációjukban. A vezetőktől ugyanis elvárt, hogy a kulturális különbségeket hatékony módon tudják kezelni. Ehhez és az ezzel kapcsolatos tudatos vezetési szemlélet kialakításához nyújt támpontot az Öt kompetencia modell (1. ábra), melynek minden eleme kívánatos a sikerességhez.

A kultúrák közötti kommunikáció és a kulturálisan érzékeny vezetési módszerek tulajdonképpen a kulturális diverzitás kezelését jelentik, és az interkulturális kompetencia részkompetenciáit fedik le. Geocentrikus gondolkodás alatt a kulturális eltérések tudatos szem előtt tartása és figyelembe vétele értendő, míg a stratégiai szemlélet túlmutat a stratégia tradicionális koncepcióján, és már olyan tényezőket is magában foglal, mint a közösség, a kommunikáció és a kultúra (Funakawa, 1997). Más szóval, a vezetőknek már nem csupán a szervezet stratégiájának kommunikálása, hanem annak megalkotása során is tekintettel kell lenniük a kulturális különbségekre. Az állandó, szinergikus tanulás hozzásegít a nyitottsághoz, egymás jobb megértéséhez, és végső soron a tudatossághoz (Csath, 2008).

1. ábra: Az Öt kompetencia modell



Forrás: Szőke – Keszi, 2018, 83. saját szerkesztése Csath, 2008, 229. alapján

Seiler (2015) az interkulturális vezetői viselkedést vizsgáló munkája során arra a következtetésre jutott, hogy az interkulturálisan kompetens vezetőt nem pusztán az egyéni kompetenciái determinálják, hanem a szituáció, a kontextus, a szervezet és a csoport is. Kiemeli továbbá, hogy az egyéni kompetenciák kiegészülnek a Bolten (2007) által meghatározott cselekvési kompetenciákkal. A szervezet tekintetében pedig a legfontosabb elemek az alkalmazottak kiválasztása és az internalizációs stratégia (erről bővebben ld. Podsiadlowski, 2004).

A fent említett példák az interkulturális kompetencia szervezetek belső (interkulturális) kommunikációjában betöltött szerepét illusztrálták és rámutattak arra, hogy az interkulturális kompetencia egy olyan vezetői kompetencia, amely amellett, hogy facilitálja a más kultúrák képviselőivel való kommunikációt és együttműködést a szervezeten belül, a szervezeti stratégia kialakítása, illetve annak belső és külső kommunikálása során is kulcsfontosságú. Látható tehát, hogy az interkulturális kompetencia a külső, különféle partnerekkel és a közönséggel folytatott kommunikációban is hangsúlyos szerepet játszik. Ez ugyanakkor nemcsak a stratégia kommunikálásában nyilvánul meg, hanem többek között a különböző kultúrából származó partnerrel való hatékony kommunikációban is, valamint leglátványosabban a marketing- és reklámtevékenységben. Azok a szervezetek, és főként vállalatok, amelyek nemzetközi piacra kívánnak lépni, az adott ország kultúráját nem hagyhatják figyelmen kívül, amennyiben sikeres üzleti tevékenységet kívánnak folytatni. Ehhez pedig újfent interkulturálisan kompetens vezetőkre, szakemberekre van szükségük, akik ismerik a másik ország nyelvét, kultúráját, szokásait, értékeit, és nem követnek el olyan hibákat, amelyeket az interkulturálisan kompetens szakember és nemzetközi tapasztalat hiányában még a „nagy” nemzetközi vállalatok is, mint pl. a Coca-Cola, a Procter&Gamble, vagy a Heineken elkövettek a kezdetekben. A Coca-Cola például a diétás kólájának („Diet Coke”) alacsony eladási volumene miatt kénytelen volt kutatást folytatni, majd az eredmények ismeretében átnevezni a termékét („Coke Light”-ra), ugyanis a kutatási eredmények azt mutatták, hogy a termék eredeti neve („diet”) a japán nyelvben kínos konnotációt hordozott (Cateora et al., 2009). Az ilyen és ehhez hasonló problémák, amelyek már nem „csak” interperszonális és kommunikációs félreértéseket, konfliktusokat generáltak, hanem az üzleti teljesítményre is számszerűsíthető hatással voltak, napjainkban már kiküszöbölhetők az interkulturálisan kompetens munkaerő birtokában.

5. ÖSSZEGZÉS

A tanulmány az interkulturális kompetenciával és annak szervezetek interkulturális kommunikációjában betöltött szerepével foglalkozott. A szervezeti kommunikáció áttekintését követően az interkulturális kompetencia elméletét ismertette a főbb sajátosságokra fókuszálva, majd felvázolta, hogy milyen szerepe van az interkulturális kompetenciának a szervezetek interkulturális kommunikációjában.

A tanulmány a szakirodalom áttekintését követően arra a megállapításra jutott, hogy az interkulturális kompetencia leginkább a belső kommunikációban hangsúlyos, de a külső kommunikációban is fontos, mérhető szerepet kap. Lényeges, hogy az egyre globálisabbá váló szervezetekben legyenek olyan vezetők és munkatársak, akik megfelelő interkulturális kompetenciával vannak felvértezve ahhoz, hogy hatékonyan és eredményesen tudjanak együttműködni a más kultúrából jövő munkatársakkal és külső partnerekkel, adekvát stratégiát legyenek képesek kidolgozni és kommunikálni, valamint, hogy kifelé is sikeresen tudják képviselni a szervezetet.

Összességében kijelenthető, hogy az interkulturális kompetencia jelentősége számos területen megnyilvánul a szervezetekkel összefüggésben, és valóban a 21. század egyik, ha nem a legfontosabb kompetenciájának tekinthető. Az elméleti kutatások empirikus és gyakorlatban hasznosítható eredményekkel szolgáló kutatásokkal való kiegészítése tehát elengedhetetlen a 21. századi szervezetek eredményes működése érdekében.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ablonczyné Mihályka, L. (2013). Interkulturális kommunikáció oktatása - másképp. In: Geecsó, T. – Sárdi, Cs. (szerk.) Az interkulturális kommunikáció elmélete és gyakorlata. Budapest: Tinta Könyvkiadó, pp. 9–14.
- Bagwe, T.K. and Haskollar, E. (2020). Variables Impacting Intercultural Competence: A Systematic Literature Review. *Journal of Intercultural Communication Research*, 49(4), pp. 346–371.
- Berardo, K. (2005). Intercultural Competence: A synthesis and discussion of current research and theories. An Area Studies Project. University of Luton. <https://www.yumpu.com/en/document/read/4541721/intercultural-competence-a-synthesis-and-discussion-diversophy> (Letöltve: 2021. május 20.)
- Bolten, J. (2006). Interkulturelle Kompetenz. In: Tsvasman, L.R. (ed.) *Das grosse Lexikon Medien und Kommunikation*. Würzburg: Ergon-Verlag, pp. 163–166.
- Bolten, J. (2007). What does „intercultural competence” mean. In: Künzer, V. – Berninghausen, J. (eds.) *Economy as an intercultural challenge*. Berlin: IKO-Verlag, pp. 21–42.
- Borgulya, Á. (2011). A kultúraközi kommunikáció, mint tudományos diszciplína alkalmazása. In: Lendvai, E. – Wolosz, R. (szerk.) *Kultúrák dialógusa a soknyelvű Európában VII. Nemzetközi Konferencia*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Fordítástudományi Kutatóközpont (PTE BTK FKK), pp. 86–98.
- Borgulya, Iné (2004). Kultúraközi, szakmai és szervezeti kommunikáció. In: Borgulya, Iné (szerk.) *Kultúraközi, szakmai és szervezeti kommunikáció*. Pécs: JPTE Közgazdaságtudományi Kar, pp. 9–18.
- Borgulya, Iné (2015). „Nehezített gyakorlatok” a multikulturális szervezetek kommunikációjában. *Studia Mundi – Economica*, 2(3), pp. 12–20.
- Borgulya, Iné Vető Á. (2010). *Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

- Borgulya, Iné Vető Á. (2014). *Kulturális távolságok: Vállalatokon belüli és országok közötti interakciókban: elmélet és gyakorlat*. Budapest: Typotex Kiadó.
- Cateora, P., et al. (2009). *International Marketing*. 14th edn. London: McGraw-Hill.
- Csath, M. (2008). *Interkulturális menedzsment*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Czechmeister, M. (2017). *Vállalati értékrend és generációs kihívások*. In: Reisinger, A. – Kecskés, P. (szerk.) „Ifjúság – jövőképek”: Kautz Gyula Emlékkonferencia 2016. június 15. elektronikus formában megjelenő kötete. Győr: Széchenyi István Egyetem, Paper 6.
- Deardorff, D.K. (2006). Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internalization. *Journal of Studies in Intercultural Education*, 3, pp. 241–266.
- Dias, D., et al. (2017). Examining the Role of Cultural Exposure in Improving Intercultural Competence: Implications for HRM Practices in Multicultural Organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(11), pp. 1359–1378.
- Fantini, A. and Tirmizi, A. (2006). Exploring and Assessing Intercultural Competence. *World Learning Publications*, Paper 1. http://digitalcollections.sit.edu/worldlearning_publications/1/ (Letöltve: 2016. augusztus 15.)
- Fretheim, K. (2013). Empire and Ethics: Towards a Normative Theory of Intercultural Communication. *Journal of Intercultural Communication*, 31. <https://immi.se/intercultural/nr31/fretheim.html> (Letöltve: 2021. június 6.)
- Funakawa, A. (1997). *Transcultural Management*. San Francisco: Jossey Bass.
- Gardner, G.H. (1962). Cross-cultural Communication. *Journal of Social Psychology*, 58, pp. 241–256.
- Gesteland, R.R. (2002). *Cross-Cultural Business Behavior*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Hall, E.T. (1966). *The Hidden Dimension*. New York: Anchor Books, Doubleday.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. London: HarperCollinsBusiness.
- Ilie, O-A. (2019). The Intercultural Competence. Developing Effective Intercultural Communication Skills. *Knowledge-Based Organization*, 25(2), pp. 264–268.
- Jensen, I., et al. (2017). Developing International Personas – A New Intercultural Communication Practice in Globalized Societies. *Journal of Intercultural Communication*, 43. <https://www.immi.se/intercultural/nr43/jensen.html> (Letöltve: 2021. április 14.)
- Konczosné Szombathelyi, M. (2003). Interkulturális kommunikációs vizsgálatok Győrött dolgozó menedzserek körében – interkulturális kihívások. In: Kukorelli, Sné (szerk.) *A Dunaújvárosi Főiskola Nyelvi Lektorátusa által ... A nyelvtudás szerepe a változó Európában fő témakörrel megrendezett V. Dunaújvárosi Nemzetközi Nyelvvizsgáztatási és Alkalmazott Nyelvészeti Konferencia*. Dunaújváros: Dunaújvárosi Főiskola (DF), pp. 142–151.
- Matveev, A. (2017). *Intercultural Competence in Organizations. A Guide for Leaders, Educators and Team Players*. New York: Springer.
- Nádai, J. (2006). New Approaches to Teaching and Researching Intercultural Communication and Stereotypes. *Trans: Internet Journal For Cultural Sciences / Internet-Zeitschrift für Kulturwissenschaften*, 16, pp. 11–16.
- Ohmae, K. (1995). *The end of the nation state*. Cambridge, MA: Free Press.
- Parker, B. (2005). *Introduction to globalization and business: Relationships and responsibilities*. London: Sage.
- Peng, R-Z., et al. (2020). Visualizing The Knowledge Domain of Intercultural Competence Research: A Bibliometric Analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 74, pp. 58–68.
- Podsiadlowski, A. (2004). *Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit: Interkulturelle Kompetenz trainieren*. München: Vahlen.

- Rathje, S. (2007). Intercultural Competence: The Status and Future of a Controversial Concept. *Language and Intercultural Communication*, 7(4), pp. 254–266.
- Schmidt, W.V., et al. (2007). *Communicating Globally. Intercultural Communication and International Business*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Seiler, S. (2015). Determining Factors of Intercultural Leadership – A Theoretical Framework. https://www.researchgate.net/publication/228382369_Determining_factors_of_intercultural_leadership-a_theoretical_framework (Letöltve: 2017. november 4.)
- Stier, J. (2006). Internationalisation, Intercultural Communication and Intercultural Competence. *Journal of Intercultural Communication*, 11, pp. 1–12.
- Szőke, J. és Keszi, Zs.Sz. (2018). Az interkulturális kompetencia szerepe a vezetői magatartásban. In: Kecskés, P. – Szőke, J. (szerk.) *Nemzeti kultúrák érték- és normaközpontú vizsgálata – Tanulmányok I.* Győr: Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Kar, pp. 72–92.
- Szőke, J. és Kovács, N. (2014). Kis- és középvállalkozások képviselőinek üzleti magatartása kultúraközi interakciós helyzetekben. *Társadalomkutatás*, 2(2), pp. 162–175.
- Tompos, A. (2006). Az interkulturális kommunikáció oktatásának problémái. *THL2: A magyar nyelv és kultúra tanításának szakfolyóirata*, 1-2, pp. 176–184.
- Tompos, A. és Ablonczyné Mihályka, L. (2019). Kulturális diverzitás vállalati környezetben. In: Reisinger, A. – Kecskés, P. – Buics, L. – Berkes, J. – Balassa, B. (szerk.) „Kulturális gazdaság”. Kautz Gyula Emlékkonferencia elektronikus formában megjelenő kötete. Győr: Széchenyi István Egyetem, Paper 42.
- Trompenaars, F. (1996). *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey.
- Wiseman, R. (ed.) (1995). *Intercultural Communication Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.

2. Új trendek a kommunikációmenedzsmentben

AZ EMBER-MESTERSÉGES INTELLIGENCIA INTERAKCIÓ KOMMUNIKÁCIÓTUDOMÁNYI KÉRDÉSEI

COMMUNICATION SCIENCE ISSUES OF HUMAN-ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTERACTION

KOLLÁR CSABA

PhD, kibernetikus, tudományos főmunkatárs, műhelyvezető
Óbudai Egyetem Bánki Donát Gépész és Biztonságtechnikai Mérnöki Kar
Mesterséges Intelligencia Műhely
kollar.csaba@uni-obuda.hu

Absztrakt

Tanulmányom célja bemutatni, hogy a mesterséges intelligencia (MI) és az ember közötti kommunikációra mi jellemző jelenkorunkban, áttekintést adva az MI fejlődéséről, az MI-vel támogatott robotok különböző fajtáiról, a fókusz az interaktív, társasági robotokra helyezve. Írásomban a szakirodalmi források elemzése során kitérek az MI szerepére és fontosságára az információs társadalmat leváltó digitális korban (adatok korában), valamint arra, hogy a szingularitás, vagyis az embernél fejlettebb MI megjelenése mikor várható. Részletesen foglalkozom az MI léptékeivel s azzal, hogy a léptéktől/mérettől függően az MI hol található. Megállapítottam, hogy az ember-MI kommunikáció jövője esetében nem az ember-gép interfészen, hanem sokkal inkább az ember-gép együttműködésén, kooperációján van a hangsúly. A hagyományos ember-ember kapcsolat kommunikációs modelljeit átírtam az ember-MI relációkra, s rámutattam arra, hogy ez a kapcsolat csak akkor lehet emberszerű, ha a gép nem csak megjelenésében, hanem viselkedésében s így társas készségeit tekintve is humanoid/animoid.

Kulcsszavak: mesterséges intelligencia, humanoid, robot, ember-gép interakció

Abstract

The aim of my study is to present what is characteristic of artificial intelligence (AI) and human communication today, giving an overview of the development of AI, the different types of robots supported by AI, with a focus on interactive, social robots. In my analysis of the literature, I discuss the role and importance of AI in the digital age (data age) that is replacing the information society, and when singularity, i.e. more advanced MI than humans, is expected to appear. I deal in detail with the scales of AI and where AI is located depending on the scale/size. I have established that the emphasis on the future of human-AI communication is not interface, but rather on human-machine cooperation. I have written the communication models of the traditional human-human relationship to human-AI relations, pointing out that this relationship can only be human if the machine is humanoid/animoid not only in its appearance but also in its behavior, and thus in its social skills.

Keywords: artificial intelligence, humanoid, robot, human-machine interaction

1. BEVEZETÉS

1.1 Technikatörténeti vázlat

Tanulmányom (technika)történeti előzményei több mint 70 évvel ezelőttig nyúlnak vissza. A megannyi történés és dátum közül kettő érdemel írásom fókuszában említést, ez pedig a rendszerelmélet, illetve a kibernetika megszületése. Az előbbit, vagyis az általános rendszerelmélet vázlatát Ludwig von Bertalanffy 1945-ben, az utóbbit, vagyis a kibernetika fogalmát pedig egy évre rá, 1946-ban Norbert Wiener alkotta meg, s 1948-ban adták ki a témában írt könyvét. Ahogy a két tudományterület fejlődött, s időről időre találkozott egymással (megjegyzem, hogy egyes teoretikusok a rendszerelméletet az elméleti kibernetika egyik területének tekintik), már túllépett az elméleti okfejtéseken, s egyre több problémára próbált meg (visszatekintve nem is annyira) hatékony megoldást kínálni. Amíg a *rendszerelmélet* művelői a rendszer, alrendszer, input, output, rendszerek kölcsönhatása alapfogalmai mentén építették fel tudományukat, addig a *kibernetikusok* e fogalmak mellett többek között a dinamikus rendszerekkel, a szabályozással, a gépi tanulással, az ember-gép interakciójával, az önszervező rendszerekkel, az adaptív gépekkel/rendszerekkel, az automatákkal foglalkoztak.

Ha témám kultúrantropológiai alapját szeretném megadni, akkor megállapíthatjuk, hogy a munkavégző ember olyan eszközöket, majd később gépeket próbált meg gyártani és használni, amelyek nemcsak egyre eredményesebbé és így nagyobb profitot realizálóvá tették a termelést, de használatuk többé-kevésbé egyre kényelmesebb és biztonságosabb is volt. Magától értetődő, hogy még jóval a Bertalanffy és a Wiener által képviselt, fentebb említett tudományterületek megjelenése előtt az ember-gép interakcióval már foglalkoztak, hiszen a gépnek az aktuális állapotáról (pl.: nyomás, hőmérséklet, működés, (vész)leállás) a gépet üzemeltető, használó, karbantartó embernek tudomást kellett szereznie annak érdekében, hogy szükség esetén beavatkozzon a gép működésébe, vagy megváltoztassa bizonyos műszaki paramétereit.

1.2 Információs társadalom, digitális kor, adatok kora

Nincs egységesen elfogadott álláspont azzal kapcsolatban, hogy mit is nevezünk *információs társadalomnak*, s jelen tanulmányomban nem kívánom részletesen elemezni a gyakran egymásnak ellentmondó nézeteket. A fogalom szinonimájaként használt tudás/információs gazdaság, posztindusztriális/posztmodern társadalom, hálózati társadalom stb. kifejezések mindegyike rámutat az információs társadalom egy-egy területére, fókuszára. A többek között Henry Ford nevéhez köthető második ipari forradalom – ahol a tömegtermelés gyártósorokon történt, s a gyártási folyamatban minden munkás csak egy meghatározott részfeladatot hajtott végre – utáni korszakokat nevezzük a posztindusztriális kornak, melyen belül a harmadik ipari forradalom az automatizáció és a robotizáció révén drasztikusan csökkentette a termelésben dolgozó munkások számát, a negyedik ipari forradalomban (ipar 4.0) pedig a fizikai és a kiber rendszerek kapcsolódnak össze, ami még jobban elősegíti az automatizálást, az intelligens gyártást, a költségoptimalizálást, a termelő ember robottal/géppel történő kiváltását, illetve a különböző gyártók, beszállítók, felhasználók közötti, közel valós idejű adatáramlást. A negyedik ipari forradalom fontosabb jellemzői: a beszállítást, a gyártást, a félkész vagy késztermék tovább szállítását figyelő szenzorok sokasága, a szenzorok által mért értékek továbbítása a (mesterséges intelligenciával támogatott) adatfeldolgozó központba, az adatok gyors feldolgozása, értékelése, majd ennek alapján gyakran az embert is kihagyó döntés meghozatala, az adott gyártótevékenység idő- és energiaoptimalizálása, az egyes feladatok és tevékenységek közötti optimális kapcsolódási pontok megtalálása, a változó

gazdasági-piaci környezethez (pl.: beszállítótáváltás, rendelésmódosítás, átállítás egy másik termék gyártására) történő dinamikus és gyors alkalmazkodás. A gyártóüzemben megjelenő (ipari) robotok többsége (pl.: hegesztőrobot, szállítórobot) – ahogy erről tanulmányom későbbi részében még írni fogok – rendszerint nem rendelkezik olyan fejlett társas mesterséges intelligenciával, amely valódi(nak) tűnő kommunikációt valósít meg ember és gép között, de arra alkalmas, hogy szenzorai révén az embert kikerülje, megelőzve az esetleges balesetet, vagy hang- és fényjelzéses figyelmeztetést adjon, ha a munkavállaló átlépi a gép működési területét jelző kordont.

A *digitális kor* társadalmi jellemzőivel többek között Dyson (1998) foglalkozott. Kitért a közösségek, a munkahely, az oktatás, az irányítás, a szellemi tulajdon gyökeres megváltozására. A változás alapját az jelentette, hogy azzal, hogy a fizikai világban levő dolgokat, állapotokat, eseményeket – melyek nagy hányada alapvetően analóg jelnek fogható fel – digitalizáljuk, könnyebben tudjuk továbbítani, tárolni, megosztani, sokszorozni. A digitális javak gyors megosztását teszi lehetővé, hogy a különböző adattároló és -feldolgozó számítógépeket, szervereket hálózatba kötjük. A gazdaság értékmérője e folyamatok révén eltolódott a fizikai javak felől a szimbolikus, digitális javak irányába, ami azt jelentette, hogy felértékelődtek az adatok. Az adatokra (pontosabban a megfelelő mennyiségű és minőségű adatokra) épülő döntéselőkészítés és -hozatal, az egyre komplexebb rendszerek automatikus vagy közel automatikus működésének fontossága, illetve a hibás adatok vagy a nem megfelelő időben és mennyiségben rendelkezésre álló adatok miatti súlyos gazdasági és társadalmi problémák és veszteségek miatt (Mayer-Schönberger és Cukier, 2014, Bögel, 2015) egyre gyakrabban találkozhatunk az *adatok kora* kifejezéssel.

1.3 A 2.0 verzióból az élet 3.0-ba és azon is túl

Tanulmányom előző alfejezetében említést tettem Dyson könyvéről, mely a digitális korról foglalkozott. A digitális korról előbb párhuzamosan, majd a (közel)jövőben azt leváltva jelenik meg az MI kora, ahogy arról Tegmark (2018) munkájában értekeznek. Az MI korát olyan események jelzik, melyekben a számítógép és az algoritmusok legyőzték az embert egy vetélkedőben, egy sakkmeccsen vagy egy go-játszmában. Ahogy az MI és a (mély)tanuló algoritmusok fejlődnek, úgy lesz egyre alkalmasabb az MI arra, hogy egyre bonyolultabb feladványokkal birkózzon meg, legyőzve az embert. Urban (2015) a mesterséges intelligenciával kapcsolatban négy csoportot különböztet meg (gépprombolók, a jó szándékú MI mozgalma, digitális utópisták, technoszkeptikusok), s azt állítja, hogy az első három csoport száz éven belül elképzelhetőnek tartja azt, hogy az MI meghaladja az emberi szintet, míg a technoszkeptikusok ezt több mint száz év múlva tartják csak elképzelhetőnek. Az ember-gép (ember-MI) kapcsolat fejlődésében fontos szerepe van annak a dátumnak, amikor az MI eléri a szingularitás szintjét (Pokol, 2018, Csepeli, 2020). Kurzweil (2014) meglátása szerint három technológiai forradalom (robottechnológiai, biotechnológiai, nanotechnológiai) szinergiahatásának eredményeképpen alakul majd ki a mesterséges intelligenciának egy olyan korszaka, amelyben a gép minden tekintetben okosabb/intelligensebb lesz az embernél. Bostrom (2015) elképzelése szerint az MI szuperintelligenciája csak azt követően jöhetne létre, hogy a teljes emberi agyat egy generikus emuláció során modellezzük. Az így modellezett agy leginkább egy gyermek agyához hasonlítana, és – ellentétben az ember tanulási folyamatával, s annak időtartamával – rövidebb időn belül lehetne megtanítani a társas interakció és az emberi verbális, nonverbális és metakommunikáció megannyi területére. Láthatjuk, hogy a hivatkozott szerzők is meglehetősen nagyvonalúan kezelik azt az időpontot, amelyik után az MI „okosabb” lesz, mint az ember.

2. JELENKORUNK MESTERSÉGES INTELLIGENCIÁJA

Az 1.3. alfejezetben említett három technológiai forradalom MI fejlődésére gyakorolt hatása mellett érdemes választ adnunk arra a kérdésre, hogy annak ellenére, hogy az MI előzményei több mint 70 évvel ezelőttre nyúlnak vissza, mégis miért csak az elmúlt 10-15 évben került ennyire a fókuszba, s jelent meg szinte az élet valamennyi területén. Rendszerint 3+1 indokot szoktunk megemlíteni, úgymint: (1) robusztus adatmennyiség, mely folyamatosan növekszik, (2) a számítási kapacitások exponenciális növekedése, így olyan számítások is rövid határidőn belül végezhetőek el, melyekre korábban nem voltak alkalmasak a számítógépek, (3) az algoritmusok és a kapcsolódó matematikai és statisztikai módszerek (pl.: valószínűségszámítás, regressziós modellek, klasszifikáció, klaszterizáció, lágyszámítási módszerek) fejlődése és a komplexebb problémák megoldásán történő gyakorlati kipróbálásának lehetősége, (4) szinergia: a különböző technikák és technológiák egyre varratmentesebb összekapcsolódása. A fontosabb technikák és technológiák a következők: big data analitika, mobil készülékek és alkalmazások, helymeghatározásra épülő megoldások (GIS, GPS), biztonság (különösen a biztonsági kamerák fejlődése), közösségi média technikai/technológiai megoldásai, kiterjesztett, kevert és virtuális valóságok, vezetékes és vezeték nélküli kommunikációs hálózatok és technológiák (pl.: IP6, 5G, bluetooth), robotizáció, drónok, autonóm járművek, felhő alapú számítástechnika, (I)IoT és szenzortechnika.

Az MI számos formában jelenhet meg, ugyanakkor hiba lenne azt állítani, hogy a robot és az MI fogalma azonos lenne. Robotnak nevezzük az olyan elektromechanikai, illetve újabban már mechatronikai szerkezetet, amelyik egy előre beprogramozott utasítást, vagy utasítássort hajt végre vagy emberi beavatkozás segítségével, vagy önállóan. Ez utóbbira jó példa lehet az összeszerelőrobot, amelyiket számítógép vezérel, s önállóan csavarozza be a csavarokat a megfelelő helyre. Az ember feladata ilyenkor rendszerint az üzemeltetésre és a hibaelhárításra szorul, az érdemi interakció gyakorlatilag nullának tekinthető. Ha a „sima” számítógépes programot lecseréljük intelligens, a gyártás egészét irányító, vezérlő és szabályozó (tanuló) algoritmus(ok)ra, akkor az ilyen gyártás már az MI által támogatott lesz, de attól még az adott robotkar nem fog másféle tevékenységet végezni, csak tevékenysége optimalizáltabb az egész gyártási folyamatra nézve. A két fogalom szétválasztását nehezíti, hogy a humanoid vagy animoid robotokkal kapcsolatban fogalmazzuk meg szimpátiánkat/antipátiánkat, holott ezeknek a robotoknak a viselkedéséért az „agyuk”, vagyis az MI felel, aminek hiányában nem beszélhetünk a robotnak mint gépnek az intelligenciájáról sem.

A robotika alaptörvényeit, melyek jelenkorunkban alapvetően a robotokat irányító mesterséges intelligenciára vonatkoznak, elsőként Asimov sci-fi író fogalmazta meg. A polgári életben a humánus MI fejlesztésénél ma is iránymutatónak tekinthetők annak ellenére, hogy maga a szerző is módosított rajtuk, illetve a törvényeket más írók tovább gondolták, átfogalmazták, kiegészítették, illetve a kritikusok egy része úgy gondolja, hogy számos olyan valós eset van, amikor a törvények betartása összességében nem szolgálja az emberiség fejlődését (pl. Worley, 2004), vagy hogy a robot bárhogy is dönt, ember(ek)nek árthat. Az asimovi törvények értelmében a robotnak bármi áron meg kell védeni az emberiséget, nem bánthatja az embereket, nem tűrheti, hogy az emberek kárt szenvedjenek, kötelessége engedelmeskednie az embernek, kivéve, ha az utasítás ember ellen irányul, köteles magáról gondoskodni úgy, hogy azzal nem árt az embernek.

2.1 Az MI jelenkori manifesztálódásai

Az MI megjelenési formája változatos és heterogén képet mutat. Beszélhetünk az önálló alakot nem öltő mesterséges intelligenciáról, amelyik hangszórón és képernyőn keresztül kommunikál velünk

(tehát okostelefonon, laptopon, tableten keresztül). A Google, az Amazon, a Xiaomi s még számos cég olyan – elsősorban az intelligens otthonokban (domotika rendszerek) használatos – interfészt fejlesztett ki, amelyek önálló testet kaptak. Ezekben rendszerint hangszóró és mikrofon található (az utóbbi azért, hogy a hálózatra csatlakoztatott eszközön keresztül az MI valós időben képes legyen az emberi beszéd feldolgozására és ennek alapján az emberi parancsok végrehajtására), a fejlett változatokban pedig kijelző és kamera is van. A jelenleg kapható domotika megoldásoknál ezek az elektronikus otthoni asszisztensek – amennyiben nem csatlakoznak a hálózatra s a hálózaton keresztül az adott fejlesztőcég mesterséges intelligenciájához – nem tekinthetők intelligens eszközöknek, mivel a bennük levő hardver nem rendelkezik ilyen tulajdonságokkal. A velük történő kommunikáció – ahogy erről még írni fogok – meglehetősen korlátozott. Az MI megjelenésének másik nagy halmazába azok az eszközök tartoznak, amelyek kinézetükben többé-kevésbé emberre/állatra hasonlítanak. Ezek közül az egyszerűbb változatok – a domotika rendszerekhez hasonlóan – nem rendelkeznek önálló, beléjük épített mesterséges intelligenciát tartalmazó hardverrel, hanem csak a hálózaton keresztül, a fejlesztőcég mesterséges intelligenciájához kapcsolódva válnak „okossá”. A lényegesen drágább változatok nemcsak sokkal több szenzorral rendelkeznek, de aktuátoraik is sokkal fejlettebbek, s akkor is okosak maradnak, ha nem csatlakoznak a hálózatra, mert bennük vannak azok a hardvereszközök, melyeken az MI tanulóalgorithmusai működnek. Jelenleg a legnépszerűbbnek tekinthető a Hanson Robotics 2016. február 14-én „született” humanoidja, Sophia, a Boston Dynamics kutyaszerű/lószerű robotja Spot, illetve ANYmal, a kétlábon járó Atlas vagy a katonai felhasználóknak szánt BigDog. A mesterséges intelligenciával támogatott robotok fejlesztésének külön halmazát képezik azok a robotok, amelyek akár az üzemben/raktárban történő szállításban, akár katonai műveleti területen tevékenykednek. Ez utóbbinál az egyes roboteszközökbe, például robottankokba olyan egyszerűbb MI algoritmusokat építettek, amelyek nem annyira erőforrás-igényesek, s az intelligensebb működést – grid hálózathoz hasonlóan – a közöttük levő vezeték nélküli kapcsolat biztosítja. Amennyiben a közöttük levő kommunikációs kapcsolat megszűnik, vagy a kapcsolatot zavarja az ellenség, akkor ezek a robottankok az előre meghatározott feladatot hajtják végre, figyelembe véve a többi robottank aktuális helyzetét, tevékenységét.

1. táblázat: Robotok osztályozása

Megnevezés	Emberi szükségletek	Viselkedési konfiguráció	Fizikai megjelenés
Ipari robotok	Kemény és veszélyes munka végzése	Emberi viselkedés helyettesítése a szituációtól függően	Gépszerű, hangsúlyt fektetve a perifériákra
Kutatórobotok	Az emberi szenzomotoros kapacitások kiterjesztése		
Katonai és mentési robotok	Aktivitás életveszélyes helyzetekben	Emberi érzések és érzelmek kiváltása és előhozása a cél	Létező tárgyak és funkciók működés közben
Orvosi robotok	Finom, precíz motorikus műveletek az emberi testben		
Rekreációs robotok	Megerősítés a szórakoztatáson keresztül		
Interaktív robotok			
Társasági robotok	Kommunikáció, társalgás	Emberi arckifejezések, bonyolult gesztusok társadalmi jelentések alapján	Antropomorf, emberszerű (humanoid) kinézet
Terápiás képességgel rendelkező robotok	A negatív érzelmi állapotok és viselkedés terápiája és kezelése	A társasági viselkedés élethű modellezése	Ember- vagy állatszerű kinézet

Forrás: Libin és Libin (2004) alapján saját szerkesztés

Tanulmányom további részeihez kapcsolódva a (mesterséges intelligenciával támogatott) robotok Libin által készített osztályozását veszem alapul, illetve ismertetem az 1. táblázatban.

A felosztás alapján ugyan valamennyi robot esetében lehet beszélni bizonyos fokú interakcióról ember és gép között, de kommunikációtudományi szempontból elsősorban az interaktív robotok azok, amelyek rendelkeznek olyan fokú mesterséges intelligenciával, amely elemzésre alkalmas lehet, ahogy arról írásom 3. fejezetében írok bővebben.

2.2 Az MI léptékei

A mesterséges intelligenciával támogatott eszközöket azok mérete, léptéke alapján is meg lehet különböztetni.

A *testen viselhető okoseszközök* (óra, cipő, póló, karkötő, gyűrű) rendszerint kis energiafogyasztású és kis fizikai méretű eszközök, így általában egy egyszerű szoftverrel, néhány algoritmussal, valamint szenzorokkal rendelkeznek. Az eszköz viselőjének fizikai állapotáról (pl.: hőmérséklet, pulzus, vérnyomás, sebesség, izzadság) gyűjtenek a beépített szenzorok segítségével információkat, melyeket aztán vezeték nélküli kapcsolaton keresztül többnyire az okostelefonra küldenek. Az adatok egyszerűbb feldolgozását az okostelefonra telepített alkalmazás is elvégzi, de bonyolultabb, a többi felhasználó adataiból az adott felhasználói csoportra jellemző összetett adatok elemzését már a felhőben levő MI végzi, amelyik az eredményeket visszaküldi az okostelefonra, s bizonyos esetekben azon keresztül az okoseszközre.

A *testben levő, vagy testhez csatolt okoseszközök* (implantátumok, egészségügyi monitoring, nanorobotok) részint autonóm, a hálózati csatlakozástól független működésre is képesek, részint működtetésük elengedhetetlen a hálózati (vezeték nélküli) csatlakozás nélkül. Az okosimplantátumok, az okospacemakerek a tanulási fázisban nagyon sok adatot gyűjtenek a felhasználóról, melyeket az MI a (mély)tanulás segítségével feldolgoz, s olyan, az egyénre szabott algoritmusok jönnek létre, melyek az ilyen eszközökbe programozva hálózati csatlakozás nélkül is képesek nagyon sok helyzetben az egyén számára megfelelő és hatékony használatot biztosítani. Amennyiben ezek az eszközök a többi felhasználó adatai alapján szoftveresen tovább fejlődnek, a hálózatra történő csatlakozást követően az adott eszköz megkapja a szoftver-, illetve algoritmusfrissítést.

A *hordozható okoseszközök* (laptop, tablet, okostelefon) részint a rájuk telepített alkalmazások révén, részint a felhőbe történő hálózati csatlakozás révén használják a mesterséges intelligenciát. A hordozható okoseszközök számítási kapacitásának növekedése lehetővé teszi, hogy a robusztus adatmennyiséget az MI egyre rövidebb idő alatt dolgozza fel akár hálózati csatlakozás nélkül is.

Az *intelligens (önvezető) járművek* komoly, önálló döntéshozatalra képes mesterséges intelligenciával rendelkeznek. Szenzoraik révén a jármű fizikai állapotáról (pl.: motorhőmérséklet, sebesség) és környezetéről (pl.: út állapota, sebességkorlátozások, közlekedési táblák, többi jármű, gyalogosok) folyamatosan nagyon sok adatot gyűjtenek és dolgoznak fel az MI segítségével helyben, vagyis az autó MI központjában. Az önvezető járművek sikerének és elterjedésének az előfeltétele az, hogy az MI a rendelkezésére álló adatokból az ember reakcióidejéhez képest gyorsabb és lehetőleg jobb és megalapozottabb döntést hozzon. Az önvezető járművek a jobb döntéshozatal érdekében célszerűen vezeték nélküli hálózaton kapcsolódnak a nagyobb (pl.: városi) MI hálózatokhoz, illetve rajtuk keresztül más önvezető járművek MI központjához.

Az *intelligens épületek/létesítmények* (domotika rendszerek) központja önálló mesterséges intelligenciával ellátott központtal rendelkezik, amelyik egyfelől képes tanulni a felhasználói szokásokból, másfelől nemcsak saját szenzorának adatait dolgozza fel, hanem a mesterséges

intelligenciával támogatott döntésben támaszkodik más szolgáltatók (pl.: időjárás-előrejelzés) hálózaton elérhető adataira, előrejelzéseire is.

Az *intelligens városokban/településeken* a kisebb, önálló MI rendszerek (pl.: önvezető járművek, domotika rendszerek) kapcsolódnak a város üzemeltetéséért felelős, sokkal komplexebb feladatokat és problémákat is kezelni képes, városi léptékű MI rendszerekhez, illetve hálózatokhoz. Ilyen rendszerek lehetnek az intelligens közműhálózatok vagy az intelligens közlekedésirányító rendszerek.

Az *intelligens ország* kifejezés arra utal, hogy az országban működő kisebb léptékű vagy csak egy területtel foglalkozó MI rendszerek összekapcsolódnak, egymással adatokat osztanak meg, ami révén például a kínai Társadalmi Kredit Rendszeréhez hasonló rendszerek jelenhetnek meg valamennyi országban, szabályozva az állampolgárok helyes, a társadalmi fejlődést elősegítő magatartását és szankcionálva az ezek elleni vétést.

Az *intelligens Föld* elképzelés lényege, hogy az egész Földet érintő problémákra (pl.: klímaváltozás, globális környezetszennyezés) az egyes országok által megosztott releváns adatok alapján az MI segítségével hatékony(nak tűnő) megoldások jelennek meg.

Nem a léptékelméletbe illesztve, de az ott nevesített léptékekhez kapcsolódhatnak olyan szoftverek és alkalmazások (pl.: közösségi média, online keresőszolgáltatások), amelyek a nagyobb felhasználói élmény érdekében, rendszerint a felhasználó jóváhagyásával a felhasználóról folyamatosan adatokat gyűjtenek (pl.: életkor, nem, végzettség, munkahely, utazás, kapcsolati háló, vásárlási szokások, médiafogyasztási szokások, posztolási, lájkolási aktivitás), melyeket az MI segítségével kielemeznek, s olyan reklámokkal, ajánlatokkal, médiatartalmakkal jelennek meg online környezetben, amelyek nagy valószínűség szerint elnyerik a felhasználó tetszését, vagy távol tartják őt a szélsőséges tartalmak megismerésétől.

3. AZ EMBER-MI INTERAKCIÓ

Az ember-gép, s így az ember-MI interakció is rendszerint valamilyen interfészen keresztül valósul meg, melynek megjelenési módja és elnevezése az MI fejlődésével és elterjedésével párhuzamosan változott. A legegyszerűbb az ember-gép interfész (HMI), amelyiknél gombok, szabályozó karok, potenciométer-gombok, jelzőlámpák, analóg vagy digitális kijelzők, mérőműszerek kijelzői, stb jobb esetben olyan logikusan átgondolt kezelőfelületen kerültek elhelyezésre, melyet a gép üzemeltetője gyorsan átlátott, s szükség esetén be tudott avatkozni a gép működésébe. Bár a gép a kijelzőkön és jelzőlámpákon keresztül tudott saját állapotáról információt adni az embernek, ezt nem tekintem valódi kommunikációnak, inkább csak egyirányú közlésnek.

A HMC, vagyis az ember-gép közötti együttműködés és kooperáció feltételezi, hogy a gép (és a mögötte álló erős MI) rendelkezik azokkal a társas-kognitív tulajdonságokkal, melyek révén az ember és a gép között valós vagy legalábbis hozzávetőlegesen valós kommunikáció folyik úgy, hogy a gép megérti az ember kérdését, viselkedését, esetleg szándékát és válaszol, reagál rá, az ember megérti ezt a választ, reakciót, s egy másik kérdést tesz fel, vagy másik választ ad meg, tehát az ember és a gép között párbeszéd folyik. Dautenhahn (2007) a mesterséges intelligenciával rendelkező robotokkal kapcsolatban a következő fontos jellemzőket nevezi meg: társadalmi/társasági érzést felidéző, társadalmi/társasági szituációba helyezhető, társaságkedvelő, társadalmilag intelligens (intelligenciája az adott kultúrkörhöz alkalmazkodik), a társaságban interaktív. Kollár (2016, p. 145) megállapította, hogy „az ember–robot interakció, illetve az emberi intelligencia és az MI varratmentes kapcsolatának egyik (s talán legfontosabb) jellemzője az, hogy milyen fajta, s milyen mély érzelmek alakulhatnak ki az ember és robot között”.

Az ember-MI kapcsolatot kommunikációs modellek segítségével is elemezhetjük. Tanulmányomban a Kacsúr (2016) által hivatkozott Newcomb, Berger (1988), valamint Taylor és Altman (1987) modelljei segítségével vizsgálom meg a kapcsolatot. Kacsúr (2016) az *emberi kapcsolat kialakítását* a vonzalom fogalma köré írt négy fogalom – egyetértés, hasonlóság, megerősítés, kommunikáció – mentén vázolta fel. Az egyetértés azt jelenti, hogy a robot az emberrel nem vitatkozik, a hasonlóság azt, hogy a robot az emberhez hasonlóan vélekedik a dolgokról, a megerősítés során a robot egészséges önbizalmat ad az embernek azzal, hogy azt mondja, hogy a dolgokat jól csinálja, a kommunikáció pedig itt elsősorban a figyelemre irányul, vagyis arra, hogy a robot maximálisan figyel az emberre (beszéd, viselkedés, nonverbális jelzések, stb). A modell alapján megállapíthatjuk, hogy a mesterséges intelligenciával rendelkező robot viselkedése a vele kapcsolatban levő ember számára ugyan szimpatikus, de egyben szervilis is. Bergernek (1988) a *bizonytalanságcsökkentés elméletében* leírt nyolc axiómáját Kollár (2016, p. 150) az ember-robot kapcsolatra az alábbiak szerint írta át: „(1) Ahogy az ember elkezd kommunikálni a robottal, csökken a bizonytalansága. A verbális kommunikáció gyakorisága növekszik. (2) Ahogy az ember elkezd nonverbálisan kommunikálni a robottal, csökken a bizonytalansága. A nonverbális kommunikáció gyakorisága növekszik. (3) A fokozott bizonytalanság arra ösztönöz, hogy minél több információt tudjunk meg a robotról. Ahogy csökken a bizonytalanság mértéke, az információgyűjtés alábbhagy. (4) A bizonytalanság csökkenésével arányosan növekszik a bizalmunk, bizalmasságunk a robot iránt. (5) A bizonytalanság csökkenésével növekszik a kölcsönösség. (6) Az ember–robot közötti hasonlóság csökkenti a bizonytalanságot. (7) Ahogy csökken a bizonytalanságérzet, úgy nő a szimpátia. (8) Ha elfogadják a robotot az ember ismerősi körében, az csökkenti a bizonytalanságot (például másnak is van).” Taylor és Altman (1987, p. 128) *kapcsolatelmélyülés elméletében* – amely egy hagyma rétegeinek kibontásához hasonlít – úgy fogalmaz, hogy az egyén „akkor lesz megközelíthető mások számára, ha ledönti személyisége védőkorlátait, és nem riad vissza attól, hogy ezáltal sebezhetővé válik”. A (mély)tanuló algoritmusokkal rendelkező robotok az emberrel történő interakció során az ember említett hagymarétegeit (életrajzi adatok, szokások, célok, inspirációk, hitbéli meggyőződések, rejtett félelmek, fantáziák, énkép) folyamatosan ismerik meg, s eszerint tudják alakítani az emberrel való kommunikációjuk aktivitásait, tartalmát, illetve magát a viselkedésüket is. Az ilyen (mély)tanuló algoritmusokkal rendelkező (humanoid) robotok társaságában az ember jól érzi magát, mert amennyiben a robot válasza és hangja kellően emberszerűek, az ember belefeledkezhet a kommunikációba, nem törődve azzal, hogy beszélgetőtársa robot vagy ember.

3.1 Az ember verbális, nonverbális és metakommunikációja a mesterséges intelligenciával

A verbális kommunikációt rendszerint a nyelvvvel, a beszéddel és annak leírásával, vagyis az írással azonosítjuk. Az ember-MI relációban a robot rendelkezik olyan szoftver- és hardvertámogatással, amely „beszéde” érthető, nagyon hasonlít az emberi beszédhez, esetleg össze is téveszthető azzal. Jakobson (1972) a nyelv, illetve a kommunikáció hat funkcióját különböztette meg melyeknek ember-gép átíratát az alábbiakban adom meg.

1. A *referenciális funkció* a kontextusra irányul. Az egyszerűbb mesterséges intelligenciával rendelkező eszközök (pl.: domotika rendszerek beszédfelismerő algoritmusai) nem értenek meg bármit, mivel egy meghatározott utasításkészletük van, mely szűk keretek között bővíthető (pl.: megtanítom, hogy az adott periféria neve „light”). Az ember az eszköz megszólítása (pl.: „OK, Google”, „Alexa”) után elmondja a parancsot (pl.: „turn on the light”), s az eszköz ezt a hozzá kapcsolt periférián keresztül végrehajtja, illetve rendszerint hangüzenetben meg is erősíti a parancs végrehajtását. Ahhoz tehát, hogy az egyszerűbb mesterséges intelligenciával rendelkező robot végrehajtsa az utasítást, az embernek ismernie kell a kontextuális környezet korlátait.

2. Az *emotív funkció* érzelmi telítettségű, s rendszerint óhajtó és felkiáltó mondatokban nyilvánul meg, a feladóra vagy az üzenet tárgyára vonatkozik. Ez a funkció csak a fejlett mesterséges intelligenciával rendelkező robotokkal történő kommunikáció során valósulhat meg, amikor az ember szabadon vagy legalábbis szabadabban alkothat mondatokat, nem úgy, mint a fentebb említett domotika rendszereknél. Az emotív funkció megjelenése az óhajtó és felkiáltó mondatok révén feltételezi azt is, hogy az MI nem csak az elhangzott mondatok tartalmát értelmezi, hanem esetleg azok metakommunikatív jelentéstartalmát is.
3. A *konatív funkció* parancs, felszólítás, utasítás formájában jelenik meg. Az egyszerűbb mesterséges intelligenciát tartalmazó eszközök egy része – ahogy arra a referenciális résznél már utaltam – rendszerint az utasításkészletében levő parancsokat érti meg, azokat hajtja végre. A parancsokat a fejlett mesterséges intelligenciával rendelkező eszközök és végrehajtják, de mivel képesek értelmezni az utasításokat, ezért rendszerint az eszköz-, vagy közvetlen környezete, illetve az ember számára veszélyes parancsokat megtagadhatják (pl.: utasítás ellenére sem ártnak a gazdájuknak – lásd asimovi törvények).
4. A *fatikus funkció* célja a kommunikáció elindítása, illetve fenntartása. Míg az egyszerűbb mesterséges intelligenciát tartalmazó eszközöket a nevükön kell szólítanunk ahhoz, hogy az utasítást közöljük velük, s így a velük folytatott kommunikációt elindítsuk, addig a társasági robotok képesek kezelni az olyan helyzeteket, hogy ha csak ők, illetve egy ember van a szobában, akkor az ember nagy valószínűség szerint velük szeretne beszélni, illetve, ha ők és több ember van a szobában, akkor pedig a nonverbális jelzések (feljűk fordulás), vagy a kontextuális és szituatív helyzet elemzésének eredményeként szólalnak meg, vagy maradnak csendben.
5. A *poétikai funkció* Jakobson (1972, p. 243) megfogalmazásában „a verbális művészetnek nem egyetlen, hanem csupán uralkodó, meghatározó funkciója, míg minden más nyelvi tevékenységben másodlagos, járulékos alkotóelemként vesz részt. Ez a funkció a jelek érzékelhetőségének elősegítése által elmélyíti a jelek és a tárgyak alapvető kettéválását”. Ez a funkció az ember-MI közötti párbeszéd szépségében, stílusosságában nyilvánul meg. Érthető, hogy ehhez a gépnek erős mesterséges intelligenciával támogatott (mély)tanuló algoritmusokkal kell rendelkeznie, s az emberrel való interakciók során szerzett ismereteinek feldolgozása révén képes kialakítani saját stílusát. Ez nem minden esetben vezet a kívánt eredményre, gondoljunk csak azokra a chat-bot kísérletekre, melyekben a mesterséges intelligenciával a felhasználók több napon keresztül „beszélgettek”, s a végén az MI rasszista és mizantróp lett.
6. A *metanyelvi funkció* arra utal, hogy a beszélgetőpartnerek értik-e egymást. Az ember-MI kommunikációban a szemantikai tartalmak továbbítása csak akkor lehet eredményes, ha erős MI-vel kommunikál az ember. Az erős MI azt jelenti, hogy az ember valós(nak tűnő) érdemi párbeszédet folytat az MI-vel, nem pedig csak utasításokat ad neki.

Számos elmélet született arról, hogy mi tartozik a nonverbális kommunikáció eszközei közé. Tanulmányomban Hinde (1972), valamint Larrazabal és Miranda (2004) szerkesztett művei alapján a következőket különböztetem meg, illetve mutatom be a fontosabbakat az ember-MI relációjában:

- A *fejbólintás* során a megfelelő aktuátorokkal, társas készségekkel és kompetenciákkal rendelkező robot az emberrel történő kommunikáció során képes az embert figyelmesen hallgatni, s bólogatással megerősíteni, hogy érti a hallottakat, ahogy képes arra is, hogy amikor az ember bólogat, akkor azt úgy értelmezze, hogy mondandóját az ember érti, illetve egyetért vele.
- A fejlett humanoid robotok képesek alapvető *arckifejezéseket* mutatni. Ehhez a robot fején levő szintetikus bőrt és szintetikus izmokat az algoritmus egy meghatározott módon összehúzza, illetve elernyeszti. A hat alapérzelem (öröm, harag/düh, bánat/szomorúság,

félelem, undor/nem tetszés, meglepettség) a humanoid robotoknál előállítható, illetve, ha ezek az alapérzelmelek „vegytiszta” formában jelennek meg az ember arcán, akkor az MI képes ezek felismerésére és beazonosítására.

- A *megjelenés* az ember-MI kapcsolatában két dologra utal. Egyfelől arra, hogy az MI-vel támogatott robot külső megjelenése milyen. A humanoid/animoid megjelenés rendszerint szimpatikus, barátságos, míg a rideg külső fémváz általában taszító, vagy legalábbis távolságtartásra készíti az embert. Másfelől az ember megjelenését (bőrszín, haj, ruha, cipő, rendezettség, ápoltság) vagy a megjelenéséről készített fényképet az MI képes feldolgozni és értelmezni, s ennek alapján az adott személyt bizonyos csoportokba sorolni. A megjelenés alapú klaszterizáció, illetve klasszifikáció – különösen a közösségi médiában – befolyásolja azt, hogy milyen tartalmak, reklámajánlatok jelennek meg a felhasználó számára.
- A *nézés*, illetve a szemmozgások az ember-ember közötti nonverbális kommunikáció alapvető megnyilvánulásai, felismerésük és beazonosításuk az ember számára rendszerint egyszerű és magától értetődő. Az ember-MI viszonyában a szemmozgásokat az MI általában be tudja azonosítani, illetve megfelelő aktuátorok révén a robot szeme is képes mozgásokra, ugyanakkor a robotok üvegszeme hideg, élettelen, s az emberek többsége nem szívesen néz bele.
- A *proxemika* a két vagy több fél közötti távolságszabályozást jelenti, mely részint kultúrafüggő, részint utal az egyének közötti kapcsolat minőségére. Az ember-MI relációjában kommunikációelméleti szempontból csak akkor beszélhetünk távolságszabályozásról, ha a robot a helyváltoztatásra alkalmas aktuátorokkal (pl.: lábak) rendelkezik, illetve olyan erős MI-vel van ellátva, amelyik társas környezetben értékelni és minősíteni tudja a saját, illetve a (beazonosított) emberek közötti távolságot, vagyis tulajdonosához rendszerint közelebb van, mint az ismeretlen emberekhez. Az ember a szituáció függvényében szabályozhatja a közte és a helyváltoztatásra nem képes robot közötti távolságot (pl.: társas interakcióra, csevegésre alkalmas, mesterséges intelligenciával ellátott szexrobot).
- A *testi kontaktusok* (érintés) rendszerint kultúrafüggők, vagyis az érintések száma és a „megengedett” érinthető testrészek kultúránként változnak, illetve függenek az egyén egyéni érintéspreferenciáitól is. Az ember-MI relációban magától értetődő, hogy csak akkor beszélhetünk testi kontaktusról, ha a robotnak vannak végtagjai, melyeket nem csak mozgatni tud, hanem finom érintésekre, illetve az érintés/simogatás erejének szabályozására is képes aktuátorokkal rendelkezik. Természetesen az ember is érintheti a robotot, de az ember-ember interakcióhoz hasonló érzések rendszerint csak akkor keletkeznek, ha a robot külső burka az emberéhez hasonló szintetikus bőrrel, hajjal vagy az állatéhoz hasonló szőrrel rendelkezik. A kellemes érintéshez tartozik, hogy a robot „bőrfelülete” az emberéhez hasonlóan meleg.
- A *testtartással* az ember akár az ember-ember, akár az ember-MI relációban kifejezhet többek között barátságot, ellenségességet, felsőbbrendűséget (dominanciát), alárendeltséget. Mivel a testtartás rendszerint kevésbé kontrollálható az arckifejezéshez vagy a beszédhez képest, ezért az erős MI-vel rendelkező robot sokkal mélyebb és őszintébb reakciókat képes leolvasni az emberről. Jelen fázisában sem az emberi testtartás pontos értelmezése, sem pedig a testtartás algoritmusokkal történő leírása és modellezése nem tekinthető egy kiforrott és széles körben alkalmazott technikának, ugyanakkor a társasági robotok tömeges elterjedésükkor nagy valószínűség szerint már rendelkezni fognak az ezzel kapcsolatos tanuló algoritmusokkal.

- Az *orientáció* azt jelenti, hogy az egymással kommunikáló partnerek ülnek vagy állnak, illetve hogyan helyezkednek el, amikor a másik emberrel beszélgetnek. Az orientáció csak a társas készségekkel bíró MI-vel támogatott, végtagokkal rendelkező humanoid vagy animoid robotokra jellemző. Az algoritmusoknak fel kell ismerniük a szituációt, mélyebben kell értelmezniük a beszélgetést, esetleg a gesztusokat (pl.: robotkutyának egy kézmozdulattal jelzi a gazdája, hogy menjen a helyére).
- *Gesztusok* kifejezésére csak a végtagokkal rendelkező társasági robotok alkalmasak, de az alapvető gesztusok felismerésére már egy viszonylag egyszerűbb algoritmus is képes.

4. ÖSSZEFOGLALÁS

Tanulmányomban az ember-MI interakció fontosabb kommunikációtudományi kérdéseivel foglalkoztam. A technikatörténeti vázlatban visszatekintettem a téma megítélésem szerinti keletkezési időpontjaira, majd az információs társadalom korától a digitális koron keresztül elvezettem az olvasót az adatok korába, külön alfejezetben foglalkozva az élet 3.0-val. A jelenkorunk mesterséges intelligenciájáról szóló fejezetben, s annak részeként az MI jelenkori manifesztálódásainak bemutatásakor írtam többek között az MI és a robot fogalmának különbözőségéről, a robotok osztályozásáról, valamint az MI léptékeiről, kiemelve, hogy az adott eszköz esetében az MI az eszközön belül van, vagy az eszköznek csatlakoznia kell egy központi MI-hez, hogy okossá/intelligenssé váljon. Írásom harmadik fejezete az ember-MI interakcióval, illetve a fejlett MI esetében az ember-MI együttműködéssel és kooperációval foglalkozott, s ez utóbbi jelenti számunkra a társasági robotok fejlesztésének fontosabb irányait, melyekben az ember-MI kapcsolat egyre varratmentesebb lesz. Tanulmányom záró alfejezetében az ember-MI verbális, nonverbális és metakommunikációjáról írtam, több ember-ember kommunikációs modell/elmélet ember-MI átíratát megadva. Ezekben többször is hangsúlyoztam, hogy az ember-MI kommunikáció akkor fog közelíteni minőségében és tartalmában az ember-ember kommunikációhoz, ha nemcsak a beszéd- és látásfeldolgozó, az emberi beszéd szintézisére alkalmas algoritmusok jelennek meg minél fejlettebb változatban az adott (humanoid/animoid) eszközben, hanem azok az algoritmusok is, melyek a robot testét és végtagjait szituáció- és kapcsolatfüggően mozgatják, illetve képesek az arckifejezések közvetítésére is.

IRODALOMJEGYZÉK

- Altman, I. és Taylor, D. (1987) 'A kapcsolatelmélyülés elmélete' In: Griffin, E. (ed.) Bevezetés a kommunikációelméletbe. Budapest: Harmat Kiadó, pp. 127–137.
- Berger, C. (1988) 'A bizonytalanság-csökkentés elmélete' In: Griffin, E. (ed.) Bevezetés a kommunikációelméletbe. Budapest: Harmat Kiadó, pp. 138–149.
- Bertalanffy, L. von (1945) 'Zu einer allgemeinen Systemlehre', Blätter für deutsche Philosophie, 3/4., p. 114–129.
- Bostrom, N. (2015) Szuperintelligencia. Budapest: Ad Astra Kiadó.
- Bógel, Gy. (2015) A big data ökoszisztéma. Budapest: Typotex Kiadó.
- Csepeli, Gy. (2020) Ember 2.0. A mesterséges intelligencia gazdasági és társadalmi hatásai. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Dautenhahn, K. (2007) 'Socially intelligent robots: dimensions of human-robot interaction', Philosophical Transaction of the Royal Society, B Volume 362, issue 1480, p. 679–704.
- Dyson, E. (1998) 2.0 verzió. Életünk a digitális korban. Budapest: HVG Kiadó.

- Hinde, R. A. (ed.) (1972) *Non-verbal communication*. New York: Cambridge University Press, pp. 243–248.
- Jakobson, R. (1972) 'Nyelvészet és poétika' In: Fónagy, I. és Szépe, Gy. (ed.) *Hang – jel – vers*. Budapest: Gondolat pp. 229–276.
- Kacsúr, A. (2016) 'Szeretlek, de nem vagyok beléd szerelmes – valódi probléma vagy csak kifogás?' *Mindset pszichológia*, szeptember 18. [online]. Elérhető: <https://mindsetpszichologia.hu/szeretlek-de-nem-vagyok-beled-szerelmes> [hozzáférés: 2021. augusztus 31.]
- Kollár, Cs. (2016) 'Szerethetők-e a robotok: Az ember-robot interakció humán oldalának teoretikus aspektusa', *HADTUDOMÁNY: A MAGYAR HADTUDOMÁNYI TÁRSASÁG FOLYÓIRATA*, 26: különszám p. 142–154.
- Kurzweil, R. (2014) *A szingularitás küszöbén. Amikor az emberiség meghaladja a biológiát*. Budapest: Ad Astra Kiadó.
- Larrazabal, J. M. és Miranda L. A. P. (ed.) (2004) *Language, Knowledge, and Representation*. Amsterdam: Kluwer Academic Publishers, pp. 39–50.
- Libin, A. V. és Libin, E. V. (2004) 'Robotic Psychology' *Encyclopedia of Applied Psychology*, Volume 3, p. 295–298.
- Mayer-Schönberger, V. és Cukier, K. (2014) *Big Data*. HVG Kiadó.
- Pokol, B. (2018) *A mesterséges intelligencia társadalma*. Budapest: Kairosz Kiadó.
- Tegmark, M. (2018) *Élet 3.0. Embernek lenni a mesterséges intelligencia korában*. Budapest: HVG Kiadó.
- Urban, T. (2015) *The Artificial Intelligence Revolution, Part 2. Wait But Why*. [online] Elérhető: <https://waitbutwhy.com/2015/01/artificial-intelligence-revolution-2.html> [hozzáférés: 2021. augusztus 31.].
- Wiener, N. (1948) *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Paris: Hermann & Cie.
- Worley, G. (2004) *Robot Oppression: Unethality of the Three Laws*. [online] Elérhető: http://www.asimovlaws.com/articles/archives/2004/07/robot_oppresio_1.html [hozzáférés: 2021. augusztus 31.].

STRATÉGIAI KOMMUNIKÁCIÓ: STATUS QUO ÉS TRENDK AZ EURÓPAI KOMMUNIKÁCIÓS MONITOR ALAPJÁN

STRATEGIC COMMUNICATION: STATUS QUO AND TRENDS BASED ON THE EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR

KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA

PhD habil, egyetemi tanár
Széchenyi István Egyetem
Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar
Vezetéstudományi és Szervezeti Kommunikáció Tanszék
kszm@sze.hu

JAKAB PETRA

PhD, egyetemi adjunktus
Széchenyi István Egyetem
Apáczai Csere János Kar
Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék
jakab.petra@sze.hu

Absztrakt

A tanulmány célja a vállalati/szervezeti/stratégiai kommunikáció helyzetének és trendjeinek áttekintése. Módszere a 2007 óta évente készített Európai Kommunikációs Monitor (ECM) adatainak, eredményeinek összehasonlítása és elemzése. Egy korábbi tanulmány már foglalkozott a 2007 és 2015 közötti jellegzetességek elemzésével. Jelen tanulmány a 2016 és 2021 közötti, a Monitor által feltárt sajátosságokra és trendekre fókuszál. Kiemelten foglalkozik a 2021-es ECM eredményeivel, mivel a 2020 tavaszán bekövetkezett pandémia gyökeresen megváltoztatta a kommunikációmenedzsment területén dolgozók feladatait, kihívásait, a szükséges kompetenciákat. Ezeket a hatásokat a 2021-es monitor eredményei mutatják. A tanulmány a Monitor eredményeiből levonható következtetésekkel zárul.

Kulcsszavak: stratégiai szervezeti kommunikáció, Európai Kommunikációs Monitor, trendek

Abstract

The aim of this study is to review the situation and trends of corporate / organizational / strategic communication. Its method is to compare and analyse the data and results of the European Communication Monitor (ECM), which has been produced annually since 2007. An earlier study has already dealt with the analysis of characteristics between 2007 and 2015. The present study focuses on the features and trends identified by the Monitor between 2016 and 2021. Special attention is put on the results of the 2021 ECM, as the pandemic started in the spring of 2020 radically changed the tasks, challenges and necessary competencies of those working in the field of communication management. These effects are presented and proved by the results of the 2021 monitor. The study ends with conclusions that can be drawn from the results of the Monitor.

Keywords: strategic organizational communication, European Communication Monitor, trends

1. BEVEZETÉS

„A vállalati kommunikációmenedzsment tudománnyá az 1980-as években kezdett formálódni, angolszász/ amerikai területeken...a 'corporate communication' fogalomköréből nőtt ki (van Riel, 1995)..., majd összekapcsolódott a stratégiai menedzsmenttel. Egy évtized múltán a "strategic communication" pontos definiálását neves nemzetközi szerzőcsoport vállalta fel (Hallahan et al., 2007) a tekintélyes International Journal of Strategic Communication legelső számának (2007) hasábjain. A szerzők egy szervezetnek a missziója megvalósítását szolgáló, céltudatos kommunikációját tekintik stratégiai kommunikációnak" (Borgulya – Konczosné, 2019, 162).

A 2007-ben kezdődött és azóta évente elvégzett kutatás alapján készülő Európai Kommunikációs Monitor a stratégiai kommunikációval kapcsolatos legnagyobb transznacionális tanulmány, az európai piac legátfogóbb elemzése. Évente több mint kétezer szakember válaszaira építve készítik el, akik vállalatok, nonprofit szervezetek, kormányzati szervezetek és ügynökségek kommunikációs osztályain dolgozó szakemberek, döntéshozók, több mint 40 európai országból.

A kutatást az Európai Public Relations (PR) Oktatók és Kutatók Szövetsége (EUPRERA) és az Európai Kommunikációs Igazgatók Szövetsége (EACD) szervezésében egyetemek kutatóinak a hálózata végzi évente. A kutatás vezetője Ansgar Zerfass professzor a Lipcsei Egyetemről. Az összehasonlító vizsgálat minden hullámában a kommunikációmenedzsment és PR szakma aktuális gyakorlatát és jövőbeli fejlődési trendjeit térképezik fel. A kutatás eredményeit a www.communicationmonitor.eu oldalon teszik mindenki számára elérhetővé.

Noha a kommunikációmenedzsment és a PR szakterület egyre jelentőségteljesebbé és elismertebbé válik, a szakma továbbra is hiányt szenved empirikus adatokban, felmérésekben. Számos tanulmány foglalkozik az egyes nemzeti piacokkal, ám az Európát átfogó, több ország részvételével készülő felmérések létrejöttét még napjainkban is megnehezítik olyan akadályozó tényezők, mint a kutatási kultúrák különbözősége vagy az országokon átívelő adatbázisok hiánya. Az Európai Kommunikációs Monitor így hiánypótló e tekintetben, hiszen olyan empirikus felmérés, amely átfogó választ ad a stratégiai kommunikáció Európa-szerte jelen lévő aktuális kérdéseire, kihívásaira.

Jelentőségét tovább növeli, hogy ennek mintájára hasonló felmérések készülnek Észak-Amerikában, Latin-Amerikában és Ázsiában, így a felmérés eredményei globális szinten is értelmezhetők.

A tanulmány következő részeiben az ECM 2006-2021 mintája és módszere kerül bemutatásra. Ezen belül a 2006-2015 időszak legfontosabb eredményei csak röviden említődnek, míg a 2016-2021-es időszak általános és speciális témáit, azok eredményeit részletesebben térképezi fel a tanulmány. Kiemelt téma a 2021-es ECM eredményei, azon belül a kommunikációs technológia és digitális infrastruktúra, a videókonferencia szerepe az érdekelti csoportokkal folytatott kommunikációban, valamint a kommunikációs szakértők jövőbeli szerepe. A tanulmány az ECM eredményeiből levonható következtetésekkel zárul.

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

Az ECM felmérés jelentőségét mutatja, hogy 2007-es első kiadása óta folyamatosan nő, sőt, több mint duplájára nőtt a kutatásba bevont szakértők (1087-ről 2664-re) és az érintett országok (22-ről 46-ra) száma (1. táblázat).

1. táblázat: A kutatási minta nagysága és a kutatásba bevont országok száma (ECM 2007–2021)

Évek	Minta nagysága (fő)	A felmérésbe bevont országok száma (db)
2007	1087	22
2008	1500	37
2009	1863	34
2010	1955	46
2011	2209	43
2012	2185	42
2013	2710	43
2014	2777	42
2015	2253	41
2016	2710	43
2017	3387	50
2018	3100	48
2019	2689	46
2020	2324	44
2021	2664	46

Forrás: ECM 2007-2021 alapján saját szerkesztés

A kutatás módszereként a kutatás irányítói online kérdőíves megkérdezést alkalmaznak. A kérdőív nyelve angol. A kutatásban részt vevő öt vezető egyetem dolgozza ki a kérdőívet. Majd a partner egyetemek munkatársai segítségével érik el az adott országban dolgozó kommunikációs szakembereket, mind a vállalatoknál, állami és civil szervezeteknél, mind az ügynökségeknél. A lekérdezésre jellemzően év elején kerül sor.

Az eredményeket és értékelésüket egyrészt a honlapjukon prezentáció formában elérhető összegzésben teszik közzé. Másrészt a kommunikációmenedzsment tudomány és szakma nemzetközi folyóirataiban publikálják.

3. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

Az ECM felmérés célkitűzéseit és állandó elemeit a tanulmány kiadásának első évében, 2007-ben publikálták, melyek az alábbiak:

- a változó környezeti tényezők elemzése;
- a kommunikációmenedzsment trendjeinek monitorozása, különös tekintettel a stratégiai folyamatokra, a kommunikációmenedzsment gyakorlatának, eszközeinek és forrásainak bemutatására;
- a kommunikációs csatornáknak és eszközökben várható változások feltérképezése (általános trendek és online közösségek; feltörekvő interaktív csatornák: közösségi média, hálózatok és online videók);
- különleges témák kidolgozása, mint a fiatal generáció megszólítása, innováció, bizalom (Zerfass et al, 2007).

Az évente készülő felmérésnek, az összehasonlíthatóság érdekében, vannak állandó elemei. Ezek mellett vannak olyan kérdéskörei is, melyek az adott év aktualitásait tükrözik.

3.1. Állandó és évente megjelenő új témák (2008-2015)

Egy korábbi tanulmány már foglalkozott a 2007 és 2015 közötti jellegzetességek elemzésével (Konczosné et al., 2015). Az alábbiakban ebből emeljük ki a leglényegesebb eredményeket.

2008-ban olyan speciális témákat vizsgáltak, mint az interaktív csatornák és online videók használata, a CSR, a kontroling, az ügyfélkapcsolatok és a menedzseri döntésekre gyakorolt hatásuk mérése és kommunikálása (Zerfass et al, 2008).

2009-ben a fókuszban az interaktív kommunikáció vizsgálata állt, ezen belül az általános trendek és az online közösségek szerepe. További témák voltak a recesszió és a média válság kihívásai a kommunikációmenedzsmentre; a kommunikációs vezetők szerepe és a menedzseri döntésekre gyakorolt befolyásuk; fizetések és képzési igények; képzési és képesítési követelmények (Zerfass et al, 2009).

A 2010 – 2012 közötti időszakban a legnagyobb kihívásként az online kommunikáció és a közösségi média, valamint azok jelentősége és megvalósítása állt a középpontban, továbbá a kommunikációs szakemberektől elvárt készségeket vizsgálták. Ezen belül:

2010 témái voltak a kiválóság és a hatalom indikátorai; tervezési eljárások; vezetői stílus; a szervezeti célokhoz való hozzájárulás; a közösségi média perspektívái és korlátai; a fizetések és a munkával való elégedettség (Zerfass et al, 2010).

2011-ben témák voltak a közösségi média: irányítás, készségek és tevékenységek; a kommunikációmenedzsment fejlődésének azonosítása különféle típusú szervezetekben, országokban és régiókban; speciális témák, mint például döntéshozás, hatalom, bizalom, a kommunikáció befektetés és megtérülés vonatkozásai (ROI), képesítési igények, fizetések és a PR imázsa, továbbá a szakma alternatív koncepciói (Zerfass et al, 2011).

2012-ben az alábbi témákat vizsgálták: a közösségi média fontossága, alkalmazása és a szükséges készségek; etikai kihívások és standardok; szakmai akkreditáció és tanúsítvány; a digitális technológiához szükséges készségek; fiatal szakemberek toborzása (Zerfass et al, 2012).

2013-ban a fókuszban a digitális kapuőrök és a közösségi médián zajló kommunikáció állt. Vizsgálták a közösségi médiához szükséges készségeket és azoknak a szakemberek általi használatát; a különböző generációkkal való eltérő kommunikációs stratégiát; a CEO és más vezetők pozicionálásához szükséges stratégiát; a kríziskezelést, situációs válasz megközelítéssel; a nemzetköziesedéssel való megbirkózás lehetőségeit (Zerfass et al, 2013).

2014-ben a fő fókusz a digitális kor szakmai kommunikációjára helyezték: hogyan tudnak megbirkózni a kommunikációs szakemberek az információáradattal; hogyan formálják az alapvető elvárásokat a „mindig online” fiatal kommunikációs szakértők; hogyan tudnak megbirkózni a vállalati kommunikációs szakemberek a mobil applikációkkal (Zerfass et al, 2014).

2015-ben a tömegmédiának a véleményformálásban és a stratégiai kommunikációban való jövőbeni relevanciáját mérték. Továbbá olyan új koncepciókat, mint a tartalommarketing, márka újságírás és bennszülött reklámozás, a kommunikációs tevékenységek integrációja, valamint a kommunikáció értékének elmagyarázása alternatív módokon, szervezeti „mások meghallása”, együttműködés és konfliktus a kommunikációs osztályok és az ügynökségek között (Zerfass et al, 2015; Konczosné, 2016).

3.2. Állandó és évente megjelenő új témák (2016-2021)

2016-ban került vizsgálatra a big data és az algoritmusok használata a stratégiai kommunikáció érdekében, amelyek új utakat jelenthetnek a kommunikációs felsővezetők és szakemberek számára. A mai társadalmakat átalakítja a szervezetek, közvetítők, technológiai cégek és platformszolgáltatók által gyűjtött hatalmas mennyiségű adat. A „Nagy Adatokkal” kapcsolatos vita azonban - hogyan lehet különböző forrásokból származó adatokat beszerezni és felhasználni a döntéshozatalhoz, valamint jobb termékeket vagy szolgáltatásokat nyújtani - csak nemrégiben került a PR és a stratégiai kommunikáció érdeklődésének a középpontjába. A nagy adatmennyiség drámaian megváltoztathatja a munkájukat. Ennek ellenére a válaszadók mindössze 59,3 százaléka fordított nagy figyelmet a big data-ról folytatott vitákra.

A digitális információk és a big data többre használhatók, mint a döntéshozatal: megnyitotta az ajtókat a meggyőzés hatékonyságának valós idejű, olcsó és nagyszabású tesztelése előtt, valamint felhasználó- és helyzetspecifikus tartalmak előállításához. Ugyanakkor az ECM empirikus eredményei jelentős szakadékot mutatnak a stratégiai kommunikációban és a PR -ban az algoritmusok észlelt fontossága és alkalmazásuk között. A 2016-os monitor a kommunikációs szakemberek növekvő stratégiai szerepét jelzi: 42 százalékban a szervezeti stratégia és a kommunikáció összehangolásával foglalkoznak, megelőzve a digitális fejlődéssel és a közösségi hálóval való megbirkózást.

A munkatársak kompetenciái a szervezeti siker kulcsfontosságú hajtóerői. A monitor megállapítja, hogy a közösségi média kompetenciáinak szintje középszerű, és hasonló a helyzet a menedzsment kompetenciák terén is. További megállapítása, hogy szakadék van a képzésekben ajánlott és a valóságban szükséges, fejlesztendő kompetenciák között (Zerfass et al, 2016).

2017-ben a kutatás a következő trendeket tárta fel: vizualizáció, robotok és a stratégiai kommunikációban végzett benchmarking. Egyre vizuálisabb társadalomban élünk. A kutatás megvizsgálta, mit tesznek a kommunikátorok és szervezeteik erre a változásra reagálva. A válaszadók 53,3 százaléka alacsonynak becsülte a vizuális kommunikációs készségeit. Feltárta a szociális robotok növekvő jelentőségét. Ugyanakkor - a szoftver robot applikációk növekvő kereskedelmi és politikai alkalmazása ellenére - az ECM 2017 adatai azt mutatják, hogy ezt a jelenséget sok európai kommunikációs szakember figyelmen kívül hagyja. Csak egyharmada követi ezen applikációkról szóló vitát, és 15,9 százalékuknak fogalma sincs a témáról.

További téma volt a hipermodernitás és következményei a kommunikációra. Az európai kommunikációs szakemberek 71,5 százaléka tanúja az országukban a hipermodern kultúra irányába mutató kulturális átalakulásnak. Egyértelműen folyamatban lévő átalakulásról van szó. Sok szervezetben még mindig felismerhetők a modern (20. század eleje) és posztmodern (20. század vége) menedzsment és irányítás jellemzői. Egy klaszterelemzés azt mutatja, hogy a mintában szereplő szervezetek 14,3 százaléka jellemzően modernnek minősíthető, világos munkamegosztással, stabil munkaerővel és racionális szervezettel. A szervezetek 42,2 százaléka átalakul modernből posztmodernné, nagyobb hangsúlyt fektetve a tudásra, az információtechnológiára, a munkaerő rugalmas alkalmazkodására, az innovációra és az erény etikájára. A szervezetek 43,5 százaléka már a posztmodernről a hipermodernre változik, olyan jellemzőkkel, mint a folyamatos változás, a decentralizált informatika, a munkaerő gyors alkalmazkodása, a kreativitás és az észlelt felelősség etikája. Szintén vizsgálták a kommunikáció hozzájárulását a szervezeti sikerhez, a kommunikációs csatornák fejlődését, a terület stratégiai kérdéseit és a kiválóság jellemzőit (Zerfass et al, 2017).

2018-ban a kutatás azt vizsgálta, hogy a kommunikáció hogyan járul hozzá a szervezeti sikerhez, valamint az európai kommunikációs szakemberek munkakörnyezetéhez. A munka iránti

elkötelezettséget és stresszt, a munkával való elégedettséget és annak hajtó erejét, valamint a kommunikációs egységek vezetőinek helyzetét vizsgálták. A következőket állapították meg: Az európai szervezetek 22,5 százalékát és hírnevét érintik az álhírek az elmúlt hónapokban. A félrevezető tartalom fő forrásai a közösségi média (81,3%), de a tömegmédiá (59,6%) is óriási szerepet játszik. E kihívások ellenére az érintett szervezetek mindössze 12 százaléka alakított ki fejlett rutinokat a (potenciális) álhírek azonosítására. Annak ellenére, hogy egyre több szervezetet érintenek és támadnak meg az álhírek, többségük nem áll készen azok megfelelő kezelésre. Csak a környezet és az adatfolyamok megfigyelésével lehet előre észrevenni, hogy hamis hírek merülnek fel, és azonnal eldönteni, hogyan kell kezelni őket.

Noha a legfontosabb hírforrás a tömegmédiá és a közösségi média, a kommunikációs egységek és ügynökségek csupán 28,4 százaléka készít ezeken alapuló napi jelentéseket, amelyek megkönnyítik a döntéshozók munkáját. A válaszadók 27,9 százaléka jelez komoly stressz-problémát, amelyek kezelésére nincs kidolgozott módszer.

Összehasonlítva a 2000-es és 2014-es munkával való elégedettségi faktort, annak folyamatos csökkenése látható. A válaszadó kommunikációs szakemberek 28,9 százaléka tervez munkahelyváltást a következő 12 hónapban. Ugyanakkor, ha a másik oldalról nézzük, a kommunikációs szakemberek kétharmada elégedett a munkájával (Zerfass et al, 2018).

2019-ben a bizalom és az átláthatóság, a mesterséges intelligencia és a tartalomelőállítás került a vizsgálat fókuszába. A válaszadó kommunikációs szakemberek nagy többsége úgy érzi, hogy a munkatársaik, a közvetlen főnökeik, a belső és külső stakeholdereik bíznak bennük. Ugyanakkor a top menedzsment részéről csak 67 százalékuk, a véleményformálók (influencerek) és a bloggerek részéről 47 százalékuk, az újságírók részéről 39 százalékuk, míg a közemberek részéről 27 százalékuk érez bizalmat. Az átláthatósággal kapcsolatban a válaszadók 41 százaléka úgy látja, hogy a legnehezebb ezen a területen a vezetők politikai beállítottságával, valamint a belső folyamatokkal kapcsolatos kommunikáció (35%).

A válaszadók nagy része (77%) úgy látja, hogy a mesterséges intelligencia teljes egészében meg fogja változtatni a kommunikációs szakmát. Ugyanakkor nehéz biztosítani az ennek használatához szükséges kompetenciákat. A válaszadók úgy látják, hogy az elmúlt három évben növekedett a "shared media" jelentősége. A támogatott közösségi média tartalmakat ("sponsored social media content") minden második kommunikációs osztály és ügynökség használja (Zerfass et al, 2019).

A 2020-as felmérés – a stratégiai kérdések és a kommunikációs csatornák szerepének a vizsgálata mellett – feltárta az etikai kihívásokat és erőforrásokat, a kiber-biztonság és kommunikáció kérdését, a nemi egyenlőség kérdését, továbbá a kommunikációs szakemberek jelenlegi kompetenciáinak a helyzetét és a jövő elvárásait, ezek fejlesztésére vonatkozóan.

Az etikai kihívásokra vonatkozóan az látszik, hogy a digitális kommunikációs csatornák teljesen más etikai kihívásokat hoznak magukkal, de a kommunikációs szakemberek nagy része híján van ezek naprakész kezelése forrásainak.

Négyből három kommunikációs osztály több női munkatársat foglalkoztat, mint férfit. Ugyanakkor a felső vezetőknek csupán fele nő. Ennek legjelentősebb okait két dologban azonosították: egyrészt a rugalmasság hiányában, másrészt a szervezet átláthatatlan támogatási elveiben.

A kommunikációs szakemberek félnek a webhelyek és a közösségi média fiókok feltörésétől - gyakran részt vesznek a kiberbiztonsági kérdések kezelésében, de ritkán segítenek az ellenálló képesség növelésében

Óriási kompetencia-szakadékról számol be a jelentés a technológia és az adatkezelés területén, annak ellenére, hogy a kommunikációs szakemberek átlagosan 19 tréning napon vettek részt 2019-ben (Zerfass et al, 2020).

3.3. A 2021-es ECM eredményei

Tanulmányunk következő részében a 2021-es ECM felmérésben (Zerfass et al, 2021) vizsgált főbb területek releváns eredményeit mutatjuk be, kiemelve néhány aktuális trendet, a kommunikációs szakmát érintő kihívást, melyek meghatározzák az európai kommunikációmenedzsment mindennapjait, és előre vetítik a jövő legfontosabb kérdéseit.

A 2021-es Európai Kommunikációs Monitor kérdőíve 37 angol nyelvű kérdésből áll, melyeket előzetesen több ország kommunikációs szakemberei teszteltek. A felméréshez 12 ezer kommunikációs szakértőt szólítottak meg e-mailben. Ebből 2 664 értékelhető, teljesen kitöltött kérdőív érkezett be. A válaszadók Európa 46 országának szervezeti kommunikációs részlegeit és ügynökségeit képviselik. A vizsgálat magas színvonalát a válaszadók demográfiai mutatói is igazolják. A legtöbben kommunikációs vezetők (35,2%), 26,3 százalékuk pedig egységvezető, vagy egyetlen kommunikációs szakember egy szervezetben. A megkérdezett szakemberek 69,8 százaléka több mint tíz éves kommunikációs tapasztalattal rendelkezik. Több mint kétharmaduk rendelkezik diplomával vagy akár doktori címmel. Átlag életkoruk 43,8 év. Tízből hét válaszadó dolgozik szervezetek kommunikációs osztályain, míg 27,6 százalékuk szabadúszó vagy ügynökségeknek dolgozó kommunikációs tanácsadó. Az adatfelvétel az év tavaszi hónapjaiban történt.

A 2020-as és a 2021-es évben mindannyiunk életét beárnyékolta a globális pandémia. A legtöbb iparág és gazdasági szektor, valamint maga az emberi társadalom is szembesülni kényszerült a bizonytalansággal és a lezárásokkal, korlátozásokkal. Ansgar Zerfass, az ECM vezető kutatója szerint nőtt a belső kommunikáció és a társadalmi kapcsolatok jelentősége, míg ezzel ellentétben általánossá vált a rendezvénykommunikációs és a szponzorációs költségek csökkentése. Meglátása szerint a digitalizáció elhozza a kommunikáció minden szintjének átalakulását, egyben egyre inkább jelentkezni fog az igény, hogy az értékteremtéshez hozzá is járuljon. A legfőbb kihívásokat a digitális megoldások alkalmazása és az új kommunikációs technológiák (applikációk, videókonferencia, stb.) használata fogja jelenteni.

Kim Larsen, a Kommunikációs Igazgatók Európai Szervezetének (EACD) elnöke szerint (Zerfass et al, 2021) a kríziskommunikáció és a digitális készségek még soha nem voltak ilyen fontosak, mint napjainkban, ahogy a krízis utáni újjáépítés és helyreállítás kulcstényezőjévé vált a stratégiai kommunikáció és a kommunikáció digitális átalakítása a fogyasztók, ügyfelek új megszólítása érdekében. A változás állandóvá vált, így a kommunikáció szereplőinek képessé kell válniuk a különböző szoftverek adaptálására és munkafolyamatokba való beépítésére, ahogy a digitalizáció vívmányainak mindennapi használatára is.

Így a 2021-es ECM felmérés fókuszában – a visszatérő tartalmak mellett – a kommunikációs technológiák és a digitális infrastruktúra állnak, mint a videókonferencia használata az érdeklelt csoportokkal való kommunikáció során, a kommunikációs szakemberek jövőbeli szerepei, a szakma stratégiai keretei, keresetek és a szervezetek kommunikációs egységeinek kiválósági jellemzői. A szakemberek különböző feladatokat látnak el egyidejűleg a mindennapi munkájuk során. Figyelemre méltó a fokozódó tanácsadói szerepet, amellyel segítik a felső vezetést jobb üzleti döntések meghozatalában. Továbbá egyre jelentősebb a szerepük a vezetők és a kollegák coachingjában és/vagy a tanácsadásban a hierarchia minden szintjén.

3.3.1. Kommunikációs technológia és digitális infrastruktúra

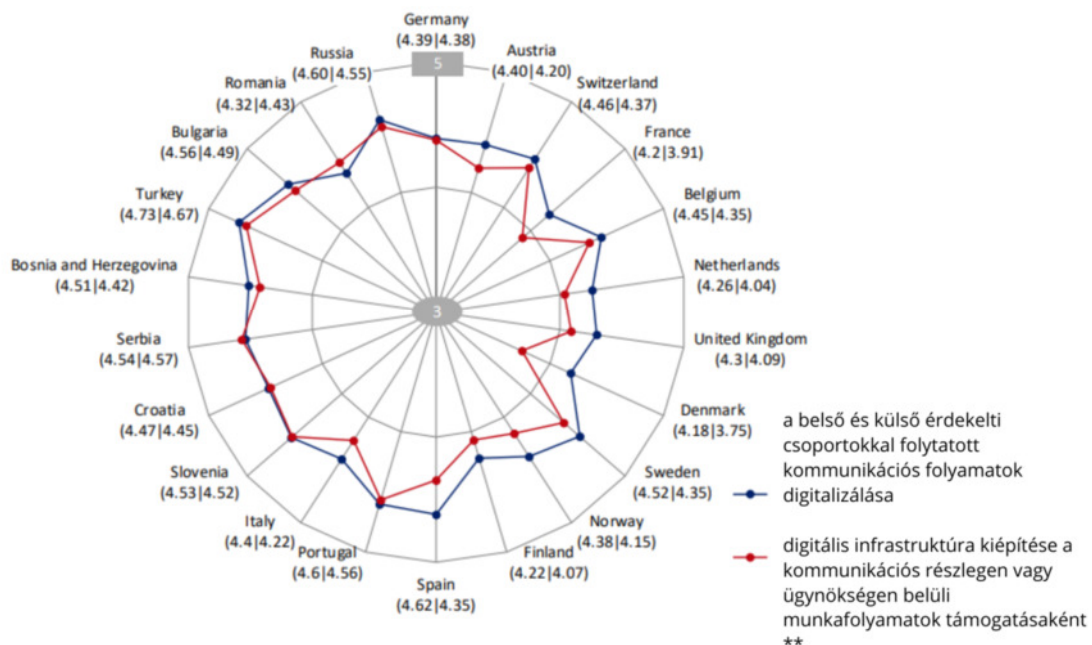
A digitális transzformáció folyamatos, de kevés kommunikációs osztály és ügynökség érte el az érettség állapotát. A válaszadók 39 százaléka úgy jellemzi saját szervezetét, mint amelyik éretlen mind a stakeholderekkel való kommunikáció digitalizálásában, mind a digitális infrastruktúra építésében.

A technika fejlődése és a Covid-19 hatásai meggyorsították a szervezet, intézmények kommunikációs részlegeinek digitális transzformációját. Ezidáig a fő fókusz az új médiára és olyan kommunikációs csatornákra helyeződött, mint a közösségi média vagy weboldalak (Duhé, 2017), a kommunikációs technológia kihívásai azonban olyan kérdésekre is választ keresnek, miképpen tudják befolyásolni az érdekelti csoportokkal folytatott kommunikációs folyamatot (Arthur W. Page Society, 2021; Weiner, 2021).

A változás nem csupán a belső és külső kommunikációs folyamatok digitalizációjára terjed ki, hanem magának az infrastruktúrának a digitalizációjára is támogatva a szervezeten belüli munkafolyamatokat, gondolva az otthoni munkavégzés vagy a videokonferenciák követelményeire. (Bygstad, 2017; Constantinides et al., 2018).

A tanulmány eredményeiben is megmutatkozik a kommunikációs technológia szükségessége és a kihívás mivolta. A válaszadók döntő többsége kiemelte az érdekelti csoportokkal folytatott kommunikáció digitalizációjának (87,7%) és a belső munkafolyamatokat támogató digitális infrastruktúra kiépítésének (83,9%) fontosságát (1. ábra).

2. ábra: Az érdekelti csoportokkal folytatott kommunikáció digitalizálásának és a digitális infrastruktúra kiépítésének fontossága¹



Forrás: Zerfass et al. 2021 alapján saját szerkesztés

A fejlesztések igénye jobban megmutatkozik Dél- és Kelet-Európában, ahol a jelenlegi digitális fejlettségi szint gyakran nem kielégítő. Négy kommunikációs szereplőből három jártasnak vallotta

¹ n = 2,382. Kérdés: Mennyire fontosak a következő nézőpontok kommunikációs részlegének vagy ügynökségének sikerében? Érték: 1 (nem fontos) – 7 (nagyon fontos).

magát az érdekeltekkel való külső kommunikáció során a digitális platformok használatában és a munkatársakkal való együttműködést elősegítő eszközökben. Azonban mindössze kis részük minősítette magát felkészültnek a különböző kommunikációs tevékenységek digitális támogatása kérdésében. Összességében elmondható, hogy a digitális felkészültség jelentősen különböző a szervezetek típusától függően. Míg a részvénytársaságok az élen járnak, addig a kormányzati szervezetek a lista végén állnak. Míg az egyik vagy másik kommunikációs folyamat digitalizációjában 60 százalék vallotta magát megfelelően felkészültnek, csupán 32,3 százalékuknak van rutinja a különböző szoftverek és szolgáltatások kiválasztásában.

Nadkarni és Prügl (2021) szerint a digitalizáció nem csupán technikai, hanem szociális aspektusból is releváns kihívások elé állítja a szervezeteket, hiszen egy változási folyamatot kell menedzselni, ami társadalmi-technikai megközelítést követel meg. A kutatás eredményeiben megmutatkozott, hogy a válaszadók fontosabbnak tartják a technológia használatát (48,3%), mint a meglévő struktúrák (42,1%), maguk az emberek (41,9%) vagy különösen a feladatok (39,4%) átalakítását, pedig statisztikailag nagyobb sikerrel menedzselhető a digitális érettség elérése, az összes releváns dimenzió stratégiai fejlesztésével.

Összegzésként megállapítható, hogy a piaci szereplők (vállalatok, ügynökségek) jelentősen a kormányzati és non-profit szektor szervezetei előtt járnak a digitalizációs stratégiák kidolgozásában és alkalmazásában.

3.3.2. Videokonferencia az érdekelte csoportokkal folytatott kommunikációban

A Covid-19 vírus okozta járvány időszakában alapjában véve megváltozott a munkavégzés, az együttműködés és a kommunikáció módja (Nagel, 2020), főként az otthonról való, széles körben elterjedt Zoom, MS Teams, Skype és egyéb videokonferencia-hívást elősegítő alkalmazásokkal támogatott interaktív munkavégzés által (Serhan, 2020). Míg a videokonferenciával való kapcsolattartás eddig főként a belső, szervezeten belüli munkafolyamatokat támogató kommunikáció eszköze volt, addig a pandémia kitolta ezeket a határokat a fogyasztókkal, lehetséges munkavállalókkal vagy épp a sajtóval való külső kommunikációig.

A kutatás során kapott eredményekben megmutatkozik, hogy a videokonferencia az érdekelte csoportokkal folytatott kommunikáció alapvető eszközévé vált a pandémia időszakában, hiszen a megkérdezett kommunikációs szereplők 89,2 százaléka használta rendszeresen a 2020-as év folyamán. Különösen a fogyasztói események, a munkatársi találkozók, sajtótájékoztatók virtuális alternatívájaként bizonyította eredményességét ez a kommunikációs mód. Összevetve a külső és belső kommunikációban való alkalmazását, leggyakrabban a belső kommunikáció eszközeként használták az alkalmazottakkal való kapcsolattartásra (a szervezetek 92,5%-a), míg a szervezeteken kívüli kommunikációban 70,8 százalék szólította így meg az érdekelte csoportokat és 64,3 százalék lépett így kapcsolatba a média képviselőivel. A közintézmények e tekintetben is konzervatívabbnak bizonyultak, mindössze 55,5 százalékuk számolt be a videokonferencia rendszeres használatáról a médiával való kapcsolattartás során.

A technikai infrastruktúrát vizsgáló kérdésekre adott válaszokból megmutatkozott, hogy a nagyobb kijelzővel rendelkező eszközöket és konferencia-termeket (53,9%) részesítették előnyben az olyan kisebb felszerelésekkel szemben, mint a laptop (40,6%), okostelefon vagy tablet (4,8%). A legnépszerűbb szoftvernek a MS Teams bizonyult (49,9%) a második helyezett Zoom (28,9%) előtt.

A pandémia utáni időszakban a megkérdezettek jelentős része (70,2%) továbbra is hasznos eszköznek tartja a videokonferenciát a kommunikációs folyamatok során, és érdekelte csoportjaik szempontjából is így vélekedik 71,5 százalékuk (2. ábra).

2. ábra: A videokonferencia vélt használata a jövőben Európa-szerte, a szereplők szerinti megoszlásban²



Forrás: Zerfass et al. 2021 alapján saját szerkesztés

Össességében elmondható, hogy négy válaszadó szakemberből három továbbra is használni szándékozik a videokonferenciát a vírus utáni időszak kommunikációs eszközeként. Jelentős különbségek tapasztalhatók országok szerinti összehasonlításban (2. táblázat).

2. táblázat: A videokonferencia vélt használata a jövőben Európa-szerte, országonként megoszlásban³

	Nem használ gyakran (nem ért egyet)	Semleges	Gyakran használ (egyetért)		Nem használ gyakran (nem ért egyet)	Semleges	Gyakran használ (egyetért)
Németország	4,8	4,8	90,5	Spanyolország	0,9	0,9	98,2
Ausztria	9,4	1,6	89,1	Portugália	1,9	5,6	92,6
Svájc	7,2	2,4	90,4	Olaszország	5,2	4,7	90,1
Franciaország	-	6,5	93,5	Szlovénia	5,7	4,5	89,8
Belgium	1,9	5,8	92,3	Horvátország	9,1	7,3	83,6
Hollandia	6,3	3,6	90,2	Szerbia	9,2	1,5	89,2
Egyesült Királyság	3,0	2,0	95,0	Bosznia-Hercegovina	6,2	10,6	83,2
Dánia	10,4	7,8	81,8	Törökország	4,1	3,1	92,8
Svédország	6,4	6,4	87,1	Bulgária	7,4	8,5	84,0
Norvégia	8,7	1,9	89,4	Románia	8,4	9,6	82,0
Finnország	3,8	2,9	93,3	Oroszország	5,7	11,3	83,0

Forrás: Zerfass et al. 2021 alapján saját szerkesztés

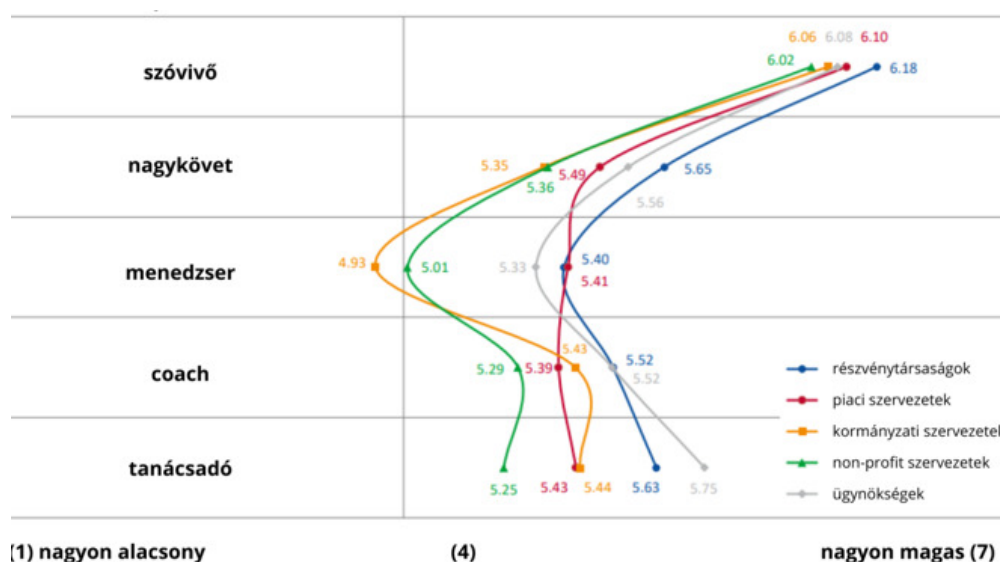
² n ≥ 2,373. Kérdés: Képzelve el, hogy a videokonferencia használat egyrészt nincs korlátozva, másrészt nem is kötelező: Mennyire ért egyet az alábbi állításokkal? Érték: 1 (Egyáltalán nem értek egyet) – 7 (Teljes mértékben egyetértek)

³ n ≥ 2,373. Kérdés: Képzelve el, hogy a videokonferencia használat egyrészt nincs korlátozva, másrészt nem is kötelező: Mennyire ért egyet az alábbi állításokkal? Érték: 1 (Egyáltalán nem értek egyet) – 7 (Teljes mértékben egyetértek)

3.3.3. A kommunikációs szakértők jövőbeli szerepe

A kommunikációs szakemberek tevékenységei széleskörűek, kiterjednek a kommunikációs stratégiák kidolgozására és megvalósítására, a munkatársak szakszerű kommunikációs képzésére, a vezető tisztségviselők döntéshozatali folyamataiban nyújtott tanácsadó szerepre. Napjainkban a feladatkör számos tevékenységgel kiegészült. A tanulmány a kommunikációs szakemberek szerepét öt különböző megközelítésből vizsgálta: *szóvivő, nagykövet, menedzser, coach és tanácsadó*. Míg a szóvivői és nagyköveti funkció a kommunikáció szakterületének tradicionális megközelítése az érdekelti csoportokkal való kapcsolattartásra vonatkozóan, addig a coach és tanácsadó szerepek a vezetők, középvezetők és a szervezet egyéb tagjainak kommunikációs támogatására fókuszálnak. A menedzser szerepkör már olyan feladatokat foglal magában, mint a kommunikációs részleg vagy ügynökség vezetése. Az ezekhez a szerepekhez szükséges kompetenciákra vonatkozó eredményeket mutatja a 3. ábra.

3. ábra. A kommunikációs szakemberek különböző szerepeihez szükséges kompetenciák szükségessége az egyes szervezettípusokban⁴



Forrás: Zerfass et al. 2021 alapján saját szerkesztés

Az eredményekből kiderül az is, hogy a válaszadók a munkaidőjükben a felsorolt szerepeknek egyidejűleg eleget tesznek, bár különböző arányban. A szóvivői feladatok dominálnak (42,8%) a menedzseri szerepek előtt (31,1%). Míg jelenleg a megkérdezett szakemberek negyede tölti munkaidejének jelentős részét coach (27,7%) vagy tanácsadói (26,2%) feladatokkal, több mint a felük úgy vélekedik, hogy e kettő szerep jelentősége jócskán emelkedni fog az elkövetkező három évben.

4. KÖVETKEZTETÉSEK

A másfél évtizedre (2007-2021) vonatkozó longitudinális adatok drámai változásokat jeleznek a kommunikációmenedzsmentben. A kutatás folyamata jelzi a digitális technológiák és csatornák megjelenését, ezek professzionális használatának a szükségességét, a használatukhoz szükséges

⁴ n = 2,664. Kérdés: Hogy értékeli a következő szerepekhez szükséges kompetenciáit? Érték: 1 (nagyon alacsony) – 7 (nagyon magas).

kompetenciának a megszerzését. Mindezt alapvetőnek láttatják az eredmények a folyton változó környezeti tényezőknek való megfeleléshez, a kommunikációs szakembereknek a vállalati hierarchiában betöltött növekvő szerepéhez.

Különösen drámai a változás a kommunikációban a 2020-ban megjelent világjárvány következtében. Kihívásokkal teli időszakok ezek az egyének, közösségek és vállalatok számára szerte a világon. A stratégiai kommunikáció kulcsfontosságú a globális világjárvány által kiváltott válság sújtotta világ helyreállításához. A kommunikáció digitális átalakulása segít megoldani ezeket a kihívásokat. A kommunikációs szakembereknek meg kell erősíteniük azt a képességüket, hogy a szoftvereket és a digitális eszközöket beépítik napi munkájukba a csapatmunka és az érdekelt felek bevonása érdekében. Ugyanakkor felmerül a kérdés, hogy a kialakult gyakorlatok visszatérnek-e a járvány után – például a személyes párbeszéd az érdekelt felekkel. Alternatív megoldásként a videokonferencia „új normál” lehet. További kérdések, hogy mit jelent ez a kommunikációs szerepek szempontjából, hogyan tudnak értéket teremteni a kommunikációs szakemberek a szervezeteik számára a technológia által formált világban? A változás mindig sok lehetőséggel jár. A 2007 óta évente elkészített Európai Kommunikációs Monitor (ECM) segíti a kommunikációs szakembereket e kérdések átgondolásában.

IRODALOMJEGYZÉK

- Arthur W. Page Society. (2021). Getting started in CommTech: From professional to pathfinder. <https://commtechguide.page.org/getting-startedincommtech-from-professional-to-pathfinder/a-new-profession-emerges/> [17.05.2021]
- Borgulya Á. – Konczosné Szombathelyi M. (2019): A vállalati kommunikációmenedzsment kutatása – nemzetközi és hazai perspektívából. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. L. évf. 12. szám, 161-172. / ISSN 0133- 0179; <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.14>; http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4349/1/VT_2019n12_p161.pdf
- Bygstad, B. (2017). Generative innovation: a comparison of lightweight and heavyweight IT. *Journal of Information Technology*, 32(2), 180–193.
- Constantinides, P., Henfridsson, O., & Parker, G. B. (2018). Platforms and infrastructures in the digital age. *Information Systems Research*, 29(2), 381–400.
- Duhé, S. C. (Ed.). (2017). *New media and public relations* (3rd Ed.). Peter Lang.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1). 3-35. <http://dx.doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Konczosné Szombathelyi, M.; Waldbuesser, P.; & Tench, R. (2015): Digital age: Information and communication technologies, tools and trends for communication management. In: Baranyi P. (ed.) 6th IEEE Conference on Cognitive Infocommunications CogInfoCom 2015 Proceedings; pp. 229-234. ISBN: 978-1-4673-8128-4; <https://ieeexplore.ieee.org/document/7390596>
- Konczosné Szombathelyi, M. (2016). Impact of digital age on information and communication technologies, tools and trends for communication managers. In: Kim-Shyam Fam, Nan Xing and Wenchao Liu (eds.) (2016): MAG Scholar Global Business, Marketing and Tourism Conference proceedings. Business session, 3rd Article, 1-12. pp. MAG Scholar and Jilin University of Finance and Economics, Changchun, ISBN 978-0-473-35742-9
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*. 71(2), 233–341.

- Nagel, L. (2020). The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 861–875.
- Serhan, D. (2020). Transitioning from face-to-face to remote learning: Students' attitudes and perceptions of using Zoom during COVID-19 pandemic. *International Journal of Technology in Education and Science*, 4(4), 335–342.
- Van Riel, C. B. (1995). *Principles of corporate communication*. Hemel Hempstead: Prentice- Hall.
- Weiner, M. (2021). *PR technology, data and insights: Igniting a positive return on your communications investment*. Kogan Page.
- Zerfass, A., Buhmann, A., Tench, R., Verčič, D., & Moreno, A. (2021). *European Communication Monitor 2021. CommTech and digital infrastructure, video-conferencing, and future roles for communication professionals. Results of a survey in 46 countries*. Brussels: EUPRERA/EACD.
- Zerfass, A., Verhoeven, P., Moreno, A., Tench, R., & Verčič, D. (2020). *European Communication Monitor 2020. Ethical challenges, gender issues, cyber security, and competence gaps in strategic communication. Results of a survey in 44 countries*. Brussels: EUPRERA/EACD.
- Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A., & Tench, R. (2019). *European Communication Monitor 2019. Exploring trust in the profession, transparency, artificial intelligence and new content strategies. Results of a survey in 46 countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.
- Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D., & Moreno, A. (2018). *European Communication Monitor 2018. Strategic communication and the challenges of fake news, trust, leadership, work stress and job satisfaction. Results of a survey in 48 countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.
- Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., & Verhoeven, P. (2017). *European Communication Monitor 2017. How strategic communication deals with the challenges of visualisation, social bots and hypermodernity. Results of a survey in 50 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.
- Zerfass, A., Verhoeven, P., Moreno, A., Tench, R., & Verčič, D. (2016). *European Communication Monitor 2016. Exploring trends in big data, stakeholder engagement and strategic communication. Results of a survey in 43 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.
- Zerfass, A., Vercic, D., Verhoeven, P., Moreno, A., & Tench, R. (2015). *European Communication Monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a Survey in 41 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media
- Zerfass, A., Tench, R., Vercic, D., Verhoeven, P., & Moreno, A. (2014). *European Communication Monitor 2014. Excellence in Strategic Communication - Key Issues, Leadership, Gender and Mobile Media. Results of a Survey in 42 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media
- Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Vercic, D., & Verhoeven, P. (2013). *European Communication Monitor 2013. A Changing Landscape - Managing Crises, Digital Communication and CEO Positioning in Europe. Results of a Survey in 43 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media
- Zerfass, A., Vercic, D., Verhoeven, P., Moreno, A., & Tench, R. (2012). *European Communication Monitor 2012. Challenges and Competencies for Strategic Communication. Results of an Empirical Survey in 42 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media
- Zerfass, A., Verhoeven, P., Tench, R., Moreno, A., & Vercic, D. (2011). *European Communication Monitor 2011. Empirical Insights into Strategic Communication in Europe. Results of a Survey in 43 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media
- Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Vercic, D., & Moreno, A. (2010). *European Communication Monitor 2010. Status Quo and Challenges for Public Relations in Europe. Results of an Empirical Survey in 46 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media

- Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Vercic, D., & Verhoeven, P. (2009). European Communication Monitor 2009. Trends in Communication Management and Public Relations. Results of a Survey in 34 Countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media
- Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Vercic, D., & Verhoeven, P. (2008). European Communication Monitor 2008. Trends in Communication Management and Public Relations - Results and Implications. Leipzig: University of Leipzig/Euprera
- Zerfass, A., Van Ruler, B., Rogojinaru, A., Verčič, D., & Hamrefors, S. (2007): European Communication Monitor 2007. Trends in Communication Management and Public Relations – Results and Implications. Leipzig: University of Leipzig /Euprera.

AZ ADVOKÁCIÓ ÉS IDOMULÁS FOLYAMATOSSÁGA A BRIT BAROMFI TERMÉKTANÁCS VÉLEMÉNYCIKKEIBEN

THE CONTINUITY OF ADVOCACY AND ACCOMMODATION IN THE OPINION PIECES OF THE BRITISH POULTRY COUNCIL

SEBESTYÉN ATTILA

PhD, egyetemi adjunktus

Debreceni Egyetem, Bölcsészettudományi Kar, Média- és Könyvtártudományi Intézet,

Kommunikáció- és Médiatudományi Tanszék

sebestyen.attila@arts.unideb.hu

Absztrakt

A British Poultry Council (Brit Baromfi Terméktanács) példáján szemléltetem az érdekképviseleti kommunikáció menedzselésének egy korszerű és életképes felfogását: a határozott, de alkalmazkodóan rugalmas kiállás elvét. Elemzésem a terméktanács munkatársai által jegyzett, a szervezet saját honlapján elérhető véleménycikkekre irányul. Kvalitatív analízisre vállalkozom: olyan türelmes és részletekre figyelő olvasásra, amely az írások témakibontási és gondolatmenet-építési sajátosságait boncolgatja. Vizsgálatom szakirodalmi kontextusául az önmagát az érdekkommunikáció és az újságírás egymásba kapcsolódásának teóriájaként beállító „advokációs kontinuum” koncepcióját választottam, továbbá ennek egyik inspirációs forrását, a péeres alkalmazkodás esetlegességének elméletét. Meglátásom az, hogy a terméktanács véleménycikkei az advokációs határozottság és alkalmazkodó rugalmasság keveredésének izgalmas, markáns és a valós gyakorlat részét képező példái.

Kulcsszavak: advokáció, alkalmazkodás, húsipar, vélemény-újságírás

Abstract

In the present paper, I demonstrate an up-to-date and viable approach of the management of advocacy communication: that is, the principle of determined, but accommodative and flexible self-positioning. The analysis focuses on the opinion pieces written by the managers of the British Poultry Council and published on the homepage of the organization. My research method is qualitative: I try to realize a patient and detailed reading, which reveals the techniques of theme elaboration and argumentation in the articles. As a theoretical context, I refer to the concept of "advocacy continuum", which presents itself as the theory of the linkage between advocacy communication and journalism. I also use some aspects of "contingency theory of accommodation". My insight is that the British Poultry Council's opinion pieces are exciting, bold and practical examples of the amalgamation of confident advocacy and flexible accommodation.

Keywords: accommodation, advocacy, meat industry, opinion journalism

1. BEVEZETŐ: TÉMAKIJELÖLÉS

Az „Advokáció saját újsággal” című tanulmányom (Sebestyén, 2021) történeti érdeklődéssel és magyar anyagon vizsgálta az érdekképviseleti újságírás néhány apróbb sajátosságát (csak egyetlen

szektorhoz, a kávéiparhoz kapcsolódóan). Mostani írásomban egy kortárs külhoni példán szemléltetem az érdekvédelmi kommunikáció menedzselésének egy korszerű és életképes felfogását: a határozott, de alkalmazkodóan rugalmas kiállás elvét. A vizsgálathoz szándékosan nem akartam újkeletű, divatos, „zöld” vagy high tech szektort/szervezetet választani. Inkább egy klasszikus (kimondottan „földhözragadt”), épp ezért a társadalmi munkamegosztásban régóta és jelenleg is alapvető fontosságú területtel foglalkozom: a mezőgazdasággal és élelmiszeriparral, konkrétan a baromfi ágazattal.

Elemzésem a British Poultry Council (Brit Baromfi Termék Tanács) tartalomgyártására irányul. A szervezet saját honlapjának egy dedikált menüpontjából („Opinions”) emelek ki néhány cikket, és ezeket vizsgálom meg a kvalitatív analízis módszerét alkalmazva. Olyan türelmes és részletekre figyelő olvasásra vállalkozom, amely az írások témakibontási és gondolatmenet-építési sajátosságait boncolgatja. Egészen pontosan azt elemzem, hogy *a határozott fellépésű, de mások perspektívája felé is nyitó érdekképviseleti kommunikáció számára milyen önpozicionálási és érvelési lehetőségeket nyújtanak vélemény-újságírási tartalmak*. Azt mutatom meg, hogy a termék tanács vezetője vagy kommunikátorai által írt szövegek *igazán informatívak lehetnek akár döntéshozók, akár a széles közönség számára egy adott ügyben, hisz legtöbbször a sajtóközlemény műfajánál elmélyültebb (akár edukatív) okfejtéssel és háttérrel szolgálhatnak*. Ezzel együtt is *teljes nyíltsággal és határozottsággal artikulálják az ágazat érdekeit és szempontjait*. (Az írások alkalmanként olyan „op-ed”, azaz nem szerkesztőségi cikkek másodközlései, melyek egy-egy szaklapban jelentek meg, például a Meat Management vagy a Poultry News című kiadványokban.)

