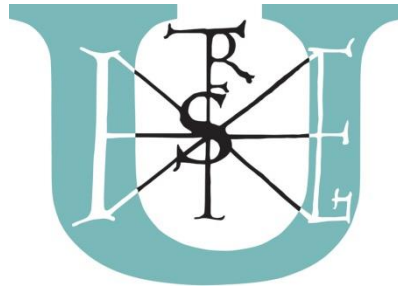


# **DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS**

**HORVÁTH-CSIKÓS GABRIELLA  
GÖDÖLLŐ, 2020**





**SZENT ISTVÁN EGYETEM**

**A NYELVTUDÁS MINT SIKERTÉNYEZŐ A MAGYAR  
MUNKAERŐPIACON**

**HORVÁTH-CSIKÓS GABRIELLA  
GÖDÖLLŐ, 2020**

**A doktori iskola**

**Megnevezése:** Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

**Tudományága:** Gazdálkodás-és szervezéstudományok

**Vezetője:** Dr. habil. Lakner Zoltán DSc.  
egyetemi tanár  
Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok  
Doktori Iskola

**Témavezetők:** Prof. Dr. H.c. Popp József  
egyetemi tanár  
Szent István Egyetem, Gazdaság-és Társadalomtudományi Kar

Prof. Dr. habil. Bencsik Andrea  
egyetemi tanár  
Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Veszprém

.....  
Az iskolavezető jóváhagyása

.....  
Témavezető jóváhagyása

.....  
Témavezető jóváhagyása

**Tartalomjegyzék**

ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....	
1. BEVEZETÉS.....	1
1.1. A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA, A TÉMA JELENTŐSÉGE.....	1
1.2. A KUTATÁS CÉLKITŰZÉSEI ÉS KÉRDÉSEI.....	2
1.2.1. A kutatás célkitűzései.....	2
1.2.2. A kutatás kérdései.....	3
1.3. HIPOTÉZISEK.....	3
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	6
2.1. A NYELV STRATÉGIAI JELENTŐSÉGE.....	8
2.1.1. Mirjalisa Charles és Rebecca Piekkari kutatása.....	8
2.1.2. Lauring és Selmer kutatása.....	10
2.1.3. A nyelvtudás, mint versenyképességet befolyásoló tényező.....	11
2.1.4. A nyelvtudás, mint munkaerőpiaci feltétel.....	12
2.1.5. Az angol nyelv szerepe.....	12
2.2. A NYELVI JÁRTASSÁG.....	15
2.2.1. A nyelvismeret fogalmának értelmezése.....	15
2.2.2. A nyelvismeret követelményként való megjelenése álláshirdetésekből.....	17
2.2.3. Magyarország helyzete.....	22
2.3. TUDÁS-TUDÁSMENEDZSMENT.....	30
2.3.1. Nonaka és Takeuchi tudáskonverziós modellje.....	31
2.3.2. Az ASHEN-modell.....	33
2.3.3. Tudásmenedzsment.....	35
2.3.4. Tudásmegosztás.....	37
2.3.5. A tudás feltérképezése.....	43
2.4. MENTORÁLÁS.....	43
2.4.1. A mentorálás története.....	44
2.4.2. A mentorálás definíciója.....	45
2.4.3. A mentorálás fajtái.....	46
2.4.4. A mentorálás résztvevői.....	47
3. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN.....	51
3.1. A KUTATÁS MÓDSZERTANI KERETRENDSZERE.....	51
3.1.1. Az empirikus kutatás módszertana.....	51
3.1.2. A használt statisztikai módszer főbb jellemzői.....	53
4. EREDMÉNYEK.....	55
4.1. ELŐZŐ KUTATÁS EREDMÉNYEI.....	55

4.2.	A HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATA .....	62
4.2.1.	Az 1. hipotézis vizsgálata .....	62
4.2.2.	A 2. hipotézis vizsgálata.....	67
4.2.3.	A 3. hipotézis vizsgálata.....	69
4.2.4.	A 4. hipotézis vizsgálata.....	71
4.2.5.	Az 5. hipotézis vizsgálata .....	77
4.3.	MÉLYINTERJÚK EREDMÉNYE .....	88
4.4.	ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....	91
5.	KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	95
5.1	Hipotézisvizsgálatok .....	95
5.2	Javaslatok .....	98
6.	ÖSSZEFOGLALÁS .....	104
7.	SUMMARY.....	106
	MELLÉKLETEK .....	108
	M1. IRODALOMJEGYZÉK.....	108
	M2. A KÜLFÖLDI IRÁNYÍTÁSÚ, NEM PÉNZÜGYI LEÁNYVÁLLALALATOK SZÁMA ÉS ARÁNYA NEMZETGAZDASÁGI ÉS A VÉGSŐ TULAJDONOS SZÉKHELYE SZERINT (2017) .....	114
	M3. A KUTATÁS SORÁN HASZNÁLT KÉRDŐÍV .....	115
	M4. A H1 HIPOTÉZIS IGAZOLÁSÁRA FELHASZNÁLT STATISZTIKAI TÁBLÁK.....	124
	M5. A H2 HIPOTÉZIS IGAZOLÁSÁRA FELHASZNÁLT STATISZTIKAI TÁBLÁK.....	132
	M6. A H3 HIPOTÉZIS IGAZOLÁSÁRA FELHASZNÁLT STATISZTIKAI TÁBLÁK.....	135
	M7. A H4 HIPOTÉZIS IGAZOLÁSÁRA FELHASZNÁLT STATISZTIKAI TÁBLÁK.....	142
	M8. A H5 HIPOTÉZIS IGAZOLÁSÁRA FELHASZNÁLT STATISZTIKAI TÁBLÁK.....	151
	M9. NYELVVIZSGA STATISZTIKÁK II.....	153
	M10. MÉLYINTERJÚK ÖSSZEFOGLALÁSA.....	154

## ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

### Ábrák

1. ábra: A legjelentősebb országok a külföldi leányvállalatok száma szerint
2. ábra: A dolgozó korban levő európai lakosság hány százaléka beszél idegen nyelvet
3. ábra: A magyar állampolgárok kivándorlása 2010-től
4. ábra: Az egyes EU tagállamokban élő magyar állampolgárok száma 2017-ben
5. ábra: A kivándorló magyar állampolgárok beszélnek vagy nem idegen nyelvet?
6. ábra: A kivándorlás és a visszavándorlás aránya
7. ábra: Nyelvvizsga szerinti bontás születési hely régiója szerint, 2018
8. ábra: Magyarország népességének nyelvismerete régióként
9. ábra: Magyarország népességének legmagasabb iskolai végzettsége régióként
10. ábra: Az ASHEN-modell
11. ábra: A „jéghegy” metafora, amely jól ábrázolja a tacit és explicit tudás kapcsolatát
12. ábra: A Jacobson-féle nyelvi kommunikációs modell
13. ábra: A cég mérete
14. ábra: A cég tulajdonviszonya
15. ábra: Milyen nemzetiségűek a kérdőívet kitöltő munkavállalókat foglalkoztató cégek?
16. ábra: A megkérdezett vállalatoknál használt közös munkanyelv
17. ábra: Az angol, német és orosz nyelv használatának gyakorisága
18. ábra: A magyar tulajdonban levő vállalatok dolgozói mennyire értettek egyet a következő állítással: A vállalat a saját munkavállalóival fordítatja le az anyagokat, dokumentumokat
19. ábra: A vegyes tulajdonban levő vállalatok dolgozói mennyire értettek egyet a következő állítással: A vállalat a saját munkavállalóival fordítatja le az anyagokat, dokumentumokat
20. ábra: A külföldi tulajdonban levő vállalatok dolgozói mennyire értettek egyet a következő állítással: A vállalat a saját munkavállalóival fordítatja le az anyagokat, dokumentumokat
21. ábra: A vizsgált cégeknél használt munkanyelv
22. ábra: Mennyire jellemző a mentorálás a vizsgált vállalatoknál
23. ábra: A szemtől szembe kommunikáció hatékonysága
24. ábra: A számítógépen történő kommunikáció és szemtől szembe kommunikáció hatékonysága
25. ábra: A válaszadók hány százaléka ért egyet a következő állítással: A közös munkanyelv megléte a hatékonyság záloga a cégnél
26. ábra: A magánúton tanult idegen nyelvek
27. ábra: A dolgozók angol nyelvi tudásszintje
28. ábra: A dolgozók német nyelvi tudásszintje
29. ábra: A dolgozók orosz nyelvi tudásszintje
30. ábra: A dolgozók spanyol nyelvi tudásszintje
31. ábra: A dolgozók olasz nyelvi tudásszintje

**Táblázatok**

1. táblázat: Hipotézisek
2. táblázat: Egy vállalat versenyképességét meghatározó tényezők
3. táblázat: Anyanyelvként és első idegen nyelvként beszélt nyelvek és beszélőinek száma
4. táblázat: Felmérés a nyelvtudásról az EU-ban
5. táblázat: A 10 legnagyobb hazai (Magyarországon levő) cég
6. táblázat: A tacit és explicit tudás (Nonaka, 2002)
7. táblázat: A tudásátalakítás 4 modellje
8. táblázat: Tudásmenedzsment definíciók
9. táblázat: Tudásmegosztás definíciók
10. táblázat: A mentori program előnyei
11. táblázat: A kérdőív kérdéseinek csoportosítása
12. táblázat: A kérdőív elemzése során használt módszerek összefoglalása
13. táblázat: Jellemző kijelentések vállalatoknál, ahol a magyar a közös munkanyelv
14. táblázat: Nyelvtanulást motiváló tényezők
15. táblázat: A népesség nyelvismeret és nemek szerint
16. táblázat: A dolgozók hány százaléka beszél idegen nyelveket a vállalatoknál
17. táblázat: Nyelvvizsga statisztikák I.
18. táblázat: Kapott eredmények a hipotézisek vizsgálatát követően
19. táblázat: A hipotézisekre vonatkozó döntések



## 1. BEVEZETÉS

*“Ha egy évre tervezel, ültess rizst,  
Ha tíz évre tervezel, ültess fákat,  
Ha 100 évre tervezel, neveld és oktasd a gyermekeket.”  
(Confucius)*

### 1.1. A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA, A TÉMA JELENTŐSÉGE

Mindannyiunk számára nyilvánvaló, hogy a nyelv és a nyelvhasználat az emberi tevékenység része. Születésünk után fokozatosan kezdjük megismerni a világot, annak összefüggéseit, mozgását és működését. Az ismeretek és tapasztalatok átadásának ugyan nem az egyetlen, de talán a leghatékonyabb eszköze a nyelv. A nyelv és nyelvhasználat a munka világának is jelentős része, hiszen egyre gyakrabban fordul elő, hogy magyarul nem beszélő külföldiek vállalnak Magyarországon munkát, vagy magyar munkáltató idegen nyelvet használ belső munkanyelvként.

A tudásmenedzsment/tudásmegosztás kérdése egyre nagyobb hangsúlyt kap manapság a vállalatok/cégek/intézmények életében. A tudás a szervezetek legfontosabb tőkéje, amelynek megszerzése, fejlesztése és megőrzése feladatokat állít és követelményeket támaszt az intézményekkel szemben. Mára a tudásmenedzsment gyakorlata és koncepciója sok vállalat esetében stratégiai területté nőtte ki magát. A tudásmenedzsment rendszer komplex tevékenységei más és más prioritásokkal jelennek meg, amely függ a vállalatok tevékenységi körétől, szervezeti struktúrájától, innovatív hajlandóságától, a humán erőforrás összetételétől, vezetői szemlélettől, szervezeti kultúrától, munkavállalók nyelvtudásától stb. Az viszont tényként kezelhető, hogy a munkavállalók tudásának megőrzése, megosztása, és az ennek érdekében alkalmazott sikeres módszertan megtalálása minden esetben az egyik kiemelt területe a vállalati tudásmenedzsmentnek.

Különösen érdekes terület ez azokban az esetekben, amikor magyar munkavállalók és nemzetközi/külföldi cégek szerepelnek a tudásmenedzsment komplex rendszerében. Egyre több ma már azon külföldi tulajdonú, de Magyarországon magyar munkavállalókat alkalmazó cég/vállalat száma, ahol az idegen nyelv tudása és használata a mindennapok során elengedhetetlen. Itt merülhet fel az a kérdés, hogy hogyan valósul meg a tudásátadás akkor, amikor a munkavállaló nincs vagy korlátozottan van annak az adott nyelvnek a birtokában, amelyiken a külföldi munkáltatója vele kommunikál, vele tudását megosztja. Továbbá hasznos azt is tudni, hogy milyen tényezők befolyásolják a tudásátadás-megosztást támogató mentori gyakorlat sikerességét.

A munkatársak beilleszkedését és szakmai fejlődését segítő mentori rendszer előnyeit egyre több hazai cég ismeri fel. A szervezetek gyakran azért alkalmazzák a rendszert, hogy segítsék a pályakezdeket, az újonnan érkezettek támogatását, beilleszkedését, adott esetben nyelvi támogatását, ezzel gondoskodva az utánpótlásról is. Azonban sokan kifogásolják, hogy meglehetősen szűkösek a mentorálás elterjesztését és fenntartását segítő központi források.

Bár maga a mentori rendszer nem új dolog, a multinacionális cégek Magyarországra való betelepülésével kezdett a rendszer gyökeret eresztetni. A nemzetközi cégek így szeretnék az utánpótlást kinevelni, s mára ez a módszer szerves része lett a vállalati karrierfejlesztés rendszerének.

Disszertációmban a tudásmenedzsment, tudásmegosztás, azon belül az idegen nyelven való tudásátadás témakörét vizsgálom Magyarországon működő cégek, vállalatok munkavállalóinak válaszait elemezve. Bár meglehetősen széles ez a témakör és jelen disszertáció terjedelmi korlátai nem is teszik lehetővé, hogy az általam vizsgált kérdéseket a munkáltatói oldal szereplőivel is bemutassam, mégis törekszem arra, hogy egy viszonylag átfogó képet adjak a munkavállalói oldal véleményéről az idegen nyelven zajló tudásmegosztás témakörét illetően. Tervezem, hogy a jelen disszertáció témáját tovább vizsgálom, egyrészt a munkáltatói oldal véleményének bemutatásával, másrészt pedig külön az idegen-nyelven való tudásátadást és külön az idegen nyelven való mentorálást illetően.

## 1.2. A KUTATÁS CÉLKITŰZÉSEI ÉS KÉRDÉSEI

A tudásmenedzsment és tudásmegosztás kérdésköre számomra mindig is egy kiemelten hangsúlyos terület volt. Nyelvtanárként végeztem és az egyetem elvégzése óta rendszeresen oktatok, tudásomat megosztom, mindezt angol nyelven. A kutatásom alap gondolatát az eddigi oktatásban eltöltött tapasztalataimból, élményeimből hoztam. A kutatásomhoz abból a gondolatból indultam ki, hogy a szervezetek sok esetben nem tudatosan kezelik a nyelvi kérdést, vagyis az újonnan belépők és a már ott dolgozók nyelvi tudásának felmérését, szinten tartását és adott esetben magasabb szintre emelését. Ezért a disszertációm végén, a feltételezésem bizonyítására végzett kutatás eredményei alapján, javaslatot teszek arra, hogy hogyan kezeljék a nyelvet a vállalatok és a vállalatok vezetői annak érdekében, hogy elősegítsék a tudásmegosztás folyamatát egy közös munkanyelven. A kutatásom a hazai munkavállalók körében végzett empirikus vizsgálat eredményeit mutatja be. Kutatásom kizárólag az alkalmazotti körre fókuszált. A kutatást a jövőben a munkaadói oldal vizsgálatával lehetne bővíteni, valamint részletesebben lehetne megvizsgálni, hogy versenyképességünk növelhető-e magasabb szintű idegennyelv-tudással.

Jelen disszertáció kutatási előzményeként említem meg a 2016/17-es tanévben elvégzett kutatásomat, melynek célja az volt, hogy a Szent István Egyetem hallgatóit megkérdezve képet kapjak arról, hogy mit tartanak a hallgatók a munkaerőpiacon való sikeres elhelyezkedés legfőbb tényezőinek. A kutatás eredményeit a későbbiekben röviden bemutatom. A disszertációban bemutatott kutatás végső eredményének megjelenítésében jelentős szerepe van a korábbi, 2014-ben, illetve a 2016/17-ben elvégzett kutatásaimnak, mivel az ott kapott eredmények kapcsolódási pontokat, összefüggéseket mutatnak a jelen disszertáció eredményeivel a munkaerőpiacon való sikeres elhelyezkedést, a nyelvi készségek fontosságát és az idegen nyelvtudást illetően.

### 1.2.1. A kutatás célkitűzései

**C1:** Célom, hogy megvizsgáljam és elemezzem a nyelv tudásátadásra gyakorolt hatását Magyarországon működő különböző tulajdonosi szerkezettel bíró cégek esetében és rávilágítsak azokra a felmerülő problémákra és lehetőségekre, amelyeket a multikulturális, soknemzetiségű és soknyelvű környezet idéz elő ezekben a vállalatokban.

**C2:** Céлом, hogy elemezzem a munkavállalók véleményét az idegen nyelven zajló tudásmegosztó módszerről és annak gyakorlati alkalmazásáról.

**C3:** Ezen kívül megvizsgálom néhány Magyarországon működő külföldi cég esetében, hogy a tudásmegosztás-tudástranszfer gyakorlata mennyiben sérül, vagy létre sem jön akkor, ha nyelvi nehézségekbe ütközik a tudásátadás, továbbá, hogy a nyelvtudás lehet-e a sikeres munkaerőpiaci elhelyezkedés egyik kulcs tényezője.

**C4:** Végezetül pedig javaslatot teszek arra vonatkozóan, hogy hogyan kezeljék a nyelvet a vállalatok és a vállalatok vezetői annak érdekében, hogy elősegítsék a tudásmegosztás folyamatát egy közös munkanyelven.

### 1.2.2. A kutatás kérdései

A fentiek szellemében a kutatásomat motiváló kérdések:

- a) közös munkanyelv esetén a vállalatok, cégek tudják-e a fordítókra és tolmácsokra fordított kiadásait csökkenteni?
- b) a munkatársak mennyire hajlandók egymással megosztani tudásukat különösen abban az esetben, ha nincsen közös kód, nincsen közös nyelv?
- c) létezik-e egy közös kód akkor, amikor az egyikük beszéli az adott idegen nyelvet, a másikuk viszont nem?
- d) sikerülhet-e a tudásmegosztás ilyen esetekben, és ha igen, milyen formában és milyen kimenettel?
- e) hogyan maradhatnak motiváltak a munkavállalók annak ellenére, hogy nyelvi nehézségekbe ütközik a kommunikációjuk?
- f) az idegennyelv-tudás kulcsfontosságú tényező-e a munkaerőpiacon való elhelyezkedéskor az egyetemisták véleménye szerint?
- g) milyen tényezők befolyásolják a tudásmegosztást támogató mentori gyakorlat sikerességét?

A kérdés azonban továbbra is fennáll, hogy a különböző sikert befolyásoló tényezők miképpen jelennek meg a vizsgált szervezetekben, így például lehet-e hasonlóságokat, illetve különbségeket felfedezni a különböző intézmények mentori gyakorlatában. Disszertáciomban bemutatom a különböző tulajdonosi háttérrel rendelkező szervezeteknél megvalósuló idegen nyelven zajló tudásátadás elméleti megközelítéseit, típusait, a folyamat résztvevőit, jellemzőit, illetve a gyakorlat kapcsolódási pontjait a tudásmenedzsment egyes elemeihez.

### 1.3. HIPOTÉZISEK

A hipotéziseket a szakirodalom megismerése és szintézise után fogalmaztam meg (1. táblázat):

**H1:** Amennyiben létezik egy működő közös munkanyelv a vállalaton belül, a szervezet pénzt, időt és energiát takarít meg fordítók és tolmácsok igénybevétele nélkül.

**H2:** A többségi magyar tulajdonú, és a magyar nyelvet munkanyelvként használó vállalatok munkavállalói nem tanulnak idegen nyelvet.

**H3:** A Magyarországon működő nemzetközi, multikulturális vállalatok nagy része vagy nem ismeri fel, vagy figyelmen kívül hagyja a vállalat működéséhez szükséges idegen nyelv szerepét és annak fontosságát.

**H4:** Az idegen nyelven zajló tudásátadás egyik leggyakoribb formája a Magyarországon működő szervezeteknél a mentorálás, azon belül a face-to-face (szemtől szembe) kommunikáció.

**H5:** Az idegen nyelven zajló tudásátadás csak akkor lehet hatékony és eredményes, ha a résztvevő felek idegennyelv-tudása minimum középfokú és bizalmi légkör tud a résztvevő felek között kialakulni.

1. táblázat: Hipotézisek

Hipo- tézisek	A kutatáshoz használt kérdések	A kérdőív kérdésre- levanciái (kérdés száma)	Vizsgálati módszer	Kutatási kérdések/ Célkitűzés száma
<b>H 1</b>	Amennyiben létezik egy működő közös munkanyelv a vállalaton belül, a szervezet pénzt, időt és energiát takarít meg fordítók és tolmácsok igénybevétele nélkül.	5., 7., 8., 11.	gyakoriság, átlag, szórás, kereszttábla	a. C1
<b>H 2</b>	A többségi magyar tulajdonú, és a magyar nyelvet munkanyelvként használó vállalatok munkavállalói nem tanulnak idegen nyelvet.	5., 12., 13., 14.	gyakoriság, átlag, szórás, kereszttábla	b., c. C1, C2
<b>H 3</b>	A Magyarországon működő nemzetközi, multikulturális vállalatok nagy része nem ismeri fel, vagy figyelmen kívül hagyja a vállalat működéséhez szükséges idegen nyelv szerepét és annak fontosságát.	5., 11.	gyakoriság, átlag, szórás, kereszttábla, korreláció, Mann-Whitney teszt	b., e., f., g C4
<b>H 4</b>	Az idegen nyelven zajló tudásátadás egyik leggyakoribb formája a Magyarországon működő szervezeteknél a mentorálás, azon belül a face-to-face (szemtől szembe) kommunikáció.	10., 15., 17., 18., 19., 20., 21., 22., 24., 25.	gyakoriság, átlag, szórás, kereszttábla, ANOVA	d., e., g C2, C3, C4
<b>H 5</b>	Az idegen nyelven zajló tudásátadás csak akkor lehet hatékony és eredményes, ha a résztvevő felek idegennyelvtudása minimum középfokú és bizalmi légkör tud a résztvevő felek között kialakulni.	10., 16., 23., 25., 26., 27., 28., 29., 30.	gyakoriság, átlag, szórás, kereszttábla,	d., g. C2, C3

Forrás: saját szerkesztés, 2018

## 2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Számos tanulmány készült már a vállalatok versenyképességét befolyásoló tényezőkről. Jóval kevesebb kutatás szól azonban arról, hogy hogyan hatnak a nyelvi és interkulturális készségek a cégek üzleti sikereire, növeli-e a versenyképességet az, ha a munkavállalók biztos idegennyelv tudással bírnak, valamint származik-e előnye a vállalatnak abból, ha munkavállalók több idegen nyelvet beszélnek, vagy magasabb szinten beszélnek azokat.

### A versenyképesség megközelítései

Általában a versenyképesség sokféle megközelítés és szempontrendszer alapján vizsgálható. Az alábbi táblázat (2. táblázat) szemlélteti a versenyképességet meghatározó makro-és mikrotényezőket. A munkavállalók nyelvi képzettsége a mikrotényezők közé tartozik és legalább olyan fontos és szerves része a versenyképességet meghatározó tényezőknek, mint a költséghatékonyság vagy a piaci kapcsolatok.

### 2. táblázat: Egy vállalat versenyképességét meghatározó tényezők

<p>MAKROTÉNYEZŐK: társadalmi (demográfiai, kulturális), technológiai (infokommunikáció, innováció), gazdasági (munkanélküliség, infláció), természeti (környezettudatosság), politikai (gazdaságpolitika), jogi tényezők (versenyjog, munkajog)</p>
<p>MIKROTÉNYEZŐK: termelékenység, költséghatékonyság, árak, szolgáltatás színvonala, rugalmasság, piaci kapcsolatok, alkalmazottak képzettsége, menedzsment felkészültsége, döntési/működési módszerek, innovációs hajlandóság</p>

Forrás: saját szerkesztés, 2018, Kotler P, Keller K. L. (2012): Marketingmenedzsment című könyv alapján

A versenyképesség fogalmának számos definíciója van, de abban szinte mindegyik definíció megegyezik, hogy egy vállalat akkor tekinthető versenyképesnek, ha tevékenységével képes jelentős és növekvő mértékben hozzájárulni az adott földrajzi terület gazdasági teljesítményének és foglalkoztatási szintjének emelkedéséhez. A versenyképesség a piaci pozíció megszerzését, megtartását, illetve a piaci versenyben való helytállás képességét és az üzleti sikerességet jelenti. E versenyképesség feltétele pedig az, hogy képes legyen alkalmazkodni az új kihívásokhoz, az új feladatokhoz, mutasson hajlandóságot a változásra, merjen nyitni és legyen innovatív. Ahogy a Charles Darwin névvel elhíresült, ám ténylegesen nem őáltala leírt gondolat szerint: "Nem a legerősebb marad életben, nem is a legokosabb, hanem az, aki a legfogékonyabb a változásokra." /"It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is most adaptable to change."/, (Darwin Correspondence Project)

Természetesen a versenyképesség mást jelent a nagyvállalatoknak és mást a kis-és középvállalatoknak; mást azoknak, akik már kint vannak a nemzetközi piacon és mást azoknak, akik épp terveznek oda kilépni. A kis- és középvállalatok működésének nemzetközivé tétele, a globális gazdaságba való integrálásuk az EU egyik fontos célkitűzése (Európai Bizottság, 2005), és megvalósításához szükség van a kis- és középvállalatok nemzetközi versenyképességének javítására. Ez azokra a vállalatokra vonatkozik, amelyek kiléptek már vagy terveznek kilépni a nemzetközi piacra, hiszen ezekben az esetekben mérhető a nemzetközi versenyképességük, míg azoknál a vállalatoknál nem mérhető, amelyek kizárólag Magyarország határain belül működnek. A kis- és középvállalatok versenyképessége mindenképp abban nyilvánul meg, hogy képesek előmozdítani a telephelyül szolgáló régió, ország vagy makrorégió versenyképességének javulását.

A versenyképesség fokozásához, illetve javulásához olyan működőképes stratégiát kell a vállalatnak kialakítania, amely a szervezet minden tagját figyelembe veszi. A stratégiaalkotás és a stratégia megvalósításának képessége a versenyképes vállalatok alapvető jellemzőjévé vált és a dinamikus változó környezethez való alkalmazkodás alapvető feltétele és eszköze is lett egyben. Emellett olyan tényezők váltak értékalkotóvá, mint a szervezatkorszerűsítés, a projektmenedzsment, a változásmenedzsment, a minőségbiztosítás vagy a társadalmi felelősségvállalás.

Az emberi tényezőnek, a humán erőforrásnak is meghatározó szerepe van a stratégiaalkotásnál és a megvalósítási fázisban is (Barakonyi, 1999). A humán tényezők magukba foglalják az alkalmazott munkaerő minőségét (képzettség, tapasztalatok), valamint a vállalatvezetés színvonalát (szervezési és irányítási képesség, kreativitás, konfliktuskezelés, kommunikációs készség stb.). A humán erőforrástól elválaszthatatlan a „tudástőke”, amely mára a legfontosabb termelési tényezővé vált. A tudás alapját jelentő kutató-fejlesztő, valamint az új tudást alkalmazó innovációs tevékenység színvonala mára a vállalati versenyképesség döntő tényezője lett.

A versenyképesség növelésének, fokozásának többféle eszköze és módja lehet. Azok az eszközök, amelyek elsősorban a humán erőforrásra fókuszálnak, vagyis az innovációra, az együttműködési hajlandóságra, a projektek közös megvalósítására, a regionális szolgáltatások erősítésére és a lehetőségek és feladatok testesztelésére, manapság jobban előtérbe kerülnek. Azon szervezetek, intézmények, vállalatok, esetében beszélhetünk versenyről, amelyek kellő önállósággal bírnak. Kiemelten hangsúlyos és fontos szerepet játszik a munkaerő képzettsége és a magas szintű tudásbázis a versenyképesség kialakulásában és fenntartásában. A sikeres régiókban a magasan kvalifikált alkalmazottak aránya kiemelkedik a munkaképes lakosság körében. A humán tőke színvonala elsősorban az oktatási és képzési rendszerek hatékonyságától függ. Cél az, hogy az oktatási rendszer rugalmasan kövesse a munkaerőpiaci igényeket és készítse fel a fiatalokat a munkaerőpiacra való kilépés kihívásaira. A diplomások munkaerő-piaci esélyeit egy idő után behatárolja majd képzésük sokszor igen alacsony színvonala. Erre azonban nem az a megoldás, hogy visszafogjuk a felsőfokú képzést: sokkal inkább a színvonal emelését kell ösztönözni (Csehné, 2008).

A felsőoktatási intézmények saját versenyképességüket is tudják azzal növelni, ha olyan hallgatókat nevelnek ki, akik biztos szak- és nyelvtudással a hátuk mögött lépnek be a munka világába. Fontos az is, hogy a hallgatók a megszerzett tudásukat kamatoztatni tudják majd, illetve, hogy a megszerzett tudásukat át is tudják adni. Ha a felhalmozott tudás az intézmény (akár az egyetem, akár a vállalat) falai között marad, akkor nem kerül hasznosításra és így nem fejti ki hatását sem.

Többek között ezért van szükség a duális képzésekre is, hiszen az egyetemről hozott tudástőke mellett a hallgatóknak lehetőségük van a kapcsolati tőke kialakítására is. Az egyetem összekötő kapocsként tud ekkor működni, és így mind a hallgatók elvárásainak, mind a munkaerőpiaci igényeknek meg tud felelni, ezzel hozzájárulva az adott régió versenyképességének növeléséhez.

Manapság a szervezetek és vállalatok egyre gyakrabban és szívesen alkalmaznak munkavállalókat más országokból, eltérő kultúrából, eltérő vallással és más nyelvi környezetből annak érdekében, hogy vállalatuk sokszínűségét erősítsék, növeljék a hatékonyság érdekében. Az internalizáció már régebben megjelent a munkaerőpiacon, és határokat átlépve számos országban hatékonyan van jelen. Az internalizáció jelensége természetéből kifolyólag számos problémát is hozott magával. Az egyik legszembetűnőbb problémakör a kommunikáció, ami a szervezet minden egyes szintjén jelen van és érint kivétel nélkül mindenkit, függetlenül attól, hogy a munkahelyi ranglétra melyik

fokán áll. Az eltérő anyanyelvet beszélő munkavállalóknak kommunikálniuk kell egymással, sőt nem csupán egy felszínes csevegést kell produkálniuk, hanem szaknyelven kell ismereteket, üzleti információkat, szaktudást átadni és megosztani. Ugyanakkor a technika és a technológiai vívmányok villámgyors fejlődésének köszönhetően ez a kommunikáció jóval könnyebbé tud válni annak ellenére, hogy a dolgozók nem egy anyanyelvet beszélnek. (Jansen, 2006)

Nemzetközi cégek nyelvhasználatát vizsgáló korábbi tanulmányok azt támasztják alá, hogy a multikulturális cégek egy, a szokásostól eltérő vezetői magatartást igényelnek, különös tekintettel a kultúrák közti kommunikációra. (Lauring, 2007) Mivel az információátadás elsősorban társadalmi interakciók segítségével valósul meg, ezért a nyelv az alapvető forrás, amely segíti a folyamat sikeres megvalósulását. Tanger és Lauring a kutatásaikban arra keresték a választ, hogy nemzetközi vállalatok hogyan tudják használni az „idegen” nyelveket annak érdekében, hogy azáltal a társadalmi változásokra irányuló törekvéseiket előmozdítsák. A használt nyelv szimbolikus és stratégiai szerepét vizsgálták olyan nemzetközi vállalatoknál, amelyek ezen változások irányába elkötelezettek. Tanulmányukban rámutattak arra, hogy egy vállalatnál hogyan lehet a nyelvet stratégiaileg használni és fejleszteni annak érdekében, hogy a kitűzött társadalmi változtatásokat minél hatékonyabban vigyék véghez.

Lauring (2017) szerint csupán néhány tanulmány foglalkozik a multikulturális szervezeteken belüli nyelvtanulással. Sajnálatosnak tartja ezt, hiszen azt már eddig is feltételezték, hogy az említett szervezetek jóval kreatívabbak és hatékonyabbak lesznek, mint a mono-kulturális szervezetek, amennyiben a vállalaton belüli kommunikációs ügyeket a vezetőség megfelelően és a helyén kezeli. Lauring és társa 2017-es tanulmányukban -azt a már általánosan elfogadott hipotézist vizsgálták-, mely szerint a vezetők és a munkavállalók formális és informális szituációkban használt inkluzív nyelvhasználat a multikulturális szervezetek kreativitását és hatékonyságát fogja növelni. 676 különböző multikulturális vállalatnál dolgozó munkavállalót kérdeztek meg és azt tapasztalták, hogy a vezetők közös nyelven való kommunikációja a teljesítménnyel meglehetősen szoros összefüggést mutat, azonban a kreativitással nem. Azonban a munkavállalók egymás közötti nyitottsága a nyelvi sokszínűség irányába mind a kreativitással, mind pedig a hatékonysággal szoros összefüggést mutat. Ez azt jelenti, hogy a vezetés kommunikációja információt szolgáltat, amely a szervezet teljesítményét növelheti.

## **2.1. A NYELV STRATÉGIAI JELENTŐSÉGE**

Welch és Welch 2008-ban rámutatott arra, hogy a nyelvi nehézségek megléte, nevezetesen a közös kód hiánya negatív hatással bír a tudásátadásra. Tanulmányukban hangsúlyozták, hogy a multinacionális cégek működésében a vállalaton belül használt nyelvnek óriási szerepe van, mert a nyelv gyakorlatilag az üzleti élet minden egyes szegmensét átszövi és arra jelentős hatással van. Azonban egy vállalaton belül használt közös nyelv (a shared company language) nem szükségszerűen és nem feltétlenül garantálja értelmes és hasznos kommunikáció létrejöttét.

### **2.1.1. Mirjalisa Charles és Rebecca Piekkari kutatása**

Rebecca Piekkari és Mirjalisa Charles (2002) tanulmányukban a finn liftgyártó vállalatot, a Kone-t és annak leányvállalatait vizsgálták meg, és arra a következtetésre jutottak, hogy a nyelvnek rendkívül nagy szerepe van a vállalat működésében, továbbá kutatásokat végeztek arra vonatkozóan is, hogy a nyelvi korlátozások és megszorítások milyen hatással vannak a vállalat működésére.



A Kone vállalatnál lefolytatott kutatásukban vizsgálták a nyelv hatásait a vállalati élet különböző szegmenseit illetően, mint például vállalati struktúra, hatalmi viszonyok és hatékony kommunikáció. A 2002-es tanulmányukban a szerzők a cégen belüli horizontális kommunikációt is vizsgálták annak érdekében, hogy hatékony javaslatokat tudjanak tenni a cégen belüli nyelvi tréningekre vonatkozóan. Annak ellenére, hogy a finn vállalat az angol nyelvet határozta meg és fogadta el, mint közös munkanyelvet, a bevezetett 'standardizálás' nem változtatott a meglévő kultúraközi akadályokon. Sőt, az adatok azt támasztották alá, hogy a nyelv egyrészt akadályozó, másrészt pedig segítő tényezőként szerepelt a kommunikációkban, valamint az is bizonyítást nyert, hogy azok, akik nyelvileg magasabb szinten álltak, sokszor magasabb pozícióba is kerültek a vállalatnál, mint ahova egyébként kerülhettek volna, ha nyelvi szintjük alacsonyabb. Továbbá a tanulmány rávilágított a nyelv hatalmára, ami abban tud megnyilvánulni, hogy a szervezeten belüli formális kommunikációt is befolyásolni tudja.

A tanulmányból egyértelműen kiderült, hogy az elsőszámú akadály a finn vállalatnál a nyelv volt az értekezletek és meetingek tekintetében. Svéd, dán, norvég és finn kollégák dolgoztak együtt a vállalatnál, azonban a finn vezérigazgató elmondása szerint a legnagyobb kihívást az okozta számukra, hogy megtalálják azokat az embereket, akik megfelelő nyelvtudással hatékonyan tudnak részt venni az értekezleteken. Ha meg is találták őket, általában ugyanazokat a személyeket hívták a megbeszélésekre, éppen ezért ezek a kollégák mindig túlterheltek voltak. A kutatásban 110 Kone dolgozót kérdeztek meg, akik összesen 10 országot képviseltek. Az interjúkat több nyelven folytatták le. Az interjúk eredménye alapján a szerzők azt állapították meg, hogy a vállalaton belül fellépő kommunikációs problémáknak 2 oka van: egyrészt a közös nyelv hiánya a vállalaton belüli interakciók során; másrészt pedig a kommunikációban résztvevők nem megfelelő nyelvi kompetenciája. A résztvevők 57%-a állította azt, hogy a nyelv akadály számukra a munkájuk során. Az írásbeli kommunikációt illetően, a fordítás, míg a szóbeli interakciókat illetően a telefonos beszélgetés bizonyult a legnehezebbnek a kutatásban résztvevők véleménye alapján.

A kutatás eredményei azt is igazolták, hogy azok a munkavállalók, akik magasabb nyelvi szinten álltak a kollégáiknál, központi szerepet kaptak a többiekétől, hiszen szükség volt a nyelvet jól tudó kollégára adott kommunikációs szituációkban. Azok a dolgozók azonban, akik nyelvileg nem álltak magas szinten, gyakran kirekesztve, szélére sodorva vagy éppen információtól megfosztva érezték magukat. Más tanulmányok is rávilágítottak már ehhez hasonló kiegyensúlyozatlan vállalaton belüli szituációkra, amikor éppen nem a nyelvi képességek, hanem a számítógépes többlettudás miatt juthattak kollégák magasabb pozíciókba vagy juthattak előnyökhöz (Sproull, 1991).

Charles és Piekkari a következőképpen foglalták össze a Kone vállalatnál tapasztalt kommunikációs problémákat:

- közös nyelv hiánya a vállalaton belül
- megértési problémák annak következtében, hogy nem megfelelő a dokumentumok fordítása
- megértési problémák a különböző akcentusok miatt
- a hatalom központosítása: a hatalom olyanok kezében volt, akik mivel birtokolták a közös nyelvet a vállalatnál, ezért információhoz ők jutottak elsősorban
- az elszeparáltság és kirekesztés érzése azok körében, akik nem, vagy nem megfelelő szinten birtokolták a vállalat közös munkanyelvét, és ezért a kommunikációjukban elsősorban a nyelvre fókuszáltak és nem a munka követelményeire.

Elemzésük legfontosabb konklúziójaként a szerzők azt vonták le, hogy a nemzetközi vállalatoknak biztosítaniuk kell azt, hogy a nyelv ne kerüljön a perifériára, ne felejtődjön el, sőt éppen ellenkezőleg sokkal nagyobb stratégiai jelentőséget kell, hogy kapjon. Ezért fontos egy multikulturális szervezetnél, hogy a tudásátadás hatékony folyamata kerüljön kidolgozásra, különös tekintettel a nyelvi vonatkozásokra.

A tanulmányuk végén a szerzők javaslatot tettek arra vonatkozóan, hogy a kommunikációs akadályokat hogyan lehetne megoldani. Véleményük szerint elsősorban olyan jelentkezőket kell felvenni, akik már megfelelő nyelvi tudásszinttel rendelkeznek, és ezt a tudást a vállalaton belül tökéletesíthetik és szinten tarthatják. Nagyon érdekes a tanulmányban az, hogy nem csupán egy empirikus kutatást olvashatunk, hanem gyakorlati tanácsokkal is ellát a szerzőpáros a vállalati nyelvtanítást/nyelvtanulást illetően. 5 pontban foglalták össze javaslataikat arra vonatkozóan, hogy hogyan lehetne a horizontális kommunikációt erősíteni és javítani a multinacionális cégeknél. A javaslataik a következők voltak:

- Olyan nyelvi auditok létrehozása, ahol be lehet azonosítani azokat a nyelvi szituációkat, ahol az angol nyelvre van szükség.
- Inkább a nyelvi szituációk megértése kerüljön fókuszba, mint a nyelvi szituációk létrehozása (comprehension over production).
- A dolgozók maximális bátorítása és támogatása arra vonatkozóan, hogy nyelvet beszéljenek.
- Anyanyelvi tanárok, trénerek bevonása.

Ahogy az előzőekben ismertetett Kone-esettanulmányban látható volt, nagyon fontos az, hogy a nemzetközi vállalatok biztosítsák azt, hogy a nyelv ne kerüljön a perifériára, ne felejtődjön el. A vállalatok hatékony idegen nyelvi kommunikációjához szükség van nyelvi auditokra. A nyelvi auditok célja a vállalat nyelvi kommunikációs szükségleteinek szisztematikus beazonosítása, mind az idegen nyelvet, mind pedig a helyi nyelvet illetően úgy, hogy közben megvizsgálják, milyen nyelvi szituációkban melyik nyelvre van szükség, illetve milyen nyelvi készségek szükségesek. A nyelvi auditok egy nagyon fontos része az, amikor beazonosítják a meglévő nyelvi skillek és a szükséges nyelvi skillek közötti hézagot. Az így kapott információ szolgálhat később a nyelvi és kommunikációs tréning programok alapjául. Charles és Piekari szerint (2002) egy hatékony nyelvi audit felfedi azokat a szituációkat, amelyekkel a dolgozók szembesülnek vagy szembesülni fognak a horizontális kommunikáció során, felfedi azokat az embereket is, akik között a horizontális kommunikáció létrejöhet, valamint felfedi az éppen aktuális, használatban levő vagy használni kívánt nyelvet.

### **2.1.2. Lauring és Selmer kutatása**

Az internalizáció jelenségének egy természetszerű következménye az, hogy az interkulturális kommunikáció meglehetősen komplexé vált. Vannak vállalatok, ahol a több nyelven való működést előírásá tették. Ez azonban számos esetben vezetett félreértésekhez, nyelvi zavarokhoz és óriási összegek elköltéséhez, elsősorban fordításra és tolmácsolásra. Ezt elkerülendő döntenek sok esetben úgy, hogy a vállalaton belüli kommunikáció nyelve egy adott nyelv, elsősorban az angol lesz.

Lauring és Selmer (2011) azt írták, hogy csupán néhány kutatás és publikáció készült arról, hogy a nyelvi nehézségek, a közös nyelvi kód hiánya milyen kihívások elé állítja a nemzetközi vállalatok

vezetőit. Lauring (2007) kifejtette azt is, hogy számos kutatás bebizonyította már, hogy nemzetközi cégek mennyire figyelmen kívül hagyják, és nem ismerik fel a nyelv szerepét és annak fontosságát. Elképzelése szerint ez azért lehet így, mert a cégek inkább a mérhető paraméterekre koncentrálnak a kultúraközi kommunikációt illetően. Mivel a nyelv nem egy statikus, hanem éppen ellenkezőleg, egy folyamatosan mozgásban, változásban levő dolog, ezért vélhetően nehezebben is mérhető.

Lauring (2011) kiemeli, hogy a kutatások és vizsgálatok jóval több hangsúlyt fektetnek a kulturális és demográfiai különbségek elemzésére heterogén szervezetek életében, és jóval kevesebb figyelem irányul a nyelv szerepére. Azonban a nyelv szerepének ismerete, vizsgálata és fejlesztése elengedhetetlen egy multikulturális vállalat esetében. De nemcsak a vállalat esetében fontos ez, hanem az egyének, a munkavállalók esetében is.

### **2.1.3. A nyelvtudás, mint versenyképességet befolyásoló tényező**

A munkavállalók nyelvtudása, nyelvi képzettsége a versenyképességet meghatározó mikrotényezők közé tartozik. A „Verseny Határok nélkül” Magyarországon 2017-ben lefolytatott kutatás azt vizsgálta, hogy a munkavállalók nyelvismerete milyen irányban és hogyan befolyásolja a cégek nemzetközi üzleti sikereit. A tanulmány készítői egy Magyarországon is működő, de Európa-szerte kiterjedt nyelviskolai hálózattal bíró nemzetközi csapat, akik módszerük használata során bentlakásos nyelvi programokat kínálnak cégek munkavállalóinak és ezáltal teremtenek egy az idegennyelvi környezethez leginkább hasonló atmoszférát a tréningek résztvevőinek. Kutatásuk 75 vállalat felső vezetőjének kérdőíves felmérésén és személyes interjúin alapult. Kutatásuk eredményei röviden összefoglalva:

- A megkérdezett vállalatok közel több mint fele arra számít, hogy a következő években tovább fog nőni a nemzetközi kitétségük. Intenzívebb kapcsolatra számítanak a külföldi partnerekkel, tovább terjeszkednek külföldön, sokuknál a külföldi anyavállalattal való viszonyban számítanak szorosabb kötelékre. Mindez tovább erősíti a megfelelő nyelvtudás és kulturális érzékenység szükségességét.
- A cégek közel kétharmadában tapasztaltak már kommunikációs nehézségeket a külföldi üzleti érdekeltekkel – vevőkkel, beszállítókkal, más partnerekkel – és az anyavállalattal való kommunikáció során. Ezek a nehézségek akadályozzák az információ gyors áramlását, és lassítják az üzleti döntési folyamatot.
- A külpiazi sikereket még mindig a nyelvtudás hiánya nehezíti leginkább.
- A kutatásban részt vevő cégek sokszor tapasztalták, hogy a nyelvtudás hiányából fakadó félreértések gyakran nem a nyelvi készségek szintjéből, hanem az értelmezés- és gondolkodásbeli különbségekből adódnak.
- Az angol nyelv azonban azoknál a cégeknél is napi szinten használatos, melyeknek nincs külföldi tulajdonosi kötődése – a megkérdezett cégek 76%-ánál gyakran, napi szinten szükséges használni az angol nyelvet.
- A vállalatcsoporton belüli kommunikáció szinte minden nemzetközi háttérű magyar cégnél angol nyelvű. Az angol nyelvnek az üzleti életben elfoglalt erős helyzetét mutatja olyan példa is, amikor német központú cég volt kénytelen a belső kommunikációban is áttérni az angolra.

#### 2.1.4. A nyelvtudás, mint munkaerőpiaci feltétel

Ma a munkaerőpiacon való sikeres elhelyezkedéshez feltétlenül szükség van egy jól átgondolt és jól megírt szakmai önéletrajzra. Számos önéletrajzi minta közül választhatunk. HR szakemberek azt javasolják, hogy amennyiben a megpályázott pozíciót kiíró vállalat nem írja elő, hogy melyik típusú önéletrajzot adjuk be, akkor válasszuk azt, amelyikben struktúrája, felépítése alapján a leginkább valószínű, hogy meg tudjuk mutatni a leginkább kidomborítani szánt oldalunkat. A valós önéletrajz hűen tükrözheti írójának készségeit és képességeit, úgy, mint végzettségeit, nyelvtudását, kommunikációs készségét stb. A nyelvtudás készsége az életen át tartó tanulás részét képező kulcsfontosságú kompetenciák csoportjába tartozik, vagyis az adott pályázó személyes szempontjából nézve a nyelvtanulásnak gyakorlatilag a kezdete biztos csak, de a vége nem. Azonban üzleti szempontból nézve mindezt, elmondhatjuk, hogy a kommunikációt és az idegen nyelvi kompetenciát eszköznek tekintjük, hiszen a tudás, az értékek átadása történhet a segítségével. Ma úgy tartjuk, hogy akinek jók a kommunikációs és nyelvi készségei, annak valószínűleg jobbak a kilátásai a munkaerőpiacon, előléptetési lehetőségei is nagyobbak, valamint sikeresebb lehet a munkahelyi és üzleti tárgyalások alkalmával, és valószínűleg kulturálisan is szélesebb látókörrel bír. De az, hogy ki lesz sikeres egy adott munkahelyen vagy, hogy ő sikeren él-e egyáltalán meg, ami valójában siker, az számos tényezőtől függhet. Mik azok a tényezők, amik ma a munkahelyi sikert garantálhatják a munkahelyen? Fog-e ez változni 10-20-30 év múlva, amikor robotok helyettesítenek minket?

A World Economic Forum Davos-Klostersben 2018. január 23-26 között megrendezésre került éves konferenciáján Jack Ma („Őrüdt Jack Ma” a világ egyik leggazdagabb embere, megismertette Kínával az internetet, 15 év alatt felépített egy cégbirodalmat; az Alibaba alapító tulajdonosa.) felszólalásában elmondta, hogy kizárólag az oktatás megreformálása esetén tudják a diákok felvenni a versenyt a gépekkel, robotokkal, hiszen köztudott, hogy 2030-ra körülbelül 800 millió munkahelyet robotok fognak átvenni. Jelenleg az oktatás a legnagyobb kihívás, és ha most nem változtatunk azon, ahogy tanítunk, akkor 30 év múlva nagy bajban lehetünk. Amit ma tanítunk a diákoknak, az már rég idejét múlt, és kimondottan tudás-alapú. Azt nem taníthatjuk meg a diákoknak, hogy hogyan vegyék fel a versenyt a gépekkel, hiszen a gépek, a robotok okosabbak. A tanároknak már nem a tudást kell megtanítaniuk, hanem valami sokkal egyedülállóbbat, valami olyat, amivel még a robotok sem tudják felvenni a versenyt. Ezek a soft skillek, úgy, mint önálló gondolkodás, csapatmunka, másokkal való törődés, hit-bizalom. Jack Ma ezért tartja fontosnak a sport, a művészetek oktatását, illetve beintegrálását az egyéb tárgyakba, hiszen ott tudnak a soft skillek kifejlődni igazán. És abban biztosak lehetünk, hogy ezekben a készségekben jobbak lehetünk, mint a robotok; minden másban, ami tudás-alapú, abban pedig a robotok leköröznék minket. Ahogy Albert Einstein is mondta: “Imagination is more important than knowledge. For knowledge is limited to all we now know and understand, while imagination embraces the entire world...”, vagyis a képzelőerő sokkal fontosabb a tudásnál. A tudás korlátozott arra, amit tudunk és értünk, míg a képzelőerő az egész világot átfogja...

#### 2.1.5. Az angol nyelv szerepe

A globalizált világunkban elengedhetetlen és alapvetően fontos készség az idegennyelv-tudás. Az Európai Uniónak jelenleg 24 hivatalos nyelve van és minden tagállamnak joga van, hogy egy nyelvet az EU hivatalos nyelvének ajánljon. Nagy-Britannia ajánlotta az angol nyelvet, de van még két EU-tagállam, ahol az angol nyelv a hivatalos nyelv. Ez a két ország Írország és Málta. A britek már tagjai voltak az uniónak, amikor az utóbbi két ország csatlakozott, és mivel minden ország egy nyelvet javasolhat, ők az ír nyelvet és a máltai nyelvet javasolták hivatalos nyelvnek.

Mivel 2017-ben a britek az Európai Unióból való kilépésre voksoltak, felmerülhet a kérdés, hogy mi lesz az angol nyelvvel. Vajon megmarad az angol nyelv az Európai Unió egyik hivatalos nyelvének? Vagy ha a britek mennek, akkor megy az angol nyelv is? A Wall Street Journal cikke szerint az Európai Bizottság francia és német nyelven már többet kommunikál, mint idáig, és ez egyfajta szimbolikus lépést is jelenthet. Nehéz elképzelni azonban, hogy az angol nyelv elveszítheti a pozícióját, és valószínűleg nem is fog ez bekövetkezni, hiszen rengetegen használják az angolt elsődleges nyelvként. A 3. táblázat bemutatja az anyanyelvként és első idegen nyelvként beszélt nyelveket és azok beszélőinek számát, ami bizonyítja az angol nyelv kiemelt szerepét.

### 3. táblázat: Anyanyelvként és első idegen nyelvként beszélt nyelvek és beszélőinek száma

	Nyelv	Anyanyelvként beszélők száma	Első idegen nyelvként beszélők száma	Összesen
1.	mandarin kínai	900 millió	190 millió Kínában	1,090 millió
2.	angol	339 millió	603 millió	942 millió
3.	arab	295 millió	290 millió	585 millió
4.	spanyol	470 millió	90 millió	560 millió
5.	hindi	260 millió	120 millió	380 millió
6.	orosz	150 millió (2010)	110 millió (2010)	260 millió
7.	bengali	240 millió (2011)	19 millió Bangladesben (2011)	259 millió
8.	portugál	215 millió (2010)	35 millió (2012)	250 millió
9.	maláj	77 millió	173 millió (2010)	250 millió
10.	francia	80 millió (2015)	140 millió (2015)	220 millió
11.	német	95 millió	115 millió	210 millió

Forrás: <https://www.ethnologue.com/2018>

A brit Cohort tanulmány szerint az Egyesült Államokban, ha valaki elsajátította az 1. idegen nyelvét és azt beszéli, akkor alapvető/fontos előnyre tehet szert a munkaerőpiacon. Például Altonji (1995) kutatásai szerint egy 2-éves középiskolai idegen nyelvtanulás körülbelül 4%-kal magasabb fizetést jelenthet a majdani munkavállalóknak.

Donald Williams (2006) kutatásának eredménye azt mutatja, hogy a vállalatban belüli 1. idegen nyelvhasználat és a fizetések nagysága között a statisztikák szerint pozitív és alapvető kapcsolat mutatható ki 13 nyugat-európai országban. Az Egyesült Királyságban ez nem mutatható ki, hiszen az angol nyelv, ami minden más ország esetében a közös 1. idegen nyelv (lingua franca: közvetítőnyelv, vagy közlekedőnyelv, koiné; az egykori Földközi-tengeri, közvetítő szerepű pidzsin nyelv, a lingua franca elnevezése után) olyan nyelv, amely eltérő anyanyelvű csoportok, közösségek vagy országok egymás közti kommunikációjának elősegítésére szolgál, az náluk az anyanyelv. A felmérések szerint a britek 61%-a nem beszél semmilyen idegen nyelvet olyan szinten, hogy képes legyen bárminemű kommunikációra vagy kommunikációban való részvételre. E téren a britek is hasonló problémával állnak szembe, mint a magyarok. Magyarországon a lakosság 35%-a vallotta magáról, hogy legalább egy idegen nyelvet beszél. A 4. táblázat egy 2012-es felmérés eredményeit mutatja, mely az Európai Unió idegen nyelvet társalgási szinten beszélők arányát ábrázolja. Luxemburg, Lettország és Hollandia áll a dobogó első három helyén, mert ezekben az országokban a legmagasabb a legalább egy idegen nyelvet beszélők aránya (több mint 90%). Magyarország sajnos a lista utolsó helyén áll, a legalább egy idegen nyelvet beszélők aránya mindösszesen 35%. (viszonyításképpen az európai átlag 54%). A legalább két vagy legalább három idegen nyelvet beszélők arányát megnézve, sajnos elmondhatjuk, hogy Magyarország itt is mind a két esetben az utolsó helyen végzett az Európai

Unió vizsgált országai közül. Sőt az egy idegen nyelvet sem beszélők aránya is nálunk a legmagasabb, 65%. Ezek a beszédes számok nagyon szomorú képet festenek Magyarország népességének nyelvtudásáról.

#### 4. táblázat: Felmérés a nyelvtudásról az EU-ban

	legalább egy idegen nyelvet	legalább két idegen nyelvet	legalább három idegen nyelvet	egy idegen nyelvet sem
<b>EU27</b>	<b>54%</b>	<b>25%</b>	<b>10%</b>	<b>46%</b>
Luxemburg	98%	84%	61%	2%
Litvánia	95%	54%	13%	5%
Hollandia	94%	77%	37%	6%
Málta	93%	59%	13%	7%
Szlovénia	92%	67%	34%	8%
Lettország	92%	52%	18%	8%
Svédország	91%	44%	15%	9%
Dánia	89%	58%	23%	11%
Észtország	87%	52%	22%	13%
Szlovákia	80%	43%	18%	20%
Ausztria	78%	27%	9%	22%
Ciprus	76%	20%	7%	24%
Finnország	75%	48%	26%	25%
Belgium	72%	50%	27%	28%
Németország	66%	28%	8%	34%
Görögország	57%	15%	4%	43%
Franciaország	51%	19%	5%	49%
Lengyelország	50%	22%	7%	50%
Csehország	49%	22%	6%	51%
Románia	48%	22%	8%	52%
Bulgária	48%	19%	4%	52%
Spanyolország	46%	18%	5%	54%
Lichtenstein	40%	18%	4%	60%
Anglia	39%	14%	5%	61%
Portugália	39%	13%	4%	61%
Olaszország	38%	22%	15%	62%
<b>Magyarország</b>	<b>35%</b>	<b>13%</b>	<b>4%</b>	<b>65%</b>

Forrás: <http://piackutats.blogspot.hu/2012/06/felmeres-nyelvtudasrol-az-eu-ban.html>

Az angol nyelv vezető szerepe miatt nyilván a britek kevésbé érzik szükségesnek egy idegen nyelv tanulását, de már a brit munkaadók is felismerték, hogy a gazdaság változásával, fejlődésével a munkaerőpiac szereplőinek idegennyelv-tudása fontos, és sokszor elengedhetetlen. A Brit Ipari és Kereskedelmi Kamara felhívta a brit munkaerőpiacon szereplők figyelmét arra, hogy a nyelvi skillék hiánya óriási problémákat tud majd okozni, először az egyéneknél az adott munkahelyen, majd egyre nagyobb köröket érintve, végül az egész gazdaságra kiterjedve. Ahogy a Kamara beszámolója összefoglalta, amennyiben „az üzlet nyelve mindig a vásárló nyelve”, akkor a brit vállalkozások, cégek, intézmények számos üzleti lehetőségtől, export lehetőségtől és eladástól eshetnek el.

Az említett Cohort tanulmányban összesen 17000 Nagy-Britanniában született ember vett részt. A tanulmányból az is kiderül, hogy a britek kevésbé tartják fontosnak az idegennyelv tanulást, mint

európai társaik, valamint a briteknél jóval többen állították azt, hogy nem is szeretnék idegen nyelvet tanulni. Magyarországon annyiban más a helyzet, hogy a munkaerőpiaci szereplők többsége tisztában van azzal, hogy szüksége van idegen nyelvtudásra a munkaerőpiacon való sikeres elhelyezkedéshez.

Hasonlóan a magyarországi helyzethez, a brit munkaerőpiacon is egyre nagyobb a munkáltatói oldalon a kereslet az idegen nyelvi skilleket birtokló munkavállalók iránt. A brit munkaerőpiac elsősorban azokat a munkavállalókat keresi, akik olyan idegen nyelveket ismernek, amely anyaországával az adott vállalat valamilyen üzleti, vagy kereskedelmi kapcsolatban van.

Az már bizonyított tény, hogy akik fejlettebb kognitív és kommunikációs készségekkel rendelkeznek, valószínűleg jobban is beszélnek, vagy legalább is könnyebben sajátítanak el idegen nyelveket. Így már kijelenthető, hogy azok, akik beszélnek idegen nyelveket, bizonyára előnyt élvezhetnek a munkaerőpiacon, mind a magyar, mind pedig a brit munkaerőpiacon, és nem csupán azért, mert idegen nyelvet vagy nyelveket beszélnek, hanem azért, mert a nyelvtudásuk mellett ők még rendelkeznek olyan készségekkel, ami miatt előnyt élveznek a toborzás során. Ezért fontos a nyelvtanulás során például az egyéb verbális skillek fejlesztése, tréningezése, mint például prezentáció technikák, a hallgatóság figyelmét megtartó vagy éppen interaktivitásra ösztönző technikák elsajátítása. Ez már módszertani kérdéseket vet fel az idegen nyelvtanulásban. Az előbb említett munkahelyi előnyt nyilván sokféleképpen lehet értelmezni. Az előny jelenthet magasabb keresetet, több kiegészítő juttatást vagy nagyobb munkahelyi elégedettséget és több elismerést (kollégák vagy főnökök részéről).

## **2.2. A NYELVI JÁRTASSÁG**

### **2.2.1. A nyelvismeret fogalmának értelmezése**

Több definíció is létezik arra, hogy mit is jelent pontosan a nyelvi jártasság (language proficiency). A kompetencia, vagy jártasság nem más, mint képesség a komplex feladatok adott kontextusban történő sikeres megoldására. A kompetencia fogalmának eredete Noam Chomsky generatív nyelvtani felfogásának kompetenciaértelmezéséig nyúlik vissza. Chomsky (1995) a nyelvi rendszer ismeretének kompetenciáját és a felhasználást állította szembe egymással (competence vs performance). A nyelvi tudás mindig nagyobb, mint amennyit felhasználunk belőle. Vagyis a tapasztalataink mellett a nyelv tudásának velünk született komponensei is vannak. Chomsky szerint a nyelvi fejlődést tekintve életünk első évtizede meghatározó (például amikor a csecsemők beszélni tanulnak). A nyelvtudás, vagy az adott idegen nyelven való jártasság megmutatkozhat szóban vagy írásban, beszélhetünk íráskészség, olvasott szöveg értése, szóbeli interakció és a hallott szöveg értésének készségeiről.

Az Európai Tanács szerint a nyelvtudás következő kognitív és kommunikatív előnyei mérhetők az egyének szempontjából:

- fokozott mentális rugalmasság: vagyis a világot tágabb lencsén keresztül érzékelik
- gyorsabb problémamegoldó képesség: ez köthető a kreativitáshoz és az elvont gondolkodási képességhez
- tágabb metanyelvi készségek: az idegen nyelvet beszélők tisztában vannak azzal, hogy a nyelv a gondolkodás eszköze és tudják azt is, hogy a nyelvet hogyan kell használni a céljaik elérése érdekében, vagyis a nyelv nem cél, hanem eszköz

- fokozott tanulási kapacitás: jobb memória
- fokozott interperszonális készségek: könnyebben megértenek másokat, könnyebben „olvasnak a sorok között”
- lassabb mentális, „korral járó” öregedés

Ezek tükrében tehát érthető, hogy az idegennyelv tudását olyan munkerőpiaci előnyökkel azonosítják, amelyek akár a munkaerőpiaci sikerességet is befolyásolhatják a nyelvet beszélő munkavállalók szempontjából.

