

SZAKDOLGOZAT

SCHÜTT JUDIT
Emberi erőforrások szak

Budapest
2022



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budai Campus

Emberi erőforrások Szak

**Az online kommunikáció kihívásai egy adott
multinacionális vállalat esetében**

Belső konzulens: Dr. Kolta Dóra
Egyetemi docens

Készítette: **Schütt Judit**
DA6JYZ
levelező tagozat

Intézet/Tanszék: **VFGI HSZT**

Budapest
2022

Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés	4
2.	Szakirodalmi áttekintés.....	6
2.1.	A kommunikáció.....	6
2.2.	Kultúrák közötti kommunikáció	12
2.3.	Multinacionális vállalatok.....	19
3.	Saját vizsgálat	27
3.1.	A vizsgálat hipotézisei	27
3.2.	A vizsgálat helyszíne	27
3.3.	A vizsgálat módszerének ismertetése	28
3.4.	A kérdőív felépítése	29
3.5.	Eredmények kiértékelése	30
3.6.	Következtetések, javaslatok.....	53
4.	Összefoglalás	55
5.	Irodalomjegyzék	57
6.	Mellékletek	62
	<i>1. sz. melléklet: Ábrajegyzék.....</i>	<i>62</i>
	<i>2. sz melléklet: A kutatáshoz használt kérdőív.....</i>	<i>64</i>
7.	Függelékek	71
	<i>1. sz. függelék: Eredetiség és szellemi tulajdonkezelési nyilatkozat.....</i>	<i>71</i>
	<i>2. sz. függelék: Konzultációs nyilatkozat</i>	<i>72</i>

1. Bevezetés

A XXI. században végbemenő globalizációs folyamatok, valamint a technológiai és infokommunikációs eszközök rohamos fejlődésének köszönhetően napjainkban egyre nagyobb figyelem terelődik a kultúrák közötti érintkezésekre és a közöttük létrejövő kommunikációs folyamatokra. Ezt mi sem bizonyítja jobban, mint annak ténye, hogy az internetnek köszönhetően már szinte bármikor kapcsolatba léphetünk olyan személyekkel, akik sok esetben más országban, vagy földrészen élnek és tőlünk eltérő kultúrából származnak.

Jelen dolgozatomban arra keresem a választ, hogy egy, a hazai piacon is jelenlévő multinacionális vállalat esetében az ott dolgozó munkavállalók milyen kommunikációs zajforrásokkal, illetve zavarokkal néznek szembe a személyes és az online formában előforduló kultúrák közötti kommunikáció során, valamint arra, hogy ezek a zavaró tényezők mely kommunikációs csatorna esetében fordulnak elő gyakrabban. A probléma feltárása a szakmai kíváncsiságon túl azért is fontos a számomra, mert az említett vállalat esetében mind közvetett, mind közvetlen módon volt lehetőségem betekintést nyerni abba a folyamatba, ahogyan az eltérő kulturális háttérű munkavállalók egymással interakcióba lépnek, és közvetítő nyelv segítségével kommunikálnak. Ennek köszönhetően volt módom megtapasztalni, hogy a kulturális különbségekből, illetve a hiányos nyelvismeretből adódó félreértések hogyan akasztják meg a munkafolyamatokat, és fejtik ki negatív hatásukat a munkavállalókra.

A szakdolgozatom felépítését tekintve három fő részből áll. A szakirodalmi feldolgozás során három olyan területet érintek, amelyek mindegyike szorosan kapcsolódik a témaválasztásomhoz. A fejezet alrészeiben szó esik többek között a kommunikációról, annak folyamatáról, és a kultúra olyan „látható”, valamint „láthatatlan” rétegeiről, amelyek a különböző kultúrájú egyének fejlődésében meghatározóak. Ezt követően egy rövid áttekintés következik a multinacionális vállalatok országhatárokat átívelő nyelvpolitikájáról és azokról az infokommunikációs megoldásokról, amelyek lehetővé teszik a vállalaton belüli interkulturális kommunikációt.

A második részben kerül sor a témával kapcsolatos vizsgálatom bemutatására. Ebben a fejezetben az általam megfogalmazott három hipotézis felállítását követően, részletesen bemutatom azt a hazai székhellyel is rendelkező multinacionális vállalatot, ahol az online kérdőív segítségével megvalósult az adatgyűjtés. A vizsgálat eredményeinek kiértékelését

követően egyértelmű következtetést vonok le arra vonatkozóan, hogy a hipotézisekben megfogalmazott feltételezéseim beigazolódnak, vagy kénytelen vagyok azokat elvetni.

Az utolsó fejezetben kerül sor a dolgozatban megfogalmazott célkitűzések és eredmények értékeléséről, valamint arról, hogy azok az adott vállalat esetében hogyan hasznosíthatóak.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. A kommunikáció

A kommunikáció az egyik legalapvetőbb emberi tevékenység, amellyel életünk minden területén találkozunk. A mindennapos életvitel szerves része, segít az emberek közötti társas kapcsolatok kialakulásában, a társadalmi létben való részvételben és a közös tapasztalatok létrejöttében. (Falkné, 2001)

A kommunikáció legáltalánosabb megfogalmazása szerint nem más, mint „*információk közlése vagy cseréje valamilyen erre szolgáló eszköz, illetve jelrendszer (nyelv, média, gesztusok stb.) útján*”. (Bakos, 1994, old.: 409) Hétköznapi értelemben tehát a fogalom alatt elsősorban tájékoztatást, információcserét, közlést értünk, és olyan tevékenységnek értelmezzük, amelyben az üzenetek átadása, átvitele és fogadása történik. (Horváth et al., 2013)

George Gerber szerint a kommunikáció „*üzenetek segítségével történő interakció. Az üzenetek formálisan kódolt szimbolikus vagy reprezentatív események, amelyek jelentését többen osztják egy kultúrában, amelyeket éppen azért hoznak létre, hogy ezt a jelentést hordozzák.*” (Gerbner, 1966, old.: 430) Vagyis a hatékony kommunikáció alapja az, hogy az üzenetek átadása során egy olyan kódrendszert és szimbólumrendszert használjanak a kommunikáló partnerek, amelyek segítségével az üzenetek hasonlóan, vagy közel azonosan értelmezhetőek legyenek. Ezen jelek egy részét a szocializációs folyamat során tudatos vagy nem tudatos módon lehet elsajátítani, míg más részért tanulás útján. (Horváth et al., 2013)

Az emberi kommunikáció során használt jelek egy része univerzálisnak mondható, azaz jelentésük még eltérő kultúrák esetében is azonos. Másrészük kultúránként eltérő, nem megfelelő használatuk félreértésre adhat okot. A pontos jelentésátvitel miatt ezért fontos, hogy a kommunikációs partnerek jelrendszere közös tartományba essen. (Falkné, 2001)

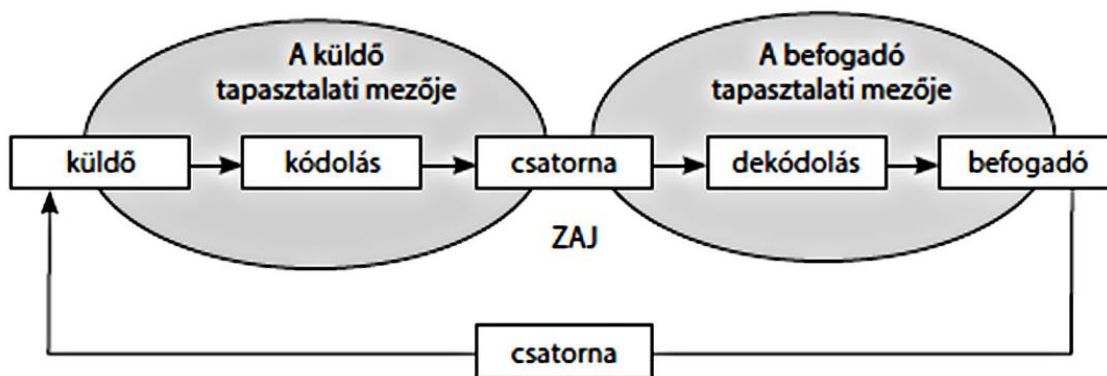
2.1.1. A kommunikáció elemei és folyamata

A kommunikáció egy kétirányú és kétoldalú dinamikus folyamat, melynek egyik alapvető tényezői azok a *személyek*, akik között az interakció létrejön (*1. ábra*). Szerepük szerint lehetnek küldő, illetve vevő felek attól függően, hogy az információ megosztása vagy annak befogadása a céljuk. Az átadni kívánt információk olyan *üzenetként* megfogalmazott

gondolatok és érzések, amelyeket a kommunikációs partnerek véletlenszerűen vagy szándékosan osztanak meg egymással. A megosztás során ezeket az üzeneteket nyelvi és nem nyelvi jelrendszer segítségével a küldő fél úgy *kódolja*, hogy azt a kommunikációs partnere vagy partnerei is érzékelné és értelmezni tudják. (Horváth I. , 2021)

A folyamat fontos részét képezi a *csatorna*, amelyen keresztül az üzenet áthalad a küldő féltől a befogadóhoz. Az üzenet átadás történhet személyesen, telefonon, levél formájában vagy az infokommunikációs technológiák révén videó híváson keresztül. A csatornán továbbított üzeneteket a megértést követően a befogadó félnek *dekódolnia* kell, azaz vissza kell fordítania azokat gondolati folyamatokra. A sikeres visszafordítás akkor valósul meg, ha mindkét fél hasonló vagy közel azonos *tapasztalati mezővel* rendelkezik. Az üzenet célba éréséről és annak megértéséről a *visszacsatolás* során győződik meg a küldő személy. Ez a visszajelzés érkezik verbális vagy nonverbális formában, a befogadó fél reakciójától függően. (Hofmeister-Tóth et al., 2016)

1. ábra Kommunikációs folyamat modellje



(Forrás: Hofmeister-Tóth et al., 2016)

2.1.2. Zajforrások a kommunikációban

A kommunikációs folyamat során előfordulhat, hogy az üzenet átadása torzul, vagy olyan gátló tényezőkbe ütközik, amelyek megakadályozzák annak célba érését. Ezeket az akadályozó vagy jeltorzító tényezőket nevezzük zajforrásnak. (Fercsik et al., 2018)

Leggyakoribb zajforrások a *kommunikációs-, és a környezeti zajok*. Előbbinél a hiba a kódolás és a dekódolás során fordul elő, melynek következménye, hogy az üzenet jelentéstartalma megváltozik és nem éri el a kellő hatást. Utóbbi esetében a zaj a külső környezetből jön,

jelentősen torzítva a mondanivalót. A *technikai zavar, vagy csatornazaj* akkor jelentkezik, amikor az üzenetet továbbító csatornát éri valamilyen meghibásodás. Előfordulhat telefonbeszélgetés, vagy videóhívás közben, illetve olyan szövegrésznél, amelyet olvashatatlan kézírással írtak. (Holló, 2019)

A fentiek mellett a szakirodalom megkülönböztet más eredetű zajforrásokat is. Ezek közül a teljesség igénye nélkül a leggyakrabban előforduló kommunikációs zavarok (zaj) a következők lehetnek:

- (1) *Vállalat méretéből adódó:* A komplexebb, nagyobb méretű vállalatokban az esetek többségében az okozza az üzenet torzulását, hogy az sok kommunikációs partneren, a vezetés más – más rétegein vagy egységein, úgynevezett hosszú kommunikációs láncon keresztül jut csak el a vevőkhöz. Ebből adódóan a befogadó felek már az eredetitől nagyban eltérő információkhoz jutnak.
- (2) *Hiányos üzenet:* Ennek két oka is lehetséges. Az első az, amikor a küldő fél nem tudja átadni a rendelkezésére álló üzenetet. Ez előfordulhat akkor, amikor maga a küldő fél is homályos, nem pontos ismeretekkel rendelkezik az üzenet valódi jelentésével kapcsolatban, illetve akkor is, amikor nem érti az üzenet mondanivalóját. A másik lehetséges oka a hiányos üzenet átadásának, amikor a küldő fél nem mondja el a szükséges információkat.
- (3) *Információdömping:* A túl sok, áttekinthetetlen mennyiségű információ a megnehezíti az üzenet befogadását, így a vevő fél az üzenetek nagy részét figyelmen kívül hagyja, szelektálja.
- (4) *Nagy mennyiségű szakkifejezés:* A sok szakkifejezést, szakszavakat vagy idegen nyelvű információkat tartalmazó üzenetek nehezíthetik a megfelelő értelmezést a befogadó számára, ugyanis kellő nyelvismeret, szakismeret és szókincs hiányában azok homályosak és értelmezhetetlenek lesznek számára.
- (5) *Érzelmi keretek:* Az üzenettel kapcsolatos erős érzelmi töltések – legyenek azok negatívak, akár pozitívok – módosíthatják a befogadásra szánt információt. Negatív érzelmek esetén (pl.: ha a fogadó fél ellenszenvet érez a másik iránt, megbántódott,

megsértődött stb.) az „emocionális” zajok negatív értelemben erősen módosíthatják az üzenet valódi jelentését.

- (6) *Másik féllel szembeni benyomások:* A befogadó fél nemcsak az üzenet tartalmára, hanem a küldő személyére is figyel. Ha a kommunikációs partnerrel kapcsolatban a korábbi interakciók során rossz tapasztalatokat szerzett, vagy olyan előítéllettől nem mentes személyiségjegyekkel ruházta fel a másik felet, amelyek nem léteznek, akkor az üzenet értelmezése is negatív lesz. (Deák et al., 2012)

Az eltérő kultúrák képviselőinek kommunikációja során a zajforrások előfordulásának veszélye még gyakrabban fordul elő, mint az azonos kultúrájú partnerek esetében. Ennek fő oka, hogy az eltérő nemzetek a rájuk jellemző nyelvi és kulturális sajátosságoknak köszönhetően más – más kommunikációs jellemzőkkel rendelkeznek. Ezek a jellemzők hatással vannak arra, hogy a kommunikáció során egy adott kultúra képviselője hogyan kódolja, vagy dekódolja az üzenetet, illetve arra is, hogy azt milyen csatornán továbbítja a befogadó fél felé. (Falkné, 2001)

2.1.3. Verbális és nonverbális kommunikáció

Az emberi kommunikáció során az üzenet több csatornán, verbális és nonverbális jelek segítségével jut el a feladótól a befogadó félhez. A kommunikációs folyamat során a konkrét jelentéstartalmat verbális úton (nyelv, beszéd) közvetíti a küldő fél, amelyet a nonverbális jelzések kiegészítenek, megerősítenek, vagy éppen ellenkezőleg, módosítják annak tartalmát. (Molnár, 2017)

2.1.3.1. Verbális kommunikáció

Az emberi kommunikáció egyik legfontosabb eszköze a nyelv, amely képes arra, hogy kognitív, affektív és cselekvésorientált üzeneteket közvetítsen. Olyan tanult, nyelvtani szabályokra épülő szimbólumok összessége, amelyek az ember vele született képességének köszönhetően könnyen elsajátíthatóak. Bár az emberi nyelvek népcsoportonként, országonként vagy kultúránként egymástól eltérőek lehetnek, közös tulajdonságaik közé tartozik, hogy mindegyiket olyan bonyolult szabályrendszer alkotja, amelyek alkalmazása többségében indirekt módon történik, helytelen használatuk mégis azonnal észrevehetővé válik az azonos nyelvhasználók számára. (Rosengren, 2004)

2.1.3.2. Nonverbális kommunikáció

A nem nyelvi kommunikáció eredete az emberi törzsfjlődésre vezethető vissza. Olyan jelzések rendszere, amely több mint 50 %-át teszik ki az emberi kommunikációnak. Ezek nagyrésze nem tudatosan, vagyis indirekt módon közvetíti a kommunikációs partner érzelmeit, az üzenethez való viszonyát és gondolatait. Eredetük három forrásból; a *testtartásból* és a *test mozgásaiból*, a *vokalitásból* (hangerő, hangszín, hangmagasság), valamint a *közlési tér* viszonyaiból származik. (Feuer et al., 2019)

A nonverbális jelzések legfontosabb megnyilvánulásai a következők:

- (1) *Testtartás*: A mozgásos kommunikáció körébe tartozik a testtartás, amely lehet direkt és indirekt jelzés. A testtartás kifejezheti, hogy a partner hogyan viszonyul a kommunikáció tárgyához, milyen érzelmi állapotban van. A magabiztosság, öröm vagy elégedettség az egyenes, kihúzott testtartásról, míg a görnyedés a rossz érzelmi állapotról és az elégedetlenségről árulkodik. Az is árulkodó jel, hogy a kommunikációs partnerek a beszélgetés során testükkel egymás felé, vagy teljes másik irányba fordulnak-e. Előbbi esetében a partnerek közötti kommunikációs szándékot fejezzük ki, míg utóbbi esetben a kommunikációs szándék hiánya nyilvánul meg. (Bányász, 2010)
- (2) *Mimika*: A mosoly és a tekintet a kapcsolatfelvételben játszik fontos szerepet, de ez is kultúránként eltérő lehet. A nyugati kultúrában - Európában és Amerikában -, a nyílt tekintet a partner becsületességét és nyíltságát jelenti, valamint azt sugallja a másik fél számára, hogy odafigyelnek rá, megértik a mondanivalóját. Az arab országokban a nyugati kultúráktól eltérően a folyamatos, intenzív szemkontaktus a megszokott, melynek hiánya a kommunikációs partnerek számára akár sértő is lehet. (Fercsik et al., 2018)
- (3) *Gesztusok*: A gesztusok összetett nonverbális jelek, ezért értelmezésük sok félreértésre adhat okot. Ide sorolhatóak a fej, a kéz, a kar és a láb mozgásai, amelyek lehetnek tudatos vagy akaratlan jelzések. Igenlést, egyetértést szinte minden kultúrában a fej le föl mozgásával lehet kifejezni, ez alól kivétel képeznek Dél-Európa egyes országai (pl.: Bulgária), ahol ez a fajta fejmozgás pont az ellenkezőjét jelenti. A gesztusok között az

egyik legfontosabb nonverbális megnyilvánulás a kezek mozgása, illetve azok jelzései. A kézjelzések gyakorisága, hevessége és jelentése kultúránként eltérő. (Bányász, 2010)

- (4) *Vokalitás*: A hangnem, a hanghordozás és még a töltelék hangok is árulkodnak a beszélő érzelmi állapotáról, az üzenethez és a kommunikációs partnerhez való viszonyáról. A kultúrák keveredése során könnyen félreértés alakulhat ki a hangerő vagy a beszéd közben beiktatott szünetek helytelen alkalmazásától. (Holló, 2019)
- (5) *Proxemika*: A kommunikációs partnerek *tér- és a távolságkezelését* a környezeti zajforrások, a felek egymáshoz való viszonya, az üzenet célja és fajtája, valamint a kulturális hovatartozás is befolyásolja. A felek közötti távolság sok esetben függ az emberek beállítottságától is; az érzelmesebb emberek személyes tere sokkal kisebb, mint a semleges beállítottságúaké, akiknek a kommunikáció során sokkal nagyobb személyes térre van szükségük. (Holló, 2019)

2.1.4. Kommunikáció típusai

A kommunikáció tipologizálását többféle tényező alakítja. A szakirodalomban leggyakrabban a *részvevők száma*, a *partnerek irányultsága*, valamint a *térbeli elhelyezkedésük* alapján csoportosítják a különböző típusokat.

A résztvevők száma szerint megkülönböztetünk egymástól *személyközi (interperszonális)*, valamint *csoporthoz közti kommunikációt*. Az interperszonális kommunikációban a küldő és a befogadó fél szerepe gyakran cserélődik, a párbeszéd a felek közötti kapcsolattól függően személyes vagy hivatalos jellegű. A csoportos kommunikációban a résztvevők száma kettőnél több, a szerepek pedig folyamatosan cserélődnek. Jellemző a kölcsönös odafigyelés és a visszacsatolás. Két fontos altípusa a nyilvános-, és tömegkommunikáció, melyekben a szerepek általában rögzítettek. Míg a nyilvános kommunikáció során a befogadó partnereknek korlátozottan, de van lehetőségük a visszacsatolásra (pl.: egyetemi előadás), addig a tömegkommunikáció által használt csatornákon (pl.: tv, rádió) már erre nincs lehetőség. (Fercsik et al., 2018)

Irányultságát tekintve a kommunikációs folyamat lehet egy-, illetve kétirányú. Egyirányú kommunikációnál – mint a tv közvetítés vagy a könyvolvasás – a befogadónak nincs lehetősége a visszacsatolásra. Ezzel szemben a kétirányú kommunikációnál az üzenet címzettjének és befogadjának szerepe folyamatosan változik, a visszajelzés pedig állandó. (Szabó, 2019)

A csoportosítás történhet még aszerint is, hogy a résztvevők milyen módon és időben vesznek részt a folyamatban. Amennyiben a feladó és a befogadó is egy helyen és egy időben vesznek részt a kommunikációban, addig közvetlen kommunikációról beszélünk. Ellentétes esetben, amikor más helyszínen vagy más időpontban folyik az interakció (pl.: telefonbeszélgetés, sms, levélírás), közvetett kommunikációról beszélünk. (Hofmeister-Tóth et al., 2016)

2.2. Kultúrák közötti kommunikáció

Az interkulturális kommunikáció (vagy kultúrák közötti kommunikáció) elméleti és gyakorlati szempontból is interdiszciplináris területnek számít, melyben szorosan összekapcsolódnak az antropológia, a pszichológia és a szociológia tudományterületei. (Falkné, 2001)

Hidasi Judit megfogalmazásában az *„interkulturális kommunikáció nem más, mint eltérő kulturális csoportokhoz tartozó emberek interakciója”*. (Hidasi, 2008, old.: 33) Ez a fogalom egy tág értelmezése, amely alapján ide sorolhatók nemcsak a különböző nemzetséggű egyének között létrejött kommunikációs interakciók, hanem azok az eltérések és sajátosságok is, amelyek eltérő generációjú vagy nemű személyek kommunikációjára jellemzőek. Dolgozatomban a különböző nemzetiségű egyének személyközi kommunikációját, és az abból adódó kommunikációs zajforrásokat vizsgálom, ezért a fogalom egy szűkebb értelmezését fogadom el, amely alapján az interkulturális kommunikáció elsősorban az eltérő anyanyelvű és kultúrájú emberek kommunikációját jelenti. (Holló, 2019)

2.2.1. Kultúra fogalmi meghatározása

A kultúra fogalma a modern társadalomtudományok egyik központi, ugyanakkor sokféleképpen értelmezett kategóriája, melynek definiálás annak függvényében változik, hogy azt mely diszciplína szemszögéből vizsgálják. Míg a hagyományos médiumok (sajtó, televízió, rádió) egyetértenek abban, hogy a kultúra leginkább a szépirodalommal és egyéb művészeti alkotásokkal azonos, az olyan tudományágak, mint a pszichológia, antropológia, szociológia vagy filozófia már túljut ezen, és sokkal szélesebben értelmezi a fogalmat. (Maróti, 2010)

Éppen ezért még nem „született meg” a kultúra pontos, mindenki által egységesen elfogadott meghatározására, amelynek egyik legfőbb bizonyítéka az a mű, amelyet több mint fél évszázada *„Culture: A critical review of concept and definitions”* címen Alfred Kroeber és Clyde Kluckhohn jelentetett meg. A szerzőpáros ebben a munkájában több, mint 164 olyan definíciót

gyűjtött össze, amelyek mind a kultúrával kapcsolatosak. (Hidasi, 2008) Bár maga a mű mára már leginkább tudománytörténeti jelentéssel bír, jól mutatja a modern antropológiai gondolkodást és annak főbb mozzanatait. Az összegyűjtött meghatározások számos eltérést, illetve egyezést mutatnak, amelyek alapján ezeket külön csoportokba lehet sorolni. A csoportosítás alapján a kultúra fogalma a következőket jelölheti;

- a) valamely társadalom vagy csoport egészének életstílusát,
- b) azt a társadalmi és/vagy kulturális „örökséget”, amelyet valamely csoport vagy individuum az előző generációktól átvesz,
- c) a világ szemléletének egy meghatározott módját, amely az úgynevezett „primitív” társadalmakat jellemzi,
- d) valamely társadalom vagy csoport megfigyelhető viselkedési mintáit,
- e) valamely társadalom vagy csoport közös tapasztalatait,
- f) a társadalmi szocializáció folyamata során elsajátított viselkedést,
- g) valamely társadalom vagy csoport konfliktuskezelő eljárásait és mechanizmusait,
- h) a normatív viselkedést szabályozó mechanizmusokat,
- i) valamely tudományterületnek valamely társadalom vagy csoport viselkedéséről felállított elméletét. (Niedermüller, 2001)

A fenti felsorolás és Merville Herskovits kultúrával kapcsolatos fogalomelmélete is egységesen mutatja, hogy a kultúra tanult, az emberi lét környezeti, biológiai, történelmi és pszichológiai összetevőiből származtatható. Emellett egy adott közösség tagjaira jellemző mintákból áll és egy olyan eszközként szolgál, amelynek segítségével az individuum képes alkalmazkodni a teljes környezetéhez, és szert tehet a kreatív kifejezés módjára. (Heidrich, 2017)

A kulturális minták tehát nem genetikai módon, hanem tanulás révén sajátíthatóak el. Ennek köszönhetően az adott kultúrán kívül álló individuum is megtanulhatja azokat a mintákat - ugyanúgy, mint a nyelv grammatikai szabályait -, amelynek köszönhetően minden további nélkül tud egy idegen kultúrában élni. Ezt fogalmazhatta meg Ward H. Goodenough is, amikor azt mondta, hogy *„egy társadalom kultúrája mindabból áll, amit az egyénnek tudnia vagy hinnie kell ahhoz, hogy a társadalom tagjai számára elfogadható módon tevékenykedhessenek”* (Niedermüller, 2001, old.: 101) Vagyis, a kultúra nem más, mint az adott közösségre jellemző minták ismerete és alkalmazása.