A brit baromfi-hús-ipar azért is érdekes vizsgálati terület lehet, mert aktuálisan (a 2021-es év második felében) egyre több olyan találgatás fogalmazódik meg, amely szerint „kereskedelmi háború” törhet ki az EU és a britek közt. Ugyanis a Brexit után a két fél áruforgalmát újból fokozottabb ellenőrzés alá kellene vetni. Épp Észak-Írországban, amelynek Írországgal közös határa az 1998-as nagypénteki megállapodás óta szinte jelentéktelenné is vált. Jóllehet, a britek kaptak némi haladékos vámmegengedélyeket a vámellenőrzések megszigorításában. Ám ők ezt egyoldalúan meghosszabbították, áruhiányra hivatkozva, és ezen belül is kifejezetten a mezőgazdasági termékek ellátási láncainak problémái miatt. Az EU viszont mindeközben a nemzetközi jog megsértéseként értelmezi Nagy-Britannia lépéseit, a két fél közti viszony pedig odáig is fajulhat, hogy egymással szemben büntetővármokat és áruforgalmi kvótákat is bevethetnek. (Mindehhez lásd: Kereskedelmi háború is kialakulhat..., 2021; Nincs áru a boltokban..., 2021; Még az idei G7 is a Brexitről szól, 2021)

A cikkek vizsgálata során arra vagyok kíváncsi, miként artikulálódik konkrét írásokban az a három tétel, amelyeket Shraddha Kaul – a British Poultry Council külkapcsolatokért felelős munkatársa – szakmai önreflexiójában fogalmazott meg néhány éve (lásd Driver, 2018; We Should Be Honest..., 2018). Kaul útmutatása szerint I) a Brit Baromfi Termék Tanács kommunikációmenedzsmenti alapállása az, hogy az ágazat törekedjen *magabiztossággal és merészséggel betölteni szerepét a világban*; a baromfi-hús termelőinek és forgalmazóinak legyen hite abban, hogy munkavégzésük során a jót cselekszik társadalmi és természeti környezetük érdekében. II) Ehhez *rá kell tudniuk mutatni arra, hogy a szektor az egész nemzetet táplálja*. III) Ráadásul a *magas minőség mellett a megfizethetőség fontosságát is kiemelten akarják kezelni* (vö. Driver, 2018).

A választott érdekvédelmi szervezet anyagainak tartalomelemzéséhez kontextusként használhatnám a public affairs szakirodalmát. De a fent hivatkozott tanulmányomhoz (Sebestyén, 2021) hasonlóan most is leginkább az ágazati kommunikáció és az újságírás határterülete érdekel, és speciálisan csak a termék tanács munkatársai által jegyzett véleménycikkekkel foglalkozom. Ezért szerintem megfelelőbb megoldás az, ha jelen írásomban az önmagát az érdekkommunikáció és az újságírás egymásba kapcsolódásának teóriájaként beállító „advokációs kontinuum” koncepciójára

(lásd Fisher, 2016) építtek. Így jutok el oda, hogy elemzésemhez Fisher egyik fő péer-szakirodalmi inspirációját, „az alkalmazkodás kontingenciaelméletét” (lásd Cancel et al. 1997; 1999) hasznosítom.

Most csak a Brit Baromfi Terméktanács saját felületére fókuszálok. Nem foglalkozom azzal, hogy a terméktanács honlapján másodközlésként megjelent anyagoknak milyen volt az eredeti szövegkörnyezetük és a lehetséges hatásuk a szaklapbéli első közléskor. Ezért nem vizsgálom azt sem, hogy a szaksajtóbéli megjelenéskor miként alakulhatott a szektorális önreprezentáció és a kapuóri szűrés dinamikája. Nem foglalkozom azzal, hogy miként hathat az érdekképviselési szereplők cikkeire az, amikor egy független szerkesztőségű felületen, tehát egy kiadóállallaton, s nem iparági szervezet által kiadott szaklapban jelennek meg.

2. KONCEPCIONÁLIS KERETEZÉS: ÁTTÚNÉSEK AZ ÉRDEKKOMMUNIKÁCIÓ ÉS AZ ÚJSÁGÍRÁS HATÁRÁN, AVAGY AZ ADVOKÁCIÓ ÉS IDOMULÁS FOLYÉKONY EGYMÁSBA KAPCSOLÓDÁSA

Caroline Fisher, ausztrál sajtó- és kommunikációkutató az advokáció „folyamatosságának” tételét megfogalmazó tanulmányában az igyekszik cáfolni, hogy a szószólás/érdekkommunikáció lenne az egyik legfőbb megkülönböztető jegy újságírás és péer közt. Jóllehet, széles körben elterjedt a médiakutatás és a közkapcsolatok szakirodalmában is az az elképzelés, mely szerint az advokációra alapján választhatók az újságírói és péeres tartalomgyártó tevékenységek. Ebben a distinktív felfogásban a sajtómunkás a köz érdekében informál és vizsgálódik, a kommunikátor pedig rábeszél és védelmez az ügyfél érdeke szerint (vö. Fisher, 2016, 711-712.).

Ám Fisher az újságírásban és a politikai médiatanácsadásban egyaránt jártas gyakorlati szakemberekkel készített mélyinterjúk kutatás arra világított rá, hogy az informálás/advokáció megosztottság alapján a sajtómunka és a péer éles szembeállítás hamis dichotómia (lásd Fisher, 2016, 712.). Ugyanis mindkét szerepkörben vegyül az információszolgáltatás és az érdekkommunikáció, így ezek a feladatok nem rögzíthetők kizárólagosan egyik szakmaterülethez sem. Előfordul, hogy az újságíró a kapuóri funkciója (a tények, információk ellenőrzése és közvetítése) mellett elfogulttá vagy szószólóvá válik valamilyen ügyben. A péeres pedig nem gondolkodhat mindig csak az általa képviselt szervezet/ügyfél szempontjai szerint, kénytelen a köz és más érintettek részérdekeit is tekintetbe venni. Fisher saját interjúinak eredményeit és a szakirodalom korábbi kezdeményeit felhasználva az ellentétképzés helyett *az advokáció és informálás közti kontinuitás képletét* vázolta fel (lásd Fisher, 2016, 713-714.). Olvasatomban a helyzetértelmezés így összegezzhető: mivel valamilyen érdek elfogult képviselője és a neutrálisnak szánt információközvetítés keveredése sokszor ugyanúgy megjelenik a közkapcsolatokban, mint a sajtómunkában, a két tevékenységterület nem, hogy ellentétezően szétválasztódik, hanem *egymásba folyik*.

Az advokáció e folyamatosságának koncepciójához Fisher számára a legfőbb inspirációs forrás Amanda E. Cancel és szerzőtársainak két tanulmánya (1997; 1999) volt, amelyek „az alkalmazkodás kontingenciaelméletét” dolgozták ki a public relations-ben. E cikkek a közkapcsolatokon belüli eltérő feladatkörök viszonyát nem a szétválasztás és szembeállítás, hanem a kontinuitás elve alapján értelmezték. Cancel és szerzőtársainak tanulmányai ezért kínálhattak megfelelő modellt Fisher számára ahhoz, hogy közel két évtizeddel később az érdekkommunikáció és az újságírás közti határ fluiditását vizsgálhassa.

Cancel et al. (1997) „It Depends” című írása azt fogalmazta meg, hogy a kommunikációs-szervezésben egyáltalán nem zárja ki egymást az advokáció és az az alkalmazkodás (azaz egyfelől egy szervezet/ügyfél érdekeinek következetes és eltökélt érvényesítése, másfelől a más szereplők szempontjaihoz idomulás). Sőt, e gyakorlatok egy kontinuitási tengelyen különféle arányokban

kombinálódhatnak. A cégek és szervezetek különféle közönségeik körében eltérő stratégiát alkalmazhatnak, de akár egy adott érdekcsoporttal szemben is hol inkább az advokáció, hol az akkommodáció felé mozdulhatnak. Ezzel az elképzeléssel Cancel és szerzőtársai alapvetően James Grunig négyes modelljének (lásd Grunig–Grunig, 1992) kritikáját fogalmazták meg. Cáfolni akarták azt a normatív grunigi elvet, hogy a péerben a „kiválóságához” elsődlegesen a kétirányú szimmetrikus kommunikáció gyakorlata vihet a legközelebb, amelyet ráadásul még a legetikusabbnak is kellene tartanunk (vö. Cancel et al., 1997, 31-37.). Nem tagadható persze az sem, hogy már maga Grunig is próbálta négy modelljét valamiféle kontinuitásban elrendezni (lásd Grunig–Grunig, 1992, 312.). Ugyanakkor ez azért nem volt elégséges megoldás, mert a péer négy feltételezett típusának viszonyát továbbra is csak egyfajta fázisokból álló szegmentáltságban, az egymástól való élesebb elválasztottságban tudta elképzelni, ráadásul két különálló tengelyen ábrázolva őket. Ezzel szemben Cancel és szerzőtársai értelmezése szerint (vö. Cancel et al., 1997, 34-35.) *az advokáció és idomulás az ügyek többségében szinkron módon egyszerre jelen vannak, és arányuk helyzetről helyzetre mindig új összetételben kombinálódik.*

Egyetlen péer-modell idealizáló és normatív kiemelése etikai és hatékonysági szempontból sem szerencsés. Esetenként például a dialogikusság erőltetése önfeladó alkalmazkodássá válhat, és épp ezzel vezethet etikátlan döntésekhez vagy morális relativizmushoz. Mégpedig úgy, hogy egy-egy ilyen párbeszédhelyzetben egy szervezet esetleg épp a saját világnézetében és működésében meghatározó értékeket kénytelen feláldozni valamilyen kompromisszumos lépéssel vagy kommunikációval. A tárgyalás és megegyezés könnyen elveszítheti magától értetődő erkölcsi magasabbrendűségét akkor, amikor a köz vagy más szereplők érdekei épp a péeres által képviselt szervezet ellenében fogalmazódnak meg. Ezért a kétirányú szimmetrikus modell nagy hibája az, hogy nem igazán konfliktusos vagy erősen érdekellentétes ügyekre tervezték. Jóllehet, mindez nem érvényteleníti véglegesen ezt a péer-felfogást, mindössze kiemelt pozícióját rendíti meg (vö. Cancel et al., 1997, 38-40.). A Grunig-féle legideálisabb modell morális és funkcionális dilemmáival szembesítés célja semmiképp az, hogy az *önérdekre fókuszáló* advokatív magatartást a *párbeszédelvű* péer-felfogáshoz képest magasabb rendűként állítsa be. Cancel és szerzőtársai inkább a két megközelítés viszonyának komplexitását, folyton változó jellegét akarták még mélyebben megmutatni.

Egy következő tanulmányuk (lásd Cancel et al., 1999), amely „az alkalmazkodás kontingenciaelméletének” érvényességét public relations szakemberek interjúztatásával teszteltelte, még inkább árnyalta a péeres munka „kontinuitását” és összetettségét. Az írás több izgalmas meglátással szolgált, és meglehetősen aprólékossággal vizsgálta meg azt, hogy a korábbi értekezésben (Cancel et al., 1997) felvázolt majd’ száz tényező miként befolyásolhatja az érdekvényesítés és alkalmazkodás keveredési mértékét. Én most – a terjedelmi keretekre is tekintettel – nem használom e sok résztényező összességét, de még töredékét sem. Helyette inkább kifejezetten az önérdek/dialogikusság imént említett komplex viszonyára fókuszálok. A Brit Baromfi TermékTanács bevezetőmben említett szakmai önreflexiójának három fő állításához igazodva az elemzésemet Cancel és szerzőtársai 1999-es tanulmányának következő három meglátására építem. 1) A termékTanács magabiztossági elvéhez kapcsolódva kiindulópontom az, hogy milyen alapvető és etikus(!) feladat egy *szervezet pozíciójának védelme*. 2) De amikor azzal foglalkozom, miként kezeli a termékTanács a saját maga által kiemelt megfizethetőségi szempontot, nem felejték egy sajátos dinamikát sem. Azt, hogy ugyan a szervezetekben van egy *eleve adott hajlam* az alkalmazkodásra, természetesen *situációfüggő tényezők* is módosíthatják egy cég/szervezet szintiszta idomuláshoz közelítését. 3) Végezetül mivel a termékTanács önmagát az egész nemzet táplálójaként akarja megmutatni, az vált fontossá számomra Cancel et. al 1999-es eszmefuttatásából, hogy az alkalmazkodást befolyásoló *situációs tényezők* közt fontos szerepet kap *az érdekek megfogalmazásának ésszerűségében és méltányolhatóságában rejlő meggyőző erő* is (az ügy

sürgőssége, más érdekcsoportok fenyegetőerejének mértéke, költség/haszon szempontok, stb. mellett).

3. A BRIT BAROMFI TERMÉKTANÁCS NÉHÁNY VÉLEMÉNYCIKKÉNEK TANULSÁGAI

A British Poultry Council honlapján a kötelező „rólunk” és „kapcsolat” menüpontok mellett két témakör kapott külön aloldalt. Az „Issues” olyan rövidhíreket gyűjt össze, amelyek a termék tanács aktuális vagy közelmúltbeli kampányaihoz kapcsolódnak (például nemzeti élelmiszerstratégia, állategészségügy és állatjólét, Brexit, szektorszerű munkáltatói márkaerősítés). Az „Opinions” menüpont az előbb említett ügyekben kínál elmélyültebb reflexiókat és háttérösszefoglalókat az iparág perspektívájából. E blokk már elnevezésével is a hír- és hetilapok véleményrovatát imitálja, és így nyíltan vállalja elfogultságát. A véleménycikket döntő többségükben a termék tanács vezetőségének tagjai jegyzik: Richard Griffiths (a szervezet legfőbb vezetője) és Shraddha Kaul (külső kapcsolati igazgató), de egy-két esetben még Kerry Maxwell (kommunikációs munkatárs) is. Érdemes nagyon tömören a két fő szerző profilozására is kitérni (LinkedIn-oldalaik alapján), csak azért, hogy látható legyen, milyen szakmai előélet és tapasztalat áll a cikkek hátterében. Griffiths eredetileg bányamérnöként végzett, évekig ebben az iparágban is dolgozott, bő másfél évtizede került a brit baromfi ágazat érdekképviseleti szervezetéhez, mindeközben egy filozófia oklevelet is szerzett. Kaul újságíró szakon diplomázott, a gyakornoki és asszisztensi tapasztalatszerzés után for-profit és non-profit szervezeteknél is megfordult péeresként, 2017-ben csatlakozott a British Poultry Councilhoz.

A termék tanács honlapjának „Opinions” rovatában 2021 augusztusáig összesen 69 közlemény jelent meg, a legelső 2016. július 22-én, nyitócikként a sugalmazó erejű „Ha nincs semmi rejtegetnivalód...” címmel (Griffiths, 2016a). Ennek apropója az volt, hogy a brit Food Standards Agency bejelentette, minden csirkevágóhíd-vizsgálati adatot nyilvánosan közzé akar tenni. A baromfi érdekképviselet azonban kritizálta ezt az elképzelést. A cikk érvelése szerint a jelenkori kommunikációtechnológiai környezet nagy áldása a megosztási logika. Ám a transzparencia károsan szervezetlenné válhat, ha nem történik más, mint pusztán számok közzététele. Azaz az adatok tulajdonosa/kezelője részéről elmarad a kontextusteremtés és értelmező magyarázat. A cikk szerint az adatközlés legyen tudásgyarapító és megértéssegítő, az ügygazda előre jól átgondolt és határozott célkitűzése mozgassa („... data sharing has to have context and meaning. It has to aid knowledge and understanding. It has to have purpose.” – Griffiths, 2016a). A termék tanács vezetője nem is volt rest feljárnani: ha a Food Standards Agency-nél hiányzik a kapacitás ehhez az edukatív többletmunkához, a baromfi ágazat szívesen besegít. A transzparencia értő kezelésére és a célvezérelt információszolgáltatásra való képességet bizonyítandó, napokon belül (egészen pontosan 2016. július 27-én) a termék tanács „Issues” aloldalán egyszerre három külön rövidcikk is felidézte a termék tanács egy issue-kezelési sikertörténetét (lásd Griffiths, 2016b; 2016c; 2016d). Ezekből az írásokból megtudható, hogy a British Poultry Council volt az első állattenyésztési ágazati szervezet, amely elkezdte transzparenssé tenni működését, de kontrollált/fókuszált formában. 2011-ben egy jól körülhatárolható és érdemi/valós lépésekre lehetőséget adó részterületet választottak ki. Kidolgozták a baromfi ágazat antibiotikum-felügyeleti tervét, amely „az épp csak szükséges szerhasználat” elvét alkalmazva igyekezett még felelősségteljesebb szemléletet kialakítani a szektorban (ehhez lásd még: Leading the Way..., 2016). A program sikeressé is vált: majdnem 50%-kal csökkent az antibiotikum-használat, az ágazat kormányzati elismerésekben részesült a fenntarthatóság és a transzparencia növelése miatt, a termék tanács kezdeményezését úttörőként ünnepelték (vö. Griffiths, 2016b; 2016c; 2016d).

Azonban az átláthatósági nyomás kezelésének példaként felidézett antibiotikum-projekt ürügyén 2016. június 27-én egy véleménycikk is megjelent a terméktanács oldalán. Azért érdemes ezzel a Griffiths-írással kiemelten foglalkozni, mert mély belátást nyújthat a Cancel et al. (1997; 1999) által felvázolt advokáció/alkalmazkodás problémakör egyik legérzékenyebb pontján: az önérdék és a saját pozíció moráljával kapcsolatban.

3.1 Felelős antibiotikum-használat: a szakmai öntudat eltökéltségének morálja

Az „alkalmazkodás kontingenciaelmélete” szerint az idomuló hozzáállás – ami a grunigi kétirányú szimmetrikus kommunikáció egy alapvető sajátossága – nem tekinthető magától értetődően etikusnak. Helyette egy szervezet és az azt képviselő péeresek világképében a szervezet pozíciója és érdeke lehet a legfőbb védhető érték. A világban betöltött hely biztosítása magasabb szintű morális erőt képvisel, mint a dialogikus folyamatok. E felfogásból persze nem következik rögtön a párbeszéd végső feladása. Csupán arra figyelmeztet: a szervezetek/cégek joggal gondolhatják mindenféle paternalizmus nélkül azt, hogy saját szakterületükön ők a leginkább jártasak. S e szakmai öntudat kifejezetten segíti a cég/szervezet saját missziójának teljesítését, ami pedig hasznot hozhat bizonyos más érdekcsoportoknak, vagy esetenként még magának a köznek is. (vö. Cancel et al., 1999, 173.)

Az advokáció eme öntudatosságának különleges, helyenként már esszéisztikus, de ezzel együtt is igen erőteljes reflexióját adja Griffiths „Valami gyönyörűt cselekedni” (2016e) című véleménycikke. A baromfi terméktanács eredetileg bányamérnök végzettségű – igaz, utána filozófia diplomát is szerző – vezetője az iparág brit társadalomban betöltött pozíciójának védelmét váratlan felütéssel kezdi. Szépirodalmi kitekintéssel egy Maupassant-gondolatra épít, mely a francia író *Pierre et Jean* című regényének előszavából származik. Tanulsága pedig így foglalható össze: a közönség abból a szempontból kellene, hogy megítéljen egy művészt, hogy valami gyönyörűt alkotott-e, a hozzá illő formában, a saját vérmérséklete szerint.

De miért is lehet a húsipar gazdasági kontextusában mintaadó párhuzam a művészet és annak önelvűsége? Erre a Griffiths cikkének tétele és problémafelvetése adja meg a választ. A tézis szerint a baromfi szektor következetesen mindig a jót akarja cselekedni, felelősségteljesen működni, és a legjobbat tenni (a vágóállatoknak, a cégeknek és a fogyasztóknak egyaránt). A probléma az, hogy az ágazatot érő kifogások alapján sokszor nincs meg a szervezet saját karakterével („vérmérsékletével”) szemben az a kritikai türelem, amelyet a cikk a Maupassant-párhuzammal szemléltetett.

Griffiths két ellentétes megítélésű esettel bizonyítja meglátásait. Míg egyfelől a terméktanács jelentős dicséretekben részesült a felelős antibiotikum-használati stratégia bevezetése miatt, másfelől maró bírálatokat kapott – esetenként ugyanonnan, ahonnan az előbbi dicséretek – a broiler csirketenyésztés állatjóléti útmutatójának terve miatt. A cikk érvelése szerint azért fájó ez a kritikai következetlenség, mert nem válik a terméktanács hasznára abban, hogy Maupassant nyomán „valami gyönyörűt alkotson” a maga módján. Holott az érdekvédelmi szervezet a maga részéről igyekszik mindvégig konzisztens maradni. Ahogy más esetekben is, az antibiotikum- és az broiler-ügyekben egyaránt ugyanaz volt a cél: segíteni az iparági szereplők és az érdekgazdák helyzetértelmezését. Ez a Brit Baromfi Termék Tanács saját egyéni karaktere („That is both our style and our temperament.” – Griffiths, 2016e).

Mint ebben a hitvallásszerű eszmefuttatásban is érzékelhető, a saját pozíció- és értékjelölés e szervezet esetében sem pusztán a szemellenzős önzőséggel egyenlő, hisz megvan benne a konstruktív és támogató nyitottság is. Nem véletlen, hogy a cikk konklúziója szerint a terméktanács egy többrétegű feladatkörre vállalkozik: mások bevonásával vitákat és új nézeteket akar

felszabadítani, de e mellett nem feledkezik meg arról sem, hogy vezérszerepet töltsön be a húsiparban.

Az eltökéltséggel együtt megőrzött nyitottság azért izgalmas önértelmezési fejlemény, mert átvezet az „alkalmazkodás kontigenciaelmélete” szellemében vizsgált érdekképviselőt egy újabb fontos szempontjához.

3.2 Tartástechnológiai nézetkülönbségek kezelése: a megafarmok iránti elkötelezettség rugalmas türelme az idealizmussal szemben

Cancel et al. (1999, 191.) vizsgálatai alapján az mondható, hogy egy cég/szervezet elsődlegesen annak függvényében alkalmazkodik egy külső érdekcsoporthoz, hogy milyen mértékben van benne egy eleve adott hajlam az idomulásra. Ugyanakkor alkalmi szituációk különféle körülményfeltételei módosíthatják az előzetesen már meglévő álláspontot az akkommodáció ügyében. A British Poultry Council véleménycikk-termésében is megfigyelhető ez a dinamika.

Alapbeállítódásként megalkuvásmentes határozottságot sugall az, ahogy az érdekképviselői szervezet több elhúzódó ügyben végig konzisztensen védelmezi a szektor letisztult értékrendjét (tápláló és egészséges élelmiszer, világszintű állategészségügy és -jóllét, környezettisztelet, megfizethetőség, megbízható és fenntartható ellátási lánc – vö. Griffiths, 2017a). Például a Brexit-népszavazás után, amikor egyre reálisabbnak tűnt egy brit–amerikai kereskedelmi megállapodás, a brit termék tanács makacs és öntudatos módon állt ki a „klórmosásos” technikával feldolgozott amerikai csirkehús importjának megkönnyítése ellen. Griffiths (lásd például: 2017b; 2018a) helyenként gúnyoros hangnemben, de az amerikai termék biztonságosságát sosem tagadva figyelmeztetett arra, hogy különbségek vannak a két ország baromfihús-termelésének minőségbiztosítási sztenderdjei közt. S ugyan a differencia önmagában még nem is jelentene problémát, a brit baromfi ágazatban működő biztonsági rendszert Griffiths cikke jóval komplexebbnek és kifinomultabbnak állítja be, ezért szerinte mindenképp megvédendő érték (még ha ezzel a protekcionizmus vádját váltja is ki).

Ugyanígy a saját meggyőződésben biztos eltökéltség érvényesül akkor, amikor a termék tanács egy gyakori és veszélyes parazitás megbetegedés (a baromfi bélkokcidiózis) ellen használt ionofór hatóanyagú szerekkel veszi védelmébe (lásd Kaul, 2019a). Igaz, itt fokozottabban információszolgáltató és edukatív jellegű már az advokáció. Kiváltképp akkor válik meghatározóvá a laikusok számára is megérthető tényadatokra és a szakmai tekintélyekre hivatkozás, amikor a BBC „Countryfile” című műsorának e témával foglalkozó adására reagál a szervezet (vö. Kaul, 2019b). De a summázat megfogalmazása ettől függetlenül továbbra is ellentmondást nem tűrő: a termék tanács szerint nincs állati egészség és jóllét antibiotikum-használat nélkül, amit persze lehet és kell is csökkenteni, ám ez ügyben a zérus teljesen irreális célszám.

A markáns pozíció-kijelölés türelmes és rugalmas hozzáállással párosítása talán legjobban a baromfi tartástechnológia kérdésében figyelhető meg a termék tanács részéről. Igen kijózanító erejű megnyilatkozás az, amikor például a The Guardian egyik cikkére reagálva Griffiths (2018b) a „megafarmok” ellen intézett támadást igyekszik leszerelni. Érvelését arra építi, hogy az Egyesült Királyságban tenyésztett baromfik 95%-a zárt, és nem nyitott tartástechnológiájú helyekről származik. Ezek az üzemek ellenőrzött és technológiavezérelt környezetet tudnak nyújtani (a hő-, fény- és élelemszabályozásban gyakran már számítógép-irányítással). Ez a legmegfelelőbb arra, hogy tenyészállatok nagy tömegének legyen biztosított az állategészség és -jóllét. S mivel a britek imádják baromfit (a nemzet teljes húsfogyasztásának felét teszi ki ez a típus), az ágazatnak igen nagy vásárlói kereslet számára kell egészséges, szigorú minőségbiztosításnak megfelelő, de egyben

megfizethető(!) élelmiszerről gondoskodnia. Griffiths érvelése szerint ez leghatékonyabban a méretgazdaságos zárttartású üzemekkel valósítható meg. Ezért van erős létjogosultsága a megafarmoknak. Ugyanakkor e kijózanítóan pragmatikus cikk mellett a terméktanács vezetőjének van olyan írása is (Griffiths, 2017c), amely már címével is („A szabadtartás dicsérete”) nyitottabb és alkalmazkodóbb hozzáállást mutat. Itt az érvmenet szerint a szabadtartású csirketenyésztés csak minimális részét (3,5%-át) fedi le a brit baromfi piacnak. Ám a közönség fejében félig megértett és félreértelmezett koncepcióként sokak által vágyott fenntarthatósági szimbólummá absztrahálódott (az állati jóllét magasabb értékű garanciáját ígérve). Jóllehet, az elérhetetlen idea nem konvertálható értékesítési előnnyé: a brit vásárlók 95%-a számára a szabadtartású csirke ideológiai értéke nem éri meg az árát, a zárt tartású megfizethetőségével szemben. Griffiths konklúziója szerint azonban a piaci erőviszonyoktól függetlenül a szabadtartású csirke – mind ideaként, mind valós terméként – természetesen fontos része a baromfi ágazatnak. Jelenléte a rendszeren belül nézetkülönbséget teremt, de olyan tolerálandó és támogatandó differencia ez, ami csak inspirálhatja a versenyt és innovációt a szektorban.

A saját pozíció rugalmas alkalmazkodással vegyülő markáns képviselőjében az egyik legfőbb eszköz az ésszerűsége apelláló fogalmazásmód lehet. A következő alfejezetben további példákon ezt vizsgálom.

3.3 A Brexit munkaerő-piaci hatása: szakpolitikai javaslatok megfogalmazása és nemzeti ügyé bővítése az ésszerűség jegyében

Azt, hogy szervezetek kommunikációja milyen mértékben hajlamos alkalmazkodni a közönségekhez vagy más érdekcsoportokhoz helyzettől függően, több tényező is befolyásolja (például az adott ügy sürgőssége, az érdekcsoportok fenyegetőereje, költség- és haszonszempontok, stb.). Az egyik ilyen szituációs tényező az, hogy a szervezettel kapcsolatba kerülő érdekcsoportok mennyire ésszerűen és méltányolhatóan tudják artikulálni igényeiket (lásd Cancel et al., 1999, 186-187.). Ezt a stakeholderekre vonatkoztatott vizsgálati szempontot én most bizonyos értelemben „visszatükrözöm” a szervezetek oldalára. Azért, hogy ennek révén megmutathassam, a Brit Baromfi Termék Tanács számára milyen központi fontosságúvá váltak a gyakorlati és ezért más szereplők által is belátható észérvek a saját érdekek védelmezése során. Még hozzá egy kifejezetten érzékeny helyzetben: akkor, amikor a Brexitből következő ágazati problémákkal egy speciális és kiemelt közönségcsoportot, a kormányzatot akarta a British Poultry Council megcélozni.

A Brexit különösen érzékenyen érintette a baromfi szektort, hisz munkavállalóinak több, mint fele EU-állampolgár. A kiválásról szóló népszavazás után bő egy évvel a termék tanács egy speciális felvetéssel állt elő (lásd Kaul, 2017). Egy rugalmas vízumrendszer bevezetését javasolták olyan külföldiek számára, akik meghatározott foglalkoztatási céllal és félig-állandó („semi-permanent”) jelleggel érkeznének az országba. A kérelem alátámasztása szerint a baromfitenyésztő és feldolgozó üzemek többnyire olyan régiókban működnek, ahol a hazai munkaerő már lekötött, ebből következően a szektor eddig is nagyban rászorult, és továbbra is rá fog szorulni a külföldi utánpótlásra. Ha ezt nem kapja meg, az ország élelmezési önfenntartásában oly nagy szerepet játszó baromfi hús biztosítása veszélybe kerülhet.

Évekkel később (lásd Kaul, 2020; Griffiths, 2021a) a bevándorláspolitikai felvetés kiegészült/felváltódott még komplexebb, illetve rendszerben gondolkodó elképzelésekkel. Ekkor már az érvelés középpontjába az került, hogy a baromfi szektor eddig is sokat tett önerőből a technológiai innovációért, és biztató eredményeket ért el az automatizáció terén (ami reményeket adhat külföldi munkászekerek kiváltására). Ám e fejlesztések csak hosszabb távon kamatozhatnak majd, a Brexit utáni munkaerő-visszaesést tehát nem tudják azonnal ellensúlyozni. Ezért a baromfi

ágazat kormányzati támogatásra szorul abban, hogy gyorsabb tempóban haladhasson olyan technológiai és edukációs fejlesztésekben, amelyek a kieső munkásállományt pótolhatják. Indítványoztak tehát egyfelől egy „élelmiszer-termelékenység és -automatizációs” programot, amely adókedvezmények és pénzügyi támogatások révén adhatna nagyobb lendületet a gyártástechnológiai fejlesztéseknek (vö. Kaul, 2020). Másfelől azt szorgalmazták, hogy a saját ágazati gyakorlonkéntük mellett a kormányzat által felügyelt pályaválasztási és továbbtanulási programok is emeljék be lehetőség szerint az új generációk horizontjára az élelmiszeripari karrierket (vö. Griffiths, 2021a).

A fentebbiek mind speciális és különböző szakpolitikai (bevándorlás, technológiafejlesztés, pályaválasztás) szempontból alátámasztható felvetések. Ám a leginkább széleskörűen belátható problémafelvetéssel az „Ez a Brexit: Munkaerő” című idei cikk szolgált (Griffiths, 2021b). Hisz a szektor saját munkaerő-utánpótlási témáját a közügyek szintjére felemelni képes érveléssel próbálta megragadni. Ebben az írásban a terméktanács vezetője nem világnézeti megosztásra törekszik, hanem megértő és involváló helyzetértékeléssel nyit. A referendumon a Brexitre szavazók perspektívájába helyezkedik, és az ő gondolkodásuk ésszerűségéből indul ki. Griffiths ugyanis saját bevallása szerint meg van győződve arról, hogy évekkel ezelőtt senki sem azért tette le a voksát az EU elhagyása mellett, mert kockázatosnak akarta volna az ország élelmiszerbiztonságát, növelni a húsárakat vagy csökkenteni a rendelkezésre álló élelemmenyiséget. Nem is lehetett átgondolni egy egyszerű bináris választásban (kilépni/maradni) egy egész ország fenntartásának és üzemeltetésének komplexitását. S ezen belül a munkaerő-utánpótlás ráadásul csak egy résztényező. Azzal azért mára már szembesülni kellett, hogy a külföldi munkavállalók hiánya nemcsak elszórtan egy-egy iparágban (például a baromfi ágazatban), hanem több szektorokon (árufuvarozás, vendéglátás, egészségügy, szociális ellátás, stb.) átívelve béníthatja le az Egyesült Királyság létfenntartását. Griffiths értelmezésében, ha a népszavazás a szuverenitásról szólt, akkor a Brexit után még inkább nagyobb lehet az ország önrendelkezése arra, hogy a nemzeti – és persze a baromfi ágazatot is szolgáló – érdekeknek megfelelő új bevándorlási és munkajogi szabályozást alakítson ki.

4. ÖSSZEGZÉS

Tanulmányomban a Brit Baromfi Termék Tanács véleménycikkeket vizsgáltam. Azt mutattam meg, miként realizálódik a szervezet egyik munkatársa által megfogalmazott szakmai hitvallás három fő pontja: a magabiztos és merész helyfoglalás a világban, a magas minőség mellett a megfizethetőségi szempont kiemelése, illetve a baromfi ágazat nemzet táplálásában betöltött szerepének demonstrálása. Értelmezési keretként Fisher „advokációs kontinuum” koncepcióját, illetve ennek egyik inspirációs forrását, a péteres alkalmazkodás esetlegességének elméletét használtam. Ezek segítségével a termék tanács önreflexiójának három tételéhez három vizsgálati szempontot választottam: a szervezet pozíciójának védelmét, a szervezet alapbeállítódásának és idomulásának dinamikáját, illetve az önérték megfogalmazásának ésszerűségét. Meggyőződésem szerint a termék tanács véleménycikkeiben, melyekből az érdekkommunikáció fő feladata mellett az információs szolgáltatás/edukáció igénye sem hiányzott, sikerült az advokáció határozottságának és az alkalmazkodás rugalmasságának keveredését izgalmas, markáns és a valós gyakorlat részét képező példákkal megmutatni.

Az érdekkommunikációs munka komplexitását figyelembe véve nem csodálkozhatunk azon, hogy a British Poultry Council vezetője a szervezet véleménycikkeinek egyik első darabjában (Griffiths, 2016f) épp az érdekképviseleti szervezetek manapság átalakuló státuszáról értekezett. Meglátása szerint a puszta „titkári” és „facilitátori” szerepen túl kialakult e szervezettípus saját önálló szakértelme. Legtöbbször már a szakmai szövetségek, tanácsok, stb. azonosítják be az issue-kat, és

koordinálják a válaszlépéseket (nem pedig az általuk képviselt szektor szakemberei). Griffiths leszögezi, hogy a Brit Baromfi Terméktanácson belül is megvan a szaktudás, amivel az iparág folyamatait, problémáit és eredményeit közérthetően, s egyúttal gondolkodásformálóan tudják bemutatni. E gondolatmenetet érthetjük akár úgy is, melynek fő tanulsága az, hogy *az érdekkommunikációs munka tulajdonképp egy szakma reprezentálása során az adott szakterület önreflektív elmélyültségének megszervezésében segíthet saját szaktudásával*. Erre is példa lehet a Brit Baromfi Terméktanács véleménycikk-termése.

IRODALOMJEGYZÉK

- Cancel, A. E., G. T. Cameron, L. M. Sallot, M. A. Mitrook (1997). It Depends. A Contingency Theory of Accommodation in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 9(1), pp.31–63.
- Cancel, A.E., M. A. Mitrook, G. T. Cameron (1999). Testing the Contingency Theory of Accommodation in Public Relations. *Public Relations Review*, 25(2), pp.171–197.
- Driver, A. (2018). AIG Hears How Poultry Sector Benefits from Proactive Communications. [online] Elérhető: http://www.npa-uk.org.uk/AIG_hears_how_poultry_sector_benefits_from_proactive_communications.html [Letöltés dátuma: 2021.08.06.].
- Fisher, C. (2016). The Advocacy Continuum. Towards a Theory of Advocacy in Journalism. *Journalism*, 17(6), pp.711-726.
- Griffiths, R. (2016a). If You've Got Nothing To Hide... [online] Elérhető: <https://britishpoultry.org.uk/if-youve-got-nothing-to-hide/> [Letöltés dátuma: 2021.08.06.].
- Griffiths, R. (2016b). British Poultry Sector Reduces Antibiotic Use by 44%. [online] Elérhető: <https://britishpoultry.org.uk/british-poultry-sector-reduces-antibiotic-use-by-44/> [Letöltés dátuma: 2021.08.06.].
- Griffiths, R. (2016c). BPC Response to the O'Neill Report. [online] Elérhető: <https://britishpoultry.org.uk/bpc-response-to-the-oneill-report/> [Letöltés dátuma: 2021.08.06.].
- Griffiths, R. (2016d). "Pathfinders." [online] Elérhető: <https://britishpoultry.org.uk/pathfinders/> [Letöltés dátuma: 2021.08.06.].
- Griffiths, R. (2016e). Doing Something Beautiful. [online] Elérhető: <https://britishpoultry.org.uk/doing-something-beautiful/> [Letöltés dátuma: 2021.08.06.].
- Griffiths, R. (2016f). The Changing Status of Trade Associations. [online] Elérhető: <https://britishpoultry.org.uk/the-changing-status-of-trade-associations/> [Letöltés dátuma: 2021.08.06.].
- Griffiths, R. (2017a). Great British Food Values. [online] Elérhető: <https://britishpoultry.org.uk/2017-great-british-food-values/>. [Letöltés dátuma: 2021.08.06.].
- Griffiths, R. (2017b). Living Up to Our Own Standards. [online] Elérhető: <https://britishpoultry.org.uk/living-up-to-our-own-standards/>. [Letöltés dátuma: 2021.08.06.].
- Griffiths, R. (2017c). In Praise of Free-Range. [online] Elérhető: <https://britishpoultry.org.uk/in-praise-of-free-range/>. [Letöltés dátuma: 2021.08.06.].
- Griffiths, R. (2018a). You Can't Polish a Chlorinated Chicken. [online] Elérhető: <https://britishpoultry.org.uk/you-cant-polish-a-chlorinated-chicken/>. [Letöltés dátuma: 2021.08.06.].
- Griffiths, R. (2018b). Mega? I'd Say! [online] Elérhető: <https://britishpoultry.org.uk/mega-id-say/>. [Letöltés dátuma: 2021.08.06.].

- Griffiths, R. (2021a). Building a Sustainable Workforce after Brexit. [online] Elérhető: <https://britishpoultry.org.uk/building-a-sustainable-workforce-after-brexit/>. [Letöltés dátuma: 2021.08.06.].
- Griffiths, R. (2021b). This Is Brexit: Labour. [online] Elérhető: <https://britishpoultry.org.uk/this-is-brexit-labour/>. [Letöltés dátuma: 2021.08.06.].
- Grunig, J. E., L. A. Grunig (1992). Models of Public Relations and Communication. In: Grunig, J. E., D. M. Dozier, W. P. Ehling, L. A. Grunig, F. C. Repper, J. White (ed.). Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale, New Jersey – Hove – London: Lawrence Erlbaum Associates, pp.285-325.
- Kaul, S. (2017). We Need Migrant Workers to Feed the Nation. [online] Elérhető: <https://britishpoultry.org.uk/we-need-migrant-workers-to-feed-the-nation/>. [Letöltés dátuma: 2021.08.06.].
- Kaul, S. (2019a). Everíthing You Want to Know about Ionophore Use. [online] Elérhető: <https://britishpoultry.org.uk/why-do-poultry-meat-farmers-use-ionophores-antiparasitics/>. [Letöltés dátuma: 2021.08.06.].
- Kaul, S. (2019b). [online] BPC's Response to BBC Countryfile's Coverage on the Use of Ionophores (Antiparasitics). [online] Elérhető: <https://britishpoultry.org.uk/bpcs-response-to-bbc-countryfiles-coverage-on-the-use-of-ionophores-antiparasitics/>. [Letöltés dátuma: 2021.08.06.].
- Kaul, S. (2020). Can Technology Ease the Labour Shortage? [online] Elérhető: <https://britishpoultry.org.uk/can-technology-ease-the-labour-shortage-and-put-food-on-every-table/>. [Letöltés dátuma: 2021.08.06.].
- Kereskedelmi háború is kialakulhat az EU és Nagy-Britannia között, London egyoldalú lépése miatt (2021). [online] Elérhető: <https://parameter.sk/kereskedelmi-haboru-kialakulhat-az-eu-es-nagy-britannia-kozott-london-egyoldalul-lepese-miatt> [Letöltés dátuma: 2021.10.15.].
- Leading the Way in the Responsible Use of Antibiotics (2016). [online] Elérhető: https://www.nfuonline.com/nfu-online/sectors/poultry/the_bpc_antibiotic_stewardship_scheme_april2016/ [Letöltés dátuma: 2021.08.06.].
- Még az idei G7 is a Brexitről szól (2021). [online] Elérhető: <https://kitekinto.hu/2021/06/12/gazdasag/meg-az-idei-g7-is-a-brexitrol-szol/192753/> [Letöltés dátuma: 2021.10.15.].
- Nincs áru a boltokban, a britek nem vezetik be a vámellenőrzést az EU-s termékekre (2021). [online] Elérhető: <https://index.hu/kulfold/2021/09/14/brexit-egyedul-kiralysag-europai-unio-vamellenorzes-ellatasi-lanc/> [Letöltés dátuma: 2021.10.15.].
- Sebestyén A. (2021). Advokáció saját újsággal. Egy 20. század eleji magyar kávé érdekképviseleti szaklap néhány tanulsága nyilvánosságelméleti megvilágításban. Médiakutató, 22(2), pp.105-117.
- We Should Be Honest, Open and Confident. (2018). Pig World. [online] Elérhető: <https://www.pig-world.co.uk/comment/we-should-be-honest-open-and-confident.html> [Letöltés dátuma: 2021.08.06.].

A DIGITÁLIS BENNSZÜLÖTTEK IGÉNYEI A MUNKAHELY IRÁNT

THE NEEDS OF THE DIGITAL NATIVES TO THE WORKPLACE

SÓS PÉTER JÁNOS

Marketingoktató, Kodolányi János Egyetem – Ügyvezető igazgató, B. Swan Partners – A Magyar PR Szövetség tiszteletbeli Örökös Tagja

Absztrakt

A cikk egy pilot-jellegű kutatást ír le. Előtte még szükséges újraértelmezni néhány alapfogalmat. Megfelelő támogatás mellett a kutatás nagyobb körben is folytatható. Kiegészíthető még célcsoport-specifikus fókuszcsoportokkal és social media listening elemzéssel.

Kulcsszavak: digitális bennszülött, okostelefon, munkahelyi főnök, social media listening

Abstract

The article describes a pilot research. Before moving on to the details, it is important to redefine a few basic phenomena. With sufficient support the research can be undertaken in a broader group. It can also be supplemented by target group specific focus groups and an analysis of social media listening.

Keywords: digital natives, smart phones, workplace boss, social media listening

1. ALAPFOGALMAK MAI ÉRTELMEZÉSE

Az utóbbi évtizedben drámaian megváltozott a társadalom – digitális szempont szerinti – összetétele. Felnőtt egy olyan generáció, amelyet már szinte teljes egészében digitális bennszülötteknek nevezhetünk – illetve, amint majd az alábbiakból kiderül, ennek is már második generációja. Ugyanakkor van néhány fogalom, amelyeknek a jelentése erősen megváltozott, noha azt sem a köznyelv, sem a szakmai nyelv nem szívesen veszi tudomásul.

Tehát mielőtt tovább mennénk, szükséges némi tisztázó magyarázat.

1.1. Digitális bennszülöttek

A fogalmat először Marc Prensky professzor hozta be a köztudatba (Prensky, 2001). A professzor megfigyelte, hogy a diákjai már sokkal inkább a számítógépet, esetleg a telefonjukat használják jegyzetelésre és informálódásra, mint a papírt. Ezt a jelenséget arra vezette vissza, hogy ezek a fiatalok már szinte gyermekkorukban megtanulják a számítógépek használatát, az ahhoz szükséges gondolkodásmódot, és ezáltal a szemléletük és gondolkodás módjuk alapvetően eltér az idősebb generációktól, az ún. digitális bevándorlóktól.

Itt nagyon fontos hangsúlyozni, hogy a digitális bennszülöttek nem azonosíthatók közvetlenül az Y vagy Z vagy α generációkkal, sokkal inkább a számítógéphez való hozzáférés lehetősége a meghatározó. (Tehát pl. egy szegény háttérű, tehát számítógéphez nem vagy csak később jutó Z generációs nem számítható digitális bennszülöttnek.)

Ugyanakkor a szakirodalom még nem nagyon figyelt fel arra, hogy megjelent a digitális bennszülöttek új generációja. Ennek a váltásnak a motorja – bármennyire is furcsa első hallásra – az érintőképernyő (Sós, 2017). Pedig egyszerű belátni. A „hagyományos” számítógépes kezeléshez kell bizonyos minimális műveltség: pl. írni-olvasni tudás. Tehát a „digitális bennszülöttség” legkorábban 6-8 éves korban alakulhat ki. Az ikonos-érintőképernyős világban azonban a gyermek már 3-4 éves korában megtanulhatja az okostelefonok-tabletek kezelését, s kialakul az ehhez szükséges neuroplaszticitás is (Doidge, 2007) (de erről később, részletesebben).

Ennek a korai rászakásnak szemléletes példáját mutatja egy videó, amelyben egy édesapa rögzítette kétéves kislánya ismerkedését az érintőképernyővel. Jól látható, hogy a kislány élvezettel játszik a tablettel, miközben értetlenül dobja el magától a „nem működő” nyomtatott, színes magazinokat (YouTube, 2011). Azóta már nagyon sok hasonló videó született, és a játékgyártók is megjelentek az egészen kis gyermekeknek szóló játék-tabletekkel.

Nyilvánvaló, hogy az a gyerek, aki már 2-4 éves korában rászakik az érintőképernyőre, az egészen másképpen válik digitális bennszülötté, mint az, aki csak 8-10 éves korában tanulja meg a számítógépet. Vagyis, sokkal erősebb hatású a neuroplaszticitás.

Mi a neuroplaszticitás? A fogalom már 1890 óta ismert, de igazi jelentőségét csak a múlt század közepe óta ismerték fel. Duncan Banks kutató ezt írja: *„Neuroplasticity – or brain plasticity – is the ability of the brain to modify its connections or re-wire itself. Without this ability, any brain, not just the human brain, would be unable to develop from infancy through to adulthood or recover from brain injury”* (Banks, 2016). Ez a felismerés azért lényeges, mert magyarázatot ad arra, hogy miért érzik a „külső” szemlélők, különösen a boomerek, annyira idegennek és érthetetlennek a digitális bennszülöttek viselkedését. A történelemben feltehetően most fordul elő első alkalommal, egy generáció agya másképpen működik, mint a szüleiké, az előző generációké. Következésképpen valóban idegenként és értetlenül szemlélik egymást.

Milyenek a digitális bennszülöttek?

Saját sok éves tapasztalatom alapján (és ezt többnyire a szakirodalom is megerősíti, de erre helyhiány miatt nem térhetünk ki) a következő dolgok jellemzik őket:

- állandó kényszer a hálózatban maradásra (jellemző rájuk a FOMO (*Fear Of Missing Out*) érzés, ezért minden kapcsolati eszközt folyamatosan nyitva tartanak és rendszeresen ellenőriznek;
- minden kérdésre azonnali választ, minden cselekvésre azonnali reakciót várnak;
- nem látják értelmét az adatok megtanulásának, hiszen mindent azonnal megtalálnak neten;
- több énjük van: a valós én mellett ápolnak legalább egy (vagy több) web-ént (avatart), amelyeket gondos self-marketinggel építenek és ápolnak;
- több nyelvi változatot uralnak: a társalgási nyelvet, az sms-nyelvet, a netlatint, az emoji-nyelvet – és mindegyiket a maguk helyén alkalmazzák;
- a verbális kifejezéssel egyenrangúnak tartják a rich media vizuális (kép és videó) eszközeit;
- erősen érzékenyek a Consumer Experience-re;
- végül: velük fordul meg az az évezredes gyakorlat, hogy az idősebbek generációi tanítják az ifjabbakat. A digitális bennszülöttek tanítják az idősebbeket, ez a „fordított szocializáció” jelensége (Csepeli, 2003)

Külön meg említeni a digitális bennszülöttek még egy jelentős tulajdonságát is: nem köti őket a napi rutin. Közismert tény, hogy az előző generációk – közöttük a digitális bevándorlók is – napi rutinját erősen szabályozza a média. (Reggel újságolvasás, délben hírek hallgatása, este TV-híradó nézés, majd gyors vacsora után az esti film vagy egyéb tv-műsor megnézése.) A digitális bennszülöttek azonban nem alkalmazkodnak a média időbeosztásához. Akkor olvasnak vagy néznek híreket,

amikor akarnak. Akkor néznek filmet, amikor akarnak. Sok fiatal ismerek, aki pl. a vasárnapját sorozatnézéssel tölti – ha éppen nincsen más programja. Tehát náluk a napi rutint a média nem befolyásolja többé.

Nyilvánvaló, hogy a digitális bennszülöttek különböznek az előttük járó generációktól – és ez a különbözőség meglátszik a munkahelyi preferenciákban is. Erről szól a tanulmány második része.

1.2. Okostelefon

Az okostelefon nem telefon.

Az okostelefon kisméretű, de nagy teljesítményű számítógép, amellyel – többek között – telefonálni is lehet. Tartozékai között van objektív, képrögzítő és nagyméretű kijelző is, tehát fényképezőgépnek és videókamerának legalább olyan joggal nevezhető, mint telefonnak.

Az okostelefonok 2 dologban „okosabbak” is, mint az asztali számítógépek: a beépített érzékelők révén tudják, hol vannak és merre néznek. Nagyon sok alkalmazásnak ez a kulcsa: pl. a sok különféle térképező és helykereső appnak, az ATM-keresőtől egészen az útvonaltervezőig. De ezen alapul az Augmented Reality technikája is.

Az okostelefonok valódi lényege – egészen a legutóbbi időig – kommunikációs központ volt. Tulajdonosai internetkapcsolat (adatforgalom), on-line kapcsolati és levelező szoftverek segítségével folyamatosan kommunikálhattak ismerőseikkel. Ezt különösen megerősítette a social media (Web2.0) technológiája is.

A legutóbbi időben azonban az okostelefonok funkciói tovább bővültek. Az Internet of Things (IoT) egyre szélesedő alkalmazási területe miatt az okostelefonok távoli eszközök vezérlő egységeiként is funkcionálnak: csatlakoznak az okos otthonokhoz, berendezési tárgyakhoz – sőt, újabban már autókhoz is.

Nem csoda, hogy ez a hordozható kommunikációs központ a digitális bennszülöttek legfőbb eszköze. Sokan a telefon memóriájában – illetve az ahhoz kapcsolt „felhőben” tartják minden tudásukat, a telefonszámoktól kezdve az összes dokumentumaikig. (Jellemző példa erre Dél-Korea: ott a computerizáció „kihagyott” egy lépcsőfokot. Az országban nagyon kevés asztali számítógépet használnak – mindenki minden számítógépes ügyét okostelefonon és tableten bonyolítja le (Dr. Sarlós Gábor kommunikációkutató és tanácsadó, a University of Roehampton (London) oktatójának közlése alapján).

1.3. Televízió

Közismert az a szólam, miszerint *„Én nem nézek tévét, televízióm sincsen”*.

Ez az állítás nyilván igaz lehetett 10-15 évvel ezelőtt, azonban ma már egyáltalán nem igaz. Aki azt állítja magáról, hogy nem néz tévét, az a valóságban nagyon sokat néz tévét. És ilyen a digitális bennszülöttek jelentős része is.

Az állítás megértéséhez tisztázni kell, mi a televízió a XXI. század második évtizedében.

A XX. században (és a XXI. század elején sok országban) a televízió egy olyan szórakoztató eszköz volt, amely képes volt földi (valamint később kábeles és műholdas) programok jeleinek vételére és azokat audiovizuális jelekké – mozgóképpé és hanggá – konvertálta. Aki tehát „nem nézett tévét”, az tulajdonképpen a központi sugárzású, kötött (mai szóval: lineáris) műsorokat negligálta.

A televízió azonban már jelentősen megváltozott. Lényegében egy olyan eszköz, amely a beérkező (számára értelmezhető) digitális jelsorozatot képpé és hanggá konvertálja. És lényegében mindegy, hogy ez a jelsorozat honnan származik. A legfontosabb jelforrások manapság a következők:

- központi műsorforrás (lineáris adás, földi vagy műholdas sugárzással, kábeltévés vagy internetvonalas közvetítéssel),
- on-demand műsorforrás, streaming technológiával (pl. HBOGO, Netflix, Disney, Amazon Prime, Hulu, stb. – de pl. a YouTube, a Spotify vagy Tidal is);
- saját jelforrás, megfelelő csatlakozással (pl. saját videó, DVD, Blu-ray)
- okostelefon, tablet, esetleg laptop – megfelelő csatlakozással (ilyen módon bármilyen tartalom, amelyet ezek az eszközök értelmezni tudnak, megjeleníthető tv-készüléken is).

Ha elfogadjuk, hogy a tv-képernyő – lényegében egy display – vetíteni képes digitális tartalmakat, akkor könnyű belátni, hogy a mobil eszközök kijelzője is lényegében tv-displayként működik.

Tehát: ha valaki az okostelefonján, a tabletjén vagy a laptopján néz egy olyan filmet, amelyet streaming technológiával valamelyik tartalmegosztó sugároz, az lényegében tévét néz. És ha valaki egy hírportál videóriportját nézi a laptopján vagy az okostelefonján, az lényegében a tv-híradók XXI. századi változatát nézi.

Igen lényeges elem, hogy a közösségi médiában a júzer egyszerre tartalom-előállító és tartalomfogyasztó. Tehát bárki képes televíziós tartalmat – pl. élő adást a Facebookon vagy az Instagramon, illetve eltárolt videós tartalmat a YouTube-on – közzétenni. Így a „tévécínálás” többé már nem a tartalom-előállító stúdiók kiváltsága – bárki megteheti ezt. Ezen alapul a vlogerek és influencerek egyre erősödő hatása.

2. A KUTATÁS

A kutatást 2021 telén folytattuk le. Mivel akkor nagyon erős volt a járvány, azért csupán egy pilot jellegű, viszonylag kevés válaszolóval – 66 fő – számoló on-line kérdőívezésre szorítkozhattunk.

A kutatás fő célja az volt, hogy megnézzük: melyek a fő szempontok a Z generációban – amely szinte teljesen digitális bennszülöttekből áll – a munkahely iránti elvárásoknál. A kutatásba bevontuk az egyetemi hallgatókat, a tanulás mellett részidős munkát végzőket és a teljes munkaidőben dolgozó, nem tanuló fiatalokat is. Már a kezdeteknél nyilvánvaló volt, hogy a kutatás értékelése után, kedvezőbb körülmények között folytatni és kiterjeszteni lehet a felvételt – akár más módszerekkel is (pl. fókuszcsoportos beszélgetésekkel).

A kérdőív legelőször megkérdezte a kitöltő korát. Csak 18 és 25 év közöttieket engedte be a kérdésekhez, a többieknek megköszönte a fáradozást és becsukódott. Így egységes korcsoportot lehetett vizsgálni.

2.1. A fontosabb válaszok

A kitöltők között jelentős túlsúlyban voltak a nők (81,3%). A korszellemnek megfelelően rákérdeztünk arra is, hogy valaki LGBTQ-nak vallja-e magát, de erre nulla válasz érkezett. Megkérdeztük a lakhelyet is: nem a „hivatalos lakhelyet”, hanem a valódit, ahol a kitöltő életvitelszerűen lakik (ez különösen egyetemisták között fontos). Ezek szerint a kitöltők 40,6%-a él Budapesten, méghozzá fele-fele arányban a belső kerületekben, illetve a főváros külső régiójában. Ehhez csatlakozik még 3,1% pestkörnyéki agglomerációban élő. 14,1% él százezer lakosnál nagyobb, és 31,3%-a él százezer lakosnál kisebb városban. Kisközségben-faluban 10,9% él.

A kutatás értékeléséhez nagyon fontos elem, hogy a kitöltőnek van-e munkaviszonya – vagyis tapasztalat alapján alkot-e véleményt, vagy pedig másodlagos forrásra hagyatkozik. Ezek szerint 37,5% teljes munkaidőben dolgozik, 28,1% részmunkaidőben (nagy részük egyetem mellett). 1 fő pedig gyeseen van.

2.1.1. A digitális elhelyezkedés

Az első kérdés a használt eszközparkra vonatkozott. (Természetesen itt a válaszolók több eszközt is megjelölhettek, így nem jelentett limitet a 100%.)

Okostelefonja mindenkinek volt. A laptop / asztali számítógép arány 92,2% / 21,9% volt – ez abból fakadt, hogy sokuk mindkét eszközt használta. Egy későbbi kérdésnél kiderült, hogy a munkahely általában asztali PC-t ad, de a kitöltő egyébként saját laptopját használja. Tabletet csak 14,1% használt, okosórát 9,4%, viszont okostelefonhoz kapcsolódót kiegészítő küttyüt (pl. futásteljesítmény-mérőt) 10,9%.

Ma már nem meglepő, hogy 35,9% rendszeresen néz okostévét – ez egyben sajátos válasz az előző fejezetben tárgyalt („nem nézek tévét, nincs tévém”) jelenségre is.

A közvélekedésben gyakorta előfordul, hogy a Z generáció már elfordult a Facebooktól. A mi felmérésünk nem ezt mutatja.

Arra a kérdésre, hogy mely közösségi oldalakat használja a kitöltő rendszeresen (értsd: legalább hetente többször), a Facebook még mindig vezet. A „nyerő hármas” így néz ki:

- Facebook – 95,3%
- Instagram – 92,2%
- YouTube – 92,2%

Őket a képkezelő Pinterest Követi, 39,1%-kal. Érdekes módon a most feljövőben lévő TikTok csak 37,5%-ot tudott érdemben megszólítani.

A Twitter nálunk közismerten nagyon alacsony kihasználtságú, így van ez a vizsgált Z generációnál is: 7,8%. Ennél még a WhatsApp is népszerűbb: 15,6%.

Rákérdeztünk néhány kevésbé ismert közösségi oldalra is, de ezeket legföljebb 1-1 fő használta.

Azt is megkérdeztük, hogy akad-e olyan, aki egyáltalán nem használja az említett közösségi felületeket, de egyetlen egy kitöltő sem akadt.

Önbevallás szerint 57,8% napi 2 óránál is többet tölt a közösségi oldalakon – emlékezzünk csak a digitális bennszülöttek FOMO-jelenségére! – 42,2% pedig naponta maximum 1-2 órát.

A fentiekben már tárgyaltuk, hogy a digitális bennszülöttek meglehetősen sokat néznek tévét. Van, aki okostévén (a fent már említett 35,9%), azonban nagyon sokan laptopon. Az ő leggyakrabban használt csatornáik a következők (figyelem, ezek legtöbbször fizetős, tehát a megkérdezettek – vagy a családjuk – előfizet ezekre a tartalmakra).

A mezőnyt az ingyenes YouTube vezeti, de erről már feljebb említést tettünk.

A legnépszerűbb a Netflix (64,1%). Ezt a zenelejátszó Spotify követi 50%-kal, majd a HBOGO következik (26,6%).

Eléggé ismert a Videa mozicsatorna is (21,9%).

Az Apple TV azért érdekes, mert az erősen kapcsolódik az Apple termékekhez, és szinte kizárólag angol nyelvű – mégis rendszeresen nézi 3,1%. Az Amazon Prime Tv-je viszont még nem tudott betörni a magyar piacra, senki nem jelölte be.

1 (egy!) fő viszont azt írta, hogy a fentiek közül egyiket sem használja.

2.1.2. A munkahely

A munkahelyekkel kapcsolatban először egy tényre kérdeztünk rá: milyen számítógépet használ a válaszoló. 14,9% nem használ számítógépet a munkahelyén, másik 14,9% a saját eszközét használja – és 70,2% a munkahely gépén dolgozik.

A következő kérdés már közelített a kutatás lényegéhez: „A munkahelyen a jó fizetés a legfontosabb, vagy van más, ennél fontosabb szempont is?” Mindössze 3,1% válaszolta, hogy a jó fizetés a legfontosabb. 18,8% szerint vannak más fontos szempontok is – azonban a döntő többség, 78,1% szerint a vannak más, fontos szempontok is, de bizonyos fizetési szint alatt semmiképpen nem vállalna ott munkát.

Ellenőrzésképpen a kérdőív egy másik helyén visszatértünk erre a lojalitás-szempontra. A kérdés szerint: „Ha egy másik munkahelyen 30%-kal több fizetést ígérnének, átmennél-e oda?”

Erre nagyon megoszoló válaszok érkeztek. Összességében azt éreztük, hogy a jelenlegi munkahelyet nem sokan érzik véglegesnek, vagy csupán tartósnak. 1,6% azt felelte, hogy átmenne azonnal, minden további nélkül. 23,4% előbb meggondolná az előmeneteli lehetőségeket, 21,9% megkérdezné az adott munkahelyről az ismerőseit, 17,2% pedig döntés előtt megnézné az ottani társaságot. Csupán 7,8% írja, hogy nem érdekelné, jól érzi magát a jelenlegi munkahelyén. Érdekes: jelentős csoport, 28,1% előbb megpróbálna a jelenlegi munkahelyén fizetésemelést elérni.

Vajon mik lehetnek a fentiekben már említett „más, fontos” szempontok? Rákérdeztünk néhányra, Likert-skála szerint (1-től 5-ig) osztályoztatva az egyes lehetőségeket. Nagyon érdekes kép bontakozott ki (nem mindenki osztályozott, többen kihagyták ezt a kérdést):

- a leginkább egyértelmű a modern technikai felszereltség követelménye volt: 20 fő szerint nagyon fontos, 25 szerint fontos – és csupán 3 válaszoló írta, hogy nem fontos, vagy csak számba vehető;
- a rugalmas munkaidőt, heti legalább 1 „home office” nap lehetőségét is nagyon fontosnak tartotta 19 fő, fontosnak 20. Csupán 9 szerint volt ez nem fontos, illetve csak számba vehető;
- hasonló képet mutat a jó közlekedés követelménye: 18-an tartották nagyon fontosnak és 28-an fontosnak. Nem fontosnak pedig senki nem gondolta;
- érdekesen alakult a munkahelyen belüli továbbképzés lehetősége, mint választási szempont. Viszonylag kevesen (11) ítélte nagyon fontosnak, azonban kiugróan magas, 31 fő mondta fontosnak. Ezen kívül 15 még meggondolandónak tartotta;
- némileg hasonlít ehhez a képhez a munkahelyi előmeneteli lehetőségek megítélése. 18 válaszoló nagyon fontosnak tartja, 28 fontosnak – és csak a többiek meggondolandónak, illetve nem annyira fontosnak;
- a karrier szempontjából nem mindegy a külföldi előmenetel lehetősége. Lehet, hogy csak a szükséges nyelvismeret hiánya magyarázza, de 15-nek nagyon fontos, illetve fontos ez az opció, 25 tartja meggondolandónak, 17 pedig esetleg számba vehetőnek;
- a korrekt munkahelyi előmenetelhez ma már nagyon szükséges a rendszeres teljesítményértékelés. Érdekes módon ezt csak 10 fő tartja nagyon fontosnak, 14 fontosnak. A legtöbben (30) ezt a meggondolandó kategóriába sorolták csak;

- a „világos, tágas munkahely” szempontját 25-en csak meggondolandónak tartják, 21 fontosnak és csak 14 nagyon fontosnak. A többiek számára ez nem igazán fontos;
- ehhez kapcsolódik a „legyen sok növény a munkahelyen” szempontja is. A felmérésekből kiderül, hogy az Y generáció számára ez meglehetősen jelentős szempont. A mi vizsgálatunk az eggyel fiatalabb generációnál mást mutat: összesen 8 kitöltő számára fontos, illetve nagyon fontos – azonban a túlnyomó többség, 26 fő számára csupán meggondolandó, 22-nek pedig csak számba vehető szempont;
- végül rákérdeztünk arra, hogy mennyire számít a fiatalokból álló csapat, a fiatal kollégák jelenléte is. Ezt csak 5-en tartották nagyon fontosnak, 16-an fontosnak – a legtöbben ezt is a kissé semleges ízű „meggondolandó” kategóriába rakták (30). Erre a későbbiekben, más formában még visszatértünk a vizsgálat során.

Hasonlóképpen 1-től 5-ig osztályoztattuk a – általában nehezen megfogalmazható – munkahelyi légkör fontosságát. Ezt a munkahelyi légkört megpróbáltuk egy-két állítással leírni, és az egyetértés fokát kérdeztük meg.

A válaszok a következőképpen alakultak:

- egyetlen állítás volt, amivel a válaszolók nagy többsége, 22 fő nagyon egyetért, 23 fő pedig egyetért, fontosnak tartja: eszerint legyen legalább egy jó barátja a kollégák között. Ez nyilvánvalóan a Z generáció kívülről irányítotttságát és közösségi függését mutatja;
- többen nem tartják helyesnek, hogy a munkahely megtiltsa a közösségi oldalak (Facebook, Insta, TikTok) használatát, mások viszont elfogadnák: 19 fő nem szeretné, 13 elfogadná, összesen 32 pedig helyesnek, sőt nagyon helyesnek tartaná a tiltást;
- hasonlóan nagy a szórás a munkahelyi testedzési lehetősége megítélésében is: 14 fő nem szeretné, 32 elfogadhatónak tartaná és 18 fő pedig kifejezetten szeretné;
- rákérdeztünk a munkaidőn kívüli kapcsolatok megítélésére is. Ezt több féle módon közelítettük meg:
 - o „hetente legalább egyszer elmegyünk inni valamit, munka után”: 10 fő ellenzi, 24-en még elfogadhatónak tartják, és együtt 30 fő jónak, illetve nagyon jónak tartja a gondolatot;
 - o „jó, ha havonta-kéthavonta valamelyikünk lakásán is találkozunk”: 18 fő nem szeretné, jelentős többség, 30 fő még elfogadhatónak tartaná, 16-an pedig kifejezetten pozitívan ítélik meg;
 - o kicsit még keményítettünk a kérdésen, miszerint „jó, ha megismerkedünk a kollégánk párjával is” (ne felejtjük el, 18-25 éves fiatalok a válaszadók!): 18 fő nem tartja jónak, kiugróan magas arányban 30 fő elfogadhatónak tartaná, 10-en megfelelőnek ítélik és 6 fő kifejezetten támogatja az ötletet;
 - o „jó, ha a születésnapokat együtt ünnepeljük meg”: az előző képhez hasonlóan 17-en nem szeretnék ezt, 26-an elfogadhatónak tartanak és összesen 21 válaszoló kifejezetten egyetért ezzel;
 - o provokatívnak szántuk a következő állítást: „a találkozóinkra mindig elhívjuk a főnököt is”. Ezt csupán 8-an utasítják el kategorikusan, 27-en elfogadhatónak tartanak és 29 egyetért az ötlettel, illetve nagyon helyesnek tartja azt.
- Végezetül ebben a sorozatban két, kifejezetten provokatív állítást is megkockáztattunk:
 - o „a vállalati ünnepeken egy-két kolléga mindig berúg” – ezzel az állítással 18-an nem értenek egyet, 20-an úgy gondolják, hogy néha előfordul, és összesen 26 fő tapasztalata ugyanez;

- „örülnék, ha volna a kollégáim között csökkent munkaképességű is”: ezt csupán 8 fő ellenezné, 16-an elfogadhatónk, 26-an pedig megfelelőnek tartanák – 16 fő pedig kifejezetten egyetért az állítással.

2.1.3. A főnök

Minden munkahely meghatározója a közvetlen főnök személyisége. Különösen érzékenyek erre a pályakezdők – ez nyilvánvaló. Ezért megnéztük az „ideális” főnökre vonatkozó elképzeléseiket.

Érdekes módon 1,6% ragaszkodik ahhoz, hogy a közvetlen főnök legyen férfi, és 3,1% ahhoz, hogy legyen nő. A többieknek – 95,3% – nem számít a főnök neme.

A közvetlen főnök elvárt tulajdonságait ezúttal is egy ötös skálára vetítve kérdeztük. A válaszok a következők:

- az leginkább egyértelmű – evidens – kíváncsi az, hogy a főnöknek legyen kiváló szaktudása: 37-en jelölték a legfontosabbnak, és 18-an fontosnak;
- a szaktudás mellett a jó külső kapcsolatokat – network-öt – is magasra értékelik a válaszolók: 19-nek nagyon fontos, 29-nek pedig fontos;
- hasonlóan magas arány az a kíváncsi, hogy a főnök legyen segítőkész: nagyon fontos 38 és fontos 21 fő;
- azt is jelentős szempontnak tartják, hogy „ha hibázunk, mondja a szemünkbe őszintén”: 26 főnek nagyon fontos és 27 főnek fontos;
- ennek az ellentettje, hogy „ha jól végezzük a munkánkat, dicsérjen meg nyilvánosan”: 15 főnek nagyon fontos és 25 főnek fontos;
- a főnök „pajzs-szerepe” jelentős, bár már nem akkor arányban, mint az eddigiek. „Ha hibázunk, védjen meg ’kifelé’”: 16 válaszolónak nagyon fontos, és 29-nek fontos szempont;
- készítettünk egy kérdéspárt is. „A főnök vita esetén döntsön azonnal”: itt elég nagy az elutasítottság – 12 főnek ez egyáltalán nem fontos, 23-nak esetleg számba vehető, 25-nek meggondolandó és összesen csak 4 válaszolónak fontos és nagyon fontos. Ennek az ellentettje: „vita esetén ne döntsön azonnal, hanem előbb hallgassa meg mindegyik felet”: 26 válaszolónak nagyon fontos, 21-nek fontos, és csupán 3-nak nem fontos vagy csupán éppen számba vehető;
- rákérdeztünk a közvetlen főnök néhány személyes tulajdonságára is. Összesen 25 válaszolónak fontos kíváncsi, hogy a főnök legyen fiatal (40 év alatti) – viszont 39-nek ez egyáltalán nem lényeges szempont;
- a főnök külsejére is rákérdeztünk, eszerint mennyire fontos szempont, hogy a főnök öltözzék elegánsan. Ahogyan vártuk, itt erősen megoszlottak a vélemények: 5 válaszolónak nagyon fontos, 11-nek fontos – viszont 18-nak csak meggondolandó, 16-nak esetleg számba vehető és 14-nek egyáltalán nem fontos.

Végezetül rákérdeztünk, hogy milyen viszonyt szeretnének – ideális esetben – kiépíteni a főnökkel. A kérdés: „Szeretnéd-e, hogy a főnök barátokká veled (de természetesen nem szexuális értelemben)”. A válaszokból a következő kép rajzolódik ki: 54,7% szerint igen, de azért ne bizalmaskodjék; 32,8% szerint igen, mert ez jó munkahelyi légkört sugároz; végül 12,5% szerint nem, a főnök legyen barátságos, de távolságtartó.

3. NÉHÁNY KÖVETKEZTETÉS

Mint már említettük, ez a kutatás viszonylag kis létszámú on-line felvétel volt, a járvány meglehetősen erős korlátokat szabott. Egy esetleges folytatás – sokkal nagyobb számú mintán – sokkal részletesebb adatokat szolgáltatathatna.

Ezen kívül szükségesnek tartanánk, hogy legyenek fókuszcsoportos felvételek is, ahol részben földrajzi alapon, részben a munkaviszony jellege szerint elkülönítve lényegesen mélyebb információkat lehetne szerezni.

Végezetül meg kell említenem a social media listening (Schweidel-Moe, 2014) lehetőségét is. Ez a technika igazi mélyfúrásokat tesz lehetővé az online világban. Nem csupán a közösségi médiában, hanem a teljes szférában – de minden közléshez méri a reakciókat is. Így különféle demográfiai bontásokban az egyes kulcsszavakhoz tartozó érzelmeket és reakciókat is lehet vizsgálni. Magyarországon két erre specializálódott ügynökség dolgozik: a SentiOne és a Neticle. Sajnos, mindkettő olyan anyagi feltételekkel működik, amelyek jelenleg nem teszik lehetővé, hogy bevonjuk őket a kutatásba.

Szponzor kerestetik!

IRODALOMJEGYZÉK

Banks, D. (2016): What is brain plasticity and why is it so important? Letöltve: <https://theconversation.com/what-is-brain-plasticity-and-why-is-it-so-important-55967> (2021.09.03.)

Csepeli, Gy. (2003): Digitális generáció. In: *Élet és Tudomány*, 58. évf. 45. sz., pp. 1428-1430. http://www.csepeli.hu/pub/2003/csepeli_et_2003_45.pdf (Letöltés ideje: 2021.09.03.)

Doidge, N. (2007): *The Brain that Changes Itself*. USA: Penguin Group.

Prensky, M. (2001): Digital Natives, Digital Immigrants. In: *On the Horizon*, MCB University Press, Vol. 9 No. 5. <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf> (Letöltés ideje: 2021. november 5.)

Sós, P. J. (2017): *#Mindennapir – Gyakorlati Public Relations a webkorszakban*. Budapest, B. Swan Partners Kft.

Schweidel, D. A., Moe, W. M. (2014): Listening in on Social Media: A Joint Model of Sentiment and Venue Format Choice. *Journal of Marketing Research*. 51/4, pp. 387-402. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jmr.12.0424#crossmark-widget> (Letöltés ideje: 2021.09.12.)

Internetes hivatkozások

Sarlós Gábor (2021): <https://www.mprsz.hu/tagsag/tagjaink/sarlos-gabor/> (Letöltés ideje: 2021. november 5.)

UserExperiencesWorks (2021): *A Magazine Is an iPad That Does Not Work*. YouTube, 2011. <https://www.youtube.com/watch?v=aXV-yaFmQNk&t=2s> (Letöltés ideje: 2021. november 5.)

3. Szervezeti kommunikáció

AZ OTTHONI MUNKAVÉGZÉS HATÁSA A BELSŐ SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓRA

THE IMPACT OF HOME OFFICE ON INTERNAL ORGANIZATIONS COMMUNICATION

VENCZEL-SZAKÓ TÍMEA

Egyetemi tanársegéd

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet
szakot@ktt.pte.hu

JARJABKA ÁKOS

PhD habil, egyetemi docens, intézetigazgató

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet
akos@ktt.pte.hu

KURÁTH GABRIELLA

PhD habil, egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet
kurath.gabriella@ktt.pte.hu

SIPOS NORBERT

PhD, egyetemi adjunktus

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet
sipos.norbert@ktt.pte.hu

SZABÓ-BÁLINT BRIGITTA

PhD, egyetemi adjunktus

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet
balintb@ktt.pte.hu

Absztrakt

Tanulmányunkban a belső szervezeti kommunikációra helyezzük a hangsúlyt. A tanulmány célja bemutatni a home office-ban dolgozók véleményét, elégedettségét a megváltozott belső szervezeti kommunikációval kapcsolatban, továbbá bemutatni a home office során alkalmazott kommunikációs eszközöket, az azokkal való elégedettséget. A kutatás módszertana online kérdőíves megkérdezés volt, összesen 231 db kitöltött kérdőív érkezett vissza.

A kutatás eredményeként megállapítható, hogy a home office során a kérdőív kitöltői leggyakrabban az e-mail alapú kapcsolattartást, a telefont, a chat alapú kapcsolattartást alkalmazták. A legfontosabb kommunikációs feltétel és szempont az volt, hogy a munkavállalók mindenről értesüljenek és időben hozzájussanak minden információhoz, ami a munkával kapcsolatos.

A home office pozitív megítélése végett, azokban a munkakörökben, ahol hatékonyan működött az otthoni munkavégzés, javasoljuk havi-heti rendszerességgel az otthoni munkavégzés bevezetését, amely jelentős vonzerőként is működhet.

Kulcsszavak: home office, COVID-19, belső kommunikáció, elégedettség, kommunikációs eszközök

Abstract

In our study, we focus on internal organizational communication. The aim of the study is to present the opinion and satisfaction of the employees in the home office in relation to the changed internal organizational communication, as well as to present the communication tools used in the home office and their satisfaction with them.

The methodology of the research was an online questionnaire survey, a total of 231 completed questionnaires were returned.

As a result of the research, it can be stated that during the home office, the respondents most often used e-mail-based contact, telephone, and chat-based contact. The most important communication condition and aspect was that employees be informed about everything and have timely access to all information related to the job.

In order to have a positive view of the home office, in those jobs where working from home has worked effectively, we recommend the introduction of working from home on a monthly or weekly basis, which can also act as a significant attraction.

Keywords: home office, COVID-19, internal communication, satisfaction, communication tools

1. BEVEZETÉS

A COVID-19 világjárvány alapjaiban rázta meg a globális és az uniós gazdaságot, ami súlyos társadalmi-gazdasági következményekkel jár (Európai Bizottság, 2020). A COVID-19 különböző időtávú, hazai, nemzetközi és globális hatását több tudományterület szakértője kutatta.

A hazai kutatások közül kiemelhető a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) Koronavírus dossziéja (KSH 2020), mely információkat, friss kutatási eredményeket gyűjt össze és tesz közzé a vírus kapcsán. A TÁRKI „A járvánnyal kapcsolatos társadalomtudományi kutatások Magyarországon” címmel hozott létre egy online felületet, ahol listázták a hazánkban jelenleg futó COVID kutatási projekteket (<https://adatbank.tarki.hu/en/covid-19-research-in-hungary/>). Az EMTE Alkalmazott Társadalomtudományi Kutatóközpontjának online felmérése, 1 269 főt ért el (Gergely et al., 2020). A KoronaHR kutatás a járvány mind a három 3 fázisában vizsgálta a szervezeteket és a válságra adott reakcióikat, feltárta tapasztalataikat, várakozásaikat. Az első fázis 2020. június 12-én indult (508 elért szervezet), a következő 2020. augusztus 1-jével (1014 válaszadó), majd 2021. március 1-jén (288 válaszadó) is indítottak egy felmérést (Poór et al., 2021). A Pécsi Tudományegyetemen indított kutatás a koronavírus hatását mérte fel az egyetemi oktatók és munkatársak körében, vizsgálva a szervezeti kultúra, szervezeti kommunikáció, digitalizáció, szervezeti integráció, jövőbeli várakozások aspektusát (Sipos et al., 2020; Jarjabka et al., 2020a).

A nemzetközi kutatások esetében az Eurofound „COVID-19 E-Survey” nevű kérdőíve segítségével 2020. április 30-ig több mint 85 ezer embert ért el az EU tagállamaiban, melyben a járvány szubjektív életminőségre gyakorolt hatásait, egészségpercepciókat, intézményi bizalmat, a munkával és munkahellyel kapcsolatos aggodalmakat vizsgálta (Eurofound, 2020a). Az „International Survey on Coronavirus” nevű nemzetközi online felmérés több mint 110 000 válaszadó elérésével a járvány egészségi hatásait, a félelmeket, megküzdési módokat vizsgálta (<https://covid19-survey.org>).

A különféle tudományterületek valószínűsíthetően a következő időszakban is sokat fognak foglalkozni a koronavírus-járvány következményeivel (Eurofound, 2020b; Caligiuri et al., 2020). A járvány egyik hozadéka volt, hogy ahol megoldható volt, otthoni munkavégzésre álltak át a szervezetek. Míg 2020 előtt a rendszeresen vagy alkalmanként távmunkát végzők hazai aránya az összes foglalkoztatotthoz képest 2-3% körül mozgott (Ács–Kardos, 2020), addig 2020-ban a

távmunkában vagy home office keretében dolgozók aránya ennek közel tízszeresét is elérte. A munkavégzés átszervezése hatással volt a szervezeti kommunikáció módjára is. Jelen tanulmányban ezt mutatjuk be.

2. A TÁVMUNKA ÉS A HOME OFFICE MUNKAVÉGZÉS, ILLETVE A SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ KAPCSOLATA

A távmunkának számos fogalmi megközelítése létezik, a definíciók kitérnek a munkavégzés helyére, a kommunikációs eszközök alkalmazására, az irányítás ellenőrzésének módjára. A távmunkavégzés kapcsán továbbá kiemelik a szellemi tevékenységet, a munkavállaló önálló feladatmegoldását, a munkaviszony meglétét, a rendelkezésre állás fontosságát, annak a feltételét, hogy a feladat teljes mértékben elvégezhető legyen távmunkahelyen (Jarjabka, 2010). A Munka Törvénykönyve szerint a „*távmunkavégzés a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen rendszeresen folytatott olyan tevékenység, amelyet számítástechnikai eszközzel végeznek, és eredményét elektronikusan továbbítják*” (Mt. 2012. évi I. törvény 196. § (1), módosítva: 2019. évi XXXIV. törvény 101. §). Eltérő megállapodás hiányában a munkavállaló munkarendje kötetlen (Mt. 2012. évi I. törvény 197. § (5)). Távmunka esetében a munkavállaló a munkájának egy részét a munkáltató által kijelölt telephelyről végzi (Jarjabka, 2010).

Az otthon (home office-ban) végzett munka a távmunkának, a telephelytől távol folyó munkának az a formája, amely során a munkavégzés otthonról történik info-kommunikációs eszközök igénybevételével. A távmunka tehát annyiban különbözik az otthon (home office-ban) végzett munkahelyi tevékenységtől, hogy bár a munkavégzés szintén távolról, azonban nem feltétlenül otthonról történik, info-kommunikációs technológiai eszközök (IKT) közbeiktatásával. (Hárs, 2013)

A járvány előtt még ritkaságnak számított Magyarországon a távmunka, erre utal, hogy az otthonról dolgozók aránya nem érte el az 5%-ot. A GKI kutatása szerint 2020. június elejére ez az arány 20%-ra ugrott, ami közel 800 000 munkavállalót jelent. (GKI 2020) Ezzel párhuzamosan, az Ipsos 2020. márciusi felmérése alapján a korlátozó intézkedések bevezetése után a dolgozók csaknem 27%-a végezte „nem a szokásos munkahelyén” a munkáját. (Ferencz, 2020)⁵ A koronavírus hatására 2020. novemberben a távmunkában vagy home office keretében dolgozók aránya 8,2% volt, 9,1 százalékponttal alacsonyabb a májusi csúcsnál, viszont közel négyszerese az egy évvel korábbinak (KSH Heti Monitor, 2020).

A távmunka során fontos megjegyezni a social distancing (társas vagy társadalmi távolságtartás) és a physical distancing (fizikai távolságtartás) fogalmak közti különbséget, utalva arra, hogy mennyire fontosak az emberi kapcsolatok a kialakult helyzetben is. A social distancing egyenes út a társas elszigeteltséghez. A fizikai távolságtartásnak azonban nem szabad társas elszigetelődéshez vezetnie (Albert et al., 2020). Több vállalat különös gondot fordít arra, hogy a különféle előítéletek, elszigeteltség és a reménytelenség érzése ne üsse fel a fejét az online dolgozók körében (Gibson, 2020). Ilyen válság időszakokban tehát az emberi erőforrás (HR) támogatása kulcsfontosságú sikertényező. (Jarjabka et al., 2020b)

⁵ Jogi szempontból fontos megemlíteni, hogy a 2020-as koronavírus-járvány kapcsán a 47/2020. (III. 18.) Kormányrendelet 2020. március 20-tól lehetővé tette az Munka törvénykönyvétől történő eltérést, miszerint a koronavírus okozta veszélyhelyzet időtartama alatt és annak megszűntetését követő harminc napig a munkáltató a munkavállaló számára az otthoni munkavégzést és a távmunkavégzést egyoldalúan elrendelheti, nem kell hozzá a felek megállapodása. Ez az otthoni munkavégzés (home office) tekintetében azt jelenti, hogy ezen időtartamra nem érvényesül az otthoni munkavégzés időtartamának törvényi korlátja (Ásványi et al., 2021).

A távmunka/home office vizsgálata kapcsán számos aspektus vizsgálható, úgy mint ezen munkavégzési forma szervezeti kultúrával való kapcsolata, hatása a termelékenységre, hatékonyságára, a munkavállalók elégedettségére. A távmunkavégzés során a kommunikáció fontosságát számos szerző kiemeli. Kowalski és Swanson (2005) kutatásuk során a távmunkavégzés kritikus sikertényezőit vizsgálták és azt találták, hogy a támogatás, a kommunikáció és a bizalom nélkülözhetetlen tényezők a sikeres távmunkavégzés kialakításakor. Omondi és K'Obonyo (2018) szerint a rugalmas munkavégzéshez szükséges a minőségi kommunikáció, támogató szervezeti kultúra, kedvező munkakörülmények, támogató jogszabályok, az alkalmazottak elköteleződése, alkalmazottak megfelelő demográfiai jellemzői (nem, életkor, iskolázottság). Beauregard et al. (2019) szerint a távmunka sikeressége függ a munka jellemzőitől, jellegétől, a munkavállalótól, valamint a munkavállaló vezetőjének jellemzőitől. Megállapítják továbbá, hogy kulcstényező a technológiai támogatás.

Tanulmányunkban a távmunka/home office és a szervezeti kommunikáció kapcsolatára, azon belül is a belső kommunikáció vizsgálatára helyezük a hangsúlyt. Borgulya (2004, 15.) 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.” Kutatásunk során a belső szervezeti kommunikációra úgy tekintünk, mint a szervezet és a munkavállalók közötti kapcsolat erősítésére szolgáló eszközre (Argentini, 2003), amelynek elsődleges célja a belső kohézió, integráció, a bizalom megteremtése (Borgulya – Barakonyi, 2004), a bizalom, átláthatóság biztosítása (Borgulya, 2017; Ruppel – Harrigton, 2000), a munkavállalók motiválása (Van Riel, 1992), melyeknek feltétele az interaktív információáramlás, a visszacsatolási rendszer biztosítása (Buday-Sántha, 2013).

„A kommunikáció a vállalati teljesítmény szíve”, állítja Van Riel – Fombrun (2007, 2.), amelynek minősége meghatározza a szervezet működésének eredményességét (Bakacsi, 2002). Semeginé (2015) szerint a belső kommunikáció, a munkavállalók információval való ellátottsága a sikeres szervezeti működés egyik alapeleme. Karácsony – Bokor (2021) felhívja a figyelmet, hogy a munkavállalói kompetenciák közül kiemelkedően fontosak a kommunikációs kompetenciák. A kutatás eredményeképp megállapítható, hogy a magyar válaszadók körében különösen a beszédkészség és az interperszonális kommunikációs készség a legfontosabb.

A vállalati kommunikációmenedzsment kutatásának több évtizedes múltja van, számos szerző más-más nézőpontból közelítette meg a területet, ezzel igazolva a téma összetettségét. Borgulya – Konczosné (2019) tanulmányukban összefoglalják a szervezeti kommunikáció kereteit, történetét. A vállalati kommunikációmenedzsment és a stratégiai menedzsment összefonódásának, a kommunikációs keretek újraértelmezésének képviselői Varey és White voltak. Mast a folyamatirányítást (tervezési és értékelési folyamat), Cornelissen a marketing PR-t, vállalati PR-t, a koordinációs mechanizmusokat Varey, a menedzsmentszintű működés fontosságát Steyn, van Riel, Fombrun és Cornelissen a vállalati kommunikációmenedzsmentet emelik ki kutatásuk során (Borgulya – Konczosné, 2019). Borgulya – Konczosné (2019) szerint a vállalati kommunikációra a XX. században eszközként tekintettek, az információtovábbítás eszközére, illetve a belső közösségépítés eszközére, amely hozzájárul a belső kohézió megteremtéséhez. A XXI. század felfogása szerint, azonban a kommunikáció több mint egy eszköz, hanem immateriális értékek hordozója, és értékképző hatása van. Ezen túl Borgulya – Balogh (2019) kiemeli, hogy a hatékonyan kialakított, működtetett kommunikációmenedzsment a szervezet eredményességét is pozitívan, mérhető módon befolyásolja, az infokommunikációs technológia (IKT) pedig a távmunkavégzés/home office előfeltétele (Venczel-Szakó et al., 2021).

3. KUTATÁSI PROGRAM ÉS CÉLOK

A PTE KTK VSZI, a felsőoktatás nem jelenléti oktatásra való tavaszi átállása kapcsán az online/digitális/nem jelenléti oktatási formák, valamint a home office jelenlegi helyzetét kívánja vizsgálni a vezetés, a szervezés, a belső kommunikáció főbb kérdései alapján. Kutatásunkkal az alábbi célok elérését támogatjuk:

- Felmérni a nem jelenléti oktatásban, távmunkában dolgozók, oktatók véleményét, elégedettségét a jelenlegi működéssel, valamint a jövőbeli tervekkel kapcsolatban.
- Feltárni a szervezeti kommunikáció alakulását, a dolgozók, oktatók motivációit, kompetenciákra vonatkozó javaslatait, fejlesztési elképzeléseit, soft- és hard igényeit.

Szervezeti, vállalati munkavállalói megkérdezés a kutatás 3. ütemében zajlott, 2020. május 6-tól 2020. augusztus végéig. A felmérés lebonyolítását a KTK VSZI kollégái végezték. A feldolgozás matematikai-statisztikai módszerek, SPSS szoftver segítségével valósult meg az online felméréseknél elvárható maximális adatbiztonság és anonimitás biztosítása mellett. A kiküldés a PTE által licenszelt EvaSys online rendszeren keresztül valósult meg, anonim standard online kérdőív formájában. A beérkezett adatok – az általános, minden címzettnek azonos tartalmú linknek köszönhetően teljesen anonimak, az adatkezelés szabályai maradéktalanul megvalósultak. Elemzési szempontok a következők voltak: nem, életkor, ágazat, beosztás. Az ismérvek közötti kapcsolatokat keresztábra-elemzéssel – Pearson-féle χ^2 módszerrel és Cramer-féle kapcsolat-szorossági mutatóval – vizsgáltuk (Jarjabka, 2020c).

4. EREDMÉNYEK

Ebben a részben bemutatjuk kutatásunkat. Kitérünk a minta jellemzőire, majd az eredményeket ismertetjük a kommunikációs eszközök használatával és a kommunikációs feltételek fontosságával, elégedettségével kapcsolatban.

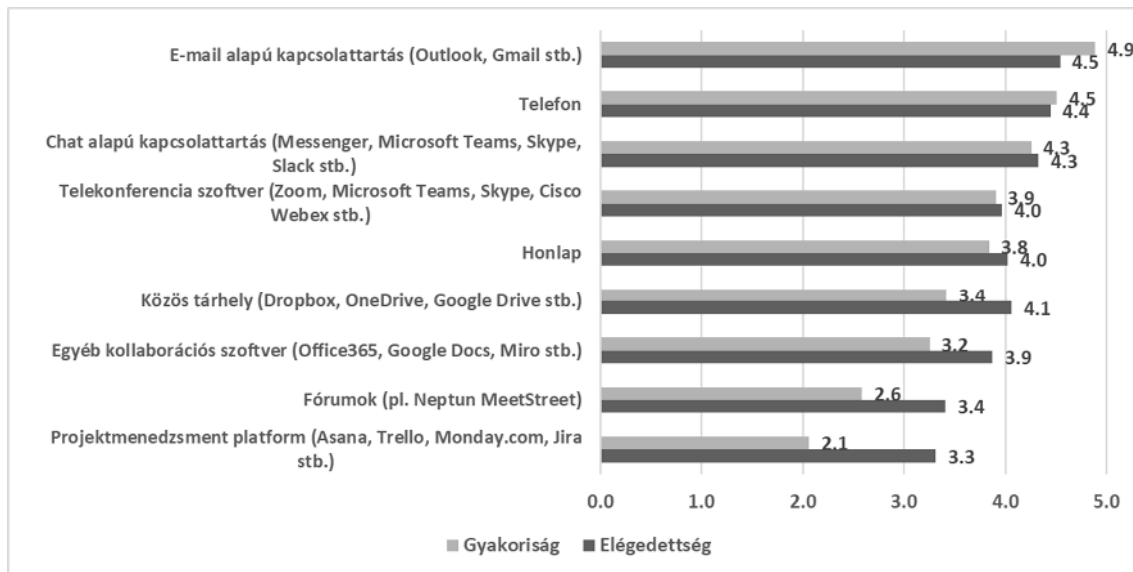
4.1 A minta jellemzői

A kérdőívünkre összesen 231 válasz érkezett. A válaszadók közel kétharmada (66%) nő volt, életkor tekintetében a kitöltők több mint harmada (34%) 36-45 év közötti. A válaszadók 59%-a 4 év vagy kevesebb ideje dolgozik az adott cégnél. Munkaerő-piaci státusz tekintetében a válaszadók 87%-a alkalmazottként, válaszolók közel fele (42%) vezető beosztásban dolgozik. A foglalkoztatottak száma szerint megállapítható, hogy a válaszadók negyede (25%) 10 és 49 főt alkalmazó szervezetnél, 27%-a pedig 1 000 vagy afölötti munkavállalót alkalmazó szervezetnél dolgozik. A válaszadók több mint háromnegyede (77%) a szolgáltatási szektorban dolgozik, amelyen belül leginkább az Információ, kommunikáció (16%), a közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás (12%) és a pénzügyi, biztosítási tevékenység (10%) ágazat dolgozói képviseltetik magukat legnagyobb arányban a mintában.

4.2 Kommunikációs eszközök használata

Kutatásunk során vizsgáltuk a munkavégzés során alkalmazott kommunikációs eszközök használatának gyakoriságát és a velük való elégedettséget (1. ábra).

1. ábra: Kommunikációs eszközök használatnak gyakorisága és az azokkal való elégedettség (5 fokozatú skála*)



Forrás: Saját szerkesztés

*Ahol 1=egyáltalán nem használom/egyáltalán nem vagyok elégedett, 5=gyakran használom/teljes mértékben elégedett vagyok.

A kérdőív kitöltői leggyakrabban az e-mail alapú kapcsolattartást (4,9), a telefont, a chat alapú kapcsolattartást alkalmazzák. Ezt követi a telekonferencia, a honlap, a közös tárhely, egyéb kollaborációs szoftverek és a fórumok. Ritkán használják a projektmenedzsment platformokat (2,1). A válaszadók az e-mail alapú kapcsolattartással (4,5) a telefonnal (4,4) és a chattal (4,3) a legelégedettebbek, míg a projektmenedzsment platformokkal a legelégedetlenebbek (3,3), bár ez az érték is a közepes érték felett található.

Általánosságban megállapítható, hogy az e-mail, a telefon esetét kivéve (illetve a chat esetét, ahol egyenlők az értékek) az elégedettségi értékek meghaladják a gyakorisági értékeket. A legnagyobb GAP a projektmenedzsment platformoknál van (1,2), vagyis jóval elégedettebbek, mint amilyen gyakran használják az adott eszközt.

Szignifikáns eltéréseket a következőkben találtunk:

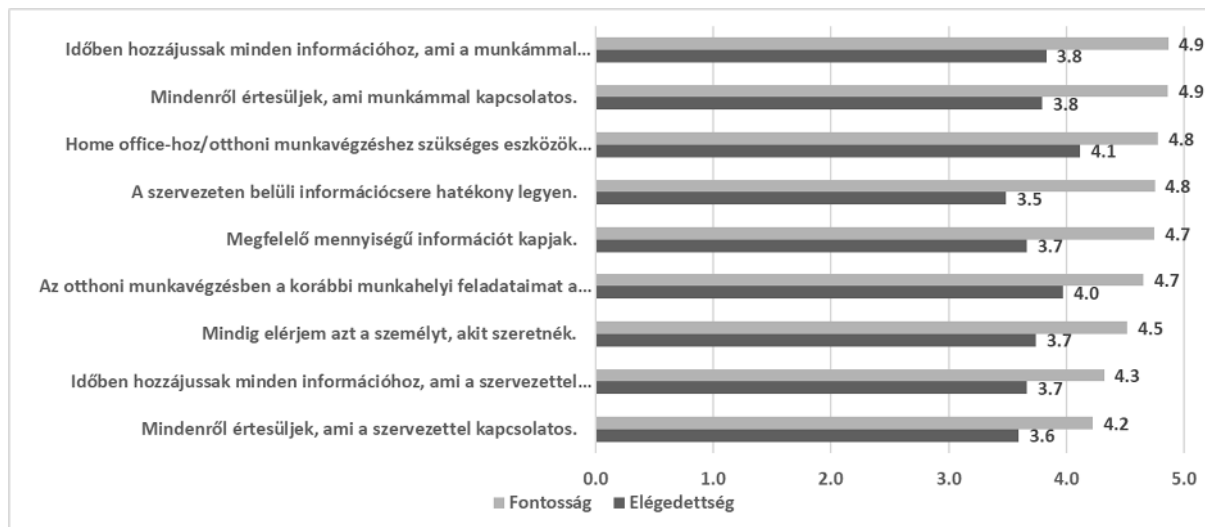
- A férfiak gyakrabban használják a projektmenedzsment platformokat és a telekonferencia szoftvereket, mint a nők, viszont kevésbé gyakran a fórumokat.
- A telekonferencia szoftver használata azok között a leggyakoribb, akik 4 év vagy annál kevesebb ideje dolgoznak a szervezetnél.
- A telekonferencia szoftver használata a középvezetőknél a leggyakoribb.
- A telekonferencia szoftver használata az 50-249 és 1 000 fő vagy feletti létszámmal rendelkező szervezet esetén a leggyakoribb.
- A chat alapú kapcsolattartás a 250 - 999 főt foglalkoztató szervezetnél a leggyakoribb.
- A fórumok használata az önfoglalkoztatók esetében a leggyakoribb.
- A nők elégedettebbek a fórumokkal, mint a férfiak.
- A fórumokkal a diplomás beosztottak a legelégedettebbek.
- Az e-mail alapú kapcsolattartással a nem diplomás beosztottak a legelégedettebbek.
- A telekonferencia szoftver használatával a 26 és 35 év közöttiek, illetve a 4 vagy kevesebb éve az adott szervezetnél dolgozók a legelégedettebbek.

- A közös tárhely használatával azokat a legelégedettebbek, akik 4 éve vagy kevesebb, illetve 10-19 éve dolgoznak az adott szervezetnél.
- Az egyéb kollaborációs szoftverrel azok a munkavállalók a legelégedettebbek, akik 4 éve vagy kevesebb ideje dolgoznak a szervezetnél.

4.3 A kommunikációs feltételek fontossága, elégedettség

A kutatás során fontosnak tartottunk rákérdezni különféle kommunikációs szempontokra, azok fontosságára és az azzal való elégedettségre (2. ábra).

2. ábra: Kommunikációs feltételek fontossága és elégedettség (5 fokozatú skála*)



Forrás: Saját szerkesztés

**Ahol 1=egyáltalán nem használom/egyáltalán nem vagyok elégedett, 5=gyakran használom/teljes mértékben elégedett vagyok.*

A válaszadók szerint a kommunikációs feltételek és szempontok között a legfontosabb, hogy mindenről értesüljenek (4,9) és időben hozzájussanak minden információhoz, ami a munkával kapcsolatos (4,9). Ezt követi a home office-hoz szükséges eszközök mennyisége (4,8) és a szervezeten belüli információcsere hatékonysága (4,8). Bár a felsorolt lehetőségek mindegyike 4,2 fölötti értéket kapott, és így jelentős különbségeket nem tudtunk azonosítani, mégis a rangsorban a legkevésbé fontos, hogy mindenről értesüljenek, ami a szervezettel kapcsolatos (4,2). Összességében a szorosan a munkához kapcsolódó kommunikációs lehetőségek és információforrások fontosabbak, mint a szervezettel kapcsolatos információk ellátottsága. A válaszadók leginkább a home office-hoz szükséges eszközök mennyisége és rendelkezésre állás módjával elégedettek (4,1), míg a legelégedetlenebbek a szervezeten belüli információcsere hatékonyságával (3,5).

Az elégedettségi értékek mindenhol elmaradnak a fontossági értékektől, vagyis bár fontosnak tartják a felsorolt szempontokat, nem elégedettek velük. Legnagyobb különbség a szervezeten belüli információcsere hatékonyságánál van (1,3), ennél a tényezőnél marad el a leginkább az elégedettségi érték a fontossági értéktől.

Szignifikáns eltérések a kommunikációs feltételek fontossága tekintetében:

- Az, hogy mindenről értesüljenek, ami a szervezettel kapcsolatos, az 56-65 év közöttiek, a felsővezetők, nem diplomás foglalkoztatottak, a 250-999 főt foglalkoztató szervezetnél dolgozók, az adott szervezetnél 9 vagy kevesebb éve dolgozók számára fontos.
- Az, hogy mindenről értesüljenek, ami a munkával kapcsolatos a 25 éves vagy fiatalabb korosztály számára a legfontosabb.
- Az, hogy időben hozzájussanak minden információhoz, az 56-65 éves korosztály számára a legfontosabb, illetve azok számára, akik önfoglalkoztatók, vagy 10 és 999 fő közötti létszámot foglalkoztató vállalatnál dolgoznak.
- Az, hogy megfelelő mennyiségű információt kapjanak, a 25 éves vagy fiatalabbak számára a legfontosabb.
- Mind a nők, mind a férfiak számára ugyanolyan fontos, hogy mindig elérjék azt a személyt, akit szeretnének, viszont a beosztás tekintetében a középvezetők és a beosztott nem diplomás foglalkoztatottak esetében a legfontosabb.
- A szervezeten belüli információcsere hatékonysága mindenkinek ugyanolyan fontos (4,8), kivéve a 36-45 év közöttieket (4,7) és a 66 év felettieket (3,0).
- Az, hogy az otthoni munkavégzésben a korábbi munkahelyi feladatokat a normál működéshez képest tudják ellátni, a 25 éves vagy fiatalabb korosztály számára a legfontosabb, a legkevésbé fontos pedig a 66 éves, vagy idősebb korosztálynak, illetve azoknak, akik több mint 20 éve dolgoznak az adott szervezetnél.

Szignifikáns eltérések a kommunikációs feltételekkel való elégedettség tekintetében:

- Azzal, hogy mindenről értesüljenek, ami a szervezettel kapcsolatos, a 25 éves vagy fiatalabb korosztály a legelégedettebb, illetve a felsővezetők és a nem diplomás beosztottak.
- A munkával kapcsolatos információ rendelkezésre állásával a 10-19 éve a szervezetnél levők a legelégedetlenebbek.
- Azzal, hogy időben hozzájussanak minden információhoz, ami a szervezettel kapcsolatos, a 25 éves, vagy fiatalabb korosztály a legelégedettebb, míg a munkával kapcsolatos információhoz való hozzájutással a 36-45 év közöttiek.
- Azzal, hogy az otthoni munkavégzésben a korábbi munkahelyi feladatokat a normál működéshez képest tudják ellátni a 25 évesek vagy fiatalabbak, a 26-35 évesek és a 36-45 évesek egyformán elégedettek (4,0), a legelégedetlenebbek a 66 évesek vagy idősebbek (2,0).

5. ÖSSZEGZÉS

Az eredményekből látszik, hogy home office során a kérdőív kitöltői leggyakrabban az e-mail alapú kapcsolattartást (4,9), a telefont (4,5), a chat alapú kapcsolattartást (4,3) használják. Ezt követi a telekonferencia (3,9), a honlap (3,8), a közös tárhely (3,4), egyéb kollaborációs szoftverek (3,2) és a fórumok (2,6). Legritkábban a projektmenedzsment platformokat használják (2,1).

A válaszadók az e-mail alapú kapcsolattartással (4,5) a telefontal (4,4) és a chattel (4,3) a legelégedettebbek, a legkevésbé elégedettek a projektmenedzsment platformokkal (3,3). A válaszadók szerint a kommunikációs feltételek és szempontok között a legfontosabb, hogy mindenről értesüljenek (4,9) és időben hozzájussanak minden információhoz, ami a munkával kapcsolatos (4,9), míg a legkevésbé fontos, hogy mindenről értesüljenek, ami a szervezettel kapcsolatos (4,2).

Összességében a szorosan a munkához kapcsolódó kommunikációs lehetőségek és információforrások fontosabbak, mint a szervezettel kapcsolatos információs ellátottság. A válaszadók leginkább a home office-hoz szükséges eszközök mennyisége és rendelkezésre állás módjával elégedettek (4,1), míg a legelégedetlenebbek a szervezeten belüli információcsere hatékonyságával (3,5).

5.1 Javaslatok

Az eredmények alapján úgy látjuk, érdemes lehet átgondolni a különböző felhő alapú, együttműködést segítő platformok és applikációk nagyobb mértékű alkalmazását, mivel az ezekkel való elégedettség mértéke nagyobb bizalomra adhat okot. A használat átlagos vagy annál kisebb mértéke arra engedhet következtetni, hogy a vírus okozta válsághelyzet elején még kevesebben nyúltak ezen eszközökhöz, talán még kevés idő jutott ezek kiismerésére, megtanulására, és ennek következtében ezek alkalmazása kevésbé terjedt el. Javasoljuk a digitális kapcsolattartás működtetéséhez szükséges kompetenciák fejlesztését szervezeti formában vagy az egyéni fejlesztés szervezeti támogatását.

Tanácsoljuk továbbá az információcsere hatékonyságának növelését, amelyhez a digitális kapcsolattartáshoz használt eszközök (közös tárhely, különféle projektmenedzsment eszközök) alkalmasak lehetnek. Különösen ajánlatos a legfiatalabb munkavállalókra odafigyelni. A 25 éves vagy fiatalabb korosztálynál több ízben szignifikáns különbség mutatkozott olyan kommunikációs feltételek fontosságával kapcsolatban, amelyek a munkavégzésükhöz szorosan kapcsolódnak, mint például *"mindenről értesüljek, ami a munkával kapcsolatos"* vagy *"megfelelő mennyiségű információt kapjak"*. Ez betudható talán annak, hogy kevés munkatapasztalattal vagy szervezetismerettel rendelkeznek, és nagyobb szükségük volt arra, hogy kellően informáltak legyenek a home office munka során. Megfontolandó, hogy a munkáltatók kiemelt figyelmet, több energiát szánjanak ennek a dolgozói csoportnak a tájékoztatására, a velük való kapcsolattartásra.

Összességében elmondható még, hogy pozitív a home office megítélése, ezért azokban a munkakörökben, ahol hatékonyan működött az otthoni munkavégzés, javasoljuk havi-heti rendszerességgel az otthoni munkavégzés bevezetését, amely a fiatal generáció esetében jelentős vonzerőként jelenik meg. A felmérés alapján megállapítható, hogy a munkatársak többsége támogatja a digitális kapcsolattartás fejlesztését, ennek a szervezeti kultúrába, illetve a szervezeti kommunikációba történő hatékony beillesztése új kihívásként jelentkezik a vállalatoknál, szervezeteknél.

5.2 Jövőbeni kutatási irányok

A jelen tanulmányban bemutatott kutatás egy feltáró jellegű, összetett kutatás egyik része, kiemelten a belső kommunikációra fókuszált, azon belül is a járvány kitörése utáni helyzetet mérte fel. A kutatás tehát egy gyors helyzetfelmérés rögtön a járvány kitörése után, amelynek eredményei igazolják az általános trendeket.

Fontos megtalálni, hogy a vírus keltette válság hozadékából hogyan lehet profitálni, és ezen keresztül kezelni az esetleges jövőbeli kríziseket. Ehhez több szerző is (pl. Van Bavel et al., 2020) széles körű együttműködési és interdiszciplináris kutatások indítását sürgeti, mely megközelítések új lendületet adhatnak annak a sürgető igénynek, hogy megértsük a COVID-19 egészségügyi, gazdasági, társadalmi, szervezeti és pszichológiai következményeit.

Jelenleg senki nem meri kijelenteni, hogy egyszeri és megismételhetetlen esetről van szó, ezért kiemelkedő jelentőséggel bír annak feltárása, hogy az egyes szervezetek hogyan reagáltak a COVID-19 jelenségre rövidtávon, és hogyan tervezik jövőjüket közép-, illetve hosszú távon. Ennek felmérése és az eredmények megosztása közös feladatunk és kötelezettségünk.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ács, V., Kardos, K. (2020). Távmunka 2. Infojegyzet. Országgyűlés Hivatala, Közyűjteményi és Közművelődési Igazgatóság Képviselői Információs Szolgálat. 2020/76. (Letöltve: https://www.parlament.hu/documents/10181/4464848/Infojegyzet_2020_76_tavmunka_2.pdf/f0a726fd-5a62-7206-f475-9bd36450b1f3?t=1605258102247 (Letöltve: 2021.01.05.))
- Albert, F., Dávid, B., Huszti, É. (2020). Magyar kutatók figyelmeztetnek: vigyázzunk, nehogy a távolságtartás elszigetelődéshez vezessen! Forrás: https://qubit.hu/2020/03/26/magyar-kutato-kfigyelmeztetnek-vigyazzunk-nehogy-a-tavolsag-tartas-elszigetelodeshez-vezessen?fbclid=IwAR1oEzqUq_g0DZZ-XYQSQYX1gTM87IXlzE2SidLsQ9QspXRg5nxE3Wga7VU
- Argenti, P. A. (2003). Corporate Communication. New York: McGraw- Hill.
- Ásványi, Zs., Venczel-Szakó, T., Szabó-Bálint, B., Kuráth, G. (2021). XXI. századi munkavégzési formák nemzetközi környezetben. In: Blahó, A., Czakó, E., Poór, J. (2021). Nemzetközi menedzsment. Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó, pp. 160-173.
- Bakacsi, Gy. (2002). Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: KJK.
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., Canónico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. In R. N. Landers (szerk.). The Cambridge handbook of technology and employee behavior (pp. 511-543). Cambridge: Cambridge University Press.
- Borgulya, Á., Barakonyi, K. (2004). Vállalati kultúra. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó Rt.
- Borgulya, Á. (2004). Kultúraközi, szakmai és szervezeti kommunikáció. In: Borgulya, Á. (szerk). Kultúraközi, szakmai és szervezeti kommunikáció. Pécs: PTE KTK, pp. 9-18.
- Borgulya, Á. (2017). Filantróp törekvések és a vállalati kommunikáció: CSR, Blue Ocean Strategy, Conscious Corporations. In: Borgulya, Á., Konczosné, M. (szerk.). (2017). Vállalati kommunikációmenedzsment: tanulmánykötet. Budapest, Magyarország: L'Harmattan, Károli Gáspár Református Egyetem, pp. 256-268.
- Borgulya, Á., Konczosné, M. (2019). A vállalati kommunikációmenedzsment kutatása – Nemzetközi és hazai perspektívából. Vezetéstudomány, 50(12), pp. 161- 172.
- Borgulya, Á., Balogh, G. (2019). Ipari klaszterek kommunikációja. Vezetéstudomány, 50(1), pp. 27-40.
- Buday-Sántha, A. (2013). Az információ hatalom: Kihívások és megoldások az információs társadalmakban. In: Karlovitz, János Tibor (szerk.) Társadalomtudományi gondolatok a harmadik évezred elején. Komárno, Szlovákia: International Research Institute (2013) 317 p. pp. 128-137.
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. Journal of International Business Studies, 51., 697–713. <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-020-00335-9> (Letöltés ideje: 2021. 10. 07.)
- Eurofound (2020a). Living, working and COVID-19; First findings – April 2020. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20058en.pdf (Letöltés ideje: 2020. 07. 07.)