Amikor arra keressük a választ, hogy van-e, és ha van, akkor milyen kapcsolat van a nyelvtudás (language proficiency) és a munkaerőpiaci sikeresség között, akkor olyan tényezőket is figyelembe kell venni, mint például életkor, iskolatípus, szociális háttér, nem, egyéb készségek és képességek. Ha a munkavállalói szempontból nézzük a nyelvtudás kognitív és kommunikációs előnyeit, akkor ahogy Willy Brandt, az egykori német kancellár mondta 1994-ben: „If I am selling to you, I speak your language. If I am buying, damn mussen Sie Deutsch sprechen”.

Ha a munkavállaló beszél üzleti partnere, szállítója, alvállalkozója nyelvét, akkor nyilván könnyebben és akadálymentesen tud vele kapcsolatot kialakítani és a kapcsolatot fenntartani, sőt információhoz, adott esetben többletinformációhoz is juthat a helyi piacokat és export lehetőségeket illetően.

Ha már közös nyelv van az üzletet megkötő felek között, akkor eleve az előzetes tárgyalásoktól kezdve, a szerződéskötésen keresztül, egészen az üzlet lebonyolításáig sokkal simábban és nehézségektől mentesen zajlanak a folyamatok, amelyek így megkönnyítik a résztvevők életét. A munkavállalói nyelvtudásnak vannak apró, ám annál jelentősebb előnyei is. Szoros összefüggés van a nyelvi skillek és a kulturális érzékenység között. Ezt az előnyt különösen akkor érezheti a munkáltató, ha a munkavállaló nemzetközi piacon dolgozik. Akik jól beszélnek idegen nyelvet, vélhetően vagy külföldön tanulták a nyelvet, vagy a saját hazájukban tanulhattak anyanyelvi tanároktól, és ezért válhattak kulturálisan is érzékenyebbekké. A kulturális érzékenység mindenképpen előny egy nemzetközi piacon működő vállalat munkavállalói részéről.

Donald Williams (2006) 1994 és 1999 között gyűjtött adatokat és azt vizsgálta, hogy (European Community Household Panel Survey) Nyugat-Európa 15 országának (Ausztria, Belgium, Dánia, Finnország, Franciaország, Németország, Görögország, Írország, Olaszország, Luxemburg, Hollandia, Portugália, Spanyolország, Svédország, Egyesült Államok) munkavállalói körében, hogy egy második idegen nyelv tudása és a fizetések között milyen összefüggés van. Megfigyelése között szerepel az, hogy a brit munkavállalók voltak azok, akik a legkevésbé beszéltek bármilyen idegen nyelvet, illetve kutatásai azt is bebizonyították, hogy egy második idegen nyelv használata és a fizetések szintje között pozitív összefüggés van, vagyis azoknak magasabb a fizetésük, akik beszélnek idegen nyelveket.

Németországban, Belgiumban, Olaszországban, Spanyolországban és Ausztriában, azok a munkavállalók, akik munkájuk során használják a második nyelvet (1. idegen nyelv) körülbelül 8-12%-kal keresnek többet azoknál, akik nem beszélnek idegen nyelvet. Ez az arány még magasabb Dániában, Írországban, Görögországban, Portugáliában és Finnországban, mert ezekben az országokban körülbelül 15-20%-kal magasabb a nyelvet tudók fizetése. A legmagasabb azonban Luxemburgban, ahol ez az arány körülbelül 30%.

Mary Fischer (2013) kutatásában olyan közép-és felsővezetőkkel készített interjút, akik elsősorban különböző befektetésekkel foglalkozó cégek vezetői voltak. A vezetők szinte mindegyike



egyértett abban, hogy idegen nyelv ismerete mindenképpen előnyökkel jár a munkahelyeken, azonban sokan gondolták azt, hogy az idegen nyelvtudás kimerül egy felszínes csevegésben, és nem tartották „komoly tudásnak”, vagyis másodlagos soft skillnek tartották a nyelvtudást.

A nyelvtudással nem rendelkező munkavállalókat alkalmazó vállalatok esetében felmerülhet a kérdés, hogy vajon, mikor járnak jobban, ha nyelvi tréningekre és különféle nyelvórákra küldik a nyelvet nem beszélő alkalmazottaikat, vagy akkor, ha nyelvtudással rendelkező egyéneket vesznek fel, alkalmaznak akár eseti megbízással, akár hosszabb időre. A Londoni Ipari- és Kereskedelmi Kamara 2013-ban végzett egy felmérést, melyben arra az eredményre jutott, hogy a londoni vállalkozások 28%-a nem EU-s munkavállalókat is toborozna a nyelvtudásuk miatt, 26%-uk pedig ezt már meg is tette annak reményében, hogy piacokat szerezzen az EU-n kívül.

### **2.2.2. A nyelvismeret követelményként való megjelenése álláshirdetésekből**

A CEPS Special Report 2016-os tanulmánya a visegrádi országokat (Csehország, Magyarország, Lengyelország, Szlovákia) elemezte és vizsgálta a tekintetben, hogy az említett országok online állásportáljain, a jelenlegi munkaerőpiacon meghirdetett pozíciók mennyire igénylik és követelik meg az idegen nyelvtudást a munkavállalóktól.

A tanulmány összesen 74000 különböző online felületeken megjelenő álláshirdetést vizsgált. A felmérés készítői kíváncsiak voltak arra, hogy az álláshirdetések hány százaléka írja elő követelményként az idegen nyelv ismeretét, és azon belül a követelmény melyik nyelvekre vonatkozik. A lefolytatott kutatás eredményei szerint a visegrádi országokban a munkáltatók megkövetelik az idegennyelv-tudást a munkavállalóktól. A régió országaiban megjelent online álláshirdetések körülbelül 1/3-3/4 része tünteti fel a nyelvtudást követelményként. A régió lakosainak csupán 25-33%-a beszéli az angol nyelvet olyan szinten, hogy képes kommunikálni angolul, annak ellenére, hogy az angol nyelv a legkeresettebb nyelv a munkaerőpiacon az egész régióban.

A kutatás további eredménye szerint a német nyelv a második legkeresettebb nyelv a régió munkaerőpiacán. Az álláshirdetések 12%-ban jelenik meg a német nyelv követelményként. A felmérés szerint a régió lakosainak csupán 15-22%-a tud német nyelven kommunikálni. (Ezek az adatok azt tükrözik, amit a válaszadók magukról állítottak, tehát sem dokumentumokkal, nyelvvizsga papírral, sem pedig élő beszéddel nem kellett bizonyítaniuk a nyelvtudásukat). A kisnyelvek - a francia, az olasz, a spanyol vagy az orosz nyelvismerete az álláshirdetések kevesebb, mint 3%-ban jelent meg a pozícióhoz szükséges követelményként. A visegrádi országok mindegyikében tehát az angol nyelvtudást fogalmazták meg elsődleges nyelvi igényként a munkáltatók annak ellenére, hogy az említett négy ország kulturális, történelmi és gazdasági kapcsolatokkal és kötélekkel is bír a német anyanyelvű szomszédaival. A német nyelvtudás szükségessége csak az angol nyelvtudás szükségessége után jelenik meg az online meghirdetett állásokban.

A mai gyorsan változó világban a munkaerőpiaci követelmények is folyamatosan változnak. Azok lesznek sikeres álláskereső és munkavállaló a munkaerőpiacon, akik alkalmazkodni tudnak a változásokhoz, és azok, akik akár még új képesítést, új végzettséget, új nyelvtudást is képesek és tudnak szerezni annak érdekében, hogy el tudjanak helyezkedni, illetve benn tudjanak maradni a munkaerőpiacon.

Az oktatási rendszer expanziója következtében a szelekció a munkaerőpiacra tolódott át. Egyre többen mennek egyetemre, ezért egyre többen kerülnek ki a munkaerőpiacra, és ez nagyobb versenyt eredményez (Czeglédi és Juhász, 2014). A kihívások már a munkahelykeresésnél kezdődnek, és ha sikerül is elhelyezkedni a munkaerőpiacon, akkor újabb kihívásokkal találják magukat szembe a friss munkavállalók. Sok dolog miatt kell aggódniuk, és ez próbára teszi őket. De milyen készségekre van ahhoz szükség, hogy el tudjanak helyezkedni a munkaerőpiacon? Elegendő-e a tudás, a szaktudás, amit az egyetemről hoznak vagy milyen egyéb készségekkel kell magukat felvértezniük, hogy ne legyen kudarcélményük.

Az Európai Parlament és az Európai Unió Tanácsának életem át tartó tanulás definíciója alapján javaslatot tettek arra, hogy a tagországok a megfogalmazott 8 javaslatot vonatkoztassák magukra is. Az első kettő javaslat szerint az anyanyelven való kommunikáció és az idegen nyelven való kommunikáció kulcsfontosságú kompetenciaként jelenik meg. Az idegen nyelv /nyelvek tudása a munkalehetőségek új világát nyithatja meg és teheti lehetővé a külföldön való munkavállalást a munkavállalóknak. Ahhoz, hogy valaki jól tudjon elhelyezkedni a munkaerőpiacon, a szakmai tudáson kívül szükség van arra is, hogy a személyisége tartalmazzon olyan egyéb minőségi elemeket, mint például jó kommunikációs készség (nyelvi és nem nyelv-nyelvi egyaránt). Ha valaki idegen nyelven beszél és ért, akkor ő már képes közvetlen kommunikációba lépni azokkal az emberekkel, akik őt a munkahelyén körül veszik. Ahogy a mondás is tartja: „Ahány nyelvet beszélsz, annyi embert érsz”. (IV Károly idézete; IV. Károly német anyanyelve mellett magas szinten beszélt az angol, a francia, a magyar és a cseh nyelveket, de rendelkezett latin és görög nyelvismerettel is.)

Beblavy és társai (2015) Olaszországban végzett kutatásukban 41.000 álláshirdetést vizsgáltak meg 54 konkrét pozícióra vonatkoztatva. A kutatás eredményei szerint az álláshirdetések 34%-a megköveteli az angol nyelvtudást, 5%-uk a német, 2%-uk a francia és csupán 1%-uk a spanyol nyelvtudást. A kutatás továbbá pozitív kapcsolatot vélt felfedezni az angol nyelvtudásra vonatkozó követelmény és a meghirdetett pozíció összetettsége között (a kutatás ehhez felhasználta az ISCO/International Standard Classification of Occupations- klasszifikációs kódokat). Az Eurostat 2012-es jelentése szerint az olasz nyelv a második leggyakrabban használt anyanyelv az Európai Unióban. Mégis az európaiak csupán 2%-a (akiknek az olasz nem az anyanyelve) vallotta magáról azt, hogy olaszul képes kommunikálni, TV-t nézni vagy rádiót hallgatni. Ez talán azt jelenti, hogy a nyelvtanulás az olaszok közül azoknak fontos, akik vagy külföldön vállalnak munkát, vagy külföldi főnökük, üzleti partnereik vannak.

Kutatásokat végeztek arra vonatkozóan is, hogy a munkáltatók szerint melyek azok a kompetenciák, amelyeket ők a legfontosabbnak tartanak, és elvárnak a frissen végzett diplomás pályakezdőktől. Hrehová (2010) kutatása szerint az első öt elvárt kompetencia a következő volt:

- információ feldolgozásának képessége,
- problémamegoldó képesség,
- tanulásra való képesség,
- kezdeményezőkéesség és
- a csapatmunkára való képesség volt.

A kulcsfontosságú kompetenciának ugyanazokat jelölték a munkáltatók, függetlenül attól, hogy vállalatuk kisvállalat, közép- vagy nagyvállalat volt. A 2012. év végi *Closing the Gap Between Business and Education* (Üzlet és az oktatás közötti szakadék áthidalása) című európai kutatás szerint a versenyszférában tevékenykedő cégek vezetői a pályakezdő fiatalokból hiányolják az úgynevezett "soft skillek"-et, azaz a jó kommunikációs képességet, a csapatmunkára való

készséget, a magabiztosságot vagy a kreativitást. Ezen készségek a mindennapi munkavégzéshez elengedhetetlenek, fejleszthetőek, de meglétük vagy éppen hiányuk a személyiségből is fakad.

Reisová azonban a 2002-ben lefolytatott kutatásában azt a hipotézisét bizonyította be, hogy a munkáltatók elsősorban a leendő munkavállalók idegennyelv-tudását és számítógépes tudását tartják a legfőbb követelménynek. Láthatjuk tehát, hogy a kutatások számos kulcsfontosságú kompetenciát sorolnak fel a munkaerőpiacon való sikeres elhelyezkedés tényezőjeként. Az egyik legjelentősebb kompetencia a nyelvi kompetencia, amely számos nyelvi készségből és nyelvi tapasztalatból tevődik össze. Ez azt jelenti, hogy a nyelvhasználó, adott esetben a munkavállaló ismeri az adott nyelvet, illetve tudja a szavakat és a nyelvtani szabályokat legalább olyan szinten, hogy a kommunikációban résztvevő másik fél dekódolni tudja a tőle kapott információt. Az adott szituáció (téma, résztvevők stb.) dönti el, hogy milyen szintű nyelvtudással valósítható meg a kommunikáció. A nyelvi kompetencia része a kommunikációs kompetenciának, de a kommunikációs kompetencia sokkal nagyobb területet fed le. A kommunikációs kompetenciába a kommunikációs szituáció minden objektív és szubjektív komponense is beletartozik.

Egy munkavállaló képessége arra, hogy az idegen nyelvet használni tudja (például szöveget hozzon létre írásban, vagy kommunikáljon szóban) szorosan összefügg azzal a tudással, amivel ő a problémát illetően rendelkezik, illetve összefügg a logikusan való gondolkodás képességével és azzal is, hogy véleményét verbalizálni tudja. Chomsky szerint (1995) a kommunikációs kompetencia nem más, mint egy szabályhalmaz, amit arra használunk, hogy a gondolatainkat ki tudjuk fejezni és mások gondolatát meg tudjuk érteni.

Az IASTE 2009-es tanulmánya szerint, annak ellenére, hogy az idegen nyelven való kommunikáció már szinte minden szakma esetében kötelező elem, sajnos még mindig jóval kevesebben beszélnek idegen nyelvet. A felmérés statisztikája szerint a műszaki egyetemeken és főiskolákon végzett hallgatók 83%-a B1 (pre-intermediate) szinten beszél angolul, míg a vállalatok, a munkáltatók 73%-a a középfokú, B2-es nyelvtudást írja elő követelményként. Ez érthető is, hisz a munkavállalóknak elsősorban nem hétköznapi kommunikációban kell részt venniük az idegen nyelven, hanem szaknyelvi tudást, információt kell megosztani a kollégáikkal vagy főnökeikkel.

Az Európai Bizottság „többnyelvű politikája” (multilingual policy) abból a szükségből eredeztethető, hogy támogasson egy funkcionálisan többnyelvű gazdaságot annak érdekében, hogy az Európai Unió minden állampolgára számára biztosítsa a különböző uniós anyagokhoz és dokumentumokhoz való hozzáférést az állampolgár saját anyanyelvén. Az Európai Bizottság kijelentette, hogy az európai vállalatoknak olyan munkavállalókra van szükségük, akik nyelviileg jól képzettek (skilled in languages). Ez elsősorban olyan vállalatokra, vállalkozásokra vonatkozik, amelyek közvetlen üzleti vagy kereskedelmi kapcsolatban vannak más országokkal és alapvetően szükségük van arra, hogy tudjanak az üzleti partnereikkel kommunikálni. Az Euroactive 2006-os felmérése szerint a vizsgált 30 vállalat 68,8%-a két idegen nyelv tudását követeli meg. Azonban a munkáltatók 31,3%-a megelégszik azzal, ha a munkáltató minimum egy világnyelv ismeretének a birtokában van.

Érdekes megjegyezni, hogy egyes tanulmányok már felhívják a figyelmet arra, hogy a kisnyelveket (nem világnyelveket) beszélő jelentkezők, munkavállalók egyre inkább érdekesek a munkaerőpiac számára.

Pravda 2009-es kutatása szerint a munkáltatók egyre inkább a több nyelven beszélő jelentkezőket részesítik előnyben, hiszen egy nyelvet közel tökéletesen elsajátítani jóval nehezebb, mint egy új

szakmát elsajátítani. Ezért nyilván jóval költséghatékonyabb a vállalatoknak, ha már olyan munkavállalókat vesznek fel és alkalmaznak, akik már az adott nyelv birtokában vannak, és nem kell őket évekre nyelvi kurzusokra járatni.

Az, hogy milyen szintű nyelvtudás szükséges egy adott pozícióhoz, elsősorban a pozíció követelményeitől függ, valamint attól, hogy az adott pozíciót birtokló munkavállaló egyáltalán kapcsolatba kerül-e külföldiekkel a munkája során, részt vesz-e idegen nyelven zajló online találkozókra stb. Ha a munkavállaló nem elégséges szinten beszél az idegen nyelvet, akkor az félreértésekhez vezethet, és különféle problémákat idézhet elő. A felmerülő problémák többfélék lehetnek: többértelmezés alakulhat ki akkor, ha az adott terminus több jelentéssel bír, és a munkavállaló a szöveggörnyezet segítségével sem tudja a helyes jelentést kiválasztani. Interferencia alakulhat ki akkor, ha a terminusok kölcsönhatásba lépnek egymással. Előfordulhat az, hogy a célnyelven (még) nem létezik megfelelője az adott idegen nyelvű kifejezésnek vagy kultúra-specifikus különbségek is adódhatnak (pl. testbeszéd, proxemika, mimika, haptika, vizuális kontaktus).

Daniela Hrehová 2010-ben végzett egy kérdőíves kutatást a Kassai Műszaki Egyetem végzős hallgatóival. A kérdőívet 140 hallgató töltötte ki. A kutatás célja az volt, hogy adatokat kapjanak a műszaki egyetemen végzős hallgatóktól arra vonatkozóan, hogy véleményük szerint a kommunikációs és nyelvi kompetenciák mekkora jelentőséggel bírnak karrierfejlődésük során, illetve mekkora jelentőségük a szlovák munkapiacra. A kutatásuk eredménye szerint a jelenlegi munkaerőpiacra megkövetelt kulcskompetenciák közül a végzős hallgatók saját bevallásuk szerint nem rendelkeznek idegen-nyelvi és kommunikációs kompetenciákkal. Idegennyelv-tudásuk a B1, vagyis alapfokú szintnek felel meg, ezért nehézséget okoz nekik az idegen nyelven való kommunikáció, azonban tudatában vannak annak, hogy a munkaerőpiacra minimum B2-es, vagyis középfokú szintű nyelvtudásra van szükség, és középfokú nyelvtudás nélkül nem tudnak minőségi kommunikációt produkálni. Véleményük szerint a sikeres kommunikációhoz szükséges elméleti háttértudásuk és képességeik megvannak, hiszen azokat megtanulták, azonban a gyakorlatban nem tudják azokat alkalmazni. Valamint azt is állítják a hallgatók magukról, hogy sokat nem is tesznek meg annak érdekében, hogy a meglévő idegen-nyelvi kompetenciáikat fejlesszék.

Az Európai Bizottság nagyon határozott célkitűzése a nyelvtanulás és a nyelvi diverzitás támogatása egész Európában. A Barcelona célkitűzést (Barcelona objective) 2002-ben fogadták el, melynek célja, hogy lehetőséget adjon minden uniós állampolgárnak arra, hogy az anyanyelvén kívül másik két idegen nyelven is kommunikálni tudjon (mother tongue plus two foreign languages).

2008-ban tovább folytatták a hat évvel azelőtt kitűzött célok tovább gondolását, és új prioritásokat jelöltek meg, úgy, mint segíteni az EU tagországokat abban, hogy új oktatási eszközöket fejlesszenek ki annak érdekében, hogy az iskolát elhagyó diákok idegennyelv tudása minél jobb legyen; valamint adatokat gyűjtsenek a nyelvtanulás és nyelvoktatás jellemzőit illetően, illetve az ezeken a területeken jelentkező és megvalósuló innovációkat jutalmazták.

Az Európai Unió célja, hogy harmonikusan tudjanak egymás mellett élni a különböző európai nyelvek beszélői, és ezek a nyelvek hidat tudjanak képezni az Unió tagjai között, ezáltal megismerjék egymást, egymás kultúráját, és akár egymás nyelvét is. A közvélemény is támogatja a Barcelona célkitűzést, amit a 2012-es Eurobarometer is igazol, mely szerint a válaszadók 72%-a egyetért azzal, hogy a nyelvi készségek fejlesztése prioritást kell, hogy kapjon, valamint a válaszadók 72%-a egyetért azzal a kijelentéssel is, hogy az Európai Unió minden állampolgárának

az anyanyelvén kívül legalább egy idegen nyelven tudni kell beszélni. Czeglédi és Juhász 2013-14-ben végzett egy kérdőíves vizsgálatot (A felsőfokú oktatásban résztvevők munkaerő-piaci felkészültsége címmel), melyben 159 végzős egyetemista vett részt. A felmérés arra kereste a választ, hogy a kérdőív kitöltői mennyire érzik magukat felkészültnek a munkaerő-piaci kihívásokra, illetve szerintük mik a jövőbeli munkáltatók elvárásai velük szemben.

Bár a minta nem reprezentatív, de a kutatás eredményeiből kirajzolódik, hogy a pályakezdők nincsenek könnyű helyzetben a munkaerőpiacon. Esélyeiket nagyban gyengíti az a tény, hogy jellemzően azoknak az ismeretek a hiányában vagy szűkében vannak, amelyek jellemzően elvárásaként jelentkeznek a foglalkoztatók részéről. A folyamatos kompetencia és tudásfejlesztés ma már nem csak üres jelszó, hanem erőteljes elvárása a munkaerő-piacnak. A fiatalok egyik versenytényezője az lehet, hogy jobban, gyorsabban, rugalmasabban tudnak megújulni. A LLL (life long learning) koncepciójában lehetőség nyílik arra, frissítsék, újítsák készségeiket, tudásukat, hiszen egy megszerzett felsőfokú végzettség nem jelent biztos munkát, megélhetést a munkaerőpiacon.

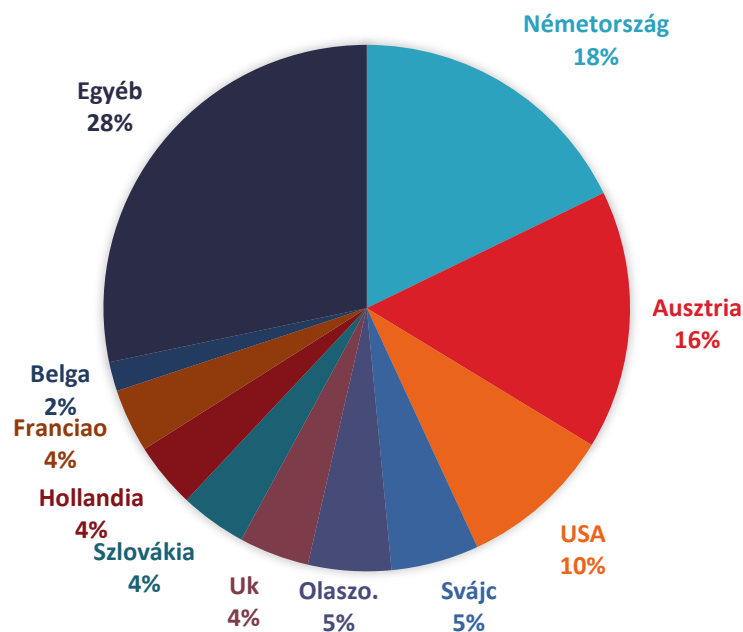
Természetesen felvetődik a kérdés, hogy a diákok az iskolapadból hozott hiányosságaik, így a munkahelyi tapasztalat, a nem aktív nyelvtudás, mennyire tudja befolyásolni a munkáltatók foglalkoztatási döntéseit. Ebben szerepet játszhat az úgynevezett alulértékelési tendencia, és az iskolai élmények befolyása, amely során a saját maguk megítélésénél az iskolai érdemjegyekből indulnak ki (Czeglédi és Juhász, 2014). Emellett az oktatási idő kitolódásával a fiatalok pályaegettsége is változott. Az oktatás és a gyakorlat összehangoltabb együttműködésére lenne szükség ahhoz, hogy az aktuális piaci igényeknek megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkavállalók jelenjenek meg a munkaerő-piacon.

Kárpátiné Daróczy Judit PhD értekezésében (A kompetencia hatalom? Mit ér a gazdasági felsőfokú képzés, ha nem ad diplomát? 2014) a kutatás fókuszába a gazdasági felsőfokú nem diplomát adó szakképzést állította. A szerző harmadik tézise szerint a hallgatók által szükségesnek vélt és a munkaadói oldal által elvárt kompetenciák közül a problémamegoldási készség, a szaktudás gyakorlati alkalmazása, a kommunikációs képesség, az idegen nyelv ismerete, a szervezési készség, a stressztűrő képesség, az elemző készség, az analitikus szemlélet, a rugalmasság és más emberek motiválásának képessége tekintetében eltérés mutatkozik minden esetben. Kutatásainak eredménye szerint a hallgatók fontosabb munkáltatói elvárásnak gondolják az adott kompetenciákat, mint amennyire azok a munkáltatók számára ténylegesen fontosak.

A vállalkozások a gazdasági végzettségű pályakezdőktől elsősorban a megbízhatóságot, precizitást, a szaktudás gyakorlati alkalmazását, önállóságot, problémamegoldást, terhelhetőséget és munkabírást követelik meg, olyan naprakész kompetenciákkal rendelkező munkavállalókat keresnek, akik kreativitásukkal és problémamegoldó képességükkel húzóerőt jelenthetnek a vállalkozásnál. A kompetenciák többségénél a hallgatók által feltételezett fontosság meghaladja a tényleges munkaerőpiaci elvárásokat (Kárpátiné Daróczy Judit, 2014), vagyis jelentős eltérés van a hallgatók által feltételezett munkaadói elvárások és a tényleges munkaadói elvárások között.

### 2.2.3. Magyarországi helyzetkép

A Magyarországon működő nemzetközi cégek száma is egyre növekszik, és a külföldi tulajdonban levő cégek nagyrészt magyar munkavállalókat foglalkoztatnak, de előszeretettel alkalmaznak nem magyar szakembereket is. A KSH 2014-es adatai szerint Magyarországon leányvállalattal rendelkező külföldi vállalatok (lásd 1. sz. Melléklet) közül a legtöbb német (18%), osztrák (16%) és amerikai (10%) vállalat volt (1. ábra).



1. ábra: A legjelentősebb országok a külföldi leányvállalatok száma szerint

Forrás: KSH, 2014

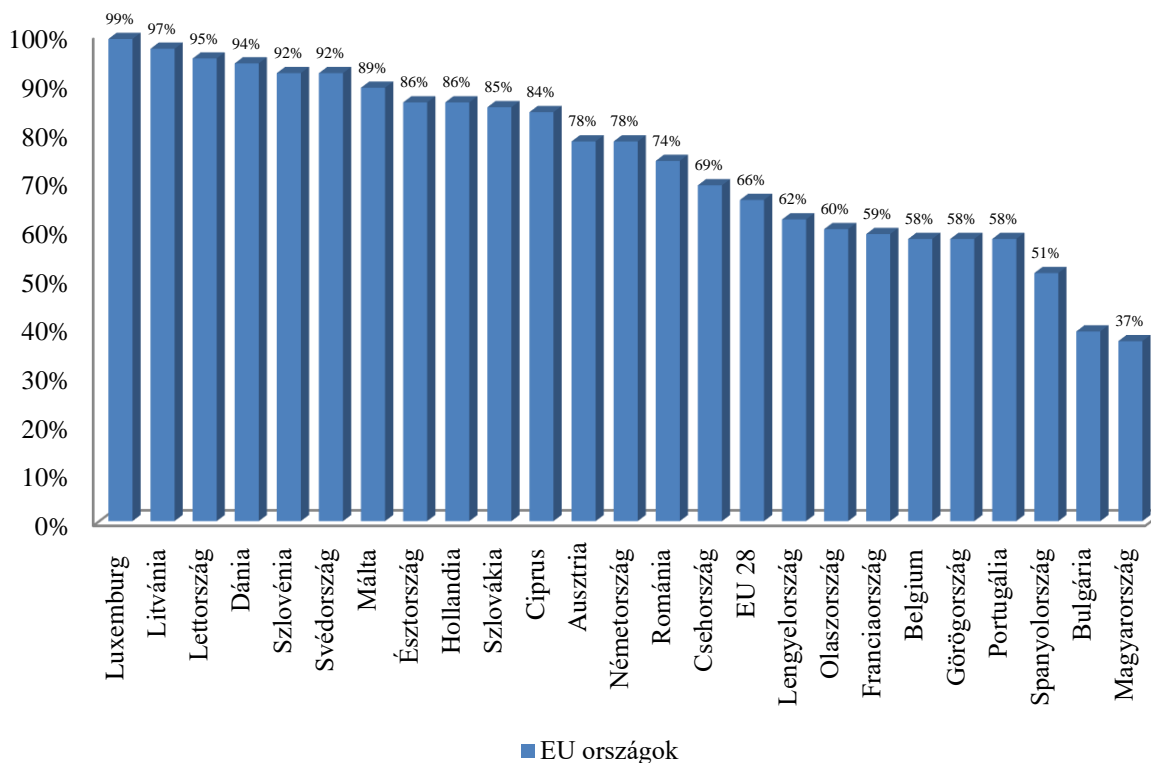
Az 5. táblázatban látható a 10 - árbevétel szerint - legnagyobb Magyarországon levő cég, valamint az iparág, amelyben tevékenykednek és a cég nemzetisége és munkanyelve. A Magyarországon levő 10 legnagyobb vállalat közül 3 magyar cég van, ahol a munkanyelv a magyaron kívül az angol vagy a német. Tízből hat vállalatnál az angol nyelv az elsődleges munkanyelv, ami az angol nyelv dominanciáját bizonyítja.

**5. táblázat: A 10 legnagyobb magyarországi cég árbevétele alapján (2019)**

Helyezés	Cégnév	Ágazat	Nemzetiség/munkanyelv
1.	Mol Magyar Olaj és Gázipari Nyrt.	energiaipar	magyar központú multinacionális vállalat / <b>angol</b>
2.	Audi Hungaria Motor Kft	autógyártás	a német Audi AG 100%-os magyarországi leányvállalata / <b>német</b>
3.	MVM Magyar Villamos Művek	vagyonkez. (energiasz.)	magyar / magyar és <b>angol</b>
4.	Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft.	autógyártás	német / <b>német</b>
5.	Flextronics International Kft.	elektronikai ipar	amerikai / <b>angol</b>
6.	Wizz Air Hungary Zrt.	légiközlekedés	magyar/ <b>angol</b>
7.	Magyar Földgázkereskedő Zrt.	földgázkereskedő	magyar/ <b>magyar és angol</b>
8.	Samsung Electronics Magyar Zrt.	elektronikai ipar	Dél –Korea / <b>angol</b>
9.	Magyar Telekom Távközlési Nyrt.	távközlés	magyar/ <b>magyar és német</b>
10.	Magyar Suzuki Zrt.	autógyártás	japán többségi tulajdonban / <b>angol</b>

Forrás: [https://hvg.hu/kkv/20191106\\_top\\_500\\_arbevetel\\_mol\\_audi\\_mvm\\_mercedes\\_flextronics](https://hvg.hu/kkv/20191106_top_500_arbevetel_mol_audi_mvm_mercedes_flextronics)

A magyar nyelv is egyike az Európai Unió hivatalos nyelveinek. A következő ábra (2. ábra) azt mutatja, hogy az EU tagországok aktív dolgozóinak, a 25-64 év közötti munkavállalóknak hány százaléka állítja azt magáról, hogy legalább egy idegen nyelvet beszél. Luxemburg, Litvánia és Lettország állnak a dobogó első három helyén, Dánia, Szlovénia és Svédország követi őket előkelő 90% fölötti eredményekkel. A sereghajtó pedig sajnos Magyarország, 37%-kal, ami azt jelenti, hogy Magyarországon a dolgozó korban levő aktív munkavállalók csupán 37%-a vallja magáról, hogy legalább egy idegen nyelven beszél. A 28 tagállam átlaga 66%, vagyis az aktív keresőképes dolgozók körülbelül 2/3-a állítja azt magáról az Európai Unióban, hogy legalább egy idegen nyelvet beszél, egy idegen nyelvet tud.



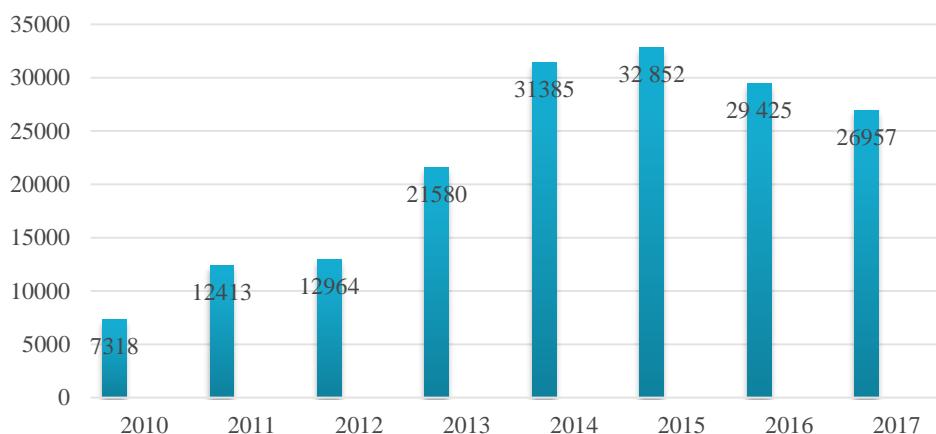
**2. ábra: A dolgozó korban levő európaiak hány százaléka beszél idegen nyelvet, 2017**  
 Forrás: Eurostat alapján (<https://www.statista.com/chart/1513/two-thirds-of-working-age-europeans-know-a-foreign-language/>) saját szerkesztés, 2018

Az Európai Unió átlagnál ma Magyarországon jóval kevesebben beszélnek idegen nyelvet/nyelveket és valószínűsíthető, hogy a cégek/vállalatok munkavállalóinak nem megfelelő nyelvtudása, vagy adott esetben idegen nyelv tudásának hiánya következtében a vállalat külföldi kapcsolatépítési aktivitása csökken. Kecskés Petra PhD disszertációjában (2018) a következő tézist fogalmazta meg: „A társas vállalkozások külföldi kapcsolatépítési aktivitása és komplexitása esetében hasonló tendenciák mutathatóak ki, mint az elmúlt 15 év hazai szervezeti kutatásai során. A vállalkozások külföldre irányuló kapcsolatépítési aktivitása gyenge és nem tekinthető összetettnek. A piaci funkciójú külföldi kapcsolatok kiemelkedő fontossággal bírnak a társas vállalkozások számára. A külföldi kapcsolatokat földrajzi irányultság szerint a térben legközelebb eső térségek irányába valósítják meg.” A szerző harmadik tézise is egy érdekes és elgondolkodtató jelenséget világít meg: „Minél nagyobb a társas vállalkozás, annál fontosabb a külföldi gazdasági és nem gazdasági jellegű partnerek földrajzi közelsége. A vállalkozások főtevékenysége a piaci funkciójú kapcsolatok esetében differenciálja a földrajzi közelség fontosságát.” (Kecskés Petra, 2018)

A KSH 2018-ban kiadott adatai szerint, 2017-ben több mint 26 ezren hagyták el Magyarországot és mentek külföldre tanulni, dolgozni, élni. Annak ellenére, hogy csökkent a kivándorlók száma 2017-ben az azt megelőző évhez képest, mégis meglehetősen magas az elvándorlók száma. A statisztikák szerint 2015-ben hagyták el a legtöbbet Magyarországot, összesen 32850 fő. Az alábbi ábra (3.) a kivándorolt magyar állampolgárok számát mutatja 2010-től 2017-ig.



### A magyar állampolgárok kivándorlása 2010-től



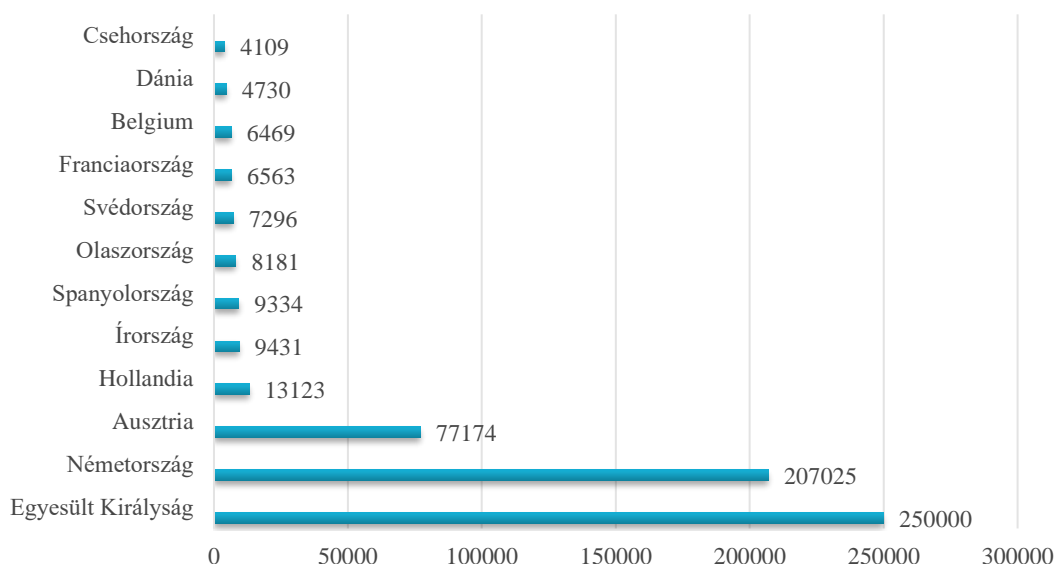
### 3. ábra: A magyar állampolgárok kivándorlása 2010-től

Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés, 2018

([http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_wnvn004.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_wnvn004.html))

A 3. ábra adataiból látszik, hogy 2010-től 2015-ig folyamatosan és gyorsan növekedett a kivándorlók száma, utána azonban, 2016-ban visszaesést tapasztalhatunk. Az utóbbi években a növekedés megfordult. A KSH összesen 173 ezerre becsüli a 2010 óta kivándorolt magyarok számát. A kivándorló magyarok 32%-a Németországba, 27%-a Ausztriába és 17%-a az Egyesült Királyságba vándorolt ki. Túlnyomó többségben a fiatal korosztályok tagjai vándorolnak: a migráns magyarok 43%-a 30 év alatti, 72%-a pedig még nem érte el a 40 éves kort.

A 4. ábra az egyes EU tagállamokban élő magyar állampolgárok számát mutatja be 2017-ben, amely szerint az Egyesült Királyság területén 250 000 magyar él, míg Németországban 207 025, Ausztriában pedig 77 174.



### 4. ábra: Az egyes EU tagállamokban élő magyar állampolgárok száma 2017-ben

Forrás: Eurostat adatai alapján saját szerkesztés, 2018

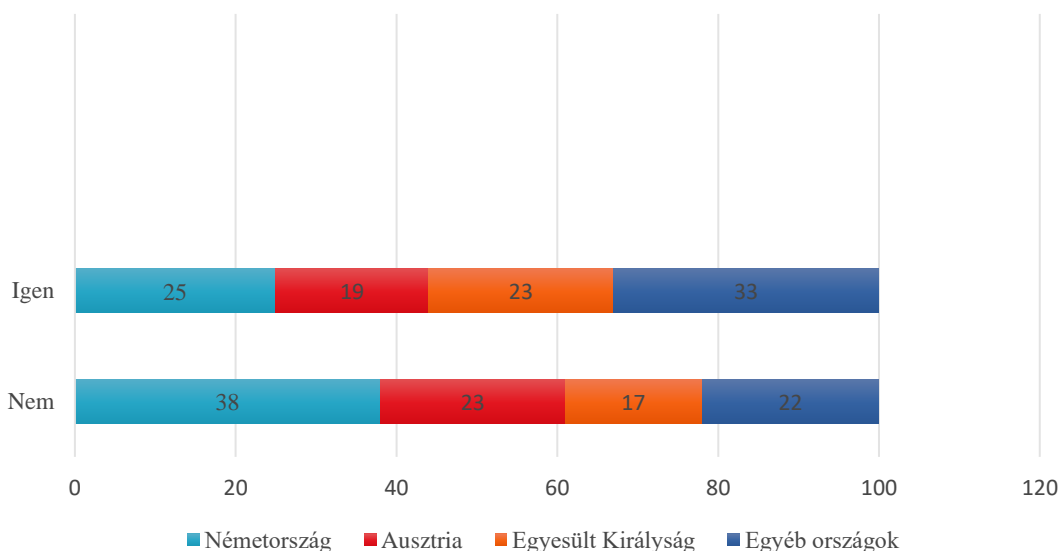
Az elvándorolt magyarok jellemzően a felsőfokú végzettséggel rendelkezők és a szakmunkások, ezért ők hiányoznak a hazai munkaerőpiacról most elsősorban. A felsőfokú képzéssel rendelkezők sok esetben képzettségüknél alacsonyabb munkát vállalnak külföldön, esetükben jellemző az alulfoglalkoztatottság. A külföldre vándorlók legnagyobb része munkavállalási céllal hagyja el az országot.

A KSH további becslése szerint akár 600 ezer magyar is élhet külföldön, és még majdnem ennyien tervezik, hogy néhány éven belül elhagyják az országot.

A statisztikai hivatal kimutatása szerint 2000 óta a kivándoroltak kilencven százaléka a 16-64 éves korosztályba tartozik, ezen belül legmagasabb az arány a 16-39 évesek között.

A 2016-ban elvégzett mikrocenzus a kivándorlás és a kivándorlók főbb adatait is mérte, ezen kívül a kivándorlás okait, a miéttét, a kint vállalt munka típusát, az ahhoz szükséges végzettséget is mérte. Sajnos a meglévő és a kívánt nyelvtudás szintjére a mikrocenzus nem kérdezett rá, így arról konkrét adatok nincsenek. Annyit tudunk csupán, hogy azok körében, akik nem beszélnek idegen nyelvet a Németországba vágyók aránya mutat kiugró értéket (39%), illetve az Ausztriába kivándorlást tervezők hányada is átlag feletti (23%). Mindenesetre érdekes az, hogy nyelvtudás nélkül is milyen sokan vállalkoznak a külföldi életre.

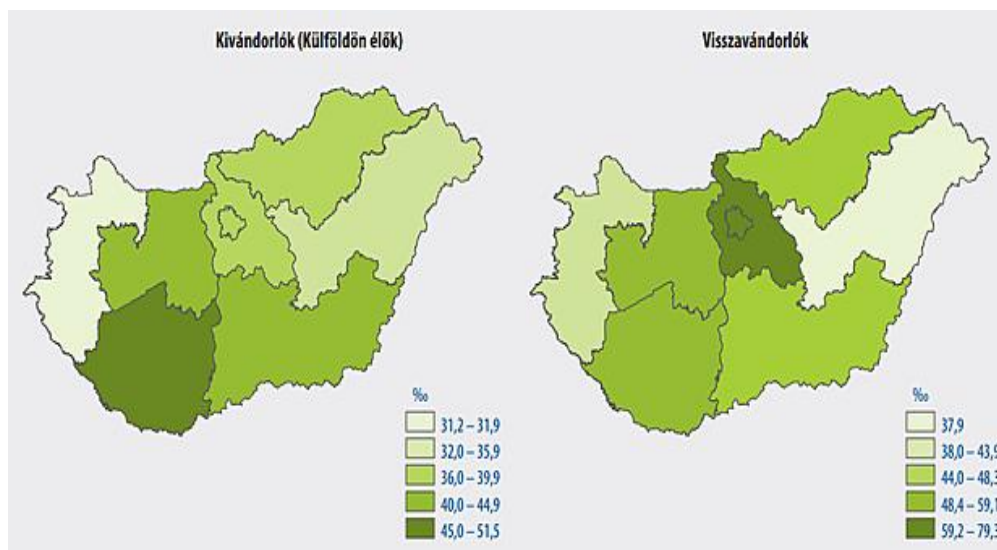
Az 5. ábra mutatja meg, hogy a komolyan kivándorolni tervezők hány százaléka beszél idegen nyelvet.



### 5. ábra: A kivándorló magyar állampolgárok beszélnek vagy nem idegen nyelvet?

Forrás: A komolyan tervezők elsődleges célországai egyes demográfiai jellemzők c. KSH ábra alapján saját szerkesztés, 2018

A 6. ábra a kivándorló lakosság (külföldön élők) és a visszavándorlók százalékos arányait mutatja Magyarország régióira lebontva. A régiós megoszlást tekintve a visszavándorlók körében a Közép-Magyarországon élők aránya kiugró. A külföldön élők közül a Dél-Dunántúlról elvándorlók aránya haladja meg nagyobb mértékben a magyarországi arányszámot.



**6. ábra: A kivándorlók és a visszavándorlók aránya**

Forrás: Ezer lakosra jutó kivándorlók és visszavándorlók száma régióként, 2016, KSH adatai alapján

A kivándorlók elsősorban megélhetési okokból hagyják el Magyarországot és próbálnak szerencsét külföldön. Jobb munkafeltételeket szeretnének maguknak és jobb életkörülményeket szeretnének családjainknak. Azok, akik elmennek Magyarországról, hiányoznak és hiányozni fognak az itthoni munkaerőpiacról. Tudásukat, szaktudásukat, nyelvtudásukat vagy munkatapasztalatukat a választott országban szeretnék kamatoztatni. Egy évtizeddel ezelőtt, a humán tőkén belül kiemelkedő jelentőséggel bírt az idegen nyelv használói szintű tudása, valamint a korábbi külföldi munkatapasztalat (Siskáné, 2017), azonban ma már egy biztos alapfokú nyelvtudás és munkatapasztalat nélkül is nekivágnak a kivándorlást tervezők a célországnak. Teszik mindezt abban a reményben, hogy úgyis találnak munkát, legyenek akár alulfoglalkoztatottak is. Természetesen a kinti munkaerőpiacon előnyt élveznek azok, akik magas szintű idegen nyelvtudással, megfelelő interperszonális kompetenciákkal és kellő munkatapasztalattal rendelkeznek. A társadalmi tőke bizonyos elemei jelentős mértékben növelik a migrációs szándékot. A humán tőkén belül ilyen az idegennyelv-ismeret. (Siskáné 2017). Bátrabban vágnak neki a külföldi élethez azok, akik biztos idegen nyelvtudással bírnak.

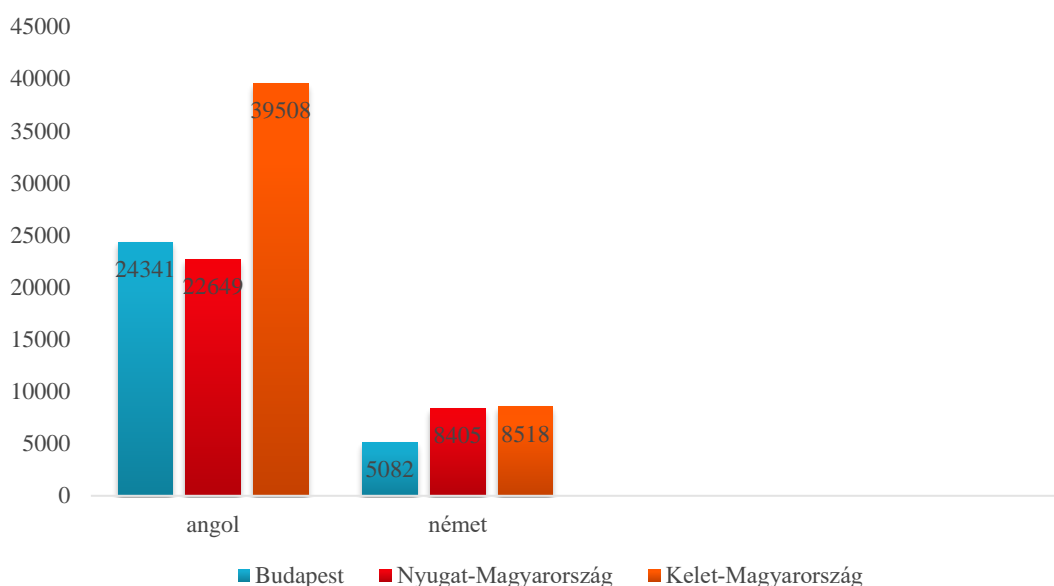
A magyarok nyelvismerete jóval az EU átlag alatt van (2. ábra). Annak ellenére, hogy ma már körülbelül egymillióval többen tudnak idegen nyelveket mint 10 éve és nyelvtudásbeli hátrányunk ledolgozása megkezdődött, mégis sereghajtók vagyunk az EU országai között idegen nyelvtudás tekintetében. Az, hogy ez miért lehet így, mi miatt lehet így, többféle megközelítés is létezik. Az biztos, hogy az iskolákban sajnos még mindig nem a nyelvet oktatják, hanem a tananyagot. A frontális oktatás és az unalmas, régi módszerek alkalmazása nem feltétlen kelti fel a nyelvtanulók kedvét és motivációját a nyelvtanulás iránt. És sajnos a tanárok többsége sem nyitott az új módszer megismerésére, elsajátítására és alkalmazására. Az iskolai nyelvórák száma általában megfelelő, és lehetőség van még további nyelvórákat venni magánúton, természetesen önköltséges alapon. Természetesen azok, akiknek anyagi helyzete nem teszi lehetővé, hogy gyerekeik nyelvi különórában részesüljenek, gyerekeik már kevesebb lehetőséggel tudnak élni, így az ő esélyeik a későbbi továbbtanulásra is csökkenhetnek. Az idegen nyelv elérhetetlen luxus azoknak, akik számára a hétköznapi élet szervezése vagy az olvasás is nehézséget okoz.

Az, aki ismer idegen nyelveket, jobban eligazodik más kultúrákban, könnyebben talál munkát külföldön, értékesebb munkaerőnek számít itthon. Pszichológiai kutatások szerint az idegen

nyelvet jól beszélők könnyebben tűrik a bizonytalanságot, nyitottabbak, jobban tudnak fókuszálni, védettebbek az öregkori demencia ellen, vagyis magának az egyénnek is jó, ha beszél idegen nyelvet.

A Nyelvvizsgáztatási Akkreditációs Központ statisztikája szerint 2018-ban többen nyelvvizsgáztak, mint 2017-ben. 2018-ban 120 ezren nyelvvizsgáztak, négyezerrel többen, mint egy évvel korábban, a nyelvvizsgázók száma azonban még így sem közelíti meg a 2009-es rekordot, amikor összesen 175 ezren vizsgáztak valamelyik idegen nyelvből.

Az elmúlt évekhez hasonlóan egyébként tavaly is angol nyelvből szereztek a legtöbb nyelvvizsgát (közel 90 ezren), a második legnépszerűbb nyelv ismét a német (közel 23 ezer nyelvvizsgázó) – németből azonban kevesebben tettek sikeres nyelvvizsgát 2018-ban, mint egy évvel korábban, de ugyanez a helyzet a franciával is. Továbbra is a 14-19 éves korosztály a legaktívabb nyelvvizsgázó csoport. A nyelvvizsgázók számát régiók szerinti bontásban az alábbi ábra (7. ábra) foglalja össze:



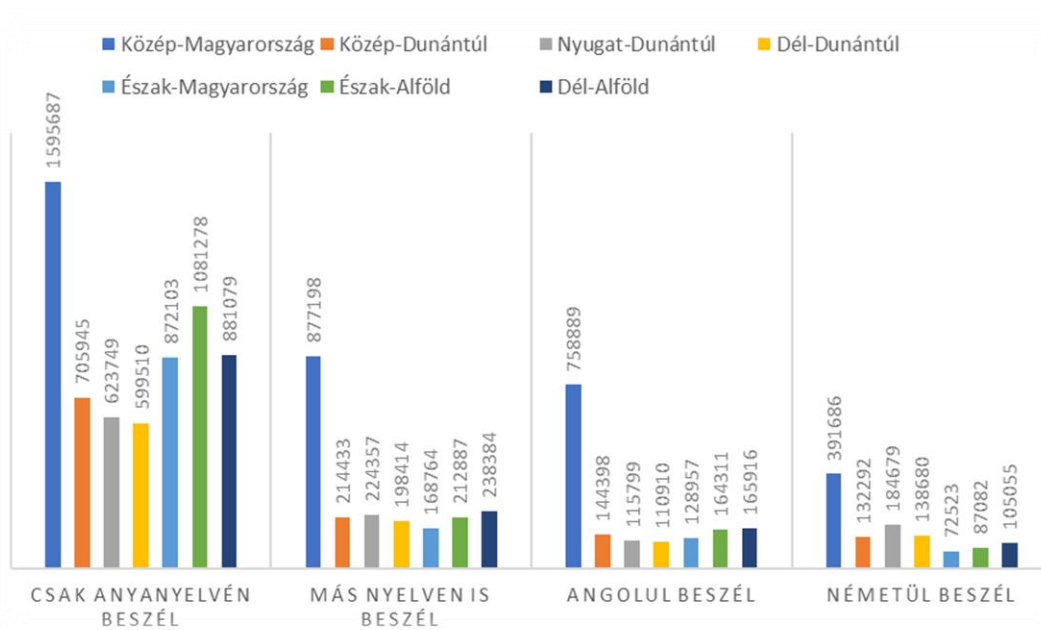
### 7. ábra: Nyelvvizsga szerinti bontás születési hely régiója szerint

Forrás: a Nyelvvizsgáztatási Akkreditációs Központ statisztikája alapján saját szerkesztés, 2018

Ami első ránézésre szembeűnő adat az ábrán, az az angol nyelvből vizsgázó Kelet-Magyarországiak száma. 39.508-an tettek vizsgát, ami majdnem duplája a Nyugat-Magyarországon születetteknek. Ez az arány a német nyelvet illetően már nem figyelhető meg. Ott közel azonos a Nyugat-és Kelet Magyarországról származó angol nyelvből vizsgázók száma.

A 8. ábra Magyarország népességének nyelvismeretét mutatja be régióként. Idegen nyelvet legtöbben a Közép-Magyarországi régióban élők beszélnek, és elsősorban angol nyelvet beszélnek, közel kétszer annyian, mint német nyelvet. A német nyelvet beszélők száma természetesen a Nyugat-Dunántúli régióban magasabb elsősorban, illetve a Dél-Dunántúlon beszélnek még a német nyelvet többen (138.680 fő), mint az angol nyelvet (110.910 fő). Sajnos a régiókban élők számához viszonyítva az idegen nyelvet beszélők száma meglehetősen alacsony a következő régiókban: Észak-Magyarország: 19%, Észak-Alföld: 19%, Dél-Alföld: 27%. Kicsivel jobb a helyzet a következő régiókban: Közép-Dunántúl: 30%, Dél-Dunántúl: 33%, Nyugat-

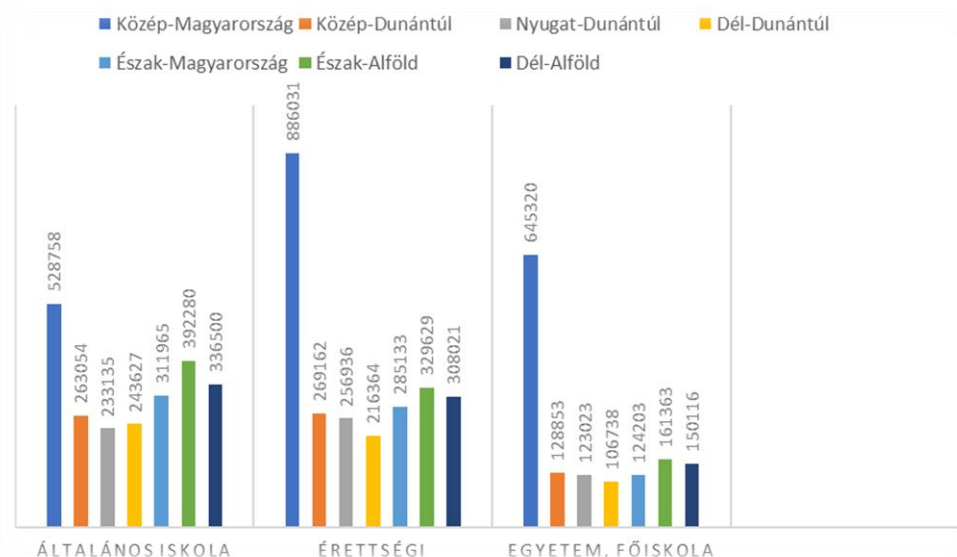
Dunántúl: 33%. A legtöbben pedig Közép-Magyarországon (54%) beszélnek idegen nyelvet, a régióban élők teljes létszámához képest.



### 8. ábra: Magyarország népességének nyelvismerete régióként

Forrás: A KSH „7 éves és idősebb népesség a legmagasabb befejezett iskolai végzettség, korcsoport és nemek szerint” statisztikája alapján saját szerkesztés, 2018

A 9. ábra Magyarország népességének legmagasabb iskolai végzettségét ábrázolja régiókénti bontásban. Az ábrán jól látható, hogy a legmagasabb iskola végzettséggel rendelkezők elsősorban Közép-Magyarországon élnek, vagyis itt is, akárcsak az idegen nyelvtudás tekintetében szintén ez a régió áll az első helyen.



### 9. ábra: Magyarország népességének legmagasabb iskola végzettsége régióként

Forrás: A KSH „7 éves és idősebb népesség a legmagasabb befejezett iskolai végzettség, korcsoport és nemek szerint” statisztikája alapján saját szerkesztés, 2018

A legtöbb felsőfokú végzettségű ember az ország középső területein szerez diplomát. Ők jól felkészültek, nyelvet beszélnek, vélhetően találnak is munkát és maradnak Budapesten és környékén dolgozni és élni, és nem jellemzően mennek vidékre. Amennyiben elesábulnak, akkor inkább külföldre mennek szerencsét próbálni. Tudásukat, nyelvtudásukat és szakmai felkészültségüket akkor ott fogják kamatoztatni. De mi is a tudás valójában? Hogyan definiálhatjuk?

### 2.3. TUDÁS-TUDÁSMENEDZSMENT

A tudást sokféleképpen definiálták. A tudásnak két jól ismert típusa különböztethető meg: a tacit és az explicit tudás. A tacit tudás nem kodifikált, az egyénekre épít, és személyes tapasztalatok és cselekedetek által érhető el. Nehezen önthető formába, meglehetősen személyes és nehézkes másoknak kommunikálni azt. A tacit tudás cselekedetekhez, tevékenységekhez, értékekhez, érzelmekhez és rutinkhoz kapcsolható. A tacit tudás birtokosai az egyének, akik tudásukat tapasztalat útján szerezték. Ezt a tudást jórészt arra használják, hogy explicit tudássá alakítsák át, amit párbeszéd, forgatókönyvek segítségével lehet a legjobban személyesen kommunikálni különböző metaforák használatával.

A tudás másik fajtája az explicit tudás, ami kodifikált, megosztható dokumentumokban, írott és nyomtatott formában található. (Nonaka, 2002.) Az explicit tudás könnyen továbbítható, tárolható és megosztható. Sokkal könnyebb az explicit tudást megosztani, mint a tacit tudást, mert a tacit tudás az egyén saját tapasztalataiból, élményeiből származik. A tacit tudás személyes, nehezen formalizálható, ösztönöket és intuíciókat tartalmaz, míg az explicit tudás formálisan átadható, jól strukturált és könnyen továbbítható és tárolható. A 6. táblázat a tacit és az explicit tudás főbb jellemzőit mutatja be.

**6. táblázat: A tacit és explicit tudás (Nonaka, 2002)**

Tacit tudás	Explicit tudás
nem kodifikált	kodifikált tudás
elsajátításának alapja a tapasztalás	megosztható dokumentumokban
gyakran az írás segítségével alakítjuk tudássá	szavakkal, számokkal, ábrákkal kifejezhető
személyes	formálisan átadható
nehezen formalizálható	jól strukturált
ösztönöket, intuíciókat tartalmaz	tárgyi tudás megtestesítője
egyénekre épít, és személyes tapasztalatok és cselekedetek által érhető el.	könnyen továbbítható és tárolható

Forrás: saját szerkesztés, 2018 Nonaka és Takeuchi modellje alapján

Nonaka és Takeuchi (1995) megalkották a szervezeten belüli vállalati tudáslétrehozás modelljét. Úgy gondolják, hogy a nyugati kultúrákban az egyén a legfontosabb ágens, aki birtokolja és létrehozza a tudást, míg a japán vállalatok esetében a tudáslétrehozás három szinten történik: egyéni szinten, csoport szinten és szervezeti szinten. Elméletük szerint a tudás létrehozásának két fő alkotórésze van. Az egyik a forma, a másik a szint.