Természetesen akadtak olyanok is, akik Goodenough-val ellentétesen, nem az egyén oldaláról közelítettek a fogalomhoz, hanem ellenkezőleg, annak kollektív jellegét hangsúlyozták. Így tett

Fons Trompenaars és Geert Hofstede is. Az utóbbi értelmezésében a kultúra az a „*kollektív szellemi beprogramozás, amely emberek egy csoportját, vagy kategóriáját megkülönbözteti egy másiktól.*” (Hofstede, 1994, old.: 5) Hofstede tehát úgy értelmezi a kultúrát, mint egy számítógépes rendszer egyik elemét, ahol a kultúra „beprogramozása” az emberi szocializációs folyamat során valósul meg. (Falkné, 2001)

A fentieket összegezve elmondható, hogy a meghatározások részben vagy egészében tartalmazzák azokat a közös vonásokat, amelyek alapján a kultúra;

- valami, ami nem egy genetikailag örökölt, az individuummal együtt született adottság, hanem tanult,
- kollektív, amely az adott közösség, csoport vagy társadalom egészére vagy majdnem minden tagjára jellemző,
- ennél fogva csoportspecifikus,
- valamint relatív. (Falkné, 2001)

2.2.2. Kultúra „látható” és „láthatatlan” részei

A kultúra vizsgálata során különbséget kell tenni a hétköznapi értelemben vett kultúra „látható”, illetve „láthatatlan”, a felszín alatt rejtőző részeiről is.

A mindennapokban kultúra alatt elsősorban azokra az ember által alkotott tárgyasult termékekre gondolunk, amelyek a képzőművészet, az építészet, vagy az irodalom területén öltenek valamilyen formát, illetve többek között azokra a kulináris különlegességekre vagy öltözködési szokásokra, amelyek egy adott népcsoportra jellemzőek. Emellett vannak olyan szimbólumok is, mint az adott kultúrában használt nyelv, amelyekről egyértelmű ismeretekkel rendelkezünk. Ez a kultúra „látható” része, amely kézzelfogható, anyagi javakban testesül meg. (Hidasi, 2008)

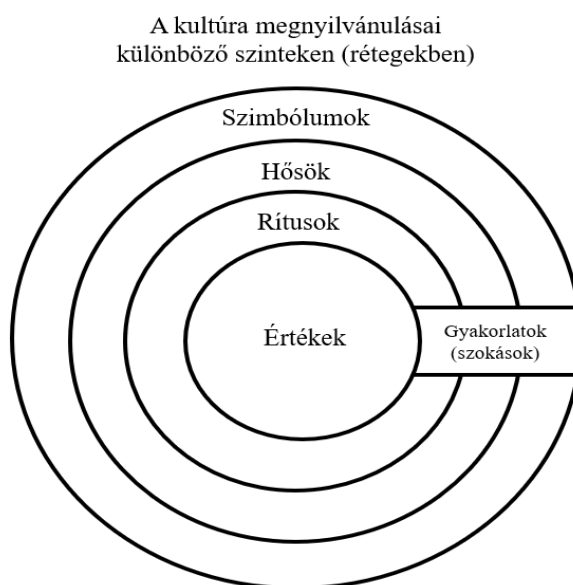
A kultúra másik része ezzel szemben már nem a fent említett tárgyasult javakat jelenti, hanem azokat a „láthatatlan” mozgatórugókat vagy szimbólumokat – mint az életszemléletet formáló hit, a magatartást szabályozó normák, konfliktuskezelési stratégiák vagy döntéshozatali mechanizmusok stb. -, amelyek révén a kultúra egy-egy ilyen terméke létrejön. Ide sorolhatók egy része azoknak a „részben látható” nem nyelvi szimbólumoknak is, mint például a kommunikáció során használt gesztusok vagy mimika. Ezek a rejtve maradt mozgatórugók azok, amelyek sokkal nagyobb jelentőséggel bírnak, mint a „láthatóak”, mert ezek adják a

kultúra lényegét. Ez a kultúra azon része, amelyek ismerete a kultúraközi érintkezések és kommunikáció sikeres kezeléséhez elengedhetetlenek. (Falkné, 2001)

2.2.3. A kultúra rétegei

A kultúra láthatatlan részei számos olyan elemből épülnek fel, amely az adott kultúra szinte minden tagja számára azonnal felismerhetőek és általuk a másik kultúrával való összehasonlítás során a különbségek is észrevehetőek. Ilyen elemeknek számítanak például az értékek, a vallás, a társadalmi intézmények, a nyelv vagy a rituálék. Geert Hofstede ezeket, a kultúrákra jellemző elemeket rendezi egy csoportba, és úgy ábrázolja azokat, mint egy hagyma egymásra boruló leveleit (*Hiba! A hivatkozási forrás nem található.*). Ez az úgynevezett „hagyma modell”, amely jól szemlélteti a kultúra mélyebb részeit (pl.: értékek) és annak külső rétegeit (pl.: szimbólumok). (Pásztor, 2020)

2. ábra Hofstede "hagyma modellje"



(Forrás: Falkné, 2001)

A modellen látható, hogy a kultúra külső rétegét a *szimbólumok* alkotják. Ezek sajátos jelentéssel bírnak az adott kultúra számára, de részben átvehetőek vagy másolhatóak más kultúrák részéről. Ide tartoznak például: a használati tárgyak, gesztusok, szavak, haj- vagy ruhaviselet, építészeti stílusok stb. A szimbólumok gyorsabban változnak, mint a többi elem, ezért ezek alkotják a modell külső rétegét. A szimbólumok után befelé haladva a második réteget a *hősök* alkotják. A hősök azok a valóságos, vagy kitalált személyek, illetve mese-, vagy

rajzfilmfigurák, akik az adott kultúrában megbecsülést élveznek, és olyan nagyra becsült tulajdonságokkal bírnak, amelyek a kultúra tagjai számára követendőek. (Kertai-Kiss, 2015)

A hősök utáni következő réteget a *rítusok* foglalják el, amelyek az adott kultúra társadalmi szempontjából fontos kollektív tevékenységeket és viselkedési formákat jelentik. Ilyenek többek között az üdvözlési, temetési, esküvői szokások és magatartásformák. Az üdvözlési szokások eltérőek lehetnek egyes kultúrákban. A modell legbelső rétegét az *értékek* alkotják, amelyek olyan kulturálisan meghatározott standardok, amik egyfajta iránymutatásként, viselkedési útmutatóként szolgálnak arra vonatkozóan, hogy a kultúra tagjai hogyan éljék az életüket vagy mit tartanak fontosnak. Ezeket az értékeket a szocializációs folyamat során sajátítjuk el, amelyek a később, a kora felnőttkor szakaszában rögzülnek, majd ezt követően életünk végéig változatlanok maradnak. (Falkné, 2001)

Maguk az értékek három komponensből tevődnek össze. Az érzelmi komponens az érzelmi azonosulásban meghatározó, a kognitív megszabja, hogy mire vágyunk, mit akarunk elérni, a viselkedési pedig abban segít, hogy hogyan, miként viselkedjünk. A különböző értékeket a különböző társadalmak, kultúrák és szubkultúrák más és más hierarchikus rendbe rangsorolják, az első helyen pedig azok az értékek kerülnek, amelyek iránt a legnagyobb az igény az adott korban. (Hidasi, 2008)

Saját kulturális közegünkben saját értékrendünk alapján cselekszünk, és a szerint szervezzük életünket is. Interkulturális környezetben ez nem mindig tud megvalósulni, mert a kultúrák közötti kommunikáció során a felek értékrendje ütközhet. Ilyen és ehhez hasonló értékrend ütközés valósulhat meg például a nemek közötti egyenlőség kérdésében egy nyugati országhoz tartozó személy és a közel- keletről származó kommunikációs partnere között. (Hidasi, 2008)

A modellen jól látható, hogy a felső három réteget (szimbólumok, hősök, rítusok) a „*gyakorlat*” vagy „*szokások*” kategória köti össze. Ezek olyan elemek, amelyek külső megfigyelő számára könnyen láthatóak és érzékelhetőek, de kulturális jelentésük annak függvényében változik, hogy azokat az adott kultúra tagjai hogyan és miképpen értelmezik, illetve milyen jelentőséget tulajdonítanak nekik. (Falkné, 2001)

2.2.4. A kultúra hatása az egyénre

Az egyén születésétől fogva valamilyen csoport vagy közösség tagja. Az első „mikroszervezet”, amellyel először kapcsolatba lép, az a család. Ez az a kulturális közeg, ahol a családtagok átadják azokat az értékeket, szokásokat, (például: öltözködési szokások, nyelv,

kapcsolattartás a külvilággal, más egyénnel, csoportokkal) amelyek rájuk jellemzőek. A család mellett az egyén fejlődésével újabb szintek – különféle oktatási intézmények - jelennek meg, ahol a szocializációs folyamat során az idősebbektől eltanulhatja egy nagyobb közösség normáit, viselkedési szabályait, értékeit, és társadalmi gyakorlatát, amelynek révén képessé válik arra, hogy az adott társadalomba, illetve az őt körülvevő kultúrába beépüljön. (Gloviczki, 2018)

Az egyén szocializációs folyamata során lényeges tényező az is, hogy a tanulás, a szabályok elsajátítása milyen kulturális környezetben történik. Ahogy az az előző fejezetben is látható volt, a különböző nemzetek, társadalmak kultúrái más-más rétegekből, elemekből épülnek fel. Ami az egyik kultúrában lényeges értéknek számít, az egy másikban nem biztos, hogy ugyanazt a szerepet tölti be. Fontos tehát, hogy az egyént a közösség normáinak, szabályainak, más és más értékeinek elsajátítása során milyen kulturális hatások érik.

A kultúra átörökítése egyik nemzedékről a másikra történik. Ezalatt a folyamata alatt az egyén részére átadódnak azok a szellemi és anyagi javak, amelyek egy – egy társadalom meghatározó részei. Ezek a javak magukban foglalják többek között a szokásokat, az életmódot, az időhöz és a többi emberhez való jellemző viszonyulásmódot, a művészeti értékeket, a vallással és a gyerekneveléssel kapcsolatos szokásokat. (Berta et al., 2018)

A kulturális hatások mellett más, szociokulturális tényezők is részét képezik azoknak a hatásoknak, amelyek valamilyen szociális csoporthoz tartozás révén befolyásolják az egyén viselkedését. Ezekben a csoportokban alakul ki az egyén identitása, a csoportban és társadalomban betöltött szerepe, amelyhez az adott kultúrában jellemző viselkedésminták és elvárások kapcsolódnak. Útmutatást nyújtanak abban, hogy az egyén eligazodjon a közösségben, a szerepének megfelelően viselkedjen és azzal kapcsolatosan elvárásokat fogalmazzon meg. Ezen szerepekhez kultúránként más és más elvárások kötődnek, ezért eltérő kulturális hétérrrel rendelkező egyének esetében könnyen félreértésre, zavarra adhat okot, ha az adott szerephez kötődő elvárások nem teljesülnek. (Borgulya et al., 2016)

2.2.5. Az interkulturális kommunikáció nehézségei

Mi emberek hajlamosak vagyunk arra, hogy a minket körülvevő környezetet, a külső jelenségeket és mechanizmusokat énközpontúan szemléljük. Az énközpontúság során a külvilágot, és az abban zajló eseményeket, újonnan megismert embereket vagy dolgokat aszerint fogadjuk pozitív vagy negatív érzelmekkel, ahogy azt az addigi tapasztalataink és

ismereteink alapján megtanultuk. Ez a világlátás nem csak a személyes identitásunkra, hanem a nemzetünkkel, vagy más nemzetekkel kapcsolatos meglátásainkra is vonatkozik. Abban az esetben, amikor ez az énközpontú szemléletmódunk által saját nemzetiségünket többre, vagy sokkal feljebbvalónak tartjuk a másikénál, etnocentrizmusról beszélünk. A kultúráköziség során a kapcsolatok kialakításánál ez a fajta szemléletmód megnehezíti, vagy ellehetetleníti a másik fél személyének és kultúrájának megismerését, a jó kommunikációs kapcsolat megvalósulását. (Holló, 2019)

Az etnocentrizmus mellett a másik, kultúrák közötti kommunikációt nehezítő érzelem az előítélet. Az előítélet olyan tapasztalati úton meg nem erősített, érzelmi indíttatású általánosítás, amelyek célkeresztjében más személyek, csoportok, közösségek, vagy akár tárgyak állhatnak. Kialakulásának okaira többféle magyarázat is lehetséges. Az egyén szempontjából vizsgálva bizonyos személyiségjegyek, kognitív korlátok vagy motiváltság hatására alakulhatnak ki. Több ember esetében, egy csoport vagy a társadalom szintjén a szocializációs folyamat során vésődik be az egyénekből a csoporttagok közötti konfliktusok nyomán. (Borgulya et al., 2016)

A saját nemzetünk felértékelése mellett a másik kultúrával szembeni *sztereotípiák* is akadályozó tényezőként léphetnek fel. A sztereotipizálás egy természetes jelenség, amely egyfajta kapaszkodót nyújt, abban, hogy ismeretlen közegben, csoportban vagy kultúrában sikeresen alkalmazkodni tudjon valaki. Segítséget nyújt például egy – egy idegen személy, vagy tárgy könnyebb beazonosításában, az osztályfogalom kialakításában. Azonban ezek az esetek többségében nem mások, mint túlzó, torzító hatású általánosítások, amelyek ebből fakadóan figyelmen kívül hagyják a csoportokban vagy közösségekben rejlő egyéni eltéréseket. Elsajátításuk tapasztalati úton történik, kognitív módon vésődnek be. (Hidasi, 1996)

Az eltérő kulturális háttérű kommunikációs partnerek közötti félreértések nem csak a sztereotípiák vagy az előítéletek mentén fejlődhetnek ki. A beszédpartner meg nem értése vagy a vele szemben kialakult rossz benyomás a nonverbális jelzések félreértéséből, vagy - esetekben - azok hiányából is fakadhatnak. A nem nyelvi jelek kultúránként kisebb vagy nagyobb eltérésekkel, de színesítik a verbális kommunikációt. Ehhez szükség van arra, hogy a kommunikációs partner ismerje és értse ezeknek a jelzéseknek a jelentését, így a kommunikáció is kisebb eséllyel válik félreérthetővé.

Bár az emberi kommunikáció 55%-át alkotják a testtartással és a test mozgásával kapcsolatos jelzések, és csak 7%-át a szavak, mégis a kommunikációs folyamat fontos részét képezi annak a nyelvnek az ismerete, amelyen a beszélgető felek egymással kommunikálnak. A nyelvi

nehézségekből adódó kommunikációs félreértések fakadhatnak abból, hogy az eltérő kulturális háttérű partnerek anyanyelve eltérő, a közvetítő nyelven történő üzenet megértése pedig a nyelvismeret hiánya, vagy annak eltérő szintű ismerete miatt akadozik. Másik kommunikációs nehézség lehet még az is, amikor a párbeszéd olyan kifejezésekkel, szakkifejezésekkel és idegennyelvi szavakkal van teletűzdelve, amelynek ismerete csak az egyik fél számára egyértelmű. (Pásztor, 2020)

2.3. Multinacionális vállalatok

A világgazdaság változásait érintő globalizációs folyamatok egyik fontos szereplője a multinacionális vállalatok. Szerepük az 1970-es évektől vált jelentőssé, amely elsősorban a számítástechnikai eszközök gyors fejlődésének és az egyre olcsóbb szállítási költségeknek volt köszönhető.

A fejlett információátviteli technológiák lehetőségeit kihasználva, egyre több vállalat döntött úgy, hogy növekedési és profittermelési igényüknek eleget téve tevékenységi rendszerük egy részét külföldre helyezik. Így a korábbiakkal ellentétben a nemzetközi piacon már nem csak import, illetve export tevékenységet folytattak, hanem komplex beruházási tevékenységeket is, melyek jelentős külföldi tőke beáramlást jelentettek a célországoknak. Ezen multinacionális vállalatok külföldi terjeszkedésük során az alapanyag beszerzést, az értékesítést és sok esetben a termelési tevékenységet is a befogadó országban létesített leányvállalatok vagy a külföldi beszállítókkal folytatott partneri viszony révén szervezték meg, így biztosítva, hogy az addigiaknál sokkal nagyobb haszonra tegyenek szert. (Czakó et al., 2021)

Napjaink globális gazdaságában a multinacionális vállalatok működési köre átalakult. Míg kezdetben a termelőtevékenységek kihelyezésén volt a hangsúly, addig mára megnövekedett a szolgáltató tevékenységek nemzetközivé válása is. Jelentős változások álltak be a vállalati struktúrába és a vezetésben. Korábban a multinacionális vállalatok többsége a központosítás elve alapján tevékenykedett, melynek értelmében a lényegi tevékenységek ellátását meghagyták az anyavállalatnak vagy más néven központnak, míg a periférikusabb, standardizált tevékenységek ellátása a leányvállalatok feladata maradt. Ez jelentős stratégiai előnyt jelent azon vállalatoknak, akik a központosítás elve alapján irányítják szervezeteiket, ugyanakkor megfosztja őket a helyi piacok lehetőségeinek kiaknázásától, és jelentős többletköltséget okoz az anyaországból átirányított szakemberek (expatrióták) és menedzserek miatt. (Balaton et al., 2016)

A többközpontúság értelmében a szervezetek viszonylag nagyobb függetlenséget élveznek, mint a központ által irányított vállalatok. Bár a vállalati stratégia fő irányvonalát még mindig az anyavállalat határozza meg, de a helyi egységek, leányvállalatok a kultúra és a lokális piac adottságaitól függően eltérhetnek ezektől az irányvonalaktól. (Csath, 2016)

Az országhatárokon átívelő nemzetközi vállalatok vezetése rendkívül komplex feladat, melynek legkritikusabb része a döntéshozatal és a koordináció. Ez leginkább azon vállalatok esetén igaz, melyek a hálózat elve alapján végzik napi szintű tevékenységeiket. Ebben az esetben a szervezeteknek nem csak a globális mérethatékonysággal, de a lokális differenciálással is meg kell birkóznuk. Ezen szervezeteknél elmosódik a határ a lényegi és periférikus tevékenységek között, a szakértelem pedig a leányvállalatok egyedi képességeinek megfelelően földrajzilag szétterjedt. (Engle et al., 2004)

2.3.1. A multinacionális vállalatok országhatárokon átívelő nyelvpolitikája

2.3.1.1. Közvetítő nyelv szerepe a kommunikációban

A globalizáció és az internet elterjedésének révén egyre több lehetőségünk nyílt arra, hogy már ne csak a közvetlen környezetünkkel, hanem földrajzilag akár több ezer kilométerre lévő emberekkel is kapcsolatot teremthessünk. Az előző évszázadokkal ellentétben globalizálódott a társadalmunk, a kommunikációnk, így szélesebb körben felfedezhetjük egymás nyelvi és kulturális sokszínűségét. Emellett a gazdaság is átalakult. A legtöbb üzleti tranzakció és az üzletfelek közti kommunikáció ma már nem ritka, hogy a nemzetközi szinten zajlik. Nem meglepő, hogy a gazdaság szereplői egymás megértésére és a minél szélesebb körű kommunikáció megteremtésére törekcsenek. Így olyan közvetítő nyelven, vagy úgynevezett *lingua franca* nyelven folytatnak egymással interakciót, amely közös megegyezésen alapul és mindegyik kommunikációs fél képes annak alkalmazására. (Schnell, 2019)

A *lingua franca* nyelv használata nem újkeletű dolog. Már sok évszázaddal az internet és a globalizáció teremtette nemzetköziesedés előtt is léteztek olyan nyelvek (pl.: latin), amelyek közvetítő szerepet töltsöttek be a különböző nyelvű és kultúrájú felek kommunikációja során. Az egyik legismertebb *lingua franca* egy olyan francia, spanyol, görög és arab jövevényszavakat és nyelvtani elemeket tartalmazó kevert nyelv volt, amit a Földközi – tenger partvidéke mentén használtak a kereskedők az ügyleteik lebonyolítására. Természetesen a történelem során még más nyelvek vagy azok keveréke is töltsöttek be hasonló szerepeket nem csak Európában, hanem más, a gyarmatosítás okán elfoglalt területeken is. (Várnagy et al., 2020)

Napjaink legismertebb közvetítő nyelve - amelyet a világ népességének legnagyobb része anyanyelvként vagy második nyelvként használ - az angol. Az anyanyelvi beszélők száma az Egyesült Államokban, Angliában, Kanadában, Ausztráliában és Új-Zélandon meghalad a 370 millió főt, míg azoknak a száma, akik a volt brit gyarmati országokban a helyi nyelveken kívül az angolt második nyelvként használják, több mint 750 millióra tehető. Emellett nem elhanyagolható azoknak a száma sem, akik idegen nyelvént sajátítják el, hogy a későbbiekben a munka vagy más személyes céloktól vezérelve használják azt. (Rácz, 2020)