- Eurofound (2020b). Living and working in Europe 2019. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20003en.pdf (Letöltés ideje: 2020. 07. 07.)
- Európai Bizottság (2020). 2020. tavaszi gazdasági előrejelzés. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/ip_20_799 (Letöltés ideje: 2021. 10. 07.)
- Ferencz Zoltán (2020). Miért okoz nehézséget a korlátozó intézkedések betartása? https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/FerenczZ_kockazatok-jarvany-FF.pdf (Letöltés ideje: 2021. 10. 07.)
- Gergely, O., Nistor, L., Sántha, Á., Telegdy, B. (2020). COVID-19 járvánnyal kapcsolatos attitűdök és viselkedések. Online kérdőíves kutatás erdélyi magyarok körében. Csikszereda: Alkalmazott Társadalomtudományi Kutatóközpont. http://csik.sapientia.ro/data/COVID_SEMTE_gyorsjelentés.pdf (Letöltés ideje: 2021. 10. 07.)
- Gibson, C. (2020). GUIDEPOST From 'Social Distancing' to 'Care in Connecting': An Emerging Organizational Research Agenda for Turbulent Times. *Academy of Management Discoveries*, In-Press. <https://doi.org/10.5465/amd.2020.0062> (Letöltés ideje: 2021. 10. 07.)
- GKI (2020). A foglalkoztatottak munkahelyi helyzete 2020 júniusában – GKI Gazdaságkutató Zrt. jelentése, https://www.gki.hu/wpcontent/uploads/2020/06/Foglalkoztatotts%C3%A1g_20200623.pdf (Letöltés ideje: 2020. 08. 24.)
- Hárs, Á. (2013). Az atipikus foglalkoztatási formák jellemzői és trendjei a kilencvenes és a kétezres években. Budapest: MTA KRTK. <http://elorejelzes.mtakti.hu/publikaciok/Palyasugo-Fuzetek/45/> (Letöltés ideje: 2020. 08.24.)
- Jarjabka, Á. (2010). A foglalkoztatási formák hagyományos és új, rugalmas megoldásai. In: Karoliny, Zs., Poór, J. (Szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások*. Budapest: Complex Kiadó, pp. 212–220.
- Jarjabka, Á., Kuráth, G., Sipos, N., Venczel-Szakó, T., Szabó-Bálint, B., Balogh, G., Uhrin, A. (2020a). Digitális oktatás, távmunka helyzetfelmérés és jövőbeli elképzelések. PTE munkatársi, oktatói felmérés. Kutatási tanulmány, PTE, Pécs.
- Jarjabka, Á., Venczel-Szakó, T., Szabó-Bálint, B., Kuráth, G., Sipos, N. (2020c). Digitális oktatás, távmunka helyzetfelmérés és jövőbeli elképzelések. Szervezeti, vállalati felmérés. Kutatási tanulmány, PTE, Pécs.
- Jarjabka, Á., Kuráth, G., Sipos, N., Venczel-Szakó, T., Szabó-Bálint, B., Balogh, G., Uhrin, A. (2020b). Rugalmasság, produktivitás vagy elszigeteltség? Avagy a COVID 19 hatása a felsőoktatásban oktatók munkavégzésére. *Magyar Tudomány*, 181(12), pp. 1698-1710.
- Karácsony, P., Bokor, T. (2021). Importance of Competences in Communication, as Perceived by Business Leaders. *PERIODICA POLYTECHNICA-SOCIAL AND MANAGEMENT SCIENCES 2021*: 06(21) pp. 1-10.
- Kowalski, K., Swanson, J. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*, 12: pp. 236-249.
- Mt. 2012. évi I. törvény 196. § (1), módosítva: 2019. évi XXXIV. törvény 101. §
- Mt. 2012. évi I. törvény 197. § (5)
- Omondi, A. A., K'Obonyo, P. (2018). Flexible work schedules: a critical review of literature. *The Strategic Journal of Business & Change Management*. 5 (4). 2069-2086.
- Poór, J., Balogh, G., Dajnoki, K., Karoliny, M., Kórműves, Zs., Pató, G., Szűcs, B., Szabó, Sz. (szerk.) (2021). COVID-19 – KORONAVÍRUS-VÁLSÁG: HARMADIK FÁZIS: KIHÍVÁSOK ÉS HR-VÁLASZOK. Gödöllő, Magyarország: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (2021), 66 p.
- Ruppel, C., Harrington, S. J. (2000). The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation. *Journal of Business Ethics*, 25(4), pp. 313-328.

- Semeginé, É. (2015). Az informális kommunikáció hatása a szervezet működésére. *Vezetéstudomány*, 46(2), pp.68-76.
- Sipos, N., Jarjabka, Á., Kuráth, G., Venczel-Szakó, T. (2020). Felsőoktatás a COVID-19 szorításában: 10 nap alatt 10 év?: Gyorsjelentés a digitális átállás hatásairól a munkavégzésben a Pécsi Tudományegyetemen. *CIVIL SZEMLE*, 17, pp. 73-91.
- Van Bavel, J. J., Baicker, K., Boggio, P. S., Capraro, V., Cichocka, A., Cikara, M., Crockett, M. J., Crum, A. J., Douglas, K. M., Druckman, J. N., Drury, J., Dube, O., Ellemers, N., Finkel, E. J., Fowler, J. H., Gelfand, M., Han, S., Haslam, A., Jetten, J., Kitayama, S., Mobbs, D., Napper, L. E., Packer, D. J., Pennycook, G., Peters, E., Petty, R. E., Rand, D. G., Reicher, S. D., Schnall, S., Shariff, A., Skitka, L. J., Smith, S.S., Sunstein, C. R., Tabri, N., Tucker, J. A., van der Linden, S., van Lange, P., Weeden, K. A., Wohl, M. J.A., Zaki, J., Zion, S. R., Willer, R. (2020). Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response. *Nature Human Behaviour*, (4), pp. 460–471. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0884-z> (Letöltés ideje: 2021. 10. 07.)
- Van Riel, C.B. (1992). *Principles of corporate communication*. Hemmel Hempstead: Prentice-Hall.
- Van Riel, C. B. M., Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication*. London, New York: Routledge.
- Venczel-Szakó, T., Balogh, G., Borgulya, I. (2021). Távmunka, home office: Hogyan érinti a távolról dolgozás a szervezet intern kommunikációját? *Vezetéstudomány*, 52(2), pp. 73-86.

Internetes hivatkozások

- International Survey on Coronavirus. <https://covid19-survey.org> (Letöltve: 2020. 11. 02.)
- KSH (2020). Koronavírus dosszié. https://www.ksh.hu/koronavirus-dosszie?utm_source=kshhu&utm_medium=banner&utm_campaign=home (Letöltve: 2021. 07. 07.)
- KSH Heti Monitor (2020). <https://www.ksh.hu/heti-monitor/> (Letöltve: 2021. január 05.)
- TÁRKI (2020). Járvánnyal kapcsolatos társadalomtudományi kutatások Magyarországon. <https://adatbank.tarki.hu/en/covid-19-research-in-hungary/> (Letöltve: 2020.10.06.)

A SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ ÉS BIZALOMÉPÍTÉS FÓKUSZBAN A VÁLLALKOZÓ EGYETEM ÉS VÁLLALATI ÉRDEKELTSÉG

ANDRÁS ISTVÁN

PhD habil, főiskolai tanár, rektor
Dunaújvárosi Egyetem
Kabinet
Társadalomtudományi Intézet
andras@uniduna.hu

RAJCSÁNYI-MOLNÁR MÓNIKA

PhD habil, főiskolai tanár, rektor-helyettes
Dunaújvárosi Egyetem
Kabinet
Társadalomtudományi Intézet
molnarmo@uniduna.hu

NAGY GÁBORNÉ

doktorandusz
Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola
nagygaborne@uniduna.hu

Absztrakt

Tanulmányunkban a szervezeti kommunikáció témakörében arra keressük a választ, hogy egy vállalat és egy „vállalkozó” egyetem projekt-alapú együttműködésében a kommunikáció és a bizalomépítés milyen alapvetések és folyamat mentén valósul meg. A felsőoktatási intézmények és a cégek együttműködése során (közös pályázatok, közös munkák által) kialakuló interakciók mennyiségi és minőségi elemzése rámutathat arra, hogy az eltérő szervezeti kultúrák, részben azonos érdekekkel milyen dinamikákat alakítanak ki. Esettanulmányunkban vizsgáljuk a bizalom kérdéskörét mind a szervezeti, mind a vezetői együttműködések mentén, továbbá kitérünk a kommunikációs közeledés kérdéskörére is. Megmutatjuk, hogy ezen „evolúciós” folyamat mentén a hagyományos szervezeti kommunikációs eszközök kiválthatók új, innovatív kommunikációtechnológiákkal, melyek a kommunikációs folyamat gyorsaságát, illetve hatékonyságát is növelhetik.

Kulcsszavak: szervezeti kommunikáció, bizalom, együttműködés, szervezeti kultúra, pályázat, projekt

Abstract

In our study related to the topic of organizational communication, we are investigating the basics and process of communication and trust building in the project-based cooperation of a company and an “entrepreneurial” university. Quantitative and qualitative analysis of the interactions that develop in the course of cooperation between higher education institutions and companies (through joint tenders and project work) can point out the dynamics that different organizational cultures, partly with the same interests, develop. In our case study, we examine the issue of trust along both organizational and managerial collaborations, and we also address the issue of

communication convergence. We present that along this “evolutionary” process, traditional organizational communication tools can be replaced by new, innovative communication technologies that can increase the speed and also the efficiency of the communication process.

Keywords: organizational communication, trust, cooperation, organizational culture, tender, project

1. RENDSZERVÁLTÁS: A BIZALOMÉPÍTÉS ÚTJÁN

Az ezredforduló óta számos izgalmas gazdasági, környezeti, társadalmi változást élnek meg a szervezetek. Különösen igaz ez a Magyarország területén működő intézmények esetében, hiszen a *szocializmus* hagyatékát őrző vállalati, szervezeti struktúrákra jelentős hatást gyakorolt a gazdaságpolitikai áttrendeződés, a *privatizáció*, majd a *globalizáció* térnyerése. Alaptétel, hogy „a vállalati kommunikációt környezeti és magából a vállalatból eredő tényezők sokasága befolyásolja” (Borgulya – Somogyvári, 2007, 93.), és mindezen tényezők innovációra, fejlődésre sarkallhatják a szervezeteket. Tekintve, hogy a kommunikációban a hálózatok működését alapvetően meghatározza a szervezetek felépítése, modellje (Borgulya – Somogyvári, 2007), idő és felelősség kell ahhoz, hogy a megfelelő folyamatok az egyes szinteken végbemenjenek. Az, hogy „a 90-es években született vállalatoknak milyen az értékrendje és a kultúrája” hosszú távon meghatározza a vezetési módszert és a kommunikációt (Borgulya, 1996, 210.).

Borgulya Istvánné már 1996-ban alapvető emberi értékek fontosságának kérdéskörére hívja fel a figyelmet, amikor Magyarország polgárai ebben az időszakban általános érték- és erkölcsi válságot élnek meg a folyamatok, az újraszabályozás, a születés és újjászületés hozadékaként. Erről árulkodik egy 1995-ös Magyar Hírlapban megjelent hivatkozása, miszerint „... az üzleti életben szükséges a tisztesség, a becsület, mert ez az alapja annak, hogy a szerződő felek megbízhatnak egymásban. Ha ez nincs így, akkor rendkívül magasak a tranzakciós vagy üzleti költségek: előbb ügyvédek, később pénzbehajtókat, végül testőröket kell fogadnom...” (Borgulya 1996, 210.) Vagyis végső soron már akkor, a köztudatban is kezdett meghatározóvá válni a szervezeti kommunikációban a bizalom kérdésköre.

Az idő előrehaladtával a folyamatok letisztultak, az *emberi tőke* más minőségben és más mennyiségben vált meghatározóvá, amelyet a gazdasági *világválság* tett próbára. Majd az *információs technológiák forradalmával a személyiségjegyek* az előtérbe kerültek, az egyén szerepe, a *szabadság* fogalma és megtestesítése felértékelődött, az új generációk beléptek a piacra. Idejekorán érzékelhető lett, hogy egyre fontosabbá válik a tudás, a tapasztalat és annak megszerzése, illetve az egyének szintjén értelmezhető önmegvalósítás, melyek a vállalati kultúra és a vezetés viszonylatában is változásokat eredményeztek (Borgulya – Barakonyi, 2004). Kompetenciák összjátékát igényli a forrásszerzés, amely egyaránt érvényes a vállalati és a felsőoktatási szférában. A támogatásokért ma már az egyetemeknek is versenyezniük szükséges, melynek hatására a vállalati kommunikációban egy új terület vált definiálhatóvá a pályázatírás megjelenésével (Borgulya – Vető, 2010.), és ennek eredményeként létrejöhettek a vállalkozó egyetemek.

1.1. A szervezeti kommunikáció eszközei a bizalom aspektusából

„A kommunikáció a vállalati kultúra kialakulása, működése, elfogadtatása, közvetítése, megváltoztatása szempontjából megkülönböztetett figyelmet érdemel” (Borgulya – Barakonyi, 2004, 79.). A kommunikációs eszközök fejlődésével, a felgyorsult információ-áramlással értelemszerűen lépést kell tartani, azok alkalmazása pedig visszahat a vállalati kultúrára. A

kommunikációs szektor gyors fejlődése okán ma már nem feltétlenül arra keressük a választ, hogy milyen kommunikációs eszközök közül lehet választani, a fókusz inkább arra szükséges helyezni, hogy a szervezeti kommunikáció milyen formában tudja a szervezetek működését és annak megszervezését biztosítani. A vállalatok ugyanis nem választhatók le a környezetüktől, amelyben működnek, gazdasági és társadalmi beágyazottságuk, illetve a változó környezetre reagáló alkalmazkodóképességük egyaránt meghatározó (Borgulya – Barakonyi, 2004, Rajcsányi-Molnár – András, 2014). Ezen alaptéziseket szem előtt tartva szükséges a generációs különbségeket a fejlett technikai eszközök ismerete, használata között ledönteni ahhoz, hogy szervezeti szinten az alkalmazkodás sikeres legyen. „A digitális korszaknak ebben a napról napra gyorsan változó hálózatos kavalkádjában nagyon nehéz naprakésznek lenni. A lépéstartást csak az elektronikus felületek rendszeres tanulmányozásával lehet biztosítani. Folyamatos megújulás nélkül – egyéni, vállalati és közösségi szinten is – egyre határozottabban érvényesül a mondás: „Aki megáll, az lemarad, aki lemarad, az kimarad”!” (Borgulya – Vető, 2010, 207.)

A technika fejlődésének köszönhetően ma már csak az emberi tényező szabhat határt az információ visszatartásában, célba juttatásában, amelynek okán a bizalom napjainkra jelentősen felértékelődik. Az olyan fogalom, mint a korlátlan rendelkezésre állás, vagy „unlimited raport skill” azért jöhet létre, mert egyéni „skill”-ek határozzák meg azt, hogy az információ az adótól a vevőig mennyi idő alatt ér célba. A diszkréció a csatornák kiszélesedésével kéz a kézben jár a bizalommal. Ennek okán a mai nagyvállalatok már kiemelten kezelik a kommunikációs startégiájuk során használatos platformok feladatait, valamint ügyelnek arra, hogy összehangolt, ellentmondások nélküli, egységes és a stratégiát szem előtt tartó rendszert alkossanak (Karoliny – Poór – Borgulya 2010).

Cornelissen (2008) arra is felhívja a figyelmet, hogy a munkavállalók, a kollégák ma már nem maradnak a vállalat keretein belül. Az internet használói magánemberként is „találkozhatnak” a stakeholderekkel, ugyanis a közösségi hálók által alkalmazott algoritmusok az elmentett telefonszámok alapján bemutatják a lehetséges, új kapcsolatokat. A távmunka térnyerésével „hivatalból” is el-, illetve összemosódnak az extern és az intern színtér határai. A virtuális térben korábban a vállalat és a fogyasztó találkozott jellemzően, azonban ma, az online értekezletek világában a vállalati egységek, partnerek egyre közelebb kerülnek egymáshoz. A külső és belső kommunikációt elkülönítő, megszokott, éles határvonal halványodik (Borgulya – Vető, 2014), ami a szervezeti kultúrával azonosulni vágyó és képes csoport kialakulásának kedvez, végső soron önmegvalósító, azaz a stratégiát állandóan szem előtt tartó, hiteles folyamatokat generálva.

1.2. Vezetési kultúra változása – a fókusz megtartása

Egy vizsgálat alapján, ami a 2004 óta Magyarországon működő mintegy 210 vállalat, szervezet elemzését mutatja be elmondható, hogy számos vállalat jelentős fejlődésen ment keresztül a gazdasági rendszerváltás óta, azonban a kutatás azt is megállapította a vezetők, illetve diplomás végzettségű alkalmazottak beszámolóiból, hogy mindezek ellenére a kommunikációban akadnak zavarok, és az nem feltétlenül működik hatékonyan, valamint a nem kielégítő kommunikáció valós akadályokat, akár veszteségeket is okozott (Borgulya – Vető, 2010). Ezt talán abból a szempontból is érdemes végiggondolni, hogy az információtechnológia (IT), információ- és kommunikációtechnológia vagy infokommunikációs technológia (IKT) térhódításának egyik következménye a személyközi kommunikációs szokások megváltozása, miszerint elmosódik, összeolvad a tér és az idő, a munkahelyi és magánszféra, a munkahelyi és a szabadidő határa, és a közvetlen személyközi kommunikáció a háttérbe szorul (Farkas – Karoliny – László – Poór – Borgulya 2008). Mindezek eredményeként a fókusz könnyen eltolódhat, ami jelentős károkat okozhat a szervezetben.

Ugyanakkor egy másik aspektusból az is megállítható, hogy „a nagyvállalatok menedzserei, bár a vállalat veszteségéért alig vonhatóak felelősségre, mégis kiemelkedően magas kompenzációban részesülnek. Ez előbbi a vezetés számonkérhetősége hiányának tudható be. Tulajdonképpen a vezetőség rendszeresen kompenzációhoz jut különböző bónuszokon és más juttatásokon keresztül, szinte a vállalat eredményességétől függetlenül.” (Szegál - András 2011, 217) A *teljesítményorientáltság* fogalma megjelenik, azonban a *munkajogi felelősség* vagy a közpénzjogi felelősség *szankciók hiányában* a háttérbe húzódik.

„A kultúra egy külön társadalmi csoportra jellemző és nem másokra, ez azt jelenti, hogy különböző társadalmi csoportok különbözőképpen reagálhatnak ugyanazon jelenségre, és másképpen viselkednek hasonló helyzetekben.” (Mead, 1994, 20.) Ennek okán kiemelten fontos a szerepek és a játékszabályok meghatározása, a vállalati és egyéni felelősség közötti különbségek rögzítése, a vezetők és a felelősök kijelölése. A keretek meghatározásával kezdődik a bizalom építése, melynek létrehozásában a kommunikáció nélkülözhetetlen, a gyakoriság és az átadott információ minősége pedig meghatározó jelentőséggel bír (Borgulya – Konczosné 2017). Döntő jelentőségű a folyamat során a kölcsönösség megteremtése, támogatása, különösen az üzleti partnerek között, tekintve, hogy a kockázatvállalás alakulását egyfajta méltósági szint is befolyásolja abban az esetben, ha az a felek részéről egyaránt magas. (Gelei – Dobos 2016)

2. ESETTANULMÁNY EGY KÖZÖS PÁLYÁZATI PROJEKT BEADÁSÁIG TARTÓ FOLYAMATRÓL

Jelen esettanulmány a felvázolt alapvetések segítségével próbálja elhelyezni a vállalkozó egyetem és a vállalati érdekeltség találkozását egy közös pályázati projekt beadási folyamatának kommunikációs szempontból történő bemutatása által.

2.1. Egy innovatív állami felsőoktatási intézmény és egy innovatív állami tulajdonban lévő nagyvállalat konzorciuma

A közös pályázati kiíráson történő indulás javaslatát egy állami tulajdonban lévő nagyvállalat kezdeményezte. A beadás *feltételei* a felhívásban pontosan rögzítettek voltak, amely szerint a konzorciumvezető szervezet kizárólag felsőoktatási intézmény lehet. A *projekt alapötlete* szintén a nagyvállalat részéről fogalmazódott meg, annak megvalósításához a társulás elengedhetetlen volt. Elmondható, hogy kellő felkészültséggel, tájékozódással és elhatározással vették fel a kapcsolatot a felsőoktatási intézménnyel.

A körülmények kapcsán fontos megemlíteni, hogy viszonylag rövid idő állt rendelkezésre a pályázat beadásához. A felhívás tervezetének és végleges kiírásának megjelenése között csupán egy hónap telt el. A *beadási határidőig* szintén rövid idő állt rendelkezésre.

Az első, személyes egyeztetésre még a felhívás megjelenése előtt került sor, amely attól kezdve rendszeressé vált.

2.2. Kihívások és megoldások

2.2.1. Eltérő szervezeti kultúra

Az eltérő szervezeti kultúra okán kihívást jelentett megtalálni a munkacsoport megfelelő tagjait. A megoldást segítette, hogy az egyetem vezetése idejekorán felismerte az eltérő szervezeti kultúrákból adódó kihívásokat, amelyre kiemelten gyorsan reagált. A projekt első megbeszélésére a

részben végleges operatív törzset delegálta, amelyben a későbbiekben csupán egy személyi változás történt a folyamatok előrehaladtával. Ennek oka egy belső személycsere volt, amelyet követően már nem változott a projektet előkészítő team résztvevői köre. A szakmai feladatok előkészítésének egy pontján túl nélkülözhetetlenné vált egy projektspecifikus, kutatókból álló professzionális team kijelölése is, amely szintén a vezetés által történt meg.

Az előkészítési folyamatok megkívánták, hogy a kijelölt témavezetővel is rendszeresek legyenek az egyeztetések, amely fontos bizalomépítési pontja volt a kapcsolatnak. Csak azt követően kezdődhetett meg a közös építkezés (a bizalom építése), miután mindkét fél megbizonyosodott a felek szakmai igényességéről, a tervezett projekt és a pályázati kiírás tartalmának és szabályainak ismeretéről. A szakmai viták már az itt letett alapok erősítését szolgálták. Az, hogy bizonyos kérdésekre „nem”-mel válaszolt a felsőoktatási intézmény, majd egyéb, megoldás irányába mutató javaslattal élt, megerősítette a partnereket abban, hogy egyenrangú, megalapozott tudás birtokában áll mindkét fél, a projekt sikeres megvalósítása adott. A *rugalmasság* mellett az egyetemi team tagjainak azonosulnia kellett a vállalati tempóval, a naprakészséggel, a közvetlen felelősségvállalással, vagyis minden egyes szóért, amelyek a megbeszéléseken elhangoztak, feleltek. Megfontolt, az egyetem álláspontját ismerő és képviselni tudó csoport a bizalom alapjának megteremtésével egy újfajta működési mechanizmusra állt át, vagyis megismerte és elsajátította a *korlátlan rendelkezésre állás* fogalmát.

2.2.2. Bizalom kiépítése, megtartása

A két szervezet korábban nem dolgozott együtt. A vállalati kultúrák közötti különbség mindkét fél által a kezdeti összhang és optimális reakciók ellenére komoly kihívásként jelentkezett.

A kezdeti szakaszban tiszteletteljes, távolságtartó, ugyanakkor feszes hivatali kommunikáció alakult ki, amelyet mindkét fél *mintaként követett* és egyfajta „tükörként” alkalmazott. Abban az esetben tért el akár a megszólítás („Tisztelt”, idővel „Kedves”), akár az elköszönés („Tisztelettel”, idővel „Üdvözlettel”), ha azt korábban valamelyik oldal módosította. A kezdeti bizonytalanság idején végig az alábbi volt az uralkodó kommunikációs és információközvetítési forma:

- e-mail-es kommunikáció vonatkozásában hivatalos megszólítás,
- egy napon belüli válasz e-mail küldése, másolatban felsővezetők megjelölésével,
- óvatos, távolságtartó kommunikáció,
- pontos emlékeztetők küldése a megbeszélések napján.

Tekintve, hogy a nagyvállalat kereste meg az egyetemet, a felsőoktatási intézmény nem pozicionálta magát alul, mégis, megfelelő tisztelettel és alázattal kezelte a lehetőséget. Ennek az egyensúlynak a megőrzése különösen az operatív egyeztetéseken mérettetett meg, ahol visszaigazolást kapott mindkét fél arról, hogy a megfelelő személyeket jelölte ki a szervezetek vezetése a feladatokra. A szakmai viták, javaslatok és megoldások mind ennek az egyensúlynak a megőrzésében teltek, amelynek okán egyik fél sem tudott „sérülni”. Kompromisszumkészség, együttműködés, egyenrangú partnerség alakult ki a résztvevők között.

2.2.3. Az első „kommunikációs” csalódás

A kialakult kötött kommunikációs forma azonnal átalakult egy intenzív, telefonos csatornára, amint bekövetkezett az első fennakadás az információk közvetítésében. A változtatás oka egy határidőn túl megküldött válaszlevél volt. A fennakadást követően naponta történt visszacsatolás a projekt helyzetével kapcsolatban, amely megnyugtató volt mindkét fél számára. A közvetlenebb kapcsolattartás további pozitív hozadéka az volt, hogy a két fél közelebb került egymáshoz. A felek

magázása megszűnt, a hivatalos e-mail-eket felváltották a közvetlenebb hangvételű levelek, a másolatban már nem szerepeltek a felsővezetők. A korlátlan rendelkezésre állás ekkor kezdett igazán megvalósulni, innentől fogva mindkét fél kijelölt kollégái valóban bármikor elérhetőek voltak telefonon.

2.2.4. Innovatív kommunikációs csatornák

Tekintve, hogy a bizalomépítés sikeresen megvalósult, és annak megtartóképességével bizonyította elkötelezettségét a felsőoktatási intézmény, a kommunikációs csatornák kiszélesítése a gyorsuló információcsere megvalósulásával párhuzamosan simult a két fél közötti térbe. A hatékonyság érdekében előtérbe kerültek a rövid, értesítés jellegű üzenetváltások (sms). A telefonon történt egyeztetések egyre gyakoribbá váltak, az e-mail-es kommunikáció a háttérbe szorult, használata jellemzően az egyeztetésre szánt dokumentumok küldésére redukálódott. A személyes jelenlétet igénylő értekezletek az online térben, videókonferencia segítségével rendkívül rövid időn belül összehívhatóak voltak, és lényegre törő, fókuszot tartó értekezletek biztosították a munkafolyamat stabil, gyors előrehaladását. Azonban fontos kiemelni, hogy az online világ, a digitális média kommunikációs csatornái egyszerre jelentenek lehetőséget és kockázatot is. A végbement „evolúciós fejlődés” lebontja az iroda falait, a munkacsoport tagjai nem maradnak vállalaton belül, az egyén szerepe pedig akarva-akaratlanul felértékelődik, amelyet az alábbi példa illusztrál.

A bizalom elmélyülését követően, amikor napi telefonos kapcsolatban volt a két fél, automatikusan felajánlotta a facebook és az instagram követésre a kontaktszemélyeket. A legnagyobb meglepetésre egészen más kép rajzolódott ki az egyik korábban merev és távolságtartó vállalati kollégáról: a profilképe egy családi kiránduláson készült, babahordozóval a hátán, ahol a gyermek arca is látszódott. Ezt követően a személyéhez való viszony, ami enyhe belső feszültséget, merevséget generált, hirtelen feloldódott. A két szervezet tagjai közvetlenebben viszonyultak egymáshoz, és ez pozitívan hatott a többi kolléga kapcsolatára is.

2.2.5. További szereplők megjelenése

A kényszerítő körülmények okán, vagyis a beadásra rendelkezésre álló határidő rövideje és az elvégzendő feladatok mennyiségének mérlegelésével a felek közösen pályázatíró bevonása mellett döntöttek. Az új szereplő megjelenése nem a két partner addigra finomhangolt viszonyát erősítette, hanem egyfajta „elefánt a porcalánboltban” effektusként működött.

A pályázati projekt optimális kidolgozása és későbbi megvalósítása érdekében további kompromisszumra volt szükség: új vállalati szereplő beléptetésére a konzorciumba.

A kezdeti szereplők saját bizalmi körükön belülre nem engedték sem a pályázatíró, sem az új konzorciumi partnert. Kevés idő állt rendelkezésre ahhoz, hogy a felépített bizalmi és kommunikációs bástyákat veszélyeztessék, vagy azok falainak kibővítésével foglalatoskodjanak. Szakmai, ésszerű elvek szóltak az új partnerek bevonása mellett, a bizalom kialakítása velük már nem lehetett szempont.

2.2.6. Az új vállalati partner kilépése

Egy olyan helyzet, amelyben az új konzorciumi partner a pályázat beadási határidejét megelőzően két órával bejelenti kilépését, alapjaiban ingatja meg a bizalmat. A teljes összeomlástól az azonnali, őszinte, egyenes kommunikáció mentette meg a vállalat és az egyetem kapcsolatát. Az egyetem tudta meg előbb a rossz hírt, amelyről késlekedés nélkül értesítette a partnert. A konzorciumvezető

annak érdekében, hogy elhivatottságáról biztosítsa a vállalatot, mindent megtett a pályázat sikeres beadása érdekében: azonnal megduplázta a feladatra kijelölt kollégák számát tekintve, hogy minden előkészített tartalmat módosítani kellett a rendelkezésre álló idő alatt. A pályázat határidőre beadásra került.

2.2.7. Eredményhirdetés

A beadott pályázat forráshiány miatt tartaléklistára került.

A bizalom és a mindkét fél általi elhivatottság a cél elérése érdekében további közös munkát sürgetett. A bírálat megismerését követően online értekezleteken, videokonferenciákon történt meg a projekt felülvizsgálata, amely a megoldáskeresés irányába mutatott. A többszöri egyeztetéseket követően a résztvevő felek a projekt átdolgozása mellett döntöttek, amely újabb munkafolyamatokat generált annak ellenére, hogy külső határidő ekkor már nem szorította, ütemezte a feladatokat. Nagy elhivatottsággal és alázattal történtek a további egyeztetések. A csalódottság nem volt hatással sem a munkamorálra, sem pedig a kialakult bizalomra. Tekintve, hogy minden résztvevő biztosította a másikat maximális elhivatottságáról szakmailag és hozzáállásban egyaránt, a tagok nem keresték az egyéni felelősöket, hanem közös problémaként, majd közös lehetőségként élték meg a feladatot.

A projektnek köszönhetően élő, megbízható kapcsolatrendszerek alakultak ki. A résztvevő felek markáns véleményformáló erővel bírtak a folyamatok során, amely mindkét szervezet oldaláról visszacsatolást adott a felsővezetők számára a belső működésről, a tagok elhivatottságáról, azok szervezettel való összhangjáról.

3. ÖSSZEGRÉS

A szervezeti kommunikáció és bizalomépítés aspektusából bemutatott esettanulmányunkban szereplő vállalat célorientált stratégiával, magabiztosan, gyorsan, szakmai szempontok mentén, önálló, felelősséget vállaló munkavégzéssel, kockáztatva, fejlett csapatmunkával, valamint a szerepek elfogadásával és gyakorlásával megáldott vezetési kultúrával működik. Egy egyetem jellegzetesen tekintélyelvű, hierarchikus működést követ, magabiztossága kezdetben önbizalomhiánnyal vetekszik, lassú ügyintézés korlátozza, gyakori magyarázkodás, bizonygatás jellemzi. A felelősség vállalásának hiánya, a csapatmunkától való idegenkedés megfelelő vezető kijelölésével előnyösen alakítható, azonban a kockáztatás továbbra sem jellemző esetében. A kihívásokra adott megfelelő válaszokkal, azokkal azonosulni tudó, kijelölt felelősökkel azonban már egy „vállalkozó” egyetemi működés valósulhat meg, ahol a szervezet és szereplői megtanulták, hogy:

- fontos a rugalmasság,
- a korlátlan rendelkezésre állás elengedhetetlen a bizalomhoz,
- a határidő be nem tartása nem marad következmények nélkül,
- a folyamatok írásos rögzítése vélt és valós biztonságot teremt.

A vállalat ennek a közösségalkotásnak köszönhetően megtapasztalta, hogy:

- egy felsőoktatási intézmény is tud gyors reagálású lenni,
- a szakmai maximalizmusra egy egyetem oldaláról is nagy igény van,
- a sajátosságai ellenére egyenrangú félként lehet kezelni egy felsőoktatási intézményt,
- meg lehet találni a megfelelő kommunikációs csatornát az egyetemi kutatókhoz.

Összegzésként elmondható, hogy új, innovatív kommunikációs technológiákkal ugyan kiválthatók a hagyományos szervezeti kommunikációs eszközök, azonban a személyes találkozások erejét a bizalomépítés során nem lehet és nem is szabad alábecsülni. Az individualizmus háttérbe szorítása az „innovatív” kommunikációs eszközök szervezeti kultúra megőrzése érdekében történő használata során esettanulmányunk tanulságai alapján nem volt jellemző, az viszont megfigyelhető volt, hogy a felsőoktatási intézmény csapatába tartozók sokkal önazonosabb képet mutattak az internet által eltüntetett szinterek határain túl. Az eltérő szervezeti kultúrák részben azonos érdekekkel azonos dinamikákat alakítanak ki. Az érdekek/érdeklődés/érdekeltség magas szinten történő fenntartása és fejlesztése szolgáltat megbízható „támaszt” a bizalom-alapú együttműködésekhez. Az érdekeltség fenntartása és ezzel összhangban a bizalom kialakítása mind a vezetők, mind pedig a munkacsoport tagjai között alapvető, annak megingása megengedhetetlen és beláthatatlan következményeket eredményez. A technológiai másságban és logikai eltérésekben a kiépített bizalom épít hidat a két szervezet között.

IRODALOMJEGYZÉK

- Borgulya, I. (1996) Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában. Pécs: Janus Pannonius Tudományegyetem
- Borgulya, I., Barakonyi, K. (2004) Vállalati kultúra. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Borgulya, I., Konczosné, Sz., M., (2017) Vállalati kommunikációmenedzsment
- Borgulya, I., Somogyvári, M. (2007) Kommunikáció az üzleti világban. Budapest, Akadémiai Kiadó
- Borgulya, I., Vető, Á. (2010) Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Borgulya, I., Vető, Á. (2014) Kulturális távolságok. Budapest: Typotex Elektronikus Kiadó Kft.
- Farkas, F., Karoliny, M., László, Gy., Poór, J. (2008) Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest: Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.
- Gelei, A., Dobos I. (2016) Bizalom az üzleti kapcsolatokban. Közgazdasági Szemle, LXIII . évf., pp.330–349.
- Karoliny, M., Poór, J. (2010) Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. Budapest: Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.
- Rajcsányi-Molnár, M., András, I. (2014) Multikulturalitás és cégek beágyazódása a lokális társadalomba: a dunaújvárosi nagyvállalatok példáján. Vezetéstudomány, 45(7-8), pp.105-118.
- Szegál, B., A., András, I. (2011) Conflict in a society in transition. Dunaújváros: TEXT Nyomdaipari Kft.

SZALUTOGÉN SZERVEZET – ÉLETET FAKASZTÓ KOMMUNIKÁCIÓ

SALUTOGENIC ORGANIZATION – ARTIFICER OF LIFE COMMUNICATION

BALÁZS LÁSZLÓ

PhD habil, egyetemi docens, oktatási rektorhelyettes

Dunaújvárosi Egyetem

balazs.laszlo@uniduna.hu

Absztrakt

A tanulmány célja a vállalati kommunikáció egy újszerű megközelítésének bemutatása. A szalutogenezis fogalmának megjelenése az orvoslás és a pszichológia tudományterületéhez kapcsolható. Első publikálására 1988-ban került sor. A fogalom értelmezése és az általa kínált értelmezési lehetőségek napjainkra már több tudományterületen megjelentek, lehetőséget kínálva a megszokott szemléletmód felülvizsgálatára. Jelen cikk célja, hogy bemutassa a fogalom kialakulását, értelmezésének meghatározó pilléreit és áttekintse a szalutogén szervezet értelmezését. A gondolatmenet zárásaként bemutatott kommunikációs helyzetfelfogás felhívja a figyelmet a kommunikációs interakcióban tetten érhető szempontokra, melyek figyelembevételével elősegíti a szalutogén kommunikációs folyamatok felépítését. A tanulmány amellett foglal álláspontot, hogy a szalutogén kommunikáció kialakításának egyik lehetséges iránya a szervezeti tagok érzelmi intelligenciájának fejlesztése. Emellett a vállalatvezetés repertoárját újabb technikákkal, szempontokkal gazdagítja, amelyek elősegítik a szalutogén szervezet kialakulását

Kulcsszavak: szalutogenezis, szalutogén szervezet, szalutogén kommunikáció, koherencia érzés

Abstract

The aim of this study is to introduce a novel approach of organizational communication. The emergence of the definition of salutogenesis can be connected to medical science and psychology. It was first published in 1988. These days the interpretation of the definition and the possibilities offered by this have appeared in several fields of science to open a new perspective for the review of the common aspect of it as well. The goal of the study hereby is to present the formation of the definition, main pillars of its interpretation and an overview of the salutogenic organization. The presented communication situation as a closing concept of the thought process is to draw the attention on the aspects caught in action during the communicational interactions, the consideration of which promotes the structure of the processes of salutogenic communications. The standpoint of the study is that one of the possible directions of creating a salutogenic organization is to develop the emotional intelligence of the members of the organization. Besides this it enriches the repertoire of the company management with new techniques and aspects which promote the evolution of salutogenic organization.

Keywords: salutogenesis, salutogenic organization, salutogenic communication, sense of coherence

1. BEVEZETÉS

A tudomány innovatív fordulatainak, paradigmaváltó gondolatainak sok esetben a kérdésfeltevés fókuszának változása teremti meg az alapot. Az orvoslás tudományának (Ottawai Charta 1986) – és

ezzel szinte párhuzamosan a pszichológia tudományának (Seligman – Csíkszentmihályi, 2000) is – szemléletformáló, mondhatni forradalmi fókuszpontváltását a patogenetikus orientációból az egészség forrásainak kutatására való váltás jelentette. A nyomába lépő reformhullám kutatók százait készítette arra, hogy felülvizsgálja korábbi módszertanát, tudományos kérdésfeltevésének fókuszát. Az új szemléletmód elterjedése az Ottawai Charta (1986) megjelenése óta egyre inkább tért hódított nemcsak az orvos- és egészségtudományi kutatásokban, de egyéb – a hétköznapi működést célzó – egészségfejlesztési reformstratégiákban is. Az egészségtudományban bekövetkező paradigmaváltás lényegének megvilágítására – és ahogyan ez megjelent más, az egyéni működést fókuszba helyező tudományterületeken – érdemes idézni Antonovsky metaforáit:

Patogenetikus megközelítés: „Adva van egy „dühöngő vad folyó” tele fuldokló emberekkel, s a kortárs nyugati egészségügy hősi és technikailag felkészült erőfeszítéssel ebből halászatja ki az elmerülőket. Csak e lefelé sodródókra fordítva odaadó figyelmét sohasem néz a folyón fölfelé, legalább a következő kanyarig, hogy megláthatná: ki vagy mi lökdöste bele ezeket az embereket a sodró vízbe.” (Antonovsky, 1997 nyomán Varga, 2005)

Magatartástudományi iskola: „... az emberek feljebb a folyón maguktól ugrálnak a sodrásba, de eszük ágában sincs megtanulni úszni.” „A folyó az élet folyama. Senki sem sétálgat biztonságosan a parton. A folyó nagy része szennyezett (szó szerint és átvitt értelemben). Elágazások is vannak benne, ahol az egyik ág békés víztükörbe, a másik veszélyes zuhatagokba és örvényekbe vezet. Én pedig azt kérdezem: vajon mitől eredeztethető, hogy valaki szemmel láthatóan jól tud úszni. [...] bárhol is a folyó sodrásban – aminek a természete persze adva van a személy élettörténetében, szociokulturális és fizikai-környezeti feltételeiben. Csak azt merem állítani, hogy az a tény, hogy valaki milyen jól úszik, jelentős mértékben (bár természetesen nem egyedül) az illető Sense of Coherence-étől függ. A folyó objektív jellemzői mindenki számára egyformán adottak, ezekkel viszont a benne úszók nem egyformán fognak megbirkózni.” (Antonovsky, 1997 nyomán Varga, 2005).

Az egyéni viselkedés és helytállás, mondhatni lelki állóképesség ily módon történő értelmezése releváns és adaptálható a vállalati kommunikáció szervezésének stratégiai, elvi alapjainak megfogalmazásakor. Ahogy azt Borgulya és Konczosné Szombathelyi (2019, 164) fogalmazza, a vállalati kommunikáció „körébe tartozik a kommunikációs stratégiák elkészítése, azok gyakorlati megvalósítása, a kommunikációs stratégia végrehajtási folyamatának, részterületeinek, lépéseinek kidolgozása, és a folyamatok nyomon követése. A menedzsmenthez az idővel, a környezettel, a pénzügyi és más forrásokkal való gazdálkodás is hozzátartozik”. Mindezek alapján a vállalati kommunikációs stratégia kidolgozásában szempontként kell, hogy megjelenjen annak imént említett hatása a munkavállalóra, mint a szervezet működését befolyásoló és meghatározó forrásra. Ily módon profitálhat a vállalati kommunikáció tudománya az orvoslás és egészségtudomány paradigmaváltásából, erősödhet annak interdiszciplináris jellege, melyet Borgulya a 2017-ben megjelent könyv előszavában hangsúlyoz (Borgulya – Konczosné Szombathelyi, 2017).

Jelen tanulmány szakirodalmi alapokra támaszkodva tekinti át az új értelmezési keret fogalmi meghatározását és tartalmi elemeit. Célja, hogy a kérdésfeltevés fókuszának alakításával a vállalati kommunikáció szervezésének elveit gazdagítsa.

2. A SZALUTOGENEZIS EREDETE, FOGALMA, ELEMEI

A „szalutogenikus” kifejezés a latin „salus” (jóllét, boldogság, egészség) és a görög „genezis” (eredet, forrás) szóból ered, jelezve, hogy e megközelítés érdeklődése középpontjában a jól funkcionálás és az egészség eredete áll.

A fogalom eszmetörténeti hátterét vizsgálva két irányból eredeztethető a megatrend. Egyfelől az újkori megváltozott életérzés, vagyis az az új világ- és emberfelfogás, amely az ember evilági személyes boldogságra való törekvését széles néptömegek számára legitimnek és megvalósíthatónak tartja – mint valamiféle újkori hedonizmus. Másfelől a tudomány rohamossá váló fejlődése, amely orvostudományi alkalmazásában is két külön ágban tört előre. Ezek egyike a természettudományi és technikai vonal, amely mind a diagnózis, mind a terápia területén forradalmi változásokat hozott, míg a másik vonal az egészség társadalomtudományi közelítése. (Varga, 2005)

A társadalomtudományi megközelítés egyik fő irányvonalát Csíkszentmihályi Mihály jelölte ki azzal, hogy a szalutogenetikus iskola alaptételével egybehangzóan hangsúlyozza, hogy bizonyos pszichikai energiák megtanulható „uralása”, kezelési képessége járul hozzá a stresszorokkal való megbirkózáshoz. Életműve átfogó elméletét adja a „lelkierő-életminőség” kapcsolatnak. Ahogy összefoglalóan tételezi:

„Az egészség, a pénz és más anyagi előnyök javíthatnak az életen, de az is lehet, hogy nem. Ha valaki nem tanulta meg, hogyan kell uralnia pszichikai energiáját, nagy esély van rá, hogy még ezek az előnyös körülmények is használhatatlanok lesznek számára. Ugyanakkor sok ember van, aki borzalmas szenvedéseken ment át, és nemcsak életben maradt, de végtelenül élvezi is az életét... A tragédiák attól váltak pozitív élménnyé, hogy az áldozatok elé hirtelen nagyon világos célok kerültek; lecsökkent az ellentmondásos és lényegtelen lehetőségek száma...” (Csíkszentmihályi, 1997).

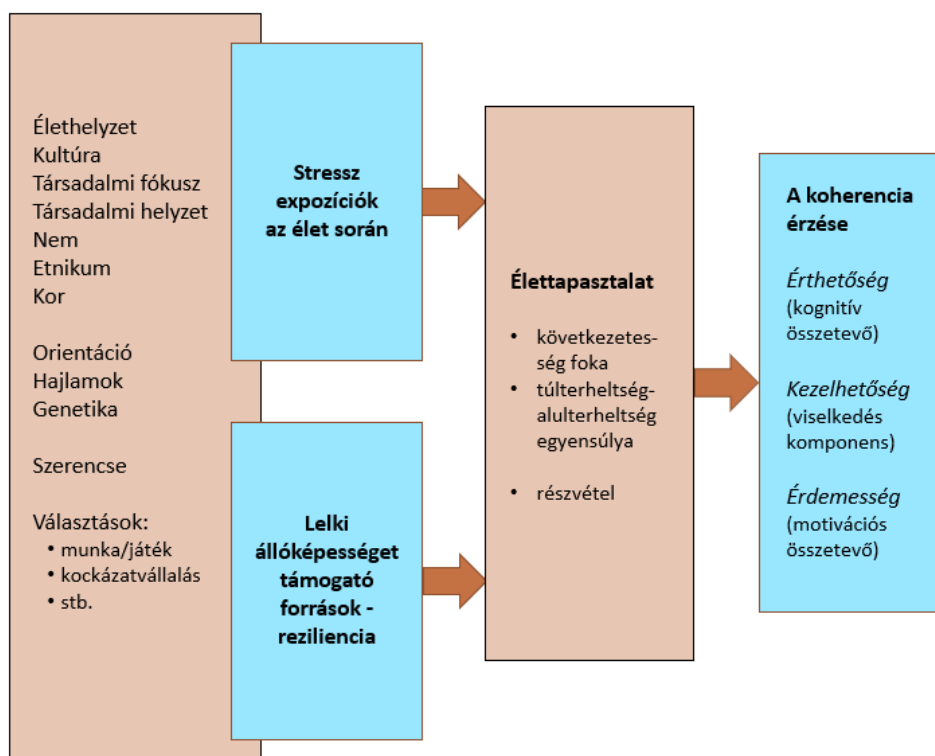
A „*salutogenesis*” témakörében – Selye János stressz-, illetve distressz-elméleteit követően – igazi klasszikusnak Antonovskyt tekinthetjük, aki az egészség-betegség hagyományosan egydimenziós szemléletét a szervezet- és munkapszichológus Herzberg (1968) kétfaktoros (motiváció-higiéné) munkahelyi klíma modelljét követve, kétdimenzióssá bővítette. Az egészség nem merül ki a patológia hiányában (lásd a korábbi idézetet Antonovskytól), vagyis nem a betegség negatív korrelátuma. Nevéhez kapcsolódik a „*psychofortology*” tudományos diszciplínája, vagyis a „*lelki erősség tudományának*” megállapítása, amely számos kutatási irányon keresztül kapcsolódik nemcsak közvetlenül az egészségtematikához, de közvetve magához az életminőség kérdésköréhez is.

Antonovsky (1997) tehát az egészség megőrzésének lehetőségeit vizsgálta. Kutatásai fókuszában az a kérdés állt, hogy a hasonló életkörülmények és hatások között élő emberek közül miért képesek egyesek egészségesek maradni, míg mások megbetegszenek vagy meghalnak. Arra a következtetésre jutott, hogy az, hogy milyen hatásuk van a testi és lelki stressz tényezőinek az egészségre, az a stresszel való egyéni megküzdési módtól függ. Antonovsky kutatásai bizonyítják, hogy a fiziológiai immunrendszerhez hasonlóan, létezik egy pszichológiai szinten ható immunrendszer is, amelynek működését az általa „*koherenciaérzetnek*” (Sense of Coherence - SOC) nevezett állapot határozza meg. A koherenciaérzet egy bizakodó hozzáállás az élet kihívásaival szemben és kialakulása az alábbi három tényezőtől függ:

- *Érthetőség*: azaz az egyén számára érthetőek élete eseményei. Képes felismerni élete eseményeinek összefüggéseit, személyisége és sorsa kölcsönhatásait.
- *Kezelhetőség*: azaz az egyén tudatában van annak, hogy rendelkezik mindazokkal az erőforrásokkal, amelyek szükségesek ahhoz, hogy megküzdjön az élet kihívásaival.
- *Érdemesség*: azaz az egyén képessége, hogy életének értelmet adjon és érdemesnek érezze magát arra, hogy megvalósítsa az elképzeléseit. (Balázs – Szalay, 2021)

A koherenciaérzet mindezek alapján általános irányultságot jelent. „A személynek saját magával és a világgal szemben tanúsított és átélt beállítódása, annak a biztonsága, hogy a minket körülvevő és a bennünk megnyilvánuló világ kiszámítható, és az események nagy valószínűséggel befolyásolhatóak.” (Skrabski et al., 2004)

1. ábra: A szalutogén modell Antonovsky (1997) nyomán



Forrás: saját szerkesztés

A három alkotóelemet, ha prioritási sorrendbe állítjuk, akkor a jelenségek érdekessége a legfontosabb, másodikként a érthetőség említendő, végül az előző kettő birtokában, ha hiányzik, pótolhatók az erőforrások, a kezelhetőség érzése (Varga, 2005, 19). A koherenciaérzetet nem konkrét megküzdési módként vagy stílusként értelmezzük, hanem sokkal inkább képességként, ahogy a személy ki tudja választani és alkalmazni tudja a helyzethez leginkább illeszkedő megküzdési stratégiát (Konkoly, 2008, 61). Minél nagyobb az egyén koherenciaérzete, a saját élete feletti kontroll érzése, annál nagyobb a lehetősége annak, hogy egészséges marad.

Azok a személyek, akik magas koherenciaérzettel rendelkeznek, változatosabb általános rezisztencia-erőforrásokat birtokolnak, melyek valószínűleg jobban tudják segíteni a megoldások keresését negatív élettapasztalatok esetében. A koherenciaérzettel összefüggésben a modell kulcsfontosságú elemei ezek az erőforrások, legyen szó általános (fizikai, biológiai, kognitív érzelmi, anyagi-tárgyi stb.) vagy speciális (ellátások, szolgáltatások, tevékenységek, rendszerek, infrastruktúra stb.) erőforrásokról (Mittelmark et al., 2017). Antonovsky az általános ellenállási erőforrások szintjével magyarázza a koherenciaérzés stabilitását vagy változását.

3. A SZALUTOGÉN SZERVEZET

A szalutogenezis fogalmának szervezeti értelmezéséhez alkalmazott keretrendszer integrálja az egészségfejlesztés, a szervezetpszichológia és a menedzsment tudományok koncepcióit és tapasztalati megállapításait. Jelen tanulmány értelmezésében azon szervezeteket jellemezzük a szalutogén kifejezéssel, amelyek munkavállalók egészségi állapotát szalutogén (nem pedig patogén) irányban befolyásolják. E gondolatnak a háttérében az a feltevés húzódik meg, hogy a szervezetek közvetlenül befolyásolják munkavállalóik és sok esetben környezetük egészségét a munkakörülmények vagy éppen a kialakult működési mechanizmusok útján. Termékeikkel vagy

szolgáltatásaikkal befolyásolják ügyfelek egészségét, ökológiai hatások révén befolyásolják a lakosság egészségét. (Vö. Bauer – Jenny 2017)

Figyelembe véve a fogalom keretrendszerének meghatározását és elemeit, a szalutogén szervezet fogalma két irányból közelíthető meg:

- az egyéni/társadalmi egészség megőrzését formálisan és/vagy informálisan támogató, szervezetek jellemezhetőek a szalutogén kifejezéssel;
- működési folyamataik és minőségük a szervezeti struktúrán, kultúrán keresztül a munkavállalók egészségének megőrzését, erősítését támogatja.

A két megközelítés szorosan összefügg, egymást támogatva alakítható ki. A nemzetközi szakirodalomban a szalutogén szervezetek fejlesztésének, kialakításának külön irányzata körvonalazódott: szervezeti egészségfejlesztés (Organisational Health Development OHD). A szervezeti egészségfejlesztés (OHD) a folyamatos reprodukció és az egészség célzott javítása a szervezetekben – mint társadalmi rendszerekben –, az egyéni és szervezeti kapacitások (strukturális dimenziók) kölcsönhatásán alapulva.

A szervezeti folyamatok csoportosíthatók aszerint, hogy patogén vagy szalutogén hatást váltanak-e ki a munkavállalókból. Az egészséges szervezet fejlesztése (OHD) olyan optimalizálási folyamatokra vonatkozik, amelyek célja az egyéni egészség folyamatos reprodukciójának javítása (Jenny – Bauer, 2013). E gondolkodásmód szerint az egészséges szervezet olyan entitásként határozható meg, amely a patogén folyamatokkal szemben többnyire szalutogén folyamatokat termel. A szalutogén, egészséges szervezet olyan környezetet biztosít, amely elősegíti a koherens munkatapasztalat kialakulását, az általános koherenciaérzés fejlesztését. A szervezet törekszik a stresszorok csökkentésére, azok megfelelő tartományon belüli megtartására, így csökkentve az alkalmazottak rossz egészségi állapotának kockázatát.

A koherenciaérzés kialakulását befolyásoló három tényező is levetíthető a szervezet működési folyamataira, ha az értelmezés fókuszát a vállalatirányításra helyezzük. A szervezeti vezetés oldaláról megvizsgálva a szalutogén vállalkozásvezetés modellje úgy értelmezhető, hogy biztosítva van a folyamatok átláthatósága, a megfelelő informáltság és tájékoztatás. A szervezet rendelkezik azokkal az erőforrásokkal, amelyekkel meg tud felelni a kihívásoknak, és a munkatársak a szervezet minden szintjén megfelelő módon tudnak azonosulni a vállalat küldetésével és céljaival – lehetőség van a vállalati és egyéni célok összehangolására. Vizsgáljuk meg a koherenciaérzés kialakulásának feltételeit a vállalatnál.

- *Az érthetőség biztosítása a vállalatoknál:* a vállalati folyamatok transzparensnek legyenek; folyamatos, átfogó tájékoztatás a külső és belső hatásokról; belső információmenedzsment kialakítása, támogatása – kérdések megválaszolása. Az egyértelmű kommunikáció képességét, annak mindkét, aktív és megértő passzív formáját fontos a személyzetfejlesztés kiemelt témájaként kezelni.
- *A kezelhetőség biztosítása a vállalatoknál:* a szervezet rendelkezik azokkal az erőforrásokkal, amelyek szükségesek ahhoz, hogy a vállalat előtt álló kihívásoknak meg tudjon felelni. Ezek lehetnek képességek, adottságok, tudás, tapasztalat, hit, elkötelezettség, tartalékok, struktúra, know-how, eljárások, vállalattörténeti elemek, sikertörténetek stb.
- *Az érdemesség biztosítása a vállalatoknál:* A vállalat vezetése elhivatott a küldetés megvalósítása iránt, a munkatársak fontosak és hasznosak a küldetés megvalósulása szempontjából. A munkatársak elkötelezettek a szervezeti célok megvalósítására, ennek érdekében hajlandóak többlet erőfeszítéseket tenni. (Vö. Bodó, 2012)

Összefoglalva, a szalutogén szervezet kialakulásának alapvető feltételeként egy olyan szervezeti kultúra körvonalazódik, amely támogatja a vállalat következetes és egyenes kommunikációs

folyamatait; elősegíti a munkavállalók elköteleződését a szervezeti célok iránt, melyek egyéni célokkal történő harmonizálását a szervezeti értékrend támogatja. Kulcsszavai a transzparencia, az értékesség, érdemesség és a kezelhetőség.

4. A SZALUTOGÉN (SZERVEZETI)KOMMUNIKÁCIÓ

A sikeres kommunikáció szakmai, transzkulturális környezetben egyaránt megítélhető a gazdasági és kreatív célok elérése, valamint az összes résztvevő jóléte, vagyis a *koherenciaérzése alapján*. A sikeres kommunikáció nemcsak objektív kihívás, hanem gyakran *érzelmi jellegű* is. Amikor különböző kultúrájú, származású emberek dolgoznak együtt, ellentétes érzések merülhetnek fel: a lenyűgözöttség irritációval, az idealizáció megkülönböztetéssel párosul.

A kommunikációs helyzetek számos kommunikációs minta megjelenését teszik lehetővé. Ezen kommunikációs minták a kommunikáció *ismétlődő* folyamatait jelölik (Bavelas et al., 1992). Az ilyen minta legalább az egyik partnerben kialakítja egy bizonyos válasz elvárását. Így például, amikor egy őszinte mosolyt adunk valakinek, arra mosolyt várunk cserébe. Egy ilyen „mosolygós párbeszéd”, különösen a fiatalabb években, nagyon alapvető, pozitív konnotációjú *érzelmi kommunikációs minta* (Schiffer, 2010).

Szakmai helyzetekben a kommunikáció az intézmény feladataitól és hatáskörétől, kulturális sajátosságaitól, az adott szakma/szervezet által megteremtett értelmezési kerettől függ. Minél inkább a mechanikai, technikai feladatok elvégzésére irányul a kommunikáció, annál kevésbé lesznek érzelmi kommunikációs minták az interakcióban. Ez látszólag könnyebben kezelhetővé teszi a közös párbeszédet, azonban arra kényszeríti az egyént, hogy az érzelmi igényeit kívül tartsa az interakción. A hétköznapi kommunikációs helyzetekben a felnőttek úgy kezelik érzelmeiket, ahogyan gyermekkorukban megtanulták a számukra referenciakeretet biztosító kulturális környezetükben, anélkül, hogy ezt feltétlenül közölnék, vagy akár tudatosan reflektálnának cselekedeteikre (vö. Stern et al., 1998; H. Tomesz 2020, 359–360).

Különböző érzelmi kommunikációs minták találkozása problémákat okozhat a kapcsolat fejlődésében (vö. Bartal, 2021). Ebben az esetben az érzelmi szükségletek nem elégülnek ki, sérülnek, különösen akkor, ha erősen kapcsolódnak az anyanyelvhez. Mindazonáltal ezen helyzetek lehetőséget biztosítanak arra, hogy az egyén többnyire implicit önszabályozásával, valamint „*érzelmi intelligenciájával*” bonyolultabb megoldásokat fedezhessen fel és alkalmazzon az érzelmi kommunikációs minták globális kontextusba való integrálásához. Mindezek alapján a kommunikációs interakció meghatározó kérdése, hogy implicit – érzelmi síkon – mekkora egyetértést, koherenciát vagy konfliktust hozott létre az együttes fellépés, mit lehet tanulni ebből a tapasztalatból a jövőre nézve.

Ezzel el is érkeztünk a szalutogén–patogén dimenzió mentén értelmezett kommunikáció egyik meghatározó pontjához: milyen mértékben képesek rezonálni az interakcióban résztvevők implicit módon kifejezett érzelmi mintázatait? A támogató, összeillő mintázatok elősegítik a szalutogén folyamat kialakítását, míg az ellentmondásos, ütköző mintázatok – a tapasztalati tanulás és reziliencia ellenére is – inkább kedveznek a patogén interakció kialakulásának, főleg, ha rendszeresen ismétlődő helyzetekről van szó.

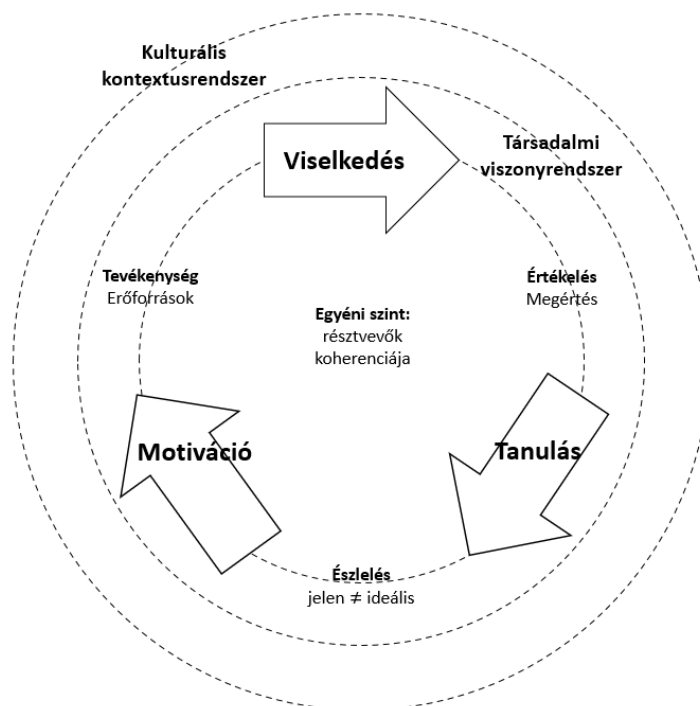
Ezen érzelmi mintázatok működésének megértését támogatja a szalutogén kommunikáció értelmezésének egy másik megközelítése, a kommunikatív koherencia szabályozásának modellje (Petzold – Lehmann, 2011). A modell leírja, hogy az észlelés, a viselkedés és az értékelés három fázisában az önszabályozás hogyan gondoskodik a koherenciaérzet kialakulásáról. (A folyamatot a 2. ábra szemlélteti.) A kommunikációs aktus során a két fél kommunikációja külön-külön egyedi

kommunikációs tapasztalatokat testesít meg. Nem csak az egyének, hanem rajtuk keresztül lényegében a családi, kulturális minták egy része is található, azon mintázatok, melyek hatással voltak az interakcióban lévő felek kommunikációs mintáinak alakulására. A két személy megértheti egymást, mert hallgatólágyosan közös vonásaik (is) vannak, ez összeköti őket és kialakítja a koherencia érzését. A koherencia pedig rezonanciához vezet.

Ha eltérő kulturális tapasztalattal rendelkező féllel találkozunk, az együttműködés és a koherencia kérdése felértékelődik, hiszen az idegennel való kapcsolatot veszélyezteti az érzelmi minták különbözősége, az érzelmi elutasítás (vö. Szabó, 2018). Ha tisztában vagyunk az aktuális állapot és az ideális állapot közötti különbségekkel, lehetőségünk van a helyzet megváltoztatására – a különbözőség felismerése, valamint a változtatás előidézésére való képesség motiválja az egyént a vágyak, a koherencia érzésének megvalósítására, megélésére.

A koherenciaszabályozás e dinamikus helyzetében Antonovsky *érthetőség* összetevője új értelmet nyer. Az azonosított feltételek mentén történő vágy kielégítésének útja a partnerrel való kapcsolódásban keresendő. A megoldás abban rejlik, hogy a kommunikációs partnerrel tiszta kereteket teremtünk, feltárva a közös metszeteket – az érzelmi intelligencia szükséges mértéke lehetővé teszi, hogy az érzelmi gátakat madártávlatból tekintve a kapcsolatban rejlő értékekre fókuszáljunk.

2. ábra: Kommunikációs koherencia szabályozás Petzold – Lehmann (2011) nyomán



Forrás: saját szerkesztés

Így, hogy átláthatóvá vált a partnerrel való azonosság és különbözőség kérdése, a helyzet megoldása, a koherencia megteremtése a kölcsönös bevonódásban keresendő. Az ehhez szükséges nyitottság megteremtését a reziliens személyiségfejlődés és az érzelmi intelligencia megléte támogatja.

Ez az együttes fellépés több egyetértést vagy nézeteltérést is kiválthat. Ugyanakkor fontos, hogy a koherenciaérzet kialakításához az érzelmi tapasztalatokat tisztán és verbálisan kezeljék, és mentálisan tükrözzék. A folyamat meghatározó kérdése – ahogy ezt már korábban taglalta a

tanulmány – az, hogy mekkora egyetértést, koherenciát vagy ellenállást hozott létre az együttes fellépés, és mit képesek ezen tapasztalatokból a felek elsajátítani.

5. ÖSSZEGZÉS

A tanulmány bemutatta a szalutogenezis fogalomkörének kialakulását, alkotóelemeit. Felhívta a figyelmet a fogalom megjelenésével elindult, s a mai napig tartó tudományelméleti forradalomra, melynek köszönhetően a pozitív pszichológiával is együtt járó szemléletmód-változás egyre több tudományterületen jelent meg. A szalutogén szervezet értelmezésénél a tanulmány első felében bemutatott fogalmi rendszer vállalati kontextusú értelmezésére tett kísérletet a szerző korábbi szakirodalmi tapasztalatokat felhasználva. A szalutogén kommunikáció értelmezésének fókuszába a kommunikációs interakció rejtett szintjét, az érzelmi mintázatok találkozását állította, bemutatva Petzold kommunikációs koherencia modelljét, felhívva a figyelmet arra, hogy az érzelmileg intelligens kommunikátor képes tudatosan támogatni a koherens kommunikációs aktus kialakulását és fenntartását. Egyéb esetekben az interakcióban részt vevő felek szociális és érzelmi mintázatai határozzák meg a találkozás kimenetelét, tapasztalatát.

Az itt szerepeltetett megközelítések és értelmezések alapján jól látható, hogy a bevezetésben is felvetett vállalati kommunikációs stratégia tervezésének és szervezésének elemi közé egy a kommunikáció implicit szintjének beemelése hosszú távú eredménnyel kecsegtethet nemcsak a szervezeti folyamatok működtetése, de a szervezeti középhosszútávú HRM-folyamatai vonatkozásában is. Az érzelmi intelligencia fejlesztésén keresztül kínálkozik a lehetőség a szervezeti kommunikáció koherenciaértékének növelésére.

IRODALOMJEGYZÉK

- Antonovsky, A. (1997) Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: Alexa Franke.
- Balázs L. – Szalay Gy. (2021) A tanári reziliencia fejlesztésén alapuló módszertani megújulás. In Balázs L. (szerk.) Érzelmi intelligencia és szervezetfejlesztés. Dunaújváros: DUE Press. 21–31.
- Bartal O. (2021) Információs szegénység a 21. század változó tanulási környezetében. In Berke, J., Kozma-Bognár, V. (szerk.) XXVII. Multimédia az oktatásban online nemzetközi konferencia: Konferencia kiadvány. Budapest, Magyarország: Neumann János Számítógép-tudományi Társaság Multimédia az Oktatásban Szakosztály. 162–168.
- Bauer G. F., Jenny G. J. (2017) The Application of Salutogenesis to Organisations. In Mittelmark M. B., Sagy S., Eriksson M., et al., (Eds.) The Handbook of Salutogenesis. Springer. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK435816/> doi: 10.1007/978-3-319-04600-6_21
- Bavelas, J.B., Chovil, N., Lawrie, D., Wade, A. (1992) Interactive gestures. *Discourse Processes*, 15(4), 469–489.
- Bodó Péter (2012) Szalutogén vállalkozásvezetés. A válságkezelés „pszichikai” lehetőségei. *Magyar Coachszemle* 2012/2. Új utakon.
- Borgulya Á., Konczosné Szombathelyi M. (2019) A vállalati kommunikációmenedzsment kutatása – nemzetközi és hazai perspektívából. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review* 50 (12) 161–172. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.14>
- Borgulya, Á., Konczosné Szombathelyi, M. (szerk.) (2017) Vállalati kommunikációmenedzsment. Budapest: L'Harmattan Kiadó.
- Csikszentmihályi M. (1997) *Flow: A tökéletes élmény pszichológiája*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

- Herzberg, F. (1968) One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review* 46 (1), 53–62
- Jenny, G. J. – Bauer, G. F. (2013) The limits of control: A systemic, model-based approach to changing organisations towards better health. In Bauer G. F. Jenny, G. J. (Eds.), *Salutogenic organizations and change: The concepts behind organizational health intervention research*. Dordrecht: Springer.
- H. Tomesz T. (2020) Sportnyelven mondva. A szaknyelvismeret és szaknyelv-elsajátítás jellemzői a sportoktatásban. In Ludányi Zs., Jánk I. – Domonkosi Á. (szerk.) *A nyelv perspektívája az oktatásban*. Eger: Líceum Kiadó. 359–367
- Konkoly B. T. (2008) A szalutogenikus megközelítés lehetőségei az esélyteremtésben. In Kopp M.: *Magyar lelkiállapot. Esélyerősítés és életminőség a mai magyar társadalomban*. Budapest: Semmelweis Egyetem.
- Mittelmark, M., Bull, T., Daniel, M., Urke, H. (2017) Specific Resistance Resources in the Salutogenic Model of Health. In M. Mittelmark, S. Sagy, M. Eriksson, G. Bauer, J. Pelikan, B. Lindstrom, G. A. Espens (Eds.) *The Handbook of Salutogenesis*. Switzerland: Springer.
- Ottawai Charta 1986. november 17–21. In *Az egészségfejlesztés alapelvei. Az egészségfejlesztés alapvető nemzetközi dokumentumai*. Elérhető: <https://mek.oszk.hu/08100/08107/08107.pdf>
- Petzold, T.D., Lehmann, N. (2011) *Kommunikation mit Zukunft. Salutogenese und Resonanz [Communication with great prospects: Salutogenesis and resonance]*. Bad Gandersheim, Germany: Verlag Gesunde Entwicklung.
- Schiffer, E. (2010) *Lebensfreude, Lust und Lernfreude in Intermediärräumen*. In Petzold T.D. (Ed.), *Lust und Leistung und Salutogenese*. Bad Gandersheim, Germany: Verlag Gesunde Entwicklung.
- Seligman, M. E.P., Csíkszentmihályi M. (2000) „Positive Psychology: An Introduction”. *American Psychologist* 55 (1), 5–14.
- Skrabski, Á., Kopp, M., Rózsa, S., Réthelyi, J. (2004) A koherencia, mint a lelki és testi egészség alapvető meghatározója a mai magyar társadalomban. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 5 (1), 7–25.
- Stern, D., Sander, L.W., Nahum, J.P., Harrison, A.M., Lyons-Ruth, K., Morgan, A.C., Tronick, E.Z. (1998) Non-interpretive mechanisms in psychoanalytic therapy: The ‘something more’ than interpretation. *International Journal of Psycho-Analysis*, 79, 903–921.
- Szabó, Cs. M. (2018) Challenges of Hungarian higher education institutions in meeting international student needs. In Illés, É., Szadovska T.D. (Eds.) *Dimensions, diversity, and directions*. In ELTE Budapest: IATEFL Hungary. 13–22.
- Varga K. (2005) A szalutogenezisről – képből és fogalomból. *Egészségfejlesztés* 46 (3), 15–22.

A CSALÁDI CÉGEK KOMMUNIKÁCIÓS SAJÁTOSSÁGAI

COMMUNICATION SPECIALTIES OF FAMILY FIRMS

NOSZKAY ERZSÉBET

CSc, egyetemi magántanár, professor emerita
Budapesti Metropolitan Egyetem Üzleti Tudományok Intézete
Email: enoszkay@metropolitan.hu, nomenb@t-online.hu

Absztrakt

Közel negyed évszázada végzek kutatásokat a családi cégek körében. A kezdetekben nem sejtettem, hogy igen rejtélyes témába fogtam. Az évek hosszú során mind jobban elmélyedtem a téma szakirodalmában, s gyűjtöttem hozzá a hazai és saját tanácsadói munkáimból tapasztalatokat, végeztem felméréseket, készítettem esetfeldolgozásokat. Így döböntem rá arra, hogy a családi cégek nem csak nagyon különböznek a „klasszikus” vállalkozásoktól, de a működésük igazi mélységeit és jellegzetességeit tekintve nem könnyen elérhetőek. Ennek nagyon- nagyon sokféle oka és háttere van. Jelentős részük magának a családi jellegnek az immanens sajátjaival, míg mások a cég „származását” meghatározó nemzeti kultúrával, történelmi háttérrel, továbbá az adott családnak a történetével, gyökereivel függenek össze, gyakorta jellegzetes problémákat és konfliktusokat is hordozva. Jelen munkámnak célja az, hogy ízelítőt adjak mindebből, s keressem a választ, hogy ezek megoldásában milyen fontos szerep jut a kommunikációnak. Kutatási módszeremet a szakirodalmon túl tanácsadói és saját kutatási esetfeltáró munkáimra alapoztam.

Kulcsszavak: családi cégek, cég-jellegzetességek, családi cégek kommunikációja, generációváltás, pandémia, fenyegetettség, a járvány új kommunikációs jelenségei.

Abstract

I have been researching family firms for almost a quarter of a century. In the beginning, I had no idea with this research, I was getting into a very mysterious issue. Over the years, I have become more and more familiar with the literature of the issue, gathering experience from Hungarian- and my own consultancy work, I have managed surveys and prepared case studies. In this way, I realized, that family firms are not only very different from 'classic' enterprises, but also, the real depth and characteristics of their operation are not easily understandable. These have many, many reasons and root causes. Many are linked to the immanent characteristics of the family itself, while others are linked to the national culture and historical background that determines the 'origin' of the firm, as well as, the history and roots of the family, these characteristics are often carrying its own specific problems and conflicts. The aim of this paper is to provide a brief insight of the previously described problems and to look for answers how important a role has the communication has in the solution of these issues. My research method is based on literature, my own consultancy work and case study researches.

Keywords: family firms, mysterious issue, generation change, communication of family firms, pandemic, threat, new communication phenomena of the epidemic.

1. BEVEZETŐ GONDOLATOK

Közel negyed évszázada kezdtem el egy sajátos vállalkozási típussal, a családi cégekkel foglalkozni. Az első vonatkozó kutatásaim alapján nem sejtettem, hogy milyen régi korokba nyúló, s mégis milyen rejtélyes témába fogtam. Ahogy azonban az évek hosszú során mind jobban elmélyedtem a téma szakirodalmában, s gyűjtöttem hozzá a hazai és saját tanácsadói munkáimból tapasztalatokat, végeztem felméréseket, vezettem - az esetek többségében - ilyen jellegű cégek tulajdonosainak és/vagy hozzátartozó tanítványaimnak a témába vágó szakdolgozatait, mind jobban éreztem azt, hogy a családi cégek nem csak nagyban különböznek a „klasszikus” vállalkozásoktól, de a működésük igazi mélységeit tekintve nem is könnyen elérhetők. Sőt, a magam részéről úgy vélem, hogy kifejezetten rejtőzködőknek mondhatók. Ezen sajátosságoknak nagyon- nagyon sokféle oka és háttere van. Jelentős részük a céget magában foglaló, a cég „származását” meghatározó nemzeti kultúrával, történelmi háttérrel, míg mások a család történetével, gyökereivel függnek össze. De vannak még olyan belső immanens sajátosságok is - származzon az a családi cég a Föld bármely tájékáról - amelyek valamennyi ilyen céget tekintve különös jelentőségűek. Ezek közül kiemelkedő a családon belüli, valamint a családi cégen belüli kommunikáció, aminek háttérében mindig megtalálható az egykori alapító(k) személyisége. Legyen az még élő, vagy már elhunyt személy értékrendje, élettörténete, a cégre vonatkozó víziója (különös tekintettel a cég majdani továbbélésére), az átörökítésre vonatkozó elképzelései, generációkban való (vagy abban éppen nem való) felelősségteljes, hosszú vagy rövidtávra tekintő gondolkodásmódja és döntései.

2. A CSALÁDI CÉGEKRŐL ÁLTALÁBAN

2.1. A családi cégek régebben...

Visszapillantva a családi cégek történelmére azt látjuk, hogy ez a cégforma már a legrégebbi civilizációkban is jelen volt. A legrégebbi írásemlékekben (pl. a Bibliában) is van rájuk utalás. Gondoljunk akár az ókori birodalmak, vagy a későbbi korok gazdálkodási egységeire, a mezőgazdaság, a kézműipar, vagy a fejlődő, iparosodó államok cégstruktúrájára. A családi vállalkozások többsége igyekszik hosszabb távon, generációkon át is fennmaradni. Példaképpen említhetnénk a legrégebben fennálló cégek közül a japán Hoshi Ryokan vendéglátással foglalkozó és szállodát üzemeltető céget (alapítva: 718-ban), amely 46-szor élt meg sikeres generációváltást, vagy az olasz Barone Ricasoli szőlő- és olajfaültetvényeket gondozó, bort és olíva olajat értékesítő vállalkozást (alapítva: 1141-ben). Világszinten a családi cégek sorában vannak igen hosszú időn át, akár évszázadokon átívelő családi cégek, de sajnos a többség soraiból - gyakran még a fejlett piacgazdaságok átlagában is - a családi vállalkozások kb. 30-35 százaléka nem éli túl az un. generációváltást. Az egyik hazai érdekszövetség, a Családi Vállalkozások Országos Egyesületének egyes szakértői szerint, a hazai családi cégek esetében ez az arány még kedvezőtlenebb.

A családi vállalkozások átadása kapcsán keletkező hatalmas „elhullási veszteségnek” mint jelenségnek, számos háttér oka van. Az egyik legnagyobb gondot az okozza, hogy ezek a cégek több szinten történő (anyagi, érzelmi és családindinamikai) kezelést igényelnek, de jellemzően rejtőzködő mivoltuk sajnos sokukat megakadályozza abban, hogy megfelelő szakértelmet vegyenek igénybe, különösképpen a generációváltás során.

A családi cégeknek a piacgazdaságban betöltött szerepe a világ számos országában jelentős, úgy az üzleti tevékenységük, mint a foglalkoztatásban betöltött szerepük, sőt az általuk megtermelt GDP szempontjából is. Az Európai Unió 2019. évi, az európai családi vállalkozásokról készült jelentésében (European Commission Enterprise and Industry, 2019) elismeri a családi vállalkozások

nemzetgazdasági jelentőségét, tekintve, hogy mind a gazdasági, mind a társadalmi fejlődésben fontos szerepet töltenek be. A jelentés rámutat, hogy fejlődésük, növekedésük és folytonosságuk az európai gazdaság fejlődését, növekedését és folytonosságát is előmozdítja, valamint hozzájárul a gazdaság stabilitásához is.

Hazánkban a családi cégek vállalkozásokon belüli arányát nehéz pontosan meghatározni, mivel a családi vállalkozásoknak nincs hivatalosan deklarált definíciója, másrészt konkrét statisztikai adatgyűjtések sem léteznek külön, kimondottan a családi vállalkozásokról. A különféle kutatások és egyes adatgyűjtések azonban reprezentatív adatokkal szolgálnak erre a cégek körre nézve.

Európára vonatkoztatva az Ernst and Young családi vállalkozásokról készült évkönyve (Ernst & Young Family Business Yearbook 2017) szerint, az összes európai vállalkozás 85 százaléka családi vállalkozás és ezek biztosítják a munkahelyek 60 százalékát.

„A Family Firm Institute [2017] által gyűjtött adatok alapján globálisan a családi vállalkozások az összes vállalkozás körülbelül kétharmadát, a tőzsdén jegyzett cégek pedig egyharmadát teszik ki; a GDP 70–90 százalékát adják; a munkahelyek 50–80 százalékát tartják fenn; tőkéjével indítják a startupok 85 százalékát. A KPMG (holland professzionális könyvvizsgáló cég) felmérése szerint 2013-ban Európában a családi vállalkozások egy billió eurós árbevétel érték el, ez az összes üzleti vállalkozások által termelt árbevétel 60 százaléka volt; a munkahelyek 40–50 százalékát biztosították.” (Kása et al., 2019. 147 p.)

A Budapest LAB Gazdaságfejlesztési Kutatóközpont 2017 évben indult, a KKV szektorban végzett reprezentatív kutatása a magyarországi családi vállalkozások számát 29500 körülire becsülte, amely a KKV szektor 58 százalékát teszi ki (Budapest LAB, 2017).

Tehát mindent egybevetve, a különféle adatokra és felmérésekre alapozva elmondható, hogy globálisan és európai szinten is, a nagy számban létező családi vállalkozások vitathatatlanul erősítik a nemzetgazdaságot az általuk megtermelt GDP, valamint munkahelyteremtő mivoltuk tekintetében is.

2.2 A családi cégek ma...

Napjainkban aktuálisan a pandémia okozta nehézségek mellett a soron következő időszak egyik legjelentékenyebb vállalatmenedzsment kihívása az lesz – különösen a családi cégek esetében (Bogdányi et al., 2019) –, hogy a rendszerváltás után tulajdonossá, ill. vezetővé vált nemzedék tömegesen érte és éri el a nyugdíjas kort. A másik kihívás pedig választ találni arra a kérdésre, hogy hogyan lehetne minél kisebb veszteséggel megoldani a generációk közötti váltást, hiszen a munkavállalók több mint kétharmada a szóban forgó cégek keretei között tevékenykedik. Nem mindegy, hogy kivel, mi lesz! Fontos ezzel foglalkoznunk, különös tekintettel arra, hogy e vállalkozások között nem csak kisebb cégek vannak jelen a gazdaságban, hanem léteznek 100 millió forint, ill. afeletti éves árbevétellel bíró társaságok is. Ezeknek is több mint a felét, összesen 12 ezer vállalkozást érint ez a probléma.

Az előttünk járó fejlett piacgazdaságok tapasztalatai sorra azt mutatják, hogy a generációváltás és az azt megelőző utódlási folyamat nem egy pillanat alatt végbemenő változás, nem egy konkrét esemény, hiszen az utódlás nem csak egyszerűen a következő vezető kiválasztását, hanem ennél sokkal összetettebb folyamatot jelent. Jelenti többek között annak a tudásnak az átadását is, ami az alapítók fejében (szakmai, mérnöki tapasztalati tudás) és kapcsolatrendszerében (különböző partnerek, vevők, szállítók, stb.) van, meg mint létező érték, valamint azt is, ahogyan ők működtetik a teljes céget. Ez összességében az a láthatatlan tőketényező (intangible assets), amely a vállalkozások innovatív tevékenységének alapját képezi. Nem csak versenyképességet növelő

termék és technológiafejlesztést jelent, hanem a társadalmi lehetőségek kihasználásának, a közösségi problémák megoldásának egyik meghatározó eszköze is.

A sikeres generációváltáshoz nem elegendő az, hogy az alapítók a bevált üzleti szokásokat egyszerűen továbbadják, bár sokszor még az is gond. (Hermann – Kocsis, 2019) Ráadásul az is meglehet, hogy ami az egyik generációnál jól működött, az a másikonál nem fog, hiszen maguk a dolgok is változnak. Így a fontos tudásokat úgy célszerű megőrizni, hogy azok a korszerű digitális megoldások „tégelyébe” kerülve akár már további innovációs fejlesztési irányok meghatározóivá is válhassanak.

3. MILYENEK IS A CSALÁDI CÉGEK A FŐBB JELLEMZŐIK ALAPJÁN?

Tulajdonképpen mit is nevezünk családi vállalkozásnak?

Ezt kutatva meglepő sokszínűséggel találkozhatunk. Az Európai Unió 2009-ben (European Commission, 2009) a világon használatos 90 féle meghatározást talált. Ezen megfogalmazásokból az EU a következőket fogadta el mérvadónak:

Családi vállalkozásnak minősülnek méretüktől függetlenül azon gazdasági társaságok, amelyek irányításában a tulajdonos mellett legalább még egy családtag részt vesz, valamint a család tulajdoni hányada meghatározó szerepet (nyílt részvénytársaság esetén minimum 25+százalék; zárt részvénytársaság esetén minimum 50+százalék) biztosít a családnak a tulajdonosi döntésekben. A vezetésre és a mindennapos munkavégzésre egyaránt jellemző, hogy a család több generációja vesz benne részt.

Igen ám, de felvetődhet az a kérdés is, hogy meddig tart a család (milyen mértékű, horizontú), melyek azok a rokoni szála, amelyek ide tartozóak, és melyek nem?! Ez a kör változó lehet. Egy lehetséges felosztás szerint vannak olyan cégek (un. rokoni vállalkozások), amelyek a családi tulajdont és vezetést a jövőben sem a szűk családban (házastársak, gyermekek) kívánják tartani, hanem tágabb rokoni kapcsolatok között. Vannak olyan cégek (házastársak vállalkozásai), ahol a tulajdonosi struktúrában és a munkamegosztásban erőteljesen megjelennek a családi kapcsolatok, ám a jövőre vonatkozóan a tulajdon és a vezetés öröklése nem biztosított (vagy nem tervezett). Végül vannak, az un. nukleáris családi vállalkozások, amelyek szűk családi tulajdonban lévő cégek, és a jövőben is így akarják fenntartani a tulajdonlást és a vezetést.

A magam részéről hajlok Sten elhatárolásának elfogadására, aki szerint:

- azok a családok, ahol minden tag, de legalább két családtag informálisan vagy formálisan részt vesz a vállalkozásban, tagja a vállalkozó családnak is;
- csak azon családtagok tartoznak a vállalkozó családba, akik informálisan vagy formálisan részt vesznek a vállalkozásban.
- a vállalkozó családnak csak azon családtagok a tagjai, akik formálisan részt vesznek a vállalkozás működésében. (Sten, 2008)

Ez az elhatárolási metódus a vállalkozásban való részvételre vonatkozik, s nem azonos a tulajdonlással. Hiszen pl. dönthet úgy a vállalkozó család, hogy ad bizonyos tulajdonrész (így kaphat osztalékot, részesedhet a megtermelt haszonból) a cégben nem munkálkodó családtagnak is, de ez nem azonos az előbbieken meghatározott körrel. Az ilyen esetek jelentős részében e családtagok jogai nem különböznek az esetleges egyéb, a céghez nem rokoni szálon kötődő, tulajdoni részzel rendelkező befektetőktől. Bár előfordulhat az is, hogy elsőbbségi jogok illetik meg őket.

Mindent egybevetve, a családi cégek éppen ezért nem véletlen a sokféle meghatározás – jelentős mértékben különböznek a nem családi jellegű vállalkozásoktól. Éppen ezért nem véletlen a sokféle

meghatározás. Jellegzetességeik egyik oldalról az erősségeik, de másfelől a gyengeségeik is, amelyek különösen akkor válnak kritikussá, ha a családi cég valamilyen változás előtt áll. A változások között is kiemelkedő jelentőségű a cég tulajdonviszonyaival is erősen összefüggő cégirányítás, vezetés átörökítése.

Magyarországon éppen az átörökítések kapcsán kerültek a családi cégek a figyelem fókuszába. Egyes becslések szerint hazánkban aktuálisan már több mint 150-200 ezer családi vállalkozás esetében vált egyre sürgetőbb feladattá az átörökítés. A 2014 utáni évben megjelenő becslések szerint, a soron következő időkben a generációváltás kérdésében (s csak a KKV szektorra nézve!), hozzávetőlegesen 320.000 cég várható, hogy érintett lesz ez ügyben Magyarországon. Ennek oka az, hogy a rendszerváltás után megalakuló cégek alapító „tulajdonosatyái” (s köztük többen az eddigi legsikeresebbek közül) zömében napjainkra jutnak el a nyugdíjaskor határáig.

Tekintve, hogy az érintett kör komoly nemzetgazdasági súlyt képvisel, probléma lenne az, ha nagyobb számban kerülnének az átörökösítési folyamat során bajba, a nem megfelelő folyamatkezelés miatt. Pedig erre van esély! A fejlett piacgazdaságok tapasztalati statisztikái szerint (ahol a több éven át tartó átörökítési processzus sikeres lefolytatását támogatandó, jelentékeny és kiterjedt tanácsadói, kamarai, oktatási-képzési háttértámogatás áll rendelkezésre). Ahogy az előzőekben már említésre került, a családi vállalkozások kb. 30-35 százaléka nem éli túl az un. generációváltást, sőt, már az átadási processzus során is közel 20 százalékuk esik annak áldozatául. A cégutódlást követő hét év alatt pedig minden harmadik cég tűnik el örökre. Ezen tapasztalati statisztikák tükrében joggal aggódhatunk – a hazai családi cégekre vetítve – amiatt, hogy az átörökítés előtt álló cégek között sokan lesznek olyanok, akik ezt a folyamatot nem élik túl.

Nagyon nehezen érthető mindazok számára, akik még nem mélyedtek el a családi cégek működési „titkaiban”, vagy nem foglalkoztak átörökítésük gondjaival, hogy miért lehetségesek ezek az esetek. Mitől ilyen meghökkentően csekélyek a túlélési arányok, miközben más, nem családi birtoklású cég életében gyakran történik meg úgy tulajdonos vagy menedzsmenkváltás, hogy az bármilyen különösebb megrázkódtatást okozna az egyébként sikeres üzletmenetben. A jelenség megértéséhez jóval közelebb juthatunk, ha előtte áttekintjük a családi vállalkozásoknak azon speciális jellemzőit, amelyek vitathatatlan előnyeik mellett nehézségeket is okozhatnak.

3.1. A családi cégek immanens jellemzői

A családi cégeket több olyan markáns jellemző különbözteti meg a kizárólag üzleti alapon működőktől, amely eltérések:

- egyfelől nehézséget okozhatnak a családi cégek átörökítésének menedzselésében;
- másfelől épp erősségeiket képezhetik, és hosszútávon fennmaradásukat szolgálhatják.

Vannak szerzők (Huybrechts et al., 2011) – s magam is ezek közé tartozom – akik a családi cégek hozzáadott értéket termelő meghatározó erőforrásainak (erősségi tényezőinek) a szervezeti kultúrát, a hírnevet, az emberi tőketényezőket és a hálózatokat tartják. Ezek olyan intangible tőketényezők, stratégiai erőforrások, amelyek képesek a családi cégek versenyképességét a „legnagyobb” és legeredményesebben működő - nem családi cégekkel - azonos szintre emelni.

Nézzük át azokat a tulajdonságokat, amelyekkel a családi cégeket általában jellemezi szokták:

3.1.1. Stabilitás, megbízhatóság, a törvények tisztelete és a minőségi munka

Ezek az általánosságban jellemző cégtulajdonságok érthetőek, ha arra gondolunk, hogy igen sok családi cég több éves fennállása alatt egy-egy család nevét viseli, tehát nem mindegy, hogy milyen fény vetül a vállalkozó tulajdonosra és generációkra.

3.1.2. A családfői tekintélyt is jelképező, a tulajdonos-vezető (különösképp az első generációt képviselő alapító atyára), atyáskodó (paternalista) stílus

Az a magatartás, ami azokon a családokon belül általában is jellemző, ahol az apa a családtagokat maximálisan védelmezi, óvja. A családi cégek esetében ez kiegészül a maximális felelősségvállalással, a saját üzleti elképzelések kitüntetett hangsúllyal történő kommunikálásával, sokszor ezzel a családtagokat távol tartva az önállóságtól és a választás és/vagy változtatás lehetőségétől. (Heidrich, 2016) Ilyen körülmények között nehéz helytállni a potenciális örökösnek, tekintve, hogy szinte soha nem tapasztalhatja meg azt a felelősséget és azokat a kockázattal járó terheket, amelyek egy-egy döntési helyzettel járnak. Így kell bebizonyítani az alkalmasságát, sőt tehetségét, még mielőtt az alapító atya átadná neki a céget.

3.1.3. A családi vállalkozások viszonylag hosszútávon való gondolkodása, sokszor a tudattalanul is erre irányuló ösztönös törekvése

Ez a fajta törekvés majdhogynem genetikai gyökerű, hiszen mint ahogyan a családok többsége tervez gyermeket, gondoskodik az utódlásról, az alapító atya is erre törekszik a családi cégekben. Az említett törekvés azonban nem keverendő össze a családi cégek stratégiájával, s végképp nem a tervezési tevékenységével. Sokszor inkább éppen az a baj, hogy a hosszútávú törekvéseiket nem, vagy egyáltalán nem szolgálja az általuk követett stratégia.

Végül az eddigi kutatásaim és tapasztalataim szerint a leginkább meghatározó az az értékrend, amely két szintet feltételez. Ez a két szint, ami kizárólag csak a családi cégek sajátja (s mint ilyen, a világon felelhető valamennyi családi cég immanens sajátja), egy gyakorlati ellentmondásból következik, tekintve, hogy a család és a cég - mint rendszerek - immanens értékei eltérőek.

3.1.4. A családi cég kettős természetű. „Janus arca” van!

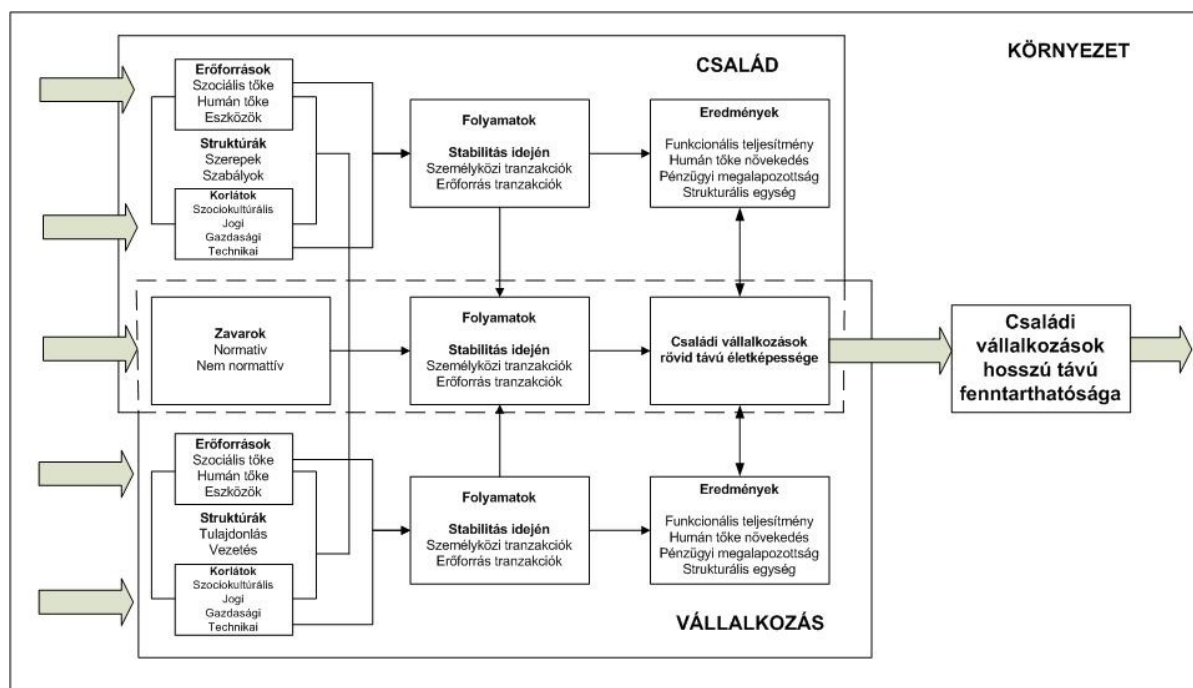
Egyfelől, mint vállalkozás klasszikus jellegzetességekkel bír. Árutermelő, profit és vevőorientált gazdálkodási egység. Fejlettségétől és életciklusától, profiljától, technikai-technológiai munkamegosztási- és együttműködési viszonyaitól függő szervezeti hierarchiája és kultúrája, a szervezet működésének logikájából következik.

Másfelől létezik egy másik szint, amelynek immanens értékei ettől eltérőek. A család ugyanis egyfajta „fogyasztási egység”. Meghatározó értéke a szeretet. Kapcsolatai azokkal a családi szerepekkel fűgenek össze, amelyek a családi hierarchiában meghatározók, stb.

E két eltérő értékszint között valamiféle egyensúlyt kell teremteni, különben a két szint akár egymás ellenében, ellentétesen is elkezdhet működni.

Némiképp hasonló dinamikát feltételez az a fenntartható családi vállalkozási modell, amelyet Danes, S. M. szerzőtársaival adott közre egyik munkájukban (ld. 1. sz. ábra).

1. ábra: A fenntartható családi vállalkozás elméleti modellje



Forrás: Danes, S. M. et al. 2008, 244 pp.

Kutatásaim során - több generációváltást megélt családi cégek történeteinek tanulmányozása segítségével- arra a következtetésre jutottam, hogy csak azoknak a családi cégeknek van esélyük hosszútávon, következetesen fennmaradni, amelyeknek sikerül a család és a vállalkozás értékei között harmóniát létrehozni, de nem csak ezt. Hanem hogy ezt a harmóniát a külső és belső (családi) viszonyokon belül is sikerül úgy kommunikálnia, hogy az ne rekedjen meg a deklaráció szintjén, hanem természetes módon sugározza azt az érintettek felé, legyenek ezek bár a család tagjai, vagy a tágabb környezetben fellelhető érintettek is. A jól kialakított és megfelelő eszköztárral rendelkező kommunikáció az, amely a két egység (család és vállalkozás) eltérő értékrendje között egy olyan integrációt szolgálni képes értékrend (szint), amely a valóban hosszútávon fennmaradni képes vállalkozások jellemzője. Vagyis - a család és a családi cég következetes, mintegy szakrális (Kozsdi, 2008) értékrendje, amely képes távolabb látni a „belátható” jelenen, s olyan örökérvényű igazságok mentén kerül megfogalmazásra, ami túlmutat az egyes történelmi korszakok vállalkozásain és generációin egyaránt (áldozatvállalás, felelősség a társadalmi környezetért, a családért, a munkatársakért, hűség, stb.).

A tapasztalatok szerint, a szóban forgó értékrendet az alapító családtag (ok) alakítja ki. Ez az értékrend⁶- amennyiben a család értékrendjével adekvát-, képes a családi vállalkozás - s a cég, mint rendszer (hosszútávon cégdinasztia) - számára a dinasztiaépítés érdekében olyan stabil alapot képezni, amelyet az egész család el tud fogadni, s őszintén vállalni, követni. Így válhat képessé

⁶ Jól példázza a fentieket két ismert – egy 130 éve alapított és egy hazai, a rendszerváltás után alapított - családi cég tulajdonosai által vallott értékeket tükröző mondások:

„Mindig azon elv alapján cselekedtem, hogy kisebb baj pénzt veszíteni, mint bizalmat. Ígéreteim integritása, a termékeim értékébe és a becsületszavamba vetett hit mindig fontosabb volt számomra, mint a mulandó profit.” (Bosch)

„A legtöbb családi vállalkozást vezető tulajdonos egyetért abban, hogy miután a család meghatározza az alapvető értékeket, minden generációnak követnie kell azt, hiszen a család viselkedése alapján ítélik meg a céget. Könnyen elbukhat egy korábban sikeresen felépített vállalkozás, ha az utód, léha, felelőtlen életet él. Az üzleti életben megbízhatatlannak bélyegezik” (Kürti Tamás, az „örökös”)

megőrző, támogató, irányt szabó hagyomány jellegű tényezővé „érlelődni” az évek folyamán. (Hamvas, 2008)⁷

4. A CSALÁDI CÉGEK KOMMUNIKÁCIÓS DILEMMÁI

4.1. Értékrend és családi „hangsúlyok”...

Az előzőekben többször is hangsúlyt kapott az a megállapítás, miszerint mint minden szervezetben, így a családi cégekben is kitüntetett jelentősége van a kommunikációnak, különösen olyan ügyekben, amelyek maximális konszenzust igényelnek. Ilyen mindenekelőtt az előző pontban említett *értékrend kialakítása* körüli vita, és - jó esetben – a konszenzusra jutás a családi cég tagjai (akik családtagok is) között. Ez hatalmas erőfeszítést igényel. S ebben a mindenkori cégalapítónak óriási - senkiével sem összevethető- szerepe van. Hiszen, ha az induláskor erőteljes az értékrendi megalapozottság és az irány, akkor ez az örökösök felkészítésében is jelen van, potenciálisan megmutatkozik. A probléma inkább az, hogy az esetek többségében az alapító nem is gondol tudatosan a kommunikáció fontosságára, vagy abban a hiszemben tölt hosszú aktív éveket, hogy ez minden családtag, de különösképpen minden potenciális örökös számára „evidens”, holott ez koránt sincs így! Ellenkezőleg. Az örökös pl. sokkal jobban, jobb életszínvonalon szeretne élni, mint az alapító atya vagy anyja, és természetesen mindennek anyagi hátterét a családi cégből szeretné fedezni, de közben ezt sokkal kisebb munka és időteher mellett, mint ahogy ezt eddig otthonról látta.

Ezen a dilemmán sokat segíthet az, ha időben, s nem az átörökítés időpontja előtt egy- két évvel, vagy ami még rosszabb néhány hónappal próbálják meg az örökösre az alapító értékrendjét „rátukmálni”. Nagyon hasznos lehet, ha – szinte kezdetektől a család értékelveivel összehangolva – tudatosan (a személyes példamutatását összehangolva a családi kommunikáció gyakorlatával) foglalkozik ezzel a cégalapító. Ebben az esetben a konszenzus és az így megszülető elfogadás a családtagok részéről jó eséllyel kialakulhat.

Mindazonáltal a családi cégekben az átörökítés komoly trauma lehet az addig még virágzó, sikeres cég számára is.

További konfliktushelyzet és kommunikációs kihívás lehet az a dilemma is, hogy egyáltalán ki jöhet számításba, *ki legyen a cég feje, örököse*.

A jelen munka terjedelme nem elég ahhoz, hogy ennek a kérdésnek minden részletére kitérjen. Érdekes azonban végiggondolni, hogy mi történik akkor, ha nincs a tulajdonosnak gyermeke, vagy ha van, de nem akarja a céget átvenni, nem akar atyja örökébe lépni. Érdekes megvizsgálni azt az esetet is, ha több testvér van (esetleg még tetézve azzal is, hogy lehetnek első, sőt második és/vagy további házasságokból származó utódok is), s azok közül mindegyik igényt tart arra, hogy a cég vezetésében részt vehessen, netán első számú vezető lehessen.

Egyáltalán, a fenti helyzetekben hogyan lehet helyesen dönteni? Mi is az igazságos és mi méltányos és mi az, ami nem? Hogyan kell megértetni azt, hogy milyen magatartással és kommunikációval lehet elérni azt, hogy a szóba jöhető aspiránsok elfogadják az alapító választását és indokoló érveit?

⁷ Hamvas Béla szerint: „A hagyomány nem rendszer, hanem rend. A rend arról ismerhető fel, hogy önmagát állandóan javítja. A rendszer organizáció, a rend organizmus. A rendszer, ha valahol nem jó – márpedig mindig kiderül, hogy valahol nem jó – összeomlik. Ha a rend valahol nem jó, önmagát kijavítja. A hagyomány nem rendszer, hanem rend, minden számunkra ismert alakjában, a kínaiaknál, a hinduknál, a hébereknél, a görögöknél. A rend nem zárt és statikus épület, hanem nyílt irány és út.” (Hamvas Béla (2008): *Mirázs* (Patmosz II.) Medio Kiadó Kft. 182.p.)

Gyakori hiba, hogy az átörökítő érzelmi alapon a legkedvesebbet, vagy a legidősebbet választja, s közben a ráteremtebbet kellene megbízni a cég vezetésével. Ez persze nem azt jelenti, hogy a többieknek semmi ne jusson, de meg kell gondolni azt, hogy mit, mennyit, kinek és hogyan! A tapasztalat az, hogy még ha a döntés elvben jó és igazságos, ill. méltányos is, a családtagok nem fogadják el, ha nem megfelelő a kommunikáció, ha túltengnek benne az érzelmek, s alig van benne ráció. A tapasztalat az, hogy ilyen esetben az alapítóval jól meg kell tudni értetni azt, hogy nem a családi érzelmek alapján kell kezelni egy ilyen horderejű és hosszabb távra is kiható döntést, hiszen a családi cég fennmaradása és ezáltal a család megélhetése is lehet a tét.

E kérdés kapcsán fontos megjegyezni, hogy hazánkban a generációváltás problémája nemzetközi összehasonlításban is nagyon érzékeny kérdés. Tekintve, hogy roppantmód megnehezíti a cégátadás kérdését is az, hogy még nem alakult ki a felelős átörökítésnek a jelen korszakhoz illeszkedő kultúrája⁸. A múltja viszont sajnos „ködbevesző”, hisz a szocializmus korszaka miatt, fél évszázadi tőkés gazdálkodás kihagyása, valamint a polgári osztály teljes felszámolása, gyakorlatilag feltételezi a nulláról való újraráépítkezést.

E történelmi tényből következően az elkövetkezendő néhány évben fog eldőlni, hogy egyáltalán újratereztődik-e, vagy sem a felelős átörökítés kultúrája?

Képes lesz-e a családi cégek többsége olyan érett családi vállalkozássá válni, ahol több nemzedék dolgozik együtt, s a vállalkozásukat generációról generációra örökítve cégdinasztiákat (céggenerációkat) felépíteni? Hiszen sok előnye van a családi cégek generációkon való megtartásának, többek közt a család nevének megőrzése (érzelmi és szimbolikus értelemben), és a biztonság (anyagi és erkölcsi értelemben egyaránt).

Vagyis kétségtelen, hogy a vállalkozás családon belül tartása, a következő generációnak való átadása, valódi és hosszútávon is reális előnyöket biztosít, amit egyetlen családnak, de a nemzetgazdaságnak sem szabad veszni, hagyni. Azonban nemzetközi viszonylatban is sok cég, de a hazai családi cégek esetében különösképp alapvető a dilemma: vajon van-e akkora felismerő képesség (nem csak az alapító atyákban, de a családtagokban is), hogy mindezt átlássák, s megfelelő időben, s kellő energiát szánva rá, foglalkozzanak az átörökítés folyamatával?! Annál is inkább, mivel a megfelelő átöröklési processzus híján még az igazán élet - ill. versenyképes cég esetében is fennáll a felszámolás veszélye. Így az átörökítés időben való megkezdése és lebonyolítása nélkülözhetetlen, úgy a családi megélhetés fenntartása, mint a nemzetgazdaság érdekeinek szempontjából.

Mindez az oktatáson, a nevelésen, az értékrendek stabilizálódásán, a családi cégek anyagi - és jogbiztonságán és sok minden egyéb más tényezőkön túl a kommunikáción is fog múlni. Igen nagy mértékben a családi cégekről szóló társadalmi-és közösségi kommunikáción (pl. hogy milyen a társadalomban megbecsülésük, és van-e olyan, valódi közösségformáló értékük, aminek okán a megbecsülést ki is érdemlik, megjelennek-e a social media világában és milyen „üzenetük” van a tágabb és szűkebb közösségek számára), s végül, de nem utolsósorban a családokon, és családi cégeken belüli kommunikáción.

5. ÖSSZEFOGLALÓ GONDOLATOK

Az élet különböző területein számtalanszor megtapasztalható, hogy mekkora jelentősége van a kommunikációnak, mégis sok esetben tapasztalhatjuk elhanyagolt helyzetét. Pedig nem

⁸ A probléma az, hogy a felelős átörökítés kultúrája nem csak „cégmenedzsment”, de még csak nem is kizárólag „vállalkozói kultúra” kérdése. Annál sokkal mélyebb társadalmi tényezők függvénye is (pl. a család társadalmilag elfogadott és értékelt helye és szerepe, a családon belüli szocializáció a generációk közötti kölcsönös tisztelet és megértés, illetve a testvérek egymáshoz való viszonya, stb.).

nélkülözhetjük - s különösen igaz ez – a kritikus helyzetekben, problémamegoldást igénylő szituációkban. Különösen ott gyakori ez a hiátus, ahol még a megfelelő kifejezések és szerepek is a múlt és/vagy a kibeszéletlen jelen miatt hiányosak.

Az előbbi általános megállapítás mellett ugyanakkor rendkívül izgalmas és meghökkentő tapasztalatokra tettem szert a fentiek tekintetében egy - a COVID 19 járványnak a különféle cégek stratégiájának, magatartásának 2020 márciusától, immár több mint egy éve folyó - kutatása során. (Noszkay, 2021) Az előbb említett tapasztalatok mintegy kutatási „melléktermékként” értékelhetők, hisz a kutatásnak még csak részvizsgálati szempontjai között sem szerepelt a cégek, a családi cégek kommunikációjára vonatkozó vizsgálódás. Így, e kutatási részeredményeket – itt az összefoglalóban – csak nagyvonalúan vázolom, mivel a tapasztalt kommunikációs vonatkozások teljes feldolgozása még folyamatban van.

Igen érdekes volt maga az a tény is, hogy a vonatkozó kutatásomban – noha nem volt ilyen megkötés a felmérés során – mégis a felmért cégek 82 százalékában családi cégek kerültek be, mégpedig mint a COVID 19 káros hatásaival sikeresen, s életrevaló leleményességgel, kreatív stratégiával megküzdők.

Nem kívánva belemenni az okokba és háttértényezőikbe, de három érdekes komponenst kiemelnék:

- Veszélybe kerülve a családi megélhetés alapja, a családi cég - a sikeres kilábalók esetében - „kitapinthatóan” összefogott a család, különösképp a potenciális örökösök, attól függetlenül, hogy akart - e részt venni valaha is a cégvezetésében, vagy inkább még külföldre is távozott, csak nehogy rámaradjon a cég irányítása! Csak két kirívóan érdekes eset a sok hasonló közül, mindezt visszaigazolja. Pl. Németországban dolgozó, kiváló egzisztenciát ott kiépítő informatikus fiú, miután apja cége bajba került, akkor sem ment vissza, amikor számára a karantén feloldódott. Apjával azóta is a családi céget építi, mégpedig a legkorszerűbb digitalizációs megoldások irányába.
- Egy másik példában, a családi cég alapítói - idős férj és feleség - együtt kapták el a COVID-ot. Ekkor a ragyogó beosztású, multinál dolgozó leányuk azonnal felmondott, és a mai napig is a szülei cégének aktív folytonosságán, mi több, korszerű növekedésén dolgozik. De sok hasonló esetet is fel lehetne hozni, mintegy pozitív példaként.
- Az átörökítési folyamat a sürgőssé váló feladatok megoldáskényszerének szorításában spontánul beindult. Erre is igen sok példa van. Ez legtöbbször olyan cégeknél történt meg, ahol a családi céget igen idős apa vezette, aki a járvány alatt nemigen találkozhatott az ügyfeleivel, így a családban, az informatikában jártas rátermett családtag kiépített olyan megoldásokat, amellyel az ügyfélkapcsolatokat digitalizálták. Különösen sokszor még webáruházzal is kibővítették -pl. több agrár, ill. élelmiszertermelő cég esetében-, s mellé még olyan logisztikát is szerveztek, amelynek segítségével, friss zöldséggel, gyümölcscsel, stb. elláthatták a megrendelőiket, de már a nagykereskedő kiiktatásával. A kiválóan beváló internetes ügyfélkezeléssel és az e-kereskedelem kialakításával a cég megmaradásában, sőt sok esetben még a cég növekedési lehetőségét is megoldó fiatalember rátermettségéről megbizonyosodó alapító apa, ezen az úton továbblépve mind több és több irányítási feladatot is fokozatosan átadott a potenciális örökösnek.

Külön érdekessége, hogy ezek nem minden esetben voltak törvényszerűen az alapító által kiszemelt örökös (ök), hanem lehet, hogy épp egy távolabbi rokoni szárlól származó fiatalra került a választás. Érdekes megtapasztalást hozott az is, hogy a problémamegoldás aktivistái spontán módon kerülhettek így a cégirányítás közelébe. Persze tegyük hozzá, hogy ez nem mindig jelentette a klasszikus átörökítés fontos elemének, a tulajdon átörökösítésének megtörténtét is, sok esetben inkább jelentette a tulajdonlás és menedzsment kettéválását! Remélhető, hogy ezekben az esetekben a hivatásos menedzsment elemi szintű felállásával, a cégek egy nagy lépést tettek az

életciklusukban az érettebb szakaszok felé. A családi cégekben tapasztalható, sokszor rivalizálásra utaló játszmák, s egyéb más alapú érzelmi „hidegháborúk” - a járvány sokkhatásából sikeresen kilábaló cégek körében – meglepő fordulattal, egy jóval célirányosabb és racionálisabb, a problémamegoldások felé forduló kommunikációhoz vezetett a szóban forgó cégek körében.

Záró gondolatként – megítélésem szerint – ez az egyik legizgalmasabb jelenség! Ugyanis ez utóbbi azt jelzi, hogy a családi cégek közül, a hosszútávra tervezők, az eddig is sikeresek és a pandémia alatt sikeresen kilábalók, a fenyegetettségben sokkal jobban fókuszálnak az aktuális realitásokra. Nem pazarolják az energiáikat káros, ill. a családi cég egységét megbontó konfliktusokra. Kommunikációjuk visszafogottabbá válik, s olyan irányt igyekeznek venni, ami a problémamegoldást előréviszi, s nem morzsolja fel az energiákat. A magam részéről ezt a család, mint közösségi egység túlélési (sokszor tudat alatt működő) törekvésével, ösztönös cselekvésre ösztönző motivációjával látom kapcsolatban.