### 2.3.1. Nonaka és Takeuchi tudáskonverziós modellje

Továbbá az interakciónak is kettő formáját különböztették meg; az egyik a tacit, a másik az explicit interakció, amelyek az egyén és a szervezet között működnek annak érdekében, hogy a négy fő folyamatot megalkossák, így elősegítve a tudás létrehozását (7. táblázat):

- Tacit tudás explicitté alakítása
- Explicit tudás explicitté alakítása
- Explicit tudás tacittá alakítása
- Tacit tudás tacittá alakítása

### 7. táblázat: A tudásátalakítás 4 modellje

	<i>Tacit tudás</i>	<i>Explicit tudás</i>
<i>Tacit tudás</i>	Szocializáció	Externalizáció
<i>Explicit tudás</i>	Internalizáció	Kombináció

Forrás: Nonaka-Takeuchi 1995

- Nonaka és Takeuchi tudáskonverziós modellje szerint a **szocializáció** általi tanulás az, amikor a tanuló a tudás birtokosával közösen dolgozik, annak gyakorlati tapasztalatait meghallgatva, hasznosítva és feldolgozva úgy, hogy megfigyeli, és kipróbálja a tudás birtokosa által alkalmazott eljárásokat, módszereket. Az externalizáció azt jelenti, hogy a hallgatólagos tudást a befogadó számára értelmezhető szimbólumokkal fejezik ki, vagyis érthetővé válik a tudás a közzététel során, és végül elsajátítható. Az internalizáció a tanulás legszemélyesebb formája, amikor a tanuló által megtapasztaltak viselkedési és értelmezési formákba állnak össze.
- A **kombináció** pedig azt jelenti, hogy az explicit formákban megjelent többféle tudáselem újraértelmezésével újabb tudás jön létre. Mindez a gyakorlatban úgy jelentkezik, hogy például az autóalkatrész összeszerelési folyamatban részt vevő tapasztaltabb kollégától a fiatalabb kollégák ellesik a szakmai ismereteket (a tapasztalt kolléga ekkor explicit és tacit tudást is ad át egy időben), és a fiatalabb dolgozók lépésről lépésre elsajátítják a cselekvési mintákat. Mivel vizuális élmény is éri a munkavállalókat, ez nagymértékben segíti az újonnan megszerzett tudás befogadását és a későbbiekben való megragadását. (Isd. mentorálás) Következő lépésként az így látott és hallott munkafolyamatok lépéseit rögzítik és szabályzatokba foglalják. Az így készített dokumentumokat, írásos és képi anyagokat lehet majd továbbítani, megosztani. Az, hogy a tudás átadása mennyiben sérül, ha idegen nyelven zajlik, számos tényezőtől függ, pl. a résztvevők nyelvi szintjétől. A tudáskonverziós modell részletes magyarázata a következő:
- Tacit tudás tacit tudássá alakítása: **szocializáció** (interakciós folyamat). A tudás elmélyítése, készségszintűvé fejlesztése. A tapasztalat megosztásának folyamata itt tehát nem más, mint tacit tudás megalkotása a mentális modellek, vagy technikai készségek megosztása által. Tacit tudásra úgy is szert tehet valaki, hogy a nyelvet nem is használja, ellenben megfigyel, utánoz és gyakorol. Tacit tudás elsajátításának az alapja a tapasztalás. A szerzők szerint nagyon fontos, hogy a pusztán információátadás valamilyen érzellemmel párosuljon, és megfelelő környezetbe legyen ágyazva. A brainstorming feladatok a szocializációra jó példa, valamint a különböző informális meetingek, ahol komplex

projekteket tudnak a munkavállalók közösen átbeszélni, megoldani. Ezeket hívják a japánok tamadashikainak, vagyis brainstorming cams-nek.

- Tacit tudás explicit tudássá alakítása: **externalizáció**, külsővé válás. A tacit tudás birtokosa levonja a következtetéseket, modelleket, jó gyakorlatokat rögzít. A tudás függetlenedik birtokosától. Ez az a folyamat, ahol a tacit tudás explicitté válik. A szerzők szerint, amikor egy képet fogalommal látunk el, ezt rendszerint a nyelv segítségével fejezzük ki. A tacit tudást gyakran az írás segítségével alakítjuk át egyértelmű tudássá. Amikor a fogalmakat nem teljesen értjük, miközben másoknak adjuk át, olyan diskurzusok, párbeszéddek alakulhatnak ki, amelyek más megvilágításba helyezhetik az adott fogalmat.

A fogalomalkotásnak kettő lehetséges módja van: a deduktív és induktív mód. A deduktív mód azt jelenti, hogy a már ismert információból következtetjük az újat, míg az induktív mód során teljesen új fogalmat vezetünk be. További jó példa az externalizációra az, amikor analógiát vagy metaforát használunk.

Nonaka és Takeuchi a Canon példáját hozza fel, amikor arról ír, hogy a Canon cég a mini nyomtatójába eldobható patronokat alkotott meg elsősorban otthoni használatra, azért, hogy a szervíz- és fenntartási költségek nagy részét megspórolják. A cég vezetői heves viták során érveltek, és ellenérveltek a különböző eldobható patronok mellett. Ekkor a főnök hozatott néhány láda sört, és az óriási ötlet ekkor pattant ki a fejéből: valami hasonló elv alapján készített eldobható patronokat lehetne gyártani. Ez a példa jól mutatja, hogy hogyan használták az analógia és a metafora mintáját egy új fogalom megalkotásában. A metafora használata ebben az esetben azt jelenti, hogy ihletet, ötletet merítettek egy már meglévő modelltől, és azt használták fel valami új, teljesen korszerű létrehozásához.

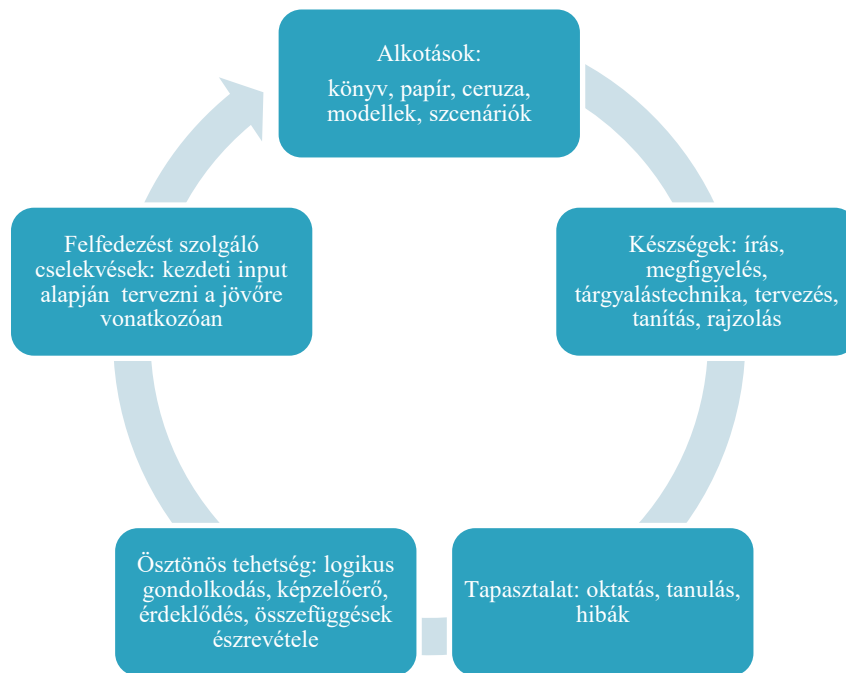
Explicit tudás explicit tudássá alakítása: kombináció, az a folyamat, amikor a fogalmakat a tudásrendszerbe beépítik, vagyis, amikor az egyének a rendelkezésükre álló modellek valamelyikének segítségével, pl. dokumentumok, meetingek, telefonbeszélgetések, chat-ek a számítógépen- kommunikálnak, tudást cserélnek és egyesítenek. Ilyenkor kategorizálnak, csoportosítanak, szortíroznak, vagy éppen összeadnak. Explicit tudás újrafelhasználása.

Explicit tudás tacit tudássá alakítása: internalizáció (belsővé válás) az a folyamat, amikor az explicit tudás tacit tudássá válik. A folyamat hasonló az úgynevezett learning-by-doing (tanulás cselekvés által) folyamathoz. Nonaka és Takeuchi (1995) szerint az explicit tudás általában a szóbeli, írásbeli kommunikáció és diagramok, illusztrációk felhasználása során válik tacit tudássá. Az adatok dokumentálása lehetőséget ad arra, hogy azok, akik nem első kézből szereztek az élményeket, tapasztalatokat, újraélik, újra tapasztalják azokat. Például a vásárlói panaszokat rögzítik, majd később a csapat többi tagjának is felolvassák. Nagyobb cégek már régóta használják azt a panaszkezelési metódust, amikor telefonon rögzítik a bejövő panaszokat, és visszahallgatják adott részlegek tagjai és csoportvezetői, és megpróbálják a problémát orvosolni. Több száz, akár ezer, vagy tízezer hívás is érkezik naponta, ahol operátorok adnak tájékoztatást, felvilágosítást és szakmai segítséget. A cég adott munkatársai adatbázisokba gyűjtik és kategorizálják a hívásokat és rendszeresen vezetnek is, hogy hány problémából hányat tudtak megoldani, mennyi idő alatt. Nonaka és Takeuchi (2002) szerint versenyképes előnyre akkor tehet szert egy vállalat, ha az előbb bemutatott négy tudást létrehozó modellt felismeri, alkalmazza, és adott esetben fejleszteni is tudja azokat. A japán modellt számos amerikai és európai cég is meghonosította és jelenleg is hatékonyan alkalmazza.



### 2.3.2. Az ASHEN-modell

Létezik egy másik modell, az ASHEN-modell. Az ASHEN-modell azért jött létre, hogy nyelvészeti kereteket biztosítson szervezeteknek egyrészt azért, hogy be tudják azonosítani tudásukat, másrészt azért, hogy célirányosan lépéseket tudjanak tenni a céljaik elérése érdekében. Az ASHEN-modell 5 összetevőjét a 10. ábra szemlélteti.



**10. ábra: ASHEN-modell**  
Forrás: saját szerkesztés, 2018

A modell részletesebb magyarázata a következő:

1. Műtermékek, alkotások (*Artefacts*): Ez nem más, mint valamilyen ember alkotta tevékenység vagy termék. A kifejezés az adott cég explicit tudását jelenti, vagyis a vállalatnál működő folyamatokat, dokumentumokat, iratokat és adatbázisokat. Számos ilyen műtermék létezik, de sokszor létezésükről nem is tudnak a dolgozók. Lehetnek ezek a fiókok legmélyén megbúvó dokumentumok, táblázatok, vagy éppen használaton kívüli, leselejtezett laptopok adatbázisai, jegyzékei. Értékeit az adja, hogy léteznek és vannak.

2. Készségek, képességek (*Skills*): gyakorlati képességek, készségek és szakértelem. A vezetőség feladata az, hogy a vállalatoknál szükséges készséget, képességeket megszabja, azokat kategorizálja, a hozzájuk szükséges forrásokat megtalálja, és mindezt alaposan megtervezzék. Fontos, hogy a vezetők felmérjék azt is, hogy az adott munkavállalóknak mennyi időre van szükségük, hogy elsajátítsanak egy bizonyos készséget, képességet, vagy adott esetben nyelvi tudást azért, hogy tervezni tudjanak a jövőre nézve. Elképzelhető, hogy valaki már rendelkezik egy majdnem olyan szintű nyelvtudással, amilyenre a cégnek szüksége van, azonban egy másik kolléga nála jóval gyorsabban tanul és még motiváltabb is. Ezért külső szakértőket, mentorokat

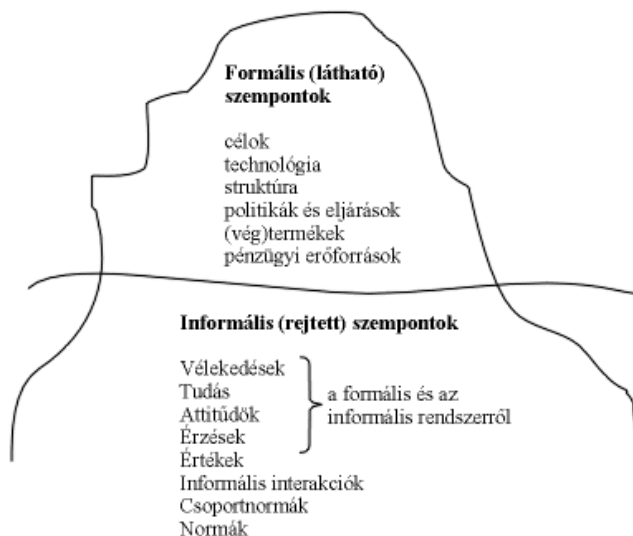
alkalmaz a cég, akik megfigyeléseiket, tapasztalataikat felhasználva segítik a vezetőket a megfelelő döntések meghozatalában.

3. Felfedezést szolgáló heurisztikus tevékenységek, cselekedetek (*Heuristics*): Akkor valósul meg, amikor a tanulókat/ munkavállalókat arra inspirálják, tréningezik, hogy saját maguk találják meg a probléma megoldását, jöjjenek rá a megoldásra. Amennyiben ezt rendszeresen alkalmazzák és gyakorolják, akkor az így megszerzett tudás műtermékké válhat, és explicit tudás jön létre. A vezetés részéről nyilván energiát és időt kell ebbe a tevékenységbe fektetni, de valószínűsíthetően a tudás terjesztésének ez az egyik legkényelmesebb és legolcsóbb módja.

4. Tapasztalat (*Experience*): tények és események megfigyelése, majd gyakorlatba való átültetése. Snowden (2000) szerint a tapasztalat a legfontosabb, de egyben a legbonyolultabb tacit vagyona egy adott cégnek. Két okból tartja bonyolultnak a tapasztalatot, egyrészt, mert a tapasztalat inkább kollektív, mint egyéni, másrészt pedig a tapasztalatok megismétlése nem minden esetben ésszerű és célszerű. Igaz azonban, hogy a kollektíven átélt élmények, tapasztalatok felhasználása segíthet egy adott probléma megoldásában, mert a kollektív tapasztalat egy olyan képességet adhat a munkavállalóknak, hogy együtt közösen vegyék észre a hibákat, együtt dolgozzanak ki akcióterveket és tényleges lépéseket tegyenek a megvalósítás érdekében.

5. A természetes tehetség (*Natural talent*): ösztönös, veleszületett, fejlett mentális képesség. A természetes tehetséget nem lehet sem előállítani, sem továbbítani.

Összességében tehát elmondhatjuk, hogy a tacit és az explicit tudás egymás mellett, egymást kiegészítve van jelen a tudás birtokosainál. A 11. ábra a „jéghegy” metaforával mutatja be az explicit és tacit tudás kapcsolatát.



### 11. ábra: A „jéghegy” metafora, amely jól ábrázolja a tacit és explicit tudás kapcsolatát

Forrás: <http://regi.ofi.hu/tudastar/oktatasmenedzsment/szervezetfejlesztes>

Az ASHEN-modell segítségével tehát a szervezetek be tudják azonosítani a tudásukat, és ezáltal közelebb tudnak kerülni céljaik eléréséhez, mindezt nyelvészeti keretek között, vagyis ahol az idegennyelv tudás különösen nagy jelentőségű. Érdekes megfigyelni azt, hogy mi a mozgatórugója egy olyan munkakörnyezetnek, ahol különféle nemzetek tagjaiból áll össze a csapat. Sikeres csapat

esetén mindenképpen meg kell vizsgálni, hogy mik azok a tényezők, amelyek szerepet játszanak a vállalat sikereiben. Szakértők és különböző munkapszichológusok bevonása szükséges ehhez. A kapott eredmények tükrében a cégvezetés egyre több információhoz juthat alkalmazottait és az őket érintő egyéb ügyleteket illetően. Minél többet tudnak meg a nemzetközi emberi kapcsolatok, viszonyok és viselkedések komplexitásáról, annál könnyebben tudnak tervezni, stratégiát kialakítani a remélt siker érdekében.

Egy cég legfőbb értéke a dolgozók által képviselt humán tőke. Cates (2000) szerint a tudásátadás nem más, mint információ és tudás átadása minél gyorsabban és hatékonyabban egy szélesebb közösség számára, akikben a jövő gazdasági lehetősége rejlik. Ez azért is jelent hatalmas potenciált, mert több ember is megszerezheti ugyanazt a tudást, különböző helyen és időben is akár, azonban ez nem kisebbíti az eredeti információ funkcióját. Például, ha egy előadás anyagát több száz példányban lefénymásoljuk, attól nem csökken az eredeti példány értéke. Az információ nagyon egyedülálló, nagyon kivételes. Ha például valaki elad egy autót, az autót többé már nem birtokolja, de az információ, ami az eladással, az autó állapotával stb. kapcsolatos, az övé marad. Ez teszi igazán különlegessé az információt, a tudást. Ezért mondjuk, hogy az információ tudás, hatalom. Az immateriális javakról, különösen a humán tőkééről pár évtizeddel ezelőtt még nem is feltételezték, hogy bír annyi jelentőséggel, hogy mérhessék. Azonban mára már óriási vállalatok értékének közel 80 %-át az immateriális javak teszik ki.

### 2.3.3. Tudásmenedzsment

A tudás létrehozásának egyik legfontosabb ágense a személy, aki a tudást megalkotja. Az így létrejött tudást tárolni, rendszerezni, csoportosítani, továbbítani kell. Ezért fontos egy tudásmenedzsment rendszer létrehozása. A kifejezés '*tudás menedzsment*' (knowledge management) olyan vállalati politikát, gyakorlatot és eszközöket jelent, amelyek lehetővé teszik az egyének számára, hogy jobban megértsék és egy tisztább képet kapjanak arról, hogy az ő saját munkájuk hogyan járul hozzá a szervezet egészéhez, nekik milyen előnyük származhat, illetve ők mivel járulhatnak hozzá a szervezet hatékonyabb és sikeresebb működéséhez.

Robert Reich (idézi Krogh, 2000.) szerint a tudásmenedzsment és az intellektuális tőke az érem két oldala, mivel olyan világot élünk, ahol a tudásmenedzsment és az intellektuális tőke találkoznak. Elmélete szerint a tudásmenedzsmentet képzelhetjük úgy is, mint egy kirakóst, egy puzzle-t. A puzzle különböző darabjai a következők lehetnek:

- pénzügy,
- gazdaság,
- közgazdaság,
- információs technológia,
- telekommunikáció,
- marketing,
- brand-menedzsment,
- kutatásfejlesztés,
- innováció,
- szabadalmi jogok,
- fejlesztések,
- e-commerce,
- internet stb.

A tudásmenedzsment-rendszer hatékony használata során kiválaszthatjuk a puzzle egyes darabjait, és megkereshetjük azt a másik darabot, amihez az kapcsolódhat, így máris a rendszert bővítjük, fejlesztjük. Fejlesztéseink során számtalan szakértővel konzultálhatunk, elemezhetjük velük az adott lehetőségeket mielőtt döntenénk egy konkrét vállalati szituációban. Végezetül pedig, hasznos döntések és lépések sora után kirajzolódik előttünk egy olyan kép, amely bemutatja és jól ábrázolja azt, hogy hogyan is alakul ki a vállalatban belül a tudásmenedzsment rendszer.

A 8. táblázat a tudásmenedzsment definíciókat mutatja be.

#### 8. táblázat: Tudásmenedzsment definíciók

<b>Scarbrough (1999)</b>	A tudásmenedzsment olyan folyamatok és gyakorlatok összessége, ahol tudást alkotnak, elsajátítanak, fenntartanak, továbbítanak és fejlesztenek annak érdekében, hogy elősegítsék a szervezetben belüli tanulást.
<b>Skyrme és Amidon (1997)</b>	A tudásmenedzsment egy természetes fejlődési folyamat, aminek sebessége, üteme nehezen definiálható, mivel nem egy álló, fix dologról, hanem egy állandóan mozgásban, változásban levő folyamatról van szó.
<b>Davenport (1997)</b>	A tudás megragadásának, továbbításának és használatának folyamata.
<b>Robert Reich (1999)</b>	A tudásmenedzsment egy kirakós.
<b>Handley (2000)</b>	A tudásmenedzsment nem más, mint a vállalatban belüli kultúrának, folyamatoknak, infrastruktúrának és technológiának a generikus leírása, amely a cég stratégiai céljainak elérése érdekében fenntartja, fejleszti és optimalizálja az intellektuális tőke felhasználását.
<b>Kouzman (2001)</b>	A tudásmenedzsment nem más, mint szakértők kezében levő szaktudás és annak hatékony kiaknázása.
<b>Barron (2000)</b>	A tudásmenedzsment egy olyan integrált és szisztematikus rendszer, ahol azonosítják, kezelik, és megosztják a vállalatok javait, úgy, mint adatbázisokat, dokumentumokat, cégpolitikát, a résztvevők szakértelmét és tapasztalatait.
<b>NASA www.nasa.org</b>	A tudásmenedzsment a megfelelő információt nyújtja a megfelelő embernek a megfelelő időben, ezzel segítve új tudás létrehozásában, megosztásában, oly módon, hogy mérhetően javítsa az egész szervezet teljesítményét.
<b>Magyar Tudományos Akadémia Tudásmenedzsment Bizottság</b>	„A tudásmenedzsment egy olyan folyamat (menedzsment alrendszer) és kultúra, amely során a tudástőke feltárása, összegyűjtése, létrehozása, számontartása, megtartása, megosztása állandó gyarapítása integráltan kezelt, és információtechnológiával támogatott. Célja a szervezet hozzáadott értéktermelésének növelése, innovációs potenciáljának gyarapítása, kulcsfogalma a szinergia.” (Noszkay, 2012)

Forrás: saját szerkesztés, 2018

A tudásmenedzsment rendszer egyik működési feltétele egy hatékony tanulószervezet (Bencsik et al, 2014). A vállalatban belül a tanuló szervezet (learning organisation) egy olyan szervezet, amely képes eldönteni, hogy mitől fejlődhet a vállalat, a korábbi tapasztalatait felhasználva, azokból tanulva, képes-e megújulásra, a változásra úgy, hogy a munkavállalók készségeit, képességeit abba az irányba fejleszti, ami a cég sikereinek iránya is egyben. Tudásmenedzsment-rendszer különösen

szükséges akkor, amikor egy cég változáson megy keresztül, vagy amikor meglehetősen instabil időszakát éli; például akkor, amikor új vezetés érkezik, vagy cégek egyesülnek, vagy amikor a piacon erőteljesebben szeretnének megjelenni. Az egyének a folyamatos tanulással, adott esetben önképzéssel járulhatnak hozzá a szervezet egészének a sikeréhez. Nagy szerepe van a menedzsmentnek abban, hogy hogyan kommunikálja a tanulás fontosságát, hogyan irányítja a tanulási folyamatokat és hogyan ösztönzi a résztvevőket.

A tudásmenedzsment/ tudásátadás egyre nagyobb jelentőséggel bír a szervezetek és intézmények életében. A tudásmenedzsment tudásról és annak menedzseléséről szól. Miért is fontos a tudásmenedzsment? Elsősorban azért, mert hatékony tudásmenedzsment rendszer (TMR) használatával a vállalatok versenyképessége nő, jobb és több üzletet tudnak a vezetők kötni; ezáltal hosszútávon a vállalat pénzt termel. Másodsorban azért fontos a tudásmenedzsment, mert a vállalatok pénzt is takaríthatnak meg ilyen rendszer alkalmazásával. Továbbá azért is övezi egyre növekvő figyelem a tudásmenedzsment-rendszereket, mert segítségükkel a szervezetek újabb és újabb rendszereket, fejlettebb folyamatokat tudnak saját vállalatuk számára kiépíteni, és ezáltal válhatnak, vagy éppen maradhatnak versenyképesek a tudásalapú gazdaságban. A harmadik és egyben talán a legjelentősebb ok, amiért a tudásmenedzsment gyökeret tud eresztetni és rendkívül fontos menedzsment-tudománnyá tud fejlődni az az, hogy emberekről szól. Hatékony, jól működő tudásmenedzsment-rendszer által a vállalatok munkavállalói számos előnyhöz juthatnak: jobban szeretik a munkájukat, hatékonyabban dolgoznak, többet tanulnak, és ezáltal többet is értenek meg. Összegezve tehát maga a tudásmenedzsment-rendszer emberekről, pénzről és technikáról, információk technológiáról szól (Bahra, 2001)

Egy adott szervezet legfőbb értéke és terméke maga a tudás. Bátorítani kell a dolgozókat abban, hogy a tudást megszerezzék, megtartsák és átadják. (Nemorowsky és Solomon, 2000). Különböző tanulási technikákat kell megtanulniuk, és alkalmazniuk ahhoz, hogy képesek legyenek az egyének szisztematikusan átkonvertálni a szakértelmüket (know-how) a szervezet számára fontos tudásforrássá. (Choo, 1996).

#### **2.3.4. Tudásmegosztás**

A szervezeteken belüli tudás különböző interakciók, együttműködések és tanulás során jön létre, amikor egyének és csoportok között alakul ki a szemtől szembe kommunikáció. Ahogyan az előzőekben már említésre került, Nonaka (1995) szerint a tudás létrejöttéhez egyaránt szükség van tacit és explicit tudásra, mert tacit tudás nélkül az explicit tudás elveszíti jelentéseit és az explicit tudás is csak tacit tudás létrejöttével képes újabb tudást eredményezni.

Lin és Lee (2006) véleménye alapján a tudásmegosztás: olyan cselekvések, amelyek segítik a közösségeket abban, hogy tagjai hatékonyabban működjenek együtt, elősegítve tudásuk megosztását és lehetőségeiket és képességeiket erősítve annak érdekében, hogy egyéni és szervezeti céljaikat minél hamarabb elérjék. McDermott és O'Dell (2000) még erősebben fogalmaztak, és azt állították, hogy a tudásmegosztás nem más, mint az üzleti problémák megoldásának leggyakrabban alkalmazott gyakorlatias módja.

Kumar és Ganesh (2009) szerint a tudástranszfer explicit vagy tacit tudás cseréjének folyamata kettő résztvevő között, ahol az egyik résztvevő kapja és felhasználja az információt. A résztvevők lehetnek egyének, csoportok, szervezeti egységek, vagy maga a szervezet is. A tudástranszfer, tudásmegosztás és tudásáramlás közös jellemzője a tudás cseréje. Annak ellenére, hogy a tudásátadás és tudásmegosztás előnyeit egyre több vállalat fedezi fel és ismeri el, a tudás még

sokszor csak korlátozottan érhető el. Ennek oka legfőképpen az, hogy a legfőbb tudás az egyének fejében van.

A vállalati tudás létrehozásának egy nagyon fontos eleme az, hogy hogyan is osztanak meg tacit tudást olyan egyének között, akik eltérő kulturális nyelvi háttérrel és motivációval rendelkeznek. Fontos továbbá azt is hangsúlyozni, hogy szignifikáns eltérések léteznek a tudás felismerésében a különböző országok és kultúrák tekintetében.

Dhir (2002) azt állítja, hogy egy cégnek elengedhetetlenül szükséges, hogy rendelkezzen és alkalmazzon egy közös nyelvet a vállalaton belül annak érdekében, hogy a cég versenyképes tudjon lenni a tudásalapú gazdaságban. A közös nyelv fontossága elvitathatatlan a mai globális piacon. A tudásalapú társadalmakban a versenyképes előnyt csakis a tudás teremtheti meg. Ezért a vállalatoknak mindent meg kell tenniük, hogy megfelelően válasszák ki és megfelelően alkalmazzák a munkavállalókat, akik adott szaktudással, speciális készségekkel és kompetenciákkal rendelkeznek.

Wang és Noe (2010) továbbvitte Dhir gondolatát, és úgy vélték, hogy azon túl, hogy a vállalatoknak alapvetően fontos, hogy már megfelelő tudással rendelkező munkatársakat válasszanak ki, hangsúlyt kell fektetniük a tudás átadására és megosztására. A tudásátadás egy olyan alapvető eszköz, amely által a munkavállalók hozzájárulhatnak a tudás felhasználásához, innovációhoz és végső soron a szervezet versenyképes előnyének megteremtéséhez (Wang és Noe, 2010). A tudásdefiníciók közül Kumar és Ganesh definícióját vettem alapul a dolgozatomban. A 9. táblázat különböző tudásmegosztás definíciókat mutat be:

**9. táblázat: Tudásmegosztás definíciók**

Kutató	Név	Definíció
McDermott	1999	valaki mást irányítunk a saját gondolataink mentén
Cates	2000	információ és tudás átadása minél gyorsabban és hatékonyabban egy szélesebb közösség számára, akikben a jövő gazdasági lehetősége rejlik
McDermott és O'Dell	2000	az üzleti problémák megoldásának leggyakrabban alkalmazott gyakorlatias módja
Lin és Lee	2006	cselekvések, amelyek segítik a közösségeket abban, hogy tagjai hatékonyabban működjenek együtt a szervezet céljainak elérésében
Kumar és Ganesh	2009	explicit vagy tacit tudás cseréjének folyamata kettő résztvevő között

Forrás: saját szerkesztés, 2018

A tudástranszfer jóval több, mint csupán a tudás átadása egyének, csoportok vagy akár szervezetek által. A tudástranszfer magába foglalja azt a hajlandóságot, hogy a tudás átadója szívesen, önszántából osztja meg tudását, valamint magába foglalja azt is, hogy a tudás fogadója nyitott az új tudás iránt. Akárcsak a tudásmenedzsmentnek, a tudásátadásnak is célja, hogy szervezze, alkossa, megtartsa és átadja a tudást és biztosítsa azt, hogy ez a tudás elérhető legyen a jövőbeli felhasználók számára is.

A szervezeti kultúra és a nyelv kapcsolatát vizsgálta Laroche (2006), aki szerint a kultúra különbözteti meg az embereket, emberek csoportját és a társadalmakat egymástól. A kultúra adott emberek és csoportok közös vonása, speciális érzékekből, reakciókból, gondolatokból, hozzáállásokból és viselkedésből áll, amelyek különböző szituációkban manifesztálódnak. Különböző etnikai háttérrel rendelkező egyének más értékeket vallanak, más normákat fogadnak

el és más gondolkodásmóddal bírnak. A globális nemzetközi vállalatoknál a kulturális sokszínűség teljesen nyilvánvaló.

Welch és Welch (1997., 2008) szerint a nyelv a kultúra egyik fontos aspektusa. A nyelv mindig is egy adott kultúra velejárója, egyik fő jellemzője. Amennyiben a nyelv befolyásolja a viselkedésünket és azt, hogy hogyan észleljünk és érzékeljünk dolgokat és történéseket, akkor ez azt is jelenti, hogy a kultúra is velejárója, jellemzője magának a nyelvnek. A nyelv már önmagában is nagyon fontos, azonban megérdemli, hogy nagyobb hangsúly helyeződjön rá. A multinacionális vállalatoknál a dolgozók leggyakrabban a közös nyelven, angolul dolgoznak együtt, de mivel nem ez az anyanyelvük, ezért gyakran a saját nemzeti kulturális háttérüktől távolodnak el.

1993-ban Hammond és Kleiner egy esettanulmány kapcsán rámutattak arra, hogy a nemzetközi cég dolgozóinak legnagyobb problémája a nyelv-ügy volt, mivel összesen 26 etnikai csoportból származtak a dolgozók. Az egyik legjellemzőbb példa az, hogy némely kultúrában a nálunk megszokott igenlő bólogatás épp az ellenkezőjét, a nemet jelentette. Egy másik gyakori jellemző pedig az volt, hogy a dolgozók inkább helyeslően, beleegyezően válaszolták azt, hogy igen (yes), elkerülve azt a szituációt, hogy a többiek rájöjjenek, hogy nem értik, mit is akarnak nekik mondani. Roos és Krogh (2002) szerint teljesen egyértelmű az, hogy nyelv nélkül a tudás nem tud áramolni a cégen belül egyik személytől a másikig. Ha eltérő nyelvet beszélnek a résztvevők, akkor nyilván a kommunikáció befullad, megszűnik.

Piekkari (2006) mutatott rá arra, hogy a közös vállalaton belüli nyelv nem csupán a hatékonyság záloga, hanem a vállalatirányítás eszköze is egyben. Következésképpen a közös nyelv integráló mechanizmusként funkcionál a soknyelvű munkavállalók között. Az angol a leggyakrabban használt közös nyelv, a lingua franca.

Husted és Michailova (2002) írtak a nyelv tudásmegosztásban gyakorolt szignifikáns szerepéről. Minél több a különféle anyanyelvet beszélő dolgozók száma, annál inkább válik fontossá egy közös kód megszerzése, elkerülve a félreértéseket és a nem egyértelmű szituációkat. Még ha van is közös nyelv, meglehetősen nagy akadályt jelent a folyékony nyelvtudás hiánya, ezzel korlátot állítva a dolgozók elé abban, hogy egymást megértsék. Kommunikációs problémák merülhetnek fel, amely a tudásátadást, a tudásmegosztást és végső soron a tanulást is gátolhatja.

Fredriksson (2006) szerint amennyiben létezik egy hatékonyan működő közös nyelvi kód, akkor elkerülhetőek a félreértések, félrefordítások, a szervezetek pénzt, időt és energiát takaríthatnak meg fordítók és tolmácsok igénybevétele nélkül, és erősíthetik a közösségi érzést és csoportösszetartozást. A kultúraközi kommunikációs problémák számos formában és méretben jelenhetnek meg, de mindegyik azt eredményezi, hogy végül az üzenet nem jutott el a feladótól a fogadó félhez.

Piekkari (2006) szerint, ha a nyelvet egy precíz, szeparált változóként értelmezzük, akkor a tudásra és információáramlásra gyakorolt hatását sokkal inkább megfigyelhetjük és vizsgálhatjuk.

Al Alavi és munkatársai (2007) azt állították, hogy a szervezet dolgozói közötti kommunikáció fontos szerepet játszik a tudásmegosztásban. A kommunikáció függ a szemtől szemben (face-to-face) meetingek gyakoriságától, és egyáltalán a face-to-face szituációk létezésétől. A szervezeten belüli kommunikáció iránya lehet horizontális és vertikális, az adott szervezeti struktúra függvényében.

Wang és Noe (2010) kísérletei azt bizonyították be, hogy a kevésbé hierarchikus felépítésű szervezetek inkább pozitívan befolyásolják a tudásmegosztás menetét, mivel jóval kevesebb okuk van a kollégáknak arra, hogy tudást és információt tartsanak vissza munkatársaiktól. Riege (2005)

szerint az, hogy az egyének hogyan tudják megosztani tudásukat a társaikkal, nagymértékben függ a kommunikációs készségeiktől. Hatékony tudásmegosztáshoz hatékony szóbeli és írásbeli kommunikáció szükséges. A tacit tudást leggyakrabban a verbális kommunikáció által osztják meg.

Jól látható tehát az, hogy a kommunikáció fontos szerepet tölt be a tudásmegosztás folyamatában. Következésképpen, amennyiben a vállalatok hatékonyan szeretnék menedzselni a cégük tudását, akkor fejleszteniük kell a cégnél a kommunikációt és támogatniuk kell a dolgozók tanulását. Hatékonyabb kommunikáció eléréséhez ismerni kell a kommunikációs modellek alapját (12. ábra).



## 12. ábra: A Jacobson-féle nyelvi kommunikációs modell

Forrás: saját szerkesztés, 2018

A modellből látható, hogyan kódolt a tudás a nyelv által, majd hogyan továbbítódik üzenet formájában egy kommunikációs csatornán keresztül. A küldő és fogadó fél egyaránt lehet egyén, csoport, vagy akár egy egész szervezet is.

Teljesen egyértelmű tény az, hogy a tudás, adott esetben a nyelvtudás nagyon értékes forrást jelent a cégeknek stratégiai szempontból. Továbbá az is elfogadott, hogy vállalati részlegek és egyének közötti tudásmegosztás kimondottan fontos folyamat a szervezetek működésében. Azonban a legnagyobb kihívást a hatékony tudásmenedzselés jelenti a cégek számára. Ezért lenne célszerű meghatározni azokat a legfontosabb tényezőket, amelyek a különféle szervezetek, csoportok, vagy egyének közti tudásmegosztást befolyásolják, elősegítik, vagy épp ellenkezőleg, gátolják.

Az információ szerepének és a kommunikációs technológiák fejlődésének köszönhetően a tudásmegosztás folyamata is egyre könnyebbé és hatékonyabbá válik. A cégen belüli kommunikációs rendszer, az intranet használata nagyban járul hozzá ahhoz, hogy a munkavállalók kapcsolatban tudjanak lenni egymással. Különböző szoftverek és számítógépes szimulációk segítségével az explicit tudást személyes tacit tudássá tudják alakítani. Az infokommunikációs technológiákat (IKT) illető kulturális aspektusok is igen jelentősek. Amennyiben már létezik egy közös nyelv a vállalaton belül, akkor a menedzsmentnek különös figyelmet kell fordítania arra, hogy azok a dolgozók, akiknek nyelvi kompetenciája, nyelvi tudásszintje meglehetősen alacsony, és nem éri el a többiekét, sem szenvedjenek hátrányt, ne érje őket hátrányos megkülönböztetés és ne szakadjanak le a csoport többi tagjától. Nem lehet elégszer hangsúlyozni azt, hogy legyen bármennyire is technikailag fejlett egy cég, a szemtől szembe kommunikációt semmi nem helyettesítheti.

Szintén gyakran vizsgált tényező a csoportok. Price (2011) definíciója szerint a csoport olyan egyének összességét jelenti, akik az adott vállalaton belül együtt dolgoznak ugyanazért a közös célért. Nemzetközi cégek esetében a csoportok jelentősége kiemelten fontos, hisz jellemzően különböző nemzetiségű munkavállalók dolgoznak együtt. A különböző kulturális háttérrel rendelkező egyének különbözőképpen fognak egy probléma megoldásához hozzáállni. Jól felépített, jól összeállított csoportok gyorsabban, hatékonyabban és kreatívabban fogják a problémákat megoldani. A tudásmegosztás nem mérhető, de eredménye látható, kézzel fogható és ezáltal következtetni lehet a csoport közös munkájának hatékonyságára. Piekkari (2006) szerint a kulturális sokszínűség mintegy forrásként szolgálhat új ötletek és gondolatok megjelenéséhez, és a sokszínűséget a csoportdinamika és a csoportmunka mozgatórugójának tekintik. Azonban, ha a sokszínűség már extrém méreteket ölt, vagyis meglehetősen sok kultúrából, sok különböző



anyanyelv tudásával érkeznek egy csoportba az egyének, akkor a kommunikáció lelassulhat, de szélsőséges esetben akár létre sem jöhet. Ez természetesen a csoport teljesítményére negatív hatással lehet.

Welch és Welch (2008) szerint a nyelvi diverzitás akadályozhatja a hatékony csoportteljesítményt. Kutatásai azt igazolták, hogy a vizsgált cégnél (MNC, Franciaország) létezett ugyan egy közös munkanyelv, az angol, de mégis a nyelvi diverzitás befolyásolta a fordításokat és magát a szocializációs folyamatokat is. Ezek olyan rejtett akadályok voltak, amelyek csak a működés megfigyelése során kerültek felszínre.

A bizalmi tényezőt is számos kutatás vizsgálta. Welch szerint a bizalom is egy fontos tényező a tudásmegosztás folyamatában. Az egyének közötti kölcsönös bizalom mutatja azt, hogy létre tud-e jönni tudásmegosztás. Levin és társai (2003) a bizalomnak kettő típusát különböztetik meg. Az egyik az úgynevezett jóindulatú bizalom, ami azt jelenti, hogy az egyének bíznak saját maguk és társaik jó szándékában és jóindulatában. A bizalom másik típusa az úgynevezett kompetenciabizalom, ami a tudás fogadójának bizalma a tudásmegosztójában. Mindkét típusú bizalom feltételezi és megköveteli azt, hogy a tudás átadója és a tudás fogadója egy közös kódot, közös nyelvet használjanak. A bizalom kiépítése, megtartása és esetleges erősítése feltétlenül szükséges a hatékony tudásmegosztáshoz. A tudásátadás folyamatának sikeressége szinte biztosan garantálható, amikor is a fogadó fél tudja, hogy a tudás birtokosa nem fogja őt szándékosan félreinformálni, és a tudás átadója pedig megbízható ember hírében áll.

Összességében elmondható, hogy bizalom nélkül nem jöhet létre tudásátadás. A bizalom egy kapcsolatalapú jelenség, amelynek jelentős szerepe van a tacit tudás megosztásában, ezért a nyelv az egyik tényező, ami által a bizalom könnyebben elérhető. Számos tanulmány (Wang és Noe, 2010, Szulanski, 2000) vizsgálták, hogy a vállalatok munkavállalói miért is féltik átadni tudásukat másoknak. Welch szerint egy bizalom alapú munkakörnyezet jelentősen elősegíti a csapatmunkát, és ez nagyban összefügg a szemtől szembe interakciók számával.

Welch és szerzőtársa (2008) kutatásai azt bizonyítják, hogy az egyének szívesebben osztják meg tudásukat olyan kollégáikkal, akiket ismernek, és akikben megbíznak, illetve akik ugyanazt a nyelvet beszélik. Ugyanakkor egy másik elemzés (Bencsik et al, 2014), amely a tudásmegosztással kapcsolatos nyitottságot vizsgálta a kutatásban résztvevők körében, arra a következtetésre jutott, hogy az akkori felmérés szereplőinek tudásátadási hajlandósága közepes volt, és a tapasztalati tudást nem is igazán szívesen osztották meg a válaszadók másokkal. A megosztásért cserébe a barátokkal, az ismerősökkel és az idegenekkel szemben kevésbé voltak annyira érdeklődőek a megkérdezettek, avagy elvárás orientáltak, mint a formális kapcsolatot ápoló ismerősök, kollégák viszonylatában.

A közös célok megfogalmazása, a közösségi érzés, a közösséghez tartozás kialakítása óriási szerepet játszik a majd kialakuló tudásalapú szervezet életében. Fontos hangsúlyozni, hogy egy bizalmi légkör megteremtése nélkülözhetetlen. Azonban a bizalom megléte önmagában nem garantálja a sikert, az érdekellentéteket és a problémákat ki kell küszöbölni. Nagyon fontos a jó kiválasztás, az olyan munkavállalók megszerzése, akik valójában akarnak dolgozni. Lényeges momentum a szervezetnél, hogy legyenek proaktív, előremozdító beszélgetések, legyen bizalomra épülő légkör, legyen lehetőség, idő és tér arra, hogy a munkatársak szelektálni tudják a kapott véleményeket, át tudják gondolni adott esetben, hogy mit csináltak rosszul és mit csinálnának legközelebb másképp. Így összeállhat egy olyan csapat, amelyik olyan tanulószervezetet jelent, ahol az intellektuális tőke és az explicit tudás képződik.

Ezért az egyik legfontosabb vezetői teendő az lenne, hogy bátorítsák a munkavállalókat a tudásmegosztásra, a tudásátadásra és jutalmazzák őket, ha tudásukat megosztják. A munkavállalók ösztönzésén kívül továbbá építsenek ki valamilyen vállalati, cégen belüli memóriát internet vagy intranet segítségével, amelyhez mindenki hozzájárulhat, és mindenki hozzájárulást kap, így hasznosulhat a megszerzett tudás. Természetesen nagyon nehéz az embereket rávenni arra, hogy tudásukat osszák meg, még akkor is, ha tudják, hogy jutalomban részesülnek utána. Ösztönünkből fakad az, hogy vágyunk a sikerre, de nem biztos, hogy tudásunkat szívesen osztjuk meg másokkal. Ez nem jelenti azt, hogy önzők és irigyek vagyunk, csupán az egészséges ambiciózus ember ismertetőjegyeit hordozzuk. Azonban, ha tovább gondolkozunk és a cégünk érdekeit is szem előtt tartva próbáljuk a jövőbeni sikereinket felvázolni, abba a képbe már bele kell, hogy tartozzon a tudásmegosztás rendszere is.

Az információ hatalom. Ezzel mindannyian tisztában vagyunk. Az információ előny, hiszen aki plusz információval vagy kellő információkkal bír, vélhetően előrébb van a társainál.

De hogyan mérhető a tudásmenedzsment-rendszer működésének az eredménye? Harrington (1991) szavaival: „A mérés az első lépés az irányítás és a fejlesztés felé. Ha valamit nem tudunk megmérni, akkor nem tudjuk megérteni. Ha nem tudjuk megérteni, akkor nem tudjuk irányítani. Ha nem tudjuk irányítani, akkor nem tudjuk fejleszteni.” (“Measurement is the first step that leads to control and eventually to improvement. If you can’t measure something, you can’t understand it. If you can’t understand it, you can’t control it. If you can’t control it, you can’t improve it.”) (Harrington, 1991)

A rendszer működését nehéz pontosan mérni, azonban azt lehet figyelni, érzékelni, hogy milyen változások mennek végbe a cégnél. A csoportok elégedettségét, a tudásinterjúkat, a megosztott tudás mennyiségét valamennyire lehet mérni; továbbá a vezetést, a vezetői készségeket, a coachingrendszer sikereit, eredményeit is lehet vizsgálni. A cég partnereinek, klienseinek véleményét is ki lehet kérni, az is képet adhat a vizsgált vállalat sikerességéről. A cég médiában való megjelenését is lehet vizsgálni, és abból is számtalan dologra lehet következtetni. Nagyon fontos azonban az is, ha valakinek kikérik a véleményét, akkor visszajelzést mindenképpen kapjon a véleményadó. Amennyiben nem bajlódik a cég a feedback, vagyis visszajelzés adásával, nagy valószínűséggel a megkérdezettek többet nem is adnak, vagy nem szívesen adnak visszajelzést, vélemény-nyilvánítást.

Sokszor fordul az is elő, hogy csak akkor tudja meg a cég, hogy mit is veszített igazán, amikor a munkavállalója kilép a cégtől. Kilépés esetén ideális az, ha a kilépés okait is megvizsgálják, és levonják a megfelelő konklúziót a résztvevő személyek. Az úgynevezett „exit-interjú”, vagyis kilépéskori interjú során lehetőség van arra, hogy mindkét fél őszinte hozzáállásával fény derüljön arra, hogy mi is volt a kilépés valódi oka, és hogyan tud ebből a történekből mindkét fél profitálni. Az így kapott információkat fel lehet dolgozni, és mind a kilépő munkatárs, mind pedig a csoportvezető felé kommunikálni kell. A tudás- és tapasztalat megosztásának néhány lehetséges módja: meeting, workshop, történetmesélés, sztorizgatás (story-telling), hirdetőtábla, faliújság, online értekezlet, fórumok, internal café hour, vagyis amikor a kollégák maguk között kijelölnek egy adott időpontot kávézásra, beszélgetésre, belső képzések, kurzusok, ’war stories’: tanulságos történetek megosztása, ’chill hour’: pl. péntek esti kötetlen beszélgetések.

A tudásmenedzsment-rendszer mindenkori szerepe az, hogy egy olyan munkakörnyezetet alakítson ki, ahol az emberek szabadon alkothatnak, tudásukat és információkat használhatják és megoszthatják másokkal egy közös cél elérése érdekében. Együtt tudnak dolgozni, valamint tudásuk megosztásában támogatják őket, elismerik őket, illetve jutalmazzák a tudásuk megosztásáért, továbbításáért. Meglehetősen egyszerűnek és magától értetődőnek tűnhet az előbbi

gondolat, azonban korántsem ilyen egyszerű egy jól működő tudásmenedzsment-rendszert kiépíteni. A tudásmenedzsment-rendszer nem automatikusan jön létre, hanem azt tudatosan létre kell hozni.

Nagyon fontos, hogy a vállalatvezetők ismerjék a pillanatnyi vállalati kultúrát, valamint tudják azt, hogy mi motiválja a dolgozókat még azelőtt, mielőtt bármilyen változást kezdeményeznének a vállalati kultúrában. Ennek felismerése vagy hiánya akár kudarchoz is vezethet a tudásmenedzsment-rendszer kiépítése során. Mindig is voltak, vannak és lesznek is olyan akadályok, amelyek gátolják a tudás és információ áramlását a kollégák között. Minden egyes dolgozó a saját hitét, meggyőződését, értékét és szokásait viszi be nap, mint nap a munkahelyére, és egy jó tudásmenedzsment-rendszer nem tudja a céljait elérni anélkül, hogy megoldásokat ne javasolna arra, hogy hogyan küzdjék le a felmerülő akadályokat.

Vas Istvánné Dr. Egri Magdolna PhD disszertációjában a vállalati versenyképesség változó faktorairól ír (2002). A vállalati kommunikációval kapcsolatos megállapításai a következők: a vállalati kommunikáció jelentőségét felismerik főként elviekben, módszereit részben alkalmazzák, illetve a belső kommunikáción még mindig nincs kellő hangsúly. A szerző hangsúlyozza, hogy a vállalati belső kommunikáció különösen fontos, hiszen a vállalati kultúra szerves része és mára a vállalati vezetés nagy részében tudatosodott, hogy a vállalatnak/ szervezetnek nemcsak külső, hanem a belső arculata, „image-e” is fontos, ami egyben üzenetet ad a dolgozók felé akkor is, ha az nem tudatosan irányított kommunikáció. ”Ezt a felfogást erősíti, hogy a humán tőke jól hasznosítva igen magas értéket képvisel, bár kevésbé számszerűsíthető. Tehát a tudás a vállalat vagyonaként kezelhető és lényeges leszögezni, hogy az információ vagy az adat nem egyenlő a tudással.” (Vas Istvánné Dr. Egri Magdolna, 2002)

### **2.3.5. A tudás feltérképezése**

A vállalatokon belül a tudástőke nagyobb százalékban nem látható, kisebb százalékban azonban igen, különféle iratok, jegyzetek, kiadványok (explicit tudás formájában). A tudás beazonosítása nem egyszerű feladat, hisz számos összetevőből áll, amelyek nagy része nem is látható. A beazonosítás és csoportosítás érdekében jött létre néhány hasznos eszköz és módszer, melyeket összefoglaló néven tudás-feltérképezésnek (knowledge-mapping), vagy tudástérképnek nevezünk.

A meglévő tudás felmérése tudástérkép készítésének segítségével a leggyakoribb tudásmenedzsment feladatok közé tartozik. Megkönnyíti az ismeretek helyének feltárását, másrészt pedig tudatosítja, hogy a tudás a szervezethez, mint egészhez tartozik, és az egyének tudása összeadódik a szervezet tudásává. A tudástérképek olyan adatbázisok, amelyek rámutatnak a szervezeti tudáselemekre, azonban nem tárolják azokat. A tudástérképek megmutatják, hogy a vállalaton belül hol találhatóak a tudáselemek, tehát azt, hogy kik és milyen kompetenciákkal rendelkeznek az egyes területeken. Segítségükkel a szükséges tudással rendelkező személy gyorsabban megkereshető, és segítenek abban is, hogy kinek hova érdemes bizonyos ügyekben fordulnia.

## **2.4. MENTORÁLÁS**

Disszertációm e részében a mentorálást, a mentorálás jellemzőit, annak gyakorlati jelentőségét és előnyeit szeretném bemutatni. A dolgozatomhoz használt kérdőív kitöltőinek többségének a munkahelyén már létezik a mentorálás intézménye valamilyen formában, azonban fontos lenne,

hogy a vállalat vezetői felismerjék a mentorálás fontosságát és megpróbálják azt intézményesíteni, a vállalati kultúra részévé tenni. Sikerre és eredményekre törekvő vezetők felismerik és tudják, hogy a tudásmenedzsment rendszerek egyik fontos eleme lehet a mentorálás. Az emberközpontú szervezeti kultúrában kulcsszerepet kaphat a mentorálás, amikor a folyamat szereplői azonosulnak a szervezeti célokkal és az egyének személyesen is támogatják a szervezeti szocializációt és a tudástranszfer megvalósulását.

#### 2.4.1. A mentorálás története

A mentorálás egy nagyon nehezen megfogható szakkifejezés és számtalan definíciója létezik. A kutatók még nem jutottak közös nevezőre a mentorálás funkcionális és tudományos definícióját illetően. A mentorálás gyakorlata nem újkeletű: a „mentor” kifejezés a görög mitológiából eredeztethető. Mentór a görög mitológia egyik hőse volt, Alcumusz fia, idős korában Odüsszeusz jó barátja. Odüsszeusz, amikor a trójai háborúba indult, Mentór gondjaira bízta felnövekvő fiát, Télemakhoszt és palotáját. Mentór gyámként állt a fiú mellett, apja távollétében még az ithakaiak gyűlésén is felszólalt az érdekében. Amikor Pallasz Athéné, a bölcsesség istennője a fiatal fiút jó tanácsokkal látta el, maga is Mentór alakját vette fel. Arra bízta a fiút, hogy hajózzon el és derítse ki, mi történt apjával.

A mentorálás gyakorlata pedig még jóval ezelőttre datálódik. A mentorálás témakörében, annak résztvevőivel kapcsolatban az 1970-es években született két tanulmány, melyek a későbbi kutatások alapját adták. Az egyik tanulmány Kanter és szerzőtársai (1977) írása, a másik pedig Levinson (1978) írása. Mindkét tanulmányban a szerzők azt hangsúlyozzák, hogy a mentorált karrierje szempontjából mennyire előnyös, ha rendelkezik mentorral. Továbbá az említett szerzők arra is rámutattak, hogy a mentorálás magának a mentornak is előnyös, egyrészt mert ez a saját karrierjének a megújulása, másrészt pedig azért, mert a mentor is fejlődik, azáltal, hogy másoknak segít. Kanter a 'Men and Women of the Corporation' (1977) című írásában úgy fogalmazott, hogy mentorálnak lenni nemcsak azt jelenti, hogy a lehető legelőnyösebb és legvágyottabb munkához juthat a mentorált; hanem egyben azt is jelenti, hogy lehetőséget és elérhetőséget kap a vállalat belüli erőviszonyok feltérképezésére, azok alapos megismerésére. Levinson a 'Seasons of a Man's Life' (1978) című írásukban azt taglalták, hogy a mentorálás nem csupán egy védnökség, vagy támogatás (sponsorship), hanem egy nagyon fontos fejlődési folyamata a felnőttkornak (Kanter 1977). A mentorálás folyamatát úgy jellemezték, mint egy erős és nagyon összetett kapcsolatot, ahol a mentor játssza a „társ és szülő” szerepét, és ezen felül felveszi még a tanár, a tanácsadó és a barát szerepét is.

A mentor definíciója meglehetősen hasonló a mentor eredeti jelentéséhez, Homérosz művéből kiindulva, ahol is a mentor egy tapasztalattal rendelkező segítő, mint egy apa-figura, aki tanácsokkal, iránymutatással látja el védnökét, mentoráltját annak magánéletére, illetve szakmai karrierjére vonatkozóan.

Felmerülhet a kérdés, hogy van-e különbség, illetve lehet-e különbséget tenni férfi és női mentor között, valamint milyen tulajdonság- és személyjegyekkel rendelkeznek azok, akik nem-specifikusan választanak mentort maguknak. A nem-specifikus megközelítés azt hangsúlyozza, hogy alapvetően a személyes jellemzők azok, amik meghatározzák a mentori pozícióba kerülést, így például a képzettségi szint, a verseny- és karrier-orientáltság, és/vagy a munkahelyi tapasztalat. Ezzel ellentétben a szervezet működésére koncentrááló elméletek nem az egyéni tulajdonságok különbözőségeivel magyarázzák ezt, hanem a szervezet alapvető működési jellemzőivel. Az egyik legismertebb írás Kanter (1977) elmélete, aki azt hangsúlyozza, hogy a kisebbségben lévő csoportok, például egy adott szervezeten belül a mentori szerepet betöltő nők, mivel arányuk kicsi,

állandó reflektorfényben állnak, a többségi csoport kritikus megfigyelése alatt dolgoznak, és tetteiket gyakran nem egyéni jellemzőiknek tulajdonítják, hanem csoport-hovatartozásuknak.

Ugyanakkor a hasonlóságra való hajlam egyszerűen a szervezeti környezet nagyfokú bizonytalanságából ered, ami azt eredményezi, hogy a feladatok hatékonyabb megoldása érdekében a szervezeti szereplők elsősorban a hozzájuk hasonlóakkal keresnek kapcsolatot, így a férfiak inkább férfiakkal, míg a nők elsősorban nőkkel tartanak fenn informális kapcsolatot, velük szeretnék mentori kapcsolatba kerülni. Ibarra (1992) kutatása azonban arra mutat rá, hogy a férfiak és nők eltérően alakítják szervezeti kapcsolataikat. Míg a férfiak mind expresszív, mind instrumentális kapcsolataiknak jellemzően férfiakat választanak, addig a nők, hogy maximalizálják mind az érzelmi, mind az instrumentális erőforrásokat, instrumentális kapcsolataiknak (tanácsadás és befolyás) inkább választanak férfiakat, míg expresszív kontaktusaiknak (barátság) nőket, ugyanakkor kommunikációs hálójukban a férfiak és nők kiegyensúlyozott arányban szerepelnek.

A támogató, a mentor személyének fontosságát Kanter (1977) is hangsúlyozza. Szerinte a szervezetben a szervezeti elit által kontrollált szelekciós mechanizmusok határozzák meg a mobilitást (sponsored mobility), és nem az egyének nyílt versenyéből győztesként kikerülők lépnek előre (contest mobility). A támogatók segítik az egyént kiemelkedni a tömegből, kiállnak érte a megfelelő fórumokon, támogatásukkal ígéretes lehetőségek kihasználására nyílik mód.

A támogatók, mentorok szerepének vizsgálata már több évtizede foglalkoztatja a szervezatkutatókat. Az egyik legkorábbi tanulmánynak Kram 1985-ben megjelent *Mentoring at Work* c. munkáját tartják. A hetvenes években a témát élénk érdeklődés kísérte, egyre újabb és újabb területeket vontak be a vizsgálatba. Miután a legtöbb amerikai nagyvállalatnál elindultak a formális mentorálási programok, lehetőség nyílt az informális és formális mentoring rendszerek összehasonlítására, az esetleges nemi különbségek feltárására (Ragins et al. 1999). Shapiro et al. (1978) ugyanakkor megjegyzi, hogy a mentorok a segítők széles spektrumú skálájának a végén helyezkednek el, így a kutatásoknak több figyelmet kellene fordítani a patronáló kapcsolatok más formáinak megismerésére.

A mentorálás azonban az utóbbi évtizedben került ismét a figyelem középpontjába. A mentorálást úgy jellemezhetjük, mint egy nagyon erős és hatékony eszközt az üzleti környezetben, folyamatokban végbemenő hosszú távú személyiségfejlődésre. A mentorálás két egyén között létrejövő kapcsolatot jelent, és a résztvevők közös célja a karrier-célok elérése. Ezért a hosszú távú személyiségfejlődés a folyamat minden egyes résztvevőjét érinti. Ez a kapcsolat nem helyettesít egyéb szervezeti struktúrákat. Sőt, egész pontosan azokat egészíti ki, úgy, mint munkahelyi tréning (on-the-job training) és coaching, illetve bármilyen egyéb munkahelyi tréning/oktatás vagy képzés.

#### **2.4.2. A mentorálás definíciója**

A nemzetközi szakirodalomban a pályakezdők mentorálásáról Rhodes és szerzőtársai (2005) definíciója az egyik legismertebb. A definíció szerint, a mentorálás nem más, mint: „A humán szolgáltatások terén alkalmazott elnevezés, mely idősebb, tapasztalt felnőtt és egy vele nem rokoni kapcsolatban levő, fiatalabb személy kapcsolatát jelenti, mely kapcsolatban az idősebb személy folyamatos tanácsadást, útmutatást, bátorítást ad a fiatalabb számára, alkalmassága, kompetenciája és személyiségfejlődése előrehaladása érdekében.

DuBois és Rhodes szerint (2006) „A mentorálás egy strukturált és meglehetősen bizalmas kapcsolat, mely fiatalokat köt össze olyan segítő személyekkel, akik útmutatást, támogatást és bátorítást adnak, amelynek révén a mentorált kompetenciája és személyisége fejlődik. A mentorálás egy erőteljes érzelmi kapcsolat egy idősebb és egy fiatalabb személy között, olyan kapcsolat, melyben az idősebb résztvevő megbízható és szerethető, valamint tapasztalt a fiatalabb személy vezetésében. A mentor segíti alakítani a pártfogolt fejlődését és növekedését.....”

A szakirodalmakban megjelenő meghatározásokat vizsgálva a következő közös elemekben mutatkozik konszenzus:

- (1) a mentor a mentorálnál nagyobb tapasztalattal és életbölcsessel rendelkező tanácsadó és tanító;
- (2) a mentor irányítja a mentoráltat és elősegíti a mentorált fejlődését;
- (3) a mentor és a mentorált kölcsönös bizalomra épülő érzelmi köteléket alakítanak ki.

A mentorálás folyamatának megértésében segít annak funkcióinak és szerepeinek megismerése. Az 1980-as évek óta megjelent számos kutatás két fő csoportba osztotta a mentor szerepeit és funkcióit, melyek a következők: karrier és pszichoszociális támogatás. A mentorok általi karrier támogatás közé sorolható a támogatás, coaching, védelem, karrier és az erőpróbát jelentő munka/munkahely megtalálása. A pszichoszociális támogatást illetően a bátorítás, a tanácsadás, a visszacsatolás, valamint a kompetencia és hatékonyság növelése említhető meg (Kram,1983).

A mentorálást Byrne (1991) egyszerű, de mégis teljesen világos három csoportba sorolja. Az általa megfogalmazott három csoport a tradicionális mentorálás, a professzionális mentorálás és a formális mentorálás.

### **2.4.3. A mentorálás fajtái**

A tradicionális mentorálás a legrégebb formája a mentorálásnak (Byrne, 1991), és a történelem során a művészetek és tudományok pártfogói is ezt alkalmazták. A hagyományos értelemben vett mentorok olyan emberek, akik tudásukat, hatalmukat és státuszukat felhasználva segítik a mentoráltjaikat a karrierfejlődésük során.

Legfőbb jellemzője, és egyben legnagyobb hátránya a tradicionális mentorálásnak az annak meglehetősen szelektív és elitista természete (Byrne, 1991). Ebben a mentorálási egyezményben, általában a szervezet idősebb tagja van azzal a feladattal megbízva, hogy egy tehetségesnek vélt és jövőbeli lehetőségeket rejtő fiatalabb taggal felvegye a kapcsolatot. Odiorne (1985) művében azt írta, hogy számos mentor meglehetősen részrehajló, elfogult azokkal az emberekkel, akik vagy hasonló vallásúak vagy hasonló kulturális környezetből jönnek. Ez kivételezés vagy csupán egy halandó ember tulajdonsága, hogy közelebb érzi magát azokhoz, akik hasonló értékeket vallanak, mint ő, vagy hasonló érdeklődési körrel bírnak. Vagy diszkriminációnak számít az, ha a mentor úgy választja meg a mentoráltját, hogy az is hasonló kvalitásokkal, kompetenciákkal és tapasztalatokkal rendelkezzen? Ugyanúgy diszkrimináció lenne az is, ha egy férfi mentor kizárólag férfi mentoráltat választana, mondván ők alkalmasabb munkavállalók lennének egy adott pozícióra?

A tradicionális mentorálástól eltérően a professzionális mentorálás nem egyéni kezdeményezésre jön létre, hanem pont ellenkezőleg, felsőbb vezetői javaslatra. A szervezet működésének nem elengedhetetlen része ez, azonban hatékony eszköze lehet a szervezetnek (Byrne, 1991). A

professzionális mentorálás egyik legfőbb előnye, ami egyben hátránya is, nevezetesen, hogy nem kötelező, hanem szabadon választható; így a siker nem garantált.

