

SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM
APÁCZAI CSERE JÁNOS PEDAGÓGIAI,
HUMÁN- ÉS TÁRSADALOMTUDOMÁNYI
KAR

NEMZETKÖZI TANULMÁNYOK ÉS
KOMMUNIKÁCIÓ TANSZÉK

KULTÚRA, KOMMUNIKÁCIÓ, NEMZETKÖZI
KAPCSOLATOK
CULTURE, COMMUNICATION, INTERNATIONAL
RELATIONS

SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM
APÁCZAI CSERE JÁNOS PEDAGÓGIAI, HUMÁN- ÉS
TÁRSADALOMTUDOMÁNYI KAR

NEMZETKÖZI TANULMÁNYOK ÉS
KOMMUNIKÁCIÓ TANSZÉK

KULTÚRA, KOMMUNIKÁCIÓ, NEMZETKÖZI
KAPCSOLATOK
CULTURE, COMMUNICATION, INTERNATIONAL
RELATIONS

GYŐR, 2023

© Széchenyi István Egyetem

© Szerzők

A kötetet szerkesztették:

Kecskés Petra, Tompos Anikó, Szőke Júlia

A tanulmányokat lektorálták:

*Ablonczyné Mihályka Livia, Galyna Balykina, Kecskés Petra, Nádai Julianna, Szőke Júlia,
Tompos Anikó*

ISBN 978-963-7287-34-3

Előszó

A Széchenyi István Egyetem Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszékén (SZE NTKT) 2018 óta már hagyomány egy online tanulmánykötet megjelentetése. Jelen tanulmánykötet ezt a hagyományt folytatja, de ugyanakkor újdonságot is hoz, hiszen a korábbi sorozat új témával, a nemzetközi kapcsolatokkal bővült, a nyelv témaköre ugyanakkor kikerült, így tulajdonképpen egy új kötetnek tekintjük. Öt évvel ezelőtt az első tanulmánykötet azzal a céllal született meg, hogy a tanszéken folyó kutatásokat bemutassák a tanszék oktatói/kutatói. Ez a cél minden évben bővült, hiszen a tanszék oktatói/kutatói mellett a Széchenyi István Egyetem stratégiai célkitűzéseivel összhangban a tehetséggondozás jegyében már hallgatók, illetve a karok közötti együttműködések jegyében más tanszékek/karok oktatóinak tanulmányai is helyet kaptak, végül pedig a nemzetközi szakmai együttműködések fejlesztésével párhuzamosan a partneregyetemek oktatóinak/kutatóinak munkái is megjelentek. Mindemellett a változó világ változó kutatási témákat is magával hozott, amelynek következménye a tanulmánykötet fő témáinak változása is.

Jelen tanulmánykötet 16 magyar, illetve angol nyelvű tanulmányt tartalmaz. 16 féle aspektusát mutatja be a kultúra-kommunikáció-nemzetközi kapcsolatok rendkívül izgalmas és érdekes világának.

Az első hat tanulmány a kultúra széles körben értelmezett kérdéskörével foglalkozva alkot egy egységet. A kultúrákutatók az elmúlt évszázad második fele óta folyamatosan a fókuszban vannak, köszönhetően annak, hogy aktualitásuk megkérdőjelezhetetlen. A tanulmányok elsősorban a vállalati/szervezeti kultúra területének mutatják be egy-egy érdekes aspektusát, előtérbe helyezve a közösségekben kialakuló motiváció, a munkavállalói elégedettség, a családbarát munkahely, és a 21. századi vezetői kompetenciák fejlesztésének kérdéseit és kihívásait. Ezek mellett megjelent a bizalom kultúrájával foglalkozó tanulmány is, amely a nemzetközi kapcsolatok alakulása szempontjából sem elhanyagolható témát fejteget. Jelen kötetünkben az elmúlt évtizedeket meghatározó dimenzió-alapú kutatások „atyjának”, Hoftsede munkájának és kutatási eredményeinek a legfontosabb kritikáit összegző tanulmányt is közöljük, amely a jövőbeli kutatások szempontjából is lényeges kérdést vizsgál.

A kommunikáció témakörét tágan értelmezve bemutató négy tanulmány szintén egy logikai egységet alkot, a vizsgált kérdések változatossága mellett is. Izgalmas eredménnyel szolgálnak az orosz egyetemi oktatók kommunikatív viselkedésével, illetve az orosz fiatalok kommunikációs kultúrájával foglalkozó tanulmányok, amelyek betekintést is nyújtanak a nemzetközi szinten zajló kommunikációs sajátosságokba. A vállalati kommunikáció témaköre népszerű a kommunikációkutatások körében, így az abban betöltött HR-szerepeket vizsgáló tanulmány újfent izgalmasnak és időszerűnek tekinthető. Az utolsó, kommunikációval foglalkozó tanulmány fókuszában a személyiség hosszú távú kapcsolatok konfliktusai során kialakuló kommunikációs mintázatokban betöltött szerepe áll, amely szintén egy rendkívül aktuális és fontos területe a kommunikáció kutatásának.

A harmadik egységben középpontba kerülnek a nemzetközi kapcsolatok témájában készült tanulmányok. Az egyik tanulmány a visegrádi országok munkaerőpiacát veszi górcső alá az elmúlt száz év két jelentős válsága, a nagy gazdasági világválság és a Covid-19 pandémia időszakában. Foglalkozunk továbbá az Európai Unió kohéziós törekvéseivel, és azon belül is különösen az oktatás, képzés mint beavatkozási altényezők témájával. Érdekes eredményeket közöl a japán munkaerő-migrációs politikát vizsgáló tanulmány. Felettebb izgalmas geopolitikai témát boncolgatnak továbbá az Északi-sarkvidék és Törökország szerepével, valamint Afrika Kína általi újragyarmatosításával foglalkozó tanulmányok, amelyek érdeklődésre tarthatnak számot a kutatók és a gyakorlati szakemberek részéről is.

A kötet szerkesztői köszönetet mondanak a szerzőknek, a lektoroknak és mindazoknak a kollégáknak, akik észrevételeikkel, építő jellegű javaslataikkal segítették a kötet szakmai színvonalának emelését.

A Szerkesztők

Foreword

The Department of International Studies and Communication at Széchenyi István University has published an annual collection of academic articles since 2018. The present volume continues this tradition on the one hand and is new on the other, as the established topics of ‘Culture’ and ‘Communication’ have been expanded with a new one, ‘International Relations’, while ‘Language’ has been removed. Five years ago, the first collection of studies was compiled to provide those interested with insights into the investigations carried out by members of the Department. This goal broadened every year, as in addition to papers written by the researchers of the Department, in line with the strategic objectives of Széchenyi István University, studies compiled by students were included in the context of talent management, as well as research articles written by lecturers of other faculties and departments at the University. Finally, in parallel with the development of international academic cooperation, papers from researchers from partner universities were included. However, the changing world has also brought with it a change in research topics, which has led to a change in the main themes of this volume.

The present collection contains 16 studies in Hungarian and English, covering 16 different aspects of the exciting world of culture, communication and international relations.

The first six papers deal with issues that relate to culture in its complexity. Due to their inevitable relevance, cultural studies have been in the spotlight since the second half of the last century. Four articles focus on interesting aspects of corporate/organisational culture, exploring the issues and challenges of community motivation, employee satisfaction, family-friendly workplaces, as well as leadership competencies in the 21st century. These examinations are followed by a study on the culture of trust, which also addresses a topic indispensable for the development of international relations. The final paper of this unit summarises the most important critiques of the work and research findings of Professor Geert Hofstede, who developed the most powerful model of cultural value dimensions.

The four studies, which represent the topic of communication in a broad sense, also form a logical whole, despite the diversity of the aspects they examine. The studies on the communicative behaviour of Russian university lecturers and that of Russian young people provide insights into communicative specificities in the international arena and present exciting results. Corporate communication is a popular line of research within communication studies, and the paper on the role of HR is a really topical one. The final article on communication focuses on another important area of communication research, namely the role of personality in communication patterns in long-term relationship conflicts.

The third unit comprises studies associated with international relations. The first paper deals with the labour market of the Visegrad countries during two massive crises of our century: the Great Recession and the Covid-19 pandemic. The second article focuses on the cohesion efforts of the European Union in general and education and training in particular. The next study overviews the gradual relaxation of Japan's labour immigration policy. The role of the Arctic, that of Turkey, as well as the re-colonisation of Africa by China, are explored in the final three geopolitical papers; they are believed to be of interest to researchers and practitioners alike.

The editors of the volume would like to thank the authors, the reviewers and all those colleagues who have contributed with their comments and constructive suggestions in order to raise the professional standard of the volume.

The Editors

TARTALOM / CONTENT

1. KULTÚRA – CULTURE	9
KECSKÉS PETRA: MOTIVÁCIÓ KÖZÖSSÉGBEN – FÓKUSZBAN A FELSŐOKTATÁS	10
LAKOSY DÓRA: SZERVEZETI KIHÍVÁSOK A MUNKAVÁLLALÓI ELÉGEDETTSÉG KAPCSÁN	19
NÁDAI JULIANNÁ – PÁTKAINÉ BENDE ANNA: CSALÁDBARÁT MUNKAHELYEK A FIATAL GENERÁCIÓK SZEMSZÖGÉBŐL.....	26
NÉMETHOVÁ, ILDIKÓ: DEVELOPING COMPETENCIES FOR LEADERSHIP IN THE 21ST CENTURY... 38	
PÁLFFY ZSUZSANNA: A BIZALOM KULTÚRÁJA A VISEGRÁDI EGYÜTTMŰKÖDÉS ORSZÁGAIBAN 48	
SZÓKE JÚLIA – ABLONCZYNÉ MIHÁLYKA LÍVIA: A HOFSTEDÉ-ÉRA VÉGE? – AVAGY HOFSTEDÉ KULTURÁLIS DIMENZIÓINAK KRITIKÁJA	60
2. KOMMUNIKÁCIÓ – COMMUNICATION	67
BALYKINA, GALINA – KUDRIAVTSEVA, ELENA: TEACHERS’ COMMUNICATIVE BEHAVIOR IN RUSSIAN UNIVERSITIES.....	68
BALYKINA, GALINA – TSELUIKINA, TATIANA: COMMUNICATIVE CULTURE OF RUSSIAN YOUTH	76
HORVÁTH PATRÍCIA: A VÁLLALATI KOMMUNIKÁCIÓBAN BETÖLTÖTT HR SZEREPEK	82
KESZEI, FLÓRA: THE ROLE OF PERSONALITY IN COMMUNICATION PATTERNS DURING CONFLICTS IN LONG-TERM RELATIONSHIPS.....	93
3. NEMZETKÖZI KAPCSOLATOK – INTERNATIONAL RELATIONS	101
HORVÁTH, PATRÍCIA – KECSKÉS, PETRA – TOMPOS, ANIKÓ: THE IMPACT OF COVID-19 ON THE LABOUR MARKET OF THE VISEGRAD GROUP COUNTRIES	102
KASZALIK ZITA: AZ EURÓPAI UNIÓ KOHÉZIÓS TÖREKVÉSEI – AZ OKTATÁS, KÉPZÉS MINT BEAVATKOZÁSI ALTÉNYEZŐK.....	125
KAWAMOTO, SUZUNE – TOMPOS, ANIKÓ: THE RELAXATION OF JAPAN’S LABOR IMMIGRATION POLICY	133
MÁTÉ ZSÓFIA: TÖRÖKORSZÁG TRANZIT SZEREPE AZ EURÓPAI UNIÓ ENERGIAELLÁTÁSÁBAN 144	
PÁLFFY PATRÍCIA – KECSKÉS PETRA: ÉSZAKI-SARKVIDÉK – A LEHETŐSÉGEK SZÍNTERE VAGY KONFLIKTUSOK OKOZÓJA	157
ZAKAR, MARCELL: NEOCOLONIALISM AS THE CHINESE DO IN AFRICA	166

1. KULTÚRA – CULTURE

MOTIVÁCIÓ KÖZÖSSÉGBEN – FÓKUSZBAN A FELSŐOKTATÁS

KECSKÉS PETRA¹

A motiváció kutatása egyéni szinten különös figyelmet kap elméleti és gyakorlati vonatkozásban is, a csoportokban kifejtett egyéni motivációs hatások összetettségük és komplexitásuk révén kevésbé kerülnek fókuszba. Jelen kutatás abból a gyakorlati tapasztalatból indul ki, hogy csoportban – kiemelt tekintettel a felsőoktatási kurzusokon részt vevő hallgatói csoportokra – az egyéni szintű motiváció módosulhat, az individuumok által alkotott kisebb közösségek átkeretezik az egyéni szinteket. Az interjú megkérdezés célja feltárni az egyéni szintű motiváció csoportra gyakorolt hatását és dinamikáját a felsőoktatási gyakorlati kurzusokra beiratkozott nappali tagozatos hallgatók esetében. Mivel a Széchenyi István Egyetem prioritásai között szerepel a lemorzsolódás csökkentése, az egyéni és csapatszinten megjelenő motiváció vizsgálata kiemelt szerepet tölthet be a folyamatok alaposabb megismerésében és segítséget nyújthat a gyakorlatban is.

Kulcsszavak: motiváció, felsőoktatás, lemorzsolódás

BEVEZETÉS

A pályaválasztás életünk egyik fontos és könnyűnek nem nevezhető döntése, amely számos egyéni és társadalmi, szociális faktort foglal magában. Amikor a középiskolai tanulmányok vége felé közeledve a felsőoktatási rendszerbe való bekerülés kerül kilátásba, az egyéni és a társas motiváció is megjelenik, és ha időben továbbhaladunk, akkor a felsőoktatási intézménybe bekerülve e motivációs tényezők – átkeretezve ugyan, de továbbra is mindkét szinten jelen vannak és kifejtik hatásukat.

Napjainkban a „lemorzsolódás” kifejezés mindennapos a felsőoktatásban, amely olyan probléma elé állítja az intézményeket, amely kezelést, beavatkozást igényel. Számos hazai egyetem kezdte meg saját programjait e terület orvoslására, többek között a Széchenyi István Egyetem is, amely jelen kutatás helyszínét is adja.

A felsőoktatási lemorzsolódás több szinten értelmezhető, ahogy igaz ez a motiváció szintjére is – ezt szem előtt tartva jelen tanulmány célja, hogy először elméleti alapon ismertesse a felsőoktatási lemorzsolódás főbb hátterét, majd kitérjen a motiváció egyéni és csapatszinten megjelenő jellegzetességeire. A korábbi kutatások és eredményeik adják azt a teoretikus keretet, amely a feltáró jellegű, interjú megkérdezés formájában megvalósuló empirikus kutatás alapját jelenti.

¹ adjunktus, Széchenyi István Egyetem, Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék, E-mail: kecskes.petra@sze.hu

A megkérdezés a Széchenyi István Egyetem Nemzetközi Tanulmányok alapszakos nappali tagozatos hallgatói körében zajlik, egyéni félig strukturált interjúk formájában. A kutatás célja, hogy azonosításra kerüljenek azok a faktorok, amelyek egyéni szinten, továbbá csoportszinten motivációs tényezőként jelennek meg a felsőoktatásban maradás, egyúttal a lemorzsolódás elkerülése végett. Ezáltal – szorosan kapcsolódva az egyetemi lemorzsolódást csökkentő projekthez – kifejezetten a szakspecifikus faktorok meghatározása lehetséges, amely segíti szakmentori feladataim magasabb szintű ellátását, a szakmentori rendszer fejlesztését, és egyúttal a lemorzsolódás csökkentésében is szerepet játszhat.

LEMORZSOLÓDÁS CSÖKKENTÉSE A FELSŐOKTATÁSBAN

Az utóbbi évek hazai felsőoktatásban végbemenő változásai révén a felsőoktatási intézmények számára kiemelt prioritásként fogalmazódik meg a lemorzsolódás csökkentése. A lemorzsolódás terminológiai hátterének áttekintése elengedhetetlen, ha annak kutatásával, megértésével szeretnénk foglalkozni a gyakorlatban.

Szemerszki (2018) rávilágít a felsőoktatási lemorzsolódás fogalmának komplexitására és kifejti, hogy a „*felsőoktatási lemorzsolódás (...) általánosan azokra az esetekre használatos, amikor a beiratkozott hallgató végzettség nélkül hagyja el a felsőoktatást*” (Szemerszki, 2018, 15). Hozzáteszi, hogy különféle szinteken értelmezhető a lemorzsolódás, így beszélhetünk az adott képzés vagy szak, az adott intézmény vagy a teljes felsőoktatási rendszer elhagyásáról.

Tinto (1975) lemorzsolódással foglalkozó munkája átfogó formában ragadja meg a témát, és annak alapvető szakirodalmaként hivatkozzák azóta is. A tanulmányban a szerző kitér arra, hogy már eleve meghatározó az a motiváltsági szint, az az elhivatottság, valamint azok a kompetenciák és jellemzők, amelyekkel az adott felsőoktatási intézménybe bekerülő hallgató a felvétel előtt rendelkezik. Mielőtt a tanulmányok végzése közben bekövetkező lemorzsolódási faktorok áttekintésére kerülne sor, fontos tisztában lenni az időben korábban, vagyis még a felvételt megelőző időszakban jelen lévő tényezőkkel. Ennek gyakorlati példája legtöbbször olyan formában mutatkozik meg, amikor a felsőoktatásba kerülő hallgató az első félévét követően dönt a szak, az intézmény vagy a felsőoktatási rendszer elhagyásáról.

A sikeres felvételt követően Tinto (1975) véleménye szerint a legfontosabb kérdés a lemorzsolódás elkerülése tekintetében a sikeres integrálódás. Az integráció minden szinten szükséges, tehát a hallgatótársakkal, az oktatókkal kialakított társas kapcsolatok, a csoportszintű integráció, de természetesen az intézményi integráció (magasabb dimenzióként tekintve az intézményre, mint csoportra) is. Az egyéb háttértényezők, mint a társadalmi és gazdasági státusz, a biztos és támogató családi légkör szintén releváns faktorokként szerepelnek a felsőoktatásban maradás mellett. Az intézményi integrálódás sikerességéhez társul az intézményi elkötelezettség is, amely szintén fontos összetevője a lemorzsolódás elkerülésének Tinto (1975) szerint.

Csók és szerzőtársai (2018) széleskörű kvalitatív kutatás keretében vizsgálták azokat a háttértényezőket, amelyek a lemorzsolódáshoz vezetnek felsőoktatási hallgatók körében. Az eredmények azt mutatják, hogy a családi és szociokulturális háttértényezők jelentik a legfőbb okokat, melyet a kellő motiváció hiánya és a nem megfelelő tanulási eredmények végett érzett kudarc – mint pszichés faktor – befolyásol elsődlegesen. Az interjúk során megkérdezett hallgatók arra is kitértek, hogy már a felsőoktatási rendszerbe kerülést megelőzően fontos lenne a pályaaorientáció, amely jelenleg is adott és működik, de hatékonysága és tudatossága a visszajelzések miatt megkérdőjelezhető. A folyamatos nyomonkövetés tehát segíthet a tanulmányok sikeres végigvitelében. A kutatás kimutatta továbbá azt is, hogy az esetek többségében nem jellemezhető kizárólag egyetlen okkal a lemorzsolódás, általában összetett, több kiváltó tényező együttes fennállása esetén következik be (Csók és mtsai., 2018, 58).

Annak ellenére, hogy a lemorzsolódás a felsőoktatásba való bekerülést követően bármikor bekövetkezhet, különösen az elsőéves hallgatók támogatásával foglalkoznak az intézmények – köztük a Széchenyi István Egyetem is. 2019-ben vette kezdetét egy európai uniós projekt keretében megvalósuló kutatás és annak eredményeire építő beavatkozások gyakorlati alkalmazása, amely egy ún. szakmentori rendszer kiépítését hívta életre. Az oktatói szakmentor rendszer célja, hogy az alapszakon tanulmányaikat megkezdő elsőéves hallgatók eligazodását segítsék, tanulmányaikhoz kapcsolódó adminisztrációs, szakmai és tanulásmódszertani kérdések vonatkozásában (Benyák 2019).

Jelen tanulmány erre a konkrét intézményre (Széchenyi István Egyetem) és az általa alkalmazott gyakorlati beavatkozásokra és folyamatokra fókuszál, mind az elméleti, mind a gyakorlati kutatást tekintve. A tanulmány szerzője a Nemzetközi Tanulmányok és az International Relations alapszakok oktatói szakmentoraként a projekt gyakorlati megvalósításában vesz részt, amely révén közvetlen rálátása van az érintett szakokra bekerülő hallgatók mentorálásával kapcsolatban, ezért a szűkítés e két szakra vonatkozik. Benyák (2019) a tevékenységet információszolgáltatásként, valamint konzultációként definiálja a tanácsadás típusait alapul véve, amely a későbbiekben – 2023 őszétől kezdve – órarendi kurzus formájában is bekerülhet az azt bevezető alapszakok esetében.

MOTIVÁCIÓ EGYÉNI ÉS CSAPATSZINTEN

Amikor a lemorzsolódáshoz kapcsolódó tanulmányi eredményesség kerül fókuszba a szakirodalmakban, akkor elsősorban az egyéni szintet vizsgálják – mind a motiváció, mind a teljesítmény, illetve a tanulási hajlamra vonatkozóan. Maga a pályaválasztás is releváns tényező (Mohács–Fényes 2020), ahogy Tinto (1975) is megfogalmazta, már a felsőoktatási rendszerbe kerülést megelőzően megjelennek azok a motivációs tényezők, amelyek determinálják a későbbi lemorzsolódási faktorokat, szinteket is.

A pályaválasztást Kenderfi (2012) mind egyéni, mind társadalmi, társas szinten jelen lévő faktorok által meghatározott döntésként jellemzi, melyek között elsőként említi a személyiséget – annak összetettségével együtt. Jelen kutatásnak nem célja a pályaválasztási tényezők részletes áttekintése, sem elméleti, sem gyakorlati szempontból, így e faktorok együttesen, a motivációs tényezők részeként kerülnek kezelésre és tárgyalásra.