Kétségtelen, hogy a fenti megfigyelések még további és még elmélyültebb kutatásra várnak, és ezáltal nyerhetnek majd megerősítő bizonyosságokat.

IRODALOMJEGYZÉK

- Budapest LAB (2017): Az első generációnál még csak nevében „családi” a családi vállalkozás Elérhető: [https://budapestlab.hu/index.php/az-elso-generacional-meg-csak-neveben-csaladi-a-csaladi-vallalkozas/Megjelent:2017.10.25.Letöltés dátuma: 2020.04.17](https://budapestlab.hu/index.php/az-elso-generacional-meg-csak-neveben-csaladi-a-csaladi-vallalkozas/Megjelent:2017.10.25.Letoltés dátuma:2020.04.17)
- Bogdány Eszter – Szépfalvi Anita – Balogh Ágnes (2019): Hogyan tovább családi vállalkozások?
- Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei, Vezetéstudomány/Budapest Management Review L. évfolyam 2. szám 72-85.
- Danes, S. M. et al. (2008): The Effects of Ethnicity, Families and Culture on Entrepreneurial Experience: an Extension of Sustainable Family Business Theory
- Journal of Developmental Entrepreneurship Vol. 13, No. 3 229–268 16 p. ©World Scientific Publishing Company
- European Commission (2009): Final report of the expert group, Overview of family business relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies
- http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf) Letöltés dátuma: 2011. 10. 11.
- European Commission Enterprise and Industry (2019): Small and medium-sized enterprises (SMEs)
- Elérhető: https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_en Letöltés dátuma: 2020.04.18.
- Ernst & Young: Family Business Yearbook 2017: <https://familybusiness.ey-vx.com/fb-yearbook-flipbook-2017/mobile/index.html#p=1> Letöltés dátuma: 2020.04.17.
- Hermann Irén – Kocsis Krisztina (2019): Az alapítók állnak a fejlődés útjában a családi cégeknél https://index.hu/gazdasag/2019/01/12/csaladi_vallalkozasok/?token=cf4bf2cac81622283f0099c581f6bc2e Letöltés dátuma: 2020.01.20.
- Hamvas Béla (2008): Mirázs (Patmosz II.) Medio Kiadó Kft. ISBN 978- 963- 9240- 42- 1
- Heidrich Balázs (2016): A családiasság és paternalizmus, mint áldás és átok a családi vállalkozások kultúrájában Tudomány napi konferencia, november 15. Emlékkonferencia Farkas Ferenc tiszteletére

- Huybrechts, J. , Voordeckers, W., Lybaert, N., Vandemaele, S. (2011): The Distinctiveness of Family Firm Intangibles: a Review and Suggestions for Future Research *Journal of Management & Organization*, Vol. 17, No. 2, pp. 268-287.
- Kozsdi Tamás (2008): Szakrális Nemzet Építés, *Magyar Világkép Kutató magazin*, április-május 1-11 p.)
- Kása Richárd - Radácsi László - Csákné Filep Judit [2019]: Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül / *Statisztikai Szemle* 97. évfolyam 2. szám.
- Leach, P. (2007): *Family businesses the essentials*, Profile Books, London
- Mellerio, O. (2011): *Transmettre une entreprise familiale: Des solutions concrètes pour réussir la transmission*, Groupe Eyrolles ISBN 978 - 2 - 212- 54845 – 7
- Noszky Erzsébet (2021): Vállalati, vállalkozói válaszok, aktivitások a COVID-19 járvány fenyegető kihívásainak idején *Polgári Szemle*:17. évf. 1-3. szám 96-113 p.
- Sten, J. (2007): What is a business family? *Electronic Journal of Family Business Studies [EJFBS]* Issue 2, Volume 1.,

**EMPIRICAL EVIDENCE OF EVOLUTION OF HRM AND EMPLOYEE COMMUNICATION
IN CENTRAL AND EASTERN EUROPE IN INTERNATIONAL COMPARISON (2004–
2016)**

JÓZSEF POÓR

DSc, Full professor
J. Selye University
e-mail: poorj@ujss.sk

ÁGNES BORGULYA

CSc habil, affiliated professor
University of Pécs
e-mail: borag@tkk.pte.hu

ZSUZSA KAROLINY

CSc habil, affiliated professor
University of Pécs
e-mail: karoliny@tkk.pte.hu

ERIKA VARGA

PhD, habil, associate Professor
Hungarian Agrar and Lifesciences University (MATE)
e-mail: varga.erika@uni-mate.hu

ÉVA ILDIKÓ KOVÁCS

PhD, ret. lecturer
MATE
e-mail: Kovacs.ildiko.eva@uni-mate.hu

GÁBOR BALOGH

PhD, assistant professor
University of Pécs
e-mail: baloghg@tkk.pte.hu

ZSUZSANNA SZEINER

PhD, lecturer
J. Selye University
e-mail: szeinerzs@ujss.sk

ILDIKÓ CSAPÓ

PhD, director
National Pedagogical Admin
e-mail: csapo.ildiko40@gmail.com

GYÖRGYI GÁBRIEL-TÓZSÉR

senior teacher
MATE
e-mail: gabrielne.tozser.gyorgyi@uni-mate.hu

CSABA ILLÉS B.

CSC habil, full professor
MATE
e-mail: illes.b.csaba@uni-mate.hu

ZSOLT NEMESKÉRI

PhD habil, full professor
University of Pécs
e-mail: nemeskeri.zsolt@pte.hu

NORBERT SIPOS

PhD, assistant professor
University of Pécs
e-mail: sipos.norbert@kttk.pte.hu

KATALIN TÓTH

PhD, assistant professor
MATE
toth.kata@uni-mate.hu

GYÖRGY UGRÓSDY

PhD, associate professor
MATE
e-mail: Ugrosdy.Gyorgy@uni-mate.hu

SZERGEJ VINOGRADOV

PhD, associate professor
MATE
e-mail: Vinogradov.szergej@uni-mate.hu

Absztrakt

Ha a korábbi politikai rendszerben valaki dolgozott a Személyzeti vagy a Bér és a munkaügyi osztályokon, a tevékenységük politikai következményei vagy annak túlzott adminisztratív jellege miatt, mások nem gondoltak túl sok jót. A rendszerváltás után a privatizációs folyamat, a külföldi tőke jelentős befolyása, a munkajogi környezet nagy átalakulása, a menedzsment és a HR oktatás fejlődése, valamint a digitalizáció behatolása - csak a legfontosabbakat kiemelve - mind hozzájárult ahhoz, az a tényhez, hogy a közép- és kelet -európai országokban - így Magyarországon is - a HR tevékenységek helye, szerepe és jellemzői jelentős átalakulásokat mentek keresztül. Magyarország 2003 óta tagja a Cranetnek, a legnagyobb független nemzetközi HR Kutatóhálózatnak, amely ma már több mint 40 országban működik. Tanulmányunkban a Cranet -felmérések három fordulója (2004–2005, 2008–2010 és 2014–2016) alapján vállaljuk, hogy bemutatjuk, hogyan változott a HR - gyakorlat Magyarországon és más közép -kelet -európai országokban a nemzetközi összehasonlítás tükrében. Fejezetünk bemutatja a felmérés főbb jellemzőit, valamint a HR -nek a szervezeti életben betöltött szerepét, majd a munkerőbiztosításának megoldásait és az atipikus foglalkoztatási formák gyakorlati alkalmazását.

Kulcsszavak: emberi erőforrás menedzsment (HR), Cranet, Közép- és Kelet-Európa, Magyarország

Abstract

If in the previous political system, someone worked in the Personnel or in the Wage and Labour Departments, because of the political implications of the activities or the excessive administrative nature of the activities, others did not think too much good. After the change of regime, the privatization process, the significant influence of foreign capital, the great transformation of the labour law environment, the developments of management and HR education, and the penetration of digitization – highlighting only the most important ones – all contributed to the fact that in Central and Eastern European countries – including Hungary – the place, role and characteristics of the HR activities went through significant transformations. Since 2003, Hungary has been a member of the Cranet, the largest independent International HR Research Network nowadays incorporating in over 40 countries. In our two-part article, based on three round of the Cranet surveys (2004–2005, 2008–2010 and 2014–2016), we undertake to present how the trend of HR practices changed in Hungary and in other Central and Eastern European countries in light of international comparison. Our chapter presents the main features of the survey, as well as the roles played by HR in organizational life, followed by solutions of ensuring personnel supply and the practical application of atypical employment forms.

Keywords: HR, Cranet, Central-Eastern-Europe, Hungary

1. INTRODUCTION

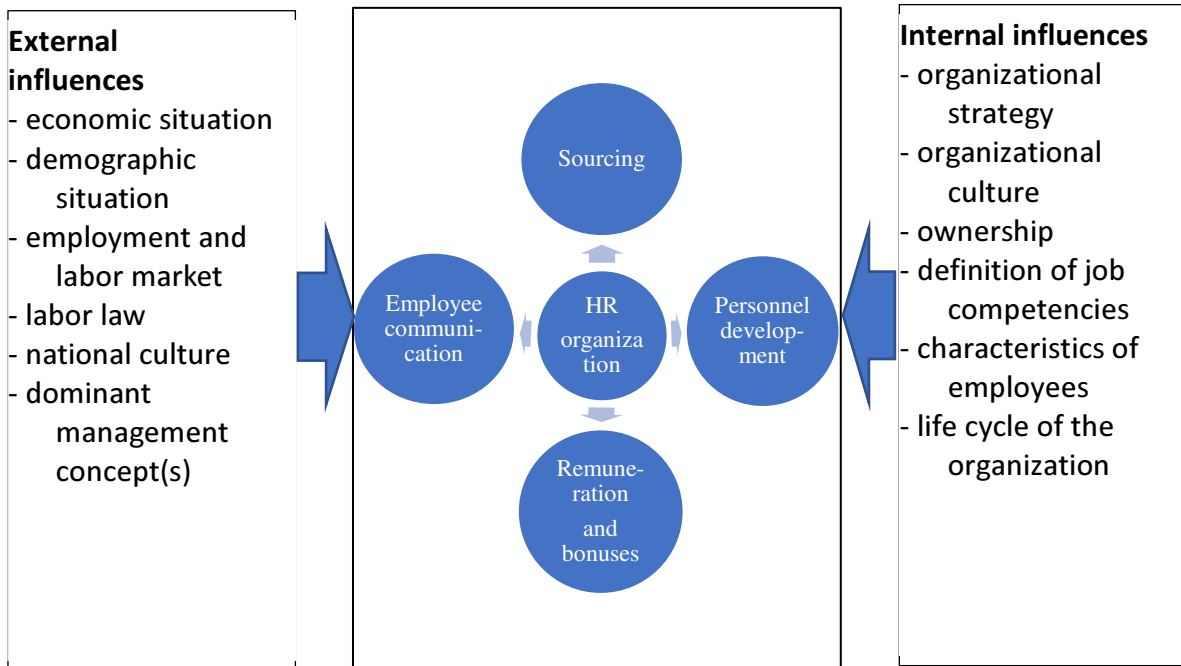
Richard and Daniel Susskind believe in their 2015 book that new technologies will far outstrip the human and professional performance of today. Most analysts think that 'within a decade or two, two billion people will become economically redundant' unless our world 's growth is disrupted, although others point out that the aforementioned transition would produce a lot of new employment forms. (Harari, 2018, 29) These views suggest technology's omnipotence. But many now believe that market success does not depend solely on acquiring physical assets, equipment, and technology. Only organizations and countries that are prepared and have the appropriate skills, knowledge, experience and commitment can enforce such tasks (Efron et al., 2003). Confirming these beliefs, the best-known management experts (Torrington et al., 2014; Armstrong – Taylor, 2017) argue that continuous change has now resulted in organizations 'staff, human resources, and management becoming critical elements of organizational competitiveness.

In this study, we see human resource management (HRM) as a fundamental organizational process and a critical, multi-stakeholder management function for the survival and development of organizations, whose multiple goals can reflect many stakeholders' expectations. Nonetheless, their representation and the HRM practice prevailing for their impact are context-dependent, i.e. the results of managerial decisions influenced by the characteristics of the external and internal environment of organizations that reflect different styles and ideologies (Karoliny, 2017). The areas and functions of human resource management are discussed in a number of ways in the domestic (Bokor et al., 2009) and foreign (Ulrich et al., 2009) literature. In this study, after examining the position of HR benchmarking, we highlight the national, regional, and typical Hungarian characteristics of the following HR areas and their improvements over a decade or so, based on the database established during the last three rounds of the Cranet network survey (Figure 1):

- the role of HR in organisations ,
- providing employees (recruitment and selection),
- employee training,
- salaries and benefits,

- employee relations and communication.

Figure 1: Key processes and key influencing factors of the human resource management system



Source: authors' own editing

2. CRANET AND OTHER INTERNATIONAL SURVEYS IN THE SERVICE OF HR BENCHMARKING

2.1. The HR Benchmarking

Benchmarking is a constant and *systematic* process of searching for best practices of interest to the organization (Bramham, 1977; Camp, 1998; Chang – Kelly, 1994; Clifford, 2016; Hiltrop – Despres, 1994; Zhenjia – Qiumei, 2005) and to measure competitiveness (Csath, 2016; Zairi, 1994). This activity seeks to answer the question of 'how the firm being analysed does what others do.' (Evans, 1977, 14) The basic purpose of benchmarking is to 'provide the customer with answers to the questions that affect him / her in the light of general or particular data collection and interpretation focused on internal and external samples' (Markham 1999, 2).

The benchmarking approach has been used in recent years in relation to a large variety of HR problems. Among the surveys and analyses carried out for gathering information and making comparison, the following can be highlighted:

- surveys analysing HRM practices (for which Cranet surveys are also suitable),
- remuneration and incentive surveys,
- comparisons based on a general and special competence database characteristic of jobs and classification levels,
- comparisons and individual analysis with the organizational and work culture database,
- employee attitude analyses.

The best known of the international and domestic surveys on HRM practice include:

- surveys conducted since the early 1990s, coordinated by Cranfield Business School, that initially sought the distinctive features of HRM in Western Europe (Brewster et al., 2004). This HR research, under the name Cranet, has now become the world's largest academic non-profit research network (Brewster et al., 2012; Parry et al., eds. 2013).
- Society for Human Resource Management (SHRM) in the USA with its nationwide network, as well as the annual surveys of Saratoga Institute, Santa Clara, California embracing nearly 500 companies (Fitz-Enz, 1995).
- The Chartered Institute of Personnel and Development Institute (CIPD) in England, founded in 1913, is the world's oldest professional association in the field of HR management, with more than 145,000 members. This institution conducts annual surveys on HR, and especially on employee relations and remuneration issues. The national HRM survey conducted regularly by the National Institute for Personnel Development in Ireland has a similar aim but a much smaller professional impact (Wiley, 2002).
- Among the HR benchmarking research organizations operating in Hungary, the following are worth highlighting: National Association of Human Professionals (Bodai, 2008), DGS Global (Petrányi, 2008) and Human Mirror (Bokor et al., 2005; 2006).

Benchmarking-type surveys do have a variety of drawbacks in addition to offering a wide range of valuable information to users. Of these, Kieser (1995) stresses the following problems:

- The representativeness and repeatability of the samples are difficult to maintain, and in many cases the composition of the samples is determined by the commitment of the organisations and the availability of data.
- In HRM, in addition to simple, descriptive statistical methods, benchmarking studies for consulting purposes rarely apply the methods of correlation, regression calculation, factor and cluster analysis, and reliability studies.

Another benchmarking critic, Stapenhurst (2009), suggests that benchmarking is simply an imaginative distortion of scientific evidence that the leader of an organisation wants to hear.

Recognizing the possible risks, we ourselves agree the business world should continue to be in great need of benchmarking-type analysis, polls, and observational studies. Proper use of benchmarking allows companies to reshape their approaches for organizing human capital to have a significant effect on corporate success and generate momentum for organisational changes. Furthermore, learning about best practices and comparative statistics will contribute to cost efficiency and provide an opportunity for preventing future challenges and difficulties. Nonetheless, with the acceleration of transition, on the one hand, businesses providing benchmarking data will satisfy the demands of consumers with a significantly shorter lead time than is actually the case, in which "e-solutions" will assist with emerging technology.

On the other hand, it is worth depending on survey methods that are suitable for international comparisons and for capturing the directions and proportions of change for a longer period of time. One of these is the database of the Cranet network used in this study.

2.2. The Cranet Surveys

2.2.1. The Development of Cranet Research Network

For nearly 30 years the Cranet International HRM Research Network has been investigating human resource management practices in member countries. Over the past three decades, scholarly papers, research, and books focused on Cranet data and findings have been presented numerous times at prestigious international conferences. Publications related to Cranet have appeared in specialist books maintained by leading publishers and international journals. The founders of this research network include the Faculty of Business at Cranfield University and representatives from prestigious universities or business schools in Germany, France, the Netherlands, and Sweden. Nowadays, Cranet research has become global. Thus, in addition to Europe, responses to the network's database of researchers from more than 40 countries come from Australia, some countries in Asia, New Zealand, Africa and some countries in South America as well as the United States.

The data of more than 50 thousand organisations has been collected in the eight research cycles carried out so far (Table 1), and it provides the opportunity for comparative and quantitative studies between countries and continents, demonstrating the trend-like patterns over time.

Table 1. Changes in the number of responding organizations and the average response rate in each round of the Cranet survey

Period surveyed	Number of responding organisations	Average response rate
1989	5 268	17–22%
1990/1991	5 511	
1992/1993	6 426	
1995/1996	6 342	
1999/2000	9 394	
2004/2005	7 952	
2008/2010	6 039	
2014/2016	7 300	

Source: authors' own editing

This research is based on a questionnaire designed to show the differences, similarities, and changes in the implementation of human resource management policies and practices in specific countries. The applied, globally uniform questionnaire, which basically asks respondents for factual data and not opinions, is filled in by HR managers of organizations with a staff of at least 100 people. The questionnaire, consisting of about sixty questions, consists of seven main sections covering the main characteristics of the HRM department of the organizations being surveyed, staffing, performance assessment, training and career development practices, incentive-benefit methods, and communication of employees within the organization.

The paper presents results from the last three studies carried out since 2000 (2004–2005, 2008–2010, and 2014–2016), for which the responses to over 21,000 completed questionnaires were processed. Throughout our research, the data available to members of the Cranet Member States that belong to the database are analysed by creating the following categories (Table 2):

- The global (Glob) group contains data and statistical calculations from all Cranet member countries participating in a given survey round.

- The second group (non-CEE) includes, of all the Member States participating in each survey, those from all continents of the world, but typically from Western European countries, which do not include respondents from the former socialist countries.
- The group of Central and Eastern European (CEE) countries, which is the 'former Eastern bloc' based on the responses of participants from the former socialist countries who became members of Cranet during this period.
- Hungary (HU) that collected data in all the three rounds as a Cranet-member (2004–2005, 2008–2010 and 2014–2016).

Table 2. Number of responding organizations in Cranet surveys

2004–2005				2008–2010				2014–2016			
Glob	Non-CEE	CEE	HU	Glob	Non-CEE	KKE	HU	Glob	Non-CEE	CEE	HU
7 809	6 983	826	59	6 415	5 212	1203	139	6 800	5 065	1 735	273

Source: authors' own editing

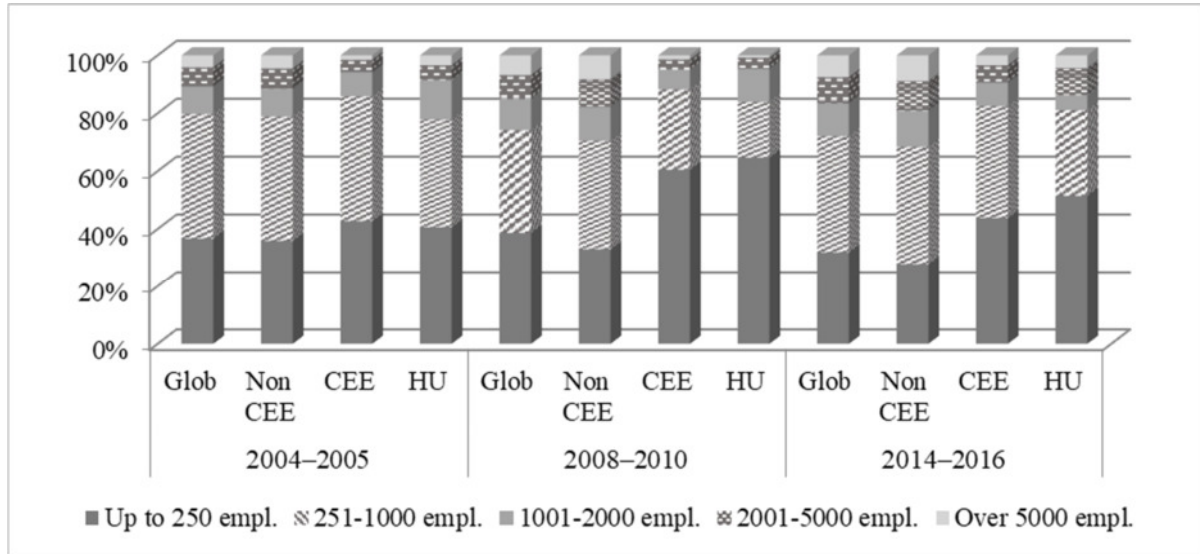
2.2.2. Contextual Characteristics of Responding Organizations of The Country Groups Examined In The Study

The practice of managing human resources is characterised by its context-dependent nature (Figure 1). The fact that people in organizations operating under different external-internal condition systems are not managed in the same way as the characteristics of the influencing factors are decisive, has an impact on the different HR variables, i.e. the operation of HRM. Therefore, in addition to the country's cultural and administrative characteristics, the regional differences or similarities in the findings often derive from the internal contextual characteristics of the organizations.

Numerous studies support that organizational size among the internal contextual factors is one of the most important influencing factors. In terms of the size of the organization characterized by the number of employees, the distribution of the total, i.e. global sample included in the analysis during all three study periods is similar in that the vast majority of the interviewed organizations are less than a thousand (Figure 2). The proportion of organizations with fewer than 250 employees in each of the periods examined is higher in the otherwise relatively small CEE countries and in the Hungarian sample, and the proportion of those with more than 1000 employees is lower than in the global sample and non-CEE group. Thus, it can be said that in the non-CEE countries and globally, a higher proportion of organizations with a larger number of employees are represented in our samples than the respondents of the CEE Group and Hungary.

From an HR standpoint, a significant aspect must always be considered whether a company operates in the public or private sector. The majority of responding organizations - around 65-75% in all three surveys - belonged to the private sector. In the CEE group, a similar proportion is represented by private companies, while in Hungary, the last two surveys have a slightly higher proportion of public sector organizations than the others.

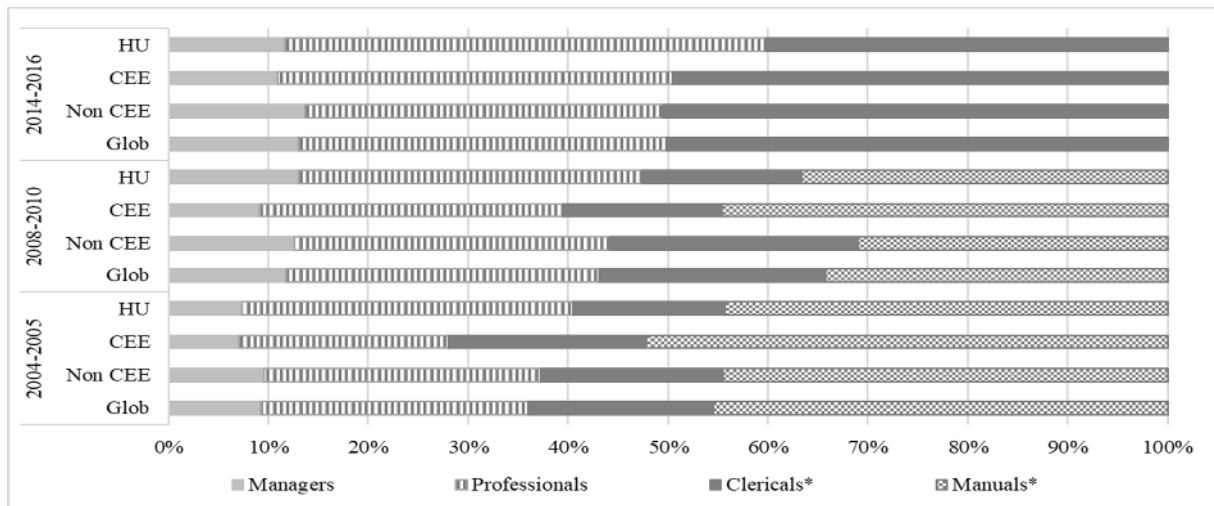
Figure 2. Distribution of respondents by headcounts in Cranet survey research, %



Source: Authors' own editing

Regarding the field of activity and the sectoral classification of the organizations, in the global group during all three periods the highest share (between 25-35%) is represented by manufacturing companies operating in the industry, the proportions of other sectors show more significant differences in the three surveys. While more than half of the respondents in the global sample set up the company before 1988 in all three periods, the vast majority of responding organisations in the CEE region and in Hungary were founded after 1990, which is not at all surprising given the large wave of establishing start-ups and privatization in this region started after the regime change.

Figure 3. Composition of respondents employed by job group in the Cranet research, %



Source: authors' own editing

*Office / administrative and manual workers were included separately in the first two surveys, while as a combined category in the third.

Some of the factors which affect the company are related to the special features of employees. Within this category, the distribution of the respondents by *job groups* shows that while the *share of managers* in the last two surveys is slightly above 10 percent internationally, in the case of the respondents of the first survey it was slightly below this amount. It represents a significantly smaller proportion in the CEE region and in Hungary (Figure 3). On the other hand, the *proportion of intellectual workers and experts* in the last study indicates a steady growth over the 3 years, resulting in it approaching one third worldwide. In Hungary, they represent almost 50% in the third period, which is probably related to the sectoral composition (over-representation of knowledge-intensive industries). At the same time, in the last survey there is a drop in office / administrative and/or manual staff who have only reached 50% in the global sample.

There are age categories of workers, including the young and the older generation, that deserve special consideration from an HR perspective. For the vast majority of responding organisations, the percentage of young people under the age of 25 is less than 25 percent of all employees, and even less than 10% in about half of those surveyed. In the first two surveys, two-thirds of the responding organizations had more than a quarter of all employees over the age of 45 and only one-fifth had more than half of the employees. In the last survey, the proportion of people aged 50 or over made up more than a quarter of all employees in 40 per cent of the responding organisations. The share of the older generation among CEE area respondents, and Hungary in particular, is lower than this.

In the last two surveys, about one-third of the organisations had a share of *higher education graduates* in excess of 50 percent. In the Hungarian sample of the last survey, their proportion is even higher: in almost half of the organizations, more than half of the employees had higher education. This is presumably due to the industry composition of the surveyed companies, the relatively higher proportion of respondents from knowledge-intensive industries (telecommunications and IT companies, finance, insurance, business service providers) and, above all, the higher employment ratio of higher education employees in the public sector than in the private sector.

3. CHANGES IN THE SITUATION OF PRACTICE IN MAIN HR AREAS

3.1. The Role of HR In Organisational Life

3.1.1. Characteristics of Personnel / Hr Departments And Professionals

The expected or experienced strengthening of the HR function and the strategic role, organizational influence, reputation and integration of the responsible leader to enforce HR professional aspects is in the centre of a lot of research at the beginning of the 21st century (e.g. Guzman et al., 2011; Ulrich – Grochowski, 2018).

Relying on the Cranet survey questionnaire, the existence, size (number of employees), position in the organizational structure and characteristics of employees and managers as indicators that reflect practice can be used to assess the role of the HR function in organizational life and to capture changes. They can be used to monitor where and to what extent the *strategic role and integration* is being implemented through a series of surveys.

As mentioned earlier in the section presenting the methodology of the Cranet survey, the lower limit of respondents 'organizational size is 100 people. In practice, these companies, although influenced by sectoral, industrial, and regional specificities, are expected to create an independent HR position, and organize an independent HR department in accordance with the rule of thumb. As

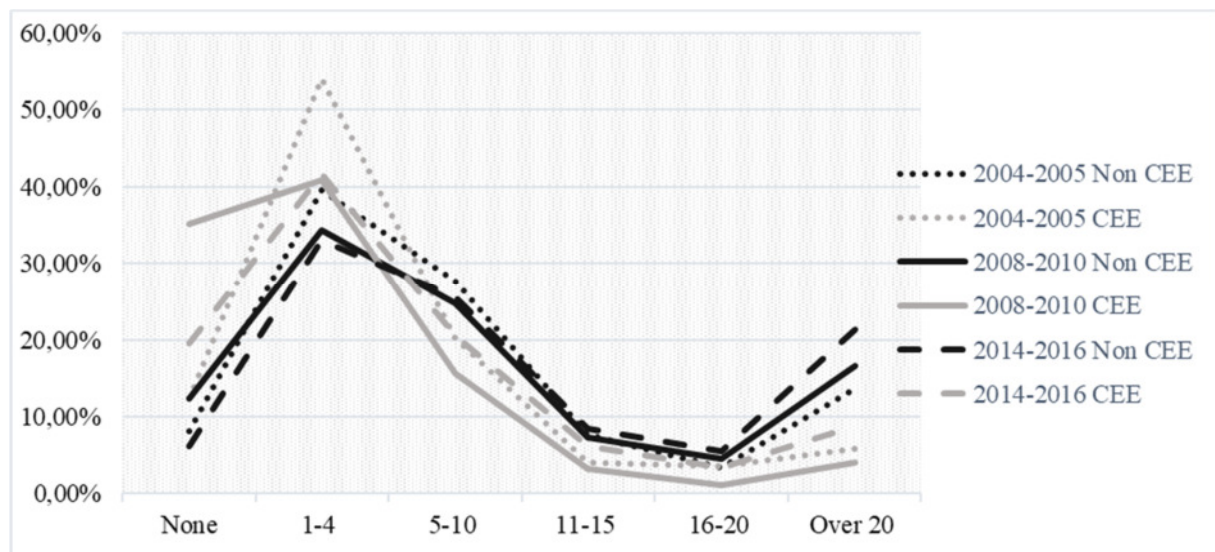
the respondent data show, this 'rule' appears to prevail in all three rounds of the Cranet survey presented in this study, as at least 80-90% of all respondents in the *global sample* are *organizations/institutions with independent HR or HR division support*.

However, in addition to the high level, global values display *a significant fluctuation in time*, as in the survey round at the beginning of the millennium the average of just over 90 percent fell below 84 percent during the first years of the recession, and then again in the third round of the study it creeps over the 90% level. The decline is remarkably high in the CEE region and even more so in Hungary - and there mainly in the competitive sector - which also reflects the sensitivity of the HR sector to changes in the economic situation.

Changes in the size of HR departments suggest that the smallest size (1-4 people) organisations can be regarded typical in the Cranet surveys even over a decade, but there is a *definite global trend towards strengthening the departments of a greater size that employ more HR professionals*.

However, the examination of the characteristics and *changes over time* in the whole sample by *country group* involves significant differences, which is illustrated in Figure 4. The solid lines in the figure demonstrate that, although the non-CEE countries are also experiencing a negative impact of the crisis on HR departments, the way to recover here is to fall below the initial level (8.2% in the first round) with a decrease in operations without HR (6.2%), *the growth of larger HR departments (5–10 people and above) is increasing*.

Figure 4. Changes in the distribution of HR departments by size categories (number of HR employees), %



Source: authors' own editing

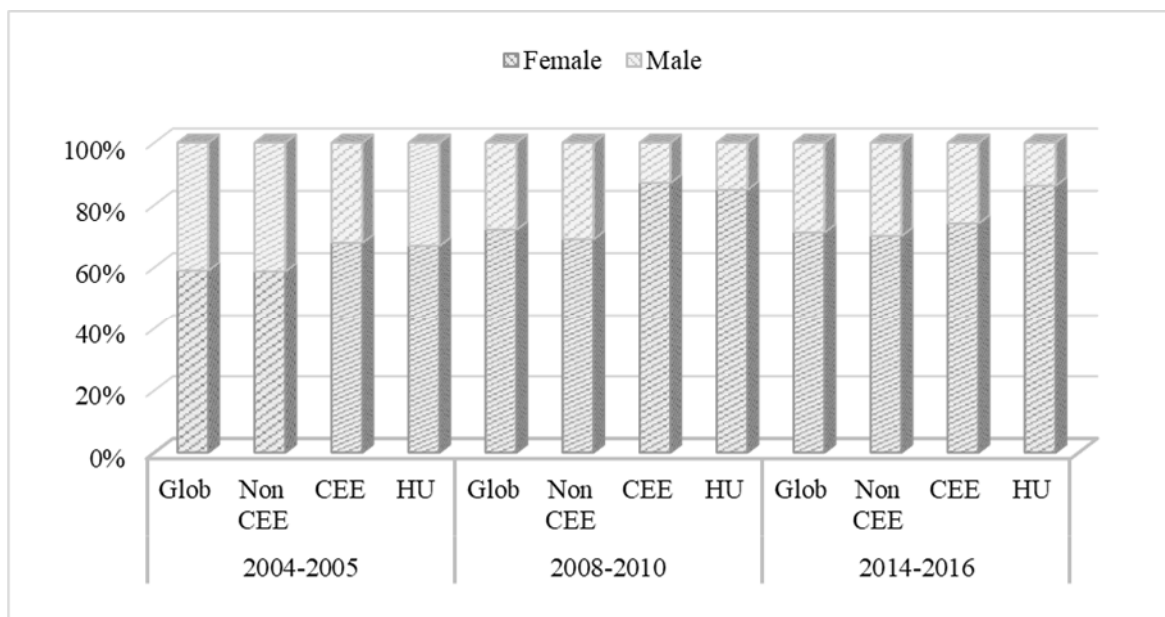
In the CEE region, in the middle of the first decade of the millennium, respondents were represented in a higher proportion in all smaller size categories, while they were represented in a lower proportion in the larger HR department category. While in the second survey round, i.e. the crisis period, *the proportion of CEE respondents* decreases in all size HR department category, the strongest (about 13 percentage points) 'weight loss' is observed in the lowest (1-4 people) category. As a result of these trends, the number of respondents operating without an independent HR position is growing strongly (above 35%). Thus, it remains true that *the HR expert-based practices of CEE organizations are low compared to other regions*.

These characteristics confirm the findings of Guzman et al. (2011) and Guest and King (2004) in countries in the non-CEE region that ‘the importance of HR departments is still underestimated in many organizations’ or that ‘HR departments often need to demonstrate their necessity because other leaders often see them as too bureaucratic’. However, while in the middle of the second decade of the millennium such organizations are more the exception in the non-CEE countries, they are more typical in the CEE region. Thus, in terms of the *proportion of organizations operating with independent HR or HR departments*, the trends in the different practices of the examined regions at the turn of the millennium, as well as the new levels and proportions that emerge as a result, still show strong differences.

However, of the characteristics of the *employees* of the HR departments described above, which vary in size, the development of the *gender ratios* of the employees and specialists employed there shows a great similarity both in terms of their basic characteristics and the direction of change globally and regionally.

As can be seen from Figure 5, at the beginning of the millennium, the proportion of women in HR departments (41%) exceeded that of men working in HR departments. This *female predominance* continues to strengthen strongly (by more than 13 percentage points) in the second period of the research and appears *to have stabilized at this high level* by the middle of the second decade of the 21st century.

Figure 5. Gender distribution of HR employees, %



Source: authors' own editing

Examining the gender ratio of HR people by country group, it can be concluded that while the similarity between them is strong in terms of the direction of the outlined trend, the differences in levels between them at the beginning of the period do not decrease.

This results in the fact that in the countries of the CEE region including Hungary, in other regions, it is more strongly true that the *HR is a female profession*, since more than three quarters of the employees of the HR department and in Hungary approximately 85% are women from the middle of the period under review.

3.1.2. The Position of HR In The Organizational Hierarchy And Its Strategic Integration

The position of the HR department in the corporate hierarchy is one of the most commonly used indicators of the importance and relevance of human resource management in the organisation. It is a question of whether the person in charge of HR matters or the head of the HR department is a member of the top management, or it is just a position at the lower levels of the hierarchy of organisation. An examination of the transformations of the last 30 years also identified the reputation and recognition of HR in one of its latest work by Ulrich and Grochowski (2018) as the primary dimension of the contribution of HR to business success.

Depending on the Cranet questionnaire, these characteristics may be captured by measures of *organisational position* and engagement in business planning processes. With regard to the first parameter, according to the global survey data, the HR manager's organizational position is strong, as they are a member of top management in about 60 percent of the responding organizations; that is, at the top level, they can represent professional aspects of HR. During the recession, their position in the global sample increased, affecting a broader spectrum of respondents (67 percent), and later consolidated marginally above 60 percent, mostly in the non-CEE respondents' usage.

Examining the factors and driving forces behind the position of HR teams in the organisational hierarchy, Nanzin – Hussain (2016) found that not a few HR experts are still struggling to gain access to business planning and strategic decision-making. involvement, the opportunity to participate. Trullen et al (2016) concluded in their study among large companies in Spain that if HR is seen as a strategic partner in senior management, it contributes to an increase in organizational performance. The authors propose therefore the HR department's active involvement in strategic processes. Based on these, another important indicator of the organizational role of HR is *whether the HR manager is involved in the process of developing the organizational strategy*, and if so, in which phase it is done.

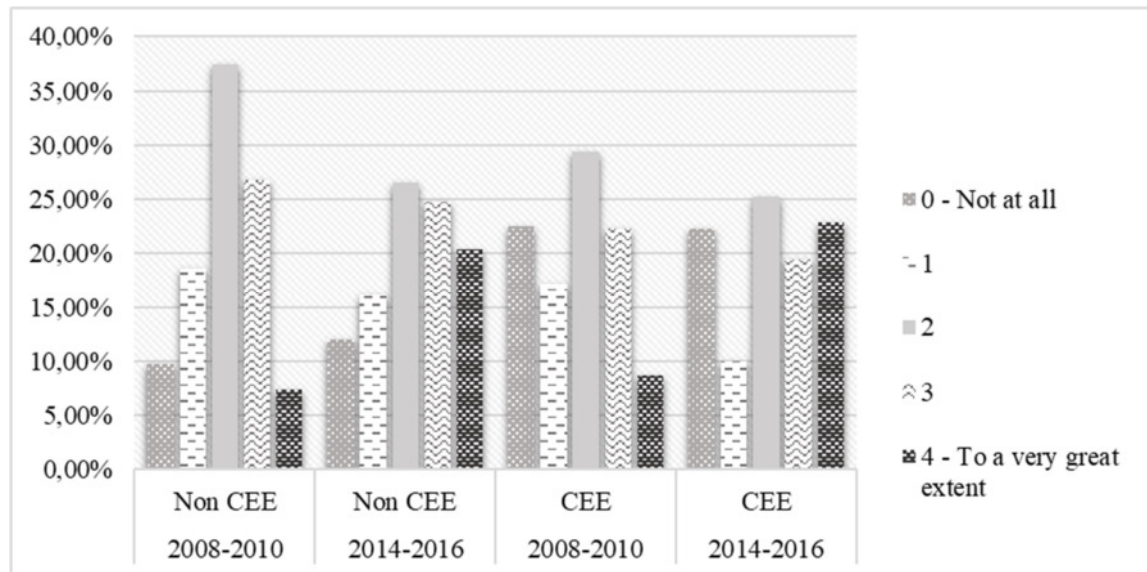
The statements and assumptions in the literature on HR and HR strategic integration are also confirmed by the Cranet survey responses covering three periods: the HR manager is involved in the process of assigning strategic directions to nearly 90% of respondents. We do look at every community of countries' reactions, with hardly every negative response above 10%. The integration characteristic is also revealed by the fact that *around half of the respondents can be represented from the initial phase of the strategy preparation process*, and hence also from the employee and the broader HR aspects and considerations. An interesting phenomenon in this respect is that this ratio of around 50 percent shows little variability over time while the difference between country groups - stronger in non-CEE countries and weaker in the CEE region - does not decrease significantly although the indications of the domestic respondents in the first two periods predicted more global characteristics.

Ulrich and Grochowski (2018) identified the *strategic existence of HR* with regard to the effective operation of the human resources department. In the last study, in both categories of countries in the CEE region, the proportion of organisations with a written HR plan, which can be defined by a high degree of formality about the HR job targets and their execution, increased significantly. While our region still lags behind, the differences have clearly narrowed, in this respect our region's catching up with global trends can be seen in action.

The indicator included in the Cranet surveys since 2008–2010, which also refers to the importance of the role of HR work in organizational / institutional life and the evaluation of its degree of integration, examines the extent to which *HR work performance evaluation* is present. At the same time, the becoming characteristic and definite of this practice can also be given a prominent role in the recognition of the organizational significance of the HR function and department, in the

enhancement of its role and influence. Therefore, its examination can be as retrospectively an indicator as it can play a fundamental role in establishing positive intentions for change. Answers to the question about the characteristic of HR / function performance assessment can be marked on a 5-point scale in the Cranet questionnaire, where 0 stands for not at all and 4 means very high. Based on the ratios formed on the basis of the answers to this question, it can be said that in the phase of the crisis, the evaluation of HR function / work performance is still only a partial practice, as the share is the lowest (below 8%) of those who appreciated it. On the other hand, the responses from the post-recovery period show that the proportion of respondents who rate HR performance assessment as highly characteristic is hardly different by country group.

Figure 6. Typical measures of HR performance evaluation in responding organizations, %



Source: authors' own editing

The strong changes which took place during the period under review can also be seen in the approach of the *country groups*. While the differences in the non-evaluator ratios, which originally existed at the expense of CEE, persist, in addition to the upward restructuring trend, *the highest grade is clearly gaining ground* in the intermediate stages (Figure 6).

3.1.3. Key HR-Policy Decision-Making Methods And Stakeholders

Previously, the roles of HR people doing HR research and their assessment of their value have been discussed. HR work within organisations, however, is not always performed by people from HR. The organizations 'top leaders, as well as the leaders' hierarchy members, are often not just part of it, but often also selectors of the principles and methods applied. Many 21st century studies have shown that in addition to HR professionals, project managers (Keegan et al., 2012) and line, middle, and senior managers are important players in HR coordination (Gilbert et al., 2015; Townsend et al., 2012; Purcell–Hutchinson, 2007).

By examining HR policy issues in relation to five key HR functions (salaries and benefits, recruitment-selection, redundancies, training and development, industrial relations) we can get an idea of the practical solutions and their development over time based on the Cranet questionnaire. Typical policy makers' and stakeholders' decision-making process (managers or HR alone or after consultation with managers or HR but the other party) are also examined. Based on the global sample, it may be stated, according to the respondents, that *HR decisions* are typically the *result of*

a process of mutual consultation between the two stakeholders-managers and HR people in most of the key HR functions. Even in times of crisis, almost half of the respondents and about 70% of the respondents from non-CEE countries say that this is a fundamental HR decision in the CEE region. Thus, based on the empirical data of our research, HR can rightly be considered as a typical area of shared responsibility.

The examined decisions are the result of a mutual consultation process in more than two thirds of the responding organizations in non-CEE countries, while the role of managers in decision-making is gradually decreasing, albeit to a small extent, and that of HR people is strengthening in parallel. In the CEE region, an opposite trend prevails in four out of five HR areas, managers are the decision-makers, so that, either after consultation with HR people or even more so, decisions in principle are made. It was especially common in a time of crisis for managers in a large proportion of organisations to completely assume the right to make decisions on core HR functions in theory. In Hungary, the respondents suggested that in addition to headcount and payroll, even in training and development the position of managers and, to a lesser extent, of HR decision-makers is stronger than the values typical of the CEE region.

3.2. Staff Provision And Atypical Employment Forms

3.2.1. Changes In The Number of Employees

From a managerial viewpoint, it is important how a company can find, acquire and maintain the requisite expertise and the workers with them to accomplish its goals. HRM's initiatives and programmes aimed at addressing the organization's human resource demands and the development of the organization's workforce are also vital areas.

A number of studies have confirmed the impact of the economic crisis which started in 2008 on the number of people employed in organizations, more precisely on their reduction and thus on the rise in unemployment. Managing recession in HR activities, though, will occur in many forms. According to the results of the Cranet surveys, the organizations used *internal redeployment, downsizing, redundancies, and a ban on the renewal of expiring fixed-term contracts*. During the crisis, Hungarian companies - compared to the others - used an exceptionally high proportion (85–90%) of the means of dismissal and redundancies.

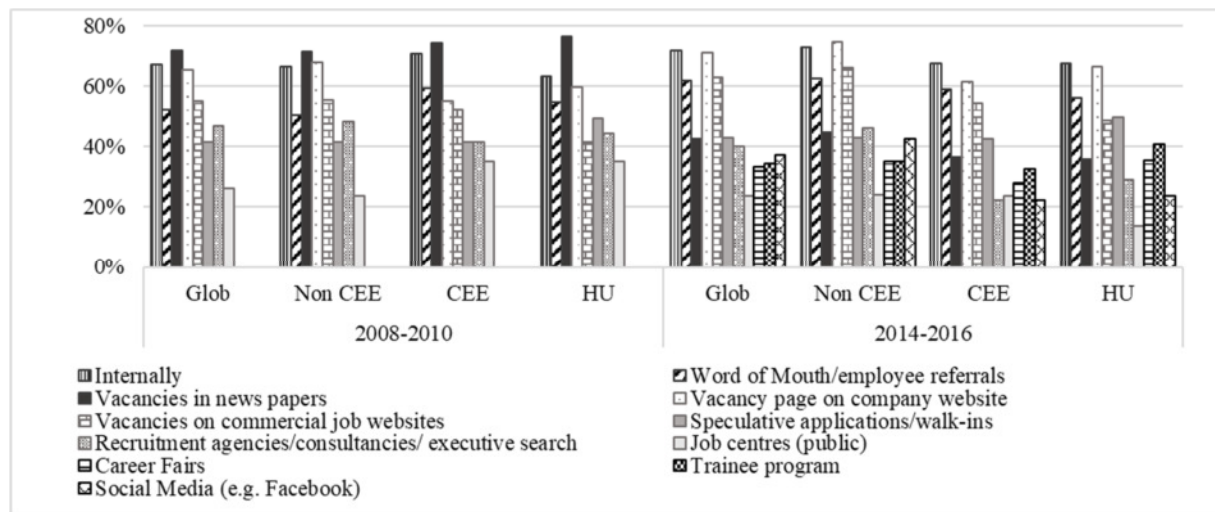
3.2.2. Recruitment And Selection

The role of internal recruitment in personnel provision is outstanding, based on the results of the Cranet survey. This form is widely used in three quarters of the organizations surveyed, particularly in the case of managers, and nearly half of the organizations also take advantage of the opportunities provided by employee placements. The use of recruitment agencies / headhunters and forms of advertising available on various websites (corporate and recruitment companies' websites) is also popular for recruiting managers. Recently, the role of social media has increased in the recruiting of employees in relation to websites, although the number of people consuming newspaper ads has declined. Direct employee placement in our area is taking on a bigger task, while manager recruiting is far less delegated to headhunters. In line with a number of studies on value, this may suggest that trust in this part of the world through human, friendly, kinship relationships is of paramount importance to this day.

The methods used to recruit non-managerial professionals bear many similarities to those used to recruit managers, with a slightly smaller, albeit not negligible, role for headhunters, with a greater

emphasis on the website of recruitment firms and all other methods. The latest survey also shows a strong spread of new methods (social media, job fairs, internship programmes) (Figure 7).

Figure 7. Proportions of respondents who use individual recruitment sources and methods to reach intellectual (professional) employees, %.



Source: authors' own editing

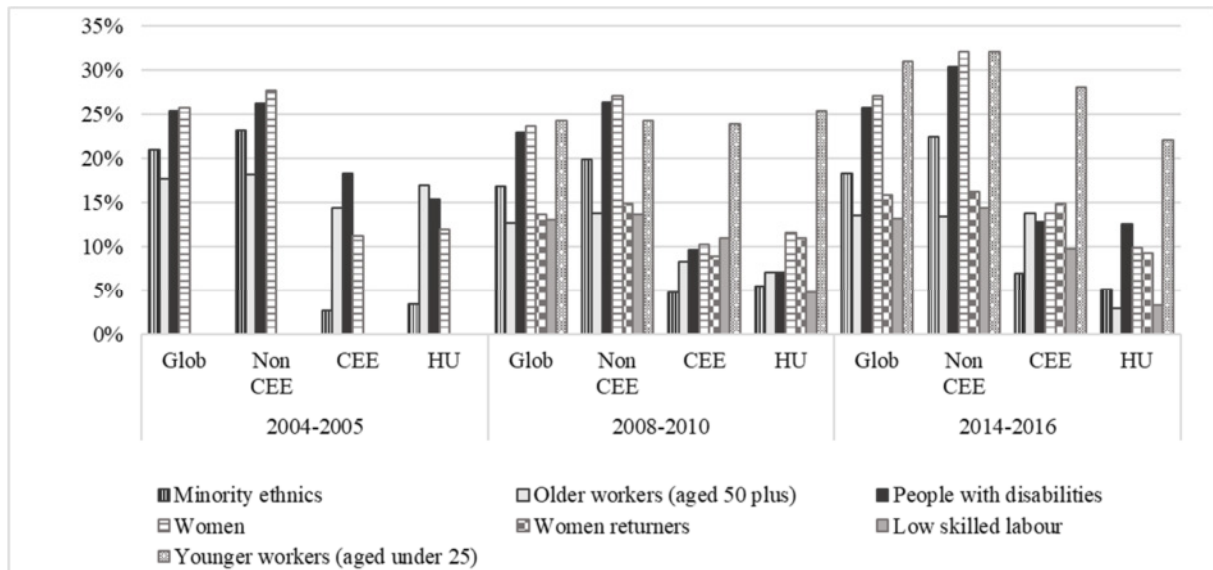
Certainly, this multi-front struggle is also meant to help attain and gain talent. Modern recruitment tools are, however, being used even less in the CEE region countries. The question, then, is whether organizations in our region consider the acquisition of talented professionals to be less critical, or whether their strategies for securing their assets are different. Labour shortages, which have become commonplace by the middle of the second decade of the millennium, have resulted in the loss of nearly 20 million (5.5%) skilled and entrepreneurial workers in our region over the last quarter century due to emigration (Atoyan et al., 2017). together with the quick spread of digitisation force organisations to rethink their recruitment strategy. Around the same time, innovative technical approaches, such as the emergence of the broader use of smartphone devices (Randstad, 2017) or the use of artificial intelligence, are also expected. With the widespread adoption of HR digitalization, the use of IT-supported methods has become more widespread (Volini et al., 2018), and it has included social media.

It is understandable that a smaller proportion of *administrative and physical employees* are recruited by headhunters, but there is also a typical decline in newspaper ads and the proliferation of electronic forms here. Personal approaches and word of mouth play a greater role in the CEE countries, while social media is used in recruiting to a smaller extent. Confirming the results of other Hungarian research (Szirk – Sebők, 2016; Szabó, 2013), modern recruitment tools are quite widespread in Hungary, and it is typical that recruitment companies use several methods together for success. In most cases, these results go beyond the regional aggregation, so that our organizations can take a better position in gaining talented work.

Meeting the needs of human resources organizations and finding suitably qualified candidates worldwide is a growing challenge. It is no coincidence, then, that HR professionals' interest in the labour market has increasingly turned to retirees and *other disadvantaged groups on the labour market*. According to research by SHRM (2016), about a quarter of respondents have already developed a programme to engage these unconventional workforce resources. The global results of the Cranet surveys show a similar picture: for three different groups (young people, women and people with disabilities) from the different groups of workers with differentiated problems (gender,

age, ethnicity, health) during the crisis. there was a special action programme for recruitment by almost a quarter of the respondents.

Figure 8 Proportion of respondents applying special recruitment action programmes for the priority treatment of members of each employee group, %.



Source: authors' own editing

The spread of action programmes during the period of recovery from the crisis shows an increase in attention towards these groups. Recruitment services targeted at *young people* likely occur in the largest proportion due to the increasing labour shortage. Although these services extend beyond the borders of our country, they are of little concern to the organisations of our region and Hungary. At the regional level, we are particularly lagging behind in the case of ethnic minorities, the disabled and women, while in Hungary there is a group of older workers - or at least so far - mostly treated as stepchildren (Figure 8).

The *leaders'* activities and qualities have a decisive effect on organisational performance, so their *selection* requires careful consideration. According to Table 3, in this process respondents in the non-CEE region prefer mainly references, the use of committee (panel) and face-to - face interviews. It can be observed that during the period under review, the use of more costly methods such as psychometric and aptitude tests and the AC (Assessment Centre), which is considered to be the most costly, also shows a steady upward trend. The final survey also features social media as a tool to support selection, as well as the use of online tests. All of this also shows that organizations are increasingly using more and more techniques to support the selection and increasingly successful leadership of leaders. Regarding their preferred techniques in manager selection, the CEE region shows a similar picture, however, the proportion of those who use them, with the exception of the face-to-face interview, is much lower. Thus, the application of the latter technique is decisive in our region to this day.

The features of *recruiting experts and (specialist) workers* are quite close to those of managers, and the history of analysing recruitment processes is often replicated, underlining once again the strategic value of this category of staff in corporate life. A considerable proportion of the respondents seek to acquire talented professionals and guarantee their success by using several selection methods together, often devoting more time and energy to them than even selecting managers. The increasing trend of using the methods is also true for most companies in our region, though it lags somewhat behind the other group in terms of the proportions of those who use it.

For *administrative and manual workers*, the primary preferred selection methods are face-to-face interviews, application forms and requests for references, i.e. simpler, cheaper, less-guaranteed methods. These groups of workers are also increasingly using multiple selection tools at the same time, and there is even a proliferation of AC and electronic solutions such as social media and online tests.

Table 3. Proportion of selection methods used among candidates for managerial positions among respondents

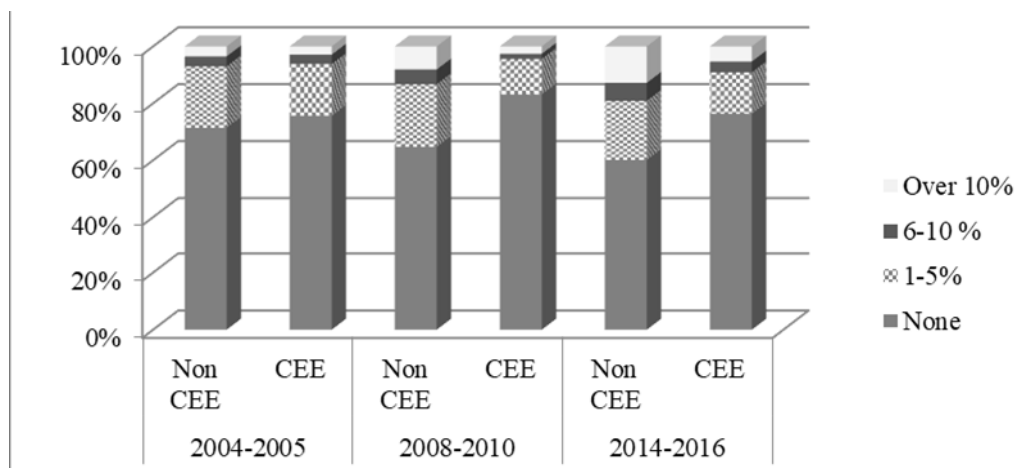
Selection methods	2004–2005				2008–2010				2014–2016			
	Glob	Not CEE	CEE	HU	Glob	Not CEE	CEE	HU	Glob	Not CEE	CEE	HU
Panel interview	60.7%	62.3%	47.6%	57.6%	58.0%	60.7%	46.4%	28.1%	61.3%	63.2%	55.8%	48.4%
Face-to-face interview	56.0%	55.7%	58.2%	71.2%	72.9%	72.5%	74.8%	70.5%	65.9%	67.4%	61.7%	53.8%
Application form	42.9%	44.4%	30.4%	20.3%	50.2%	51.5%	44.9%	36.0%	48.9%	51.5%	41.5%	19.0%
Psychometric test	35.2%	36.5%	24.8%	25.4%	34.7%	36.7%	26.0%	25.9%	37.8%	41.3%	27.8%	15.8%
Assessment centre (AC)	18.9%	19.7%	11.6%	10.2%	10.8%	23.3%	16.4%	22.0%	24.7%	26.9%	18.5%	14.3%
References	61.5%	63.4%	46.0%	45.8%	71.3%	71.2%	71.4%	70.5%	70.4%	74.4%	58.7%	55.7%
Aptitude tests	na	na	na	na	27.2%	26.4%	30.7%	22.3%	31.2%	33.6%	24.4%	8.8%
Social media	na	na	na	na	na	na	na	na	19.4%	21.3%	14.1%	8.8%
Online test	na	na	na	na	na	na	na	na	13.2%	14.9%	8.7%	8.8%

Source: authors' own editing

3.2.3. Atypical Employment

Of the types of employment and work schedules, the most commonly used options are *overtime*, *fixed-term employment* and *part-time work*, as three quarters of the companies surveyed use them. However, while the first two are used in the CEE countries in a similarly high proportion, *part-time work* is much less utilized, but in Hungary it is almost as widespread as in non-CEE countries. In non-CEE countries, casual work is also widely used, and teleworking is becoming more widespread, but organizations in the CEE region make much less use of these opportunities (Figure 9).

Figure 9. Distribution of teleworking and stakeholders among respondents, %



Source: authors' own editing

Overall, organizations in Central and Eastern European countries still make far less use of innovative, atypical job opportunities than is the case in other parts of the world today, but at the same time there is a catch-up process. After the recession, fixed-term employment, part-time work and teleworking have become more common at the level of our region.

4. HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

Efficient human resource management is a critical element in the success of companies because only well-performing workers can reach higher levels of corporate efficiency (Ulrich et al., 2009; Poór et al., 2019). Building the staff of an organization based on information from the performance appraisal system (PAS) cyclically relies on the function of training and development, as well as the integrative approach of career management. The key functions in HR -selection, performance assessment, development, remuneration- and their relationship systems can be arranged into a conceptual model using an HR cycle (Armstrong, 2006; Fombrun et al., 1984; Karoliny – Poór, 2017; Poór et al., 2018; Torrington, 2014).

Of the two classic approaches that emerged during the globalization of the '80s and increasing competitiveness, the Harvard model and the Michigan model, the HR cycle belongs to the latter one. Both view employees as individual and social capital and treat employees not only as a corporate cost factor, but also as the company's only value-creating resource. The difference is that while the Michigan model focuses on the interests of a narrower circle of shareholders, it approaches the issue from an individual (psychological) perspective rather than social perspectives, HR results only address organizational efficiency and value (Beer et al., 2015), meanwhile, the Harvard model examines the expectations of a wide range of stakeholders based on the organizational environment and current situation.

In our research, we focus mainly on the Harvard model and explore a broader range of shareholders while taking into account the specialities of the Michigan model as well. Fitting into this logic, the aim of resource development is to enable the jobseekers to meet the organizational and job expectations in the long run and by ensuring the greatest possible fit. This key area covers several functions of human resource management. Accordingly, in the following part, the main indicators related to performance appraisal, training-development and career development are analysed below with a territorial and temporal comparison, highlighting development trends, those of Central and Eastern Europe and the peculiarities of Hungary.

4.1. Performance Appraisal

Globally, a high proportion of responding organizations, about three-quarters, use a formal performance appraisal system for managers and intellectual (professional) employees. Among administrative workers, the level of employees is slightly lower (by about 5 percentage points), and in the first decades of the 21st century, the least affected workers are manual workers. Among them, the use of PAS decreased significantly (to 47%) by 2008-10 compared to the still relatively high (62%) proportion of the first survey round included in our study. In the most recent survey, where the categories of administrative and manual workers were not separated, the use of formal PAS is also the least common in this area. Reviewing the global responses of the ten-year survey period, it can be stated that the formal performance appraisal of managers is at a high level but stagnates, since while between 2004 and 2005, 75% of companies used formal PAS for managers, it was 76% in the 2014-2016 survey. In Hungary, companies follow global trends in relation to intellectual employees, but the performance evaluation of managers shows a slight decrease. In the

performance appraisal of manual and administrative workers, however, formalism has strengthened. Similar developments emerge in CEE, so the practice of Hungarian respondents embedded in this region fits organically. In the CEE countries, there was a decline between 2008 and 2010, and the formal application of the PAS has not fully returned to the initial level.

Regarding the *identity of the evaluators*, it can be stated globally that the evaluation is most often performed by immediate superiors in all groups of employees. However, while the role of direct managers as evaluators is almost exclusive at the very beginning of our study period (above 90%), for the last survey period in each employee category it decreases to a different extent (to 75% for managers, 65% for clerical staff, 60% for administrative and manual workers, respectively), but overall decreases significantly (by around 20-30 percentage points). The supervisor's supervisor is typically involved in evaluating managers. Self-assessment is also often used in the practice of performance appraisal. For managers, non-CEE countries involve employees in their self-assessment twice as often (61%) as in CEE countries (31%). According to the answers received in the last round of the survey, Hungary is between the two solutions in this respect (44%). In the case of intellectual employees, the supervisor's supervisor is less likely to participate in the evaluation process in the CEE countries, and this is also true for Hungary, as the approximate rate of 24-25% remains significantly below the 35-40% level in global and non-CEE countries. The possibility of self-assessment of employees shows a similar picture when evaluating intellectual employees, as respondents in CEE use this practice to a lesser extent (27%) than their non-CEE counterparts. At the same time, Hungary is more similar to the practice in global and non-CEE countries in this respect, as the 44% application rate is close to the level of 47-53% in global and non-CEE countries.

Examining the *areas of use* of the information from the performance evaluation, it can be seen that the most typical use of the results of the PAS globally is training-development in all three survey periods in a way that outstandingly many (87%) of the responding organizations used the results of PAS to improve the training and development plans at the individual or organizational level at the beginning of our study period. At the same time, it can be stated that about three-quarters of the responding organizations stated in all three surveys to use the results of the performance appraisal in their decisions on pay and remuneration, training and development, and career movements. However, only about 50% of the respondents used the PAS results for staff planning purposes in all three periods. Compared to the Hungarian proportions of 2004-05, according to the latest survey, all areas of use lost weight although the decrease was not significant. There was only one exception to the small reductions observed between 2008 and 2010: the decision made on remuneration and incentives. From 2004-2005 to 2008-2010, the largest decline can be identified in the field of training and development, where approximately the use of PAS results decreased by 10 percentage points. The level of application in the CEE areas approached that of the non-CEE countries, i.e. the difference between the two larger regional units we examined decreased in all cases. At the same time, it should be stressed that there is already a fairly wide difference in the area of training and development, from approximately 20 per cent in 2004-2005 to 2014-2016. The difference in use for training and development purposes has fallen to 10%, but it is still relatively large, about ten per cent. In other words, respondents in non-CEE countries use PAS data as input information for training and development plans to a greater extent than their CEE counterparts. As a special feature of Hungary, it should be emphasized that the respondents used the PAS results in both the first (81%) and the last survey period (77%) to a greater extent than in the global, CEE and non-CEE countries to determine the payment and incentives. However, the frequency of use in training and development shows a dramatic decline between 2004-2005 and 2014-2016 (from 87% to 55%), which means that Hungary lags far behind not only the global level, but also the data experienced in CEE and non-CEE countries.

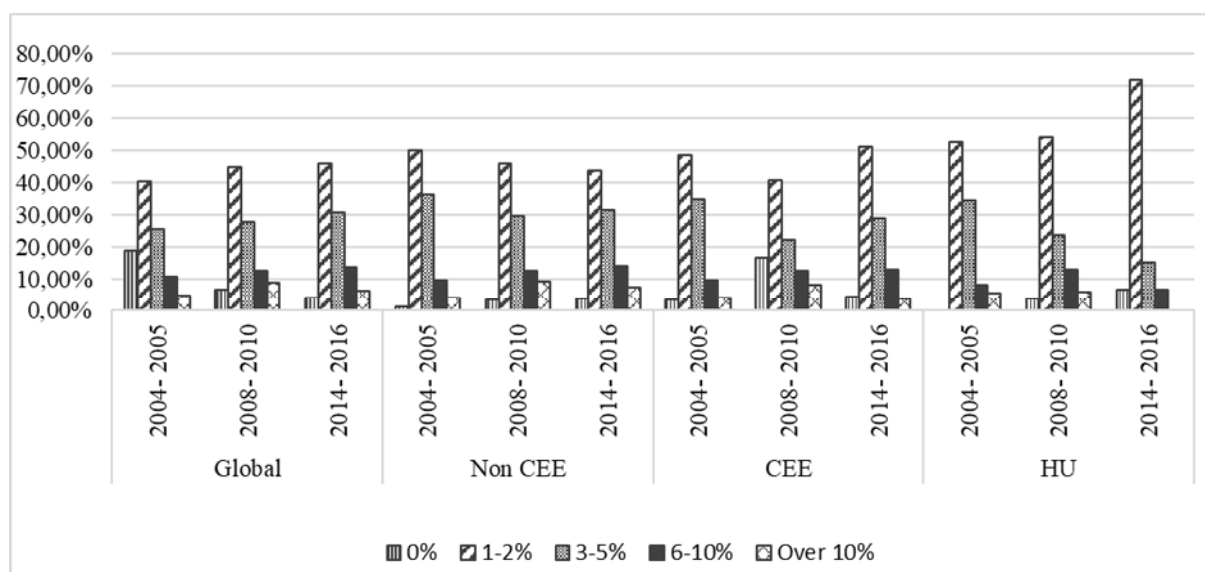
4.2. The Training And Development of Employees

One of the important indicators of the organizational significance of the staff training and education practice is how it is planned consciously. The foundation of this preparation work is the conscious, organized assessment and identification of the training needs. The importance of this HR function is well demonstrated by the attention given to both financial and time costs as well as the effectiveness of training, and the methods used for this. In the following part, we cite these elements in the Cranet questionnaire to form a picture of the regional peculiarities of these practices and their changes over time.

Slightly more than two-thirds (69 percent worldwide) of organizations participating in the 2014-2016 survey (the question was not previously included in the questionnaire) are *systematically collecting staff training needs* for assessments. It may also be stated, based on the global sample, that the collection of this type of data is more typical in the private sector (72%) than in the public sector (65%). In Hungary, on the other hand, the proportion in the private sector is lower (47%) than in the public sector (55%). Overall, half of Hungarian companies collect such data, i.e. they attach less importance to assess training needs compared to global trends.

Globally, respondents typically spent 1-2% of *annual wage costs on training* (Figure 1). The proportion of respondents with a relatively low share of training costs even increased slightly during the decade under review (from 40% in 2004-2005 to 46% in 2014-2016). The proportion of respondents is significant with a higher proportion of training costs (3-5%) of the annual wage cost. These ranged from an initial 25% to 31% over the same period.

Figure 10. Ratio of training and development expenditure as of annual wage costs



Source: authors' own editing

There has also been an increase in the proportion of companies that place much greater emphasis on training and developing their human resources, with between 6% and 10% allocated financial resources for this purpose (from 11% to 14%). Moreover, the proportion of companies that spend more than 10% on training has increased slightly (from 5% to 6%). However, between the first and the last survey, the proportion of respondents who do not allocate a budget at all decreased from 19% to 4%.

Among the Hungarian respondents, a large decline can be seen between 2004-2005 and 2014-2016 regarding costs spent on training, which is in contrast with international trends. The share of

companies with zero budget (practically without training costs) also increased, to 6.7%, exceeding the data of global, CEE and non-CEE countries. At the same time, a large percentage (72%) of Hungarian respondents spend only 1-2% of their salaries on training. Overall, Hungary is experiencing a decline compared to both the 2004-2005 and global trends.

According to the global results of the period 2014-2016, the *average number of training days* was around 7-8 days a year, in which no significant difference can be identified at this level according to the individual employment groups. The number of training days increased by one and a half to two days by 2014-2016 compared to the period 2004-2005. Examining the employment groups together, it can be stated that in 2004-2005 the average training time was 5.2 days per year, while in 2014-2016 it was already 7.4 days per year. Examining the employment groups, it can be stated that the most training time can be observed for the intellectual (professional) employees for each period. They are followed by the managers and then by the administrative and manual workers. There is a convergence between non-CEE and CEE countries in a geographic comparison, so a substantial gap can no longer be found in the third survey for managers and intellectual workers, but for administrative personnel, respondents from CEE countries did not follow the increase in training days experienced in the non-CEE countries. In Hungary, the number of training days has increased in all employment groups, with managers 7.6 days per year, intellectual employees 7.6 days and administrative workers 4.7 days, respectively, although the latter one lags behind international trends.

After the implementation of the training programmes half of the responding organizations *measure efficiency*. The question was not included in the first questionnaire. By 2014-2016, the proportion of respondents carrying out this type of assessment increased slightly (from 50 percent to 56 percent). Based on a territorial comparison, no large differences can be identified, in the CEE countries this value is some percent lower but still approximately half the respondents measure the effectiveness of the training by using some method. Between 2008 and 2010, Hungary followed CEE and non-CEE trends (although there was a slight delay). Based on the data of the recent survey, a drastic decline can be identified not only in time but also in regional comparison.

The most common *training effectiveness evaluation methods* among organizations that perform systematic effectiveness measurement (Kirkpatrick, 1998) (globally) are as follow: direct response evaluation after training (68%), informal feedback from direct managers (67%), goals set in the training and development plan (66%) and collecting informal feedback from employees (64%). The least used method is to compare work performance before and immediately after training (27%) and to analyse return on investment (19%). Respondents develop action programmes primarily for young workers (31%), women (22%) and the low-skilled labour force (21%).

4.3. Career Planning

Based on the global results of the latest survey, *the most popular career planning solutions* are on-the-job technique (32% use it extensively), project teamwork (16%), mentoring (11%), coaching and e-learning (11%). *The least used methods* (values of the “do not apply at all” response included): development centre (DC, 62%), international assignments (57%), talent programmes (46%), job rotation (46%), relationship building programmes (44 %) and formal career plans (40%).

At the end of the study period, some techniques were already used by respondents at a lower rate than before. For example, there is a relatively high proportion of organizations in the sample that report not using affiliate programmes at all. While the proportion of these respondents was 33% in

the 2008-2010 survey period, the proportion of “non-users” increased to 44% globally at the time of the third survey.

At the end of the period under review, some techniques were already *used by respondents at a lower rate than before*. For example, there is a relatively high proportion of organizations in the sample that report not using team building programmes at all. While the proportion of these respondents was 33% in the 2008-2010 survey period, the proportion of “non-users” increased to 44% globally at the time of the third survey. There is a significantly higher proportion of organizations in the CEE countries that are not relying on networking programmes at all, with the latest data showing that 55 per cent of CEE respondents stated so. The practice of Hungarian respondents in this respect is in line with the characteristics of the CEE countries, as in Hungary 55% of the respondents do not use teambuilding programmes at all, and just over 3% use it extensively.

Global experience assignments for 2014-2016 also show a large decline globally compared to 2008-2010, as the proportion of respondents who do not use this method at all jumped from 36% to 57%. Although the proportion of organizations using experience-gaining programmes to a very large extent increased slightly by 2014-2016, the proportion of respondents decreased compared to the previous period in terms of other scale values (between 1 and 3). Territorial differences cannot be identified in this respect, the data of CEE, non-CEE countries and Hungary can be described with similar characteristics.

Job rotation, meaning the expected transfer of individual workers between jobs, was not included in the global survey by half of respondents at all. The proportion of respondents reporting their use decreased slightly from the second to third survey, so that no regional differences could be identified.

The proportion of respondents using *special tasks* for career planning also decreased between 2008-2010 and 2014-2016 as a result of which about a quarter of respondents do not use special tasks at all for this purpose and only 9% of organizations rely on it to a great extent. This respondent practice is even less typical in CEE countries, and this is also true in Hungary.

Certain career planning solutions are *of increasing importance* in the 2014-2016 survey round compared to the previous ones. In the case of the “*Talent*” programmes, for example, in the examined period of about ten years, the global proportion of organizations that do not address the issue at all or use this technique decreased by approximately 15%, while the proportion of respondents who use talent programmes to a very large extent has increased from 2% to around 10%. In the CEE countries, this solution is used by a narrower group of respondents (53% not at all), and even in Hungary the proportion of users is even lower (64% of respondents do not use it at all).

Organizations that completely ignore *coaching* make up about one-third of the respondents in the 2014-2016 period, although the proportion of companies that use coaching to a great extent is not high, but it has slightly increased (from 8% to 11%). The use of coaching in CEE countries is less typical and half of the Hungarian responding organizations do not use it at all.

The global application of *mentoring* is very similar to coaching, with a slightly lower employment rate, as while about one-third of companies do not use mentoring at all, almost 10% of respondents use this career management technique extensively. It is more common in CEE countries than in non-CEE countries, but Hungary is under-represented in terms of mentoring.

In the case of *participation in project teamwork*, the proportion of companies that did not use this technique at all increased only slightly compared to 2008-2010, while the proportion of those who used it to a very great extent steadily increased to the level of 17% reached in 2014-2016. According to global data, the proportion of *succession planners* has also increased, with fewer respondents

who would have completely ignored this career planning solution: in 2014-2016, 36% of firms applied it and the proportion of respondents who rely on developing succession plans to a very large extent was high (10%) or to a large extent (14%). However, the CEE countries' practice shows a significant difference in this respect. In 2014-2016, nearly 50 percent of respondents in the countries of this region indicated that they were not using this technique at all. Half of the organizations also in Hungary do not apply succession plans.

The use of *computer-based packages (e-learning)* changed between 2008-2010 and 2014-2016, with about 30% of respondents avoiding it instead of the original 43%, while 11% rely strongly on it. There is a slight lag behind the CEE countries in this respect, which Hungary also fits into, but a slightly higher proportion of Hungarian organizations (13 percent) said they were using e-learning materials to a very large extent for career management.

The role of *specific, formalized career plans* has increased globally compared to 2008-2010 for the third survey, but overall, the proportion of companies that do not use career plans at all is still relatively high (around 40%). In CEE countries, respondents also make less use of formalized career plans. In Hungary, this phenomenon can be observed even more strongly, as according to the latest data, 54% of Hungarian respondents stated that they do not use formal career plans at all.

The *Development Centre (DC)* is the method suggested by the vast majority of responding organizations in the global survey in 2014-2016 (65 percent) that they do not use at all. On the other hand, the proportion of businesses that depend heavily on the use of development centres has gradually risen over the surveys, though at a modest pace (by 3-4 percent).

The conscious application of *knowledge-enhancing project work* was only included in the 2014-2016 survey, in connection with which it can also be said that it is more popular among non-CEE respondents than in CEE countries and Hungary. Globally, about 10% of respondents use knowledge-enhancing projects in career development to a very large extent and 19% to a large extent.

Also, only the most recent technique in the latest survey is *on-the-job training*, which is much more popular among respondents globally than for organizations in each region. One-third relies very heavily on on-the-job training, with the proportion of firms indicating high reliance is also relatively high (25-27%). Companies that do not use this method at all represent only one-tenth of the respondents. Hungary does not follow international trends in this respect, as the proportion of those who do not use this technique at all is high (32%) and the proportion of companies using it to a large extent is very low (19%). So, compared to other regions, in Hungary it is not popular method while frequently used elsewhere.

5. INCENTIVES AND BENEFITS - REMUNERATION

The key purpose of motivation or reward management is to encourage workers to perform as decided, to improve themselves, to take action for corporate purposes and to assign people to the organisation according to their (Armstrong, 2000). Depending on the different HR strategies (growth, stability or downsizing) it is necessary to set different incentive goals (Roóz, 2008; Chanda – Shen, 2009; Antalík – Poór, 2017) as follows:

- growth strategy - growth requires new people, so wages are emphasized (the company must be in the top third of the wage market);
- stability strategy - performance improvement is at the heart of the incentive scheme, "tailoring" the elements of the incentive package is of paramount importance;
- downsizing. layoff - the company's goals are to increase efficiency.

Nowadays, the concept of incentive management is becoming more and more fashionable, including the notion of total reward/remuneration as more and more companies are realising the necessity of managing all their cash income and benefits in one hand (Armstrong – Taylor, 2017).

We also often find that career costs are included in the total remuneration (Milkovich - Newman, 2004). Other authors believe that this approach can greatly contribute to increasing employee motivation and commitment (Mathis et al., 2017). Hlupic (2019), in connection with what has been described previously, points out that 'after the financial crisis of 2008, the order of incomes available in different jobs changed significantly. Until the indicated date, workers and investment brokers in the banking world led the ranking of the highest paid. This situation has changed significantly since then'. The rearrangement related to the cited idea can be observed in the Hungarian (Keszthelyi, 2016) and Eastern European labour markets, which are suffering from increasing labour shortages. Employers here are now facing the fact that, in addition to raising wages, tools such as flexible employment, facilitating learning or providing a pleasant working environment and innovative work tools have become a real sustaining force.

The literature treats the *incentives of senior executives* as a special topic. In this context, it is important to highlight that a large amount of research work in this area has yielded conflicting results. While some studies have found a positive relationship between the executive pay package and corporate performance, others have found no evidence of a significant relationship between salaries and executive performance (Kerr – Bettis, 1987). Other researchers (Antle - Smith, 1986) have found a mixed relationship depending on the performance measurement used.

5.1. Wage Forming Decision Levels

Based on the Cranet surveys, we can form an opinion about the remuneration practice with the help of indicators that shed light on the mechanisms through which the decisions related to the basic salary and remuneration of the employees of different categories are made.

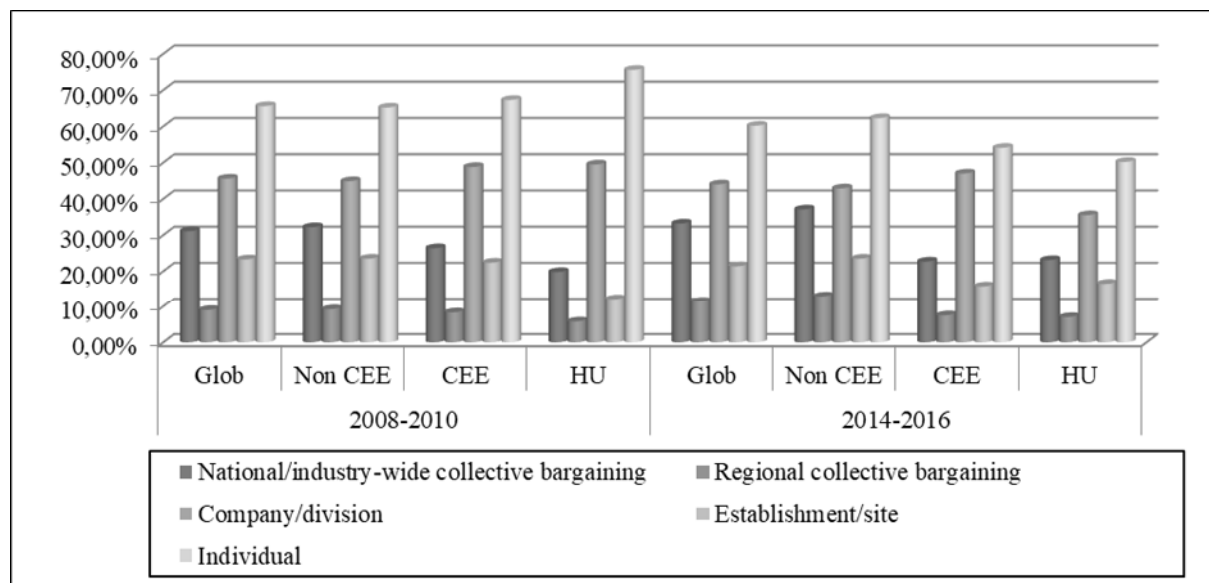
In search of the typical practice of determining the basic salary and basic wage, we first examine the development of the decision-making levels prevailing in *the group of managers*.

As shown in Figure 11, although in this group of employees the decisions made at the level of individual bargaining and at the company or division level are decisive in all groups of countries and survey rounds, their regional and temporal differences are noteworthy.

First of all, it is striking that the individual bargain, which is of paramount importance everywhere during the crisis period, retains its first place, but it definitely loses its significance for the next survey period.

Interestingly, the decline is strongest in the CEE countries - including Hungary - where we experienced a difference in the opposite direction in the previous period. However, in the global sample and its group of non-CEE countries, there is only a small change between the practices of the two periods under review. Regarding the typical level of determining the basic salary of managers, the role of collective (national, industry) bargaining is strengthening, in addition to some reduction in individual bargaining. This trend does not seem to be prevalent in the CEE region.

Figure 11. Levels of determining executive basic salaries in the practice of the respondents (%)



Source: authors' own editing

For *intellectual (professional) employees*, the responses of the two surveys also show a significantly changing practice (Figure 12). While individual and company / division level decisions clearly dominate here, the role of national / industry collective bargaining and site decision is also more pronounced.

At the global level and in the non-CEE region, respondents in both periods are at the forefront with individual bargaining, but while in the crisis period their share is slightly above 50%, less than half of respondents report such practices later.

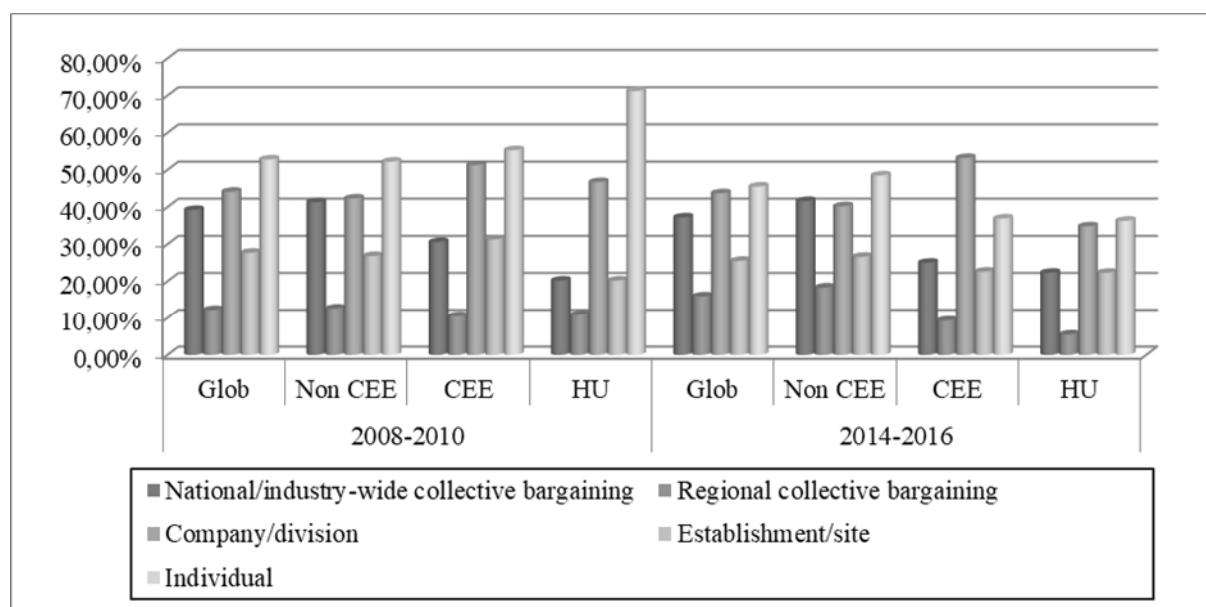
Similar to what has been experienced with managers, the individual level of basic wage / basic salary determination in the CEE countries and Hungary in the period of the crisis occurred to a slightly higher extent than the ones presented above, but later it will be significantly reduced in this group of employees. It is replaced by corporate, division-level bargaining and decisions.

The role of national and industry collective bargaining is much stronger in the non-CEE region than in the CEE already in the first survey period. Moreover, among respondents in these countries, the meso and macro levels are somewhat ahead of the company-level wage agreement.

Administrative and manual workers are the last element of our study on basic wages. Overall, we can state that of all the employee categories, they have the lowest level of individual advocacy, they can be considered the most substitutable within a given corporate hierarchy. It can be concluded from all this that other types of advocacy mechanisms work in their case. The most typical form of wage determination in their case, according to the latest survey (2014-2016), is national / industry collective bargaining with a global rate of nearly 50%, followed by company / division level and individual wage agreements.

In the CEE region and Hungary, on the other hand, the role of national / industry collective bargaining is much smaller, occurring in about a quarter of the respondents, and the company / division level is dominant (50% and 33%, respectively). All this may be related to the different situation of trade unions in the former socialist countries: the lower level of organization and organizational influence, which we discuss in more detail in the next subsection of our article.

Figure 12. Levels of determining basic salaries for professional employees in the practice of the respondents (%)



Source: authors' own editing

5.2. Elements of Incentive And Benefit Schemes

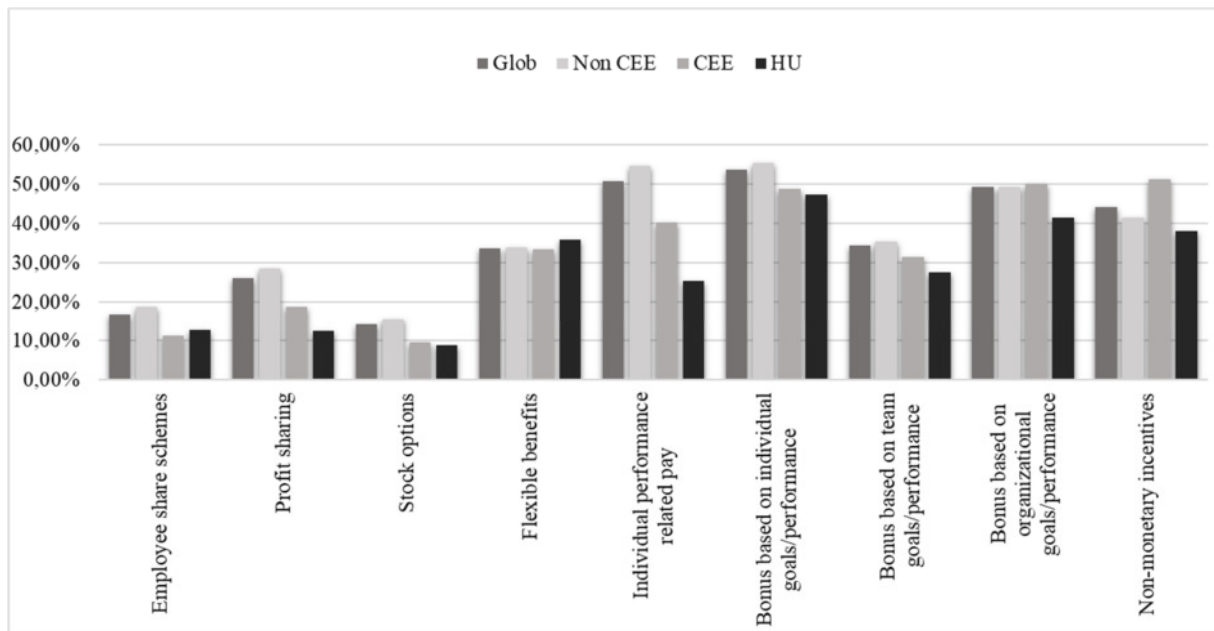
Among the incentive elements used among managers, the results of the last round of surveys show that globally, performance-related rewards / bonuses, individual performance-based pay, and organizational goals / performance-based rewards are the most common forms of compensation. According to the conclusions of Figure 13, we see similar proportions in the CEE region, only there are significantly fewer people using individual performance-based pay (40%), and a significant decrease can be observed in the Hungarian sample, both compared to previous periods and the CEE sample; it is found in only a quarter of the respondents to the 2014-2016 survey.

In the case of managers, there are no significant differences in the proportion of users of flexible benefits between regions, with about a third of respondents using this form. At the same time, employee shareholdings, share options and profit sharing occur less frequently in the CEE region and Hungary than in the global and non-CEE countries.

In the case of *intellectual workers*, bonuses / rewards related to individual performance and individual performance-based pay are the most common forms of incentives. According to the latest survey, almost half of those surveyed use them globally. The popularity of the latter in the CEE region and in Hungary also decreased significantly compared to 2008 (59% and 43%, respectively) and 2014 (44% and 32%, respectively).

Rewards related to individual and organizational goals and performance are least available to *administrative and manual workers*. This group of employees receives fewer flexible benefits globally and in the CEE countries - Hungary has been an exception so far - less than the previous categories (globally about one-quarter of the respondents).

Figure 13. Proportion of other compensation element users in the case of managers (%), 2014-2016



Source: authors' own editing

Childcare benefit provided to mothers by the responding organizations is less widespread in Hungary and in the whole CEE region, which is certainly due to extensive state support. According to the latest survey, slightly less than half of employers in the CEE region and roughly a quarter in Hungary have such benefits. Fewer and fewer organizations offer corporate pension schemes, and surveys show that the incidence has decreased in all samples examined. According to the latest survey, far more people (52%) in the non-CEE region use this option than in the CEE region (31%).

Although health preservation programmes are more prevalent in the non-CEE region (where they are used by more than half of the respondents), the survey shows that they are becoming increasingly popular among employers in CEE countries, as in 2008 a quarter of respondents had this type of benefit, and by 2014 it can be found in one third of the organizations. The value in Hungary is much higher, rising from 29% to 45% between the two surveys.

A common element of benefits that an employer provides to its employees in addition to legal requirements is study / training leave. In Hungary (58%), this type of benefit is much more common than in the CEE region as a whole (48%) and in the global sample (50%).

6. EMPLOYEE RELATIONS AND COMMUNICATION

Since the marked separation of employee and ownership interests (see Carrell – Heavrin, 2014 for details), it can be treated as a natural fact that there are different ownership and employee interests (László, 2010; László – Sipos, 2018). This contrast clearly exists in an unbalanced system, as employers have an information advantage due to their position. The aim of the conciliation process should not be to eliminate asymmetries, but to support the “weaker” employee side and reduce the information disadvantage. The aim of the conciliation of interests and employee / labour relations (for further factors in the formation and development of concepts, see László et al., 2017) is to ensure negotiated conflict resolution and conflict of interest resolution between the two parties within a sustainable, realistic framework.

In HRM, two markedly different approaches in the employer and employee relationship can be identified, which are embodied in the classical HRM models in the USA (Beer et al., 2015; for their peculiarities in Hungarian, see e.g. Karoliny, 2017, p.36). According to one of them, the Michigan model, the employer-owner expectation system is dominant, while the other, the Harvard model, starts by examining the environment and current situation of the organization and examines the expectations of a wide range of stakeholders. According to the former one, communication with employees appears as a necessary bad element that must be operated to the mandatory minimum required by law (labour relations). In the case of the latter one, contact with employees is treated as an option, as it is seen as part of the value-creating process that contributes to the implementation of the organizational strategy. In this model, the employee and the employer are given equal weight, and HRM plays a supporting role (employee relations). As more and more people do today, we ourselves are also committed to the Harvard model, believing that it contributes to maintaining the values perceived by all stakeholders in the long run.

It follows from the nature of the reconciliation of interests and employee relations that communication enables all the fulfilment of expectations of employers and employees. Employee communication (also known as the internal communication of companies) is a means of informing, motivating and strengthening employee loyalty. It also serves as a basis for communication with the organization's external target groups. It means much more than just information. It involves the process of impacting all employees at all levels of the organization's hierarchy, creating a relationship between manager and subordinate, subordinate, and subordinate (Einweiler et al., 2010; Borgulya, 2010). It allows interaction between participants in workflows. Thus, becoming a key factor in the success of the organization, it is a prerequisite for the integration of employees, a sense of belonging and shared responsibility.

As a result of its role in the success of the organization, employee communication has significantly been appreciated over the past two decades. More and more authors point out that due to fierce market competition and constant adaptation to change, communication within the organization has become a competitive advantage, and today it is gaining a prominent role (Mast, 2007; Argenti, 2009; Bruhn, 2012; Einweiler et al., 2010; Deutinger, 2016). As a result, since the turn of the millennium, researchers' interest in internal organizational communication has revived (in addition to the former, Dörfel, 2008; FitzPatrick - Valskor, 2014; Hartz, 2018; Cox, 2018).

With the help of Cranet surveys, we can focus on the following three important areas in addition to the trade union issue: the proportion of trade union membership, the ability of the trade union to influence and the right to conclude a collective agreement.

6.1. The Degree of Trade Union Organisation

Based on the Cranet data, it can be identified as a clear trend that the *degree of trade union organization is decreasing*, as at the global level it changed gradually from the initial level of almost 40% to 33% and then to 32% in the responding organizations. Due to the specific features of data collection, a relative increase can be registered in the CEE group between 2008-2010 and 2014-2016 (from 22% to 26%), however, the decrease compared to 31% in 2004-2005 is quite clear. There has also been a negative shift in the non-CEE countries, and it should be pointed out that they have the highest level of organization, which has fallen to 34% from 40% in 2004-2005. In Hungary, the change in the already low level is drastic, as the degree of organization changed from the 26% of 2004-2005 to 2014-2016, so that its proportion does not even reach 10%. The impact of the economic crisis was felt between the two periods, as a result of which - based on the data - we can identify different reactions. In Hungary, the proportion of responding companies with no trade

union membership at all was 51%, which did not improve significantly as a result of the crisis (it was 56% in 2008-2010). At the same time, however, the data clearly show that the CEE countries have reacted strongly to the trade union shift, with a significant decrease (from 50 to 31%) in the proportion of respondents for whom no level of organization can be identified.

After capturing the general trends, we examine the peculiarities that can be identified in the private and public sectors. Clearly, the same trends can be observed in the *private sector*, with the difference that lower levels were inherent in all three survey periods. In the case of the CEE countries, the rate of 20% will hardly be exceeded by 2014-2016, while in the case of Hungary it will be low from the low rate (15%) in 2004-2005 to 11% in 2008-2010 and by 2014-2016 the proportion of union membership among respondents fell to 6.2%.

It follows logically from what has been described so far that *in the case of the public sector we will find a significantly higher organization level*. In the case of public organizations, a wave can be observed, the level of 42% seen in the initial period of 2004-2005, after a decrease of 3% points, returns to almost the same level (41%). This also means that in the CEE countries, the public sector has been able to fully maintain its position with regard to the level of organisation. In Hungary, in full accordance with the previous ones, a significant decline can also be registered, although its extent is even stronger. Compared to 45% in 2004-2005, it will fall to 30% already in 2008-2010, then by 2014-2016 the ratio will further deteriorate (16%).

6.2. The Influencing Power of The Trade Unions

We cannot rely on the results of all three survey periods to examine the *influence of trade unions*. In 2004-2005, respondents were also asked whether the influence of trade unions had changed in the three years prior to the response, and from 2008-2010 on how influential they felt trade unions were. In connection with the change in the influencing power of trade unions in 2004-2005, it can be stated that Hungarian respondents judge this issue unfavorably, as almost 40% of them say that they have no influence at all. This is in line with the issue of trade union organization, with the typically low membership rate in Hungary, which is coupled with low mobilization capacity. The CEE countries show a similar picture (34%), while in the case of non-CEE a better, but still high, rate of 24% can be identified. Overall, half of the respondents considered that the unions' enforcement potential had not changed.

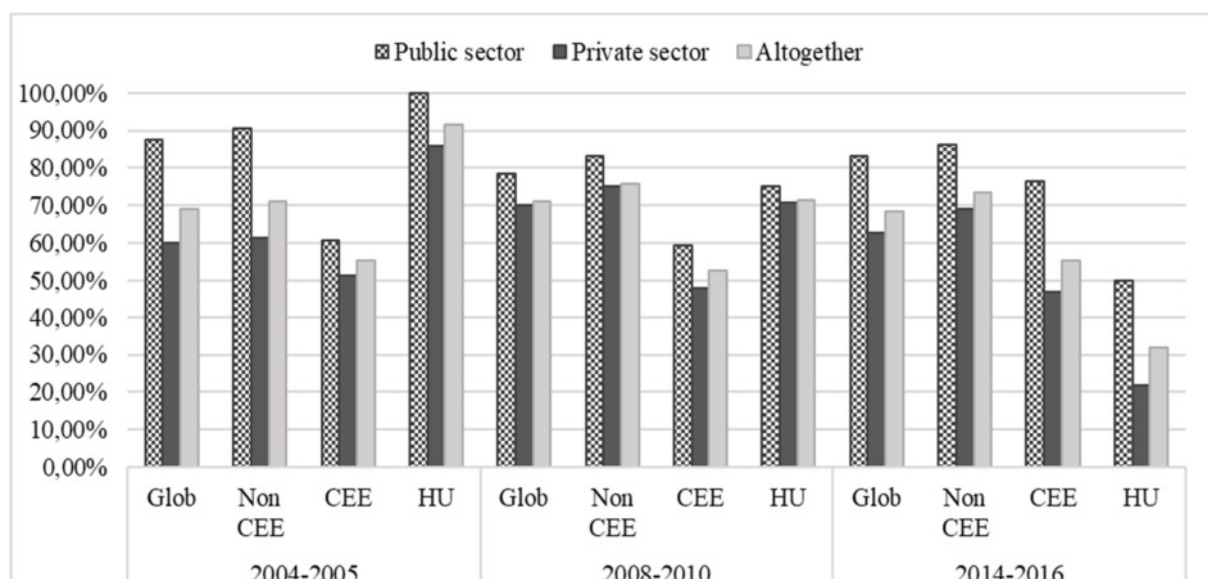
In the private sector, the same tendencies can be observed, i.e. slightly more than half of the Hungarian respondents have no influence at all on trade unions, while in the CEE group this proportion is close to 40%, and in the case of non-CEE it is 30%, respectively. In any case, the private sector is characterized by a smaller role for trade unions, which results in a smaller membership base and, in general, a weaker influence. For the non-CEE countries, it should be emphasized that there is a small but significantly higher (13%) positive shift in the position of trade unions compared to the CEE and Hungary groups.

We have already seen a higher level of organization in *the public sector*. In addition, the influencing force is much stronger here, as any level of influence remains below 20% in the case of CEE, as well. Hungary's result on this issue is outstanding, as only 8% of the respondents report that there is no enforcement of interests and that 77% of them have not changed their strength. Comparing the latter with the degree of organization, we can state that the high level of trade union organization here has successfully stabilized its situation.

6.3. Collective Bargaining Right

One of the most important roles and tools of trade unions is also the exercise of collective bargaining rights. This will determine the main conditions of work until the next negotiation period, as well as the amount, change and variety of salaries. In this respect, Figure 14 shows a large decline in all organizations in Hungary, as we can only see a level of 71% from 92% in 2004-2005 to the next survey round, which will deteriorate further in 2014-2016 and overall only one third of the organizations are entitled to conclude a collective agreement. At the same time, there has been little change in the CEE countries as a whole. This confirms our previous view that, in a region with a significant reduction in trade union membership, trade unions have managed to retain their capacity to assert their interests.

Figure 14. Changes in the proportion of respondents with collective bargaining rights



Source: authors' own editing

Regarding the *private sector*, we can see a significant improvement in the first two data collection periods globally and in non-CEE countries, as the latter group has a 14% increase in the number of those with collective bargaining rights among the responding organizations, while it increases by almost 10% points globally. Respondents in the CEE countries can only experience a minimal deterioration (from 51% to 47%), while in Hungary it drops drastically to a quarter by the time of the third survey. The decline is most likely due to the economic crisis, as a negative shift of 15 percentage points can already be seen in 2008-2010, while in response to the crisis, the fall is 50 percentage points between 2008-2010 and 2014-2016 (up to 23%).

Regarding the *public sector*, it can be stated again that the right to conclude collective agreements prevails more strongly here, although the proportion of responding institutions in the period 2004-2005 was higher from this circle. Nevertheless, after a stronger decline at global and non-CEE levels (7-10 percentage points), by the time of the third survey, there is only a decrease of 4 percentage points from the initial values. In the CEE countries, the initial lower level (60%) will stagnate in 2008-2010 and then strengthen spectacularly (by 16 percentage points) by 2014-2016. Based on the answers from the Hungarian respondents, it can be stated that while in 2004-2005 all trade unions operating in the public sector have the right to do so, in the next two survey rounds the right to conclude collective agreements decreased by a quarter.

6.4. Employee Communication

The communication aspects of Cranet research also clearly reflect the growing focus on the issue of internal communication in organizations. Research questions about communication have gradually multiplied and become more nuanced. While the 2004-2005 survey included only three questions related to communication (communication content and target groups), the 2008-2010 had fifteen and the 2014-2016 had twenty. Nonetheless, the communication issues in Cranet research touch on only a few topics out of the diversity of organizational internal communication. As indicators of the topic this survey deals with

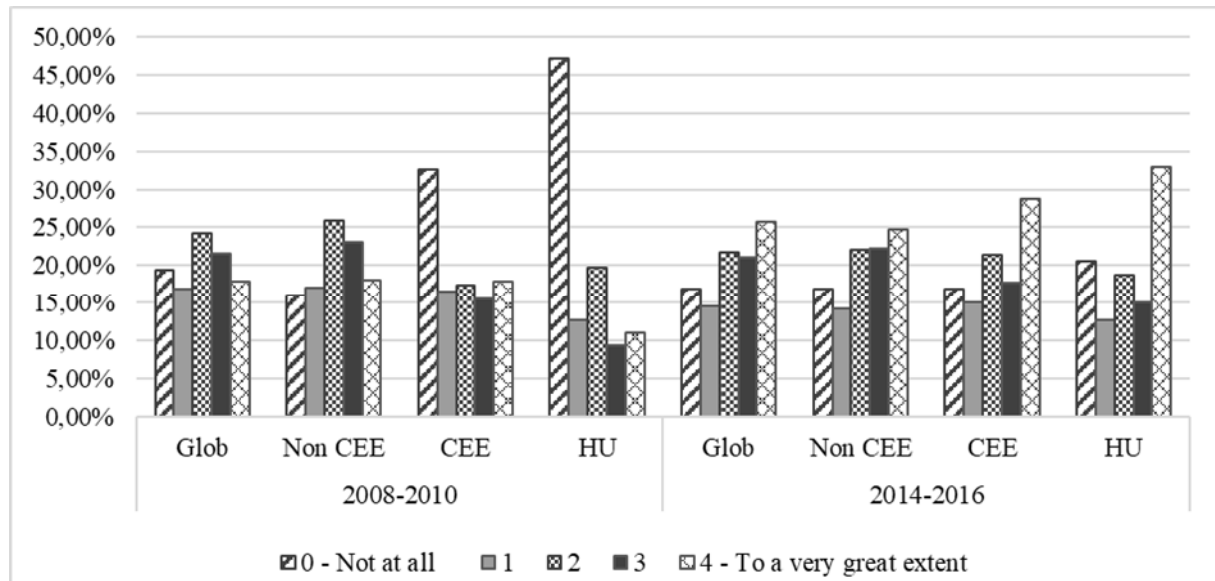
- – the content of the communication (business strategy, financial performance, and work organization per each target group);
- –the direction of the flow of news within the organization (from management to employees and from employees to management);
- –the use of channels (in both top-down, top-down, and bottom-up communication);
- –the specific target groups of the communication and the possibility of collecting suggestions and expressing satisfaction.

Regarding that researchers barely dealt with communication in the beginning, it is only in a rather narrow field that we can talk about trends that have been typical for almost ten years in terms of the global or CEE group. The only question examined since the beginning of the research is what topics and to what extent certain groups of employees were informed about. Topics include business strategy, financial performance, and work organization. It may come as a surprise that, for all topics, there is a slight, equal wave of information for all groups surveyed (managers, intellectual (professional) staff and administrative and/or manual workers), both globally and for CEE respondents. Since the 2004-2005 survey, the level of awareness increased slightly in almost all groups by 2008-2010, but for the period 2014-2016 this level slipped back to the 2004-2005 level. Information to administrative and manual workers appears to be even lower than in 2004.

There are few striking changes in the data available back six years. It can be observed that, overall, the role of trade unions and works councils in providing information has decreased, both in the transmission of reports from management and in the provision of opinions to management. It is noteworthy, however, that there has been an increase in the proportion of employee groups who address their views directly to senior management. The finding is valid in both global and CEE contexts. The phenomenon suggests a change in leadership styles. At the same time, the importance of the proposal collection system in CEE also increased (by almost 6 percentage points). Globally, this shift is less significant.

At the same time, satisfaction / attitude surveys gained significant momentum in both comparison areas (while research data report almost 10% points more attitude surveys globally, in the CEE region this proportion is 15% points higher in 2014-2016 than in the previous survey). This is a very significant shift. From the interconnectedness of the above changes, the growing openness of managers to employees emerges. Satisfaction measurement and attitude testing systems provide HR management with very important information. Therefore, it is a good sign that they are spreading fast among Hungarian leaders, as well. The steps taken by Hungarian HR in the field of organizational internal communication are also absolutely forward-looking.

Figure 15. Extent of the use of electronic communication channels in bottom-up communication



Source: authors' own editing

The conclusions of Figure 15 show that between 2008-2010 and 2014-2016, the greatest progress was made in the use of electronic communication devices, namely in the CEE countries. This change characterizes both downward and upward communication. In downward communication, the share of those using electronic channels is almost 9 and 13% higher in the upward communication than it was 6 years earlier. Globally, there is also a rise.

7. SUMMARY AND OUTLOOK

After an introductory section on the place and role of HR benchmarking in the first part of our study, we pointed out the specific features of the Cranet surveys and the special possibilities of using them in benchmarking. In our analysis, based on the last three survey rounds of the network, an insight into the global and regional development of HR location indicators and role was provided with the solutions used in employment provision in the first decades of the 21st century.

Based on the study, our main findings are: .

- From our analyses presented, it was clear that the practice of CEE organizations relying on HR professionals is less typical compared to other regions. The initial backwardness of our region in this area persisted for the second decade of the century.
- The proportion of male and female HR employees also did not change significantly in the three periods studied. However, it can be stated that in the CEE region and especially in Hungary, this area is more of a position held by female employees.
- In addition to the many similarities and differences in the strategic importance of HR work, it is important to emphasize that in contrast to other parts of the world, in the CEE region, including Hungary, the role of line management is decisive.
- Regarding the HR function of employment provision, it can be stated that digitization has become significant in this area in all regions of the world. However, there is a significant gap in the field of atypical employment in the CEE region.
- The use of PAS has declined among manual workers, while it stagnated at a high level of 75% for senior executives. A similar trend can be identified in the CEE region, although the decline between 2008 and 2010 was lower for manual workers after the crisis.

- The use of PAS for training and development is about 10 percentage points lower for CEE than in non-CEE countries.
- Financial expenditure on staff development is increasing and data is being collected in a structured way to improve it. Overall, half of the Hungarian companies behave in this way, i.e. in Hungary less importance is attached to the plans based on the training needs assessment compared to the global trends, and less attention is paid to the development of the administrative staff.
- In the case of career development, there was a significant decrease in international experience assignments, by 2014-2016 the proportion of organizations that do not have such practice at all increased to 57% (by 21% points). In addition, the use of Talent programmes has increased at the global level, from which CEE and Hungarian organizations lag significantly behind.

It can be clearly seen that the practices of the non-CEE countries and Hungary differ from the trends identifiable in the world in several areas. Investing in the areas identified in the literature would be a solution to the labour shortage perceived in parallel.

Incentives and benefits – remuneration:

- During the crisis, individual bargaining will become stronger for managerial salaries, but after the crisis it will weaken in the CEE countries and Hungary compared to the previous level, and there will be no compensation for collective bargaining, which is more prevalent elsewhere.
- Among the incentive elements applied among managers, individual performance-related pay is lower in CEE than in non-CEE, and even less typical in Hungary.

Employee relationship and communication:

- The degree of union organization level clearly decreased during the three periods of the survey. CEE is lower than non-CEE, and the Hungarian practice continued to decline from the already low level, by 2014-2016 it did not even reach 10%.
- Perceptions of the union's ability to influence are the worst in Hungary, they are sceptical in the CEE as well, and deteriorated during the three survey periods.
- The rights to collective bargaining are also the rarest for companies operating in Hungary, as only a third of the respondents stated that the trade union is entitled to them.
- However, significant progress has been made in the use of electronic devices.

Overall, in the case of employee relations, there is a global feeling that the crisis will bring the Harvard approach to the foreground, but at the same time, industry players will seek to turn the balance towards the Michigan model. In the case of Hungary, it seems like a dream to gain operation according to the Harvard model. In terms of communication, in line with technical developments, the electronic form came to the forefront.

The longitudinal aspects of the international comparison that have been kept in mind throughout have shown that *the direction of changes* in the global sample, its non-CEE and CEE countries over about ten years *is the same for many indicators*, although it may be reversed by HR area. We have seen this, for example, in the various samples, both in terms of data on the steady *increase* in the formality of HR strategy, as well as in terms of responses to the *growing share* of women in HR or the *spread* of electronic channels of organizational communication. In terms of other HR characteristics, the direction of change in each region is the *decrease*. These included, for example,

responses indicating a *weakening* of the level of trade union organization and a *decline* in their influence.

The changes over the ten-year period have *shown similar, fluctuating movements* in some areas in all regions, most of which are likely to stem from the coincidence of the mid-term survey and the period of the financial crisis. These affected cost-sensitive areas, as evidenced by the initially high, then declining and later recovering proportion of self-employed HR firms. However, similar changes in test samples did not result in convergence in most respects in HR practices in global, non-CEE, and CEE countries.

However, this was only partly due to the possibly different pace of similar trends. Around the turn of the millennium, the practices of the former socialist countries of the CEE region were still quite different from those of the more developed countries of the world. Due to this and the slower change, the characteristics of CEE have developed, which can be seen in the differences in the proportion of users in several HR areas, such as individual recruitment and selection techniques or career planning solutions, showing the disadvantages of CEE respondents.

The differences in HR practices between CEE and non-CEE countries are partly due to the fact that our region - and thus the Cranet sample - has a smaller proportion of larger organizations with typically higher levels of HR expertise and more advanced HR work.

However, another characteristic reason for the differences and at the same time the peculiarities of the CEE can be found in the *practices* of the respondents of our region, which differ from the non-CEE countries and *alter in different directions*. These include characteristics that are mainly related to those involved in HR work, such as differences in the decision-makers and decision-making patterns of major HR policies. In this respect, both the typical solutions and the direction of change showed the opposite trend, as while in non-CEE countries the circle of decision-makers shifted towards HR people and towards mutual consultation, in CEE it became even more strongly the responsibility of managers. These examples include, for example, the typically prevailing levels of basic salary decisions, where individual bargaining has increased in CEE, while micro- or meso-level collective bargaining has increased in non-CEE.

Thus, our studies based on longitudinal and international comparisons show that although the first two decades of the 21st century brought many changes in the practice of HR in the CEE and in Hungary, its differences from other regions of the world and their different solutions prevail as well as the same changes in direction. All this reinforces the opinion of researchers (Brewster et al., 2018) who, on the one hand, have reservations about views on the universalization of HR and, on the other hand, emphasize the role of external (institutional and cultural) influencing factors in highlighting the context-dependent nature of HR.

REFERENCES

- Antalik I. and Poór J. (2017). Incentives and industrial relations in an international environment. In: Poór J. (ed.) *International Human Resource Management - IHRM*. (K – Moc electronic curriculum). (In English) Budapest: Óbuda Egyetem.
- Antle, R. and Smith, A. (1986). An Empirical Investigation of the Relative Performance Evaluation of Corporate Executives. *Journal of Accounting Research*, Vol. 24.
- Argenti, P. (2009). *Corporate Communication*. New York: McGraw Hill International Edition.
- Armstrong, M. and Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of Human Resource Management Practice*. London: KoganPage.