Míg a professzionális mentorálás már előrelépést jelent abba az irányba, hogy a mentorálás egy tudatosan alkalmazott eljárás legyen a szervezetek életében; addig a formális/intézményesített mentorálás még egy további lépést tesz abba az irányba, hogy a mentorálás egy rendszeres eljárás és standard része legyen a szervezet működésének. Így válhat egy adott szervezet tréning programjának kötelező és alapvető elemévé. Az olyan szervezeteknél, ahol a formális mentorálás működik, egy kisebb létszámú idősebb vezetőkből álló csapat és egy fiatalabb, kezdő csapat működik együtt. Douglas (1997) úgy fogalmaz, hogy a formális programok azok, amelyeket 'a szervezet jelöl ki, felügyel és monitoroz'. A formális mentorálás előnye mindenképpen az, hogy ebben a programban bárki részt vehet, azok is, akik esetleg az előbb említett két mentorálási kategóriába nem kerültek volna be. Clutterbuck (2002) honosította meg Európában a strukturált fejlesztő mentorálás koncepcióját. Clutterbuck meghatározása a mentorálásról: „Mentorálás az, amikor valaki a bölcsességét más bölcsességének az építésére fordítja.”

#### 2.4.4. A mentorálás résztvevői

A mentorálás résztvevői a mentor és a mentorált, illetve maga a szervezet/intézmény, ahol a mentorálás történik. A folyamat során mindegyik szereplő fejlődik. Ami a mentorálás előnyeit illeti, mivel maga a mentorálás is többféle lehet, ezért annak előnyei is különbözőek lehetnek.

A mentorálás a **mentoráltk** a következő előnyöket adhatja:

- tisztább képet kaphat az élet- és karriercélokról, valamint a saját életére és karrierjére vonatkozóan is;
- bepillantást nyerhet a vállalati kultúrába és a szervezet életébe, annak kimondott és kimondatlan szabályrendszerébe;
- megismerhet számos perspektívát és kulturális értéket;
- lehetőséget kap új kapcsolati háló kialakítására;
- hozzáférést kap új forrásokhoz;
- fejlődhet olyan területeken is, amelyek jellemzően nem érhetők el a munkahelyi tréningek által;
- nagyobb valószínűséggel ér el sikereket a karrierjében;
- saját önbizalma növekedhet;
- megtanulja, hogyan adjon hangot véleményének;
- készségei az interperszonális kapcsolatok terén fejlődnek;
- megtanulja, hogyan kezelje a visszajelzéseket.

A folyamat során a **mentornak** lehetősége van a vezetői képességeit fejleszteni és azokat magasabb szintre emelni azáltal, hogy

- az üzleti világot más szemüvegen keresztül is láthatja;
- kihívások elé van állítva, hiszen a tanultakat élőben alkalmazhatja;
- a szervezet új tagjait megismerheti;
- segíti abban, hogy hallgasson aktívan, és ne passzívan;
- újraenergetizálja a mentor karrierjét;
- kibővíti tudását a szervezet más területeit illetően;

- bátorítja, hogy tudását megossza, ezáltal hasznosnak, fontosnak érezheti magát;
- megerősíti a mentor interperszonális kapcsolati készségeit;
- egy kölcsönös megelégedettséghez vezet.

Azon kívül, hogy a mentorálás mindkét résztvevője előnyöket kovácsol a folyamatból, maga a **szervezet** is számtalan előnyre tehet szert. A mentorálás hozzájárul a tudás folyamatos átadásához és lehetőséget biztosít arra, hogy a formális vezetői készségeket a ma vezetői átadhassák a jövő vezetőinek, ami a következőket eredményezheti:

a munkavállalók magabiztosabb tudással fognak rendelkezni az üzleti életről és a szervezetről;

- a csapat/munkavállalók megtartása;
- fejlettebb, hatékonyabb, eredményesebb szervezet;
- fejlettebb kommunikáció a szervezeten belül;
- a külvilág felé azt mutatja, hogy a szervezet értékeli az saját dolgozóit/tagjait;
- egy jóval pozitívabb munkakörnyezetet eredményez;
- támogatja a mentorok vezetői képességeit;
- az együttműködés, az együtt dolgozás érzetét adja a szervezetben dolgozóknak;
- a dolgozók/munkavállalók lojalitását növeli a szervezet felé –ezzel még költséget is takaríthat meg a cég, mivel kevesebbet kell költeni munkaerő-toborzásra és tréningekre;
- bátorítja a fiatal tagokat és lehetővé teszi számukra, hogy a jövőben mentorokká, vezetőkké válhassanak.

A mentori program előnyeit a 10.táblázat mutatja be:

#### 10. táblázat: A mentori program előnyei

Mentorált	Mentor	Szervezet
előrelépés a karrierben	önmegvalósítás	a vezetők fejlődése
személyi támogatás	támogatás különféle projektekben	költséghatékonyság
tanulás és fejlődés	anyagi juttatások	erősebb elköteleződés a szervezethez
nagyobb önbizalom	nagyobb önbizalom	fejlettebb szervezeti kommunikáció
segítségnyújtás és visszacsatolás	újból felkeltett érdeklődés a munka iránt	

Forrás: saját szerkesztés, 2018

2016-ban szerzőtársaimmal (Bencsik et al, 2016) egy kétéves kutatást fejeztünk be, amelyben a mentori gyakorlatot vizsgáltuk a munkavállalók szemszögéből, valamint azt, hogy hogyan vélekednek a kérdésről a nők és a férfiak. A 2 éves kutatás alapvető célja volt, hogy a tudástranszfer módjai közül a mentorálást, többek között a magyar szervezetek relációjában vizsgáljuk. A munkavállalói mintában 279 válaszadó vett részt, akik egy internetes kérdőívet töltöttek ki. A megkérdezés módja a hólabda módszer volt. A magyarországi elhelyezkedésüket tekintve a minta legnagyobb arányban a közép-magyarországi, a nyugat- és közép-dunántúli régióból származott, amelyek az ország három legfejlettebb régiójának számítanak (a minta 75%-a). A vizsgálati mintában közel azonos arányban voltak férfiak és nők. A megkérdezettek mintegy fele dolgozott nagyvállalatnál, és a többségük diplomás volt.



Az összetett kutatás egyik eredménye szerint megállapítható, hogy a magyarországi munkavállalók esetében végzett kutatás a nemek esetében nem talált jellemzően véleményeltérést a mentori gyakorlatot illetően, annak ellenére, hogy voltak kérdéskörök, amelyekben kimutatható volt a nemek közötti szignifikáns véleménykülönbség, ám jellemzően hasonló állásponton voltak a mentorálás, mint a tudástranszfer egyik formájáról. Abban a kérdésben azonban eltérően vélekedtek a válaszadó nők és férfiak, hogy a mentorálás önkéntessége befolyásolja-e a folyamat sikerességét és hatékonyságát. A megkérdezettek közel fele úgy ítélte meg, hogy ha önkéntes jellegű a mentori folyamat, valamennyi szereplő számára, akkor az a legsikeresebb, ugyanakkor mintegy ötöde a válaszadóknak úgy látta, hogy az eredményességet nem befolyásolja, hogy a tudástranszfer önkéntes, avagy sem.

A vizsgálat alapján a következő megállapításokat lehetett tenni:

- A vizsgálati mintában a vállalatok által elvárt tudás jellemzően a speciális, a szakmai ismeret, a nyelvtudás és az IT ismeret volt. Kimondottan sokat jelentett a tapasztalat a munkavállalók munkavégzése során. Nem véletlen tehát, hogy harmada a megkérdezetteknek úgy érezte, hogy csak nehezen tudná pótolni a szervezete, ha elhagyná a céget.
- A mentori folyamatokban önként vett részt a válaszadók többsége, és jellemzően új ismeretek szerzésére és a beilleszkedésük felgyorsítására és megkönnyítésére használták a lehetőséget. Minden második válaszadó említést tett a kölcsönös tanulási lehetőségéről a mentor és a mentorált között, azaz a magasabb szintű mentori folyamatok meglétéről is beszéltek, ha ez nem is mindig volt tudatos folyamat.
- A válaszadók úgy ítélték meg, hogy jellemzően a tapasztalati tudást és az érzelmi intelligenciát nem tudják megosztani a mentorok a mentoráltakkal.
- A mentori folyamatok előnyeként ki lett emelve többek között a bizalmi értékek erősödése a vállalati kultúrában, az önbizalom fejlesztése mindkét oldalon, a többoldalú tudásátadás, a hatékonyabb munkavégzés, valamint a nyitottabb információáramlás.
- A mentori folyamatok gátjának leginkább a költségeket, az állandó munkafelügyeletet a mentorált felett, a tudásátadás hiányát, a szakmai féltékenységet és a mentorált lustaságát tekintették a megkérdezettek.
- A mentorálási folyamatnak a többség megítélése szerint pozitív hatása van a tudásmenedzsment egyéb folyamataira.

2016-ban 3 tanulmány elkészítésében voltam társszerző. A Z és Y generáció megjelenése a munkahelyeken című kutatásban Prof. dr. Bencsik Andreával és dr. Juhász Tímeával dolgoztam együtt. A tanulmány egy 2015-ben lefolytatott kutatás néhány eredményét mutatja be, amely vizsgálat a Z és az Y generáció munkaerőpiaci megjelenéséhez köthető szervezeti hatásokat, és azon belül is többek között a HR tevékenységeket vizsgálta. A kutatás igazolta, hogy a különböző korosztályok együttműködése nemcsak konfliktusokat, de pozitív eredményeket is biztosíthat a szervezet számára, amelynek additív hatásának megvalósulásában szerep jut a HR-nek. A jelenlegi HR tevékenységek változtatása mindenképpen szükséges ahhoz, hogy az új igényekkel és jellemvonásokkal megjelenő fiatal generáció aktív és kreatív tagja legyen a szervezeteknek. Ezek a változások elsősorban a kommunikációt, a motivációt a szervezeti kultúra alakítását érintik. Sok

türelem, megértés, empátia, a szervezetek újrachangolása, a technikai feltételek megteremtése mind vezetői kihívásokat jelentenek, melyekre minden szervezetnek fel kell készülnie.

Jelen disszertációmban a munkaerőpiaci mentorálást veszem górcső alá, valamint megvizsgálom a tudásátadás/tudástranszfer gyakorlatát Magyarországon működő vállalatoknál, mindezt nyelvi aspektusból elemezve. A következő fejezetben a kutatás módszertanát mutatom be.

### 3. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

#### 3.1. A KUTATÁS MÓDSZERTANI KERETRENDSZERE

##### 3.1.1. Az empirikus kutatás módszertana

A kutatásomat a következő pontok szerint mutatom be:

1. Szekunder adatok elemzése: A kutatás megkezdése előtt a tudásmenedzsmenttel, tudásátadással és tudásmegosztással foglalkozó hazai és nemzetközi szakirodalmat kutattam fel, célirányosan keresve a disszertáció témájával foglalkozó írásokat, cikkeket és előadásokat. A megfogalmazott hipotéziseim alapján rendszereztem az összegyűjtött anyagokat. További szekunder forrásként használtam a KSH tematikus statisztikai adatbázisát is.

2. Kvantitatív kutatás: A szekunder kutatást a primer kutatás követi, amely kétféle lehet: kvalitatív és kvantitatív. A kutatási módszerek alapján a kvalitatív kutatás megfelel a feltáró kutatásnak, míg a kvantitatív a leírónak. A kutatásomhoz kvantitatív és kvalitatív vizsgálatot is végeztem. A kvantitatív vizsgálatban online kérdőívet használtam. A kérdőíves lekérdezés célja az volt, hogy átfogó képet kapjak a jelenlegi munkaerőpiaci nyelvi mentorálásról, valamint arról, hogy az idegen nyelven zajló tudásátadás mennyire jellemző és mennyire hatékony a Magyarországon működő külföldi szervezeteknél.

A kérdőív kérdéseinek csoportosítását a 11. táblázat ábrázolja:

**11. táblázat: A kérdőív kérdéseinek csoportosítása**

Kérdés-csoport	Témakör	Kérdések
1.	Információ a vállalatról (méret, elhelyezkedés)	1-2
2.	Információ a kérdőív kitöltőjéről (életkor, anyanyelv, munkanyelv, nemzetiség, külföldi munkavállalók ...)	3-10
3.	vállalat munkanyelve, idegennyelv-tanulás, nyelvi tudásszint	11-14
4.	tudásmegosztás/tudásátadás/mentorálás	15-23
5.	nyelvtudás, nyelvtanulás a vállalatnál, idegen nyelven zajló tudásátadás	24-30

Forrás: saját szerkesztés, 2018

A kvalitatív vizsgálat során 3 mélyinterjút készítettem Magyarországon működő multinacionális vállalat (közép-és nagyvállalat) egy-egy munkavállalójával. Mivel a kvalitatív kutatás segíthet felszínre hozni gondolkodási trendeket, életfelfogást és belső értékeket, célom az volt, hogy jobban megértsem az alapkérdést. Az eredmények inkább szubjektívek, de a módszer segítségével mélyebb betekintést nyerhetünk a téma mögé, a miértekre.

3. A mérési eljárások specifikálása: A kérdőív kérdései elsősorban strukturált kérdésekből álltak. A kérdések nyitott és zárt kérdések voltak. A nyitott kérdésekben saját véleményt fogalmaztak meg a válaszadók, míg a zárt kérdések esetében előre megfogalmazott kérdésekre válaszoltak. A zárt kérdések lehetnek alternatív kérdések, amikor kettő lehetséges válasz közül választhatnak (például igaz/hamis) a válaszadók, vagy szelektív kérdések, amikor több lehetséges válasz közül választhatnak. A kérdőív kérdései elsősorban strukturált kérdésekből álltak. A

strukturált kérdések között megtalálhatóak voltak a szelektív zárt kérdések és az alternatív zárt kérdések.

A kérdőívben a három- és ötfokozatú Likert-skálát használtam, ahol a válaszadóknak egy adott állítással való egyetértés mértékét kellett kifejezniük (például teljesen egyetért, részben ért egyet vagy egyáltalán nem ért egyet, vagy ötfokozatú skálán: egyáltalán nem jellemző, inkább nem jellemző, jellemző is és nem is, inkább jellemző, teljesen jellemző). A kérdőívben használt mérési skálák a következők: nominális skála, ordinális skála, és metrikus skála. A kérdőív kitöltői tisztában voltak a kérdőívben található értékskálákkal, mivel azokat egyértelműen definiáltam a kitöltést megelőzően.

4. A kérdőív szerkesztése és kipróbálása: A kvantitatív vizsgálat keretében olyan kérdőívet készítettem, amelyben eldöntendő és kifejtendő kérdések egyaránt szerepeltek azért, hogy a válaszadók szabadon kifejhessék gondolataikat és véleményeiket a feltett kérdésekre, a problémákkal kapcsolatban.

A kérdőív kérdéseit 5 nagyobb tematikus kérdéskörbe lehet csoportosítani, amelyek a következők: Az első csoport információt ad a vállalatról (méret, elhelyezkedés). A második kérdéskör információt ad a kérdőív kitöltőjéről (életkor, anyanyelv, munkanyelv, nemzetiség, külföldi munkavállalók ...). A harmadik kérdéscsoport rákérdez a vállalat munkanyelvére, az idegennyelvtanulásra és a munkavállalók nyelvi tudásszintjére. A negyedik kérdéscsoport témája a tudásmegosztás/tudásátadás/mentorálás, nyelvtudás, nyelvtanulás a vállalatnál és az idegen nyelven zajló tudásátadás. Az ötödik kérdéscsoport a válaszadók idegen nyelvi tudására kérdezett rá. A kérdőív próbatesztesztelésére 2017 őszén került sor, mintegy 10 fő bevonásával. A kérdőív kitöltői nem kértek tartalmi módosításokat, mindösszesen a kérdőív hosszúságát kifogásolták néhányan.

5. A mintavételi módszer és a mintanagyság meghatározása: A válaszadás önkéntes volt, a mintagyűjtés alapvetően a nem-véletlenszerű, célirányos vagy szakértői kiválasztás (accidental or convenience sampling) módszerre támaszkodott, így a kutatás nem tekinthető reprezentatívnak. A kérdőívet a [www.kerdoivem.hu](http://www.kerdoivem.hu) oldalon tettem közzé. Célul tűztem ki, hogy minimum 150 kérdőívet kapjak vissza. Kutatásom célja az volt, hogy betekintést nyújtsak az általam vizsgált vállalatok idegen nyelven zajló tudástranszfer gyakorlatába nyelvi aspektusból elemezve. 160 db használható mintát sikerült összegyűjtenem.

6. Adatgyűjtés: Az adatgyűjtésre körülbelül 3 hónapot terveztem. Célközönségem elsősorban a különféle tulajdonosi háttérrel rendelkező vállalatok alkalmazottai voltak, akik idegen nyelvet/nyelveket használnak munkájuk során.

A mintagyűjtés során a szervezeteket elsősorban e-mailen kerestem meg, és a jelenlegi tapasztalatom teljes mértékben összefügg a korábbi tapasztalataimmal is, mely szerint, ha nincs kapcsolata az embernek egy adott céghez, akkor szinte teljesen kizárt, hogy pozitívan reagálnának egy olyan kérésre, mint az enyém is volt. Ismeretlenként küldött emailjeimre sokszor elutasító, de nagyon kedves és biztató hangú válaszok érkeztek. Az elutasítás indokaként elsősorban a munkatársak titoktartási kötelezettségét jelölték meg, de sokan írták azt is, hogy mivel az egyetem, ahol én dolgozom és ahol a doktori disszertációm írom nem áll semmilyen szerződéses viszonyban az adott céggel, ezért sajnos nem áll módjukban a kollégáikkal kitölteni a kérdőívet.

A 20 év oktatásban eltöltött idő és azon idő alatt kialakított szakmai kapcsolatok tették lehetővé, hogy ismerősként, vagy szinte barátként forduljak vállalatok vezetőjéhez vagy HR-es kollégákhoz

a megkeresésemmel. Egyetlen pozitív példát is tudok említeni a számtalan negatív mellett, amikor is ismeretlenként kerestem meg a kiválasztott vállalatot. A Procter&Gamble Fogyasztói Kapcsolatok munkatársa még meg is köszönte, hogy őket választottam, és készséggel álltak rendelkezésemre.

7. Adatelemzés: A minták összegyűjtése után megvizsgáltam a kitöltött kérdőíveket, és megállapítottam, hogy mind a 160 kérdőív teljesen kitöltött volt és nem volt szükség adat tisztításra. Ezután következett az adatok bevitele az SPSS 23-as verzió programba.

8. Következtetések, jövőkép megfogalmazása: Terveim között szerepel az, hogy ezt a kérdőívet angol nyelvre lefordítom és külföldön levő vállalatok munkavállalóival is kitölttetem, azért, hogy összehasonlító vizsgálatokat tudjak végezni. Továbbá tervezem azt is, hogy a jelen kutatás bizonyos kérdéseit sokkal részletesebben vizsgálom meg, nevezetesen azt, hogy az idegen nyelven zajló tudásátadásnak melyik formáját tartják a munkavállalók a legkönnyebbnek és a legnehezebbnek, és ennek mi a lehet az oka, valamint hogyan lehet fejleszteni a hiányosságait.

### 3.1.2. A használt statisztikai módszer főbb jellemzői

A kérdőív eredményeinek elemzése során használt kifejezések magyarázata, valamint a kutatás során használt statisztikai módszerek főbb jellemzői:

Egyszempontos varianciaanalízis: Számos, általában paralel elrendezésű csoport folytonos, normális eloszlású tulajdonságának átlagát veti össze, ezen belül csak egy szempont eltérésére fókuszál. Alkalmazhatósági köre: Az egyszempontos varianciaanalízis a kétmintás t-próba általánosított változata, mely kettőnél több független csoport esetén képes egy legalább intervallum változó átlagának összehasonlítására. Előfeltételei a normál eloszlás és a szórás egyezés, de mivel robusztus próbáról van szó, e feltételek nem teljesülése nem feltétlenül vezet torzított eredményhez.

Két- vagy többszempontos varianciaanalízis: Ebben az esetben két, vagy több szempont hatása mellett vizsgálható a kettő vagy több szempont kölcsönhatása. A kétszempontos varianciaanalízis esetében azt vizsgáljuk, hogy a két összetevő együtt másképp hat-e, mint egyedül (például a mentorálás megléte függ-e attól, hogy milyen nemzetiségű a vállalat). A többszempontos varianciaanalízis esetében azt vizsgáljuk, hogy többszörös kölcsönhatások is előfordulhatnak-e (például az, hogy a vállalat támogatja a nyelvtanulást a munkavállalóinak függ-e attól, hogy milyen nemzetiségű a cég, illetve méretű). Statisztikai próbának nevezzük azt az eljárást, aminek a segítségével eldönthetjük, hogy az adott hipotézis elfogadható-e vagy sem. A feltételek ellenőrzése az alábbi statisztikai próbákkal lehetséges: a normalitás vizsgálata: Khi-négyzet próbával és Kolmogorov–Szmirnov-próbával. A szórások egyenlőségének ellenőrzése pedig Bartlett-próbával és Levene-próbával.

A Pearson-féle Khi-négyzet ( $\chi^2$ ) próba diszkrét eloszlású változók vizsgálatára alkalmas statisztikai eljárás. Khi négyzet próbára van szükségünk ahhoz, hogy megállapíthassuk, két kategoriális változó között van-e kapcsolat. A nominális változók statisztikában gyakran használt hipotézis-vizsgálati módszere a Pearson féle Khi-négyzet próba, nem befolyásolja a hipotézisvizsgálat megbízhatóságát. A Khi-négyzet próbával nullhipotézis (a vizsgált változók között nincsen összefüggés) ellenőrzése végezhető.

Abban az esetben, ha a Khi-négyzet értékhez tartozó szignifikanciaszint kisebb, mint 0,05, elvetjük a nullhipotézist, ellenkező esetben megtartjuk. Amennyiben a szignifikanciaszint nagyobb, mint 0,05, akkor a vizsgált változók között nincsen összefüggés.

Kolmogorov-Szmirnov próba egy olyan statisztikai teszt, ami a nem-paraméteres próbák közé tartozik. A teszt két minta eloszlásának összehasonlítására alkalmas. Alkalmas arra, hogy két valószínűségi változó eloszlását összehasonlítsuk, vagy ellenőrizzük, hogy egy valószínűségi változónak csakugyan az az eloszlása, amit feltételeztünk.

A Bartlett-teszttel azt teszteljük, hogy a korrelációs mátrixnak a főátlón kívüli elemei csak véletlenül térnek-e el a nullától.

A nonparametrikus próbák közül a Mann-Whitney próbát használtam a kérdőív elemzése során. A statisztikában a Mann-Whitney-próba (más néven: Mann-Whitney-Wilcoxon- vagy Wilcoxon-féle rangösszegteszt) a kétmintás t-próba nem parametrikus megfelelője, amelyet nem normál eloszlás, valamint ordinális változók esetén használunk. Tehát ezzel a teszttel is azt a nullhipotézist vizsgáljuk, miszerint a két minta ugyanabból a populációból származik.

Az elemzés során használt módszereket a 12. táblázat mutatja be:

**12. táblázat: A kérdőív elemzése során használt módszerek összefoglalása**

Statisztikai megnevezése	módszer	Használata
<b>ANOVA</b>		A varianciaanalízis számos, egyező szórású, normál eloszlású csoport átlagának összevetésére alkalmas statisztikai módszer, melyet angol megnevezésének kezdőbetűiből generálva: ANalysis Of VAriance = ANOVA-ként is ismernek.
<b>Kereszt táblák (crosstabs)</b>		A kereszt táblák két nem paraméteres (legalább nominális) változó összefüggésének vizsgálatánál alkalmazható. A kapott értékek információt szolgáltatnak a két változó közötti összefüggésről.
<b>Korreláció/Correlation</b>		(Pearson's R): intervallum szintű, változó lineáris összefüggésének mérésére alkalmas mérőszám. Értéke a [-1; 1] zárt intervallumba esik. A negatív értékek negatív (az egyik változó értékének emelkedésével a másik értéke csökken), lineáris meghatározottságot, a pozitívak pozitív összefüggést jelentenek (az egyik változó értékének emelkedésével a másik értéke is nő), lineáris meghatározottságot, míg a 0 jelentése, hogy a két változó között nincs lineáris összefüggés, vagyis a két változó korrelálatlan.

Forrás: saját szerkesztés, 2018

## 4. EREDMÉNYEK

### 4.1. ELŐZŐ KUTATÁS EREDMÉNYEI

Jelen disszertáció kutatási előzményeként említtem meg a 2016/17-es tanévben elvégzett kutatásomat, melynek célja az volt, hogy a Szent István Egyetem hallgatóit megkérdezve képet kapjak arról, hogy mit tartanak a hallgatók a munkaerőpiacon való sikeres elhelyezkedés legfőbb tényezőinek. A kutatás eredményeit itt röviden bemutatom. A disszertációban bemutatott kutatás végső eredményének megjelenítésében jelentős szerepe van a 2016/17-ben elvégzett kutatásaimnak, mivel a kapott eredmények kapcsolódási pontokat, összefüggéseket mutatnak a jelen disszertáció eredményeivel a munkaerőpiacon való sikeres elhelyezkedést, a nyelvi készségek fontosságát és az idegen nyelvtudást illetően. Mivel a disszertációban kimondottan a munkavállalói kör véleményére voltam kíváncsi, ezért a 2016/17-ben megkérdezett egyetemisták véleménye a nyelvtudást, a szaknyelvtudást, a tudásátadást és a munkaerőpiacon való sikeres elhelyezkedés tényezőit illetően pontos alapot szolgáltatott az eredmények elemzéséhez. A disszertációban célom volt, hogy elemezzem az érintett munkavállalók véleményét az idegen nyelven zajló tudásmegosztó módszerről és annak gyakorlati alkalmazásáról, így a hallgatói vélemények sokban segítettek az elemzés során.

A 2016/17-es tanévben végeztem egy kutatást (mely a 2014-es kutatás mellett szintén alapjául szolgált a jelen disszertáció kutatásának), melynek célja az volt, hogy a Szent István Egyetem hallgatóit megkérdezve képet kapjak arról, hogy mit tartanak a hallgatók a munkaerőpiacon való sikeres elhelyezkedés legfőbb tényezőinek. Ez a kutatás a doktori disszertáció kutatásának eredményeit egészíti ki. 17 kérdésből álló kérdőívet töltöttek ki a hallgatók online. A kérdőív kitöltése anonim volt. A kérdőív kérdései nyitott és zárt kérdéseket tartalmaztak. A zárt kérdések alternatív, szelektív kérdéseket is tartalmaztak, valamint a hárompontos Likert skálát használtam a minősítési sorrend felállításához. Az adatgyűjtés során elsősorban az általam tanított hallgatókhoz juttattam el a kérdőívet. A hallgatók nagy részét személyesen is ismerem, mivel tanítványaim voltak az elmúlt évek során. A kérdőívet 121 hallgató töltötte ki (N=121), közülük 74 férfi, és 47 nő. A válaszadók átlagéletkora 21,9 év. A válaszadók többsége, 55,4%-ban a Mezőgazdasági-és Környezettudományi Kar hallgatója, 30,6%-ban a Gazdasági-és Társadalomtudományi Kar hallgatója, míg 14%-ban a Gépészmérnöki Kar hallgatója.

A kérdőívet kitöltők 71,9%-a 2-4 évfolyamon tanul, 17,4%-a végzős hallgató és 10,7%-a első évfolyamon tanul. PhD-s hallgató nem volt a válaszadók között.

A Miért akart továbbtanulni kérdésre a legjellemzőbb válaszok a következők voltak:

- Diplomát szeretnék.
- Az életben való sikerért.
- Ha tanult vagyok, tudok tenni a világért, plusz és jó keresetem is van, akkor több lehetőséget nyit meg egy csapásra.
- Jobb munkalehetőség reményében.
- Fejlesszem magam és nagyobb legyen az esélye annak, hogy el tudok helyezkedni a munkaerő piacon.
- A tudás megszerzése érdekében, valamint a társadalmi elismertségért.
- Céljaimhoz szükség volt ezen színvonalas szak elvégzésére.
- Mert megvan rá lehetőségem, hogy képezsem magam olyan témában, ami érdekes a számomra és egy nap a munkám lehet a hobbim.

- A tudás megszerzése érdekében, valamint a társadalmi elismertségért.
- Volt egy tanárom a gimnáziumban, aki azt mondta, az egyetem azért jó, mert ott az ember végre azt tanulhatja, ami érdekli. Engem érdekel, amit tanulok.
- Látva azokat az ismerőseimet, akik nem tanultak tovább, azt, hogy ez mennyi nehézséget okoz nekik, hogy mennyivel rosszabb munkahelyeik vannak, nem tudtam mást elképzelni.
- Szakmai elhivatottságból.
- Olyan tudást szeretnék birtokolni, ami versenyképes tagjává tesz a munkaerőpiacnak.
- Társadalmi elvárások miatt.
- Mert úgy gondoltam, hogy a technikus végzettségen túl, ezt is teljesíteni tudom.
- Ebben szüleim is támogatnak.
- Szeretnék tenni azért, hogy még sokáig élvezhessük a Földi létet.
- Egy jobb életbe vetett hit miatt, valamint lehetőségem volt rá.
- Családi vállalkozásunk van, én szeretném továbbvinni.
- Sikeres szeretnék lenni.

Kíváncsi voltam arra is, hogy a hallgatók miért a Szent István Egyetemet választották. A kérdésre a legjellemzőbb válaszok a következők voltak:

- A szakom képzése itt a legjobb. Mert a mezőgazdasági irányban ez a legjobb egyetem a tudomásom szerint.
- Jó hírű és múltú agráregyetem. Ennek az iskolának a nevét mindenhol ismerik és az agrártudomány fellegvárának tartják.
- Tetszett az egyetem környezettudatos gondolkodása, illetve otthonos hely Gödöllő.
- Több ismerősöm is a SZIE-n végzett. Sokat meséltek róla.
- Amiért a SZIE-t választottam, az egyrészt a hangulata, a viszonylag csendes és tiszta városi rész, de a legfőbb ok, hogy az itt lévő oktatókat szimpatikusnak, őszintének és nyíltan láttam. Úgy éreztem itt több lehetek, mint egy Neptun kód. Eddig nem csalódtam.
- Családi hangulat.
- Nyílt napon megtetszett a kampusz
- Itt kaphatom meg az agrár szférát érintő maximális, kiemelkedő tudást, mivel kiemelkedő agrár oktatás zajlik az egyetemen.
- Csak itt indult az ökotoxikológia Msc szak.
- Itt a legkomolyabb a mezőgépezés képzés az országban.
- A színvonalas oktatás, felkészült tanárok, és már meglévő ismerőseim állítása szerint a közösségi élet is kiemelkedő az egyetemen.
- Csak itt van az a mesterképzés, amit szívesen tanultam volna, emellett közel van a lakhelyemhez, így nem kellett kollégiumba/albérletbe költöznöm.

Ezután állításokat kaptak a hallgatók, és arra vártam választ, hogy egyetértenek vagy sem az adott állításokkal. Az eredmények a következők lettek: A válaszadók 70,2%-a egyetértett a kijelentéssel, mely szerint *A nyelvtudás garantálja, hogy könnyebben el tudok helyezkedni a munkaerőpiacon*, 54,5%-uk szerint *nagyobb eséllyel tudnak elhelyezkedni a munkaerőpiacon, ha több diplomájuk van*. 61,2%-uk egyetértett azzal a kijelentéssel, hogy *A munkaerőpiacon a diploma megléte számít, és nem az, hogy melyik egyetemen szereztem*. Végül pedig 67,7% szerint *Az elhelyezkedésnél a szaktudás fontosabb, mint a diploma*.



Rákérdeztem arra is, hogy a válaszadók szerint mik a munkaerőpiacon való sikeres elhelyezkedés tényezői? A következő tényezőket sorolták fel:

- Diploma
- Nyelvtudás
- Szaktudás
- Ambíció, akarat, kitartás
- Jó háttértudás
- Valódi tudás, nemcsak diploma
- Kooperációs készség
- Nyitottság, határozottság, kognitív rugalmasság
- Jó problémamegoldó készség
- Soft skillek, önmarketing
- Tájékozottság
- Rugalmasság
- Egyetem hírneve
- Lelkiismeretesség
- Céltudatosság
- Kapcsolatok
- Fejlődni képesség
- Szakmai tapasztalat
- Gyors és precíz gondolkodás
- Érdeklődés
- Megjelenés, jó fellépés

Annak ellenére, hogy a válaszadók közel fele, 52,1%-a válaszolta azt, hogy volt már munkahelye, a „kapcsolati tőke”, mint a munkaerőpiacon való sikeres elhelyezkedés egyik tényezője meglehetősen előkelelő helyen végzett a sikeres elhelyezkedés tényezőinek listáján. Hárompontos Likert-skálán jelölték be, hogy szerintük ez a faktor mennyire számít. A 121 válaszadó válaszainak átlaga 2,4 (1-től 3-ig skálázva).

Kíváncsi voltam arra is, hogy a kitöltők szerint mi a hátránya annak, ha valaki újonc egy munkahelyen. A következő felsorolás mutatja a kapott válaszokat.

- Tudatlanság, gyakorlat hiánya, kapcsolatok.
- Idő kell amíg azonosul a feladataival az újonc, önállóan és útbaigazítás nélkül. Vannak olyan rangidősek, akik nem szívesen segítenek illetve nem tolerálják ha azonnal nem vagy képes beletanulni. Nincs még gyakorlata az újoncnak.
- Elvárják, hogy maradjon túlórázni szó nélkül.
- Ismeretlen elvárások.
- Kapcsolatok szintjének hiánya, betanulási idő szükséglete.
- Tapasztalatlan az adott témában, így könnyen hibázhat
- Új emberek, új kihívások, ezek nehézséget okozhatnak.
- Az új feladatok elvégzése mellé jelentős energiát kell átcsoportosítani a munkatársakkal kialakítandó jó munkakapcsolat kialakításához, ami megosztja az erőforrásokat.

- Tisztelet és tekintély hiánya.
- Helyismeret és ügyintézés menetének hiánya.
- Nincsenek kapcsolatai.
- Kollégák kevésbé veszik komolyan az újoncokat.
- Elvárják, hogy maradjon túlórázni szó nélkül.
- Kevesebb fizetés.
- Mentorálás hiánya.
- Nem érti a belsős poénokat, -"helyi" szokások, tapasztalatok hiánya.
- Minden mozdulatát figyelik.

Végezetül pedig arról kérdeztem a válaszadókat, hogy mi a véleményük arról a tervezetről, amely szerint 2020-tól csak azok jelentkezhetnek felsőoktatásba, akiknek középfokú (B2) nyelvvizsgájuk van. A vélemények nagyon megoszlottak, az alábbi felsorolásba gyűjtöttem össze a kapott válaszokat:

- Nagyon jó ötlet, mert így mindenkit jobban ösztökélnék.
- Jó dolognak tartom, bár akinek nincs nyelvérzéke, a tudomány iránt viszont nagyon elköteleződő és okos, az ő(k) szempontjából nem igazán ésszerű.
- Teljes mértékben egyetértek ezzel. A legtöbb középiskola lehetőséget biztosít még a hátrányos helyzetű diákoknak is a nyelvvizsga megszerzésére.
- Ez egy nagyon helyes és szorgalmazandó lépés. A mai világban a technológiai és kommunikációs fejlesztések és technológiák mellett elengedhetetlen legalább egy, de több idegennyelv ismerete.
- Egyetértek részben, mert Magyarországon túl nagy a szakmunkások hiánya amit egyrészt azzal lehet javítani, ha az egyetemisták számát csökkentik (másképp a középfokú szakképzések erősítésével). Ezt lehet a jelentkezési feltételek szigorításával elérni. Ennek egyik eszköze a nyelvvizsga szükségé.
- Én ezt jó ötletnek tartom, én is így jelentkeztem egyetemre és ad talán egy kis előnyt.
- Abból a szempontból jó dolog, hogy később majd nem az egyetem mellett kell sűrgetni, viszont nem mindenkinek áll módjában középiskolában nyelvvizsgát szerezni.
- Sok olyan diák ki fog esni, aki, esetleg anyagi forrás hiányában nem tette, vagy több időre van szüksége, és egyetemi éve alatt szerezne meg.
- Nem tartom helyes döntésnek, mert így elveszünk tőle jogokat. Az már az egyén saját döntése és/vagy hibája, ha egyetemi éve alatt legalább 1 nyelvvizsgát sem szerez, de ezt a lehetőséget elvenni tőle jelentkezés előtt hiba.
- Nagyon igazságtalannak tartom, ismerve a jelenlegi középiskolai nyelvtanítás színvonalát és a magánúton elérhető lehetőségek árát.
- A nem elit gimikben végző diákoknak, az ő középiskolájuk gyengébb nyelvtanítása miatt, hátrányból indulhatnak. Emiatt, szerintem, sokaknak kényszerből ki kell majd hagyniuk egy évet egyetemi tanulmányaik megkezdése előtt.
- A papír nem tükrözi a tényleges nyelvtudást.
- A véleményem erről az, hogy a nyelvvizsga tulajdonképp nem bizonyít semmit. Magamtól tanultam az angolt, nyelvvizsgám még nincs, de helyt tudnék állni több szituációban, mint a nyelvvizsgás ismerőseim 70%-a. Ez a kormány egy újabb eszköze arra, hogy megrövidítsék az adófizetőket; okosabbnak tartanám, ha inkább minden felvételizőt behívna az adott egyetem egy elbeszélésre és élesben értékelhetné a potenciális hallgató tudását.
- Egyetértek vele, mivel a mai oktatási rendszerben már általános iskolás kortól kezdve egyre nagyobb hangsúlyt kap a nyelvi képzés. Így az érettségi bizonyítvány

megszerzéséig rendelkezésre álló bő 10 év alatt egy B2-es nyelvvizsga megszerzése reális elvárás a diákok felé.

- Teljesen felesleges, mert nem abból lesz jó szakember, aki tud 10 nyelven, hanem aki szereti és tudja is csinálni. Nagy hülyeségnek tartom és ez csak a jelenlegi kormány ökörsége, hogy minél kevesebb egyetemista (tanult, intelligensebb) legyen, mert ők rálátnak a kormány korrupciójára, zsarnok működésére és megdöntheti a kormányt! Meg is fogja! ;)
- Helyénvaló szabálynak tartom, mert hosszú távon az szolgálja az országunk érdekeit, ha minél több külföldi kereskedelmi és gazdasági kapcsolata van. Valamint mivel a felsőfokú végzettséget igénylő munkaerőpiacon túlkínálat van, ezért szigorítani kell, kell valami rosta, ami alapján méginkább megválogtadják a jelentkezők létszámát. Úgy gondolom, hogy egy B2-es nyelvvizsga simán teljesíthető gimnáziumi tanulmányaink alatt.
- Azzal, hogy nyelvtudással kell rendelkezni, egyetértek, azzal viszont nem hogy meg van kötve mikor kell letennem.
- Talán jobbakká lesznek Magyarország mutatói a nyelvtudásról.
- Teljes mértékben egyet értek ezzel, aki nem tud legalább angolul megszólalni az mehet ahová a nap se süt.
- Nem feltétlenül értek egyet, mert sok olyan tehetséges fiatal lehet, akinek nincs lehetősége nyelvtanárhoz járni, az iskolában tanult angol viszont nem elég egy nyelvvizsga megszerzéséhez.
- Van része, amivel egyetértek, és van amivel nem teljes mértékig. Fontos a nyelvtudás ez kétségtelen, viszont az egyetemre való bekerüléshez nem feltétlenül kötném a nyelvvizsga meglétét, inkább az egyetemi tanulmányi időszakon belül tennék valami időkorlátot, ameddig meg kellene szerezni az adott nyelvvizsgát.
- Helyeselném, ha az állam lehetőséget adna mindenkinek a színvonalas nyelvtanulásra, de az oktatási rendszer és egyes tanárok alkalmatlansága nem teszi ezt lehetővé.
- Ezzel a döntéssel, a jelenlegi nyelvoktatás mellett, az egyetemre jelentkező diákok száma csökkenthető.

2019. november 7-én elfogadta a kormány a kötelező középfokú nyelvvizsga eltörléséről szóló javaslatot (EDULINE 2019) miután az Innovációs és Technológiai Minisztérium (ITM) a HÖÖK-kal és más szervezetekkel való egyeztetés után azt javasolta a kormánynak, hogy a kötelező nyelvvizsga követelmény kerüljön ki a felsőoktatási felvételi elvárások közül.

A nem reprezentatív kutatás eredményei a következők: a kérdőívet kitöltő hallgatók körülből 70%-a szerint a nyelvtudás garantálja, hogy könnyebben el tudnak helyezkedni a munkaerőpiacon. 54,5%-uk állította azt, hogy ha több diplomájuk van, akkor nagyobb eséllyel tudnak elhelyezkedni a munkaerőpiacon, vagyis közel egyenlő arányban voltak azok, akik egyetértettek és azok, akik nem értettek egyet a kijelentéssel. 61,2 %-uk szerint a munkaerőpiacon a diploma megléte számít, és nem az, hogy melyik egyetemen szereztem. 67,8%-uk gondolta úgy, hogy az elhelyezkedésnél a szaktudás fontosabb, mint a diploma. A válaszadók szerint a munkaerőpiacon való sikeres elhelyezkedés legfontosabb tényezői a következők: diploma, nyelvtudás, szaktudás, ambíció, akarat, kitartás. A kapcsolati tőkének viszont meglehetősen nagy szerepet tulajdonítanak a sikeres munkaerőpiaci elhelyezkedésben.

Az előbb ismertetett előkészítő kutatások ösztönöztek arra, hogy szükséges egy olyan témájú kutatás lefolytatása is, amely a tudástranszfer kérdéskörét vizsgálja ugyan, de nyelvi aspektusból. Elsősorban azért tartom fontosnak nyelvészeti szempontból is körüljárni ezt a témát, mert a Szent

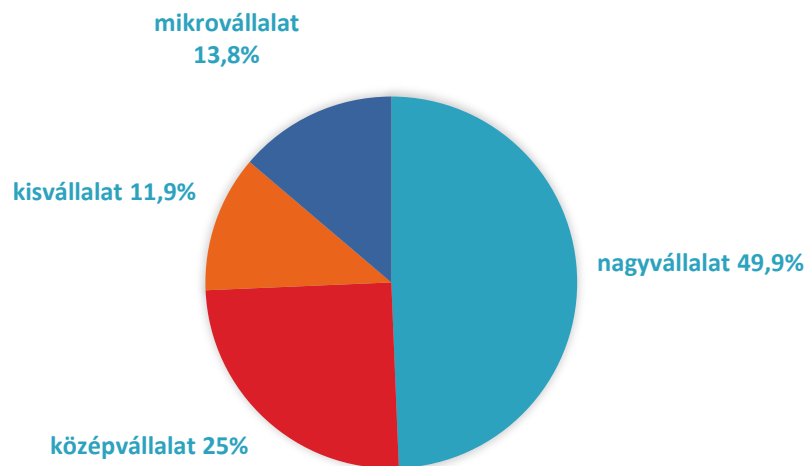
István Egyetemről is -ahol főállásban dolgozom-, mennek diákok olyan nemzetközi cégekhez, vállalatokhoz gyakornoknak és főállású munkavállalónak is, ahol a munkanyelv nem az ő anyanyelvük, hanem angol, német vagy éppen holland. Végzett hallgatók beszámolóiból folyamatosan frissülő képet kapok arról, hogy milyen nyelvi nehézségekkel szembesülnek napi munkájuk során, hogyan tudják vagy merik a felmerülő problémákat és akadályokat megoldani.

### Empirikus kutatás

A kérdőívet 160 fő töltötte ki, ahol a válaszadók közül 98 nő, 62 férfi.

A vizsgált mintában a cégek 49,4%-a nagyvállalat, vagyis 250 főnél több alkalmazottal rendelkezik; 25%-a középvállalat, ami 50-249 főt foglalkoztat, míg 11,9%-a kisvállalat (9-49 főt foglalkoztat) és 13,8 %-a mikrovállalat 2-8 fő alkalmazottal.

Össességében elmondható, hogy a kérdőívet kitöltők közel fele nagyvállalatnál dolgozik (13. ábra).

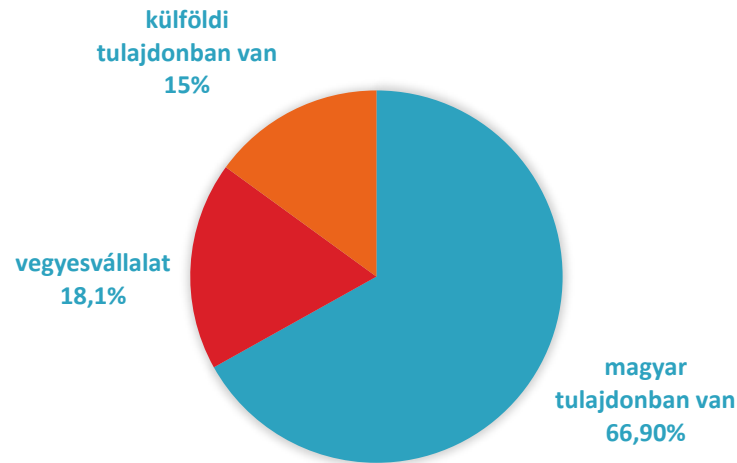


**13. ábra: A kérdőívet kitöltő munkavállalókat foglalkoztató cégek mérete**

Forrás: saját szerkesztés, 2018

A cég elhelyezkedését illetően elmondható, hogy a kérdőívet kitöltők 74,9%-a, vagyis közel a 3/4-e Közép-Magyarországon dolgozik. Észak-Magyarországon 8,8%, Dél-Alföldön 6,9%, míg a Közép-Dunántúlon, Dél-Dunántúlon 3,8%-uk dolgozik.

A cégek, vállalatok tulajdonviszonyát illetően a kérdőívet kitöltő munkavállalók 66,9%-a kizárólag magyar tulajdonban van, 18,1%-uk vegyes vállalat, míg 15%-uk teljes egészében külföldi tulajdonban van (14. ábra).

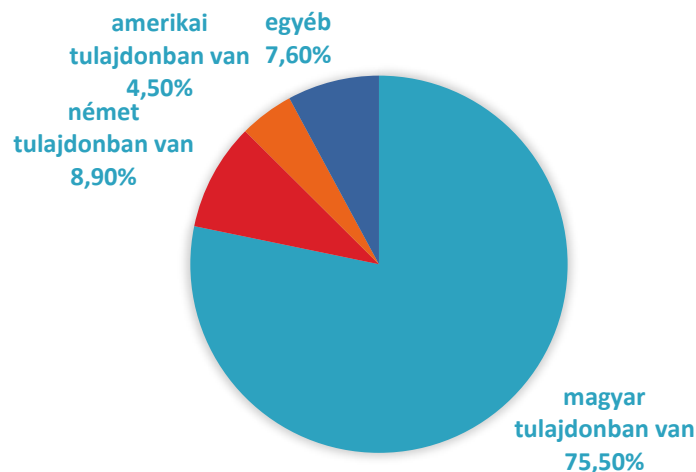


**14. ábra: A kérdőívet kitöltő munkavállalókat foglalkoztató cégek tulajdonviszonya**

Forrás: saját szerkesztés, 2018

A KSH 2014-es adataiból azt olvashatjuk ki, hogy az összes Magyarországon működő vállalkozás közül, vagyis 514 537 vállalat közül 18 273 vállalat, vagyis az összes vállalat csupán 3,6%-a van külföldi irányítás alatt, azonban 69,9 %-uk irányítása az EU-n belül zajlik, ami akár jelentheti Magyarországot is, adott esetben Budapestet.

A kérdőívet kitöltő munkavállalókat alkalmazó cégek több mint, 75,7%-a kizárólag magyar tulajdonban van, 8,9%-uk kizárólag német tulajdonú, míg 4,5%-uk kizárólag amerikai tulajdonban van. Az egyéb nemzetiséget a kérdőívet kitöltők 7,6%-a jelölte be, és jellemzően a következő nemzetiségeket sorolták fel: svéd, finn, japán, francia és belga (15. ábra).



**15. ábra: Milyen nemzetiségűek a kérdőívet kitöltő munkavállalókat foglalkoztató cégek?**

Forrás: saját szerkesztés, 2018

A válaszadók életkorát is megkérdeztem. A kapott adatok alapján a válaszadók legnagyobb százaléka, 38,8% a 18-29 éves korosztályba tartozik, 24,4%-uk a 30-39 éves korosztályba, 23,8%-

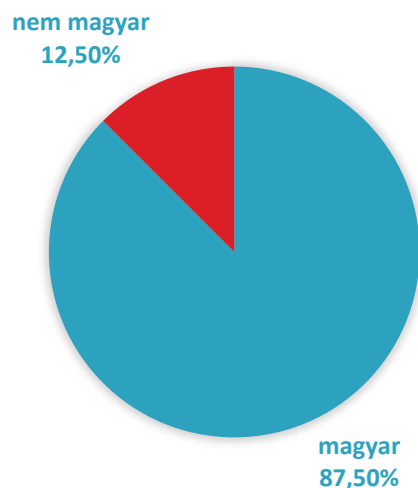
uk a 40-49 éves korosztályba, 11,9%-uk az 50-59 éves korosztályba, míg a 60-69, éves korosztályba a kitöltők 0,6%-a tartozik, akárcsak a 70 fölöttiek aránya is 0,6%.

## 4.2. A HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATA

### 4.2.1. Az 1. hipotézis vizsgálata

**Amennyiben létezik egy működő közös munkanyelv a vállalaton belül, a szervezet pénzt, időt és energiát takarít meg fordítók és tolmácsok igénybevétele nélkül.**

Az 1. hipotézis vizsgálata előtt megnéztem, hogy a kérdőívet kitöltők vállalatainál magyar vagy nem magyar a közösen használt munkanyelv. A válaszadók többségénél, 87,5%-nál a magyar nyelv a közös munkanyelv (16. ábra).

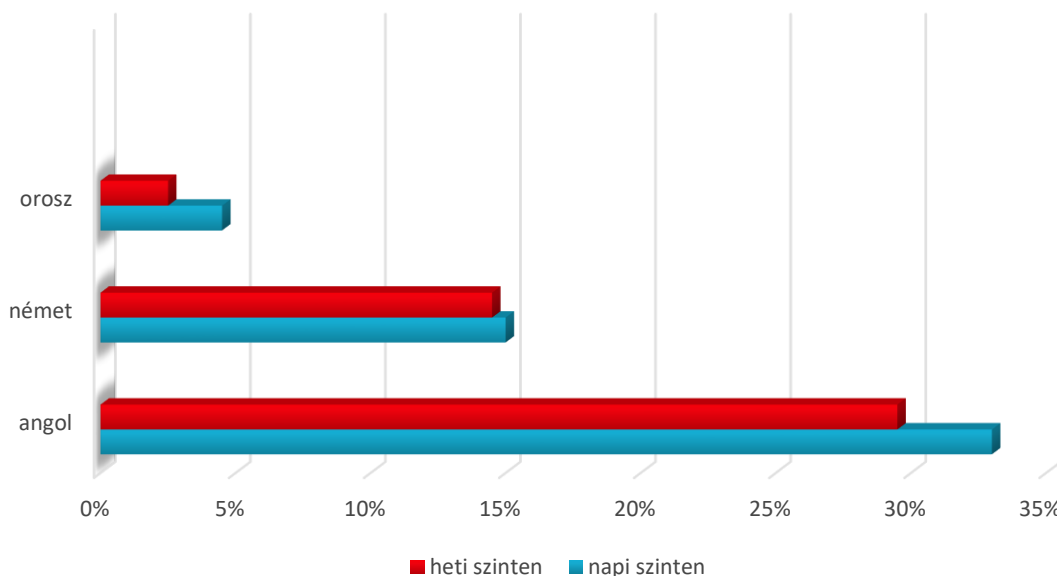


**16. ábra: A megkérdezett vállalatoknál használt közös munkanyelv**

Forrás: saját szerkesztés, 2018

Ezután kíváncsi voltam arra, hogy melyik idegen nyelvet használják a munkavállalók munkájuk során napi szinten. A válaszadók 33%-a napi szinten használja az angolt, 15%-uk a németet és 4,5%-uk az oroszot. Heti szinten a munkavállalók 29,5%-a használja az angolt, 14,5%-uk a németet és 2,5%-uk az oroszot. A kérdőívben szerepeltek még egyéb nyelvek is, azonban az azokra kapott értékek meglehetősen alacsonyak voltak, ezért azokat az értékeket külön nem tüntetem fel. A vállalatok dolgozói elsősorban az angolt, mint idegen nyelvet használják munkájuk során, ezért abból a gondolatból indultam ki, hogy ha idegen nyelvet használnak magyar munkavállalók, akkor azt nyilván nem egymás közt használják, hanem külföldi munkatársaikkal való kommunikációjuk során. A 17 ábra az angol, német és orosz nyelv használatának gyakoriságát mutatja a vizsgált cégeknél.

### A nyelvek használatának gyakorisága



#### 17. ábra: Az angol, német és orosz nyelv használatának gyakorisága a vizsgált cégeknél

Forrás: saját szerkesztés, 2018

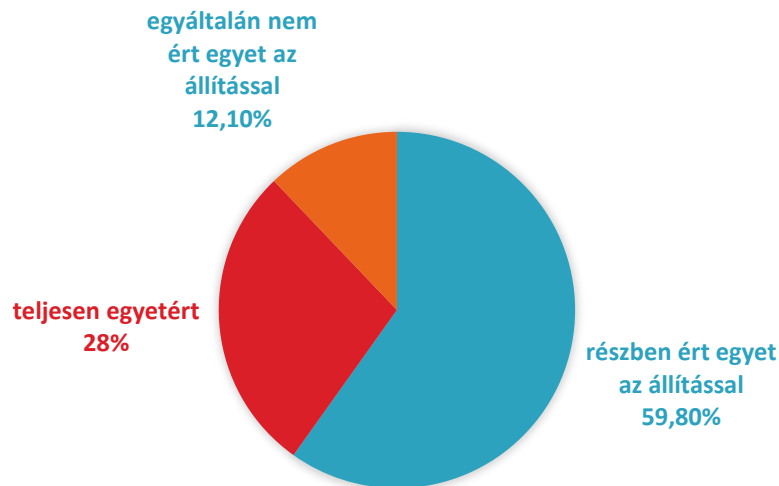
Az 1. hipotézist vizsgálva arra voltam kíváncsi, hogy a dolgozók mennyire értenek egyet azzal az állítással, hogy a vállalatuk sok pénzt költ fordítókra és tolmácsokra a munkahelyi anyagok és dokumentumok lefordítására. A válaszadók 10%-a teljesen egyetértett, 50,6%-uk részben értett egyet és 39,4%-uk egyáltalán nem értett egyet azzal, hogy a vállalatuk sok pénzt költ fordítókra és tolmácsokra a munkahelyi anyagok és dokumentumok lefordítására. A kérdőívet kitöltők 60,6 %-a tehát részben vagy teljesen egyetértettek az említett állítással, vagyis úgy vélték, hogy vállalatuk sok pénzt költ fordítókra és tolmácsokra munkahelyi anyagok és dokumentumok lefordítására.

A kérdőívben külön nem kérdeztem arra rá, hogy a „részben egyet ért” valójában mit is takar. Azonban értelmezésem szerint azok, akik részben értenek egyet azzal az állítással, hogy a vállalat sok pénzt költ fordítókra és tolmácsokra a munkahelyi anyagok, dokumentumok lefordítására, azok azért érthetnek csupán részben egyet, mert vagy nem sokat költ a vállalat, vagy nem feltétlenül a munkahelyi anyagokat és dokumentumokat fordítatják le a munkavállalókkal. Mivel a második gondolat meglehetősen furcsa feltételezés lenne, így az első gondolatból indultam ki, vagyis, hogy a válaszadók szerint nem minden esetben költ sok pénzt a vállalat fordítókra és tolmácsokra, hiszen elképzelhető, hogy kisebb összeget költ, de az biztos, hogy költ pénzt fordítókra és tolmácsokra a munkahelyi anyagok lefordításához.

Ezután keresztábra elemzést végeztem, ahol a -mi a cég tulajdonviszonya- és a -A vállalat sok pénzt költ fordítókra és tolmácsokra a munkahelyi anyagok, dokumentumok lefordítására- összefüggését vizsgáltam meg. A kapott eredmény szerint a kizárólag magyar tulajdonban levő cégek esetében, a 107 dolgozó közül 47 (43,9%) nem ért egyet és további 47 dolgozó (43,9%) részben ért egyet az állítással, míg 12,1%-uk mondta azt, hogy teljesen egyetért. A vegyes vállalatok esetében, a válaszadók 79,3%-a (23 fő) részben ért egyet az állítással, 13,8%-uk egyáltalán nem ért egyet és csupán 6,9%-uk mondta azt, hogy teljesen egyetért.

A teljes egészében külföldi tulajdonban levő cégeknél a kitöltők 50%-a egyáltalán nem ért egyet az állítással, vagyis a válaszadók fele állítja azt, hogy a vállalat nem költ sok pénzt fordítókra és tolmácsokra a munkahelyi anyagok és dokumentumok lefordítására. 45,8%-uk részben ért egyet és csupán 4,2%-uk mondta azt, hogy teljesen egyetértett. A „teljesen egyetérték” választ a kizárólag magyar tulajdonban levő vállalatoknál dolgozó munkavállalók csupán 12,2%-a adta, a vegyes tulajdonban levő vállalatok dolgozóinak 6,8%-a, és a kizárólag külföldi tulajdonban levő vállalatok megkérdezett dolgozóinak csupán 4,2%-a adta. A kérdőív adatainak elemzése előtt abból indultam ki, hogy inkább a vegyes tulajdonban levő vállalatok dolgozói gondolják majd úgy, hogy a vállalatuk sok pénzt költ fordítókra, de **a kapott eredményeimből ez a feltételezés nem igazolódott be.**

A következő keresztábra elemzést -A cég tulajdonviszonya- és -A vállalat saját munkavállalóival fordíttatja le az anyagokat, dokumentumokat szükség esetén- összefüggéseinek elemzésével végeztem. A kapott eredmények szerint a kizárólag magyar tulajdonban levő vállalatok megkérdezett dolgozóinak 59,8%-a (64 fő) részben ért egyet az állítással, 28%-uk (30 fő) teljesen egyetért, míg 12,1%-uk (13 fő) egyáltalán nem ért egyet az állítással (18. ábra).

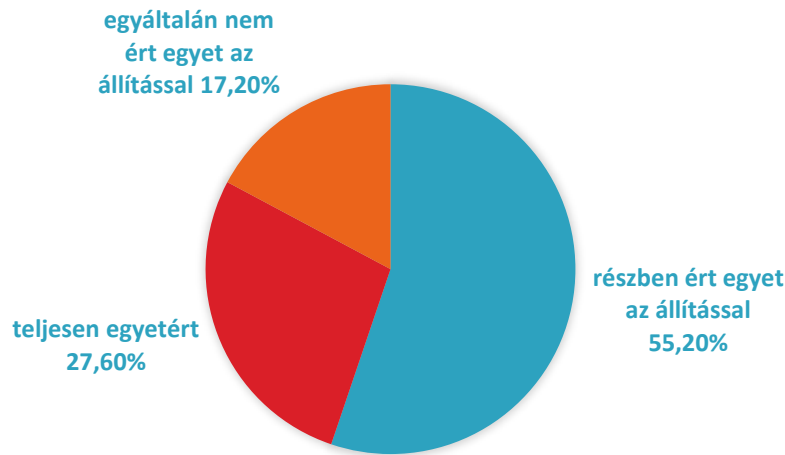


**18. ábra: A magyar tulajdonban levő vállalatok dolgozói mennyire értettek egyet a következő állítással: A vállalat a saját munkavállalóival fordíttatja le az anyagokat, dokumentumokat**

Forrás: saját szerkesztés, 2018

A vegyes vállalatok megkérdezett dolgozóinak 55,2%-a részben ért egyet, 27,6%-uk teljesen egyetért, míg 17,2%-uk egyáltalán nem ért egyet az állítással (19. ábra).

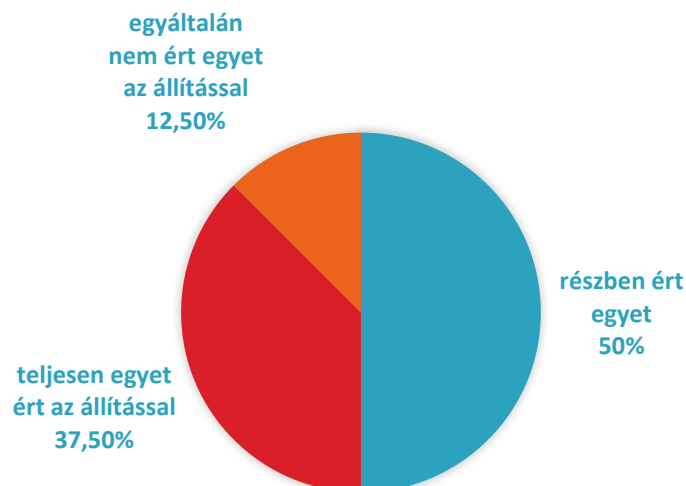




**19. ábra: A vegyes tulajdonban levő vállalatok dolgozói mennyire értettek egyet a következő állítással: A vállalat a saját munkavállalóival fordíttatja le az anyagokat, dokumentumokat**

Forrás: saját szerkesztés, 2018

A teljes egészében külföldi tulajdonban levő vállalatok esetében, a megkérdezett dolgozók 50%-a részben ért egyet, 37,5%-uk teljesen egyet ért, míg 12,5%-uk egyáltalán nem ért egyet az állítással. A vizsgált vállalatok dolgozóinak véleménye -függetlenül a vállalat tulajdonviszonyától- 28-37,5%-ban az, hogy a vállalat saját munkavállalóival fordíttatja le az anyagokat, dokumentumokat; vagyis a megkérdezett vállalatok dolgozóinak körülbelül 1/3-a úgy gondolja, hogy a vállalat a saját dolgozóival fordíttatja le a munkahelyi dokumentumokat szükség esetén (20. ábra).