A motivációval foglalkozó kutatások és modellek elsősorban az egyéni, individuum szinten megjelenő motivációra összpontosítanak, legyen szó az üzleti életről, vagy az iskolarendszerről (vö.: Náday 2022; Ablonczyné Mihályka–Pongrácz 2020; Kovács–Kecskés 2021). Mindazonáltal, hogy az egyéni motiváció elemzése kiemelten fontos, az egyént nem célszerű kizárólag kiemelve a társas közegéből önállóan vizsgálni (Kecskés 2022). A közösség, a csapat, a csoport – legyen szó bármilyen formában és méretben megvalósuló közösségről – hat az egyéni szintre. A közösségek egyéni szintekből épülnek fel, amelyek kölcsönhatásokat, egymásra hatásokat eredményeznek, ebből a szempontból releváns a motiváció vizsgálata az egyéni szinten túlmenően, kiegészítve a csoportszintű motivációval.

E célt szem előtt tartva jelen kutatás célja feltáró jelleggel az, hogy azonosítsa a felsőoktatási hallgatók körében megjelenő egyéni motivációs faktorok csapatra gyakorolt hatását, erősségét, továbbá feltérképezze azokat a faktorokat, amelyek révén a lemorzsolódás csökkenthető, illetve elkerülhető.

MOTIVÁCIÓ A GYAKORLATBAN – AZ INTERJÚS MEGKÉRDEZÉS EREDMÉNYEI

A Nemzetközi Tanulmányok alapszak nappali tagozatos képzése 6 félévet ölel fel, mely időszak során számos mérföldkövet tartogat a hallgatók számára. Ezek a mérföldkövek nemcsak a tanulmányaikhoz kapcsolódnak közvetlenül, hanem a magánéletüket, társas kapcsolataikat, kognitív folyamataikat, valamint a munka világába való bekapcsolódásukat is érintik. E mérföldkövek és szakaszok számos ponton motivációs faktorként, vagy éppen a motivációt gátló tényezőként lépnek fel.

A kutatás elsődleges célja feltérképezni azokat a tényezőket, amelyek akár pozitív, akár negatív hatással vannak a hallgatók előrehaladására, illetve a lemorzsolódás bekövetkeztére. Az empirikus kutatás félig strukturált interjúk formájában valósult meg 2022. augusztus és november között személyes és online formában egyaránt. A kutatásba a Széchenyi István Egyetem Nemzetközi Tanulmányok alapszakos, nappali tagozatos hallgatói kerültek bevonásra, összesen 17 hallgató részvételével, akik vegyesen mindhárom évfolyamon végzik tanulmányaikat.

A kérdések összeállításakor kiemelt cél volt megadni a lehetőséget a hallgatóknak arra, hogy egy-egy konkrét motivációt, lemorzsolódást érintő strukturált kérdést követően egyénileg irányítsák a további témaköröket, annak megfelelően, hogy milyen indokokat, tényezőket emeltek ki a vizsgált terület kapcsán. Jelen tanulmány a hallgatók főbb demográfiai adatait alapul véve az életrésztüket, a tanulmányi eredményeiket, jelenlegi tanulmányi státuszukat és jövőbeli terveiket összesítve ismerteti. Ez a megközelítés lehetővé teszi a kutatás céljának elérését, a hallgatói motivációk lemorzsolódás megelőzésében betöltött szerepét és arra is kitér, hogy mely faktorok esetében jelenik meg a motiváció közösségi jellege.

A vizsgálatba vont hallgatók közül 6 fő az első, 6 fő a második és 5 fő a végzősök, azaz a harmadévesek közül került ki. Életkoruk tekintetében elmondható, hogy nincsenek kiugró értékek, ez a mintába kerülés egyik kritériumaként került meghatározásra², vagyis az első évfolyamos hallgatók 18–19 évesek, a második évfolyamos hallgatók a 19–20 évesek, a végzős hallgatók pedig a 20–21 évesek közül kerültek ki. A nem szerinti megoszlás nem releváns jelen kutatás szempontjából. További közös vonás valamennyi hallgató (n=17) esetében, hogy a Széchenyi István Egyetem az első felsőoktatási intézmény, ahol megkezdték tanulmányaikat, és ugyanez elmondható a Nemzetközi Tanulmányok szakról, mint képzésről is – korábban nem folytattak sem más intézményben, sem más képzésen felsőfokú tanulmányokat.

A hallgatók élethelyzetére vonatkozó információk esetében vegyes képet látunk arról, hogy ki milyen szociális háttérrel rendelkezik, és ebből mennyit oszt meg. A korábbi kutatások kimutatták, hogy a család támogató hozzáállása és a támogató légkör mellett a szociális háttér (közvetlen családtagok és barátok végzettsége, életkörülményei, pénzügyi helyzet, stb.) is meghatározó faktorok a lemorzsolódás témakörében – e faktorok jelen megkérdezésben is előkerültek. Valamennyi esetben azonban mint motiváló, illetve mint aktivizáló tényezők – melyre konkrét példákat is hoztak a hallgatók. Volt, aki épp a családja kevésbé jó anyagi helyzetét emelte ki, mint a felsőoktatásba való jelentkezés fő motívumát és ezt szem előtt tartva ér el sikereket a tanulmányaiban (2. évfolyamos hallgató). Alapvetően azonban elmondható e szociális faktorokról, hogy a szociális háttér támogatóan hat a hallgatókra – legyen szó a család felépítéséről (pl. elvált szülők, testvérek száma), a család anyagi helyzetéről vagy a lakhatási körülményekről.

A szociális helyzethez kapcsolódóan, de mégis külön faktorként kezelve jelentek meg az interperszonális kapcsolatok az interjú megkérdezés során, mely – ahogy az 1. táblázatban is látható – többféle személyközi kapcsolatra vonatkoztatva jelenik meg és hatása is összetettebb a megkérdezett hallgatók körében. A családi kötődésű kapcsolatok esetében nem csupán a szülői és testvérei relációkat említették meg a hallgatók, hanem a nagyszülők, az unokatestvérek és a keresztszülők szintén megnevezésre kerültek. Az e típusú kapcsolatok esetében mindenki kiemelte a támogató szerepet és azt, hogy ezek a kapcsolódások erősítik őket a tanulásban, motiválják őket a felsőoktatási intézményben és a megkezdett képzésben maradásban. A baráti és szaktársakkal, iskolatársakkal kialakult kapcsolatok külön említést kaptak valamennyi esetben az interjú során, ebben az esetben megmutatkozott a motiváció közvetett, nem tudatos, nem célirányos, de közösségi hatása is. Az, hogy a megkérdezett hallgatók barátaik, baráti társasága tanul-e felsőoktatási intézményben, milyen lehetőségekhez jutnak ezáltal (pl. szociális és egyéb ösztöndíjak, külföldi részképzésben való részvétel, szórakozási lehetőségek) erős pozitív befolyásoló tényezőknek tekinthetők a lemorzsolódás elkerülése vonatkozásában. Az interjú során azonban kiderült, hogy ezek a faktorok nem tudatosan hatnak a felsőoktatásban maradásra, rákérdezve azonban bebizonyosodott, hogy fontosak a megkérdezetteknek a barátaikkal folytatott

² E kritérium azért került meghatározásra, hogy az évfolyamok szerinti csoportosítás életkor tekintetében viszonylag homogén mintát mutasson és az életkorok alapján más élethelyzetben lévő hallgatók ne torzítsák a kutatási eredményeket.

beszélgetés közben. A szaktársak, évfolyamtársak, illetve a korábbi középiskolás társak hatása elsősorban szintén nem tudatosan jelenik meg – ám kifejezetten a tanulmányi eredményekre, az egyéb tevékenységek végzésére (pl. TDK részvétel, külföldi részképzésen való részvétel, események, rendezvények látogatása) hat pozitívan, motiválóan. A párkapcsolat esetében 9 hallgató visszajelzése vehető figyelembe, azonban ez az interperszonális reláció megosztó képet mutat. Hat hallgató esetében a támogató, motiváló és előremutató kapcsolati jelleg jelenik meg a párkapcsolatuk vonatkozásában, azonban három fő olyan példát is említett, amelyek elgondolkodtatóak voltak számukra a szak, valamint az intézményváltás tekintetében. A földrajzi távolság két esetben került nevesítésre, amely az intézményváltás lehetőségét vetette fel két hallgató esetében – mivel mindketten végzős hallgatók, a továbbtanulás során igyekeznek ezt figyelembe véve jelentkezni másik intézménybe. A lemorzsolódás tehát e faktor hatására – legalábbis a mintában szereplő megkérdezett hallgatók esetében – mint lehetséges következmény fennáll, ráadásul olyan faktorról van szó, amely kevésbé kerül fókuszba, nem „beszédtema” az oktatói-hallgatói mentortevékenység kapcsán, viszont érdemes rá figyelni.

A tanulmányi eredmények és az előrehaladás kapcsán többféle konkrét faktort neveztek meg a hallgatók, általában az évfolyamuknak megfelelően előtérbe kerülő előrehaladási követelményeket és feladatokat kiemelve. A végzős évfolyamon tanulók számára kulcskérdés a kimeneti követelményeknek való megfelelés elérése és ezek dokumentációjának sikeressége, míg az első és második évfolyamos hallgatók számára előtérbe kerül a tanulmányi eredmény és az azon alapuló tanulmányi átlag kérdésköre. Szintén egyre hangsúlyosabban jelenik meg az alapvető tanulmányi teljesítményt meghaladó extra feladatok, versenyek és egyéb szakmai, tudományos tevékenységek motiváló hatása, amelyek egyrészt az aktuális tanulmányokban, másrészt a későbbi továbbtanulás, valamint a munkahelyi elhelyezkedés szempontjából is relevánsak. Ez a hallgatói felismerés fontos, hiszen az egyéni célokhoz kapcsolódó motiváció nagyon erős tud lenni – azonban itt is megmutatkozik a motiváció közösségi jellege, hiszen többen kiemelték, hogy a szaktársak versenyekre való jelentkezése, korábbi sikerei őket is motiválják a részvételre, így ösztönzőleg hatnak egymásra, egymás teljesítményére.

1. táblázat Az interjú megkérdezés eredményei

	Az interjúban megnevezett konkrét faktorok	Lemorzolódásban betöltött szerep
Szociális háttérhez kapcsolódó tényezők	<ul style="list-style-type: none">• család felépítése (elvált, vagy együtt élő szülők; mozaikcsalád; testvérek száma),• család anyagi helyzete (aktív keresők száma a családban; tanulmányok költségeinek fedezése),• lakhatási körülmények (kollégium, albérlet, saját lakás, ingázás)	Támogató környezet – még a nehezebb körülmények is motiváló faktorként jelennek meg a jelentkezéskor és a tanulmányok során folyamatosan (n=15).
Interperszonális kapcsolatok	<ul style="list-style-type: none">• szülővel való kapcsolat,• párkapcsolat,• testvérekkel való kapcsolat,• egyéb rokoni kapcsolatok,• barátokkal kialakított kapcsolatok,• szaktársakkal, évfolyamtársakkal való kapcsolatok	A családi kapcsolatok támogató jellege minden esetben megmutatkozik (n=17), a párkapcsolat több esetben elgondolkodtató volt, az egyéb interperszonális kapcsolatok szerepe vegyes, de hatása erős.
Tanulmányi eredmények, előrehaladás	<ul style="list-style-type: none">• tanulmányi átlag,• tárgyak sikeres teljesítése,• nyelvi kimeneti követelmények teljesítése,• szakmai gyakorlat teljesítése,• szakmai, tudományos versenyeken való részvétel	A siker, az adott követelmények teljesítése erősítő, további motiváló tényező; azonban a kudarc, az előzetes saját elvárásoknak való nem megfelelés tovább gyengíti a motivációt és felerősíti az intézményi/képzési távozást.

Forrás: saját szerkesztés, 2023

Az interjú megkérdezés célját tekintve összességében elmondható, hogy a lemorzolódást megakadályozó és egyúttal az intézményi, képzési, felsőoktatási bent maradáshoz elősegítő tényezők listája összetett, a hallgatók által megnevezett tényezők azonban az előzetes kutatások eredményei alapján csoportosíthatóak (lásd 1. táblázat). A konkrét faktorok több esetben megközelítőleg homogén képet mutatnak, ez azonban valószínűleg a mintába kerülés kritériumaként definiált követelményeknek is köszönhető (nem kerültek megkérdezésre olyan hallgatók, akik már lemorzolódó hallgatóknak számítanak valamilyen szempontból).

ÖSSZEGZÉS

A lemorzolódás többféle szinten értelmezhető az áttekintett szakirodalmak alapján, vizsgálata empirikus kutatási módszerek segítségével ebből fakadóan szintén komplex és többféle megközelítést feltételez. A tanulmány célja a témához kapcsolódó elméleti keretek áttekintését követően az volt, hogy félig strukturált interjú formájában felmérje azokat a faktorokat, amelyek a hallgatók aspektusából mint a lemorzolódást megakadályozó, vagy éppen elősegítő tényezőként jelennek meg a felsőfokú tanulmányaik vonatkozásában, továbbá azonosításra

kerülhessenek azok az elemek, amelyek a motivációban egyéni és csoport szinten fejtik ki hatásukat.

A kutatásba vont 17, a Széchenyi István Egyetem Nemzetközi Tanulmányok alapszakjának nappali tagozatos hallgatóval végzett interjúk alapján elmondható, hogy alapvetően három fő faktorcsoportot szükséges vizsgálni, amelyek magukban foglalják egyrészt 1) az adott egyén szociális háttérét, 2) az interperszonális kapcsolatokat és 3) a tanulmányi eredményeket és előrehaladást.

A csoportosítás a hallgatók által konkrétan nevesített elemek összesítését követően alakult ki, ám releváns információkat szolgáltat az intézményben végzett ún. szakmentori program fejlesztésében, és ezáltal a lemorzsolódás csökkentésében is. A kutatás folytatása – kiterjesztve az interjúkat további, a vizsgált szakon tanulmányokat végző hallgatóra –, valamint a kérdőíves megkérdezés mint módszertan alkalmazása szintén indokolt lenne az árnyaltabb és átfogóbb kép feltárására.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A kutatás és jelen tanulmány a *Nemzeti Tehetség Program, Nemzet Fiatal Tehetségeiért Ösztöndíj*, röviden az *NTP-NFTÖ-22 B* projekt támogatásával készült.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ablonczyné Mihályka L. – Pongrácz A. (2020): Gondolatok a motivációról vállalati kontextusban. In: Kecskés P. (szerk.): *Nemzeti kultúrák érték- és normaközpontú vizsgálata – Tanulmányok II.*, 8–20. o. Online: https://ntk.sze.hu/images/Kutat%C3%A1s/EFOP_II.%20Tanulm%C3%A1nyk%C3%B6tet_2_020.pdf
- Benyák A. (2019): A szakmentori rendszer első éve a Széchenyi István Egyetemen. In: Makkos A. – Fehér Á. – Pongrácz A. (szerk.): „*Kizökkent világ*” – *Szokatlan és különleges élethelyzetek: a nem-konvencionális, nem “normális”, nem kiszámítható jelenségek korszaka?* XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete, Széchenyi István Egyetem, Győr, 202–212. o.
- Csók C. – Dusa Á. R. – Hrabéczy A. – Novák I. – Karászi Zs. – Ludescher G. – Markos V. – Németh D. (2018): A hallgatói lemorzsolódás és háttértényezői egy kvalitatív kutatás tükrében. In: Pusztai G. – Szigeti F. (szerk.): *Lemorzsolódás és perzisztencia a felsőoktatásban*. Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen, 38–62. o.
- Kecskés P. (2022): Motiváció csapatban – A motivációs csapat térkép értelmezése gyakorlati példán keresztül. In: Kecskés P. – Tompos A. (szerk.): *Kommunikáció, kultúra, nyelv II. – Communication, Culture, Language II.*, 15–23. o. Online: https://ntk.sze.hu/images/Kutat%C3%A1s/NTKT_Kommunikacio_kultura_nyelv_tanulmanykotet4_2022.pdf

- Kenderfi M. (2012): A pályorientáció folyamatának korszerű értelmezése. In: Szilágyi K. (szerk.): *A pályorientáció szerepe a társadalmi integrációban*. Szent István Egyetem, Budapest, 6–11. o.
- Kovács A. – Kecskés P. (2021): Motiváció a koronavírus árnyékában. In: Kecskés P. – Sári D. (szerk.): *Kommunikáció, kultúra, nyelv – Communication, Culture, Language*, 113–120. o. Online:
https://ntk.sze.hu/images/Kutat%C3%A1s/NTKT_Tanulm%C3%A1nyk%C3%B6tet_2021_k%C3%A9sz.pdf
- Mohács M. – Fényes H. (2020): A karriertudatosság és az arra ható tényezők a felsőoktatási hallgatók körében. Egy közép-kelet-európai régióban végzett kutatás eredményei. *Tér Gazdaság Ember*, 3(8), 47–61. o.
- Nádai J. (2022): Értékek és motivációk vizsgálata külföldi egyetemi hallgatók körében. In: Kecskés P. – Tompos A. (szerk.): *Kommunikáció, kultúra, nyelv II. – Communication, Culture, Language II.*, 71–79. o. Online:
https://ntk.sze.hu/images/Kutat%C3%A1s/NTKT_Kommunikacio_kultura_nyelv_tanulmanykotet4_2022.pdf
- Szemerszki M. (2018): Lemorzsolódási adatok és módszertani megfontolások. In: Pusztai G. – Szigeti F. (szerk.): *Lemorzsolódás és perzisztencia a felsőoktatásban*. Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen, 15–27. o.
- Tinto, V. (1975): Dropout from Higher Education: A Theoretical Synthesis of Recent Research. *Review of Educational Research*, 45(1), pp. 89–125.

SZERVEZETI KIHÍVÁSOK A MUNKAVÁLLALÓI ELÉGEDETTSÉG KAPCSÁN

LAKOSY DÓRA¹

A szervezetek számára a munkavállalók megtartása egyre nagyobb kihívást jelent. A dolgozók elégedettsége már nem csupán a bérük mértékétől függ, hanem a szervezet által nyújtott további juttatásoktól is. A szervezetekkel szemben mutatott elégedettséget meghatározzák többek között a rugalmas munkavégzési lehetőségek (rugalmas munkaidő, home office), a munka-magánélet egyensúly megtartása (stressz mértékének kezelhetősége), a szabadidős tevékenységek támogatására (szép kártya), illetve az egészségmegőrzésre (egészségpénztár) irányuló juttatási csomagok. A munkaerőpiacot és a munkavállalói igényeket nagyban befolyásolta a Covid-19 okozta pandémia időszaka, a digitalizáció és az új generációk megjelenése a szervezetekben. A tanulmány a szervezetekkel szemben támasztott fenti kihívásokat hivatott bemutatni, amelyekkel napjainkban meg kell küzdeniük azért, hogy megtartsák munkavállalóikat.

Kulcsszavak: szervezeti kihívások, szervezeti kultúra, elégedettség

BEVEZETÉS

A tanulmány a szervezetekkel szemben állított kihívásokat hivatott bemutatni, amelyekkel a dolgozók motiválása során találkozunk. A szakirodalmi források szerint a munkavállalói elégedettség kulcsfontosságú a cég sikere szempontjából, mivel az elégedett munkavállalók motiváltabbak, nyitottabbak kihívásokra, valamint hatékonyabbak (Wright–Cropanzano 2004).

Jelen tanulmány bemutatja a munkavállalói elégedettség fogalmát, valamint azon elemeket (rugalmas munkaidő, munka-magánélet egyensúly, juttatási csomagok, home office lehetősége), amelyek a szervezetekkel szemben támasztott kihívásokra reflektálva jöttek létre. A kihívások kialakulásában, a munkaerőpiac alakulásában jelentős változásként jelent meg, hogy a munkavállalók számára nem csupán a munkabér mértéke jelent elégedettségi tényezőt. A juttatási csomagok mellett a vezetői stílus, a szervezeti kultúra is hatással bír az elégedettségre a szervezeten belül.

A tanulmány szekunder kutatásra épül, amely a munkavállalók megtartása érdekében tett erőfeszítésekre helyezi a hangsúlyt a juttatások szempontjából, továbbá az ezzel kapcsolatos szervezeti kultúra feltárására.

¹ PhD hallgató, Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola; IT Business Partner, WHC Kft. E-mail: dora.lakosy@gmail.com

MUNKAVÁLLALÓI ELÉGEDETTSÉG

A munkavállalói elégedettségnek nincs pontos, mindenki által elfogadott definíciója, legfőképpen azon oknál fogva, hogy az elégedettség egy szubjektív dolog, aminek mérése mélyinterjúk készítésével valósítható meg legpontosabban. A fogalom alapdefinícióját Locke (1969) nevéhez kötjük, amely értelmében az elégedettség egy örömteli állapot, amely a munkavégzés során jön létre. Azonban a kezdetekben Taylor (1911) csupán a bérhez kötötte az elégedettséget, minden további tényezőt figyelmen kívül hagyott, mint például a munkakörülményeket. Mára tudjuk, hogy az elégedettség sokkal komplexebb elemekből áll. A szervezet tekintetében az „(...) *elégedett állapot akkor következik be, mikor a dolgozók elképzelései, elvárásai a munka, a körülmények, a bér, a vezetés stb. területén találkoznak a vállalat által nyújtottakkal. Ez mindkét fél számára kedvező állapot: a dolgozó jól érzi magát, hisz számára megfelelő körülmények és feltételek mellett végzi munkáját, ebből adódóan jobban is végzi azt, ami a vállalat számára jelent pozitívumot. Ebből arra következtetnek, hogy a vállalat úgy tud magasabb teljesítményt elérni, ha elégedetté teszi dolgozóit.*” (Nagy, 2005, 25).