- Armstrong, M. (2000). *Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management. A Guide to Action*. London: KoganPage.
- Armstrong, M.–Taylor, S. (2017) *Armstrong's handbook of Human Resource Management Practice*. KoganPage, London.
- Atoyan, R.,Christiansen, L.,Dizioli, A., Ebeke, C., Ilahi, N., Ilyina, A., Mehrez, G., Qu, H.,Raei, F., Rhee, A.and Zakharova, D. (2016). *Emigration and its economic impact on Eastern Europe*. International Monetary Fund (IMF), Washington, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2016/sdn1607.pdf> Downloaded 16 December 2018
- Beer, M., Boselie, P. and Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54 (3), 427-438.
- Bodai P. (2008).*Issues of OHE (National Human Resource Organisation) conferences and expositions*. (manuscript) (In Hungarian) Budapest: OHE..
- Bokor A.,Bíró A., Kováts G., Takács S. and Toárniczky A. (2005) Leadership expectations and HR self-images. *Hungarian Labor Review (Munkaügyi Szemle)*, I.: 49, 2, 19–24., II.: 49, 3, 15–20., III.: 49, 4, 15–19.
- Bokor A., Fejér P., Frisch A., Ladányi V. and Szabadi H. (2006). Career management in Hungary - the perspective of HR managers. (In Hungarian) *Hungarian Labor Review (Munkaügyi Szemle)* I.: 50, 10, 15–18., II : 50, 11, 15–18., III.: 50, 12, 11–14.
- Bokor A., Szóts-Kováts K., Csillag S., Bécsi K. and Szilas R. (2009). *Human Resource Management* (In Hungarian) Budapest: Aula Publishing House.
- Borgulya, Iné (2010). *Communication management in corporate value creation*. (In Hungarian) Budapest: Akadémia Publishing House.
- Bramham, J. (1977). *Benchmarking for People Managers*. Institute of Personnel and Development. London.
- Brewster, C., Mayrhofer, W.and Morley, M. (2004). The concept of strategic European human resource management. 3-33., In: Brewster, C., Maryhofer, W. and Morley, M. (eds.): *New Challenges for European Human Resource Management*. Macmillan. London.
- Brewster, C. and Mayrhofer, W. (eds.) (2012). *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Brewster, C., Mayrhofer, W. and Farndale, E. (2018). *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Bruhn, M. (2012).*Kommunikationspolitik*. Verlag Vahlen, München.
- Camp, R. C. (1998). *Benchmarking in business processes*. (In Hungarian) . Budapest: Technical Publishing House (Műszaki Könyvkiadó),
- Carrell, M. – Heavrin, C. (2014). *Labor Relations & Collective Bargaining Private and Public Sectors*. Pearson Education Limited, Edinburgh Gate.
- Chanda, A. and Shen, J. (2009). *HRM Strategic Integration and Organizational Performance*. Los Angeles: Response, Los
- Chang, R. Y.and Kelly, R. K. (1994). *Improving Through Benchmarking.*, London: Kogan Page.
- Clifford, C. (2016). Establishing a benchmark for continuous HR improvement. *Human Resource Management International Digest*, 24 (1), 1–3.
- Cox, D.. *Delivering Effective Internal Communications – Delivering ROI through Employee Engagement*. Newsweaver (online). https://cdn2.hubspot.net/hub/301060/file-551356727-pdf/Whitepapers_PDF/Effective_ICv2.pdf?t=1393497886000 (downloaded: 09 May 2018)
- Csath M. (2016). Government skills in economic development: financial stability, economic innovation, competitiveness. *Political science workshop studies*, 25, 1–21.

- Deutinger, G. (2016). Mitten im Wandel. Die Rolle der Internen KommunikatorInnen verändert sich derzeit radikal. In Nowak, R. and Roither, M. (Eds): *Interne Organisationskommunikation*. Wiesbaden: Springer Publishing House.
- Dörfel, L. (2008). *Instrumente und Techniken der internen Kommunikation*. Berlin: Prismus Communications Publishing House.
- Effron, M., Gandossy, R. and Goldsmith (2003). *Managing Human Resources in the 21st Century*. Wiley, Hoboken.
- Einweiler, S., Klöfer, F. and Nies, U. (2010): Grundlagen einer Mitarbeiterkommunikation. . 221–260. In Schmid, B. and Lyczek, B. (Hrsg): *Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler Publishing House.
- Evans, A. (1977) *Benchmarking*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Publishing House.
- Fitz-Enz, J. (1995). *How to Measure Human Resources Management*. New York: McGraw-Hill.
- FitzPatrick, L. and Valskork, K. (2014). *Internal Communication*. London: Kogan Page.
- Fombrun, C., Tichy, N.M. and Devanna, M.A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Gilbert, C., de Winne, S. and Sels, L. (2015). Strong HRM processes and line managers' effective HRM implementation: a balanced view. *Human Resource Management Journal*, 25, (4), 600–616.
- Guest, D. and King, Z. (2004) Power, Innovation and Problem Solving: The Personnel Managers' Three Steps to Heaven? *Journal of Management Studies*, 41, 3, pp. 401–423.
- Guzman, G. M., Neelankavil, J. P. and Sengupta, K. (2011) Human resources roles: ideal versus practiced: a cross-country comparison among organizations in Asia. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, (13), 2665–2682.
- Harari, N. Y. (2018) *21 Lessons for the 21st century*. London: Johnatan Cape.
- Hartz, R. (2018): Mitarbeiterkommunikation. In Habscheid, S., Müller, A., Thörle, B. and Wilton, A. (Hrsg): *Handbuch der Sprache in Organisation*. Berlin-New York: De Gruyter.
- Hiltrop, J. M. and Despres, Ch. (1994). Benchmarking the performance of human resource management. *Long Range Planning*, 27 (6), 43–57.
- Hlupic, V. (2019): *Human Capital*. London: Bloomsbury.
- Karoliny M.-né (2017). Overview of human resource management. 23-57. In: Karoliny Mné – Poór J. (ed.): *Handbook of Human Resource Management. Systems and applications*. Budapest: Wolters Kluwer,
- Karoliny M.-né and Poór J. (2019). The main moments of the three decades of HR development in Hungary, in the light of empirics suitable for international comparison. *Budapest Management Journal (Vezetéstudomány)*, 50 (12), 149-160.
- Karoliny, Zs., Poór, J. Kovács, I., É. Balogh, G. et al. (2020). Empirical evidence of HR developments in Central and Eastern Europe in a nationwide comparison (2004–2016). *Space-Economy-People (Tér-Gazdaság-Emberék)*, 8 (1), 9-32 and 8(2), 9-37.
- Keegan, A., Huemann, M. and Turner, J. R. (2012) "Beyond the line: exploring the HRM responsibilities of line managers. Project managers and the HRM department in four Project-oriented companies in the Netherlands, Austria, the UK and the USA". *International Journal of Human Resource Management*, 23, (15), 3085–3104.
- Kerr J. and Bettis, R. (1987). Boards of Directors, Top Management Compensation and Shareholder Returns. *Academy of Management Journal*, 30, 645–664.
- Keszthelyi, C. (2016). Hungary suffers labor shortage in many sectors. *Budapest Business Journal*, September 2 – September 15, 15.

- Kieser, A. (1995). *Organisation theoreis*. (In Hungarian) Budapest: Aula, Budapest.
- Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluating Training Programs: The four Leveles*. San Francisco: Berrett –Koehler.
- László, Gy. (2010). Employee, employment or labor relations? *Hungarian Labor Review (Munkaügyi Szemle)*, 54 (1), 33–41.
- László, Gy., Sipos, N. and Márta, A. (2017). Coordination of interests, systems of conciliation of interests. 319–358. In: Karoliny, M. and Poór, J. (eds.) *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: Wolters Kluwer,.
- László, Gy. and Sipos, N. (2018). Do we need a reconciliation of interests? *Budapest Management Journal (Vezetéstudomány)*, 49 (10-11), 112–119.
- Markham, C. (1999). *The Top Consultant*. London: Kogan Page.
- Mast, C. (2007). *Interne Unternehmenskommunikation: Der Dialog mit Mitarbeitern und Führungskräften*. In: Manfred Pwinger – Ansgar Zerfaß 2000. 757–776. (Ed): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Gabler Publishing House.
- Mathis, L. R., Jackson, H. J., Valentine, R. S. and Meglich, A. P. (2017). *Human Resource Management*. , Boston: Cengage Learning.
- Milkovich, G. and Newman, J. (2004). *Compensation*. (8th edition) New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Nanzin, H. and Hussain, M. (2016). Strategic value contribution role of HR. *Vision*, 20 (2), 135–128.
- Parry, E., Stavrou, E. and Lazarova, M. (eds.) (2013). *Global Trends in Human Resource Management*, London: Palgrave-Macmillan Publishers.
- Petrányi, V. (2008). Benchmarking based on HR trends. *Hungarian Labor Review (Munkaügyi Szemle)* 3, 78–84.
- Poór, J., Karoliny, Mné. , Kovács, I. É. and Illés, B. Cs. (2018). *HR practice - Similar and different characteristics in the development of global, regional and domestic human resource management practices*. Budapest: Wolters Kluwer.
- Poór, J., Kovács, I. É., Karoliny, Zs. and Renata, M. (2019). Global, regional and local similarities and differences in HRM in light of Cranet researches (2008-2016). *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 6 (1), 1-23.
- Purcell, J. and Hutchinson, S. (2007). Frontline managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17, 3–13.
- Randstad (2017). *Future of recruitment*. (online). https://www.randstad.hu/workforce360/archivum/atoborz-as-jovoje_165/ (Downloaded 10 May 2018)
- Roóz, J. (2008). *Fundamentals of human resource management*. Budapest: BGF–Perfekt.
- SHRM (2016). *The New Talent Landscape: Recruiting Difficulty and Skills Shortages*. Society for Human Resource Management. USA.
- Stapenhurst, T. (2009). *The benchmarking book*. Oxford: Elsevier.
- Susskind, R.–Susskind, D. (2015). *The Future of the Professions: how technology will transform the work of human experts*. Oxford: Oxford University Press.
- Szabó Sz. (2013). Fundamentals of human resource management public service career model - Human resource flow in the public service. (“Public Service Human Mirror 2013” sub-study). *Magyar Közlöny Newspaper and Book Publisher*.
- Szűts I. and Sebők M. (2016). *Labor market and employment factors influencing strategy in Hungary*. Budapest: OHE-NEXON.

- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. and Atkinson, C. (2014). *Human Resource Management*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Townsend, K., Wilkinson, A., Bamber, G. and Allan, C. (2012). Mixed Signals in Human Resources Management: The HRM Role of Hospital Line Managers. *Human Resource Management Journal*, 22 (3), 267–282.
- Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J. and Valverde, M. (2016). The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 26 (4), 449–470
- Ulrich, D. and Grochowski, J. (2018). Auditing the Effectiveness of your HR Department. <https://rbl.net/blog/post/auditing-the-effectiveness-of-your-hr-department> Accessed 28 April 2018
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbak, W., Younger, J. and Nyman, M. (2009): *HR Transformation.*, New York: McGraw Hill.
- Volini, E., O'Ceann, P., Stephan, M. and Walsh, B. (2018). *Digital HR: Platforms, people, and work 2017 Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights, <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/digital-transformation-in-hr.html> Accessed 16 December 2018
- Wiley, C (2002). *HR Practices and Trends in Ireland 2001-2002 National Survey*. Chartered Institute of Personnel and Development Ireland, Dublin.
- Zairi, M. (1994). Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 1 (1), 11–24.
- Zhenjia, Z. and Qiumei, F. (2005). Benchmarking in Human Resource Management. *Canadian Social Science*, 1 (1), 57–61.

ACKNOWLEDGEMENTS

The authors thank the journal "Tér-Gazdaság-Ember" for authorizing the publication of their article in issues 1 and 2 of 2020 in English. (Accessed: <https://tge.sze.hu/2020-as-kiadvanyok->) Karoliny, Zs., Poór, J. Kovács, I., É. Balogh, G. et al. (2020). A közép-kelet-európai HR alakulásának empirikus bizonyítékai nemzetközi összehasonlításban (2004–2016). *Tér-Gazdaság-Ember*, 8 (1), 9-32 and 8(2), 9-37.

IDEGENFORGALOM A COVID-19 VILÁGJÁRVÁNY IDEJÉN A NYITRAI KERÜLETBEN

FIELD OF TOURISM IN NITRA DISTRICT DURING COVID-19

ZSIGMOND TIBOR

PhD., egyetemi adjunktus

Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Menedzsment tanszék
zsigmond@ujs.sk

MACHOVÁ RENÁTA

PhD., egyetemi docens, rektorhelyettes

Selye János Egyetem, Tanulmányi ügyekért és külkapcsolatokért felelős rektorhelyettes,
Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Menedzsment tanszék
machovar@ujs.sk

REHLINGOVÁ EMESE

Mgr., közgazdász

Tatabányai Szakképzési Centrum, Széchenyi István Gazdasági és Informatikai Technikum
remese@edu.szixi.hu

Absztrakt

A cikk célja, hogy a Covid-19 viláгиárvány által okozott változásokat és a járványból eredő szigorítások hatásait felmérje az idegenforgalomban tevékenykedő vállalatok életében. Az elméleti részben a válságok hatásaival foglalkozunk. A gyakorlati rész elkészítéséhez a kvantitatív technikák közé tartozó kérdőíves kutatást tartottuk a legmegfelelőbbnek. Összesen 162, idegenforgalommal foglalkozó vállalattól sikerült értékelhető választ kapnunk. Ennek segítségével megvizsgálhattuk legfőbb kérdésünket, mely arra volt kíváncsi, hogy a megkérdezett vállalatokban okozott-e leépítéseket, elbocsátásokat a Covid-19 pandémia megjelenése? Az eredményeink alapján a vállalatok 59%-a nem bocsájtotta el alkalmazottait vagy nem történt leépítés. Emellett megtudhattuk, hogy a kitöltők 89%-a még nem tapasztalt válságot mióta vendéglátó egységet működtet. Ez annak köszönhető, hogy különféle állami és EU-s támogatásokat vettek igénybe.

Kulcsszavak: idegenforgalom, turizmus, válság, Covid-19, koronavírus

Abstract

The aim of this article is to assess the changes in the lives of companies operating in tourism industry caused by the Covid-19 pandemic. In the theoretical part, we deal with the effects of crises in general. Questionnaire research – one of the quantitative techniques – was considered the most appropriate for the preparation of the practical part. We managed to get evaluable answers from a total of 162 tourism enterprises. With the help of this, we were able to examine our main question, which was wondering whether the appearance of the Covid-19 pandemic caused redundancies in the surveyed companies. Based on our results, 59% of companies did not lay off their employees or there were no redundancies. In addition, we learned that 89% of respondents have not experienced a crisis since operating a catering unit. This is due to the fact that various state and EU subsidies have been used.

Keywords: tourism, crisis, Covid-19, coronavirus

1. A VÁLSÁGOK HATÁSAI

Egy kialakuló világválság – legyen az természeti katasztrófából eredő (hurrikánok, földrengések), pénzügyi jellegű (1933 tőzsde összeomlása, 2008-as gazdasági világválság) vagy járvány okozta (2020 Covid-19) – rendkívüli kockázatot jelent nem csak az egyes országok gazdaságainak, hanem az egész világgazdaságnak. A válságokat minden esetben jelentős gazdasági hatások kísérik. A gazdasági jelenségek értékelésekor a kockázat fogalmát a bizonytalanság fogalmával hozzák összefüggésbe. A kockázat kezelése érdekében megpróbálják ezt a bizonytalanságot valamilyen módon meghatározni, összegyűjteni róla a szükséges információkat és felmérni a bizonytalanság mértékét, ezáltal a kockázat mértékét is. Mindezek után lehetővé válik egy megfelelő kockázatkezelési módszer kiválasztása is. A kockázat általában úgy definiálható, mint egy olyan esemény lehetősége, amelynek eredménye eltér az elérni kívánt céltól. A kockázat és a gazdasági hatások mértékének pontosabb meghatározására a matematika és statisztika alkalmazható, melyek módszerei felmérik vagy modellezik az értékét. A statisztika eszközök használata elősegíti a gazdasági hatások számszerűsítését és általuk lehetővé válik a kívánt céltól való eltérések becslése (Mulačová et al., 2013; Páthy, 2018).

1. táblázat: A válság hatásai

Válság típus	Hatás	Alkalmazott politikák
természeti katasztrófa	<ul style="list-style-type: none">- közoktatás- egészségügy- szociális rendszerek	<ul style="list-style-type: none">- társadalombiztosítási politika
pénzügyi jellegű	<ul style="list-style-type: none">- bankszektor- fogyasztók magatartása- szolgáltatók magatartása	<ul style="list-style-type: none">- monetáris politika- fiskális politika
egészségügyi vilá járvány	<ul style="list-style-type: none">- a gazdaság ellátottsága- munkanélküliség- kereskedelem	<ul style="list-style-type: none">- ágazati politika- kereskedelem politika

Forrás: saját szerkesztés Mulačová et al. (2013) alapján

A természeti katasztrófák főként a közszolgáltatásokra, – így az oktatásra és egészségügyre – illetve a szociális rendszerekre fejtik ki hatásukat. A pénzügyi válságok elsősorban a bankszektorra érintik negatívan. Ennek enyhítésére az államok rendszerint fiskális és monetáris politikát vezetnek be. Azonban ezek a működési zavarok nem csak a makrogazdasági változásokat eredményezik, hanem fogyasztók és szolgáltatók magatartásának változásait is (Csiszárik-Kocsis – Medve, 2012).

A 2019 végén Kínából induló koronavírus-járványnak a gazdaságra irányuló negatív hatásai Európában 2020 márciusától váltak egyre jelentősebbé. Az Egészségügyi Világszervezet (WHO) 2020. március 11-én jelentette be a vilá járvány megjelenését. Ekkora azonban már több ország is vezetett be szigorításokat a járvány megfékezése és a járványgörbe ellaposítása érdekében. A vészhelyzetből adódóan bevezetett egyre több korlátozás miatt akadozni kezdett az áruellátás, így az export és import tevékenységek is jelentős akadályokba ütköztek. Napjaink globalizált világára a nyitott gazdaságok a jellemzők, melyekben a járvány okozta külső kereslet csökkenése mellett az ellátási lánc sérülése miatti importzavar is magas károkat okozott. A gazdaság romlását tovább fokozta, hogy a turizmus sem működhetett a megszokott forgalom mellett. A turisztikai ágazatot a kis- és középvállalatok uralják (Mura – Kajzar, 2019; Hardi et al., 2021), melyek jelentős számú alkalmazottat foglalkoztatnak (Korcsmáros, 2018), akik a korlátozások miatt ideiglenesen vagy véglegesen elvesztették a munkájukat, ezáltal rontva a foglalkoztatási ráta mértékét. Továbbá, ezzel párhuzamosan a fogyasztás is visszaesett, hiszen rengeteg vendéglátó egység kényszerült bezárásra a meghozott korlátozások értelmében (Hepa, 2020, online).

A járvány következtében a munkaerőpiaci problémák egy teljesen más megvilágításba kerültek. Az elmúlt évtizedekben a gazdaság minden területén a globalizáció nyújtotta lehetőségek kerültek előtérbe. Nincs ez másképp a munka világában sem – a munkaerő-mobilitás, a digitalizáció és tudástranszfer előnyeit alkalmazva működnek a teljes piaci folyamatokat. A rendelkezésre álló technológiának kimagasló szerep jut a járványhelyzet kezelésében. Általuk lehetőség nyílt bizonyos gazdasági folyamatokat, tevékenységeket személyes találkozások nélkül is megvalósítani. Ennek kivitelezésében azonban elengedhetetlen az egyén megfelelő kompetenciáinak megléte. Az országoknak gyorsan át kellett állniuk a home-office munkavégzésre, amely korábban fel sem merült a vezetésmenedzsmentben. Megjegyzendő, hogy egy esetleges áram-ellátás zavar könnyedén egy újabb összeomláshoz vezethet (Zádori – Nemeskéri – Szabó, 2020).

A szlovák gazdaság jelentős visszaesését figyelhettük meg az újtípusú koronavírus járvány miatt a 2020-as, valamint részben a 2021-es évben is. A munkaerőpiac jelentősen gyengült, növekedett a munkanélküliség és enyhültek a béremelési intézkedések. A fő negatív kockázatot a járvány újbóli fellendülése jelenti, amely újabb recessziót eredményezhet. A járvány okozta visszaesések jelentős hatásai a hazai piacon különösen a szállás- és vendéglátóipart, illetve az autópárt érintették. A járvány ideje alatt a gépjárművek iránti kereslet volt az első, amely hanyatlani kezdett. Ez pedig pontosan az ágazat, amely a szlovák gazdaság húzóága. Az enyhébb időszakokban a teljes ipari tevékenység fellendíti a gazdaságot. Az ipari fellendülés sebessége a gazdasági intézkedések sikerétől is függ, hogy az országok milyen gazdasági intézkedéseket hoznak az üzleti szférájuk és a háztartások védelme érdekében (Tvardzík, 2020).

Válságok esetén a következő hat szakterületen jelentős beavatkozásokat kell végezni a fenntarthatóság és megmaradás érdekében: fiskális politika, monetáris politika, pénzügyi szabályozási politika, társadalombiztosítási politika, ágazati politika és kereskedelmi politika. Minderre azért van szükség, mivel a krízishelyzet bizonyos ágazatokban jelentős jövedelemkieséseket eredményezett. Annak érdekében, hogy a kis- és középvállalatok ne kerüljenek a felszámolás szakaszába, számottevő pénzügyi segítségre (adócsökkentés, halasztások) van szükségük (Soós, 2020, online).

A vállalatoknak működésük során – nem csupán válsághelyzetben – biztosítaniuk kell, hogy az adódó helyzeteket és versenyt is túléljék. A tudásalapú gazdaság, az új technológiák és a népesség előregedése olyan változásokat hoz létre, amelyekre alaposan fel kell készülniük. A jelenkori globális befolyás alatt szükséges egy stabil, iskolázott munkaerő biztosítása. Az ilyen szegmensek felé történő orientáció több mint szükséges (Suchá – Ďurný, 2012).

2. CÉLOK ÉS MÓDSZERTAN

Kutatásunk célja felmérni, hogy a 2020 márciusban megjelent Covid19 járvány milyen változásokat eredményezett a turizmussal foglalkozó, nyitrai kerületben tevékenykedő vállalatok eddigi működésében. Kutatásunk során a következő kérdést szerettük volna megvizsgálni:

„Az Ön vállalatában okozott-e leépítéseket, elbocsátásokat a Covid-19 pandémia megjelenése?”

Figyelembe véve napjaink történéseit és alkalmazkodva az aktuális helyzethez a kérdőívünk a koronavírus járványhoz kötődve fogalmazott meg kérdéseket a vendéglátó egységek vezetői felé. Ennek értelmében kérdőívünk több állítást is megfogalmazott, amelyet a tulajdonosok a Covid19-cel köthettek össze. Ilyen állításként került megfogalmazásra az, hogy a Covid19 járvány miatti intézkedésekből kifolyólag tapasztalták-e a tulajdonosok, hogy a vendégek nem merik a vendéglátó egységük szolgáltatásait igénybe venni. Továbbá vizsgáltuk, hogy a járvány eredményezett-e létszámléépítéseket, így növelve a munkanélküliek taborát. Továbbá mennyire tartják valószínűnek,

hogyan az idei évben nem lesznek képesek elérni a nullaszaldós árbevételt sem vagy ennél kedvezőtlenebb helyzetbe kerülve, akár ezt az évet kénytelenek lesznek veszteséggel zárni?

A vizsgálat megvalósításához egy 24 kérdésből álló kérdőívet készítettünk, amelyet a kitöltések után kapott válaszok alapján értékeltünk. Ezek közül 22 kötelezően kitöltendő és 2 kérdés nem kötelezően kitöltendő jellegű volt. A kérdőív felépítése a kérdések tartalmi szempontjai alapján három részre tagolható. Az első rész a kitöltő általános adataira kérdezett rá. Végezetül a Covid19 járványhoz köthető változásokra és a válság okozta hatásokra irányuló kérdések szerepeltek. A felmérés teljes mértékben anonim módon zajlott.

Egy nyilvánosan elérhető szlovák weboldal segítségével ki tudtuk szűrni a turizmussal foglalkozó vállalatok listáját, azok elérhetőségeivel együtt. Emellett a területi lehatárolásra is lehetőségünk volt. Az így létrehozott adatbázisból véletlen mintavételt végeztünk. Végül a kérdőívet 587 db vállalatnak juttattuk el e-mail elérhetőségeken keresztül, amelyből 162 megfelelően kitöltött űrlapot kaptunk vissza. Mielőtt a beérkezett válaszok értékelését elkezdtük volna, először egy ellenőrzési folyamat alá vetettük a beérkezett adatokat. Ennek a lépésnek a bevezetésével kiszűrtük az érdeemben nem megfelelő válaszokat, melyeket kizártunk a további elemzésből. Ezt követően a kódolási folyamatba kezdtünk az adatok feldolgozása érdekében. A beérkezett válaszokat a gépi elemzéshez használható formára alakítottuk. Az adatok feldolgozására és a válaszok kiértékelésére az Excel táblázatkezelő program használatával került sor. Segítségével ábrákat, grafikonokat és százalékos kimutatásokat is készítettünk.

3. EREDMÉNYEK

A kérdőívünk első része a kitöltő általános adatairól tett fel kérdéseket – ez a rész 7 kérdésből állt. A kitöltőink 47%-a volt férfi és 53%-a nő. A következő kérdés a kitöltők életkorára kérdezett rá. Ebben az esetben hat korcsoportot kínáltunk fel válaszlehetőségként. A legtöbb választ a 26 és 35 év közöttiektől kaptuk. A beérkezett válaszok 33%-a származik ettől a korcsoporttól. Nem sokkal kevesebb válasz érkezett a 36 és 45 év közöttiektől, akik a kitöltőink 32%-át jelentik. A 18 és 25 év közöttiek 19%-ot tesznek ki a válaszadók közül, míg a 46 és 55 év közöttiek 15%-ot. Az 56 és 65 közöttiektől csupán 2 kitöltés érkezett. A 66 évtől idősebb korcsoportot azonban egy válaszadó sem jelölte. Fontosnak tartottuk feltenni azt a kérdést is, hogy a kitöltőink hány éve működtetnek vendéglátó egységet. Ennél a kérdésnél szintén különböző válaszlehetőségeket kínáltunk fel. Arra voltunk kíváncsiak, hogy kik azok, akik újonnan induló és kik azok, akik már régebb óta meglévő vállalatban tevékenykednek. A legtöbb választ olyan vállalkozóktól kaptuk, akik vendéglátó egységeiket 1-5 éve üzemeltetik (48%). A 6 és 10 év közötti működő vállalkozóktól aránya 34%, míg 11 évnél régebb óta működőké 18%.

A továbbiakban rákérdeztünk olyan tényezőkre is, hogy az általunk megkérdezett válaszadók rendelkeznek-e alkalmazottal, illetve akik igen, azok szezonális vagy állandó munkaerőt alkalmaznak-e. Ezekre a kérdésekre kapott válaszok a következőképpen alakultak: a megkérdezettek közül 106-an rendelkeznek munkaerővel, értelemszerűen 56 válaszadó vállalkozónak pedig nincsenek alkalmazottai. Ezzel összhangban 80 válasz érkezett arra, hogy állandó munkaerő dolgozik a vendéglátó egységükben, míg 26 vállalkozó szezonális munkaerőt alkalmaz csupán. Százalékos arányuk alakulásában a következő elemzések vonhatók le: azok a vállalkozások, amelyek nem alkalmaznak munkaerőt - 35%; állandó munkaerő van jelen - 49%; szezonális munkaerőt igényelnek - 16%.

Kérdőívünkben feltettük azt a kérdést is, hogy az általunk megkérdezettek mennyi alkalmazottal rendelkeznek. Ezzel a kérdéssel pedig azt is meg tudtuk határozni, hogy a válaszadóink mikro-, kis,

közép- vagy nagyvállalatot működtetnek-e. A beérkezett válaszok alapján 96 válaszadó jelölte, hogy az alkalmazottak száma 0 és 9 között mozog. Ezek mikrovállalatnak minősülnek. Kisvállalatot 52 válaszadónk üzemeltet, ebben az esetben ugyanis az alkalmazottaik száma 10 és 49 közé esik. Végezetül 14 válaszadónk jelölte azt a lehetőséget, hogy alkalmazottaik száma 50 és 149 között mozog, tehát ők nagyvállalatot működtetnek.

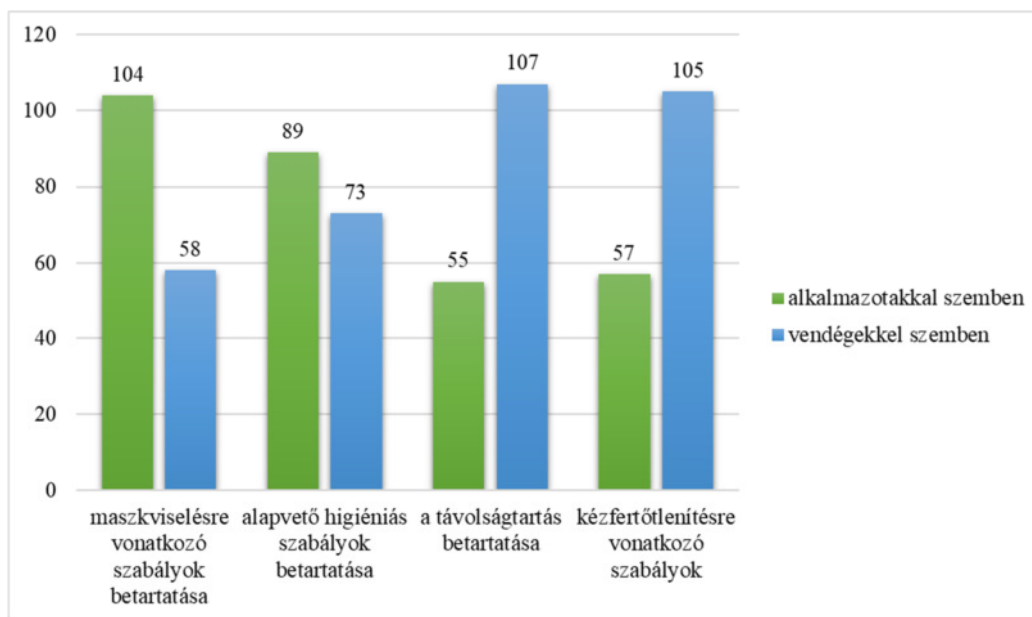
A továbbiakban a figyelmet a napjainkban is jelen levő koronavírus járványra és az általa okozott nehézségekre fordítottuk. Ennek értelmében került megfogalmazásra az az állítás, hogy a koronavírus járvány eredményezett-e az általunk megkérdezett vendéglátó egységben elbocsátásokat, létszámleépítéseket. A beérkezett válaszok alapján megcáfolhatjuk ezt az állítást. Ugyanis 96 válasz érkezett a nem, értelemszerűen 66 jelölés pedig az igen állításra. Tehát a válaszadók 59%-a nem bocsájtotta el alkalmazottait vagy nem történt vállalkozásában leépítés. Ezzel szemben 41% kénytelen volt elbocsátásokat vagy leépítéseket végrehajtani a megjelenő járvány miatt.

Ehhez a kérdéshez kötődött a következő kérdés. Arra kértük válaszadóinkat, hogy amennyiben előfordult elbocsátás, úgy írják le milyen módon zajlott. Több válaszadótól kaptuk válaszul, hogy először fizetett szabadságra küldte alkalmazottait, viszont a későbbiekben arra kényszerült, (ha az alkalmazottak nem mondtak fel), hogy fizetés nélküli szabadságra küldte őket. Volt olyan válaszadónk, aki úgy próbálta meg kezelni a kialakult helyzetet, hogy részmunkaidőben foglalkoztatta alkalmazottait az adott időszakban. Így takarítva meg a kiadások egy részét. Egy másik válaszadó arra kényszerült, hogy a bevételeihez mérten csökkentse az alkalmazottak létszámát. Ezzel együtt járt pedig a megmaradt alkalmazottakra több feladatot kellett kiosztani. A kevesebb munkaerőnek azóta is több a feladata, ezt viszont nem képes honorálni a fizetésükben, mert nincs rá lehetősége. Tehát a meglévő alkalmazottai többet dolgoznak, mint korábban. Válaszadónk továbbá nagyon hálás alkalmazottainak a megértésükért és alázatosságukért, hogy képesek ilyen kilátástalan helyzetben is teljesíteni. Egy másik válaszadónk egyik napról a másikra volt kénytelen bejelenteni azt, hogy előre nem látható ideig a vendéglátó egységének bezárására kényszerül, ezzel összhangban pedig a továbbiakban nem tud munkát adni az alkalmazottainak. Egy másik válaszadó is hasonlóan járt el, néhány hónapig csökkentett munkaidőben próbálta működtetni vállalkozását, ám a higiéniai előírások szigorításából eredő megnövekedett költségek végett ezt nem volt képes hosszú ideig kivitelezni. Végül a bevételek hiányába a vállalkozásának ideiglenes bezárására kényszerült. A kérdésre válaszként a következőt is kaptuk: *„Előzetes bejelentést is kaptak az alkalmazottak, hogy ha nem változnak a körülmények, számítaniuk kell arra, hogy kényszer szabadságra kell majd menniük. Ha később sem javul a helyzet akkor végleg elbocsátásra kerülnek. A nyári szezon viszont kis bevételt eredményezett, annyit, hogy kiadásaimat épp fedezni tudtam.”* Egy újabb válaszadónk szintén az alkalmazottak egy részének elbocsátása mellett döntött. Esetében az volt a mérvadó, hogy hány éve dolgoznak nála az alkalmazottak. Így a kevesebb mint 2 éve ott dolgozók kerültek elbocsátásra. Több válaszadótól érkezett az a válasz, hogy csökkentett munkaidőben jobbra a déli órákra időzítve folytatták a munkát. Előfordultak azonban olyan válaszok is, amelyek alapján a kitöltőnk (vendéglátó egység tulajdonosa) állt be alkalmazottai mellé, miután létszámcsökkentésre került a sor. Emellett olyan válasz is érkezett, miszerint az alkalmazottak elbocsátása után a családtagok kerültek bevonásra a vállalkozásba, mert ők szívességből is elvégezték a munkát. Tehát a bérköltségek ily módon lettek megspórolva. Egy válaszadónk válasza a következő volt: *„Ott próbáltam bevételre szert tenni, ahol lehetett. Nem volt szokás a vállalatomban, de ételkiszállításba kezdtem, mert egyéb tevékenységből (szoba kiadás, wellness stb.) nem volt lehetőség bevételt szerezni”.*

Elengedhetetlennek tartottuk megvizsgálni azt is, hogy a vendéglátó egységek vezetői számára mely – a járvány okozta – előírások, szigorítások betartatása okozott problémát az alkalmazottak, illetve

a vendégek esetében. E kérdés során olyan tényezőkre fordítottuk a figyelmet, mint a maszkviselés, az alapvető higiéniai szabályok, a távolságtartás, valamint a kézfertőtlenítésre vonatkozó szabályok betartatása. Az egyes tényezőkre beérkezett jelöléseket az alább látható ábra szemlélteti.

1. ábra: A szigorításokból eredő szabályok betartatásának alakulása



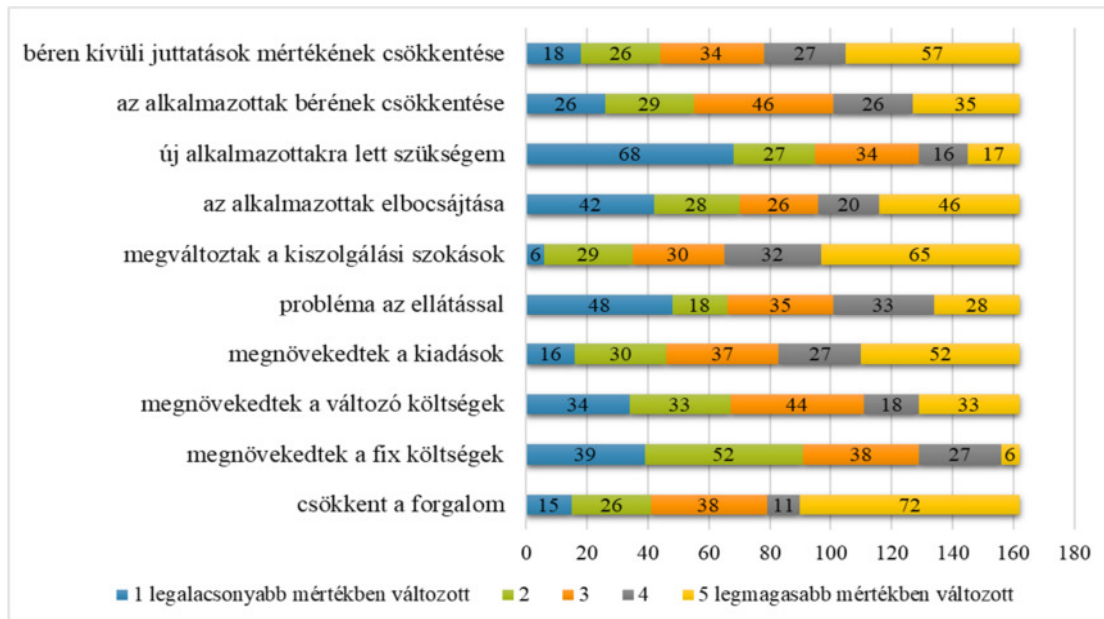
Forrás: saját szerkesztés

A felsorolt tényezők közül az alkalmazottakkal kapcsolatban a maszkviselésre vonatkozó szabályok és az alapvető higiéniai szabályok betartatása okozott problémát. Az előbbi szabályozásra 104 jelölés míg utóbbira 89 jelölés érkezett. A távolságtartás és a kézfertőtlenítésre vonatkozó szabályok betartatását a válaszadók kevesebb mint fele jelölte, hogy problémát okozott volna. A beérkezett válaszok alapján a vendégekkel kapcsolatban a távolságtartás betartatása volt az a tényező, amelyet a legtöbb (107) válaszadó problémásnak jelölt. Ezt követi 105 válasszal a kézfertőtlenítésre vonatkozó szabályok betartatása. További 73 válaszadó jelölte azt, hogy az alapvető higiéniai szabályok betartatása nehézségekbe ütközött. Mindössze 58 válaszadó jelölte, hogy a maszkviselésre vonatkozó szabályok betartatása problémát okozott volna.

A járvány megjelenése egy teljesen új helyzetet teremtett minden vállalkozó számára. Ezért kérdőívünkben szereplő kérdések közt szerepelt az is, hogy a járvány hatására milyen mértékű változás következett be a megkérdezettek vállalkozásában. A következő tényezőket soroltuk fel lehetőségként: jelentősen csökkent a forgalom; megnövekedtek a fix költségek; megnövekedtek a változó költségek; megnövekedtek a kiadások; probléma merült fel az ellátással; megváltoztak a kiszolgálási szokások; elbocsátásra kerültek az alkalmazottak; új alkalmazottakra lett szükségem (több takarító); csökkenteni kellett az alkalmazottak bérét; csökkenteni kellett a béren kívüli juttatások mértékét. A tényezők alakulását az alább beillesztett ábra szemlélteti.

A válaszadók visszajelzései szerint a legmagasabb mértékben a forgalom csökkenése, a kiszolgálási szokások megváltozása, a béren kívüli juttatások mértékének csökkenése és a kiadások megnövekedése történt a bevezetett intézkedésekből és a járvány megjelenéséből adódóan. Az új alkalmazottak felvétele, az ellátással való probléma, az alkalmazottak elbocsátása és a fix költségek megnövekedése volt legkevésbé jellemző.

2. ábra: A járványból eredő szigorítások hatásai

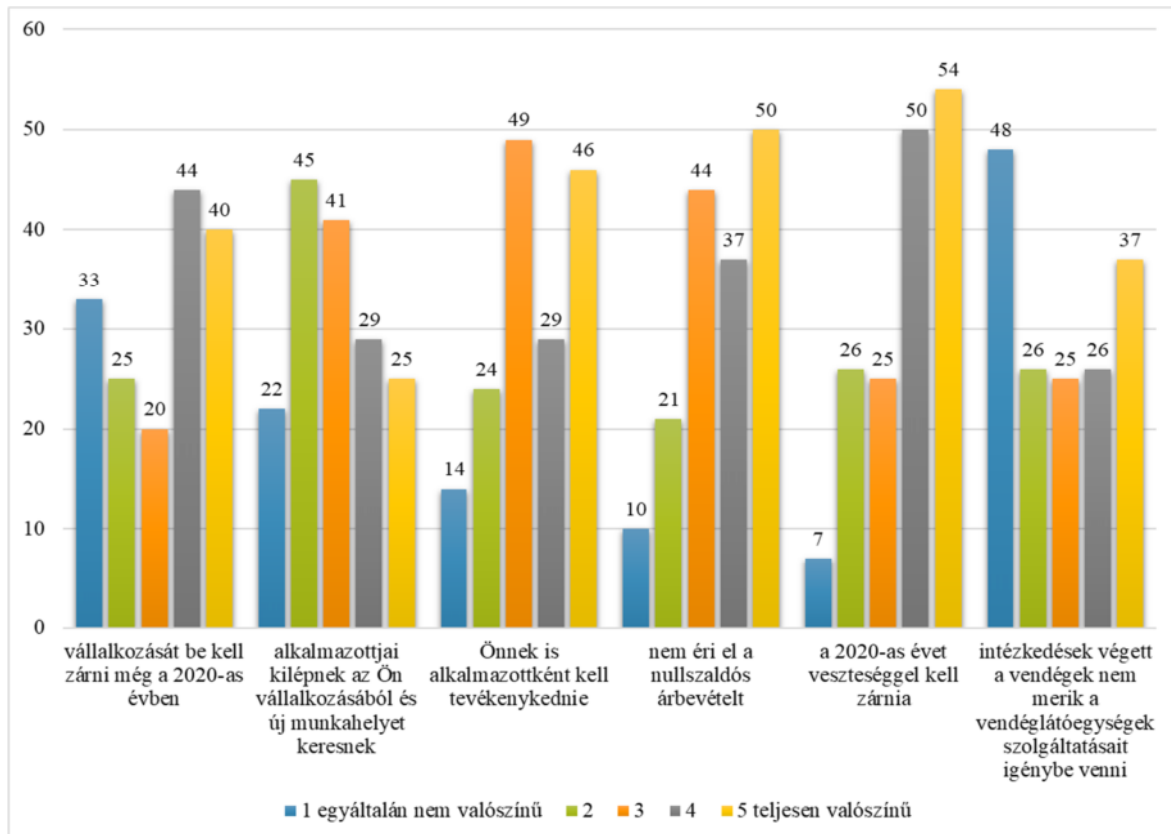


Forrás: saját szerkesztés

Kérdőívünkben megfogalmazásra került hat állítás is a Covid19 járványhoz kapcsolódóan. A beérkezett válaszok szerint a legvalószínűbbnek azt tartják a kitöltőink, hogy az intézkedések végett a 2020-as évet nem tudják nyereséggel zárni, illetve szintén teljesen valószínűnek tartják azt is, hogy a vendéglátó egységük nem éri el a nullszaldós árbevételt sem. A kitöltők többsége inkább tartja valószínűnek azt, hogy sajnos a vállalkozását be kell zárnia még a 2020-as évben. Azt az állítást miszerint az alkalmazottak kilépnek a vállalkozásból nem tartják valószínűnek, hiszen mindössze 25 jelölés érkezett arra, hogy ez megtörténhet. A válaszadók többsége elképzelhetőnek tartja, hogy tulajdonos létére alkalmazottként is kell tevékenykednie ahhoz, hogy átvészeljék ezt a nehéz időszakot. 50 válaszadó teljesen valószínűnek tartja, hogy nem éri el a nullszaldós bevételt sem, tovább erősítve ezt az állítást, 37 válaszadó tartja valószínűnek, hogy ez így lesz. Arra az állításra, hogy a 2020-as évet veszteséggel kell zárniuk a többség szintén egyetért. Ezt bizonyítja a beérkezett 54 válasz a „teljesen valószínű” állításra és az 50 a „valószínű” állításra. Azt az állítást, hogy az intézkedések végett a vendégek nem merik a vendéglátó egységek szolgáltatásait igénybe venni, a válaszadók szinte egyáltalán nem tartják valószínűnek. Ezt támasztja alá a beérkezett 48 jelölés az egyáltalán „nem valószínű” válaszlehetőségre. A felsorolt állításokra a beérkezett válaszok alakulását a következő ábra szemlélteti.

Kutatásunkban feltettük azt a kérdést is, hogy a megkérdezett vezetőink vendéglátó egysége szembesült-e valamilyen válsággal működése óta (a járvány előtti időszakban). Mindössze 11% azaz 18 válaszadó jelölte azt, hogy igen szembesült már valamilyen válsággal, ezzel összhangban a kitöltők 89%-a azaz 144 válaszadó még nem tapasztalt válságot mióta vendéglátó egységet működtet. Ehhez a kérdéshez kapcsolódott a következő kérdésünk, miszerint: „Amennyiben szembesült már valamilyen válsággal a válaszadónk, azt milyen módon kezelte, milyen módszert alkalmazott, hogy vállalata működőképes maradjon?”

3. ábra: Állítások a covid-19 járványhoz kötődően



A beérkezett válaszokból következtethető, hogy állami és EU-s támogatások igénybevételével próbálta meg válaszadónk megmenteni vállalkozását. Egy másik válaszadónk az ingatlanjait eladásából próbált bevételre szert tenni 2008-as világválságkor. Néhányuk hitelfelvétellel volt képes vállalatát tovább működtetni, néhányuk pedig ideiglenesen bezárta a vállalatát. Végül, de nem utolsó sorban érkezett olyan válasz is, hogy kitöltőnk egyesítette vállalkozását egy szakmabeli ismerősének vállalatával, aki szintén a vendéglátó egységben tevékenykedett. Így a továbbiakban közös együttműködéssel üzemeltették a vállalkozást.

4. ÖSSZEĞZÉS

A 2020-as év a turisztikát és az idegenforgalmat illetően nem volt kedvező. Ennek oka főként a 2019 végén Kínából induló Covid19 járvány. Az iparágban dolgozók jelentős része veszítette el a munkáját ideiglenesen vagy rosszabb esetben véglegesen. A turisztikai iparág rendkívüli mélypontra került azóta is. Több korlátozás és határlezárás nehezíti meg a vendéglátók működését, mint valaha. E rövidtávúnak induló helyzet egyre katasztrófálisabb tendenciát mutat. A közel egy éve bezárásra kényszerült vendéglátó egységeknek a következő riasztó szituáció, amellyel szembe kell nézniük, hogy az ágazatot elhagyó több ezer szakképzett munkavállaló esetében fennáll az a lehetőség, hogy nem fognak visszatérni az ágazatba. Ez főként abból következik, hogy többjük kénytelen volt munkát vállalni különféle multivállalatoknál, ahol az időbeosztás sokkal kényelmesebb, kiszámíthatóbb, mint a turisztikai iparágban (Kutasi, 2020, online).

Egy 2020 szeptemberi kutatás (Kutasi, 2020, online) is alátámasztja, hogy a turizmus és vendéglátás területén tevékenykedőket érte a legtöbb nehézség a járvány idején. A turizmus terén a foglalkoztatás visszaesése látványos méreteket ölt. Továbbá, többen is azt gondolják, hogy elveszíthetik éves jövedelmük akár felét is a jelenlegi helyzetben. Következtetésünket, miszerint sok

vendéglátó egységben tevékenykedő alkalmazott veszítette el az állását az említett kutatás is alátámasztja.

Mindezek ellenére az általunk megfogalmazott állítás – „Az Ön vállalatában okozott-e leépítéseket, elbocsátásokat a Covid-19 pandémia megjelenése?” – nem bizonyosodott be. Ennek okai lehetnek a különféle állami és Európai Unió támogatások, melyek az általunk vizsgált egységek esetében sikeresnek mondhatók.

A kutatás korlátai közé sorolhatnánk magát a világjárványt, ugyanis ellehetetlenítette a személyes kapcsolatfelvételt a tulajdonosokkal. Ennek köszönhetően csupán a kérdőíves válaszok elemzésére hagyatkozhattunk az elemzésünk során. A jövőben mindenképpen szeretnénk néhány mélyinterjút is készíteni, annak érdekében, hogy a tulajdonosok álláspontját minél részletesebben fel tudjuk térképezni. Terveink között szerepel más-más országon belüli régiók összehasonlítása, vagy akár egy nemzetközi összehasonlítás megvalósítása – pl. Magyarország – Szlovákia viszonylatban.

IRODALOMJEGYZÉK

- Csiszárík-Kocsis, Á. – Medve, A. (2012): Életünk mindennapjai a válság után – avagy a válság hatásainak személyes észlelése kutatási adatok alapján. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II –Tanulmánykötet, pp. 135-146.
- Hardi, T. – Kupi, M. – Ocskay, Gy. – Szemerédi, E. (2021): Examining Cross-Border Cultural Tourism as an Indicator of Territorial Integration across the Slovak–Hungarian Border. Sustainability, vol. 13, no. 13, 7225.
- HEPA - Magyar Exportfejlesztés Ügynökség. (2020): Hírösszefoglaló. A koronavírus gazdasági és kereskedelmi hatásai. Interneten elérhető: <https://www.zmkik.hu/hu/letoltes/110604/8b337>
- Korcsmáros, E. (2018): Forms of Employment in SME Sector - example from Slovakia based on primary research. AD ALTA : Journal of Interdisciplinary Research, vol. 8, no. 2, pp. 131-134.
- Kutasi, G. (2020): Horror a turizmusban. Interneten elérhető: <https://www.ludovika.hu/blogok/ludeconblog/2020/11/13/horror-a-turizmusban/>
- Mulačová, V. – Mulač, P. – Bednářová, P. – Kučera, L. – Simotová, V. – Slabá, M. (2013): Obchodní podnikání ve 21. století. Praha, GRADA Publishing, a.s.
- Mura, L. – Kajzar, P. (2019): Small Businesses in Cultural Tourism in a Central European Country. Journal of Tourism and Services, vol. 10, no. 19, pp. 40-54.
- Páthy, A. (2018): Types of development paths and the hierarchy of the regional centres of Central and Eastern Europe. Regional Statistics, vol. 7, no. 2, pp. 1-24.
- Soós, K. A. (2020): A koronavírus válság gazdasági hatásai, gazdaságpolitikai reagálások külföldön. Interneten elérhető: <https://www.mtakti.hu/koronavirus/a-koronavirus-valsag-gazdasagi-hatasai-gazdasagpolitikai-reagalasok-kulfoldon/12901/>
- Suchá, L. – Ďurný, P. (2012): Vzdelávanie ako kľúč k úspechu v čase kríze. Zisk, vol. 4, no. 12, p. 18.
- Tvardzík, J. (2020): Tvrdý prepád priemyslu je varovaním. SME, vol. 28, no. 165, pp. 9.
- Zádori, I. – Nemeskéri, Zs. – Szabó, Sz. (2020). Deglobalizáció vagy reglobalizáció? Munkaerőpiac a vírus előtt, alatt és után. Új munkaügyi szemle, vol. 1, no. 3, pp.3 7.

4. Vállalati esettanulmányok

A „TÖRZSI TUDÁS” ÁTALAKÍTÁSA DOKUMENTÁCIÓVÁ. ESETTANULMÁNY EGY AMERIKAI KÖZÉPVÁLLALKOZÁSNÁL

TRANSFERRING TRIBAL KNOWLEDGE INTO DOCUMENTATION. CASE STUDY AT AN AMERICAN MIDSIZE COMPANY

FÓRIS ÁGOTA

PhD, habil., egyetemi tanár
Károli Gáspár Református Egyetem BTK
Magyar Nyelvtudományi Tanszék és TERMIK
foris.agota@kre.hu

KERNER, ROBERT P.

kerner.global@gmail.com

Absztrakt

E tanulmány célja egy USA-beli, nyugati parti középvállalkozás belső kommunikációjának vizsgálata abból a szempontból, hogy a szervezet működése során keletkezett tudás és dokumentumok tárolása, megőrzése, javítása, frissítése milyen módon történik. Az esettanulmányban részletesen bemutatjuk a vállalat belső kommunikációjából az információ tárolásának és kezelésének szokásos módját, amiről megállapítottuk, hogy elsősorban a munkatársak törzsi tudására épül. Ezt, a törzsi tudásra építő vállalati kommunikációs kultúrát kellett átalakítani egy formalizáltabb, digitalizált, írott dokumentációs kultúrává, és ennek folyamatát mutatja be az esettanulmány.

Kulcsszavak: szervezeti kommunikáció, belső kommunikáció, törzsi tudás, dokumentáció, információs csomópont

Abstract

The aim of this study is to examine the internal communication of an American West Coast medium-sized enterprise in terms of how the knowledge and documents generated during the operation of the organization are stored, preserved, improved and updated. In the case study, we present in detail the usual way of storing and managing information from the company's internal communications, which we found to be based primarily on the tribal knowledge of employees. This corporate communication culture based on tribal knowledge had to be transferred into a more formalized, digitized, written documentation culture, and the process of this is illustrated in the case study.

Keywords: organizational communication, internal communication, tribal knowledge, documentation, information node

1. BEVEZETÉS

A *vállalati kommunikációmenedzsment (VKM)* „körébe tartozik a kommunikációs stratégiák elkészítése, azok gyakorlati megvalósítása, a kommunikációs stratégia végrehajtási folyamatának, részterületeinek, lépéseinek kidolgozása, és a folyamatok nyomon követése. A menedzsmenthez az

idővel, a környezettel, a pénzügyi és más forrásokkal való gazdálkodás is hozzátartozik” (Borgulyáné – Konczosné Szombathelyi, 2019: 164). Angol nyelvterületen a kommunikációmenedzsment elnevezés helyett továbbra is a *vállalati kommunikáció (corporate communications)* terminus használatos (Christensen et al., 2008; Argenti, 2015; Borgulyáné – Konczosné Szombathelyi, 2019; Cornelissen, 2020). Az angol nyelvű szakirodalom alapján a vállalati kommunikációmenedzsment elsődleges feladata a vállalat arculatának, presztízsének felépítése, fenntartása és megőrzése mind a külső, mind a belső kommunikáció során. A vállalatok egyben szervezetek is, és minden szervezet működése kommunikáció segítségével valósul meg. Így, tágabb értelemben – a *szervezeti kommunikáció (organizational communication)* is elterjedt terminus. A szervezeti kommunikáció elsődlegesen a szervezeteken belüli kommunikációt kutatja, vagyis a kommunikációs folyamatokat vizsgálja a már létező entitásoknak tekintett szervezeteken belül. A szervezetek olyan konstrukciók, amelyek nem léteznek kommunikáció nélkül (lásd pl. MacDonald – Mitra, 2019, Mumby – Kuhn, 2019). Az e tanulmány tárgyát képező, a szervezeten belüli belső kommunikáció, tudásátadás és tudásmegőrzés kérdéskörével foglalkozó részterületet leginkább a vállalatok szervezeti kommunikációjának területéhez sorolhatjuk.

A vállalati kommunikáció sokféle területet foglal magába és sokféle megközelítése és osztályozása lehetséges. Ahogy Borgulyáné (2017) könyvének előszavában felhívja rá a figyelmet, nem írható le csupán egyetlen tudomány nézőpontjából, hanem olyan interdiszciplináris terület, melynek vizsgálata és megértése csak több tudományág összekapcsolásával lehetséges (lásd még Borgulyáné – Konczosné Szombathelyi, 2017 kötetét).

A vállalati kommunikációt külső (extern) és belső (intern) kommunikációra osztják fel. A külső kommunikáció a szervezet tagjai és külső célcsoportok tagjai között, a belső kommunikáció a szervezet tagjai között folyik. A szervezet működése során úgynevezett dokumentációt hoznak létre, amelynek tárolásáról és megőrzéséről is a szervezetnek kell gondoskodnia. Egy vállalat hatékony működése egységes koncepciót kíván, hogy integrált vállalati kommunikáció valósulhasson meg. Az integrált kommunikáció – többek között – segíti a tudásmegosztást, elősegíti a munkatársak bevonását a folyamatokba és azok megújításába, támogatja a közös gondolkodást és az egyéni ötletek megvalósítását. Ennek megvalósításához kidolgozott stratégiára és részletekbe menően kidolgozott eljárásokra van szükség.

A vállalati kommunikáció fő összetevői a vállalati márkaépítés, a vállalati és szervezeti identitás, a vállalati (társadalmi) felelősség, a vállalati hírnév, a kríziskommunikáció, a belső kommunikáció (az alkalmazottakkal), a kapcsolatok a befektetőkkel, a Public Relations (problémák kezelése és média kapcsolatok). A *belső kommunikáció* többszintű és sokféle kommunikációs formát foglal magába. A vezetők, középvezetők és beosztottak közötti napi szintű kommunikációtól (pl. személyes kommunikáció, levelezés) a munkafolyamatok leírásáig, adminisztrációjukig, azok megőrzéséig és visszakereshetőségük biztosításáig. A belső kommunikáció elsődlegesen olyan folyamatokat foglal magába, amelyek a hatékony információáramlásért és a szervezet résztvevői közötti együttműködésért felelősek. A belső kommunikáció fő funkciói a hatékonyság növelése az információk terjesztésén keresztül, a tudás megosztása az alkalmazottak között, az emberek és tevékenységek egymással való összekapcsolása és a munkával való elégedettség javítása. A vezetés és az alkalmazottak közötti kommunikáció lehet egyirányú és kétirányú. A hagyományos, hierarchikus felépítésű vállalati rendszerekben belső kommunikáción általában azt értették, hogy hogyan közvetítik a menedzsment céljait és határozatait a középvezetők és az alkalmazottak felé. Később felismerték a kétirányú kommunikáció fontosságát, vagyis az alsóbb szintektől a felsőbb szintek felé történő visszajelzések, illetve az azonos vállalati szinteken az egyének és csoportok egymással való kommunikációjának jelentőségét. Az utóbbi időben előtérbe került a digitális kommunikáció vizsgálata, ezen belül a közösségi média szerepe a vállalat belső kommunikációjában

(lásd web1). Ezen túl ide sorolhatjuk az üzleti kommunikációnak azt a részét, amely az üzleti kommunikáció külső és belső folyamatainak (pl. gyártási folyamat az árajánlatoktól, szerződésektől a tervezésen és gyártáson keresztül a beüzemelésig) adminisztrációját, megőrzését és visszakereshetőségét biztosítja.

A vállalat piaci értékét több tényező alapján állapítják meg, ezek közül legfontosabbak a versenyképesség, az innováció képessége, a nyereségesség, valamint a kommunikáció, amely az előbbi három tényező növelését és nyereségessé válását segíti elő. Az *értékvezérelt menedzsment* (Value Based Management, VBM) a vállalat értékének maximalizálására összpontosít, ehhez pedig a korábbi egyirányú kommunikáció helyett a hálózatos kommunikációt alkalmazza úgy, hogy minden operatív vezető minden, a döntéshez szükséges információval rendelkezzen, és a vállalat minden szervezeti egysége össze legyen hangolva a teljesítménycélok hatékony elérése érdekében (Borgulyáné, 2017: https://mersz.hu/dokumentum/dj220kave__34). Az egységek, szervezeti szintek és folyamatok összehangolását a vállalati kultúra jelentősen befolyásolja, elősegíti továbbá a folyamatirányítási rendszerek bevezetése (vagyis a belső kommunikáció bizonyos szintű formalizálása). A kommunikáció alapvető vállalati feladata a működés biztosítása. A vállalati kommunikáció menedzselésének fő fázisai az elemzés, a tervezés, a megvalósítás és az ellenőrzés (Zerfaß, 2007).

2. A BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ MEGŐRZÉSE: A DOKUMENTÁCIÓ ÉS A TÖRZSI TUDÁS

2.1. Az integrált belső kommunikáció eszközei: a dokumentáció és a dokumentummenedzsment

A vállalati működés során speciális, szakmai tartalmak előállítása történik, ezt *dokumentációnak* hívják. A dokumentumok kezelésével (tárolásával, hozzáférhetőségüknek és a visszakereshetőségüknek a biztosításával) a *dokumentummenedzsment* foglalkozik, az informatikai megoldások megjelenése elsősorban e területen nyújt támogatást. A dokumentáció célja a tartalmat olyan formában reprezentálni (pl. írott, képi, szóbeli) és olyan médiaformátumban (dokumentum, adatbázis, video), amely megfelel a felhasználó igényeinek (kicsoda, milyen információi vannak, és mire van szüksége). Az üzleti és ipari folyamatoknak sok résztvevője van, és az a jó, ha mindegyikük hozzáfér az adatokhoz, illetve az, ha többféle adatot tesznek számukra hozzáférhetővé. Ezért jó, ha többféle módon kategorizáljuk a fájlokat és többféleképpen csoportosítjuk őket, hogy többféle úton is meg tudjuk találni azokat (multidimenzionális keresés). (A dokumentációról lásd pl. az alábbi két, közelmúltban megjelent kötet tanulmányait: Fóris – Bölcskei, 2019, 2021).

A műszaki területen dolgozó szakemberek műszaki dokumentációban rögzítik elképzeléseiket, amelynek két fő része a szöveges- és a rajzdokumentáció. A szöveges dokumentáció tartalmazza a szükséges engedélyeket, műszaki leírást, szakmai számításokat, építési, üzemeltetési, javítási utasításokat. A műszaki dokumentáció típusai elsősorban az alapján különböztethetők meg, hogy a vállalat belső vagy külső kommunikációját segítik-e. A belső kommunikáció dokumentációja tovább differenciálható a végfelhasználók alapján, így beszélhetünk gyártási (szervizelési) dokumentációról, vagy eladáshoz szükséges dokumentációról (sales guide) stb. A gyártási dokumentáció olyan műszaki okiratok (rajzok, jegyzékek, előírások stb.) gyűjteménye, amely minden szükséges és elégséges információt hordoz egy adott termék elkészítéséhez. Mindebből következően műszaki dokumentáció készítéséhez a legtöbb esetben olyan szoftver használatára van szükség, amely nem csak a szöveges, de a képi információk kezelésére is alkalmas. A műszaki dokumentációt nem elég elkészíteni, de menedzselni is kell: tárolása, újrafelhasználása, naprakésszé tétele, fejlesztése folyamatosan munkát ad a különböző szakembereknek. A létrehozott tartalmakat olyan formában

kell tárolni, hogy az a vállalat egésze számára használható legyen, így elkerülhető, hogy a különböző részlegek többszörösen létrehozzák ugyanazt a tartalmat, vagy ami rosszabb, hasonló, de pontosan nem megegyező tartalmakat hozzanak létre. Továbbá kiemelendő az információ helyének, keresésének egyértelműsége, hiszen a cégek magasan képzett munkatársai értékes időt vesztegethetnek el a megfelelő dokumentum (és különösen a megfelelő verzió) megkeresésével vagy ismételt létrehozásával. A műszaki dokumentációra vonatkozóan tehát a dokumentummenedzsment jelenti a valós információk összeállítását, az információk tartalmi leírását, valamint azok tartalmi kezelését is. A sikeres menedzsment, az eredményes vállalati működés feltétele a hatékony és jól szervezett dokumentummenedzsment, amely egyben a projektmenedzsment kiemelt területe is.

2.2. A törzsi tudás előnyei és hátrányai

A *törzsi tudás* ('tribal knowledge') olyan ismeretek összessége, amely az emberek fejében található, és amelyet nem foglaltak írásba (általában a tudásmenedzsment területéhez sorolják). Számos olyan vállalkozás (főleg kis- és középvállalkozás) létezik, amelyek vezetői, munkavállalói évek, évtizedek alatt pontosították, tökéletesítették a munkafolyamatokat vagy az egyes folyamatoknak a részeit, de ez egyedül az ő tudásuk, egyedül az ő fejükben vannak a pontos információk. Ez lehet egy munkásnak a tudása, aki rendszeresen ugyanazt a gépet építi, de erről nincsenek tervrajzok, vagy a létező tervrajzok nem lettek frissítve az évek alatt a változtatásokkal; lehet egy értékesítő (sales menedzser), aki a kontaktusainak, ügyfeleinek adatait nem a vállalkozás által hozzáférhetően tárolja; lehet egy fordító, aki a saját fejében vagy noteszeiben tárolja a terminusokat és nem a cég más tagjai által is hozzáférhető szótárakban, adatbázisokban. A törzsi tudás néven megjelenő ismereteket gyakran nevezik tacit tudásnak vagy rejtett tudásnak is. Ezt a tudást azonosítani kell, megnyitni és hozzáférhetővé tenni a többi érintett és az utókor részére; hasznosítása nagy haszonnal jár a szervezet számára. Az ilyen ismereteknek nagy értéke van a vállalatban belül, de gyakran kis értéke van a vállalatban kívül. (A törzsi tudásról lásd Knox, 2020.)

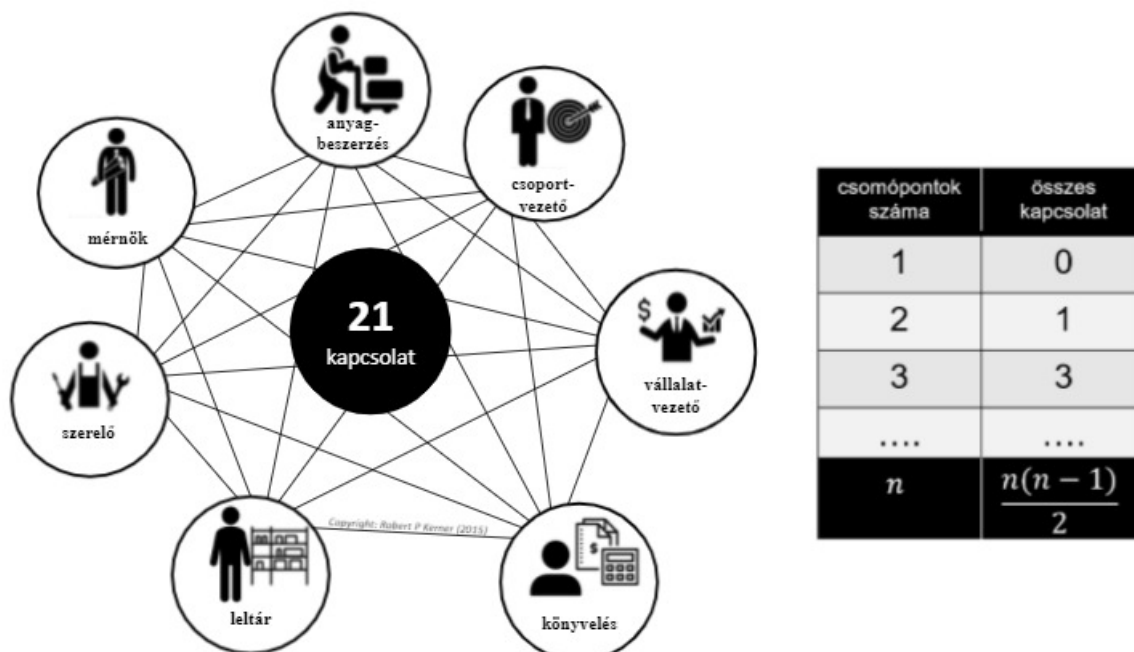
A kommunikációs osztályozás spektrumán a törzsi tudás a dokumentációval ellentétes oldalon áll. Míg a törzsi tudás erősen informális és decentralizált, a dokumentáció (legjobb formájában) erősen szabványosított és strukturált. Egy vállalat és belső kommunikációja ugyanolyan hatékony lehet, ha a törzsi tudást használják, mint ha dokumentációt használnak, azonban a törzsi tudásra támaszkodó vállalat – az üzletmenet folytonosságának kockázata miatt – erősen hajlamos az instabilitásra. A törzsi tudás másik hátránya, hogy nem skálázható és nem hatékony.

Ha tudjuk, hogy egy vállalati rendszerben hány kritikus csomópont van (ahol „n” a csomópontok száma), akkor az alábbi képlet segítségével ki tudjuk számolni, hogy összesen hány kommunikációs aktusra van ahhoz szükség, hogy az információátadás az összes csomópont számára megtörténjen: $n(n-1)/2$ (lásd PMBOK® Guide, 2021).

Például egy 7 kritikus kommunikációs csomóponttal rendelkező, törzsi tudást használó vállalatnak 21 kommunikációs aktusra lenne szüksége (1. ábra) ahhoz, hogy mindenkit tájékoztasson; de ha a vállalat dokumentálta a tudást, és az információt központosítva tárolja, akkor csak 7 kommunikációs aktusra lenne szüksége (2. ábra). Ha a kritikus kommunikációs csomópontok 25-re nőnének egy törzsi tudással rendelkező vállalatnál, akkor egyetlen információ átadásához már 300 kommunikációs aktusra lenne szükség. Egy olyan vállalat esetében, amely rendelkezik dokumentációval, 25 kritikus csomópont esetében csak 25 megbeszélés volna szükséges, mert mindenki önállóan hozzáférhet az információhoz. Ha tovább vizsgáljuk ezt a folyamatot, és feltételezzük, hogy egy vállalatnál naponta átlagosan 100 információt adnak át, akkor azt látjuk, hogy egy törzsi tudású vállalatnak napi 30 000 kommunikációs aktusra, egy dokumentációs cégnek

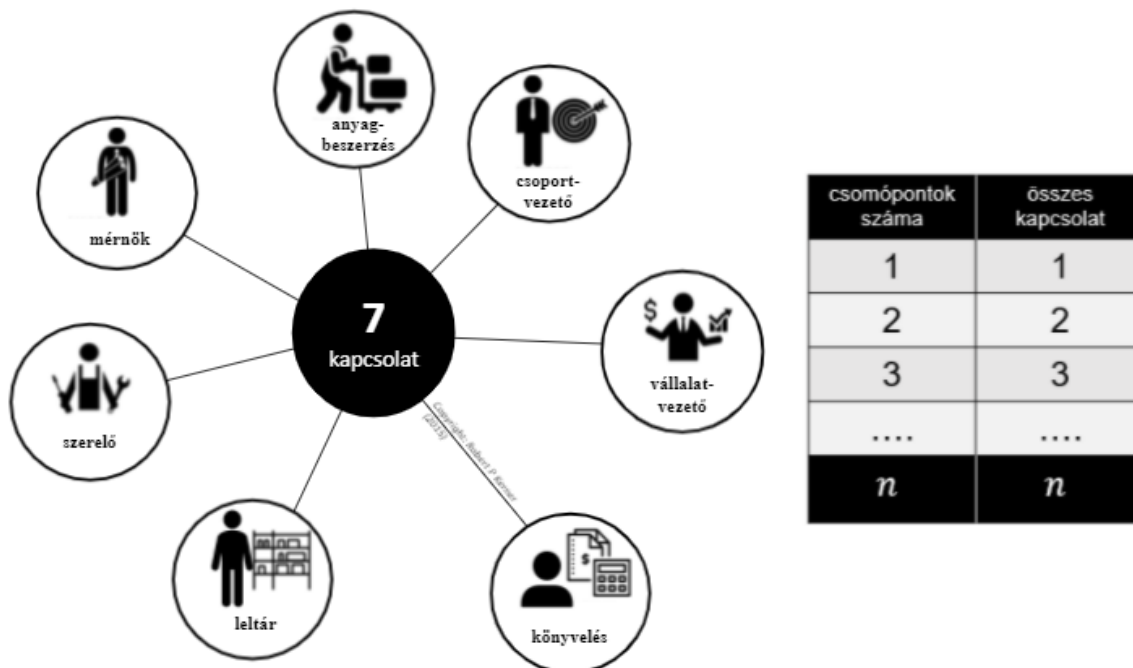
pedig csak 2500 kommunikációs aktusra lenne szüksége. Vagyis a kommunikációs és információs korlátok sokszorosán tovább nőnek.

1. ábra: A törzsi tudás hálózata



Forrás: saját szerkesztés

2. ábra: A dokumentációs tudás hálózata



Forrás: saját szerkesztés

3. A KUTATÁS CÉLJA ÉS MÓDSZERE

A kutatás célja egy közepméretű vállalat belső kommunikációjának vizsgálata abból a szempontból, hogy belső kommunikációjában milyen szerepet játszik a törzsi tudás, és hogyan és milyen megfontolással történt ennek átalakítása és a meglévő tudás áthelyezése egy központosított, digitális dokumentációs rendszerbe. A tanulmányban bemutatott vállalat középvállalkozás, kb. 80 fő foglalkoztatottal, az Amerikai Egyesült Államok nyugati partján található. Profilja ipari gépek és gépsorok gyártása, elsősorban hazai piacra.

A vizsgálat során hét nagy kommunikációs egységet különítettünk el: mérnök (engineer), szerelő (technician), leltár, vagyis a készletgazdálkodás (inventory), könyvelés (accounting), anyagbeszerzés (purchasing), csoportvezető (supervisor), vállalatvezető (business leader).

A vizsgálat módszere esettanulmány. Az adatokat a projektkonzultáció alatt, empirikusan gyűjtöttük. Egyrészt megvizsgáltuk a vállalati kommunikáció módját, az információk és az adatok kezelésének rendszerét. Másrészt bemutatjuk, hogy milyen módon történt meg a vállalat kommunikációs módjára jellemző „törzsi tudás” átalakítása szabványosított, a dokumentációs folyamatokat digitalizált formában kezelő szervezettel.

Ebben a tanulmányban csak a dokumentációs folyamat egyszerűsített leírását készítettük el. A projekt során azonban – a dokumentációs követelmények pontosabb meghatározása érdekében – megvizsgáltuk a szervezeti kommunikációs kultúrát, a kommunikációhoz használt eszközöket és a kommunikációs csomópontok kommunikációs képességét is. A kommunikációs kultúra megismerése érdekében feltérképeztük a különböző belső kommunikációs hálózatokat és cellákat. (Egy cellának tekintettük azokat, akik fizikailag is együtt dolgoznak.) Azokban a cellákban, ahol az emberek már régóta szorosan együttműködnek, a kommunikáció állandó verbális információcserén alapult, míg azok a munkatársak, akik nem dolgoztak együtt, általában egyéni e-mailt használtak egymás között. A kommunikációs eszközök elemzésekor azt is meg kellett vizsgálnunk, hogy a fogadó csomópont rendelkezik-e hozzáféréssel az információkhoz (pl.: a mérnök eltárolja az alkatrészlistát a PDM-ben, de a készletellenőrző személy, a leltáros, nem rendelkezik hozzáféréssel, szoftverrel vagy megfelelő képzettséggel az információhoz való hozzájutáshoz). És végül megvizsgáltuk azt is, hogy a fogadó csomópont megértette-e az információt (pl.: érti-e a szerelő a műszaki rajzokat és szimbólumokat?). Mindezeket felhasználtuk a releváns és pontos dokumentáció elkészítéséhez.

4. EREDMÉNYEK

4.1. A vállalati kommunikáció alaphelyzete

Ennél a közepes méretű gyártó cégnél a következő forgatókönyv létezik. 7 kritikus csomópont van. Egy, a vállalatnál már évtizedek óta dolgozó szerelő több mint 20 éve építi a gépet, a saját, évek alatt megszokott rutinja szerint (és nem a tervrajzok alapján). A gépnek vannak ugyan tervrajzai, de sem a mérnök, sem a szerelő nem tudja, hogy a szerelő által épített gép nem egyezik a tervdokumentumokkal, ezért a mérnök nem frissíti a dokumentumokat. Amikor a leltár megkapja a helytelen tervdokumentumokat, szétosztják az alkatrészeket, és értesítik az anyagbeszerzést a beszerzendő alkatrészek megrendelésének szükségességéről. Az anyagbeszerzés azonban tudja, hogy a készletlista helytelen, mert a szerelő emlékezteti az anyagbeszerzést, hogy töröljön bizonyos megrendeléseket, és rendeljen helyettük mást. Ahogy telik az idő, az anyagbeszerzés „emlékezni fog” a dokumentálatlan utasításokra (törzsi tudás), és megpróbálja kijavítani a rendeléseket. Addig

is a leltár megpróbálja proaktívan raktározni az alkatrészeket, hogy az azokhoz való hozzáférés hatékonyabb és időtakarékosabb legyen. A leltár azonban ismét a hibás tervezési rajzokat használja, és rossz alkatrészeket tárol.

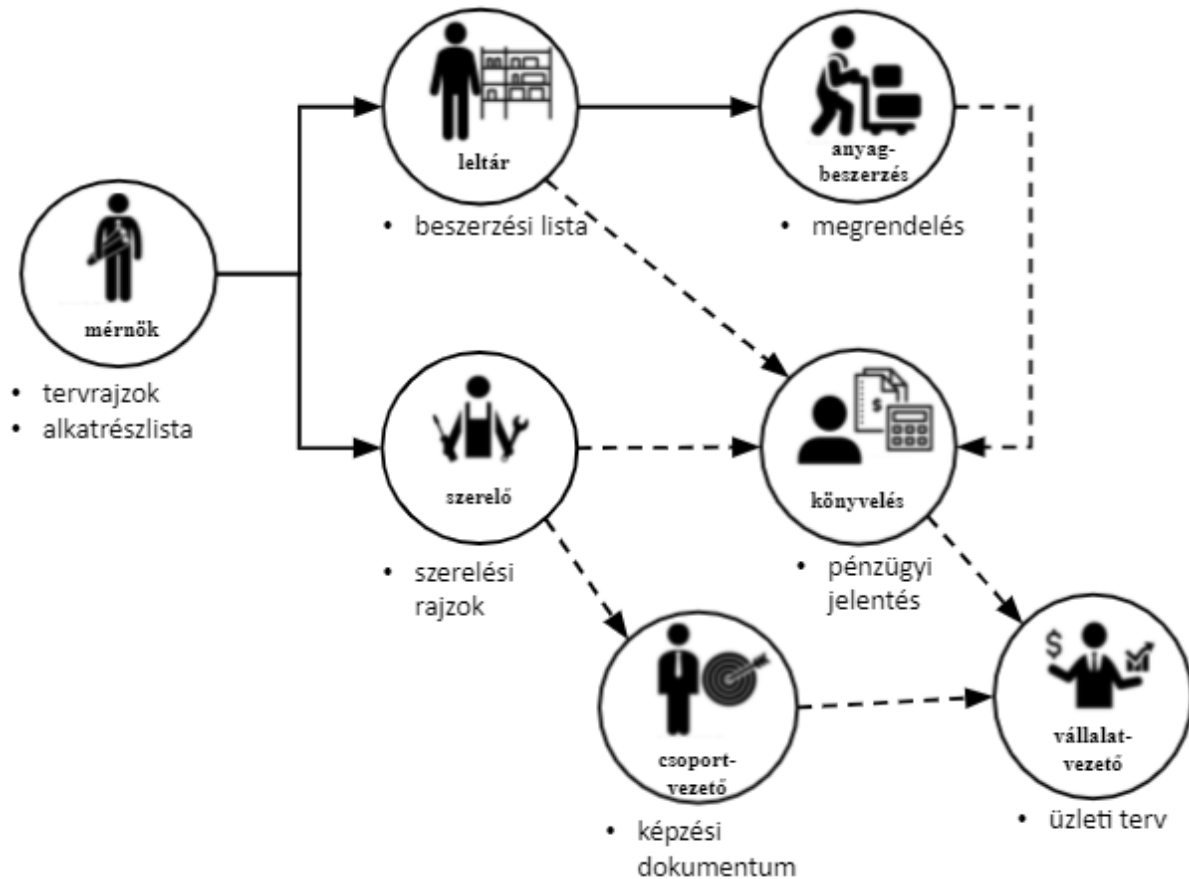
Az egyenlet üzleti oldalán a vállalatvezető nem tudja, mi történik, mert a kapott információk nem helyesek, és ezért nem hozható stratégiai döntés. Ebben az esetben a vállalatvezető a csoportvezetőre és a könyvelésre támaszkodva vizsgálja a fennálló helyzetet. A törzsi tudás kommunikációs hálózatának köszönhetően minden információ 21 kommunikációs aktuson megy keresztül azért, hogy megbízhatóan helyes legyen, ugyanakkor a kommunikációs aktusok magas száma jelentősen növeli a kommunikációs hibák esélyét is. Közismert, hogy a többszöri kommunikáció során az információ minősége jelentősen romlik.

A törzsi tudás kommunikációjának egyik alapvető nehézsége, hogy a nyelv, a terminusok és a kontextus nincs szabványosítva, és ez kétértelműséghez, félreértésekhez vezet. Ez, a szervezeten belüli szabványosítás és harmonizáció hiánya hasonló a fordítói munka és a terminológia kihívásaihoz. Konkrét példa erre esetünkben a „location” ('hely') szó. A vállalatvezető számára a „location” egy önálló üzleti egység, amely speciális számviteli követelményeket támaszt, míg a leltározó személy számára a „location” egy helyiséget vagy polcot jelent. Tehát amikor a leltár jelentése szerint a készleteket egy másik „location”-ra (másik helyre) helyezték át, akkor a vállalatvezető azt feltételezi, hogy a vállalat mérlegeit befolyásolták, ami a tőkeeszközök értékelésének egész sorát indítja el. E félreértés orvoslására minden kritikus csomópontot be kell vonni, és minden kommunikációt felül kell vizsgálni a kommunikációs hiba kiváltó okának azonosítása érdekében.

4.2. A törzsi tudás átalakítása dokumentációvá

A *törzsi tudás átalakítása dokumentációvá* projekt elindításához számos elemzést kellett elvégeznünk a kommunikációs hálózaton belüli különféle információk azonosítása és osztályozása érdekében. Ezután összeegyeztettük az üzleti követelményeket és korlátozásokat az információkészlettel. Abban is meg kellett állapodnunk, hogy melyek a mesterdokumentum-készletek. Esetünkben kiderült, hogy a mérnöki dokumentációt tekinthetjük a nulladik (0.) dokumentumkészletnek. Minden más dokumentum ennek a mérnöki dokumentációnak a származéka volt. Ezután feltérképeztük az információáramlást a szervezeten belül (lásd 3. ábra). Mint az látható az ábrán, minden kommunikációs csomópont egyben információfeldolgozó egység is, ahol a bejövő információkat lefordítják a speciális szakterület szaknyelvére. Például a leltár csomópont kapja meg az alkatrészlistát, azt beszerzési listává (buyout list) alakítja át, ami lehetővé teszi az anyagbeszerzés csomópont számára, hogy tudja, hogy mit kell rendelni, és hogy létrehozza a megrendelést (purchasing order).

3. ábra: Információáramlás a szervezeten belül



Forrás: saját szerkesztés

A következő lépés az információ és a kommunikáció osztályozása volt. Úgy gondoltuk, hogy az információkat vagy egy személy memóriájában (törzsi ismeretek), vagy egy dokumentumban vagy egy adatbázisban rögzítik. Az általunk tapasztalt kommunikációban mindegyik előfordult:

- véletlenszerű, ahol a fogadó csomópont (személy) információt keres és talál anélkül, hogy tudná, hol van az információ, vagy egyáltalán létezik -e;
- aktív, ahol a felhasználó tudja, hogy az információ létezik, és tudja, ki nyújthatja az információt;
- önellátó, ahol a felhasználó tudja, hogy az információ létezik, tudja, hol található az információ, és képes önállóan hozzájutni a keresett információhoz.

Ebben az esettanulmányban a mobil daru berendezés gyártásának példáját vizsgáljuk meg. A folyamat azzal kezdődik, hogy a mérnökök létrehoznak egy 3D mérnöki modellt, amelynek eredményeként elkészülnek a tervdokumentumok és az alkatrészlista. Ezek a dokumentumok egy PDM (Product Data Management) szoftverben találhatóak. Maga az alkatrészlista a mérnöki termékmodell összetevőinek adatkártyáiból létrehozott adatkészlet. Az adatkártyák tartalmazzák az összetevők metaadatait, mint a mennyiség, a méretek, az anyag, a gyártási feladatok stb.

Megállapítottuk, hogy a tervezési dokumentumok és ezért az alkatrészlista is hibás, és hogy nincsenek összeszerelési dokumentumok. Ennek oka, hogy a gépet építő személy már 20 éve végzi ezt a munkát, és a változtatásokat közvetlenül ő hajtotta végre. Annak biztosítása érdekében, hogy mint szerelő, a megfelelő alkatrészeket kapja, szövetkezett egy anyagbeszerzővel, aki 50 éve dolgozik a cégnél, és gazdag törzsi tudást halmozott fel. Csak a törzsi tudás felhasználásával és az

anyagbeszerzővel közös törzsi csomópont (a rendszertől elkülönített kommunikációs hálózat) létrehozásával már nem volt szükség dokumentációra. Az évek során a hibákat úgy javították ki, hogy amikor a tervek megérkeztek a szerelőhöz, ő a gépet építés közben „javította ki”. De amint a törzsi csomópont egyik embere hiányzik vagy kiesik ebből a törzsi csomópontból vagy a termelési követelmények megváltoznak, az egész folyamat kudarcba fullad. Vagyis egy ilyen, kizárólag a törzsi tudásra építő kommunikációs modell nagyon bizonytalan és sérülékeny, és amelyben a tárolt információk bármilyen, a folyamatot vagy a résztvevőket érintő változás során elveszhetnek (pl. az egyik szereplő nyugdíjba megy, megbetegszik vagy meghal). Továbbá a minőségellenőrzés is nehezzé vagy lehetetlenné válik.

Két lehetséges út vezetett a dokumentációs munka megkezdéséhez. Elsőként kirendeltünk egy mérnököt és egy műszaki szakszövegíró, hogy kísérik a szerelőt, miközben a gépet összeszereli. A mérnök feladata az volt, hogy a jelenlegi terveken tüntesse fel az összes hibát és javítanivalót, miközben a műszaki szakszövegíró dokumentálja a gép építésének lépéseit. Másképpen fogalmazva: a mérnök dokumentálja a „mit”, a műszaki szakszövegíró pedig, hogy „hogyan” építik a gépet. A második lépés az volt, hogy miután a mérnök frissítette a tervrajzokat és az alkatrészlistát, a dokumentációt benyújtották a leltárhoz. Ezen információk feldolgozása után a leltár újrendezte a készletet az elavult alkatrészek törlésével és a beszerzési lista (buyout list) megfelelő alkatrészekkel történő frissítésével. Ezt követően az anyagbeszerzésnek dokumentálnia kell az új listát a vállalat ERP (Enterprise Resource Management) adatbázisában, továbbá frissítenie kell a megrendeléseket (purchase orders) a beszállító számára.

Mindazok után, hogy a törzsi tudás dokumentálása megtörtént, a könyvelésnek át kell néznie az összes információt, és egyeztetnie kell őket egymással és a számviteli dokumentációval.

A projekt során kizárólag az adatkártya metaadatai nem képeztek kritikus információt. Azonban a teljes (mindenre kiterjedő) dokumentációs folyamatot végig kellett ahhoz vinni, hogy az adatkártya metaadatait is ki tudjuk javítani. A metaadatok javítása pedig csak úgy volt lehetséges, hogy minden egyes kommunikációs csomópont összehangoltan, együtt javította ki azokat. Ennek oka, hogy a különböző kommunikációs csomópontoknak egyeztetnie kellett az információt.

4.3. A projekt zárása

A projekt utolsó szakaszában meg kellett határoznunk az ellenőrzés és a fenntartás folyamatát. Annak biztosítása érdekében, hogy a dokumentált információk a lehető legmagasabb minőségűek legyenek, létrehoztunk egy dokumentum-ellenőrző bizottságot, amelynek feladata a dokumentáció naprakészségének ellenőrzése és összehangolása volt. Továbbá képzési anyagokat kellett készítenünk, és ki kellett képeznünk a releváns tartalom/információ minden tulajdonosát a dokumentáció karbantartásának és frissítésének módjáról. A dokumentáció integritása megköveteli, hogy a teljes körű információk biztosítása érdekében a téma szakemberei menedzseljék a dokumentációt.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

Tanulmányunkban az integrált belső vállalati kommunikációval foglalkoztunk. Egy amerikai, nyugati parti középvállalkozás belső kommunikációját vizsgáltuk abból a szempontból, hogy a szervezet működése során keletkezett tudás és dokumentumok tárolása, megőrzése, javítása, frissítése milyen módon történik. Az egyes folyamatok összehangolása a vállalati munkában ma már megköveteli a központosított, digitális hálózatos kommunikációt, aminek előfeltétele a belső

kommunikáció bizonyos szintű formalizálása. A dokumentáció menedzselése tehát vállalatirányítási rendszerek, illetve tartalomkezelő rendszerek segítségével lehetséges, de ezek a rendszerek csak akkor működnek megfelelően, csak akkor szolgáltatnak naprakész információkat, ha a bevitt adatok és információk is naprakészek, hitelesek, megbízhatók, és egymással is össze vannak kötve. Mindehhez egy központosított vállalatirányítási rendszerre van szükségünk, amelynek részét képezi egy mesteradatbázis is.

Az esettanulmányban részletesen bemutattuk a vállalat belső kommunikációjából az információ tárolásának és kezelésének szokásos módját, amiről megállapítottuk, hogy elsősorban a munkatársak törzsi tudására épül. Ezt, a törzsi tudásra építő vállalati kommunikációs kultúrát kellett átalakítani egy formalizáltabb, digitalizált, írott dokumentációs kultúrává, és ennek folyamatát mutatja be az esettanulmány.

IRODALOMJEGYZÉK

- Argenti, P. A. (2015) *Corporate Communication*. 7th edn. New York: McGraw-Hill Education.
- Borgulya I.né (2017) *Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Borgulya, Á., Konczosné Szombathelyi, M. (szerk.) (2017) *Vállalati kommunikációmenedzsment*. Budapest: L'Harmattan Kiadó.
- Borgulya Á., Konczosné Szombathelyi M. (2019) A vállalati kommunikációmenedzsment kutatása – nemzetközi és hazai perspektívából. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review* L. évf. 12. szám, 161–172. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.14>; http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4349/1/VT_2019n12_p161.pdf
- Christensen, L. T., Morsing, M., Cheney, G. (2008) *Corporate communications: Conventions, complexity, and critique*. London: Sage Publications.
- Cornelissen, J. P. (2020) *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. 6th edn. Los Angeles–London: SAGE Publications.
- Fóris Á., Bölcskei A. (szerk.) (2019) *Dokumentáció, tartalomfejlesztés és szakírás*. Budapest: KRE – L'Harmattan.
- Fóris Á., Bölcskei A. (szerk.) (2021) *Tartalomfejlesztés és dokumentáció. Nyelvészeti vonatkozások*. Budapest, KRE – L'Harmattan.
- Knox, E. (2020) *Tribal Knowledge Is Not Your Friend*. 2020. január 19. <https://towardsdatascience.com/tribal-knowledge-is-not-your-friend-df733221f23d> (letöltés: 2021. 08. 30.)
- McDonald, J., Mitra, R. (eds.) (2019) *Movements in Organizational Communication Research*. New York–London, Routledge.
- Mumby, D. K., Kuhn, T. R. (2019) *Organizational Communication: A Critical Introduction*. 2nd edn. Los Angeles–London, SAGE Publications.
- Project Management Institute (2021) *PMBOK® Guide*. Projectmanagement Institut, pmi.org
- Zerfaß, A. (2007) *Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement*. In: Piwinger, M., Zerfaß, A. (Hrsg.) *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Gabler. pp. 21–71.
- web1 = https://en.wikipedia.org/wiki/Internal_communications (letöltés: 2021. 07. 07.)

EGY KKV VÁLLALATI KOMMUNIKÁCIÓJÁNAK FEJLŐDÉSE ESETTANULMÁNY, GIMEX-HIDRAULIKA KFT. GYŐR

DEVELOPMENT OF CORPORATE COMMUNICATION OF AN SME

CASE STUDY, GIMEX-HIDRAULIKA KFT. GYŐR

GÖRCS ANNAMÁRIA

ügyvezető, GIMEX-Hidraulika Kft.
annamaria.gorcs@gimex.hu

GÖRCSNÉ MUZSAI VIKTÓRIA

PhD, egyetemi docens
Széchenyi István Egyetem
muzsai.viktoria@sze.hu
társadalmi kapcsolatokért felelős ügyvezető, GIMEX-Hidraulika Kft.
viktoria.muzsai@gimex.hu

Absztrakt

A tanulmány egy külföldi beszállítókkal, hazai vevőkörrel rendelkező kereskedő KKV szempontjából értelmezi a vállalati kommunikációt. Bemutatja, hogy a 2000-es évek elejétől milyen belső kommunikációs fejlődés követhető nyomon a cégnél, milyen változtatásokra került sor a cég vállalati kommunikációjában, általában a cég és munkatársak, valamint a külső környezet között. Röviden kitér a 21. század két nagy kihívására: a 2008/09. évi gazdasági és a 2020-ban kezdődött COVID-19 világjárvány okozta válságra, és annak céges kommunikációt érintő tapasztalataira. Prezentálja a cég válságkezelési stratégiáját és technikáit, amelyeket a 2020. évi világjárvány 1. és 2. hullámában alkalmazott. Közzéteszi a cég munkatársai körében 2021. januárjában e két hullám cégen belüli kezelésére vonatkozó kérdőíves kutatás elsődleges adatait, reformokat és eredményeket mutat be, valamint a jelenleg érzékelhető elsődleges tapasztalatokat összegzi.

Kulcsszavak: vállalati kommunikáció fejlődése, válság és krízis hatása a cég kommunikációjára, kérdőíves kutatás, esettanulmány, következtetések

Abstract

The study interprets corporate communication from the perspective of an SME with a foreign supplier and a domestic customer base. It shows how the internal communication development of the company can be traced back to the early 2000s, what changes have taken place generally in the company's corporate communication between the company and its employees and the external environment. It briefly addresses two major challenges of the 21st century: the economic crisis of 2008/09 and the COVID-19 pandemic that began in 2020, and its experience with corporate communications. It presents the company's crisis management strategy and techniques used in the 1st and 2nd waves of the 2020 pandemic. It publishes the primary data of the questionnaire research on the management of these two waves within the company among the company's employees in January 2021, and draws lessons, conclusions, reforms and results on the current situation and short-term development of communication within the company.

Keywords: development of corporate communication, impact of crisis on company communication, questionnaire research, case study, conclusions

1. CÉGTÖRTÉNET: A RENDSZERVÁLTÁSTÓL A 21. SZÁZADIG

A GIMEX-Hidraulika Kft. 1993-ban jött létre, a kezdetben egyszemélyes vállalkozás műszaki termékeket importált az országban működő hidraulikus felhasználó és munkahengergyártó cégeknek, raktár és szaküzlet is része volt a cégnek. 2001-től a cég megkapta a világon piacvezetőnek számító német Roemheld termékcsoport kizárólagos magyarországi forgalmazási jogát. Az ezredfordulóra a kereskedelmi tevékenységet kiegészítette a munkahengerek és tápegységek egyedi tervezése, illetve a szervizműhelyben ezek gyártása, összeszerelése, beüzemelése, karbantartása.

Az Európai Unióhoz való 2004-es csatlakozással megnyíltak a határok, begyűrűzött az euró, ez a tény új alapokra helyezte a vállalkozást. A korábbi hidraulikus tevékenység kiegészült a munkadarab-befogástechnika szakterülettel, így a cég a magyar autóipar, valamint a gép- és alkatrészgyártók beszállítójává is vált.

2006-ban költözött a cég első saját telephelyére, 2014-ben a szomszédos ingatlan megvásárlásával a háromszorosára (kb. 4.500 m²) bővítette a vállalkozás területét.

A cég B2B értékesítést folytat, a kapcsolódó szerviztevékenységgel kiegészítve. A vállalkozás neve ma országosan ismert, több európai, prémium termékmárkát képvisel Magyarországon, többek közt az említett Roemheld (DE), továbbá Hilma (DE), Stark (AT), Erwin Halder (DE), Hainbuch (DE), Kostyrka (DE).

Jelenleg 24 fő dolgozik a vállalkozásnál.

Az elmúlt évtizedben a cég sikeres működését számos kitüntetés, díj jelzi:

- 2010. Kisalföldi Presztízs-díj „Az év kisvállalkozása” kategóriában
- 2014. A Magyar Női Karrierfejlesztési Szövetség "A Legjobb Női Munkahely" I. díja 250 fő alatt foglalkoztató vállalkozások körben
- 2015. Első „Business Superbrands” díj és „A Győri Térség Gazdaságért” díj Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara posztumusz díja a néhai alapító Görcs Imrének
- 2017. „Roemheld Website Award” I. díj a legnagyobb szerződéses beszállítótól a 2016-ban megújított weboldalért
- 2020. Ötszörös „MagyarBrands” díj
- 2021. Hétszörös „Business Superbrands” díj

2018-ban, a 25 éves jubileum alkalmából, a Gimex megalapította a Görcs Imre-ösztöndíjat fiatalok felsőoktatási tanulmányainak és pályakezdésének támogatására, azóta évente 2-2 fő részesül az elismerésben. 2021-ben az alapítók kiterjesztették a díjat a 35. Műszaki OTDK-n legjobb teljesítményt elérő széchenyis hallgatóra.

2014-ben az élet-hozta generációváltással és helyzet-kínálta telephelyfejlesztéssel egyidejűleg profiltisztítás, munkafolyamat optimalizálás, és ezzel együtt vezetői és munkatársi generációváltás is lezajlott a Gimexnél. A céget jellemző, alapvető értékrendet, mint a minőség, rugalmasság és fenntarthatóság, azonban az új generáció is magának vallja, így is igazodva a 21. század kihívásaihoz. (Görcs A., 2004; autopro.hu)

2. A BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓS CSATORNÁK ÉS JELLEMZŐI A GIMEX-NÉL

2.1. A vállalati kommunikáció értelmezése

A vállalati kommunikáció kifejezés különböző területek összessége, hagyományos értelemben beszélhetünk belső és külső kommunikációról. *Belső kommunikáció* az információ áramlása a vállalatban belül, amely a cég munkatársainak összehangolt munkájára irányul. A belső kommunikációt is tervezni, működtetni kell, adott esetben megteremteni ennek technikai és emberi feltételeit. Tudatosan ki kell építeni a dolgozók kommunikációját a vezetés felé és fordítva. Ugyanígy figyelni kell a vezetők és egyes részlegek egymás közötti kommunikációjára is. A *külső kommunikációhoz* tartozik minden, amit a cég/vállalat magáról közöl, függetlenül a közlés formájától (nyomtatott, digitális, személyes, vagy online formában), minden, ami nem a közvetlen értékesítést szolgálja: sajtójelenlét és sajtókapcsolatok különböző, társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos lépések és ezek kommunikációja, vagy a szponzori tevékenység. Ide tartozik nyilvános események szervezése, jelenlét a közösségi médiában, vagy a mostanában aktuális válság- vagy kríziskommunikáció (goldcomm.hu).

2.2. A GIMEX belső kommunikációjának kialakítása, 1993-2003

A „Nincs szervezet kommunikáció nélkül” – gondolat igaz a Gimexre is. A cég fenti rövid története során mindig fontos volt a kommunikáció (a belső és a külső egyaránt, abban az értelemben, ahogy ezt a fenti fejezetben összefoglaltuk) mint a cég kommunikációs stratégiájának, piaci jelenlétének, és folyamat-kezelésének fontos eszköze. A cég történetének első 10 évében formálódtak azok az elvek, területek, formák, amelyek a Gimex mai belső cégekommunikációjának alapját adják. Ezek az alábbiak:

- A cég rövid és hosszú távú célkitűzéseinek meghatározása
- A kommunikációs csatornák hatékonyságának folyamatos monitorozása
- Feladatelosztás transzparenciája
- A megbeszélések gyakorisága
- A munkatársak közötti információ áramlás kereteinek kialakítása
- A vezetői inspirációval való elégedettség mérése
- A munka-, keretfeltételekkel való azonosulás jelzése
- A céget érintő fontos döntések előtti véleménykérés

A továbbiakban rövid felsorolását adjuk a cégen belüli kommunikáció fejlődésének, fejlesztésének, azaz azon méréseknek, visszajelzéseknek, kérdőíveknek, amelyek megmutatják a cégen belüli kommunikáció fejlődésének folyamatát, mintegy jelezve, hogy az elégedett munkaerő érv a cég mellett.

2.3. A cégen belüli kommunikáció fejlődése 2004-2019

2004-től a cégen belüli kommunikáció fő iránya a vállalattal való azonosulás (CI Corporate Identity) témát érintette. Ebben az időszakban az alábbi témákban folyt kérdőíves és személyes interjúk tájékozódás a dolgozók körében:

- Mit tudnak a dolgozóink a cégről saját munkakörükön kívül (pl. miben különbözünk a versenytársaktól)
- Cégen belüli szokások (szocializáció) elsajátítása, beilleszkedés, kommunikáció a felettséssel

- Munkatársak egymással folytatott kommunikációja (2 épületben dolgoztak)
- A cég jövőbeli tervei, célkitűzéseinek ismerete
- Cégarculat: céglogó asszociációk, színasszociáció (piros, de zöld munkaruha a műhelyben, sárga targonca, piros-kék-szürke).

A következő években folytattuk a belső kommunikáció platformjainak kialakítását, a munkatársak és vezetők monitorozását az alábbi témákban:

2008-2009-től folyamatos a vezetők és munkatársak kommunikációja, értékelése, heti operatív vezetői értekezletek és havi stratégiai menedzsment és sales értekezlet formájában, valamint évente karácsonykor évértékelés.

Vezetők értékelése a munkatársak részéről évente történik. Munkatársak értékelése egyéni elbeszélgetések során félévente a közvetlen felettessel történik, a tapasztalatok beépítése folyamatosan zajlik.

Munkatársak egymást is értékeli anonim formában.

2013-2014-ben a cég telephelyet váltott, bővített, így ebben az időben a belső kommunikáció területén aktuális téma volt a helyzetértékelés: munkakörhöz szükséges feltételek kialakításáról, pl. egyterű iroda üvegfalazás stb.

2014-től mind a fenti változások, mind a fiatalodó munkatársi kör szükségessé tette, hogy a szervezetfejlesztésbe külső szakembereket vonjunk be és tudományos alapú kérdőívekkel dolgozzunk. Személyiségtesztet alkalmaztunk a munkatársak önismeretének növelésére (pl. Belbin-teszt, Jung személyiségtesztje, 16 személyiségtípus teszt alkalmazása) és a generációváltás folyamatát értékeltük.

2014-2019 között a szervezeti struktúra átalakítása volt napirenden. Erre 5 éves tervezet készült.

2015-2016-ban azonban a szervezeti struktúra átalakítása téma szorosan összefüggött élethelyzet (alapító halála) által kikényszerített generációváltással. Mindezekről elemzés olvasható: Görcs Annamária: Eljött a kisvállalkozások ideje? Az online marketing erősödése a KKV szektorban c. tanulmányában, mely 2017-ben a Vállalati kommunikációmenedzsment c. tanulmánykötetben jelent meg (Görcs A, 2017).

2018-2019-ben viszonylagosan stabil és fiatal munkavállalói körben flow-felmérés következett, amely a saját munka, mint örömforrás témát elemezte.

2019-től cégarculat, branding formálás, fejlesztés (asszociációk, logó és a képviselt értékek stb.) kialakítása kezdődött meg, amelybe külső szakértő cég mellett bevontuk a munkatársakat is.

Így érkeztünk el a 2020-as évhez, amely márciustól a COVID-19 világjárvány megjelenésével új kereteket szabott a cég belső és külső kommunikációjának (GIMEX dokumentáció és irattár).

3. VÁLSÁGKEZELÉS, KRÍZISKOMMUNIKÁCIÓ A GIMEX-NÉL

„Változz, vagy véged, de véged van, ha rosszul változol!” (mondás az 1900-as évekből)

3.1. A válságkezelés fontos elemei

Az alábbiakban rövid összefoglaló következik a válságkezelés főbb, általános elemeiről. Minden jól irányított vállalkozásnak *proaktívan kell reagálni a változásokra*, rendelkeznie kell válság- vagy folytonossági tervvel, 2020 márciusa után saját pandémiás tervvel is (amelyet a valóság fog igazolni).

Válság/járvány idején a bizonytalanság állandósul, ez hónapokig befolyásolhatja az üzleti élet minden részét, tehát a forgatókönyv-tervezés kritikus eszköz a vállalkozás felkészültségének tesztelésére.

A *kommunikáció folyamatosága* és a jó működés biztosítása érdekében a munkáltatónak keményen kell dolgoznia, hogy folyamatosan tájékoztassa munkavállalóit, ui. a dezinformáció és zavarodottság a válsággal/vírussal együtt terjed. A munkavállalók (és pl. beszállítók, vevők) megerősítést várnak, hogy biztonságban vannak, hogy a cég felkészült a krízisre. A kommunikáció következetessége és pontossága, valamint a szervezet csúcsáról érkező megerősítés kulcsfontosságú; az alkalmazottaknak tudniuk kell, hogy jóllétük az elsődleges.

Az *általános terveket hozzá kell igazítani a válság/járvány konkrét kihívásaihoz*. Válság- és folytonossági terv készítése és folyamatos felülvizsgálata nélkülözhetetlen. Át kell tekinteni az alkalmazottak lakóhelyét és az utazásokat, a védekezés szabályait. Értékelni kell az ellátási/kereskedelmi láncot, mely elősegíti a potenciális sebezhetőségi pontok felderítését. Ez azt jelenti, hogy a legkritikusabb termékekkel, az első és a második szintű beszállítókkal kell kezdeni. Azonosítani szükséges a lehetséges veszélyes pontokat/hibázási lehetőségeket: melyek azok a csapatok és egyének, akiktől a fontos/ kritikus folyamatok vagy szolgáltatások függenek? Számolni kell azzal, hogy *a válságkezelést hónapokban, a kilábalást években kell mérni*. Azok a vállalatok, amelyek felkészültek, mindig gyorsabban lábálnak ki (pwc.com).

Egy válság bekövetkeztekor a kommunikációt befolyásoló számos tényezőt (kinek, mit, mikor, hogyan, mennyit, és mikor közvetítünk az információból) kell figyelembe venni, és ezek kezelése - mintegy check-lista - a hatékony protokoll egyik alapja. De lehet finomított és átdolgozott protokollal is dolgozni, amelyben a korábbi válság-esemény tapasztalataira építünk. A rendkívüli események során a kommunikációt nehezíti a meglepetés ténye, a rendelkezésre álló információ mennyisége, minősége, az ellenőrzés hiánya, ui. az ellentmondó információk zavart keltenek. Arany szabály: „minden, amit mondasz legyen igaz, de nem minden igazságot kell elmondani”.

Az információ-átadáson felül a pánik megelőzése is fontos eszköz lehet, mely a korrekt, azaz a tényszerű, irányított, helyzetnek megfelelő kommunikációra helyezi a hangsúlyt.

Eszközei:

1. Kommunikációs csatornák tekintetében többféle (high-tech, low-tech) eszközre célszerű egyszerre támaszkodni.
2. A kommunikáció tartalma: a munkatársakat folyamatosan tájékoztatni kell, tőlük információt kell szerezni, de általában és főleg vészhelyzetben nem szabad őket félretájékoztatni, megtéveszteni, mert a hazai források mellett a nemzetközi online források is terítik az információt.
3. A kommunikáció mennyisége: fel kell mérni, mennyi szükséges, hogy elég sok legyen a tájékoztatási igények kielégítésére, de vészhelyzetben a pánik elkerülése érdekében kevés.
4. A kommunikáció milyensége: korrekt, következetes tájékoztatás szükséges, vészhelyzetben célravezetőbb a homályos megfogalmazások kerülése, mert spekulációkra, rémhírkeltésre adnak alapot
5. A kommunikáció ütemezése minden esetben, de éles helyzetben rendkívül határozott koordinációt igényel a cég vezetésétől és a döntéshozatalba bevont szakemberektől, szakmai szervezetektől (Hidasi, 2017).

3.2. A világválság és a világjárvány összefüggései, avagy válságkezelés a GIMEX-nél

A fenti szakirodalmi hivatkozások alkalmazása a cég belső kommunikációjában a valóság hozta válságszituációkban nyomon követhető. Ebben a fejezetben a Gimex gazdasági világválság és világjárvány során alkalmazott válságkezelési gyakorlatát mutatjuk be.

A Gimex csakúgy, mint a magyar vállaltok többsége, megélte a 2007-2008. évi pénzügyi és gazdasági válság hatását, igaz időben kissé elcsúszva, 2008-2009. évben, valamint az éppen aktuális 2020. évben kitört COVID-19 világjárvány összes következményét.

A cég külföldi kapcsolatainak és a cégvezetés sok szempontra kiterjedő elméleti, szakirodalmi, praktikus, tapasztalati információinak napi gyakorlatba ültetése révén is igyekszik ilyen helyzetben korrektül vezetni a céget.

Fenti fejezetek egyikében áttekintettük a GIMEX kommunikációjának 20 éves fejlődését. Ha most megvizsgáljuk a cég két világválság során alkalmazott válságkezelő kommunikációját, megállapíthatjuk, hogy az előző fejezetben bemutatott általános válságkritériumokat mindvégig szem előtt tartotta. Alább ennek összefoglalóját láthatjuk.

3.2.1. A 2008-2009-es gazdasági válság kezelése és hatása a GIMEX-nél

A Gimex alapító ügyvezetője 2008 májusában még derülátóan nyilatkozott a vállalkozás eredményeiről, középtávú terveiről, a két évvel korábban megvásárolt, első saját tulajdonú telephely bővítési lehetőségeiről. Fél évvel később válságstratégiát kellett készítenie, az éves forgalom kb. 40%-kal csökkent.

2008 őszén a nemzetközi vásáron német beszállítóktól származó „valami készülődik” mondat felhívta az ügyvezető figyelmét a fokozott éberségre. 2008 novemberében Németországban, Olaszországban berobbant a válság. Ez a tény felgyorsította a Gimex válságkezelő működését. A cég vezetője 2008 karácsonyán krízis-forgatókönyveket készített, pénzügyi számításokat végzett a várható krízis kezelésre. Az intézkedések fokozatosan kerültek bevezetésre.

2009 a Gimexnél a gazdasági és pénzügyi válságkezelés éve, melynek alábbi elemeit érdemes kiemelni:

- Januártól a 8 órás munkaidő kollektíven 6 órára csökkent, a munkák szervezése miatt ez heti 4 teljes munkanapot jelentett és egy szabadnapot. A cél ezzel a képzett munkaerő megtartása volt.
- A cég takarékosabb működésre állt át, ez egyben lehetőség is volt, hogy elhagyja a felesleges szolgáltatásokat, és/vagy gazdaságosabb megoldásokat keressen.
- A cégvezetés napi szinten követte a be- és kiáramló pénzeket, és fokozottan ügyelt a kintlévőség kezelésre.
- A béren kívüli juttatásokat (pl. étkezési utalvány) ideiglenesen szüneteltette.
- Az autóipar válsága miatt a befogás-technika üzletág háttérbe szorult, a hidraulikus javítások száma stagnált, mégis az utóbbi a szervizben folyamatos munka-ellátottságot biztosított.
- Májusra a kulcsemberek visszatérhettek a heti 40 órás munkaidőhöz, majd fokozatosan december végéig minden munkatárs visszatér az eredeti munkabeosztásba.

A válságintézkedések egy évig maradtak érvényben, aztán lassan visszatért minden a régi kerékvágásba. A Gimex 2010-ben behozta a 2009-es év forgalmi kiesését, amely nagyjából 4 évvel korábbi forgalom szintjére való visszaesést jelentett. Ez minden bizonnyal a fent bemutatott válságkezelő intézkedéseknek volt köszönhető.

3.2.2. Válságkezelés a GIMEXnél: COVID-19 világjárvány 2020

Hasonló folyamat zajlott a COVID-19 világjárvány esetében. Első kézből, olasz és német beszállítóktól értesült a cég a Covid-19 járvány kezdeti, majd későbbi szakaszában annak negatív és/vagy pozitív társadalmi és gazdasági következményeiről, ezen belül a táv- és otthon végzett munka, home office (továbbiakban HO) fokozott megjelenéséről. Erről számos hazai és külföldi tanulmány, elemzés jelent meg 2020-ban, amelyek tanulmányozásában igyekszik a cégvezetés naprakésznek lenni. Ezen tapasztalatok nyomán egyik fontos jellemzőként definiálhatjuk egyrészt, hogy felértékelődött a vállalati kommunikáció státusza, másrészt, hogy a HO általános bevezetésre került, olyan szervezeteknél – ilyen a GIMEX is –, ahol ez „békeidőben” nem volt a munkahelyi kultúra része.