**20. ábra: A külföldi tulajdonban levő vállalatok dolgozói mennyire értettek egyet a következő állítással: A vállalat a saját munkavállalóival fordíttatja le az anyagokat, dokumentumokat**

Forrás: saját szerkesztés, 2018

A dolgozók többsége viszont azt gondolja, hogy nem a saját dolgozókkal fordíttatja le a munkáltatójuk az idegen nyelvű anyagokat. Amennyiben nem a saját munkavállalók fordítanak, akkor jellemzően külsős fordítókat és tolmácsokat kérnek meg a fordítási feladatok elvégzésére. Ez az eredmény összecseng a kérdőív 10-es kérdésére kapott eredményekkel, vagyis azzal, hogy a kérdőívet kitöltők 60,6 %-nál -vagy teljesen egyetértettek vagy részben értettek egyet azzal az állítással, mely szerint a vállalat sok pénzt költ fordítókra és tolmácsokra saját vállalati anyagok és dokumentumok lefordításához.

Természetesen költséghatékonyabb módja a fordításnak, ha úgymond „házon belül”, vagyis cégen belül vannak olyan munkavállalók, akiknek nyelvi szintje elegendő ahhoz, hogy professzionális módon fordítsanak le szaknyelvi anyagokat a vállalatnak.

Személyes tapasztalatom e téren az, hogy fordítóként többször találkoztam azzal a kéréssel, hogy a kapott anyagot olvassam el és ne fordítsam le az egész dokumentumot, hanem készítsek egy tömörített kivonatot, ami a lényegét tartalmazza. Ezt a feladatot meglehetősen kockázatosnak tartom sok esetben, mert a lényeg megragadása és megfogalmazása nagyon szubjektív. Természetesen a cégeknek így olcsóbb a fordítás, vagy inkább a „tömörítés”, hiszen összességben a karakterszám vagy a szószám jóval kevesebb lesz a végén.

Kíváncsi voltam arra is, hogy mennyire értnek egyet a dolgozók azzal az állítással, hogy a közös munkanyelv használata csökkenti az egyének közti kommunikáció közben előforduló félreértések számát. A dolgozók 53,8%-a teljesen egyetértett, 40,3%-uk részben értett egyet, míg 6%-uk egyáltalán nem értett egyet az állítással. Folytatva az előző gondolatsort, a dolgozók körülbelül 72,1%-a fontosnak tartja, hogy legyen egy közös munkanyelv a kollégák között, mert úgy gondolják, hogy ez a hatékonyság záloga lehet, ugyanakkor már jóval kevesebben (53,8%) gondolták azt, hogy ha van közös munkanyelv, akkor az csökkenti az egyének közti kommunikáció közben előforduló félreértések számát. Tehát szeretnék, hogy legyen közös munkanyelv, ugyanakkor már nem annyira biztosak abban, hogy a félreértések száma így csökkenhet.

Végül két állítást vettem keresztábrás vizsgálat alá. Az egyik állítás: „A közös munkanyelv használata csökkenti az egyének közti kommunikáció közben előforduló félreértések számát.” (Mennyire ért egyet a következő mondatokkal?), a másik állítás: „Egy közös munkanyelv (pl: angol/német.) megléte a cégnél a munkahelyi hatékonyság záloga.”

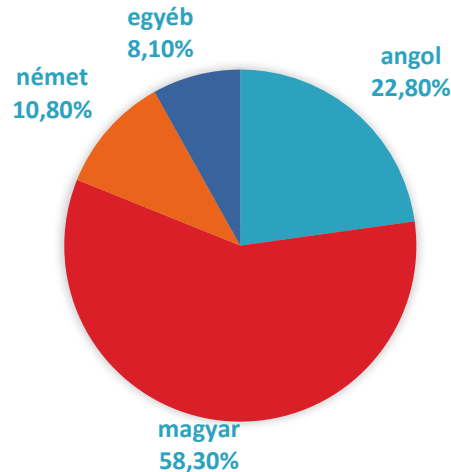
A kapott eredmények szerint azok közül a dolgozók közül, akik teljesen egyetértettek azzal, hogy a közös munkanyelv a hatékonyság záloga, közülük 57,9% teljesen egyetértett azzal is, hogy a közös munkanyelv csökkenti az egyének közti kommunikáció közben előforduló félreértések számát. 36,8%-uk részben értett egyet és csupán 5,3%-uk nem értett egyet. A közös munkanyelv a hatékonyság záloga kijelentéssel részben egyetértők 43,2%-a teljesen egyetértett, 53,2%-uk részben értett egyet és csupán 4,5%-uk egyáltalán nem értett egyet azzal, hogy a közös munkanyelv csökkenti az egyének közti kommunikáció közben előforduló félreértések számát. A két kijelentéssel egyáltalán egyet nem értők száma elenyésző.

Az 1. hipotézist elemezve elmondható, hogy a dolgozók csaknem háromnegyede (72,1%) -a fontosnak tartja, hogy legyen egy közös munkanyelv a kollégák között, mert úgy gondolják, hogy ez a hatékonyság záloga lehet, ugyanakkor már jóval kevesebben (53,8%) gondolták azt, hogy ha van közös munkanyelv, akkor az csökkenti az az egyének közti kommunikáció közben előforduló félreértések számát. Tehát szeretnék, hogy legyen közös munkanyelv, ugyanakkor már nem annyira biztosak abban, hogy a félreértések száma így csökkenhet.

#### 4.2.2. A 2. hipotézis vizsgálata

### 2. hipotézis: A többségi magyar tulajdonú, és a magyar nyelvet munkanyelvként használó vállalatok munkavállalói nem tanulnak idegen nyelvet.

A 2. hipotézis vizsgálatakor először arra voltam kíváncsi, hogy mi a kérdőívet kitöltő munkavállalók vállalatainál a közösen használt munkanyelv. A kapott válaszok alapján a magyar 58,3%, angol 22,8% és német 10,8% a leggyakrabban használt munkanyelv (21. ábra).



**21. ábra: A vizsgált cégeknél használt munkanyelv**

Forrás: saját szerkesztés, 2018

Majd megvizsgáltam, hogy a különböző tulajdonviszonyú cégeknél a magyar nyelv vagy nem a magyar nyelv a közös munkanyelv. A kapott eredmények szerint a kizárólag magyar tulajdonban levő cégek munkavállalóinak 100%-a mondta azt, hogy náluk a magyar nyelv a közös munkanyelv. A vegyes vállalatok esetében a dolgozók 69%-a mondta azt, hogy náluk a magyar nyelv a közös munkanyelv, míg a teljes egészében külföldi tulajdonban levő vállalatok munkavállalóinak 54,2%-a jelölte azt, hogy a magyar a közös munkanyelv. A kizárólag magyar tulajdonban levő vállalatok és a vegyes tulajdonban levő vállalatok esetében a kapott értékek teljesen érthetőek és indokoltak, azonban a kapott 54,2% a teljes egészében külföldi tulajdonban levő vállalatok esetében meglehetősen alacsony az én elvárásom szerint. Megállapítottam, hogy még azoknál a cégeknél is, ahol külföldi tulajdonos van teljes egészében, a magyar nyelvet használják a munkavállalók közös munkanyelvként. Érdeemes lenne a későbbiekben azt is megvizsgálni, hogy milyen százalékban foglalkoztatnak magyar és külföldi munkavállalókat a teljes egészében külföldi tulajdonban levő cégek, mert abból már lehetne következtetni arra, hogy mi indokolja a magyar, mint közös munkanyelv gyakoribb használatát.

A statisztikai próba Pearson-féle Khi-négyzet eredménye 48,775, ahol a szignifikanciaszint 0,00, ami kisebb, mint 0,05, ami azt jelenti, hogy a vizsgált változók között van összefüggés, vagyis aközött, hogy milyen a cég tulajdonviszonya és magyar vagy nem magyar a közös munkanyelv. A magyar tulajdonban levő vállalatok esetében és a vegyes vállalatok esetében jellemzően a magyar nyelv a közös munkanyelv, míg a külföldi vállalatok esetében jellemzően nem a magyar nyelv a munkanyelv. A teszt megbízhatónak bizonyult, a megbízhatósági érték 33,3%.

A 13. táblázat eredményeiből jól látszik, hogy a válaszadók legnagyobb százaléka, 23,1% tanul idegen nyelvet, annak ellenére, hogy vállalatuknál a magyar nyelv a közös munkanyelv. 13,3%-uk szerint a vállalat nem ösztönzi a dolgozókat, hogy tanuljanak idegen nyelvet, és további 12,9%-uk állította azt, hogy nem motivált arra, hogy idegen nyelvet tanuljon, 7,2%-uk pedig szükségét sem érzi annak, hogy tanuljon idegen nyelvet. Összességében tehát elmondható, hogy azoknál a vállalatoknál, ahol a magyar a közös munkanyelv, a dolgozók körülbelül fele vagy tanul, vagy szeretne tanulni idegen nyelvet annak ellenére is, hogy azt a jelenlegi munkahelyén nem feltétlenül tudná használni. Ez nagyon pozitív és a vállalatoknak továbbra is ösztönözni kellene a munkavállalókat, hogy foglalkozzanak az idegen nyelvvel, tanuljanak idegen nyelvet lehetőségük és idejük szerint, sőt a még motiválatlan dolgozókat is motiválniuk kellene a nyelvtanulásra.

**13. táblázat: Jellemző kijelentések vállalatoknál, ahol a magyar a közös munkanyelv (A válaszadók hány százaléka ért egyet az alábbi kijelentésekkel)**

Mivel vállalatunknál magyar nyelv a közös munkanyelv, ezért nincs szükség idegen nyelv tanulására.	7,2%
Mivel vállalatunknál magyar nyelv a közös munkanyelv, ezért nem vagyok motivált, hogy idegen nyelvet tanuljak.	12,9%
Mivel vállalatunknál magyar nyelv a közös munkanyelv, a vállalat nem ösztönöz, hogy idegen nyelvet tanuljak	13,3%
Mivel vállalatunknál magyar nyelv a közös munkanyelv, a vállalatnak nem érdeke, hogy támogassa a munkavállalókat a nyelvtanulásban.	11,6%
Vállalatunknál nem a magyar a közös munkanyelv.	10,2%
Annak ellenére, hogy vállalatunknál a magyar nyelv a közös munkanyelv, tanulok idegen nyelvet.	23,1%

Forrás: saját szerkesztés, 2018

Ezután egy keresztábra vizsgálatot végeztem, ahol összefüggést vizsgáltam aközött, hogy a vállalatnál magyar nyelv, vagy nem magyar nyelv a közös munkanyelv és aközött, hogy a válaszadó jelenlegi idegennyelv-tudásszintje elegendő-e a munkájához.

A kapott eredményekből jól látható, hogy azokban az esetekben, ahol a vállalatnál a magyar nyelv a közös munkanyelv, a dolgozók 87,1%-a érzi úgy, hogy jelenlegi idegen nyelvi tudásszintjük elegendő a munkájukhoz, vélhetően azért, mert nincs is szükség idegen nyelvtudásra. Míg azoknál a vállalatoknál, ahol nem a magyar a közös munkanyelv, a dolgozók 80,0%-a válaszolta azt, hogy jelenlegi idegen nyelvi tudásszintjük elegendő a munkájukhoz. A kapott 80% meglehetősen magas érték, tükrözheti azt, hogy a dolgozók meglehetősen jó idegen nyelvi szinten vannak, vagy akár jelentheti azt is, hogy adott esetben alapfokú nyelvtudás is elegendő a munkahelyi feladatok idegen nyelven való elvégzésére. Érdeemes lenne ezt részletesebben megvizsgálni a jövőben.

A statisztikai próba Khi-négyzet eredménye 0,753, ahol a szignifikanciaszint 0,286, ami nagyobb, mint 0,05, tehát elmondhatjuk, hogy a vizsgált változók között összefüggés nincs. Vagyis nem állapítható meg összefüggés aközött, hogy magyar vagy nem magyar a vállalat munkanyelve és aközött, hogy a kérdőívet kitöltő munkavállaló adott idegen nyelv tudásszintje elegendő-e a

munkájához vagy nem. A teszt megbízhatósági értéke 25,0%, ami határeset, ezért óvatosan kell a kapott eredményt kezelni.

Végezetül megvizsgáltam azt is, hogy mi motiválná a dolgozókat arra, hogy idegen nyelvet tanuljanak. A 14. táblázat adataiból jól látható, hogy a megkérdezett munkavállalók legnagyobb százaléka (17,1%) akkor tanulna idegen nyelvet, ha ideje engedné, 13,1%-uk válaszolta azt, hogy ha a vállalatban lenne a nyelvoktatás helyszíne, 12,6%-uk tanulna, ha anyagi lehetősége lenne rá, 8%-uk tanulna, ha a munkahelyén tudná használni az idegen nyelvet. A kapott eredmény összecseng a közel húszéves nyelvtanítási tapasztalatommal, vagyis azzal, hogy egyre több vállalat ismert fel azt, hogy a nyelvtanulás és a nyelvtudás nemcsak a munkavállaló érdeke, hanem a munkáltatóé is, így a vállalat lehetőséget biztosít a cégen belüli és akár munkaidőn belüli nyelvtanulásra is, ami véleményem szerint nagyon hasznos kezdeményezés.

**14. táblázat: Nyelvtanulást motiváló tényezők  
(A válaszadók hány százaléka ért egyet az alábbi kijelentésekkel)**

ha a munkahelyemen tudnám használni	8%
ha többet utaznék	6,2%
ha időm engedné	17,1%
ha anyagi lehetőségem lenne rá	12,6%
ha a vállalat támogatná anyagilag	10,6%
ha a vállalatban lenne a nyelvoktatás helyszíne	13,1%
ha nem lenne kötelező a vizsga/nyelvvizsga tanfolyam után	3,4%
ha fiatalabb lennék	3%
ha nem ilyen sok egyéb elfoglaltságom	7,8%
ha nő lenne a tanár	0,9%
ha külföldi vállalatnál dolgoznék Magyarországon	5,1%

Forrás: saját szerkesztés, 2018

#### 4.2.3. A 3. hipotézis vizsgálata

**3. hipotézis: A Magyarországon működő nemzetközi multikulturális vállalatok nagy része nem ismeri fel, vagy figyelmen kívül hagyja a vállalat működéséhez szükséges idegen nyelv szerepét és annak fontosságát.**

A 3. hipotézis vizsgálatához először azt vizsgáltam meg, hogy van-e összefüggés a cég mérete és aközött, hogy a szervezet támogatja a nyelvtanulást és a cég szervezi a munkatársak nyelvi képzését.

Keresztábrás vizsgálatot végeztem; ahol az egyik változó a cég mérete, a másik pedig az, hogy a szervezetnél a munkatársak nyelvi képzését a cég szervezi. A vizsgálat eredménye szerint a mikrovállalatok 50%-ánál egyáltalán nem jellemző, a kisvállalatok 47%-ánál egyáltalán nem jellemző, a középvállalatok 30%-ánál és a nagyvállalatok 27,8%-ánál egyáltalán nem jellemző, hogy a munkatársak nyelvi képzését a vállalat szervezi meg. Azonban az inkább jellemző és a teljesen jellemző értékeket vizsgálva elmondható, hogy a kisvállalatok mutatták a legmagasabb értéket (26,3+10,5= 36,8%), vagyis náluk a legjellemzőbb az, hogy a szervezet támogatja a munkatársak nyelvi képzését. A nagyvállalatok esetében alacsonyabb értékeket kaptunk, mint a mikrovállalatoknál és a középvállalatoknál. Nagyvállalatoknál a teljesen jellemző és az inkább jellemző válaszokra kapott érték 22,8%+ 6,3%=29,1%, míg a mikrovállalatok esetében ez az érték

4,5%+9,1%= 13,6%, és a középvállalatok esetében 27,5%. Ezt azt jelenti tehát, hogy nincs összefüggés aközött, hogy mekkora cég és, hogy a vállalat szervezi-e a munkatársak nyelvi képzését. Vagyis akár egy mikrovállalat is szervezheti a munkavállalóinak a nyelvi képzését, és az is előfordulhat, hogy egy óriásvállalat nem tartja fontosnak szervezeti szinten a dolgozók nyelvi képzését.

A statisztikai próba Pearson-féle Khi-négyzet eredménye 17,592, ahol a szignifikanciaszint 0,129, ami nagyobb, mint 0,05, tehát jellemző összefüggés a két változó között nincsen. A statisztikai teszt megbízható, mivel értéke 50%. **Mindez azt jelenti, hogy a vállalat mérete nem befolyásolja, hogy a munkatársak nyelvi képzését a vállalat szervezi-e.**

A következő keresztábrás vizsgálatnál a két változó: a cég mérete és az, hogy a szervezet támogatja-e a nyelvtanulást. A kapott eredményekből az látszik, hogy a teljesen jellemző állítás a kisvállalatok esetében a legmagasabb, vagyis a kisvállalatnál dolgozók 15,8%-a szerint vállalatukra teljesen jellemző, hogy támogatják a nyelvtanulást. A kapott érték összecseng az előző táblázatban vizsgált adatokkal, vagyis a kisvállalatoknál (9-49 főt foglalkoztató vállalatoknál) a legjellemzőbb az, hogy a vállalat támogatja a nyelvtanulást és meg is szervezi a képzést a munkatársaknak. Szembetűnő volt az a 0%, ami azt mutatja, hogy a középvállalatoknál (50-249 főt foglalkoztató vállalatoknál) a munkatársak közül egy sem jelölte azt, hogy náluk teljesen jellemző az, hogy a szervezet támogatja a nyelvtanulást. A dolgozók 25%-a szerint inkább jellemző, mint nem, de a teljesen elutasítók aránya a legmagasabb, 30%. A nagyvállalatokra vonatkozóan a legmagasabb érték, a 30,4% a jellemző is és nem is, hogy a szervezet támogatja a nyelvtanulást kategóriába esett. Vagyis jellemző is és nem is a támogatás.

A statisztikai próba Pearson-féle Khi-négyzet eredménye 10,878, ahol a szignifikancia érték 0,539, ami nagyobb, mint 0,05, tehát a két vizsgált változó között összefüggés nem áll fenn. A próba megbízhatónak bizonyult, mert megbízhatósági értéke 40%. **Vagyis nincs összefüggés aközött, hogy mekkora a cég és a cég támogatja-e a munkatársak nyelvi képzését.** Ez azt jelenti, hogy akár egy kis cég is támogathatja a náluk dolgozó 5-10 fő nyelvi képzését, és az is lehetséges, hogy egy nagyvállalat, amely több száz főt dolgoztat, nem támogatja a munkavállalóinak a nyelvi képzését.

Ezután megvizsgáltam, hogy mit gondolnak a munkavállalók arról, hogy mennyire tartja vállalatuk fontosnak a nyelvi képzést. A válaszadók egy ötfokú Likert-skálán jelölték, hogy véleményük szerint szervezetüknél mennyire fontos a munkavállalók nyelvi képzése. Az adatokból elmondható, hogy a két szélső érték, vagyis az egyáltalán nem jellemző és a teljesen jellemző kapták a legkevesebb százalékat, és többségében azt választották a munkavállalók, hogy jellemző is és nem is, hogy a szervezetüknél fontos a munkavállalók nyelvi képzése. A kapott átlag 2,92, ami azt jelenti, hogy a jellemző is és nem is illetve az inkább jellemző kategóriák között van az átlag.

Ezután megnéztem azt, hogy a szervezet mit csinál abban az esetben, ha a dolgozók idegen nyelvi szintje és tudása nem megfelelő. Az alábbi táblázat eredményeiből jól látszik, hogy azoknak, akiknek idegennyelv-tudása nem megfelelő, a vállalat biztosít is és nem is lehetőséget nyelvi képzésre, mivel a kapott érték az ötfokú Likert-skálán 2,54, ezért csupán egy hajszálnyival erősebb az az oldal, hogy a szervezet lehetőséget biztosít a dolgozóknak nyelvi képzésre. **Azokat a dolgozókat, akiknek idegennyelv-tudása nem megfelelő jellemzően nem bocsátja el a szervezet,** amit alátámaszt az, hogy a kapott átlag 1,81. A szórás értéke ebben az esetben 1,029, Ami azt mutatja meg, hogy az átlagtól mekkora az eltérés. A kapott érték meglehetősen magas, ami azt jelenti, hogy a minta nem homogén, vagyis nem egyöntetű a minta átlagos véleménye.

Majd a két állítást külön is megvizsgáltam. Az első állításról -vagyis „Akinek nem megfelelő szintű az idegennyelv-tudása, a vállalat lehetőséget biztosít neki nyelvi képzésre (Mennyire jellemzőek a következő állítások az Önök cégére? Kérem jelölje be!) -elmondható, hogy a válaszadók 29,4%-a szerint egyáltalán nem jellemző, 19,4% szerint inkább jellemző, 25,6% szerint jellemző is és nem is, 19,4% szerint inkább jellemző, míg 6,3% szerint teljesen jellemző.

A következő állítást vizsgálva, vagyis, hogy „Akinek nem megfelelő szintű az idegennyelv-tudása, azt a vállalat elbocsátja (Mennyire jellemzőek a következő állítások az Önök cégére? Kérem jelölje be!)” elmondható, hogy a dolgozók 51,9%-a szerint egyáltalán nem jellemző, 25,6% szerint inkább nem jellemző, 13,1% szerint jellemző is én nem is, 8,1% szerint inkább jellemző, míg 1,3% szerint teljesen jellemző. Összességében tehát elmondható, hogy azoknak a munkavállalóknak, akiknek idegennyelv-tudása nem megfelelő, a vállalat biztosít is és nem is lehetőséget nyelvi képzésre, valamint jellemzően nem bocsátja el őket azért, mert adott esetben idegen nyelvi szintjük nem megfelelő.

Végezetül azt is megvizsgáltam, hogy van-e összefüggés a vállalat tulajdonviszonya és aközött, hogy a szervezet támogatja a nyelvtanulást. Mivel azt már tudtam, hogy jellemzően a kisvállalatok, vagyis a 9-49 főt foglalkoztató cégek támogatják és szervezik meg a munkatársak nyelvi képzését, arra is kíváncsi voltam, hogy befolyásoló tényezővel bír-e a cég tulajdonviszonya ebben az összefüggésben. A Kruskal-Wallis tesztet végeztem el az összefüggés vizsgálatára.

A Kruskal-Wallis-próba vagy Kruskal-Wallis H-próba (nevét William Kruskalról és W. Allen Wallisról kapta) egy hipotézis tesztelésen alapuló nem parametrikus statisztikai eljárás, amellyel tesztelhető, hogy egyes minták vajon származtathatóak-e egyazon eloszlásból. Kettőnél több független minta egy változó mentén történő összehasonlítására használják, amelyek rendelkezhetnek azonos, de akár különböző elemszámmal is. A statisztikai próba Khi-négyzet eredménye 14,101, ahol a szignifikanciaérték 0,01, vagyis kisebb, mint 0,05, ezért megállapítható, hogy az adott csoportok véleményei különbözőek a 15-ös változót (A szervezet támogatja a nyelvtanulást) illetően. Az eredmények tükrében a teljes egészében külföldi tulajdonban levő vállalatok megkérdezett dolgozói értékelték leginkább egyet az adott állítással (a kapott átlag rangsor -mean rank- 104,92), míg a legkevésbé a kizárólag magyar tulajdonban levő vállalatok munkavállalói értékelték egyet az állítással.

#### 4.2.4. A 4. hipotézis vizsgálata

**4. hipotézis: Az idegen nyelven zajló tudásátadás egyik leggyakoribb formája a Magyarországon működő szervezeteknél a mentorálás, azon belül a face-to-face (szemtől szembe) kommunikáció.**

Ahogy az 1. hipotézis vizsgálatakor láttuk a megkérdezett munkavállalók többsége napi, heti szinten rendszeresen használ idegen nyelvet, így adódott a kérdés, hogy vajon befolyásolja-e a tudásátadást, tudásmegosztást, ha az idegen nyelven folyik.

Abban az esetben, ahol a vállalatnál használt közös nyelv a magyar nyelv (140 fő esetében), a dolgozók 86,4%-a válaszolta azt, hogy a tudásátadást befolyásolja az a tény, hogy idegen nyelven zajlik. Abban az esetben viszont, ahol a vállalatnál nem a magyar nyelv a közös munkanyelv, a dolgozók 90%-a válaszolta azt, hogy befolyásoló tényezővel bír, ha idegen nyelven zajlik a tudásátadás. Vagyis függetlenül attól, hogy a vállalatnál használt közös munkanyelv magyar vagy

idegen nyelv volt, **a dolgozók többsége abban egyetértett, hogy a tudásátadást, tudásmegosztást befolyásolja az a tényező, ha az idegen nyelven zajlik.**

Ezután arra voltam kíváncsi, hogy hatékonyabban tud-e együttműködni dolgozni egy olyan csapat, amelynek tagjai többféle anyanyelvet beszélnek. Keresztábra vizsgálatot végeztem ennek megválaszolására. A kapott eredmény szerint azoknak a vállalatoknak a dolgozói, akiknél a magyar a közös munkanyelv, 50%-ban csupán részben értenek azzal egyet, hogy hatékonyabban tud együttműködni dolgozni egy olyan csapat, amelynek tagjai többféle anyanyelvet beszélnek. A válaszadók közel 35%-a (49 fő) nem értett egyet az állítással, míg a válaszadók 15%-a mondta azt, hogy egyetértene az állítással.

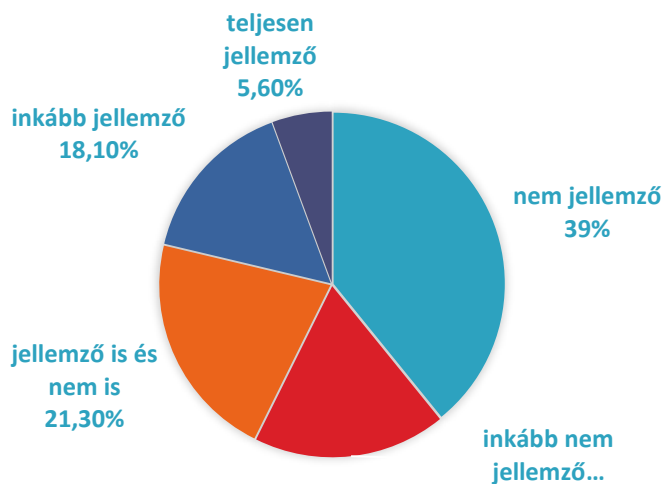
Azoknak a vállalatoknak a dolgozói, ahol nem a magyar nyelv a közös munkanyelv, szintén 50%-ban mondták azt, hogy részben értenek egyet az állítással. A részben egyetértők aránya megegyezik (50%) mindkét esetben, vagyis ahol a magyar a közös nyelv és ahol nem a magyar a közös munkanyelv. A válaszadók 30%-a szerint hatékonyan tud együttműködni egy olyan csapat, amelynek tagjai többféle anyanyelvet beszélnek. Ez pontosan a duplája annak a 15%-nak, akik ugyanezt állították azokban a cégekben, ahol a magyar a közös munkanyelv.

Következésképpen elmondható, hogy azoknál a vállalatoknál, ahol nem a magyar a közös munkanyelv, a dolgozók 30%-a szerint lehet hatékonyan együttműködni egy multikulturális csapatban, míg ez az arány csupán 15% azoknál a vállalatoknál, ahol a magyar a közös munkanyelv. Ez a kapott eredmény arra enged következtetni, hogy ahol a csapat nemzetközi, vagyis különféle nemzetiségű tagokból tevődik össze, ott nagyobb gyakorisággal használják az idegen nyelveket a dolgozók napi munkájuk során, illetve jellemzőbb az is, hogy jobban hozzá vannak szokva a multikulturális munkakörnyezethez. Azonban mégis elgondolkoztató a meglehetősen alacsony 30%, és érdemes lenne azt is vizsgálni, hogy ennek mi lehet a hátterében.

Valamint az is bizonyítást nyert, hogy azoknál a vállalatoknál, ahol vannak külföldi munkavállalók, de a magyar a közös munkanyelv, a dolgozók többsége vélekedik úgy, hogy nem feltétlen tudnak hatékonyan együtt dolgozni egy olyan csapatban, ahol a tagok különféle nemzetiségűek és más más anyanyelvet beszélnek. Ettől a tényről függetlenül még lehetséges az, hogy van egy közös munkanyelv, amelyet a mindennapi munkájuk során használhatnak. Azonban már a tény önmagában is sokatmondó, hogy -függetlenül egy közös nyelv meglététől, vagy nem meglététől-, a megkérdezett dolgozók úgy vélekednek, hogy nem tud hatékonyan együttműködni egy multikulturális csapat. A kérdőívben nem kérdeztem arra rá, hogy van-e olyan vállalat, ahol nincsen hivatalosan kimondott vagy közösen elfogadott munkanyelv, így egyértelműen nem tudom kijelenteni, hogy nincs olyan cég, ahol ne lenne hivatalosan kimondott munkanyelv, azonban azt sem tudom állítani, hogy a vizsgált cégek mindegyikénél létezik közös, hivatalosan elfogadott és kimondott munkanyelv.

A 4. hipotézis vizsgálatakor először arra voltam kíváncsi, hogy létezik-e a vizsgált vállalatoknál idegen nyelvű mentorálás (22. ábra).





**22. ábra: Mennyire jellemző az idegen nyelvű mentorálás a vizsgált vállalatoknál**

Forrás: saját szerkesztés, 2018

A válaszadóknak egy ötfokozatú Likert skálán kellett bejelölniük a véleményüket. Választhattak aközül, hogy egyáltalán nem jellemző, inkább nem jellemző, jellemző is és nem is, inkább jellemző és teljesen jellemző. A válaszadók 39%-nál egyáltalán nem jellemző az idegen nyelvű mentorálás a vállalatuknál. 18,1%-uknál inkább nem jellemző, 21,3%-uknál jellemző is és nem is, 15,6%-uknál inkább jellemző és 5,6%-uknál teljesen jellemző. A válaszadók közel 60%-a (57,5%) válaszolta azt, hogy náluk egyáltalán nem jellemző, vagy inkább nem jellemző az idegen nyelvű mentorálás. A statisztikai próba átlaga 2,30, ami az ötfokú skálán azt jelenti, hogy a jellemző is és nem is és az inkább nem jellemző kategória között szerepel az átlag. A próba szórása az adatok változékonyságának mérőszáma a statisztikában. A vizsgált statisztikai próba szórása 1,2888, vagyis nincsenek nagy eltérések az átlagtól.

Ezután azt vizsgáltam meg, hogy befolyásolja-e a cég tulajdonviszonya azt, hogy létezik-e idegen nyelvű mentorálás a vállalatnál. Az ANOVA statisztikai próbát választottam a vizsgálathoz, mert a 7-es kérdés, a cég tulajdonviszonya nominális változó, míg a 15-ös kérdés, vagyis, hogy a vállalatnál létezik-e idegen nyelvű mentorálás metrikus változó. Ötfokú Likert skálán kellett a válaszadóknak a véleményüket bejelölni. A vegyes vállalatoknál a legjellemzőbb az idegen nyelvű mentorálás (átlag 3,10), majd ezt követi a teljes egészében külföldi tulajdonban levő cégek, ahol az átlag 2,96. **A vállalaton belüli idegen nyelven zajló mentorálás a legkevésbé a kizárólag magyar tulajdonban levő vállalatok esetében jellemző.** Ez önmagában érthető is, hiszen ezeknél a cégeknél a magyar nyelv használata a leggyakoribb.

A vizsgált változókra elvégzett Levene-teszt szignifikanciaszintje 1,423, vagyis nagyobb, mint 0,05, így a két csoportban megegyezik a szórás, tehát a két csoport átlaga nem különbözik szignifikánsan.

Az ANOVA teszt eredménye 15,476, a szignifikanciaszint 0,000, vagyis kisebb, mint 0,05, így ebben az esetben a változók között van összefüggés. Az összefüggés azt jelenti, hogy ha van a vállalatoknál mentorálás, akkor azt befolyásolja az, hogy milyen a vállalat tulajdonviszonya.

Ezután arra voltam kíváncsi, hogy jellemzően szóban vagy írásban zajlik-e a cégeknél a tudásátadás. A 160 válaszadó 57,5%-a válaszolta azt, hogy szóban zajlik a tudásátadás, míg 42,5%-uk válaszolta azt, hogy írásban. Összességében tehát a **szóbeli tudásátadás a jellemzőbb.**

Majd rákérdeztem arra, hogy a válaszadók szerint mik az előnyei a szemtől-szembe (face-to-face) kommunikációnak. Ez opcionális kérdés volt, és a válaszadóknak nem előre megadott lehetőségek közül kellett választaniuk, hanem saját maguknak kellett az előnyöket beírniuk. Jellemzően a következő előnyöket sorolták fel a válaszadók:

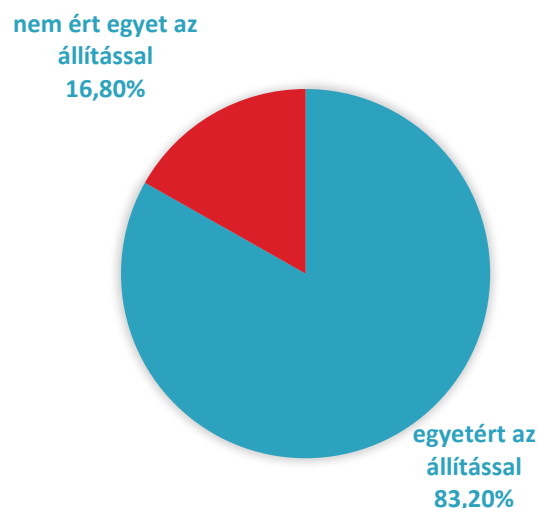
- „Azonnali visszajelzés, kérdések gyors tisztázása”
- „Sokkal hatásosabb mivel a hangleejtés illetve a testbeszéd komoly hatást gyakorol a kommunikációra.”
- „Azonnali reagálásra, és nyelvhasználatra kényszerít. Javítja a kifejezőkészséget, sokkal gyorsabb tanulási módszer folyamata a rákényszerülés miatt. Teljesen más gondolkodásmódot kezd el kialakítani magában az ember.”
- „gyorsabb, hatékonyabb”
- „Hatékonyabb, lehet kérdezni, könnyebb megérteni a másikat.”
- „A félreértések hamarabb kiderülnek és hatékonyabb az ismeretátadás. (egyszerűen a személyes átéltségből, részvételből adódóan)”
- „hatékonyabb megértés, a bizalmi kapcsolat motivál, társas igény is kielégítődik, egyértelmű azonnali utasítások/kérések/információáramlás”
- „Gesztusok, mimika”
- „Kétség esetén rá lehet kérdezni egy-egy mondat jelentésére, körbe lehet írni, vagy rajzolni/mutatni dolgokat (tervező cégnél dolgozom).”
- „Egyértelmű feladatkiadás. Részfeladatok pontosabb szétosztása.”
- „Látjuk egymás reakcióit: a metakommunikáció segíti a verbális megértést. Közvetlenebb és személyesebb a kapcsolat.”
- „Nagyobb őszinteségre ösztönöz. A szemkontaktus sokat elárul.”

Továbbá rákérdeztem arra is, hogy a válaszadók szerint mik a hátrányai a szemtől-szembe (face-to-face) kommunikációnak. Ez is opcionális kérdés volt, és a válaszadóknak itt is saját maguknak kellett a hátrányokat beírniuk. Jellemzően a következő hátrányokat sorolták fel a válaszadók:

- „nincs hátránya, de a megbeszéléteket írásban rögzíteni kell”
- „Nem lehet felkészülni a kérdésekre.”
- „Idegen nyelv ismeretének hiánya, nem megértése. Nem azonos nyelv használata.”
- „nincs nyoma, elszáll”
- „Nem elégséges nyelvtudás esetén nehézkes, nem marad meg az anyag leírva, nehezebb utánanézni.”
- „Nincs idő átgondolni, magunk szerint megszerezni az információkat. Azonnal kell reagálni, ami nem mindig jó.”
- „elvész az információk egy része, vagy torzul a tartalma, túl sok teendő esetén nagyobb eséllyel elfelejtődik, egyértelmű az utasítás, de nem bizonyíthatóak a megbeszélte feladatok, és a felelőségek kevésbé tisztázhatók (pl. egy adott határidős munka kiadása szóban lesz megbeszélve 2 ember között)”
- „A szó elszáll.”
- „Mindkét félnek egyszerre kell időt szakítani rá.”
- „Már kialakult ellenérzés megnehezíti a jólneveltséget és erősíti a képmutatást: ez pedig általában félreértésekhez vezet - oda nem figyelés.
- „A nyelvi hiányosságok hamarabb szembetűnnek.”

- „Adott esetben nincs elég idő a mondatok megfogalmazására vagy a váratlan kérdések megválaszolására”
- „Azonnal kell reagálni, rövid időn belül válaszolni mindenre, így a megfontolt lépések helyett gyors gondolkodásra és cselekvésre van szükség.”
- „Ha nincs kellemetlen munkahelyi szituáció (maga a téma) akkor nem látom hátrányát.”
- „Könnyebb hibázni”.
- „Nem lehet teljes mértékben az információk átadására fókuszálni”.

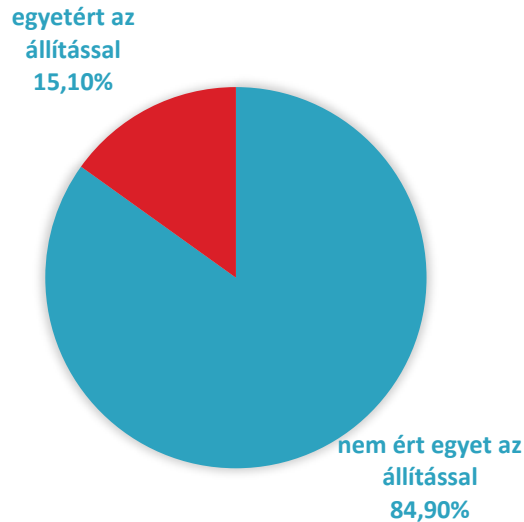
Ezután a kérdőív 21. kérdésében szereplő állításokra a válaszadóknak jelölniük kellett, hogy véleményük szerint az állítások igazak vagy hamisak. A 23. ábra adataiból látható, hogy a válaszadók 83,2%-a szerint az állítás igaz, mely szerint a „szemtől-szembe (face-to-face) kommunikáció idegen nyelven akkor is hatékony, ha nem beszélem jól azt a nyelvet, mert nyelvi nehézség esetén gesztikulációval, tesztbeszéddel pótolható a hiányosság”. Vagyis a többség véleménye szerint akkor is hatékony az idegen nyelven zajló kommunikáció, ha nem beszélnek jól az idegen nyelvet, hiszen metakommunikációs eszközökkel az esetleges verbális hiányosságokat pótolni tudják.



**23. ábra: A válaszadók hány százaléka ért egyet a következő állítással: A szemtől-szembe (face-to-face) kommunikáció idegen nyelven akkor is hatékony, ha nem beszélem jól azt a nyelvet, mert nyelvi nehézség esetén gesztikulációval, tesztbeszéddel pótolható a hiányosság**

Forrás: saját szerkesztés, 2018

A következő állítás, mely szerint „A számítógépen történő kommunikáció két ember között jóval hatékonyabb, mint amikor személyesen találkoznak és beszélnek”, a válaszadók 84,9%-a szerint hamis, 15,1%-a szerint igaz, vagyis a többségük úgy gondolja, hogy a személyes kommunikáció a résztvevő felek között hatékonyabb, mint amikor a kommunikáció írásban zajlik (24. ábra).



**24. ábra: A válaszadók hány százaléka ért egyet a következő állítással: A számítógépen történő kommunikáció két ember között jóval hatékonyabb, mint amikor személyesen találkoznak és beszélnek**

Forrás: saját szerkesztés

Azt az állítást, mely szerint „Szívesebben kommunikálok a munkatársaimmal a számítógépen/okostelefonon keresztül”, a válaszadók 75%-a gondolta hamisnak, és 25%-uk igaznak, ami azt jelenti, hogy többségük inkább személyesen kommunikál a munkatársaival, mint okostelefonon vagy számítógépen keresztül. A kapott eredmény az előző állításra kapott eredményekkel teljes mértékben egybeesik.

A negyedik állítás, amire válaszokat vártam a következő volt: „Szívesebben kommunikálok a munkatársaimmal személyesen”. A válaszadók 86,3%-a válaszolta, hogy igen, szívesebben kommunikál a munkatársakkal személyesen, és csupán 13,8% nem értett egyet az állítással. A kapott eredmények mind a négy állításra igazolták azt a gondolatot, hogy szívesebben kommunikálnak a dolgozók személyesen a kollegáikkal, mint számítógépen vagy okos eszközökön keresztül, valamint az is beigazolódt, hogy a személyes kommunikációt jóval hatékonyabbnak is tartják.

A kérdőíves felmérésem eredményei egybeesnek Kecskés Petra (2018) disszertációjában megfogalmazott tézisével, mely szerint: „A földrajzi közelség – eseti vagy folyamatos személyes találkozás formájában – napjaink külföldre irányuló szervezetközi kapcsolataiban is szükséges, különösen a szerződéskötések alkalmával.” Vagyis a személyes találkozásnak, a személyes kommunikációnak továbbra is nagy jelentősége van.

Ezután kíváncsi voltam arra is, hogy hogyan vélekednek a munkavállalók arról, hogy a vállalatuknál a mentorálás hogyan zajlik. A megkérdezett dolgozók 31,9%-a válaszolta azt, hogy ha elakadnak a munkájuk során, akkor mindig tudnak segítséget kérni. 31,3%-ban jelölték azt, hogy az új dolgozókat mindig egy régebbi kolléga tanítja be. Azonban csupán 13,3%-uk jelölte, hogy a vállalatuknál működik mentorálás, míg 17,6% válaszolta azt, hogy vállalatuknál nem működik mentorálás. Ez az alacsony százalék azért volt meglepő, mert bár a dolgozók közel 1/3-

a válaszolta azt, hogy tud segítséget kérni a munkájában, ha elakad, és azt is körülbelül ennyien jelölték, hogy az új kollégákat egy régebbi dolgozó tanítja be, azonban ez a 31,3% nem tükröződik abban a 13,3%-ban, ami azt jelzi, hogy a dolgozók 13,3%-a véli úgy, hogy a vállalatuknál működik mentorálás. Az új dolgozók betanítása, és az, hogy a kollégák tudnak hova fordulni segítségért, ha elakadnak a munkájuk során már mentorálás, vagyis **működik mentorálás a megkérdezett dolgozók vállalatainak körülbelül 1/3-ban úgy, hogy maguk a dolgozók sem feltétlenül tudják, hogy náluk létezik mentorálás.** A válaszadók mindössze 8%-a szerint az új dolgozókat senki nem tanítja be és csupán a dolgozók 1,7%-a jelölte azt, hogy ha elakad a munkája során, akkor nem tud senkitől segítséget kérni. A két utolsó százalék viszonylag alacsony érték és az nagyon örvendetes, hogy csupán ilyen kevesen gondolják azt, hogy probléma esetén nincs kihez fordulni segítségért vagy az, hogy az új dolgozókat nem tanítja be senki.

Ezután megvizsgáltam azt, hogy jellemzően milyen formáját használják a dolgozók az idegen nyelven zajló tudásátadásnak és milyen gyakorisággal. A válaszadóknak egy ötfokozatú Likert-skálán kellett jelölniük, hogy soha, nagyon ritkán, alkalmanként, gyakran vagy mindig használják a tudásátadás adott formáját. Az eredményekből az látható, hogy az email kapcsolat a leggyakoribb (átlaga 3,2), ezt követi a személyes (face-to-face) kapcsolat (átlaga 3,00), majd a telefon (2,62), meeting (2,25), informális beszélgetés, „zuhanyhíradó” (2,16), intranet (2,11), workshop (2,11). A 3 és a 3 fölötti értékek azt jelentik, hogy valahol az „alkalmanként és a gyakran közötti” sávban használják az adott tudásátadás formát, míg a 2 és 3 közötti értékek azt jelentik, hogy a „nagyon ritkán és az alkalmanként” közötti sávban helyezkednek el. Az 1 és a 2 között értékek pedig a „soha és a nagyon ritkán” közötti sávban foglalnak helyet, ilyen például a mentorálás, a kerekasztal beszélgetés és az online értekezletek, podcastok.

A tapasztalatokon alapuló tudás megnyilvánulásának egyre gyakoribb módja az e-mail, hiszen e-mailben könnyebben és gyorsabban fejezzük ki magunkat, mint egy négy szemközti beszélgetés során. Sokszor adunk tanácsot, utasítást, információt e-mailen keresztül. Az emailben -sokszor csatolt fileban- ott marad az információ, ami később bármikor visszakereshető. Az e-mailt, mint közvetítő közeget a levelezőcsoportok vagy fórumok használják ki a legeredményesebben, mert a kérdések, válaszok, tanácsok és információk eljutnak a csoport minden tagjához. Emaileket visszakeresve sokszor találhatjuk meg a megoldást a problémánkra vagy kérdésünkre. Ha pedig nem tudunk valamit, egyszerűen 'kihasználjuk' a csoporttagok tudását azzal, hogy kérdésünket egyszerre akár több száz embernek is feltesszük.

Végezetül egy korrelációs vizsgálattal bizonyítást nyert az a feltételezésem, hogy ha egy szervezet minél inkább fontosnak tartja a munkatársak nyelvi képzést, akkor idegen nyelvű mentorálás is jellemzőbben fordul elő az ő esetükben. Úgy gondolkoztam, hogy amennyiben egy szervezet eljut arra a szintre, hogy felismeri az idegen nyelv szerepét és fontosságát a vállalat működésében, akkor talán szívesebben fogja az idegen nyelven zajló mentorálást is támogatni. A mentorálás számtalan előnyét pedig kamatoztatni fogják majd a szervezet hatékonyságának növelésében.

#### 4.2.5. Az 5. hipotézis vizsgálata

**5. hipotézis: Az idegen nyelven zajló tudásátadás csak akkor lehet hatékony és eredményes, ha a résztvevő felek idegennyelv-tudása minimum középfokú és bizalmi légkör tud a résztvevő felek között kialakulni.**

Az 5. hipotézis összetett hipotézis, vagyis kettő feltételnek kell teljesülnie ahhoz, hogy az állításom bizonyítást nyerjen. Az 5. hipotézis vizsgálata előtt statisztikai adatokat kerestem arról, hogy

Magyarországon hány ember beszél idegennyelvet, melyek a leggyakrabban beszélt idegennyelvek, és összehasonlítva az Európai Unió többi tagországával Magyarország hol helyezkedik el a nyelvismeret tekintetében.

Az alábbi táblázat a KSH 2011-es népszámlálás során gyűjtött adatokat (nincs frissebb adat) mutatja, nevezetesen a népesség nyelvismeretét nemek szerinti bontásban. 1990-től vannak adatok a Magyarországon beszélt idegen nyelvekről, azonban néhány nyelvről már korábbi népszámlálásból származó adatok is rendelkezésünkre állnak.

Először a férfiakra vonatkozó adatokat vizsgálva elmondható, hogy 1990-től fokozatosan nőtt azoknak a száma, akik angolul tudnak. Míg 1990-ben 112750 férfi vallotta magáról, hogy beszél angolul, addig 2001-re ez a szám ugrásszerűen megnőtt 769690-re.

A német nyelvet 1960-ban 236269 férfi beszélte, 1990-ben ez a szám visszaesett 216890-re, majd 2001-re több mint a duplájára nőtt, pontosan 487718 főre és végül 2011-ben 521085 férfi vallotta magáról, hogy beszél németül. A németül beszélők száma is nőtt 1990-től, azonban az angolul tudó férfiak száma ugrásszerűen emelkedett tízévenként. A 15. táblázat a népességet mutatja be nyelvismeret és nemek szerint.

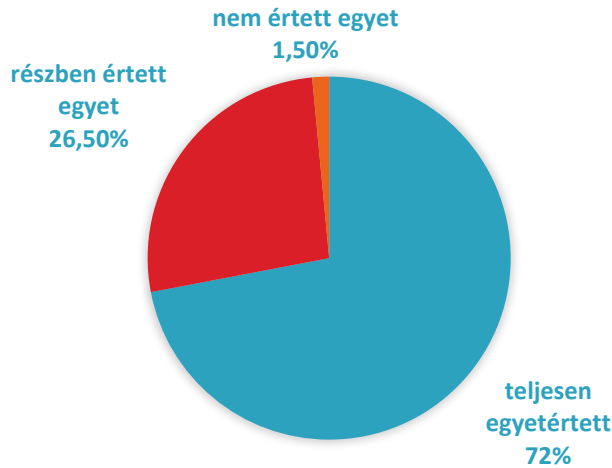
A nők esetében, 1990-ben 116616 fő állította magáról, hogy beszél angolul és 236836 fő vallotta, hogy beszél németül. Ezek a számok 2011-re jóval megugrottak, az angol nyelvet beszélő hölgyek száma 819490, míg a német nyelvet tudó nők száma 590912 fő volt.

## 15. táblázat: A népesség nyelvismeret és nemek szerint

A beszélt nyelv	1960		1990		2001		2011	
	összesen	ebből: anyanyelvén kívül beszélő	összesen	ebből: anyanyelvén kívül beszélő	összesen	ebből: anyanyelvén kívül beszélő	összesen	ebből: anyanyelvén kívül beszélő
<b>Férfi</b>								
Magyar	4 794 124	69 342	4 974 592	58 931	4 839 004	47 650	4 697 261	32 317
Angol	..	..	<b>112 750</b>	112 514	<b>477 521</b>	448 170	<b>769 690</b>	655 999
Arab	..	..	1 959	727	3 498	1 395	5 557	1 529
Cigány (Romani, Beás)	19 358	7 007	35 610	11 665	39 086	13 022	44 864	14 123
Eszperantó	..	..	1 018	1 018	1 765	1 695	2 747	2 386
Francia	..	..	21 899	21 765	43 514	40 289	43 101	35 483
Holland	..	..	450	433	2 502	2 305	4 130	2 219
Horvát	37 924	22 477	16 478	8 139	20 139	12 616	17 333	9 353
Japán	..	..	216	195	1 057	856	2 463	1 577
Kínai	..	..	284	91	4 220	1 792	6 313	836
Latin	..	..	2 350	2 350	8 207	7 879	5 026	4 500
Lengyel	..	..	5 822	3 624	5 981	4 725	5 665	3 937
Német	<b>236 269</b>	215 574	<b>216 890</b>	201 956	<b>487 718</b>	449 236	<b>521 085</b>	432 299
Olasz	..	..	6 869	6 785	22 530	20 767	28 648	23 297
Orosz	..	..	67 803	67 043	88 487	82 417	69 823	58 496
Román	47 996	40 454	25 997	21 761	45 963	39 654	60 380	42 178
Spanyol	..	..	3 720	3 270	9 692	8 599	18 885	14 882
Szerb	16 328	14 039	8 455	7 064	13 752	11 065	15 299	9 465
Szlovák	81 960	68 095	30 337	25 014	26 329	20 567	18 689	12 517
Ukrán	..	..	525	383	5 810	3 532	8 710	4 318
Népesség	4 804 043	438 263	4 984 904	442 179	4 850 650	916 653	4 718 479	1 054 827
<b>Nő</b>								
Magyar	5 143 605	82 349	5 379 614	72 746	5 338 219	56 138	5 199 072	36 141
Angol	..	..	116 616	116 442	522 120	492 969	819 490	700 308
Arab	..	..	816	592	1 765	1 238	3 738	1 637
Cigány (Romani, Beás)	20 505	7 223	35 395	11 268	37 985	11 909	42 685	13 300
Eszperantó	..	..	1 065	1 065	2 810	2 712	5 650	5 026
Francia	..	..	31 314	31 192	73 069	68 865	74 020	62 695
Holland	..	..	900	882	3 264	3 161	4 529	2 987
Horvát	38 130	20 563	19 401	8 917	22 410	13 662	18 963	9 706
Japán	..	..	143	117	1 114	833	2 928	1 928
Kínai	..	..	54	43	3 853	1 842	5 850	773
Latin	..	..	1 691	1 691	11 697	11 255	7 346	6 456
Lengyel	..	..	3 914	2 324	5 225	3 187	5 462	2 740
Német	245 767	215 697	236 836	214 259	553 068	508 053	590 912	491 124
Olasz	..	..	9 668	9 588	39 243	36 923	52 189	43 990
Orosz	..	..	88 984	85 842	109 219	100 565	88 674	72 042
Román	32 411	24 166	23 358	18 864	48 758	42 136	68 472	48 555
Spanyol	..	..	4 485	3 869	15 021	13 694	30 733	25 193
Szerb	10 813	8 519	8 144	6 582	11 731	9 378	13 408	7 984
Szlovák	86 912	70 087	38 515	31 093	34 335	26 443	25 458	17 025
Ukrán	..	..	1 341	809	8 179	4 681	12 508	6 161
Népesség	5 157 001	425 305	5 389 919	499 161	5 347 665	1 041 983	5 219 149	1 165 980
<b>Összesen</b>								
Magyar	9 937 729	151 691	10 354 206	131 677	10 177 223	103 788	9 896 333	68 458
Angol	43 336	43 183	229 366	228 956	999 641	941 139	1 589 180	1 356 307
Arab	..	..	2 775	1 319	5 263	2 633	9 295	3 166
Cigány (Romani, Beás)	39 863	14 230	71 005	22 933	77 071	24 931	87 549	27 423
Eszperantó	..	..	2 083	2 083	4 575	4 407	8 397	7 412
Francia	45 655	45 282	53 213	52 957	116 583	109 154	117 121	98 178
Holland	..	..	1 350	1 315	5 766	5 466	8 659	5 206
Horvát	76 054	43 040	35 879	17 056	42 549	26 278	36 296	19 059
Japán	..	..	359	312	2 171	1 689	5 391	3 505
Kínai	..	..	338	134	8 073	3 634	12 163	1 609
Latin	..	..	4 041	4 041	19 904	19 134	12 372	10 956
Lengyel	..	..	9 736	5 948	11 206	7 912	11 127	6 677
Német	482 036	431 271	453 726	416 215	1 040 786	957 289	1 111 997	923 423
Olasz	11 435	11 064	16 537	16 373	61 773	57 690	80 837	67 287
Orosz	69 478	66 504	156 787	152 885	197 706	182 982	158 497	130 538
Ukrán	..	..	1 866	1 192	13 989	8 213	21 218	10 479
Népesség	9 961 044	863 568	10 374 823	941 340	10 198 315	1 958 636	9 937 628	2 220 807

Forrás: [http://www.ksh.hu/nepszamlatas/tablak\\_teruleti\\_00](http://www.ksh.hu/nepszamlatas/tablak_teruleti_00), 2013

Az 5. hipotézis vizsgálatához először rákérdeztem arra, hogy mennyire értenek egyet a munkavállalók azzal az állítással, hogy egy közös munkanyelv megléte a cégnél (pl. angol német, ..) a munkahelyi hatékonyság záloga. A dolgozók 72%-a teljesen egyetértett, 26,5%-uk részben értett egyet és csupán 1,5%-uk egyáltalán nem értett egyet az állítással. Tehát a dolgozók körülbelül  $\frac{3}{4}$ -e fontosnak tartja, hogy legyen egy közös munkanyelv a kollégák között, mert úgy gondolják, hogy ez a hatékonyság záloga lehet (25. ábra).



**25. ábra: A válaszadók hány százaléka ért egyet a következő állítással: A közös munkanyelv megléte a hatékonyság záloga a cégnél**

Forrás: saját szerkesztés, 2018

Az előző gondolatsort folytatva vizsgáltam meg azt, hogy a cégen belül használt közös munkanyelv megléte mennyire segíti elő a bizalmi légkör kialakítását a tudásmegosztás során. Keresztábra elemzést végeztem a vizsgálatához. A kapott eredmények szerint a magyar nyelvet, mint közös munkanyelvet használó vállalatok munkavállalóinak 58%-a (82 fő), teljes mértékben egyetértett azzal az állítással, hogy a cégen belül használt közös munkanyelv megléte elősegíti a bizalmi légkör kialakítását a tudásmegosztás során. A válaszadók összesen 2,14%-a nem értett egyet az állítással. Vagyis a dolgozók körülbelül 97%-a részben vagy teljes egészében egyetértett azzal, hogy **ha van közös munkanyelv, akkor az nagymértékben elősegíti a bizalmi légkör kialakulását.** Ez a szám nem volt meglepő az előző táblázat adatainak tükrében, hiszen azoknál a vállalatoknál, ahol magyar a közös munkanyelv, nem igazán gondolják azt a munkavállalók, hogy hatékonyan tud együttműködni egy többnemzetiségű csapat, és pontosan ezek a válaszadók vélekedtek úgy, hogy a közös munkanyelv megléte elősegíti a bizalmi légkör kialakítását a tudásátadás során. Ez teljesen érthető, hiszen az ő esetükben az anyanyelvük, a magyar nyelv a közös munkanyelv és a bizalmi légkör kialakítása vélhetően sokkal egyszerűbb mindenkinek az anyanyelvén, mint egy idegen nyelven.

Megvizsgálva azokat a válaszokat, melyeket az olyan munkavállalók adtak, akiknél nem a magyar a közös munkanyelv, összességben elmondható, hogy a válaszadók 90%-a részben vagy teljes egészében egyetértett az állítással. Vagyis azoknál a cégeknél, ahol nem a magyar a közös munkanyelv szintén úgy gondolták, hogy a bizalmi légkör kialakításához szükség van egy közös kódra, egy közös nyelvre, és így az idegen nyelven zajló tudásátadás is vélhetően eredményesebb lesz.



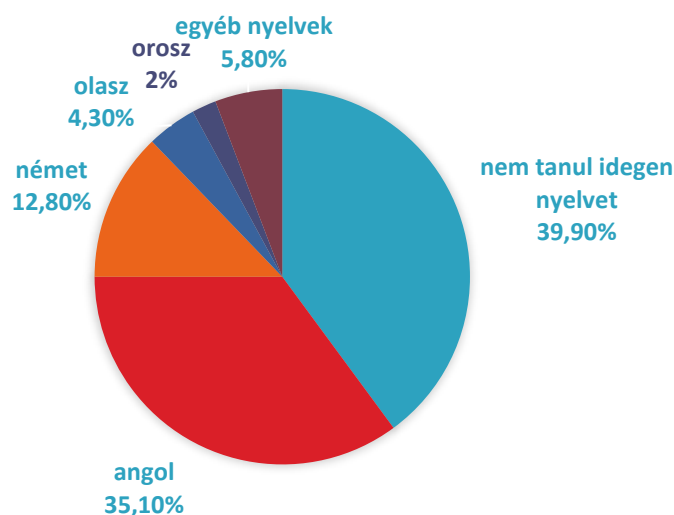
És mivel a válaszadók körülbelül fele, ahol nem magyar a közös munkanyelv, ott a válaszadók 50%-a, ahol pedig a magyar a közös munkanyelv, ott a válaszadók 58%-a teljes mértékben egyetért azzal, hogy bizalomerősítő hatása van annak, hogy a cégen belül közös a használt munkanyelv.

A következő vizsgálatnál az előző keresztábrához hasonló eredményt kaptam, vagyis függetlenül attól, hogy a vállalatnál a magyar nyelv a közös munkanyelv vagy sem, összességében elmondható, hogy a munkavállalók többsége értett egyet azzal az állítással, hogy közösségi érzés, csoport-összetartozás csak ott tud kialakulni, ahol mindenki egy közös munkanyelvet beszél, mivel a részben egyetértők és az egyetértők száma összesen 133 fő, vagyis 83%. A táblázat adatai szerint: a 160 válaszadóból 46 válaszadó, vagyis 29%-uk teljesen egyet értett, 87 válaszadó, vagyis 54,3%-uk részben értett egyet és 27 válaszadó, vagyis az összes válaszadó 16,7%-a egyáltalán nem értett egyet az állítással.

Az 5. hipotézis vizsgálatához ezután arra voltam kíváncsi, hogy a megkérdezett dolgozók milyen idegen nyelvet tanulnak a vállalatnál, milyen idegen nyelvet tanulnak magánúton, illetve milyen szintű az idegen nyelvi tudásuk.

A kapott eredmények szerint a válaszadók 62%-a nem tanul idegen nyelvet a vállalatnál, ami azt jelenti, hogy közel 40%-uk tanul valamilyen idegen nyelvet a vállalatnál. 22,7%-uk tanul angolt, ami a legmagasabb arány. A dolgozók 8,5%-a tanul németet, 2,8%-uk tanul olaszt, 1,7%-uk tanul oroszot és 2,3%-uk tanul egyéb nyelveket. Tehát a dolgozók közel 2/3-a nem tanul semmilyen nyelvet a vállalatnál. Angolt tanulnak a legtöbben, a megkérdezettek 22,7%-a.

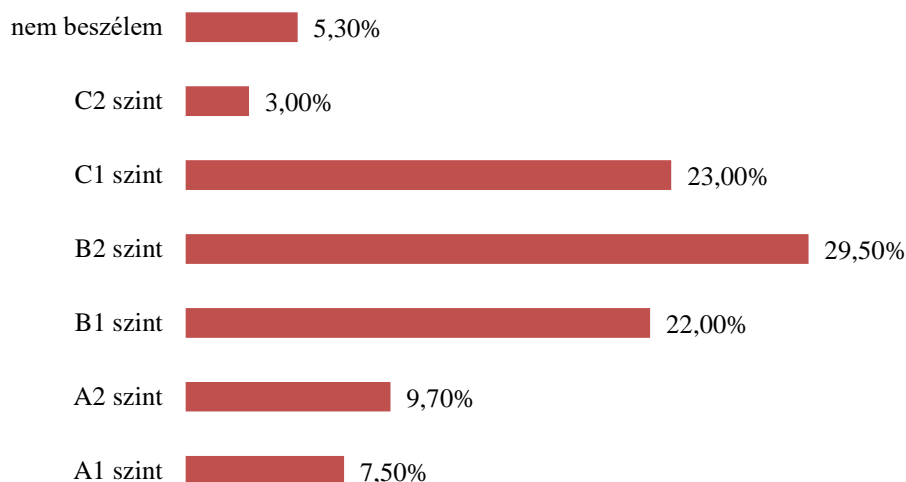
A 26. ábra azt szemlélteti, hogy milyen idegen nyelvet tanulnak a válaszadók magánúton. 39,9%-uk válaszolta azt, hogy semmilyen nyelvet nem tanul magánúton, ami azt jelenti, hogy közel 60%-uk tanul valamilyen idegen nyelvet magánúton. 35,1%-uk angolt tanul, 12,8%-uk németet, 4,3%-uk olaszt tanul, 2,1%-uk oroszot, egyéb nyelveket pedig 5,8%-uk. Összességében elmondható, hogy a dolgozók közel 40%-a nem tanul semmilyen idegen nyelvet magánúton.