Az elégedettséget kiváltó okokat számos kutató elemezte; Helzberg (2003) kéttényezős modelljében a munkával kapcsolatos elégedettségi és elégedetlenségi tényezőket csoportosítja. A higiénés besorolásba azon tényezők kerültek, amelyeknek hiánya elégedetlenséghez vezet, ide tartozik a fizetés, a státusz, a munkahely biztonsága, valamint a személyes kapcsolatok. A motivációs tényezők közé tartoznak azok az elemek, amelyek az elégedettség forrásai, mint a fejlődés, karrierépítés lehetősége, az elismerés. Az elégedetlenség forrása a munkafeltételek hiánya miatt alakul ki, az elégedettséget pedig a modell a munka tartalmához köti.

„Papp és Perczel megfogalmazása szerint a munkával való megelégedettség mindazon tényezők tudati reprezentálódása, amelyek a munkakör jellemzőiből adódnak, és amelyek tudati tükröződés útján a konkrét munkakörrel szembeni állásfoglalást befolyásolják. Vagyis a munkával való elégedettség olyan általános attitűd, amely három területről: a sajátos munkatényezők, az egyéni jellemvonások és a munkán kívüli csoportkapcsolatok területéről származó számos specifikus attitűd eredője.” (Angle 1989 idézi Mravikné Homolya–Sebők, 2021, 57).

Összességében elmondható, hogy „(...) az elégedettség egy összetett jelenség, melynek mértéke kihat a szervezet teljes működésére. Azonban a vállalat működése is hatással van a dolgozó elégedettségére. E megállapítás szerint azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a megfelelő teljesítménynek oka és okozata is lehet a munkavállalói elégedettség.” (Mravikné Homolya–Sebők, 2021, 57).

A MUNKAVÁLLALÓI ELÉGEDETTSÉG TÉNYEZŐI

Annak ellenére, hogy az elégedettség ma már nem csupán a bér mértékétől függ, még mindig jelentős szereppel rendelkezik, amely szoros kapcsolatban áll a javadalmazásmenedzsmenttel, amelyben mind a munkáltatónak, mind a munkavállalónak vannak egyéni, illetve közös elvárásai, továbbá amelyekre külső tényezők is hatást gyakorolnak. Az elégedettségre további hatást

gyakorol a rugalmas munkavégzés lehetősége, a munka-magánélet egyensúly megtartása, a munkahelyi környezet, az egészségmegőrzésre, valamint szabadidős tevékenységek támogatására irányuló juttatások. A szervezet belső működése tekintetében a szervezeti kommunikáció és szervezeti kultúra is hatással van a munkavállalói elkötelezettségre (Matiscsákné Lizák 2016). A fejezet az egyes felsorolt elemeket hivatott bemutatni.

A szervezettel szemben állított kihívásokra jelentős hatást gyakorolt a Covid-19 okozta pandémia, a digitalizáció, valamint a munkaerőpiacra érkező új generáció. A Covid-19 pandémia idején a munkavállalók jelentős részének a home office a mindennapi rutinjává vált, amelyet a világméretű járványt követően a legtöbb szervezet megőrzött, egyes esetekben heti kettő vagy három napra. A távoli munkavégzést legfőképp a digitalizáció tette lehetővé, amely segítségével a szervezet képes volt a munkavállalókkal történő kapcsolattartásra. *„A világméretű járvány hatására számos olyan HR-intézkedés került bevezetésre a szervezetek gyakorlatában, melyek nem csak egy újabb pandémiás időszakban alkalmazhatók, hanem amelyeket hatékonyságuk alapján megtartanak az újranyitás időszakában is. Ilyenek például a hibrid munkavégzés, online kommunikáció (értekezlet, konferencia, szerződéskötés, interjú, képzés, tréning), fokozott egészségügyi intézkedések, fokozódó automatizáció/digitalizáció, rugalmas munkaidő”* (Austen et al. 2021, idézi Kőműves et al. 2022). Emellett a munkaerőpiacon megjelent egy új generáció, a Z generáció, amely az 1996–2012 között születetteket öleli fel. A munkáltató számára megjelenésük új kihívásokat jelent, hiszen más elvek mentén képzelik el a munkavállalásukat, mint az idősebb generációk.

Az elégedettséget meghatározó tényezőkhöz meglátásom szerint szorosan kapcsolódik a teljes körű javadalmazás koncepciója, amely a *„(...) javadalmazás minden szempontját szerves és koherens egésként veszi figyelembe. Számos definíciója közül a következő megfogalmazás fejezi ki a legjobban a modell lényegét. A teljes körű javadalmazás felöleli mindazt, amit a munkavállalók a munkakapcsolatban értékelnek. A teljes körű javadalmazás minden eleme, így az alapbér, a teljesítménytől, kompetenciától vagy hozzájárulástól függő bér, a munkavállalói juttatások és a nem pénzbeli ösztönzők, köztük a munkavállalói környezetből származó belső ösztönzők, s maga a munka összekapcsolódik.”* (Armstrong–Murlis 2005 idézi Matiscsákné Lizák 2016). A teljes körű javadalmazás rendszere két csoportra oszlik, a tradicionális, pénzbeli ösztönzőkre, valamint a relacionális, úgynevezett nem pénzbeli ösztönzőkre. Az első csoportba a materiális ösztönzők, míg a másodikba az immateriális, kézzel nem megfogható ösztönzők kerülnek. A teljes körű javadalmazás koncepciója a munkavállalók jövedelmezésének új megközelítését jelenti, amely nemcsak a hagyományos alapbért tartalmazza, hanem számos más elemet is figyelembe vesz. Ez a koncepció arra törekszik, hogy a munkavállalókat a teljes hozzájárulásukért és eredményeikért megfelelően elismerje és megjutalmazza. A teljes körű javadalmazás koncepciója azért fontos, mert elismeri és motiválja a munkavállalók teljesítményét, támogatja a munkahelyi elkötelezettséget és elégedettséget. A teljes körű javadalmazás általában a következő elemeket foglalja magában:

- alapbér;
- teljesítményalapú bónusz;
- juttatások és kiegészítő jövedelmek;
- fejlődési és előrelépési lehetőségek;
- vállalati kommunikáció;
- szervezeti kultúra (Matiscsákné Lizák 2016).

A javadalmazás szempontjából munkavállalói elvárást jelent, hogy az elvégzett munkáért arányos juttatást kapjanak. *„A dolgozók számára is elfogadható arányok kellene, egyrészt „önmagában” az elvárt teljesítmény és az ellenértékként felkínált jövedelem vagy más ellenszolgáltatás között, másrészt a saját jövedelmi pozíciójuk és más, az egyéni összehasonlításba bevont munkakörök között (részben szervezeten belül, részben a külső munkaerőpiaccal összevetve). Ennek hiányában elégedetlenek lesznek saját munkaerejük hasznosulásával (és annak helyével, a szervezettel), ezért más, számukra kedvezőbb feltételrendszert keresnek. Vagy teljesítménytaktikázással, erőfeszítéseik visszafogásával próbálják majd javítani az arányt (esetleg kikényszeríteni ezzel a juttatás növelését), vagy másikat, jobb lehetőségeket kínáló munkahelyet keresnek maguknak – ezek egyike sem javítja a vállalat eredményességét.”* (Karoliny–Poór 2019).

A bér kiegészítéseként, mint béren kívüli juttatás, megjelent a Széchenyi Pihenő Kártya rendszere, amelyet a 76/2018. (IV. 20.) Kormányrendelet szabályoz. A juttatás előnye a mérsékelt adóterhelés, így kedvelt materiális ösztöntő a kis- és középvállalkozások, valamint a nagyvállalatok körében. Az éves adható keret bruttó 450.000 forint, amelyet a munkavállaló felhasználhat a vendéglátás, szabadidő (pl. fürdők, koncertek), szállás terén, egyes esetekben pedig élelmiszerboltokban is. Továbbá a munkavállalók egészségének megőrzésének céljából a szervezetek gyakran vezetnek be egészségpénztár, szemüveg, illetve sportolási támogatást.

A rugalmas munkavégzés olyan munkakörülményeket jelent, amelyek lehetővé teszik a munkavállalók számára, hogy az időbeosztásukat és/vagy a munkahelyüket az igényeikhez és körülményeikhez igazítsák. A rugalmas munkavégzés lehetővé teszi, hogy az alkalmazottak jobban össze tudják egyeztetni a munkájukat a magánéletükkel. Elősegítheti az alkalmazottak hatékonyabb munkavégzését, mivel a munkavégzés időtartamának és időbeosztásának megválasztásával az alkalmazottak hatékonyabban tudják kezelni a munkaterhelést. A munkavállalók motivációját is javíthatja, ami hozzájárulhat a jobb munkateljesítményhez.

A munka-magánélet egyensúly a nem pénzbeli ösztönzőkhöz tartozik, a téma kiemelt szempontot jelent a munkavállalók elégedettsége terén, amellyel az 1960–70-es években kezdtek foglalkozni a kutatások. Kezdetben csupán a gyermekvállalást, valamint a kismamák visszaintegrálását jelentette a munkaerő piacra. Ez a típusú családközpontúság *„egyfajta értékrendi stabilitást ad, s bizonyos értelemben megkönnyíti a család és munka összeegyeztetését, vagy a karrierrel, előremenetellel kapcsolatos dilemmák eldöntését”* (Pongrácz, 2001, 35). Azonban a fogalom ma már bővebb jelentéssel bír, a munka-magánélet egyensúly a jó munkahelyi légkörrel és a hatékony munkavégzéssel áll kapcsolatban (Lehmann 2016).

A kellemes, biztonságos és inspiráló munkakörnyezet segít a munkavállalóknak, hogy jól érezzék magukat a munkahelyükön. A tiszta és rendezett munkaterület, a megfelelő munkaeszközök, valamint azok a szolgáltatások, amelyek elősegítik a kényelmes és hatékony munkát, mind hozzájárulnak a munkavállalók elégedettségéhez.

A kommunikáció kulcsfontosságú a munkavállalói elégedettség szempontjából. A folyamatos kommunikáció segíthet a munkavállalóknak megérteni a cég céljait és az általuk végzett munka hatását. Az elismerés, a visszajelzés és a konstruktív kritika is nagyon fontos az elégedett és motivált munkavállalók számára. A szervezet kommunikációja az a mód, ahogyan a szervezet kommunikál az alkalmazottakkal, az ügyfelekkel és más érdekeltekkel. A szervezeti kommunikáció egy- vagy kétirányú, történhet írásban vagy élő szóban, tartalma lehet informális és formális is. A szervezeti kommunikáció célja egy kölcsönösen előnyös kapcsolat kialakítása és fenntartása a szervezet vezetése és alkalmazottjai között, amely befolyásolja a szervezet sikeres működését (Nyárádi 2002).

Az értékek és a kultúra fontos szerepet játszanak a munkavállalók elégedettségében. A cég által képviselt értékek és a kultúra, tehát összességében a szervezeti kultúra kiemelt szerepet játszik az elégedettségben. *„A szervezeti kultúra alatt a szervezetben megjelenő értékek, attitűdök, szokások, vélekedések, hiedelmek összefüggő rendszerét értjük, amelynek közvetve és közvetlenül tapasztalható részei vannak. A szervezeti kultúra hat a szervezeti tagok viselkedésére, attitűdjére, mivel alakítja a szervezet atmoszféráját, azt, hogy, hogyan bánik tagjaival, céljaival, környezetével és ezáltal befolyásolja a szervezet eredményességét, a változásokhoz való alkalmazkodó képességét.”* (Kovács et al., 2005, 52). Schein megfogalmazásában a szervezeti kultúra *„azon alapvető feltevések mintái, amelyet a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult, és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsek hasonló problémák esetén”* (Schein 1992 idézi Heidrich, 2001, 7).

Azon alkalmazottakat, akiknek alacsony az elégedettségi szintje, nehéz a szervezeti célok megvalósítása érdekében mozgósítani. Az elégedetlen dolgozók hatására megnő a fluktuáció, a munkateljesítmény alacsony szintet képes csak elérni, valamint az erőforrás-kihasználás nem maximalizálható (Gyökér–Krajcsák 2009).

ÖSSZEFOGLALÁS

A tanulmány a munkavállalói elégedettség témáját járta körbe, és úgy találta, hogy az elégedettség hatást gyakorol a szervezetben dolgozók teljesítményére, a fluktuációra és a hiányzások csökkenésére egyaránt, ezért a témára szükségszerűen kiemelten fókuszálni. A tanulmányban bemutatásra került a munkavállalói elégedettség fogalma és modelljei, amelyeket a szakirodalmi áttekintés mentén összegeztem. Ezt követően a munkavállalói elégedettség tényezői kerültek bemutatásra, fókuszálva azok materiális és immateriális csoportjaira.

A teljes körű javadalmazás fogalmát áttekintve megállapítható, hogy az elégedettség tényezői a pénzbeli és a nem pénzbeli tényezők csoportjára oszthatóak. Előbbi csoportba a bér, valamint olyan béren kívüli juttatások tartoznak, mint a Széchenyi Pihenő Kártya, valamint az egészségpénztár vagy a szemüveg-támogatás. A nem pénzbeli juttatásokhoz a rugalmas munkaidő, a home office lehetősége, a munka-magánélet egyensúly, az inspiráló munkakörnyezet, a szervezeti kommunikáció, valamint a szervezeti kultúra sorolható. Ezeket a tanulmány részletesebben is ismertette.

A tanulmány fő konklúziója az, hogy a szervezeteknek egyre nagyobb figyelmet kell szentelniük a munkavállalók, és különösen a Z generációs munkavállalók elégedettségére, amennyiben munkavállalóikat hosszútávon is meg kívánják tartani.

IRODALOMJEGYZÉK

- Angle, H.L. – Perry, J.L. (1981): An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), pp. 1–14.
- Armstrong, M. – Murlis, H. (2005): *Javadalmazásmenedzsment*. KJK–KERSZÖV. Budapest, Hay Group támogatásával.
- Austen, A. – Kremmydas, E. – Szczepanik, M. (2021): HR Activities Amidst COVID–19 Pandemic across Levels of Analysis. *An-nales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia*, 55(2), pp. 8–17.
- 76/2018. (IV. 20.) Kormányrendelet a Széchenyi Pihenő Kártya kibocsátásának és felhasználásának szabályairól <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1800076.kor> (Letöltve: 2023.04.10.)
- Gyökér I. – Krajcsák Z. (2009): Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 50(különszám), 56–61. o.
- Heidrich B. (2001): *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Human Telex Consulting, Budapest.
- Herzberg, F. (2003): One More Time: How Do you Motivate Employees. *Harvard Business Review*, 81(1), pp. 87–96.
- Karoliny Mártonné – Poór J. (2019): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Wolters Kluwer Hungary Kft. (Letöltve: 2023. 05. 18. https://mersz.hu/hivatkozas/YOV1682_102_p13/#YOV1682_102_p13)
- Kovács Z. – Perjés I. – Sass J. (2005): Iskolák szervezeti kultúrája. In: Faragó K. – Kovács Z. (szerk.): *Szervezeti láttelepek*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 51–65. o.
- Kőműves Zs.S. – Dajnoki K. – Pató Gáborné Szűcs B. – Poór J. – Szabó K. – Szabó-Szentgróti G. – Szabó Sz. (szerk.) (2022): *Kilábalás – Újranyitás – Növekedés*. Wolters Kluwer Hungary Kft., Budapest. https://mersz.hu/hivatkozas/m1018kun_42_p10/#m1018kun_42_p10 (Letöltve: 2023.05.20.)

- Lehmann L. (2016): *Autonomy and Work-Life Balance and their Effects on Job Satisfaction*. Faculty of Social and Behavioural Sciences. Thesis. <https://studenttheses.uu.nl/bitstream/handle/20.500.12932/23882/Lehmann%2C%20L.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (Letöltve: 2023.05.21.)
- Locke, E.A. (1969): What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), pp. 309–336.
- Matiscsákné Lizák M. (szerk.) (2016): *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Wolters Kluwer Kft, Budapest. Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/wk44_165_p2/#wk44_165_p2 (Letöltve: 2023.05.19.)
- Mravikné Homolya B. – Sebők M. (2021): Munkavállalói elkötelezettség, elégedettség – empirikus kutatás a közforgalmú gyógyszertárakban. *Vezetéstudomány*, 52(6), 56–70. o.
- Nagy Zs. (2005): A dolgozói elégedettség, mint a szervezet versenyképességének meghatározója. *Marketing & Menedzsment*, 38(5), 24–35. o.
- Nyárádi Gáborné (2002): A belső kommunikáció szerepe közintézményekben. *Múzeumi Közlemények*, 1(1), 15–19. o.
- Pongrácz Tiborné (2001): A család és a munka szerepe a nők életében. *Szerepváltozások*, TÁRKI. <https://docplayer.hu/11613155-A-csalad-es-a-munka-szerepe-a-nok-eleteben.html> (Letöltve: 2023.04.10.)
- Taylor, F.W. (1911): *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers, New York.
- Wright, T.A. – Cropanzano, R. (2004): The Role of Psychological Well-Being in Job Performance: A Fresh Look at an Age-Old Quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), pp. 338–351.

CSALÁDBARÁT MUNKAHELYEK A FIATAL GENERÁCIÓK SZEMSZÖGÉBŐL

NÁDAI JULIANNA¹ – PÁTKAINÉ BENDE ANNA²

A tanulmányban azt vizsgáljuk, hogy a családbarát jelzővel illetett szervezetek miért lehetnek vonzóak a fiatal generációk számára. A tanulmány áttekinti az Y és a Z generációk legfőbb munkahellyel kapcsolatos elvárásait és az általuk legfontosabbnak tartott motivációs tényezőket. A fiatal munkavállalók körében egyre nagyobb szerephez jutnak olyan értékek, mint a rugalmasság, a több szabadidő és a munka-magánélet egyensúlya. Ebbe a sémába jól beleilleszkednek a családbarát vállalatok, melyek rugalmas foglalkoztatási módokkal, és számtalan egyéb intézkedéssel támogatják munkavállalóikat a szakmai és a magánélet jobb összeegyeztetésében. A témát az eddigi hazai és nemzetközi szakirodalomban megjelent kutatások eredményei alapján mutatjuk be.

Kulcsszavak: generációk, munka-magánélet egyensúly, családbarát munkahelyek

BEVEZETÉS

A tanulmány középpontjában az Y és Z generációk vizsgálata áll abból a szempontból, hogy mennyire tekinthetők ideálisnak számukra a családbarát munkahelyek.

Az utóbbi években egyre nagyobb figyelem irányult a családbarát szemlélettel rendelkező vállalatokra a fiatal generációk részéről. Ennek fő oka, hogy az Y és Z generációk tagjai már nemcsak arra koncentrálnak, hogy a karrierjüket építsék, hanem fontosnak tartják a magánéletüket is. Ez azt jelenti, hogy olyan munkahelyre vágnak, ahol a szakmai és a családi életük összeegyeztethető egymással, és a két életterület közötti egyensúly megteremthető. Ma a fiatal korosztály tagjai olyan szervezeteket céloznak meg, ahol rugalmas munkavégzési formák közül választhatnak, és egy motiváló, támogató környezetben végezhetnek munkát. Ebbe a sémába jól beleilleszkednek a családbarát munkahelyek.

Tanulmányunkban arra keressük a választ, hogy milyen elvárásokat támasztanak az Y és Z generációs fiatalok a vállalatokkal szemben, s ezeknek az elvárásoknak mennyiben felelnek meg a családbarát munkahelyek.

A tanulmány egy szakirodalmi áttekintés, mely a témában eddig megjelent hazai és nemzetközi kutatási eredményekre épül. Az első részben áttekintést adunk a vizsgált nemzedékek legfőbb munkahellyel kapcsolatos elvárásairól és az általuk legfontosabbnak tartott motivációs tényezőkről. A második részben a családbarát vállalatokat vesszük górcső alá, s egyúttal rávilágítunk arra, hogy miért is lehetnek vonzóak a fiatal munkavállalók számára.

¹ egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék, E-mail: nadai.julianna@sze.hu

² tanársegéd, Széchenyi István Egyetem, Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék; PhD hallgató, Regionális és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, E-mail: bende.anna@sze.hu

GENERÁCIÓK ÉS ELVÁRÁSOK

A hazai és a nemzetközi szakirodalom alapján kijelenthetjük, hogy a 21. században nagy hangsúlyt kapnak azok a kutatások, amelyek a különböző generációk egy-egy kérdéskörhöz, problémához való hozzáállását vizsgálják (McCrindle–Wolfinger 2010).

A nemzedékek kutatása a társadalomtudományi területeken kívül más tudományágakban is központi kérdéssé vált. A műszaki, egészségügyi, pszichológiai vagy zenei témájú kutatások számos kérdést vetnek fel a generációkkal kapcsolatban. Megfigyelhető az a tendencia, hogy az élet szinte minden területét kategóriákba soroljuk, csoportosítjuk valamilyen közös jellemző alapján. Ezáltal könnyebb a csoportokat vizsgálni, általános következtetéseket levonni és az összefüggéseket nagyobb elemszámú mintán is kimutatni. Ez igaz a generációkra is.

Az X (1960–1979 között születettek), Y (1980–1995 között születettek), Z (1996–2007 között születettek), *α/alfa/* (2007 után születettek) generáció elnevezések szolgálnak jelenleg az általános kutatások alapjául. Az egy-egy generációhoz tartozó elemszám azonban túl nagy ahhoz, hogy a generációk tagjai között ne legyenek alapvető különbségek, aminek figyelmen kívül hagyása torzíthatja a kutatási eredményeket. Ezért fontos hangsúlyozni, hogy a vizsgált jellemzők a konkrét kutatásokban eltéréseket mutathatnak.