Az angol nyelv tehát széles körben elterjedt, ismerőinek száma jelentős mind az anyanyelvi mind a nem anyanyelvi beszélők körében. Közvetítő szerepét nem csak a hétköznapi kommunikációban látja el, hanem többek között a tudomány, az oktatás vagy a média területén is. Az üzleti életben az első számú lingua franca, amelynek ismerete az Európai Unió 27 tagállamában a gazdasági kapcsolatok elmélyítésében és fenntartásában gazdaságilag szignifikáns hatással bír. A tagországok gazdasági kapcsolatai mellett a multinacionális cégek is első számú közvetítő nyelvként használják, amely nem csak a központ és a külföldi szervezetek közötti kommunikációban, de azokon belül az eltérő nyelvű és kultúrájú alkalmazottak kapcsolattartásában is központi szerepet tölt be. (Sándor, 2022)

2.3.1.2. Vállalat közvetítő nyelvének meghatározása

A multinacionális vállalatok országhatárokon átívelő kommunikációját számtalan tényező alakítja. Ilyen tényezőnek számít többek között a szervezetek mérete, a közvetített nemzetközi stratégiája, tagozódása, illetve azon országok száma és lokális jellemzői, amelyekben a szervezet leányvállalata vagy valamilyen más egysége található. Ezek mellett fontos szerepet tölt be a multinacionális vállalat kommunikációja is, mely leginkább az alkalmazottak kommunikációján, az irányú szakképzettségén, a kommunikációra fordított költségeken, valamint a vállalati nyelvpolitikában tükröződik. (Borgulya I. , 2016)

A nyelvhasználattal kapcsolatos állásfoglalásra akkor merül fel az igény, amikor a szervezet nem csak az anyavállalatnak otthont adó országban, hanem a leányvállalatok és más egységeik révén nemzetközi szinten is képviselteti magát. A szervezetek közötti közvetítő nyelv meghatározásához olyan összetett vezetői döntésre van szükség, amely figyelembe veszi, hogy;

- a kommunikációs interakció olyan egyének között zajlik, akik eltérő szociokulturális környezetből származnak,
- ezen egyének sajátos szervezetekben végzik mindennapi tevékenységüket,

- a vállalat létesítményei különböző országokban, egymástól eltérő kultúrákban és nemzetgazdaságokban működnek,
- az egymással történő interakció a nemzetgazdaságok technológiai szintjének megfelelő infokommunikációs technológiák segítségével valósul meg. (Borgulya et al., 2015)

Ahogy az az iménti felsorolásból is látható, a vállalati nyelvpolitika kialakítása hatalmas kihívások elé állítja a nemzetközi piacon tevékenykedő vállalatok vezetőit. Azokban a szervezetekben, ahol eltérő kulturális háttérű, több nyelven beszélő munkavállaló dolgozik, elkerülhetetlen, hogy a szervezet meghatározza azt a közös nyelvet – azaz munkanyelvet -, amelyet a dolgozók azonos, vagy közel azonos mértékben ismernek és beszélnek. Ez elengedhetetlen feltétele annak, hogy a vállalaton belül működjön a kultúrák közötti párbeszéd, a tudásmegosztás, a kapcsolat, valamint a hálózatépítés. (Horváth-Csikós, 2018)

2.3.2. IKT technológiák alkalmazása a multinacionális vállalatoknál

Az infokommunikációs technológiák (röviden IKT) manapság már szinte nélkülözhetetlenné váltak nemcsak az emberek hétköznapi életében, hanem a gazdaság, a vállalati szféra területén is. Megfizethetőségüknek és széleskörű használhatóságuknak köszönhetően olyan megoldásokat nyújtanak, amelyek nemrég még elképzelhetetlennek számítottak. Segítségükkel manapság már akár munkahelyi, vagy az otthoni íróasztalunk mögül ülve is kapcsolatot teremthetünk más országban vagy kontinensen lévő ismerőseinkkel vagy kollégáinkkal. Fizikai jelenlétet nem igénylő konferenciákon vagy online tanórákon vehetünk részt, anélkül, hogy lemaradnánk valamiről.

Ösztönző szerepük a gazdasági életre nézve tagadhatatlan, ahogy az is, hogy általuk olyan online csatornák jöttek létre, amelyek révén az emberi kommunikáció fejlődésének egy újabb szakaszába lépett. Ezen eszközök alkalmazása felgyorsította a kommunikációt, használatukkal az információ és a tudás sokkal egyszerűbben és hatékonyabban éri el az egyént, illetve a tömegeket, mint a már megszokott, hagyományos csatornákon. (Szűts, 2012)

Az IKT szerepe a vállalati szférában jelentős, mert csak azon szervezetek számíthatnak hosszútávú, tartós sikerekre, amelyek gyorsan és megfelelő módon válaszolnak a változó környezet kihívásaira. Éppen ezért a folyamatos, tartós fennmaradáshoz alkalmazkodni kell az aktuális technológiai fejlettséghez és a népszerű kommunikációs eszközökhöz. Azok a szervezetek, akik ezt felismerték, mind külső-, mind belső kommunikációjukat úgy alakítják,

hogy azok gyorsan és a lehető leghatékonyabban ériék el a célközönségüket. (Vassné Egri et al., 2009)

A széleskörű elérés, és a valós időben továbbított információn túl lényeges szempontnak számít az is, hogy ezek a technológiák képesek arra, hogy a nagy mennyiségű adatot hosszú ideig tároljanak. Így az információ visszakereshetővé, szükség esetén pedig megoszthatóvá és bárholnan elérhetővé válik. (Szűts, 2015)

Az elérésen kívül a költséghatékonyság szempontjából is sok előnyt jelentenek. Míg pár évtizeddel ezelőtt lehetetlennek tűnt, addig manapság már számos multinacionális vállalat képes arra, hogy napi szintű koordinációs feladatait az anyaországból, vagy földrajzilag más helyszínről irányítsa. Ennek szerepe főként az utóbbi pár évben lett jelentős a Covid – 19 világjárványnak köszönhetően, amikor is a gazdaság szereplői - így a multinacionális vállalatok is - kénytelenek voltak alkalmazkodni a pandémia okozta elszigeteltség kihívásaihoz. A munkafolyamatok és a hagyományos foglalkoztatási formák átgondolást kívántak, így előtérbe került a távmunka mint apatikus foglalkoztatási forma, illetve az otthoni munkavégzés - vagy közismertebb nevén home office - azokban a munkakörökben, amelyekben ez megoldható volt. A munkafolyamatok ellátása nagyobb részben az infokommunikációs technológiák révén valósult meg, így a vezetés és a munkatársak közötti interakciókban teljesen vagy részlegesen megszűnt a személyes kommunikáció. A kapcsolattartás szinkron vagy aszinkron formában zajlott attól függően, hogy az elvégzendő feladat a munkatársak és a vezetők között folyamatos online jelenlétet igényelt-e vagy nem. (Bencsik, 2021)

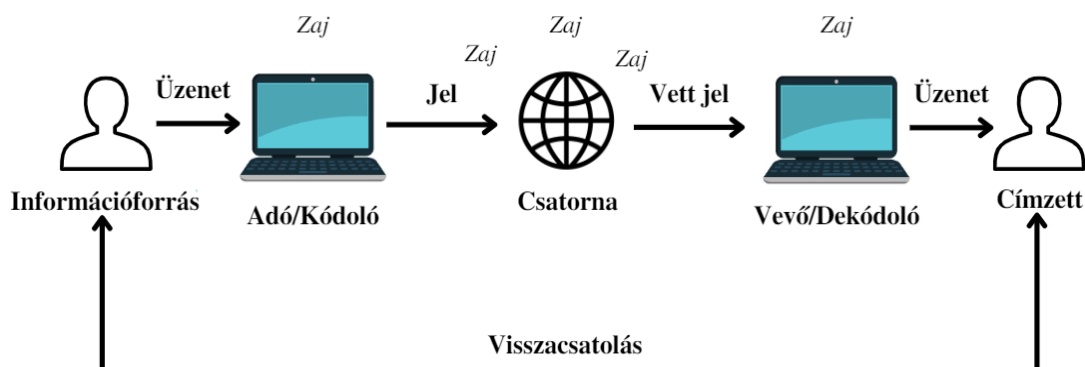
2.3.3. Online kommunikáció folyamata és formái

Az infokommunikációs eszközökön megvalósuló személyek közötti interakció a hagyományos kommunikációs modellhez hasonlóan egy vagy több kommunikációs partner között valósul meg. A szokványos kommunikációhoz képest azonban vannak eltérések, ahogy az a

3. ábra is szemlélteti. Ezek közül az egyik legnagyobb eltérés a kommunikációt kísérő zajokban és a redundanciában (felesleges adatokban) nyilvánul meg, amelyeknek előfordulása sokkal gyakoribb, mint a szóbeli közlés esetén. Másik fontos eltérés a csatorna választás esetén fordul elő. Az üzenet természetétől és címzettjétől függően, a nem megfelelő kommunikációs csatorna használata során előfordulhat, hogy az információ olyan személyekhez jut el, akik nem tartoznak a címzettek közé. (Czifrusz et al., 2013)

3. ábra

A digitális kommunikáció modellje



(Forrás: Czirfusz et al., 2013 alapján saját szerkesztés)

Az interneten keresztül történő kommunikáció során a beszélgető felek valós idejű részvételétől függően megkülönböztetünk szinkron és aszinkron kommunikációs formákat. Szinkron kommunikáció során mindkét fél jelen van a kommunikációs folyamatban, ahol az üzenetküldés és a visszacsatolás azonnal történik. Az aszinkron kommunikáció az előbbivel szemben nem igényli a valós idejű részvételt, a felek közötti párbeszéd lényegesen lassabb, a visszacsatolásra várni kell. (Szűts, 2015)

2.3.3.1. Aszinkron kommunikáció fajtái

(1) *E-mail*: Mind a magán, mind az üzleti életben az egyik legnépszerűbb aszinkron kommunikációs forma az e-mailen keresztül történő üzenetváltás. Jellemzője, hogy - az élőbeszéddel ellentétben - a beszélgetőpartnerek mondanivalójukat nonverbális kommunikációs jelzésektől (gesztus, mimika, hangsúly) mentesen, írásos formában továbbítják egymás felé. Az e-mail küldés egyszerű, ingyenes és mindenki számára elérhető forma, amelynek egyik nagy előnye, hogy a szöveges mondanivalón kívül egyéb formátumokat (pl.: képek, dokumentumok, stb) is továbbíthatunk a fogadó fél számára. Az e-mailben küldött üzenet szöveg alapú, amely mentes a kommunikáció verbális jelzéseitől. A nem nyelvi jelek pótlására az informális üzenetváltás esetében olyan írott és képi szimbólumokat használnak, mint az érzelmeket kifejező különféle hangulatjelek, vagy a betű- és írásjelhalmozások. E-mail hátrányának leginkább az róható fel, hogy aszinkron volta miatt lassú, a gyors információáramlás igényének kielégítésére nem alkalmas. (Dorner, 2008)

- (2) *Blog*: A blogok olyan weboldalak, amelyeken a bejegyzéseket a szerző(k) kronologikus sorrendben írják. Ezek a weboldalak tartalmukat tekintve sokfélék lehetnek, mert a személyes jellegű témáktól a specifikus témakörtökig (pl.: horgászat) széles skálán mozognak. Az üzleti szférában használt vállalati blogok általában kerülik ezt a személyes jelleget. A közzétett tartalmakat a szervezet moderálása mellett az alkalmazottak töltik meg tartalommal. A blogon lévő bejegyzéseket a közzétételt követően a munkatársak hozzászólásokkal láthatják el. (H. Varga, 2004)
- (3) *Wiki*: A szakmai wikik hasonlóak a blogokhoz abból a szempontból, hogy azok bárki által szerkeszthetőek. Alapvetően nem azonos a Wikipédiával, de egyfajta tudástárként szolgál, amelyet a nagyszámú felhasználó tölt meg tartalommal.
- (4) *Fórum*: Olyan tömeg a tömeghez aszinkron kommunikációs forma, melynek célja, hogy lehetőséget biztosítsanak a felhasználóknak – vagyis az adott vállalat alkalmazottainak – arra, hogy az úgynevezett „üzenőfalon” változatos témákban az elküldött üzenetek segítségével információt cseréljenek egymással. Ezek az üzenetek archiválásra kerülnek, és bármikor visszanezhetők. (Szűts, 2012)

2.3.3.2. Szinkron kommunikáció fajtái

- (1) *Instant üzenetküldés, Chat*: Az internetes kommunikáció leginteraktívabb formája, ahol a partnerek közötti diszkurzus írásos formában zajlik. A chaten a beszélgetőpartnerek egyén-az-egyénhez kommunikációjára jellemző a tömörebb fogalmazásmód, amely elsősorban a technikai feltételek miatt alakult ki. Az élőbeszédhez hasonlóan az üzenetváltás gyors, nincs előre megszerkesztve, így a visszacsatolás, a másokra való reagálás azonnali. A közlő- és a befogadószerp bármikor önkényesen változtatható, mert a résztvevők bármikor elküldhetik üzenetüket anélkül, hogy a másik szavába vágnának. A szervezetek előszeretettel alkalmazzák a munkahelyi chateket, mert használatával lehetőség nyílik arra, hogy a földrajzilag egymástól távol lévő munkatársak is valós idejű kommunikációt folytassanak egymással. Hátránya ennek leginkább az, hogy a többnyire szöveges üzenet révén a személyes kapcsolat, a nonverbális közlések lemaradnak vagy háttérbe szorúlnak, ami miatt az üzenet elküldését követően szükségessé válhatnak a tartalmat illető utólagos korrekciók, magyarázatok (Bartha, 2015)

- (2) *Valós idejű videókonferencia-rendszer*: Olyan szinkron kommunikációs csatorna, amely a szélessávú internetelésnek, a webkamerának és a mikrofonoknak köszönhetően lehetővé teszi, hogy a használói egymással interakcióba lépjenek, kommunikáljanak. A felhasználók ezeken a felületeken keresztül tarthatnak csoportos videókonferenciákat, vagy akár személyesebb, két résztvevő között zajló videóhívásokat. Lehetőség van a prezentálásra is, amely az előadás anyagának megosztásával történik. Emellett a többi online kommunikációs formával ellentétben képes arra, hogy a kommunikáció résztvevőinek kis mértékű társasági élményt biztosítson. (Szűts, 2020)
- (3) *Hanghívás*: A szinkrón kommunikációs forma egyik legnépszerűbb formája a videóhívás vagy videókonferencia után a hanghívás, amely az előzőektől abban tér el, hogy a kommunikáció a vokális csatornára korlátozódik. Ebben az esetben a partnerek közötti interakció nélkülözi a test mozgásaihoz és a proxemikához kapcsolódó nonverbális jelzéseket, a kommunikáció pedig az online közegtől eltekintve olyan, mint egy telefonhívás. (Pólya, 2011)

3. Saját vizsgálat

3.1. A vizsgálat hipotézisei

Kutatásomat elsősorban azzal a céllal végeztem, hogy feltárjam az interkulturális kommunikáció során fellépő kommunikációs zajforrások, azon belül pedig a közvetítő nyelv használatakor az offline-, illetve online kommunikációs formában megvalósuló félreértések gyakoriságát, valamint azok létrejöttének okait. Ennek érdekében a szakirodalmi feldolgozást követően az alább feltüntetett hipotéziseket állítottam fel:

H1. Feltételezésem szerint a vizsgált vállalatnál a közvetítő nyelv használatakor az online szinkron és aszinkron (videóhívás, e-mail), valamint a hagyományos személyes kommunikációs formák közül a személyes kommunikáció esetében fordul elő a **legkevesebb** kommunikációs félreértés.

H2. Feltételezésem szerint a vizsgált vállalatnál a közvetítő nyelv használatakor a kultúrák közötti online szinkron kommunikációs formák közül (chat, videóhívás, hanghívás), a videóhíváson keresztül történő kommunikáció esetében a **legkisebb** a kommunikációs zavarok előfordulásának esélye.

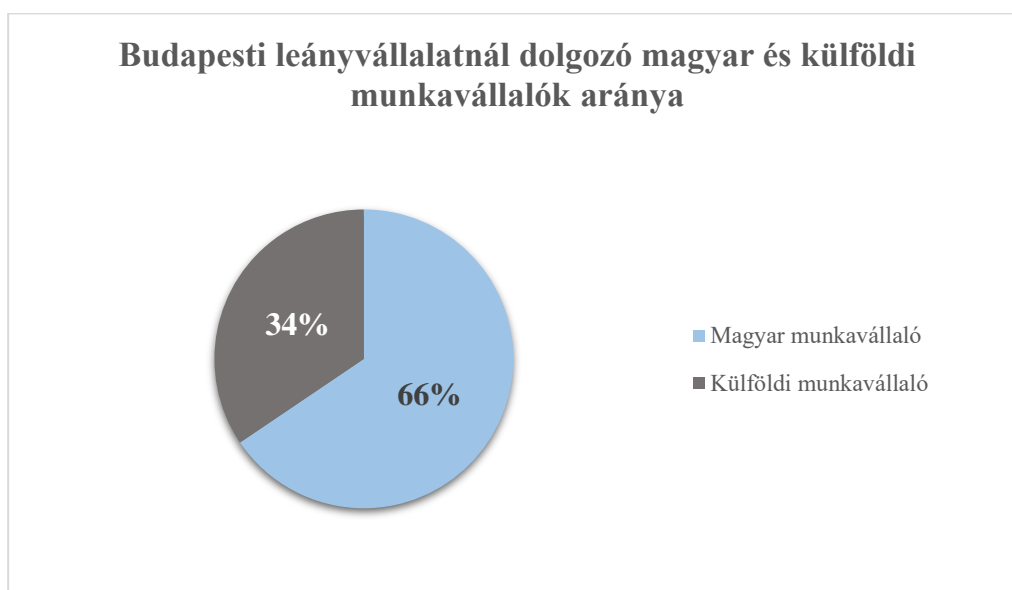
H3. Feltételezésem szerint a vizsgált vállalatnál a közvetítő nyelv használatakor a videóhíváson keresztül megvalósuló kultúrák közötti kommunikáció esetén a **legtöbb** kommunikációs félreértés a **nyelvi különbségekre** – azaz az idegennyelv-tudás eltérő ismeretére - vezethető vissza.

3.2. A vizsgálat helyszíne

A vizsgálat során egy olyan multinacionális cégre esett a választásom, amely már több, mint 30 éve képviselteti magát a nemzetközi piacon. A szervezet a 90-es években alakult az Amerikai Egyesült Államok területén, miután egy befektetési vállalat felvásárolta az IBM nyomtatókat gyártó részlegét azzal a céllal, hogy egy olyan önálló vállalatot hozzanak létre, amely nyomtatók, festékpátronok és számítógépes billentyűzetek előállításával és értékesítésével foglalkozik. A kezdeti célkitűzéseket meghaladva, a szervezet azóta az iparág egyik vezető vállalataként több, mint 160 országban szolgálja ki ügyfeleit a magas minőségen előállított termékeinek köszönhetően, többek között a gyártás, a kiskereskedelem, az oktatás, a kormányzat, és a pénzügyi szolgáltatások területén.

Az európai terjeszkedésnek köszönhetően, 2009-ben került sor a vállalat budapesti irodájának megalapítására, amely azóta is a többi leányvállalat számára végez magas hozzáadott értéket tartalmazó szolgáltatásokat. Az itt dolgozó munkavállalók az európai, közel – keleti, valamint afrikai régiókban megtalálható kirendeltségek részére biztosítanak támogató tevékenységet többek között a marketing, a pénzügy, az információ technológia, az ellátási lánc, a minőségbiztosítás és a környezetvédelem területén. Jelenlegi összetételét tekintve - ahogy azt a 4. ábra is szemlélteti -, a budapesti leányvállalat 2/3 részben (234 fő) magyar, 1/3 részben (123 fő) pedig külföldi munkavállalókból áll. A külföldi alkalmazottak az Európai Unió területén található tagállamok, valamint Délkelet – Ázsia (pl.: Fülöp-szigetek) és Dél-Ázsia (pl.: India) területéről származnak. Az interkulturális kommunikáció a vállalat nyelvpolitikája értelmében angol nyelven folyik, így többek között a munkavállalókkal folytatott levelezés, tájékoztatás és a munkafolyamatok során használt dokumentáció is mind ezen a nyelven valósul meg.

4. ábra A budapesti leányvállalatnál dolgozó magyar és külföldi munkavállalók megoszlása.



(Forrás: saját készítés)

3.3. A vizsgálat módszerének ismertetése

A vizsgálatom módszerül a kvantitatív kutatást, ezen belül is a kérdőíves adatfelvételt választottam, hogy pontosabb, számszerű adatokat kapjak a kérdéseimmel kapcsolatban. A kérdőív bevezető részében jeleztem a válaszadók számára, hogy az általuk megadott válaszok az adatvédelmi előírásoknak megfelelően név nélkül kerülnek feldolgozásra.

A primer kutatás során az adatközlőknek egy 21 kérdésből álló online kérdőívet kellett kitölteniük, amelynek linkjét a vállalat belső elektronikus levelezési rendszerén, illetve chaten kapták meg a magyar nemzetiségű munkavállalók. A kérdőív 2022. szeptember 11-től 2022. szeptember 22-ig, összesen 10 napig volt elérhető a válaszadók számára. A kérdőívet a vizsgált helyszínén olyan magyar adatközlők töltötték ki, akik munkavégzésük során különböző kulturális háttérű beosztottakkal, munkatársakkal vagy vezetőkkel dolgoznak együtt. A közzétételt követően a kérdőívet összesen 100 olyan munkavállaló (n=100) töltötte ki, akik munkavégzésük során kapcsolatba lépnek a vállalatnál dolgozó eltérő kulturális háttérű munkavállalókkal.

3.4. A kérdőív felépítése

A kérdőív felépítését tekintve két részből tevődik össze. Az első rész három demográfiai (nem, kor, iskolai végzettség) és hat olyan kérdésből áll, amelyeket azért tartottam szükségesnek, hogy a kapott eredmények kiértékelése során lehetőségem legyen a keresztlelmzések elvégzésére és az adatok szélesebb körű feldolgozására. Ezen a kérdések a válaszadók munkahelyi beosztásának szintjére, a vállalatnál eltöltött munkaévek számára, az idegen nyelvtudás szintjére, a preferált kommunikációs csatornára és a külföldi kollégával folytatott kommunikáció gyakoriságára vonatkoznak. A kérdőív második része a hipotézisekkel kapcsolatos kérdéseket tartalmazza.

A kérdőívben található kérdéstípusok közül tizenhárom zárt, három nyitott, egy rangsoroló és négy értékelő-skálás kérdést szerepeltettem. A zárt kérdések esetében a válaszadók előre meghatározott lehetőségek közül választhatták ki a számukra legmegfelelőbb választ. A nyitott kérdések esetében az adatközlőknek volt lehetőségük arra, hogy a felsorolásban szereplő válaszlehetőségeken kívül, saját szavaikkal megfogalmazott válaszokat is adjanak, de ahogy az elemzés során látható lesz, ezzel a lehetőséggel egyikük sem élt.