**26. ábra: A magánúton tanult idegen nyelvek**

Forrás: saját szerkesztés, 2018

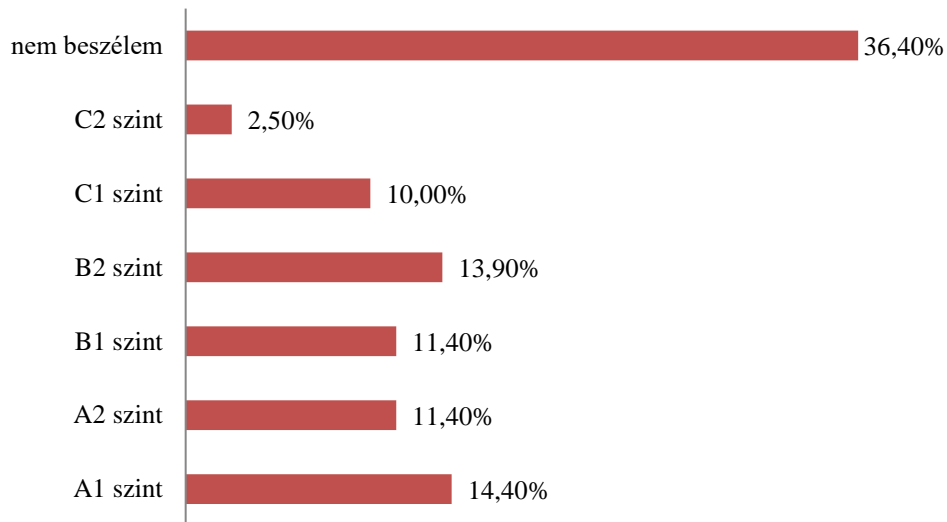
Ezután arra kerestem választ, hogy milyen szintű a dolgozók nyelvtudása. A munkavállalóknak saját bevallásuk alapján kellett bejelölniük a KER skála szintjeinek megfelelően, hogy A1, A2, B1, B2, C1 vagy C2 szintű a nyelvtudásuk. A kérdőívben egy rövid definíciót adtam a különböző szintekről. A teljes kérdőív a mellékletben megtalálható. A 27. ábra a válaszadók angol nyelvtudásának szintjét mutatja be, melyben a dolgozók 5,3%-a jelölte azt, hogy nem beszél angolul, vagyis 94,5%-uk beszél angolul valamilyen szinten. Látható, hogy a dolgozók 29,5%-a B2-es szintűnek tüntette fel nyelvtudását, 23%-uk C1-nek, 22%-uk B1-nek. A1 szinten 7,5%, C2 szinten a dolgozók 3%-a beszél. Összességében nagyon pozitív az a tény, hogy a dolgozók 94,5%-a beszél angolul valamilyen szinten. Angolul a dolgozók közel 30%-a B2-es szinten, vagyis középfokon beszél. 23%-uk C1-es szinten beszél, ami megfelel a felsőfoknak, és 22%-uk B1 szinten beszél, ami megfelel az alacsonyoknak.



### 27. ábra: A dolgozók angol nyelvi tudásszintje

Forrás: saját szerkesztés, 2018

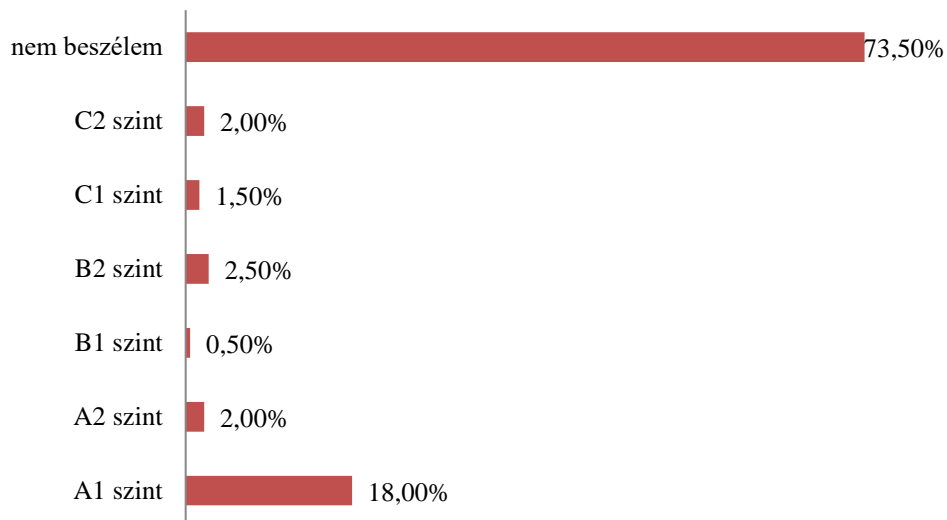
A dolgozók német nyelvtudását vizsgálva elmondhatjuk, hogy 36,4%-uk nem beszél németül semmilyen szinten. 13,9%-uk beszél B2 szinten, vagyis középfokon, 10%-uk C1 szinten, vagyis felsőfokon és 11,4%-uk B1 szinten, vagyis alacsonyokon. Anyanyelvi C2 szinten a válaszadók 2,5%-a beszél, míg a legkezdőbb A1 szinten 14,4%-uk beszél. Tehát a német nyelvet jóval kevesebben beszélik, mint az angolt, az angolul-németül beszélők aránya: 94,5%-63,3%. Míg az angolt középfokon közel 30%-an beszélik, addig ez az arány a német nyelv esetében 13,9% (28. ábra).



**28. ábra: A dolgozók német nyelvi tudásszintje**

Forrás: saját szerkesztés, 2018

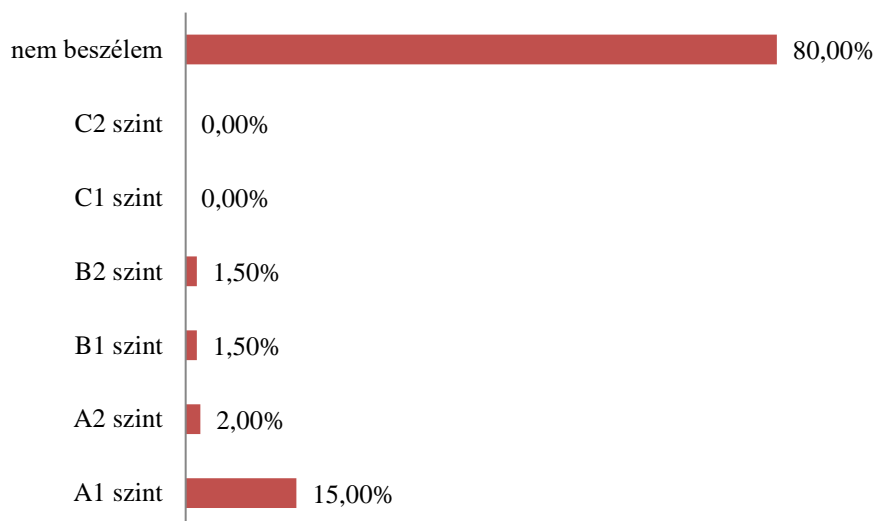
A dolgozók orosz nyelvtudását elemezve elmondható, hogy 73,5%-uk egyáltalán nem beszél oroszul semmilyen szinten. Középfokon, vagyis B2-es szinten a dolgozók 2,5%-a beszél, alafokon, vagyis B1-es szinten a dolgozók 0,5%-a beszél, felsőfokon, vagyis C1-es szinten pedig 1,5%-uk (29. ábra).



**29. ábra: A dolgozók orosz nyelvi tudásszintje**

Forrás: saját szerkesztés, 2018

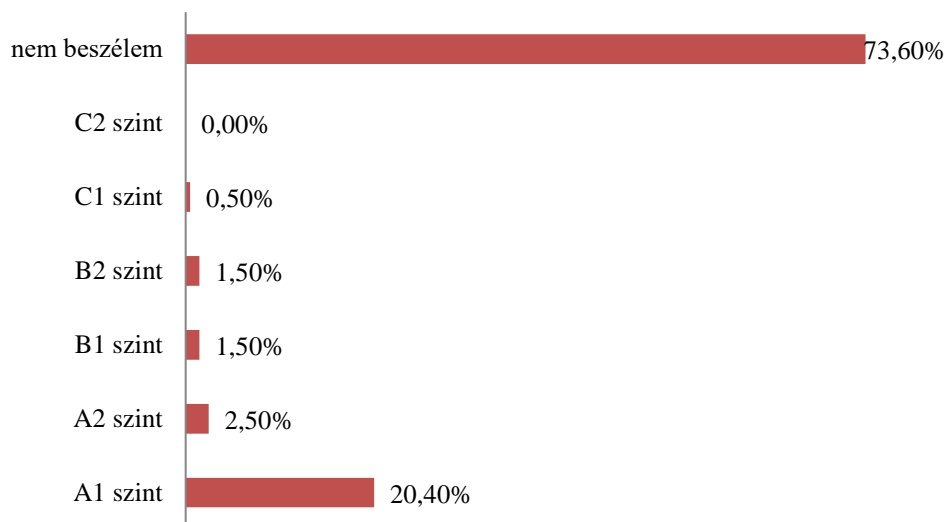
A dolgozók spanyol nyelvtudását elemezve elmondható, hogy 80%-uk egyáltalán nem beszél spanyolul semmilyen szinten. Középfokon, vagyis B2-es szinten a dolgozók 1,5%-a beszél, alafokon, vagyis B1-es szinten a dolgozók 1,5%-a beszél, felsőfokon, vagyis C1-es szinten pedig 0%-uk (30. ábra).



**30. ábra: A dolgozók spanyol nyelvi tudásszintje**

Forrás: saját szerkesztés, 2018

A dolgozók olasz nyelvtudását elemezve elmondható, hogy 73,7%-uk egyáltalán nem beszél olaszul semmilyen szinten. Középfokon, vagyis B2-es szinten a dolgozók 1,5%-a beszél, alapfokon, vagyis B1-es szinten a dolgozók 1,5%-a beszél, felsőfokon, vagyis C1-es szinten pedig 0,5%-uk (31. ábra).



**31. ábra: A dolgozók olasz nyelvi tudásszintje**

Forrás: saját szerkesztés, 2018

A 16. táblázat nyelvenként mutatja be, hogy a dolgozók hány százaléka állította magáról a kérdőívben, hogy beszél valamilyen idegen nyelven B1, B2 és C1 szinteken. Az angol nyelvet elsősorban többségben beszélik, ami nem is meglepő, hiszen az angol nyelv, egy nemzetközi kommunikációs nyelv. Az angol nyelv a diplomáciában, a kereskedelemben, a tudományos életben Lingua Francaként használatos.

**16. táblázat: A dolgozók hány százaléka beszél idegen nyelveket a vállalatoknál**

Nyelvek	A megkérdezett dolgozók hány százaléka állítja, hogy beszél valamilyen idegen nyelven	B1 (alapfok)	B2 (középfok)	C1 (felsőfok)
Angol	94,5%	22%	29,5%	23%
Német	63,3%	11,4%	13,9%	10%
Orosz	26,3%	0,5%	2,5%	1,5%
Spanyol	19,9%	1,5%	1,5%	0%
Olasz	26,3%	1,5%	1,5%	0,5%

Forrás: saját szerkesztés, 2018

Ezután megnéztem a Nyelvvizsgáztatási Akkreditációs Központ honlapján, hogy hány nyelvvizsga született az elmúlt 10 évben. A Nyelvvizsga Statisztikák II. táblázat (9. sz. Melléklet) statisztikákat mutat be évek szerinti bontásban nyelvek szerint 2007-től 2016-ig. Angolból és németből születik a legtöbb nyelvvizsga. 2010-ben adták ki a legtöbb angol nyelvvizsgát, szám szerint pontosan 115269-et, majd a számuk 2012-re visszaesett 100000 alá, ami tovább csökkent 2014-ben. 2015-ben egy gyenge emelkedést lehetett tapasztalni, a kiadott angol nyelvvizsgák száma 96615-re nőtt.

A német nyelvvizsgák számának alakulását figyelve elmondható, hogy míg 2007-ben a kiadott német nyelvvizsgák száma 46544 volt, addig ez a szám folyamatos csökkenést mutat egész 2014-ig, amikor is 26993-ra esett vissza a számuk. Gyenge emelkedés volt tapasztalható 2015-ben a 28310 kiadott német nyelvvizsgával. Érdekes kérdést vet fel a nyelvvizsgák számának folyamatos csökkenése, vagyis az, hogy mi állhat annak hátterében, hogy egyre kevesebb a kiadott nyelvvizsgák száma.

A tény, hogy egyre kevesebb a kiadott nyelvvizsga felvetette bennem azt a gondolatot, hogy talán azért van kevesebb kiadott nyelvvizsga, mert bár sokan megpróbálják, soknak nem is sikerül. Statisztikát arról nem találtam, hogy hányan mentek el nyelvvizsgázni és közülük hányan tettek sikeres vizsgát. A másik feltételezett indokom a megszerzett nyelvvizsgák alacsony számára az volt, hogy elképzelhető, hogy nem a nyelvvizsga bizonyítványt, a papírt tartják fontosnak, hanem a nyelvtudását. Ezért a dolgozatomban választ kerestem arra, hogy vajon mi a dolgozók véleménye arról a kérdéssel, hogy a vállalatuknál a nyelvvizsgáról szóló papír fontos, avagy a bizonyítvány meglététől független aktív nyelvtudás. A kérdőív 16. kérdésében az adott állítások közül a legjellemzőbb állításokat kellett a megkérdezetteknek bejelölniük. Maximum 3 állítást jelölhettek be.

Azt is elemeztem, hogy az általam felsorolt állítások közül melyeket tartották a válaszadók a legjellemzőbbnek a saját vállalatukra nézve. A megkérdezettek legnagyobb százaléka, 23,4%-a szerint a vállalat fontosnak tartja, hogy a munkavállalók beszéljék a vállalat munkanyelvét, valamint a megkérdezettek 19,4%-a szerint a vállalatnál a nyelvtudás a fontos, és nem a nyelvtudást igazoló bizonyítvány megléte, és a harmadik leggyakoribb állítást, vagyis azt, hogy a vállalat egyáltalán nem motiválja a dolgozóit idegen nyelvek tanulására, a dolgozók 15,2%-a érezte sajátjának. A kapott megközelítőleg 20%, vagyis az, hogy a vállalatnál a nyelvtudás a fontos, és nem a nyelvtudást igazoló bizonyítvány megléte igazolhatja a Nyelvvizsgáztatási Akkreditációs Központ honlapján található csökkenő adatokat a kiadott angol és német nyelvvizsgák tekintetében. Összességében a táblázat adataiból az is kiolvasható, hogy nincs olyan nyelv, amely növekvő tendenciát mutatna a kiadott nyelvvizsgák tekintetében. Az tény azonban, hogy 2010-2011 körül megemelkedett a nyelvvizsgák száma, így azok az évek tekinthetők a csúcspontnak, és onnantól kezdve csökkenő tendenciát mutat kivétel nélkül minden nyelv.

Majd a kiadott nyelvvizsgák szintek szerinti bontást elemeztem. A 17. táblázat jól szemlélteti, hogy bár a vizsgált intervallumban, 2007 és 2016 között a megszerzett középfokú nyelvvizsgák száma volt a legmagasabb, számuk mégis csökkenő tendenciát mutat 2011-től, hasonlóan az alapfokú nyelvvizsgák számához, ahol azonban jóval nagyobb ütemben csökkent a megszerzett nyelvvizsgák száma. A középfokú nyelvvizsgák száma 2007-ben 124680 volt, a csúcspont 2010 volt, amikor 135217 középfokú nyelvvizsga született, míg a számuk 2015-re 113580-ra csökkent. Az alapfokú nyelvvizsgák száma 2007-ben 37996 volt, 2015-ben már csupán 6 303. A felsőfokú nyelvvizsgákról azonban növekvő tendencia mondható el, hiszen míg 2007-ben a számuk 13070 volt, addig 2015-ben számuk 15064-re nőtt.

**17. táblázat: Nyelvvizsga statisztikák I.**

Évek szerinti 2007–2016	bontás alapfok	szintek középfok	szerint felsőfok	összesen
2007	37 996	124 680	13 070	175 746
2008	34 101	128 032	12 746	174 879
2009	28 204	133 457	13 608	175 269
2010	23 182	135 217	14 941	173 340
2011	15 901	133 535	16 631	166 067
2012	11 207	116 433	14 848	142 488
2013	9 711	104 849	13 265	127 825
2014	8 034	101 040	13 810	122 884
2015	6 303	113 580	15 064	134 947
2016	5 239	94 427	12 475	112 141
<b>összesen</b>	179 878	1 185 250	140 458	505 586

Forrás: <https://nyak.oh.gov.hu/doc/statisztika.asp>

Vizsgáltam a munkavállalók véleményét arról, hogy vajon befolyásolja-e a tudásátadást, ha az idegen nyelven zajlik. A válaszadók 86,9%-a szerint igen, befolyásolja a tudásátadást, ha idegen nyelven zajlik, és 13,1%-uk válaszolta azt, hogy őket nem befolyásolja az, ha a tudásátadás idegen nyelven zajlik.

Majd rákérdeztem arra, hogy nehézséget okoz-e a munkavállalóknak, ha a tudásátadás idegen nyelven zajlik. A munkavállalók többségének, 68,8%-nak nehézséget okoz az idegen nyelven való tudásátadás, és összesen 31,2%-uk válaszolta azt, hogy nekik az nem okoz nehézséget.

Ezután kértem a válaszadókat, hogy jelöljék a következő két állításra, hogy véleményük szerint igazak vagy hamisak. Az egyik állítással, mely szerint az idegen nyelven zajló tudásátadásakor a nyelvtudás szintje mindegy, a lényeg az, hogy a szakmai ismeretanyagot át tudják adni, a válaszadók csupán 23,8%-a értett egyet és a válaszadók több, mint a  $\frac{3}{4}$ -e, pontosan 76,3%-uk válaszolta azt, hogy nem értett egyet az állítással. **Ez azt jelenti, hogy a válaszadók  $\frac{3}{4}$ -e szerint**

**egyáltalán nem mindegy, hogy milyen nyelvi szinten vannak a tudásátadás résztvevői, hiszen a tudástranszfer sikerének szempontjából nagyon is fontos, hogy megfelelő nyelvi szinten legyenek a résztvevők.**

Azonban, hogy mi a megfelelő szint adott esetekben nyilván nagyon különböző lehet. A másik állítással- mely szerint alapfokú idegen nyelvtudással nem lehetséges tudásátadás a válaszadók 66,2%-a értett egyet, és 33,8%-uk tartotta hamisnak, vagyis a munkavállalók 66,3%-a szerint alapfokú idegennyelv tudással nem lehetséges a tudásátadás.

Az eddigi adatokat figyelembe véve azt már tudjuk, hogy a válaszadók 86,9%-a szerint befolyásolja a tudásátadást, ha idegen nyelven zajlik, illetve a munkavállalók többségének, 68,8%-nak nehézséget okoz az idegen nyelven való tudásátadás. Továbbá a válaszadók  $\frac{3}{4}$ -e szerint egyáltalán nem mindegy, hogy milyen nyelvi szinten vannak a tudásátadás résztvevői, hiszen a tudástranszfer sikerének szempontjából fontos a résztvevők megfelelő nyelvi szintje. Valamint az is látszik az adatokból, hogy **a munkavállalók 66,3%-a szerint alapfokú idegen nyelvtudással nem lehetséges a tudásátadás.**

Ezek után azt elemeztem, hogy melyek azok a tényezők, amelyeket a munkavállalók a legfontosabbnak tartanak az idegen nyelven zajló tudásátadás során. A tudásmenedzsment szempontjából nézve a szervezeti kultúra legfontosabb és egymásra épülő elemei: a bizalom, a kommunikáció és a tanulás.

A bizalom a szervezet éltetőereje és az emberek motiválásának legmagasabb szintű módja. Az emberek akkor dolgoznak együtt a leghatékonyabban, ha megbíznak egymásban. A nyílt kommunikáció növeli a bizalmat, és természetes módon vezet az együttműködés igényéhez. A gyors tanulás növeli a kompetenciát, növeli a bizalmat, és természetes módon vezet a tudásmegosztás igényéhez.

A kérdőív 23. kérdésében arra kerestem a választ, hogy a felsorolt jellemzők közül a válaszadók mely tényezőket tartják fontosnak az idegen nyelven zajló tudásátadás során. A kapott válaszok alapján elmondható, hogy elsősorban a megfelelő nyelvtudást (23,6%), a megfelelő szakmai tudást (17,4%) és a türelmet (14,5%) tartják a válaszadók a három legfontosabb tényezőnek az idegen nyelven zajló tudásátadás során. A résztvevők közötti bizalom a negyedik legfontosabb tényező, 8,7%-kal, vagyis fontos a bizalom megléte a résztvevők között, de jóval fontosabbnak tartják a megfelelő nyelvtudást, a megfelelő szakmai tudást és a türelmet.

Magyarországon jellemzően a magasan képzett, vezető beosztású szellemi dolgozók, vállalkozók beszélnek idegen nyelveket és a nyelvtudásuk is nekik a legmagasabb szintű. Míg a kevésbé iskolázottak közt 80% felett van azok aránya, akik csak az anyanyelvükön tudnak kommunikálni, a menedzserek, szellemi dolgozók és vállalkozók 40 százaléka folyékonyan beszél az általa legjobban ismert nyelvet. (KSH, 2011) A magyar diplomások nyelvtudása kevésbé marad el az EU átlagtól, de ők is kevesebben beszélnek idegen nyelveket és alacsonyabb szinten, mint más európai országokban a magas presztízsű munkát végzők.

Disszertációmban az 5. hipotézis elemzése során elvégzett vizsgálatok szerint a nyelvi képzéseket elsősorban a 9-49 főt foglalkoztató kisvállalatok munkáltatói szervezik meg és támogatják is a munkavállalóiknak. A sorban a kisvállalatokat a középvállalatok követik, majd a 250 főnél több alkalmazottat foglalkoztató nagyvállalatok, végül pedig a 2-8 főt foglalkoztató mikrovállalatok. Vagyis a mikrovállalatok szervezik és támogatják a legkevésbé a munkavállalóik nyelvi képzését (statisztikai táblázatok a mellékletben). A kérdőívben rákérdeztem a válaszadók nyelvtudására, és

az adatok alapján jellemzően a nagyvállalatok munkavállalói beszélnek idegen nyelvet, elsősorban angol nyelvet, legkevésbé pedig a mikrovállalatok dolgozói. Ez az eredmény is mutathatja azt, hogy a mikrovállalatok munkavállalói talán nem ismerik fel, vagy figyelmen kívül hagyják az idegen nyelv szerepét, annak fontosságát, és talán ezért nem támogatják a dolgozók nyelvi képzsését. Érdemes lenne azonban ezt a kérdést alaposabban is megvizsgálni a jövőben.

### 4.3. MÉLYINTERJÚK EREDMÉNYE

Hipotéziseim igazolásához 3 mélyinterjút készítettem. Az elsőt a Dunafer, a másodikat a GFK, a harmadikat pedig a BOSCH egy-egy kollegájával. Kettő interjút Skypon készítettem el, egyet pedig egy megbeszélés találkozáskor. Az interjúkat diktafonra vettem. Az interjúk 30-50 percesek voltak. Az interjúalanyoknak nagyjából ugyanazokat a kérdéseket tettem fel, mint amit az online kérdőív kitöltői is kaptak, azonban nem szerettem volna a kérdés-felelet szigorú formájában elkészíteni az interjút, ezért hagytam az interjúalanyokat beszélni, és csupán néha irányítottam a beszélgetésünket vissza az eredeti mederbe. Az interjúk összefoglalását a Melléklet tartalmazza. Összességében elmondható, hogy a kérdőíves kutatásban kapott eredmények teljes mértékben összecsengenek a szóbeli interjúk kapott eredményeivel, és így a megfogalmazott tézisek, eredmények és következtetések a mélyinterjúkra is egyaránt érvényesek.

A három interjú a Dunafer, a GFK és a BOSCH egy-egy munkavállalójával készült, és a következőkben röviden bemutatom az általuk képviselt vállalatot és kiemelem az interjú főbb megállapításait.

#### **Dunafer:**

**Röviden a vállalatról:** A dunaújvárosi székhelyű ISD DUNAFERR társaságcsoport Magyarország egyik legnagyobb ipari termelő vállalata. A több mint hat évtizedes múltra visszatekintő cégcsoport tevékenységének középpontjában a vevőközpontú termelés, versenyképes acéltermékek gyártása, minőség- és környezettudatos munkavégzés, egészséges és biztonságos munkakörnyezet megteremtése áll. Az ISD DUNAFERR által gyártott melegen hengerelt, pácolt, hidegen hengerelt, horganyzott szalagokat és táblalemezeket, valamint nyitott és zárt hidegen hajlított idomacélokat elsősorban gépipari, járműipari, építőipari termékek gyártásához, acélszerkezetek, háztartási berendezések és egyéb alkatrészek előállításához használják fel. A társaságcsoport árbevételének jelentős részét külföldön realizálja, legfontosabb partnerei Németország, Lengyelország, Ausztria, Csehország, Szlovákia és Olaszország. (lásd 10. sz. Melléklet)

Az interjú legfontosabb megállapításai:

- Magyar és angol a vállalaton belül használt munkanyelv.
- Mindig is szempont volt mindegyik vezetésnél, hogy nyelveket jól beszélő munkatársakat alkalmazzanak.
- Jelenleg tolmácsok dolgoznak a kulcspozícióban levő emberek mellett.
- A beszerzőknél, kereskedőknél dolgoznak külföldiek, jellemzően oroszok és ukránok és melléjük -csapat szinten- mindig próbálnak- egy-egy tolmácsot biztosítani.
- Minden alkalmazottat körbeküldenek a gyárban, hogy ismerjék meg az adott területet.
- Szigorú nyelvi szűrőn mennek át azok az alkalmazottak, akiknél a nyelvtudás alapkövetelmény.



**GfK:**

**Röviden a vállalatról:** A vállalat a világ negyedik legnagyobb piackutató vállalatának, a GfK Csoportnak a tagja, amely közel 120 országban több mint 10 000 alkalmazottal áll ügyfelei rendelkezésére, közülük 105-en Magyarországon dolgoznak. A GfK Csoport forgalma 2009-ben 1,16 milliárd eurót tett ki, a GfK Hungária 2,17 milliárd forint árbevételt ért el 2009-ben. 2006 óta az első három piackutató cég között van Magyarországon. A GfK Hungária az alábbi három területen végzi tevékenységét: Custom Research, Kereskedelem és Technológia valamint Média. A cég német (Nürnbergi) alapítású, amely az elmúlt 2 évben változott meg, mert egy amerikai befektető vállalat vette meg. A cégnél a világ 80 országából származó munkavállalók dolgoznak, több mint 13 ezer alkalmazottja van, és a világ több mint 100 országában van jelen.

Az interjú legfontosabb megállapításai:

- A cégnél használt munkanyelv elsősorban az angol, de a geomarketing területén a német nyelv az elsősorban használt munkanyelv.
- Feszültségforrás tud lenni, ha jelentős nyelvi szintkülönbségek vannak a kommunikációban résztvevő felek között.
- A nyelvtudás alapkövetelmény a céghez kerüléshez; a nyelvi képzést/szinttartást minden munkavállalónak saját magának kell egyénileg megoldania és megszerveznie.
- Nyelvi tréningek és képzések egyáltalán nincsenek, azonban szakmai tréningek annál több van.
- A kapcsolati tőke a legfontosabb, csak az számít, anélkül manapság szinte lehetetlen elhelyezkedni.

**BOSCH:**

**Röviden a vállalatról:** A Bosch csoport különböző technológiák és szolgáltatások vezető nemzetközi szállítója. A gépjármű- és ipari technológia, valamint a fogyasztási cikkek és az épület-technológia terén mintegy 275 ezer munkatárssal a vállalatcsoport a 2013-as üzleti évben 46,1 milliárd eurós forgalmat ért el. A Bosch csoport magában foglalja a Robert Bosch GmbH-t, annak mintegy 60 országban működő, több mint 450 leányvállalatával és regionális vállalataival együtt. Értékesítési és szolgáltatási partnereit is beleszámítva a Bosch körülbelül 150 országban van jelen. Ez az egész világra kiterjedő fejlesztési, gyártási és értékesítési hálózat a további növekedés alapfeltétele. A Bosch évente több mint 4,5 milliárd eurót (2013) költ kutatásra és fejlesztésre, és világszerte mintegy 4.964 (2013) szabadalmi kérelmet nyújt be. A cég Magyarország 2. legnagyobb autóiipari beszállítója. Az anyavállalat német. Körülbelül 3000-en dolgoznak, és a munkavállalók nagy többsége, körülbelül 90%-a magyar, a fennmaradó 10% pedig nagyon vegyes, mivel van német, indiai, szlovák, spanyol, francia és török kolléga is.

Az interjú legfontosabb megállapításai:

- A cégnél használt munkanyelv az angol annak ellenére, hogy 90%-ban magyarok a munkavállalók és német az anyavállalat.
- A cégnél két nyelven szoktak kommunikálni, magyar és angol nyelven.
- A munkavállalók középfokú nyelvtudásával is megelégszenek a munkaadók, sőt még a középfokúnál alacsonyabb nyelvtudással is vesznek fel jelentkezőket, mert van nyelvtanítás a cégen belül, képezik a kollégákat.

- Ha 'mérnökökről van' szó, ami „arany-szakma”, és ha jó a mérnök, jó a szakember, de nincs kellő nyelvtudása, akkor azt nem tartják olyan nagy problémának, mintha fordítva lenne.
- A cég aktívan részt vesz a nyelvtanulás megszervezésében, hiszen nemcsak megszervezi, hanem anyagilag támogatja is a nyelvtanulást.
- A nyelvtanfolyamokat magyar és angol anyanyelvű tanárok és trénerok tartják.

#### 4.4. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

A szakirodalom feldolgozása és az elvégzett kutatás során kapott új eredményeket az alábbiak szerint foglalom össze:

1. A kutatás eredményei alapján megállapítottam, **hogy függetlenül attól, hogy a vizsgált vállalatnál használt közös munkanyelv magyar vagy idegen nyelv, a tudásátadást, tudásmegosztást befolyásolja az a tényező, ha az idegen nyelven zajlik.** Keresztábra vizsgálatot végeztem annak megválaszolására, hogy hatékonyabban tud-e együttműködni dolgozni egy olyan csapat, amelynek tagjai többféle anyanyelvet beszélnek. A kapott eredmény szerint azoknak a vállalatoknak a dolgozói, akiknél a magyar a közös munkanyelv, 50%-ban csupán részben értenek azzal egyet, hogy hatékonyabban tud együttműködni dolgozni egy olyan csapat, amelynek tagjai többféle anyanyelvet beszélnek. A válaszadók közel 35%-a nem értett egyet az állítással, míg a válaszadók 15%-a mondta azt, hogy egyetértenek az állítással. Így az is bizonyítást nyert, hogy azoknál a vállalatoknál, ahol vannak külföldi munkavállalók, de a magyar a közös munkanyelv, a dolgozók nem feltétlen tudnak hatékonyan együtt dolgozni egy olyan csapatban, ahol a tagok különféle nemzetiségűek és más más anyanyelvet beszélnek. Tehát 1. hipotézis vizsgálata során bebizonyosodott, hogy egy közös munkanyelv a hatékonyság záloga lehet, ezért **egy nemzetközi vállalatnál a közös munkanyelv hiánya akadályozza, illetve annak megléte támogatja a különböző nemzetiségű munkavállalók tudásátadását.** Ezen kívül a közös munkanyelv megléte a vállalatnak kiadást csökkentő tényezőként szerepel.

2. A 2. és a 3. hipotézis vizsgálata során megállapítottam, hogy a vizsgált vállalatípusok közül a kisvállalatokra a legjellemzőbb az, hogy a szervezet támogatja a munkatársak nyelvi képzését, valamint a nyelvi képzésüket meg is szervezi, míg legkevésbé a mikrovállalatok szervezik meg a nyelvtanulást a munkavállalóiknak. A nagyvállalatoknál részben jellemző a szervezet támogatása a nyelvtanulásban. A vizsgálataimból bizonyítást nyert az is, hogy leginkább a teljes egészében külföldi tulajdonban levő vállalatok támogatják a nyelvtanulást, míg a legkevésbé a kizárólag magyar tulajdonban levő vállalatok. Vagyis megállapítom, **hogy a többségi magyar tulajdonú, és a magyar nyelvet munkanyelvként használó vállalatok csak részben ismerik fel az idegen nyelv szerepét, míg a Magyarországon működő nemzetközi, multikulturális vállalatok jellemzően felismerik a vállalat működéséhez szükséges idegen nyelv szerepét és annak fontosságát.**

3. A 4. hipotézis elemzése során kiderült, hogy a vegyes vállalatoknál a legjellemzőbb az idegen nyelvű mentorálás, és azon belül is a szóbeli tudásátadás. Megállapítottam, hogy **az idegen nyelven zajló tudásátadás nem gyakori a Magyarországon működő szervezeteknél, azonban a saját anyanyelven zajló tudásátadás egyik leggyakoribb formája a mentorálás.** Az ANOVA vizsgálatból pedig bizonyítást nyert az is, hogy a cég tulajdonviszonya befolyásoló tényező abban, hogy létezik-e mentorálás a vállalatnál. A vegyes vállalatoknál a legjellemzőbb az idegen nyelvű mentorálás, majd ezt követik a teljes egészében külföldi tulajdonban levő cégek. **A vállalaton belüli idegen nyelven zajló mentorálás a legkevésbé a kizárólag magyar tulajdonban levő vállalatok esetében jellemző.**

4. Az 5. hipotézis vizsgálata során beigazolódott az, hogy az idegen nyelven zajló tudásátadás csak akkor lehet hatékony és eredményes, ha a résztvevő felek idegennyelv-tudása minimum középfokú. **Az idegen nyelven zajló tudásátadás hatékonyságának és eredményességének egyik legfontosabb feltétele pedig, hogy a résztvevő felek idegennyelv-tudása minimum középfokú legyen.** A kérdőíves felmérésből és az elvégzett mélyinterjúkból a versenyképesség növelésére vonatkozó eredményem a következő: **ahhoz, hogy egy vállalat versenyképes legyen a jelenlegi magyar munkaerőpiacon, feltétlenül szükséges az, hogy a vállalat vezetői és döntéshozói stratégiai jelentőséget biztosítsanak az idegen nyelvtudásnak, amelyet a vállalat tudásmenedzsment rendszerébe tudatosan be is kell építeni. Továbbá a multikulturális környezet pozitív támogató versenyhelyzetet eredményez a kollégák között, ezzel is a vállalat egészének teljesítményét növelve.**

A 18. táblázat az új tudományos eredményeket mutatja be.

### 18. táblázat: Kapott eredmények a hipotézisek vizsgálatát követően

1: Egy nemzetközi vállalatnál a közös munkanyelv hiánya, illetve megléte a különböző nemzetiségű munkavállalók tudásátadását akadályozza, illetve támogatja.
2: A többségi magyar tulajdonú, és a magyar nyelvet munkanyelvként használó vállalatok csak részben ismerik fel az idegen nyelv szerepét, míg a Magyarországon működő nemzetközi, multikulturális vállalatok jellemzően felismerik a vállalat működéséhez szükséges idegen nyelv szerepét és annak fontosságát.
3: Az idegen nyelven zajló tudásátadás nem gyakori a Magyarországon működő szervezeteknél, azonban a saját anyanyelven zajló tudásátadás egyik leggyakoribb formája a mentorálás.
4: Az idegen nyelven zajló tudásátadás hatékonyságának és eredményességének egyik legfontosabb feltétele, hogy a résztvevő felek idegennyelv-tudása minimum középfokú legyen.

Forrás: saját szerkesztés, 2018

A kapott eredmények egybecsengése a szakirodalommal:

- A vizsgált vállalatok munkavállalóinak nagy többsége szívesen osztotta meg tudását a kollégáival, és tettek fel kérdéseket, amikor nekik szükség volt erre. Ahogy Lin és Lee (2006) tanulmányukban írták, a tudásátadás olyan cselekvés, amely segíti az embereket abban, hogy másokkal együtt tudjanak működni. Ez az, ami nagyrészt az általam vizsgált vállalatok dolgozóinál is megvalósult, hiszen a tudásátadás során ők is ahhoz járultak hozzá, hogy másokkal minél hatékonyabban és könnyebben tudjanak együtt dolgozni. A kérdőívet kitöltő válaszadók jellemzően különféle problémák (üzleti, műszaki stb.) gyakorlatias megoldását valósították meg a tudásátadás által, éppen úgy, ahogy a szerzőpáros, McDermott és O'Dell (2000) írták, hiszen azok, akik adott helyzetekben segítettek, kivétel nélkül azonnal rendelkezésre álltak. A szerzőpáros szerint egy tudatos, célorientált tudásmenedzsment-rendszer elősegíti az egyéni és csoportos tanulást – szintén igazolva látszik a kutatásaimból, mivel a vállalatok dolgozóinak többsége osztja azt a véleményt, hogy a tudásátadás és maga a vállalati tudás nagyon értékes tőkéje a cégnek, és elősegíti a vállalat versenyképességét a piacon.
- Továbbá a multikulturális környezet pozitív támogató versenyhelyzetet eredményez a kollégák között, ezzel is a vállalat egészének teljesítményét növelve. A vizsgált szervezetekben a közös vállalati nyelv elsősorban az angol, vagyis az azt jelenti, hogy a munkavállalók nem a többség anyanyelvét használják munkanyelvként. A nézet, mely

szerint egy egyén hogyan és milyen hatékonyan tudja tudását megosztani, nagymértékben függ a kommunikációs készségeitől. Hatékony tudásmegosztáshoz jó írásbeli és szóbeli készségek szükségesek. A vizsgált vállalatok munkavállalóinak angol nyelvi szintje változó, volt, aki alapfokú nyelvtudással, de volt, aki közel anyanyelvi szinten osztotta meg szaktudását a kollégáival.

- Quintas és szerzőtársai (2002) elmélete helytálló a vizsgált vállalatoknál is, mely szerint, ha egy cég hatékony tudásmenedzsment-rendszert szeretne, akkor törekednie kell arra, hogy a munkavállalók nyelvtudását fejlessze. Egy közös vállalati nyelv elengedhetetlen ahhoz, hogy elkerüljék a félreértéseket és a nyelvi zavarokat. És bár a kérdőív válaszaikra kapott eredményekből az derült ki, hogy Magyarországon léteznek vállalatok, amelyek munkanyelvként nem a magyar nyelvet használják, és meg is találják azokat a munkavállalókat, akik megfelelő idegennyelvtudással és adott szakmai tudással is bírnak, azonban ez a helyzet közel sem tükrözi a Magyarországra jellemző idegennyelv-tudás helyzetét. A kérdőív nem reprezentatív és a kapott statisztikai adatokból látható, hogy elsősorban olyan vállalatoknál dolgozó munkavállalók töltötték ki, akik főiskolai/egyetemi végzettséggel rendelkeznek.
- Welch és Welch (2008) elmélete szerint a multinacionális cégek soknemzetiségű munkavállalói könnyebben győzik le az akadályokat, mivel a különféle háttértudás, különböző problémamegoldási képességeket jelent, és ezáltal több megoldási lehetőség kínálkozik. Ez az elmélet nem igazolódott be a vizsgálataim során, mert bár a megkérdezett dolgozók körülbelül 60%-a teljesen egyetértett azzal, hogy a közös munkanyelv csökkenti az egyének közti kommunikáció közben előforduló félreértések számát és azzal is, hogy a közös munkanyelv a hatékonyság záloga, a kérdőív elemzése során az is bizonyítást nyert, hogy azoknál a vállalatoknál, ahol vannak külföldi munkavállalók, de a magyar a közös munkanyelv, a dolgozók többsége vélekedik úgy, hogy nem feltétlen tudnak hatékonyan együtt dolgozni egy olyan csapatban, ahol a tagok különféle nemzetiségűek és más más anyanyelvet beszélnek. Ettől a tényről függetlenül még lehetséges az, hogy van egy közös munkanyelv, amelyet a mindennapi munkájuk során használhatnak. Azonban már a tény önmagában is sokatmondó, hogy -függetlenül egy közös nyelv meglététől, vagy nem meglététől-, a megkérdezett dolgozók úgy vélekednek, hogy nem tud hatékonyan együttműködni egy multikulturális csapat. Azoknál a vállalatoknál, ahol nem a magyar a közös munkanyelv, a dolgozók 30%-a szerint lehet hatékonyan együttműködni egy multikulturális csapatban, míg ez az arány csupán 15% azoknál a vállalatoknál, ahol a magyar a közös munkanyelv.
- A vizsgálataimból beigazolódott az, hogy azoknál a vállalatoknál, ahol a csapat sokszínű, vagyis különféle nemzetiségű tagokból tevődik össze, ott nagyobb gyakorisággal használják az idegen nyelveket a dolgozók napi munkájuk során, illetve jellemzőbb az is, hogy jobban hozzá vannak szokva a multikulturális munkakörnyezethez, ezáltal a csoportdinamika erősödik. Ez az eredmény igazolja Piekari (2006) véleményét is, aki szerint a sokszínűség nem más, mint újabb és több lehetőség és ötlet forrása, és ezáltal a sokszínűség erősíti a csoportdinamikát és növeli a csoportteljesítményt.
- Andrews és Delahaye (2000) kutatásaiból tudjuk, hogy a bizalom nagymértékben befolyásolja a tudásátadás sikerességét. Az információt, tudást fogadó félnek bizalommal kell lennie a tudást adó kollégájához, ellenben nem valósul meg a tudásátadás. A vizsgálataimból az derült ki, hogy a munkavállalók nagy része nem szívesen osztotta meg a tudását a többiekkel. A kérdőív kérdéseire kapott válaszok alapján elmondható, hogy

elsősorban a megfelelő nyelvtudást (23,6%), a megfelelő szakmai tudást (17,4%) és a türelmet (14,5%) tartják a válaszadók a három legfontosabb tényezőnek az idegen nyelven zajló tudásátadás során. A résztvevők közötti bizalom a negyedik legfontosabb tényező, 8,7%-kal, vagyis fontos a bizalom megléte a résztvevők között, de jóval fontosabbnak tartják a megfelelő nyelvtudást, a megfelelő szakmai tudást és a türelmet.

## 5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

### 5.1 Hipotézisvizsgálatok

A szakirodalmi kutatás, valamint az empirikus kutatások alapján az alábbi konklúziókat vonom le és teszek szakmai javaslatokat (19. táblázat).

**19. táblázat: A hipotézisekre vonatkozó döntések**

Hipotézisek	A kutatáshoz használt kérdések	Elfogadva/Elutasítva
<b>H 1</b>	Amennyiben létezik egy működő közös munkanyelv a vállalaton belül, a szervezet pénzt, időt és energiát takarít meg fordítók és tolmácsok igénybevétele nélkül.	<b>elfogadva</b>
<b>H 2</b>	A többségi magyar tulajdonú, és a magyar nyelvet munkanyelvként használó vállalatok munkavállalói nem tanulnak idegen nyelvet.	<b>elfogadva</b>
<b>H 3</b>	A Magyarországon működő nemzetközi, multikulturális vállalatok nagy része nem ismeri fel, vagy figyelmen kívül hagyja a vállalat működéshez szükséges idegen nyelv szerepét és annak fontosságát.	<b>részben elfogadva</b>
<b>H 4</b>	Az idegen nyelven zajló tudásátadás egyik leggyakoribb formája a Magyarországon működő szervezeteknél a mentorálás, azon belül a face-to-face (szemtől szembe) kommunikáció.	<b>részben elfogadva</b>
<b>H 5</b>	Az idegen nyelven zajló tudásátadás csak akkor lehet hatékony és eredményes, ha a résztvevő felek idegennyelv-tudása minimum középfokú és bizalmi légkör tud a résztvevő felek között kialakulni.	<b>részben elfogadva</b>

Forrás: saját szerkesztés, 2018

Az 1. hipotézist a kvantitatív kérdőíves kutatás mintáján végzett statisztikai elemzések révén elfogadom és bizonyítottnak tekintem, vagyis elmondhatom, hogy az általam feltett hipotézis, mely szerint **Amennyiben létezik egy működő közös munkanyelv a vállalaton belül, akkor a szervezet pénzt, időt és energiát takarít meg fordítók és tolmácsok igénybevétele nélkül bizonyítást nyert**, mert a dolgozók csaknem háromnegyede (72,1%)-a fontosnak tartja, hogy legyen egy közös munkanyelv a kollégák között, mert úgy gondolják, hogy ez a hatékonyság záloga lehet, ugyanakkor már jóval kevesebben (53,8%) gondolták azt, hogy ha van közös munkanyelv, akkor az csökkenti az az egyének közti kommunikáció közben előforduló félreértések számát. Tehát szeretnék, hogy legyen közös munkanyelv, ugyanakkor már nem annyira biztosak abban, hogy a félreértések száma így csökkenhet.

Összességében tehát megállapíthatom, hogy a megkérdezett dolgozók körülbelül 60%-a teljesen egyetért azzal, hogy a közös munkanyelv csökkenti az egyének közti kommunikáció közben előforduló félreértések számát és azzal is, hogy a közös munkanyelv a hatékonyság záloga egyben.

A 2. hipotézist a kutatás eredményei alapján elfogadottnak és bizonyítottnak tekintem. A 2. hipotézist, megvizsgálva, mely szerint **A többségi magyar tulajdonú, és a magyar nyelvet munkanyelvként használó vállalatok munkavállalói nem tanulnak idegen nyelvet**, az általam vizsgált vállalatok munkavállalóinak válasza alapján elmondhatom, hogy a hipotézisem **bizonyítást nyert**. Azoknál a vállalatoknál, ahol a magyar a közös munkanyelv, a válaszadók csupán 23%-a tanul idegen nyelvet, annak ellenére, hogy vállalatuknál a magyar nyelv a közös munkanyelv és a munkavállalók 22,3%-a szeretne tanulni idegen nyelvet annak ellenére, hogy vállalatuknál a magyar nyelv a közös munkanyelv. A kapott eredményekből jól látható, hogy azokban az esetekben, ahol a vállalatnál a magyar nyelv a közös munkanyelv, a dolgozók 87,1%-a érzi úgy, hogy jelenlegi idegen nyelvi tudásszintjük elegendő a munkájukhoz. Érdemes lenne ezt a kérdést tovább vizsgálni és választ keresni arra, hogy miért lehetett ez a szám ilyen magas, vagyis mitől gondolhatják a munkavállalók azt, hogy idegen nyelv tudásszintjük elegendő a munkájukhoz. A nyelvtanulásra motiváló tényezőket vizsgálva elmondható, hogy a megkérdezett munkavállalók legnagyobb százaléka akkor tanulna idegen nyelvet, ha ideje engedné, vagy ha a vállalaton belül lenne a nyelvoktatás helyszíne, illetve ha anyagi lehetőségük lenne rá.

A 3. hipotézist a kutatás eredményei alapján részben elfogadottnak és bizonyítottnak tekintem. A 3. hipotézis, mely szerint **A Magyarországon működő nemzetközi multikulturális vállalatok nagy része nem ismeri fel, vagy figyelmen kívül hagyja a vállalat működéséhez szükséges idegen nyelv szerepét és annak fontosságát** a vizsgálataim eredményeként **részben nyert bizonyítást**, mert a vizsgált vállalat típusok közül a kisvállalatokra a legjellemzőbb az, hogy a szervezet támogatja a munkatársak nyelvi képzését. Jellemzően a 9-49 főt foglalkoztató vállalatok támogatják és meg is szervezik munkavállalóik nyelvi képzését, míg legkevésbé a mikrovállalatok szervezik meg a nyelvtanulást a munkavállalóiknak. A nagyvállalatok dolgozóitól kapott válaszok alapján elmondható, hogy a nagyvállalatokra vonatkozóan a legmagasabb érték, a 30,4% a jellemző is és nem is, hogy a szervezet támogatja a nyelvtanulást kategóriába esett. Vagyis jellemző is és nem is a szervezet támogatása a nyelvtanulásban.

Ez arra enged következtetni, hogy valamilyen szinten biztos, hogy a nagyvállalatok életében a nyelv és a dolgozók nyelvtudása fontos szerepet játszik, de szignifikánsan biztos, hogy nem jellemző. A megkérdezett dolgozók véleménye arról, hogy szerintük a szervezetüknél mennyire fontos a munkavállalók nyelvi képzése, a kapott 2,92-es átlag azt jelenti, hogy inkább jellemző, mint nem. Valamint az is kiderült a kérdőív kérdéseire kapott válaszokból, hogy azoknak a dolgozóknak, akiknek idegennyelv-tudása nem megfelelő, a vállalat biztosít is és nem is lehetőséget nyelvi képzésre (az erre kapott érték az ötfokozatú Likert skálán 2,54).

A kapott eredményekből az is tisztán látható, hogy nincs összefüggés aközött, hogy mekkora a cég és a cég támogatja-e a munkatársak nyelvi képzését, valamint aközött sem, hogy mekkora a cég és a cég szervezi a munkatársak nyelvi képzését.

A 4. hipotézist a kvantitatív kérdőíves kutatás mintáján végzett statisztikai elemzések révén részben elfogadom és részben tekintem bizonyítottnak. A 4. hipotézist vizsgálva, mely szerint **Az idegen nyelven zajló tudásátadás leggyakoribb formája a Magyarországon működő szervezeteknél a mentorálás, azon belül a face-to-face (szemtől szembe) kommunikáció**, a kérdőívre kapott adatok elemzésével **részben nyert bizonyítást**, mert a válaszadók közel 60%-a



(57,5%) válaszolta azt, hogy náluk egyáltalán nem jellemző, vagy inkább nem jellemző az idegen nyelvű mentorálás, és mindösszesen 5,6%-uk válaszolta azt, hogy náluk teljesen jellemző. A válaszadók 57,5%-a válaszolta azt, hogy szóban zajlik a tudásátadás a vállalatuknál, míg 42,5%-uk válaszolta azt, hogy jellemzően írásban.

Összességében tehát a szóbeli tudásátadás a jellemzőbb a megkérdezett dolgozók esetében. A közel 60%-ot, vagyis a szóbeli tudásátadás fölényét alátámasztja az, hogy meglehetősen sok előnyét tudták felsorolni a szóbeli (face-to-face) kommunikációnak. Legtöbben azt hangsúlyozták, hogy azért hatékonyabb a szóbeli kommunikáció, tudásátadás, mert ilyenkor azonnali visszajelzést lehet adni, a metakommunikáció segíti a verbális megértést, nagyobb őszinteséget feltételez a kommunikációban résztvevő felek között, a félreértések azonnal kiderülhetnek és azonnali javításra is lehetőség van. A hátrányok felsorolásakor a leggyakrabban elhangzottak: azonnali reakció, nincs idő átgondolni, torzulhat az információ tartalma, a nyelvi hiányosságok hamarabb szembetűnnek, könnyebb hibázni. Érdekes az, hogy az „azonnali reakció, azonnali visszajelzés” többször is szerepelt az előnyök és a hátrányok felsorolásában is. Természetesen az előnyök és hátrányok megítélése szubjektív, és az adott ember személyiségjegyei is meghatározóak abban, hogy ki mit ítél előnynek és hátránynak.

A megkérdezett dolgozók közel 1/3-a válaszolta azt, hogy tud segítséget kérni a munkájában, ha elakad és azt is körülbelül ennyien jelölték, hogy az új kollégákat egy régebbi dolgozó tanítja be, azonban ez a 31,3% nem tükröződik abban a 13,3%-ban, ami azt jelzi, hogy a dolgozók 13,3%-a véli úgy, hogy a vállalatuknál működik mentorálás. Az új dolgozók betanítása, és az, hogy a kollégák tudnak hova fordulni segítségért, ha elakadnak a munkájuk során már mentorálás, vagyis működik mentorálás a megkérdezett dolgozók vállalatainak körülbelül 1/3-ban úgy, hogy maguk a dolgozók sem feltétlenül tudják, hogy náluk létezik mentorálás. Valamint a mentorálás, tudásátadás leggyakrabban szóban zajlik, de gyakori az emailen és a telefonon történő tudásátadás. Ezekben az esetekben a face-to-face kommunikáció a leggyakoribb formája a mentorálásnak, de hangsúlyozni szeretném, hogy a szóbeli kommunikáción kívül a mentorálásnak számtalan formája létezik, amelyet alkalmazhatnak is a vállalatok anélkül, hogy tisztában lennének vele. A kérdőív kérdéseire kapott válaszokból kiderült, hogy a megkérdezett dolgozók az internet adta tudásátadási lehetőségeket sajnos kevésbé használják ki, illetve az is bizonyítást nyert, hogy minél inkább fontos a szervezeteknek a munkatársaik nyelvi képzése, annál inkább jellemző, hogy létezik náluk idegen nyelvű mentorálás. Az ANOVA vizsgálatból pedig bizonyítást nyert az, hogy a cég tulajdonviszonya befolyásoló tényező abban, hogy létezik-e mentorálás a vállalatnál.

Az 5. hipotézist a kvantitatív kérdőíves kutatás mintáján végzett statisztikai elemzések révén részben elfogadom és részben tekintem bizonyítottnak. Az 5. hipotézis, mely szerint **Az idegen nyelven zajló tudásátadás csak akkor lehet hatékony és eredményes, ha a résztvevő felek idegennyelv-tudása minimum középfokú és bizalmi légkör tud a résztvevő felek között kialakulni** a vizsgálataim eredményeként **részben nyert bizonyítást**, mert a válaszadók 86,9%-a úgy gondolja, hogy befolyásolja a tudásátadást, ha idegen nyelven zajlik, valamint a válaszadók  $\frac{3}{4}$ -e, pontosan 76,3%-a szerint egyáltalán nem mindegy, hogy milyen nyelvi szinten vannak a tudásátadás résztvevői. Vagyis a megfelelő nyelvi szint megléte fontos egy eredményes és hatékony tudásátadáshoz. A kérdőívre adott válaszokból kiderült, hogy a munkavállalók 66,3%-a szerint alacsony idegen nyelvtudással nem lehetséges a tudásátadás, mivel 68,8%-uknak nehézséget okoz az idegen nyelven való tudásátadás. Tehát a hipotézis első része bizonyítást nyert, vagyis az igaz, hogy az idegen nyelven zajló tudásátadás csak akkor lehet hatékony és eredményes, ha a résztvevő felek idegennyelv-tudása minimum középfokú, azonban a hipotézis második fele, vagyis az, hogy bizalmi légkör szükséges ahhoz, hogy az idegen nyelven zajló tudásátadás

hatékony legyen, részben nyert bizonyítást, mert bár fontos, de nem a három legfontosabb tényező között szerepel a bizalmi légkör a résztvevő felek között.

## 5.2 Javaslatok

Néhány javaslatomat illetően szükség van a vállalati vezetők vonatkozó véleményére a javaslatok kivitelezése esetén, azonban a disszertációmban bemutatott kutatás eredményeit alapul véve, megteszem ezeket a javaslatokat, mert az itt felsorolt ötletek mindegyike azokat a munkavállalókat érinti, akik a vizsgálataimban a válaszadók voltak.

Mikroszinten (az egyének és vállalatok szintjén) a következő javaslatokat teszem:

1. Az empirikus kutatásból kiderült, hogy a vizsgált nemzetközi vállalatoknál a közös munkanyelv hiánya a különböző nemzetiségű munkavállalók tudásátadását akadályozza. Először is, ahhoz, hogy hatékony tudásmenedzsment rendszer működjön a vállalatnál, elengedhetetlenül szükséges az **információ átvilágítás**, ami nem más, mint leltárba venni a vállalat információvagyonát, elsősorban a munkavállalók tudását, jelen esetben nyelvi tudását. A munkavállalók tudása képezi a vállalat tudástőkéjének nagy százalékát. Ahogy Edwin Land (tudós, feltaláló, a Polaroid Vállalat egyik alapítója) híres mondása is tartja: "A Polaroid összes tőkéjének 90 százaléka esténként autóba ül és hazamegy." A tudástőke felmérése után célszerű **tudástérképet készíteni** és azonosítani kell a szervezet "tudás-csatornáit" is, helyet és időt biztosítva a tudásátadáshoz, majd dokumentálni kell az információkat, és azokat folyamatosan frissíteni. A tudástérkép megmutatja, hogy kik azok a személyek, akik birtokában vannak adott tudásnak, például idegen nyelvű prezentálás megtartása, vagy reportok, összefoglalók készítése idegen nyelven stb. Ha megvannak a tudás birtokosai, a személyek, megvan a csatorna, a tudásátadás helye és ideje, akkor ösztönözni kell a munkavállalókat a tudásátadásra azáltal, hogy érdekelte tesszük őket ebben és így beindulhat egy közös munka. Amennyiben a résztvevők életben tartják ezt a folyamatot, akkor ez fog működni és egy idő után már automatizmussá tud válni. Természetesen meg kell találni azt a személyt, aki mindezt koordinálja, összefogja, és ha a folyamat lassulni kezd, akkor segít újra lendületbe tenni azt. Ezt a modellt bármilyen szervezetnél meg lehet valósítani, függetlenül a szervezet méretétől, lehet akár kis magánvállalkozás, nagyvállalat vagy akár egy felsőoktatási intézmény. A folyamat eredményeként az idegen nyelv használatát, legtöbb esetben az angol nyelv használatát napi szintre emelnék, és máris meglesz a közös munkanyelv, amit mindenki használ. Végeredményben a lényeg az, hogy az életen át tartó tanulás keretein belül az idegen nyelvet rendszeresen, akár keveset napi szinten, de mindenképpen használják a munkavállalók. Aki pedig még nem olyan magabiztosan használja, tud fordulni a mentorához segítségért.

2. A kapott eredményekből egyértelműen látszik, hogy az idegen nyelven zajló tudásátadás nem gyakori a Magyarországon működő szervezeteknél, annak ellenére, hogy nyitottak a munkavállalók az idegen nyelvű tudásátadásra, de vélhetően a nagy többség tudása még nincs azon a szinten, hogy mindez gördülékenyen megvalósuljon. A vállalati tudásátadásnak többféle módja és eszköze is lehet, az egyik lehetséges megoldás egy webes felület létrehozása. A **közös webes felület kialakítása** hasznos lehet mind a munkavállalónak, mind a munkaadónak, mind pedig a vállalatnak is. A közös webes felület tartalma pedig függ a közösen kialakított céloktól. Személyes tapasztalom is van etéren. Nyolc évig dolgoztam egy budapesti székhelyű oktatási központban, ahol elsősorban vállalati nyelvtanfolyamokat szerveztünk, irányítottunk, tanároknak tréningeket

tartottunk és egyben szaknyelvet oktattunk idegen nyelveken. Volt néhány partner cég, akikkel sikerült a közös webes felület projektjét megvalósítani, ami hatékonyan működött egy pár hónapos közös betanulási időszakot követően. Az említett esetben a vállalatnak és a mi nyelvi tréning cégünknek volt egy közös webes felülete, ahol egy gombnyomásra elérhetőek voltak a tananyagok, a nyelvi tesztek, az értékelések. A beállításokat informatikusok végezték, vagyis ők állították azt be, hogy mely információkat kik láthassák, kik olvashassák. Volt, ami mindenki számára elérhető információ volt, de voltak olyan dokumentumok is, amelyeket csak adott vezetők olvashattak. Hasonló webes felületet ki lehet alakítani mentor és mentorált között is, amit akár egy adott applikáció segítségével okostelefonon is lehet használni. A mentorálást illetően a webes felületen ún. "suggestion-boxokat" is létre lehetne hozni hasonlóan a „chat-boxok”-hoz, ahol visszajelzést, feedbacket kaphatnának a munkavállalók a mentoruktól, vagy a vezetőiktől. Ez is egyfajta tudásátadást feltételez, és a problémamegoldás talán gördülékenyebbé tudna így válni. Ezen kívül a közösségi érzést fokozhatnák és a lojalitás is erősíthető így.

A hatékonyan működő tudásmenedzsment rendszer elemei és követelményei nyelvi aspektusból nézve a következők lehetnek:

- Tudásmenedzsment adatbázis létrehozása – nyelvi mentorok, nyelvi trénerok és a tudásátadás összes szereplőjének részvételével
- jutalmazás/elismerés a tudás átadásáért – vezetőség feladata
- vállalati kézikönyv összeállítása az idegen nyelven zajló tudásátadásról
- a kétirányú kommunikációs modell támogatása
- kiválasztani azt a tudásátadási metódust, amelyik a vállalat számára a legjobb
- egyéni értékek, egyéni tudások figyelembevétele
- online kollaboráció alkalmazása: aszinkron (email, fórum stb.), szinkron (chat, audió- és videó konferencia, virtuális tanterem stb.)
- egyéb tudásmenedzsment eszközök ismerete és használata: tudásbázisok, online dokumentumok, kollaboráció, teljesítmény támogatás stb.
- Web: kereső motorok, weboldalak stb
- M-learning (mobil learning): laptopok, PDA-k, mobil telefonok

3. Nagyon fontosnak tartom **nyelvi mentorok**, vagy akár adott szaktudással bíró nyelvtanárok **bevonását a vállalat képzéseibe**. Vállalati nyelvoktatás keretében legújabbán az ún. blended learning képzési forma gyakori. A blended learning egy olyan oktatási forma, amelyben az internet és a digitális média nyújtotta lehetőségeket a hagyományos tantermi oktatás módszereivel együtt használják. Ebben az oktatási modellben a tananyag elsajátítása közben a tanár/mentor/coach ellenőrző és segítő szerepe megmarad, tehát a személyes kontaktus továbbra is fontos; azonban a résztvevők egymással az online térben is kapcsolatba léphetnek. A résztvevők jellemzően podcasteket, különféle projekteket vagy akár blogokat készítenek és fel is töltik adott felületekre. A blended learning megvalósítható 6 oktatási modellje a következő:

1. *Face-to-face driver* – az oktató adja az instrukciókat, feladatokat, amelyeket digitális eszközökkel egészít ki.
2. *Rotation* – a tanulókat előre meghatározott terv szerint rotálják az online tanulmányok és a személyes tantermi tanulás között.
3. *Flex* – A tananyag nagy részét az oktatók online biztosítják a tanulóknak, az oktató mentorként szerepel.
4. *Labs* – A tanulók online platformon kapják meg a tananyagot, azonban ezt egy meghatározott helyszínen (pl.: iskola, képzési helyi, vagy munkahely) kell végezniük.
5. *Self-blend* – A hallgatóknak lehetőségük van a hagyományos keretek között zajló tanulmányaikat online térben történő kurzusokkal is elmélyíteni.