Ez különösen igaz a jelen tanulmányban vizsgált Y generáció tagjaira. Az 1980 és 1995 között születettek két eltérő társadalmi berendezkedésben szocializálódtak gyerekként. A 80-as években születettek egy központi irányítású, szabadságot korlátozó társadalomban éltek gyerekkorukat, míg az 1990 után születettek egy szabadabb, a mobilitást, egyéni döntéseket elfogadó, az egyéniség kibontakozására lehetőséget adó, decentralizált társadalmi berendezkedésben alkottak elképzelést és fogalmazhattak meg értékeket a világról. Az Y generáció tagjai, akik a 80-as években születtek, az egy munkahely és egy életpálya modellt vették át a szülőktől. A rendszerváltozás után felnövő fiatalok sokkal nyitottabbak a munkahelyi változásokra, a munkahely-változtatásra, az új környezethez való alkalmazkodásra, az újszerű feladatmegoldásokra. A társadalmi és politikai rendszer változása lehetővé tette számukra a nemzetközi térben történő mozgást a tanulás és a munkavégzés területén is.

A látszólagos szabadság, az országok és munkahelyek közötti folyamatos mozgás azonban újabb kérdéseket vethet fel a generációk tagjaiban. A folyamatos változások mellett hogyan alakítsanak ki hosszútávú munkahelyi együttműködések? Ha a változás szinte elvárás a generáció tagjaival szemben, hogyan mutathatják ki lojalitásukat az aktuális munkahelyek felé? Hogyan válhat számukra értékke a hosszútávú emberi kapcsolatokra épülő bizalom, ha van egy társadalmi nyomás és igény a folyamatos változtatásra? A technikai vívmányokat hogyan tudják csak eszköznek és nem életük céljának, irányítójának tekinteni egy olyan korban, ahol a szakmai és magánéleti jelenlét és elismertség a digitalizáltság mértékétől függ? A jelen tanulmányban ugyan nem ezekre a kérdésekre keressük a választ, de a generációk jellemrajzánál ezeket a kérdéseket figyelembe kell venni, hogy egy nagyobb kontextusban tudjuk megérteni az adott nemzedéket.

A generációk elhatárolása további kérdéseket vet fel például az alfa generációval kapcsolatban. Az alfa generáció tagjainak jellemvonásait fiatal koruk miatt nehezen lehet még meghatározni, ezért kategorizálásuk tudományos szempontból egyelőre nem tűnik célravezetőnek.

Mivel a szakirodalom a generációk vizsgálatára a fent felsorolt kategóriákat alkalmazza, jelen tanulmányban is ezeket vesszük kiindulási alapul.

Tanulmányunkban az Y és a Z generáció munkahelyi értékelvérsáival foglalkozunk. Az Y generáció, azaz az 1980 és 1995 között születettek az adott korra jellemző közös attitűddel rendelkeznek, ezért egy csoportként vizsgálhatók. Tagjai hasonlóan viszonyulnak gazdasági, társadalmi, politikai, kulturális, technikai és etikai kérdésekhez. A tág időintervallum lehetővé és szükségessé tenné a generáción belül további alkategóriák kialakítását, mert a centralizált rendszerű 80-as években születettek kevésbé élhették meg a szabad döntéshozatal és a nemzetközi munkaerőpiac kínálta lehetőségek előnyeit, míg a 90-es évek szülöttei egy tágabb látásmóddal indulhattak el a szakmai életútjukon. Jelen tanulmányban azonban a szakirodalmi kategorizálás szerinti Y generációt mutatjuk be, és rávilágítunk tagjainak néhány alapvető, közös tulajdonságára a hazai és nemzetközi kutatások eredményeinek tükrében. A szakirodalom számos elnevezéssel illeti ezt a nemzedéket. Az Y-generáció további jellemző elnevezései: millenáris-, digitális-, jövő, internet-, www-, e-generáció, cyberkids, de a nemzetközi szakirodalom az Echo Boomers, Gen Y, Netter, Nexter, illetve a Net Generation elnevezéseket is alkalmazza (Foreman 2006).

Az Y és Z generáció tudományos szempontú vizsgálatának jogosultságát a várható eredmények gyakorlati alkalmazhatósága is igazolja. A munkáltatók az eredmények alapján hasznos visszajelzéseket kaphatnak a munkahelyekkel szemben támasztott igények és elvárások tekintetében. A KSH 2022. évre vonatkozó adatai szerint a női munkavállalók mintegy 80%-a ennek a két nemzedéknek a tagja (KSH 2022).

Martin (2005) és Foreman (2006) szerint az Y generáció hajlandó keményen dolgozni a sikeres karrier érdekében. A generáció tagjai azokat az állásokat tekintik presztízsértékűnek, amelyek feltétele a diploma megléte. Hazánkban ennek háttérében a rendszerváltozás által generált társadalmi változások állnak. Ezek lehetővé tették, hogy egyre több fiatal végezzen felsőoktatási intézményben, akik a diplomát egy jobb karrier, magasabb szintű megélhetés és egy sikeres jövő biztosítékának tekintették. Számukra érték a rugalmas munkavégzés lehetősége, ugyanakkor elfogadható kezdő fizetésre számítanak. A generáció tagjai leginkább az arányos és igazságos teljesítmény- és pénzbeli díjazást tartják elsődlegesnek. Ehhez a nemzedékhez tartozó pályakezdők legszívesebben olyan munkalehetőséget keresnek, ahol egyszerre több feladat megoldásán dolgozhatnak és mindezt csapatmunkában végezhetik (Garai–Nádai 2015). Ez az úgynevezett multitasking számukra egy hosszútávú, felívelő karrier lehetőségét vetíti előre. A munkahellyel kapcsolatos elvárások esetükben megegyeznek a valós munkatapasztalatukkal. Az Y generáció munkahelyi elvárásai és a valós munkatapasztalat ebben a kérdésben egyezéseket mutatnak (Pongrácz 2012).

Ahogy a fejezet elején említettük, az általánosítást nem lehet a generáció minden egyes tagjára érvényesnek tekinteni az esetlegesen eltérő szociális háttér, neveltetési különbségek és az adott egyén jellemvonásainak egyedisége miatt. Igaz ez a következőkben bemutatott Z generációra is, akiknek legfiatalabb tagjait C generációként említik az ifjúságkutatással foglalkozó szakemberek. A C az angol 'connected' (összekapcsolt) szóból ered, amely a fiatalok digitális hálózatokhoz való kapcsolódását, mint legmarkánsabb jellemvonást emeli ki (Koros 2011).

A Z generáció (1996 és 2007 között születettek) szocializációja nagyrészt az online térben történik, ami az életszemléletüket, a munkához való viszonyukat befolyásolja, az életterük kiterjesztését jelenti (Gulyás–Turcsányi 2017). Ha éles határvonalat húzunk a korábbi generációk és a Z generáció közé, a legjellemzőbb különbség a munka eredményességének elérésében rejlik. Míg a baby boomerek és az X generáció tagjai a kemény munkát tartották a siker kulcsának, a Z generáció tagjai többnyire a gyors karrierben reménykednek és kevés energiabefektetéstől várják a hirtelen sikert. Számukra a startup vállalkozások indítása egy vágyott mítosz, ami ehhez a gyors karrierhez hozzásegítheti őket. A legtöbbjük számára azonban ez elérhetetlen, ami kissé frusztrálja a nemzedék tagjait.

A munkahelyválasztásukban számos olyan tényezőt helyeznek előtérbe, amely a szüleik – azaz az X generáció – aktív munkavállaló idejében a társadalmi, a gazdasági berendezkedésnek következtében ismeretlen célok voltak. Tari (2011) az alábbi négy alapigényt fogalmazta meg a Z generáció tagjainak munkahelyi elvárásairól:

- Fontosnak tartják az elismerést, a munkájuk jutalmazását a munkahelyi vezetőtől, ami erkölcsi és anyagi elismerést is takar, ugyanakkor az érzelmi támogatást is elvárják.
- A fiatalok nem a munkát tekintik életcéljuknak, az csak eszközként szolgál a magánéletük kényelmes megéléséhez. A munka és a magánélet egyensúlyát nem engedik felborulni. A kemény munkavégzést a szabadidő élményével együtt tudják elfogadni.
- A Z generáció tagjai szívesen helyezkednek el olyan munkahelyeken, ahol lehetőségük nyílik a rugalmas munkaidő szerinti vagy otthoni munkavégzésre is. A home office a 2019-ben kezdődött pandémia idején kényszerként volt jelen a munka világában, azonban a Z generáció meglátta az ebben rejlő előnyöket.
- Negyedik szempontként a szakmai életút folyamatát, az előbbre jutás lehetőségeit tisztán át akarják látni, hogy a biztos karrier a lehető legjobb szakmai és anyagi biztonságot hozza meg számukra.

Tari (2011) ugyanakkor felhívja a figyelmet arra is, hogy a szakmai teljesítményért a Z generáció tagjai nagyobb elismerést szeretnének, mint amit képességeik szerint valójában elvárhatnának. A dinamikus életfelfogásukba az is beletartozik, hogy egy munkahelyen nem töltenek el egy-két évnél hosszabb időt, hanem új lehetőségek és kihívások reményében állást változtatnak, ahol kreativitásuk is érvényesülhet. A kreatív, önálló gondolkodás, az alkotó problémamegoldás igénye a tudás fogalmának megváltozásával jár együtt a fiatalok körében. Míg a baby boomer és az X generáció tagjai a lexikális tudást tartották az előrelépés kulcsának, a műveltség igazolásának, a Z generáció tagjai szerint csak annak a tudásnak van igazi értéke, ami praktikus. Csak az olyan ismeretre érdemes szert tenni, aminek gyakorlati haszna van (Twenge 2018).

A következőkben azt vizsgáljuk, hogy mit értünk családbarát munkahelyen, és melyek a legfőbb jellemzői.

A CSALÁDBARÁT MUNKAHELYEKRŐL ÁLTALÁBAN

A munka és család/magánélet kapcsolatát a nők munkaerő-piaci részvételének növekedésével párhuzamosan kezdték el vizsgálni, és a kutatások azt igazolták, hogy a két életterület jelentősen összefügg egymással (Grzywacz–Marks 2000). Amikor az egyénnek mindkét területen helyt kell állnia, az szerepkonfliktust idézhet elő a hivatási és magánéleti szerepei között (Gregor 2008). Kijelenthetjük, hogy a szakmai és a magánélet összeegyeztetése a legtöbb munkavállaló számára mindennapos kihívást jelent.

Az elmúlt időszakban a munka és család egyensúlyának kérdése egyre inkább az érdeklődés középpontjába került. Számos hazai és nemzetközi tanulmány született a témában (például: Clark 2000; Greenhaus et al. 2003; Szombathelyi 2010; Csehné Papp–Varga 2017), melyek rávilágítanak arra, hogy a kérdéskör kiemelten fontos, nemcsak a munkavállalók, hanem a szervezetek és a társadalom számára is. A munkahelyi és magánéleti kötelezettségek összehangolásának elősegítése a munkáltatók számára is fontos előnyökkel járhat, mint például alacsonyabb fluktuációval, nagyobb munkavállalói elégedettséggel, növekvő hatékonysággal és presztízzsel (Fail et al. 2015). Másfelől a munka-család egyensúly vizsgálata demográfiai szempontból is előtérbe került. Kutatások bizonyítják, hogy a szakmai és családi szerepek sikeres összeegyeztetése a nők foglalkoztatásának növekedését és javuló termékenységi rátákat eredményezhet (Thevenon 2011). Megállapítható, hogy azokban az országokban születik több gyermek, ahol a nőknek a családalapítás mellett sem kell lemondaniuk a karrierről és a szakmai feladatokról (Kapitány–Spéder 2012).

A fentiek következtében egyre nagyobb figyelmet kapnak a családbarát munkahelyek. Székely és munkatársai (2019, 91) szerint *„családbaráttnak akkor tekinthető egy munkahely, ha olyan körülményeket biztosít, amellyel elősegíti, hogy a szervezetenél dolgozó munkavállalók minél hatékonyabban össze tudják egyeztetni a munkavállalást a családi teendőikkel, a családi, illetve magánéletükkel, és ezzel mind a munkában, mind a családban az életük minél inkább kiteljesedjen”*. A családbarát koncepciót legtöbbször a női munkavállalókkal hozzák összefüggésbe (Csehné Papp–Varga 2017), ám a férfiak is szembesülhetnek a munka és a családi élet közötti konfliktussal (Geszlér 2014). Egyúttal fontos megjegyeznünk, hogy a családbarát vállalatok nem csak a családos, kisgyermekes munkavállalók számára jelenthetnek megoldást, hiszen a gyermekkel nem rendelkezőknek is lehetnek különféle magánéleti kötelezettségeik és a szabadidő megléte számukra is fontos. Éppen ezért a családbarát munkahelyek célcsoportját érdemes tágran értelmeznünk, és valamennyi munkavállalóra kiterjesztenünk.

A családbarát munkakörnyezet összetevői között említhetjük azokat a vállalati gyakorlatokat és intézkedéseket, melyek csökkentik a munka és a magánélet közötti feszültséget, úgy, mint a rugalmas munkavégzési formák (pl. rész munkaidő, otthoni munkavégzés, rugalmas munkaidő), a szabadság különböző formái, a gyermekgondozási lehetőségek (pl. munkahelyi bölcsőde és óvoda, nyári táborok), illetve az egyéb támogatási lehetőségek (pl. képzések, juttatások) (Dulk

2001). A bevezetett programok azonban önmagukban nem elegendőek: a családbarát szemléletnek meg kell jelennie a vállalati kultúrában is (Mesmer-Magnus–Viswesvaran 2006).

Az alábbiakban áttekintést adunk arról, hogy melyek a családbarát munkahelyek legfőbb sajátosságai, s ezek mennyiben találkoznak az Y és Z generációk elvárásaival.

A CSALÁDBARÁT MUNKAHELYEK ELŐNYEI AZ Y ÉS Z GENERÁCIÓK SZEMSZÖGÉBŐL

A családbarát vállalatok felismerték azt, hogy a szakmai és magánélet integrációja kiemelt fontosságú mind a foglalkoztatottak, mind pedig a munkáltatók számára. Éppen ezért a családbarát szervezetek elsődleges célkitűzése, hogy különféle eszközeikkel támogassák munkavállalóikat a munka és család/magánélet egyensúlyának kialakításában és fenntartásában. Mindezt tudatosan, a szervezeti stratégia részeként igyekeznek megvalósítani (Pátkainé Bende 2022).

A családbarát vállalatok célkitűzései összecsengenek a fiatal generációk munkahellyel kapcsolatos elvárásaival. Az Y és a Z generációk tagjai számára ugyanis alapvető fontosságú a munka és a magánélet közötti egyensúly megteremtése (Pregnolato et al. 2017). Míg a korábbi generációk igyekeztek a munkahelyi elvárásokhoz alkalmazkodni, addig az Y generáció tagjai elvárják a munka illeszkedését a magánéletükhöz (Meier–Crocker 2010). Bokor (2007) szerint a pályakezdő fiatalok a munkát nem különálló egységként, hanem a magánéletbe beágyazva értelmezik, s alapvető elvárásuk, hogy a munka ne menjen a családi élet rovására. A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (2020) nagy volumenű kutatás keretében vizsgálta az Y és a Z generáció életstílusát és munkához való hozzáállását. Az eredmények azt mutatják, hogy a munka-magánélet egyensúly mindkét generáció számára kiemelt tényező a munkahely választása során: az Y generációhoz tartozók 87 százaléka, míg a Z generáció 80 százaléka vélekedett úgy, hogy fontos számukra ez a szempont.

A családbarát munkahelyek kulcstényezőjének a rugalmasságot tartjuk, ami elsősorban a vállalatok által kínált rugalmas munkavégzési formákban testesül meg. A rugalmas munkahelyi gyakorlatok bizonyítottan hozzájárulnak a munka és a magánélet közötti feszültségek csökkentéséhez (Hill et al. 2010), így azok előnyösek lehetnek az egyensúlyra törekvő munkavállalók számára. A családbarát szervezetek által leggyakrabban bevezetett rugalmas gyakorlatokat a részmunkaidő, a rugalmas munkaidő, a távmunka, illetve annak legismertebb formája az otthoni munkavégzés jelentik (Fail et al. 2015). Az előbbieket a munkaidőben, míg az utóbbiak elsősorban a munkavégzés helye tekintetében biztosítanak rugalmasságot. A részmunkaidős foglalkoztatáson a normál munkaidőnél rövidebb munkaidőt értünk: részmunkaidős munkavállalók azok, akik heti harminc óránál kevesebbet dolgoznak (Hárs 2013), így a fennmaradó időt a magánéletükre tudják fordítani. A rugalmas munkaidő lehetővé teszi a dolgozók számára, hogy a munka kezdési és befejezési időpontját rugalmasan alakítsák, egyéb elfoglaltságaikhoz igazítva, ugyanakkor a munkáltató által meghatározott időszámban a munkahelyen kell tartózkodniuk (Vernon 2009). Az infokommunikációs technológiák fejlődésének eredményeképp elterjedt a távmunka, amely lehetővé teszi, hogy a munkavállalók

helytől függetlenül lássák el a feladataikat (Krajcsák 2018). Leggyakoribb formája az otthoni munkavégzés, melyről úgy véljük, hogy a munka és magánélet összehangolásának fontos eszköze lehet, hiszen a home office-ban dolgozók az időbeosztásukat, mozgásukat és a munkavégzésük módját tekintve önállóbbak és függetlenebbek, mint a munkahelyen dolgozó kollégáik.

„*Rugalmasság a térben és rugalmasság az időbeosztásban az Y és Z generáció elvárásai*” (Konczosné Szombathelyi, 2017, 105). A fiatal generációk elutasítják a formalitásokat és a kööttségeket, s előnyben részesítik a rugalmas munkavégzési formákat (Szabó-Szentgróti et al. 2019). Egy 2010-es, nemzeteken átívelő empirikus kutatás eredményei azt mutatják, hogy az Y generációba tartozók több mint fele kifejezetten rugalmas munkahelyre vágyik (Puybaraud 2010). A magyarországi fiatalok még magasabb arányban nyilatkoztak arról, hogy a rugalmas munkavégzési lehetőségeket preferálják: mindkét generációhoz tartozók körülbelül 80 százaléka tartja fontosnak a rugalmas munkaidőt, míg 60 százaléka az otthoni munkavégzés lehetőségét (Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara 2020).

De mi teszi annyira vonzóvá a fiatalok számára a rugalmas munkavégzési formákat? Primecz és munkatársai (2008) szerint a rugalmas munkaidőhöz olyan értékek társíthatók, mint a függetlenség, a szabadság és az önmegvalósítás, továbbá ez a típusú munkavégzés lehetőséget biztosít a munka és a szabadidő egyéni igények mentén való formálására. A Z generáció tagjai hangsúlyozzák, hogy a rugalmas munkaidő legfőbb pozitívuma a hozzá kapcsolódó döntési szabadság: úgy osztják be az idejüket, és úgy priorizálják a feladataikat, ahogyan szeretnék (Ferincz–Szabó 2014). Az otthoni munkavégzés legfontosabb előnyeinek többek között az utazási idő csökkenését, a kötetlen munkaidőt, a kényelmes és nyugodt környezetet, valamint a több szabadidőt tartják (Csepregi–Csanády 2021). Ugyanakkor Ferincz és Szabó (2014) tanulmányukban felhívják a figyelmet arra, hogy a fiatalok még mindig igénylik a strukturált munkavégzést és kereteket, azon belül azonban biztosítani kell számukra a rugalmasság lehetőségét. Ezt a fajta rugalmasságot a családbarát szervezetek biztosítani tudják számukra.

A családbarát munkahelyek nem csak rugalmas foglalkoztatási lehetőségeket kínálnak a munkavállalóknak, hanem a családbarát eszközök széles tárháza megtalálható az intézkedéseik között. A teljesség igénye nélkül kiemelünk néhány intézkedést Fail és munkatársai (2015) Családbarát Munkahely pályázatok elemző tanulmánya alapján. A családbarát szervezetek nagy hangsúlyt fektetnek a közösségépítésre, s ennek jegyében gyakran szerveznek különféle rendezvényeket, például családi napokat, céges kirándulásokat, melyekre akár a munkatársak családtagjait is meghívják. Népszerű intézkedésnek számítanak a képzések és tréningek, melyek egy része kifejezetten a munka és magánélet összeegyeztetését támogatja. A családbarát munkahelyek körében fontos szerepet kap az egészségmegőrzés és a prevenció is. Ehhez kapcsolódóan számos jó gyakorlattal rendelkeznek, kezdve az egészségügyi tanácsadásoktól a szűrőprogramokon át a sportlehetőségek biztosításáig. S nem utolsó sorban említést érdemelnek azok a munkahelyek által kínált lehetőségek is, amelyek a gyermekek napközbeni elhelyezését segítik, mint például a vállalati bölcsődék, óvodák, nyári táborok.

A fiatalok számára jelentős vonzerővel bírhatnak a családbarát munkahelyek által kínált lehetőségek. Míg a korábbi generációk számára kevésbé voltak fontosak a munkahelyi jóllétet befolyásoló tényezők, addig az Y és Z generációs munkaerő motiválásában és megtartásában jelentős szerepük lehet. Kőműves és munkatársainak tanulmánya (2022) rávilágít arra, hogy a munkahelyi egészségmegőrző programok a Z generációs fiatalok körében a legnépszerűbbek, ami leginkább az őket jellemző egészségtudatos magatartással hozható összefüggésbe. Az Y generációhoz tartozók elégedettségének növeléséhez pedig jelentősen hozzájárulnak a képzések és tréningek, valamint fontos számukra, hogy a munkahelyük biztosítani tudjon számukra egyéni mentori, pszichológusi segítségnyújtást, amennyiben arra szükségük van.