A 2015-ös vezetői és tulajdonosi generációváltást követő időszakban a munkaerőhiány műszaki területen Győr-Moson-Sopron megyében különösen jelentős volt, és a kieső munkaerő pótlása akár több éves befektetést is jelentett a cég számára egy-egy új munkatárs betanításakor. Ezért - a 2008/09-es gazdasági világválság tapasztalataiból kiindulva -, 2020 márciusától, amikortól a COVID-19-es világjárvány Magyarországon hivatalosan is megjelent, a cégvezetés elsődleges célja az évek során a második-generációs vállalati kultúrába integrált szakképzett és már betanított munkaerő megtartása volt. Feltételezve, amikor a piac újra magához tér a válságot követően, és a világgazdasági mutatók újra felfelé ívelnek, a cégnek ne kelljen előről kezdeni a munkaerő-toborzást, betanítást, hanem a szakképzett, felkészült munkaerő azonnal rendelkezésre álljon, és a piaci igényekre reagálni tudjon.

A 2020-as válságstratégiát ennek tudatában alakítottuk ki. A magyarországi első, majd második hullám korlátozó intézkedéseinek életbe lépése napján *válságértekezletet* tartott a menedzsmen a cég pénzügyi és jogi tanácsadója részvételével, majd délután munkatársi értekezlet következett, ezt követően az ügyvezető írásban is összefoglalta az intézkedéseket.

Így az alábbi *válságkezelő fogatókönyv* lépett életbe a cégnél:

- A krízis átmeneti, igaz, jelenleg nem meghatározható, hogy meddig fog tartani, de elsődleges célunk a várható veszteségek minimalizálása és a jelenlegi munkaerő megtartása.
- A krízis egyben lehetőség is, hogy gyorsabban álljunk át korszerűbb munkafolyamatokra, amelyeket korábban már terveztünk, de még nem volt aktualitása, vagy nem volt rá kapacitásunk.
- A Gimex hosszútávú céljai: a stabilitás fenntartása, folyamatos fejlesztések, 21. századi megoldások, cégcsoport létrehozása, több új üzletág kialakítása, középvállalattá válás feltételeinek kialakítása.
- Operatív munkát érintő azon változtatási lehetőségek is előtérbe kerültek, amelyek a Gimex hosszútávú céljait is nagyban szolgálják. Ezeket a krízis időszakában készült „Válságintézkedések összefoglalója - COVID-19 első és második hullám” című céges dokumentum” tartalmazza:

1. Március közepe, olaszországi partnereink, beszállítóink vesztegzár alá kerülnek.

Ennek nyomán hozott belső intézkedések:

- Személyes találkozók elhalasztása
- Látogatások/látogatók/külső munkák minimalizálása
- Kézfogás mellőzése
- Kézfertőtlenítők és maszkok beszerzésének elindítása
- Folyamatos fertőtlenítő takarítás az irodaházban
- Partnerek gyors tájékoztatása, hogyan működünk tovább

- Árukiadás szüneteltetése, áruküldés csak futárszolgálattal
2. Iskolák bezárása, áttérés távoktatásra.
Ennek nyomán hozott belső intézkedések:
- Home office feltételeinek megteremtése (hosszabb távra is)
 - Laptopok és egyéb mobileszköz-beszerzések, fejlesztések
 - Áttérés online megbeszélésekre
 - E-számla és pdf számlázás erősítése (kényszerből sok partnerünk átállt)
 - Létszámkorlátozás az irodahelyiségekben
 - Tömegközlekedéssel bejárók utazásának megoldása házon belül
 - Maszkok és fertőtlenítőszer beszerzése folyamatban (ekkor még hiánycikk!)
3. *Áprilisban részben, vagy teljesen több hétre leállnak az autógyártók*, gazdasági válság van kialakulóban, munkanélküliek száma globálisan növekszik, Euró árfolyama átlépi a 370 Ft-ot. Az országhatárokat (Schengeni övezeten belül is) teljes egészében lezárják, csak az áruforgalom mehet, korlátozott kijárási bevezetése. *Ennek nyomán hozott belső intézkedések:*
- Cél: 8 órás munkaidőt minél tovább megtartani, legalább nullszaldósra kihozni a hónapot
 - Áttérés teljes eurós számlázásra, forintos elszámolású vevők napi árfolyamon számolva fizetnek
 - Tájékoztatás partnereink részére, hogy továbbra is dolgozunk, elérhetőek vagyunk, változásról folyamatosan informáljuk őket
4. *Május elején az olasz beszállítók több lépésben indítják újra a termelést*, a járványgörbét sikerül itthon ellaposítani, határok részben újra megnyílnak, Budapest kivételével feloldják a kijárási korlátozásokat, de:
- A járvány még tart, az eddig érvényben lévő szabályok ezután is érvényben maradnak a Gimexnél: lásd 1. pont!
 - „Húzd meg, ereszd meg!” stratégia marad határozatlan ideig, mindig adott helyzet alapján hozunk intézkedéseket
 - A maszk hordása kötelező az üzletekben
 - A cég által rendelt maszkok megérkeznek, 2 db mosható és 5 db egyszer-használatos jár minden Gimexesnek (HO-ban dolgozóknak postán küldjük)
 - Home office-ban dolgozók folyamatosan otthonról dolgoznak
 - A fertőzésveszély továbbra is fennáll, ezért mindenki egyéni felelőssége is, hogy a szabályokat betartsa!
 - A szükséges beszerzéseken kívül továbbra sem ajánlott sem hivatalos, sem privát találkozókat, látogatásokat stb. szervezni
 - Maximum 5 fő tartózkodhat egyszerre az étkezőben és a nagyobb irodákban; kisebb irodákban max. 3 fő ajánlott
 - Külső munkákra (szerelés, karbantartás) csakis védőfelszereléssel lehet menni, maszk viselése kötelező, vagy a munkavégzés helye a munkavégzés idejére ki van kiürítve
 - Elképzelhető, hogy a többségünk már átesett a fertőzésen tünetmentesen, esetleges magántesztelés is lehetséges, ha szükséges.

A munkatársak korrekt tájékoztatása mellett *vevőinket* is írásban értesítettük a cég álláspontjáról, a bevezetett intézkedésekről, a kapcsolattartás, a megrendelés és a szállítás módjáról.

A második hullám 2020. novemberben és a harmadik hullám 2021. márciusában már a korábbi tapasztalatokra épült. Nagy vonalakban a fenti forgatókönyv és intézkedések léptek életbe ismét, de sokkal rutinosabb cégműködés során.

4. A VILÁGJÁRVÁNY CÉGES VÁLSÁGKEZELÉSÉNEK ÉRTÉKELÉSE MUNKATÁRSI KÉRDŐÍVVEL

2020 rendkívüli év volt az emberiség 21. századi történetében, de a most élő generációk számára is. A Covid-19 világjárvány két eddigi hulláma alapvetően átrendezte a munka és magánélet világát.

A Gimex-menedzsment döntése alapján 2021. januárban készült egy 7 kérdéssorból álló kérdőív a cég munkatársai részére, amelyben feltérképeztük, hogyan élték meg a 2020. év 9 hónapját, az első és második hullámot, milyen tapasztalatokat tudtak összegezni az eddigi történések nyomán, amelyek hasznos szempontok lehetnek a cég további működése és esetleges újabb vírus-hullámok kezelése esetén.

A kérdőívet 2021. január közepéig kaptuk vissza. Az első két kérdést számokkal (a számok értelmezése: 1. nagyon lassan, 2. lassan, 3. még éppen időben, 4. gyorsan, 5. azonnal), a többi kérdést szöveges értékeléssel kértük kitölteni és emailen visszaküldeni. A cég összes (22 fő) alkalmazott munkatársa, névvel vállalta és küldte meg értékelését.

4.1. Adatok elsődleges elemzése

Az 1-től 5-ig pontszámú értékelés alapján az *I. hullámban* 2020. március 16-tól 12 fő gyors, 6 fő azonnali reagálásként értékelte a cégvezetés lépéseit. 1 fő a lassú és 3 fő a még éppen időben kategóriát jelölte meg (1. ábra).

1. ábra: A GIMEX menedzsmentnek a válság első hullámára való reagálása, munkavállalói vélemény alapján



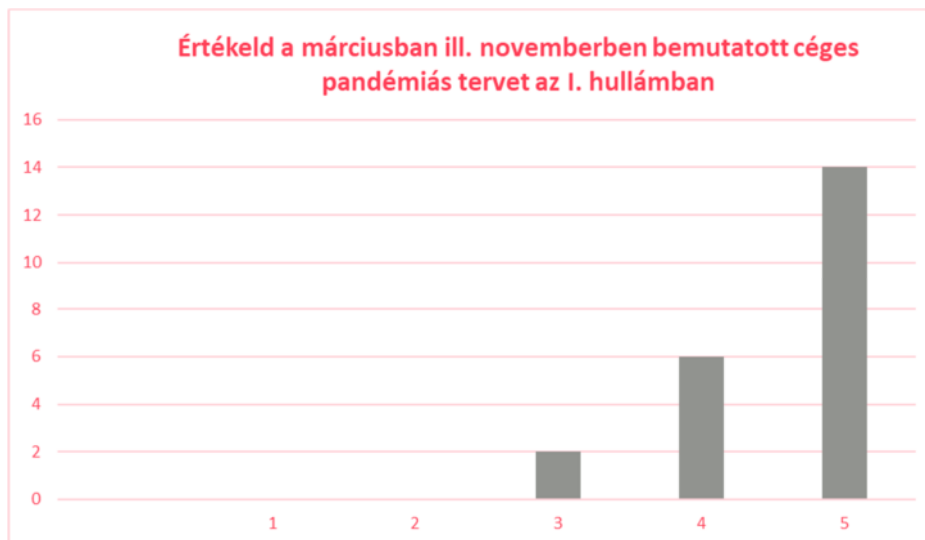
A II. hullámban, azaz 2020. novemberétől az intézkedéseket 16 fő egyértelműen azonnal, 6 fő a gyors kategóriába sorolta (2. ábra).

2. ábra: A GIMEX menedzsmentnek a válság második hullámára való reagálása, munkavállalói vélemény alapján



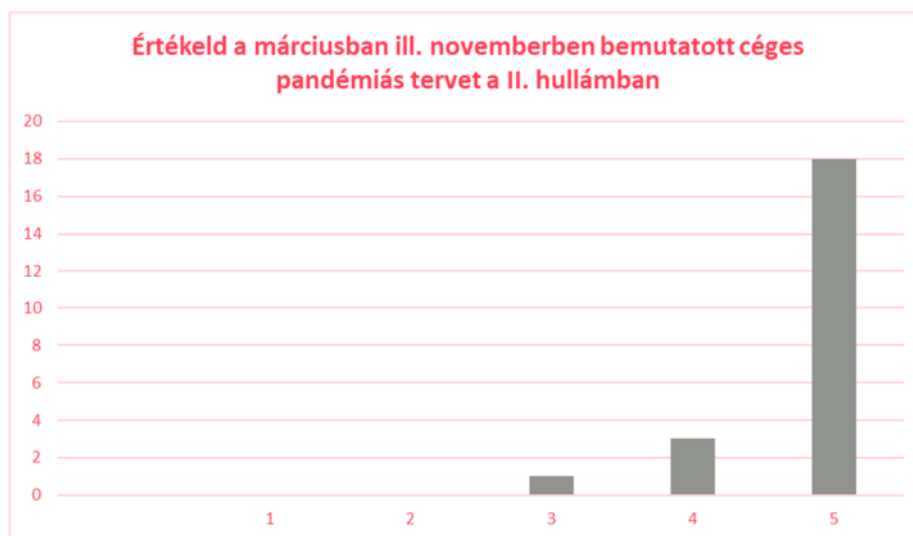
A cég pandémiás tervével kapcsolatban az I. hullámban szórt megoszlást látunk az értékelésben: 14 fő helyzetelemzésen és realitáson alapuló, 6 fő realitásokra alapozott, 2 fő a helyzethez igazodó tervként értékelte a vezetés által bemutatott forgatókönyvet (3. ábra).

3. ábra: A GIMEX cég pandémiás tervének értékelése, az I. hullámban, munkavállalói vélemény alapján



A II. hullámban is ezek az értékelések láthatók, csak az arányok tolódtak el: 18 fő helyzetelemzésen és realitáson alapuló, 3 fő realitásokra alapozott tervként értékelte (4. ábra).

4. ábra: A GIMEX cég pandémiás tervének értékelése, a II. hullámban, munkavállalói vélemény alapján



Arra a kérdésre, hogy „Értékeld munkavállalóként, milyen gondok, kérdések foglalkoztattak leginkább, az I. és II. hullámban. Gondjaidat, kérdéseidet állítsd fontossági sorrendbe (1. a legfontosabb, 3. a legkevésbé fontos):

Az I. hullámban 3 gondolatkör köré lehet csoportosítani a munkatársak gondjait, kérdéseit:

- Munkahely stabilitása, 8 órás munka, fizetés és termék biztos-e, mi van, ha egy kolléga megfertőződik, ha leáll a cég/gazdaság, hogyan fog működni a HO
- Saját és a család egészségének megőrzése, fertőtlenítő eszközök, maszk biztosítása, korlátozások időtartama, mértéke, bevásárlás szervezése az időkorlátok miatt, gyermekfelügyelet, ha nincs iskola
- A vírus ismeretlen, kiszámíthatatlan, ebből következően tehetetlenek vagyunk.

A II. hullámban megváltozott a sorrend

- Első helyre került a vírussal kapcsolatos aggodalom: milyen gyorsan terjed, mutációk megjelenése, lesznek-e további szigorítások, kell-e ilyen szintű óvintézkedés általában (maszk, vendéglátóhelyek bezárása, kijárási tilalom (este 20—hajnali 5 óra), hogyan lehet elkerülni a fertőzést, karantént, egyéni frusztráció: környezetben betegek, kórházban, lélegeztetőn, egészségügy helyzete, iskolabezárások, gyerek otthoni tanulási feltételei
- A cég piaci helyzete stabil-e annyira, hogy nem kell munkaidőt csökkenteni, tudjuk-e biztosítani a munkafolyamatokat hosszú távon (HO-ban dolgozik 5 fő), a gazdálkodási célok elérhetők, szállítók működnek, partnerek rendelnek, biztonsági intézkedések működnek
- Sokkal nyugodtabbak a munkatársak, megtanultak vele élni, nem foglalkoznak vele, kezelik a lelki terhet, keresik a feltöltődési lehetőségeket, megnyugtató a tavaszi céges intézkedések hatása, az új szakaszban munkaidőben lehet bevásárolni.

Arra a kérdésre, hogy „A cég által hozott intézkedések közül, melyek voltak a számodra leginkább megnyugtatóak, (említs legalább 3-3-t), az alábbi válaszok érkeztek:

Az I. hullámban

- cégvezetés szándéka: rugalmas, több forgatókönyv kidolgozása, közlése
- jó döntések: veszteség-minimalizálás, dolgozók, munkaidő, munkabér megtartása
- HO feltételeinek kialakítása, eszközfejlesztés, online munkavégzési feltételek

- csapatszintű tájékoztatás szóban, írásban, lehet kérdezni, lelki támogatást is nyújtanak, pl. technikák a lelki egészségvédelemhez, extra védelem, biztonsági intézkedések, létszám maximalizálás az irodákban, közös helyiségekben külső látogatók kizárása, tömegközlekedés helyett munkatársak egymást szállítják.

A II. hullámban

- Kiemelték, hogy a cégvezetés folyamatosan előretekintett, elemzett és intézkedéseket hozott (forgatókönyvek alapján, a helyzethez igazodva),
- folyamatosan fejlesztett is: pl. az online működéshez az eszközökön túl a céges dokumentáció felhőben tárolása, elérhetőségi kompetenciák kialakítása
- a vezetők fontosnak tartják a munkatársak biztonság-érzetét (pl. szükség esetén 2 teszt költségét átvállalja a cég), lehetőség van munkaidőben 1 órás bevásárlás intézésére, céges logóval ellátott maszkok biztosítása.

A munkavégzést illetően (cégvezetés, partnerek, vevők, szállítók, stb.) a munkatársak számára a legnehezebb volt az

I. hullámban:

- Az általános bizonytalanság, új és ismeretlen szituáció, időben meddig tart
- Külföldi szállítók leállása, áruszállítási idő hosszú, bizonytalan, kevesebb megkeresés hazai partnerektől (leálltak)
- Kollégákkal személyes kapcsolattartás
- Nagyobb koncentráció az online munkában

II. hullámban:

- Bizonytalanság kezelése, a vírus gyorsan terjed, meddig tart, kezelhető lesz-e, vakcina, lesz-e és mikor, milyen
- Munkaügyben van már pozitív tapasztalat az online kapcsolattartásra, Gimex és a partnerek együttműködése gördülékeny, szállítóknál átszervezések vannak, de működnek.

A „Milyen pozitív tapasztalatokat, változásokat hozott számodra ez az időszak a munkában (cégvezetés, partnerek, vevők, szállítók stb.)” kérdésre adott válaszok az alábbiak:

Az I. hullámban és II. hullámban is szinte ismétlődtek a pozitív tapasztalatok:

- *Kialakultak a rutinok, hozzászoktak a változásokhoz, az új helyzethez, ez lesz a komfortzóna, pl. ISO auditot is meg lehet online valósítani, elektronikus számlázás teljeskörű, gazdaságos, környezetbarát, ellenőrizhető, haladéktalan visszajelzések lehetségesek, működik a folyamatos kapcsolattartás a HO-val.*
- *A cégvezetés felelős magatartása, kommunikációja, megbecsüli a dolgozókat, foglalkozik a helyzettel, higgadtan reagál rá, a kereteken belül mégis tervezhető az élet, a munka.*
- *A cég tőkeerős, stabil a helyzet, az intézkedések nem érintik a munkaidőt és a fizetést, stabil munkahely, inspiráló háttér a cégnél, még fejlesztéseket is bevállalnak, pl. vállalatirányítás, arculat, külső-belső-PR kommunikáció, jó a csapat, kb. 2019-es szinten tudtunk teljesíteni.*
- *Online működés és HO időtakarékos és intenzív, fontos volt a technikai fejlesztés, sokat tanultak, pl. új platformok megismerése.*
- *Vevők bizalma fontos, tudtunk szállítani, szállítókkal egyeztetni.*

A dolgozók, saját tapasztalataik alapján, az alábbi javaslataikat fogalmazták meg a cégvezetés számára a kialakult új helyzetben:

- Komfortérzésük biztosítása érdekében
 - o A cégvezetés folyamatos, nyílt és naprakész kommunikációja, információnyújtása, korrekt helyzetértékelése személyes biztonságot garantál
 - o HO szintén nyugalmat ad
 - o Szabályok betartása, nem betegedett meg senki, nem volt pánikkeltés.
- A cég kiegyensúlyozott működése érdekében
 - o Maradjon a rugalmas és kiegyensúlyozott kapcsolat vezetők, munkatársak között
 - o Kell a szabályozás és a szabályok betartása, pl. kintlévőségek monitorozása, folyamatoptimalizálás
 - o HO maradjon, alkalomszerűen működtessük
 - o Keresni kell a piaci réseket, törekedni a több lábbon állásra, erősebb marketing kell
 - o Rugalmas vevőkezelés, és megtartásuk
 - o 2019. évi árrés fenntartása
 - o Folyamatos fejlesztések maradjanak.

Megjegyzés: Az esettanulmány benyújtásának határidejéig a fent leírt elemzést tudtuk elvégezni. Az adatok további mélyebb értékelése és annak közreadása később, egy másik cikk keretében lehetséges.

5. TANULSÁGOK, KÖVETKEZTETÉSEK: REFORMOK ÉS VÁRATLAN EREDMÉNYEK 2020

A dolgozói kérdőíves kutatás mellett a cég ügyvezetője, az Autopro szaklap megkeresésére, összegezte a pandémia alatti céges intézkedéseket, ezek nyomán kialakult eredményeket, változásokat. Alább ennek rövid összefoglalása következik.

A koronavírus-járvány váratlan berobbanása a feje tetejére állította a vállalkozások életét. A munkadarab-befogástechnikai és hidraulikus elemek és rendszerek értékesítésével foglalkozó GIMEX sikeresen vette az akadályokat, olyannyira, hogy várakozáson felüli eredménnyel zárhatta 2020-as évet: a vezetők és a munkatársak konstruktív szakmai és emberi együttműködésének köszönhetően nyereséges évet zárt a cég, a lehető legtöbb munkafolyamatot digitális platformra tudott helyezni.

A 2020-as évben az alábbi beruházások valósultak meg a cégnél:

- 60 százalékkal bővült az alapanyag raktárkészlet
- A vállalatirányítási- és informatikai rendszer teljeskörű fejlesztése történt meg
- Tartós home office – munkák miatt a hordozható eszközök, laptopok számát jelentősen növeltük
- Elkészült a cég által forgalmazott termékeket bemutató oktatóterem, amelyet a későbbiekben lesz lehetőségünk kihasználni.

A 2020-as tervek és a válság okozta realitás:

2020. márciusában - ahogy a legtöbb cégnek, - a Gimexnek is nagyon nehéz volt előre tervezni, nem tudhattuk, hogy leáll-e az egész gazdaság, lesz-e elég munkánk, éppen ezért a menedzsmenttel többféle forgatókönyvet is készítettünk, a legrosszabb lehetőséggel is kalkulálva. Ezekről folyamatosan informáltuk a munkatársakat is. A nehezített pálya ellenére, a várakozásainkon felül alakultak a számaink az év végére, és összességében nagyon jól teljesített a csapat.

Az olaszországi hidraulikus beszállítóinktól már érkeztek hírek a vírussal kapcsolatban azelőtt, hogy az olasz kormány a teljes gazdasági leállást elrendelte volna, ennek köszönhetően a hidraulikus raktárkészletünket időben feltöltöttük. A németországi, befogás-technikai elemeket gyártó beszállítóink egyáltalán nem álltak le, ez lehetővé tette a folyamatos szállítást, így a rendkívüli helyzet a partnereink kiszolgálásában nem okozott fennakadást.

A munkatársaink egy része otthonról dolgozott, viszonylag gyorsan kialakult az új rend. A folyamatos munkaellátottságnak hála, az egészség védelmének érdekében hozott intézkedéseken túl, nem volt szükség megszorítások bevezetésére. A Gimex-csapat teljes létszámban és normál munkaidőben dolgozott egész évben.

A járműipartól kezdve a mezőgazdaságon át több iparágba is szállítunk termékeket, de partnereink jelentős része továbbra is az autóiiparhoz kötődik. Az autóiipar jövője egyelőre képlékeny, a következő években fog kiderülni, hogy mi lesz a végső irány, de hasonló évvel számolunk 2021-ben, mint a 2019-es év volt.

A cég igyekszik rugalmasan reagálni a piaci történésekre, bővíti, fejleszti a szolgáltatásai körét, a termékportfólióját. Továbbra is tervben van a járvány miatt csúszó ingatlanfejlesztés is, amely az egész telephelyünket érinti.

A pandémia okozta válság ugyanakkor nem jelentett visszalépést Gimex-Hidraulika Kft. és a felsőoktatás, ezáltal a munkaerő elérése tekintetében. Csak a személyes kapcsolatok, előadások helyett most online térben találkoztunk a Széchenyi Egyetem és más felsőoktatási intézmények diákjaival. Cégbemutatóink és előadásaink fő célja általában a szakmai tudásmegosztás, amelyeket általában műszaki főiskolák, egyetemek végzős hallgatóinak tartunk, alkalmanként kooperációban egy-egy kiemelt partnerünkkel. Itt lehetőségünk van megismertetni a diákokat az általunk képviselt legmodernebb munkadarab-befogástechnikai és hidraulikus megoldásokkal, egyúttal cégünkkel. Legutóbb a kecskeméti Neumann János Egyetem GAMF Kar, valamint a győri Széchenyi István Egyetem diákjai vettek részt az online előadásainkon. Ez nagyban megkönnyíti a cég szakmai utánpótlásának biztosítását, amely különösen most fokozódó nehézséget jelent sok cég számára. Több egykori hallgatóval vagyunk ma már munkakapcsolatban, munkatársaink többnyire pályakezdőként kerülnek hozzánk. A betanulás mindenképpen időt igényel mind a munkáltató, mind a munkavállaló részéről, egy-két évet jelent, mire a szükséges szakmai alapokkal rendelkező munkatársból tapasztalt műszaki tanácsadó válik. A csapatunk stabilnak mondható, a legtöbb jelenlegi munkatársunk 4-5 éve dolgozik a cégnél (autopro.hu)

Ebben bizonyára közrejátszik a cég tudatosan építkező külső és belső kommunikációja.

6. ÖSSZEGZÉS

A GIMEX-Hidraulika Kft. esettanulmánya közel 30 éves cégtörténet alapján készült összefoglaló áttekintés a cég belső kommunikációjának fejlődési történetéről, mely Dankó László (2013) esettanulmány közreadása, feldolgozása módszertani útmutatóját vette alapul a cég belső kommunikációjának fejlődését bemutató cikkben. A cégtörténetbe ágyazott belső kommunikáció fejlődési története, különös nyomatékot kap a 21. század két nagy (2008/09. gazdasági világválság és 2020-as Covid-2019 világjárvány) válságidőszakában alkalmazott cégekommunikáció prezentálásában is. Az esettanulmányban kiemelt szerep jut a 2020. évi pandémia alatti céges válságkezelésnek és annak munkatársi szintű értékelésének. Mivel a kérdőíves értékelésben rövid távú reflexióról van szó (a 2020. évi COVID-19 okozta válság kezelése és hatásainak feltérképezése a cég munkatársai körében 2021. januárjában végzett kérdőíves kutatás segítségével,) nem várható

el mélyreható elemzés. Jelentős nyomtatott szakirodalmi hivatkozást sem áll módunkban felhasználni, elsősorban interneten hozzáférhető forrásokra hivatkozunk cikkünkben.

Kérjük az Olvasót, ezek figyelembe vételével kezelje az esettanulmányban leírt tanulságokat, következtetéseket. Annyit mindenesetre megállapíthatunk, hogy a járvány okozott némi bizonytalanságot, viszont fel is gyorsított folyamatokat - gyakorlatilag rákényszerítette a cégünket arra, hogy magunk mögött hagyjuk a 20. században még működő, de azóta elavult megoldásokat, eszközöket, és hogy megérkezzünk végre a 21. századba. Ezek a gyökeres változások a jövő új irányait alapozhatják meg: a digitalizációs transzformációt és a robotikai fejlesztéseket. Ez azonban egy másik tanulmány témája lehet majd a jövőben.

IRODALOMJEGYZÉK

Céges kérdőívek és feldolgozásuk 2018-2021. Forrás: GIMEX dokumentum- és irattár

Dankó László (szerk): Nemzetközi üzleti esettanulmányok. Miskolci Egyetem Marketing Intézet. CD-ROM kiadvány, Miskolc 2013. p 233

Görcs Annamária: Egy kisvállalkozás arculatának elemzése (Gimex-Hidraulika Kft.). Bp, BKF, üzleti kommunikáció szak, szakdolgozat, kézirat, p 50, 2004

Görcs Annamária: Eljött a kisvállalkozások ideje? Az online marketing erősödése a kkv szektorban. In: Vállalati kommunikációmenedzsment. (szerk: Bogulya Ágnes, Konczosné Szombathelyi Márta), Károli Könyvek Tanulmánykötet, Budapest KRE, 2017. pp 301-308.

Hidasi Judit: A válság kommunikációja- a kommunikáció válsága. A 2011-es hármás japán természeti katasztrófa kommunikációs tanulságai. In: Vállalati kommunikációmenedzsment (szerk: Bogulya Ágnes, Konczosné Szombathelyi Márta), Károli Könyvek Tanulmánykötet, Bp KRE, 2017. pp 17-29.

Válságintézkedések, összefoglaló - COVID-19 első és második hullám. GIMEX dokumentum- és irattár

WEBGRÁFIA

<https://autopro.hu/tema/gorcs-annamaria/449209>

[https://www.goldcomm.hu/vallalatkommunikacio.html?gclid=CjwKCAiA9vOABhBfEiwATCi7GBL5HVJfGn6qQ6rMCrhsYflqxskWuJ9-he5XEBoIKL0nn1YsIKOxoCVQEQA_vD_BwE\)](https://www.goldcomm.hu/vallalatkommunikacio.html?gclid=CjwKCAiA9vOABhBfEiwATCi7GBL5HVJfGn6qQ6rMCrhsYflqxskWuJ9-he5XEBoIKL0nn1YsIKOxoCVQEQA_vD_BwE)

<https://www.pwc.com/hu/hu/covid-19/valsagkezeles-valaszadas/kulcsfontossagu-intezkedesek-covid-19-hatasainak-enyhitesere.html>

<https://autopro.hu/beszallitok/reformokat-es-varatlan-eredmenyeket-hozott-2020-a-gimexnek/449224>

5. A rendészet, mint a kommunikáció sajátos színtere

**HOFSTEDE HATALMI TÁVOLSÁG MÁTRIXA A RENDÉSZETTUDOMÁNYI KAR
HIVATÁSOS ÁLLOMÁNYÚ HALLGATÓINAK SZEMSZÖGÉBŐL A VEZETŐI
KOMMUNIKÁCIÓRA TEKINTETTEL**

**HOFSTEDE'S POWER DISTANCE MATRIX FROM THE PERSPECTIVE OF
PROFESSIONAL STUDENTS OF THE FACULTY OF LAW ENFORCEMENT WITH REGARD
TO MANAGERIAL COMMUNICATION**

KOVÁCS ISTVÁN

PhD, r. őrnagy, egyetemi tanársegéd

Nemzeti Közsolgálati Egyetem, Rendészettudományi Kar, Rendészeti Vezetéstudományi Tanszék
kovacs.istvan@uni-nke.hu

Absztrakt

Az ipari forradalomtól kezdve az egyre diverzifikálódó szervezetek vezetése már óriási erőfeszítést kívánt meg a tulajdonosoktól, illetve az általuk kijelölt vezetőktől. A tömegtermelés megjelenése viszont magával hozta a piacok megszerzéséért és megtartásáért folytatott kíméletlen versenyt, amely megkívánta a termelés korszerűsítését, a vezetők és menedzserek nemcsak hagyományos, gyakorlati alapú, hanem szélesebb körű, elméleti alapokra helyezett felkészítését. Mindennek megismeréséhez Hofstede dimenzióelmélete nagyban hozzájárult. A kutatás viszont nem a versenyszféra, hanem a rendvédelem területén tevékenykedő szervek vonatkozásában kérdőíves felmérés módszerével vizsgálja mindezt, ezzel új területet teremtve a dimenzióelmélet relációjának. A kutatás célja a rendvédelemben megjelenő és azonosítandó dimenziók feltérképezése, különös tekintettel Hofstede dimenzióival történő összehasonlítására.

Kulcsszavak: vezetéselmélet, szervezéselmélet, vezéstudomány, dimenzióelmélet, vezetési stílus

Abstract

Since the Industrial Revolution, the leadership of increasingly diversified organizations has required a tremendous effort from the owners and the leaders they have appointed. The emergence of mass production, on the other hand, brought with it relentless competition to acquire and retain markets, which required modernization of production, training leaders and managers not only on a traditional, practice-based basis, but on a broader, theoretical basis. Hofstede's dimensional theory contributed greatly to all this. However, the research examines all this not with the help of the private sector, but with the method of a questionnaire survey of the bodies operating in the field of law enforcement, thus creating a new field for the relation of dimensional theory. The aim of the research is to map the dimensions that appear and be identified in law enforcement, in particular to compare them with Hofstede's dimensions.

Keywords: leadership theory, organization theory, leadership science, dimension theory, leadership style

1. A KUTATÁS ELMÉLETI HÁTTERE

A kultúrák közötti kommunikáció keretét, a kulturális dimenzióelméletet Geert Hofstede nevéhez kötjük. Hofstede a faktoranalízis segítségével képes volt a társadalom kulturális hatásait a társadalom tagjainak értékrendszerével összevetni, majd a kapott eredményeket az egymáshoz való viszonyulás relációjában értékelni. A kutatási eredmények először négy, majd később egy ötödik és egy hatodik dimenzió létrejöttét biztosították.

Hofstede 1965-ben alapította meg az IBM Europe Személyzeti és Kutató Osztályát, amelyet 1971-ig vezetett. 1967 és 1973 között a nemzeti értékkülönbségekről szóló kutatását világszerte működő multinacionális nagyvállalatok és leányvállalataik személyzetének keretében végezte el, a kutatásban több, mint százezer ember vett részt, segítve ezzel a kérdőívek kitöltését és elemzését. Az összehasonlítás és az attitűdfelmérés alapját elsőként negyven, majd később ötven különböző ország és három különböző régió alkotta, amely korának az egyik legnagyobb egyeztetett mintájú és országhatáron átnyúló elérhető adatbázisát jelentette. (Hofstede, 2011)

A kezdeti elemzések a nemzeti kultúrák négy dimenzióját különítették el, amelyben a kulturális értékek szisztematikusan voltak osztályozhatók: a hatalmi távolság (azaz a társadalmi hierarchia erőssége), a férfiasság és nőiesség (azaz feladatorientáció kontra személyorientáció), a bizonytalanságkerülés, valamint az individualizmus-kollektívizmus. Ezek a dimenziók négy különböző antropológiai problématerületet érintettek, amelyeket a különböző nemzeti társadalmak különböző módon kezeltek, így különösen: az egyenlőtlenség kezelésének-, a bizonytalansággal való megbirkózásnak módjai, az egyén kapcsolata saját magával vagy elsődleges csoportjával, és annak érzelmi következményei, hogy a személy inkább feladat- vagy inkább személyorientált a munkában. (Hofstede, 1984)

1988-1991 között Michael Harris Bond és kollégái huszonhárom különböző ország diákjainak körében egy kínai alkalmazottak és vezetők által kifejlesztett felmérési eszköz segítségével sikeresen folytatták le újított kísérletüket. A kutatás eredményeként Hofstede dimenzióelmélete egy ötödik dimenzióval, a hosszútávú orientációval (múlt, jelen és jövő kapcsolata a cselekvés összhangjával) is kiegészült, amelyet eredetileg konfuciánus dinamizmusnak neveztek el. (Bond et al., 1988) (Hofstede, 1991)

Tíz év elteltével egy bolgár kutató Michael Minkov az eredeti Hofstede által alkotott dimenziókat 93 másik országra is kiterjesztette, amelyhez az úgy nevezett „World Values Survey” metódust használta. A kutatás az eredeti dimenziókat kissé finomította, valamint az országos és az egyéni szintű adatok közötti különbségeket is sikeresen feltárta. Az eredmények egy új hatodik dimenzióval egészítették ki a meglévő öt dimenziót, amely az engedékenységre és az önmegtartóztatás köré épült fel. (Minkov, 2007)

Hofstede dimenzióelmélete segítette a kultúrák közötti hagyományokat feltérképezni, amelyet ma is a nemzetközi üzleti és kommunikációs élet számos területén (így a menedzsmentben, a pszichológiában, a szociológiában) kutatók és tanácsadók is felhasználnak.

Az üzleti életben például egyetértés mutatkozik abban, hogy a siker záloga és a szervezeti működés egyik elsődleges feltétele a szervezeten belüli és kívüli kommunikáció. A szakemberek más országok munkavállalóival akár cégen belül is érintkezhetnek, hiszen egy közösséget alkotnak; vagy más szervezetek képviselőivel is kapcsolatba kell lépniük, akik lehetséges, hogy szintén egy másik társadalom szülöttei. Hofstede modellje mindebben, azzal, hogy más kultúrákba is betekintést enged, segítséget nyújt. A különböző kultúrák közötti kommunikáció a kulturális különbségek ismeretét követeli meg, mert ami az egyik társadalomban tökéletesen elfogadható és természetes, az egy másikban zavaró vagy akár sértő is lehet. Hofstede dimenziói a kommunikáció minden szintjét

befolyásolják, így egyaránt a verbális (a szavak és maga a nyelv), és a non-verbális (a testbeszéd, a gesztusok, ruházat, protokoll, irányelvek, szabályok, értékrendszerek, etika) kommunikációt is, amely a szóbeli és írásbeli kommunikációra is kiterjed.

Azonban hogyan viszonyul mindehhez a szigorú bürokratikus alapokra helyezett államigazgatási szervek dolgozóinak külső és belső kommunikációja? További tudományos problémát keletkeztet a rendvédelem területén a szervezeti kultúrából adódó értékek interpretálása, valamint a rendvédelem területén működő szigorú centralizált és az utasítások kiadásának és fogadásának elvén működő hierarchikus hatalmi jogviszony is, amely a különböző kultúrából érkező, de magyar állampolgárok értékrendszerét és annak dimenzióit szintén determinálja, megalapozva ezzel a szervezeti belső kommunikációt. Mindebből adódóan a kutatás Hofstede és az eredményeit kiegészítő további szerzők által a nemzetileg-földrajzilag eltérő kultúrák összehasonlítására kidolgozott modelljét kizárólag Magyarországon, azon belül is egy speciális szakterületen, a rendvédelem területén alkalmazza. A kutatás novumja is egyben, hogy mindezt egy olyan berögzült habitusrendszeren keresztül vizsgálja, amely mostanság van átalakulóban.

2. RENDVÉDELEM A KUTATÁS KÖZÉPPONTJÁBAN

Vajon a szigorúan centralizált rendőrségi modellben, amelynek működése a parancsra és a feltétlen engedelmességre épül - ahol a vezetési stílusok szinte mindegyike, vagy azok keresztmetszete megtalálható - a vezetők részéről létezik-e olyan kommunikáció, ami az eredményességet fejleszti, az elvárt teljesítményt manifesztálja, és a hatékonyságot a munkavállalók munkavégzésének tükrében és annak hatására produkálja? (Kovács, 2018)

Európában, ahol a határok egyre kisebb jelentőségűek, a rendőrségre irányuló figyelem magától értetődő. A viták középpontjában mindenekelőtt a rendőrség hatékonysága áll, az, miként képes felvenni a küzdelmet a bűnözéssel, és ezen belül a nemzetközi bűnözéssel, ám semmiképpen sem korlátozódik erre a kérdésre. A demokráciákban a rendőrség hatalmát keretek közé szorítja az, hogy mennyiben fogadható el az egyének alapvető jogai és szabadsága szempontjából. E két egyaránt fontos érdek között meg kell találni a helyes egyensúlyt, és rá kell lelni azokra az eszközökre is, amelyekkel az egyensúly fenntartható. A rendőretika esetében ez forog kockán. (Valcsicsák, 2013) Van-e személyiségtorzítás, motiváló hatású-e a kommunikáció, vagy megtöri a tudatot, hogy a munkavégzés kérdés nélkül, futószalagszerűen realizálódjon?

Vajon az autokrata vezető hajlamos arra, hogy uralja a beszélgetést, hangsúlyozza saját véleményét, és félbeszakítsa partnereit? Engedi-e a demokratikus vezető, hogy a kommunikáció során az állomány saját véleményét is ismertesse és akarata érvényesüljön? Egyenrangú-e a kommunikáció során a laissez-faire vezető a többi csoporttaggal szemben?

Hofstede hatalmi távolság mátrixa minderre választ adhat, hiszen megtudhatjuk, hogy a szervezet tagjai milyen mértékben fogadják el, hogy a hatalom egyenlőtlenül oszlik meg. Különösen igaz ez a parancs kiadásának-, valamint a polgárokkal szemben lefolytatott intézkedések során.

Az individualizmus kontra kollektívizmus tekintetében felmérhető, hogy milyen mértékben tudnak az emberek integrálódni csoportokba. Képes-e az egyén egy olyan szigorú bürokratikus rendszerben érvényesülni, ahol a saját, önös érdekeit háttérbe kell szorítani a szervezet céljaival szemben? Tud-e csapatban dolgozni, vagy egyedül sikeresebb lesz?

A bizonytalanságkerülés vizsgálatának segítségével e tekintetben felmérhető az is, hogy a bürokratikus szervezetekre jellemző etikai kódexek, irányelvek, meggyőződések állnak közelebb a szervezetben dolgozók között, azzal azonosulni tudnak-e vagy épp ellenkezőleg az abszolút igazságra támaszkodnak.

A férfiasság kontra nőiesség relációjában vizsgálható, hogy a rendvédelmi szervezetben az érvényesülés, a teljesítményorientáltság (Hofstede modelljében férfias tulajdonságok), vagy az együttműködés, és gondoskodás (Hofstede modelljében a nőies tulajdonságok) dominál-e.

A hosszú-, illetve rövid távú orientáció vizsgálata során a jelenlegi és jövőbeni kihívásokra való reagálás és a múlt kapcsolatának társítása valósul meg. A rendvédelmi szervezet hagyományait képes-e a fejlődés, és a globalizáció adta felgyorsult világ felülírni, ehhez a szervezetben dolgozók miként tudnak reagálni. Szükségszerű-e az alkalmazkodás, pragmatikus problémamegoldás, vagy nincs szükség a szervezet fejlesztésére?

A hatodik dimenzióban az engedékenységre és a korlátozásra jut szerephez, amely e tekintetben a szabadság mértékére utal, azaz azokra a korlátozásokra, amelyeket a bürokratikus szervezet, a rendvédelem a munkavállalóval szemben megteremt. Gondoljunk csak az alapvető jogok korlátozására.

3. A KUTATÁSRÓL

A kutatás általános célja, hogy egy olyan adatforrás születhessen, amely a választott minta nézetében a Hofstede féle csoportosított dimenzióelméletéről a rendvédelmi szervezetben reális képet mutat, továbbá egy olyan információs adatbázist hoz létre, amely a kidolgozott javaslatok megvalósíthatóságának tekintetében a rendőri vezetők vezetéselméleti tudását mélyíti.

A felmérés végrehajtásához szükséges kérdések kidolgozása előtt megtörtént a történelmi alap kutatás, amelyben primer, és szekunder források kerültek elemzésre.

A tudományos módszertan, így a felmérés gerincét a kvantitatív módszeren alapuló survey metódus alkotta, amely a kutatási igényeket kielégíti (azaz minél több információ beszerzésére képes), a célkitűzések teljesítésére alkalmas (azaz az eredmények tekintetében javaslatok dolgozhatók ki), valamint a jelenség megismerésének alapjául szolgáló pilléreket lefekteti (azaz a divíziók összehasonlíthatók, a trendek minőségi és mennyiségi kontextusban leírhatók). A felmérést online rendszeren keresztül végeztem el.

A mintát kizárólag a Rendészettudományi Kar hallgatói állománya alkotta. A minta kiválasztásánál kiemelt hangsúlyt fektettem arra, hogy a kutatásetikai szabályokat megtartsam, amelynek során többek között a nyilvánosság és az anonimitás kulcskérdésként szerepelt. A felmérés összeállítása során nyitott-, és zárt láncú kérdésekre kellett válaszolni. A fentiek figyelembevételével összességében 22 fő sikeresen töltötte ki a kérdőíveket, így a felmérés nem reprezentatív adatokat közöl. A hallgatók teljes négy évfolyamának létszáma jelenleg nappali tagozaton 628 fő.

A kérdőívek összeállítását, és kitöltését követően, azok egy nagy adatbázisba kerültek összesítésre, majd megkezdődhetek a matematikai statisztikai számítások. A matematikai statisztikai próbák között maximum, és minimum, átlag, szórás függvényeket, valamint korreláció számításra alkalmas skálázást végeztem.

Hipotézisem szerint feltételezem, hogy a hatalmi távolság a rendvédelmi szervezetben inkább nagy, az individualizmus inkább érvényesül, a bizonytalanságkerülés nagy, a hosszú távú orientáció a múltban ragadt és a korlátozás jelentős.

3.1. Kutatási eredmények

3.1.1. Életkor

A feltett kérdés a válaszadó személyes életkorának megismerésére irányult. A felsorolt kategóriák közül a válaszadónak azt kellett kiválasztania, amely kategória szerinti intervallumba az életkora beletartozik. A felsorolásból kizárólag egy kategória volt kiválasztható. Az eredmények szerint 12 fő a 18-21 életév közötti-, 9 fő a 21-31 életév közötti kategóriába tartozott. 1 fő az 51-61 életév közötti kategóriát jelölte meg, amely így értékelhetetlen eredménynek bizonyult, hiszen a hivatásos szolgálati jogviszony kizárja, hogy e életkorral nappali tagozaton személy tanulmányokat folytasson. (1. ábra) Magyarországon a 2019/2020-as tanévben 1 millió 665 ezer gyermek és fiatal, az érintett 3–22 éves korosztály 86%-a vett részt a köznevelés és felsőoktatás különböző szintű nappali képzéseiben. Ebből 203,6 ezer a felsőoktatásban. (KSH, 2020) Mindebből adódóan a válaszadók életkori rátája, amely túlnyomórészt a nappali tagozaton tanulmányokat folytatók életkorával megegyezik, korrelációt mutat a maximum érték tekintetében.

3.1.2. Nemi identitás

A feltett kérdés a válaszadó társadalmi nemének meghatározására vonatkozott. A válaszadónak azt a kategóriát kellett kiválasztania, amely jelenleg a társadalmi nemét jellemezte. Függetlenül attól, hogy születéskor milyen neműként sorolták be.) A felsorolásból kizárólag egy kategória volt kiválasztható. A válaszadók között 17 férfi és 5 nő kapott helyet. Az esélyegyenlőség megteremtése miatt a transznemű kategória is felállításra került, azonban a válaszadók között ilyen nemi identitású személy nem volt. (2. ábra) Az adatokat a Központi Statisztikai Hivatal felmérésével összevetve megállapíthat, hogy az érintett korcsoport nemek szerinti összetételéből adódóan a fiútanulók száma szinte minden életkorban meghaladja a leánytanulókét, ez alól a 19–23 éves korosztály kivétel, amelyben a nappali rendszerű oktatásban kismértékű leánytöbblet figyelhető meg. (KSH, 2020) A kutatásban ez nem igazolódott, a férfiak száma sokkal inkább magasabb, mint a nőké, amely a minimum értéket képviselte.

3.1.3. Szakirány

A feltett kérdés a válaszadó szakirányára vonatkozott. A válaszadónak azt a kategóriát kellett kiválasztania, amelyik szakirányon jelenleg tanulmányokat folytat. A felsorolásból kizárólag egy kategória volt kiválasztható. A polgári nemzetbiztonsági-, valamint büntügyi igazgatási alapszakon tanulmányokat a megkérdezettek nem folytattak. A rendészeti igazgatási alapszakon 2 fő, a rendészeti alapképzési szakon 10 fő, a büntügyi alapképzési szakon 4 fő, a katasztrófavédelmi alapszakon pedig 6 fő folytatott tanulmányokat. (3. ábra) A Rendészettudományi Kar képzéseire 2019/20-ban 4420 fő jelentkezett, amelyből 1567 személy jelölte meg első helyen az intézményt és választott képzést. A felvételi eljárás eredményeként mindösszesen csak 701 fő kezdte meg tanulmányait. (Kovács, 2020) A maximum értéket e kérdéskörben (2021-ben) a rendészeti alapképzési szakon folytatók alkották.

3.1.4. Hivatástudat

A feltett kérdés annak megválaszolására irányult, hogy a válaszadó hivatástudattal rendelkezik-e, vagy számára a rendvédelmi hivatás egyszerű munkaként értékelhető. A felsorolásból kizárólag egy kategória volt kiválasztható. A megkérdezett válaszadók vonatkozásában 20 fő a rendvédelmi

munkavégzésre hivatásként tekint, 2 fő nyilatkozott csipán, hogy számára az csak egyszerű munkaként értelmezendő. (4. ábra)

3.1.5. Vezetési stílusok

A feltett kérdés a vezetési stílusokra vonatkozik. A válaszadónak azt a kategóriát kellett kiválasztania, amely véleménye szerint a legalkalmasabb a rendőri szerv vezetésére. A felsorolásból kizárólag egy kategória volt kiválasztható. A megkérdezettek szerint 9 fő az autokrata, 13 fő pedig a demokrata vezetési stílust tartja a legalkalmasabbnak a rendvédelmi szerv vezetésére. A ráhagyó vezetési stílust a válaszadók közül senki se jelölte meg, így az a felmérés blokkjának minimumértékét képviselte. (5. ábra)

3.1.6. Hofstede hatalmi távolság mátrixa és dimenziói

A feltett kérdések a hatalmi távolságok és a különböző dimenziók megismerésére vonatkoztak, amely a megkérdezett jelenlegi szolgálati helyén uralkodik. A válaszadónak a különböző megállapításokat egyetértés, és/vagy egyet nem értés esetén az alábbi 1-5-ig terjedő skálán kellett osztályoznia. Válaszadás minden állítás esetén szükségeltetett, a leginkább egyetértőnek ítélt megállapításokat az 5 számnál, az egyetértés alá nem eső megállapításokat az 1 számnál karikázták be. Az első megállapításom szerint „Minél fentebb helyezkedik el a vezető a hierarchiában, annál inkább elérhetetlen.” A válaszadók legnagyobb része az állítás minősítésénél bizonytalanságot mutatott, 8 személy nem tudta eldönteni, hogy a válasszal egyet ért-e vagy sem. A teljes negligálás viszont nem szerepelt a válaszadók skáláján. Mindösszesen egy szavazattal marad el (7 fő) azon válaszadók csoportja, akik az állítással inkább egyetértének. Második állításom szerint „A középvezető helyzetéből adódóan köteles együttműködni a beosztottakkal és a felsővezetéssel is, így mindkét irányba közvetlen és emberséges.” Az állítással kapcsolatban szintén magas volt a bizonytalan szavazók száma (7 fő), de ugyan ennyien (7 fő) azzal kategorikusan egyet is értettek. Mindösszesen 1 szavazatkülönbség van az inkább egyetértők között is. A harmadik állításom szerint „Az alsó vezetés a kapcsolattartó a felső irányítás és a munkavállalók között, amely közvetlenséget eredményez.” Az állítás vonatkozásában szintén a bizonytalan válaszadók voltak a legtöbben, amely 8 főt jelentett. Az állítással 6 fő teljes mértékben-, 7 fő pedig inkább egyet értett. Negyedik állításom szerint „A felsővezetők nem foglalkoznak a humán eredetű támogatással, csak az alsóbb vezetők.” A bizonytalan és az állítással inkább egyet nem értő válaszadók egységesen 7-7 fővel képviseltették magukat. Mindehhez kettő fő csatlakozott, aki teljes mértékben cáfolta állításomat. Az inkább-, és egyetértők 3-3 főt jelentettek. Az utolsó állításom szerint „A hatalmi távolságból adódóan hivatalivá és feladatközpontúvá válik a rendszer.” Kimagasló volt azon személyek aránya, akik az állítással inkább egyetértettek (10 fő), amely a teljes egyetértőkkel (5 fő) egészült ki. Az egyet nem értők és bizonytalan szavazók 5-2 fő arányában adták le szavazataikat. (6. ábra)

3.2. Az eredmények értelmezése, következtetések

A hatalmi távolság tekintetében három állításom és azok eredményei alapján megállapítást nyert, hogy a válaszadók szerint a rendvédelmi szervezetben a hatalmi távolságok – a különböző szinteken elhelyezkedő vezetők tekintetében - differenciáltan különbözőek.

A felsővezetők tekintetében, akik a hierarchia legtetején helyezkednek el a válaszadók meggyőződése szerint inkább elérhetetlennek bizonyulnak, mint sem, hogy őket az állomány közvetlenül elérje. Ez a hatalmi távolság tekintetében magas indexként értékelhető, így az az egyenlőtlenség nagyságát az állomány többi tagjával szemben tükrözi. Mindez az utasítás

kiadásának vonatkozásában (lásd utasításadás és kommunikáció) egyoldalúságot feltételez, amelynek során az információáramlás csak egy irányba a felsővezetőtől a végrehajtó állomány irányába halad. Megjegyzendő, hogy a bizonytalan válaszadók száma ennél a kérdésnél relatív magas értéket mutatott, de összességében a válaszadók több, mint fele erre a kérdésre inkább-, vagy igen választ adott. Olyan személy, aki az állítással ne értett volna egyet, nem volt. (inkább igen 31,8 %; igen 22,7 % vs. 36,4 % is-is)

A középvezetők helyzetét a válaszadók átmenetként értékelték, amely egy kapocs a felsővezetés és az állomány között. Szerepe közvetlenséget és emberséget közvetít, amely így a hatalmi távolság tekintetében az egyenlőtlenség mértékét kicsinek értékeli. Ugyan a bizonytalan szavazók száma itt is kiemelkedő volt, mégis több, mint a fele válaszadó értett inkább-, vagy egyet azzal, hogy a középvezető együttműködő és egyenlőtlenelosztó szereppel bír. (inkább igen 27,3 %; igen 31,8 % vs. 31,8 % is-is) Azon állítással, miszerint az alsó szinteken elhelyezkedő vezetés lenne a kapcsolattartás fő pillére és ezáltal a hatalmi távolság index a legalacsonyabb értéket képviselje, továbbá egyenlőséget teremtsen a tagok között nem volt kategorikusan kijelenthető.

Az alsóbb szinteken elhelyezkedő vezetők nap, mint nap közvetlen érintettségben vannak az állománnyal, amely így közvetlenséget kellene, hogy eredményezzen. A válaszadók között a legmagasabb számban a bizonytalan válaszadók voltak, de még így is az összes megkérdezett személy több, mint fele értett inkább-, vagy egyet az ehhez kapcsolt állítással. (maximum érték is-is 36,4 % vs. inkább igen 27,3 %; igen 31,8 %)

A hatalmi távolság tekintetében megállapítást nyert, hogy a rendvédelmi szerv bürokratikus jellegétől, azaz a hierarchiára épülő és a centrális és egyszemélyi vezetés elvén működő, utasítás kiadási, egyirányú láncolat az évek folyamán bebetonozta magát. (szum 54,5 %; szum 59,1 %, szum 63,6 % inkább igen és igen) A bizonytalan válaszadók száma viszont jól tükrözi, hogy valamiféle változás megindult, hiszen sem kategorikusan kijelenthető, sem kategorikusan elvethető nem volt az, hogy a hatalmi távolságok a hierarchiától függően ne változhatnak vagy változnának. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy a végrehajtói állomány a hivatásos szolgálati jogviszonyából adódóan ne lenne köteles az utasítás – törvénysértő volta kivételével – végrehajtani, vagy ő maga adhatna a feljebbvalójának parancsot, viszont azt inkább jól tükrözi, hogy a vezetők is elérhetők az állomány számára, amely az egyenlőséghez inkább közelebb áll, mint az egyenlőtlenséghez. A parancsnoki gondoskodás éppen úgy fontos eleme a vezetésnek, mint önmagában a szervezet menedzselésének is. Ez egy új szemlélet, azaz az egyszemélyi vezetés mellett a leadership irányzatát is a rendvédelmi szerv szerves részévé teheti. Az utasítás kiadása tehát végrehajtható egyirányban, de végrehajtható kiadás és támogatás formájában is, amelyben a vezető maga is szerves részt vállal. E kérdéskörben a hosszú távú orientáció éppen úgy jelentőséget kap, hiszen a változás megindulása, nem csak a régi hagyományok, hanem a fejlődés igényét is jól mutatja, amely pragmatikus problémamegoldást (állomány és vezetők együttes feladatvégrehajtása) és az ahhoz való alkalmazkodást is feltételezi. (max 36,4 % is-is; max 31,8 % is-is; max 31,8 % is-is)

A férfiasság és nőiesség kérdéskörében Hofstede a férfias jegyekhez a teljesítményt, a sikert, a versengést, a kitartást, míg a nőies jegyekhez a gyengédséget, a szolidaritást, a támogatást és az emberi kapcsolatokat társította. Az általam felvázolt kérdések tekintetében megállapítást nyert, hogy a felsővezetők kategorikusan nem tekinthetők férfias jegyekkel felvértezetteknek, éppen úgy, mint az alsóbb szinteken elhelyezkedő vezetők sem. A bizonytalan válaszadók száma megegyezett azon válaszadók számával, akik az állítással - miszerint a felsővezetőkön kívül csak az alsóbb vezetők foglalkoznak a humán eredetű támogatásokkal – inkább-, vagy egyáltalán nem értettek egyet. Mindez bizonyítja, hogy a felsővezető és az alsóvezető, a hierarchiában elfoglalt helyétől függetlenül is – bármekkora is az állomány és a vezérkar között levő hatalmi távolság és egyenlőtlenség – a támogatás és az emberi kapcsolatok tekintetében nőies jegyekkel is egyaránt

rendelkeznek. (inkább nem 31,8 %; nem 9,1 % vs. 31, 8 % is-is) A parancsnoki gondoskodás, mint a vezető egyik feladata Hofstede dimenzióelméletében nem tekinthető férfias tulajdonságnak, ugyanakkor a rendvédelmi szervezetek kultúrája a „senkit sem hagyunk hátra és magára” jelmondatú csapatszellem és szolidaritás nevében a jó vezető egyik ismérveként jelenik meg. Mindemellett szintén új eredményként értékelhető, hogy ez nem csak az alsóbb vezetés, hanem a felsővezetés szintjén is megjelenik, amely a menedzseri szemlélet megjelenésének újabb vonulataként értelmezhető.

Mindezzel szemben viszont a válaszadók egyértelműsítették, hogy a rendvédelmi szervezetet jellemző hierarchia, amely a férfias jegyek közül a versengésnek, a sikernek és a teljesítménynek feleltethető meg – közvetlenül a hierarchiában elfoglalt pozíció és hatalom, valamint a vezetés és teljesítményorientáció közötti közvetett összefüggések - hivatalivá és feladatközpontúvá teszik a szervezetet és rendszert. Mindez dominál a szolidaritással, az együttműködéssel és a gondoskodással szemben. (max 45,5 % inkább igen; szum 68,2 % inkább igen és igen)

A válaszadók szinte mindegyike rendelkezik hivatástudattal, amely az igenlő válaszadók nagy számára tekintettel kategorikusan is értelmezhető volt. (90,9 % igen vs. 9,1 % nem) Mindez tükrözi, hogy a rendvédelmi munka a válaszadók részére nem csak munkaként, hanem egyenesen hivatásként értelmezendő. Ebből adódóan a válaszadók elfogadják mindazon korlátozásokat – például a szabad mozgás-, a véleménynyilvánítás-, a gyülekezési és egyesülési-, stb. alkotmányos és emberi alapjogok korlátozása -, amelyeket részükre a hivatásos szolgálati jogviszonyról szóló törvény előír. Mindez Hofstede hatodik dimenzióját a korlátozást jelképezi. E tekintetben a szervezet semmiféle engedékenységet nem tűr meg, azt elutasítja. Ugyan ez törvény adta specifikusság, de az egyén döntési jogköre, hogy önként vállalja-e e feltétel érvényesítését. (Hszt., 2015) Mindez természetesen nem csak a törvény adta kötelekkel, hanem a szervezetre jellemző hagyományokkal, értékekkel, értékrendszerrel, irányelvekkel és például az etikai kódexben megjelenő ajánlásokkal is kiegészül. Az abszolút igazság keresése ezért a válaszadók többségétől távol áll, a nagyja a fentiekkel teljes mértékben azonosulni tud. Az eredmények a kollektívizmus felé hajznak, hiszen azáltal, hogy az egyén elfogadja e korlátozásokat képes arra, hogy az egyéni érdekeit a szolgálati érdekekkel szemben háttérbe szorítsa. Képes csapatban dolgozni, amely csapatmunkának eredménye a rendvédelmi szervek sarkalatos törvényben meghatározott céljának elérésében és feladatának teljesítésében; a biztonság megteremtésében realizálódik.

A vezetési stílusok tekintetében leginkább a hosszú-, illetve a rövid távú orientáció és a kollektívizmusban volt mérhető. A válaszadók valamivel több, mint a fele gondolta úgy, hogy a rendvédelmi szerv vezetésére a demokratikus vezetési stílus a legmegfelelőbb, míg valamivel kevesebb, mint a fele az autokrata vezetés mellett tette le a voksát. A laissez-faire vezetési stílus egyik esetben sem kapott szavazatot. (demokratikus 59,1 % vs. autokratikus 40,9 %) A hosszútávú stratégia kérdéskörében ez azért fontos, mert így ez egy generális változást állít az eddigi centrális vezetésen és utasítások adásán és fogadásán működő hierarchikus rendszerrel szembe. A válaszadók inkább hisznek abban, hogy a szervezet vezetése és a szervezet által kitűzött célok kollektívizmusban és a demokrata vezetési stílus jegyeivel összhangban teremthetők meg, mint sem, hogy az egyszemélyi és általánosságban a bürokratikus jegyek által felruházott autoriter vezetési stílussal összeegyeztethetők volnának. Az autoriter vezető a döntést nem engedi ki a kezei közül, míg a demokrata a csapatmunkában és a kollektív döntéshozatalban hisz, amely külső és belső együttműködésben valósul meg. A vezetői kommunikáció így az egyoldalúságtól egészen a kétoldalúsáig terjed, azaz a végrehajtói állomány nagyobb teret kap akár a visszacsatolás, akár az utasítás végrehajtásának kérdéskörében is. A saját érdekek mellett a kollektíva érdekei is szem előtt vannak.

A kutatási eredmények tükrében a felállított hipotézisemet csak részben sikerült igazolnom, részben annak elvetésére volt szükség.

4. ÖSSZEGZÉS

Hofstede elméletét és dimenzióinak megalkotását a versenyszféra különböző vállalatainál végezte el. A rendvédelem – különleges ismertetőjeleivel együtt – a versenyszféra elemeivel szemben nem képezheti összehasonlítás tárgyát.

Ugyanakkor azt nem tiltja semmi, hogy a rendvédelmi szerveken belül e dimenziók meglétét avagy e dimenziók hiányát feltérképezzük, vagy akár új dimenziók létrejöttét bizonyítsuk, amely így a rendvédelem – a versenyszférával szembeni - újabb specifikusságát alapozza meg. Azt sem tiltja semmi, hogy a versenyszférában jól működő gyakorlatot, vagy annak egyes elemeit a rendvédelem részévé tegyük, így ösztönözve a sarkalatos törvényekben meghatározott célok érvényesülését.

A világ globalizálódik és fejlődik, amelynek hatásai alól sem a versenyszféra, sem pedig a rendvédelem nem mentesül. Az új eljárások, az új metódusok, az új és helyes gyakorlatok a rendvédelmi szervek működését fokozhatják, a célok elérését garantálhatják és biztosíthatják, hogy az egyének biztonságban érezhessék magukat. Mindehhez olyan specifikus eljárások szükségesek, amelyek az erősségeket és lehetőségeket maximalizálják, a veszélyeket kiküszöbölik, a gyengeségeket pedig fejlesztik. Ennek egyik tárgyköre és központi eleme lehet a vezetési attitűd fejlesztése, amely a kutatás ezen részeredményeinek közzlése értelmében is már egy új világ felé, egy a rendvédelem számára száz évvel ezelőtt még elképzelhetetlennek tűnő perspektíva felé kalauzol.

Az új kutatási eredmények függvényében érdemes elgondolkodnunk azon, hogy a Hofstede által felállított hat dimenzió milyen mértékben fejlesztheti a rendvédelmi tevékenységet, amennyiben azt a vezetőképés során a vezetői tudatba beépítenénk. Mi történne, ha a sikerorientáltság mellett – hiszen ez nem csak a profittermelésről, hanem sokkal inkább a társadalmi cél kielégítéséről szól – a kollektívizmus is szerepkörhöz juthatna? (Dolgozzunk csapatban és ne egyénként a többiek háttérbe szorítva dolgozzunk.) Miért ne adhatnánk szót a végrehajtói állománynak, amely nem önös céljainkat és érdekeinket vezérelné, hanem a kollektív érték, azaz a biztonság megteremtését szolgálná? (Merjük felvállalni, hogy a végrehajtói állomány ötleteit felkaroljuk.) Miért ne győzhetnénk le az egoizmust, és adhatnánk fel azért a célért, amely a társadalmi szükséglet kielégítésére hivatott, amely a biztonság megteremtésében realizálódik? (A vezető a végrehajtói állomány nélkül nem része a szervezetnek, így hangsúlyt kell helyezni az állomány megbecsülésére.)

Itt nem az egyszemélyi és központosított vezetés, a hierarchia – mint a rendvédelem egyik specifikus jellemzőjének - megkérdőjelezéséről van szó, hanem egy olyan új irányzat megjelenéséről, amely az eredményesség garantálása mellett a humán eredetű és kollektívizmusra építő vezetési stílusok rendszerbe történő alkalmazását jelentik. A kutatási eredmények támasztják alá, hogy elindultunk egy olyan irányba, amely mindennek jelentőségét predestinálja és a gyakorlatban is megjeleníti.

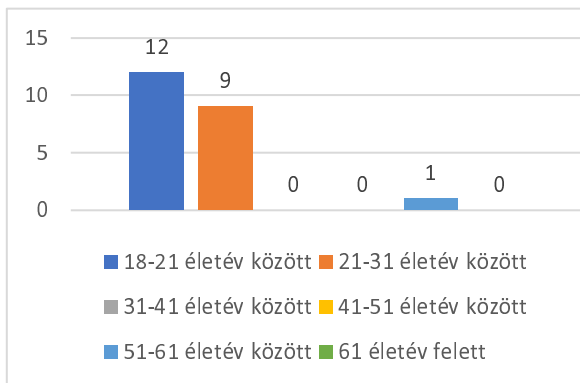
Mindennek fenntartásához és tovább fejlesztéséhez az szükségeltetik, hogy ne térjünk le az útról, mert az jó irányba vezet minket, biztosítva a társadalmi rendeltetést és a kollektív értékek tiszteletét.

IRODALOMJEGYZÉK

2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról. Forrás: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1500042.tv> (A letöltés dátuma: 2021. július 26.)
- Bond Michael Harris et al. (1988): The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamic*, 16. szám, 4-21. old.
- Hofstede Geert (1984): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. (2nd ed.). Beverly Hills: Sage Publications
- Hofstede Geert (1991): *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill
- Hofstede Geert (2011): Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Psychology and Culture*, 1. szám, 1-26. old.
- Kovács Gábor (2020): A Nemzeti Közszerzői Egyetem Rendészettudományi Kar alapkiképzés intenzív szakaszának teljesítésével kapcsolatos hallgatói véleményének összegző vizsgálata 2012—2019 között. *Magyar Rendészet*, 3. szám, 163-178. old.
- Kovács István (2018): Vezetői státusz, és kommunikáció a parancsuralmi rendszerben, különös tekintettel a Rendőri Hivatás Etikai Kódexére, valamint a vezetési stílusokra a Lasswell modell alapján. *Magyar Rendészet*, 5. szám, 177-195. old.
- Központi Statisztikai Hivatal Oktatási adatok, 2019/2020. Forrás: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/oktat/oktatas1920/index.html> (A letöltés dátuma: 2021. augusztus 10.)
- Minkov Michael (2007): *What makes us different and similar: A new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data*. Bulgaria: Klasika y Stil Publishing House
- Valcsicsák Imre (2013): *Rendészeti szakmai etika*. Budapest: Nemzeti Közszerzői Egyetem

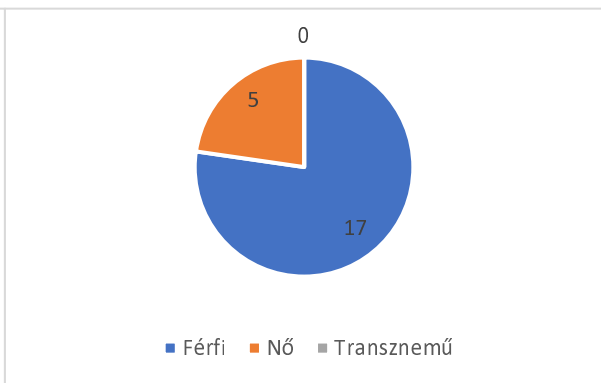
GRAFIKONOK JEGYZÉKE

1. ábra: Életkor



Forrás: saját szerkesztés

2. ábra: Nemi identitás



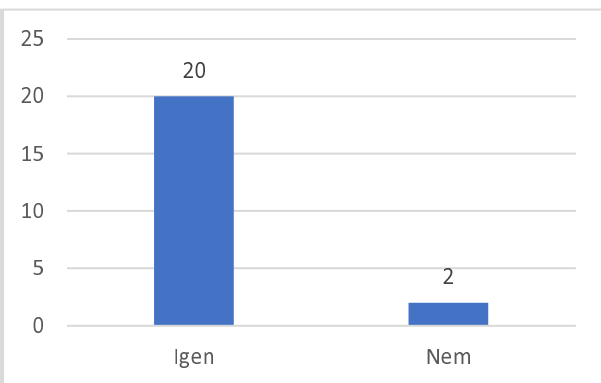
Forrás: saját szerkesztés

3. ábra: Szakirány



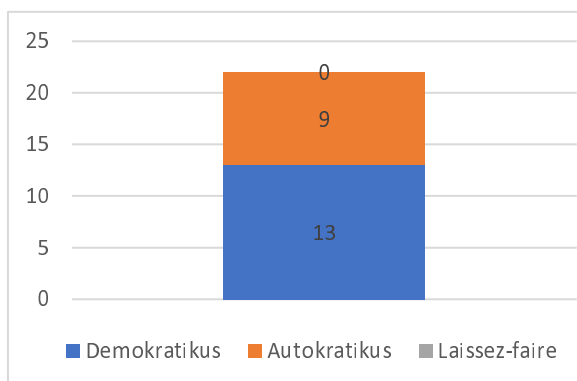
Forrás: saját szerkesztés

4. ábra: Hivatástudat



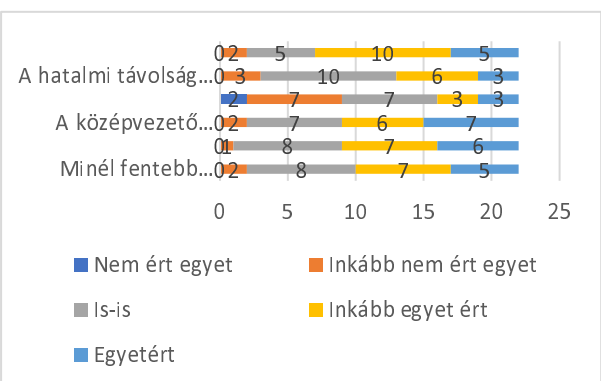
Forrás: saját szerkesztés

5. ábra: Vezetési stílus



Forrás: saját szerkesztés

6. ábra: Hofstede hatalmi távolság mátrixa és dimenziói



Forrás: saját szerkesztés

RENDESZET, JÁRVÁNYÜGY ÉS POLITIKA KERESZTÚTJÁN. AZ OPERATÍV TÖRZS SAJTÓTÁJÉKOZTATÓI

AT THE CROSSROADS OF LAW ENFORCEMENT, EPIDEMIOLOGY AND POLITICS PRESS CONFERENCES OF THE OPERATIONAL STAFF

KRISKÓ EDINA

PhD, adjunktus

Nemzeti Közszolgálati Egyetem – Ludovika, Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar,
Társadalmi Kommunikáció Tanszék
krisko.edina@uni-nke.hu

Absztrakt

2020 márciusában a kormányzati tájékoztatás olyan új, illiberális sajtóműfajt teremtett, amelynek életre hívását korábban nemigen vizionáltuk. A SARS-COVID-19 világjárvány kitörésével megszületett az újságírók nélküli sajtótájékoztató. Európa szívében egy tipikusan magyar megoldás a válságkommunikáció eszköztárában. Ezt az eszközt tettük diskurzuselemzés tárgyává, s mutatjuk be az eredményeket. Nem meglepő, hogy a hazai mind kevésbé kiegyensúlyozott sajtóviszonyok közepette, különösen a járvány harmadik hullámában, a hatalom érdekeit szolgáló mechanikus statisztikai adatközléssé degradálódott a válságkezelésre kijelölt Operatív Törzs tájékoztatási gyakorlata. Rendészeti és népegészségügyi megbízottak álltak minden nap a kamerák elé, hogy a pandémia alakulásáról, s a megtett intézkedésekről összefoglalót nyújtsanak. A válság ezzel kettős, rendészeti és járványügyi arculatot kapott. A kontextus pedig egy explicit politikai üzenetek nélküli, de politikailag elfogult tájékoztatáshoz vezetett.

Kulcsszavak: COVID-19, járványügy, kormányzati kommunikáció, rendészet, sajtótájékoztató, válságkommunikáció

Abstract

In March 2020, the Hungarian Government created a new, illiberal press genre that we had little vision of being brought to life before. With the outbreak of the SARS-COVID-19 pandemic, a press conference without journalists was born. In the heart of Europe, this is a typically Hungarian solution in the toolbox of crisis communication. We have made this tool the subject of discourse analysis and we hereby present the results. In the midst of less and less balanced press conditions in Hungary, especially in the third wave of the epidemic, and not surprisingly the information practices of the Operational Staff designated for crisis management have degraded into mechanical statistical data in the interests of power. Police and public health commissioners stood in front of the cameras every day to provide a summary of the pandemic and the measures taken. The crisis has thus had a dual, law enforcement and epidemiological image. And the context led to a politically biased outreach without explicit political messages.

Keywords: COVID-19, epidemiology, government communication, law enforcement, press conference, crisis communication

1. BEVEZETÉS

A médiakutatás kezdete óta él az elgondolás, hogy a médiahasználatban kifejezésre jutnak a befogadók szükségletei, vágyai, motivációi, az ezek kielégítésére való törekvés. Ez – mint bizonyos tartalmakhoz való vonzódás, a hasonló vagy közel egyező tartalomelvárás – egyúttal alapja is (lehet) a közönséggé válásnak. (McQuail, 2015) A média pedig, amikor betölti olyan társadalmi funkcióit, mint a környezet monitorozása, a lehetséges társadalmi válaszok összegzése, a kulturális örökség továbbadása (Lasswell, 1948) vagy a szórakoztatás (Wright, 1960), közönségigényt elégít ki. Beszámolókat nyújt eseményekről, hatalmi viszonyokról, innovációkról és kihívásokról, egyúttal szocializál, és társadalmi kohéziót teremt, értékközösséget és élményközösséget kovácsol össze, kikapcsolódást nyújt, vagy éppen mozgósít. (McQuail, 2015) E szükségletkielégítő funkció a közszolgálati médiának és a válságmédiának is lényege, és bizonyos aspektusai felértékelődnek a különféle társadalmi krízisek során. Ilyen a korábbi tapasztalásokat felülíró krízis a 2019 végén kirobbant új koronavírus járvány is. A SARS-COVID-19 pandémia elmúlt másfél esztendeje világszerte megmutatta, hogy az állampolgároknak elemi szüksége a sokoldalú, hiteles tájékoztatás. Ezért is érdemes elemzés tárgyává tenni az Operatív Törzs (a továbbiakban OT vagy Törzs) – mint a járvány elleni védekezésért felelős hazai szerv [1] – sajtótájékoztatóit. Legfőbb kérdésünk, hogy a Törzs kommunikációja vajon megfelelt-e a mindenkor érvényes kommunikáció szakmai és etikai elveknek. Annál is inkább, hiszen a járványkommunikáció központosításával jelentősen szűkültek a befogadók (állampolgárok) választási lehetőségei is, hogy milyen tartalmakat fogyasztanak. A Törzs tájékoztatóit ugyanis rendre a közszolgálati televízió M1-es csatornája közvetítette élőben, legtöbbször a délelőtti órákban. A kérdést azonban bonyolítja a jelenség, amelyet Zsolt (2003) úgy hív, hogy más professziók (járványügy, rendészet és politika) behatolása a médiaprofesszióba. Éppen ezért jelen tanulmányban elemezzük az új koronavírus-járvány harmadik hullámának tájékoztatóit, a tapasztaltakat összevetjük a járványügyi, rendészeti és a krízisirodalomban foglalt tájékoztatási (illetve legalább az etikai) követelményekkel.

2. A MÓDSZER, A MINTA ÉS A HIPOTÉZISEK

A következőkben ismertetjük a kutatás menetét, módszertanát és azt, hogy milyen előzetes feltevésekkel vágtunk bele a médiaszövegek vizsgálatába. Szükséges e ponton rögzíteni, hogy jelen tanulmány egy átfogó, több lépcsőből álló kutatás első állomásainak egyike.

2.1 A minta

Úgy gondoljuk, az OT tájékoztatóiban sűrítetten vannak jelen azok a kérdések, amelyek a SARS-COVID-19 pandémia kapcsán megvitathatók a társadalmi szintű kommunikációt illetően. Annál is inkább, hiszen a tájékoztatók során a válság arcai mutatkoznak meg⁹, közléseik a válságkezelés tükröi, de emellett a világjárvány által felvetett társadalmi kérdésekre adott magyar (kormányzati és rendészeti, valamint járványügyi) válaszok is. (Kriskó, 2021)

A harmadik hullám 5 hónapjának 5 tájékoztatója képezi az elemzés tárgyát, a hét 5 napjáról összesen 75 percnyi médiaszöveg¹⁰. Az első mintába került tájékoztató a 2021. január 11-ei, az utolsó a május

⁹ Gulyás Gergely és Szentkirályi Alexandra – mivel ők tartják a Kormányinfót – a kormány arcai, Orbán Viktor miniszterelnök a kormányzás arca, az Operatív Törzs a válság arca. Ebben a felállásban, Müller Cecília országos tisztifőorvos az egészségügyi gépezet arca, és ott vannak a rendészet arcai: Lakatos Tibor, Gaál Kristóf és Kiss Róbert.

¹⁰ Tömegkommunikációs folyamatba (gyártás, terjesztés, befogadás) bekerülő valamennyi produktum összefoglaló elnevezése (Film- és Médiafogalmak Kiszótára, Korona Kiadó, Budapest, 2002).

5-ei. (Elérhetőek a Koronavírus Tájékoztató Oldal Facebook oldalán. Ez a kitétel azért fontos, mert a más online felületekre átkerült tájékoztatók vágottak, nem tartalmazzák az újságírói kérdéseket és az azokra adott válaszokat.) A legrövidebb tájékoztató időtartama nem érte el a 7 percet. A vizsgált tájékoztatók mindegyike 2 vagy 3 személy részvételével valósult meg: Gaál Kristóf alezredes és/ vagy Kiss Róbert alezredes, valamint dr. Galgóczi Ágnes vagy dr. Müller Cecília tájékoztatták a közvéleményt.

Jelen tanulmány a szövegek mikro szintű elemzésének eredményeit tárja az olvasó elé, elismerve, hogy a kutatás – mint majd minden kvalitatív vizsgálat – értékvezérelt, szubjektív és az vizsgált minták elemszáma alacsony a teljes sokasághoz képest. (Horváth – Mitev, 2015) Az elemzés kitért az alanyokra, állítványokra, a leggyakrabban előforduló lexémákra, a közlések idődimenziójára, az alá és mellérendelésekre. (Kriskó, 2021) A hitelességet egyrészt a szövegkorpuszok mint objektíven létezők (nyelvilleg és képíleg megformáltak, rögzítettek és visszakereshetők), másrészt a műfaji kötöttségek mint jogos befogadói elvárások (MacQuail, 2015) alapozzák meg. Értjük ez alatt, hogy a sajtótájékoztató szó hallatán, minden médiafogyasztóban (esetünkben aktuálisan tévénézőben) felülkerekedik egy bizonyos típusú esemény képe, amely a hazai médiatradíciókat ismerve egy dialogikus közlésfolyamatot takar, ahol helye és funkciója van a kérdések feltevésének (a befogadói szempontok és érdekek megjelenítése). (E kérdésre a 3.5 fejezetben még visszatérünk.) A módszer a kritikai diskurzuselemzés (critical discourse analysis – CDA), amelynek mezo és makro szintje már egy következő tanulmány tárgya lesz.

2.2 A kritikai diskurzuselemzés

A diskurzuselemzést a nyelvhasználat és a társadalmi valóság közti kapcsolat érdekli, és annak feltárásához döntően kvalitatív megközelítéseket használ. Hatott rá Michael Foucault a hatalommal, a tudással és a diskurzussal kapcsolatos elmélete, illetve Pierre Bourdieu munkássága a hatalom és az ideológia vonatkozásában. (Johnson & McLean, 2020) A CDA azt vizsgálja, hogyan megy végbe a társadalmi erőviszonyok kiépítése és megerősítése a nyelvhasználat által. Fontos számára a történelmi dimenzió, a historikus kontextust relációba hozni a szöveggel, annak előállítási és befogadási folyamatával (ám ez már a makro és mezo szintű elemzés része), a társadalmi tényekkel (Fairclough & Wodak, 1997). Alapvető eszköze a politikai beszédek retorikájának elemzése, de alapjául szolgálhat minden olyan beszéd, amely a befogadóban keltett benyomások manipulálására felhasználható. A CDA értelmező és magyarázó, célja, hogy túllépjen a szövegen. (Jahedi et al., 2014) A nyelvi tényeket tehát társadalmi kontextusba ágyazottan kell bemutatnunk. E tanulmányban csak utalunk a műfajok intertextuális jellegére (Fiske, 1987) és arra, hogy az OT tájékoztatói valódi és teljes jelentésüket a csütörtök délelőtti Kormányinfóval és a miniszterelnök péntek reggeli rádió interjúival, illetve az M1-es közszolgálati televízió csatorna hírműsoraival és You Tube csatornáival, a kormányzati Koronavírus tájékoztató oldallal, annak Facebook oldalával és a miniszterelnök hivatalos Facebook oldalával együttesen nyerik el. (Az irányított kommunikáció az éremnek csak az egyik oldala, amelynek ellenoldalát az alternatív hírforrások, egyéb professzionális és laikus médiaszövegek adják az internetes mémekig bezárólag.)

2.3 A kutatás hipotézisei

A harmadik hullám közlésfolyamatait vizsgálni azt jelenti, hogy már egy rögzült gyakorlatot teszünk mérlegre. Eddigre csaknem egy esztendő válságkezelési és kockázatkommunikációs tapasztalata adhatott a korábbinál szilárdabb alapot a kormányzati válságkommunikáció működtetéséhez. Ahogyan a világ más kormányainak is, a magyarnak is volt ideje kidolgozni, tesztelni és folyamatosan

fejleszteni kommunikációja stílusát, a szakértői ajánlásokat figyelembe véve alakítani a tájékoztatás rendjét és tartalmát. Eddigre már majd minden nemzet szembesült a gazdaság, a társadalmi élet leállításának és újraindításának kihívásaival, az egészségügyi rendszer(ek) teherbíró képességével, a járvány hozta pszichológiai megterhelésekkel, a mindennapok megváltozásával. A bevetett eszközök, meghozott intézkedések immár nem voltak előzmény nélküliek, teljesen ismeretlenek. Éppen ezért joggal várták az állampolgárok (és a kommunikációs szakemberek is), hogy a kormányzati kommunikáció egyre inkább maradéktalanul kiszolgálja befogadói igényeket. Eddigre ugyanis világossá vált, hogy megváltoztak a befogadói szükségletek, átalakult a digitális és hagyományos médiahasználat (Nguyen et al., 2020, Aelst et al., 2021), a szociális távolságtartás elszigeteltségében az emberek jólléte nagyban függ a kapott tájékoztatás minőségétől.

A kutatásnak azzal a feltevessel vágtunk neki (H1), hogy a tájékoztatók a járvány harmadik hullámában már egyáltalán nem töreksenek a valós befogadói igények és elvárások kielégítésére, meglehetősen szegényesek, egy kaptafára készültek, redukáltak. Nem felelnek meg a sikeres válságkommunikációval szemben támasztott olyan elvárásoknak (H2), minthogy biztosítsanak hozzáférést a válság helyszíneire és információikhoz, szolgáltatassanak magas minőségű vizuális anyagokat, jelenítsenek meg drámákat, akciót, nyújtsák a relevancia érzését a befogadóknak és tematikus egységekben gondolkodjanak. (Altheide, 1985). A magyar tájékoztatási gyakorlat mechanikus adatközlés, amely nem mutat érzékenységet az állampolgárok állapota (bizonytalanság, bizalomvesztés, gyász megélése) iránt (H3). A CDA részben erre kíván rámutatni a maga eszközeivel.

3. AZ EGÉSZSÉGÜGYI KOCKÁZATKÖZMUNIKÁCIÓ MINT VÁLSÁGKÖZMUNIKÁCIÓ

A SARS-COVID-19 járvány kitörése a népegészségügyi, járványügyi szakmát is komoly kommunikációs kihívásként érte. Az egészségügyi, orvosi kommunikációval foglalkozó szakirodalom ugyanis évek óta azt erősítette, hogy a vezető halálokokhoz (szív- és érrendszeri, illetve daganatos megbetegedések, a tápcsatorna betegségei, balesetek) kapcsolódó kommunikációt kell erősíteni a *betegségspektrum megváltozása* miatt. (Pilling, 2008) A járványügyi kommunikáció (mintegy tíz évre) ezzel háttérbe szorult. Mostanáig.

3.1 A SARS-COVID-19 a ciklikus válságok iskolapéldája

Az új koronavírus (SARS-CoV-2) 2019 decemberében azonosították Wuhanban, a kínai Hubei tartomány fővárosában, amelynek nyomán azután az Egészségügyi Világszervezet 2020. január 30-án kihirdette a nemzetközi közegészségügyi vészhelyzetet, március 11-én pedig a járványt. [2] A COVID-19 járvány jellegénél fogva a természeti katasztrófák, köztük is a geo-biológiai katasztrófák közé sorolható (mint a járványok általában) (Faragó, 1996). Történelmi jelentőségét mutatja, hogy 2021. szeptember 6-áig világszerte több, mint 220 millió esetet regisztráltak, s a halálos áldozatok száma immár 4,5 millió felett jár. [3]

Magyarországon 2020 március 4-én jelentették az első igazolt koronavírus fertőzést, s tette ezt maga a miniszterelnök. A nemzeti ünnepen (március 15-én) pedig hazánk is elkönnyelhetette az első halálos áldozatot. [4] Ekkor a figyelem elsősorban az idős, 65 év feletti emberekre irányult, s közülük is a zárt intézményekben, kórházakban lévő és időotthonokban élő (fokozottan) veszélyeztetettekre.

Egy világviszonylatban is kevés áldozatot követelő, ám annál szigorúbb járványügyi intézkedéseket hozó első hullám után Magyarországon 2020 augusztusában köszöntött be a második járványhullám, amelyben immár a fiatalok is egyre nagyobb arányban fertőződtek meg. Év végére

már az enyhülés jelei mutatkoztak, és december 21-én uniós engedélyt kapott az első koronavírus elleni (Pfizer) vakcina. Alighogy életbe léptek azonban az ünnepek során foganatosított lazító intézkedések, a járvány újult erővel és új vírusmutációval (az ún. brit variánszal) jelentkezett. 2021 februárjában a fertőzés harmadik hulláma az előzőeknél jóval nagyobb intenzitással és még komolyabb veszteségekkel szorította vissza az állampolgárokat otthonaikba. (Es sorok írásakor pedig már egy negyedik hullámot vetítenek előre a járványügyi szakemberek.)

3.2 A válságkommunikáció és az egészségügyi kockázatkommunikáció feladata

Számos megközelítés közül mi kettőt vetünk össze a kríziskommunikáció vagy válságkommunikáció funkcióit áttekintendő:

1. táblázat: A válságkommunikáció funkciói

Anthonissen, 2009	Sellnow – Seeger, 2013
Tájékoztatás, informálás	A környezet letapogatása, kockázat kommunikáció
Hozzájárulás a véleményalkotáshoz, kommentálás, összefüggésekbe ágyazás, fontossági sorrend felállítása révén	Válaszadás, bizonytalanságcsökkentés, információnyújtás, figyelmeztetés, kiürítési felhívás, információ megosztás
Közüggé tevés, társadalmasítás	Újjáépítés (image), védekezés, magyarázat, gyász, emlékezés
	Szervezeti tanulás, párbeszéd, hálózatépítés, normaállítás

Forrás: saját szerkesztésű táblázat a jelölt irodalmak alapján

Az első két fertőzési hullám tanulságait levonva, az Egészségügyi Világszervezet (WHO) 2020 decemberében kiadta újabb „sorvezetőjét” az új koronavírussal kapcsolatos egészségügyi kockázatkommunikáció tárgykörében. Az útmutató már címében (COVID-19 *Global Risk Communication and Community Engagement Strategy*) is jelzi, hogy a nemzetközi közösség közösségvezérelt és együttműködésen alapuló járványkezelés mellett tett hitet. A stratégia négy kulcstémája a közösség-vezérelt megoldások megtalálása, a kockázatkommunikáció és közösségi elkötelezettség (RCCE) felkészültségeinek és kompetenciáinak növelése, a tényeken alapuló elemzések révén az információhiányok pótlása (médiafigyelés és társadalmi meghallgatás, a közösségi visszacsatolási rendszerek javítása), valamint az együttműködések erősítése (közös értékelések, tervezés, monitoring és érdekképviselet). (WHO, 2020a)

3.3 A válságkommunikáció etikai dimenziói

A társadalmi krízisek során gyakran válnak központi kérdéssé különféle etikai és morális kérdések. A válsághelyzetben hozott döntések és intézkedések nyomán különböző mértékű károkat szenved el az érintett közösség. Egy járvány kitörésekor például az, ahogyan és amikor az eseményekről (médiabeszámoló készül, a lakosság értesül a fenyegetettségéről, korlátozhatja az emberek azon képességét, hogy megfelelő (adaptív) válaszokat adjanak. (Sellnow & Seeger, 2013, 221) A médiabeszámolóknak tükrében stigmatizálhatók etnikai vagy más (gyakran a legsérülékenyebb) csoportok, előtérbe kerülhetnek a sztereotípiák. A gyógyszerekhez és az egészségügyi ellátáshoz való hozzáférés, a védőoltások elosztása, a vakcináció ütemezése, a kijelölt prioritások óhatatlanul is felvetik a társadalmi igazságosság (igazságtalanság) kérdéseit. Nehéz kompromisszumok állnak az olyan döntések hátterében, amelyek nyomán bemutatásra kerülhetnek az áldozatok, (törékeny) egyensúlyt keresve a privát szférába való behatolás és az átélt trauma megidézésének helyénvalósága között. Kommunikátori és újságírói felelősség, hogy az állampolgárok jól informáltak

legyenek, a kapott információk birtokában megalapozott (racionális) döntést hozhassanak a saját egészségüket és biztonságukat érintő kérdésekben. (Sellnow & Seeger, 2013, 221)

A válságkommunikáció irodalma előszeretettel idézi a Nemzetközi Vörös Kereszt és Vörös Félhold mozgalom etikai kódexének elveit, mint a világ egyik legjelentősebb humanitárius szervezetének morális zsinórmértékét. Ez rögzíti a humanitárius segítségnyújtás abszolút elsőbbségét, mindenfajta hátrányos megkülönböztetés tilalmát és a segélyezés (támogatás) szükségleteken (a rászorultság mértékén) nyugvó gyakorlatát. A mozgalom tartózkodik attól, hogy a segélyezést politikai vagy vallási kérdések előmozdításának vagy kormányok külpolitikai törekvéseinek eszközévé tegye. A mozgalom elkötelezettséget vállal, hogy a katasztrófák áldozatait – mind tájékoztatási, mind nyilvános és hirdetési tevékenységei során – mint méltósággal bíró emberi lény ábrázolja (és nem reménytelen tárgyként).

Az általános elvek mellett azonban az Egészségügyi Világszervezet a SARS-COVID-19 pandémiás helyzetre is kidolgozta speciális kommunikációs útmutatóit. (WHO, 2020a, 2020b, 2020c)

A legkényesebb kérdéseket az OT megkerülte, hiszen kizárta a spontán újságírói kérdéseket a visszakérdezést és az aggályok, ellenvetések, kritikai észrevételek artikulálását. Az olyan szakmai professzionalizmust és erkölcsi, etikai érzéket együttesen kívánó feladatokat, mint a veszteségek bemutatás, az áldozatok, az emberi esendőség, a szorongások és félelmek, a bizonytalanságok és nyitott kérdések megjelenítése, nem vállalta fel. A sajtót nemcsak a tájékoztatókról, de a kórházakból, a szociális és köznevelési intézményekből is kizárták. A járvány mindennapi valósága, emberi oldala nem volt dokumentálható és a médiafogyasztók számára megjeleníthető. Ezen a ponton kell szót ejtenünk a (média)tájékoztatás jogi kötöttségeiről és a műfajról.

3.4 Jogi megfontolások

Az állampolgárokat válsághelyzetben is megilleti a tájékoztatáshoz, illetve tájékozottsághoz való jog. Erre már 2020 áprilisában felhívta a figyelmet az Európa Tanács főtitkára, Marija Pejčinović Burić, aki valamennyi tagország számára megküldte ajánlását (SG/Inf(2020)11). Ebben az emberi jogok, a demokrácia és a jogállamiság tiszteletben tartásának fontosságára hívta fel a figyelmet a COVID-19 válság idején:

„A véleménynyilvánítás szabadsága, ideértve az információ szabad és időben történő áramlását, kritikus tényező a média jelentési képességében a pandémiával kapcsolatos kérdésekről. A médiának és a hivatásos újságíróknak, különösen a közszolgálati műsorszolgáltatóknak kulcsfontosságú szerepük és felelősségük van a nyilvánosság időben történő, pontos és megbízható tájékoztatásában, valamint a pánik megelőzésében és az emberek együttműködésének előmozdításában. Éppen ezért a hivatalos információkhoz való hozzáférés korlátozásának kivételesnek és arányosnak kell lennie a közegészség védelmének céljával.

Ugyanakkor a hivatalos kommunikáció nem lehet az egyetlen információs csatorna a világjárványról, hiszen az cenzúrához és a jogos aggályok elfojtásához vezetne. Az újságíróknak, a médiának, az egészségügyi szakembereknek, a civil társadalmi aktivistáknak és a nagyközönségnek képesnek kell lennie kritizálni a hatóságokat és megvizsgálni a válságra adott válaszukat.” (Council of Europe, 2020)

3.5 A sajtótájékoztató mint műfaj

Azt lehet vitatni, hogy a sajtótájékoztató vagy sajtókonferencia maga műfaj vagy egy műfaj alfaja (alműfaj) (Lassen, 2006), de azt nem, hogy célja a felek (információ közlő és befogadó/közönség)

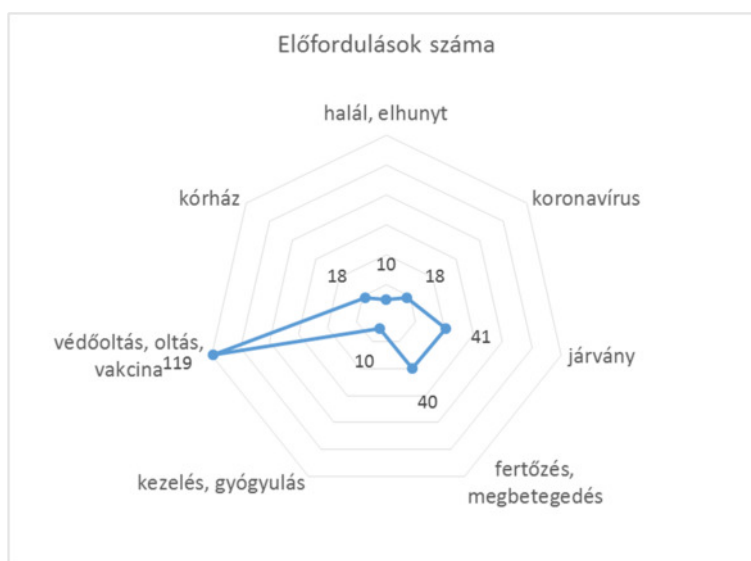
között a folyamatos kapcsolattartás és a legfrissebb információk átadása. (Nyárády-Szeles, 2004) A nyilvános politikai kommunikáció teoretikusai pedig kereken kijelentik, hogy a sajtótájékoztatók célja *tisztségviselők elérhetővé tétele a nyilvánosság kérdései számára*. (Ekström & Eriksson, 2017) A tájékoztatóknak tehát definitív eleme a kérdés, kérdezés joga és lehetősége, a dialogikus jelleg. A befogadók ezzel kapcsolatos elvárásával az OT és a Magyar Kormány (Kovács Zoltán megnyilatkozásai ezt megerősítették) nyíltan szembe ment. A mind számukban, mind tartalmukban szűrt kérdések jelentősen korlátozták a válságesemények nyilvánosságát, az újságírók és rajtuk keresztül az állampolgárok információhoz jutását.

4. EREDMÉNYEK

A tájékoztatók dramaturgiája nagyfokú állandóságot mutatott, amihez állandó szereplők és állandó adattartalom társult. Erőteljes statisztikai szemlélet uralta a tájékoztatókat, amelyek 50-50%-ban foglalkoztak a járványügyi mutatókkal és a rendészeti kérdésekkel. A közlésekben az állampolgárok, mint fő, mint személy jelentek meg, társadalmi státusuk és egyéb demográfiai jellemzőik nélkül. Ez híven tükrözte a rendészeti és járványügyi szakma elfogulatlansággal, pártatlansággal és az adatok törvényes kezelésével kapcsolatos elvárásait, nem volt azonban alkalmas arra, hogy a járvány valóságát, emberi arcát megmutassa, a közönséget megszólítsa. A deperszonalizáció és jogi nyelvezet használata nem tette lehetővé a sérülékeny és marginalizált csoportok megjelenítését, velük szemben szolidaritás felkeltését, a társadalmi kapcsolatok erősítését. A szövegek nyelvi elemzése rámutatott, hogy a közlők másfélszer annyit beszéltek önmagukról (rendőrök, orvosok – 85 említés), mint az állampolgárokról (fő, személy (54 említés). Hét alkalommal történt utalás a közösségre és egyszer a család intézményére, de egyszer sem a gyermekekre. A közönség megszólítása (Önök) 14 alkalommal fordult elő, de ebben benne vannak az üdvözlések is („Üdvözlöm Önöket!”) A hagyományos sajtótájékoztatóban komoly szerep jut az újságíróknak, a vizsgált mintában négyszer kerülnek említésre, amikor a tájékoztatóban áttérnek az előre megküldött kérdések ismertetésére („Most az újságírói megkeresésekkel folytatjuk.”).

A harmadik hullám kulcstémája a vakcináció volt, amely mellett a kezelések, a gyógyulás folyamata és az elhalálozások alig-alig jelentek meg, miközben világszinten is kiugró halálozási mutatókat könyvelhettünk el.

1. ábra: A harmadik hullám kulcstémái



Forrás: saját szerkesztésű ábra

Ahhoz mérten, hogy a sajtótájékoztatókat a televízió közvetítette, az OT a vizualitásban rejlő erőre nem épített. Nem voltak filmbejátszások, vágóképek, mindösszesen két infografikát használtak visszatérően a rendőri intézkedések aktuális mutatói és a járványügyi adatok (amelyek azonban nem mindig voltak összhangban a szóban elhangzó adatstruktúrával, adattartalommal) illusztrálására. A kameraállások és plánok¹¹, ha változtak is, a néző pusztán beszélő alakokat, beszélő fejeket (zömmel felsőttesteket) látott. A járvány helyszíneire (egészségügyi és szociális intézmények, oltópontok) a média nem nyert bebocsátást, hiába kérte ezt több szerkesztőség is nyílt levélben. [5]

A tematikus egység tematikus egysíkúságba csapott át, ami a közöny oldásához nem sokkal járulhatott hozzá. A statisztikai adatok mechanikus közlése nem alapozhatta meg a közönség számára a relevancia érzését a depersonalizált (egyen, fő) megfogalmazásokkal.

5. KÖVETKEZTETÉSEK

Az alábbi táblázatban vetjük össze az egyes szakterületek által deklarált elvárásokat a hazai járvány elleni védekezésben megvalósult gyakorlattal:

2. táblázat: Az egyes professziók elvárásai a kommunikációval szemben és a gyakorlat

Krízisirodalom [6]	Járványügy/ Népegészségügy (hazai) [7]	Rendészet [8]	Hazai gyakorlat (a 3. hullámban)
Törődő		Biztonság iránti igényt kielégítő	
Elkötelezett	A közösségi érdekeket az egyéni érdekek elé helyező		
Garanciákat nyújtó			Az üzenetek egyszerűségére és ismétlésére építő
Pontosan időzített			Rendszeres, mechanikusan ismétlődő, késedelmet szenvedő
Megfelelő kommunikátor által közölt (hiteles(ítő) arcokra épített)			Állandó arcokkal stabilitást üzenő
Előzetes terveken nyugvó	A laikus kommunikáció jelentőségét elismerő, annak hiedelmeit figyelembe vevő [9]		Tervek hiányában ellentmondásokkal terhelt
	A közszolgálati értékeket követő (felkészültség, pártatlanság és elfogulatlanság, törvényesség)	A közszolgálati értékeket követő (felkészültség, pártatlanság és elfogulatlanság, törvényesség)	A közszolgálati értékeket követő (felkészültség, pártatlanság és elfogulatlanság, törvényesség)
	Egészségügyi Világszervezet (WHO) [10]		

¹¹ Általában totál plánnal indít, seconda tér át, szóátadásnál vagy beszélőváltásnál megint totál plán, aztán second, lezárásként totál plán, esetleg újságírói kérdések beolvasásakor „amerikai jellegű” plán (térdtől mutatva csak az egyik résztvevőt, itt oldalsó kameraállásból általában).

Krízisirodalom [6]	Járványügy/ Népegészségügy (hazai) [7]	Rendészet [8]	Hazai gyakorlat (a 3. hullámban)
	Nemzetállami szinten irányított (a civil társadalommal és közösségekkel együttműködő kormányok vezette)		A Kormány nevében az Operatív Törzs vezette
Célzott	Közösség-centrikus (tekintettel a tudásukra, kapacitásaikra és a sebezhetőségükre)	Feladat- és szervezet-centrikus (a munka általi szervezeti imázs-erősítése)	Rendőr- és orvos-centrikus
	Részvétel alapú (közösségi válaszokra építő)	Közrendvédelmi partnerséget építő	Tekintélyelvű, kinyilatkoztató
Konkrét	Adat-vezérelt (tényeken nyugvó)	Helyzet-, kockázat- és veszélyelemzésen nyugvó	Statisztikai adatokat manipuláló, mechanikusan ismétlő
	Nyitott és átlátható (ismeretek, ismeretlen tényezők, bizonytalanságok és hibák vonatkozásában)	kétség és aggálymentes működési és intézkedési kultúrára tükröző	Az adatokat önkényesen szelektáló, elzáró titkolózó
Bizalmat helyreállító	Bizalomerősítő (a kormányok, de elsősorban az egészségügyi dolgozók és gyógyszergyártók, készítmények és kezelések iránt)		Propagandisztikus, redundáns
Teljeskörű információt nyújtó (tényeket, szándékokat, érzelmeket is megjelenítő)	Integrált (teljes körű válaszadásra törekszik)	az információkat törvényesen kezelő	Látszat kérdéseket megválaszoló, valódi kérdéseket kizáró
	Inkluzív (tekintettel van a sérülékeny és marginalizált csoportokra)	a mások feletti részleges hatalom – külső jegyek megszerzése általi (igazolvány, pisztoly, gumibot, egyenruha, beosztás) – mély és állandó megelégedettséget biztosító megélésétől vezérelt	Uniformizált üzenetekkel operáló, a befogadókat homogén csoportnak tekintő
	Koordinált (a párhuzamosságok és hiányosságok kiküszöbölésével)		Végletekig centralizált
	Elszámoltatható		Kritikán felül álló

Forrás: saját szerkesztésű táblázat a jelölt irodalmak alapján

Mindez azt mutatja, hogy az OT a Kormány eszközeként sokkal inkább a megszokott politikai kommunikációt folytatta, semmint a válságkommunikáció szempontjait érvényre juttatta volna. A két egymással karöltve nyilatkozó szakma (rendészet és járványügy) fele-fele arányban uralta a tájékoztatókat. Érdemi párbeszéd hiányában a Törzs nem építette be a tájékoztatás gyakorlatába a befogadói oldal elvárásait, aggályait, a kritikát kizárta, így bizonytalanságcsökkentő funkcióját és bizalomépítő feladatát nem láthatta el maradéktalanul. A tájékoztatók megszokott időben történő televíziós közvetítése, a válság arcainak állandósága ugyanakkor nagyfokú stabilitást tükrözött. A

műfaj sok szempontból kiüresedett, a vizualitásban rejlő erőt nem aknázza ki a Törzs, a tájékoztatók dramaturgiájának változatlanúsága unalmassá és érdektelenné tette az összefüggésekbe nem ágyazott menetrendszerű statisztikai adatközlést.

6. ÖSSZEGZÉS

Az Operatív Törzs tájékoztatóit elemezve azt látjuk, hogy számos ponton sérül a műfaj, sérülnek a közmegegyezésen alapuló normák. A politika hatására kivész a tájékoztatókból a párbeszéd, a kérdés lehetősége, amely, mint a szakírók mondják, a műfaj lelke. A legfőbb cél, a tisztségviselők elérhetővé tétele nem valósul meg, szakterületi megbízottak „darálnak statisztikai adatokat”, összevethetőség és visszakereshetőség nélkül. A közlések nonverbális síkjára érdektelenségről tanúskodik (monoton hangszín, gépies intonáció, fokozott beszédtempó stb.). Vizuálisan (is) szegényes tartalom, állandó dramaturgiával, élénk üzenetek nélkül várja a képernyő elé azokat, akik a harmadik hullámban még odafigyelnek a központi kormányzati tájékoztatásra. A rendészet és járványügy is kínosan ügyel a pártatlanság, elfogulatlanúság és anonimitás értékeire, így a járvány valósága nem kel életre, nem érint(het) meg a nézőt. A kommunikáció során nincsenek a bizalmat erősíteni és vagy helyreállítani képes elemek az információadásban. Kérések és felszólítások vannak (mindenki tartsa be a szabályokat továbbra is, és vegye fel az oltást), de közösségi elkötelezésnek (szemben a WHO ajánlásaival) a nyomát sem találjuk. A megnyilatkozások középpontjában a közlöni oldal erőfeszítései állnak, amelyekből tükröződik a csapatszellelem, bajtársiasság értéke, s a mások feletti részleges hatalom, amely a rendészeti kultúrát idézi meg. Hiányzik a kommunikációból mindaz, ami részvétel-alapú, közösség-centrikus, partneri, és ami az aggályoknak, ellenvetéseknek teret biztosít, ami nyílt, elszámoltatható, transzparens. A politikai befolyás pedig sokkal inkább az elhallgatásokban és hiányokban mutatkozik meg, mint explicit üzenetekben.

IRODALOMJEGYZÉK

- Aelst, P. & Toth, F. & Castro, L. & Stetka V. & Vreese, C. & Aalberg, T. & Cardenal, A. S. & Corbu, N. & Esser, F. & Hopman, D. N. & Koc-Michalska, K. & Matthes, J. & Schemer, C. & Sheaffer, T. & Splendore, S. & Staner, J. & Stepinska, A. & Strömbäck, J. & Theocharis, Y. (2021): Does a Crisis Change News Habits? A Comparative Study of the Effects of COVID-19 on News Media Use in 17 European Countries, *Digital Journalism*, 2021, AHEAD-OF-PRINT, 1-31 <https://doi.org/10.1080/21670811.2021.1943481>
- A guide to preventing and addressing social stigma associated with COVID-19, Geneva: World Health Organization, 24 February 2020c
- Altheide, D. L. (1985): *Media Power*, Beverly Hills, CA, SAGE, 1985.
- COVID-19 An informative guide Advice for journalists, World Health Organization; 2021 January
- Covid-19 vaccines: safety surveillance manual. Geneva: World Health Organization; 2020b.
- Fairclough, N., & Wodak, R. (1997). *Critical Discourse Analysis*. In T. A. Van Dijk (Ed.), *Discourse as Social Interaction: Discourse Studies 2 (A Multidisciplinary Introduction)* (pp. 258-284). London: Sage
- Faragó T. (1996): Természeti és emberi eredetű környezeti veszélyek, balesetek, katasztrófák. In: Faragó, T.; Balázs, E.; Czoch Á.; Wiegand Gy.; Havas Á.; Láng I.; Nemes Cs.; Pintér A.; Scheuring I. *Környezetbiztonság: az ENSZ programjai és a hazai feladatok (Environmental security: the UN programmes and the national tasks)*, Környezetvédelmi és Területfejlesztési Minisztérium (KTM), Budapest, pp. 11-16.

- Horváth J. (2012): Gondolatok a rendőrség szervezeti kultúrájáról, In: Gaál Gy. – Hautzinger Z. (szerk.): A rendészettudomány határkövei. „Tanulmányok a Pécsi Határőr Tudományos Közlemények első évtizedéből” Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoport, Pécs.
- Jahedi, M. & Abdullah, F. S. & Mukundan, J. (2014): An Overview of Focal Approaches of Critical Discourse Analysis, *International Journal of Education & Literacy Studies*, Vol. 2 No. 4; October 2014, DOI:10.7575/aiac.ijels.v.2n.4p.28
- Johnson, M. N. P. & McLean, E.: (2020): Discourse Analysis, In: Kobayashi, A. (ed.): *International Encyclopedia of Human Geography (Second Edition)*, Pages 377-383, Elsevier, 2020, <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102295-5.10814-5>.
- Kriskó E. (2021): Az Operatív Törzs sajtótájékoztatói a médiahasználat és igénykielégítés szempontjából, *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, XXIII. Kötet, Pécs (megjelenés alatt)
- Lassen, I. (2006): Is the press release a genre? A study of form and content, *Discourse Studies* 2006; 8; 503, DOI: 10.1177/1461445606061875
- Lasswell, H. (1948): The structure and function of communication in society. In: Bryson, L. (ed.): *The Communication of Ideas*. New York, Harper & Row, 1948. 32-51.
- McQuail, D. (2015): *A tömegkommunikáció elmélete*, Wolters Kluwer, Budapest.
- Nguyen M. H., Gruber J., Fuchs J., Marler W., Hunsaker A., Hargittai E. (2020) Changes in Digital Communication During the COVID-19 Global Pandemic: Implications for Digital Inequality and Future Research. *Social Media + Society*. July 2020. doi:10.1177/2056305120948255
- Pilling J. (szerk.) (2008): *Orvosi kommunikáció*, Medicina Könyvkiadó Zrt., Budapest.
- Respecting democracy, rule of law and human rights in the framework of the COVID-19 sanitary crisis. A toolkit for member states. *Information Documents*, SG/Inf(2020)11, 7 April 2020 (Council of Europe), <https://rm.coe.int/sg-inf-2020-11-respecting-democracy-rule-of-law-and-human-rights-in-th/16809e1f40>, (Letöltés időpontja: 2021.04.26.)
- Risk communication and community engagement for COVID-19 contact tracing: interim guidance. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe; 2020a.
- Wodak, R. & Meyer, M. (2001): *Methods of Critical Discourse Analysis*, (1st ed.). SAGE Publications, Ltd, DOI: <https://dx.doi.org/10.4135/9780857028020>
- Wright C. R.: (1960): Functional analysis and mass communication revisited. In: Blumer, J. G.-Katze, E. (ed.): *The Uses of Mass Communication*. Beverly Hills, CA, Sage, 1974. 197-212.
- Zsolt, P. (2003): *Médiaetika – funkciói, elmélete, gyakorlata*, EU-Synergion, Vác.

[1] 1012/2020. (I. 31.) Korm. határozat a Koronavírus-járvány Elleni Védekezésért Felelős Operatív Törzs felállításáról. *Magyar Közlöny*, 2020. évi 16. szám. <https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/13285bbde75a626ff044ec795e70a6ee5d700b29/megtekintes> (Letöltés időpontja: 2021.09. 05.)

[2] https://en.wikipedia.org/wiki/COVID-19_pandemic, (Letöltés időpontja: 2021.09.05.)

[3] en.wikipedia, i.m.

[4] https://hu.wikipedia.org/wiki/Covid19-koronav%C3%ADrus-j%C3%A1rv%C3%A1ny_Magyarorsz%C3%A1gon, (Letöltés időpontja: 2021.09.05.)

[5] https://hvg.hu/itthon/20210331_Ne_akadalyozzak_az_objektiv_tajekoztatast__szerkesztosegek_nyilt_levele, (Letöltés időpontja: 2021.09.05.)