6. *Online driver – A tanulók az egész kurzust online platform segítségével végzik el, míg az oktatók csak ellenőrző szerepet kapnak. Mind a tananyag, mind a tanítás az online térben zajlik, a személyes konzultációk vagy előre tervezettek, vagy csak akkor iktatják be ezeket, ha szükségesnek érzik.*

A modellek közül, bármelyiket megvalósíthatónak tartom. A blended learning működése nagymértékben függ a vállalat vagy a tanulók technikai ellátottságától, az IKT eszközök meglététől. Mivel életünk szinte minden napját átszövik az okoseszközök, érdemes, sőt kimondottan hasznos lenne ezeket az eszközöket a tanórákba és a tananyagba beépíteni. Egy jól működő blended learning rendszer létrehozása a tudásmenedzsment rendszeren belül idő-és pénzigényes, de hosszútávon mindenképpen jövedelmező.

A vállalatokon belüli képzés és fejlesztés is elengedhetetlen ahhoz, hogy hatékonyan működjön a tudásmenedzsment. Stratégiai cél legyen az, hogy a vállalat a képzést/fejlesztést beintegrálja a többi szervezeti folyamatába. Ez a szemlélet az egyéni fejlesztésről átteszi a hangsúlyt a szervezet fejlesztésére. Elsődleges az, hogy a vállalati igényeknek megfelelő tanulási környezetet alakítsanak ki, a tananyagot testreszabottan biztosítsák a vállalat munkatársainak és off-the-job helyett on-the-job módszereket alkalmazzanak, vagyis fizikai berendezések használata helyett (tantermek, padok stb.) a hálózati eszközöket (internet, intranet) használják.

4. Mivel a válaszadók többsége abban teljesen egyetértett, hogy a tudásmegosztás időt takarít meg a cégnek, hiszen, ha egy megoldás már működött egy adott problémára, akkor vélhetően egy hasonlóra is működni fog, így az egyéni sikerek hozzájárulhatnak a vállalat sikeréhez. És mivel a tudásmegosztás leggyakoribb és legigényeltőbb módja a szemtől szembe interakció -függetlenül az újabbnál újabb okoseszközök megjelenésétől- ezért feltételenül **szükségesnek és fontosnak tartom a személyes találkozások, megbeszélések beillesztését a vállalatok tudásmenedzsment programjába.** Az okoseszközök megjelenésével elveszítettünk valami értékeset, a személyes kapcsolatot, a személyes visszajelzést, és az eredmények azt mutatják, hogy ismét igény mutatkozik erre. Úgy gondolom, hogy működőképes és hatékony tudástranszfert elősegítő modellek felállítását az is indokoltá teszi, hogy a Magyarországon várható élettartam megnövekedésével, egyre többen maradnak aktív munkavállalók, de ugyanakkor egyre többen érik el a nyugdíjkorhatárt. A KSH 2014. októberi adatai szerint a nyugdíjasok száma 2 millió 829 ezer fő. Ezek a nyugdíjasok óriási tudást halmoztak fel a munkában eltöltött éveik alatt, és az egyik fontos feladat az lenne, hogy átadják munkájukat az utánuk következőknek.

5. **P2P nyelvi mentoring modell kidolgozása:** A nyelvi mentorálást a P2P (peer-to-peer), vagyis az egymástól való tanulás módszerével kimondottan hasznosnak tartom. A P2P azt jelenti, hogy egy adott rendszer vagy szervezet munkavállalói közvetlenül egymással kommunikálnak, központi kiténtetett csomópont nélkül. Az Egyesült Államokbeli Valpairo University példája is jól tükrözi, hogy a P2P mentoring, esetükben a **Peer Language Mentoring** (kollégák egymás közötti nyelvi mentorálása) milyen hatékonyan tud működni és fennmaradni egy többnyelvű környezetben. Az egyetemen a hallgatók egymást mentorálják nyelvileg, és magát a nyelvi mentorálást beépítették az órarendjükbe, ahol a hallgatók krediteket kaptak a tárgyfelvételért. Egy hasonló mentor rendszer kidolgozását és megvalósítását el tudom képzelni nálunk is a Szent István Egyetem hallgatóival. Az egyetemünkön már létező, és a külföldi hallgatók integrálását segítő mentor programhoz hasonlóan egy olyan nyelvi mentor program kidolgozását tudom elképzelni, ahol minden résztvevő fél egy win-win szituációnak éli meg a mentorálást. Óriási potenciált jelent a nálunk tanuló és természetesen angol nyelvet jól beszélő külföldi hallgatók tábora, akik eddig csak szóbeli kérdéseimre ugyan, de azonnal igennel feleltek arra a kérdésre, hogy szívesen mentorálnának-e magyar hallgatókat nyelvileg. Természetesen egy ilyen rendszert nagyon

alaposan ki kell dolgozni, a közös kimeneti célok meghatározása mellett elengedhetetlen a szerepek, a feladatok alapos kidolgozása, leírása.

A Peer Language Program megvalósításával vélhetően emelkedne az idegen nyelvet beszélők száma, és feltételezhetően emelkedne az idegennyelv tudásuk szintje is. Így magabiztosabban lépnének ki a magyar hallgatók akár magyar, akár a nemzetközi munkaerőpiacra is; míg a külföldi hallgatók integrálása az egyetem életébe, a magyar társadalomba is ezzel párhuzamosan megtörténne. Vagyis egy alulról épülő stratégia kidolgozása szükséges a terv életszerű megvalósításához.

6. Szinte mindegyik vizsgált cégnél az egyének csoportokban dolgoztak egy-egy projekt megvalósításánál. Annak ellenére, hogy abban egyetértettek a válaszadók, hogy a tudásmegosztás hatékonyságát nagyban befolyásolja az egyéni és a vállalati kultúra is, mégis osztották azt a nézetet, hogy **egy sokszínűbb, több nemzetiségű csoport nagyobb mértékben tud hozzájárulni a tudásmegosztás sikeréhez.** Ezt azzal indokolták, hogy a más-más kulturális háttérrel rendelkező munkavállalók többféle probléma-megoldási alternatívákat javasoltak, és akár ötözhetik is a javasolataikat. Azonban azoknál a vállalatoknál, ahol a magyar nyelv a közösen használt munkanyelv, a dolgozók többsége vélekedett úgy, hogy nem igazán tudnak hatékonyan együttműködni az idegen anyanyelvű kollegáikkal. Ezen a kialakult helyzeten azzal lehetne segíteni, hogy nyelvórákat, idegen nyelvű tréningeket kapnak azok a dolgozók, akiknek idegen nyelvi szintje nem elég biztos ahhoz, hogy külföldi kollegáikkal hatékonyan és bátran kommunikálni tudjanak, mindezt **anyanyelvi tanárok bevonásával. Anyanyelvi tanárok, mentorok bevonását nemcsak a vállalatok esetében tudom elképzelni, hanem a felsőoktatási intézmények életében is. Amennyiben már 2-3 anyanyelvi dolgozna a felsőoktatási intézményben, akkor ők nagyban tudnának hozzájárulni a karokon dolgozók munkájának megkönnyítéséhez, sikeréhez.** Munkájukra és jelenlétükre elsősorban azért van szükség, hogy a nyelvet használó és tanuló dolgozó akár napi szinten kaphasson visszacsatolást, mivel már egy egyszerű felszínes társalgás, folyosói néhány mondatos csevegés is óriási lendületet adhat a nyelvet magáénak még nem érző, de a nyelvet már tanuló kollégának. Ezen kívül nagy hangsúlyt kellene fektetni a különböző soft skillek elsajátítására is. Nyelvi mentorálást, nyelvi coachingolást és kimondottan beszédcentrikus, munkahelyi angol (workplace English) nyelvi beszélgetős órákat tudok az anyanyelviektől elképzelni. Már néhány nyelvet tanulni szándékozó dolgozó bevonásával is elindulhat a változás, ha ők önként tanulnak, hiszen akkor könnyebben is megy a tanulás, különösen akkor, ha olyan személytől tanulnak, akit elfogadnak, sőt szeretnek, akkor kimondottan jól tudnak haladni. (Ahogy a 2019. februárban megrendezett 2. Pedagógus Expón elhangzott: „Azt is szem előtt érdemes tartani, hogy attól tanulunk, akit szeretünk, hiszen az érzelmek igenis hatnak a kognitív folyamatokra.”

Makroszinten pedig a következő javaslatokat fogalmazom meg:

7. Az említetteken kívül fontos lenne az **egyetemi képzések munkaerő-piaci relevanciájának erősítése** – a gazdasági szereplőkkel természetesen egyeztetve. Vagyis olyan szaknyelvi anyagot kellene tanítani az egyetemistáknak, amivel biztosan találkozni fognak a szakterületükön. Ehhez elengedhetetlen az, hogy a képzés-oktatás részéről és a vállalat részéről is a képviselők leüljenek a részleteket átbeszélni, és azt szakértőkkel kidolgozni. Elképzelhető, hogy **új idegennyelvű kurzusok kidolgozása** válik szükségessé, és új tananyagokat és tanterveket kell elkészíteni, hiszen a felsőoktatásban oklevelet szerzők a társadalom fiatal, felnövekvő értelmiségi rétege lesz, akik számára a globalizálódó gazdaság és kultúra, és az élet valamennyi terét átszövő információs technológiai környezet elengedhetlenné teszi az idegen nyelvek és kultúrák

ismeretét. Továbbá az idegen nyelvű kurzusok, szakok, képzések kialakítása, fejlesztése olyan cél, mely vonzóvá teheti a magyarországi felsőoktatási intézményeket a külföldi hallgatók számára.

8. Az egyéni és a vállalati szinten túlmutatva, feltétlenül szükség van felülről jövő támogatásra és olyan oktatáspolitikai stratégiára, kormányzati politikára, amely belátja és támogatja azt az elgondolást, hogy eredmény és fejlődés csak akkor várható, ha együttműködik minden szereplő: az egyén, a munkavállaló és a vállalat is, és mindez egy jól átgondolt országosan kialakított oktatáspolitikába illeszkedik. Rendszerszintű fejlődés csak akkor várható, amennyiben lesznek olyan országos szintű projektek, amelyek minél több résztvevőt vonnak be az adott régiókban. A résztvevők lehetnek akár általános iskolák, középiskolák, szakértők, vállalkozók stb. Egy 2018-ban készült 235 oldalas kutatási jelentés (Az idegennyelv-oktatás keretei és hatékonysága 2017-2018, Szerkesztette: dr. Öveges Enikő és dr. Csizér Kata) is megerősítette azt, hogy elsősorban központi és intézményi szinten (nyelvoktatáspolitikai és iskolák) van szükség változtatásra, és nem egyéni, az oktatásban résztvevő szakemberek szintjén. „Látható, hogy még mindig jellemző az az elvárás, hogy reformok és intézkedések felülről jönnek, nem látják a válaszadók szükségesnek a lentől, általuk indított kezdeményezéseket.”

Kormányzati részről már többféle terv is létezik; egyrészt van egy olyan terv, ami a 2020/21-es tanévtől indulna, melyben korszerűsítene a nyelvoktatást, vagyis a kilencedik és tizenegyedik osztályban minden tanuló kéthetes külföldi nyelvtanfolyamon vehetne részt. A költségeket a kormány állja. A tervet évente 140 ezer diákot érintene és 90 milliárd forintba kerülne. Ahogy az Emberi Erőforrások Minisztériuma tájékoztatásából kiderül: *„Célnyelvi országot az alapján választhatnak majd a diákok, hogy ki melyik nyelvet tanulja első idegen nyelvként. Az országok listája természetesen szerepelni fog a pályázati kiírásban, de Magyarország európai uniós tagságára való tekintettel, ha valaki németül tanul, Ausztriába vagy Németországba mehet, ha angolul, akkor az Egyesült Királyság, Írország vagy Málta, ha pedig franciául, akkor Franciaország lehet a célország.”* Az mindenképpen üdvözlendő és pozitív, hogy elindult egyfajta gondolkodás, talán szemléletváltás is annak érdekében, hogy versenyképesebbek legyenek a munkaerőpiacra kikerülő magyar diákok – nyelvtudásukat illetően -, azonban az országos Nyelvoktatási és Nyelvvizsgáztatási Szakmai Egyesület szerint a tervet megvalósíthatlan több szempontból is. Egyrészt mert egyetlen kéthetes program majdnem annyiba kerül, mint amit a közoktatásban összesen ráköltünk egy diák nyelvtanítására, ha pedig valóban kétszer küldenék ki a fiatalokat, az közel kétszerese lenne 9 év teljes nyelvtanítási költségének. Másrészt pedig ennyi diák esetében komoly kapacitásnövelésre lenne szükség az egyes célországokban, ez pedig páréves távlatban nem életszerű. Ezért tehát feltétlenül szükséges szakértők, pedagógusok bevonása a projekt kidolgozásához, és szükség van olyan szakértői jelentésekre, amelyek részletesen kidolgozzák és elemzik ezt a lehetőséget.

A Magyar Nemzeti Bank (MNB) 330 pontos versenyképességi programjának (2019) oktatási részében úgy fogalmaz, hogy érdemes lenne úgy átalakítani a nyelvoktatást és a nyelvvizsgák rendszerét, hogy az jobban megfeleljen a munkaerőpiaci elvárásoknak, illetve a nemzetközi trendeknek. Az MNB azt is javasolja, hogy minden közoktatási intézményben oktassanak idegen nyelven különböző tantárgyakat. A dokumentum összeállítói azzal a gondolattal is eljátszottak, hogy ha az új rendszer beváltja a hozzá fűzött reményeket, érdemes megfontolni azt is, hogy minden gimnáziumi tanulónak legalább egy tantárgyat kötelező módon idegen nyelven kelljen teljesítenie.

A Világgazdaság 2020.01.07-i számában olvasható, hogy tovább csökkent tavaly (2019-ben) a nyelvvizsgázók száma: novemberig összesen 111 ezer jelentkező volt, miközben egy évvel korábban a teljes évben még 120 ezer – derül ki az Oktatási Hivatal adataiból. A 111 ezerből 74

ezren vizsgáztak sikerrel, míg 2018 egészében 79 ezren. A legtöbben – 90 ezren – tavaly is középfokúra jelentkeztek, mintegy 16 ezren pedig felsőfokúra. A legtöbben angolból bizonyítottak: a 83 ezer próbálkozóból 57 ezer vizsgázónak állítottak ki nyelvvizsgabizonyítványt. A második legnépszerűbb nyelv 12 ezer sikeres vizsgázóval a német lett, amelyet a francia és a spanyol követett nagyjából 800-800 sikeres vizsgázóval. Rozgonyi Zoltán, a Nyelvtudásért Egyesület elnöke szerint sok olyan próbálkozó előrehozta a vizsgáját, akinek volt esélye eljutni a B2-es szint közelébe, hogy az ősz elején az akkor még érvényes követelményekkel az emelt szintű érettségire koncentrálhasson. A többségnek azonban a változatlan színvonalú iskolai nyelvtanítás mellett – és többévtényi külön nyelvtanfolyam híján – továbbra is elérhetetlen a középfokú nyelvtudás az egyesületi elnök szerint

A felnövekvő generáció versenyképessége, munkaerőpiaci esélyei szempontjából is elkerülhetetlen az oktatási rendszer azonnali és radikális digitalizálása: most dől el, hogy a magyar fiatalok milyen szerepet töltenek majd be az európai munkaerőpiacon, ahogy az is, hogy a magyar nemzetgazdaság milyen szerepet kaphat a nemzetközi versenyben. A felkészülés legjobb eszköze természetesen az oktatásban való tudatos részvétel, az egész életen át tartó tanulás.

**Úgy gondolom, hogy a javaslatok megvalósítása által magabiztosabb nyelvtudással bíró munkavállalók lennének jelen, vagy lépnének ki a munkaerőpiacra, és ezáltal az adott vállalat, szervezet versenyképességét növelnék. Az idegen nyelvtudásnak a jelenlegi munkaerőpiacon óriási értéke van, és azok, akik biztos és magas szintű idegennyelv tudással rendelkeznek, versenyképesebbek a társaiknál. Összességében tehát versenyképességünket, akár felsőoktatási intézmények versenyképességét, akár vállalatok versenyképességét nyelvileg képzett munkavállalókkal növelhetjük és így elérhetjük, hogy a nyelvtudás nem akadályozó tényező lesz, hanem éppen ellenkezőleg az együttműködés szerves része.**

## 6. ÖSSZEFOGLALÁS

A multikulturális, többnyelvű világunk már alapvető igényként és követelményként írja elő az idgennyelv tudást a jelenlegi munkaerőpiacon. Az EU 2020-as tervezete a jövőre nézve azt vetíti elő, hogy az angol nyelv természetesen megtartja vezető szerepét és továbbra is marad az üzlet nyelve világszerte, azonban az angol nyelvtudás már alapkövetelmény lesz. Ezzel szemben viszont, óriási előnyt fog jelenteni a vállalatoknak, ha munkavállalóik beszélnek a kereskedelmi/üzleti partnereik anyanyelvét, hisz ez már a versenyképességüket jelentősen fogja növelni. Az arab, a francia, a német, a kínai és az orosz nyelvek és legfőképpen azok beszélői egyre fontosabb szereplők lesznek a munkaerőpiacon.

A tudásmenedzsment/tudásmegosztás kérdése egyre nagyobb hangsúlyt kap manapság a vállalatok/cégek/intézmények életében. A tudás a legfontosabb tőkéje a szervezeteknek, amelynek megszerzése, fejlesztése és megőrzése feladatokat állít és követelményeket támaszt az intézményekkel szemben. Mára a tudásmenedzsment gyakorlata és koncepciója sok vállalat esetében stratégiai területté nőtte ki magát.

Különösen érdekes terület ez azokban az esetekben, amikor magyar munkavállalók és nemzetközi/külföldi cégek szerepelnek a tudásmenedzsment komplex rendszerében. Egyre több ma már azon külföldi tulajdonú, de Magyarországon magyar munkavállalókat alkalmazó cég/vállalat száma, ahol az idegen nyelv tudása és használata a mindennapok során elengedhetetlen. Itt merülhet fel az a kérdés, hogy hogyan valósul meg a tudásátadás akkor, amikor a munkavállaló nincs vagy korlátozottan van annak az adott nyelvnek a birtokában, amelyiken a külföldi munkáltatója vele kommunikál, vele tudását megosztja. Továbbá hasznos azt is tudni, hogy milyen tényezők befolyásolják a tudásátadás-megosztást támogató mentori gyakorlat sikerességét.

A munkatársak beilleszkedését és szakmai fejlődését segítő mentori rendszer előnyeit egyre több hazai cég ismeri fel. A szervezetek gyakran azért alkalmazzák a rendszert, hogy segítsék a pályakezdők, az újonnan érkezettek támogatását, beilleszkedését, adott esetben nyelvi támogatását, ezzel gondoskodva az utánpótlásról is.

A kutatásom fő célja az volt, hogy bemutassam a nyelv tudásmegosztásra és tudásátadásra gyakorolt hatását és azokat a kritikus tényezőket, például a transzfer eszközöket, csoportokat és bizalmat, melyek hatással vannak a tudásmegosztásra. Kutatásaimból az derült ki, hogy a hatékony tudásmegosztáshoz feltétlenül szükség van egy közös nyelvre, amely legtöbbször az angol volt a vizsgált nemzetközi vállalatok esetében. A vizsgált vállalatok számos országból alkalmaznak munkavállalókat, akik által vált sokszínűvé, soknemzetiségűvé a vállalat. Bár sokféle anyanyelvű kolléga dolgozik az adott vállalatoknál, az angol, mint közös nyelv által megvalósítható a tudásmegosztás. Kutatásaim bebizonyították azt a feltételezésemet, mely szerint egy közös nyelv segít a bizalom kiépítésében a munkavállalók körében.

A kérdőívek során összegyűjtött adatokból arra az eredményre jutottam, hogy az általam vizsgált vállalatok többségénél létezik tudásmenedzsment-rendszer, vagy legalábbis annak elemei, bár sokszor a munkavállalók sincsenek tisztában ennek létezésével. Az empirikus kutatás eredményei a következők lettek:

**E1:** Egy nemzetközi vállalatnál a közös munkanyelv hiánya, illetve megléte a különböző nemzetiségű munkavállalók tudásátadását akadályozza, illetve támogatja.

**E2:** A többségi magyar tulajdonú, és a magyar nyelvet munkanyelvként használó vállalatok csak részben ismerik fel az idegen nyelv szerepét, míg a Magyarországon működő nemzetközi,



multikulturális vállalatok jellemzően felismerik a vállalat működéséhez szükséges idegen nyelv szerepét és annak fontosságát.

**E3:** Az idegen nyelven zajló tudásátadás nem gyakori a Magyarországon működő szervezeteknél, azonban a saját anyanyelven zajló tudásátadás egyik leggyakoribb formája a mentorálás.

**E4:** Az idegen nyelven zajló tudásátadás hatékonyságának és eredményességének egyik legfontosabb feltétele, hogy a résztvevő felek idegennyelv-tudása minimum középfokú legyen.

A disszertáció végén javaslatokat tettem a kutatás eredményeinek tükrében. A javaslatok a következők:

- vállalaton/intézményen belüli nyelvi-tudásátvilágítás
- tudástérkép készítése
- közös weben felület létrehozása
- nyelvi mentorok bevonása a vállalati képzésbe
- P2P nyelvi mentoring modell kialakítása
- egyetemi képzések munkaerő relevanciájának erősítése
- új idegen nyelvű kurzusok kidolgozása
- anyanyelvi tanárok bevonása a képzésbe

Az Európai Unió, mint egy óriás nemzetközi kulturális vállalat, és így soknemzetiségű, eltérő kultúrájú, vallású, viselkedésű emberekből áll. Az unió célja egy viszonylag hasonló szociokulturális környezet kialakítása, ahol a nyelvi identitás, mint kritérium irreleváns. Egyszerűen azért, mert egy viszonylag kis területű Európában a számtalan nyelv használata azt jelenti, hogy a közös szociokulturális értékek előnyt élveznek a nyelvvel szemben. Összességében Európa egy nagyon jó példa arra, hogy sok, egymástól eltérő nyelv hogyan fér el egy viszonylag kis területen. Az Európai Unióra vonatkoztatva azt gondolom, hogy a mai világban, amikor egyre inkább hasonló szociokulturális környezetet osztunk meg, a nyelvnek sokkal nagyobb szerepet kellene szánni a társadalom szükségleteinek kielégítésében, egy közös cél érdekében. Ezt a gondolatot tartom alkalmazhatónak és célszerűnek egy multikulturális vállalat tudásmenedzsment rendszerének kiépítése során is.

Úgy gondolom, hogy a javaslatok megvalósítása által magabiztosabb nyelvtudással bíró munkavállalók lennének jelen, vagy lépnének ki a munkaerőpiacra, és ez által az adott vállalat, szervezet versenyképességét növelnék. Az idegen nyelvtudásnak a jelenlegi munkaerőpiacon óriási értéke van, és azok, akik biztos és magas szintű idegennyelv tudással rendelkeznek, versenyképesebbek a társaiknál. Összességében tehát versenyképességünket, akár felsőoktatási intézmények versenyképességét, akár vállalatok versenyképességét nyelvileg képzett munkavállalókkal növelhetjük.

## 7. SUMMARY

Our multicultural and multi-language world determines the knowledge of English language as a basic requirement on the present-day labour market. The EU's plan for 2020 foresees that English language will keep its leading position and will continue to be the language of business all over the world. However, the knowledge of English language will be an essential requirement. By contrast, companies will enjoy a very advantageous position if their employees speak the language of trade and business as it will increase their competitiveness significantly. Furthermore, the speakers of Arabic, German, Chinese and Russian languages will become more valuable participants of the labour market.

The question of knowledge management/knowledge sharing has become more and more popular for the companies and organizations nowadays. Knowledge is the most important capital of the organizations, thus developing and preserving it involves challenges and requirements for the institutions. The practice and concept of knowledge management has become a strategic field for several companies.

The issue of knowledge management and knowledge sharing is especially interesting in cases where Hungarian employees and international/foreign companies participate in the complex system of knowledge management. The number of international companies with Hungarian employees is continuously increasing and the knowledge of foreign languages is essential for them in the everyday use. The question may arise how knowledge sharing can be implemented when employees do not share a common language with their employers. What factors influence the success of mentoring practice which supports knowledge sharing?

More and more Hungarian companies realize the advantages of mentoring practice, which supports the professional and personal development of the employees. Several companies apply mentoring system in order to help the entrants and in some cases provide them linguistic support.

Although the mentoring system itself is not new, it has started to spread rapidly by having more international companies in Hungary. Mentoring practice has become an important part of the system of career development.

The main aim of my research was to introduce on one hand the effects of language on knowledge transfer and knowledge sharing and on the other hand some critical factors such as transfer tools, groups and trust, which can influence knowledge sharing. From my research it is revealed that a common language is inevitable for effective knowledge transfer, which is English in most of the cases at international companies. The examined companies employ staff from different countries of the world, therefore the company becomes multinational. Although the employees have different mother tongues, English becomes the common language, through which knowledge transfer can be implemented. According to the results of my research, the existence of a common language helps the development of trust among the colleagues.

From the answers of the questionnaire I concluded that the majority of the examined companies have knowledge-management system or at least some elements of it, although the employees are sometimes not aware of this. The following results were developed after the analysis:

**Thesis 1:** The lack or the existence of a common language at international companies with employees of different nations obstructs or supports knowledge transfer.

**Thesis 2:** Companies -where the majority of ownership is Hungarian and where the common working language is Hungarian- just partly recognize the role of foreign language, while the international and multicultural companies operating in Hungary mainly recognize the role and importance of foreign languages necessary for the operation of the companies.

**Thesis 3:** Knowledge sharing in foreign language is not frequent at companies operating in Hungary, although one of the most frequent forms of knowledge transfer in mother tongue is mentoring.

**Thesis 4:** One of the most important preconditions of an effective and successful knowledge transfer in foreign language is that the language level of the participating parties is at least at intermediate level.

At the end of the dissertation I offered suggestions how the leaders of the companies should manage the language in order to promote the process of knowledge sharing in a common language. My suggestions are the following:

- language knowledge-screening at the company/institution
- creating knowledge map
- developing common web surface
- involving language mentors in company trainings
- establishing P2P language mentoring model
- increasing the labour-force relevance of university trainings
- elaborating new foreign-language courses
- involving native speakers into trainings

The European Union as a huge multinational cultural company is comprised of people with different culture, different languages and with different religion. The aim of the EU is to develop a socio-cultural environment where the criterion of language identity is irrelevant. Simply because the use of several languages in the relatively small Europe means that the common socio-cultural values have preference over the language. All in all, Europe is a good example how completely different languages can share a small territory. Referring to the EU, I believe that language should be given more attention for satisfying the needs of the society in order to reach our common goals. I consider this idea suitable and appropriate in the process of developing knowledge-management system at a multinational company as well.

With the implementation of the mentioned suggestions, I believe that more self-confident employees would be present on or would enter labour market, thus increasing the competitiveness of the given institution or organisation. Foreign language knowledge is valuable on the present-day labour market and people with secure and high-level language knowledge are more valuable than their peers. All in all, it is absolutely possible to increase the competitiveness of either higher educational institutions, or any other organisations by having and employing linguistically qualified employees.

## MELLÉKLETEK

### M1. IRODALOMJEGYZÉK

1. AL-ALAVI, A. I., AL-MARZOOQI, N.Y., MOHAMMED, Y.F. (2007): Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 Iss: 2, 22 - 42.p
1. ALTONJI J. (1995): The Effects of High School Curriculum on Education and Labor Market Outcomes, *Journal of Human Resources* 30:3, 409-438.p
2. ANDREWS K. M, DELAHAYE B. L. (2000): Influences on knowledge processes in organisational learning, *Journal of Management Studies* 37, 797-810.p
3. BAHRA N. (2001): *Competitive Knowledge Management*, Palgrave
4. BARAKONYI K. (1999): *Stratégiai tervezés, Stratégiaalkotás I., Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó Zrt. (volt Nemzeti Tankönyvkiadó Zrt.), Budapest*
5. BEBLAVY M., B. FABO, K., LENAERTS (2015): The Importance of Foreign Language Skills on the Labour Markets in Italy - An Assessment Based on Data from Online Job Portals
6. BENCSIK A. (2012): *Change, Project, Knowledge - Symbiosis of change and project management to build a knowledge management system*, LAP Lambert Academic Publishing Germany
7. BENCSIK A., JUHÁSZ T., HORVÁTH-CSIKÓS G. (2016): A mentori gyakorlat a munkavállalók szemszögéből, avagy hogyan vélekednek a kérdésről a nők és a férfiak- egy empirikus kutatás alapján, In: JUHÁSZ GY, KORCSMÁROS E., HUSZÁRIK E. (Szerk.), *Konferencia helye, ideje: Komárno, Szlovákia, 2016.09.13-2016.09.14. Komárno: Selye János Egyetem, 2016. 42-51. p*
8. BENCSIK A., JUHÁSZ T., KOVÁCS SZ. (2014): A tudásmegosztási hajlandóság aktuális kérdései, avagy jobb adni, mint kapni (empirikus vizsgálat alapján) *Budapesti Konferencia Külker, British Journal of Administrative Management, 22-23. p*
9. BENCSIK A., JUHÁSZ T., MACHOVA R. (2014): Mentor system/practice on the behalf of knowledge sharing, *Acta Politechnica Hungarica* 2014/Vol.11. No.9. 95-114.p
10. BENCSIK A., JUHÁSZ T., HORVÁTH-CSIKÓS G. (2016): Y and Z Generations at Workplaces, *Journal of Competitiveness* 8:(3) pp. 90-106. (2016)
11. BYRNE E. (1991): *Mentorship in human resource and career development: a policy approach*. Public Service Commission Senior Executive Staffing Unit, Australian Government Publishing Service, Canberra.
12. CATES (2000): *Knowledge management*, in: Nicolas Bahra *Competitive Knowledge Management*, Palgrave, 2001
13. CHARLES M., PIEKKARI R. (2002): Language Training for Enhanced Horizontal Communication: A Challenge for MNCs, *Business Communication Quarterly* 65(2), 9-29. p
14. CHOMSKY N. (1995): *The Minimalist Program*, MIT Press
15. CHOO C. W. (1996): The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decision. *International Journal of Information Management* 16 (5), 23-40. p
16. CLUTTERBUCK D. (2002): *Mentoring and Diversity: An International Perspective*, Butterworth Heinemann, Oxford 301p
17. CSEHNÉ P. I. (2008): Az oktatás és a munkaerőpiac, *Pedagógiai Folyóiratok*, 2008/10

18. CZEGLÉDI Cs., JUHÁSZ T. (2014): A pályakezdekők munkaerő-piaci megfelelése a pályakezdekők szemszögéből. *Taylor: gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, (6) 3-4. 91-97. p
19. DHIR K. S., GOKE-PARIOLA A. (2002): The case for language policies in multinational corporations. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7 Iss: 4, 241 – 251. p
20. DOUGLAS C.A. (1997): Formal mentoring programs in organisations: an annotated bibliography. Greensboro: Centre for Creative Leadership
21. DUBOIS DL, Karcher MJ (2005): Handbook of Youth Mentoring. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2-11 p.
22. DUBOIS DL., RHODES J. (2006): Youth mentoring. *Am J Community Psychol. Special Issue*. 647-655 p.
23. EURÓPAI BZOTTSÁG (2005): Közös munkával a növekedésért és a munkahelyekért. A lisszaboni stratégia új kezdete. Európai Bizottság, Brüsszel. Brüsszel, február 2., COM (2005)
24. FISCHER M. (2013): Employer demand for languages graduates in Scotland: a case study in the Financial Services sector. *Scottish Languages Review* 26, 2-12. p
25. FREDRIKSSON R., BARNER-RASMUSSEN W., PIEKKARI R. (2006): The multinational corporation as a multilingual organization: The notion of a common corporate language. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 11 Iss: 4, 406 – 423. p
26. HAMMOND T.R., KLEINER B.H. (1993): Managing multicultural work environments. *Equal Opportunities International*, Vol. 11 Iss: 2. 6-9. p
27. HARRINGTON H.J. (1991): Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness, McGraw-Hill Education
28. HORVÁTH-CSIKÓS G., JUHÁSZ T. (2016): The Practice of Mentoring: Based on Empirical Research Carried Out at Hungarian Companies, In: Bencsik A. (szerk.), *Knowledge Management Initiatives and Strategies in Small and Medium Enterprises*. Hershey (PA): IGI Global, 442 p.
29. HREHOVÁ D. (2010): The Significance of Communication and Language Competences for Employment and Career Development, *Human Resource Management Ergonomics*, 2010/2, Volume IV
30. HUSTED, K., MICHAILOVA S. (2002): Knowledge sharing in Russian companies with western participation. *Management International*, 6 (2), 17-28 p.
31. IBARRA H. (1992): Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm. *Administrative Science Quarterly*, 422-447 p.
32. JANSEN J. (2006): You Want Me to Work With Who?: Eleven Keys to a Stress-free, Satisfying, and Successful Work Life-No Matter Who You Work With, 280 p
33. KANTER R. (1977): Men and women of the corporation. New York. Basic Books
34. KOUZMIN A., KORAC-KAKABADSE A. (2001): From Tacit Knowledge to Knowledge Management: Leveraging Invisible Assets, *Knowledge and Process Management*, 137-154.p
35. KOTLER P, KELLER K. L. (2012): Marketingmenedzsment, Akadémiai Kiadó
36. KRAM K. (1985): Mentoring at Work. Developmental relationships in organizational life. Glenview, IL: Scott Foresman. Boston: Scott, Foresman
37. KRAM K. (1983): Phases of the mentor relationship, *Academy of Management Journal*, 26, 608 p

38. KROGH G., ICHIO K., NONAKA I. (2000): Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation, Oxford University Press (Robert Reich idézve)
39. KUMAR J.A., GANESH L.S. (2009): Research on knowledge transfer in organizations – a morphology, *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 161-174 p.
40. LAROCHE F. (2006): Methodology for Simulating Ancient Technical Systems, *International Review of Numerical Engineering*, 1-20p.
41. LAURING J. (2007): Obstacles to Innovative Interaction: Communication Management in Culturally Diverse Organizations Arhus University, Denmark, *Journal of Intercultural Communication*, ISSN 1404-1634, issue 15
42. LAURING J. (2011). Intercultural organizational communication. *Journal of Business Communication*, 48(3), 231-255 p. doi:10.1177/0021943611406500
43. LAURING J., KLITMOLLER A. (2017): Inclusive Language Use in Multicultural Business Organizations: The effect on Creativity and Performance, Volume: 54 issue: 3, 306-324 p., <https://doi.org/10.1177/2329488415572779>
44. LAURING J., SELMER J. (2011). Multicultural organizations: Common language, knowledge sharing, and performance. *Personnel Review*, 40(3), 324-343. p doi:10.1108/00483481111118649
45. LEVIN D. Z. et al. (2003): Nurturing interpersonal trust in knowledge sharing networks. *Academy of Management Executive*, 17 (4), 64-77.p
46. LEVINSON, D. (1978) *The seasons of a man's life*. New York. Balantine Books.
47. LIN, H. F., LEE G.G. (2006). Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing. *Management Decision*, Vol. 44 Iss: 1,74 – 88. p
48. London Chamber (2013): *Exporting Britain: Traiding our way back to our growth*
49. MCDERMOTT R. (1999): Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management, *California Management Review*; Summer 1999; 41, 4; ABI/INFORM Global 103 p
50. MCDERMOTT R., O'DELL (2000): Overcoming cultural barriers to sharing knowledge, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 Issue: 1, 76-85 p.
51. NEMOROVSKY R., SOLOMON J. (2000): This is crazy. Difference of differences! On the flow of ideas in a mathematical conversation. Paper prepared for Videopapers in Mathematics Education Conference, Dedham, MA.
52. NONAKA I., TAKEUCHI H. (1995): *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovations*. Oxford University Press, New York. 62-114 p.
53. NONAKA I., TOYAMA, R., QUINTAS, P. (2002): *Managing knowledge: An essential reader*. SAGE Publications Ltd. London.
54. ODIORNE G.S. (1985): *Mentoring- An American Management Innovation*. *Personnel Administrator*, 30(5), 63-70 p.
55. PIEKKARI R. (2006): *Handbook of research in international human resource management*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK.
56. PRAVDA (2009): in: Daniela Hrehová: *The Significance of Communication and Language Competences for Employment and Career Development*, *Human Resource Managementergonomics*, 2010/2, Volume IV
57. PRICE A. (2011): *Human Resource Management*, 4th edition, South Western Cengage Learning, 640 p.
58. REICH R. (2002): in: Nicolas Bahra (2001): *Competitive Knowledge Management*, Palgrave, 2001
59. QUINTAS, P., LITTLE, S., RAY T. (2002). *Managing knowledge: An essential reader*. SAGE Publications Ltd. London.

60. RAGINS B., Cotton L. Mentor Functions and Outcomes (1999): A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships, *Journal of Applied Psychology* 84(4), 529-550 p.
61. RHODES J.E, REDDY R., GROSSMAN J.B. (2005). The protective influence of mentoring on adolescents' substance use: Direct and indirect pathways. *Applied Developmental Science*, 9, 31-47 p.
62. RHODES J.E. et al.: (2006): A model for the influence of mentoring relationships on youth development. *Journal of Community Psychology* 6. 691-707 p.
63. RIEGE A. (2005): Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, Vol 9, No. 3, 18-35 p.
64. ROOS J., KROGH G. V. (2002): *Managing knowledge: An essential reader*. SAGE Publications Ltd. London.
65. SCARBROUGH H., SWAN J. (1999): *Case Studies in Knowledge Management*, Institute of Personnel and Development, London
66. SHAPIRO E.C., HASELTINE F.P., ROWE M.P. (1978): Moving up: Role models, mentors and sponsors, *The University of Chicago Press Journals*, Vol. 6, No. 4, 692-712 p.
67. SISKÁNÉ SZ., HALÁSZ L., GÁL-SZABÓ L. (2017): A magyar fiatalok erősödő kivándorlási szándékának kiváltó okai és jellemzői, *Tér és Társadalom*, 31. évf., 4. szám, 2017 doi:10.17649/TET.31.4.2885
68. SKYRME D, AMIDON D. (1997): The Knowledge Agenda, 1, 1, 27-37 p.
69. SNOWDEN D.J. (2000): The ASHEN model: an enabler of action? *Knowledge Management*, Vol 3, Issue 7, 1-8 p.
70. SPROULL L., KIESLER S. (1991): *Connections: New ways of working in the networked organization*. Cambridge, MA: MIT Press.
71. SZULANSKI G. (2000): The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness, *Organisational Behaviour and Human Decision*, Volume 82, Issue 1, 9-27 p.
72. WANG S., NOE R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resources Management*, 20 115-131 p.
73. WELCH D., WELCH L. (1997): The forgotten factor in multinational management, *European Management Journal*, Volume 15, Issue 5, 591-598 p
74. WELCH D.E., WELCH L.S. (2008): The importance of language in international knowledge transfer. *Management International Review*, Vol. 48 No. 3, 339-360 p.
75. WILLIAMS D (2006): The Economic Returns to Multiple Language Usage in Western Europe. *IRISS Working Paper Series* 2006-07, October, CEPS/INSTEAD, Luxemburg.

#### Internetes források

1. The International Association for the Exchange of Students for Technical Experience, IASTE:  
<http://iaeste.org/attachments/f55d85555a3a3751f39e50be3f1a10019ecca29c/store/1e89c5a645bfe39ccab32d11af86e3d834489304888fe8e3b5808c9b2a0b/IAESTEAnnualReview2009.pdf>  
 letöltés ideje: 2018. december 09.
2. brit Cohort tanulmány:  
<https://www.thebritishacademy.ac.uk/sites/default/files/6.%20British%20Cohort%20Study%20Analysis%20Full%20Report.pdf>  
 letöltés ideje: 2018. december 09.
3. Lauring J.: Obstacles to Innovative Interaction: Communication Management in Culturally Diverse Organisations, *Journal of Intercultural Communication*, issue 15, 2007.

- <http://www.immi.se/intercultural/nr15/lauring.htm>  
letöltés ideje: 2018. december 09.
4. Darwin Correspondence Project:  
<https://www.darwinproject.ac.uk/people/about-darwin/six-things-darwin-never-said/evolution-misquotation>  
letöltés ideje: 2019. december 12.
  5. Verseny Határok Nélkül kutatás:  
<https://www.angloville.hu>  
letöltés ideje: 2020. január 20.
  6. World Economic Forum, Davos Klosters: <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2018>  
letöltés ideje: 2020. január 20.
  7. Albert Einstein mondása: <http://www.saturdayeveningpost.com/2010/03/20/history/post-perspective/imagination-important-knowledge.html>  
letöltés ideje: 2019. július 5.
  8. Wall Street Journal cikke: <https://www.wsj.com/articles/eu-to-say-au-revoir-tschuss-to-english-language-1467036600>  
letöltés ideje: 2019. augusztus 5.
  9. CEPS: Európai Politikai Tanulmányok Központja (Centre for European Policy Studies):  
<https://www.ceps.eu/content/about-ceps>  
letöltés ideje: 2019. július 5
  10. EUROSTAT 2012-es jelentése:  
[http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key\\_data\\_series/134EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/134EN.pdf)  
letöltés ideje: 2020. január 20.
  11. IASTE tanulmánya: International Association for the Exchange of Students for Technical Experience, <http://ste.hu/>  
letöltés ideje: 2019. október 11.
  12. Reisova: [https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2010/2010\\_2\\_05.pdf](https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2010/2010_2_05.pdf)  
letöltés ideje: 2020. január 02.
  13. EUROACTIVE 206-os felmérése: <https://euractiv.sk/section/mobilita/news/kolkojazykov-vies/>  
letöltés ideje: 2020. február 02.
  14. Barcelona objectives: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/130531\\_barcelona\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/130531_barcelona_en.pdf)  
letöltés ideje: 2019. szeptember 22.
  15. KSH adatok: ([https://www.ksh.hu/mikrocenzus2016/kotet\\_10\\_nemzetkozi\\_vandorlas](https://www.ksh.hu/mikrocenzus2016/kotet_10_nemzetkozi_vandorlas))  
(<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/nepmozg/nepmoz17.pdf>)  
([https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mikrocenzus2016/mikrocenzus\\_2016\\_10.pdf](https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mikrocenzus2016/mikrocenzus_2016_10.pdf))  
letöltés ideje: 2019. szeptember 22.
  16. Nyelvvizsgáztatási Akkreditációs Központ statisztikája:  
[https://nyak.oh.gov.hu/doc/statisztika.asp?strId=\\_031](https://nyak.oh.gov.hu/doc/statisztika.asp?strId=_031)  
[https://nyak.oh.gov.hu/doc/statisztika.asp?strId=\\_281](https://nyak.oh.gov.hu/doc/statisztika.asp?strId=_281)  
letöltés ideje: 2019. szeptember 22.
  17. Pszichológiai kutatások:  
<http://www.bbc.com/future/story/20160811-the-amazing-benefits-of-being-bilingual>  
letöltés ideje: 2019. szeptember 22.
  18. KSH népszámlálás statisztikák:  
[http://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak\\_teruleti\\_00](http://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak_teruleti_00)  
letöltés ideje: 2019. szeptember 22.
  19. Clutterback:



- <https://www.davidclutterbuckpartnership.com/>  
letöltés ideje: 2019. szeptember 22.
20. Eduline:  
[https://eduline.hu/erettsegi\\_felveteli/20191107\\_nyelvvizsga\\_eltorles](https://eduline.hu/erettsegi_felveteli/20191107_nyelvvizsga_eltorles)  
letöltés ideje: 2019. november 7.
21. KSH 2014:  
[https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qtd001d.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qtd001d.html) (1. számú melléklet)  
letöltés ideje: 2019. szeptember 22.
22. Pedagógus Expo 2019. február:  
<http://tantrend.hu/hir/masodik-alkalommal-rendeztek-meg-pedagogus-expot>  
letöltés ideje: 2019. szeptember 22.
23. Az idegennyelv-oktatás keretei és hatékonysága 2017-2018 kutatási jelentés:  
[https://www.oktatas.hu/pub\\_bin/dload/sajtoszoba/nyelvoktatas\\_kutatasi\\_jelentes\\_2018.pdf](https://www.oktatas.hu/pub_bin/dload/sajtoszoba/nyelvoktatas_kutatasi_jelentes_2018.pdf)  
letöltés ideje: 2019. november 22.
24. Világgazdaság:  
<https://www.vg.hu/kozelet/oktatas/a-kozepfoku-a-legnepszerubb-2-1962282/>  
letöltés ideje: 2020. január 7.
25. MNB 330 pontos programja a versenyképességről:  
<https://www.mnb.hu/letoltes/versenykepességi-program.pdf>  
letöltés ideje: 2020. január 7.
26. EU 2020-as tervezete:  
[https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy\\_hu](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_hu)  
letöltés ideje: 2019. december 22.
27. KSH idegennyelv-tudás statisztika:  
[http://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak\\_teruleti\\_00](http://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak_teruleti_00)  
letöltés ideje: 2019. november 5
28. Kecskés Petra: A közelség értelmezése szervezetközi relációkban 2018  
[https://rgdi.sze.hu/images/RGDI/honlapemei/fokozatszerzesi\\_anyagok/T%c3%a9ziszf%c3%bczet\\_Hu\\_En\\_V%c3%a9d%c3%a9s\\_Kecsk%c3%a9sPetra.pdf](https://rgdi.sze.hu/images/RGDI/honlapemei/fokozatszerzesi_anyagok/T%c3%a9ziszf%c3%bczet_Hu_En_V%c3%a9d%c3%a9s_Kecsk%c3%a9sPetra.pdf)  
[http://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak\\_teruleti\\_00](http://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak_teruleti_00)  
letöltés ideje: 2020. március 7.
29. Vas Istvánné Dr. Egri Magdolna: A vállalati versenyképességváltozó faktorai 2002  
<https://repozitorium.omikk.bme.hu/bitstream/handle/10890/138/ertekezes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>  
letöltés ideje: 2020. március 7.
30. Kárpátné Daróczi Judit: A kompetencia hatalom? Mit ér a gazdasági felsőfokú képzés, ha nem ad diplomát? 2014  
[http://real-phd.mtak.hu/624/1/Karpatine\\_Daroczi\\_Judit\\_dissertation.pdf](http://real-phd.mtak.hu/624/1/Karpatine_Daroczi_Judit_dissertation.pdf)  
letöltés ideje: 2020. március 7.

**M2. A KÜLFÖLDI IRÁNYÍTÁSÚ, NEM PÉNZÜGYI LEÁNYVÁLLALALATOK SZÁMA ÉS ARÁNYA NEMZETGAZDASÁGI ÉS A VÉGSŐ TULAJDONOS SZÉKHELYE SZERINT (2017)**

Nemzetgazdasági ág	Összes Magyarországon működő vállalkozás	Ebből: összes külföldi irányítású leányvállalat	Ezen belül:	
			EU-n belüli irányítású	EU-n kívüli irányítású
2017				
Bányászat, kőfejtés	398	56	41	15
Feldolgozóipar	50 809	2 084	1 510	574
Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás	780	102	87	15
Vízellátás; szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás, szennyeződésmentesítés	1 756	51	42	9
Építőipar	69 658	544	417	127
Kereskedelem, gépjárműjavítás	133 457	5 000	3 696	1 304
Szállítás, raktározás	28 448	609	471	138
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	30 013	788	510	278
Információ, kommunikáció	41 811	773	499	274
Ingatlanügyletek	34 021	3 248	2 122	1 126
Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	130 729	1 559	1 043	516
Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	41 287	724	506	218
Számítógép, személyi, háztartási cikk javítása	6 838	20	15	5
<b>Nemzetgazdasági ág összesen</b>	<b>570 005</b>	<b>15 558</b>	<b>10 959</b>	<b>4 599</b>

### M3. A KUTATÁS SORÁN HASZNÁLT KÉRDŐÍV

**Nem:**

**Lakóhely:**

**Iskolai végzettség:**

**Foglalkozás:**

- Mezőgazdaság és erdőgazdálkodás
- Bányászat
- Feldolgozóipar
- Villamos energia-, gáz-, gőz-, vízellátás
- Építőipar
- Kereskedelem, javítás
- Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás
- Szállítás, raktározás, posta, távközlés
- Pénzügyi tevékenység
- Ingatlan-ügyletek, gazdasági szolgáltatás
- Közigazgatás, védelem, stb.
- Oktatás
- Egészségügyi, szociális ellátás
- Egyéb

**1 A cég mérete:**

- Mikrovállalat 2-8 fő
- Kisvállalat 9-49 fő
- Középvállalat 50-249 fő
- Nagyvállalat 250 fő, és annál nagyobb

**2 A cég elhelyezkedése:**

- Észak-Magyarország
- Észak-Alföld
- Dél-Alföld
- Közép-Magyarország
- Közép-Dunántúl
- Nyugat-Dunántúl
- Dél-Dunántúl

**3 Mi az Ön életkora:**

- 18-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-69
- 70 fölött

**4 Mi az Ön anyanyelve?**

- magyar
- angol
- német
- francia
- spanyol
- olasz
- orosz
- cseh
- szlovák
- szerb
- horvát
- holland
- japán
- kínai
- egyéb

**5 Melyik a cégnél használt munkanyelv?**

- magyar angol
- német
- francia
- spanyol
- olasz
- orosz
- cseh
- szlovák
- szerb
- horvát
- lengyel
- kínai
- egyéb

**6 Milyen nemzetiségű a cég:**

- többségi magyar tulajdonú
- többségi német tulajdonú
- többségi amerikai tulajdonú
- többségi osztrák tulajdonú
- többségi angol tulajdonú
- egyéb

**7 A cég tulajdonviszonya**

- Kizárólag magyar tulajdonban van
- Vegyes vállalat
- Teljes egészében külföldi tulajdonban van

**8 Melyik idegen nyelvet használja a munkája során?**

	napi szinten	heti szinten	havi szinten	évente	nem használok
angol					
német					
orosz					
francia					
spanyol					

**9 Az előző kérdésben felsoroltakon kívül, milyen egyéb külföldi nemzetiségű munkavállalókkal van munkakapcsolatban?****10 Mennyire ért egyet a következő mondatokkal?**

	Teljesen egyetér- tek	Részben érték egyet	Egyáltalán nem érték egyed
Egy közös munkanyelv (pl: angol/német) megléte a cégnél a munkahelyi hatékonyság záloga.			
A közös munkanyelv az egyéneket és csoportokat közelebb tudja hozni egymáshoz a vállalaton belül.			
A közös munkanyelv használata csökkenti az egyének közti kommunikáció közben előforduló félreértések számát.			
A közös munkanyelv használata növeli az egyének közti kommunikáció közben előforduló félreértések számát.			
A multikulturális környezetben dolgozók könnyebben tudják a munkahelyi feladatokat megoldani, mert mindenki hozza a saját országára jellemző problémamegoldó mintákat.			
A soknemzetiség növeli a csoportteljesítményt.			
Kellemetlennek érzem, ha nem értem, mit mondanak nekem idegen nyelven.			
Nyelvtudásbeli különbségek feszültséget okoznak a munkatársak között.			
Hatékonyabban tud együttműködni dolgozni egy olyan csapat, amelynek tagjai többféle anyanyelvet beszélnek.			
Tud hatékonyan együttműködni egy olyan csapat, ahol nyelvi nehézségekbe ütközik a közös munka.			
A cégen belül használt közös munkanyelv megléte jobban elősegíti a bizalmi légkör kialakítását a tudásmegosztás során.			

A vállalat sok pénzt költ fordítókra és tolmácsokra a munkahelyi anyagok, dokumentumok lefordítására.			
A vállalat saját munkavállalóival fordíttatja le az anyagokat, dokumentumokat szükség esetén.			
Közösségi érzés, csoportösszetartozás csak ott tud kialakulni, ahol mindenki egy közös nyelvet beszél.			
Annak ellenére, hogy bizonyos esetekben nem beszélek közös nyelvet adott kollégákkal, nagyon jól meg tudom magam értetni.			

### 11 Jelölje be az Önre igaz állítást!

- vállalatunknál magyar nyelv a közös munkanyelv
- vállalatunknál nem magyar nyelv a közös munkanyelv

### 12 Válassza ki az alább felsorolt állításokból, hogy melyik jellemző Önre! Maximum 3 állítást választhat. (több válasz lehetséges)

- mivel vállalatunknál a magyar nyelv a közös munkanyelv, ezért nincs szükség idegen nyelv tanulására
- mivel vállalatunknál a magyar nyelv a közös munkanyelv, nem vagyok motivált, hogy idegen nyelvet tanuljak
- mivel vállalatunknál a magyar nyelv a közös munkanyelv, a vállalat nem ösztönöz, hogy idegen nyelvet tanuljak
- mivel vállalatunknál a magyar nyelv a közös munkanyelv, a vállalatnak nem érdeke, hogy támogassa a munkavállalókat a nyelvtanulásban
- vállalatunknál nem a magyar nyelv a közös munkanyelv
- annak ellenére, hogy vállalatunknál a magyar nyelv a közös munkanyelv, tanulok idegen nyelvet
- annak ellenére, hogy vállalatunknál a magyar nyelv a közös munkanyelv tanulni szeretnék idegen nyelvet

### 13 Válassza ki az alább felsorolt állításokból, hogy melyik jellemző Önre! Maximum 3 állítást választhat.

#### Tanulnék idegen nyelvet, (több válasz lehetséges)

- ha a munkahelyemen tudnám használni
- ha többet utazgatnék
- ha időm engedné
- ha anyagi lehetőségem lenne rá
- ha a vállalat támogatná anyagilag
- ha a vállalaton belül lenne a nyelvtanítás helyszíne
- ha nem lenne kötelező a vizsga/nyelvvizsga letéte a tanfolyam után
- ha fiatalabb lennék
- ha nem lenne ilyen sok egyéb elfoglaltságom

- ha nő lenne a tanár
- ha külföldi vállalatnál dolgoznék Magyarországon
- ha külföldön dolgoznék
- ha a munkahelyem kötelezne rá
- ha férfi lenne a tanár
- egyéb

**14 Jelenlegi idegennyelv-tudásszintje elegendő -e a munkájához?**

- igen
- nem

**15 Mennyire jellemzőek a következő állítások az Önök cégére? Kérem jelölje be!**

	Egyáltalán nem jellemző	Inkább nem jellemző	Inkább nem jellemző	Inkább jellemző	Teljesen jellemző
Szervezetünknel fontos az emberi tudás.					
Szervezetünknel fontos a munkatársak nyelvi képzése.					
Szervezetünknel a munkatársak nyelvi képzését a cég szervezi.					
A szervezetnél levő külföldi munkavállalóknak/ vezetőségnek fontos, hogy ők is beszéljenek magyar nyelven minimum alapszinten.					
A szervezet támogatja a nyelvtanulást.					
A vállalatnál létezik idegen nyelvű mentorálás.					
A szervezet jutalmazza azt, aki mentorál, tudását másoknak átadja.					
Akinek nem megfelelő szintű az idegennyelv-tudása, azt a vállalat elbocsátja.					
Akinek nem megfelelő szintű az idegennyelv-tudása, a vállalat					

lehetőséget biztosít neki nyelvi képzésre.					
--	--	--	--	--	--

**16 Az alábbi állítások közül válassza ki az Ön vállalatára legjellemzőbb állításokat. Maximum 3 választ jelölhet be! (több válasz lehetséges)**

- a vállalat fontosnak tartja, hogy beszéljük a vállalat munkanyelvét
- a vállalat jutalmazza azt, aki jól beszél idegen nyelven
- a vállalatnál a nyelvvizsgáról szóló papír a fontos, nem az aktív nyelvtudás
- a vállalatnál a nyelvtudás a fontos, nem a nyelvtudást igazoló bizonyítvány megléte
- már belépéskor ösztönözve vagyunk, hogy tanuljunk nyelveket
- a vállalat egyáltalán nem motivál, hogy tanuljak idegen nyelvet
- a vállalat nem költ a munkavállalók nyelvtanulására
- a vállalat költ a munkavállalók nyelvtanulására

**17 Jellemzően milyen formáját használja az idegen nyelven zajló tudásátadásnak és milyen gyakorisággal?**

	Soha	Nagyon ritkán	Alkalmanként	Gyakran	Mindig
személyes (face-to-face) kapcsolat					
telefon					
email					
chatszoba					
intranet					
workshop					
tréning					
meeting					
hirdetőtábla					
informális beszélgetés kávé, ebéd közben					
mentorálás					
konferencia					
kerekasztal beszélgetés					
online értekezlet/megbeszélés					
podcast					
alumni portál (virtuális közösség volt egyetemistáknak)					
webinárium					
egyéb					

**18 Jellemzően szóban vagy írásban zajlik az Önök cégénél a tudásátadás?**

- szóban
- írásban

**19 Ön szerint mik az előnyei a szemtől-szembe (face-to-face) kommunikációnak?**



**20 Ön szerint mik a hátrányai a szemtől-szembe (face-to-face) kommunikációnak?**

**21 Jelölje, hogy Önre igazak vagy hamisak a következő állítások!**

- A szemtől-szembe (face-to-face) kommunikáció idegen nyelven akkor is hatékony, ha nem beszélem jól azt a nyelvet, mert nyelvi nehézség esetén gesztikulációval, tesztbeszéddel pótolható a hiányosság.
- Számítógépen történő kommunikáció két ember között jóval hatékonyabb, mint amikor személyesen találkoznak és beszélnek.
- Szívesebben kommunikálok a munkatársaimmal a számítógépen/okostelefonon keresztül
- Szívesebben kommunikálok a munkatársaimmal személyesen.

**22 Válassza ki az Ön vállalatára jellemző állításokat! Maximum 3 állítást jelöljön be! (több válasz lehetséges)**

- vállalatunknál működik mentorálás
- vállalatunknál nem működik mentorálás
- az új dolgozókat mindig egy régebbi kolléga tanítja be
- az új dolgozókat senki nem tanítja be
- ha elakadok a munkám során, mindig tudok segítséget kérni
- ha elakadok a munkám során, nem tudok kitől segítséget kérni

**23 Mely tényezőket tartja fontosnak az idegen nyelven zajló tudásátadás során? Jelölje be a 3 legjellemzőbb tényezőt! (több válasz lehetséges)**

- megfelelő nyelvtudás
- megfelelő szakmai tudás
- helyes kiejtés
- bizalom a résztvevő felek között
- őszinteség a résztvevő felek között
- meglévő kapcsolat a résztvevők között
- széleskörű kapcsolati rendszer a szakmában
- empátia
- türelem
- térben egy helyen vannak a résztvevők
- a résztvevő felek nemzetisége egyforma
- a résztvevő felek nemzetisége különböző
- megértés
- érzelmi intelligencia
- elfogadás
- függelmi kapcsolat léte
- függelmi kapcsolat ne legyen

**24 Ön szerint befolyásolja a tudásátadást, megosztást, ha idegen nyelven folyik? Kérem, jelölje be!**

- igen, befolyásolja

- nem, nem befolyásolja

**25 Önnel nehézséget okoz az idegen nyelven való tudásátadás?**

- igen
- nem

**26 Milyen idegen nyelvet tanul a vállalatnál? (több válasz lehetséges)**

- nem tanulok idegen nyelvet
- angolt tanulok
- németet tanulok
- oroszot tanulok
- olaszt tanulok
- egyéb nyelvet tanulok

**27 Milyen idegen nyelvet tanul magánúton? (több válasz lehetséges)**

- nem tanulok idegen nyelvet
- angolt tanulok
- németet tanulok
- oroszot tanulok
- olaszt tanulok
- egyéb nyelvet tanulok

**28 Ön szerint milyen szintű az idegennyelv-tudása? Válasszon az alábbi kategóriák közül és jelölje az alábbi táblázatban a nyelvet és a szintet!**

**A1 minimumszint:** Megérti a számára ismerős mindennapi kifejezéseket és nagyon alapvető fordulatokat. Be tud mutatkozni és be tud mutatni másokat, meg tud válaszolni és fel tud tenni olyan kérdéseket, amelyek személyes jellegűek.

**A2 belépőszint:** Megért olyan mondatokat, amelyek az önt közvetlenül érintő területekhez kapcsolódnak (pl. nagyon alapvető személyes és családdal kapcsolatos információ, vásárlás, helyismeret, állás).

**B1 alacsony szint:** Megérti a fontosabb információkat, amelyek ismert témákról szólnak, pl. a munka, az iskola, a szabadidő. Elbaldogul a legtöbb olyan helyzetben, amely a nyelvterületre történő utazás során adódik.

**B2 közép szint:** Meg tud érteni összetettebb témájú szövegeket is. Folyamatos és természetes módon tud anyanyelvű beszélővel kommunikálni, ami nem megterhelő számára.

**C1 felső szint:** Meg tud érteni igényesebb és hosszabb szövegeket. Folyamatosan és természetes módon tudja használni a nyelvet társalgási, tanulmányi és szakmai célokra.