A családbarát munkahelyek további ismérve, hogy olyan szervezeti kultúrában valósulnak meg, amelynek középpontjában az ember áll, és a vezetők elkötelezettek a munkavállalók támogatása iránt. A családbarát kultúra alapját a családoorientált értékrend és hozzáállás jelenti, ami abban mutatkozik meg, hogy a vezetők valóban igyekeznek segíteni munkatársaikat a munka-magánélet egyensúly megteremtésében (Vámosi 2014). Ezekben a kultúrákban központi szerepet kap az emberi erőforrásra való odafigyelés és a rugalmas gondolkodás (Juhász 2011). Egy családbarát vállalat vezetői nagy hangsúlyt fektetnek a munkatársakkal való folyamatos kommunikációra, s az igényeikhez igyekeznek rugalmasan igazodni. Mindennek köszönhetően a családbarát szervezeteknél lojális és bizalmi légkör alakul ki (Ercsey-Orbán et al. 2020).

A pozitív munkahelyi légkör a fiatal munkavállalók számára is kiemelten fontos. Sőt, több kutatás eredményei is alátámasztották, hogy az Y és Z generációhoz tartozókat a jó munkahelyi légkör befolyásolja leginkább a munkahely választásakor, illetve fontos szempont számukra a vezetőkkel való őszinte és nyílt kommunikáció (Balogh et al. 2021).

„A családbarát működés a munkáltatói üzleti jó hírnév építésének és a társadalmi felelősségvállalás erősítésének is az egyik építőeleme” (Vámosi, 2020, 56). Számos egyéb előnyük mellett, a családbarát intézkedések jelentősen hozzájárulhatnak a szervezetek presztízsének növekedéséhez (Fail et al. 2015). Napjainkban egyre több olyan minősítés létezik, amivel a családbarát módon működő munkahelyeket ismerik el. Ilyen például a Családbarát Vállalat díj, melyet egy civil szervezet, a Három Királyfi Három Királynő Mozgalom alapított 2013-ban, és azóta évről évről díjazza a legkiemelkedőbb családbarát cégeket. A szakmai díj mára egyfajta brandként működik, s magas presztízsértékkel bír. Arról nem is beszélve, hogy a családbarát vállalatok társadalmilag felelős tevékenységet végeznek, ami vonzóvá teszi őket a potenciális munkavállalók számára (Ercsey-Orbán et al. 2020).

A legfiatalabbak számára kiemelten fontos, hogy büszkéek lehessenek a munkahelyükre. Olyan vállalatnál szeretnének dolgozni, amely jó hírnévvel bír, és társadalmilag elismert (Fodor et al. 2017). A Z generáció számára jelentős motivációs tényezőnek számít a jó munkáltatói márka, mely hozzájárul a szervezetek iránti elköteleződésük kialakulásához (Békési–Szűcs 2021). A családbarát munkahelyek ebből a szempontból is jó választásnak bizonyulhatnak számukra.

ÖSSZEGZÉS

Tanulmányunk az Y és a Z generációk munkahellyel kapcsolatos elvárásait vizsgálta abból a szempontból, hogy mennyire felelnek meg igényeiknek a családbarát jelzővel illetett szervezetek.

A fiatal korosztály tagjainak munkahely választását egyre inkább befolyásolják olyan szempontok, mint a pozitív munkahelyi légkör, a rugalmasság és a munka-magánélet egyensúlya. A családbarát munkahelyek ugyanezeket tartják szem előtt a működésük során: kiemelt céljuk, hogy támogassák munkavállalóikat a munka és a családi élet összeegyeztetésében, s ezt elsősorban a rugalmas munkavégzési formák biztosításával érik el. Ám a családbarát munkahelyeket nemcsak a rugalmas munkaidő vagy az otthoni munkavégzés lehetősége teheti vonzóvá a fiatal generációk számára, hanem az általuk kínált, közösségépítéshez, tréningekhez, egészségmegőrzéshez köthető programok is. Azon felül, a családbarát munkahelyeken megvalósuló támogató munkahelyi légkör és a szervezetek jó hírneve szintén jelentős vonzerővel bírhat a fiatalok számára.

Úgy véljük, hogy a családbarát munkahelyek jelentősen hozzájárulhatnak az Y és Z generációs fiatalok elégedettségének és lojalitásának növeléséhez, melyből mind a munkáltatók, mind pedig a munkavállalók profitálhatnak.

IRODALOMJEGYZÉK

- Balogh R. – Kardos M.V. – Bácsné Bába É. (2021): Az Y és Z generáció munkahelyválasztásának szempontjai. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 16(1–2), 59–67. o.
- Békési N. – Szűcs R.S. (2021): Az employer branding és a stresszkezelés szerepe a Z generációs fiatalok foglalkoztatásában. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 16(1–2), 69–77. o.
- Bokor A. (2007): Létezik-e itthon Y generáció? *Vezetéstudomány*, 38(2), 2–21. o.
- Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (2020): *Y és Z generációs életstílus és munkához való hozzáállás riport. Kvantitatív kutatás eredményei.* https://bkik.hu/upload/files/Y_Z-generacios-fiatalok-eletstilus-es-munka-riport.pdf (Letöltve: 2023.04.05.)
- Clark, S.C. (2000): Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), pp. 747–770.
- Csehné Papp I. – Varga E. (2017): A munka-magánélet egyensúly a magyar vállalatok gyakorlatában. *Studia Mundi – Economica*, 4(1), 15–25. o.
- Csepregi A. – Csanády B. (2021): Z generáció és a home office viszonya 2020-ban a COVID19 idején – Pilot kutatás eredményei. *Marketing & Menedzsment*, 55(3), 59–69. o.
- Dulk, L. (2001): *Work-Family Arrangements in Organisations. A Cross-National Study in the Netherlands, Italy, the United Kingdom and Sweeden.* Rozenberg Publishers, Amsterdam.

- Ercsey-Orbán M. – Galambos L. – Héra G. – Lukács Gy. – Mészáros Z. – Morvayné Bajai Zs. – Rákár-Szabó N. (2020): *Gazdasági, állami, civil és egyházi szervezetek családbarát hozzáállásának vizsgálata, mérése. Kutatási zárótanulmány I.* Családbarát Ország Nonprofit Közhasznú Kft., Budapest.
- Fail Á. – Gyarmati A. – Haraszi A. – Lisznyai B. – Papházi T. (2015): Családbarát Munkahely Pályázatok elemzése (2012-2014). *Kapocs*, 14(1), 61–79. o.
- Ferincz A. – Szabó Zs.R. (2014): Z generáció a megváltozott munkakörnyezetben – gazdálkodási és menedzsment hallgatók preferenciái. *Munkaügyi Szemle*, 58(3), 31–41. o.
- Fodor M. – Jäckel K. – Nagy O. (2017): Employer Branding a Z generáció szemével – Milyen munkahelyre vágnak és milyen szempontok alapján döntenek a munkahelyválasztásról a ”Z-k”. In: Csiszárík-Kocsir Á. (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VII. tanulmánykötet.* Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest, 145–153. o.
- Foreman, H. (2006): Understand Gen Y Employees. *Credit Union Magazine*, 72, pp. 70–71.
- Garai A. – Nádai J. (2015): Entrepreneurs’ Value Judgement System and Personality Profile. In: Covarrubias Venegas, B. – Fink, G. – Mayrhofer, W. (eds.): *Contemporary Approaches in Training & Education for Cross-Cultural Competence – Potentials, Challenges and its Limits.* IACCM 2015 14th IACCM Annual Conference and 7th CEMS/IACCM Doctoral Workshop, Vienna University of Economics and Business, Bécs, pp. 52–54.
- Geszler N. (2014): A munka és a család konfliktusának forrásai az európai férfiak életében. *Szociológiai Szemle*, 24(2), 65–89. o.
- Greenhaus, J.H. – Collins, K.M. – Shaw, J.D. (2003): The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), pp. 510–531.
- Gregor A. (2008): „Ha volna két életem...” A szerepkonfliktusból fakadó feszültségek a nyugat-európai, a poszt szocialista országok- és az USA-beli nők között. *Szociológiai Szemle*, 2, 87–110. o.
- Grzywacz, J.G. – Marks, N.F. (2000): Reconceptualizing the Work-Family Interface: An Ecological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spillover between Work and Family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), pp. 111–126.
- Gulyás L. – Turcsányi E. (2017): A hagyományos karrierutak és az „Y és Z generációk”. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 12(1–2), 221–227. o.
- Hárs Á. (2013): Atipikus foglalkoztatási formák Magyarországon a kilencvenes és a kétezres években. *Közgazdasági Szemle*, 60(2), 224–250. o.
- Hill, E.J. – Erickson, J.J. – Holmes, E.K. – Ferris, M.(2010): Workplace Flexibility, Work Hours, and Work-Life Conflict: Finding an Extra Day or Two. *Journal of Family Psychology*, 24(3), pp. 349–358.
- Juhász T. (2011): Milyen vállalati kultúrában valósul meg a családbarát kezdeményezés? *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására közleményei*, 3(1–2), 209–214. o.
- Kapitány B. – Spéder Zs. (2012): Gyermekvállalás. In: Öri P. – Spéder Zs. (szerk.) *Demográfiai portré 2012.* KSH – Népeség tudományi Kutatóintézet, Budapest, 31–43. o.

- Konczosné Szombathelyi M. (2017): Munkahelyek, irodák, generációk és nemek: Hogyan alkalmazkodik a munkahelyek építészete a generációs és nemi elvárásokhoz? *Társadalmi Nemek Tudománya Interdiszciplináris eFolyóirat*, 7(1), 90–106. o.
- Koros E. (2011): *Digitális bevándorlók, digitális bennszülöttek jellemzőinek vizsgálata*. <http://andragogus.blogspot.hu/2011/05/digitalis-bevandorlok-digitalis.html> (Letöltve: 2023.04.14.)
- Központi Statisztikai Hivatal (2022): *A 25–49 éves nők foglalkoztatási rátája*. https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0025.html (Letöltve: 2023.04.10.)
- Kömüves Zs. – Hopp A. – Szabó-Szentgróti G. (2022): Generációs különbségek és motiváció az élelmiszeriparban. *Studia Mundi – Economica*, 9(2), 37–48. o.
- Krajcsák Z. (2018): Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány*, 49(2), 38–44. o.
- Martin, C.A. (2005): From High Maintenance to High Productivity: What Managers Need to Know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), pp. 39–44.
- McCrindle, M. – Wolfinger, E. (2010): Az XYZ ábécéje. A nemzedékek meghatározása. *Korunk*, 21(11), 13–18. o.
- Meier, J. – Crocker, M. (2010): Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), pp. 68–78.
- Mesmer-Magnus, J.R., Viswesvaran, C. (2006): How Family-Friendly Work Environments Affect Work/Family Conflict: A Meta-Analytic Examination. *Journal of Labor Research*, 27(4), pp. 555–574.
- Pátkainé Bende A. (2022): A családbarát szervezeti kultúra indikátorainak vizsgálata – fókuszban az Év Családbarát Vállalata díj nyertesei. *Tér-Gazdaság-Ember*, 10(2), 91–107. o.
- Pongrácz A. (2012): Tanácsadás az emberi erőforrások területén – Az Integrált Emberi Erőforrás Tanácsadás mint lehetséges szemlélet és módszer (1. rész). *Humánpolitikai Szemle*, 23(2), 16–20. o.
- Pregolato, M. – Bussin, M.H.R. – Schlechter, A.F. (2017): Total Rewards that Retain: A Study of Demographic Preferences. *SA Journal of Human Resource Management*, 15, pp. 1–10.
- Primecz H. – Csillag S. – Bácsi K. – Kiss Cs. – Szilas R. (2008): Sokszínűség, valamint a munka és magánélet egyensúlya. *Munkaügyi Szemle*, 52(1), 25–27. o.
- Puybaraud, M. (2010): *Generation Y and the Workplace. Annual Report 2010*. Johnson Controls.
- Szabó-Szentgróti G. – Gelencsér M. – Szabó-Szentgróti E. – Berke Sz. (2019): Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 50(4), 77–88. o.
- Székely A. – Balogh E. – Béres O. – Nyírády A. – Trieb M. (2019): Családbarát Munkahely pályázatok 2012 és 2018 között. *Kapocs*, 3–4., 89–104. o.
- Szombathelyi Cs. (2010): A munka és a család egyensúlya. *Munkaügyi Szemle*, 54(3), 12–18. o.
- Tari A. (2011): *Z generáció*. Tericum Kiadó, Budapest.
- Thevenon, O. (2011): Family Policies in OECD Countries: A Comparative Analysis. *Population and Development Review*, 37(1), pp. 57–87.

- Twenge, J.M. (2018): *iGeneráció – Akik közösségi médián és okostelefonon nevelkedtek*. Édesvíz Kiadó, Budapest.
- Vámosi T. (2014): *WOMEN – Nők a munkaerőpiacon és a munka világában*. Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar, Pécs.
- Vámosi T. (2020): A családbarát aspektus és az atipikus foglalkoztatás jellemzői a dél-dunántúli régió munkáltatói esetében (I. rész). *Új Munkaügyi Szemle*, 1(1), 55–68. o.
- Vernon, K. (2009): *Work-Life Balance: The Guide*. Community Business, Hong Kong.

DEVELOPING COMPETENCIES FOR LEADERSHIP IN THE 21ST CENTURY

NÉMETHOVÁ, ILDIKÓ¹

Higher education programs should develop global leadership competencies through cultural exposure, global learning, and multicultural teamwork. The PROMINENCE project has designed a model that can be effectively used in intensive international programs to build students' global literacy, cultural intelligence, and global mindset through practical experiences, simulations, and feedback that enhance their knowledge and proficiency in new, culturally diverse environments.

Keywords: global leadership, global literacy, cultural intelligence, global mindset

INTRODUCTION: A MODEL FOR GLOBAL LEADERSHIP DEVELOPMENT

Globalisation and technological developments have made the world more connected than ever. While this global perspective has spurred changes in higher education, teaching and learning content has been slower to adapt to the global outlook. Bereiter and Scardmalia (2014) call for a shift to a self-directed, goal-oriented, and deliberate learning model, allowing students to identify areas where they have gaps in knowledge, set learning goals, and self-direct to achieve their goals. This intentional model would equip students with subject matter knowledge and the skills needed for smooth transit into the world of work. Datar, Gravin, and Cullen (2010) state that higher education must evolve to prepare students to work effectively in the global economy. Despite the need for more global leaders in a highly interconnected and globalised world, global leadership programs in higher education are still rare. Ghemawat (2011) argues that curricula often need to be revised to develop global competencies. Students are only expected to learn content and pass exams based on that content, which needs to be improved to establish global leadership competencies. Global leadership competencies should be developed in students through cultural exposure, global learning and multicultural teamwork.

PROMINENCE entitled Promoting mindful encounters through intercultural competence and experience is a KA203 Strategic Partnerships for Higher Education project n° 2017-1-HU01-KA203-035918. The PROMINENCE project has developed a four-tiered learning and training model promoting active cross-cultural experimentation. It leads to a better understanding of culture (cognitive skills), clear plans and strategies for action (metacognitive skills), greater self-reliance (motivational skills), and flexibility in verbal and non-verbal skills (behavioural skills) that foster success in cross-cultural (business) encounter through the development of global leadership competencies. This model is used in intensive international programs using simulations that replicate global leaders' real-world context and challenges to foster transnational

¹ associate professor, University of Economics in Bratislava, Faculty of Applied Languages, ildiko.nemethova@euba.sk

collaboration between students, teachers, and businesses to develop intercultural skills and help students become globally literate and culturally intelligent and develop a global mindset.

The model is based on intentional learning (Bereiter–Scardmalia 2014) and experiential learning (Kolb 1984). According to the McKinsey (Hunt et al. 2015) report, intentional learning is taking advantage of every opportunity to learn new things; therefore, intentional learners have a growth mindset and a curious mindset. A growth mindset makes learners believe their abilities and intelligence can flourish, develop, and change over time. They develop their curiosity by overcoming their fear of asking questions, exploring new experiences and ideas, and acquiring skills and interests outside their future profession. A growth mindset and active curiosity drive intentional learning by setting goals, actively seeking feedback, engaging in deliberate practice, and reflecting on measuring and evaluating progress. Intentional learning in intensive programs focuses on identifying skill gaps to engage students in tasks continually challenging their current abilities. Ericsson et al. (2009) argue that intentional learning as a purposeful activity requires students to be motivated to improve performance and continuously improve knowledge and skills. Teachers are essential in guiding learning and teaching on the path to excellence. They analyse performance, plan and design practice activities, and monitor performance to provide informative feedback and adjust learning methods and strategies. Intentional learning is an effective tool in global leadership development because it allows for leadership competencies.

According to Guthrie and Jones (2012), experiential learning takes place in a structured environment to facilitate reflection and constructive feedback on strengths and areas for development. Haynes (2007) argues that experiential learning should offer practical, collaborative, and reflective experiences that encourage students to internalise new skills and knowledge. Therefore, students should have access to carefully selected experiences to practice and deepen emerging abilities. In addition, experiential learning should lead to the active engagement of students in taking the initiative, making decisions, and taking responsibility for outcomes through continuous reflection. Osland et al. (2013) argue that complex, highly emotional, and intense experiences elicit continuous learning and demonstrate significant transformative potential, leading to global leadership competencies.

PROMINENCE intensive programs provide a teaching and learning environment that fosters intentional and experiential learning to support the development of global leadership competencies in higher education institutions in the 21st century. The target groups of the Prominence project include students, teachers and business representatives. The aim is to show students how to overcome culturally bound thinking, thoroughly examine cultural assumptions, adjust mental models, and demonstrate appropriate cross-cultural skills to increase employability and awareness in different cultures and situational contexts. Teachers impart transversal skills and develop emotionally considerate yet controlled individuals, sensitive to interpersonal dynamics and deeply wise in culturally diverse interactions. Finally, business representatives cultivate the development of work-related practical, social, and transversal capabilities that contribute to employability and profound cooperation. The partner universities represent four European cultural clusters, i.e. Nordic (Finland), Germanic (Germany), Eastern European

(Hungary, Slovakia, Bulgaria, Poland) and Latin European (France), to serve as a prototype for developing a macro understanding of cultural similarities and differences to enhance global leadership development.

DEVELOPING GLOBALLY LITERATE LEADERS

Rosen et al. (2000) developed a four-dimensional global literacy framework that can be used as a practical tool for learning the rules for surviving and thriving in a borderless multicultural marketplace. Intensive programs using the four dimensions of the global literacy framework guide students on effectively applying global literacy (personal literacy, social literacy, business literacy, and cultural literacy) to engage successfully in a global society.

Becoming globally literate requires a commitment to lifelong learning by doing. The path to global leadership involves six basic rules:

1. One must unlearn current assumptions about people and societies.
2. One should discover a flexible way of thinking and tolerating ambiguity and difference.
3. One must become fully aware of the power of culture to understand the similarities and differences between people, businesses, or countries.
4. Global literacy should reflect an integrated and interdependent system.
5. In intensive programs, great business leaders should teach global literacies through formal education, coaching, and simulations to deepen students' understanding and knowledge.
6. Opportunities for success and growth should be coupled with responsibility for sustainable development.

Self-leadership is the first building block of global literacy. Bryant and Kazan (2013) define self-leadership as a learned competence that enables individuals to influence themselves to achieve their goals consciously. It is the foundation of the personal, team, business and strategic leadership. Self-leadership empowers individuals to emerge as excellent communicators, collaborative and effective team members and leaders, to learn equally from successes and errors, and to discern how best to leverage their strengths. Self-leaders are highly effective in making decisions and achieving personal and professional objectives and engender confidence in others to transcend their personal and professional boundaries.

Based on Bandura's (1971) social cognitive theory, Snyder and Kantor's (1979) studies of self-control, Deci and Ryan's (1985) studies of self-motivation, Manz (1986) was the first to identify modern self-leadership as a pathway to self-knowledge and self-satisfaction, a method of self-management, a technique of self-sufficiency, a source of behavioural control, and a process of self-actualisation. Neck and Houghton (2006) note that self-leadership strategies are divided into three primary categories: behaviour-focused, natural reward, and constructive thought. Constructive thinking strategies involve modifying thinking patterns to create an optimistic self-evaluation by replacing negative attitudes. They include reinforcing the individual's belief system, using imagination to support the desired outcome, using self-evaluation to the individual's advantage, and learning and employing enhanced coping scenarios. Behaviour-based

strategies provide specific approaches for identifying and replacing ineffective behaviours with more effective ones, self-observation, goal setting, self-rewarding, self-correction and incentive management. Finally, intrinsic or natural reward strategies involve gratifying aspects embedded in an individual's regular or challenging activities to make tasks appear intrinsically rewarding.

A culture of self-leadership involves empowering leaders and employees who exercise their autonomy in alignment with the organization's mission, vision, values, and strategy. Self-leadership flourishes when open cultures or affirming leadership styles coexist, and individuals have the opportunity and willingness to exercise autonomy. Teams function more effectively when individuals exercise self-leadership, take responsibility for their thoughts and feelings, and are held accountable for shared goals and objectives. Rosen et al. (2000) report that self-leaders practice five key behaviours such as aggressive insight (curiosity), self-conscious humility (good self-esteem), authentic flexibility (moral integrity), reflective decisiveness (informed decisions), and realistic optimism (commitment to truth).

Tools for measurement have evolved along with the emergence of the concept of self-leadership. For example, Houghton and Neck (2002) have developed the Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ), which measures three strategies for developing self-leadership: behaviour-focused, intrinsic reward, and constructive thinking. The RSLQ consists of 34 items (statements about work habits) in 9 dimensions, including self-goal setting, self-reward, self-punishment, self-observation, self-cuing, natural rewards, visualising successful performance, self-talk, and evaluating beliefs and assumptions. Participants are presented with the items and asked to describe how true each statement describing them is on a 5-point Likert scale ranging from 1 to 5.

Archer and Cameron (2013) argue that cooperative leadership capability extracts value from differences in culture, experience, and personal skills, helping leaders build relationships, manage inevitable conflicts, and share control with others. Putnam (2001) noted that collaborative leadership relies on social capital. Social capital includes bonds facilitating strong, inward-oriented, relatively homogeneous groups and bridges expanding outwards to embrace various groups. They both serve beneficial purposes. Bonding social capital provides social and psychological support to its members, creates solidarity, and facilitates reciprocity. Bridging social capital can facilitate the dissemination of information and links to external resources. The concept of social capital expands the concept of leadership from a set of characteristics that reside in a single individual to a collective function (Barker 2001).