A rangsorba állító kérdés esetében a kitöltők feladata az volt, hogy eldöntsék, hogy a felsorolásban szereplő egyes lehetőségek milyen gyakorisággal fordulnak elő. A rangsor első eleme a „*leggyakoribb oka a félreértéseknek*”, míg a legutolsó a „*legritkább oka a félreértéseknek*” volt. Az értékelő skála alkalmazására négy esetben is sor került. Az első ilyen kérdésnél a válaszadóknak a nyelvtudásuk szintjét kellett értékelniük aszerint, hogy az alap-, közép-, vagy magas (*felsőfokú*) idegennyelv szintnek felel-e meg, míg a többi skálás kérdés

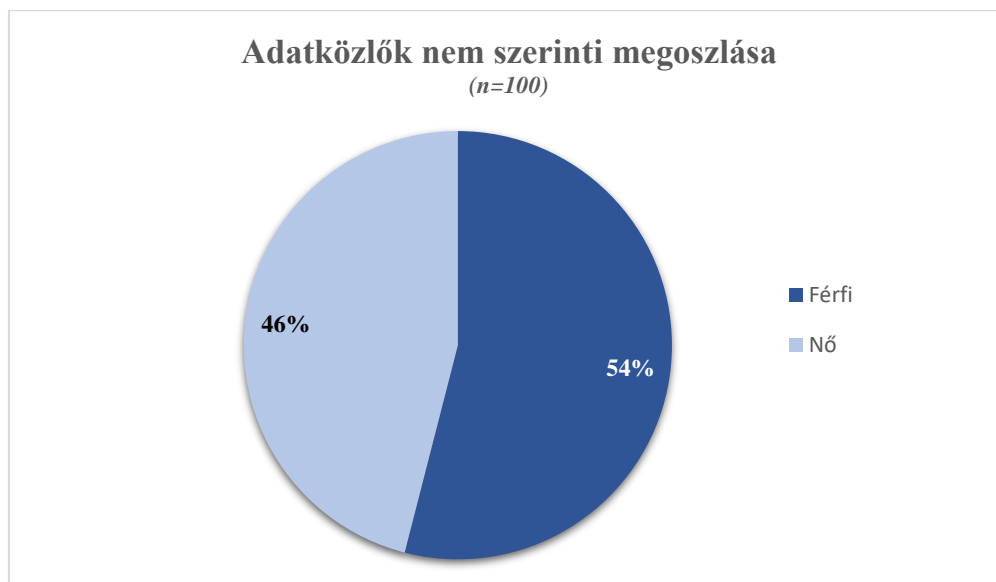
esetén a kommunikációs csatornák torzulását kellett értékelniük egy öt fokú skálán, melynek a legkisebb értéke az „egyáltalán nem”, a legnagyobb pedig a „teljes mértékben” volt.

A kérdőívben többször szerepel a „közvetítő nyelv” kifejezése, amely ahogy arra a 3.2. fejezetben is utaltam, a vállalat esetében az angol nyelvet jelenti. Mivel a dolgozatom a kultúrák közötti kommunikáció során használt idegennyelvre közvetítő nyelvként hivatkoztam, ezért a kérdőívemben is úgy láttam helyesnek, ha nem térek el annak használatától. Ami a kérdéseket illeti, a válaszadók számára egyértelműen jeleztem, hogy a kifejezés alatt az angol nyelvet értem.

3.5. Eredmények kiértékelése

A kutatásom helyszínéül szolgáló vállalatnál az online kérdőív kitöltőiről, a demográfiai adatok kiértékelése során első körben az adatközlők nemére voltam kíváncsi. Ahogy azt az 5. ábra is szemlélteti, a kérdőívet kitöltő 100 fő (n=100) nem szerinti eloszlása alapján elmondható, hogy a válaszadók közül közel azonos mértékben képviselték magukat mind a férfi (54%), mint a női (46%) munkavállalók.

5. ábra Az adatközlők nem szerinti megoszlása.

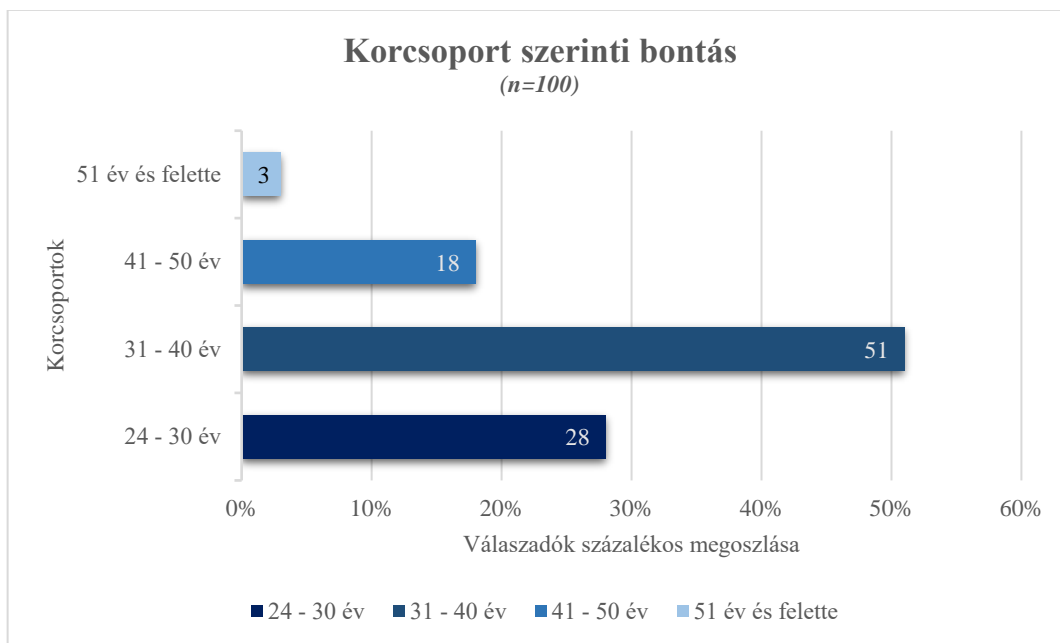


(Forrás: saját készítés)

Az adatközlők életkorának megállapítása négy intervallumon belül történt. Az általam felállított korcsoport szerinti bontásából (6. ábra) látszik, hogy a 24 – 30 év közötti korosztály 28%-ban, a 31 – 41 év közöttiek 51%-ban, a 41 – 50 év közöttiek 18%-ban, az 51 évesek és az

annál idősebbek pedig 3%-ban képviseltették magukat. Látható, hogy a résztvevők nagyobb százaléka inkább a, Y – vagy más néven Millenniumi – generáció tagjaiból tevődnek össze, akik jelenleg az X generáció után a második olyan nemzedék, amely nagy számban képviselteti magát a munkaerőpiacon.

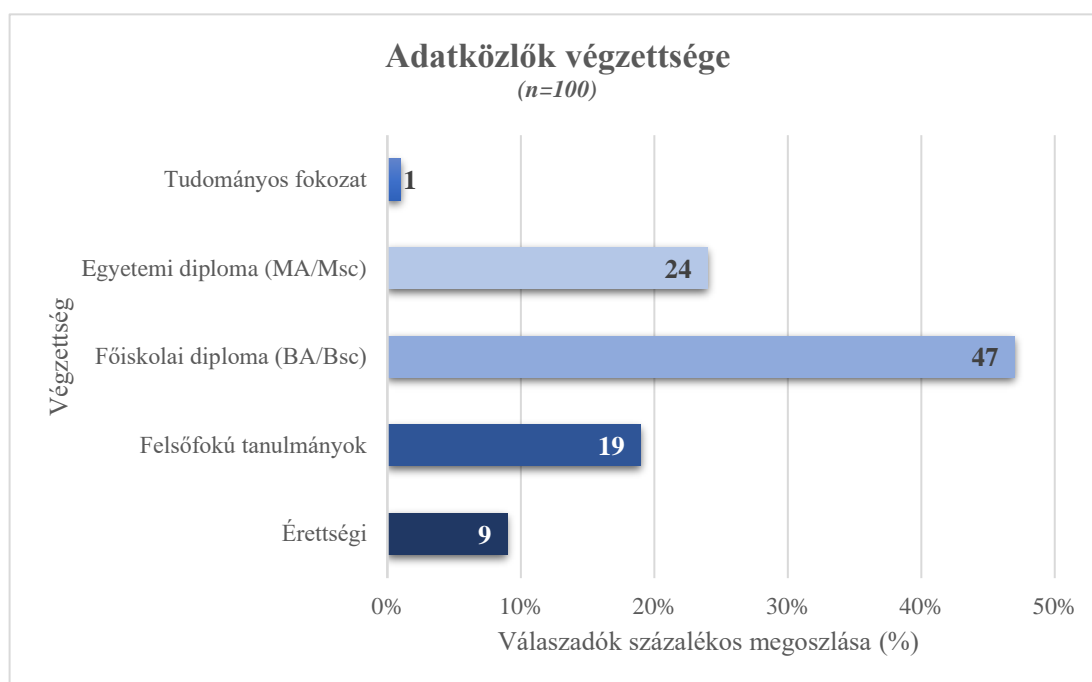
6. ábra Adatközlők korcsoport szerinti bontása



(Forrás: saját készítés)

Az adatközlők iskolai végzettségét vizsgálva az mondható el, hogy többségben (91%) vannak azok, akik felsőfokú végzettséggel rendelkeznek. Közülük 47% főiskolai diplomával, 24 % egyetemi diplomával, 19% valamilyen felsőfokú végzettséggel és 1 % pedig tudományos fokozattal rendelkeznek. A 7. ábrán látható, hogy a középfokúak aránya alacsony, csupán csak 9%, ami arra enged következtetni, hogy a vállalat esetében inkább a magasan képzett, felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállalókat foglalkoztatják.

7. ábra Az adatközlők iskolai végzettsége



(Forrás: saját készítés)

A kérdőív következő kérdésénél arra kerestem a választ, hogy a budapesti leányvállalatnál a válaszadók jelenleg milyen beosztásban dolgoznak. Az adatokból az látszik (8. ábra), hogy a kitöltők jelentős többsége, 77% „Alkalmazotti”, míg a maradék 23% valamilyen vezetői beosztásban tevékenykedik. A vezetők nagyobb része (13%) az „Alsószintű vezetőkből (Team leader)” tevődik össze. Ők jellemzően 2 - 6 fős alkalmazottakból álló csoportokat irányítanak. A „Középszintű vezetők (Manager)” 6%-át teszik ki a válaszadóknak. Beosztottjaik közé minimum 2 fő alsószintű vezető és az ő irányításuk alatt dolgozó alkalmazottak tartoznak. Az utolsó kategóriába a „Felsőszintű vezetők” vannak, akik a válaszadók mindössze 4%-át teszik ki. Beosztottjaik köre változatos, mert nem csak az alájuk tartozó közép- és alsószintű vezetők munkáját irányítják, hanem a hozzájuk tartozó terület szakértőit is.

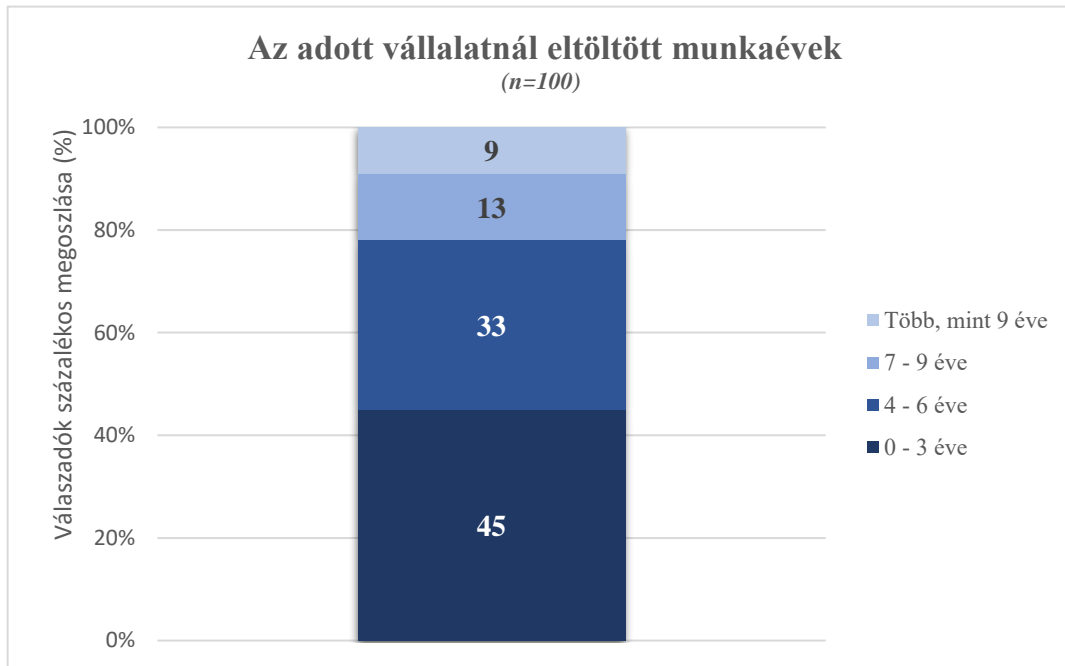
8. ábra Adatközlők beosztásának szintje



(Forrás: saját készítés)

A vállalatnál eltöltött munkaévek százalékos megoszlását mutatja a 9. ábra, amely az általam megadott négy időintervallum alapján osztja fel a válaszokat. A kérdőív ezen része esetén az látható, hogy a megkérdezettek közel fele (45%) kevesebb, mint négy éve van a vállalatnál. Azok, akik legalább 4, de maximum 6 éve állnak alkalmazásban, a válaszadók 33%-át teszik ki. Őket követik a sorban azon munkavállalók (13%), akik több, mint 6 éve, de kevesebb, mint 9 éve dolgoznak itt, majd a legkevesebben azok (9%), akik már több, mint 9 éve a vállalat dolgozói.

9. ábra Az adatközlők százalékos megoszlása az adott vállalatnál eltöltött munkaévek száma alapján

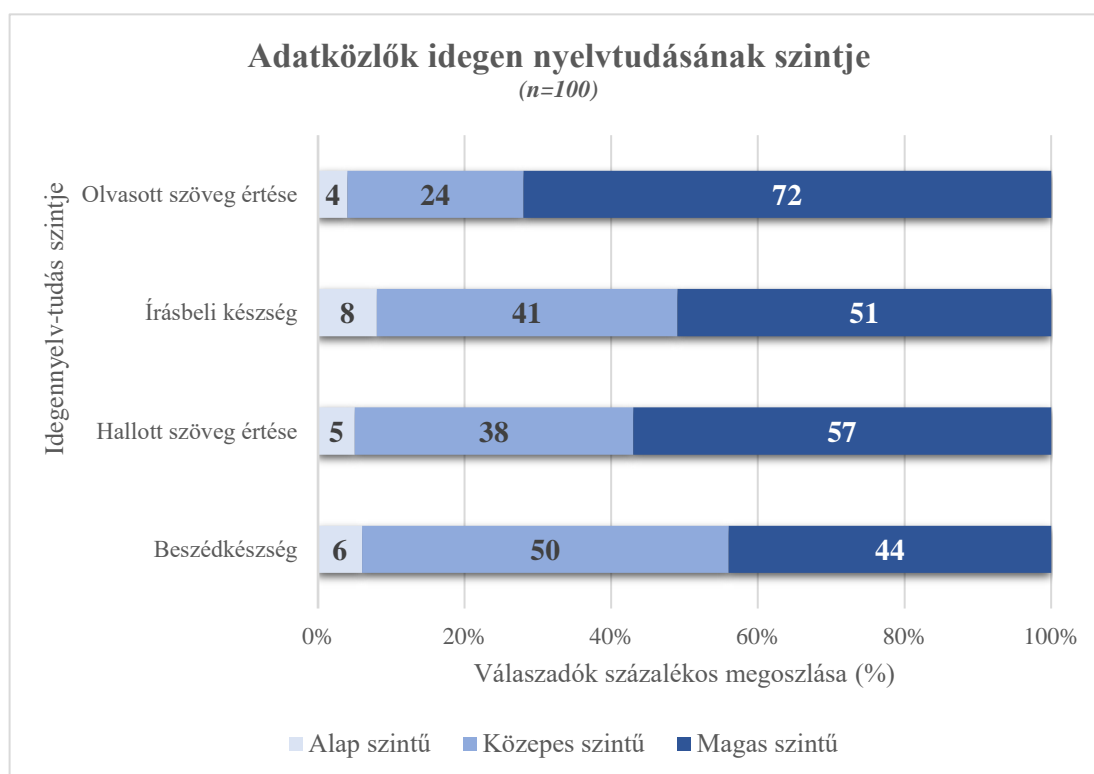


(Forrás: saját készítés)

A kutatás helyszínéül szolgáló budapesti kirendeltség elsősorban támogató tevékenységgel látja el a vállalat európai, közel-keleti és afrikai leányvállalatait. Emellett az előbb felsorolt régiókon kívül is rendszeresen előfordul, hogy a munkavállalók olyan teamekben, vagy projekteken dolgoznak, amelyek folyamatos együttműködést kívánnak meg a vállalat észak - amerikai, fülöp-szigeteki vagy dél-amerikai munkatársaival. Ennek értelmében az itt dolgozó munkavállalóknak az eredményes munkavégzés értelmében rendelkezniük kell olyan szintű nyelvtudással, amellyel a mindennapi munkavégzésük során kapcsolatba tudnak lépni a más kulturális hátterű, külföldi beosztottaikkal, munkatársaikkal vagy feletteseikkel.

A budapesti vállalat esetében az angol nyelv számít hivatalos kommunikációs nyelvnek a külföldi munkavállalókkal folytatott interakciók során. Ezért fontosnak tartottam, hogy a kérdőív kitöltése során a válaszadók információval szolgáljanak arra vonatkozóan, hogy a munkavégzés során használt idegen nyelvtudásuk az olvasott szöveg értés, az íráskészség, a hallott szöveg értés és a beszéd-készség területén milyen szintű nyelvtudással rendelkeznek. Az erre a kérdésekre adott válaszokat szemlélteti az alább található 10. ábra.

10. ábra Az adatközlők nyelvtudásának szintje



Forrás (saját készítés)

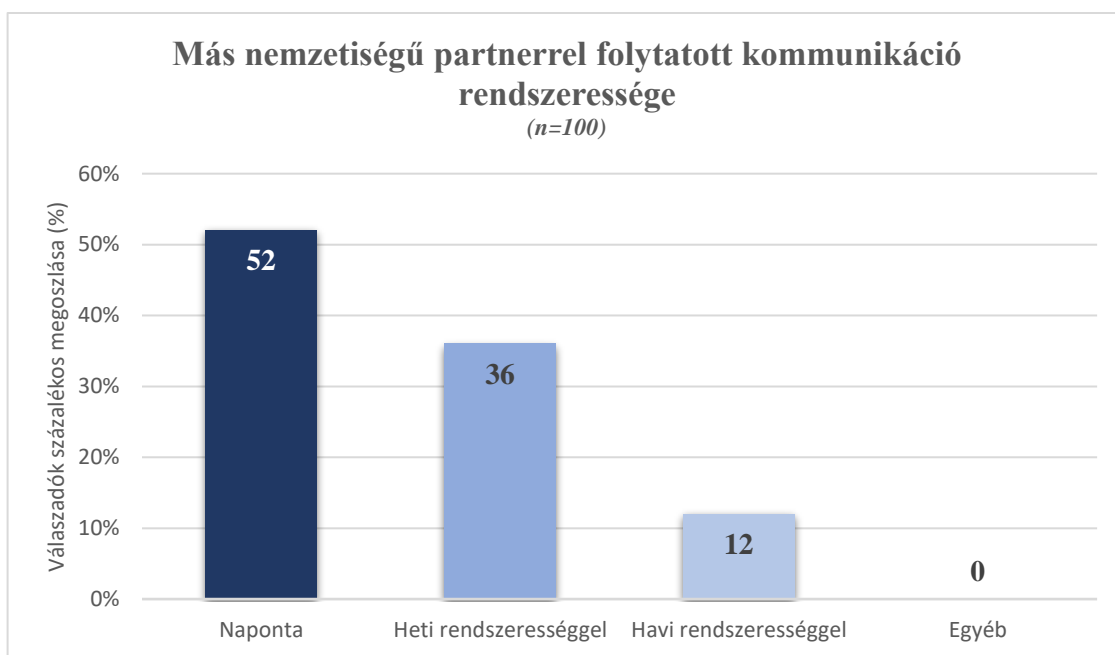
Az adatok százalékos megoszlásából látható, hogy a négy készség mentén a beszédkészséget leszámítva többségében vannak azok a válaszadók, akik magas, vagyis felsőfokú nyelvtudással rendelkeznek. Az olvasott szövegértés tekintetében a munkavállalók nagyobb része (72%) rendelkezik magas szintű nyelvtudással. A válaszadók további 24%-a a közepes-, míg 4%-a az alap tudásszintet jelölte be. Az írásbeli készség területén az adatközlők 51% a magas, 41% a közepes, míg 8% az alap nyelvismereti szintet választotta. Mindkét készség leginkább az online kommunikációs formákat nézve - az elektronikus levelezés és a chaten történő beszélgetés - esetében lényeges.

A hallott szövegértés és a beszédkészség mind a hagyományos, személyes kommunikációs, mind az online szinkron kommunikációs formák (videóhívás, hanghívás) esetében jelentős szereppel bír. A hallott szövegértés tekintetében nagyobb számban (57%) vannak azok a válaszadók, akik bevallásuk szerint magas szintű nyelvismerettel rendelkeznek, míg a maradék válaszadó 38%-ban a közepes, 5%-ban pedig az alap szintű nyelvtudást ismert el. A beszédkészség esetében a kitöltők 50%-a gondolta úgy, hogy az a készsége közepes szintű. A maradék válaszadó nagyobb részt (44%) a magas szintű, kisebb részt (6%) alapszintű készségeket ismert el.

Egy nagyvállalatnál való elhelyezkedés szempontjából elengedhetetlen, hogy a munkavállalók olyan használható idegen nyelvtudással és kommunikációs képességekkel rendelkezzenek, amellyel a szervezet által meghatározott munkanyelven – vagy közvetítő nyelven – eredményesen tudjanak dolgozni. Az eredményekből az derül ki, hogy a kutatás helyszínéül választott multinacionális vállalatnál a dolgozók nagy többsége rendelkezik olyan szintű, használható nyelvtudással, amellyel képesek együttműködni a más nemzetiségű és anyanyelvű munkatársaikkal.

A hetedik kérdés során azt vizsgáltam, hogy az adatközlők milyen gyakorisággal vesznek részt az interkulturális kommunikációban. Ebből az derült ki (11. ábra), hogy a kérdőív kitöltőinek több, mint fele napi rendszerességgel, kicsivel több, mint 1/3-a heti rendszerességgel, 1/10-e pedig havi rendszerességgel kommunikál a külföldi munkavállalókkal. Ebből is látszik, hogy a kultúrák közötti kapcsolattartás a vállalat esetében folyamatos.