[6] Anthonissen, 2009. i.m.

[7] Horváth, 2012. i.m.

[8] <https://www.nnk.gov.hu/index.php/kozerdeku/integritas>, (Letöltés időpontja: 2021.08.25.)

[9] Pilling, 2008. i.m. 394.

[10] WHO, 2020a i.m.

6. Szaknyelv oktatása, szakfordítás és kommunikáció

NÉMET GAZDASÁGI FRAZEOLÓGIZMUSOK A GAZDASÁGI SZAKNYELV OKTATÁSÁBAN

CSÁNYI ESZTER

PhD, egyetemi adjunktus

BGE PSZK

csanyi.eszter@uni-bge.hu

Absztrakt

A tanulmány célja választ találni arra, hogy a gazdasági felsőoktatásban tanulók körében mennyire ismertek a gazdasági frazeologizmusok, azokat a hallgatók milyen szinten tudják alkalmazni, illetve reprodukálni.

A kérdések megválaszolása céljából elvégeztem egy kérdőíves felmérést. A feladatokat a DER STANDARD, a Neue Zürcher Zeitung, a Frankfurter Allgemeine Zeitung, a Die Welt és a WirtschaftsWoche című gazdasági lapok online verziójából nyert gazdasági frazeologizmusok felhasználásával készítettem el.

A kutatással a frazémák használatával kapcsolatos hipotéziseimet kívántam igazolni. Feltételeztem, hogy az összefüggő gazdasági lyukas szöveg kiegészítése adja a legalacsonyabb pontszámot, míg a magyar nyelvű megfelelések beírása a legmagasabbat. Ugyanakkor a német nyelvű kifejezések német nyelvű magyarázatainak összepárosítása is nehézségekbe ütközött a hallgatók körében éppúgy, mint a funkcióigés szerkezeteknél a megfelelő igei tag kiválasztása.

Kulcsszavak: gazdasági felsőoktatás, szaknyelv, frazeologizmusok, empirikus kutatás

1. BEVEZETÉS

A frazeológiai kutatások egyik indítéka kétségtelenül az, hogy a szerzett ismeretanyagot az idegen nyelvek oktatásában hasznosítsuk, az ezt jelölő terminust frazeodidaktikának hívjuk.

A frazeodidaktika meghatározás a frazeológia azon részterületét jelenti, amely az anyanyelv-, illetve idegen nyelv oktatása során a frazeologizmusok átadásával foglalkozik (vö. Bergerová, 2010; Ettinger, 2007; Hallsteinsdóttir, 2011; Jazbec – Enčeva, 2012).

A megváltozott „fogyasztói” elvárásoknak és követelményeknek megfelelően, a német, mint idegen nyelv oktatásának fókuszába a szaknyelvoktatás került. Annak alátámasztására, hogy a frazeologizmusoknak a szaknyelvek és ezen belül a gazdasági szaknyelv oktatásában feltétlen helye van, számos szerző közleményében találunk megállapításokat (vö. Gautier, 2008; Hallsteinsdóttir, 2001, 2011; Heltai, 2010; Jesenšek, 2006; Muráth, 1991).

A gazdasági felsőoktatásban a kötelező szakmai idegen nyelv tanulás keretein belül a hallgatók megismerkednek a gazdasági szaknyelv legfontosabb témaköreivel, kifejezéseivel.

A speciálisan az adott szakterületre készített tankönyvek témái, feladatai és szókincse is naprakész tartalommal, szöösszetételekkel szolgál. A tankönyvek törekednek arra, hogy mind tartalmilag, mind nyelvileg tükrözzék a gazdaság és az azt leképező szaknyelv aktuális állapotát és folyamatait, azonban ezek kiegészítéseként az oktatók nagy része szívesen nyúl autentikus újságcikkekhez, melyek akár elektronikus, akár nyomtatott formában ma már mindenki számára könnyen elérhetőek.

A gazdasági témájú lapokon keresztül a hallgatók nemcsak az aktuális gazdasági eseményekről, folyamatokról informálódhatnak, hanem ízelítőt kaphatnak a pillanatnyi gazdasági nyelvhasználatból is.

2. A KUTATÁS CÉLJA, HIPOTÉZISEK

A hallgatók körében elvégzett kutatás elsődleges célja a gazdasági frazeologizmusokkal kapcsolatos ismeretek feltérképezése volt. Arra voltam kíváncsi, hogy milyen jellemzőkkel bíró frazeologizmusok okozzák a legnagyobb fennakadásokat az értésben, illetve a produktív nyelvhasználatban, és a feltárt nehézségek alapján milyen gyakoriságú és típusú előfordulásokat kell az oktatás során kiemelt hangsúllyal gyakoroltatni, a magasabb nyelvtudásszint elérése érdekében.

Feltételezésem szerint a hallgatók körében sokszor már a természetes nyelvhasználati célok elsajátítása terén is tapasztalhatók problémák. Az idegen nyelvű szöveg(ek) megértése, lefordítása, illetve közvetítése, az önálló szöveg(ek) alkotása is nehézséget okoz, nem beszélve a gazdasági szókinccsel, frazeologizmusokkal bővített szakszövegek feldolgozásáról.

Az elvégzett felmérés vonatkozásában hipotéziseim a következők voltak:

- az egybefüggő német nyelvű szöveg megértése és kiegészítése során a legmagasabb a hibaszázalék (I.1. feladat),
- a legjobb eredményt a magyar nyelvű frazeologizmusok megadásakor érik el a hallgatók (II. feladat),
- a német nyelvű kifejezések német nyelvű magyarázatainak összepárosítása nehézségekbe ütközik a hallgatók körében (III. feladat),
- a funkciógés szerkezetek esetén problémát okoz a megfelelő igei tag kiválasztása (IV. feladat).

3. A MINTA

Egy általam összeállított papír alapú kérdőívet¹² töltettem ki 200, a gazdasági felsőoktatásban tanuló hallgatóval. A kiértékelésnél azonban csupán 163 feladatsort tudtam figyelembe venni, 37 kérdőív használhatatlan volt a felmérés szempontjából, ugyanis ezek vagy teljesen üresen vagy nagyon hiányosan érkeztek vissza.

A válaszadók 18-21 év közti fiatal felnőttek, akik a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán, a Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karán és a Budapesti Gazdasági Egyetem Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Karán, Külkereskedelmi Karán, illetve Pénzügyi és Számviteli Karán tanulnak német gazdasági szaknyelvet. A megkérdezettek között Kereskedelem és marketing, Turizmus-vendéglátás, Nemzetközi gazdálkodás, Nemzetközi tanulmányok, Pénzügy-számvitel, Gazdálkodási és menedzsment, illetve Emberi erőforrások alapképzési szakon tanuló hallgatók szerepeltek. A kérdőív kitöltése anonim módon történt, a vizsgálat szempontjából a hallgatók neve nem játszott szerepet.

¹² A teljes kérdőív a tanulmány végén található

4. AZ ELJÁRÁS

A feladatsor elkészítéséhez a DER STANDARD, a Neue Zürcher Zeitung, a Frankfurter Allgemeine Zeitung, a Die Welt és a WirtschaftsWoche című gazdasági lapok online verziójából nyert frazeologizmusokat használtam fel.

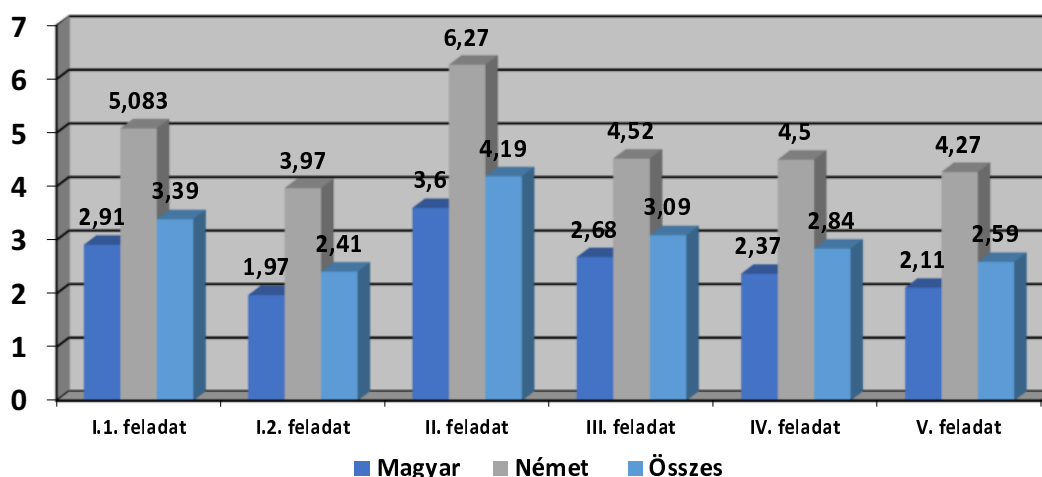
A kigyűjtött 185 különböző báziskomponensű gazdasági frazeologizmusból a feladatsor összeállításához 40 szókapcsolatot használtam fel, a második, a harmadik, a negyedik és az ötödik feladathoz (Csányi, 2017). Az igei frazeologizmusok kimagasló száma miatt (169) azokra fektettem hangsúlyt. 20 funkciógés szerkezetet (főnév + ige), 14 ige + főnév + prepozícióból álló és 6 egyéb (ige + főnév + melléknév, ige + főnév + melléknév + prepozíció, ige + főnév + főnév + melléknév, ige + melléknév) szókapcsolatot használtam fel a kérdőív elkészítésekor.

A frazeologizmusok kiválasztása random módon történt, a gazdasági szaknyelv oktatása során gyakran előforduló szóösszetételekre fókuszálva.

A 163 értékelhető feladatlappól 36-nál minden válasz németül, míg 127 esetén a I/2. feladtnál (Was bedeuten im Text diese Ausdrücke? Erklären Sie sie auf Deutsch. – Mit jenen Worten in dem Text sind diese Ausdrücke gemeint? Erklären Sie sie auf Deutsch.) magyarul történt a válaszadás¹³. A két különböző kategória („Magyar”/”Német”) megjelenítését azért tartom lényegesnek, mivel azt feltételeztem, hogy a mindenhol német választ adó hallgatók eredményei jobbak, mint a magyarul is válaszolóké (ez a feltételezésem a kérdőívek kiértékelésekor be is igazolódott). A magyar és német válaszokkal kiegészített variációkat külön-külön is elemeztem, és a végén egy összesített eredményt is készítettem.

A felmérésben, mely öt fő kérdésből és egy alkérdésből állt, gazdasági tárgyú szövegeket használtunk. Minden egyes kérdés (illetve alkérdés) 10 pontot ért, így összesen 60 pontot érhetnek el a mindenre helyesen válaszolók. Az 1. ábra az egyes feladatokra kapott pontszámok átlagát mutatja be.

1. ábra: Az egyes feladatokra kapott pontok átlaga



Forrás: saját szerkesztés

¹³ A továbbiakban a „Magyar”, a „Német”, ill. az „Összes” elnevezéseket használom a különböző kategóriák megjelenítésére.

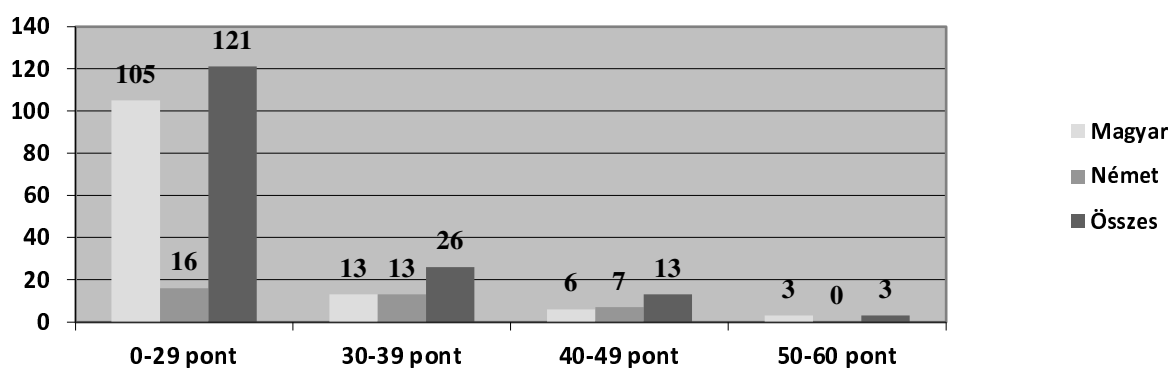
A legmagasabb átlagpontszámot a második feladatnál kapták a hallgatók (II. Was bedeuten die unterstrichenen Ausdrücke? Schreiben Sie die ungarischen phraseologischen Entsprechungen hinzu! – Mit jelentenek az aláhúzott kifejezések? Írja melléjük a magyar frazeológiai megfelelőket!). Az elért eredmények („Magyar”: 3,6 pont / „Német”: 6,27 pont / „Összes”: 4,19 pont az elérhető 10 pontból) arról tanúskodnak, hogy a feladatsor megoldásakor a német frazeologizmusok magyar nyelvű megfelelőjének megadása ment a legkönnyebben a hallgatóknak. Amennyiben az egyes kifejezésekben szereplő szavakat vagy szavak valamelyikét ismerték, akkor a magyar megfeleltetés sem okozott problémát számukra.

Ugyanakkor a legalacsonyabb pontokat („Magyar”: 1,97 pont / „Német”: 3,97 pont / „Összes”: 2,41 pont az elérhető 10 pontból) az I.2. feladatnál érték el a hallgatók (I.2. Was bedeuten im Text diese Ausdrücke? Erklären Sie sie auf Deutsch. – Mit jelentenek a szövegben ezek a kifejezések? Magyarozza meg őket németül.). Ez azt jelenti, hogy a kifejezések megmagyarázása okozta a legtöbb a nehézséget a válaszadóknak, és azt is, hogy a hallgatók nem rendelkeznek megfelelő szókinccsel ahhoz, hogy bizonyos szóösszetételeket németül meg tudjanak magyarázni, ezért adtak 127-en magyar nyelvű válaszokat (holott a feladat utasítása egyértelműen kérte a német nyelvű magyarázatokat).

5. A KUTATÁS EREDMÉNYEI

A felmérés során képet kaptam a hallgatóknak különösen sok problémát okozó feladattípusokról. Az eredmények tükrében elmondható, hogy „Német” csoporthoz tartozó hallgatók (tehát akik az I.2. feladatnál németül magyarázták meg a kifejezéseket) minden feladatnál jobban teljesítettek, mint a „Magyar” csoport (akik az I.2. feladatnál magyar nyelvű magyarázatokat adtak) tagjai. Az „Összes” elnevezéshez az összes értékelhető feladatlapok eredményei tartoznak, a „Német” és a „Magyar” csoportok eredményeit együttvéve.

2. ábra: „Magyar”, „Német”, „Összes” csoportok pontszámai



Forrás: saját szerkesztés

Az egyes feladatoknál és részfeladatnál is 10-10 pontot ért a hibátlan megoldás, így maximálisan elérhető pontszám 60 volt. Az abszolút legmagasabb és legalacsonyabb pontszámot is a „Magyar” csoportból kaptam (56 ↔ 0 pont), míg a „Német” csoportban már nem volt ekkora a szórás (49 ↔ 6 pont).

A 2. ábra az elért pontszámok eloszlását mutatja. Látható, hogy az egész feladatsor adatait nézve az 50%-ot el nem érők aránya a legmagasabb (121 fő, azaz 74,23%). 30-39 pontot 26-an teljesítettek ez 31,9%, 40-49 pont között 13 hallgató volt, míg a legmagasabb pontszámot érő tartományban (52, illetve 56 ponttal, ami 86%, illetve 93%) csupán három hallgató áll. Eszerint a hallgatók közel 3/4-e

(74,23%) a feladatsor kitöltésekor még az 50%-ot sem érte el, és a szaknyelvi nyelvvizsgákon, illetve féléves dolgozatoknál az elégséges (2) osztályzathoz általában szükséges 60%-os minimumkülöböt a kitöltők csupán 31,9%-a szerezte meg.

Az 1. táblázatban az látható, hogy az egyes feladatoknál az egyes pontokat összesen hány hallgató érte el („Összes”).

1. táblázat: Az egyes pontszámokat elért hallgatók száma a hat feladattípusnál

	I.1. feladat	I.2. feladat	II. feladat	III. feladat	IV. feladat	V. feladat
0 pont	42	64	19	38	37	48
1 pont	23	19	17	21	36	33
2 pont	26	9	12	20	22	23
3 pont	15	15	22	26	25	11
4 pont	7	19	19	18	8	6
5 pont	7	12	23	12	6	13
6 pont	7	11	17	7	5	12
7 pont	3	4	8	3	4	2
8 pont	11	8	11	5	6	7
9 pont	1	2	10	0	0	0
10 pont	21	0	5	13	14	8

Forrás: saját szerkesztés

Az adatok alapján elmondható, hogy a leggyengébben az I.2. feladat¹⁴ sikerült. Itt 64-en kaptak 0 pontot (39,26%) és senki nem ért el 10 pontot. Ez azt jelenti, hogy a hallgatók közel 40%-a nem vagy teljesen rosszul oldotta meg a feladatot, és csupán 11 főnek sikerült legalább 60%-ot elérni (6,7%). A 163 főből 14-en értek el 70-90%-ot, ami a kitöltők 8,58%-nak felel meg.

A legsikeresebb az II. feladat¹⁵ volt, ahol bár csak 5-en (3,06%) oldották meg hibátlanul a feladatot és értek el 10 pontot, azonban a többi pont eloszlása nagyjából egyenletes volt. Az 1-9 pont közé eső tartományba 139 fő (85,27%) tartozott, ami az egyes pontszámokat tekintve átlagban 15,4 főt jelentett, igaz ennél a feladatnál is született 19db 0 pontos megoldás.

A kérdőív első gyakorlatának első részében (I.1. feladat)¹⁶ egy összefüggő hiányos német nyelvű szöveget kellett előre megadott, az adott szövegrészbe illő kifejezésekkel kiegészíteni. Az ALDI diszkonthálozatról szóló cikkbe a funkcióigés szerkezeteken túl strukturális frazeologizmusokat is be kellett illeszteni pl.

- gute Gründe haben – jó oka van,
- Filialen betreiben – fióküzletet működtet,
- vergleichsweise – összehasonlítva,
- in Grundzügen – alapvetően.

A feladatnál a hallgatók receptív készségén volt a hangsúly (olvasásértés). Az alacsony eredményt tekintve (átlag „Összes”: 3,39 pont ld. 3.sz. ábra) elmondható, hogy ez a készség mindenképpen fejlesztést igényel. Az olvasásértés fejlettsége / fejletlensége nagy mértékben befolyásolja a tananyag elsajátítását, az új kifejezések megtanulását és ezáltal az önálló szövegalkotást is.

¹⁴ I.2. Was bedeuten im Text diese Ausdrücke? Erklären Sie sie auf Deutsch. – Mit jelentenek a szövegben ezek a kifejezések? Magyarázza meg őket németül.

¹⁵ II. Was bedeuten die unterstrichenen Ausdrücke? Schreiben Sie die ungarischen phraseologischen Entsprechungen hinzu! – Mit jelentenek az aláhúzott kifejezések? Írja melléjük a magyar frazeológiai megfelelőket!

¹⁶ I.1. Ergänzen Sie den Text mit den Ausdrücken aus dem Kasten. – Egészítse ki a szöveget a keretben levő kifejezésekkel.

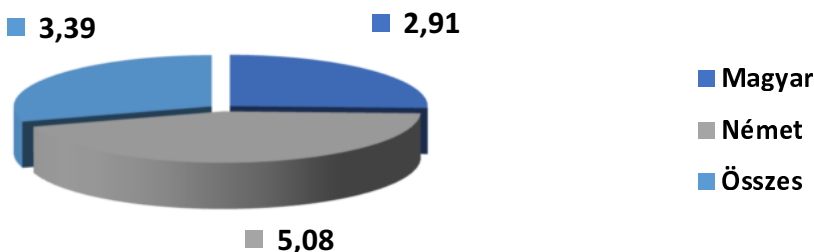
Meg kell azonban jegyezni, hogy amennyiben az összes feladatnál elért pontokat nézzük, az I.1. feladatnál a legmagasabb a 10 pontot elért hallgatók száma (21 fő), ugyanakkor a 3. legtöbben vannak a 0 pontot elérők is (42 fő). Ebből következik, hogy a valószínűleg fejlett olvasásértés készséggel rendelkező hallgatóknak nem okozott problémát a megadott kifejezések beillesztése a szövegbe, míg akiknél ez a készség nem eléggé fejlett, azok a feladat megoldásakor is nehézségekbe ütköztek.

Számtalan példa tükrözi a szöveg meg nem értését vagy félreértését. Ez azért is probléma, mert a szövegértés hiánya miatt nem képesek a hallgatók a szövegek önálló feldolgozására és ebből kifolyólag (valószínűleg) a szavak és kifejezések pontos megtanulására sem. Ezen felül számos a nyelvtani szabályok figyelmen kívül hagyása is helytelen megoldáshoz vezetett pl.

- ige hiánya: Gegen das Konzept der deutschen Billiganbieter hat die Konkurrenz im Ausland bislang *in Grundzügen.
- állítmány halmozása: *Filialen betreiben ist das typische Aldi-Design zwar immer noch zu erkennen, ...; Aldi Nord und Süd *steht die Welt Kopf in je neun Ländern rund 10.000 *kein Mittel gefunden weltweit.

A 3. ábrából kiolvashatók a feladatban elért pontok átlagai. A „Magyar” csoport a „Német”-nél rosszabban teljesített (átlag „Magyar”: 2,91 ↔ átlag „Német”: 5,08 pont), de mivel ennél a feladatnál mindkét csoportnak németül kellett válaszolnia, így az „Összes” átlagot (3,39 pont) kell figyelembe venni. A legmagasabb pontszám mind a „Magyar”, mind a „Német” csoportnál a 10 volt, míg a legalacsonyabb is megegyezett (0 pont).

3. ábra: I.1. feladatban elért átlagpontszámok



Forrás: saját szerkesztés

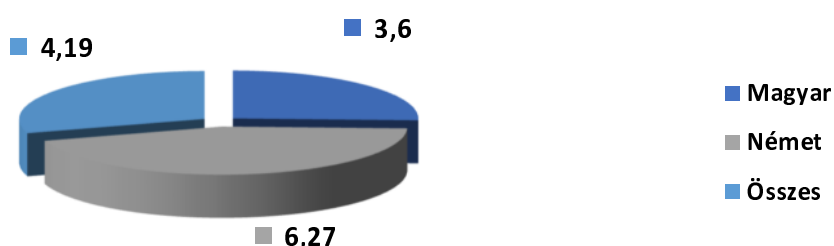
A feladat második részében (I.2. feladat)¹⁷ az előzőleg (I.1. feladat) beillesztett kifejezéseket kellett elmagyarázni. A megoldók két variációt adtak be. Mint már említettem, 36 fő németül adta meg a szóösszetételeket, míg 127-en magyarul ismertették a megoldásokat. Bár egyik csoport átlaga sem tekinthető magasnak („Magyar”: 1,97 pont ↔ „Német”: 3,97 pont), mégis a „Német” csoport eredménye több mint, a duplája a „Magyar” csoporténak. Ez a különbség a hallgatók nyelvtudásának tudható be, mivel akinek magasabb szintű a nyelvtudása, az inkább vállalkozik a német nyelvű magyarázatra, mint az, aki nincs a megfelelő szinten.

¹⁷ I.2. Was bedeuten im Text diese Ausdrücke? Erklären Sie sie auf Deutsch. – Mit jelentenek a szövegben ezek a kifejezések? Magyarázza meg őket németül.

Ha az összes feladatra kapott pontszámokat hasonlítjuk össze, a kapott eredmény mindkét csoportot tekintve itt a legalacsonyabb, itt volt a legtöbb 0 pontos megoldás („Magyar”: 61 fő/ „Német”: 3 fő/ „Összes”: 64 fő) és egy sem volt, ahol 10 pontot értek volna el. Ahogy már említettem, az összes feladat közül ez sikerült a leggyengébben, itt volt a legtöbb teljesen rossz megoldás, és 138 fő (84,66%) a 1-5 pontos tartományba esett, tehát még a pontok 50%-át sem érte el.

A második feladat¹⁸, ahol 10 frazeologizmussal bővített mondatnak kellett a magyar nyelvű frazeológiai megfelelőjét megadni, hozta a legjobb eredményeket. A produktív feladat átlagainak megtekintésekor látható, hogy az összes pontátlag viszonyában azok ennél a feladatnál a legmagasabbak: „Magyar”: 3,6 pont – „Német”: 6,27 pont – „Összes”: 4,19 pont (ld. 4. ábra).

4. ábra: A II. feladatban elért átlagpontszámok



Forrás: saját szerkesztés

A hallgatók passzív szókincse nyilvánvalóan fejlettebb, mint az aktív, így a megértett kifejezések magyar nyelven történő megadása sem okozott számukra problémát.

Ennek ellenére itt is talákoztam 19 főnél 0 pontos megoldással, emellett a 10 pontos megoldások száma is igen csekély maradt (5 fő). A hibák legtöbbször abból adódtak, hogy a válaszadók a gazdasági frazeologizmusokat még magyarul sem ismerték vagy hibásan tudták pl.

- Die GmbH hat letztes Jahr einen Gewinn erzielt. – A Kft. tavaly nyereséges volt/nyereséget ért el.
*A GmbH múlt évben a győzelmet célozta./sikert ért el/elérte célját/A GmbH az utolsó évben sikerről számolt be.
- Bitte unterbreiten Sie uns noch diese Woche ein Angebot! – Kérem még a héten tegyen nekünk ajánlatot!
*Még a héten kérek Öntől egy ajánlatot./Kérjük, javasoljanak nekünk is ezen a héten egy ajánlatot./Kérem, adjon nekünk még a mai hétre egy ajánlatot/bővítse az ajánlatot.
- In Ungarn konnten mehrere deutsche Firmen letztes Jahr Fuß fassen – Magyarországon tavaly több német cég meg tudta vetni a lábát.
*Magyarországon előző évben több német szerződést veszni hagytak./ Több cég tönkre ment/csődbe ment/lábát adja/lábon áll/talpon van/betelepült.

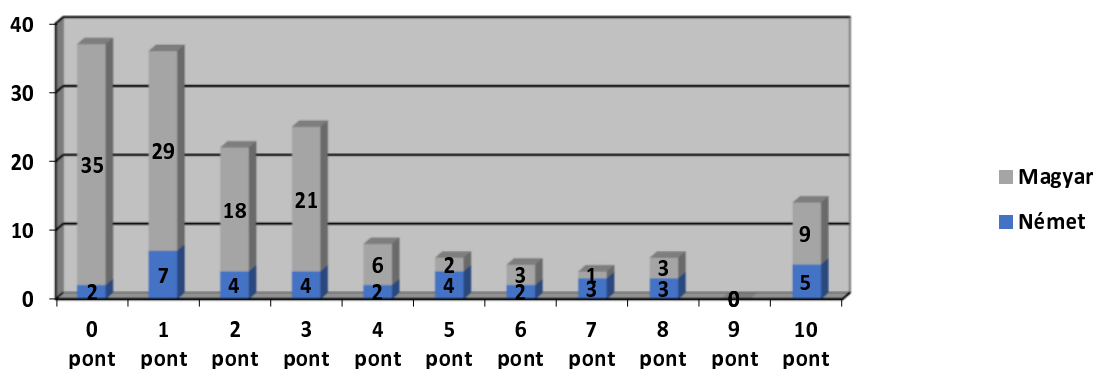
¹⁸ II. Was bedeuten die unterstrichenen Ausdrücke? Schreiben Sie die ungarischen phraseologischen Entsprechungen hinzu! – Mit jelentenek az aláhúzott kifejezések? Írja melléjük a magyar frazeológiai megfelelőket!

A következő feladat¹⁹ során tíz német frazeologizmusoz kellett rokon értelmű német kifejezéseket rendelni. A párosítandó szóösszetételek esetén frazeologizmusok, egyszavas igék és körülírások szerepeltek. Az eredményeket tekintve a „Magyar” csoport 2,68 pontot ért el átlagosan, míg a „Német” 4,52 pontot, az „Összes” pedig 3,09 pontot. Ezek az értékek közepesnek felelnek meg, az összes feladat eredményeit tekintve a 3. helyen vannak.

Ennél a feladatnál a nehézség abban volt, hogy nemcsak a frazeologizmusokat kellett megérteni a hallgatóknak, hanem a szinonim megfelelőket is. Így amennyiben számukra ismeretlen szavakkal találkoztak valamelyik oldalon, akkor ahhoz a párt sem tudták megtalálni. Éppen ezért elengedhetetlen, hogy a szaknyelvi órákon, az egyes kifejezések megtanítása / megtanulása során a tanár szinonim szóösszetételekkel is megismertesse a hallgatókat, hogy kommunikációjuk választékosabb, szókincsük gazdagabb legyen.

Funkcióigés szerkezetekkel volt kapcsolatos a negyedik feladat²⁰. Mind a főnévi, mind az igei tag meg volt adva, a párok megtalálása volt a cél. Az eredmények tükrében elmondható, hogy az elsődleges nehézséget az adott szerkezetek hiányos vagy nem meglévő ismerete jelentette.

5. ábra: A IV. feladatban elért pontszámok



Forrás: saját szerkesztés

Az 5. ábrából látható, hogy a „Magyar” csoportnál a 0 – 3 pontot elért hallgatók száma igen magas (86 fő a 127-ből), ez 67,7%-a csoportnak, ugyanakkor a 10 pontot szerettek száma is kiemelkedő (9 fő). A „Német” csoport által szerzett pontok eloszlása nagyjából egyenletes, náluk az 1 pontot elérték vannak a legtöbb (7 fő), 10 pontot közülük 5-en értek el. 9 pontos megoldás nem volt, mivel minden főnévhez tartozott ige, így egy tévesztés két hibát vont maga után. Érdekes volt megfigyelni, hogy még a jobban szereplő „Német” csoportnál is voltak olyan típushibák, melyeket többen is elkövettek pl.

- igei tagok felcserélése: den Rabatt *tragen, die Lasten *kürzen (helyesen: den Rabatt kürzen – árengedményt csökkent, die Lasten tragen – terheket visel),
- helytelen ige használata: zur Kasse *stehen (helyesen: zur Kasse bitten – fizettet), in Auftrag *bitten (helyesen: in Auftrag geben – megbízást ad).

¹⁹ III. Ordnen Sie den Wendungen die passenden Bedeutungserklärungen zu! – Rendelje hozzá a szófordulatokat a megfelelő jelentésmagyarázatokhoz!

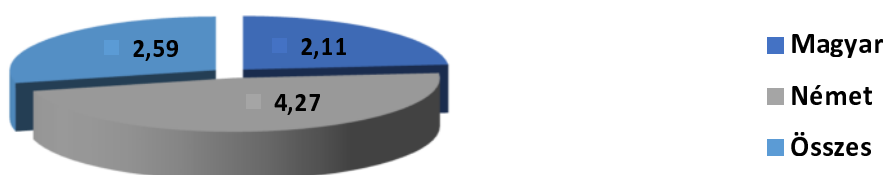
²⁰ IV. Ergänzen Sie die Wendungen mit den angegebenen Verben! – Egészítse ki a szófordulatokat a megadott igékkel!

Az utolsó feladat²¹ ismét egy lyukas szöveg volt, azzal a különbséggel, hogy itt nem egy összefüggő szövegbe, hanem tíz önálló mondatba kellett beilleszteni a kifejezéseket.

Az eredmények is tükrözik a hasonlóságot az első feladathoz, ugyanis itt érték el a válaszadók a második legkevesebb pontot (ld. 6. ábra). A kis pozitív különbség annak tudható be véleményem szerint, hogy a független mondatok megértése kevesebb nehézséget okozott a hallgatóknak, mint az összefüggő szövegé.

Az V. feladat számadataiból kiderül, hogy a „Német” csoport átlaga kétszer olyan magas, mint a „Magyaré”, ami egyáltalán nem meglepő, hisz a „Német” csoport minden feladatnál jobban szerepelt.

6. ábra: Az V. feladatban elért pontok átlaga



Forrás: saját szerkesztés

6. ÖSSZEĞZÉS

A legrosszabbul sikerült feladatoknál (I.2. és az V. feladat), a hallgatók receptív készségére volt szükség. A direkt módszerrel mért (lyukas szöveg) olvasásértés készsége az eredmények tükrében a válaszadóknál igen fejletlen. Ez azért is probléma, mert az írott szöveg értése az egyik legfontosabb nyelvhasználati készség, amely mind a mindennapi kommunikáció, mind az intézményesített szaknyelvoktatás és nem utolsósorban a szakmai nyelvvizsga feladatok szerves részét képezi.

A II. feladatnál, amelynek átlagai bár a legmagasabbak voltak, szintén talákoztam hibás megoldásokkal. Ezek legtöbbször abból adódtak, hogy a válaszadók a gazdasági frazeologizmusokat még magyarul sem ismerték vagy hibásan tudták. Ez a tény (is) alátámasztja a gazdasági frazeologizmusok (nem csak idegen nyelvű) oktatásának fontosságát a szaknyelvi órákon.

A német nyelvű frazeologizmusok magyar nyelvű megfelelőinek megadása kevesebb problémát okozott a válaszadóknak, ami a fejlettebb passzív szókincsüknek tudható be. Klaudy (1988) a frazeologizmusok fordításával kapcsolatban megjegyzi, hogy azoknál a szóösszetételeknél, amelyeknél nem áll össze automatikusan az egész jelentése az elemek jelentéséből, azokat nem fordítjuk, hanem „megfeleltetjük” az adott célnyelvi kifejezéssel. Erre a hallgatók figyelmét is feltétlenül fel kell hívni, különben könnyen szembe találják magukat „tükörfordításokkal”, a másik nyelvben nem létező kifejezésekkel, és mindez nyelvi interferenciát okozhat.

A németül választ adó csoport értékei minden esetben jobbak voltak, mint a magyar nyelven válaszoló csoportéi. Ennek hátterében az eleve magasabb szintű nyelvtudás áll. A valószínűleg jobb

²¹ V. Ergänzen Sie die Sätze mit den (im Kasten) angegeben Ausdrücken. – Egészítse ki a mondatokat (a keretben) megadott kifejezésekkel.

nyelvi teljesítménnyel bíró hallgatók a gazdasági frazeologizmusokkal kapcsolatos feladatokban is jobban szerepeltek, mivel az általános nyelvi ismeretek sok esetben a szakmai nyelvi feladatok megoldásában is segítségükre voltak. Ebből következik, hogy a gazdasági szaknyelvi órákon nem elegendő az egyes idegen nyelvű szaknyelvi frazeologizmusok magyar nyelvű megfelelőjét megadni, hanem azokat mindig egy gazdasági témájú szövegbe ágyazva kell megtanítani.

A rokon értelmű kifejezések összepárosítása sem ment zökkenőmentesen, az elért eredmények közepesek. Ez is alátámasztja, hogy a szaknyelvi órákon, az egyes kifejezések megtanítása / meg tanulása során létfontosságú, hogy a tanár szinonim szóösszetételekkel is megismertesse a hallgatókat, hogy kommunikációjuk választékosabb, szókincsük gazdagabb legyen.

A gazdasági frazeologizmusok között nagy számban fordulnak elő funkciógés szerkezetek. Az ezzel kapcsolatos feladatban elért eredmények tükrében levonhatjuk azt a következtetést, hogy a hallgatók ismeretei meglehetősen hiányosak. Még a jobban teljesítő németül válaszoló csoportnál is találkozhattunk típushibákkal, úgymint az egyes igei tagok felcserélése, az ige helytelen használata.

Az előzőek alapján leszögezhetem, hogy az általam felállított hipotézisek beigazolódtak. Az összefüggő gazdasági lyukas szöveg kiegészítése adta a legalacsonyabb pontszámot (I.2. feladat), míg a magyar nyelvű megfelelések beírása a legmagasabbat (II. feladat). A német nyelvű kifejezések német nyelvű magyarázatainak összepárosítása nehézségekbe ütközött a hallgatók körében éppúgy, mint a funkciógés szerkezeteknél a megfelelő igei tag kiválasztása.

A feladatokban keresett szóösszetételek többsége funkciógés szerkezet. A választást a gazdasági szaknyelvi újságcikkekben fellelhető igei frazeologizmusok gyakorisága támasztja alá. Jelen esetben 621 frazeologizmusból 214 gazdasági, ebből 117 a funkciógés szerkezet (Csányi, 2017 3. fejezet).

A teszt kitöltésének gyenge eredményei alapján kijelenthető, hogy a hallgatók nem rendelkeznek megfelelő ismeretekkel a gazdasági szaknyelvi frazeologizmusok terén. Az összes válaszadó 74,2%-a (121 fő) nem érte el a megszerezhető 60 pont 50%-át sem. A legmagasabb, 50-60 pont közötti sávba csupán három eredmény tartozott (ld. 2. ábra).

Mindezek alapján megállapítható tehát, hogy a gazdasági szaknyelvi órákon a receptív készségeken belül nagy hangsúlyt kell fektetni az olvasott szöveg értés készségének fejlesztésére autentikus gazdasági újságcikkek segítségével is, mivel a receptív készségek közvetetten a produktív készségeket is fejlesztik.

Az olvasott szöveg értésének gyakorlása mindenek előtt eredeti gazdasági újságcikkekkel valósítható meg. Ezek nyomtatott és elektronikus formában is elérhetők, így akár önálló tanulási segédeszközként is szolgálhatnak. Az eredeti, szövegek olvasása és feldolgozása nem csupán a naprakész, gazdasággal kapcsolatos hírek, hanem az aktuális nyelvhasználat megismerése miatt is elengedhetetlen. A mai globalizált világban már nem elég az ideg nyelvű tananyagok ismerete, sokkal inkább szükség van az élő nyelvet birtokló egyénekre. Éppen ezért nagy felelősség hárul a szaknyelvet oktatókra, hogy segítséget nyújtsanak a hallgatóknak a természetes nyelvhasználati célok (szövegek megértése, fordítása, önálló alkotása), és a magasabb szintű szakmai nyelvtudás elérésében.

Az idegennyelv-oktatásának célja, hogy a mindennapi életben jól használható nyelvtudást biztosítson a tanulóknak. Különösen igaz ez a felsőfokú intézményekben oktatott szaknyelvre, hisz a munkaadók többsége a problémamegoldó készség, a csapatmunka vagy a kommunikációs készségek mellett a kulcskompetenciák közé sorolja az idegen nyelv tudását is (vö. Komor, 2001). Ezt segítő szükség van a tantárgyi követelményekhez igazodó tanulási / tanítási módszerek kiválasztására, fejlesztésére, a tanárok előzetes felkészülésére. A kérdőív kiértékelése egyértelművé

tette, hogy szükség van a gazdasági szaknyelvi órákon történő idegen nyelvi gazdasági frazeologizmusok oktatására. A gazdasági frazeologizmusok értése, illetve használata sokszor már magyar nyelven is problémát okoz, így azok elmagyarázása, megtanítása is gyakran az idegen nyelvet tanító tanárookra hárul.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bergerová, H. (2010) Multimediales Unterrichtsmaterial zur deutschen Phraseologie. Phraseologie in der germanistischen Ausbildung. Teil 4: Phraseologismen als ein didaktisches Phänomen. Elérhető: http://frazeeologie.ujepurkyne.com/VS_teil04_ger.asp.
- Csányi, E. (2017) Frazeologizmusok a német gazdasági sajtóban, helyük a gazdasági szaknyelv elsajátításában. Doktori értekezés. Elérhető: <https://btk.pte.hu/hu/esemenyek/csanyi-eszter-frazeologizmusok-nemet-gazdasagi-sajtoban-helyuk-gazdasagi-szaknyelv>
- Ettinger, S. (2007) Phraseme im Fremdsprachenunterricht. In: Burger, Harald – Dobrovolskij, Dmitrij – Kühn, Peter – Norrick, Neal R. (Hrsg.) (2007): Phraseologie/ Phraseology. Ein internationales Handbuch zeitgenössischer Forschung/ An International Handbook of Contemporary Research. 2 Halbbände (HSK 28.1/2). Berlin, de Gruyter.
- Gautier, L. (2008) Fach, Fachsprache und Fachtextsorte: ein 'magisches' Dreieck in der Fachsprachenvermittlung. In: Daniel Baudot – Maurice Kauffer: Wort und Text. Lexikologische und textsyntaktische Studien im Deutschen und Französischen. Festschrift für René Métrich zum 60. Geburtstag. Stauffenburg Verlag, pp.3-13.
- Hallsteinsdóttir, E. (2001) Das Verstehen idiomatischer Phraseologismen in der Fremdsprache Deutsch. PHILOGIA - Sprachwissenschaftliche Forschungsergebnisse. Hamburg. Elérhető: <http://www.verlagdrkovac.de/volltexte/978-3-8300-0435-6.htm>.
- Hallsteinsdóttir, E. (2011) Aktuelle Forschungsfragen der deutschsprachigen Phraseodidaktik. Linguistik online. Bd. 47, Nr. 3. Elérhető: http://www.linguistik-online.de/47_11/hallsteinsdottir.html.
- Heltai, P. (2010) A szaknyelvi frazeológia kérdései. In: Dobos Csilla (szerk.): Szaknyelvi kommunikáció. Segédkönyvek a nyelvészet tanulmányozásához. 110. Miskolci Egyetem, Miskolc. Tinta Könyvkiadó, Budapest.
- Jazbec, S. – Enčeva, M. (2012) Aktuelle Lehrwerke für den DaF-Unterricht unter dem Aspekt der Phraseodidaktik. Porta Linguarum 17, 2012. 153-171. Elérhető: http://www.ugr.es/~portalin/articulos/PL_numero17/9%20SASA.pdf.
- Jesenšek, V. (2006) Phraseologie und Fremdsprachenlernen. Zur Problematik einer angemessenen phraseodidaktischen Umsetzung. Linguistik online. Bd. 27, Nr. 2. Elérhető: <https://bop.unibe.ch/linguistik-online/article/view/747/1273>.
- Klaudy, K. (1988) A frazeologizmusok szó szerinti fordításáról. Magyar Nyelvőr. 112. évf. 3. szám, 305–314.
- Komor, L. (2001) *Az Európai gyakorlathoz illeszkedő munkaerő-piaci készségigény. Felmérés a magyar oktatás-képzés fejlesztése szolgálatában. (Kézirat.)* Gödöllő.
- Muráth, J. (1991) Das Gewicht von Konnotationen beim Übersetzen. In: Bernd-Dietrich Müller (Hrsg.): Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. Iudicium Verlag. München.

KÉRDŐÍV

I.1. Ergänzen Sie den Text mit den Ausdrücken aus dem Kasten.

Edel in Australien, billig in Deutschland

hat gute Gründe	im Laufe der Zeit	in Grundzügen	kein Mittel gefunden
mischt die Supermarkt-Landschaft auf	spart Kosten	Filialen betreiben	steht die
Welt Kopf	verfolgt eine neue Strategie	vergleichsweise	

In Australien (a): Aldi macht auf edel. In vier Filialen an der Ostküste der Händler testweise bei Ausstattung und Angebot (b): Die Gänge sind hell und breit. Das Obst-Sortiment ist überraschend groß und liegt in hölzernen Kisten statt in billig wirkenden Plastikbehältern.

..... (c) ist das typische Aldi-Design zwar immer noch zu erkennen, berichtet die Branchen-Seite supermarketblog.com, aber eigentlich ist Aldi mit dem Gegenteil groß geworden: Die Auswahl (d) klein, der Service kaum vorhanden. Die Ausstattung der Läden wird möglichst auf ein Minimum reduziert.

Auch die Vereinheitlichung (e): Deutschlandweit ähneln die Läden einander. Alle sind gleich aufgebaut, damit der Kunde stets dieselben Produkte nach dem gleichen Muster shoppt. Aldi Nord und Süd (f) in je neun Ländern rund 10.000 weltweit.

In Großbritannien Aldi derzeit (g) und nimmt Branchengrößen wie Tesco, Asda und Sainsbury immer mehr Kunden weg. Natürlich hat Aldi seine Produktpalette (h) angepasst. Zu Deutsch darf es dann auch nicht sein.

Gegen das Konzept der deutschen Billiganbieter hat die Konkurrenz im Ausland bislang (i). Dass Aldi jetzt ausgerechnet in Australien einen anderen Kurs ausprobiert, dennoch (j).

I.2. Was bedeuten im Text diese Ausdrücke? Erklären Sie sie auf Deutsch.

- a) hat gute Gründe:
- b) im Laufe der Zeit:
- c) in Grundzügen:
- d) kein Mittel gefunden:
- e) mischt die Supermarkt-Landschaft auf:
- f) spart Kosten:
- g) Filialen betreiben:
- h) die Welt steht Kopf:
- i) verfolgt eine neue Strategie:
- j) vergleichsweise:

II. Was bedeuten die unterstrichenen Ausdrücke? Schreiben Sie die ungarischen phraseologischen Entsprechungen hinzu! (Beispiel: Die Firma schließt den Vertrag noch heute ab. – A cég még ma megkötö a szerződést.)

- a) Herr Stolz führt das Unternehmen seit 20 Jahren.:
- b) Die GmbH hat letztes Jahr einen Gewinn erzielt.:
- c) Bitte unterbreiten Sie uns noch diese Woche ein Angebot!
- d) Beim Hausbau entstehen verschiedene Kosten.:
- e) Der HR Manager führt das Gespräch mit dem Bewerber.:
- f) In Ungarn konnten mehrere deutsche Firmen letztes Jahr Fuß fassen.:
- g) Dieser Lieferant hat die besten Preise, so wurde ihm der Auftrag erteilt.:
- h) Die OTP AG war sehr erfolgreich und schüttet deshalb eine Dividende aus.:
- i) Der Abteilungsleiter übt Druck aus, damit das Produkt rechtzeitig fertig ist.:
- j) Mit dieser Neuerung hat das Unternehmen den Durchbruch geschafft.:

III. Ordnen Sie den Wendungen die passenden Bedeutungserklärungen zu!

- | | |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| a) rote Zahlen schreiben: | 1. dasselbe Ziel verfolgen |
| b) auf ein Unternehmen setzen: | 2. einen Rekord erreichen |
| c) nach oben schießen: | 3. etwas ist schlecht gelungen |
| d) das Rekordhoch knacken: | 4. negatives Ergebnis erreichen |
| e) auf der Strecke bleiben: | 5. aufgeben müssen |
| f) an einem Strang ziehen: | 6. schließen |
| g) dumm gelaufen: | 7. jemanden / etwas beobachten |
| h) im Visier haben: | 8. das beste Ergebnis übertreffen |
| i) dichtmachen: | 9. in eine Firma investieren |
| j) Sanktionen verhängen: | 10. eine Strafe anordnen |

IV. Ergänzen Sie die Wendungen mit den angegebenen Verben!

- | | |
|------------------|-------------------|
| a) zur Kasse | 1. bringen |
| b) den Rabatt | 2. zahlen |
| c) im Wettbewerb | 3. stellen |
| d) auf den Markt | 4. bitten |
| e) per Vorkasse | 5. tragen |
| f) die Lasten | 6. nehmen |
| g) die Grenze | 7. stehen |
| h) in Empfang | 8. geben |
| i) in Auftrag | 9. kürzen |
| j) unter Beweis | 10. überschreiten |

V. Ergänzen Sie die Sätze mit den (im Kasten) angegeben Ausdrücken.

an der Spitze stehen	den Kürzeren ziehen	den Sprung wagen	den Weg freizumachen	die
Zustimmung einholen	einen Umsatz verbuchen	in Aussicht stellen	unter anderem	
	über die Bühne gehen	verantwortlich machen		

- a) Seit Jahren ist das Unternehmen sehr erfolgreich. Jetzt es sogar im Wettbewerb.
- b) Der Siemens-Rivale letztes Jahr von 1,6 Milliarden Euro.
- c) Allstrom hatte zugestimmt, bei der Energiesparte für 12,4 Milliarden Euro für das Angebot von GE
- d) Zur Zeit man der Aufsichtsbehörden für den Deal
- e) Mitsubishi und Siemens haben gegen den Wunschkandidaten
- f) Es ist nicht genug, dass Gesetze modernisiert werden, muss es einfacher werden, als Taxifahrer zu arbeiten.
- g) Google hat für dieses Jahr die Einführung eines neuen Produktes
- h) Für den Fehler man den Generaldirektor
- i) Microsoft stellt seine neueste dreidimensionale Brille vor, mit der es großen Damit kapituliert das Unternehmen in die Zukunft.
- j) Der Zusammenschluss der zwei Firmen soll bis August

A SZAKNYELVOKTATÁS SZEREPE ÉS JELENTŐSÉGE A SZAKEMBERKÉPZÉSSEN

THE ROLE AND IMPORTANCE OF LANGUAGE TEACHING IN THE TRAINING OF PROFESSIONALS

MÁTYÁS JUDIT

PhD, egyetemi adjunktus

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet
matyas.judit@ktk.pte.hu

Absztrakt

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar hallgatói számára a diplomaszerezés feltétele, kimeneti követelmény a Bachelor képzés keretében egy középfokú szakmai (gazdasági/üzleti) vagy felsőfokú általános nyelvvizsga megszerzése. A turizmus vendéglátás szakirányon két idegen nyelvű szakmai nyelvvizsga teljesítése előírás, melyből egyik kiváltható felsőfokú általános nyelvvizsgával. A Kar a hallgatók számára angol és német nyelvből nyújt szaknyelvi képzést, és a BGE KTK Nyelvvizsgahelyen helyben tehetnek írásbeli, valamint szóbeli egynyelvű gazdasági kommunikáció nyelvvizsgát. A hallgatóknak a Karon nyújtott szakmai nyelvórákon nemcsak a nyelvvizsga megszerzésére van lehetőségük, hanem a nyelvvizsgára készülve megismerkednek az adott országban szokásos kulturális sajátosságokkal, viselkedésformákkal a szóbeli és írásbeli kommunikáció vetületében (interkulturális kommunikáció), szert tesznek a gyakorlatban hasznosítható nyelvtudásra, a szakirodalmi források értő olvasóivá, jól informált szakemberekké válhatnak, és a nyelvtudás révén a munkaerőpiacon is hasznosítható ismereteket szerezhetnek idegen nyelveken. A tanulmányban a szaknyelvoktatás fontosságát mutatom be szekunder és primer kutatási eredmények segítségével.

Kulcsszavak: nyelvvizsga, interkulturális kommunikáció, munkaerőpiac

Abstract

For students in the Faculty of Economics and Business Administration in the University of Pécs, the graduation requirement for the Bachelor's degree is an intermediate professional (economics/business) or general higher level language certificate. In the Tourism and Hospitality specialisation, two professional foreign language certificates are required, one of which may be replaced by a general C1 language certificate. The Faculty provides students with language courses in both English and German, and they can take a written and oral business communication language examinations at the official language examination centre of BGE KTK. The courses give the students the opportunity to prepare for the language exam by making them familiar with the cultural characteristics, and behaviours, customs of the country in question, in terms of oral and written communication (intercultural communication), to acquire language skills that can be used in practice, to become fluent readers of literature, to become well-informed professionals and to acquire knowledge in foreign languages that can be used in the labour market.

Keywords: language certificate, intercultural communication, labour market

1. BEVEZETÉS

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karon a Bachelor (BSc) hallgatók abban az esetben tudják tanulmányaikat befejezni, diplomájukat megszerezni, ha egy idegen nyelven felsőfokú általános, vagy középfokú szakmai (gazdasági/üzleti) nyelvvizsgát tesznek. A turizmus vendéglátás szakirányon a kimeneti követelmény két szakmai nyelvvizsga sikeres teljesítése. Ezért kiemelt szerep jut annak, hogy a szaknyelvoktatás magas színvonalú tananyagokkal, modern, hallgató-barát módszerekkel történjen. A szaknyelvoktatás azért is fontos, mert a hallgatók a szaknyelvi órákon szert tehetnek a későbbiek során a gyakorlatban, munkájukhoz is nélkülözhetetlen, sikerrel alkalmazható üzleti szóbeli és írásbeli kommunikációs készségekre.

A szakmai nyelvoktatás keretében a hallgatók a nyelvvizsgára készülve tehát nemcsak a nyelvvizsgára készülhetnek, hanem megismerik az üzleti életben, a globális piaci helytálláshoz szükséges interkulturális szemléletmódot, az alapvető kommunikációs magatartásformákat, szabályokat is.

A szakmai nyelvórákon a munkaerőpiacra történő célirányos felkészítésnek azért is van nagy jelentősége, mert a vállalatok határozott és komoly igényt, elvárást támasztanak a már dolgozó és frissen diplomázott munkavállalókkal szemben a nyelvtudás, a nyelvi felkészültség szempontjából is. Ugyanakkor a vállalatok gyakran és egyértelműen hangot adnak annak, hogy a meglévő, valamint az újonnan belépő munkavállalók ennek az elvárásnak nem felelnek meg maradéktalanul (Makainé - Mommertz, 2014).

2. IDEGENNYELVTUDÁS MAGYARORSZÁGON

Az EU-polgárok kétharmada tud legalább egy idegen nyelven. Átlag felett teljesít Szlovákia (85%), Románia (74%) és Csehország (69%), ugyanakkor Magyarország (közel 40%) meglehetősen rossz helyen található a listán, lemaradva az éllovasoktól (hvg.hu/kultura).

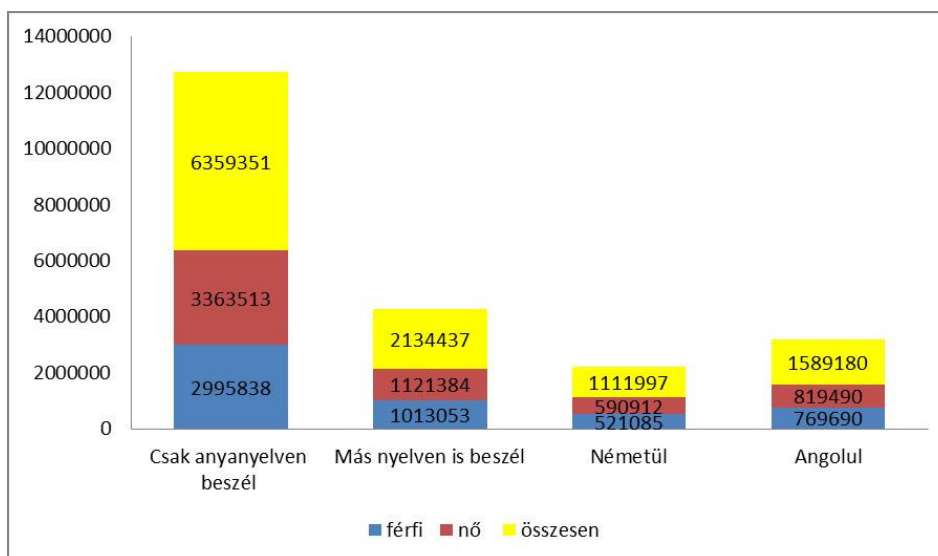
Noha folyamatosan javulnak a statisztikai mutatók a magyarok idegennyelv-tudását illetően, mégis messze vagyunk az Európában elfogadható szinttől, pedig a nyelvtudás ma már elengedhetetlen, hiszen jelentős versenyelőnyt jelent a munkaerőpiacon, azaz felkészít a versenyre és a sikerre a globális gazdaságban. Más nyelvek tanulása megnyitja a nemzetközi piacokat (penzcentrum.hu/oktatas).

A digitális világ nyelve egyértelműen az angol, éppen ezért ma már egyetlen nemzet sem engedheti meg magának, hogy szakemberei ne ismerjék a nyelvet. Ahogy az sem elképzelhető, hogy a világ legnagyobb kutatásaiban vagy a gazdasági életben a nemzetek ne kooperatívan, egy közös nyelvet beszélve kommunikáljanak egymással (penzcentrum.hu/karrier).

Az angol mellett a német nyelv ismerete is fontos, mert 220-230 millióan beszélik, amellyel a világ tizedik leggyakrabban beszélt nyelvének számít. Európában, az európai gazdaságban, a külkereskedelemben, turizmusban vagy az autóiparban folyamatosan nagy igény mutatkozik a németül magas szinten beszélő szakemberek iránt. Mivel a német - az angol után - a második leggyakrabban beszélt nyelv az Európai Unióban, így az uniós intézmények és bürokrácia három hivatalos munkanyelvének egyike is a német (deutsch-karriere-erfolg.com/2018).

A magyarországi idegennyelv-tudás tekintetében szintén az angol áll az első helyen, ezt követi a német (1. ábra), ami a nyelv- és szaknyelvoktatás vetületében is megjelenik. Főképpen e két idegennyelv oktatására, tanulására van igény.

1. ábra: Nyelvtudás Magyarországon



Forrás: http://www.bildung.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=267&Itemid=128

A nyelvek közötti preferenciában a munkaerőpiacon a munkáltatók 92%-a az angolt tekinti elsődlegesnek, és a második leginkább preferált nyelv a munkaadók részéről a német. A vállalatok 35%-a német nyelv tudását várja el leendő alkalmazottaitól. A többi nyelv ismerete iránti igény csak nagyon csekély mértékben jelentik meg az álláshirdetésekből (Szabó – Mátó, 2015).

Ugyanakkor igény lehet más, „kisebb” nyelvek oktatására is, főképpen abban az esetben, ha élénk gazdasági kapcsolata van a két országnak egymással, mert az üzleti tárgyalások során nagy előnyt jelent, ha az a partnert anyanyelvén történik.

A nyelvoktatás és nyelvtanulás fontosságát a magyar kormány is felismerte, és arra kérte a minisztériumokat 2018-ban, hogy dolgozzanak ki intézkedéseket az ország versenyképességének növelése érdekében, mert a nyelvtudás általános szintjének emelése segíti a fiatalok boldogulását, a munkavállalókat, a magyar vállalkozásokat, valamint az állami és gazdasági szervezetek versenyképességének növelését is (Medvegy, 2018).

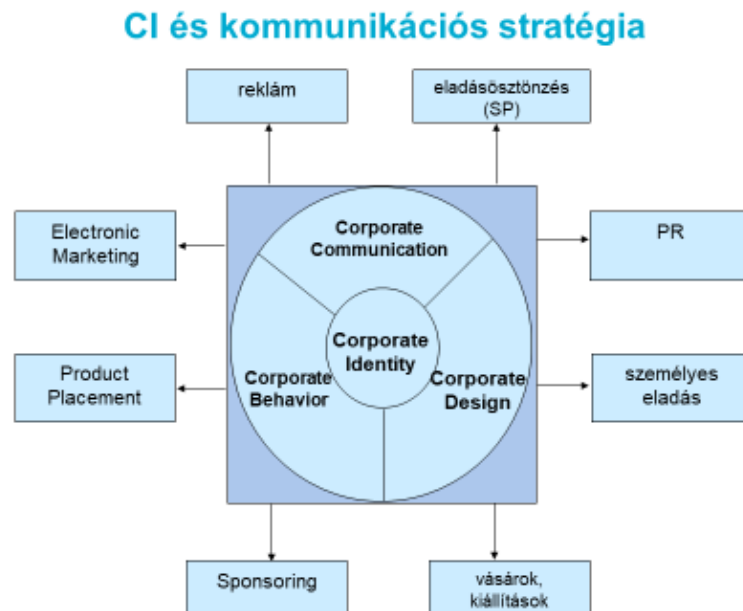
Ugyanakkor sajnálatos, hogy bár nemzetközi összehasonlításban Magyarország élen jár az innovatív projekteknél, de az osztálytermi valóságra továbbra is többnyire a hagyományos, nyelvi tudatosságra, kontrasztivitásra, és nem a használható nyelvtudást fejlesztő eljárásokra épülő nyelvtanulás a jellemző (Nikolov, 2007). Ennek kiküszöbölésére számos pályázati lehetőség nyitva áll, például külföldi tanulmányutakra, csereprogramokra, tanulmányi kirándulásokra (vg.hu/kozelet/kozeleti-hirek). De nemcsak a fiatalok, hanem a tanulmányaikat befejező felnőtt lakosság számára is fontos a nyelvi képzés lehetősége. A GINOP-6.1.3-17 (2020) program keretében például az idegen nyelvi készséggel nem rendelkező felnőtt célcsoport számára nyelvtudást fejlesztő felnőttképzési programok elindítása történt. A program célja az idegen nyelvi készségekkel nem vagy alacsony szinten rendelkezők nyelvtudásbeli hátrányának leküzdése (palyazat.gov.hu, FELHÍVÁS).

3. ÜZLETI KOMMUNIKÁCIÓ VÁLLALATI KULTÚRA

A Corporate Identity (vállalati identitás) fontos eleme a vállalati kommunikáció (Corporate Communication), mely a vállalat tagjainak viselkedését is meghatározza (Corporate Behaviour,

vállalati magatartás). A Corporate Identity, mint központi elem értelmében a marketingkommunikáció a vállalati gondolkodás egészét áthatja (2. ábra), és hatással van a vállalati tevékenységre a vállalaton belül, valamint a hazai és nemzetközi, globális piacon is, ezért eszköztárának ismerete, elsajátítása szóban és írásban is fontos idegen nyelve(ke)n.

2. ábra: Corporate Identity



Forrás: Olbrich, 2017

A vállalati kultúra és a vállalat kommunikációja egymást feltételező és formáló tényezők. Elegendő a vállalati kultúra egyetlen determinánsát megváltoztatni, és megváltozik a kommunikáció is. És ez fordítva is igaz: a kommunikáció átalakulása kihat a vállalati kultúra egészére. A vállalati kultúra meghatározza a kommunikáció sarokköveit. Kultúrája formálása közben minden közösség, vállalat kialakítja kommunikációjának szokás- és eszközrendszerét (Borgulya, 2001).

Az adekvát kommunikáció kulcskérdés vállalaton belül és vállalaton kívül, az üzleti partnerekkel is. Ugyanakkor a sikeres kommunikációs folyamatot bonyolítja, ha a két fél más és más kultúrából származik, és más „szemüvegen”, kultúráján keresztül látja az adott helyzetet (Kelemen, 2019). Az interkulturális szemléletmód ezért az üzletemberek, gazdasági szakemberek számára nélkülözhetetlen, és a nemzetközi, globális piacon történő sikeres helytállás egyik alapfeltétele.

Ennek értelmében az interkulturális szemléletmód azért lényeges eleme a szaknyelvi oktatásnak, mert a 21. századi globális világ kihívásai a felsőoktatásban egyre erőteljesebben éreztetik hatásukat. Előtérbe került az oktatás nemzetközi jellegének erősítése, és az oktatás minél szélesebb körű nemzetköziesítésének kérdése (Kóris, 2020).

3.1 Interkulturális kommunikáció

Az eredményes szaknyelvtanuláshoz, oktatáshoz nem elegendőek a vizsgaelvárásoknak megfelelően összeállított tankönyvek. A siker egyik alaptényezője tehát az interkulturális szemléletmód is.

Az interkulturalitás hangsúlyozása azért fontos, mert a jövő közgazdászai a nemzetközi kapcsolatok, üzleti szituációk, megbeszélések, tárgyalások és levelezések során számtalanszor szembesülnek

idegen kultúrákkal, szokásokkal, értékrendszerekkel, szervezeti struktúrákkal, vezetői stílusokkal. Szükségesek ismeretek továbbá arról is, hogy a kulturális „másság“ milyen hatással van az egyéni munkastílusra, az emberi/üzleti viselkedésre. A hallgatókat érzékenyvé, nyitottá kell tenni arra, hogy a kultúrák különbözőségéből adódó konfliktusokat, problémákat, előítéleteket és hamis sztereotípiákat felismerjék, kezelni tudják, ezekből helyes következtetéseket vonjanak le, és a szerzett ismereteket hatékonyan tudják alkalmazni. Lényeges az is, hogy a hallgatók saját kulturális identitásukkal szintén tisztában legyenek, sőt azt erősítsék, azért, hogy ezáltal is sikeresebbé váljék mások megismerése, hogy javuljon interkulturális kommunikációs, együttműködő képességük. A jövő üzletemberei számára ez a gazdasági kultúra megismerését is jelenti. Randlesome (1990 idézi Borgulya, 1999) definiálása szerint a kultúra egy mindenre kiterjedő, komplett jelenség, amely magában foglalja a gazdaság keretfeltételeit; a gazdaság emberi tényezőit, a társadalom múltja vonatkozó és jövőbeni aspektusait. A gazdasági kultúra erőteljesen kihat a vállalatok szervezeti formáira is (Borgulya, 1999).

Interkulturális tanulás és idegennyelv-oktatás tehát nemcsak egy másik nyelvi rendszer nyelvtani, lexikális és fonológiai ismereteinek elsajátítását jelenti, hanem azt is, hogy a nyelvtanulás révén a hallgató képessé válik arra, hogy egy másik kultúrához közelebb kerüljön. A cél az, hogy az üzleti kommunikációval kapcsolatos ismeretek elmélyüljenek, a kultúrák összehasonlításával a látószög bővüljön, és ezáltal a kulturális különbségekből adódó félreértések csökkenjenek (Szárász, 1999).

Az interkulturális alapelv a nyelvtanításban mára már kulcsszóvá vált, és elsősorban egy kommunikatív-pragmatikus módszert jelent, melynek fő célja az, hogy minimálisra csökkentse a kulturális eltérésekből adódó kommunikációs nehézségeket. Merten (idézi Gorbel, 1998) felfogásában a kultúra nem csupán a materiális és immateriális termékek összessége, hanem olyan magtartásformákat is jelent, melyek egy bizonyos társadalom viselkedés-sémáinak megfelelnek.

A felsőoktatás nemzetközivé válásának felerősödésével kiemelt hangsúlyt kap az idegen nyelvű tanulmányi célú feladatokra (előadások, vitában való rész- vétel, forráshasználat, diplomadolgozat- készítés) való felkészülés, valamint az interkulturális kompetencia fejlesztése (Kurtán, 2003).

Az interkulturális szemléletmód kialakítása a nyelvvizsgára készülők során is szükséges, s a nyelvtanár egyik legfontosabb feladata a hallgatók figyelmét felhívni a kulturális másságokra, s az ezekből adódó - megoldandó és kezelendő - konfliktuslehetőségekre.

Vermeer (idézi Sandrini, 1993) azt a véleményt képviseli, hogy az idegen nyelv tanítása és tanítása helyett a hallgatóknak az idegen nyelven történő viselkedési normák megismerésére is szükségük van, az úgy nevezett *transzlációs* viselkedésre. A *transzlációs* viselkedés vagy kompetencia Vermeer definiálásában azt jelenti, hogy rendelkezünk elegendő nyelvismerettel, de ezen felül azt is tudjuk, hogy egy adott nyelvi helyzetben mit, hogyan és kinek mondjunk vagy írjunk. A diákoknak, és különösképpen a jövő közgazdászainak tehát meg kell tanulniuk, hogy milyen például egy angol/amerikai, német, olasz, spanyol üzleti szituáció, és hogy ezekben az országokban hogyan illik és elvárt viselkedni, kommunikálni. A vállalat teljesítményével, szolgáltatásával kapcsolatos elégedettség, elégedetlenség esetén is elsősorban a vállalat munkatársainak személyre szabott kommunikációja mérvadó, valamint az adaptálódás képessége (Kökény et al., 2021).

3.1.1 Integratív motiváció

A nyelvtanuló tehát az idegennyelv tanítása során egy másik kultúrával is megismerkedik. Ahhoz, hogy sikeres legyen egy másik nyelv és kultúra megismerése, fontos a megfelelő motivációs szint is.

Az integratív (belülről jövő) motiváció értelmében a nyelvtanulóban a nyelvsajátítás során kialakul az a vágy, hogy kommunikálni kíván az idegen nyelvet beszélő közösség iránti pozitív attitűd,

beállítódás hatására (Gardner - MacIntyre, 1993). A pozitív hozzáállás kialakításában a nyelvtanárnak meghatározó szerepe és felelőssége van. Az oldott, támogató légkörű órák nyelvtanulásra ösztönzik a tanulókat. Az egyetemi, főiskolai hallgatók esetében motiváló tényezőnek számít az is, ha aktívan közreműködhetnek a tanulási folyamatban, visszajelzéseket adhatnak, önálló döntéseket hozhatnak (Dörnyei, 2001). Esetükben az instrumentális motiváció (Gardner - MacIntyre, 1991), azaz a gyakorlati célok érdekében történő, céltudatos tanulás is ösztönző, mert tudják, hogy a sikeres szakmai nyelvvizsga a diplomaszerzés feltétele, tehát a tanulmányok befejezésének tekintetében egyrészt követelmény, másrészt az elhelyezkedés során a munkaerőpiacon is szükséges. Az intrinsic, belülről jövő, belső motiváció egy következő szintet jelent. Ebben az esetben a kreativitás, a tudás és a felfedezés, gyakorlatilag a tanulás öröme jelenik meg (Barkoukisa et al., 2008).

Az intrinsic motiváció, az asszertív kommunikáció, a kritikus gondolkodás, kreativitás, problémamegoldó képesség és önállóság egyre markánsabban jelennek meg a munkaadók fiatal diplomásokkal szemben támasztott elvárásai között is, mint ún. 21. századi képességek (Válóczi, 2020), melyek fejlesztése a szaknyelvoktatás során is fontos szempont a hallgatók szakmai, illetve munkaerőpiaci kihívásokra történő felkészítése során.

4. GAZDASÁGI/ÜZLETI NYELVVIZSGÁRA FELKÉSZÍTÉS VIZSGARENDSZER ÉS ÜZLETI KOMMUNIKÁCIÓ

A jó szakember akkor sikeres, ha idegennyelv-tudása révén bekapcsolódhat a nemzetközi körforgásba. A szaknyelvoktatás célja, hogy felkészítse a hallgatót az (egy vagy több) idegen nyelven folytatott szóbeli és írásbeli szakmai kommunikációra. A szaknyelv oktatása ezért a hatékony szakemberképzés részévé vált (Muráth, 2008).

A PTE Közgazdaságtudományi Karon a hallgatók angol és német szaknyelvi oktatás keretében, melyek kötelezően választható tárgyak, készülhetnek egyrészt a szakmai nyelvvizsgára, másrészt a munkaerőpiaci kihívásoknak megfelelő kommunikatív kompetencia, az idegen nyelvű szóbeli és írásbeli kommunikációs készségek és képességek elsajátítására.

A Karon működő BGE Nyelvvizsgaközpont szervezésében a hallgatók helyben, Pécsen tehetnek írásbeli és szóbeli nyelvvizsgát.

Az egynyelvű gazdasági kommunikáció szaknyelvi vizsga írásbeli és szóbeli részből áll, és a vizsgázók kommunikációs készségeinek szintjét méri.

Az írásbeli vizsga feladatai:

- beszédértés
- írásfeladat (pl. üzleti levél, e-mail, reklámlevél, beszámoló)
- szövegértés
- A szóbeli vizsga feladatai:
- bevezető szakmai beszélgetés
- diagram-elemzés
- szituáció

A partner-, illetve vevőorientált kommunikáció jól nyomon követhető a szakmai nyelvvizsga témaköreiben (ügyfélkapcsolat, vevőelégedettség, reklamáció-kezelés, vásárra jelentkezés, szállodai szobafoglalás, konferencia-szervezés stb.), melyek a későbbiekben a hallgatók munkája során is felmerülnek. A partner- vagy vevőorientáltság alapvető lényege a jelenlegi és potenciális vevőszükségletek, elvárások kielégítése, ami nemcsak a vállalkozás termékeinek, szolgáltatásainak

sikeres értékesítését, teljesítményeinek tartós piaci realizálását teszi lehetővé, hanem jelentős mértékben hozzájárul, sőt a versenyben való sikernek az alapja (Piskóti, 2018).

A nyelvvizsgán külön értékelési szempont a szociokulturális kompetencia, mely azt méri, hogy a hallgató képes-e az angol vagy német kultúrának, viselkedési szabályoknak megfelelően kommunikálni szóban és írásban. A kommunikációs képességek, készségek mérésekor a gazdasági/üzleti nyelvvizsgán írásban például elvárás az üzleti partnert meggyőző, a formai kritériumoknak is megfelelő üzleti levél írása. A szóbeli vizsgán a szituációs feladatok keretében kell helytállni megfelelő szintű kommunikációs teljesítménnyel, ismerve és alkalmazva az adott országban az üzleti tárgyalások, megbeszélések, telefonhívások során szokásos és elvárt kommunikációs szabályokat, viselkedésformákat.

A szakmai nyelvvizsgára felkészülést a PTE Közgazdaságtudományi Kar Nyelvi Tanszékének korábbi oktatói által írt tankönyvek segítik, melyek a BGE Nyelvvizsgahely felkészítő tankönyvek országos listáján is szerepelnek. A német szakmai nyelv oktatása a következő tankönyvekkel történik: Sümeginé D. K. - Borgulya I.-né - Somogyvári M. (2006). *Ziel: Wirtschaftsprüfung*. Budapest: Akadémiai Kiadó, Sümeginé D. K. – Borgulya I.né – Jacob R. –Mátyás J. (2004). *Wirtschaftskenntnisse auf Deutsch*. Budapest: Akadémiai Kiadó, Budapest. Javasolt a készüléshez a főképpen német nyelvű szövegértést, szakmai szókinccset bővítő tananyag is: Jacob R. –Mátyás J. (2012). *Wirtschaftsdeutsch. Fragen+Antworten*. Pécs: PTE KTK.

5. PRIMER KUTATÁSI EREDMÉNYEK

Primer kutatásokat végeztem 2019-ben és 2020-ban, melyek keretében kvantitatív kérdőíves módszerrel a fiatal, Y-Z generáció idegennyelvtudását és idegennyelv-használatát vizsgáltam, illetve a szakmai nyelvoktatás hallgatói megítélését. Jelen tanulmányban a szaknyelvoktatáshoz kapcsolódó legfontosabb eredményeket emelem ki.

A következő hipotéziseim voltak:

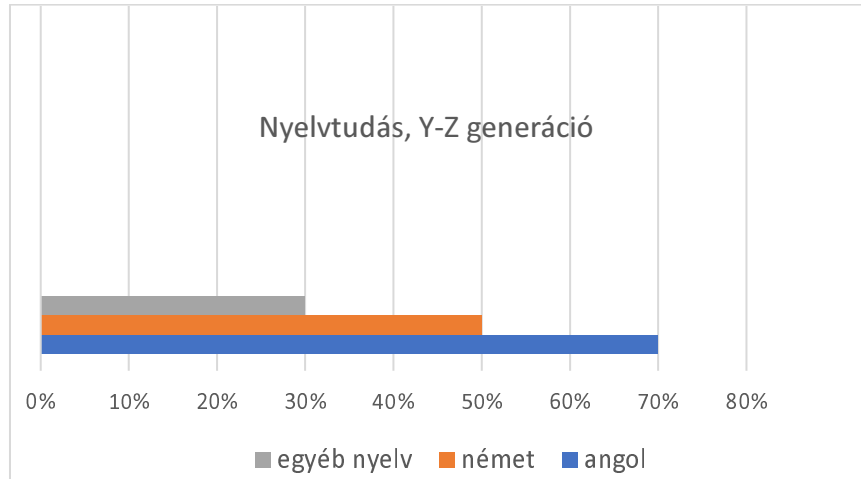
1. Az Y-Z generáció tagjai egy vagy több idegen nyelven is középfokú nyelvtudással rendelkeznek.
2. Nyelvtudásukat aktívan kamatoztatják a gyakorlatban (külföldi utazás előtt, promóciós anyagok tanulmányozásakor stb.).
3. Az idegen nyelvek ismeretét fontosnak tartják a sikeres üzleti kommunikációhoz.
4. Felesleges nyűgnek érzik a szaknyelvoktatást, valamint a diplomaszerezéshez szükséges szakmai nyelvvizsga megszerzésének követelményét, mert főleg a fontos szakmai tárgyakra koncentrálnak, és a nyelvvizsga, mint a diploma megszerzéséhez előírt követelmény inkább ellenérzést vált ki belőlük.

Az első vizsgálatot a X generáció (N=100), valamint a fiatal Y-Z generáció (egyetemi hallgatók), 18-24 évesek körében végeztem (N=113), akik részben az Y, részben a Z generációhoz tartoznak (Törőcsik, et al., 2014), és arra kerestem a választ, hogy vajon hasznosítják-e idegen nyelven szerzett szakmai ismereteiket a gyakorlatban, olvasnak-e szakmai anyagokat, kommunikálnak-e idegen nyelven (pl. külföldi utazás szervezése előtt).

Mivel a tanulmányban a fiatal, egyetemista korosztály nyelvoktatáshoz való viszonyulását vizsgálom, ezért az Y-Z generáció tagjaitól érkezett válaszokat mutatom be.

Megállapíthattam, hogy a kérdőív kitöltői mindegyike beszél legalább egy idegen nyelven középfokon (3. ábra): 70% angol, 50% német, 30% egyéb nyelv (francia, spanyol, horvát stb.). A válaszadás során több választ is megjelölhettek.

3. ábra: Nyelvtudás az Y-Z generáció körében



Forrás: saját szerkesztés

Ugyanakkor - idegennyelv-tudásuk ellenére - ritkán olvasnak, tájékozódnak, informálódnak idegen nyelv(ek)en. Válaszaik alapján a nők 30%-a, a férfiak 28%-a hasznosítja a gyakorlatban is idegennyelv-tudását.

A további primer kutatás során arra voltam kíváncsi, hogy az egyetemista korosztály számára milyen szerepet tölt be egyetemi tanulmányaik során a szaknyelvtanítás. Vajon felismerik a tárgy fontosságát, motiváltak a szaknyelvtanulásban, és nem csak felesleges nyűgnek élik meg, amit muszáj teljesíteni, mert kimeneti követelmény, a diplomaszerezés feltétele?

A kérdőívet 115 hallgató töltötte ki (N=115). A következő kérdésekre kerestem válaszokat: A sikeres vállalati marketing/üzleti kommunikációhoz szükséges idegen nyelv(ek) ismerete? A magyar hallgatók számára az egyetemi diploma megszerzéséhez előírt középfokú szakmai nyelvvizsga megszerzése indokoltnak tekinthető? Az egyetemi tanulmányok során kötelezően választható szaknyelvi kurzus fontos tárgy? Felkészítenek a szakmai nyelvi kurzusok, illetve nyelvvizsgák a későbbiekben, az üzleti életben szükséges idegen nyelvű szóbeli és írásbeli kommunikációra? A gyakorlatban is hasznosítható ismereteket nyújtanak a nyelvórák?

A hallgatók 91%-a válaszolta azt, hogy a sikeres üzleti kommunikációhoz nélkülözhetetlen az idegennyelv(ek) ismerete, csupán 9% válaszolt nemmel (4. ábra).

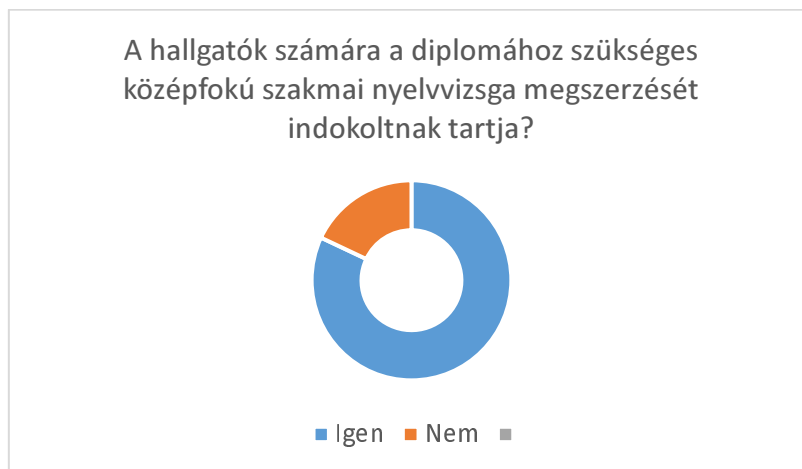
4. ábra: Sikeres üzleti kommunikáció az idegennyelv-tudás vetületében



Forrás: saját szerkesztés

A válaszok alapján a hallgatók 82%-a indokoltnak tartja, hogy a magyar nyelvű diplomához, az egyetemi tanulmányok befejezéséhez előírás a középfokú szakmai nyelvvizsga (5. ábra).

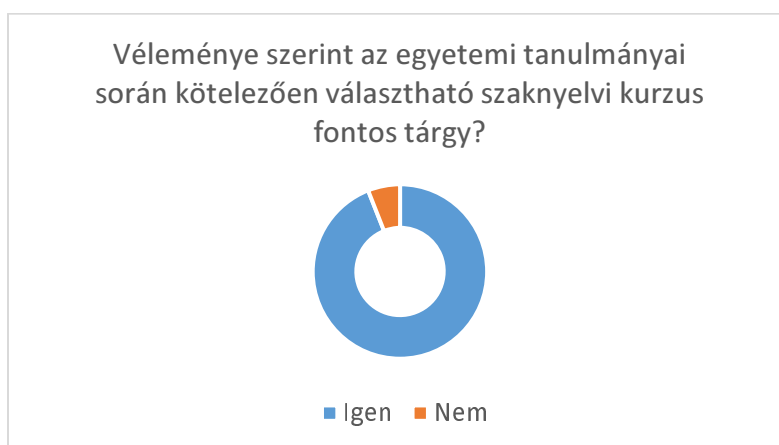
5. ábra: Kimeneti követelmény, középfokú szakmai nyelvvizsga



Forrás: saját szerkesztés

A megkérdezettek 94%-a fontos tárgynak a tartja szakmai nyelvórákat (6. ábra).

6. ábra: Fontos tárgy a kötelezően választható gazdasági szaknyelv?



Forrás: saját szerkesztés

A hallgatók 91%-a szerint a gyakorlatban is kamatoztatható ismereteket sajátíthatnak el a szaknyelvi órákon, és csupán töredékük (9%) véleménye volt az, hogy a szakmai nyelvvizsgára készüléskorán megszerzett ismeretek nem támogatják a későbbiekben munkaerőpiaci lehetőségeiket.

Hipotéziseim részben voltak helytállóak.

1. Az Y-Z generáció tagjai egy vagy több idegen nyelven is középfokú nyelvtudással rendelkeznek. – A válaszok alapján ez a feltevés érvényes.
2. Nyelvtudásukat aktívan kamatoztatják a gyakorlatban (utazás előtt, promóciós anyagok tanulmányozásakor stb.). – Ezt a hipotézist el kellett vetnem, mert a válaszok alapján nem hasznosítják nyelvtudásukat kellőképpen a gyakorlatban. Ez arra hívja fel a figyelmet, hogy a nyelvi órákon fontos célirányosabban a gyakorlatorientált oktatásra fókuszálni.
3. Az idegen nyelvek ismeretét fontosnak tartják a sikeres üzleti kommunikációhoz. – A hipotézis helytállónak bizonyult.

4. Felesleges nyűgnek érzik a szaknyelvoktatást, valamint a diplomaszerzéshez szükséges szakmai nyelvvizsga megszerzésének követelményét, mert főleg a fontos szakmai tárgyakra koncentrálnak, és a nyelvvizsga, mint a diploma megszerzéséhez előírt követelmény inkább ellenérzést vált ki belőlük. – Meglepetésemre a feltevésem nem volt helyes, mert a hallgatók felismerik a szaknyelvoktatás fontosságát, és indokoltnak tartják a nyelvvizsga megszerzésének követelményét is.

6. ÖSSZEGRZÉS

A szaknyelvoktatás segít elérni azt a célkitűzést, hogy a hallgatók valóban „euro-kompatibilisen”, idegen nyelve(ke)n szóban és írásban is kommunikálni tudó, idegen nyelvű szakirodalom, szakfolyóiratok olvasóiként, jól informált szakemberként a munkaerőpiacon sikeressé váljanak (Mátyás, 2003).

A nyelvvizsgára, valamint üzleti kommunikációra készülés során a hallgatók interkulturális ismereteket is szereznek, melyek révén tárgyalóképes szakemberré válnak, megtanulnak idegen nyelve(ke)n a célnyelvi ország normáinak, kultúrájának megfelelően kommunikálni.

A hallgatók motiválásában (integratív, intrinsic motiváció) nagy szerepük van a nyelvet oktatóknak, akik megfelelő tankönyvek, gyakorlatorientált feladatok, támogató órai légkör segítségével ösztönözhetik a diákokat nyelvtanulásra.

IRODALOMJEGYZÉK

- Barkoukisa, V.- Tsorbatzoudis, H.- Grouiosa, G.-Sideridis, G. (2008). The assessment of intrinsic and extrinsic motivation and amotivation: Validity and reliability of the Greek version of the Academic Motivation Scale. *Assessment in Education. Principles, Policy & Practice* 15/ 1, pp. 39–55.
- Borgulya, I-né. (2001). Megújuló vállalati kultúrák – átalakuló vállalati kommunikáció. *Vezetéstudomány*, XXXII. évf., 2001. 7-8. szám, pp. 33-40.
- Borgulya, I.-né. (1999). *Wirtschaftskultur und Kommunikation in Ungarn nach dem Umbruch. A magyar menedzserek és az interkulturális feladatok' 98 Pécs*. Pécs: PTE Közgazdaságtudományi Kar, pp. 4-9.
- Dörnyei, Z. (2001). *Teaching and Researching Motivation*. Harlow: Longman/Pearson Education.
- Gardner, R. C. - MacIntyre, P. D. (1991). An instrumental motivation in language study: Who says it isn't effective? *Studies in Second Language Acquisition*. 13, pp. 57–72.
- Gardner, R. C. - MacIntyre, P. D. (1993): A student's contribution to second language learning. Part II. Affective variables. *Language Teaching* 26, pp. 1–11.
- Gorbel N. (1998). *Interkultureller Ansatz*. Budapest: Dufu, 98/III, pp. 5-18.
- Jacob, R. - Mátyás, J. (2007). *Wirtschaftsdeutsch, Fragen+Antworten*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.
- Kelemen Z. (2019). Interkulturális kihívások globális vállalati irányítási rendszerek bevezetése során. *Emok, konferencia-kötet*, pp. 14-24.
- Kóris R. (2020). Interkulturális és szaknyelvi kompetenciák fejlesztése a gyakorlatban A Soliya Global Connect Program tapasztalatai. *Porta Lingua*, 2020, pp. 55-66.
- Kökény L. - Kenesei Zs. (2021). Elvárásmenedzsment a szálláshely szolgáltatásoknál: Mi alakítja a vendéglátásokat? *Marketing & Menedzsment*, 2021. KÜLÖNSZÁM, pp. 41-51.

- Kurtán Zs. (2003). A szakma-specifikus nyelvfejlesztés aktuális kérdései a magyar felsőoktatásban. *Porta Lingua*, pp. 75-83.
- Makainé P. A. – Mommertz, S. (2014). Nyelvi kompetenciák és munkaerőpiac: Munkáltatói elvárások és a Szolnoki Főiskola hallgatóinak idegennyelv-oktatásra és –tudásra vonatkozó (ön)értékelése. *ECONOMICA* 2014. 4, pp. 51-60.
- Mátyás J. (2003). Szakszövegolvasás mint az interkulturális szaknyelvoktatás alapja. *Porta Lingua*, 2003, pp. 321-328.
- Medvegy G. (2018). Elégedetlen a kormány a magyarok idegennyelv-tudásával <https://24.hu/belfold/2018/09/18/elegedetlen-a-kormany-a-magyarok-idegennyelv-tudasaval/>, letöltve: 2021.08.30.
- Muráth J. (2008). A szaknyelvoktató mint mediátor. *Porta Lingua*, 2008. pp. 17-26.
- Nikolov M. (2007). A magyarországi nyelvoktatás-fejlesztési politika: Nyelvoktatásunk a nemzetközi trendek tükrében. In: Vágó I. (szerk.): Fókuszban a nyelvtanulás. Budapest: Oktatókutató és Fejlesztő Intézet, pp. 43–72.
- Olbrich, R. (2017). *Grundlagen des Marketing*. Hagen: FernUniversität in Hagen.
- Piskóti I. (2018): A marketing elmélete – a vevőorientációtól a társadalmi marketingig, <http://www.marketing-turizmus.hu/otka/>. p. 2.
- Sandrini, P. (1993). Die Rolle des Übersetzers im mehrsprachigen Umfeld. Zum Berufsprofil des Übersetzers im multikulturellen Umfeld am Beispiel Südtirols. *Lebende Sprachen*. 2/1993, pp. 54-56.
- Sümeginé D. K. - Borgulya I.-né - Somogyvári M. (2006). *Ziel: Wirtschaftsdeutschprüfung*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Sümeginé D. K. - Borgulya, I.-né - Jacob, R.- Mátyás, J. (2004): *Wirtschaftskenntnisse auf Deutsch*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Szabó Cs. M. - Mátó F. (2015). A munkaerőpiac elvárása: idegennyelvtudás. *Hogyan fejleszthetik hallgatóik idegennyelvtudását a felsőoktatási intézmények*. *Nyelvi terek*, 2015, pp. 9-28.
- Szárász, E. (1999). Die ungarischen Manager und die interkulturellen Aufgaben. *A Magyar menedzserek és az interkulturális feladatok '98*. Pécs: JPTE Közgazdaságtudományi Kar, pp. 77-103.
- Törőcsik M. – Szűcs K. – Kehl D. (2014). Generációs gondolkodás - A Z és az Y generáció életstílus csoportjai. *Marketing & Management*, 48. szám Különszám2 (2014), pp. 3-15.
- Válóczi M. (2020). A nyelvtanulói tudatosság és érzelmi intelligencia erősítése: mindfulness a nyelvórán. *Porta Lingua*, 2020, pp. 389-403.
- <https://www.vg.hu/kozelet/kozeleti-hirek/nem-csoda-hogy-nem-beszelnk-idegen-nyelveket-1133333/>, letöltve: 2021.09.01.
- https://hvg.hu/kultura/20170426_Egy_ujabb_dolog_amiben_mi_vagyunk_a_sereghajtok_az_EUban, letöltve: 2021.08.24.
- <https://www.palyazat.gov.hu>, FELHÍVÁS Idegen nyelvi készségek fejlesztése GINOP-6.1.3-17, letöltve: 2021.09.01.
- <https://www.penzcentrum.hu/oktatas/20210813/sulyos-lemaradasban-vannak-a-magyar-dolgozok-bucsut-inthetnek-a-luxusfizetesnek-is-1116938>, letöltve: 2021.09.02.

UTÓSZERKESZTÉS A SZAKFORDÍTÓ SZAKIRÁNYÚ TOVÁBBKÉPZÉSEN

INTRODUCTION OF POSTEDITING INTO TECHNICAL TRANSLATOR TRAINING SPECIALISED PROGRAMME

VERESNÉ VALENTINYI KLÁRA

PhD, egyetemi docens, tanszékvezető

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Idegen Nyelvi Tanszék

veresne.valentinyi.klara@uni-mate.hu

Absztrakt

A gépi fordítás ma már elkerülhetetlenül jelen van a szakfordítás gyakorlatában, ezért a szakfordítóképző intézmények is beépítik a gépi fordítást és annak utószerveztését a szakfordítóképző programokba. Cikkünkben először ismertetjük, milyen technológiai kompetenciaelvárásokat fogalmaz meg az EMT (European Masters in Translation) 2017-es fordítói és fordítási kompetenciamodellje és az ISO 18587-es szabvány. Ezek alapján összefoglaljuk, hogy milyen elvárásokat fogalmaz meg a szakfordítói piac a gyakorló szakfordítókkal szemben a gépi fordítás és az utószerveztés tekintetében. Ezt követően ismertetjük a minimális és a teljes utószerveztés közötti különbségeket. Majd megállapítjuk, hogy a humán és a gépi fordítás értékelése nem történhet ugyanazon értékelési szempontok alapján, hiszen a hibák típusai eltérnek. Ezután bemutatjuk Varga (2011) gépi fordításra kidolgozott hibatipológiáját, majd a hibatipológia és saját kutatásunk alapján (Veresné Valentinyi, 2021) ajánlásokat fogalmazunk meg a minimális és teljes utószerveztéshez konkrét példákkal alátámasztva.

Kulcsszavak: gépi fordítás, utószerveztés, szakfordítóképzés, EMT-kompetenciamodell, ISO 18 587 szabvány

Abstract

Nowadays, machine translation is a common practice in the translation market, therefore technical translator training institutions should incorporate machine translation and its post-editing into their technical translator training programmes. Firstly, the article describes the competences of the EMT (European Masters in Translation) Competence Framework (2017) regarding machine translation and the ISO 18587 standard. Then, the expectations of the translation market from professional translators in terms of machine translation and post-editing are summarised. Next, the differences between minimal and full post-editing are listed. After then, it is concluded that human and machine translation cannot be evaluated by the same evaluation criteria, because both display different types of mistakes. Afterwards, Varga's (2011) typology of mistakes developed for machine translation is introduced, and recommendations for minimum and full post-editing are formulated (Varga, 2011; Veresné Valentinyi, 2021). Finally, techniques for practicing minimal and full post-editing of machine-translated texts are recommended.

Keywords: machine translation, post-editing, translator training programme, EMT competence model, ISO 18 587

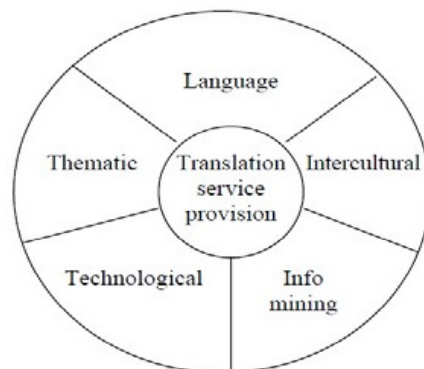
1. BEVEZETÉS: A GÉPI FORDÍTÁS ELTERJEDÉSE

A gépi fordítás (machine translation, MT) és annak utószerkesztése ma már hétköznapi gyakorlatnak tekinthető, mivel egyre több magánszemély, fordító és fordításszolgáltató, nemzetközi szervezet használja, aminek az egyik oka, hogy a gépi fordítóval szinte dupla mennyiségű szöveget lehet lefordítani, mint nélküle (Mohácsi Gorove, 2017). Ezért a gépi fordítást, illetve a géppel fordított szövegek utószerkesztését be kell építenünk a szakfordító képzésbe is. Cikkünkben leírjuk, hogyan használjuk az utószerkesztést a szakfordító szakirányú továbbképzésünkön.

2. TECHNOLÓGIAI KOMPETENCIAELVÁRÁSOK A FORDÍTÓKTÓL ÉS UTÓSZERKESZTŐKTŐL A KOMPETENCIAMODELLEK ÉS A SZABVÁNYOK TÜKRÉBEN

A fordítóképző intézmények számára a fordítási piacot leíró, deskriptív, európai kompetenciamodellek, illetve a szakfordító piacot szabályozó, előíró, normatív szabványok fordítókkal szemben támasztott elvárásai, teljesítendő kompetenciái az irányadók. Közülük a European Master's in Translation (EMT) 2017 kompetenciamodelljét és az ISO 18587 szabványt ismertetjük. A European Master's in Translation (EMT) program először 2009 januárjában jelentette meg a fordítói és fordítási kompetenciák referenciakeretét, amely a „Wheel of Competence” (kompetenciakerék) néven vált ismertté (lásd 1. ábra).

1. ábra. The Wheel of Competence (2009)



Forrás: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/emt_competences_translators_en.pdf

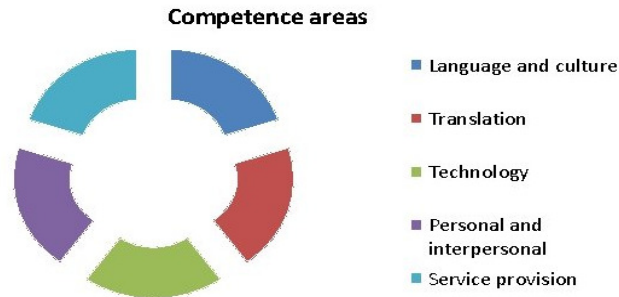
Az elmúlt 10 évben ez a referenciakeret határozta meg a fordítóképzés és a nyelvi iparág számára a fordítói és fordítási kompetenciákat. A gépi fordítás és a technológiai eszközök fejlődése miatt azonban ezt a referenciakeretet újra kellett gondolni. 2017-ben jelent meg az átdolgozott EMT–kompetenciakerék, amely az 2018–2024-es időszakra irányadó (lásd 2. ábra). Az új referenciakeret 35 alkompetenciát határoz meg öt fő kompetenciacsoportban, melyek a következők:

1. nyelvi és interkulturális kompetenciacsoport (Language and Culture),
2. fordítási kompetenciacsoport (Translation),
3. technológiai kompetenciacsoport (Technology, Tools and Applications),
4. személyes és interperszonális kompetenciacsoport (Personal and Interpersonal Competences),
5. szolgáltatási kompetenciacsoport (Service Provision Competence).

2. ábra: EMT Competence Framework (2017)

EMT Competence Framework

- Five complementary competence areas
- 35 skills (know how)



Forrás: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/emt_competence_fw_k_2017_en_web.pdf

Az 2017-es EMT-kompetenciakerék alapján a fordítási kompetenciák és a technológiai kompetenciák meghatározását összefoglaló kompetenciacsoport tartalmazza a gépi fordításra, az elő- és utószerkesztésre és a számítógépes alkalmazásokra vonatkozó elvárásokat. Ugyanakkor a stratégiai, módszertani és tematikus alkompetenciákat felsoroló fordítói és fordítási kompetenciacsoport is leírja, hogy a fordítótól elvárás, hogy megértse és végrehajtsa a minőségellenőrzési stratégiákat, használja a rendelkezésre álló technikai eszközöket, például a gépi fordítást, a gépi fordító számára képes legyen előszerkeszteni a szöveget a megfelelő előszerkesztési technikák alkalmazásával, annak érdekében, hogy minél jobb minőségű gépi fordított anyag szülessen. A fordítónak továbbá képesnek kell lennie arra, hogy utószerkessze a géppel fordított szöveget a megfelelő utószerkesztési szintek és technikák alkalmazásával a minőségi és produktivitási célok szem előtt tartásával. A technológiai kompetenciák (eszközök és alkalmazások) meghatározása alapján a fordítótól elvárás, hogy sajátítsa el a jelenlegi és a jövőbeni fordítási technológiák alkalmazásához szükséges tudást és készségeket, például alapszinten ismerje a gépi fordító technológiákat és azok használatát, a releváns IT–applikációk használatát, beleértve az irodai szoftverek teljes skáláját, használja a keresőmotorokat, a korpusz alapú eszközöket, a szövegelemző és a CAT–eszközöket, tudja kezelni a fájlokat és a multimédiás anyagokat, forrásokat, amennyiben azok a fordítás részét képezik.²²

3. AZ ISO 18587 SZABVÁNY

A fordítás szolgáltatójára vonatkozó normatív, preskriptív szabályozás tekintetében az ISO 18587 szabvány (Translation services – Post-editing of machine translation output – Requirements, Fordítási szolgáltatások – A gépi fordítás kimenetének utólagos szerkesztése – Követelmények) határozza meg a gépi fordítás kimenetének utószerkesztési feltételeit és követelményeit, amelyek irányadók a fordítássléolgáltatók és az ügyfelek számára (<http://ata-tcd.com/iso-185872017-translation-services-post-editing-of-machine-translation-output-requirements>).

Az ISO 18587 szabvány szerint a hivatásos fordítóknak képeseknek kell lenniük utószerkesztésre, mivel feltételezhető, hogy a fordítók és a lektorok a jövőben többnyire utószerkesztőkkel válnak. Ez a szabvány elsősorban az utószerkesztéssel foglalkozik, és meghatározza az utószerkesztést végzőkkel szemben támasztott elvárásokat. Érdekességként megjegyezzük, hogy az ISO 18587

²²https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/emt_competence_fw_k_2017_en_web.pdf

szabvány szerint bizonyos értelemben már akkor is utószerkesztést végzünk, amikor a fordítás előtt valamilyen fordítástámogató eszközzel előfordítjuk a szöveget, és az így kapott terméket fordítói szemmel felülvizsgáljuk, jóváhagyjuk a 100%-os egyezéseket, illetve utószerkesztjük azokat a részeket, amelyek felhasználhatók, és fordítjuk a hiányzó részeket. Ezenkívül fontos leszögeznünk, hogy a szabvány alapvetőnek tart, sőt előír bizonyos szakfordítói kompetenciákat, amelyeket az ISO 17100 szabvány tartalmaz. Az ISO 18587 szabvány értelmében az utószerkesztőknek az alábbi ismeretekkel és kompetenciákkal kell rendelkezniük:

1. egy elismert intézmény nyelvi diplomájával, amely jelentős részben fordítási modulokat tartalmaz,
2. diplomával egy másik tudományterületen,
3. ötéves, de legalább kétéves szakmai fordítói vagy utószerkesztői tapasztalattal,
4. a számítógéppel támogatott fordítóeszközökre vonatkozó tapasztalattal,
5. a neurális gépi fordítási (NMT) rendszerek, a fordítási memóriák és a terminuskezelési rendszerek együttes működésének megértésére vonatkozó kompetenciákkal, azaz az integrált fordítói környezet ismeretével,
6. a neurális gépi fordítási (NMT) technológia ismeretével és a tipikus gépi fordítási hibák ismeretével,
7. azzal a képességgel, hogy meg tudja ítélni, hogy egy MT-kimenet alapján mennyi időt és erőfeszítést igényel egy utószerkesztési feladat, és eldönteni, hogy érdemes-e utószerkesztést végezni, vagy ki kell adni humán fordítónak a szöveget,
8. azzal a képességgel, hogy képes legyen korrekciókat végezni a géppel fordított szövegen, és
9. képes legyen visszajelzést adni és hozzájárulni az MT teljesítményének hosszú távú javításához.

Amint fent láttuk, a kompetenciamodellek leírják a gépi fordítás utószerkesztésére vonatkozó piaci elvárásokat a fordítói munkaerőpiacon, a szabványok pedig előírják a felsorolt kompetenciákat. Következésképpen a szakfordítóképzésben ezeknek a kompetenciáknak a fejlesztése az egyik fő feladatunk. A gépi fordítás és az utószerkesztés oktatásának tárgyalása előtt mindenképpen érdemes tisztázni, hogy mire jó és mire nem jó a gépi fordítás.

4. MIRE JÓ ÉS MIRE NEM JÓ A GÉPI FORDÍTÁS?

A gépi fordítással kapcsolatosan sok negatív vélemény látott napvilágot, melyeknek egyik fő forrása a sok rossz fordítás, a másik, hogy sokszor a gépi fordítást olyan célokra szeretnénk használni, amelyekre az nem alkalmas. Éppen ezért érdemes válaszolni arra a kérdésre, hogy mire jó a gépi fordítás és mire nem. Leegyszerűsítve a válasz erre az, hogy ha a célnyelvi olvasó a géppel fordított szövegből megkapja azt az információt, amire szüksége van, akkor a gépi fordítás a céljának megfelel (fit for purpose). Véleményünk szerint a gépi fordítás megítélésénél fontos még leszögezni, hogy a gépi és az emberi fordítás nem egymással versenyző, hanem egymást kiegészítő „eszközök”, tehát mindegyiket használjuk arra, amire az alkalmas.

4.1 Mire nem jó a gépi fordítás?

Először tehát megnézzük, mely esetekben nem tanácsos a gépi fordítást használni:

1. forma-, illetve hatásközpontú szövegek esetében, azaz műfordításnál, irodalmi szövegeknél,

2. felhívásközpontú szövegek esetében (például reklámoknál, cégbemutatóknál), ahol a cselekvésre buzdítás a cél, és
3. eleve rossz minőségű forrásnyelvi szöveg esetében.

4.2 Mire jó a gépi fordítás?

A következő esetekben a gépi fordítás jól használható:

1. tartalomközpontú, informatív szövegek fordítására,
2. a gyakori és egymáshoz hasonló jellegű szakszövegek fordítására, pl. gazdasági, jogi, műszaki szövegeknél,
3. egymáshoz közeli, hasonló nyelvek esetén,
4. ha nem elég az emberi erőforrás, mert például nagy mennyiségű fordításra van szükség,
5. ha nagy az igény a gyors, nagyon rövid időn belüli (perceken, órákon belüli) és olcsó fordításra,
6. gyors információszerezésre — például menetrend esetében, illetve például többet ér egy géppel fordított dokumentum egy megbeszélés előtt, mint ha egyáltalán nem lenne semmilyen fordítás (Mohácsi Gorove, 2017) —,
7. a szöveg témájának azonosítására, pl. annak megállapítására, hogy további, részletes feldolgozására érdemes-e emberi fordítót alkalmazni,
8. ha nincsen szükség a legjobb minőségű emberi fordításra.

A fentiek alapján leszögezhetjük, hogy a gépi fordítás nagyon sok mindenre jó, és számos szituációban igenis jól használható, annak ellenére, hogy nem tökéletes (Varga, 2011).

5. A GÉPI FORDÍTÁS ÉRTÉKELÉSE

A gépi fordítás használata már széles körben elterjedt a hétköznapi életben, azonban a különböző fordító motorok által fordított szövegek minőségében jelentős különbségek mutatkoznak, ezért fontos azok objektív értékelése. A gépi fordítás minőségének értékelése kétféleképpen történhet: emberi értékeléssel, amely pontos, de igen költséges és lassú, valamint gépi értékeléssel, amely nem olyan pontos, mint az emberi értékelés, de hasznos támpontot nyújt a felhasználók számára, és viszonylag gyors (Yang Zijian et al., 2015). A szakfordítóképzésben elsősorban a gépi fordítás humán értékelésével, illetve az ezen alapuló utószerkesztéssel foglalkozunk.

6. A GÉPI FORDÍTÁS HUMÁN ÉRTÉKELÉSEN ALAPULÓ POSZTEDITÁLÁSA: A MINIMÁLISTÓL A TELJES POSZTEDITÁLÁSIG

A géppel fordított szövegek humán értékelésének, illetve javításának lehetőségei a fordítási folyamat különböző szakaszaiban jelentkeznek. Ezt a folyamatot három részre oszthatjuk:

1. a gépi fordítás előtt: az előszerkesztés,
2. a gépi fordítás alatt,
3. a gépi fordítás után: utószerkesztés (Varga 2011).

6.1 A gépi fordítás előtt: előszerkesztés

A tényleges fordítás előtt kétféleképpen befolyásolhatjuk a CNY-i szöveg minőségét: 1. a FNY-i szöveget előszerkesztjük, egyszerűsítjük, azaz egy egyszerűsített nyelven készült szöveget állítunk

elő, ezt kontrollált vagy korlátozott nyelvű szövegnek (controlled language text) hívjuk (Varga, 2011), vagy 2. „feljavítjuk” a FNY-i szöveget, ám a gyakorlatban „(...) ritka, hogy ennek valós hozadéka lenne”, állítják a gyakorló fordítók (Urbán, 2021; Nagy, 2021).

6.2 A gépi fordítás alatt

A fordítás alatt történő szövegjavításnál összekapcsolják a gépi fordítást és az azon végzett azonnali emberi javítást, azaz a humán utószerkesztést, és a kijavított gépi fordítással „tanítják” a gépet. Ilyen például az SDL vagy a Lilt gépi fordító, amelyek a következő mondatban már felhasználják azt a szegmenst, amelyet az előző mondatban utószerkesztettünk, és már ez alapján fordítják a következő mondatot. Ezt hívjuk adaptív gépi fordításnak vagy automatizált interaktív fordításnak (Taravella et al., 2013, Somers, 1998 idézi Varga, 2011).

6.3 A gépi fordítás után: poszteditálás

A nyers gépi fordítás javítását, módosítását, szerkesztését utószerkesztésnek hívjuk (Varga, 2011). Ebben az esetben a klasszikus forrás- és célnyelvi szöveg mellett megjelenik egy harmadik „forrásnyelvi” változat, a gépi nyersfordítás: a fordító már nem csak az eredetiből dolgozik, hanem egy nyers változatot is használ a végleges célszöveg elkészítéséhez (Varga, 2011). Az utószerkesztés előnye, hogy a géppel fordított szöveg a célközönség elvárásai és a fordítás célja szerint alakítható, esetenként kisebb, máskor nagyobb beavatkozással.

6.4 Minimális és maximális utószerkesztés

A beavatkozás mértékétől függően az utószerkesztésnek több szintje is meghatározható, hiszen nem minden esetben kell a szöveget annyira kijavítani, hogy az emberi fordítással azonos minőségű legyen. Az utószerkesztést általában két, esetleg három szintre vagy fokozatra különítjük el, mely fokozatok megnevezéseit a különböző szerzők szerint az 1. táblázat mutatja.

1. táblázat: Az utószerkesztési fokozatainak megnevezései a minimális utószerkesztéstől a teljes utószerkesztésig (Varga, 2011; Veresné Valentinyi, 2021b)

Az utószerkesztés fokozatai			
Allen-Hogan (2000)	minimális (gyors) utószerkesztés		maximális
ISO 18587 szabvány	könnyű (light) utószerkesztés		teljes (full) utószerkesztés
TAUS	good enough vagy fit for purpose utószerkesztés		lektorált humán fordítással egyenértékű
Doherty és Gaspari (2013)	könnyű (light) utószerkesztés	részleges (medium) utószerkesztés	teljes (full/complete) utószerkesztés

Forrás: saját szerkesztés

A 2. táblázatban az ISO 18587 szabvány és a TAUS meghatározása szerint mutatjuk be a minimális és a teljes utószerkesztés közötti különbségeket.

2. táblázat: A minimális és a teljes utószerkesztés különbségei (Varga, 2011; Veresné Valentinyi, 2021b)

	minimális utószerkesztés	teljes utószerkesztés
ISO 18587 szabvány	a szöveg éppen érthető a célközönség számára	a minőség azonos vagy közel azonos a publikálható, lektorált emberi fordítással, azaz pontosan visszaadja a forrásnyelvi jelentést, nyelviileg jól formált, megfelelő stílusú és jól olvasható
TAUS (Translation Automation User Society)	az éppen elfogadható (<i>good enough</i> vagy <i>fit for purpose</i>) minőség, amelynek egyetlen kritériuma a forrásnyelvi tartalom pontos reprodukálása a célnyelven, a nyelvhelyesség és a stílus ebben az esetben másodlagos	

Forrás: saját szerkesztés

6.5 A minimális és maximális utószerkesztési szintekre vonatkozó gyakorlati megállapítások

A következőkben a gyakorló fordítók néhány megállapítását foglaljuk össze, amelyeket a szakfordító hallgatóknak minden esetben szem előtt kell tartani. Az utószerkesztés mennyiségét és minőségét mindig a megrendelő elvárásainak függvényében kell meghatározni, az ügyfél kívánságai alapján: egy szerződés vagy belső használatú levél esetén eltérő szinten kell az utószerkesztést elvégezni, hiszen mások a minőségi elvárások (Mohácsi Gorove, 2017). Robin (2018) humán fordítások esetében figyelmeztet a túllektorálás (szükségtelen beavatkozás), illetve alullektorálás (elmulasztott javítás) elkerülésére, de ezek a tendenciák a poszteditálásnál is megfigyelhetők. A fordítók hajlamosak arra, hogy már a minimális utószerkesztésnél is az elvártnál több javítást végeznek (Allen – Hogan, 2000 idézi Varga, 2011). A gyakorló fordítók szintén felhívják a figyelmet arra, hogy kerüljük a túlzott poszteditálást, mivel a fordítóirodák gyakorlatában egyre nagyobb az igény a minimális poszteditálásra, ilyenkor el kell felejtetni a humán fordítónak a professzionális javítással szemben támasztott maximális elvárásait (Urbán, 2020). Ennek többek között az az oka, hogy az olvasói minőségi elvárások és a műfaji elvárások mellett egyre inkább előtérbe kerül két pénzügyi tényező: a költség és a sebesség, azaz az utószerkesztésre fordított idő (minél kevesebb időt fordítanak az utószerkesztésre, az annál olcsóbb) (Nagy, 2020).