Business literacy, the third pillar of global literacy, creates an environment to mobilise individuals to achieve their best potential and succeed in a turbulent business environment. Rosen et al. (2000) argue that leaders with business literacy occupy critical positions, such as chaos navigators, enterprise geographers, strategic futurists, leadership liberators, and enterprise integrators. Intensive leadership development programs develop business geographers who understand how the business context of a given culture influences business strategies and decisions. Business knowledge from global leaders' perspectives encompasses business terminology, regional and global economics, global finance awareness, strategic marketing,

organisational behaviour, operations management, and business innovation. In addition, training in business acumen improves an individual's ability to understand how operations, finance, marketing, and other functions must work together to create and execute a successful business strategy.

Business acumen training enhances students' understanding of how operational, finance and marketing functions work together to develop and execute a successful business strategy. Business acumen is a thorough understanding of how a business operates, makes money, and how design and decisions affect financial, operational, and sales results. In contrast, financial literacy has skills and knowledge that enable individuals to make informed and impactful decisions with all financial resources. In practical terms, business literacy encompasses a person's ability to understand how a business operates and what it takes to make money. It combines financial literacy, the ability to read and understand the numbers in financial statements, and business literacy, the awareness of how strategies, behaviours, actions and decisions affect the numbers and support profitable and sustainable growth. When leaders have business literacy, productivity increases, engagement improves, and decisions are aligned. The incredible power of business literacy development is practised in intensive leadership development programs using a three-phase approach: the first phase focuses on the business drivers leaders need to make business decisions, achieve their goals, and measure financial results. The second phase focuses on the numbers rooted in each company's financial statements. Finally, the third phase puts cumulative skills into practice with tools, activities, and subsequent resources designed to empower leaders to leverage company and industry data, assume leadership when opportunities arise, and execute their new skills.

Rosen and others (2000) assert that to thrive, global leaders must adopt a geocentric approach to business and develop cultural literacy as the fourth dimension of global literacy to appreciate and leverage cultural differences. Culturally literate leaders act as proud marketers, curious internationalists, respectful modernisers, cultural bridge builders, and global capitalists who engage with different people, serve various customers, and operate in distinct cultures across the globe. Cultivating cultural literacy as a recurring aspect of intensive programs enables students to become global capitalists by creating a global mindset that leverages diversity to meet the needs of the global marketplace.

These global literacies are interconnected and mutually reinforcing, and each forms the basis for the others. Intensive programs show that the expression of each literacy depends on the culture in which one lives, works and does business. For example, Asians teach their global partners personal literacy through a deep understanding of paradox and ambiguity. Latin Americans uncover social literacy lessons through building relationships in complex environments. At the same time, North Americans reveal aspects of business literacy by exposing the secrets of their technologically savvy, results-driven organisations and embracing change. Intensive programs create an environment where great business leaders assist students in interacting with the world and developing and deepening their four literacies. Incorporating global literacy development into the curriculum has been a major challenge, ensuring that

students are equipped with the essential tools to understand the economic trends of the world of the future.

DEVELOPING CULTURALLY INTELLIGENT LEADERS

Being a global company is more than just about doing business internationally. Now it also means aggressively learning from around the world. In the new borderless economy, culture is no longer an obstacle to overcome. On the contrary, it is a decisive force for competitive advantage. That is why global leaders need cultural intelligence.

Based on Earley and Ang's (2003) research, cultural intelligence focuses on cross-cultural settings and is defined as the ability to function effectively in national, ethnic, and organisational cultures (Livermore 2015). The four-dimensional framework includes motivational, cognitive, metacognitive, and behavioural capabilities. Motivational CQ refers to an individual's interest, drive, and energy level to adapt to a culturally diverse environment. Individuals with high motivation are keen to learn and adapt to new and culturally diverse contexts. Their confidence in their adaptive abilities will likely influence their performance in cross-cultural situations. Cognitive CQ reflects the norms, practices, and conventions learnt through formal education and experience. Cognitive capabilities involve understanding the role of culture in oneself and others, insight into basic cultural systems (economic, marital and family, educational, legal and political, religious and artistic), recognising underlying cultural values, and understanding different languages. Metacognitive CQ develops conscious awareness during cross-cultural interactions. It promotes individuals to consciously question their cultural assumptions, reflect during interactions, and adjust their cultural knowledge when interacting with others from diverse cultures. Finally, behavioural CQ demonstrates the capability to exhibit appropriate verbal and non-verbal actions when interacting with individuals from different cultures. One of the most critical aspects of the behavioural dimension is knowing when to adapt to another culture and when not to adjust.

High cultural intelligence results in effective experiential learning (Kolb 1984) since high motivational and behavioural abilities promote concrete experiences, while cognitive and metacognitive skills promote reflective observation and abstract conceptualisation. Individuals with high motivational abilities will seek out cross-cultural experiences, and individuals with high behavioural abilities will exhibit accurate verbal and nonverbal actions in culturally diverse situations. Individuals with deep knowledge from experience construct complex knowledge structures with solid relationships to domain-related concepts. Prior knowledge affects knowledge acquisition because, without sufficient cultural understanding (low cognitive ability), reflections on experiences are less integrated into coherent knowledge concepts and theories.

Kolb (1984) argues that intensive international programs train students to become responsible for succeeding in dynamic and culturally diverse environments. Kolb's (1984) 4-staged learning cycle, where students experience, reflect, think, and act mindfully, reveals that actual events (concrete experience) are the basis for descriptive processing (reflective observations), which are

then integrated into conceptual interpretations (abstract conceptualisation) and become the basis for action (active experimentation). The fourth step, or actively testing the real world, triggers new experiences for the students and stimulates another cycle of experiential intercultural learning.

Three PROMINENCE intensive programs used the four-tiered learning and training model through experience acquisition, reflective observations, conceptual interpretations, and active engagement (Kolb 1984). In the first intensive program, entitled *Different Worlds, Different Languages: Getting to Grips with Cultural Diversity*, culturally diverse teams acquired transversal capabilities through real-life scenarios and experiences and reflected upon their own culturally-driven biases (metacognitive capabilities) to demonstrate a sophisticated understanding of the complexity of cultures (cognitive abilities), to cope with their own emotions (motivational capabilities), to reveal sufficient knowledge of verbal and nonverbal communication across cultures (behavioural capabilities), and to negotiate a shared meaning based on culture-bound differences (all-inclusive intercultural competence). In the second intensive program, entitled *Managing and Leading in Different Cultures*, culturally diverse teams worked with business representatives to obtain work-related transversal capabilities through real-life scenarios and experiences and to identify how different approaches to leadership view identity, power, trust, virtue, and to understand the process of team-building by harmonising diverse horizons. Finally, in the third intensive program, entitled *Practicing Cultural and Emotional Intelligence across Cultures*, culturally diverse teams developed a marketing plan to reveal their cultural sensitivity, local market knowledge, and global leadership competencies.

GLOBAL MINDSET AS A GLOBAL LEADERSHIP PRIORITY

A global mindset is more than cultural awareness, sensitivity to differences, and diversity management. Gupta and Govindarajan (2002) argue that a global mindset is a cognitive filter through which leaders examine and make sense of the world. A global mindset combines openness and awareness of the diversity of cultures and markets with a tendency and ability to synthesise that diversity. A global leader must cultivate a global mindset to connect with others and thrive in the VUCA environment that typifies many international business situations. Intensive programs create conditions reminiscent of the VUCA environment characterised by an accelerating pace of change (volatility), lack of predictability (uncertainty), the interconnectedness of cause and effect (complexity), and strong potential for misunderstanding (ambiguity) of general conditions and situations. In intensive programs, students learn to develop a global mindset by practising how to make quick decisions to respond immediately to any change, create clear and coherent communication, and develop collaborative and inclusive leadership.

Inclusive leadership is a new capability that goes beyond the traditional top-down leadership model and offers a spectrum of skills that are not innate but need to be learned. Six leadership qualities define collaboration and inclusiveness with a global mindset: commitment, courage, cognisance, curiosity, cultural intelligence, and collaboration (Dillon–Burke 2016). Fostering and maintaining these qualities requires constant effort and a change in mindset, uprooting old ingrained habits that are not inclusive. Commitment involves valuing diversity; courage consists of a will to take personal risks; cognisance requires an awareness of the impact of one's thoughts, words, and behaviours; curiosity reflects a high tolerance for ambiguity and allows for creative and innovative ideas to emerge; cultural intelligence enables an individual to appreciate that not everyone views the world through the same cultural lens, and collaboration leads to the empowerment of others. An inclusive leader harnesses the power of collaboration to build team spirit, achieve better results, and cultivate a culture of inclusion in which every individual thrives.

CONCLUSION

Success on the global stage is about selecting the best people with the most appropriate skills. Leading international projects or multicultural teams requires an understanding of cultural diversity that affects global businesses. In leading organisations, patterns and attitudes that work well at home are often less effective globally. This means that global leaders need to cultivate global literacy and cultural intelligence and develop a global mindset to adapt their leadership strategies and adjust their habitual behaviours to the cultural context in which they work.

Global leaders work in multiple cultural groups simultaneously and are acutely aware of the influence of culture on their thinking. Global leaders in international organisations develop shared values and understand and respect other cultural perspectives. They manage relationships between the organisation's headquarters and regional or local offices. They communicate across geographical, cultural, and language barriers. They understand the governmental, legal, historical, and economic factors that influence their work and know the external forces that affect organisations' operations.

Intensive international programs provide a comprehensive model for understanding and developing global literacy and cultural intelligence and designing strategies to support the emergence of global mindsets. Therefore, higher education institutions must demonstrate their commitment to developing global leadership development courses to support future global leaders in articulating a strong vision with a multi-country, multi-environmental, multi-functional, and multi-gender perspective that connects employees, stakeholders, suppliers, and customers on a global scale; empower them through information sharing; encourage them to realise a concrete vision for the future; offer constructive feedback to instil the behaviours expected of followers; build teams and create team players; cultivate trust and facilitate life harmony.

LITERATURE

- Archer, D. – Cameron, A. (2013): *Collaborative Leadership: Building Relationships, Handling Conflict and Sharing Control*. Routledge, New York.
- Bandura, A. (1971): *Social Learning Theory*. General Learning Press, New York.
- Barker, R.A. (2001): The Nature of Leadership. *Human Relations*, 54(4), pp. 469–494.
- Bereiter, C. – Scardamalia, M. (2014): Knowledge Building and Knowledge Creation: One Concept, Two Hills to Climb. In: Tan, S.C. – So, H.J. – Yeo, J. (eds.): *Knowledge Creation in Education*. Singapore: Springer, pp. 35–52.
- Bryant, A. – Kazan, A.A. (2012): *Self-Leadership: How to Become a More Successful, Efficient, and Effective Leader from the Inside Out*. McGraw-Hill, New York.
- Datar, S. – Garvin, D. – Cullen, P. (2010): *Rethinking the MBA: Business Education at Crossroads*. Harvard Business Press, Boston.
- Deci, E.L. – Ryan, R.M. (1985): *Intrinsic Motivation and self-determination in human behaviour*. Plenum, New York.
- Dillon, B. – Bourke, J. (2016): *The Six Signature Traits of Inclusive Leadership: Thriving in a Diverse New World*. Deloitte University Press, New York.
- Earley, P.C. – Ang, S. (2003): *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*. Stanford University Press, Redwood City.
- Ericsson, K.A. – Nandagopal, K. – Roring, R.W. (2009): Toward a Science of Exceptional Achievement. *Annals of the New York Academy of Sciences* 1172, pp. 199–217.
- Ghemawat, P. (2011): *World 3.0: Global Prosperity and How to Achieve It*. Harvard Business Review Press, Boston.
- Gupta, A. – Govindarajan, V. (2002): Cultivating a Global Mindset. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), pp. 116–126.
- Guthrie, K.L. – Jones, T.B. (2012): Teaching and Learning: Using Experiential Learning and Reflection for Leadership Education. *New Directions for Student Services*, 140, pp. 53–63.
- Haynes, C. (2007): *Experiential Learning: Learning by Doing*. http://adulthoodeducation.wikibook.us/index.php?title=Experiential_Learning_-_Learning_by_Doing (Downloaded: 20.04.2023.)
- Houghton, J.D. – Neck, C.P. (2002): The Revised Self-Leadership Questionnaire: Testing a Hierarchical Factor Structure for Self-Leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), pp. 672–691.
- Hunt, V. – Layton, D. – Prince, S. (2015): *Diversity Matters*. McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/~media/2497d4ae4b534ee89d929cc6e3aea485.ashx> (Downloaded: 20.04.2023.)
- Kolb, D.A. (1984): *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Livermore, D. (2015). *Leading with Cultural Intelligence: The Real Secret to Success*. AMACOM, New York.

- Osland, J.S. – Oddou, G. – Allan, B. – Osland, A. (2013): Exceptional Global Leadership as Cognitive Expertise in the Domain of Global Change. *European Journal of International Management*, 7(5), pp. 517–534.
- Manz, C.C. (1986): Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *The Academy of Management Review*, 11(3), pp. 585–600.
- Neck, C.P. – Houghton, J.D. (2006): Two Decades of Self-Leadership Theory and Research: Past Developments, Present Trends, and Future Possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), pp. 270–295.
- Putnam, R.D. (2001): Social Capital: Measurement and Consequences. *Canadian Journal of Policy Research*, 2, pp. 41–51.
- Rosen, R. – Phillips, C. – Singer, M. – Digh, P. (2000): *Global Literacies: Lessons on Business Leadership and National Cultures*. Simon & Schuster, New York.
- Snyder, M., – Cantor, N. (1979): Testing Hypotheses about Other People: The Use of Historical Knowledge. *Journal of Experimental Social Psychology*, 15(4), pp. 330–342.

A BIZALOM KULTÚRÁJA A VISEGRÁDI EGYÜTTMŰKÖDÉS ORSZÁGAIBAN

PÁLFFY ZSUZSANNA¹

A felgyorsult, globalizált és kiszámíthatatlan világ mechanizmusai az elmúlt évtizedekben fokozták a nyugati társadalmak bizalomválságát; mégis, az interakciók és együttműködések gyakorisága és kultúrákon történő átívelése, és számtalan egyéb tényező felértékelte a bizalom szükségességét és annak elemzését. Ezen paradox helyzetben különösen aggodalomra adhat okot a volt szocialista országok helyzete, ahol a bizalmatlanság kultúrája mélyen a hagyományokban gyökerezik. A tanulmány a Visegrádi Együttműködés négy országának, Magyarországnak, Szlovákiának, Csehországnak és Lengyelországnak a bizalom szintjét elemzi, választ keresve arra a kérdésre, hogy a szocialista blokk felbomlása óta a gazdasági fejlődés, nyugati orientáció és stabilitás következtében növekedett-e a vizsgált országok bizalomszintje. A tanulmány célja indikátorok és mérőszámok azonosítása a szakirodalom alapján, majd meglévő, szekunder adatok segítségével a négy ország bizalmáról általános kép felvázolása. Az eredmények pozitívak a bizalom fejlődése tekintetében, különösen Csehország esetében, azonban szintje továbbra is elmarad a nyugati kultúrákhoz képest.

Kulcsszavak: bizalom, kultúra, történelem, Visegrádi Együttműködés

BEVEZETÉS

Napjaink globalizált világának komplex és kiszámíthatatlan mechanizmusai paradox módon értékelték fel a bizalom szükségességét a nyugati társadalmak fokozódó bizalomvesztésével párhuzamosan. A fokozódó interkulturális interakciók azonban a bizalom magas szintjét követelik meg. A jelenség értelmezése tekintetében nincs konszenzus a szakirodalomban, definiálása sokszínű, attól függően, hogy a tudományok mely területén használják a fogalmat. Az egyik legtöbbször hivatkozott definíció jól tükrözi a fogalom sokszínűségét: a bizalom az egyik fél hajlandósága arra, „*hogy sebezhető legyen egy másik fél cselekedeteivel szemben, azon elváráson alapulva, hogy a másik fél egy adott, a bizalmat adó fél számára fontos cselekvést hajt végre, függetlenül attól, hogy képes-e megfigyelni vagy ellenőrizni a másik felet*” (Mayer et al., 1995, 712). Ezt a hajlandóságot többek között a történelem, a múltbeli tapasztalatok, a racionális megfontolások, a normák és értékek, valamint az átmeneti érzelmek befolyásolják (Medgyesi–Boda 2019).

A bizalom vizsgálatának széleskörű kutatása magával hozta az operacionalizálás szükségességét. A bizalom mérhetővé tétele tekintetében eltérnek a módszerek a bizalom típusától (interperszonális vagy intézményekbe vetett bizalom), valamint attól függően, hogy általános, vagy valamilyen konkrét személybe vagy intézménybe vetett bizalmat vizsgálunk.

¹ tanársegéd, Széchenyi István Egyetem, Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék, E-mail: palfy.zsuzsanna@sze.hu

Felmerül a kérdés, hogy a jelenség ilyen mértékű felértékelődése mellett megfigyelhető-e Magyarországon, illetve a volt szocialista blokk többi országában javulás a bizalom tekintetében. Így a jelen tanulmány négy, korábbi szocialista blokkhoz tartozó ország bizalomszintjét vizsgálja: Magyarországot, Szlovákiát, Csehországot és Lengyelországot. A négy ország kiválasztásának fő szempontja az volt, hogy történelmük egy része, a vallás, a nyugati orientáció, illetve közös regionális kooperációjuk, a Visegrádi Együttműködés összeköti ezeket az országokat, és ez adja az összehasonlíthatóság alapját.

A kutatás a bizalom egy operacionalizálási lehetőségét járja körbe, és választ ad arra, hogy milyen az általános bizalom a vizsgált négy országban, különös tekintettel annak a rendszerváltás óta bekövetkezett alakulására. Így a kutatás célja a bizalom szintjének meghatározásához minél több mutató és indikátor azonosítása a szakirodalom alapján, majd ezen indikátorok és meglévő adatok segítségével a Visegrádi Négyek országainak bizalmáról egy általános kép felvázolása. A vizsgálatnak azonban nem célja a Visegrádi Együttműködésre vonatkozó következtetés levonása, továbbá a politika aktualitásait sem veszi figyelembe.

A tanulmány első, szakirodalmi részében a bizalom mérhetősége és a méréshez szükséges indikátorok kerülnek bemutatásra. A kutatás módszerének meghatározását követően az eredmények kerülnek szintetizálásra, majd a tanulmányt a következtetések levonása zárja.

A BIZALOM MÉRHETŐSÉGE ÉS MÉRÉSE

A bizalom sok más puha tényezőhöz hasonlóan (például kultúra, társadalmi tőke) nehezen megragadható fogalom. Ennek ellenére régóta jelen van a törekvés arra, hogy országok, kisebb területi egységek, illetve társadalmak és csoportok bizalomszintjét meghatározzák.

A bizalomnak alapvetően két iskoláját különböztethetjük meg. Az egyik nézet szerint a bizalom egyéni tulajdonság, míg a másik iskola sokkal inkább tekinti a bizalmat a társadalmi rendszerek sajátos jellemzőjének (Delhey–Newton 2013). Ez utóbbi nézet terjedt el széleskörűen, mert, bár a bizalom szintje egyénenként differenciált, a megélt tapasztalatok közelítik a társadalom tagjainak viszonyát a bizalom kérdéséhez, és egy egységes, jól leírható bizalomszint alakul ki társadalmi szinten. Mindezek alapján a bizalom mérését „*statisztikailag társadalmi változókhoz kell kapcsolni*” (Delhey–Newton, 2013, 97). Azzal kapcsolatban, hogy melyek ezek a változók, nincs egyetértés a szakirodalomban.

Az első táblázat a bizalom lehetséges mutatóit, mérőszámait listázza a teljesség igénye nélkül. A táblázat kiindulópontja a múlt, lévén, hogy a bizalom a tapasztalat eredménye, így mértéke nagyban függ a történelem során megélt eseményektől (Hardin 1993). A múlt tapasztalatai, mint a válságok, a gazdaság helyzete, a politikai rendszerek, a külső alakító erők mind befolyásolják a társadalom bizalomszintjét. Fontos azonban, hogy a bizalom vagy „*bizalmatlanság hagyományainak hordozói a generációk*” (Sztompka, 1999, 190), így a történelemben addig érdemes a bizalom kultúrájának gyökereit keresni, amíg van olyan generáció a jelenben, akiknek életét az adott múltbeli események meghatározzák.

1. táblázat A bizalom lehetséges mutatói, indikátorai

Múlt	- <i>Háborúk, megszállások</i> - <i>Gazdaság</i> - <i>Válságok</i> - <i>Földrajzi adottságok</i> - <i>Politikai rendszerek</i> - <i>Külső alakító erők, területrendezések</i>		
	Politika	Társadalom	Gazdaság
Jelen	Következtetési, indirekt mutatók		
	Politikai rendszer, államforma Korrupció Nepotizmus Független bíróság Etnikai homogenitás, kisebbségpolitika Állami beavatkozás	Kapcsolathálózat Személyes tulajdonságok (optimizmus, nyitottság, őszinteség, lojalitás) Kulturális jegyek	GDP, gazdagság Egyenlőtlenség mértéke Univerzális / szelektív jóléti ellátás Munkanélküliség Vállalati méret Tulajdonlási forma Önkéntes szervezetek
	Viselkedési mutatók		
	Önvédelmi- és védőintézkedések terjedése Fogyasztói magatartás Közéletben való részvétel vagy attól való távolmaradás Tiltakozó események mennyisége	Jövőkép, lakásépítés Kivándorlás Megtakarítás megléte Megtakarításnál preferált mód	
	Verbális indikátorok		
Politikai reformok értékelése Politikai és állami intézményekbe vetett bizalom	Jövőbeni tervek Külföldi orientáció támogatása Jelenlegi és múltbeli helyzet összevetése Általános bizalom Kapcsolati bizalom Sztereotípiák	Gazdasági reformok értékelése Gazdasági intézményekbe vetett bizalom	

Forrás: Saját szerkesztés Fukuyama (1995); Sztompka (1999); Delhey–Newton (2013) alapján, 2022.