11. ábra Más nemzetiségű partnerrel folytatott kommunikáció rendszeressége

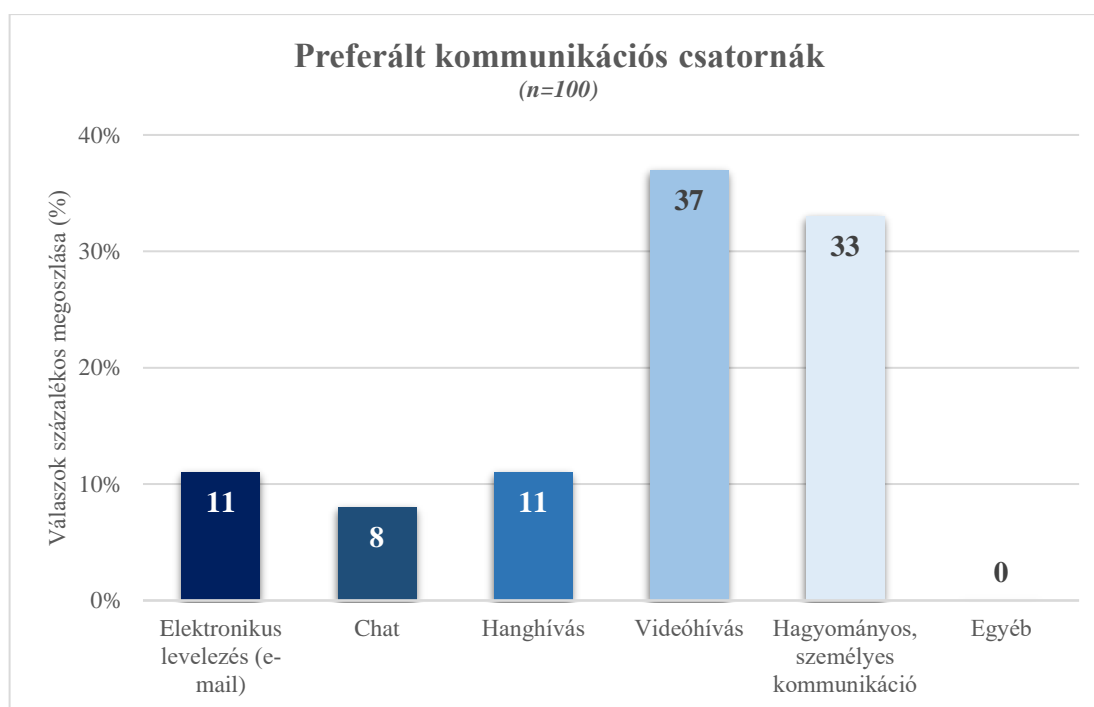


Forrás (saját készítés)

A következő kérdésnél arra kerestem a választ, hogy az adatközlők a felsorolásban szereplő kommunikációs csatornák közül melyiket preferálják abban az esetben, amikor a kommunikációs partnerük az övékétől eltérő kulturális háttérrel rendelkezik. Az adatközlők 37 %-a jobban preferálja a videóhívást az interkulturális kapcsolattartás esetében. Ezt követi, a hagyományos, személyes kommunikációs csatornát preferálók száma, amely a válaszadók 33

%-át (33 fő) teszi ki. Ahogyan az az alább található 12. ábra is látható, az elektronikus levelezést (e-mail) és a hanghívást a kérdőív kitöltői 11 – 11%-ban választották, míg a chaten keresztül történő kommunikáció kedvelői az adatközlők mindössze 8 %-át teszik ki. A kérdőív kitöltőinek volt lehetőségük arra is, hogy egyéb kommunikációs csatornákat is megjelöljenek a felsoroltakon kívül, de ezzel a lehetőséggel egyikük sem élt.

12. ábra Preferált kommunikációs csatorna



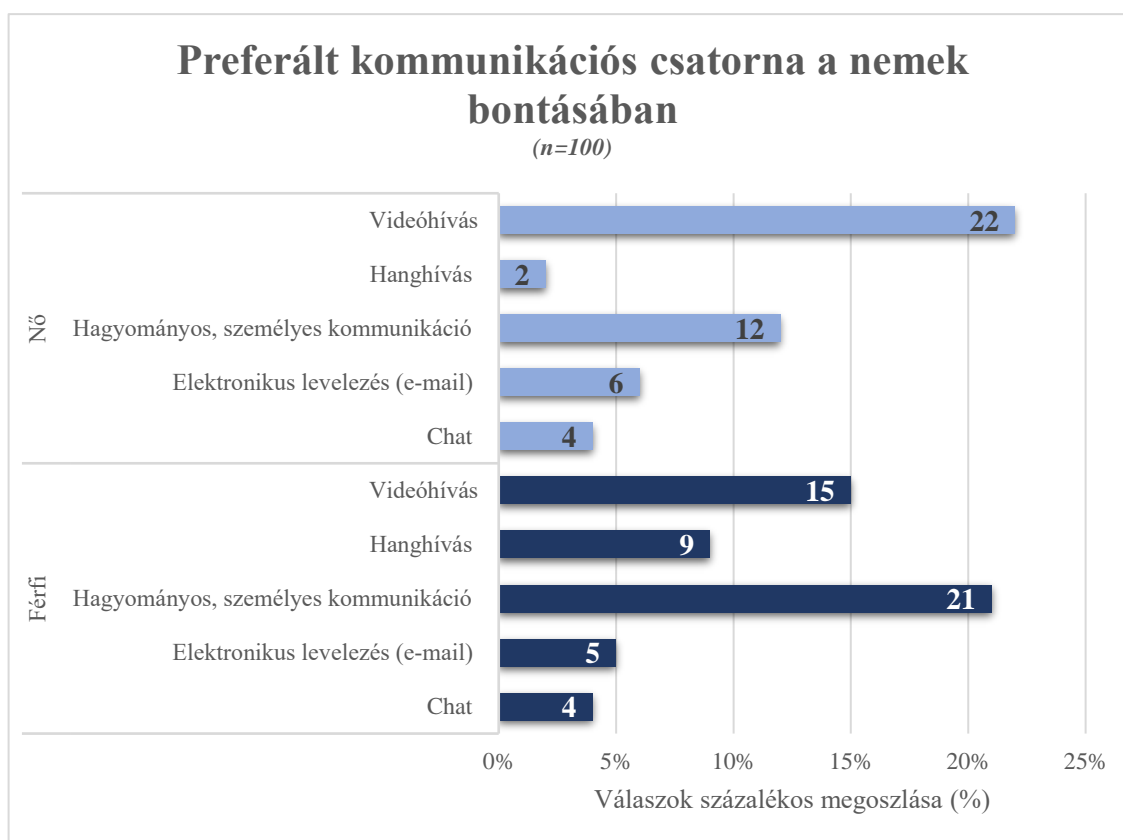
(Forrás: saját készítés)

Az adatokból arra lehet következtetni, hogy a válaszadók többsége az online kommunikációs formákat előnyben részesíti a hagyományos kommunikációs formával szemben. Ezek közül 56 fő a szinkron-, 11 fő pedig az aszinkron kommunikációt választotta a felsorolásban szereplő lehetőségekből.

Amennyiben az adatok keresztelemzésével a kérdést a nemek szerinti bontás szemszögéből közelítjük meg, akkor, ahogy az a 13. ábrán is látható, az adatközlésben résztvevő nők 48%-a (22 fő) a videóhívást, míg a férfiak többsége, 21 fő (39%) a személyes kommunikációt részesíti előnyben a felsorolásban szereplő lehetőségekből. A férfiak közül 28 fő (52%) az online kommunikációs formák esetében a szinkron, 5 fő (9%) pedig az aszinkron kommunikációt preferálja. A női válaszadók 61%-a (34 fő) a férfiakhoz hasonlóan, többségében az online

szinkron kommunikációs formákat részesítik előnyben, és csak 6 fő (13%) preferálja jobban az online aszinkron kommunikációs formát a többi lehetőség közül.

13. ábra Preferált kommunikációs csatorna nemek szerinti bontása



(Forrás: saját készítés)

Az online kommunikációs csatornák népszerűsége azzal magyarázható, hogy a pandémia ideje alatt jelentős mértékben megnőtt az interneten keresztül történő kapcsolattartás. A személyes kommunikáció lecsökkent és helyét átvette a szinkron kommunikációs formák közül a videóhívás és a hanghívás. Ez a kapcsolattartási forma a pandémiát követő időszakban sem változott jelentős mértékben, mert a vállalat heti két alkalomra szabályozta a munkába járási köteleességet. Ennek értelmében a munkavállalók heti három munkanapot otthonról dolgozhatnak, így mind a külföldi, mind a magyar munkatársakkal való kapcsolattartás az online kommunikációs csatornákra korlátozódik.

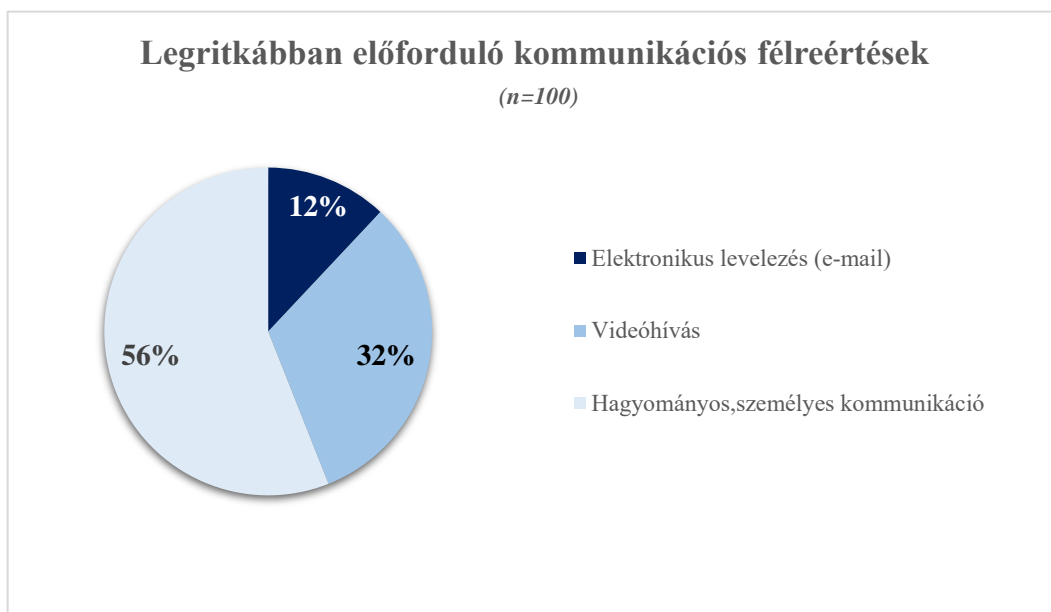
3.5.1. Az első hipotézis adatainak elemzése

H1. Feltételezésem szerint, a vizsgált vállalatnál a közvetítő nyelv használatakor az online szinkron és aszinkron (videó hívás, e-mail), valamint a hagyományos személyes

kommunikációs formák közül a személyes kommunikáció esetében fordul elő a **legkevesebb** kommunikációs félreértés.

Az első hipotézissel kapcsolatos kérdésem esetében arra kértem a kérdőív kitöltőit, hogy válaszoljanak arra a kérdésre, hogy tapasztalataik alapján a kultúrák közötti kommunikáció során, a felsorolásban szereplő három kommunikációs csatorna (*elektronikus levelezés, videóhívás és hagyományos, személyes kommunikáció*) közül melyik esetében fordul elő a legritkábban kommunikációs félreértés. Erre a válaszadók többségében, 56%-ban a hagyományos, személyes kommunikációt jelölték meg. Ahogy azt a 14. ábra is mutatja, az adatközlők további 32%-a gondolta úgy, hogy videóhíváson, 12%-a pedig úgy, hogy az elektronikus levelezésen keresztül folytatott kommunikáció esetében a legritkábbak a félreértések.

14. ábra A hagyományos és az online kommunikációs formák összehasonlítása a kommunikációs félreértések ritkasága alapján

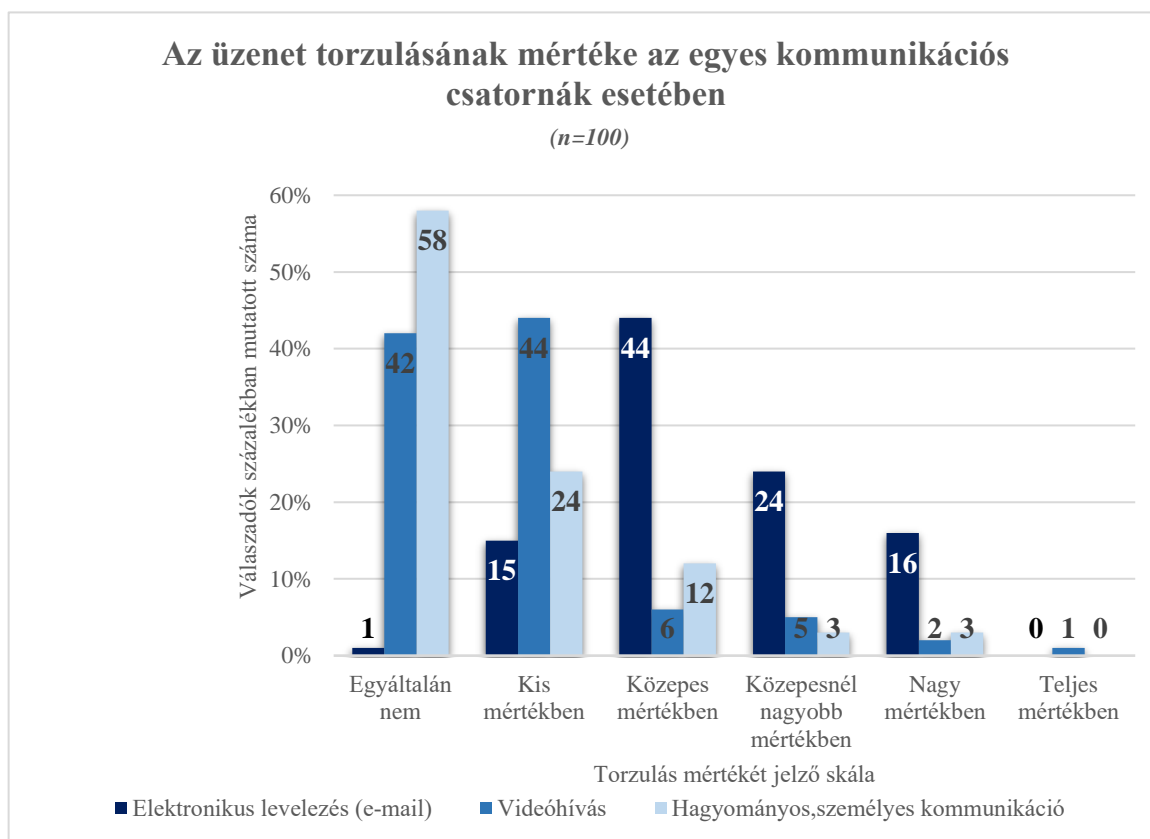


(Forrás: saját készítés)

Ez alátámasztja az első hipotézisben megfogalmazott feltételezéseimet, amely azzal indokolható, hogy a szinkron és aszinkron csatornákkal szemben a személyes interakció során a felek több nem nyelvi jelzést képesek közvetíteni és dekódolni, amely plusz információként szolgál és megerősíti, vagy éppen cáfolja a felek üzenettel kapcsolatos hozzáállását. Igaz, hogy a video hívás képes arra, hogy kismértékű társasági élményt nyújtson a partnerek számára, ez a feltétel mégis a személyes kommunikációs során teljesedik ki a leginkább.

A következő kérdésnél arra kerestem a választ, hogy a felsorolt három kommunikációs csatorna az adatközlők tapasztalatai alapján milyen mértékben torzítja az átadni kívánt üzenetet. A válaszadóknak 6 pontos skálán kellett értékelniük a torzulás mértékét, melynek adatai a 15. ábra láthatóak. Az eredmények kiértékeléséből megállapítható, hogy a megkérdezettek 58%-a úgy ítélte meg, hogy a hagyományos, személyes kommunikáció esetében „*egyáltalán nem*” történik torzulás az üzenet átadásában. További 24 % véli úgy, hogy az üzenet „*kis mértékben*” torzul. A válaszadók további 12 %-a szerint „*közepes mértékben*”, 3 %-a szerint a „*közepesenél nagyobb mértékben*”, maradék 3 % szerint pedig „*nagy mértékben*” torzul az üzenetátadás.

15. ábra Az üzenet torzulásának mértéke az egyes kommunikációs csatornák esetében

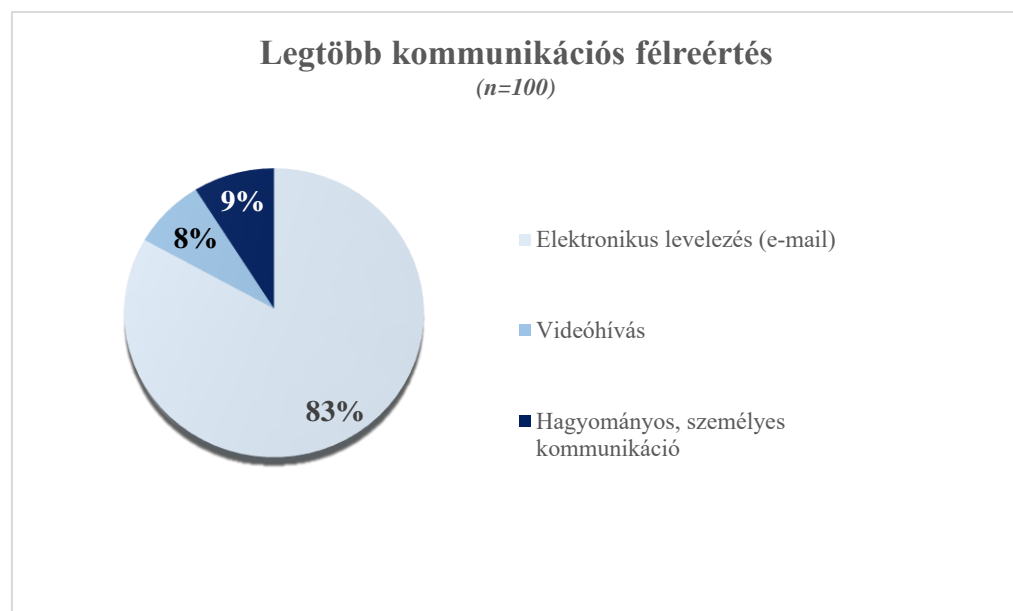


(Forrás: saját készítés)

A személyes kommunikáción kívül a válaszadók a 6 pontos skálán értékelték az online kommunikációs formák közül a videóhívás és az elektronikus levelezést (e-mail) is. A videóhívás, mint aszinkron kommunikációs forma esetében az adatközlők 42%-a nyilatkozott úgy, hogy „*egyáltalán nem*” torzul az üzenet, míg az elektronikus levelezéssel kapcsolatban a válaszadók csupán 1%-a vélekedett hasonlóan. Mint ahogy az az eredményekből is látható, a felsorolt lehetőségek közül az írásban történő, nem valós idejű kommunikáció torzítja a legnagyobb mértékben az üzenetet, ami a partnerek közötti szabad információáramlást nehezíti.

A kérdőív során következő kérdése esetében arra kerestem a választ, hogy a felsorolt három lehetőség közül az adatközlők tapasztalatai alapján, mely csatornán fordul elő a legtöbb kommunikációs félreértés. Ahogy azt az 16. ábra is mutatja, a válaszokból egyértelműen kivehető, hogy az adatközlők 83%-a szerint a legtöbb kommunikációs félreértés az elektronikus levelezés (e-mail) használata során történik. Ez abból is következhet, hogy ezen aszinkron csatorna esetében, a kommunikációs folyamat során a felek nélkülözik egymás nonverbális jelzéseit. A hiányzó gesztusok vagy a hanglejtés nem adja át olyan mértékben az üzenetet a másik fél számára, mint azokon a csatornákon, ahol a nem nyelvi jelzések kódolására és dekódolására is van lehetőség.

16. ábra Legtöbb kommunikációs félreértés



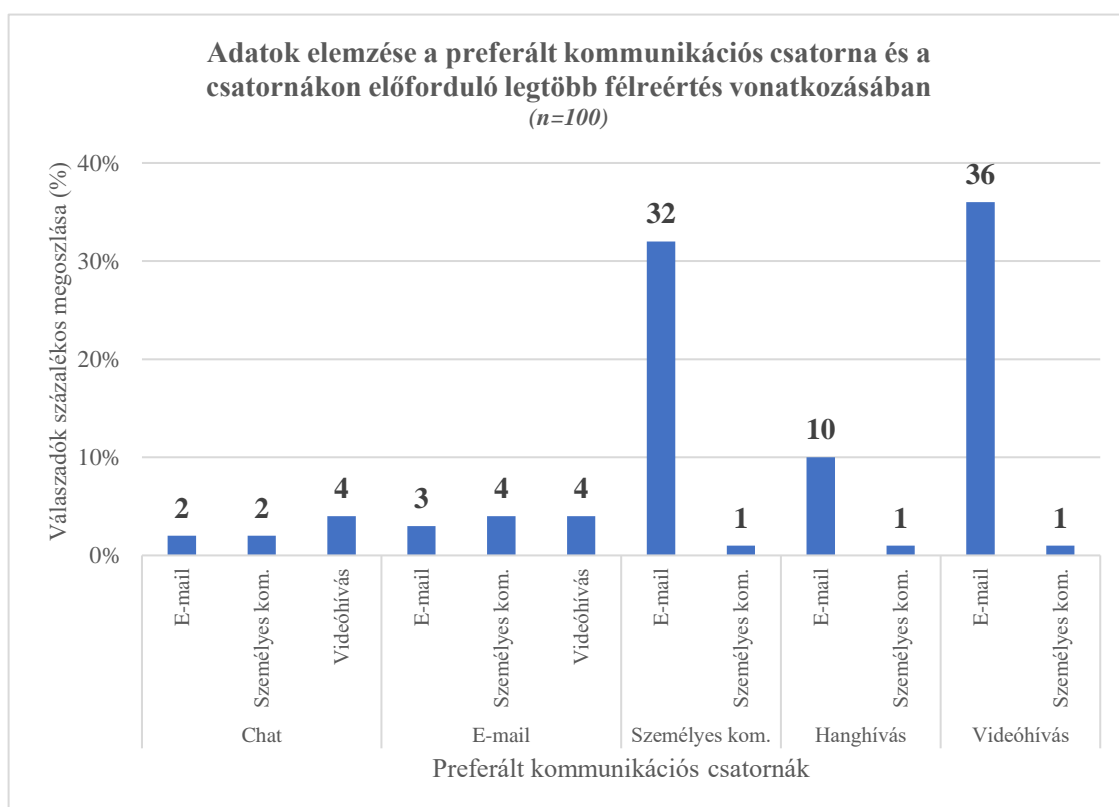
(Forrás: saját készítés)

A többi adatközlő válaszaiból az is látható, hogy a kommunikációs félreértések a válaszadók 9%-a szerint a hagyományos, személyes kommunikáció, 8%-a szerint pedig a videóhívás esetében történik. Ezen két csatorna esetében a válaszok közel azonosak, az eltérés csupán 1%, amely alapján nem lehet egyértelmű következtetést levonni arra vonatkozóan, hogy mely csatorna használata során fordul elő a legtöbb félreértés. A kommunikációs folyamat tekintetében mindkét csatornára igaz az, hogy az interakció valós időben történik, van lehetőség az azonnali visszacsatolásra és az olyan nonverbális jelzések közvetítésére, mint a mimika vagy a vokalizáció. Azonban a hely, a közeg, a nyelvismeret szintje, illetve annak ténye, hogy a kommunikációs partnerek más kultúrából származnak, valamint más és más szociokulturális

hatások érik őket, nagy mértékben befolyásolhatja őket abban, hogy a kommunikáció során hogyan dekódolják a partner üzenetét.