6.6 A minimális és maximális utószerkesztés szabályai

A túllektorálás többnyire abból fakad, hogy a gyakorlatban nincsenek általánosan elfogadott, tisztán definiált szabályok az utószerkesztéshez, főleg a minimális utószerkesztésre vonatkozóan. Ugyanakkor általánosan elfogadott, hogy a minimális utószerkesztés során épphogy a szükséges javításokat kell elvégezni úgy, hogy a szöveg éppen érthető és pontos legyen. A teljes utószerkesztés után a szövegnek minden szempontból megfelelőnek kell lennie: jól olvashatónak, érthetőnek, pontosnak, nyelviileg helyesnek, tehát összességében a teljes utószerkesztéssel készült szöveg nem mesterkélt nyelvű, és megközelíti a professzionális emberi fordítás minőségét (Varga, 2011). Az utószerkesztéshez azonban ennél konkrétabb kategóriák felállítása szükséges, igaz, kezdetnek az is elegendő lehet, ha a minimális utószerkesztéshez meghatározzuk a javítandó kategóriákat, mert a teljes utószerkesztésnél minden mást javítani kell.

7. UTÓSZERKESZTÉSI ALAPELVEK ÉS KATEGÓRIÁK: A GÉPI FORDÍTÁS HIBAKATEGÓRIÁI

Az eddigi kutatások rámutattak arra, hogy a humán fordításokra alkalmazott hibatipológia egy az egyben nem vehető át a gépi fordításokra (Lengyel, 2013), ezért rájuk külön hibatipológiát állítottak

fel. A következőkben Varga (2011), Veresné Valentinyi (2021a) és Heltai (2014) a gépi fordításokra kialakított hibatipológiáját mutatjuk be, az előbbi szerző hibatipológiája vegyes szövegtípus gépi fordítás alapján lett kialakítva, az utóbbi szerzők hibatipológiáját szakszövegek vizsgálata alapján állították fel. Varga (2011) négy alaphibatípusból indul ki, majd ezeket a kategóriákat finomítja tovább, bővíti, pontosítja, de az egyszerűség kedvéért csak a négy alapkategóriát építjük be a poszteditálás folyamatába. Varga (2011) négy alaphibatípusa példákkal alátámasztva a következő:

1. referenciális hiba: referenciális hibának az tekinthető, ahol a szó, szó szerkezet vagy mondat a valóság egy másik részére vonatkozik a CNY-i szövegben, mint a FNY-i szövegben. (pl.: *old chesnut* – téves fordítás: *öreg gesztenye*, helyes fordítás: *szakállas vicc/ vénbolond*)
2. nyelvi hiba: nyelvi hibának minősül, ha a nyelvi rendszer torzul, de ez a torzulás nem vezet referenciális hibához. (pl.: tévesen: *mindegyik útban* – helyesen: *mindegyik úton*)
3. stilisztikai hiba: stilisztikai hibának tekintjük a kicsit idegenszerű, furcsa mondatokat, kifejezéseket. (pl. tévesen: *körökben száguldanak* – helyesen: *körbe száguldanak*)
4. lexikai hiba: nem nyelvi és nem referenciális, szószintű hibák, pl. rossz szóválasztás. (pl.: tévesen: *tudod azt* – helyesen: *ismered azt*).

Veresné Valentinyi (2021a) Heltai (2014) hibafeltárásából kiindulva a gépi fordításhoz kapcsolható hat alaphibatípust talált, melyek a következők:

1. tartalmi félrefordítás: szegmensek kihagyása, félrefordítás,
2. terminusok félrefordítása: terminusok, betűszavak és köznyelvi szavak félrefordítása, szófajok tévesztése, kétételmű (poliszém) terminusok, szavak félrefordítása, szaknyelvi kifejezések és kollokációk, szakzsargon téves fordítása,
3. helyesírás: rossz, illetve következetlen helyesírás,
4. szintaktikai hiba: szórendi hiba, rossz mondatfókusz, tematikus progresszió,
5. regiszter-, stílus- és műfaji hibák, nem a megfelelő regiszter használata,
6. lokalizációs hiba, pl. mértékegységek átalakításának elmulasztása.

7.1 Részletes és súlyozott hibakategóriák

A kezdeti hibakategóriák felállítása után Varga (2011) tovább finomította a hibakategóriákat súlyosságuk szerint a legsúlyosabbtól a kevésbé súlyos hibákig érthetőségük, olvashatóságuk és elfogadhatóságuk alapján. A következőkben néhány példát hozunk Varga (2011) súlyozott, komplex hibakategóriáiból a legsúlyosabbtól a legkevésbé súlyosig:

1. **nagyon súlyos referenciális hiba**, kontextusba beleillik, nyelvileg helyes, de tartalmilag félrefordítás: pl. több ezer – több tízezer helyett,
2. **közepesen súlyos nyelvi hiba**: helytelen toldalékolás (rag) miatti referenciális hiba: pl. Acacia Avenue-nál – Acacia Avenue-ban helyett
3. **kevésbé súlyos nyelvi hiba**: pl. ige helyett igenév használata: helytelen: nem adni kifejezést annak – helyes: *nem ad kifejezést annak*.

Lengyel (2013) megjegyzi, hogy a gépi fordításra kidolgozott hibatipológiák nagy eltérést mutatnak a gyakorlatban. Például a Google gépi fordításra felállított hibatipológiája gazdasági, jogi, ügyfélszolgálati szempontokat is figyelembe vesz, erre hoz néhány példát:

1. **kritikus hiba**: olyan hiba, amely súlyosan befolyásolja a Google megítélését vagy perhez vezethet,
2. **jelentős hiba**: mely a felhasználót félrevezeti vagy összezavarja, amelyből ügyfélszolgálati kérdések származhatnak, vagy előfordulhat, hogy a terméket emiatt az ügyfelek nem fogják használni,

3. **jelentős hiba:** célközönség a weblap nagyon jól látható helyén megjelenő hiba.

A hibatipológiák és a súlyossági sorrend támpontot adnak a minimális és a maximális utószerkesztéshez, amely alapján utószerkesztési ajánlásokat fogalmaztunk meg ahhoz, hogy milyen mélységben javítsuk a gépi fordításokat az érthetőség, elfogadhatóság és a célközönség elvárásai alapján minimális és maximális utószerkesztés esetén (Varga, 2011; Veresné Valentinyi, 2021a,b) (lásd 3. táblázat).

3. táblázat: Utószerkesztési ajánlások a részleges (light) és teljes (full) utószerkesztéshez (Varga, 2011; Veresné Valentinyi, 2021a,b)

Minimális utószerkesztés (csak a súlyosan értelemzavaró hibákat javítjuk)	Teljes (full) utószerkesztés
Az olvasó számára adekvát legyen a szöveg: a számára fontos információt megkapja (<i>fit for purpose</i>)	A lektorált humán fordításnak megfelelő minőségű legyen a szöveg
Csak a súlyos tartalmi félrefordításokat kell javítani	Szemantikailag legyen pontos (minden tartalmi hibát ki kell javítani)
Nem kell javítani a félig vagy egyáltalán nem fordított, illetve a kihagyott szegmenseket, ha ez a szöveg tartalmát nem torzítja	Le kell fordítani a félig vagy egyáltalán nem fordított, illetve a kihagyott szegmenseket
Csak a súlyos, értelemzavaró terminológiai hibákat kell javítani, a többi terminust nem kell javítani	Minden terminológiai hibát ki kell javítani
Nem kell a helyesírási hibákat javítani	Megfelelő és következetes legyen a helyesírás
Nem kell a szórenden javítani	A szórendet javítani kell, teljesüljön a tematikus progresszió, kövesse a célnyelvi mondatzórendet (mondatfókusz jó legyen)
Nem kell a nyelvtani hibákat javítani, ha azok a szöveg tartalmát nem torzítják	Nyelvtanilag (pl. egyeztetés, ragok tekintetében) legyen helyes a mondat
Nem kell a stílushibákat javítani (ide tartoznak a regiszter, stílus, műfaji hibák)	Regiszter, stílus, műfaji jegyek feleljenek meg a műfaji és szakmai elvárásoknak (pl. igésítés)
Nem kell a lokalizációs hibákat javítani	A lokalizációs hibákat ki kell javítani
Az olvashatóság sérülhet	Jól olvasható legyen a szöveg
Nem kell a gördülékenységen javítani	Gördülékeny legyen a szöveg
Nem kell megfelelnie a fordítási utasításnak	Feleljen meg a fordítási utasításnak

Forrás: saját szerkesztés

8. A MINIMÁLIS ÉS TELJES UTÓSZERKESZTÉS BEÉPÍTÉSÉNEK MÓDSZEREI A SZAKFORDÍTÓÓRÁN

A MATE szakfordító szakirányú továbbképzésén a MEMOQ fordítástámogató eszközzel fordítjuk a szöveget, a 75% feletti találatokat javítjuk, poszteditáljuk, az ennél alacsonyabb találatokat gépi fordítással lefordítjuk, majd azt is poszteditáljuk. A géppel fordított szegmenseket a 4. táblázatban bemutatott módszerrel minimális és teljes poszteditálásnak vetjük alá.

4. táblázat: A minimális és maximális poszteditálás módszertanának illusztrálása

Forrásnyelvi szöveg	Gépi fordítás (Google/ DeepL)	Minimálisan utószerkesztett gépi fordítás	Maximálisan utószerkesztett gépi fordítás	Utószerkesztői vélemény a gépi fordításról
Farmyard manure annually	Tanyasi trágya évente	Nincs	Az éves istállótrágya kijuttatása	A gépi fordítás nagyon tapad a FNY-i szöveg szórendjéhez, tükörfordítás

Forrás: saját szerkesztés

A következőkben néhány példát hozunk arra, hogy mikor kell minimális (MinPE), illetve teljes (FullPE) poszteditálást végezni.

5. táblázat: Tartalmi félrefordítás poszteditálása

A tartalmi (referenciális) félrefordítást, szegmentálási hibát MinPE szinten is javítjuk	FNY: are plowed under as green manure GCNY: zöldtrágya alatt szántanak MinPE: zöldtrágyaként beszántják FullPE: zöldtrágyaként beszántják
--	---

Forrás: saját szerkesztés

6. táblázat: Helytelen nyelvhasználat (regiszter, stílus) poszteditálása

A határozói és főnévi igeneves szerkezeteket a gépi fordító nem "ígésíti", nem használ egyéb átváltási műveleteket sem, MinPE szinten ezt nem javítjuk	FNY: ... assuming natural materials were automatically more sustainable... GCNY: ...feltételezve, hogy a természetes anyagok automatikusan fenntarthatóbbak MinPE: nincs FullPE: CNYH: ...mivel azt feltételezi, hogy egy természetes anyag eleve fenntarthatóbb...
--	---

Forrás: saját szerkesztés

7. táblázat: Terminusok poszteditálása

Két- vagy többjelentésű terminusok rossz fordítását MinPE szinten is javítjuk	FNY: Pest freedom GCNY: Kártevő szabadság MinPE: Károsítómentesség FullPE: Károsítómentesség
Téves terminusokat MinPE szinten is javítjuk	FNY: known as spittlebugs GCNY: amelyet spiciboggynak neveznek MinPE: például a tajtékskabócák FullPE: például a tajtékskabócák FNY: the species richness of spittlebugs GCNY: ... vadászgépek fajgazdagságát MinPE: ...tajtékos kabócák fajgazdagságát FullPE: ...tajtékos kabócák fajgazdagságát
Csak a nem érthető terminusokat javítjuk MinPE szinten	FNY: suckler beef GCNY: anyatehén marhahús MinPE: nincs FullPE: szoptatásos borjúnevelésből származó húsmarha

Forrás: saját szerkesztés

8. táblázat: Helyesírási hibák poszteditálása

Helyesírási hibát nem javítjuk MinPE szinten	FNY: plant health GCNY: növény egészségügy MinPE: nincs FullPE: növényegészségügy
--	---

Forrás: saját szerkesztés

9. táblázat: Lokalizációs hibák poszteditálása

A lokalizációs hibát nem javítjuk MinPE szinten, csak ha a tartalmat torzítja	FNY: The external walls are 200 mm wide GCNY: A külső falak 200 mm MinPE: nincs FullPE: Az épületek külső falai 20 cm vastagok
---	--

Forrás: saját szerkesztés

Mind a minimális, mind pedig a teljes poszteditálás után, legalábbis kezdetben, az alábbi ellenőrző lista (checklist) használata javasolt.

10. táblázat. Checklist a gépi fordítás minimális és teljes utószerkesztéséhez

Checklist a gépi fordítás utószerkesztéséhez Minimális utószerkesztéshez a kövéren szedett pontokra válaszoljon! Teljes utószerkesztéshez minden pontra válaszoljon!
Az üzenet / főüzenet / szakmai tartalom pontos, nincs jelentősebb félrefordítás
A szakmaiság nem sérül
Minden szegmens le van fordítva
Megfelelő mondatrend, mondatfókusz (SOV, SVO) teljesülése, a tematikus progresszió/értelmi hangsúly (a tagmondatok / mondatrészek logikai és tematikus rendjének (téma – réma) teljesülése)
Nem szó szerinti (tükör)fordítás
Kétértelmű, poliszém és szinonim szavak kezelése és fordítása megfelelő
Nincsen szófaji tévesztés
Teljesül a grammatikai kohézió (utalások, kötőszavak)
Szövegszintű (nem szegmensszintű) a fordítás
Terminusok és reáliák (számok, nevek, intézmények stb.) fordítása pontos, konzekvens
Betűszók fordítása konzekvens és pontos
A műfaji elvárásoknak megfelelő stílusú és regiszterű a fordítás (marketingszöveg, szerződés, levél, vagy pl. tudományos cikknél többes szám első személy stb.)
Az átváltási műveletek (pl. igésítés, passzív-aktív szerkezetek átváltása, igenevek) kezelése megfelelő
Megfelelő és konzisztens a helyesírás (pl. mozgószabály, vesszőhasználat, kis- és nagybetűs írásmód)
Megfelelő a nyelvhelyesség (pl. ami/amely)
Mértékegységek használata megfelelő

Forrás: saját szerkesztés

A cikkünk végén bemutatunk néhány gyakorlati feladatot, amelyeket a szakfordító szakirányú továbbképzésen használunk.

1. *A házi feladat fordításánál valamilyen gépi fordító motorral, pl. DeepL-lel lefordítjuk a szöveget, majd elvégezzük a géppel fordított mondatok minimális és teljes utószerkesztését, és indokoljuk a változtatásokat.*
2. *Tudatosítjuk, hogy bizonyos esetekben nem szükséges kiváló minőségű fordítás, néha lejjebb kell adni a perfekcionizmusunkból, például, ha rövid az idő vagy olcsó fordítást kérnek (gazdaságossági szempontok). Az utószerkesztési feladathoz időkorlátot adunk meg: az időkorláttal rákényszerítjük a hallgatót, hogy a szükségesnél ne töltsön több időt egy szöveggel.*
3. *Tudatosítjuk, hogy a géppel fordított szöveg utószerkesztési szintjét a felhasználói elvárások szerint határozzuk meg: gyakran a minimális utószerkesztés is elegendő lehet az adott célra. Ezért a géppel fordított szöveget eltérő célközönség részére és eltérő felhasználási cél szerint kétféleképpen utószerkesztjük.*
4. *Megnézzük, hogyan változik a gépi fordítás eredménye erősen szakspecifikus szövegek és ismeretterjesztő szövegek esetén ugyanabban a témában, mikor kell kevesebb és mikor több utószerkesztést végezni.*

5. *Megnézzük, hogy milyen típusú szövegek alkalmasak a gépi fordításra, és melyek nem. Géppel lefordítunk három teljesen különböző szöveget (például: irodalmi, szakmai, általános), a három szöveg közül az egyiket több fordító motorral. Majd elemezzük a gépi fordítást a következő kérdésekkel: Melyik szöveg alkalmas a gépi fordításra és melyik nem? Miért?*
6. *Az utószerkesztési feladat lezárásaképp rövid, példákkal illusztrált szöveges értékelést készítünk a gépi fordításról, felsoroljuk a tipikus gépi hibákat, és javasoljuk, hogyan kell ezeket javítani.*
7. *Gamification: ugyanazt a szöveget az egyik csoport lefordítja gépi fordító motorral, majd azt utószerkesztik, és ugyanazt a szöveget egy másik csoport is lefordítja humán fordítással. Közben mérjük az időt, melyik csoport készül el rövidebb idő alatt, melyik a gazdaságosabb. Ezután válaszolunk a következő kérdésekre: Melyiket élveztéték jobban? Melyiket csináljátok szívesebben?*

9. ÖSSZEGRÉS

Cikkünkben bemutattuk azokat a fordítói és fordítási kompetenciamodelleket, valamint szabványokat, amelyek a szakfordítóképzés számára meghatározzák a gépi fordítás használatához szükséges kompetenciákat. Majd a gépi fordításra felállított hibatipológia alapján ajánlásokat fogalmaztunk meg a minimális és teljes poszteditáláshoz, illetve bemutatunk néhány feladattípust, amelyekkel a gépi fordítás poszteditálása fejleszthető.

IRODALOMJEGYZÉK

- Allen, J., Hogan, C. (2000) 'Toward the Development of a Post-Editing Module for Raw Machine Translation Output: A Controlled Language Perspective' In: Proceedings of the Third International Workshop on Controlled Language Applications. Seattle, WA. 62–71.
- Doherty, S., Gaspari, F. (2013) Effective Post-Editing in Human & Machine Translation Workflows: Critical Knowledge & Techniques. QTLaunchPad Post-Editing Webinar. Available at:<http://www.qt21.eu/downloads/QTLaunchPad-Post-Editing-Webinar.pdf>
- EMT Wheel of Competences (2009) Competences for professional translators, experts in multilingual and multimedia communication. Available at https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/emt_competences_translators_en.pdf
- EMT Framework of Competences. Available at: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/emt_competence_fw_2017_en_web.pdf.
- Heltai P. (2014) 'Mi az, amit a gép nem tud fordítani?' In: Fata I.-Veresné Valentiny K.: Szaknyelv és Szakfordítás. Gödöllő: SZIE Nyomda. 7–29.old.
- ISO 18 587 szabvány. Available at: <http://ata-tcd.com/iso-185872017-translation-services-post-editing-of-machine-translation-output-requirements>
- Lengyel I. (2013) A fordítási hiba fogalma. Doktori disszertáció. ELTE, Nyelvtudományi Doktori Iskola.
- Mohácsi-Gorove A. (2017) 'Kifogástalan vagy csak elég jó? A gépi fordítás oktatása a minőség tükrében' In: Kóbor M., Csikai Zs. (szerk.): Iránytű az egyetemi fordítóképzéshez. A kompetenciafejlesztés új fókuszai. Pécs: Kontraszt Plusz, ISBN 978 615 80252 5 6, Available at: <http://tfk.bme.hu/rolunk/etransfair>
- Nagy M. (2020) Buktatók a gépi fordítás használatában. Elhangzott: Proford Konferencia, 2022. március 5.
- Urbán M. (2020) Gépi fordítási térkép. Elhangzott: Proford Konferencia, 2022. március 5.

- Somers, H. L. (1998). Machine Translation, applications. In: Baker, M. (ed.): Encyclopedia of Translation Studies. London: Routledge. 136-140.
- Taravella, A., Villeneuve, A. O. (2013) 'Acknowledging the needs of computer-assisted translation tools users: the human perspective in human-machine translation' In: The Journal of Specialised Translation 19. 62–74. Available at: http://www.jostrans.org/issue19/art_taravella.pdf
- Translation Automation User Society (TAUS), The Language data Network. MT Post-editing Guidelines. Available at: <https://www.taus.net/academy/best-practices/postedit-best-practices/machine-translation-post-editing-guidelines>
- Varga Á. (2011) A gépi fordítás minősége és javítási lehetőségei. Doktori disszertáció. ELTE, Nyelvtudományi Doktori Iskola.
- Veresné Valentinyi K. (2021a) A gépi fordítás (és utószerkesztésének) beépítése a szakfordítóképzésbe. Elhangzott: MANYE XIII. Miskolci Alkalmazott Nyelvészeti Konferencia, A jövő nyelvoktatását formáló nyelvtudomány. 2021. február 4.
- Veresné Valentinyi K. (2021b) A gépi fordítás a szakfordító órán. Habilitációs előadás. Elhangzott: Eszterházy Károly Egyetem, Doktori és Habilitációs Tanács, 2021. május 22.
- Yang Zijian Gy., Laki L., Prószéky G. (2015) Gépi fordítás minőségének becslése referencia nélküli módszerrel. Elhangzott: Számítástechnikai és nyelvtechnológiai konferencia, Szeged, 2015. január 6.

7. Könyvismertető

KARRIER HATÁROK NÉLKÜL. GÖRCSNÉ MUZSAI VIKTÓRIA GYŰJTEMÉNYES KÖNYVÉNEK ISMERTETŐJE

MAKKOS ANIKÓ

PhD, egyetemi adjunktus

Széchenyi István Egyetem, Apáczai Csere János Kar

makkos.aniko@sze.hu

Görcsné Muzsai Viktória történelem-orosz-német szakos tanárként, nyelvtudományi, alkalmazott nyelvészeti PhD doktori fokozattal rendelkező egyetemi docensként több mint 40 éve van a pedagógusi pályán, annak többféle szintjén és feladatkörében, az alsó tagozattól a felsőoktatásig. Könyve összegzés, az utóbbi 20 évben itthon és külföldön, konferencián elhangzott vagy folyóiratokban, kötetekben nyomtatott vagy digitális formában megjelent cikkeinek, tanulmányainak gyűjteménye.

A könyv címe, a „NOVUM CONTRA USUM”, azaz újat a megszokott helyett üzenete a franciaországi clunyi kolostor apátjának, Sargetnek a körülbelül 800 éve megfogalmazott hitvallása, érvényes ma is. A világ, a társadalom akkor fejlődik, ha a megszokott kontextus mellett megjelenik valami szokatlan, új, amit elkezdünk alkalmazni. Egy ideig párhuzamosan halad az új a régivel, majd az új lesz a régi, a megszokott, így épül fel a változás spirálja.

A címet kiegészíti az alcím, és pontosítja, hogy mely területek azok, amelyekre a szerző több évtizedes tudományos és szervezői tevékenysége irányult, amelynek lenyomata a kiadvány. Egyrésztől nagyon hangsúlyos a tevékenység regionális jellege, és a Centrope Régió megnevezés jól tükrözi azt is, hogy többnyelvű, az országhatárokon átívelő munkáról beszélhetünk. Másrésztől már a borítóra rápillantva látható, hogy elsősorban a pedagógia és a nyelvoktatás áll az írások fókuszában, illetve, hogy mindezt egy innovatív megközelítés, a megújulás és megújítás szándéka foglalja keretbe.

Ugyanakkor a cikkek, tanulmányok tartalma a pedagógia és az idegen nyelvek oktatása mellett erőteljesen érinti az interkulturális kommunikáció, valamint a szaknyelvoktatás és szaknyelvhasználat témakörét, miközben az általános- és középiskola, valamint az egyetem mint szervezet kommunikációjára és szervezeti kultúrájának bemutatására is sort kerít a szerző. A kötetben bemutatott különböző nemzetközi projektek pedig, melyek évtizedes együttműködések nyomán és több nyelven valósultak meg, számos interkulturális és innovatív elemmel gazdagították a Centrope Régiót határon innen és túl. A 7 fejezetben közreadott cikkek tematikusan és fejezetenként időrendben szólnak az oktatás minőségéről, a pedagógiai kultúraváltásról, a régió innovációs projektjeiről, a nyelvpedagógiáról, két- és többnyelvűségről, valamint az orosz nyelv szerepéről a 21. század elején. Az összesen 50+1 cikkből 36 magyar, 9 német, 5 orosz nyelvű és 1 háromnyelvű.

Ahogy a kötet szakmai konzulense és lektora, Dr. Garai Anna is írja ajánlásában, a bekerült írásművek hol szűkebb szakmai, hol szélesebb érdeklődő közönség számára születtek. Ez magyarázza az antológiának azt a sajátosságát, hogy egyes témák, sőt konkrét írások is ismétlődnek a kötetben, mivel a szerző egy-egy anyagot több helyre is magával vitt, esetlegesen több nyelven is megszólaltatott, időközben új kutatási eredménnyel, gyakorlati tapasztalattal gazdagítva annak üzenetét. Ennek megfelelően az olvasó mintegy kiválaszthatja, hogy milyen mélységben szeretne egy-egy gondolatkörrel megismerkedni, vagy ha felkelti az érdeklődését egy írás, akár nyomon is követheti az adott téma fejlődését, érését és kiteljesedését a kötet lapjain. Mindez jól mutatja, hogy

a szerző életműve kerek egész, érdeklődése középpontjában mindvégig a számára fontos, oktatói, kutatói és projektvezetői tevékenységét alapvetően meghatározó ügyek maradtak.

A kötetben értelmezést kap a bemutatott projektek megvalósítási terepe, a Centrope Régió, amely 2003 óta létezik, és egyike az Európai Unió régi és új tagállamai közötti legfiatalabb, határokat átlépő európai régióknak. Ide tartozik Kelet-Ausztria, Nyugat-Szlovákia, Dél-Csehország és Nyugat-Magyarország; ezeken a területeken megközelítőleg hat és fél millió ember él. A térség négy ország és négy nyelv keresztszélén speciális földrajzi helyzettel rendelkezik: négy tagállam határrégióját öleli fel. Fontos előnye, hogy két főváros, Bécs és Pozsony és két nagyváros, Győr és Brno is itt található. A „Centrope” elnevezés egy korábbi, az Európai Unió által támogatott oktatási projekthez kapcsolódik, melybe a szerző is aktívan bekapcsolódott. A régió több mint 100 iskolája vett részt a névadási versenyben, ennek eredményeképpen született meg a Centrope név 2001-ben.

Ahogy az *Előszóból* megtudhatjuk, a közreadott írásokon és így az általuk bemutatott tevékenységeken is végig vonuló vezérmotívum az akciókutatás, ami a szerző jellemző kutatási módszere: egy társadalmi rendszernek vagy a rendszer egy szeletének vizsgálata, és egyidejűleg egyfajta kísérlet is a változtatásra. Kurt Lewin társadalomkutatónak – akitől az akciókutatás fogalma ered – tulajdonítják a következő mondást: „*Ha tényleg meg akarsz érteni valamit, próbáld megváltoztatni*” (Stam, 1996, 31. saját fordítás). Ez a megújítási szándék vezette a szerzőt akkor, amikor kezdeményezője volt és élére állt olyan projekteknek, amelyek lehetőséget teremtettek a jobbításra, az érintettek bevonására, a tapasztalati tanulásra és változtatásra. Az antológia cikkei arról is szólnak, milyen akciók, projektek, tevékenységek, élmények alakították a pedagógia és a nyelvoktatás, a határon átnyúló kapcsolatok, együttműködések nyomán a régió, az itt élő hallgatók, diákok, oktatók, pedagógusok és általában a helyi emberek tapasztalatait, gondolkodását, tetteit, így is bízva abban, hogy a NOVUM CONTRA USUM realitássá válik, azaz valóban valami új keletkezik a megszokott helyett.

Már az *első fejezetben (Pedagógia és kommunikáció a 21. században)* megfigyelhető, ahogy a szerző régiós szintén, nemzetközi környezetben gondolkodik, hiszen a Dunaszerdahelyen, magyarul megjelent írást hamarosan osztrák kiadásban, németül is publikálta, vagyis igyekezett a rendszerváltás utáni magyar oktatási helyzetet megismertetni a szélesebb pedagógiai közösséggel is. Ez a gondolkodásmód és tettekesztés a későbbiekben is többször visszaköszön, amikor az összegyűjtött tudás és tapasztalatok megosztásának változatos módjaival találkozunk a kötet lapjain.

A *második fejezet (Az oktatás minősége)* az oktatás minőségét állítja középpontba, ahol 2004 és 2008 között született írásokat olvashatunk. Ezek holland-magyar pedagógiai együttműködések során megismert olyan programokat mutatnak be, melyekre nyitott volt a közoktatási rendszer a 2000-es évek elején, ezért joggal tarthattak érdeklődésre számot azok a tanulmányok, amelyek ezeket az innovatív módszereket ismertették. A Belső Gondozási Rendszer (BGR) iskolai kiépítése például a tanulók differenciált egyéni fejlesztésének és ezáltal tanulmányi eredményeinek javítását szolgálta, míg más programok a diákok szociális, emocionális készségeinek fejlesztését tűzték ki célul. Az ezekben a tanulmányokban bemutatott eljárások és módszerek nemcsak a megyei intézményekre hathattak motiválóan, de a határon túli, jelen esetben erdélyi magyar nyelvű oktatás felelős irányító testületei számára is jó gyakorlatként szolgálhattak.

A *harmadik fejezet (Pedagógiai kultúraváltás)* a 2010-es évek közepétől napjainkig tekinti át a pedagógiai kultúraváltást, különös tekintettel az idegen nyelvek oktatására. A bekerült írások mindegyike a Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Emlékkonferenciáján és az Apáczai Napokon hangzott el, majd az azokat összegző kötetekben jelent meg. Ezek az évenként megrendezett tudományos tanácskozások mindig jó alkalmat biztosítanak arra, hogy az egyetem oktatói és az események vendégelőadói megismertessék a helyi szakmai közönséggel kutatási témáikat. Ahogy a

tanulmányok címei is mutatják, a szerzőt ezekben az években a nyelvoktatás megújulása, az új hallgatói generációk igényeihez igazítása foglalkoztatta. Az egyetem által támogatott digitális oktatási lehetőségekről és ezeknek köszönhetően a hallgatói tevékenységek újszerű szervezési formáiról sok ötletet lehet meríteni ezekből az írásokból. A fejezetet a coaching egy sajátos alkalmazásának, a nyelvi coachingnak a bemutatása zárja, és a hangsúly itt is azon van, hogy ezt a módszert hogyan lehet sikeresen alkalmazni a köz- és felsőoktatásban diákok képzésére és oktatók továbbképzésére. Ezeknek a tanulmányoknak az az erőssége, hogy a szerző saját, megvalósult kurzusait, kipróbált módszereit is leírja bennük, vagyis teljes mértékben praktikus és gyakorlatorientált ismeretekhez juthat általuk az olvasó.

A kötet *negyedik fejezete (Az innováció régiója)* a legterjedelmesebb: 120 oldalon összesen 12 írást tartalmaz. Joggal foglalják el ezek a tanulmányok a központi helyet, mivel a szerző itt mutatja be azt a két nemzetközi projektet, amelyekben maga is aktívan közreműködött. Az első egy határokon átnyúló projekt, a CERNET (Central European Regional Network Education Transfer) volt, amely 1997 és 2003 között a közoktatás területén közép-kelet-európai regionális együttműködésben valósult meg a Győr-Moson-Sopron Megyei Pedagógiai Intézet, Bécs, Brno és Pozsony városok oktatási irodáinak részvételével és az Európai Unió támogatásával. Célja egy többnyelvű, többkultúrájú, európai szellemiségű iskolakoncepció kifejlesztése, tanterv- és tananyagfejlesztés, pedagógus-továbbképzések és partnerkapcsolatok szervezése volt. A projekt kézzel fogható eredménye a bécsi Európai Középiskola megalapítása, amely intézmény most már 23 éve sikeresen működik, és modellként szolgál a régió oktatási intézményei számára. A 2001–2002-ben megjelent tanulmányok magyar és német nyelven mutatják be az innováció és a projektmunka folyamatát, a projekt tartalmak szolgáltatássá szervezésének menetét és az Európai Középiskola oktatási tartalmait. A fejezet emellett egy másik nagy, szintén oktatási fókuszú projektet tár még az érdeklődők elé, amely valósággal összeforrott Görcs né Muzsai Viktória nevével: a 2008 és 2011 között lezajlott EdTWIN (Education Twinning) projektet. Az együttműködés a Nyugat-magyarországi Egyetem Apáczai Csere János Kara és Bécs Város Iskolatanácsa Európai Irodája között jött létre, célja pedig a Centrope Régióra kiterjedő nyelvi, kommunikációs és szakmai fejlesztések elősegítése volt. Az előadások és a nyomokban született írások pontosan dokumentálják a folyamatot és összegzik annak eredményeit, és jól látható, hogy széles olvasóközönséghez és nemzetközi hallgatóságokhoz is eljutottak.

A következő, *ötödik fejezettel (Nyelvpedagógia)* újabb terjedelmesebb gondolati egységhez érkezünk a kötet olvasása során, ahol a nyelvpedagógiai témájú cikkek gyűjteményét találjuk. Az írások kivétel nélkül az utóbbi évtizedben születtek, és a szerző egyetemi oktatói munkásságához kapcsolódnak. A fejezet alcíme: *Kihívás és megoldások* jól szemlélteti, hogy a nyelvoktatás során megélt változások inspirálták arra a szerzőt, hogy új válaszokat adjon olyan régi kérdésekre, mint hogy mitől lesz hatékony a nyelvoktatás, hogyan fejleszthető sikeresen az idegen nyelvi kompetencia, milyen új módszerek segíthetik a nyelvtanulót abban, hogy használható nyelvtudásra tegyen szert. Ezeket a témákat jól egészítik ki azok az írások, amelyek az Apáczai Csere János Kar idegen nyelvi, választott műveltségterületi képzésének múltját és jelenét tárják fel, vagy a karon folyó idegennyelv-oktatásról, illetve a kari, idegen nyelvi tudományos diákköri pályamunkákról számolnak be.

Ezt a nyelvi vonulatot folytatják a *Két- és többnyelvűség* cím alatt olvasható írások is a *6. fejezetben*. Itt egyrészt visszatérünk a korábban már említett Európai Középiskolához mint többnyelvű oktatást megvalósító intézményhez; az ide köthető magyar és német nyelvű írások a CERNET projekt záróakkordjainak, összegzéseinek tekinthetők. Emellett találunk egy elméletibb jellegű áttekintést a kétnyelvűségről és az Európai Iskolák rendszeréről, mely tanulmány a szerző 2005-ben megvédett PhD-értekezésére épül. A fejezet többi írása, ezután nem meglepő módon, az EdTWIN projektre

reflektál, de elsősorban annak nyelvi vonulatával foglalkozik. Mindez jól mutatja, hogy a projektek jóval túlmutatnak önmagukon, vagyis folyamatosan inspirálják a szerzőt abban, hogy új utakon induljon el azzal a tudással és tapasztalattal, amelyhez általuk jutott.

A kötet tartogat egy igazi meglepetést is az olvasó számára, ez pedig az *utolsó, 7. fejezete (Orosz nyelv a világban)*. Az eddig már megszokottá vált kétnyelvűség itt vált át többnyelvűségbe, mivel ez a rész az orosz nyelv köré épül, és öt orosz nyelvű írással zárul. A tanulmányok 2009 és 2014 között születtek, a későbbiek leginkább annak a kétoldalú együttműködésnek köszönhetően, amely 2013-ban kötöttet a Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara támogatásával az Apáczai Csere János Kar és a Szenkevicz Állami Moszkvai Turisztikai Főiskola között, és amely keretében lehetőség nyílt oktatók és hallgatók kölcsönös látogatásaira és együttműködésére. A fejezetben vannak magyar nyelvű írások is, melyek az orosz nyelv újra felfedezéséről, napjainkban játszott híd szerepéről szólnak, az orosz nyelv oktatását történelmi távlatokba helyezik, illetve a nyelvnek a magyar turisztikai szektorban betöltött szerepét mutatják be. Az orosz nyelvű írások szintén ezt az együttműködést és a turisztikai vonulatot állítják középpontjukba, és többségük a budapesti Orosz Kulturális Központban elhangzott előadások írott változata. Ugyanakkor a szerzőnek alkalma volt 2014-ben a moszkvai főiskolán is előadást tartani, amelynek keretében szintén a magyarországi turizmus és az orosz nyelv kapcsolódási pontjairól beszélt – erről szintén oroszul tájékozódhatnak az érdeklődők a kötet lapjain.

A kötetet szerzői *Előszó*, valamint *Ajánlások* indítják, ahol hazai és nemzetközi tudományterületeken elismert kutatók, nyelvészek, professzorok, dékánok (Prof. Dr. Rechnitzer János, Dr. Cseh Sándor, Dr. Konczosné Prof. Dr. Szombathelyi Márta, Dr. Garai Anna, Dr. Pongrácz Attila, a Sydney-i egyetemről Dr. Hatoss Anikó) szólnak elismerően a szerző életútjáról. Ezzel párhuzamosan az antológiát *Summa Vitae* címmel egyfajta összegző függelék zárja. Ebben olvasható, hogy hogyan tekintenek vissza a projektekre a bennünk aktívan részt vállaló győri partneriskolák (Audi Hungaria Iskola, Krúdy Gyula Gimnázium, Két Tanítási Nyelvű Középiskola, Deák Ferenc Közgazdasági Szakgimnázium, Szabadhegyi Magyar-Német Két Tanítási Nyelvű Általános Iskola és Gimnázium, Győri Tanoda-Klub) pedagógusai, valamint a szerző önarcképe, szakmai-tudományos életútja és a nevéhez fűződő kiadványok listája is itt kapott helyet.

Végezetül érdemes idézni a szerző pedagógiai ars poeticáját, melyet szakmai-tudományos gyakorlata is igazol: *„Pedagógus hitem feltételezi, hogy az emberek az eddigieknél különbé nevelhetők, és hogy az eddigieknél többre taníthatók. Ugyanakkor tanárként nem vállalhatom annak felelősségét, hogy megtanítsam: miként kell viselkedni egy olyan világban, ahol még senki sem járt. De tanárként előjogom és kötelességem, hogy segítsem a fiatalokat önállóan tájékozódni és majdan felelősséggel dönteni a reájuk váró új világban”* (Marx György nyomán, szabadon).

A bemutatott könyv irodalmi adatai: Görcsné Muzsai Viktória: NOVUM CONTRA USUM. Pedagógia, nyelvoktatás és innováció a Centrope Régióban. Cikkek, tanulmányok, projektek antológiája. Győr, 2020. p. 595. ISBN: 978-615-00-8694-1. A kötet nyomtatott formában jelenleg a győri Dr. Kovács Pál Könyvtár és Közösségi Térben és fiókkönyvtárában, a Kisfaludy Károly Könyvtárban olvasható. A könyvet bemutató videó (kb. 30 perc) az alábbi linken érhető el: <https://youtu.be/XbMvGUiUwqE>.

IRODALOMJEGYZÉK

Stam, H. J. (1996) 'Theory and Practice', in Tolman, Charles W., Cherry, F., van Hezewijk, R. and Lubek, I. (eds.) *Problems of Theoretical Psychology*. North York: Captus Press Inc.

8. A szerzőkről

Ablonczyné Mihályka Livia a Széchenyi István Egyetem egyetemi tanára. Jelenleg a társadalmi kapcsolatokért felelős elnöki megbízott, az Egyetemi Szenátus tagja, a Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola törzstagja, az Egyetemi Habilitációs Bizottság tagja. Az MTA GTB Kommunikációmenedzsment Munkabizottság egyik alapító tagja. Több mint negyven éve dolgozik a felsőoktatásban. A Nemzetközi Tanulmányok BA szak szakvezetője. Kutatási és oktatási területe: interkulturális menedzsment, kultúraközi kommunikáció, kommunikációmenedzsment, nemzetközi kapcsolatok és az egyetemek nemzetköziesítése. Rendszeresen oktat külföldi egyetemeken (Pozsony, Linz, Genova, Rouen), több hazai és nemzetközi konferencia szervezője. Számos szaktanulmány, könyvrészlet, konferenciacikk, és tankönyv szerzője, illetve társszerzője. Elkötelezett az önkéntes munka mellett, az Első Győri Lions Club alapító tagja (1992).

Livia Ablonczy-Mihályka is a full professor at Széchenyi István University, Győr Hungary. At present she is the President's envoy for external relations, a voting-member in the Academic Senate. She is the core member of the Doctoral School of Regional and Business Administration Sciences and the member of the Habilitation Committee at the university. She is one of the founding members of the Working Committee on Communication Management of Hungarian Scientific Academy's Committee of Business Administration Sciences. She has been involved in higher education for more than four decades. She is the director of International Relations BA programme. Her activities are characterised by research and lecturing in the fields of intercultural management, cross-cultural communication, communication management, international relations and internationalisation in higher education. She has been teaching abroad (Bratislava, Linz, Genova, Rouen), and she has organised several conferences. Her publications include articles in journals and books, she is the author or co-author of several textbooks. Besides her academic performance and research activities, she has also engaged in voluntary work (Győr First Lions Club, founding member in 1992).

András István habilitált főiskolai tanár, a Dunaújvárosi Egyetem rektora. Felsőoktatási szakmai karrierjét megelőzően szervezetfejlesztési osztályvezetőként, majd személyzeti vezérigazgató-helyettesként dolgozott az üzleti életben. Számottevő tapasztalatot szerzett a teljesítményértékelés, munkakör értékelés és az érdekegyeztetés terén. Tagja az MTA Gazdálkodástudományi Bizottság Kommunikációmenedzsment Munkabizottságának. Kutatási területei: szervezetfejlesztés, multikulturális környezetben lezajló szervezeti folyamatok, szervezeti kommunikáció, társadalmi felelősségvállalás.

István András is a habil PhD college professor and the rector of the University of Dunaújváros. Before his professional career in higher education, he worked in the private sector first as head of department in organisational development, then as HR Deputy CEO. He has gained considerable experience in performance evaluation and appraisal, as well as industrial relations and reconciliation. He is member of the Business Administration Committee's Communication Management Working Committee at the Hungarian Academy of Sciences. His research areas are organisational development, organisational processes in multicultural context, organisational communication and social responsibility.

Bajzát Tünde a Miskolci Egyetem Idegennyelvi Oktatási Központjának egyetemi docense, ahol általános angol nyelvet, egészségügyi és műszaki angol szaknyelvet, tolmácsolást és interkulturális kommunikációt tanít. PhD fokozatát Alkalmazott Nyelvészetből a Pécsi Tudományegyetemen szerezte. Számos magyarországi és külföldi nemzetközi konferencián tartott előadást, négy kontinensen. Magyarországon és külföldön is számos publikációja jelent meg folyóiratokban, konferencia-kiadványokban és tanulmánykötetekben magyar és angol nyelven. Kutatási területei: munkahelyi nyelvhasználat, interkulturális kommunikáció, idegennyelv-oktatás és idegennyelv-tanulás.

Tünde Bajzát is an associate professor at the Language Teaching Centre of Miskolc University, Hungary. She holds a PhD in Applied Linguistics from the University of Pécs, Hungary. She has taken part in several national and international conferences in Hungary and abroad in Belgium, Canada, China, the Czech Republic, Finland, France, Italy, Lithuania, Malaysia, Norway, Poland, Romania, Slovakia, South Africa, South Korea, Taiwan and the USA. She has published several articles and book reviews in international journals, conference booklets, and online in Hungary and worldwide. Her research interest includes: language use at the workplace, intercultural communication, developing intercultural competence and foreign language teaching, learning and acquisition.

Balázs László, egyetemi docens a Dunaújvárosi Egyetem Társadalomtudományi Intézetében (DUE). 2014-ben szerzett PhD-fokozatot, majd 2021-ben habilitált. 2018-2021 között igazgatóként vezette a DUE Társadalomtudományi Intézetét, 2021-től oktatási rektorhelyettes. Publikációi a vezetéstudomány, szervezeti kultúra, érzelmi intelligencia, reziliens szervezetek, készségfejlesztés módszertana témaköröket ölelik fel. Tudományos szervezeti tagságai: MTA köztestület (2020–), MTA NyISz Kommunikációtudományi Munkabizottság (2014–), Fontosabb publikációi: Érzelmi intelligencia a szervezetben és a képzésben (Z-press Kiadó 2014), Organizational culture and emotional intelligence in school (LAP 2015), Érzelmi intelligencia és szervezetfejlesztés (DUE Press 2021).

László Balázs is an associate professor at the Institute of Social Sciences (DUE) of the University of Dunaújváros. Graduated his PhD in 2014 and habilitated in 2021. From 2018 to 2021, was Head of the Institute of Social Sciences, since 2021 he has been the academic vice-rector. His publications cover leadership and management, organizational culture, emotional intelligence, resilient organizations, and skills development methodology. Scientific memberships: Hungarian Academy of Sciences (2020–), Hungarian Academy of Sciences Communication Science Working Committee (2014–), Important publications: Érzelmi intelligencia a szervezetben és a képzésben [Emotional intelligence in organization and training] (Z-press Publisher 2014), Organizational culture and emotional intelligence in school (LAP 2015), Érzelmi intelligencia és szervezetfejlesztés [Emotional intelligence and organizational development] (DUE Press 2021).

Balogh Gábor a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának adjunktusa a Vezetés- és Szervezetstudományi Intézetben. 2016 óta az MTA GTB Kommunikációmenedzsment Munkabizottság tagja, 2019-től titkára. Doktori fokozatát 2014-ben szerezte, a Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskolában. Értekezését 2015-ben Harsányi István PhD-díjjal ismerték el. Oktatási és kutatási témái: emberi erőforrás menedzsment, tehetségmenedzsment, kompetenciamérés, kommunikációmenedzsment. 2014-ben a Kar Kompetencia- és Tehetségfejlesztő Központjának egyik alapítója, ahol azóta mentorként és coachként tevékenykedik. 2016-ban "Bonis Bona – A nemzet tehetségeiért" díjjal tüntették ki. 2018-ban Farkas Ferenc Emlékdíjban részesítették. 2019-ben az év oktatójának választotta a Janus Pannonius Közgazdasági

Szakkollégium. 2020 óta a Fiatal Kutatók Akadémiájának tagja. 2021-ban Pro Cura Ingenii díjjal tüntette ki a rektor, és ez év őszén tartotta meg habilitációs előadásait a PTE-n.

Gábor Balogh works as an assistant professor at University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Department of Leadership and Organizational Sciences. Since 2016 he is a member and since 2019 he is the secretary of the Working Committee on Communication Management of Hungarian Scientific Academy's Committee of Business Administration Sciences. His teaching and research fields: human resource management (HRM), career and talent management, coaching, communication management. He is member of Cranet international network for global HRM survey. Since 2014 he works as a coordinator at Competence and Talent Development Center of the Faculty in charge of student competence survey. He has a mentor and business coach qualifications. He got PhD degree in 2014 at Doctoral School of Regional Policy and Economics in topic of talent management in higher education and circulation of talents in the world. He has been awarded by Ministry of Human Resources as an Excellent Talent Developer in 2016 and received Harsányi István PhD Award for Innovation in 2015. In 2018 he got the Ferenc Farkas Memorial Price and the title of 'Teacher of the Year 2019' from Janus Pannonius College for Advances Studies in 2019. Since 2020 he is a member of Academy of Young Researchers. He has been awarded with Pro Cura Ingenii Prize by rector of the university.

Borgulya Istvánné Vető Ágnes a Pécsi Tudományegyetem egyetemi magántanára, a vállalati kommunikáció nemzetközi idézetségű kutatója. PhD és CSc fokozatát 1995-ben szerezte, 2002-ben habilitált. Kutatási területe a szakmai kommunikáció, szervezeti kommunikáció, kultúraközi kommunikáció, szervezeti kultúra és értékrend. Rendszeresen oktat külföldi egyetemeken (Hildesheim, Halden, Frankfurt/Oder, ISM Kaunas). Számos hazai és nemzetközi konferencia szervezője. Olyan sokat idézett művek szerzője, mint a Vállalati kultúra (Barakonyi Károly társszerzővel, 2004), Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben (2010), Kulturális távolságok (2014). Az MTA GTB Kommunikációmenedzsment Munkabizottság alapító elnöke.

Ágnes Vető Borgulya is an affiliated professor of University of Pécs, an internationally cited researcher in corporate communications. She obtained her PhD and CSc degree in 1995 and habilitated in 2002. Her research interests include professional communication, organizational communication, intercultural communication, organizational culture and values. She is a respected guest lecturer at foreign universities (Hildesheim, Halden, Frankfurt / Oder, ISM Kaunas) and organizer of many national and international conferences. She is the author of such much cited works as Corporate Culture (with co-author Károly Barakonyi, 2004), Communication Management in Corporate Value Creation (2010), Cultural Distances (2014). She is the founding chair of the Communication Management Working Committee of Hungarian Scientific Academy's Committee of Business Administration Sciences.

Csányi Eszter 2001 óta a BGE Pénzügyi és Számviteli Kar Pénzügyi és Gazdálkodási Szaknyelvek Tanszékén, valamint azok jogelődjein, jelenleg egyetemi adjunktusként oktat német szaknyelvet. 2007-2018 között a Német és egyéb nyelvek Tanszéki Osztály vezetőjeként tevékenykedett. 1997-ben a József Attila Tudományegyetemen Német nyelvtanárként, majd 1999-ben ugyanitt Középiskolai német nyelv és irodalom szakos tanárként végzett. 2002-ben a BGE Külkereskedelmi Főiskolai Karán másoddiplomás képzésen, Szakdiplomácia szakirányon közgazdász végzettséget szerzett. 2017-ben a PTE BTK Nyelvtudományi Doktori Iskolában, az Alkalmazott Nyelvészet Doktori Programban Summa cum laude minősítéssel doktori fokozatot szerzett. Kutatási területei közé tartozik a gazdasági szaknyelvtanítás és a német-magyar gazdasági frazeologizmusok, mely

témakörökből rendszeresen ad elő konferenciákon és publikál. Több, a német szaknyelv felsőfokú oktatásában használt tankönyv és nyelvvizsga felkészítő könyv társszerzője.

Eszter Csányi has been teaching at the Department of Languages for Finance and Business Management at Budapest Business School University of Applied Sciences' Faculty of Finance and Accountancy and its predecessor institutions since 2001. In her current position of senior lecturer, she is teaching Business German and German for Specific Purposes. Between 2007 and 2018, she was the Head of the Section of German and Other Languages at the predecessor of the said Department. She graduated from József Attila University (Szeged, Hungary) as a teacher of German (BA) in 1997, and in 1999, she earned an MA degree of secondary school teacher of German at the same University. Having specialised in foreign trade diplomacy, she graduated and earned a second degree in economy at Budapest Business School's Faculty of Foreign Trade in 2002. After completing the Doctoral School of Linguistics' Doctoral Programme of Applied Linguistics, she earned her PhD at the Faculty of Humanities at the University of Pécs in 2017: the grade of the PhD degree awarded to her was summa cum laude. Her research areas include languages education for business purposes as well as German and Hungarian phraseology in business communication. Her publications also focus on these areas. In addition, she is the co-author of several German for specific purposes books used in tertiary education as well as the co-author of German language exam preparatory books.

Fóris Ágota a Károli Gáspár Református Egyetem Magyar Nyelvtudományi Tanszékének egyetemi tanára, a Terminológiai Kutatócsoport (TERMIK) vezetője. Kutatási területe a terminológia, lexikográfia, a terminológiastratégia és a műszaki és tudományos kommunikáció vizsgálata. Számos tudományos konferencia rendezője, illetve szervező- és programbizottságának tagja, nyelvészeti folyóiratok szerkesztőbizottsági tagja. A terminológia mesterszak (2011–2018) kezdeményezője és kidolgozója. A Magyar Nyelv Terminológiai Tanácsa (MaTT) elnöke; a European Association for Terminology (EAFT) tagja, továbbá 2010–2014 között alelnöke; a Magyar Alkalmazott Nyelvészek és Nyelvtanárok Egyesülete (MANYE) alelnöke. A Magyar Tudományos Akadémia (MTA) Szótári Munkabizottsága és az Alkalmazott Nyelvészeti Munkabizottsága, továbbá Magyar Nyelv a Tudományban Elnöki Bizottság, a Magyar Nyelvi Osztályközi Bizottság és a Kommunikációs Munkabizottság tagja.

Ágota Fóris is a full professor at the Department of Hungarian Linguistics at the Károli Gáspár University, and head of the Terminology Research Group (TERMIK). Her research field include terminology, lexicography, terminology strategy, and technical and scientific communication. Organizer of several scientific conferences and member of organizing and program committees, and member of the editorial board of linguistic journals. Initiator and developer of the Master's program in Terminology in Hungary (2011–2018). President of the Council of Hungarian Terminology (MaTT), member of the European Association for Terminology (EAFT), and its vice-president from 2010 to 2014. Vice-President of the Association of Hungarian Applied Linguists and Language Teachers (MANYE). Member of the Dictionary Working Committee and the Applied Linguistics Working Committee, as well as the Presidential Committee for Hungarian Language in Science, the Cross-sectional Committee for Hungarian Language and the Working Committee on Communication Management of the Hungarian Academy of Sciences (MTA).

Görcs Annamária, ügyvezető GIMEX-Hidraulika Kft. (2014-től; 2005-2014 marketing menedzser). Tanulmányok: Üzleti kommunikáció szak BSc. (Budapesti Kommunikációs Főiskola – ma METU, Budapest 2005); Új média grafikus szakreferens szakirányú továbbképzés (Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola – ma METU, Budapest 2011); Irodalmi és alkalmazott írói referens (OKJ, Magyar Íróakadémia, Budapest 2006-2007). Érdeklődési területek: interkulturális

kommunikáció, Corporate Identity, HR, vezetés és menedzsment, szervezetpszichológia, utódlás és generációváltás, szervezetfejlesztés, vizuális kommunikáció, kreatív írás. Szakmai tapasztalat: marketing folyamatok kialakítása; sikeres generációváltás; Corporate Identity megújítása; új vállalati kultúra bevezetése; szervezeti átszervezések; munkafolyamatok aktualizálása; esélyegyenlőség segítése. Előadások generációváltás és vezetés témában: Széchenyi István Egyetem, Győr; Corvinus MBA Center + Munich Business School, Budapest; Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös; Pannon Egyetem, Veszprém; GYMSM Kereskedelmi és Iparkamara, Győr. Szakmai gyakorlatok és külföldi tanulmányutak 2003-tól napjainkig: Anglia, Németország, Olaszország. Pályázatok, díjak: „Legjobb Női Munkahely” I. díj 2014; 'ROEMHELD Website Award' 1st place 2017; Szakmai és egyéb publikációk: „Egy kisvállalkozás arculatának elemzése” szakdolgozat, Budapest, 2004; „7300 nap” jubileumi kiadvány, GIMEX-Hidraulika Kft., 2013; „Eljött a kisvállalkozások ideje?” Vállalati Kommunikációmenedzsment kiadvány, MTA GTB, 2017. Beszélt idegen nyelvek: angol, német, olasz. Hobbik: írás, festés, lovaglás, utazás

Annamária Görcs, managing director GIMEX-Hidraulika Kft. (since 2014; marketing manager 2005-2014). Studies: Business Communication BSc. (Budapest College of Communication – currently METU, Budapest 2005); New media graphic designer (Budapest College of Communication – currently METU, Budapest 2011); Literary and applied writer (OKJ, Hungarian Writing Academy, Budapest 2006-2007). Areas of interest: intercultural communication, Corporate Identity, HR, leadership and management, organizational psychology, generational change, organizational development, visual communication, creative writing. Professional experience: development of marketing processes; successful generational change; Corporate Identity renewal; introduction of a new corporate culture; corporate reorganizations; updating workprocesses; promoting equal opportunities. Lectures on generational change and leadership: Széchenyi István University, Corvinus MBA Center + Munich Business School, Károly Róbert College, Pannon University, GYMSM Chamber of Commerce and Industry. Internships and study trips abroad from 2003 to present: England, Germany, Italy. Awards: “Best Female Workplace” 1st prize 2014; 'ROEMHELD Website Award' 1st place 2017; Professional publications: 'Analysis of the Image of a Small Business', Budapest, 2004; '7300 Days' Jubilee Publication, GIMEX-Hidraulika Kft., 2013; 'Is it time for SMEs?' Corporate Communication Management Publication, MTA GTB, 2017. Spoken foreign languages: English, German, Italian. Hobbies: writing, painting, horseback riding, traveling

Görcsné Muzsai Viktória Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Kar Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék egyetemi docense, nyelvtudományi doktori disszertációját 2005-ben védte meg. Kutatási területei: többnyelvűség és interkulturalitás, európai dimenziók az oktatásban és képzésben, kommunikációs és szociális kompetencia, viselkedéskultúra, innováció menedzsment, iskolafejlesztés, tanterv és tananyag fejlesztés. Három évtizedes tanítási és tanár-továbbképzési tapasztalat: történelem-orosz (1977) és német szakos (1993) középiskolai tanár, általános és középiskolai gyakorlat (1977-1987), tanár-továbbképzések szervezése, vezetése (1984-2004). Nemzetközi és európai projektvezetői/koordinátori tapasztalat: EFOP 2016-2019 EdTWIN 2008-2011, EdQ 2001-2004 and CERNET 1995-2001 Bécs, CED Rotterdam-MPI Magyarország 1993-2007.: nemzetközi iskolafejlesztés, Európai Stúdiumok tanterv-, és tananyagfejlesztés, innováció és változás-menedzsment, szervezet-, vezetés-, és minőségfejlesztés, team-funkcionálás, tréner. Publikáció: 1985 óta kb. 100 hazai és nemzetközi publikáció a fenti témákban magyar, német, orosz és angol nyelven. Könyv: *Novum contra usum. Pedagógia, nyelvoktatás és innováció a CENTROPE RÉGIÓBAN. Cikk, tanulmányok, projektek antológiája, Széchenyi István Egyetem, Apáczai Csere János Kar, Győr, 2020. p 595, ISBN: 968-615-00-8694-1*

Viktoria Muzsai Görcs is an associate professor of the Széchenyi István University Apáczai Csere János Faculty Department of International Relation and Communication, Győr, Linguist. PhD Dissertation – Linguistik 2005. Research topics: intercultural/multicultural communication, bilingualism-multilingualism, European dimension, social skills, behavior culture, innovation management, school development, curriculum and schoolbook development. 30 years practice on teaching and teacher supporting: MA Degree of Teacher for Russian and History 1977, German 1993, Practice on several Hungarian primary and secondary schools 1977-1984, Practice on Regional Institut of Teacher Support 1984-2004. Project leader/coordinator of several EU and bilateral projects: EFOP 2016-2019 EdTWIN 2008-2011, EdQ 2001-2004 and CERNET 1995-2001 Vienna, CED Rotterdam-MPI Hungary 1993-2007. Special skills: Expert of curriculum and school development (European Studies, Schoolbook developing for European School in Vienna und NATO-School in Pápa), Trainer of school development, Multiplier of quality assurance, Coach of foreign language teaching. Publikationen to this topics since 1985 in Hungarian, German, Russian and English. Book: *Novum contra usum. Pedagógia, nyelvoktatás és innováció a CENTROPE RÉGIÓBAN. Cikkék, tanulmányok, projektek antológiája, Széchenyi István University, Apáczai Csere János Faculty, Győr, 2020. p 595, ISBN: 968-615-00-8694-1*

Hidasi Judit professzor emerita, a BGE nyelvészet és kommunikáció professzora, japanológus, a távol-keleti tanulmányok és menedzsment kutatója és oktatója. 2001-2006 között a Kanda Idegen Nyelvek Egyetemén, továbbá a Waseda és a Shirayuri egyetemeken oktatott Japánban. Számos könyv, tananyag és tanulmány szerzője magyar és idegen nyelveken az alkalmazott nyelvészet, interkulturális menedzsment és nemzetközi kommunikáció, valamint japanológia témakörében. Több szakmai – nyelvészeti, kommunikációtudományi és társadalomtudományi - szervezet tagja idehaza és külföldön egyaránt. A Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem Kolozsvári karának professzor emeritája, számos külföldi egyetem meghívott előadója.

Judit Hidasi Phd in Applied Linguistics and Habilitation Degree in Intercultural Communication, professor emerita of Budapest Business School (2017) and of Sapientia University in Cluj, Romania (2019). She has been active in intercultural communication education and research for over three decades. She has been lecturing on intercultural business, communication and international relations at universities world over. From 2001 to 2006 she was professor of communications at Kanda University of International Studies and at Waseda University and Shirayuri University (Japan). Her research and teaching expertise has been focussing on issues of intercultural communication and management, on culture and society interface. With a broad publication portfolio she is member of several professional and academic organizations.

Illés Bálint Csaba 2005 óta a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (korábban Szent István Egyetem) egyetemi tanára. A Gazdaságtudományi Intézet Vállalatgazdasági Tanszékének vezetője. A Gazdálkodás- és Regionális Tudományi Doktori Iskola tisztagja, a gazdálkodás- és szervezéstudományi tudományági program vezetője, témavezetője és oktatója. Számos hazai és nemzetközi folyóirat szerkesztőbizottsági tagja ("Supply Chain Management: An International Journal" (1996-2000), England; "Agrárgazdasági Könyvek" (2012-), illetve "Agrárgazdasági Tanulmányok" (2012-), AKI, Budapest; "Przeгляд Organizacji / Journal of Organization Review" (2015-), Warsaw; Polish Journal of Management Studies (2016-), Czestochowa); "Zeszyty Naukowe: Zarządzanie / Research Reviews: Management" (2017-). Főbb kutatási területei a vállalatgazdaságtan, kis- és középvállalkozások menedzsmentje és fejlesztése, fenntartható fejlődés, felsőoktatás minőségirányítása, vállalati versenyképesség, illetve élelmiszerbiztonság menedzsment.

Csaba Bálint Illés has been a Full Professor at Hungarian University of Agriculture and Life Sciences (Szent István University) since 2005. He is the Head of the Department of Business Economics and Management at the Institute of Economic Sciences. He is a core member, supervisor and lecturer and head of the Doctoral Program in Management and Business Administration Sciences at the Doctoral School of Economic and Regional Sciences. He is a member of the editorial boards of many domestic and international journals ("Supply Chain Management: An International Journal" (1996-2000), England; "Agroeconomic Books" (2012-) and "Agroeconomic Studies" (2012-), Budapest; "Przeegląd Organizacji / Journal of Organization Review" (2015-), Warsaw; Polish Journal of Management Studies (2016-), Czestochowa); "Zeszyty Naukowe: Zarządzanie / Research Reviews: Management" (2017-)). His main research fields are business economics, management and development of small- and medium-sized enterprises, sustainable development, quality management of higher education, company competitiveness and food safety management.

Jakab Petra a Széchenyi István Egyetem adjunktusa. Az „Egy nagyvállalat és a város együttműködése hírnevük alakításában – Hírnévelemek, a hírnév alakításának folyamatvizsgálata” című doktori disszertációját 2017-ben védte meg. 2011-től Győr Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának idegenforgalmi referense, több neves sportesemény mellett hazánk első olimpiai eseményének, a 2017-es győri rendezésű Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál Szervező Bizottságának tagja, a város marketing, kommunikációs és turisztikai stratégiájának aktív alakítója és végrehajtója. Gyermekei születése (2018, 2020) után 2021-től fél állásban a győri Széchenyi István Egyetem adjunktusa. Főbb kutatási és oktatási területei a kommunikáció, rendezvényszervezés. Az egyetemen egy új, szervezeti kommunikáció témájú szakirányú továbbképzés egyik kidolgozója. A Younique Communication nevű kommunikációs és PR ügynökség alapító vezetőjeként kis- és középvállalatok, önkormányzatok, egyéb szervezetek kommunikációs feladatainak támogatója.

Petra Jakab is an assistant professor of the Széchenyi István University. Her PhD dissertation – The cooperation of a company and the city in their common reputation building – was defended in 2017. Since 2011 she is tourism representative of the Municipality of the city of Győr, working on the marketing and tourism strategy of the city. She has been member of the organizing committee of many famous local sporting and tourism events like the first Hungarian Olympic Event (European Youth Olympic Festival – Győr, 2017). After giving birth to two children in 2018 and 2020, since January 2021 she is assistant professor at the SZE Faculty of Education, Humanities and Social Sciences teaching Organization of international events both in Hungarian and English and Negotiation and presentation skills in Hungarian. Her researching portfolio covers different areas of the communication and management sciences, such as corporate communication, corporate reputation, Public Relations. She serves the University's public education goals with developing a new postgraduate specialist training course meeting the needs both of the corporate and the academic stakeholders. As the founder and CEO of the Younique Communication PR agency she serves the communication goals of companies, municipalities, other organizations.

Jarjabka Ákos egyetemi docens a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán (PTE KTK). 2004-ben szerzett PhD fokozatot, majd 2016-ban habilitált. 2013-tól igazgatóként vezeti a PTE KTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetét, emellett 2015-től a PTE Diaszpóra Projekt Hálózat rektori megbízottja. Publikációi a vezetéstudomány, a nemzeti és szervezeti kultúra menedzselése, az emberierőforrás-menedzsment, a projektmenedzsment és a magyar diaszpóra témaköröket ölelik fel. Magyar és nemzetközi tudományos szervezeti tagságai: MTA köztestület (2005–), MTA PAB (2008–), Nemzetközi Magyarságtudományi Társaság (2015–), IACCM (2017–), UNESCO Magyar

Nemzeti Bizottság Szellemi Kulturális Örökség Szakbizottság (MRK-küldöttként) (2018–), AHEA (2019–), AIM (2020–), AoM (2020–), PMI (2020–).

Ákos Jarjabka is an associate professor at the Faculty of Economics of the University of Pécs (UP FBE) graduated his PhD in 2004 and habilitated in 2016. Since 2013, he has been the Head of the Institute of Leadership and Organizational Sciences of the UP FBE, and since 2015 he has been the Rector's representative of the UP Diaspora Project Network. His publications cover general management, national and organizational culture management, human resource management, project management and the Hungarian diaspora. The memberships of Hungarian and international scientific organizations: Hungarian Academy of Sciences (2005-), Hungarian Academy of Sciences CAP (2008-), International Society for Hungarian Studies (2015-), IACCM (2017-), UNESCO Intangible Cultural Heritage in Hungary Committee as a representative of Hungarian Rectors' Conference (2018-), AHEA (2019-), AIM (2020), AoM (2020-), PMI (2020-). Between 2015 and 2018, he was the project professional leader of the Jubilee 650 project.

Karoliny Mártonné nyugdíjba vonulásáig a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának (PTE KTK) habilitált egyetemi docense. Munkaéletét a KTK hallgatójaként kezdve az oktatói és tudományos ranglétra minden fokozatát itt teljesítve néhány évtizeden át menedzsment tárgyak oktatásával töltött. A rendszerváltás után a KTK képzési vertikumának minden szintjén (a BA-tól a PhD kurzusokig) úttörője volt az Emberierőforrás-menedzsment (HRM) kurzusok kidolgozásának és oktatásának. Legismertebb és a hazai felsőoktatásban széleskörűen használt a Wolters Kluwernél megjelent publikációja a 2017-ben 7. kiadást megélt Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, melynek első megjelenése óta társszerzője és szerkesztője. Kutatási munkái, hazai és külföldi publikációinak jó része a Cranet nemzetközi HRM hálózathoz fűződik, melynek magyarországi képviselője.

Zsuzsa Karoliny, until retirement has been associate professor (dr habil) at the Faculty of Business and Economics of the University of Pécs (FBE). Starting her working life as a student of the Faculty of Business and Economics, she stepped up the academic career ladder here and spent decades on teaching management subjects. After the end of the socialist era, she pioneered the development and teaching of Human Resource Management (HRM) courses for all levels of education offered at the FBE (from BA to PhD). Her best known publication, widely used in Hungarian higher education, is the Handbook of Human Resource Management, published by Wolters Kluwer in seven editions – she has been an author and editor of this since the first edition. A significant part of her research work and publications are connected to the Cranet international HRM network, of which she is the Hungarian representative.

Kerner, Robert P. Tanulmányait az USA-ban végezte, villamosmérnöki, MBA és pénzügyi végzettséget szerzett. Jelenleg egy amerikai vállalatnál cégvezető. Kutatási területe a szervezeti folyamatok menedzselése, dokumentummenedzsment, változásmenedzsment.

Kerner, Robert P. He studied in the USA and has an undergraduate degree in Electrical Engineering, an MBA and a Masters in Finance. He is currently an operations manager of a US company. His research interests include organizational process management, document management, and change management.

Kollár Csaba kommunikációtechnikai mérnök, okleveles kommunikációs szakember, elektronikus információbiztonsági vezető, a közgazdaságtudományok területén szerezte PhD fokozatát.

Kibernetikus, tanácsadó, coach, mediátor. Kutatási területe a digitális kor társadalmi vetületei és gazdasági hatásai, kiemelten az információbiztonság humán aspektusa, az információbiztonságtudatosság fejlesztése, az ember-robot interakció, az okosváros, a mesterséges intelligencia, a társadalmi kredit rendszere, a domotika. Az Óbudai Egyetem tudományos főmunkatársa, a Mesterséges Intelligencia Műhely vezetője, az Egyetem Biztonságtudományi Doktori Iskolájának és a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Katonai Műszaki Doktori Iskolájának az oktatója, témavezetője. Elnök a szakmai képesítő vizsgákon (OKJ). A PREMA Consulting vezető tanácsadója, mediátora és coacha, a Magyar Hadtudományi Társaság és a Humán Szakemberek Országos Szövetsége szakértője. 2018. negyedik negyedévtől a Mesterséges Intelligencia Konzorcium tagja.

Csaba Kollár communications engineer, certified communications specialist, head of electronic information security, doctor of economics (PhD), cybernetic, consultant, coach, mediator. His research interests include the social aspects and economic impacts of the digital age, in particular the human dimension of information security, the development of information security awareness, human-robot interaction, smart city, artificial intelligence, social credit system, and domotics. He is a senior research fellow at the Óbuda University, leader of Artificial Intelligence Workshop, lecturer and supervisor at the Doctoral School on Safety and Security Sciences, and at the National University of Public Service Doctoral School of Military Engineering. He is an examiner for professional qualification exams. He is a senior consultant, mediator and coach of PREMA Consulting, expert of the Hungarian Military Society and the National Association of Human Professionals. He has been a member of the Artificial Intelligence Consortium since Q4 2018.

Konczosné Szombathelyi Márta a Széchenyi István Egyetem professzora. „A tőkelepipítés nyelvi és kulturális infrastruktúrája” című doktori disszertációját 2006-ban védte meg. 2013-ban habilitált gazdálkodás- és szervezéstudományok területén. Egyetemi tanári kinevezését 2018-ban vehette át. Főbb kutatási és oktatási területei a kommunikáció (kultúraközi kommunikáció, szervezeti kommunikáció, PR), valamint a menedzsment (nemzetközi menedzsment, tehetségmenedzsment). Legtöbbet hivatkozott monográfiája a „Kommunikáló kultúrák” (2008). Az Egyetem Tudományos Diákköri Tanácsának és Tehetségsegítő Tanácsának elnöke. A Regionális és Gazdaságtudományi Doktori Iskola keretében működő Gazdálkodás és Szervezéstudományi Program doktori tanácsának elnöke. Az MTA GTB Kommunikációmenedzsment Munkabizottság alapító tagja, majd titkára, 2019-től elnöke.

Márta Konczosné Szombathelyi is a full professor of the Széchenyi István University. Her PhD dissertation – “The linguistic and cultural infrastructure of capital investment in Hungary” – was defended in 2006. She has done her habilitation in 2013 in business and management sciences. In 2018 she was appointed a professor. Her teaching and researching portfolio covers different areas of the communication and management sciences, such as intercultural and international communication, corporate communication, corporate reputation, Public Relations, furthermore gender management, talent management. Her most cited monograph is "Communicating cultures" (2008). She serves the University's talent management goals as Chair of Scientific Student Association, as chair of Talent Supporting Committee and as chair of the Doctoral Program in Business Administration Sciences within the frame of the Doctoral School of Regional and Business Administration Sciences. She is one of the founding members and since 2019 the chair of the Working Committee on Communication Management of Hungarian Scientific Academy's Committee of Business Administration Sciences.

Kovács Ildikó Éva a MATE nyugalmazott adjunktusa (Magyarország). Első diplomáját matematika tanárként szerezte (1980), később humánmenedzsment szakértőként diplomázott a Corvinus Egyetemen (2004), PhD fokozatot a Gazdálkodás- és szervezéstudományok területén szerzett. Oktatási tapasztalatai a különféle menedzsment kurzusokon (pl. Tudásmenedzsment, HRM, Üzleti kommunikáció) kívül a kutatómódszertanra is kiterjednek. Több éves tapasztalattal rendelkezik a HRM kutatásokban is, számos hazai és nemzetközi kutatási projektben vett részt az Egyetem HR és Menedzsment Kutatócsoportjának tagjaként. Az elmúlt években a csoport kutatási eredményein alapuló, a HRM gyakorlatok nemzetközi összehasonlításával foglalkozó sokféle publikációnak és monográfiának volt a társszerzője. A Magyar Tudományos Akadémia 2018-as Publikációs Díját elnyert „A HR gyakorlata: Hasonló és eltérő jellemzők az emberierőforrás-menedzsment globális, regionális és hazai gyakorlatának alakulásában” című könyv (Wolters Kluwer Publishing, 2018) publikálásában társszerkesztőként vett részt.

Ildikó Éva Kovács is a retired assistant professor at MATE University (Hungary). She graduated first as a math teacher (1980) and later as a human resource management expert at Corvinus University (2004). *She holds a PhD in Management and Business Administration. She gained experience in teaching various management courses (e.g.: Knowledge Management, HRM, Business Communication) as well as research methods. She also has many years of experience in HRM research, having taken part in several national and international research projects as a member of the University's HR and Management Research Group. She was a co-author of several publications and monographs on international comparisons of HRM practices in recent years based on the team's research. She was also co-editor of the book, which won the 2018 Publication Award of the Hungarian Academy of Sciences, entitled "HR practices: similarities and differences in the evolution of global, regional and domestic human resource management practices" (Wolters Kluwer Publishing, 2018).*

Kovács István 2009 óta a rendőrség hivatásos állományának tagja. Felsőfokú tanulmányait a Rendőrtiszti Főiskolán, majd annak jogutód intézményében a Nemzeti Közszerzési Egyetemen folytatta, jelenleg a Pázmány Péter Katolikus Egyetem jogi karának hallgatója. A rendőrség szervezetében több, mint nyolc évet vezetői beosztásban töltött el, majd tudományos fokozatának (PhD) megszerzését követően a gyakorlati élet tapasztalataival felvértezve, elméleti tudását az egyetem hallgatóinak adja tovább. Adjunktusként részt vesz az alapképzésben, valamint a mesterképzésben tanuló hallgatók oktatásában, de a Rendészettudományi Doktori Iskola tudományos titkárjaként a doktori képzésben az oktatás mellett szervezési feladatokat is ellát. A Magyar Rendészettudományi Társaság Hallgatói Tagozatának elnökeként pedig kiemelt figyelmet fordít a hallgatók utánkövetésére és annak motiválására, hogy a life long learning metódusa a hallgatók életét képezze.

István Kovács has been a member of the professional staff of the police since 2009. He continued his higher education at the Police Officers' College and then at its successor institution, the National University of Public Service, and is currently a student of the Faculty of Law of the Pázmány Péter Catholic University. He spent more than eight years in a senior position in the police organization, and then, after obtaining his academic degree (PhD), armed with the experience of practical life, he passed on his theoretical knowledge to the students of the university. As a university assistant professor, he participates in the education of undergraduate and master's students, but as the scientific secretary of the Doctoral School of Law Enforcement, he also performs organizational tasks in doctoral education in addition to education. As the chairman of the Student Section of the Hungarian Law Enforcement Society, he pays special attention to the follow-up of the students and to the motivation that the life long learning method forms the life of the students.

Kriskó Edina kommunikációs szakember, tréner, mediátor, társadalmi felelősségvállalás menedzser. Jelenleg a Nemzeti Közsolgálati Egyetem – Ludovika adjunktusa. Kommunikáció szakot (BA, MA) végzett a Szegedi Tudományegyetemen, majd doktori értekezését „A rendőrség társadalmi rendeltetése és a rendőrségi kommunikáció” címmel a Pécsi Tudományegyetemen védte meg (summa cum laude minősítéssel) 2013-ban. Oktatási tapasztalatot a Gábor Dénes Főiskolán (2006-2009), a Budapesti Gazdasági Főiskolán (2010-2014) majd a Közsolgálati Egyetemen (2012-) szerzett. Trénerként mintegy tíz éve vesz részt a közsolgálati tisztviselők továbbképzésében. Kutatásait a szervezeti kommunikáció, a rendészeti kommunikáció és a kríziskommunikáció, illetve a közösségi média területén végzi. Publikációi elérhetők a Magyar Tudományos Művek Tárában.

Edina Kriskó a communication expert, trainer, mediator, social responsibility manager. She is currently working as an assistant professor at the University of Public Service – Ludovika. She graduated in Communication (BA, MA) at the University of Szeged and (summa cum laude) defended her doctoral essay bearing the title of „Social Function of the Police and Police Communication” at the University of Pécs in 2013. She gained her educational experience at the Dennis Gabor Applied University (2006–2009), at the Budapest Business School, Faculty of International Business (2010–2014) and the National University of Public Service (2012-). As a trainer, she has been taking part in further studies of public officers and leadership development programs for 10 years. She conducts her research in the field of organisational communication, communication in law enforcement, social media as well as crisis communication. Her publications are available in the Hungarian Scientific Database.

Kuráth Gabriella egyetemi docens a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán. 1987-ben szerzett okl. közgazda diplomát, 1990-ben pedig Vállalati komplex tervező-elemző szakközgazdaként végzett. 2008-ban PhD-fokozatot szerzett, majd 2020-ban habilitált. A diplomaszerezést követően elemző közgazdászként dolgozott, majd 1995-től a pécsi egyetemen dolgozik különböző beosztásokban: először marketing területen, marketingvezetőként, majd ezzel párhuzamosan a Diplomás Pályakövetési Program kutatásvezetőjeként kiépítette és működtette az egyetemi pályakövetési rendszert. 25 éve oktat a felsőoktatásban menedzsment és kommunikáció, marketing területeken magyar és angol nyelven, 2019-től a KTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetben főállású oktatóként. Kutatási érdeklődési területe a felsőoktatási vonzerőfejlesztés, a diplomás pályakövetés, illetve a hallgatói vezetőfejlesztés, kompetenciafejlesztés lehetőségei.

Gabriella Kuráth is an associate professor at the Faculty of Business and Economics of the University of Pécs, graduated in 1987 and after it she got Complex planning economic analyst degree in 1990. She received her PhD degree in 2008 and habilitated in 2020. Since 1995 she has been working at the University of Pécs in various positions, and from 2019 she joined the Department of Leadership and Organizational Sciences as a lecturer. Her primary professional fields are graduate career tracking system, developing of student leadership competence and higher education communication. She currently teaches business management, communication on the bachelor and master level. Between 2014 and 2018, she was the project communication leader of the Jubilee 650 project.

Machová Renáta a szlovákiai Selye János Egyetem Tanulmányi ügyekért és külkapcsolatokért felelős rektorhelyettese. A Gazdasági és Informatikai Kar Menedzsment Tanszékének habilitált docense. Hosszú távú szakértője a gyakorlatnak, jelenleg egyetemen oktat, az uniós jogi normák szakmai szakértője az üzleti életben és a foglalkoztatást támogató politikában, tudományos kutatási tevékenységében a menedzsment és a kis- és középvállalkozások vezetőinek vonatkozásaival

foglalkozik különböző nézőpontokból. Több mint 160 cikket publikált konferencia -cikkekben és indexelt folyóiratokban.

Renáta Machová is the Vice-Rector for Education and External Relations at J. Selye University in Slovakia. She is also an associate professor at the Department of Management, Faculty of Economics and Informatics. She is along-term expert from practice, currently a university teacher, a professional expert in EU legal norms in the field of business and employment support policy, in her scientific research activities deals with managerial aspects of management and of small and medium-sized enterprises from different perspectives. Published over 160 articles in conference proceedings and indexed journals.

Makkos Anikó nyelvész, adjunktus a Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Kara Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszékén. A szegedi József Attila Tudományegyetemen szerzett egyetemi diplomát magyar és orosz nyelv és irodalom szakon (1990), illetve a Veszprémi Egyetemen angol nyelv és irodalom szakon (1997). Fordítástudományi doktorátust szerzett a Budapesti Eötvös Loránd Tudományegyetem Nyelvtudományi Doktori Iskolájában (2015). Főbb tantárgyai közé tartozik tanító szakon a komplex nyelvfejlesztés és az akadémiai készségek fejlesztése, valamint a BA, BSc és MA képzéseken tanuló hallgatóknak tartott üzleti kommunikáció, valamint szervezeti és tanácsadási kommunikáció. Alkalmanként szakfordítással, magyar és angol nyelvű lektorálással és szerkesztéssel is foglalkozik. Kutatási területei az anyanyelv- és idegennyelv-oktatás, az íráskészség fejlesztése, a fordítási kompetencia, a többnyelvűség és a kommunikáció.

Anikó Makkos an assistant professor at Széchenyi István University, Apáczai Csere János Faculty of Education, Humanities and Sciences, Department of International Studies and Communication. Anikó Makkos obtained her MAs in Hungarian and Russian Languages and Literatures at József Attila University, Szeged (1990) and English Language and Literature at Veszprém University, Veszprém (1997). She earned her PhD in Translation Studies from Eötvös Loránd University, Budapest (2015). Her main subjects include Complex Language Development and Academic Skills given to teacher trainees as well as Business Communication and Organisational and Consultancy Communication given to BA, BSc and MA students. She is occasionally involved in technical translation, English and Hungarian proofreading and editing. Her research interests are mother tongue and foreign language instruction, writing skills development, translation competency, multilingualism and communication.

Mátyás Judit 1985-ben fejezte be tanulmányait a Pécsi Tanárképző Főiskolán német nemzetiségi valamint magyar irodalom és nyelv szakon, ezt követően a Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Karán német nyelv és irodalom szakon. 2000 óta tanít a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán. 2003-ban MBA-tanulmányai keretében MBA-diplomát szerzett (marketing-menedzsment). PhD fokozatát a Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Karának Alkalmazott Nyelvészeti Doktori Programján 2005-ben szerezte német nyelvű gazdasági szakszövegek szótár nélküli értő olvasása témában. Jelenleg a Marketing és Turizmus Intézet oktatója. Kutatási területei: német nyelvű marketing/menedzsment-szakirodalom feldolgozásának/értő olvasásának lehetséges módszerei, szöveg-feldolgozási és tanulási stratégiák, marketing, reklámyelv, Storytelling, nemzetközi marketing, szakmai/üzleti nyelvoktatás, üzleti kommunikáció, a szaknyelvoktatás módszertana. Folyamatosan publikál. Számos külföldi egyetemen oktatott német üzleti szaknyelvet és marketinget. 2007-től a német nyelvű Pécs-Hagen kettős diplomaprogram mentora, 2008 óta a BGF Kari Nyelvvizsgálóhely vezetője. Oktatott tárgyak: német gazdasági szaknyelv, marketing, Grundlagen des Marketing, Marktforschung und Sektorales

Marketing (mentor, FernUniversität in Hagen). Mentor-tanárként a PTE KTK Tehetségpont szervezésében rendszeresen tart workshop-előadásokat tanulási stratégiák és szakmai nyelvvizsgára készülés témában. A PTE mentor-tanár hálózatának oktatója.

Judit Mátyás got her degrees in German and Hungarian 1985 and later in German at the University Pécs. Since 2000 she is teaching at the Faculty of Business and Economics, University Pécs, she is a member of the Department of Marketing and Tourism. 2003 she got MBA-degree (Marketing), 2005 she gained the PhD degree in Applied Linguistics. Her research topics are marketing-management, reading methods of German professional literature, learning and reading strategies, marketing, advertising language, storytelling, international marketing, German business language, language teaching methods, business communication. He is constantly publishing. He has taught German business language and marketing at several universities abroad. Since 2007 she is a mentor of the double degree program Hagen-Pécs, since 2008 she is the leader of the language examination center BGE Budapest-KTK Pécs. Her educational areas are Business German, Marketing, Grundlagen des Marketing, Marktforschung und Sektorales Marketing (mentor teacher at the University Hagen, FernUniversität in Hagen). As a mentor teacher, she regularly holds workshops on learning strategies and professional language exams organised by the PTE KTK Talent Centre. She is also a mentor teacher of the PTE Mentor-Teacher Network.

Nagy Gáborné doktorandusz, pénzügy szakos okleveles közgazdász, kommunikáció szakos bölcsész, a Dunaújvárosi Egyetem Kabinetvezetője. Projektmenedzser, korábban az egyetem Pályázati Irodájának vezetője. Az MTA Gazdálkodástudományi Bizottság Kommunikációmenedzsmet Munkabizottságának partneri tagja. Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola hallgatójaként kutatása a felsőoktatás szervezeti kommunikációjának sajátosságait vizsgálja különböző projektek tekintetében, elemelve a felsőoktatási intézmény helyi beágyazottságát, helyi kapcsolatait, társadalmi-gazdasági-egyéb hatásait.

Gaborné Nagy is PhD student, economist with financial specialty, she has got a degree in Bachelor of Arts in Communication. She is the head of cabinet of the University of Dunaújváros. She is a project manager, earlier she was the senior tender office manager in the University. Mrs Nagy is a partner member of the Business Administration Committee's Communication Management Working Committee at the Hungarian Academy of Sciences. As a student of the Széchenyi István University Regional and Economics PhD School, her research examines the specifics of organizational communication in higher education, in relation to different projects. She will analyze the local embeddedness, local relations and socio-economic-other effects of the higher education institution.

Nemeskéri Zsolt a Pécsi Tudományegyetem és a Gál Ferenc Egyetem egyetemi tanára, a PTE KPVK Kultúra- és Társadalomtudományi Intézetének igazgatója. A PTE Filozófia Doktori Iskola tisztagja. A társadalomtudományok területén több mint kétszáz tudományos közlemény fűződik nevéhez, kutatásainak fókuszában jelenleg a gazdaságfilozófia áll, emellett foglalkozik a fenntarthatóság és az emberi erőforrás fejlesztés kérdéseivel. A Magyar Tudományos Akadémia köztestületi tagja 2013 óta, a World Council for Curriculum and Instruction nevelési világszervezet vezetőségi tagja 2016-2020 között, jelenleg a szervezet Közép-Kelet-Európai Tagozatának elnökhelyettese.

Zsolt Nemeskéri is a full professor at the University of Pécs and the Ferenc Gál University, director of the Institute of Culture and Social Sciences at the University of Pécs, Faculty of Culture, Education and Regional Development. He is a core member of the Doctoral School of Philosophy. In the field of social sciences, more than two hundred scientific publications are attached to his name, his

research currently focuses on economic philosophy, the issues of sustainability and human resource development. He has been a member of the public body of the Hungarian Academy of Sciences since 2013, a member of the board of the World Council for Curriculum and Instruction from 2016 to 2020 and is currently the vice-president of the organization's Central and Eastern European Chapter.

Noszkay Erzsébet a Budapesti Metropolitan Egyetem professor emeritája, Executive MBA for Turnaround Management programvezető, a Magyar Változás- és Válságmenedzserek Szövetségének elnöke, a Magyar Tudományos Akadémia Tudásmenedzsment Munkabizottságának alapítója, elnöke, a Neumann János Számítógép Társaság tagja, Fordulatirányítási szakember, Generalista vezetési tanácsadó, ICMCI akadémiai munkatárs, számos tudományos cikk szerzője könyvek és kiadványok. Kutatási területei: változás- és válságkezelés, tudásmenedzsment, vállalkozói tanulmányok, vállalatgazdasági tanulmányok, szervezetfejlesztés, családi vállalkozás. Képzési és oktatási tapasztalat: Vállalkozásmenedzsment, Változás- és válságkezelés, Tudásmenedzsment, Szervezetfejlesztési Tanulmányok, Családi vállalkozás.

Erzsebet Noszkay is professor emerita of the Budapest Metropolitan University, Executive MBA for Turnaround Management program leader, chairwoman of Association of Hungarian Change- and Crisis Managers, founder, and chairwoman of the Hungarian Academy of Sciences Knowledge Management Working Committee, membre of John von Neumann Computer Society, Turnaround management professional, Generalist management consultant, ICMCI Academic Fellow, author of numerous scientific books and publications. Fields of research: change and crisis management, knowledge management, entrepreneurial studies, company economy studies, organization development, family business. Training and teaching experience: Business Management, Change and Crisis Management, Knowledge Management, Studies of Organization Development, Family Business.

Poór József kandidátus, az MTA doktor, a Selye János Egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Kar kinevezett és habilitált professzora, professor emeritus a Magyar Agrár és Élettudományi Egyetemen, vendégtanár a Kolozsvári Babes-Bolyai Egyetem magyar tagozatán. Itt nemzetközi menedzsment, HRM, IHRM és menedzsment tanácsadási tárgyakat oktat magyar és idegen nyelveken. Hosszú évekig volt egyetemi tanár a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán (PTE-KTK), amelynek most címzetes egyetemi tanára. Eddig 13 szemesztert oktatott amerikai egyetemeken és Erasmus vendégtanárként pedig számos európai egyetemek üzleti fakultásain. Három nemzetközileg ismert tanácsadócégnél (HayGroup, Mercer és Diebold) dolgozott ügyvezető igazgatóként és szenior tanácsadóként közel két évtizedet. Tudományos publikációi megjelentek nemzetközileg ismert folyóiratokban és különböző kiadóknál magyar és idegen nyelven. Elnöke a Humán Szakemberek Országos Szövetségének (HSZOSZ), valamint a Budapesti Kereskedelmi és Ipar Kamara tanácsadó-szolgáltató osztályának. Hites Vezetési Tanácsadó (CMC).

József Poór Doctor of the Hungarian Academy of Sciences, full professor of the Faculty of Economics and Informatics of János Selye University, professor emeritus at the Hungarian University of Agriculture and Life Sciences, visiting professor at the Hungarian Chapter of Babes-Bolyai University in Cluj-Napoca. Here he teaches International Management, HRM, IHRM and Management Consulting subjects in Hungarian and foreign languages. For many years he was a professor at the Faculty of Economics of the University of Pécs (PTE-KTK), of which he is now an honorary professor. He has taught for 13 semesters at five American universities and as an Erasmus guest teacher at a number of European business faculties. He has worked for three internationally renowned

consulting firms (HayGroup, Mercer and Diebold) as managing director and senior consultant for nearly two decades. His scientific publications have been published in internationally known journals and various publishers in Hungarian and foreign languages. He is the president of the National Association of Human Professionals (HSZOSZ) and the Consulting Chapter of the Budapest Chamber of Commerce and Industry. He is a Certified Management Consultant (CMC).

Rajcsányi-Molnár Mónika közgazdász, habilitált főiskolai tanár, jelenleg a Dunaújvárosi Egyetem intézményfejlesztési és általános rektorhelyettese, illetve Társadalomtudományi Intézetének oktatója. Az MTA Gazdálkodástudományi Bizottság Kommunikációmenedzsment Munkabizottságának tagja. A Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar „Oktatás és társadalom” Neveléstudományi Doktori Iskola témavezetője. Tudományos kutatói tevékenysége a vezetés és szervezés területeihez kapcsolódik, vezető- és szervezetfejlesztésre, a nonprofit szektor és szervezeteinek menedzselési kérdéseire, illetve a modern tartalomfejlesztés és oktatásszervezés területére specializálódva. Széleskörű nemzetközi tapasztalatokkal rendelkezik. Kutatói, oktatói és tanulmányi ösztöndíjak keretében hosszabb-rövidebb időt töltött az Egyesült Államokban, Angliában, Indiában, Portugáliában és Tajvanon.

Mónika Rajcsányi-Molnár is a habil PhD in Business Administration, Vice-Rector for General and Institutional Development Affairs at the University of Dunaújváros and lecturer at the Institute of Social Sciences. She is member of the Business Administration Committee's Communication Management Working Committee at the Hungarian Academy of Sciences. She is supervisor at the Education and Society Doctoral School of Education at the University of Pécs. Her academic research work is related to the field of business and management, focusing on organizational and leadership development, nonprofit management, modern educational material and technology developments. She has a wide range of international experience. She obtained various academic and research grants and spent longer periods in the United States, England, India, Portugal and Taiwan.

Rehlingová Emese mester diplomás közgazdász. Tanulmányait a felvidéki Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai karán végezte. Az alapképzés keretein belül a Vállalati gazdaságtan és menedzsment szakon, míg a mesterképzés során a Közgazdaságtan és vállalati menedzsment szakon végzett kitűnő eredményekkel. Az egyetemet követően jelenleg is a Tatabányai Szakképzési Centrum, Széchenyi István Közgazdasági-Informatikai Szakgimnáziumában oktat közgazdaságtannal összefüggő tárgyakat Komáromban. Az egyetemmel és oktatóival nem szakította meg a kapcsolatot és jelenleg is aktívan részt vesz a kutatásokban.

Emese Rehlingová a master graduated economist. She studied at the J. Selye University, Faculty of Economics and Informatics which is situated in Upper Hungary. Within the framework of the bachelor study, she graduated with a degree in Corporate Economics and Management, while during the master's program, she graduated with a degree in Business Economics and Management. After the university, she still teaches subjects related to economics at the Tatabányai Szakképzési Centrum, Széchenyi István Közgazdasági-Informatikai Szakgimnáziuma in Komárom. She has not ended contact with the university, lecturers and is currently actively involved in research.

Sebestyén Attila a Debreceni Egyetem Kommunikáció- és Médiatudományi Tanszékének adjunktusa. 2015-ben szerzett doktori fokozatot. Fő érdeklődési területe a menedzsment és humán műveltség kapcsolata. A *Menedzser humanizmus. A szervezeti és üzleti élet "átlelkesítetttsége"* című könyv (Kolozsvár: Erdélyi Múzeum-Egyesület, 2015) szerzője.

Attila Sebestyén is an assistant professor at the Department of Communication and Media Studies, University of Debrecen. He earned his PhD degree in 2015. His main area of interest is the relationship between management and humanities. He is the author of one book: *Menedzser humanizmus: A szervezeti és üzleti élet "átlelkésítettése"* (*Manager humanism: "Spiritualising" Business and Corporate Life*).

Sipos Norbert a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet adjunktusa. Doktori címét 2018-ban védte meg, a disszertáció címe „Nemzetközi pályakövetési gyakorlatok és a magyar pályakövetési rendszer – A Diplomás Pályakövető Rendszernek az Állami Adminisztratív Adatbázisok Integrációjával való egyezőségének vizsgálata”. Főbb kutatási területek: Diplomás Pályakövető Rendszer és Állami Adminisztratív Adatbázisok Integrációja; Munkaerő-piaci tendenciák; CRANET; EU-migráció és következményei; Kollektív tárgyalás. 2009-től számos pályázat, megvalósíthatósági tanulmány, üzleti terv írója, országos rendezvények szervezője. 2009-től a Végzett Pécsi Közgazdász Szakkollégisták Egyesülete elnökségi tagja, 2012-től 2019-ig az elnöke.

Norbert Sipos assistant professor at the University of Pécs Faculty of Business and Economics, Department of Leadership and Organizational Sciences. He defended his thesis in 2018, titled 'Graduate Career Tracking practices in Hungary and abroad – Comparison of the Graduate Career Tracking System and the Administrative Databases Integration'. Main research interests: Graduate Career Tracking System and Administrative Databases Integration; Labor-market tendencies; CRANET; EU migration and its consequences; Collective Bargaining; Since 2009 he is an active tender, feasibility study, business plan writer and organizer of several national events. From 2009 he was a presidency member of the Alumni of Pécs Graduated Students of Advanced Studies from 2012 until 2019 he was the president.

Sós Péter János a Magyar PR Szövetség tiszteletbeli Örökös Tagja, a B. Swan Partners ügynökség tulajdonos-ügyvezetője, a Kodolányi János Egyetem mesteroktatója. Diplomáit a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemen, és a Magyar Újságírók Országos Szövetsége újságíróiskolájában szerezte. Berend T. Ivánnál doktorált 1975-ben. Szakmai pályafutása első 22 évében újságíró volt (Magyar Hírek, Danubius Rádió, Képes7, Privát Profit). Gyakornoktól a főszerkesztésig és lapigazgatásig minden posztot bejárta. Majd néhány évig vállalatokat vezetett. Az Akadémiai Kiadó elnök-vezérigazgatója volt. Nevéhez fűződik a Klasszikus Nagyszótárak család, a derivált középszótárak, valamint az Isztanbuli Antiphonálé kiadása. Ez utóbbihoz II. János Pál pápa is gratulált. Ezt követően a Sunbooks vezérigazgatójaként elindította az első magyar on-line könyv-nagykereskedelmi szolgáltatást. Ezt követően Public Relations szakértőként dolgozott: a Burson-Marsteller, valamint comPRad ügynökség tanácsadója volt, majd megalapította saját PR és marketingkommunikációs ügynökségét, a B. SWAN Partners-t. Ez a cég ma is működik. A Magyar PR Szövetség tagjaként évekig tanított a csíkszeredai Sapientia Nyári Egyetemen, majd megszervezte a magyarországi PR Akadémiát. Megszervezte és lefuttatta a PRimőr videó-sorozatot. Jelenleg tiszteletbeli Örökös Tag. Az elmúlt több mint 25 évben tanított is. A Kodolányi János Főiskola (majd Egyetem) mesteroktatója. Tanított ezen kívül a SKULL kommunikációs iskolán, és a Corvinson is, valamint külföldön, sok országban (pl. Portugália, Ukrajna, Oroszország, Kazahsztán). Az oktatás mellett írt 7 könyvet és 4-et lektorált. Cikkei jelentek meg szaklapokban. A PR-tankönyvét több egyetem használja rendszeres tananyagként.

Peter J. Sós is a Lifetime Honorary Member of Hungarian PR Association; Partner of B. SWAN Partners; senior lecturer of University Janos Kodolany. His degrees were taken at Karl Marx

University of Economics and the School of Journalism at Association of Hungarian Journalists. His doctorate was taken by Prof. Ivan T. Berend in year 1975. The first 22 years of his career was spent as journalist (Magyar Hírek, Radio Danubius, Kepes7, Privat Profit) from junior up to Editor-in-Chief and Publisher. After these years he has worked as company leader. He was President and CEO of Academic Publishing House, Budapest. He was the publisher of the Classic Unabridged Dictionary family and their derivatives, and the Istanbul Antiphonal which was applauded even by His Holiness Pope Johannes Paul II. After this he started the first on-line book wholesaler service as CEO of Sunbooks Co. The next phase of his career was the expertise of Public Relations. He was senior advisor of agencies Burson-Marsteller Budapest, and comPRad. After this he established his own PR and marketing communications agency B. SWAN Partners, which works even today. As active member of Hungarian Public Relations Association he held courses at Sapientia Summer University in Csíkszereda (Transylvania, Rumania). After this he established and organized the PR Academy in Hungary. As Vice President he organized the video series PRImor. He has been elected to Honorary Lifetime Member of the association. He has been teaching in the last 25 years, as well. He is senior lecturer of University Janos Kodolanyi. Furthermore he had courses at SKULL School of Communications, at Corvinus University and also abroad in several countries (e.g. Portugal, Ukraine, Russia, Kazakhstan). He wrote 7 books, and he was professional reader of 4 books. His articles were published in professional papers. His book about Public Relations is used at several universities as curriculum.

Szabó-Bálint Brigitta a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet adjunktusa. Doktori címét 2021-ben szerezte, a disszertáció témája a szervezeti karrierfejlesztési gyakorlat és annak eszközei voltak. Kutatási területe a humán erőforrás menedzsmenthez kötődik, azon belül a karrierfejlesztés áll a fókuszban. Ezen kívül szívesen foglalkozik a munkáltatói márkaépítéssel és az innovatív toborzási módszerekkel. Oktatott tárgyai is főként a HR témakörébe sorolhatók (elsősorban karrier- és tudásmenedzsment, valamint tehetséggondozás). 2015-től a PTE KTK Tehetség Pont okleveles mentora. 2021 júniusa óta szakképzett Business Coach.

Brigitta Szabó-Bálint is an assistant professor at the University of Pécs Faculty of Business and Economics, Department of Leadership and Organizational Sciences. She received her PhD degree in 2021, the topic of the dissertation was organizational career development practice and its tools. Her research area is human resource management, with a focus on career development. Besides, she is dealing with employer branding and innovative recruitment methods. The subjects she teaches can also be classified mainly in the field of HR (mainly career and knowledge management, as well as talent management). Since 2015, she has been a certified mentor at the PTE KTK Talent Point. She became a qualified Business Coach in June 2021.

Szeiner Zsuzsanna a szlovákiai Selye János Egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Karának adjunktusa. 2013-ban szerzett közgazdász diplomát. 2015-ben sikeresen megvédte kisdoktori értekezését a munkavállalók ösztönzése témakörben. Mindeközben 15 éven át dolgozott nemzetközi nagyvállalatok kötelékében a kontrolling területén. 2017-től a Selye János Egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Karának nappali tagozatos doktorandusza, majd 2020-tól adjunktusa. Doktori értekezésében a menedzsment tanácsadás globális és régiós trendjeit vizsgálta és elemezte. 2017-ben értékelemző team tag minősítést szerzett. 2017-től tagja, 2020-tól elnökségi tagja a Magyar Értékelemzők Társaságának.

Zsuzsanna Szeiner is an assistant professor at the Faculty of Economics and Informatics of the János Selye University in Slovakia. She graduated in economics in 2013. In 2015, she successfully defended her small doctoral dissertation on the topic of employee motivation. Meanwhile, she has worked for 15 years in the field of controlling for large international companies. From 2017 she was a full-time doctoral student at the Faculty of Economics and Informatics of J. Selye University, from 2020 she serves as a lecturer at the Management Department of the same Faculty. In her doctoral dissertation, she examined and analyzed global and regional trends in management consulting. In 2017, she earned a Value Methodology Associate Certification. She has been a member of the Society of Hungarian Value Analysts since 2017 and a member of the Board of Directors since 2020.

Szőke Júlia a Széchenyi István Egyetem Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszékének tanszékvezető egyetemi docense, okleveles közgazdász, nemzetközi kapcsolatok szakértő. A „Kis- és középvállalatok határon átnyúló gazdasági kapcsolatai kulturális aspektusból” című doktori disszertációját 2014-ben védte meg. Főbb kutatási területei a kommunikáció (interkulturális kommunikáció, üzleti kommunikáció, üzleti tárgyalások), valamint a kultúraközi kapcsolatok és az interkulturális menedzsment témakörei. 2008 óta oktat a felsőoktatásban kommunikáció és nemzetközi tanulmányok területeken magyar, angol és olasz nyelven. Számos nemzetközi projektben vett és vesz részt jelenleg is. Több, fiatal tehetségeknek szóló ösztöndíj nyertese.

Júlia Szőke is an associate professor and head of the Department of International Studies and Communication of Széchenyi István University (University of Győr), business and management economist, and international relations expert. Her PhD dissertation – ‘Cross-border business relations of small and medium-sized enterprises from cultural aspect’ – was defended in 2014. Her main research areas include communication (intercultural communication, business communication, and business negotiations), cross-cultural relations and intercultural management. She has been teaching in higher education in the fields of communication and international studies in Hungarian, English and Italian since 2008. She has taken part in a number of international projects. She is winner of several scholarships for young talents.

Tompos Anikó egyetemi docens a Széchenyi István Egyetem Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszékén. 1990 óta oktat az egyetemen, PhD disszertációját A szaknyelvi mérés műfaj-központú megközelítése címmel 2001-ben védte meg. Oktatási és kutatási tevékenysége az elmúlt 15 évben az interkulturális kommunikáció, szervezeti és intézményi kommunikáció, nemzetközi tárgyalástechnika és kutatómódszertan köré szerveződik. Több hazai és nemzetközi kutatási projektben vett részt, vendégelőadóként számos külföldi egyetemen oktatott, több mint 100 tudományos közlemény (társ)szerzője. Húsz éve az Oktatási Hivatal szakértője az idegen nyelvi mérés és értékelés területén.

Anikó Tompos is associate professor at the Department of International Studies and Communication of Széchenyi István University. She has been a lecturer at the university since 1990 and defended her PhD thesis titled A genre-based approach to ESP testing in 2001. For the past 15 years, her educational and research activities have centred around intercultural communication, organisational and institutional communication, international negotiation techniques and research methodology. She has participated in a number of national and international research projects, has been a guest lecturer at several universities abroad, and is (co-)author of more than 100 academic articles. For twenty years she has been working for the Office of Education as expert of foreign language testing and evaluation.

Tóth Katalin a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézetének mestertanára. 2000-ben kezdte meg oktatói tevékenységét a felsőoktatásban. 2021-ben PhD fokozatot szerzett a Gazdálkodás- és szervezéstudományok doktoraként. Közel 20 éves tréneri tapasztalattal rendelkezik. Felsőoktatási keretben, valamint a köz és versenyszféra környezetében működik együtt egyénekekkel, csoportokkal és szervezetekkel. Érdeklődési és kutatási témakörei között a magatartástudományi szervezetfejlesztés, szervezeti kultúra, képzés-készségfejlesztés emelkedik ki.

Katalin Tóth is master teacher at Hungarian University of Agriculture and Life Sciences. In 2000 she began her teaching activities. She has almost 20 years of experience in training. She has earned PhD degree in Management and Business Administration Sciences. She works with individuals, groups and organizations in the framework of higher education and in the public and private sector. She is interested in topic of organizational development, organizational culture, and training-skills development.

Ugrósdy György, egyetemi docens a gödöllői Szent István Egyetemen Gazdaság és Társadalomtudományi Karán (SZIE GTK). 2003-ban szerzett PhD-fokozatot. 2012 – 2019 között igazgatóként vezeti a SZIE GTK Közgazdaságtudományi, Jogi és Módszertani Intézetét. Emellett 2014-2019 között a Kar oktatási dékánhelyettesi feladatait is ellátta. MTA köztestület (2005 –)

György Ugrósdy, associate professor at the Szent István University of Gödöllő, Faculty of Economics and Social Sciences (SZIE GTK). He obtained his PhD in 2003. From 2012 to 2019, he was the director of the Institute of Economics, Law and Methodology of the SZIE GTK. In addition, between 2014-2019, he also served as Deputy Dean of Education. Public Body of the Hungarian Academy of Sciences (2005 -)

Varga Erika habilitált egyetemi docens, a Magyar Agrár-és Élettudományi Egyetem gödöllői Szent István Campusán. 2015-ben szerezte meg a PhD fokozatot, majd 2021-ben habilitált a Debreceni Egyetemen. Oktatói munkáját az egyetem angol nyelvű Vezetés-Szervezés szakán végzi Stratégiai emberi erőforrás-menedzsment és Munkaerőpiaci trendek tárgy keretén belül. A Humán Szakemberek Országos Szövetségének tagja. Szakterülete a munkaerőpiaci kompetenciák teljes körű vizsgálata. Eddig 4 alkalommal vett részt nemzetközi (V4) projektekben projektvezetőként és/vagy tagként.

Erika Varga is a habilitated associate professor at the Szent István Campus of the Hungarian University of Agriculture and Life Sciences in Gödöllő, Hungary. She obtained her PhD degree in 2015 and habilitated at the University of Debrecen in 2021. She is a lecturer on Strategic Human Resource Management, Methods of Management Research and Labour Market Trends in the English-language MA programme of Management and Leadership. She is a member of the National Association of Human Resource Professionals. Her special field of research includes the comprehensive study of labour market competencies. So far she has participated in 4 international (V4) projects as a project leader and/or member

Venczel-Szakó Tímea a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet doktorandusz tanársegédje. Diplomáját 2012-ben szerezte a PTE Közgazdaságtudományi Kar marketing mesterszakán. Oktatott tárgyai elsősorban a menedzsment témakörébe tartoznak: vezetés és szervezés, üzleti kommunikáció, emberi erőforrás menedzsment alkalmazások, kultúraközi üzleti kommunikáció, tehetséggondozás, menedzsment és vezetés,

karriermenedzsment és üzleti interakciók, munkakommunikáció, szervezeti kultúra menedzselése nemzeti közegben. Fő kutatási területei az atipikus munkavégzés, a szervezeti kultúra és a belső szervezeti kommunikáció közötti kapcsolat, továbbá a belső szervezeti kommunikáció integráló hatása. 2015-től a PTE KTK Tehetség Pont okleveles mentora. 2021 júniusa óta szakképzett Business Coach.

Tímea Venczel-Szakó assistant lecturer at the University of Pécs Faculty of Business and Economics, Department of Leadership and Organizational Sciences. She received her degree in Economics in 2012 at the same university. She is teaching currently business communication, leadership and organizing, management and leadership, intercultural business communication, communication at the workplace, introduction to management, human resource management, career management, organisational culture, talent management. Her main research areas are the atypical work, the relationship between organizational culture and internal organizational communication, furthermore the integrative influence of internal organisational communication. Since 2015, she has been a certified mentor at the PTE KTK Talent Point. She became a qualified Business Coach in June 2021.

Veresné Valentinyi Klára PhD-fokozatát a Pécsi Tudományegyetem Alkalmazott Nyelvészeti Doktori Iskolájában szerezte 2008-ban. Fő kutatási területe a fordítástudomány, ezen belül a szakfordítóképzés. Több publikációja jelent meg egyéb kapcsolódó szakterületen, például alkalmazott pszichológia, coaching, emberi erőforrásmenedzsment, neveléstudomány témákban. A MATE Idegennyelvi Intézetében a szakfordító szakirányú továbbképzés és az idegennyelvi szakmai kommunikátor szakirányú továbbképzések vezetője. 2021 májusában habilitált az Eszterházy Károly Egyetem Neveléstudományi Doktori Iskolájában.

Klára Veresné Valentinyi obtained her PhD degree at the Doctoral School of Applied Linguistics at the University of Pécs in 2007. Her main research interests are translation studies and translator training. She has published in other related fields, such as applied psychology, coaching, human resource management, education. At the Department of Foreign Languages of MATE, she is the head of the professional translator training and the professional communicator specialised training courses. In May 2021, she habilitated at the Doctoral School of Education of Eszterházy Károly University.

Vinogradov Szergej egyetemi docens a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézetében. A Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Diplomás Pályakövető Rendszerének (DPR) szakmai és módszertani vezetője. Statisztikai módszertani kurzusokat oktat az alap-, mester- és doktori képzések hallgatóinak. Jelenlegi kutatási területei: diplomás pályakövetés, innovációt támogató munkakörnyezet, valamint a nemzeti versenyképesség puha tényezőinek vizsgálata a digitalizáció és a robotizáció korában (Ipar 4.0). Szerkesztőbizottsági tagja a Vadyba/Journal of Management (print) ISSN 1648-7974/ (online) ISSN 2424-399X tudományos folyóiratnak.

Sergey Vinogradov is an associate professor at the Institute of Agricultural and Food Economics, in the Hungarian University of Agriculture and Life Sciences. He is the scientific and methodological manager of the Graduate Career Tracking System (GCTS) of the Hungarian University of Agriculture and Life Sciences. He teaches statistical methodology courses to bachelor's, master's, and doctoral students. His current research interests: graduate career tracking, work environment supporting innovation, and examining soft factors of national competitiveness in the age of digitalization and

robotization (Industry 4.0). Member of the Editorial Board of Vadyba/Journal of Management (print) ISSN 1648-7974/ (online) ISSN 2424-399X.

Zsigmond Tibor egyetemi adjunktus a felvidéki Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai karának Menedzsment tanszékén. Doktori tanulmányait is az említett karon végezte, disszertációját 2021 augusztusában védte meg sikeresen. Rövid, ám termékeny pályafutása alatt több mint 40 cikke jelent meg, melyek egy része adatbázisban (WoS, Scopus) is jegyzett. Emellett különféle hazai és külföldi konferenciákon is részt vett az elmúlt években, köztük Pozsonyban, Szabadkán, Prágában és Pulában többször is előadást tartott. Ezek közül a „26th International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management (SM 2021)” konferencián plenáris előadóként vett részt Dr. Poór József, DSc professzor úr vezetésével.

Tibor Zsigmond assistant professor at the Department of Management, Faculty of Economics and Informatics, J. Selye University situated in Upper Hungary. He completed his doctoral studies at the said faculty too, successfully defending his dissertation in August 2021. During his short but prolific career, he published more than 40 articles, some of which are listed in a databases (WoS, Scopus). He has also participated in various domestic and foreign conferences in recent years, including several times in Bratislava, Subotica, Prague and Pula. Of these, he attended the “26th International Scientific Conference on Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management (SM 2021)” as a plenary speaker, led by Dr. József Poór, Professor DSc.