A táblázat (1. táblázat) jelent szemléltető része három fő dimenzióban, a politikában, a társadalomban és a gazdaságban tartalmaz bizalmat mérő indikátorokat. Sztompka (1999) a mutatók három különböző típusát különíti el: a következtetési, indirekt mutatókat, a viselkedési mutatókat és a verbális indikátorokat. Következtetési, indirekt mutatók olyan mérési lehetőségek, amelyek kapcsolata a bizalom szintjével korábbi tanulmányokban kimutattott. A politikai szférában ide tartozik a politikai rendszer, ugyanis bizonyított tény, hogy demokráciában magasabb a bizalom, mint bármely más típusú rendszerben. A korrupció és nepotizmus megléte és mértéke, valamint az elnyomó kisebbségpolitika mind a bizalmat csökkentő politikai tényezők (Sztompka 1999; Delhey–Newton 2013).

A társadalom szintjén széleskörűen elemzett a közösségi hálózatokban való részvétel (Fukuyama 1995; Delhey–Newton 2013). A hálózatelméleten alapuló megközelítés szerint az alacsonyabb bizalomszintű társadalmak tagjai szoros személyes hálózatot alakítanak ki, amely csupán egy szűk körre terjed ki. Ilyen esetekben a bizalom partikularisztikus, azaz magas bizalom csak a kialakult szűk körön belül jellemző, a kapcsolati hálón kívül esőkre azonban nem terjed ki,

és ezek a külső kapcsolatok a bizalmatlanság magasabb szintjével jellemezhetők (Delhey–Newton 2013). Ugyancsak társadalmi szinten értelmezhetők a személyes tulajdonságok és a kultúra. A tanulmányban a kultúrát tekintem az egyik legfontosabb, a bizalom vagy bizalmatlanság hagyományait megőrző és átörökítő tényezőnek. A kultúra mélyebb rétegei ugyanis (az értékek és normák) nagyon lassan változnak, nem érzékenyek például a válságokra, így hosszú távú tendenciákban a kisebb visszaesések nem mutathatók ki (Tompos et al. 2021).

Gazdasági szinten a bruttó hazai termék (GDP), a gazdagság, az egyenlőség és az univerzális jóléti ellátások pozitív összefüggésben állnak a bizalommal (Sztompka 1999).

Az indikátorok második nagy csoportját a viselkedéses mutatók képezik, amelyek az egyének tényleges vagy szándékolt magatartásait jelentik. Ezek a társadalomhoz kapcsolódó cselekedetek például az önvédelmi- és védőintézkedések terjedése (alacsony bizalom esetén), a fogyasztói magatartás (például külföldi fogyasztási cikkek preferálása a hazaival szemben alacsony bizalom esetén). Ugyancsak ide tartozik a közéletben való részvétel vagy távolmaradás, amelynek kiváló mérőszáma a választási részvételi arány, valamint a tiltakozó események (tüntetések, sztrájkok) száma. Jól szemlélteti az alacsony bizalmat továbbá a lakásépítések elmaradása, illetve az ország elhagyása (magas kivándorlási számok), de a társadalom megtakarítása és annak preferált módja (alacsony bizalom esetén nem hazai valuta) is összefüggésben áll a bizalom szintjével (Sztompka 1999).

Végül a mutatók harmadik csoportját a verbális indikátorok képezik, amelyek a társadalom tagjainak véleményét fejezik ki különböző megkérdések (például kérdőív) alapján. Dusek (2015) a mérés két lehetőségét különbözteti meg: a bizalom szintje mérhető egyetlen kérdéssel (általános bizalom), valamint több kérdéssel (valamiben való bizalom). Politikai és gazdasági szférában ez a dimenzió a reformok értékelését és az intézményekbe vetett bizalmat jelenti (ez utóbbit a tanulmány csak érintőlegesen vonja be a vizsgálatba annak általános bizalomtól eltérő jellege és nagyobb volatilitása miatt), míg a társadalom szintjén vonatkozik többek között a jövőbeni tervekre, a külföldi orientációra (például csatlakozás támogatása nemzetközi szervezetekbe alacsony bizalom esetén), illetve a jelenlegi és múltbeli helyzet összevetésére (a múlt jobbra értékelése alacsony bizalomnál) (Sztompka 1999).

A KUTATÁS MÓDSZERE

A tanulmányban a négy ország bizalomszintjének leírásához, a tendenciák felvázolásához szekunder kutatást használtam. A bizalom mérhetősége és mérése alfejezetben azonosított indikátorokhoz már meglévő adatokat kerestem, amelyek többnyire reprezentatívan tükrözik a négy országot. A táblázatban (1. táblázat) félkövér kiemeléssel láthatók azok a mutatók és indikátorok, amelyekhez releváns és megfelelő adat állt rendelkezésre, törekedve arra, hogy a három szférához (politika, társadalom és gazdaság), illetve a mutatók mindhárom típusához rendelkezésre álljon adat.

Az adatok forrásai többnyire kultúrakutatók (például Hofstede) adatai, valamint a World Values Survey és az Eurobarometer bizalomra vonatkozó részei. Ezeken túl további, kifejezetten bizalmat vizsgáló kutatások, valamint egyéb adatok (például választási részvételi adatok) képezik a mérés alapját.

Az eredményeket a következő fejezetben a mutatók három típusa alapján vázolom fel, és hasonlítom össze a négy országot. A mutatók és adatok eltérő jellege miatt egyetlen mérőszámmá való integrálásuk nem lehetséges, így a négy ország összehasonlítása alapján vonok le következtetéseket a bizalom szintjére és annak rendszerváltás óta bekövetkezett változására vonatkozóan.

A kutatás célja bebizonyítani a következő előzetes feltevéseket:

- A négy ország általános bizalomszintje hasonló, köszönhetően a hasonló történelmi múltnak és kultúrának.
- A négy ország bizalomszintje növekvő tendenciát mutat.

EREDMÉNYEK

Történelem

„*A bizalom, mint minden más kulturális [...] összetevő a felhalmozott történelmi tapasztalatok terméke*” (Sztompka, 1999, 152). Különösen igaz ez a kelet-közép-európai országokra, ahol a földrajzi kelet és nyugat közé szorítottság, illetve a külső hatások befolyásolják a társadalom jelenét is. Minthogy a történelmi emlékezés az elmúlt évszázad első feléig nyúlik vissza, érdemes a vizsgált négy (illetve három) ország (Magyarország, Csehszlovákia és Lengyelország) történelmének e szegmensének főbb tragédiáit kiemelni.

Bibó (é.n.) a „*kelet-európai kisállamok nyomorúságát*” főként a nemzeté alakulás nehézségeiből adódó problémákban látja. Magyarország, Csehország és Lengyelország történelme hasonlóan alakult a 19–20. században. Mindhárom ország történelmi határain belül saját népük mellett más etnikai csoportok is jelentős számban éltek, és a problémát fokozta, hogy a nemzetek történelmi érzései jóval nagyobb területhez fűződtek, mint amelyik területen saját nyelvű és nemzetiségű lakossága élt. A demokrácia sem váltotta be a hozzá fűződő, sokszínű lakosságot összetartó reményét. A három ország tragikus emlékei, Lengyelország esetében főként az ország felosztása és az oroszországi bizalomvesztés, Magyarország esetében a Trianoni békeszerződés területi csonkításai, míg Csehszlovákia esetében szintén a sokszínű nemzeté alakulás sikertelensége mindmáig élnek. Megjegyzendő bár, hogy a cseh társadalom industrializáltabb és polgárosodottabb volt, nem melleleg optimistább is, a második világháborút követő területi rendezések során pedig valamelyest kárpótolták is (Bibó, é.n.).

A területi veszteségek mellett a három ország bizalmatlanságának kultúrája főként a szocialista blokk miatt szilárdult meg. „*A bizalmatlanság a kommunista uralom átható öröksége*” (Rose, 1994, 18). A szocialista uralom közös kultúrát teremtett a blokk országaiban, amelynek következménye a bizalom széles körű lebomlása volt. A blokk országaiban szétvált a privát, személyes és a nyilvános, hivatalos élet, ahol előbbihez kötődött a bizalom, míg utóbbihoz a

bizalmatlanság. Az, hogy az egyéneket kényszerítették szocialista szervezetekhez való csatlakozásra és a hűség kimutatására kontraproduktívan hatott, és a tömeges bizalmatlanság légkörét teremtette meg (Rose 1994; Sztompka 1999).

A bizalom lassú újjáépülése a rendszerváltást követően kezdődött el egy kezdeti megtorpanás után. A szocialista rendszer felbomlását követően, az új rendszer legitimálása és megszilárdulása előtt ugyanis a várakozások és elvárások korainak és kevésbé reálisnak bizonyultak. Az 1990-es évek elején a növekvő munkanélküliség és az új rendszer instabilitása újra megrendítette a társadalmak bizalmát (Sztompka 1999).

Felmerül a kérdés, hogy a rendszerváltás óta eltelt időben a négy ország bizalomszintje hogyan alakult. Sztompka (1999) a bizalmatlanság lassú felszámolását eredményező tényezők egy sorát említi. Kiemeli egyrészt azokat a körülményeket, amelyek megerősítették a társadalom tagjaiban a tudatot, hogy az átmenet folyamatos és tartós. Ide tartozik például egykori szocialista aktivisták elnökké választása (például Lengyelországban Aleksander Kwasniewski), amely események paradox módon a bizalom újjáépüléséhez vezettek, hiszen a fejlődés az országokban folytatódott. Az átmenet sikerét erősíti továbbá a lendületes gazdasági növekedés, illetve az élet minőségének jelentős javulása. A vásárlási, szórakozási és szabadidős lehetőségek, a külföldi utazások a bizalom növekedésének kiváló alapjai. Ugyancsak ezt támogatta a demokrácia és az alkotmányosság megszilárdulása, illetve a kapitalista piac kiépülése is. A személyes és társadalmi tőke bővülése, valamint az elkerülhetetlen generációváltás tovább segítette a történelmi múlt hagyományainak eltörlesztését. Végül pedig fontos szempont a nyugati szövetségekhez való csatlakozás is (Észak-atlanti Szerződés Szervezete, illetve Európai Unió), amely egyfajta elszámoltathatóságot, külső biztosítékot jelent a társadalmaknak.

A következő három alfejezet Sztompka (1999) ezen tényezőinek megerősítésére tesz kísérletet, hogy bebizonyosodjon, hogy a bizalom kultúrája a négy ország esetében épülőben van.

Következtetéses, indirekt mutatók

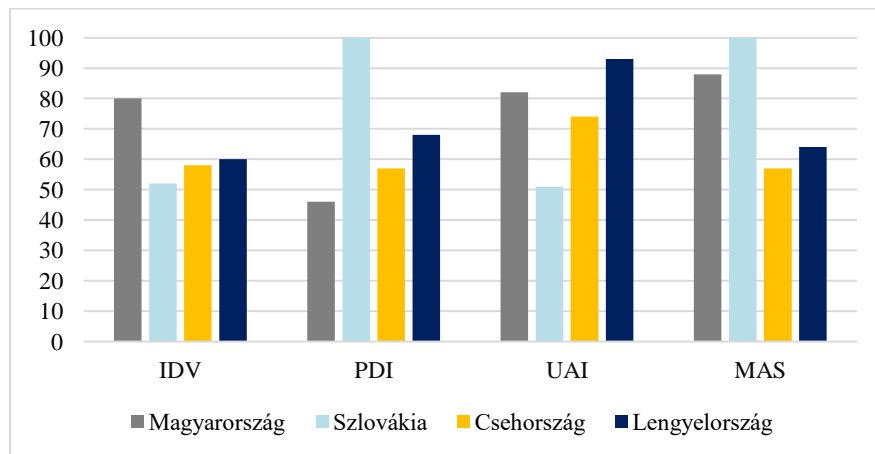
Az indirekt mutatók olyan tényezők, amelyek közvetetten, de szoros összefüggésben állnak a bizalommal. A tanulmányban a politikai tényezők között a politikai rendszert, illetve a korrupciót, a társadalmi tényezők között a kapcsolathálózatot és kultúrát, míg gazdaság terén a bruttó hazai terméket (GDP) egy főre vetítve, illetve a munkanélküliség mértékét emelem ki.

A politikai rendszer kölcsönösen összefügg a bizalommal. A demokrácia paradox módon azzal, hogy intézményesíti a bizalmatlanságot (választási lehetőséget kínál az állampolgároknak), megeremti a bizalom kultúráját (Sztompka 1999). A tanulmányban vizsgált négy ország demokrácia, államformát tekintve parlamentáris köztársaság. A demokrácia állapota azonban különbségeket mutat a négy ország között. A Freedom House független elemző szervezet jelentései a demokrácia állapotát vizsgálják. Eredményeik Csehországot (76 ponttal) és Szlovákiát (71 ponttal) konszolidált demokráciaként kategorizálják, Lengyelország azonban 59 ponttal már csak félig konszolidált demokrácia minősítést kapott. Magyarország a négy ország közül a legalacsonyabb (45) ponttal az átmeneti vagy hibrid rezsimek jelzőt érte el (Freedom House 2021).

A bizalom és a korrupció közötti összefüggések feltárásához a Transparency International (2021) felmérése alapján megállapítható, hogy a négy ország közül Magyarország ért el legrosszabb eredményt, majd öt követi Szlovákia, Csehország és végül Lengyelország. Az eredmények mellett ugyancsak az alacsony bizalmat erősíti, hogy az Eurobarometer (2020) korrupciót vizsgáló felmérése arra világított rá, hogy a négy ország társadalmának jelentős többsége aggasztónak és növekvőnek találja a korrupció mértékét.

A korrupció mértéke szorosan összefügg a kapcsolathálózatok szocialista jellegzetességeivel is. A kelet-közép-európai egykori szocialista országokban a közösségi hálózatok különösen fontosak voltak, alapozva ezt egymás segítésére, valamint a magán és hivatalos élet erőteljes szétválasztására. Ez azt eredményezi, hogy a bizalom ezekben az országokban többnyire partikularisztikus, azaz egy korlátozott, szűk körre terjed ki (Sztompka 1999). Rose (1994, 29) megfogalmazása is ezt erősíti, miszerint „*a kelet-európaiak ismerik azokat, akikben bíznak, és bíznak azokban, akiket ismernek*”. Ennek a történeti hagyománynak az eredménye a mai napig meglévő protekció gyakorlata (Nádai–Pálffy 2020). A kapcsolatok fontossága azonban hosszabb történeti múltra tekint vissza a kelet-európai országokban. Magyarázható ez a kései industrializációval is, hiszen a tradicionális agrártársadalmakban a kapcsolatok többsége személyes, stabil és korlátozott (Kochanowitz 2004).

Ugyancsak fontos indirekt mutató a kultúra. A tanulmányban Hofstede (2008) eredeti négy dimenziója alapján vonok le következtetéseket a bizalomra vonatkozóan. A következő ábra (1. ábra) a négy ország közti különbséget szemlélteti.



1. ábra A vizsgált országok kulturális értékei Hofstede négy dimenziója alapján

Forrás: Saját szerkesztés Hofstede– Hofstede (2008) alapján, 2022.

Finuras (2019) a hatalmi távolság (PDI), azaz a társadalmi egyenlőtlenségekhez való viszonyt leíró dimenzió esetében azt találta, hogy a kis hatalmi távolságú kultúrákban az emberek többnyire egyenlők, így megbíznak egymásban, míg a magas hatalmi távolság azt eredményezi, hogy a hatalmon lévők féltik pozíciójukat, így nem bíznak egymásban a társadalom tagjai. Hofstede (2008) értékei alapján Szlovákiában kifejezetten nagy a hatalmi távolság, de Lengyelországban és Csehországban is közepesen magas, így a bizalom szintje feltehetően

alacsony. A csoport kontra egyéni érdeket leíró dimenzió (IDV) esetében Finuras (2019) megállapításai szerint az individualista kultúrák tagjai az univerzalizmusból indulnak ki, azaz mindenki bízni lehet, míg kollektivistákban a partikularizmus érvényes. Hofstede (2008) alapján mind a négy ország többnyire individualista, így bizalomszemléletük nagyrészt univerzális. A bizonytalanságkerülés (UAI) esetében megállapítható, hogy az erősen bizonytalanságkerülő kultúrákban alacsonyabb a bizalom (Hofstede 2008), amit a négy ország esetében – Szlovákia kivételével – az értékek meg is erősítenek. Ugyancsak eltérés állapítható meg a maskulin és feminin társadalmak között is, Hofstede (2006) szerint a „legtöbb ember megbízható” állítással a maskulin társadalmak nem értettek egyet. Az értékek alapján ez is a négy ország bizalmatlanságát erősíti meg, leginkább Szlovákia, legkevésbé pedig Csehország esetében.

A gazdasági mutatók között két tényezőt emelek ki a tanulmányban. Az egyik a bruttó hazai termék (GDP) egy főre vetítve, ugyanis egy ország gazdagsága pozitív összefüggésben áll a bizalommal. Az Eurostat adatai alapján megállapítható hogy az országok egy főre jutó GDP-je kisebb visszaesésekkel (például a 2009-es válság idején, illetve 2020-ban, a COVID-19 járvány idején, amikor a bizalom is visszaesik) tendenciaszerű növekedést mutat. Legjobban Csehország teljesít, majd öt követi Szlovákia, Magyarország és Lengyelország.

Negatív összefüggés állapítható meg a munkanélküliségi ráta és a bizalom között. Az OECD adatai alapján a vizsgált négy ország mindegyike Európai Unió átlag alatti alacsony munkanélküliségi rátával rendelkezik. Ez a rendszerváltást követő magas munkanélküliség után talán a legnagyobb fejlődés a négy ország bizalmát tekintve.

Viselkedéses mutatók

Viselkedéses mutatók esetében a kivándorlást és a közéletben való részvételt (választási részvételi arányok) emelem ki. Kivándorlás tekintetében az Eurostat adatai szerint Magyarország esetében jelentős növekedés mutatható ki, míg a másik három ország esetében stagnálás látszik.

A közéletben való részvétel tekintetében Magyarország teljesített a legjobban, bár a négy ország részvételi aránya közel azonos (országgyűlési választásokat figyelve). Szlovákia, Csehország és Lengyelország esetében az elnökválasztás adatai azt mutatják, hogy Szlovákiában és Csehországban ez esetben kisebb a részvételi arány, mint az országgyűlési választásokon, míg Lengyelországban magasabb. Az országgyűlési választások tendenciáit figyelembe véve Magyarország 1990 óta kis mértékben javulást mutat, kisebb visszaesésekkel néhány évben. Szlovákia, Csehország és Lengyelország esetében azonban jelentős visszaesés látszik, a kezdeti 80 és 90% fölötti részvételi arányok már évek óta a 70%-ot sem haladják meg (International Institute for Democracy and Electoral Assistance, IDEA). Így a részvételi arányok tekintetében nem állapítható meg a bizalom növekedése, sőt, Magyarország kivételével a bizalom visszaesése látszik az indikátor alapján.

Minthogy a külföldi orientáció, így például a nemzetközi szervezetekhez való csatlakozás alacsony bizalmat jelent, az Európai Parlamenti választások részvételi arányait is érdemes vizsgálni. Az Európai Unió (2019) adatai szerint viszonylag magas részvétel, ezáltal alacsonyabb

bizalom Lengyelország (2019-ben 43,4%, 2004 óta 2014-et leszámítva növekvő tendencia) és Magyarország (2019-ben 45,7%, növekvő tendencia) esetében figyelhető meg. Ezzel szemben Csehországban (2019, 28,8%, előző évekhez képest többnyire stagnálás), valamint Szlovákiában (2019, 22,8%, előző évekhez képest csekély növekedés) az alacsonyabb részvételi arány valamelyest magasabb bizalmat jelez.

Verbális indikátorok

A verbális indikátorok esetében a legszéleskörűbb kutatást a World Values Survey (WVS), valamint a European Social Survey (ESS) végezte. A kérdőíves kutatások több kérdése is vonatkozik a bizalomra, az elemzés korlátait jelenti azonban az, hogy a WVS esetében csupán egy olyan adatfelvételi időszak (1995–1998) volt, amelyben mind a négy országot vizsgálták. Így az összehasonlításra csupán itt lesz lehetőség, és tendenciákat sem mutat a felmérés. A kérdőív azon kérdése, mi szerint „általánosságban véve, a legtöbb ember megbízható” jól méri a társadalom általános bizalmát. 1995 és 1998 közötti adatokat tekintve a négy ország eredményei nagyon hasonlóak. Az állítással Lengyelország ért egyet legkevésbé, míg Csehország a leginkább, azonban ez utóbbi ország tekintetében is csak 28,5%-os az egyetértés. Korábbi felmérési eredményeket tekintve (Magyarország esetén 1982, Lengyelország 1989, Szlovákia 1990 és Csehország 1991) Szlovákia kivételével a többi ország esetében az érték visszaesett a későbbi időpontban. 1998 után csak Magyarországon és Lengyelországban történt újabb adatfelvétel, itt már a magyarok 29,3%-a (2009) egyetért az állítással (szemben az 1998-as 22,7%-kal), a lengyeleknek pedig 22,8%-a (2012) (szemben az 1997-es 17,9%-kal). Bár a felmérésben különböző személyek csoportjára és intézményekre is vonatkozott kérdés, az adatok csupán Magyarország és Lengyelország esetében állnak rendelkezésre, így ezek elemzésétől eltekintek.