A fenti indokok mellett az is közrejátszik - ahogy az a 17. ábra lévő keresztlemezéből látható -, hogy azok a válaszadók tapasztalják a személyes-, illetve videóhíváson keresztül megvalósuló kommunikációs csatornákon a legtöbb félreértést, akik az írásos szinkron és aszinkron formákat preferálják.

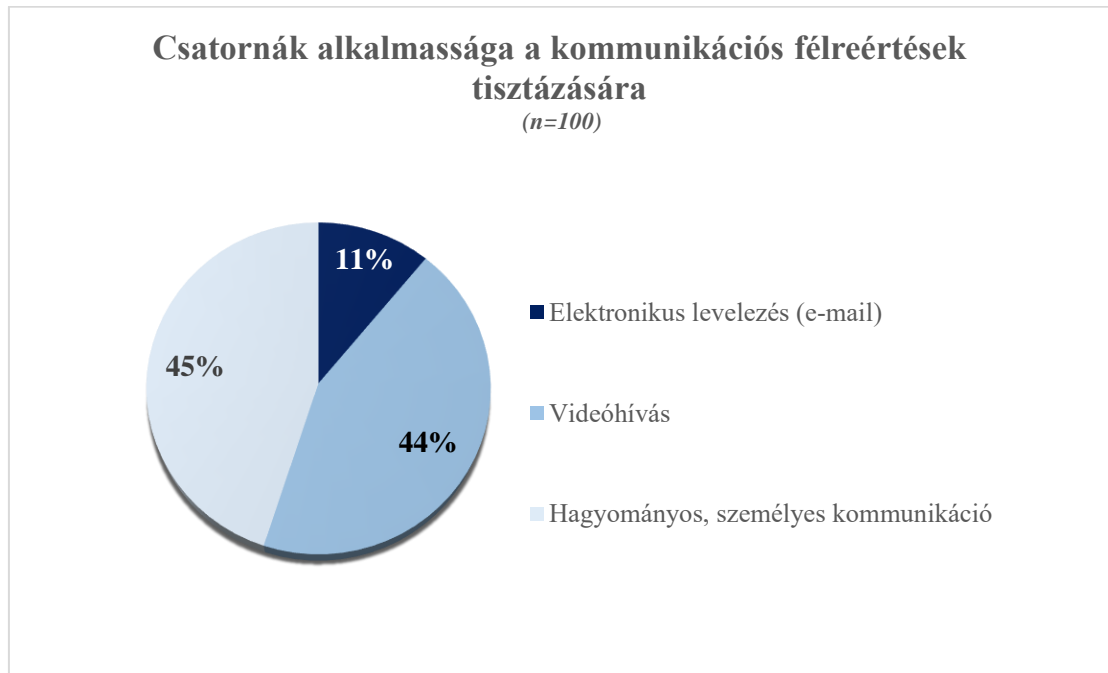
17. ábra Adatok elemzése a preferált kommunikációs csatorna és a csatornákon előforduló legtöbb félreértés vonatkozásában



(Forrás: saját készítés)

Azt a kérdést vizsgálva, hogy mely csatorna a legalkalmasabb arra, hogy az eltérő kulturális háttérű beosztottakkal, munkatársakkal vagy felettesekkel tisztázzák a kommunikációs félreértéseket, az adatközlők 45%-a a hagyományos, személyes kommunikációt, 44% pedig a videóhívást jelölte meg. A két kommunikációs csatorna között ebben az esetben is csupán csak 1% volt az eltérés. Ahogy azt a 18. ábra is szemlélteti, a válaszadók kis mértéke, összesen 11% válaszolt úgy, hogy a félreértések tisztázására az elektronikus levelezés a legalkalmasabb.

18. ábra Preferált kommunikációs csatornák a félreértések tisztázására



(Forrás: saját készítés)

A válaszokból az derül ki, hogy az adatközlők a valós idejű, verbális jelzéseket közvetítő kommunikációs csatornákat alkalmasabbnak tartják a félreértések és problémák tisztázására. Az, hogy a két csatorna között ilyen csekély az eltérés, magyarázható azzal, hogy a pandémia ideje alatt a munkavállalók hozzászoktak a videóhíváson keresztül történő interakcióra, illetve az is, hogy azoknak a külföldön tartózkodó munkatársaknak a többségével, akikkel videóhíváson keresztül kommunikálnak, még személyesen nem volt alkalmuk kapcsolatba lépni.

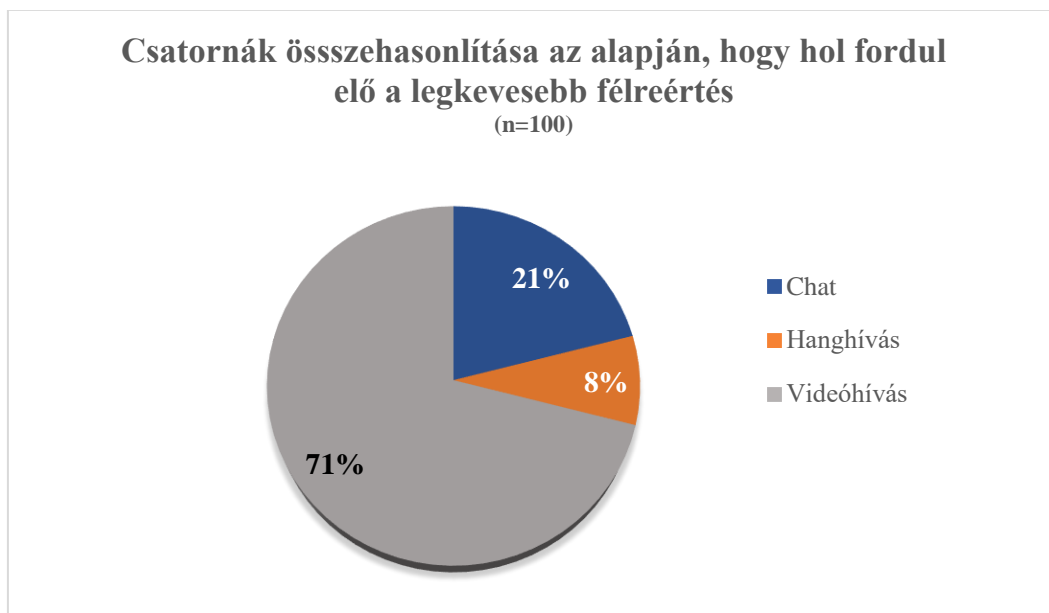
3.5.2. A második hipotézis adatainak elemzése

*H2. Feltételezésem szerint, a vizsgált vállalatnál a közvetítő nyelv használatakor a kultúrák közötti online szinkron kommunikációs formák közül (chat, videóhívás, hanghívás), a videó híváson keresztül történő kommunikáció esetében a **legkisebb** a kommunikációs zavarok előfordulásának esélye.*

Az online szinkron kommunikációs csatornákkal kapcsolatos vizsgálatok részeként, a kérdőív kitöltőinek válaszolniuk kellett arra a kérdésre, hogy a meghatározott három kommunikációs csatorna közül mely esetben a legritkábbak a félreértések. Ahogy azt a 19. ábra mutatja, az adatközlők szignifikáns része (71%) szerint ez a feltétel leginkább a videóhívás

használata során valósul meg. Érdekes módon, a válaszadók további 21%-a a chaten történő kommunikációról nyilatkozott hasonlóan, míg a hanghívás esetében csupán csak 8% vélekedett ugyanígy.

19. ábra Szinkron kommunikációs csatornák összehasonlítása a kommunikációs félreértések gyakorisága alapján

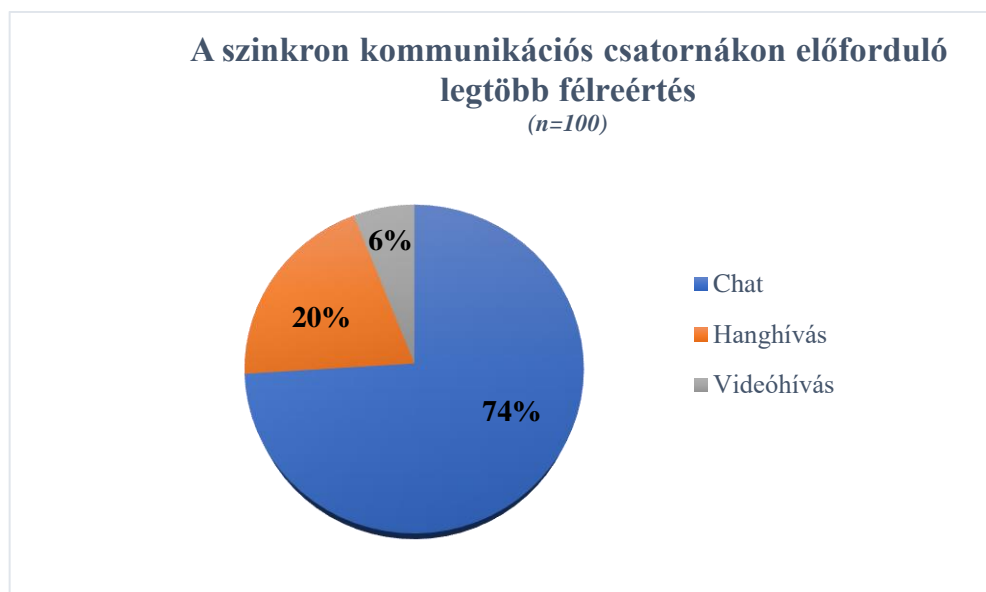


(Forrás: saját forrás)

Az eredményből egyértelműen kivehető, hogy a tapasztalatok alapján az online kommunikációs formák közül a videóhíváson keresztül megvalósuló interakció során történik a legkevesebb félreértés. A hanghívás, bár valós időben továbbítja az üzenetet, sokkal több figyelmet követel a kommunikációs partnerektől. Az üzenet dekódolása nagymértékben függ a felek idegennyelv ismeretétől, és a vokális jelzések felismerésétől.

Azzal kapcsolatban, hogy a szinkron kommunikációs formák közül a tapasztalatok alapján mely esetben fordul elő a legtöbb kommunikációs félreértés, a válaszadók közel $\frac{3}{4}$ -e (74%) a chatet jelölte meg. Ezt követi a hanghívás, amelyről az adatközlők $\frac{1}{5}$ -e (20%) vélekedett hasonlóan, végül a legkevesebben, azaz a válaszadók $\frac{1}{20}$ -ad része (6%) a videóhívás használata során tapasztalt hasonlókat.

20. ábra Az online szinkron és aszinkron kommunikációs csatornákon előforduló legtöbb kommunikációs félreértés

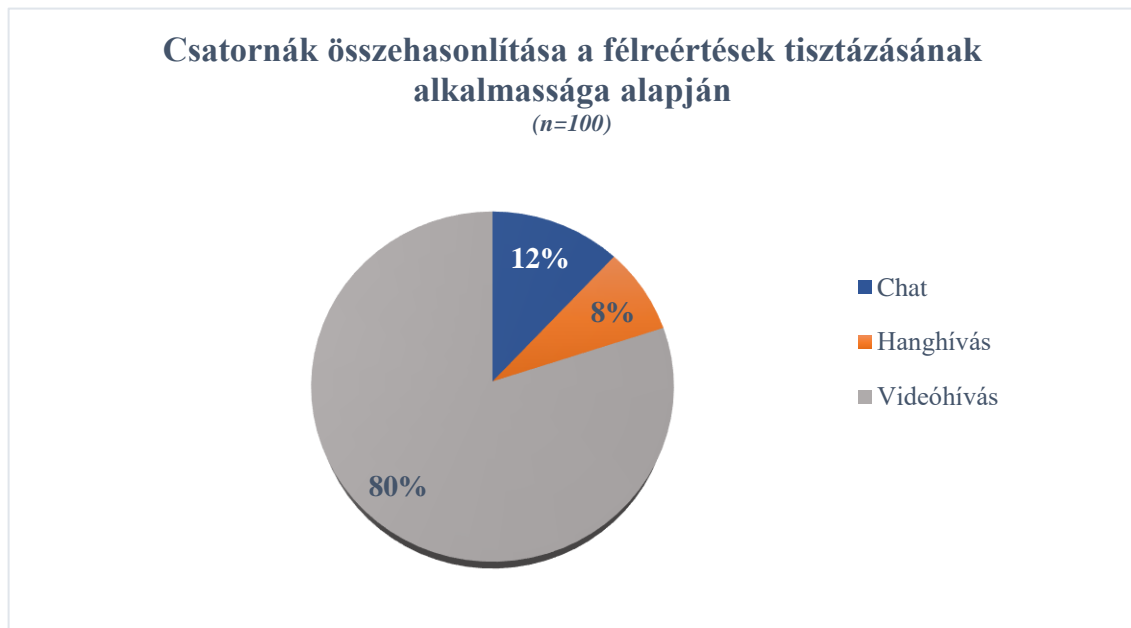


(Forrás: saját készítés)

Az előző és a mostani kérdésből is az látszik, hogy a hanghívás, mint kommunikációs csatorna háttérbe szorult a másik két lehetőséggel mögött. A videóhívás pedig alkalmas arra, hogy az üzenetet a megfelelő módon továbbítsa.

Annak vizsgálata során, hogy a felsorolásban szereplő három szinkron kommunikációs csatornák közül a kérdőív kitöltői melyiket tartják a legalkalmasabbnak arra, hogy tisztázzák az esetleges kommunikációs félreértéseket, a válaszok alapján egyértelmű. A 21. ábra mutatja, hogy az adatközlők 80%-os többsége a videóhívást, 12%-a a chatet, és további 8%-a a hanghívást jelölte meg.

21. ábra Szinkron kommunikációs csatornák összehasonlítása a félreértések tisztázásának alkalmassága alapján

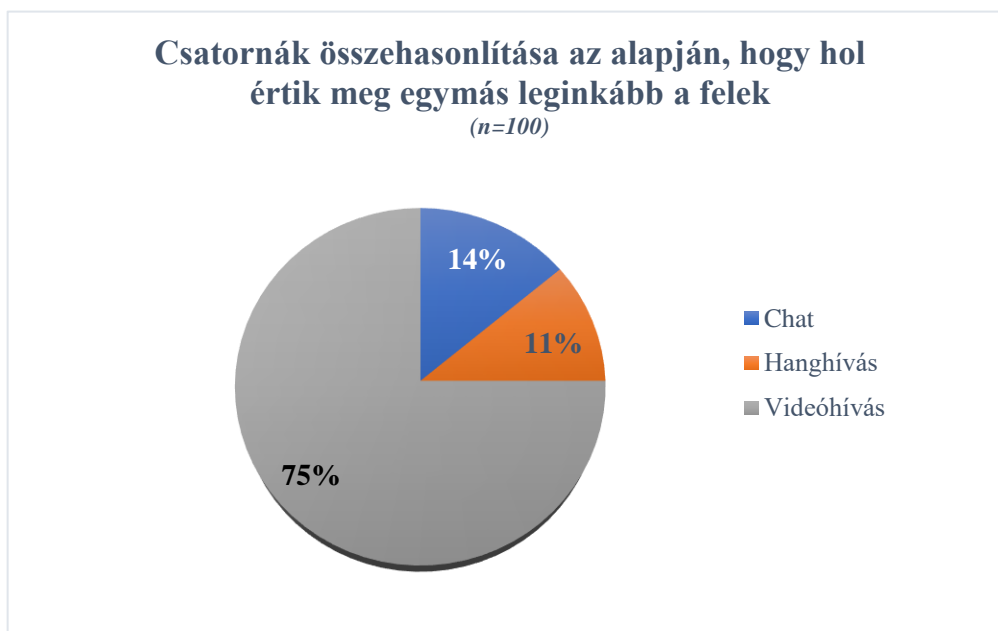


(Forrás: saját készítés)

A kapott eredmények abból adódhatnak, hogy a kommunikációs partnerek a valós idejű képátvitelnek köszönhetően azonnali visszajelzést kapnak a másik fél nyelvi jeleit színesítő nonverbális jelzéseiről. Ezen jelek közvetítik a másik fél témával kapcsolatos hozzáállását és érzéseit, amelyet chaten vagy a hanghíváson keresztül nem lehet olyan eredményesen dekódolni, mint a videóhíváson keresztül. Az ezen a csatornán keresztül kapott plusz információk elősegítik a problémás helyzetek tisztázását.

Azzal a kérdéssel kapcsolatban, hogy közvetítő nyelv használatakor a felsorolt szinkron kommunikációs csatornák közül a válaszadók melyiknél értik meg a leginkább az eltérő kulturális háttérű kommunikációs partner mondanivalóját, a legtöbben (75%) a videóhívást adták meg válasznak. Ahogy azt a 22. ábra is mutatja, a chat, illetve a hanghívás tekintetében kis különbség látható, míg a válaszadók 14%-a a chaten történő kommunikáció során, addig a maradék 11% a hanghívás esetében értik meg a leginkább a kommunikációs partnerüket.

22. ábra Szinkron kommunikációs csatornák összehasonlítása az alapján, hogy mely csatornán keresztül értik meg egymást leginkább a kommunikációs partnerek



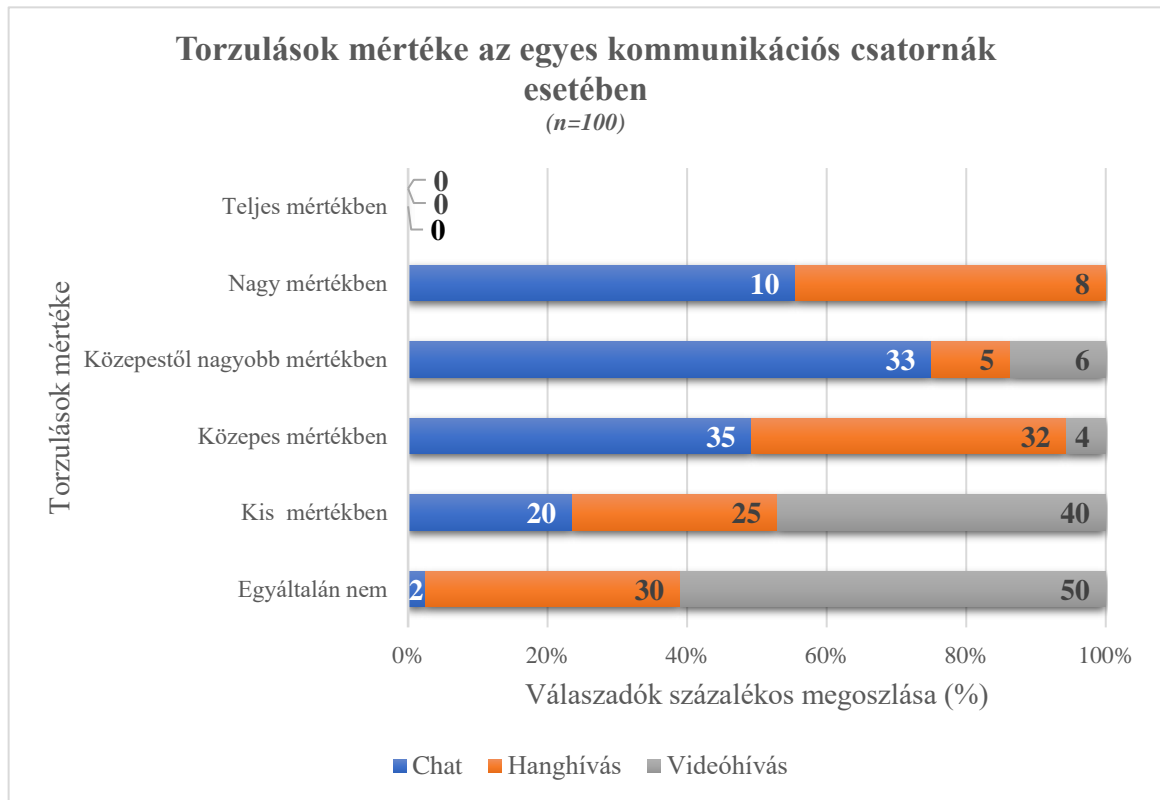
(Forrás: saját készítés)

A hanghívás esetében nehezíti a kommunikációt, hogy a dekódolás csakis a vokális csatornára korlátozódik, ami az interkulturális kommunikáció esetében akkor jelent nagy problémát, amikor a felek kiejtése eltér a megszokottól. Munkájuk során a válaszadóknak nem csak azokkal a munkatársaikkal kell kapcsolatba lépniük, akiknek a közvetítő nyelv az anyanyelvük, hanem azokkal is, akik hozzájuk hasonlóan azt második nyelvként tanulták. Ezért az eltérő kiejtésekkel adódó zavaró tényezők miatt hanghívás több figyelmet igényel a kommunikációs partnerektől, mint a válaszlehetőségekben szereplő többi kommunikációs csatorna

A következő kérdés esetén azt kértem a kérdőív kitöltőitől, hogy egy 6 pontos skálán értékeljék az egyes kommunikációs csatornák esetében a torzulások mértékét. Az alább található 23. ábra látható, hogy a válaszadók 50%-a úgy ítélte meg, hogy az üzenet torzulása a videóhíváson keresztül egyáltalán nem torzul. A hanghívással kapcsolatban az adatközlők már csak 30%-a, a chat esetében pedig csupán 2%-a vélekedett hasonlóan.

Ha összesítem azokat a válaszokat, amelyek a skála értékei közül a kis mértékű torzulástól a teljes mértékű torzulásig értékelik az egyes csatornákat, akkor az látható, hogy az összes válaszadó a legnagyobb mértékben, 98%-ban a chaten történő kommunikáció esetében, 70%-ban a hanghívás, 50%-ban pedig a videóhívás esetében érzékel valamilyen mértékű torzulást.