**C2 mesterszint /anyanyelvi szintű tudás: Szinte minden hallott vagy olvasott szöveget könnyedén megért. Természetes módon, nagyon folyékonyan és pontosan tudja kifejezni magát.**

	A1	A2	B1	B2	C1	C2	nem beszélem
angol							
német							
orosz							
spanyol							
olasz							

**29 Kérem, jelölje, hogy a következő állítások igazak vagy hamisak Ön szerint!**

- alapfokú idegen nyelv tudással nem lehetséges tudásátadás
- idegen nyelven zajló tudásátadáskor a nyelvtudás szintje mindegy, a lényeg az, hogy a szakmai ismeretanyagot tudja átadni

**30 Válassza ki az Önre jellemző állításokat! (több válasz lehetséges)**

- Idegen nyelven zajló tudásátadáskor szívesebben tanulom meg úgy a munkámmal kapcsolatos anyagokat, tudnivalókat, hogy előtte pontról pontra le van írva mit kell csinálnom.
- Idegen nyelven zajló tudásátadáskor szívesebben tanulom meg úgy a munkámmal kapcsolatos anyagokat, tudnivalókat, hogy magamtól jövök rá, és senki nem segít.
- Idegen nyelven zajló tudásátadáskor szívesebben tanulom meg úgy a munkámmal kapcsolatos anyagokat, tudnivalókat, hogy előtte szóban elmondják.
- Idegen nyelven zajló tudásátadáskor szívesebben tanulom meg úgy a munkámmal kapcsolatos anyagokat, tudnivalókat, hogy előtte megmutatják a gyakorlatban.
- Idegen nyelven zajló tudásátadáskor szívesebben tanulom meg úgy a munkámmal kapcsolatos anyagokat, tudnivalókat, ha egyből a gyakorlatban csinálom.
- Idegen nyelven zajló tudásátadáskor szívesebben tanulom meg úgy a munkámmal kapcsolatos anyagokat, tudnivalókat, hogy a tanulnivalók elsajátítása közben van egy mentorom, aki segít a folyamatban.
- Idegen nyelven zajló tudásátadáskor szívesebben tanulom meg úgy a munkámmal kapcsolatos anyagokat, tudnivalókat, hogy táblázatokat, jegyzeteket készítek magamnak.
- Idegen nyelven zajló tudásátadáskor szívesebben tanulom meg úgy a munkámmal kapcsolatos anyagokat, tudnivalókat, ha egyszerre többen tanulunk.

**M4. A H1 HIPOTÉZIS IGAZOLÁSÁRA FELHASZNÁLT STATISZTIKAI TÁBLÁK**

**Mi a vállalatnál a közös munkanyelv?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vállalatunknál magyar nyelv a közös munkanyelv	140	87,5	87,5	87,5
	vállalatunknál nem magyar nyelv a közös munkanyelv	20	12,5	12,5	100

**A vállalat sok pénzt költ fordítókra és tolmácsokra a munkahelyi anyagok, dokumentumok lefordítására. (Mennyire ért egyet a következő mondatokkal?)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Teljesen egyet értek	16	10,0	10,0	10,0
	Részben értek egyet	81	50,6	50,6	60,6
	Egyáltalán nem értek egyet	63	39,4	39,4	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

**7) A cég tulajdonviszonya: \* 10) A vállalat sok pénzt költ fordítókra és tolmácsokra a munkahelyi anyagok, dokumentumok lefordítására. (Mennyire ért egyet a következő mondatokkal?) Crosstabulation**

			10) A vállalat sok pénzt költ fordítókra és tolmácsokra a munkahelyi anyagok, dokumentumok lefordítására. (Mennyire ért egyet a következő mondatokkal?)			Total
			Teljesen egyet érték	Részben érték egyet	Egyáltalán nem érték egyet	
7) A cég tulajdonviszonya: Kizárólag magyar tulajdonban van	Count		13	47	47	107
	% within 7) A cég tulajdonviszonya:		12,1%	43,9%	43,9%	100,0%
	% within 10) A vállalat sok pénzt költ fordítókra és tolmácsokra a munkahelyi anyagok, dokumentumok lefordítására. (Mennyire ért egyet a következő mondatokkal?)		81,3%	58,0%	74,6%	66,9%
Vegyes vállalat	Count		2	23	4	29
	% within 7) A cég tulajdonviszonya:		6,9%	79,3%	13,8%	100,0%
	% within 10) A vállalat sok pénzt költ fordítókra és tolmácsokra a munkahelyi anyagok, dokumentumok lefordítására. (Mennyire ért egyet a következő mondatokkal?)		12,5%	28,4%	6,3%	18,1%
Teljes egészében külföldi tulajdonban van	Count		1	11	12	24
	% within 7) A cég tulajdonviszonya:		4,2%	45,8%	50,0%	100,0%

	% within 10) A vállalat sok pénzt költ fordítókra és tolmácsokra a munkahelyi anyagok, dokumentumok lefordítására. (Mennyire ért egyet a következő mondatokkal?)	6,3%	13,6%	19,0%	15,0%
Total	Count	16	81	63	160
	% within 7) A cég tulajdonviszonya:	10,0%	50,6%	39,4%	100,0%
	% within 10) A vállalat sok pénzt költ fordítókra és tolmácsokra a munkahelyi anyagok, dokumentumok lefordítására. (Mennyire ért egyet a következő mondatokkal?)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,432 <sup>a</sup>	4	,009
Likelihood Ratio	14,565	4	,006
Linear-by-Linear Association	,053	1	,818
N of Valid Cases	160		

a. 2 cells (22,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,40.

### Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance

Nominal by Nominal	Phi	,290	,009
	Cramer's V	,205	,009
N of Valid Cases		160	

7) A cég tulajdonviszonya: \* 10) A vállalat saját munkavállalóival fordíttatja le az anyagokat, dokumentumokat szükség esetén. (Mennyire ért egyet a következő mondatokkal?)

**Crosstabulation**

			10) A vállalat saját munkavállalóival fordíttatja le az anyagokat, dokumentumokat szükség esetén. (Mennyire ért egyet a következő mondatokkal?)			Total
			Teljesen egyet érték	Részben érték egyet	Egyáltalán nem érték egyet	
7) A cég tulajdonviszonya:	Kizárólag magyar tulajdonban van	Count	30	64	13	107
		% within 7) A cég tulajdonviszonya:	28,0%	59,8%	12,1%	100,0%
		% within 10) A vállalat saját munkavállalóival fordíttatja le az anyagokat, dokumentumokat szükség esetén. (Mennyire ért egyet a következő mondatokkal?)	63,8%	69,6%	61,9%	66,9%
	Vegyes vállalat	Count	8	16	5	29
		% within 7) A cég tulajdonviszonya:	27,6%	55,2%	17,2%	100,0%

	% within 10) A vállalat saját munkavállalóival fordíttatja le az anyagokat, dokumentumokat szükség esetén. (Mennyire ért egyet a következő mondatokkal?)	17,0%	17,4%	23,8%	18,1%
Teljes egészében külföldi tulajdonban van	Count	9	12	3	24
	% within 7) A cég tulajdonviszonya:	37,5%	50,0%	12,5%	100,0%
	% within 10) A vállalat saját munkavállalóival fordíttatja le az anyagokat, dokumentumokat szükség esetén. (Mennyire ért egyet a következő mondatokkal?)	19,1%	13,0%	14,3%	15,0%
Total	Count	47	92	21	160
	% within 7) A cég tulajdonviszonya:	29,4%	57,5%	13,1%	100,0%
	% within 10) A vállalat saját munkavállalóival fordíttatja le az anyagokat, dokumentumokat szükség esetén. (Mennyire ért egyet a következő mondatokkal?)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,457 <sup>a</sup>	4	,834



Likelihood Ratio	1,393	4	,845
Linear-by-Linear Association	,175	1	,675
N of Valid Cases	160		

a. 2 cells (22,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,15.

#### Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,095	,834
Cramer's V	,067	,834
N of Valid Cases	160	

**10) Egy közös munkanyelv (pl: angol/német..) megléte a cégnél a munkahelyi hatékonyság záloga. (Mennyire ért egyet a következő mondatokkal?) \* 10) A közös munkanyelv használata csökkenti az egyének közti kommunikáció közben előforduló félreértések számát. (Mennyire ért egyet a következő mondatokkal?) Crosstabulation**

			10) A közös munkanyelv használata csökkenti az egyének közti kommunikáció közben előforduló félreértések számát. (Mennyire ért egyet a következő mondatokkal?)			
			Teljesen egyet érték	Részben érték egyet	Egyáltalán nem érték egyet	Total
10) Egy közös munkanyelv (pl: angol/német..) megléte a cégnél a munkahelyi hatékonyság záloga. (Mennyire ért egyet a következő mondatokkal?)	Teljesen egyet érték	Count	66	42	6	114
		% within 10) Egy közös munkanyelv (pl: angol/német..) megléte a cégnél a munkahelyi hatékonyság záloga. (Mennyire ért egyet a következő mondatokkal?)	57,9%	36,8%	5,3%	100,0%
	Részben érték egyet	Count	19	23	2	44

	% within 10) Egy közös munkanyelv (pl: angol/német..) megléte a cégnél a munkahelyi hatékonyság záloga. (Mennyire ért egyet a következő mondatokkal?)	43,2%	52,3%	4,5%	100,0%
Egyáltalán nem értek egyet	Count	1	0	1	2
	% within 10) Egy közös munkanyelv (pl: angol/német..) megléte a cégnél a munkahelyi hatékonyság záloga. (Mennyire ért egyet a következő mondatokkal?)	50,0%	0,0%	50,0%	100,0%
Total	Count	86	65	9	160
	% within 10) Egy közös munkanyelv (pl: angol/német..) megléte a cégnél a munkahelyi hatékonyság záloga. (Mennyire ért egyet a következő mondatokkal?)	53,8%	40,6%	5,6%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,086 <sup>a</sup>	4	,026
Likelihood Ratio	7,447	4	,114
Linear-by-Linear Association	2,716	1	,099
N of Valid Cases	160		

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

#### Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,263	,026
	Cramer's V	,186	,026
N of Valid Cases		160	

**M5. A H2 HIPOTÉZIS IGAZOLÁSÁRA FELHASZNÁLT STATISZTIKAI TÁBLÁK**

7) A cég tulajdonviszonya: \* 11) Jelölje be az Önre igaz állítást! Crosstabulation

			11) Jelölje be az Önre igaz állítást!		Total
			vállalatunknál magyar nyelv a közös munkanyelv	vállalatunknál nem magyar nyelv a közös munkanyelv	
7) A cég tulajdonviszonya:	Kizárólag magyar tulajdonban van	Count % within 7) A cég tulajdonviszonya:	107 100,0%	0 0,0%	107 100,0%
	Vegyes vállalat	Count % within 7) A cég tulajdonviszonya:	20 69,0%	9 31,0%	29 100,0%
	Teljes egészében külföldi tulajdonban van	Count % within 7) A cég tulajdonviszonya:	13 54,2%	11 45,8%	24 100,0%
Total		Count % within 7) A cég tulajdonviszonya:	140 87,5%	20 12,5%	160 100,0%

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	48,775a	2	,000
Likelihood Ratio	51,538	2	,000
Linear-by-Linear Association	47,203	1	,000
N of Valid Cases	160		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,00.

## Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,552	,000
	Cramer's V	,552	,000
N of Valid Cases		160	

11) Jelölje be az Önre igaz állítást! \* 14) Jelenlegi idegennyelv-tudásszintje elegendő e- a munkájához?  
Crosstabulation

		14) Jelenlegi idegennyelv-tudásszintje elegendő e- a munkájához?		Total
		igen	nem	
11) Jelölje be az Önre vállalatunknál igaz állítást!	magyar nyelv a közös munkanyelv	Count 122 87,1%	18 12,9%	140 100,0%
	% within 11) Jelölje be az Önre igaz állítást!			
vállalatunknál nem magyar nyelv a közös munkanyelv		Count 16 80,0%	4 20,0%	20 100,0%
	% within 11) Jelölje be az Önre igaz állítást!			
Total		Count 138 86,3%	22 13,8%	160 100,0%
		% within 11) Jelölje be az Önre igaz állítást!		

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,753a	1	,386		
Continuity Correctionb	,271	1	,603		

Likelihood Ratio	,686	1	,407		
Fisher's Exact Test				,484	,286
Linear-by-Linear Association	,748	1	,387		
N of Valid Cases	160				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,75.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,069	,386
	Cramer's V	,069	,386
N of Valid Cases		160	

## M6. A H3 HIPOTÉZIS IGAZOLÁSÁRA FELHASZNÁLT STATISZTIKAI TÁBLÁK

			15) Szervezetünknel a munkatársak nyelvi képzését a cég szervezi. (Mennyire jellemzőek a következő állítások az Önök cégére? Kérem jelölje be!)					Total
			Egyáltalán nem jellemző	Inkább nem jellemző	Jellemző is, és nem is	Inkább jellemző	Teljesen jellemző	
1) A cég mérete:	Mikrovállalat 2-8 fő	Count % within 1) A cég mérete:	11 50,0%	6 27,3%	2 9,1%	1 4,5%	2 9,1%	22 100,0%
	Kisvállalat 9-49 fő	Count % within 1) A cég mérete:	9 47,4%	2 10,5%	1 5,3%	5 26,3%	2 10,5%	19 100,0%
	Középvállalat 50-249 fő	Count % within 1) A cég mérete:	12 30,0%	7 17,5%	10 25,0%	11 27,5%	0 0,0%	40 100,0%
	Nagyvállalat 250 fő, és annál nagyobb	Count % within 1) A cég mérete:	22 27,8%	14 17,7%	20 25,3%	18 22,8%	5 6,3%	79 100,0%
Total		Count % within 1)	54 33,8%	29 18,1%	33 20,6%	35 21,9%	9 5,6%	160 100,0%

A cég mérete:						
---------------	--	--	--	--	--	--

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,592a	12	,129
Likelihood Ratio	21,923	12	,038
Linear-by-Linear Association	3,974	1	,046
N of Valid Cases	160		

a. 10 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,07.

## Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,332	,129
Cramer's V	,191	,129
N of Valid Cases	160	

1) A cég mérete: \* 15) A szervezet támogatja a nyelvtanulást. (Mennyire jellemzőek a következő állítások az Önök cégére? Kérem jelölje be!) Crosstabulation

	15) A szervezet támogatja a nyelvtanulást. (Mennyire jellemzőek a következő állítások az Önök cégére? Kérem jelölje be!)					Total
	Egyáltalán nem jellemző	Inkább nem jellemző	Jellemző is, és nem is	Inkább jellemző	Teljesen jellemző	
1) A cég mérete: Mikrovállalat 2-8 fő	Count 5	4	8	3	2	22
% within 1) A cég mérete:	22,7%	18,2%	36,4%	13,6%	9,1%	100,0%



Kisvállalat 9-49 fő	Count	7	3	2	4	3	19
	% within 1) A cég mérete:	36,8%	15,8%	10,5%	21,1%	15,8%	100,0%
Középvállalat 50-249 fő	Count	12	7	11	10	0	40
	% within 1) A cég mérete:	30,0%	17,5%	27,5%	25,0%	0,0%	100,0%
Nagyvállalat 250 fő, és annál nagyobb	Count	17	16	24	16	6	79
	% within 1) A cég mérete:	21,5%	20,3%	30,4%	20,3%	7,6%	100,0%
Total	Count	41	30	45	33	11	160
	% within 1) A cég mérete:	25,6%	18,8%	28,1%	20,6%	6,9%	100,0%

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,878a	12	,539
Likelihood Ratio	13,588	12	,328
Linear-by-Linear Association	,076	1	,783
N of Valid Cases	160		

a. 8 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,31.

## Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,261	,539
Cramer's V	,151	,539
N of Valid Cases	160	

## Statistics

15) Szervezetünknel fontos a munkatársak nyelvi képzése.  
(Mennyire jellemzőek a következő állítások az Önök cégére? Kérem jelölje be!)

N	Valid	160
	Missing	0
Mean		2,92
Std. Deviation		1,234

15) Szervezetünknel fontos a munkatársak nyelvi képzése. (Mennyire jellemzőek a következő állítások az Önök cégére? Kérem jelölje be!)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Egyáltalán nem jellemző	23	14,4	14,4	14,4
	Inkább nem jellemző	42	26,3	26,3	40,6
	Jellemző is, és nem is	37	23,1	23,1	63,7
	Inkább jellemző	41	25,6	25,6	89,4
	Teljesen jellemző	17	10,6	10,6	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

		15) Akinek nem megfelelő szintű az idegennyelv-tudása, a vállalat lehetőséget biztosít neki nyelvi képzésre. (Mennyire jellemzőek a következő állítások az Önök cégére? Kérem jelölje be!)	15) Akinek nem megfelelő szintű az idegennyelv-tudása, azt a vállalat elbocsátja. (Mennyire jellemzőek a következő állítások az Önök cégére? Kérem jelölje be!)
N	Valid	160	160
	Missing	0	0

Mean	2,54	1,81
Std. Deviation	1,268	1,029

Akinek nem megfelelő szintű az idegennyelv-tudása, a vállalat lehetőséget biztosít neki nyelvi képzésre (Mennyire jellemzőek a következő állítások az Önök cégére?)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Egyáltalán nem jellemző	47	29,4	29,4	29,4
	Inkább nem jellemző	31	19,4	19,4	48,8
	Jellemző is, és nem is	41	25,6	25,6	74,4
	Inkább jellemző	31	19,4	19,4	93,8
	Teljesen jellemző	10	6,3	6,3	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
15) Szervezetünknel fontos a munkatársak nyelvi képzése. (Mennyire jellemzőek a következő állítások az Önök cégére? Kérem jelölje be!)	2,92	1,234	160
15) A szervezet támogatja a nyelvtanulást. (Mennyire jellemzőek a következő	2,64	1,256	160

állítások az Önök cégére? Kérem jelölje be!)			
---	--	--	--

Akinek nem megfelelő szintű az idegennyelv-tudása, azt a vállalat elbocsátja (Mennyire jellemzőek a következő állítások az Önök cégére? Kérem jelölje be!)”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Egyáltalán nem jellemző	83	51,9	51,9	51,9
	Inkább nem jellemző	41	25,6	25,6	77,5
	Jellemző is, és nem is	21	13,1	13,1	90,6
	Inkább jellemző	13	8,1	8,1	98,8
	Teljesen jellemző	2	1,3	1,3	100,0
Total		160	100,0	100,0	

Ranks

		7) A cég tulajdonviszonya:	N	Mean Rank
15) A szervezet támogatja a nyelvtanulást. (Mennyire jellemzőek a következő állítások az Önök cégére? Kérem jelölje be!)	Kizárólag magyar tulajdonban van		107	71,35
	Vegyes vállalat		29	94,07
	Teljes egészében külföldi tulajdonban van		24	104,92
	Total		160	

Test Statisticsa,b

	15) A szervezet támogatja a nyelvtanulást. (Mennyire jellemzőek a következő állítások az Önök cégére? Kérem jelölje be!)
Chi-Square	14,101
df	2
Asymp. Sig.	,001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 7) A cég tulajdonviszonya:

## M7. A H4 HIPOTÉZIS IGAZOLÁSÁRA FELHASZNÁLT STATISZTIKAI TÁBLÁK

Befolyásolja -e a tudásátadást, tudásmegosztást, ha idegen nyelven folyik?

		24) Ön szerint befolyásolja a tudásátadást, megosztást, ha idegen nyelven folyik? Kérem, jelölje be!		Total
		igen, befolyásolja	nem, nem befolyásolja	
	Count	121	19	140
	% within 11) Jelölje be az Önre igaz állítást!	86,40%	13,60%	100,00%
11) Jelölje be az Önre igaz állítást!	vállalatunknál magyar nyelv a közös munkanyelv 24) Ön szerint befolyásolja a tudásátadást, megosztást, ha idegen nyelven folyik? Kérem, jelölje be!	87,10%	90,50%	87,50%
	Count	18	2	20
	% within 11) Jelölje be az Önre igaz állítást!	90,00%	10,00%	100,00%
	vállalatunknál nem magyar nyelv a közös munkanyelv			

	% within 24) Ön szerint befolyásolja a tudásátadást, megosztást, ha idegen nyelven folyik? Kérem, jelölje be!	12,90%	9,50%	12,50%
	Count	139	21	160
	% within 11) Jelölje be az Önre igaz állítást!	86,90%	13,10%	100,00%
Total	% within 24) Ön szerint befolyásolja a tudásátadást, megosztást, ha idegen nyelven folyik? Kérem, jelölje be!	100,00%	100,00%	100,00%
	% of Total	86,90%	13,10%	100,00%

Hatékonyabban tud együttműködve dolgozni egy olyan csapat, amelynek tagjai többféle anyanyelvet beszélnek?

	10) Hatékonyabban tud együttműködve dolgozni egy olyan csapat, amelynek tagjai többféle anyanyelvet beszélnek. (Mennyire ért egyet a következő mondatokkal?)	Total
--	--	-------

	Teljesen egyet érték	Részben érték egyet	Egyáltalán nem érték egyet	
11) Jelölje be az Önre igaz állítást!				
vállalatunknál magyar nyelv a közös munkanyelv	21	70	49	140
vállalatunknál nem magyar nyelv a közös munkanyelv	6	10	4	20
Total	27	80	53	160

15) A vállalatnál létezik idegen nyelvű mentorálás. (Mennyire jellemzőek a következő állítások az Önök cégére? Kérem jelölje be!)

#### Statistics

N	Valid	160
	Missing	0
Mean		2,30
Std. Deviation		1,288

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Egyáltalán nem jellemző	63	39,4	39,4	39,4
Inkább nem jellemző	29	18,1	18,1	57,5
Jellemző is, és nem is	34	21,3	21,3	78,8
Inkább jellemző	25	15,6	15,6	94,4



Teljesen jellemző	9	5,6	5,6	100,0
Total	160	100,0	100,0	

## Descriptives

15) A vállalatnál létezik idegen nyelvű mentorálás. (Mennyire jellemzőek a következő állítások az Önök cégére? Kérem jelölje be!)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Kizárólag magyar tulajdonban van	107	1,93	1,184	,114	1,71	2,16	1	5
Vegyes vállalat	29	3,10	1,012	,188	2,72	3,49	1	5
Teljes egészében külföldi tulajdonban van	24	2,96	1,367	,279	2,38	3,54	1	5
Total	160	2,30	1,288	,102	2,10	2,50	1	5

## Test of Homogeneity of Variances

15) A vállalatnál létezik idegen nyelvű mentorálás. (Mennyire jellemzőek a következő állítások az Önök cégére? Kérem jelölje be!)

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,423	2	157	,244

## ANOVA

15) A vállalatnál létezik idegen nyelvű mentorálás. (Mennyire jellemzőek a következő állítások az Önök cégére? Kérem jelölje be!)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	43,410	2	21,705	15,476	,000
Within Groups	220,190	157	1,402		

Total	263,600	159			
-------	---------	-----	--	--	--

18) Jellemzően szóban vagy írásban zajlik az Önök cégénél a tudásátadás?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	szóban	92	57,5	57,5	57,5
	írásban	68	42,5	42,5	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

21) A szemtől-szembe (face-to-face) kommunikáció idegen nyelven akkor is hatékony, ha nem beszélem jól azt a nyelvet, mert nyelvi nehézség esetén gesztikulációval, tesztbeszéddel pótolható a hiányosság. (Jelölje, hogy Önre igazak vagy hamisak a következő állítások!)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	igaz	133	83,1	83,1	83,1
	hamis	27	16,9	16,9	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

21) A számítógépen történő kommunikáció két ember között jóval hatékonyabb, mint amikor személyesen találkoznak és beszélnek (Jelölje, hogy Önre igazak vagy hamisak a következő állítások!)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	igaz	24	15,0	15,0	15,0
	hamis	136	85,0	85,0	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

21) Szívesebben kommunikálok a munkatársaimmal a számítógépen/okostelefonon keresztül (Jelölje, hogy Önre igazak vagy hamisak a következő állítások!)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid igaz	40	25,0	25,0	25,0
hamis	120	75,0	75,0	100,0
Total	160	100,0	100,0	

21) Szívesebben kommunikálok a munkatársaimmal személyesen (Jelölje, hogy Önre igazak vagy hamisak a következő állítások!)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid igaz	138	86,3	86,3	86,3
hamis	22	13,8	13,8	100,0
Total	160	100,0	100,0	

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
17) személyes (face-to-face) kapcsolat (Jellemzően milyen formáját használja az idegen nyelven zajló tudásátadásnak és milyen gyakorisággal?)	160	1	5	3,00	1,462
17) telefon (Jellemzően milyen formáját használja az idegen nyelven zajló tudásátadásnak és milyen gyakorisággal?)	160	1	5	2,62	1,492
17) email (Jellemzően milyen formáját használja az idegen nyelven zajló tudásátadásnak és milyen gyakorisággal?)	160	1	5	3,20	1,404
17) chatszoba (Jellemzően milyen formáját használja az idegen nyelven zajló	160	1	5	1,96	1,359

tudásátadásnak és milyen gyakorisággal?)					
17) intranet (Jellemzően milyen formáját használja az idegen nyelven zajló tudásátadásnak és milyen gyakorisággal?)	160	1	5	2,11	1,405
17) workshop (Jellemzően milyen formáját használja az idegen nyelven zajló tudásátadásnak és milyen gyakorisággal?)	160	1	5	2,11	1,296
17) tréning (Jellemzően milyen formáját használja az idegen nyelven zajló tudásátadásnak és milyen gyakorisággal?)	160	1	5	2,09	1,295
17) meeting (Jellemzően milyen formáját használja az idegen nyelven zajló tudásátadásnak és milyen gyakorisággal?)	160	1	5	2,25	1,279
17) hirdetőtábla (Jellemzően milyen formáját használja az idegen nyelven zajló tudásátadásnak és milyen gyakorisággal?)	160	1	5	1,94	1,167
17) informális beszélgetés kávé, ebéd közben (Jellemzően milyen formáját használja az idegen nyelven zajló tudásátadásnak és milyen gyakorisággal?)	160	1	5	2,16	1,181
17) mentorálás (Jellemzően milyen formáját használja az idegen nyelven zajló tudásátadásnak és milyen gyakorisággal?)	160	1	5	1,73	1,081
17) konferencia (Jellemzően milyen formáját használja az idegen nyelven zajló tudásátadásnak és milyen gyakorisággal?)	160	1	5	2,06	1,188
17) kerekasztal beszélgetés (Jellemzően milyen formáját használja az idegen nyelven	160	1	5	1,84	1,102

zajló tudásátadásnak és milyen gyakorisággal?)					
17) online értekezlet/megbeszélés (Jellemzően milyen formáját használja az idegen nyelven zajló tudásátadásnak és milyen gyakorisággal?)	160	1	5	1,88	1,175
17) podcast (Jellemzően milyen formáját használja az idegen nyelven zajló tudásátadásnak és milyen gyakorisággal?)	160	1	5	1,56	,989
17) alumni portál (virtuális közösség volt egyetemistáknak) (Jellemzően milyen formáját használja az idegen nyelven zajló tudásátadásnak és milyen gyakorisággal?)	160	1	4	1,43	,887
17) webinárium (Jellemzően milyen formáját használja az idegen nyelven zajló tudásátadásnak és milyen gyakorisággal?)	160	1	5	1,51	,965
17) egyéb (Jellemzően milyen formáját használja az idegen nyelven zajló tudásátadásnak és milyen gyakorisággal?)	160	1	5	1,74	1,061
Valid N (listwise)	160				

## Correlations

	15) Szervezetünknel fontos a munkatársak nyelvi képzése. (Mennyire jellemzőek a következő állítások az Önök cégére? Kérem jelölje be!)	15) A vállalatnál létezik idegen nyelvű mentorálás. (Mennyire jellemzőek a következő állítások az Önök cégére? Kérem jelölje be!)
Pearson Correlation	1	,542**

15) Szervezetünkönél fontos a munkatársak nyelvi képzése. (Mennyire jellemzőek a következő állítások az Önök cégére? Kérem jelölje be!)	Sig. (2-tailed) N	160	,000 160
15) A vállalatnál létezik idegen nyelvű mentorálás. (Mennyire jellemzőek a következő állítások az Önök cégére? Kérem jelölje be!)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,542** ,000 160	1 160

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**M8. A H5 HIPOTÉZIS IGAZOLÁSÁRA FELHASZNÁLT STATISZTIKAI TÁBLÁK**

A cégen belül használt közös munkanyelv megléte jobban elősegíti a bizalmi légkör kialakítását?

Crosstab

		10) A cégen belül használt közös munkanyelv megléte jobban elősegíti a bizalmi légkör kialakítását a tudásmegosztás során. (Mennyire ért egyet a következő mondatokkal?)			Total
		Teljesen egyet érték	Részben érték egyet	Egyáltalán nem értek egyet	
11) Jelölje be az Önre igaz állítást!	vállalatunknál magyar nyelv a közös munkanyelv	82	55	3	140
	vállalatunknál nem magyar nyelv a közös munkanyelv	10	8	2	20
Total		92	63	5	160

Közösségi érzés, csoportösszetartozás csak ott tud kialakulni, ahol mindenki egy közös nyelvet beszél?

Crosstab

		10) Közösségi érzés, csoportösszetartozás csak ott tud kialakulni, ahol mindenki egy közös nyelvet beszél. (Mennyire ért egyet a következő mondatokkal?)			Total
		Teljesen egyet érték	Részben érték egyet	Egyáltalán nem értek egyet	
11) Jelölje be az Önre igaz állítást!	vállalatunknál magyar nyelv a közös munkanyelv	39	76	25	140
	vállalatunknál nem magyar nyelv a közös munkanyelv	7	11	2	20

Total	46	87	27	160
-------	----	----	----	-----

29) idegennyelven zaja tudásátadásakor a nyelvtudás szintje mindegy, a lényeg az, hogy a szakmai ismeretanyagot tudja átadni (Kérem, jelölje, hogy a következő állítások igazak vagy hamisak Ön szerint!)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid igaz	38	23,8	23,8	23,8
hamis	122	76,3	76,3	100,0
Total	160	100,0	100,0	

29) alapfokú idegennyelv tudással nem lehetséges tudásátadás (Kérem, jelölje, hogy a következő állítások igazak vagy hamisak Ön szerint!)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid igaz	106	66,3	66,3	66,3
hamis	54	33,8	33,8	100,0
Total	160	100,0	100,0	



## M9. NYELVVIZSGA STATISZTIKÁK II.

Évek 2007–2016	szerinti			bontás			nyelvek				szerint
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
<b>angol</b>	<b>108 661</b>	<b>112 824</b>	<b>114 739</b>	<b>115 269</b>	<b>111 768</b>	<b>97 590</b>	<b>88 521</b>	<b>85 409</b>	<b>96 615</b>	<b>79 604</b>	1 011 000
arab	28	20	14	22	23	12	16	12	19	26	192
bolgár	14	12	7	0	0	0	0	0	3	4	40
cigány (beás)	58	45	110	81	53	28	23	25	16	13	452
cigány (lovári)	1 692	1 938	2 382	2 176	1 779	1 284	945	964	974	1 039	15 173
cseh	11	16	13	17	9	16	13	8	8	4	115
dán	6	9	15	17	13	12	12	12	19	14	129
eszperantó	6 163	5 596	5 586	5 422	5 240	3 699	3 613	3 342	2 993	2 655	44 309
finn	40	45	57	66	51	36	31	31	23	23	403
francia	4 664	3 744	3 917	3 557	3 438	2 838	2 237	2 185	1 981	1 813	30 374
héber	38	35	40	37	23	17	16	18	19	9	252
holland	43	42	46	45	39	39	30	31	44	48	407
horvát	300	270	274	176	169	137	119	111	73	84	1 713
japán	13	37	29	41	45	36	45	34	32	22	334
kínai	8	21	23	19	16	12	13	3	13	7	135
latin	583	394	333	335	232	196	119	113	118	76	2 499
lengyel	59	47	47	0	0	0	0	4	10	15	182
magyar	259	227	255	263	283	233	222	219	220	193	2 374
<b>német</b>	<b>46 544</b>	<b>44 409</b>	<b>42 355</b>	<b>40 432</b>	<b>38 104</b>	<b>32 324</b>	<b>28 530</b>	<b>26 993</b>	<b>28 310</b>	<b>23 445</b>	351 446
ógörög	2	7	1	3	3	0	0	0	3	2	21
olasz	2 641	2 141	2 136	2 121	1 877	1 488	1 287	1 291	1 298	1 120	17 400
orosz	1 002	800	740	757	619	565	466	495	483	425	6 352
portugál	57	41	53	6	5	14	4	5	3	2	190
román	350	174	186	190	180	168	95	103	85	60	1 591
ruszin	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
spanyol	1 837	1 491	1 518	1 818	1 583	1 324	1 166	1 155	1 279	1 190	14 361
svéd	58	46	52	59	40	41	42	36	35	43	452
szerb	133	90	92	87	70	92	46	72	61	47	790
szlovák	330	269	192	295	346	239	160	142	149	130	2 252
szlovén	33	5	10	3	1	5	4	5	9	7	82
török	30	22	28	0	38	33	32	29	42	22	276
újjörög	23	27	17	24	20	10	17	27	15	15	195
ukrán	66	35	2	2	0	0	1	11	13	18	148
<b>összesen</b>	<b>175 746</b>	<b>174 879</b>	<b>175 269</b>	<b>173 340</b>	<b>166 067</b>	<b>142 488</b>	<b>127 825</b>	<b>122 885</b>	<b>134 966</b>	<b>112 175</b>	<b>1 505 640</b>

Forrás: [http://www.nyak.hu/doc/statisztika.asp?strId=\\_07\\_](http://www.nyak.hu/doc/statisztika.asp?strId=_07_)

## M10. MÉLYINTERJÚK ÖSSZEFOGLALÁSA

### 1. interjú: 2018. 08.12. Skype interjú, hossza 50 perc Anikó, Dunaferre

Anikó 2005 előtt a DWA-nál dolgozott, ami Osztrák-Magyar Vegyesvállalat volt. 2005-2014-ig a Dunaferre belső fordítóirodájának a vezetője volt, majd miután megszüntették azt, a Marketing Igazgatóságra ment dolgozni. Fő területe a külföldi vásárszervezés és annak a marketingje. Belső dokumentumok és anyagok fordításával és tolmácsolással továbbra is foglalkozik.



Anikó az interjú elején elmondta, hogy ő a céget nem képviselheti, mivel van egy szabályzat a Dunaferren belül, hogy ki jogosult kifele Dunaferre néven nyilatkozni. Magánszemélyként azonban szívesen nyilatkozik.

Jelenleg a cég orosz-ukrán tulajdonban van 2004-óta, és abban az időszakban nagyon kevesen voltak azok, akik oroszul még tudtak, vagy már tudtak, mert egy generáció kimaradt az orosz oktatásból. Elmondta Anikó, hogy amikor ő érettségizett 1982-ben, akkor az ő osztálya volt az utolsó orosz tagozatos osztály. Majd a Külkereskedelmi Főiskola orosz-német szakán folytatta tanulmányait, ahol tudta folytatni a nyelvtanulást is, illetve szakmai nyelvvel bővített nyelvvizsgákat tudott tenni az egyetemi évei alatt. Még pár évig tanították az oroszot, majd szép lassan az kikopott.

Anikó 2005-ben pályázat útján került a Dunai Vasműbe a fordítóiroda élére, hiszen akkor „ébredtek fel”, hogy nincs elég orosz nyelvet jól beszélő kolléga, és mindenki mellé nem tudtak nyelvet beszélő munkatársat tenni. Hoztak több munkatársat is Kárpátaljáról, akiknél az volt a gond -tisztelet a nagyon kevés kivételnek-, hogy se oroszul nem tudtak rendesen, se magyarul. És mivel nem fordítást tanultak, hanem otthonról hozták a családból mind a kettő nyelvet, ezért a kommunikáció során sok minden elsiklott. Amikor Anikó a céghez került, az volt a feladata, hogy

hozzon létre egy irodát, keresse meg hozzá a megfelelő embereket. Pályáztatás volt, hirdetések adtak fel, és jelentkeztek olyanok, akik orosz szakos tanárok voltak, viszont elfelejtették a nyelvet.

Mindig is szempont volt mindegyik vezetésnél, hogy nyelveket jól beszélő munkatársakat alkalmazzanak. A mostani orosz-ukrán vezetés elküldte az oroszul tudókat, az előző vezetés koncepcióját és struktúráját teljesen megszüntette, majd rájöttek, hogy mégis szükség van oroszul tudókra is, hiszen nem volt elég az, ha csak angolul beszélnek a munkatársak. Először ki akarták szervezni a fordítóirodát, de mivel nekik viszonylag jó bérük volt a Dunaferménél, így nem volt olyan fordítócég, (Anikó hozzátette azt, hogy meghívásos volt a pályázat, és nem nyitott), aki ilyen bérrel átvette volna a kollégákat, hiszen egy évig fizetni kellett volna ugyanazt a bért és juttatásokat, amiket ők a Dunafermtől kaptak, majd utána megállapodás kérdése lett volna a folytatás. Azonban ezt nem vállalta be senki, így megszüntették a fordítóirodát. Ugyanakkor olyan irreális karakterárakat adtak meg, illetve a cég kizárólagosságát is kapott volna, hogy az úgy már nem érte meg. Példát is említett Anikó: az egyik pályázó, 5 Ft/karakter árat adott meg akkor (ez a karakterár még most is nagyon magasnak számít), volt egy másik pályázó, aki 3,50Ft/karakter árat adott meg, ami már nagyjából elfogadható lett volna, de Anikónak akkor az volt az érdeke még belülről, hogy azt mutassa ki, hogy az mennyivel jobb, hogy ők ott vannak helyben. Azonban az új vezető, aki akkor odakerült a vállalathoz, angolul nagyon jól beszélt, oroszul is, hiszen a Lomonoszov Egyetemen végzett, majd Amerikában és Dél-Afrikában is dolgozott. Neki az volt a meglátása, hogy angolul tudjon mindenki, és ha kell oroszos kolléga, akkor külső partnertől bevonunk. Ezt a koncepcióját minden áron végig is csinálta. Majd kb. 2 évvel ezelőtt ismét jött egy újabb hullám orosz szakértő, akkor megint elkezdtek keresni oroszosokat, csak aki még hadra fogható lett volna, az már elhelyezkedett máshol, vagy nyugdíjba ment. Így szűnt meg 2014-ben a belső fordítóiroda a Dunaferménél. Az iroda 10 főből állt, és helyükre hoztak egy HR-es kollegát és egy vállalat-szervezéssel foglalkozó kollegát, aki a tisztogatást megcsinálta, és a régiektől el sem búcsúztak, ahogy Anikó fogalmazott: „...a kutyát nem érdekelte, hogy ki mit tett le az asztalra, ki mit alkotott...”.

Kérdeztem Anikót a jelenlegi helyzetről, és elmondta, hogy most tolmácsok dolgoznak a kulcspozícióban levő emberek mellett. A dolog szépséghibája az, hogy kettő kolléganő vállalta, hogy visszadolgozik egyéni vállalkozóként, ezt a lehetőséget Anikónak is felajánlották, de ő nem fogadta el, mert 45 évesen nem akart kényszervállalkozó lenni, amíg nem muszáj. A kereskedőknek viszont kellett németes és oroszos is, illetve angolos is, mert angol a munkanyelv, hiszen ott szerbek és horvátok vannak a kereskedelem élén még mindig, ezért jelenleg Anikó kereskedelemmel és vásárszervezéssel foglalkozik náluk, mert -ahogy mondta- ott értékelték, hogy három nyelven is beszél. Fordítással is foglalkozik, de csak a Kereskedelmi Igazgatóságon belül, ahol idegen nyelvről idegen nyelvre, jellemzően oroszról németre, és angolról oroszra.

3 tolmács dolgozik jelenleg a kulcspozícióban levő emberek mellett. Egy a vezér mellett és 2 a műszaki vezetők mellett, mert ők nem beszélnek még angolul sem olyan szinten, hogy képesek legyenek alapfokú kommunikációban részt venni. Mellettük a tolmácsok napi szinten ott vannak, általában a vezető irodájának előszobájában ül, és ha kell írásban fordít, ha kell, az üzembe vagy éppen a megbeszélésre kíséri a vezetőt. Ez régebben is így volt, csak akkor a fordítóirodából kértek tolmácsot. Anikó feladata volt akkor, hogy a megfelelő tolmácsot küldje ki a taggyűlésre vagy a felügyelőbizottsági ülésre. Jellemzően mindig megvolt az a tolmács, akit kértek, és ragaszkodtak is hozzá.

Megkérdeztem Anikót arról, hogy hogyan szűrte a hozzá jelentkező álláskeresőket. Amikor a tolmácsok és fordítók jelentkeztek a meghirdetett pozícióra, Anikó elsősorban az önéletrajzok alapján válogatott, majd behívta őket egy beszélgetésre, és kaptak egy próbafordítást. Az önéletrajzokban feltüntették a jelentkezők a nyelvtudásuk szintjét és a nyelvvizsgát is. Amikor

Anikó toborozta a fordítókat, neki nagyon fontos volt, hogy valami nyoma legyen a jelentkező nyelvtudásának, így ő csak olyan jelentkezőket hívott be, akiknek nyelvvizsgájuk volt. Anikó úgy gondolja, hogy nagyon fontos, hogy egy jelentkező rendelkezzen nyelvvizsgával, hisz az az jelenti, hogy egyszer már megugrotta azt a szintet. Az már más kérdés, ha a például a vizsga régebbi, mert nem használta a nyelvet, attól függetlenül, ő szívesen behívta azokat a jelentkezőket is egy beszélgetésre és próbafordításra és adott esetben még a nyelvtudásának szintre hozásához is adott segítséget és tanácsokat annak érdekében, hogy azt a jelentkezőt fel tudja venni.

Kivételt jelentett Anikónak az is, ha például valaki külföldön végzett, mert neki az egy erősebb nyelvtudást feltételez, minthogy ha van itthon egy akár felsőfokú (C1) nyelvvizsgája. Kezdetben még haza is vihették a próbafordítást, hogy otthon, nyugodt körülmények között fordítsák le a szakszöveget, de később már a vállalatnál helyben kellett a próbafordítást megírni. Ennek oka az volt, hogy többen segítséget kértek, vagy egyáltalán nem is saját maguk csinálták meg a fordítást.

A bekerült tolmácsok és fordítók nyelvi szinten tartását mindenkinek egyénileg kellett megoldani, mert az akkori vezetés nem volt abban partner, hogy fejlesszék, vagy legalább szinten tartásuk a tolmácsok és fordítók nyelvtudását, még annak ellenére sem, hogy Anikó számtalanszor jobbnál jobb tervekkel bombázta az akkori vezetést. Annyit tudott Anikó akkoriban elérni, hogy minden alkalmazottját körbeküldte a gyárban, hogy ismerjék meg az adott területeket, pontosan úgy, ahogy anno őt is körbeküldték a gyár különböző egységeibe 2 hétre, hogy keressen egy angolul és oroszul tudó kollegát, akivel átbeszélték a szaknyelvi kifejezéseket. Ezt az akkori főnöke javasolta, aki mai kifejezéssel élve mentorálta Anikót. Ez 1985-ben volt, amikor odakerült a Dunaferrehez, a Nemzetközi Kapcsolatok Osztályára, ami jellemzően fordítással foglalkozott. Oda érkeztek a műszaki jellegű fordítani való anyagok és a telexek, csak akkoriban jóval kevesebben beszéltek idegen nyelvet. De említette a humán területekre érkező fordítani való anyagokat, jogi/munkajogi dokumentumokat, amelyeket szintén egy újabb szakma tudását igényelték.

Ezt szerette volna Anikó megvalósítani, amikor a fordítóiroda vezetője volt, azonban az akkori ukrán főnöke azt mondta, hogy ez nem kirándulás, és nem engedélyezte. Anikó annyit tudott tenni, hogy összeszedett szöszedeket, glosszárriumokat keresett, amiket a kollégáknak továbbított, ezzel is segítve a munkájukat. Ekkor tanult bele a lektorálásba is autodidakta módon, mert ő olvasott minden anyagot. Egy magyar anyanyelvű kollégája volt, a többiek vagy orosz, vagy ukrán anyanyelvűek voltak, és amikor magyarra kellett fordítani, akkor azt többnyire ő csinálta, mert az orosz és ukrán anyanyelvű fordítók sajnos nem tudtak magyarul fordítani. És ami bántotta Anikót az az, hogy amikor megszűntették a fordítóirodát, akkor az addigi munkáját egy szóval sem köszönték meg.

Kérdeztem Anikót arról is, hogy jelenleg van-e vállalaton belül nyelvtanítás, támogatja-e azt a vállalat, illetve ez hogyan volt akkor, amikor ő volt a fordítóiroda vezetője. Anikó elmondta, hogy abban az időszakban, amikor ő volt a fordítóiroda vezetője, a vállalat támogatta a nyelvtanulást, reggeli és délutáni képzéseket, angol órákat biztosított térítésmentesen a munkavállalóknak (én is tanítottam a Dunaferre-nél a Juventus Nyelviskola tanáraként), illetve voltak nyelvi tréningek is, jellemzően hétvégén és jellemzően egy másik városban. A szállást a munkavállalóknak kellett fizetniük, de a tanárt/ tréneret a vállalat fizette. Ezek a tréningek rendkívül hasznosak voltak, és a nyelvtanulás mellett még csoportépítő jellegük is volt. Azonban a tréningeket és a nyelvórákat is teljesen megszűntették egy darabig, most ismét van egy-két nyelvi óra, de elenyésző a számuk. A kereskedelemben dolgozók például nem is tudnának órára menni, hiszen van, aki csak délelőtt van bent, van, aki délután, és így nem is lehetne a csoportot megszervezni. Ezért nem is próbálkoznak a nyelvi órák újraindításával, mert a munkatársak nagyon eltérő időbeosztása miatt nem is sikerülne az órákat megszervezni.

A nyelvtudás régen és most is nagyon fontos a Dunafernnél, hiszen anélkül nem tudnak kommunikálni. A régi vezetésben majdnem mindenki mellé került valaki, aki tudott neki segíteni, tolmácsolni, de ilyen ma már egyáltalán nincs. Azonban, jellemzően vezetők és középvezetők mellé adtak tolmácsot, lejjebbi szintekre nem is kellett, hiszen a fizikai dolgozók ritkán kerültek kapcsolatba a külföldi felsővezetőkkel.

Régen azért volt olyan óriási a vásári költség, mert az első lépéstől kezdve a külsős partner szervezte a vásárt. Ezt most Anikó szervezi belülről. Ezt most már csak akkor adják át a partnernek, ha a standot kell építeni. Anikó megy oda az összes vásárhoz az infopulthoz, ő fogadja az érdeklődőket. Idén (2018) 3 vásár volt/lesz (Düsseldorf, Brno, Hannover), azonban Brnóban mindenképpen kell egy cseh tolmácsot fogadniuk, mert ott sajnos nem beszélnek sem angolul, sem németül kellő szinten. Ezért a jelenlegi vezetés engedélyezi egy cseh tolmács felkérését.

A beszerzőknél, kereskedőknél dolgoznak külföldiek, jellemzően oroszok és ukránok és melléjük -csapatszinten- mindig próbálnak- egy-egy tolmácsot biztosítani. Anikót mind a mai napig felhívják, hogy tud-e valakit ajánlani, akit fel tudnak kérni tolmácsolni és fordítani.

Kérdeztem Anikót arról is, hogy volt-e arra példa, hogy valakit azért küldtek el a vállalattól, mert idegen nyelvtudása nem olyan szintű volt, amit elvártak. Anikó azt mondta, hogy olyanról nem tud, hogy elküldtek embereket, azonban arra volt példa, hogy megkérték őket, hogy szedjék össze magukat, mert különben meg kell tőlük vállalni. De ezekben az esetekben a munkavállalók igyekeztek a hiányosságokat minél előbb pótolni és nem került sor elbocsátásra.

Kérdeztem Anikót arról, hogy mit gondol, mennyire tud hatékonyan együttműködni egy nemzetközi csapat, és kértem hozzon erre példát. Anikó elmondta, hogy az SAP bevezetések hoztak ukránokat is a csapatba a magyarokhoz. Megfigyelték azt, hogy az oroszok és ukránok rendkívül bizalmatlanok mindenkivel. Őt is rengetegszer tesztelték a vezetői. Az orosz és ukrán vezetők jellemzően Budapesten élnek, és onnan ingáznak Dunaújvárosba. Általában pár évre jönnek Magyarországra, és utána cserélődnek. Azonban sok minden attól is függ, hogy az anyavállalatnál van-e mozgás. Mert ha ott például egy vezetőt elbocsátanak, akkor a hozzá- illetve alá tartozó részlegtől is várhatóan meg fognak válni.

Megkérdeztem Anikót arról is, hogy mi volt akkor, ha valamit félrefordítottak, félretolmácsoltak, egyáltalán tud-e ilyenről. Igen, volt erre példa, és jellemzően akkor, ha a tolmácsnak nem volt ideje, alkalmá stb...arra, hogy tájékozódjon és háttéranyagot, háttér információt gyűjtsön a tolmácsolni való tárgyalást, megbeszélést illetően. Ez nemcsak a tolmácsolásra, hanem a fordításra is jellemző volt, és mivel Anikó volt a fordítóiroda vezetője, az rengeteg plusz munkát és időt jelentett neki, hogy a leadandó anyagokat ellenőrizze. Nagy volt a felelősség is ezáltal rajta, ami az évek során azt eredményezte, hogy különböző egészségügyi problémái jelentkeztek. Ahol jelenleg dolgozik, ott kisebb a felelőssége, és ezáltal jobban is érzi most magát.

Kérdeztem Anikót arról, hogy van-e különbség a különböző nemzetiségű vezetők között, és azt mondta, hogy óriási különbségek vannak. Elmondása szerint az osztrák vezetők (DWA) voltak az ideális vezetők, bizonyára ott is voltak eseti problémák, nehézségek, de azok száma elenyésző volt azokhoz képest, amik az orosz és ukrán vezetés alatt tapasztalhatók.

**2. interjú 2018.08.16.****Személyes interjú, hossza: 45 perc****Andrea  
GFK**

Andrea a GFK Hungáriánál dolgozik 12 éve, most már külsőként, de korábban ügynökségi oldalon. A cég piackutatással és marketing-tanácsadással foglalkozik, Andi a marketing-koordinátor. A cég német (Nürnbergi) alapítású, azonban pár éve egy amerikai befektető vállalat megvette. A cégnél a világ 80 országából származó munkavállalók dolgoznak, több mint 13 ezer alkalmazottja van, és a világ több mint 100 országában van jelen.

A cégnél használt munkanyelv elsősorban az angol, de a geomarketing területén a német nyelv az elsősorban használt munkanyelv.

Kérdeztem Andit arról, hogy a nemzetközi csapat mennyire tud hatékonyan együttműködni és együtt dolgozni a cégnél. Elmondta, hogy „tudna, ha mindenki azonos nyelvi szinten lenne”, azonban a valóság az, hogy feszültségforrás tud lenni, ha jelentős nyelvi szintkülönbségek vannak a kommunikációban résztvevő felek között. És ezáltal a munkában is lesznek félreértések, illetve jóval több tisztázó kérdésre van szükség emiatt, bár az is igaz, hogy a tisztázó kérdések során közelebb kerülnek egymáshoz a kollégák. Ilyenkor lazul a kapcsolat, és a kezdő, nagyon hivatalos kapcsolat kissé oldódik. A folyamatot nyelvi coach, mentor nem segíti. Egy időben volt a cégen belül nyelvoktatás, de ez megszűnt, mivel már a felvételnél kritérium a nyelvtudás, ami úgyis a munka közben derül ki, hogy működik-e. A nyelvtudás tehát alapkövetelmény a céghez kerüléshez, és a nyelvi képzést/szinttartást minden munkavállalónak saját magának kell egyénileg megoldania és megszerveznie, amennyiben szükséges, mivel nyelvi tréningek és képzések egyáltalán nincsenek, azonban szakmai tréningek annál több van. Andi úgy fogalmazott, hogy a szaktudást jóval többre értékelik a cégnél, mint a nyelvtudást, mert azzal többet is törődik a cég vezetése. Bár ez még mindig egy olyan gap, amit sokan nem látnak. Hasonlóan ahhoz, amint a HR-esek szoktak mondani, hogy „sokkal fontosabb a hozzáállás, mint a tudás, mert a tudást úgyis megadja a cég, ráadásul jobban magához is tudja kötni a munkavállalót, hisz az a tudás jellemzően cég-specifikus tudás.

A nyelvtudás is nyilván szaknyelvi tudás, és nem általános nyelvi tudás, amit a cégnél elvárnak. Az állásinterjú során a 2. körben a szaknyelvi tudást tesztelik, és akkor sokan szoktak kiesni a rostán. Jellemzően ilyenkor kapnak egy feladatot a jelentkezők, azt meg kell oldaniuk, és végül abból egy előadást kell prezentálniuk. Ez a kör körülbelül másfél óráig, és elég kemény stresszhelyzetet tud előidézni.

Oroszországban van a regionális marketingvezető, akivel Andinak munkakapcsolata van és a vele való kapcsolattartás során többször előfordul, hogy nem érti, hogy az orosz kolléga mit ír, mit szeretne mondani, és ilyenkor jönnek a tisztázó kérdések, emailek az esetleges félrefordítások elkerülése miatt.

A cégnél 2 belső fordító van, illetve Andi a harmadik kolléga, aki külsős kollégaként fordítja a céges anyagokat és dokumentumokat. Speciális anyagokat, hírleveleket és olyan anyagokat, amelyek ügyfél felé mennek, azoknak a célnyelvre való fordítását Andi szorgalmazza, mert Magyarországon számtalan olyan kkv ügyfél van, akiknek az igényeit ki kell szolgálni és például az építőiparban (az építőanyag-kereskedők között) nem számíthatnak arra, hogy megértik a anyagokat, ezért azokat mindenképpen fordítani kell. És mivel ők fontosak a cégnek, ezért a nekik szóló anyagokat le kell fordítani. Ez egyfajta kényelmi szolgáltatás, amit nyújtanak a partnereiknek, de hosszútávon kifizetődő.

Beszélgettünk arról, hogy mi a jelenlegi magyar munkaerőpiacon való sikeres elhelyezkedés kulcsa. Andi tapasztalata szerint, a kapcsolati tőke a legfontosabb, csak az számít, anélkül manapság szinte lehetetlen elhelyezkedni. Eleve ami ki van írva, az már be is van töltve.

A magyarok mentálhigiénés állapota rendkívül alacsony és ennek köszönhetően nem megy a nyelvtanulás, mivel nincs önbizalom, és nincs bizalom abban, hogy ezt meg tudja tanulni, automatikusan lekorlátozza mindenki az agyát, hogy ez neki úgysem fog menni. Éppen ezért nagyon sokat kellene ezzel otthon foglalkozni a gyerekeknél és az iskoláknak nem szabadna ennyire poroszoknak lennie.

### **3. interjú 2018.08.22. Skype interjú, hossza 30 perc**

**Rita  
Bosch**

Rita a Bosch budapesti telepén dolgozik 5 éve, a cég Magyarország 2. legnagyobb autóiipari beszállítója és az anyavállalat német. Körülbelül 3000-en dolgoznak ott, és a munkavállalók nagy többsége, körülbelül 90%-a magyar, a fennmaradó 10% pedig nagyon vegyes, mivel van német, indiai, szlovák, spanyol, francia és török kolléga is.

A cégnél használt munkanyelv az angol annak ellenére, hogy 90%-ban magyarok a munkavállalók és német az anyavállalat.

Rita elmondta, hogy a cégnél két nyelven szoktak kommunikálni, magyar és angol nyelven. Amennyiben van német kolléga pl. a meetingen, vagy bármilyen megbeszélésen akkor német a tárgyalás nyelve, amennyiben a magyar kollégák német nyelvtudása is tárgyalóképes, ha nem akkor marad az angol, bár nagyon szeretik a németek, ha németül beszélnek a magyar kollégák.

Rita rendszeresen tárgyal és dolgozik együtt külföldi kollégákkal, illetve rendszeresen küld ki hírlevelet, amit kötelezően magyarul és angolul kell elkészítenie. Amikor teheti, akkor németül beszél a német kollégákkal, mert egyrészt azt nagyra értékelik, másrészt pedig a német nyelv az ő első idegen nyelve.

Rita knowledge management koordinátor a cégnél, folyamatosan képezi magát a témát illetően, kíváncsi az új módszerekre és újdonságokra, friss publikációkra.

Rita elmondta, hogy náluk a tudásátadás valamilyen tárgyasult formában van jelen, ami azt jelenti, hogy projektátadásról van szó, meetingek átadása és megértése, workshopok, műhelymunkák. Ezen kívül természetesen írásban is kommunikálnak, e-mail, központi levelezés, vannak különböző platformok, belső facebook és LinkedIn-t is használnak a cégnél.

Kérdeztem Ritát arról, hogy milyen szintű nyelvtudásra van szükség a cégnél, és elmondta, hogy a vezetők a munkavállalók középfokú nyelvtudásával is megelégszenek, sőt tapasztalata szerint még a középfokúnál alacsonyabb nyelvtudással is megelégszenek, mert van nyelvvoktatás a cégen belül és képezik a kollégákat, hiszen ahogy Rita mondta 'mérnökökről van' szó, ami arany-szakma, és ha jó a mérnök, jó a szakember, de nincs kellő nyelvtudása, akkor azt nem tartják olyan nagy problémának, mintha fordítva lenne. Sokkal fontosabbnak tartják a cégnél a szaktudást, mint a nyelvtudást, ezért törekszenek minél jobb szakembereket, minél nagyobb tudással megtalálni, és majd utána a szükséges nyelvtudást megadják a munkavállalóiknak. A cég aktívan részt vesz a nyelvtanulás megszervezésében, hiszen nemcsak megszervezi, hanem anyagilag támogatja is a nyelvtanulást. Vezetőktől kapott írásbeli engedély kell ahhoz, hogy valaki nyelvet tanulhasson a

cégen belül. A nyelvtanfolyamokra bárki jelentkezhet, a csoportos tanfolyamok törzsidőn kívül, vagyis 10 és 15 órán kívül vannak, míg az egyéni órák bármikor lehetnek, viszont mindegyik levonásra kerül, ami azt jelenti, hogy le kell dolgozni azokat az órákat. A nyelvtanfolyamokat magyar és angol anyanyelvű tanárok és trénerok tartják.

Ritát kérdeztem arról, hogy vajon okoz vagy okozhat-e feszültséget a kommunikációban részt vevő felek közötti nyelvtudásbeli különbség, illetve ez náluk mennyire jellemző egyáltalán. Rita soha nem volt még olyan meetingen, ahol ne segítették volna ki egymást, ha valaki elakadt. Volt olyan meetingen is, ahol egy kollégának hirtelen át kellett váltani németről angolra, és nehezen ment neki, de senki nem türelmetlenkedett és nem súgtak össze a háta mögött sem, hogy mennyire nem ment neki. Arról természetesen nem tud, hogy kávézás közben két kolléga mennyire beszélhette ki az előbbi szituációt. A meetingen mindig mindenki udvarias egymással, visszakérdeznek, ha nem értenek valamit.

Létezik egy belső újság, amit eddig ők csináltak, de most már külsősnek kiadták a feladatot, mert időben így jobban járnak, mert túl sok időt vett el az újság összeállítása, fordítása. De még akkor is duplán ellenőrzik a fordított anyagot, ha hivatalosan fordító készítette azt, hiszen speciális terminológiát használnak és a szakszavak kellő ismerete nélkül jó fordítást nehéz készíteni. Egy példát is említett Rita, amikor a Teslának, az önjáró autóról kellett anyagot fordítani, akkor bizony bajban volt a fordító, mert a legtöbb kifejezés annyira új volt és még ismeretlen, hogy muszáj volt a fordítónak segítséget kérnie a cégtől. Ilyen esetekben adnak terminológiát a fordítónak, ezzel segítve a munkáját. Rita nagyon fontosnak tartja, hogy a fordító kapcsolatban legyen a megbízóval, a cég képviselőjével, és azonnali segítséget tudjon neki, amennyiben szüksége van rá. Rita az, aki összeállítja a terminológiát és elküldi a fordítónak. Ahogy mondta, apróságokról van szó rendszerint, de azok nagyon fontosak. Példát is említett: az osztályt németül *abteilung*-nak, míg angolul *department*-nek kell fordítani náluk.

Kérdeztem Ritát arról is, hogy abban a multikulturális környezetben, ahol ő dolgozik, mennyire jellemző az, hogy a más-más országból származó kollégák problémamegoldó képességei is másak, illetve a feladathoz való hozzáállásuk is más-e? Példaként hozta fel azt, hogy az indiaiak jellemzően kivárnak, ritkán szólalnak meg az értekezleteken, nem kérdeznek, és ha a többi résztvevő nem kérdez rájuk, akkor a véleményük gyakran nem is jön felszínre. Ezzel ellentétben, a kínaiak nagyon sokat beszélnek, és nagyon kommunikatívak, aktívak. De nyilván ez emberfüggő is, és talán nem is szabad kultúrához kötni. Azonban nagyon fontos, hogy az embernek legyenek ismeretei kultúráközi kommunikációt illetően.

A nyelvi tanórákon kívül tréningeket is kínálnak a cégnél a munkavállalóknak, amelyek lehetnek nyelvi tréningek és kulturális tréningek is. Ezen felül azonban már nyelvi mentorálás nem létezik a cégnél. A német vezetők pedig magyar nyelvet tanulnak, rendszerint egyéni képzés keretein belül.

Kapcsolati tőke: jó, ha van. Ma jellemzően az a helyzet, hogy a fiatalok kimennek úgy külföldre dolgozni, hogy nem tudnak jól idegen nyelvet, itthon pedig nem veszik őket fel, mert nem tudnak elég jól, de Rita úgy gondolja, hogy ez lassan kezd átfordulni, és hamarosan ennek rossz vége lehet a cégek érdekeit nézve.

Olyannal is találkozott, akinek nyelvvizsga papírja is volt, mégsem tudott megszólalni, ezért igen fontosnak tartja a bevezetésre kerülő szigorítást, miszerint csak azok jelentkezhetnek felsőoktatási intézménybe 2020-tól, akiknek van B2 nyelvvizsgájuk. Itthon is meg tudod tanulni a nyelvet, ha akarod...ne azért menj *külföldre, hogy ott tanuld meg*.



Elmondása szerint, azért szeretnek velük dolgozni, mert olcsóbbak a német partnernél, könnyebb velük szót érteni és a minőségi munka elsődleges náluk. Meg kell találni azt a kulcskompetenciát, amivel mi magyarok kitűnhetünk, de azt gondolja, hogy a magyar kultúra nem elég érett ahhoz, hogy ezt visszaforgassa a gazdaságba, hanem majd azt fogja mondani, hogy most már tudok idegen nyelvet és akkor nekivágok a vakvilágnak. És így már nem azért fog külföldre menni, hogy pénzt keressen, hanem azt mondja majd, hogy már tudok is beszélni idegen nyelvet ahhoz, hogy külföldre menjek dolgozni és nem fog pörögni a magyar gazdaság. Rita szerint ez egy nagyon kétélű fegyver és közgazdászként erre is kell gondolni, amikor beindítanak egy projektet vagy pályázatot.