23. ábra Torzulások mértéke a szinkron kommunikációs csatornák esetében



(Forrás: saját készítés)

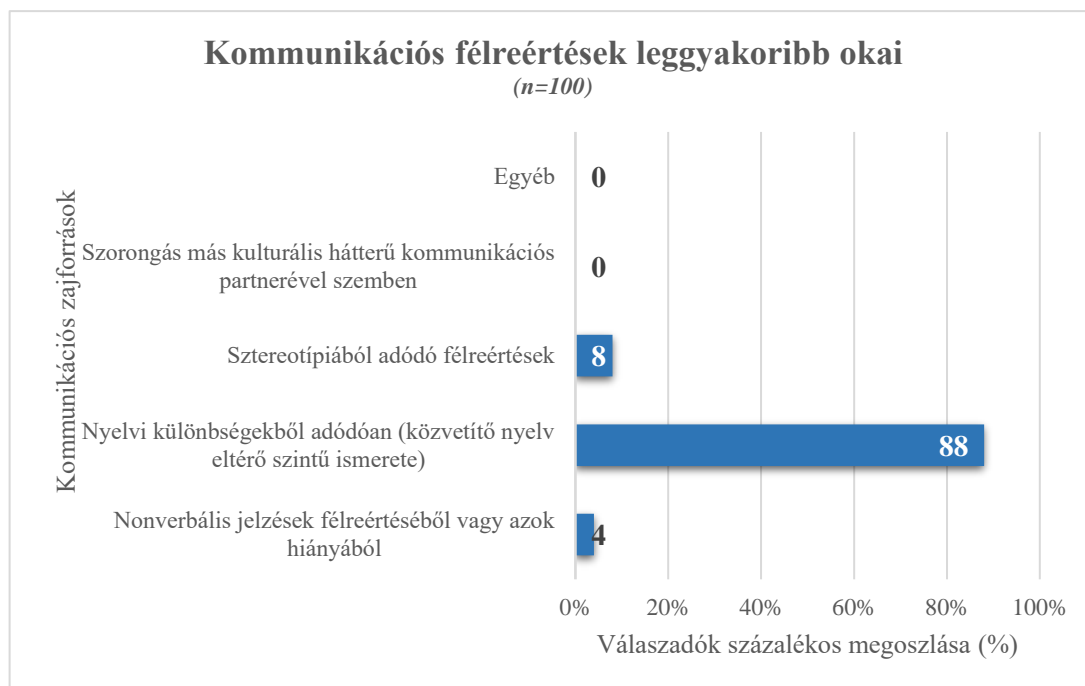
3.5.3. A harmadik hipotézis adatainak elemzése

H3. *Feltételezésem szerint, a vizsgált vállalatnál a közvetítő nyelv használatakor a videóhíváson keresztül megvalósuló kultúrák közötti kommunikáció esetén a legtöbb kommunikációs félreértés a nyelvi különbségekre – azaz az idegennyelv-tudás eltérő ismeretére - vezethető vissza*

A kérdőívem ezen részében arra kerestem a választ, hogy az interkulturális kommunikáció során leggyakrabban előforduló kommunikációt zavaró tényezők közül az adatközlők tapasztalatai alapján mely esetekben fordul elő leggyakrabban kommunikációs félreértés. Ahogy azt a lenti 24. ábra is szemlélteti, a válaszokból egyértelműen látható, hogy az adatközlők szignifikáns része (88%) úgy gondolja, hogy a legtöbb kommunikációs félreértés a nyelvi különbségekből, vagyis a közvetítő idegen nyelv eltérő szintű ismeretéből következik. A válaszadók további 8%-a szerint a félreértések a sztereotípiákból adódóan alakulnak ki, míg a kitöltők maradék 4%-a a nonverbális jelzések félreértését, vagy azok hiányát jelölte be a lehetőségek közül. A kérdés során volt arra is lehetőség, hogy egyéb, a felsorolásban nem

szereplő kommunikációs zajforrásokat tüntessenek fel, de ezzel a lehetőséggel az adatközlők egyike sem élt.

24. ábra A kommunikációs félreértések leggyakoribb okai.



(Forrás: saját készítés)

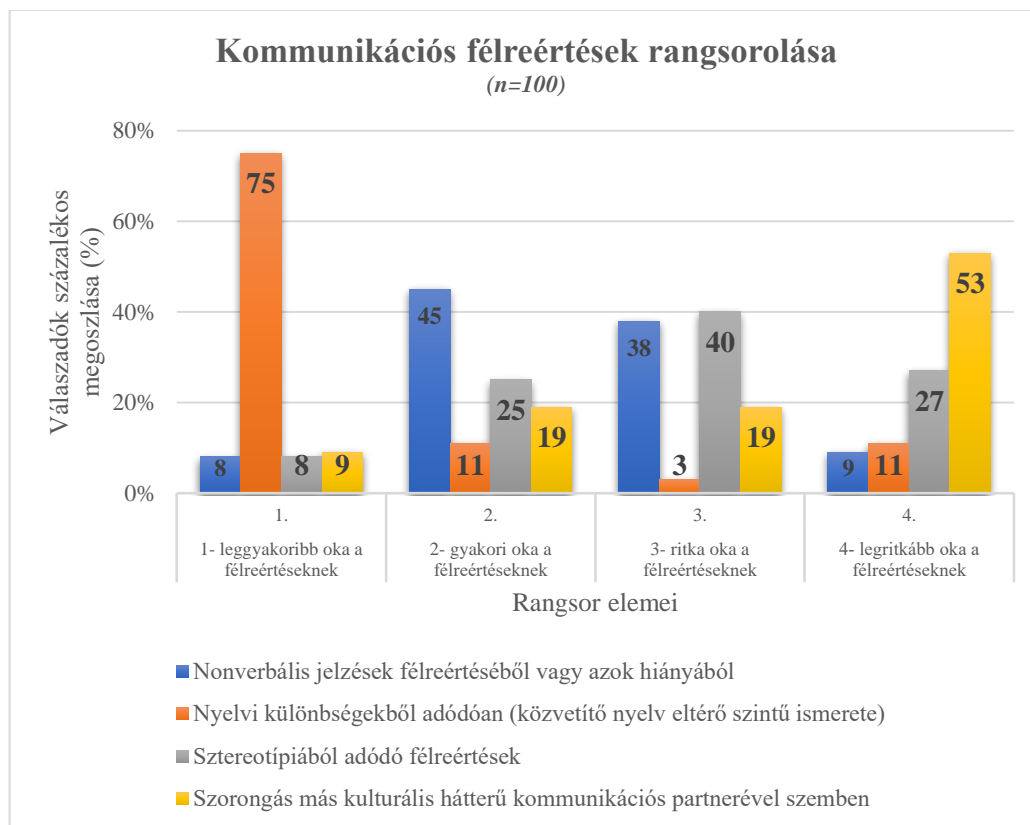
A válaszokból egyértelműen látható, hogy a vállalat esetében a munkavégzés során előforduló interkulturális kommunikációt a nyelv eltérő szintű ismerete nehezíti. Ennek okai adódhatnak a nem anyanyelvi beszélők helytelen nyelvhasználatából (pl.: nyelvtani szabályok nem következetes betartása), a szlengnek, idiómák ismeretének hiányából, vagy a partnerek változatos, országonként eltérő kiejtéséből is. Ahhoz, hogy erről pontosabb képet kapjunk, további vizsgálatokra lenne szükség.

A következőkben arra kértem a kérdőív kitöltőit, hogy a felsorolásban szereplő kommunikációs zajforrásokat rangsorolják a félreértések gyakorisága alapján. A válaszokból - ahogy az a lentebb található 25. ábra is látható-, a kitöltők a félreértések leggyakoribb okának 75%-os többséggel a nyelvi különbségekből, vagyis a közvetítő nyelv eltérő szintű ismeretéből adódó zajforrásokat jelölte meg. A többi válaszadó 9%-ban a más kulturális háttérű kommunikációs partnerrel szembeni szorongást, 8 – 8%-ban pedig a nonverbális jelzések félreértését, valamint a sztereotípiákból adódó félreértéseket adta meg válaszul.

A rangsorban tovább haladva, a második leggyakoribb oknak 45%-ban a nonverbális jelzések félreértését jelölték meg. Ez gyakori indoka szokott lenni a félreértéseknek abban az esetben,

amikor a kommunikációs partnerek között nagy kulturális különbségek vannak. A vállalat esetében gyakori, hogy a munkavállalók a tőlük több ezer kilométerre lévő indiai vagy fülöp-szigeteki munkatársaik jelzéseit saját kulturális háttérük szemszögéből értelmezik, ezért hiába beszélnek jól a közvetítő nyelvet, a nonverbális sok esetben tévesen dekódolják.

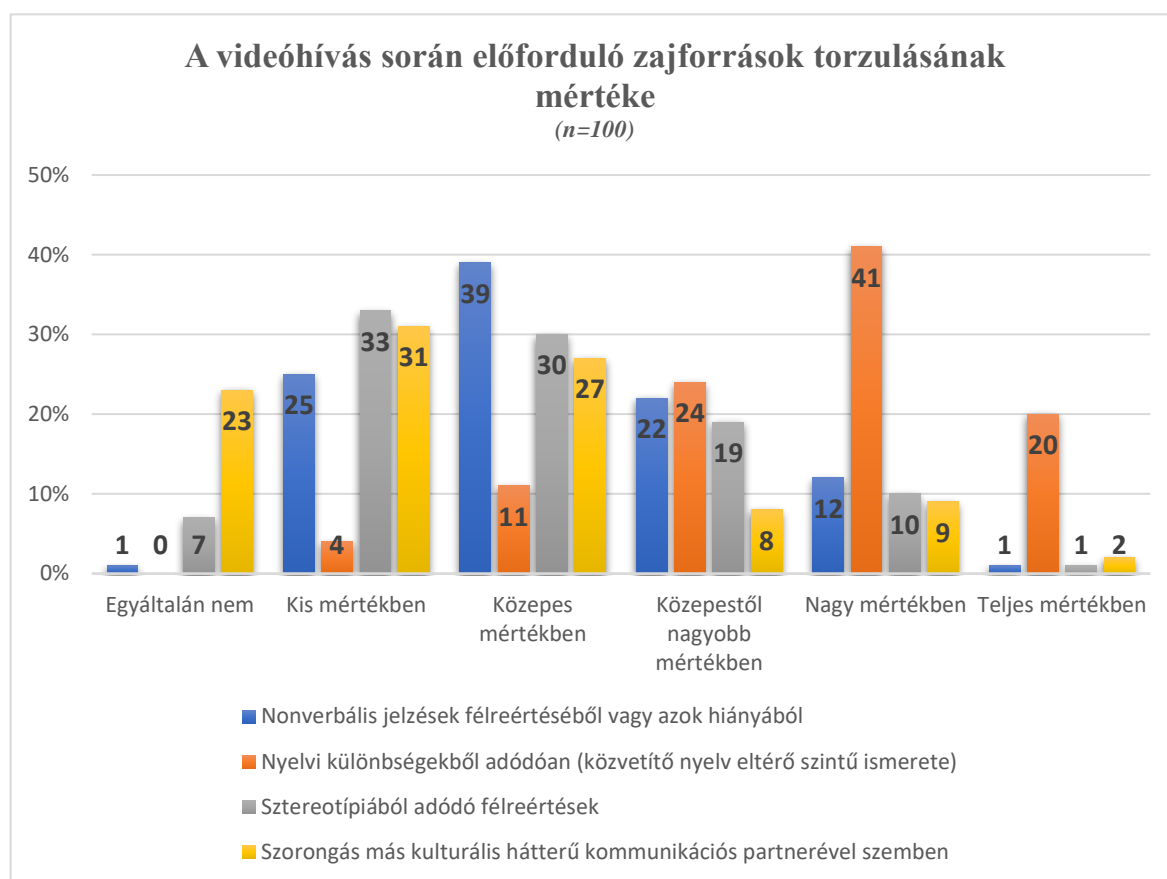
25. ábra A kommunikációs félreértések rangsorolása



(Forrás: saját készítés)

A hipotézis vizsgálat következő kérdésénél a válaszadóknak 6 fokú skálán kellett jelölniük, hogy az egyes kommunikációs zajforrások milyen mértékben torzítják az üzenetet. Ahogy az a 26. ábra esetében látható, a felsorolásban szereplő kommunikációs zajforrások közül a válaszadók egyértelműen úgy ítélték meg, hogy a partnerek között nyelvi különbség, vagyis a közvetítő nyelv eltérő szintű ismerete valamilyen mértékben torzítja az üzenet átadását. Ennek értelmében a legtöbben, azaz 41%-ban úgy tapasztalták, hogy nagymértékben, 24 %-ban közepes-, míg 20%-ban a teljes mértékű torzulást jelölték meg.

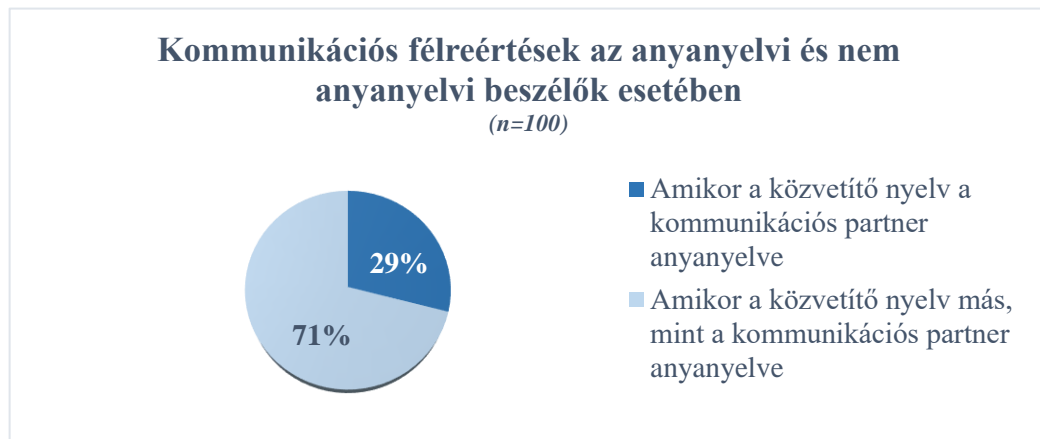
26. ábra A videóhívás során előforduló zajforrások torzulásának mértéke



(Forrás: saját készítés)

Az adatközlők a kérdőív kitöltése során arra a kérdésre is választ adtak, hogy a videóhíváson keresztül folytatott interkulturális kommunikáció során melyik esetben tapasztalják a legtöbb kommunikációs félreértést. A válaszadók két lehetőség közül választhattak, amelynek eredménye alapján - ahogy az a 27. ábra is látható -, a legtöbben, azaz 71% úgy ítélte meg, hogy a legtöbb félreértés akkor valósul meg, amikor a kommunikációs partnernek a közvetítő nyelv nem az anyanyelve. A többi válaszadó (29%) ezzel ellentétben a munkája során akkor tapasztalja a legtöbb félreértést, amikor anyanyelvi beszélővel kommunikál.

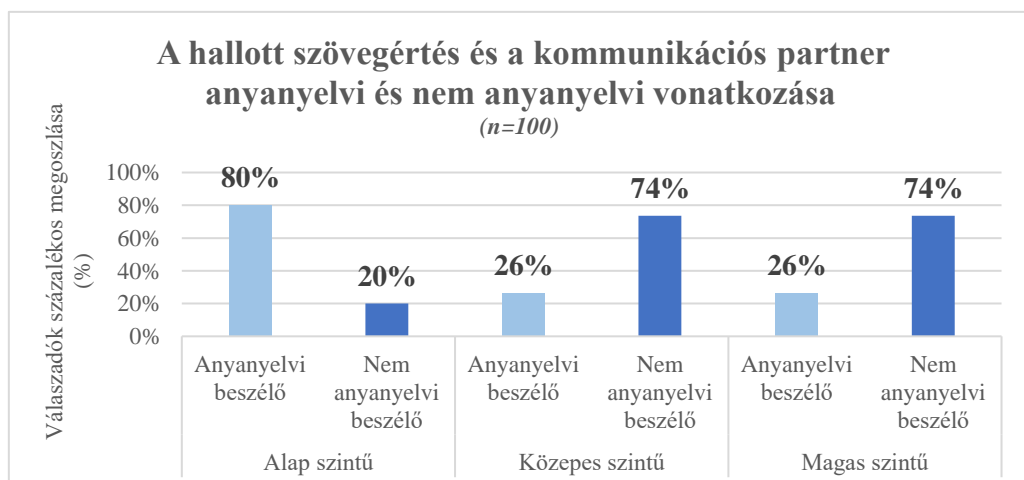
27. ábra Kommunikációs félreértések gyakorisága az anyanyelvi és nem anyanyelvi beszélők vonatkozásában.



(Forrás: saját készítés)

A keresztelemzés során látható (28. ábra), hogy a hallott szöveg értésének vonatkozásában, azoknál a válaszadóknál, akik alapszintűre értékelték saját hallott szöveg értésüket, csak 20%-uk jelölte meg, hogy videós kommunikáció során, azt preferálja, hogy a közvetítő nyelv a kommunikációs partner anyanyelve legyen. Ezzel ellentétesen gondolkoznak a magukat közép- illetve magas idegennyelv tudás szintűnek megjelölő válaszadók, hallott szöveg értésének tekintetében. Minél magasabb tudásszintet jelölnek meg az adatközlők, annál kevesebb esetben fordulnak elő kommunikációs félreértések az anyanyelvi beszélőkkel folytatott videókommunikáció során.

28. ábra A hallott szövegértés és a kommunikációs partner anyanyelvi és nem anyanyelvi vonatkozásai



(Forrás: saját készítés)

3.6. Következtetések, javaslatok

3.6.1. Hipotézisek értékelése

A kérdőíves kutatás eredményeiből a hipotéziseimmel kapcsolatban az alább szereplő következtetéseket vontam le;

H1. Feltételezésem szerint a vizsgált vállalatnál a közvetítő nyelv használatakor az online szinkron és aszinkron (videóhívás, e-mail), valamint a hagyományos személyes kommunikációs formák közül a személyes kommunikáció esetében fordul elő a legkevesebb kommunikációs félreértés.

Az eredmények alapján a személyes kommunikáció során fordul elő a legkevesebb félreértés, melynek értelmében az **első hipotézisemben megfogalmazott feltételezésem igazoltnak tekintem**. Bár a személyes kommunikáció és az online videóhívás esetében sok a hasonlóság (pl: a kommunikációs valós időben történik, van lehetőség mind a verbális, mind a nonverbális jelzések dekódolására), az üzenet torzulásának mértéke, és a félreértések gyakorisága a videóhívás esetében nagyobbak bizonyult.

H2. Feltételezésem szerint a vizsgált vállalatnál a közvetítő nyelv használatakor a kultúrák közötti online szinkron kommunikációs formák közül (chat, videóhívás, hanghívás), a videóhíváson keresztül történő kommunikáció esetében a legkisebb a kommunikációs zavarok előfordulásának esélye.

A kultúrák közötti kommunikáció során a magyar munkavállalók szignifikáns többsége leginkább a videóhíváson keresztül érti meg a másik felet, és véleményük szerint ez az a csatorna, amely a legalkalmasabb az esetleges félreértések tisztázására. A chattal és a hanghívással szemben a videóhívás esetében a legkisebb a kommunikációs zavarok előfordulásának esélye, amely **igazolja a második hipotézisemet**.

H3. Feltételezésem szerint a vizsgált vállalatnál a közvetítő nyelv használatakor a videóhíváson keresztül megvalósuló kultúrák közötti kommunikáció esetén a legtöbb kommunikációs félreértés a nyelvi különbségekre – azaz az idegennyelv-tudás eltérő ismeretére - vezethető vissza.

A harmadik, és egyben utolsó hipotézisem eredményeinek összegzését követően elmondható, hogy a **hipotézisben foglalt feltételezésem igazoltnak tekintem**. A kultúrák közötti

kommunikáció esetében a félreértések legnagyobb részben a közvetítő nyelv eltérő szintű ismeretéből adódnak.

3.6.2. Javaslatok

A vizsgálat helyszínéül szolgáló vállalat esetében - ahogy a kutatás eredményeiből is látható -, a kultúrák közötti interakciók során fellépő kommunikációs félreértések és zavarok leginkább a közvetítő nyelv eltérő szintű ismeretéből adódnak. A magyarországi szervezet esetében, annak érdekében, hogy a vállalat a későbbiekben enyhítse ezen zavarok előfordulását, azt javaslom, hogy a magyar munkavállalók részére biztosítsák annak lehetőségét, hogy olyan, a saját szintjüknek megfelelő idegen-nyelvi képzésen vegyenek részt, amely fejleszti mind a kommunikációs készségüket, mind az idegennyelv-ismeretüket.

A nyelvi fejlesztésen kívül mind a multikulturális munkakörnyezet, mind az országhatárokat átívelő online kommunikáció indokoltá teszi, hogy a munkavállalók rendelkezzenek olyan interkulturális kompetenciákkal, amelyek elősegítik a kultúrák közötti hatékonyabb együttműködést. Javaslom, hogy a munkaerő fejlesztése érdekében biztosítsák azon munkavállalók részére az interkulturális kommunikáció tréninget, akik a személyes, illetve online kommunikációs csatornákon keresztül napi, illetve heti rendszerességgel vesznek részt a kultúrák közötti együttműködésben.

Mind a nyelvi képzés, mind az interkulturális érzékenyítő tréning hozzájárul ahhoz, hogy félreértések és kommunikációs zajforrások csökkenjenek a kultúrák közötti együttműködések esetében, valamint ahhoz is, hogy a munkavállalók más kultúrákkal szemben sokkal elfogadóbbak és megértőbbek legyenek.

4. Összefoglalás

Az interkulturális kommunikáció manapság igen népszerű téma. Ezt mi sem bizonyítja jobban, mint az a több tucat külföldi, illetve hazai tanulmány és könyv, amelyek mindegyike a kultúrák közötti interakciók valamilyen formáját vizsgálja. Azonban kevés olyan értekezést lehet találni, amely az online formában megvalósuló interkulturális kommunikációról szólna. Témaválasztásom azért is aktuális, mert az elmúlt években lezajlott Covid-19 világjárvány miatt sokan kényszerültünk arra, hogy másoktól elszigetelve, a világhálón keresztül folytassuk társas kapcsolatainkat. Sok munkahelyen, -többek között a vizsgálatomban szereplő vállalatnál is - biztosították annak lehetőségét, hogy a munkavégzés az infokommunikációs eszközök révén online formában valósuljon meg. Így a munkavállalók az eddigiektől eltérően már napi rendszerességgel a világhálón keresztül kommunikáltak a hazai és nemzetközi munkatársaikkal és feletteseikkel. Bár a világjárványnak reményeink szerint vége van, a vállalatnál az otthoni munkavégzés lehetősége azóta is fennáll, melyet a munkavállalók hetente több alkalommal is igénybe vesznek. Éppen ezért tartottam fontosnak annak vizsgálatát, hogy a helyzet miatt megnövekedett online kapcsolattartás során van-e eltérés a hagyományos, valamint az online kommunikációs csatornák között.

Amikor a hagyományos, személyes kommunikációt hasonlítottam össze azokkal a népszerű online kommunikációs formákkal, mint az e-mail vagy a videóhívás, azt tapasztaltam, hogy a torzulások mértéke, illetve a félreértések gyakorisága az egy légtérben történő, szemtől szembeni kommunikáció során a legkisebb. Ezt követi a videóhívás, amely - bár kissé személytelenebb -, mégis a többi online csatornával szemben majdnem olyan hatékonysággal képes közvetíteni a partner jelzéseit és gondolatait, mint a személyes találkozások. Az online csatornák összehasonlítása nem csak a torzulások mértékének megismerése miatt volt fontos, hanem azért is, hogy pontosabb képet kapjak arról, hogy melyek azok a gátló, illetve zavaró tényezők, amelyek a kultúrák közötti kommunikációt nehezítik. Mint látható volt, a vállalat esetében a legtöbb zavaró tényező a nyelvi különbségekből adódik, vagyis abból, hogy az eltérő nemzetiségű alkalmazottak esetében a közvetítő nyelv ismerete eltérő szinten van. Sajnos az nem derült ki a kutatásból, hogy ezek a szint béli különbségek a magyar vagy inkább a külföldi munkavállalók esetében gyakoribbak, illetve az sem, hogy a félreértések a nyelvi fordulatok vagy a szókincs ismeretének hiányából, esetleg az eltérő akcentusból fakadnak-e. A probléma ilyen mélységű feltárásához további kutatásokra lenne szükség.

Az eredményeiből az látható, hogy a vállalatnál nagyobb hangsúlyt kellene fektetni a dolgozók idegennyelv ismeretének - ezen belül is célzottan a beszédképesség és a hallás utáni szövegértés – fejlesztésére. Ahhoz azonban, hogy az interkulturális kommunikáció sikeres és hatékony legyen, nem csak az fontos, hogy a kommunikációs partnerek nyelvismerete megfelelő legyen, hanem az is, hogy olyan interkulturális kompetenciákkal rendelkezzenek, amelyek képessé teszi őket arra, hogy megértőbbek, elfogadóbbak és kommunikatívabbak legyenek a másikkal szemben. Az interkulturális érzékenyítő tréningek bizonyítottan hatékonyan fejlesztik a résztvevők ezen készségeit.

Összességében úgy gondolom, hogy a dolgozatban megfogalmazott célkitűzéseimnek eleget tettem. A kutatásból nyert eredmények a vállalat számára olyan hasznos információkat tartalmaznak, amely a munkaerő fejlesztés során hasznosíthatóak.

5. Irodalomjegyzék

- Árvai L., Pásztor S., Pyatanova, V. (2020. március). A multinacionális vállalati stratégiák és a változó világkereskedelem kapcsolatáról. *Gazdaság és Pénzügy*, 7. évf.(1.), 57-81. doi:10.33926/GP.2020.1.3
- Bakos F. (1994). *Idegen szavak és kifejezések kézikönyvtára*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Balaton K., Hortoványi L., Incze E., Laczkó M., Szabó Z. R., Tari E. (2016). *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Balogh L. S. (2018). A tudás geopolitikája. *Polgári Szemle*, 14. évf.(4-6), 404-415. doi:10.24307/psz.2018.1232
- Bányász I. (2010). *A kommunikációs csatornái és jellemzői, a kommunikációs készségek fejlesztése* (Budapest. kiad.). NSZFI.
- Bartha D. (2015). A chatnyelv hatása az általános iskolások megnyilatkozásaira. In: Józsa I. (szerk.) *Új műfajok a III. évezred elején. Tanulmányok, esszék*. Babes-Bólyai Tudományegyetem. Letöltés dátuma: 2022. 08 05, forrás: <https://www.kortarsmuveszet.com/bartha-dalma-a-chatnyelv-hatasa-az-altalanos-iskolasok-megnyilatkozasaira.html>
- Bencsik A. (2021). Tudásmenedzsment nemzetközi környezetben. In: Blahó A., Czakó R., & Poór J. (szerk.) *Nemzetközi Menedzsment* (Második, bővített kiadás. kiad.). Budapest: Akadémiai Kiadó. doi:10.1556/9789634546528
- Berta J., Csabai K. (2018). *Szocializáció gyermek - és serdülőkorban*. Budapest: Akadémiai Kiadó. doi:10.1556/9789634542353
- Borgulya Á., Somogyvári M. (2016). *Kommunikáció az üzleti világban*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Borgulya Á., Konczosné Szombathelyi M., Szondi G. (2015). Nemzetközi vállalatok országhatárokon átívelő belső kommunikációjának menedzsmentje. *Vezetéstudomány*, XLVI. évf.(9-10.), 12-24.

- Borgulya I. (2016). Kommunikáció nemzetközi környezetben. In: Blahó A., Czakó E., & Poór J., (szerk.), *Nemzetközi menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó. Letöltés dátuma: 2022. 08 14, forrás: https://mersz.hu/dokumentum/dj73nm__81/
- Czakó E., Poór J. (2021). A szervezeti formák és megoldások változásai nemzetközi környezetben. In: Blahó A., Czakó E., Poór J. (szerk.) *Nemzetközi menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó. Letöltés dátuma: 2022. 07 03, forrás: https://mersz.hu/?keres=multinacion%C3%A1lis%20v%C3%A1llalat&xmlazonosito=m829nm2021_201#m829nm2021_201
- Czirfusz D., Habók L. (2013). Információcsere a digitális korban - a kommunikáció modellje, eszközei és kommunikációs helyzetek a digitális térben. *Oktatás-Informatika*(1-2).
- Csath M. (2016). Nemzetközi vállalatok stratégiai menedzsmentje. In: Blahó A., Czakó E., & Poór J. (szerk.) *Nemzetközi menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Deák C., Tóthné K. A. (2012). Zavarok a vállalatok/szervezetek kommunikációs folyamatában. In: Dobos C., *A vállalati kommunikáció vizsgálatának nyelvészeti és interkulturális aspektusai* (old.: 37-54). Miskolc: Miskolci Egyetem. Letöltés dátuma: 2022. 08 22, forrás: http://real.mtak.hu/42468/1/Deak_Zavarok_a_vallalatok_kommunikacios_folyamataban__IN_Vallalati_kommunikacio_2012_037_054_old.pdf
- Dorner H. (2008). Autentikus e-mail kommunikáció az idegennyelv- tanítás és - tanulás során. *Új Pedagógiai Szemle*, 58/4, 40-49. Letöltés dátuma: 2022. 08 05, forrás: <https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-pedagogiai-szemle/autentikus-e-mail-kommunikacio-az-idegennyelv-tanitas-es-tanulas-soran>
- Engle, A., Mendenhall, M., Poór J. (2004). A transznacionális emberi erőforrásmenedzsment makro és mikro jellemzői. *Marketing & Menedzsment*, 38. évf.(5.), 36-48.
- Falkné dr Bánó K. (2001). *Kultúraközi kommunikáció*. Budapest: Püski.
- Fercsik E., Raátz, J. (2018). *Kommunikáció és nyelvhasználat*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó Kft.
- Feuer M., Nagy K. (2019). *Humán szakosok gyakorlati kézikönyve*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

- Forgács T. (2007). Távmunka: alternatíva a foglalkoztatásban? In: *5th International Conference on Management, Enterprise and Benchmark* (old.: 295-310). Budapest: Óbuda Egyetem.
- Gerbner, G. (1966). An Institutional Approach to Mass Communications Research. In: L. Thayer (szerk.), *Communication, Theory and Research; Proceedings* (old.: 429-445). Springfield,, Illinois: Charles C. Thomas.
- Gloviczki, Z. (2018). *Bevezetés a pedagógiába*. Budapest: Akadémiai Kiadó. doi:10.1556/9789634542490
- H. Varga G. (2004). A negyedik médium kommunikációja. In: Zimányi Á. (szerk.) *Az Eszterházy Károly Főiskola tudományos közleményei Sectio scientiarum economicarum et socialium = Acta academiae agriensis. Sectio scientiarum economicarum et socialium* (old.: 103-129). Eger: Eszterházy Károly Főiskola.
- Heidrich, B. (2017). *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Hidasi J. (1996). Kulturális sztereotípiák. *Szakmai füzetek*(6.), 205-210. Letöltés dátuma: 2022. 08 19, forrás: http://publikaciotar.repositorium.uni-bge.hu/294/1/szf_06_20.pdf
- Hidasi J. (2008). *Interkulturális kommunikáció*. Budapest: Scolar Kiadó.
- Hofmeister-Tóth Á., Mitev A. Z. (2016). *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organisations, Software of Mind*. London: HarperColling Publishers.
- Holló D. (2019). *Értsünk szót!* Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Horváth D., Nyíró N., Csordás T. (2013). *Médiaismeret*. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt.
- Horváth I. (2021). *Tolmácsolás, digitalizáció, mesterséges intelligencia*. Budapest: Akadémiai Kiadó. Letöltés dátuma: 2022. 08 19, forrás: https://mersz.hu/hivatkozas/m837tdmi_14_p4#m837tdmi_14_p4
- Horváth-Csikós G. (2018). A nyelvtudás szükségessége a munkaerőpiacon. *Studia Mundi - Economica*, 5(2), 2-13. Letöltés dátuma: 2022. 09 12, forrás: http://real.mtak.hu/94450/1/studia_mundi_vol_5_no_2_1.pdf

- Kertai-Kiss I. (2015). A nemzeti és szervezeti kultúrák illeszkedése a nemzetközi szakirodalom alapján. *TAYLOR*, 7.(1-2), 74-82. Letöltés dátuma: 2022. 08 22, forrás: <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/12899/12755>
- Lendvai E. (2015). Interkulturális nyelvészet, interkulturális nyelvoktatás. *Alkalmazott Nyelvészeti Közlemények*, X. évf.(1.), 159 -166.
- Maróti A. (2010). Tisztázandó kérdések a kultúra kutatásában. *Magyar Tudomány*, 170. évf.(11).
- Molnár G. (2017). *Protokoll az üzleti életben*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Niedermüller P. (2001). A kultúráközi kommunikáció. In: Béres I., Horányi Ö. (szerk.) *Társadalmi kommunikáció*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Pásztor J. (2020). A kulturális intelligencia (CQ) és a kulturális különbségek leküzdésének kapcsolata. In: Korcsmáros E. (szerk.): *2th International Conference of J. Selye University. Economics Section. Conference Proceedings* (old.: 321-334). Komárni, Slovakia: J. Selye University.
- Pólya T. (2011). A számítógépes kommunikáció mediális sajátosságairól. Hoznak-e újat a (digitális) új médiumok a személyközi kommunikációban? In: Martin J., Széchenyi Á. (szerk.), *Klió és a médiagalaxis. Tanulmányok a 70 éves Buzinkay Géza tiszteletére* (old.: 247- 271). Budapest: Corvina Kiadó.
- Rác E. (2020). A nyelvkönyvekben feltáruló világ. Egy esettanulmány tanulságai. In: Fóris Á., Bölcseki A., Nádor O., Sólyom R. (szerk.), *Nyelv, kultúra, identitás. V. Nyelvpedagógia, nyelvészsajátítás, nyelvoktatás*. Budapest, Budapest: Akadémiai Kiadó. Letöltés dátuma: 2022. 08 17, forrás: https://mersz.hu/hivatkozas/m716nyki5nynyny_74_p17#m716nyki5nynyny_74_p17
- Rosengren, K. E. (2004). *Kommunikáció* (Budapest. kiad.). Typotex.
- Sándor E. (2022). Az angol lingua franca kommunikáció kutatási eredményei és az üzleti angol oktatásának elmélete és gyakorlata. *Porta Lingua*, 2022(1.), 139-147.
- Schnell Z. (2019). *Az elme nyelve*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Szabó J. (2019). Sport és kommunikáció. In: Szatmári Z. (szerk.), *Sport, életmód, egészség*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

- Szűts Z. (2012). Az internetes kommunikáció története és elmélete. *Médiakutató*. Letöltés dátuma: 2022. 08 05, forrás: https://www.mediakutato.hu/cikk/2012_01_tavasz/01_internetes_kommunikacio_tortene/
- Szűts Z. (2015). A munka világának online kommunikációs kérdései. *Opus et Education*, 2. évf.(2.), 26-30. Letöltés dátuma: 2022. 08 04, forrás: http://epa.oszk.hu/02700/02724/00003/pdf/EPA02724_opus_et_educatio_2015_02_26-30.pdf
- Szűts Z. (2020). A hypertext, az online kommunikációs csatornák és a digitálismédia-platformok mint az oktatás új otthonai. *Hungarológiai Közlemények, A Újvidéki Bölcsészettudományi Kar Magyar nyelv és Irodalom Tanszékének Folyóíráta, Új évfolyam XXI.(4.)*, 109-122. Letöltés dátuma: 2022. 08 24, forrás: https://www.vamadia.rs/sites/default/files/periodika_szam/digitalizalt/epa02401_hungarologiai_kozlemenyek_2020_04.pdf
- Várnagy E., Márkus, Á. (2020). Nemzetközi interakciók a nyelvrokonság tükrében. *Economica*, XI. évf.(1-2.), 29-42.
- Vassné Egri M., Kovács I. (2009). Infokommunikációs technológiák a hazai vállalkozásoknál - empirikus kutatási eredmények bemutatása. *Vezetéstudomány*, XI. évf.(különszám), 17-23. Letöltés dátuma: 2022. 08 07, forrás: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3008/1/vt2009kszi17-23.pdf>

6. Mellékletek

1. sz. melléklet: Ábrajegyzék

1. ábra Kommunikációs folyamat modellje	7
2. ábra Hofstede "hagyma modellje"	15
3. ábra A digitális kommunikáció modellje.....	24
4. ábra A budapesti leányvállalatnál dolgozó magyar és külföldi munkavállalók megoszlása.....	28
5. ábra Az adatközlők nem szerinti megoszlása.	30
6. ábra Adatközlők korcsoport szerinti bontása.....	31
7. ábra Az adatközlők iskolai végzettsége	32
8. ábra Adatközlők beosztásának szintje	33
9. ábra Az adatközlők százalékos megoszlása az adott vállalatnál eltöltött munkaévek száma alapján	34
10. ábra Az adatközlők nyelvtudásának szintje	35
11. ábra Más nemzetiségű partnerrel folytatott kommunikáció rendszeressége	36
12. ábra Preferált kommunikációs csatorna.....	37
13. ábra Preferált kommunikációs csatorna nemek szerinti bontása	38
14. ábra A hagyományos és az online kommunikációs formák összehasonlítása a kommunikációs félreértések ritkasága alapján	39
15. ábra Az üzenet torzulásának mértéke az egyes kommunikációs csatornák esetében	40
16. ábra Legtöbb kommunikációs félreértés.....	41
17. ábra Adatok elemzése a preferált kommunikációs csatorna és a csatornákon előforduló legtöbb félreértés vonatkozásában	42
18. ábra Preferált kommunikációs csatornák a félreértések tisztázására	43
19. ábra Szinkron kommunikációs csatornák összehasonlítása a kommunikációs félreértések gyakorisága alapján.....	44
20. ábra Az online szinkron és aszinkron kommunikációs csatornákon előforduló legtöbb kommunikációs félreértés.....	45
21. ábra Szinkron kommunikációs csatornák összehasonlítása a félreértések tisztázásának alkalmassága alapján	46

22. ábra Szinkron kommunikációs csatornák összehasonlítása az alapján, hogy mely csatornán keresztül értik meg egymást leginkább a kommunikációs partnerek	47
23. ábra Torzulások mértéke a szinkron kommunikációs csatornák esetében	48
24. ábra A kommunikációs félreértések leggyakoribb okai.	49
25. ábra A kommunikációs félreértések rangsorolása	50
26. ábra A videóhívás során előforduló zajforrások torzulásának mértéke	51
27. ábra Kommunikációs félreértések gyakorisága az anyanyelvi és nem anyanyelvi beszélők vonatkozásában.	52
28. ábra A hallott szövegértés és a kommunikációs partner anyanyelvi és nem anyanyelvi vonatkozásai	52

2. sz melléklet: A kutatáshoz használt kérdőív

Kedves Kitöltő!

Schütt Judit vagyok, a Magyar Agrár – és Élettudományi Egyetem emberi erőforrások szakos, végzős hallgatója. Szakdolgozatom elkészítéséhez kérem, hogy töltsse ki az alább található kérdőívet, amelynek témája az **online kommunikáció kihívási eltérő kulturális háttérű munkatársak együttműködése során**.

A kérdőív kitöltése anonim módon történik, a válaszokból nyert adatokat kizárólag a szakdolgozatom elkészítéséhez fogom felhasználni.

A kérdőív összesen 21 kérdést tartalmaz, amelynek kitöltése kb. 10 percet vesz igénybe.

Válaszait előre is köszönöm!

Schütt Judit

1. Az Ön neme

- Férfi
- Nő

2. Ön melyik korcsoportba tartozik

- 24 – 30 év
- 31 – 40 év
- 41 – 50 év
- 50 év feletti

3. Kérem, jelölje be az Ön legmagasabb iskolai végzettségét.

- Érettségi
- Felsőfokú tanulmányok
- Főiskolai diploma (BA/Bsc)
- Egyetemi diploma (MA/Msc)
- Tudományos fokozat

4. Kérem, hogy jelölje be beosztásának szintjét!

- Alkalmazott
- Alsószintű vezető (Team leader)
- Középszintű vezető (Manager)
- Felsőszintű vezető

5. Kérem, jelölje be, hogy mióta dolgozik a jelenlegi munkahelyén?

- 0 – 3 éve
- 4 – 6 éve
- 7 – 9 éve
- Több, mint 9 éve

6. Kérem, jelölje a mindennapi munkavégzés során használt idegennyelv tudásának szintjét!

	Alapszintű	Középszintű	Magas szintű
Beszédképesség	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hallott szöveg értése	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Írásbeli készség	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olvasott szöveg értése	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Kérem, jelölje be, hogy munkája során milyen gyakran kommunikál más nemzetiségű kollégájával vagy vezetőjével!

- Naponta
- Heti rendszerességgel
- Havi rendszerességgel

Egyéb: _____

8. Kérem, jelölje be, hogy a felsorolásban szereplő kommunikációs csatornák közül melyiket **preferálja** akkor, amikor közvetítő nyelv használatával (*pl.: angol*) más kulturális háttérű *beosztottjával / munkatársával / felettesével* kommunikál.

- Elektronikus levelezés (e-mail)
- Chat
- Hanghívás
- Videóhívás
- Hagyományos, személyes kommunikáció

Egyéb: _____

9. Kérem, jelölje be, hogy tapasztalatai alapján közvetítő nyelv (*pl.: angol*) használatakor az eltérő kulturális háttérű *beosztottjával / munkatársával / felettesével* folytatott kommunikáció során mely esetekben a **legritkábbak** a kommunikációs félreértések.

- Elektronikus levelezés (e-mail)
- Videóhívás
- Hagyományos, személyes kommunikációs

10. Kérem, jelölje a skálán, hogy közvetítő nyelv (*pl.: angol*) használatakor az eltérő kulturális háttérű *beosztottjával / munkatársával / felettesével* folytatott kommunikáció során, a lentebb található kommunikációs csatorna **milyen mértékben torzítja** az üzenetet.

	Egyáltalán nem	Kis mértékben	Közepes mértékben	Közepesenél nagyobb mértékben	Nagy mértékben	Teljes mértékben
Elektronikus levelezés (e-mail)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Videóhívás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hagyományos, személyes kommunikáció	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Kérem, jelölje be, hogy közvetítő nyelv (*pl.: angol*) használatakor az eltérő kulturális háttérű *beosztottjával / munkatársával / felettesével* folytatott kommunikáció során mely esetben fordul elő a **legtöbb** kommunikációs félreértés.

- Elektronikus levelezés (e-mail)
- Videóhívás
- Hagyományos, személyes kommunikáció

12. Ön szerint a felsorolásban szereplő kommunikációs csatornák közül melyik a **legalkalmasabb** arra, hogy közvetítő nyelv (*pl.: angol*) használatával az eltérő kulturális háttérű *beosztottjával / munkatársával / felettesével* **tisztázzák a kommunikációs félreértéseket?**

- Elektronikus levelezés (e-mail)
- Videóhívás
- Hagyományos, személyes kommunikáció

13. Kérem, jelölje be, hogy a felsorolásban szereplő kommunikációs csatornák közül mely esetekben fordul elő a **legritkábban**, hogy eltérő kulturális háttérű *beosztottja / munkatársa / felettese* közvetítő nyelven (*pl.: angol*) történő kommunikáció esetén **nem érti meg, vagy félreérti** az Ön mondanivalóját.

- Chat
- Hanghívás
- Videóhívás

14. Amikor más kulturális háttérű *beosztottjával / munkatársával / felettesével* közvetítő nyelv segítségével (*pl.: angol*) kommunikál, akkor tapasztalatai szerint a felsorolásban szereplő csatornák közül mely esetekben történik a **legtöbb** kommunikációs félreértés?

- Chat
- Hanghívás
- Videóhívás

15. Tapasztalatai alapján mely kommunikációs csatorna a **legalkalmasabb** arra, hogy más kulturális háttérű *beosztottjával / munkatársával / felettesével* a közvetítő nyelv (*pl.: angol*) segítségével **tisztázzák a kommunikációs félreértéseket**?

- Chat
- Hanghívás
- Videóhívás

16. Ön szerint közvetítő nyelv (*pl.: angol*) használatakor mely kommunikációs csatornán lehet a **leginkább megérteni** az eltérő kulturális háttérű *beosztottja / munkatársa / felettese* mondanivalóját?

- Chat
- Hanghívás
- Videóhívás

17. Kérem, jelölje be a lentebb található skálán, hogy tapasztalatai alapján az egyes kommunikációs csatornákon **mennyire torzul** az üzenet, amikor eltérő kulturális háttérrel rendelkező *beosztottjával / munkatársával / felettesével* közvetítő nyelv (*pl.: angol*) segítségével kommunikál.

	Egyáltalán nem	Kis mértékben	Közepes mértékben	Közepesenél nagyobb mértékben	Nagy mértékben	Teljes mértékben
Chat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hanghívás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Videóhívás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Kérem, jelölje be, hogy közvetítő nyelv (pl: angol) használatakor az eltérő kulturális háttérű beosztottjával / munkatársával / felettesével folytatott videó kommunikációja során miből adódik a **legtöbb** kommunikációs félreértés.

- Nonverbális jelzések félreértéséből vagy azok hiányából
- Nyelvi különbségekből adódóan (közvetítő nyelv eltérő szintű ismerete)
- Sztereotípiából adódó félreértések
- Szorongás más kulturális háttérű kommunikációs partnerével szemben
- Egyéb: _____

19. Kérem, **rangsorolja** a közvetítő nyelv (pl: angol) használatakor az eltérő kulturális háttérű beosztottjával / munkatársával / felettesével folytatott videó kommunikációja során felsorolt kommunikációs **félreértéseket okait**.

- 1- leggyakoribb oka a félreértéseknek
- 2- gyakori oka a félreértéseknek
- 3- ritka oka a félreértéseknek
- 4- legritkább oka a félreértéseknek

	1.	2.	3.	4.
Nonverbális jelzések félreértése vagy azok hiánya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nyelvi különbségekből adódó félreértések (közvetítő nyelv eltérő szintű ismerete)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sztereotípiából adódó félreértések	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Szorongás más kulturális háttérű kommunikációs partnerrel szemben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Kérem, jelölje be, hogy tapasztalatai alapján a közvetítő nyelv (*pl: angol*) használatakor **milyen mértékben torzul** az üzenet, amikor eltérő kulturális háttérű *beosztottjával / munkatársával / felettesével* kommunikál.

	Egyáltalán nem	Kis mértékben	Közepes mértékben	Közepesenél nagyobb mértékben	Nagy mértékben	Teljes mértékben
Nonverbális jelzések félreértése vagy azok hiánya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nyelvi különbségekből adódó félreértések (közvetítő nyelv eltérő szintű ismerete)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sztereotípiából adódó félreértések	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Szorongás más kulturális háttérű kommunikációs partnerrel szemben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Kérem, jelölje be, hogy közvetítő nyelv (*pl: angol*) használatakor az eltérő kulturális háttérű *beosztottjával / munkatársával / felettesével* folytatott videó kommunikációja során, mely esetben fordul elő **gyakrabban** kommunikációs félreértés

- Amikor a közvetítő nyelv a kommunikációs partner anyanyelve
- Amikor a közvetítő nyelv más, mint a kommunikációs partner anyanyelve

NYILATKOZAT

a szakdolgozat¹ nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Schütt Judit
A Hallgató Neptun kódja: DA6JYZ
A dolgozat címe: Az online kommunikáció kihívásai egy adott multinacionális vállalat esetében
A megjelenés éve: 2022
A tanszék neve: Humántudományi Szakképzési Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat² egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemitulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe.

Kelt: Budapest, 2022 év október hó 24 nap



Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

A **Schütt Judit** (hallgató Neptun azonosítója: **DA6JYZ**) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot¹ áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*³

Kelt: Gödöllő,, 2022. október 23.


Belső konzulens

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő aláhúzendó.

³ A megfelelő aláhúzendó.