A European Social Survey 10. adatfelvételében mind a négy ország szerepel. Az általános bizalmat 0 és 10 között mérő kérdés alapján megállapítható, hogy a legalacsonyabb bizalom Lengyelországban van (2,92), majd a sorban Szlovákia (3,93) és Magyarország (4,7) következik. Legnagyobb bizalom ez esetben is Csehországban mutatható ki 5,21-es átlaggal.

Verbális indikátorok esetében számos további kutatás fellelhető. A Center for Insights in Survey Research (2017) felmérése a vizsgált négy ország társadalmának véleményét kutatta. Az eredményekből kiderül, hogy a kérdésre, miszerint „általánosságban véve, Ön szerint az országa a helyes vagy a rossz irányba halad”, csupán a csehek többsége válaszolt pozitívan, míg a többi három ország társadalmának többsége a saját országának jövőbeni irányát nem tartja helyesnek. Legkevésbé a lengyel társadalom értett egyet az országa terveivel.

Az Eurobarometer közléseiben több adat is összekapcsolható a bizalommal. Az ország gazdasági helyzetére vonatkozó kérdés eredményei alapján mind a négy ország esetén jól kirajzolódnak a válságok (2008–2009, illetve 2019–2021), amelyek a bizalom szintjét mindig visszavetik. Ugyanez látszik, amikor a felmérés a következő év gazdasági helyzetére vonatkozó elvárásokra kérdezett rá. Így megállapítható, hogy a bizalmat mindig befolyásolják az aktuális gazdasági, társadalmi, politikai történések.

ÖSSZEGZÉS

„Az elmúlt évtizedeket a megfigyelők a „bizalomválság” időszakaként jellemezték az európai társadalmakban” (Medgyesi–Boda, 2019, 341). A 2007–2009-es gazdasági válság, a 2019-ben elinduló COVID–19 járvány, illetve a 2022-ben kirobbanó ukrán-orosz háború és következményei egyértelműen negatívan hatottak a bizalomra. Mi történt azzal a négy országgal, amelyek bizalma történeti hagyományaikból eredően amúgy is alacsony volt?

Magyarország, Szlovákia, Csehország és Lengyelország bizalmának vizsgálatok egyértelműen megállapítható a szocialista uralom bizalmatlanságának hagyománya. A négy ország tartós fejlődése, nyugati orientációjuk a különböző szervezetekhez való kapcsolódások révén megerősítették azonban a társadalomban a bizalmat, ami így növekedésnek indult. A válságok okozta visszaesések ellenére megállapítható, hogy a rendszerváltás előtti időszakhoz képest a bizalom épülése látszik, azonban továbbra is az alacsony bizalmú kultúrák csoportjába sorolhatók. A négy ország összehasonlításából Csehország tűnik ki, amely országhoz a legnagyobb bizalom kapcsolható, míg Lengyelországban és Magyarországon mérhető a legkisebb bizalom az indirekt, a viselkedéses és a verbális mutatók alapján. A négy ország bizalomszintje között azonban kicsi az eltérés, ez feltehetően hasonló földrajzi elhelyezkedésükből és történelmükből adódik.

A tanulmány további kutatások kiindulópontja lehet, és a bizalom elemzéséhez még több mérőszám azonosítása, illetve még több adat felkutatása pontosabb eredményekhez vezethet. Érdeemes lenne vizsgálni részletesebben a különböző intézményekben vagy társadalmi csoportokba vetett bizalmat.

Az elemzésnek korlátot szabott főként az egységes adatok hiánya. Ugyancsak fenntartásokkal kell kezelni az eredményeket abból a szempontból, hogy a tanulmány nem vette figyelembe, hogy az egyes indikátorok melyike mutat erősen vagy kevésbé szignifikáns kapcsolatot a bizalommal, illetve azt is figyelmen kívül hagyta, hogy különböző demográfiai tényezők valamelyest árnyalják a képet. A négy társadalomra vetítve azonban egy általános kép alakult ki a bizalom fejlődéséről és állapotáról, ami képezheti további kutatások alapját.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Jelen tanulmány a Kulturális és Innovációs Minisztérium ÚNKP-22-3 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.

IRODALOMJEGYZÉK

Bibó I. (é.n.): A kelet-európai kisállamok nyomorúsága. In: Vida I. – Nagy E. – Ifj. Bibó I. (szerk.): *Válogatott tanulmányok. Második kötet. 1945–1949.* Magvető Könyvkiadó, Budapest, 185–267. o.

- Center for Insights in Survey Research (2017): *Public Opinion in Hungary, Poland, Czech Republic and Slovakia*. https://www.iri.org/wp-content/uploads/2017/05/four_country_full_presentation_may_24_2017.pdf (Letöltve: 2022.04.19.)
- Delhey, J. – Newton, K. (2013): Who Trusts?: The Origins of Social Trust in Seven Societies. *European Societies*, 5(2), pp. 93–137.
- Dusek T. (2015): Urban-Rural Differences in Neighbourhood Satisfaction, Trust and Happiness in Hungary. In: Bugovics Z. – Tóth P. (eds.): *Economic and Social Conflicts Concerning Subjective Well Being*. L'Harmattan Hungary, Budapest, pp. 57–74.
- Eurobarometer (2020): *Corruption*. <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2247> (Letöltve: 2022.04.19.)
- Eurobarometer: <https://europa.eu/eurobarometer/screen/home> (Letöltve: 2022.04.19.)
- Európai Unió (2019): *2019-es európai választási eredmények. Részvételi arány év szerint*. <https://www.europarl.europa.eu/election-results-2019/hu/reszveteli-arany/> (Letöltve: 2023.03.30.)
- European Social Survey (2020): <https://ess-search.nsd.no/en/study/172ac431-2a06-41df-9dab-c1fd8f3877e7> (Letöltve: 2023.03.26.)
- Eurostat: Emigration by Age and Sex. <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (Letöltve: 2022.05.14.)
- Eurostat: Real GDP per Capita. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_08_10/default/table?lang=en (Letöltve: 2022.05.14.)
- Finuras, P. (2019): Culture Differences and Trust. *Journal of Intercultural Management and Ethics*, 4, pp. 5–12.
- Freedom House (2021): <https://freedomhouse.org/countries/nations-transit/scores> (Letöltve: 2022.04.19.)
- Fukuyama, F. (1995): *Trust. The Social Capital and the Creation of Prosperity*. The Free Press, New York.
- Hardin, R. (1993): The Street-level Epistemology of Trust. *Politics and Society*, 21(4), pp. 505–529.
- Hofstede, G. – Hofstede, G.J. (2008): *Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere*. VHE Kft, Pécs.
- Hofstede, G.J. (2006): *Intrinsic and Enforceable Trust: A Research Agenda*. Paper prepared for presentation at the 99th EAAE Seminar ‘Trust and Risk in Business Networks’, Bonn.
- International Institute for Democracy and Electoral Assistance, IDEA, <https://www.idea.int/data-tools/data/voter-turnout> (Letöltve: 2022.04.19.)
- Kochanowitz, J. (2004): Trust, Confidence, and Social Capital in Poland: A Historical Perspective. In: Markova, E. (ed.): *Trust and Democratic Transition in Post-Communist Europe*. Oxford University Press, New York, pp. 63–83.
- Mayer, R.C. – Davis, J.H. – Schoorman, F.D. (1995): An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), pp. 709–734.

- Medgyesi M. – Boda Zs. (2019): Institutional Trust in Hungary and the Countries of the EU. In: Tóth I.Gy. (ed.): *Hungarian Social Report 2019*. TARKI, Social Research Institute, 341–357. o.
- Nádai J. – Pálffy Zs. (2020): Kultúrakutatások és a nemzetközi protokoll kapcsolódási pontjai a gyakorlatban. In: Kecskés P. (szerk.): *Nemzeti kultúrák érték- és normaközpontú vizsgálata – Tanulmányok II*. Győr: Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Kar, 33–39. o.
- OECD: Unemployment Rate. <https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rate.htm> (Letöltve: 2022.05.14.)
- Rose, R. (1994): Postcommunism and the Problem of Trust. *Journal of Democracy*, 5(3), pp. 18–30.
- Sztompka, P. (1999): *Trust: A Sociological Theory*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Tompos A. – Szőke J. – Ablonczyné Mihályka L. (2021): Kizökkent világ – kizökkent kulturális értékek? In: Kecskés P. – Sári D. (szerk.): *Kommunikáció, kultúra, nyelv. Communication, Culture, Language*. Széchenyi István Egyetem, Apáczai Csere János Kar, Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék, Győr, 158–164. o.
- Transparency International (2021): <https://www.transparency.org/en/cpi/2021> (Letöltve: 2022.04.19.)
- World Values Survey: <https://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp> (Letöltve: 2022.04.19.)

A HOFSTEDE-ÉRA VÉGE? – AVAGY HOFSTEDE KULTURÁLIS DIMENZIÓINAK KRITIKÁJA

SZÓKE JÚLIA¹ – ABLONCZYNÉ MIHÁLYKA LÍVIA²

A holland kultúranropológus, Geert Hofstede nemzeti kultúrákkal kapcsolatos kutatásai és az azok eredményeként felállított dimenziók, illetve dimenzió-alapú kutatások megkerülhetetlen elemei a kultúrakutatásoknak az 1980-as évek óta. Ugyanakkor az azóta eltelt negyven évben számos kritika érte az egyes dimenziókat, illetve a dimenziók alapjául szolgáló kutatást és annak módszertanát. Ezek a kritikai hangok pedig az utóbbi években még inkább felerősödtek, és elsősorban a dimenziók hatékonyságát célozzák napjaink folyamatosan változó, globalizált és konvergens világában. A tanulmány ennek alapján – a teljesség igénye nélkül – a Hofstede modelljére és kutatására vonatkozó kritikákat igyekszik áttekinteni.

Kulcsszavak: kultúra, Hofstede-modell, kritika

BEVEZETÉS

Geert Hofstede neve a kultúrával és kultúrakutatással valamilyen aspektus szerint foglalkozó tudósok és szakemberek számára napjainkra szinte fogalommá vált. A holland kultúranropológus és szociálpszichológus nemzeti kultúrákkal kapcsolatos kutatásai és az azok eredményeként felállított dimenziók, illetve dimenzió-alapú kutatások ugyanis megkerülhetetlen elemei a kultúrakutatásoknak az 1980-as évek óta. Mindazonáltal az azóta eltelt több mint negyven évben számos kritika érte az egyes dimenziókat (pl. Jarjabka 2001; Shaiq et al. 2011), illetve a dimenziók alapjául szolgáló kutatást (pl. Kirkman et al. 2017) és annak módszertanát (pl. McSweeney 2002) is. Ezek a kritikák az utóbbi években – de főként Hofstede 2020-ban bekövetkezett halálát követően – még inkább felerősödtek és megsokszorozódtak, és elsősorban a kutatás és eredményei hatékonyságát célozzák napjaink folyamatosan változó, globalizált és konvergens világában. A kritika hol erőteljesebben, hol kevésbé markánsan jelenik meg, lehet vele egyetérteni vagy egyet nem érteni, ugyanakkor el kell ismernünk, hogy Hofstede számos nyelvre lefordított alpművét (huszonharmadikként fordították le magyarra), kutatási eredményeit még ma is számos kultúrakutató tekinti kiindulásnak és nem véletlenül tette a Wall Street Journal 2008-ban a világ húsz legbefolyásosabb gondolkodója közé Hofstedét (Varga 2009).

Következésképpen jelen tanulmány a Hofstede által végzett kutatás és az annak eredményeként megalkotott kulturális dimenziók kritikáit veszi górcső alá. A teljesség igénye nélkül a tanulmány elsősorban a legfontosabb, valamint az elmúlt évek kritikáira fókuszál.

¹ egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék, E-mail: szokej@sze.hu

² egyetemi tanár, Széchenyi István Egyetem, Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék, E-mail: ablne@sze.hu

HOFSTEDE MODELLJE

Geert Hofstede az 1970-es években az IBM multinacionális vállalat holland központjában dolgozott, ahol megfigyelte, hogy az egyes kultúrák képviselői bizonyos munkahelyi, szervezeti szituációkban más-más módon reagálnak és a munkával kapcsolatban eltérő értékeket képviselnek, így kutatást folytatott az alkalmazottak körében a nemzeti kultúra szervezeti kultúrára gyakorolt hatását illetően. A kutatásban az IBM több mint ötven országban jelen lévő leányvállalatainak alkalmazottai vettek részt az 1970-es években, és így több mint 100.000 kérdőív állt Hofstede rendelkezésére (Hofstede 2011). A kutatás és az ország szintű korrelációelemzés eredményeként Hofstede (1980) egy négy dimenziót tartalmazó modellt állított fel a munkával kapcsolatos értékek nemzetközi különbségeinek meghatározására, amelynek dimenziói a következők voltak:

- hatalmi távolság;
- individualizmus versus kollektívizmus;
- maszkulinitás versus femininitás;
- bizonytalanságkerülés.

A dimenziók rávilágítottak arra, hogy milyen társadalmi szintű különbségek figyelhetők meg a hatalom egyenlőtlen eloszlását és annak elfogadását, az egyén vagy a csoport boldogulásának előnyben részesítését, a férfias és nőies értékeket, valamint a bizonytalan szituációk elkerülésére vonatkozó igényt illetően. A kutatási eredményeinek tanulmányozása során célszerű figyelembe venni az alkalmazott módszertanból eredő értelmezési korlátokat, vagyis azt, hogy számszerűsíthető eredményei relatív skálára épülnek (pl. nagy versus kicsi hatalmi távolság, magas versus alacsony bizonytalanságkerülés), így kizárólag egymással összehasonlítva bírnak tartalommal (Szóke 2015). Az egyes dimenziók nem mellesleg statisztikailag különbözőek és minden lehetséges kombinációban előfordulnak, habár – ahogy Hofstede (2011) rámutat – egyes kombinációk jóval gyakoribbak, mint mások.

Ezt a modellt néhány évvel később egy ötödik dimenzióval – rövid versus hosszú távú orientáció – egészítette ki Hofstede a konfucianizmus beható tanulmányozásának eredményeként. Ez a dimenzió azt mutatja meg, hogy az adott kultúra a rövid vagy inkább a konfuciusi értékekkel hasonlóságot mutató hosszú távú időorientáció képviselője-e (Hofstede–Bond 1988).

A modell a 2000-es években a bolgár kutató, Michael Minkov és Hofstede közös munkájának eredményeként újabb dimenzióval bővült, a megengedés versus visszafogottság dimenziójával (Hofstede et al. 2010). Ez a dimenzió az élet élvezetéhez kapcsolódó alapvető emberi vágyak kielégítése vagy kontrollálása alapján differenciálja az egyes kultúrákat.

A MODELL KRITIKÁI ÉS AZOK HELYTÁLLÓSÁGA

A modell első kritikái arra vonatkoztak, hogy mi készítette Hofstedét arra, hogy mindössze egy vállalat, az IBM alkalmazottai körében végzett kutatás eredményeiből messzemenő, teljes kultúrákra vonatkozó, általános következtetéseket fogalmazzon meg. Erre a kérdésre maga Hofstede adta meg a választ, ugyanis lehetősége volt ugyanazt a kérdőívet több mint 30 ország

mintegy 400 menedzsment gyakornoka körében lekérdezni, és az egyes országok átlagpontjai szignifikáns korrelációt mutattak az IBM kutatás eredményeivel (Hofstede 2011). Sőt, saját bevallása szerint az IBM kutatás országszintű korreláció elemzésének eredményei is arra ösztönözték, hogy országszintű faktorelemzést végezzen, amelynek eredményei szintén hasonlóságot mutattak a korábbi eredményeivel, illetve más szerzők kutatási eredményeivel is (vö. Hofstede 2011). Hofstede (2011) ezen túlmenően azt is kihangsúlyozta, hogy ezeket a dimenziókat és az országok által elért pontokat 1990 és 2002 között a kutatás hat, más kutatók általi megisméltése és azok eredményei is validálták.

Kirkman és szerzőtársai 2006-ban publikáltak egy sokat idézett tanulmányt, amiben részletes áttekintést adnak Hofstede modelljének vizsgálatáról, elemezve 180 folyóiratcikket és szaktanulmányt, amelyek 1980 és 2002 között jelentek meg. Részletes képet vázolnak fel olyan kutatásokról, amelyekben a Hofstede-modell mint kiindulópont szerepelt, javaslatokat fogalmaznak meg a jövőbeni kutatásokra vonatkozóan is, nem félve a kritikus hangvételtől Hofstede hagyatékának továbbélésére vonatkozóan.

Figyelemreméltó a Hofstede-tanítvány Minkov kritikája (2017), aki kutatásában azt a célt tűzte ki maga elé, hogy teszteli a Hofstede-modell koherenciáját és ennek érdekében a WVS (World Values Survey) szekunder adatait is felhasználva új kérdőívet fejlesztett ki, amit eljuttatott 56 országba közel 53.000 adatközlőhöz. Eredményei azt mutatják, hogy az individualizmus vs. kollektívizmus dimenzió a nemzeti kultúra komoly részét képezi, a hatalmi távolság nem tekinthető független dimenzióknak, a maszkulinitás vs. femininitás dimenzió nem koherens, továbbá kiemelte, hogy egy multinacionális vállalat leányvállalatainál végzett felmérési eredmények nem tekinthetők jó és megbízható forrásnak nemzeti szinten kulturális különbségek egyértelmű bemutatására. A nemzeti kultúramodellt validálni kell több országban, több kontinensen végzett vizsgálatokkal és felhívta a figyelmet arra, hogy számos felsőoktatási intézményben kritika nélkül oktatják Hofstede 6 dimenziós modelljét.

Kutatók sora ismerte el Hofstede nagyszerűségét (pl. Petersen 2003), hangsúlyozták, hogy Hofstede monográfiájában (1980) jelenik meg először a kultúraközi és interkulturális kommunikáció alapterminológiája, ugyanakkor kritikával illették a dimenzió-leírásokat (pl. Ashkanasy et al. 2004; Sully de Luque–Javidan 2004). Minkov–Hofstede (2014) részben ismerték csak el a kritikát és igazukat újabb kutatásokkal bizonyították, megisméltelt vizsgálatokkal egy-egy dimenzió vonatkozásában. Tanulmányukban a 2010-es ESS (European Social Survey), 25 országra vonatkozó adataiból kiindulva vizsgálták a bizonytalanságkerülési dimenziót és megállapították, hogy az eredmények közel megegyeznek a korábbi IBM kutatás eredményeivel.

A bizonytalanságkerülési dimenzió több kutató érdeklődését felkeltette. A dimenzió széleskörű elemzése került bemutatásra például Rapp és szerzőtársai tanulmányában (2011), akik arra vállalkoztak, hogy bemutatják, hogy a bizonytalansági dimenzió hogyan jelenik meg a nemzetközi szakirodalomban. A *Journal of International Business Studies* folyóiratban 118, 1983 és 2008 között megjelent cikket elemeztek, s kutatásuk eredményeképpen megállapították, hogy mindössze 30 kutató ért egyet azzal az eredeti szándékkal, hogy Hofstede dimenziója független

dimenzió és gyakorlati alkalmazásához nem fér kétség, a kutatók nagyobb része viszont óvatos kritikát fogalmaz meg a dimenzió jövőbeni alkalmazására vonatkozóan.

Vannak olyan kutatások a marketing területén (pl. Veniak–Brewer 2013), amelyekben szintén megjelenik a klasszikus Hofstede-modell azzal a kritikai megjegyzéssel, hogy a modellt nem lehet alkalmazni individuális és/vagy szervezeti szinten, Hofstede (és a GLOBE) dimenziói irrelevánsak a nemzetközi marketing döntéshozatali folyamatában.

A számos kritika ellenére Hofstede dimenzióalapú modelljének ismerete megkerülhetetlen. Jelen tanulmány szerzői is egyetértenek azzal a véleménnyel, hogy Hofstede dimenziói a különféle megközelítésű további elemzésekhez hasznosak lehetnek a nemzeti kultúrák közötti különbségek feltárásához (Taras 2010).

HOFSTEDE KRITIKÁJA A MAGYARORSZÁGI KUTATÁSOK MENTÉN

Vitathatatlan, hogy az elmúlt negyed évszázadban, (de manapság is még mindig) hazánkban is felkeltették több tudományterület képviselőinek a figyelmét, a kultúra és a gazdasági/üzleti élet kapcsolatát vizsgálva, a kultúraközi kutatások. Számos tudományterület kutatóinál középpontban álltak a kultúraközi és/vagy interkulturális kommunikációra vonatkozó kutatások és ennek kapcsán Hofstede modelljének vizsgálata megkerülhetetlen volt (pl. Ablonczyné Mihályka–Tompos 2015, Konczosné Szombathelyi 2014).

Egyetértünk Primecz (1999) közel negyedévszázada tett megállapításával, miszerint Hofstede dimenzió-alapú kutatásait nem lehet figyelmen kívül hagyni, ha kultúrakutatással foglalkozunk, annak ellenére, hogy a kritikus hangok egyaránt érintették magát a hofstede-i modellt és magát a kutatási folyamatot is (Primecz 1999, 2006).

A hofstede-i elmélet erőteljes kritikája a kultúrára mint fogalomra is vonatkozik (nemcsak a dimenzió-alapú modellre), amit Hofstede statikusnak vélt, és elmélete szerint nem hat rá az idő, nem befolyásolja a gyorsan változó környezet, akár gazdasági és/vagy társadalmi környezetről van szó. A Hofstede dimenziókról el kell mondanunk, hogy induktív módon keletkeztek, vagyis a kutatási adatok elemzése után folyamatosan generálódtak (Primecz 2006).

A magyar szakirodalomban is találhatunk módszertani kritikát Hofstede kutatására vonatkozóan (pl. a kérdőív alkalmas-e a kultúrák közötti különbségek feltárására), továbbá kritikai észrevételeket fogalmaznak meg a magyar kutatók (pl. Jarjabka 2003), hogy nem igazolt tény, hogy a kultúrák nem állnak meg országhatároknál, ahogy az számos európai országban is látható.

Primecz (2018) kiemeli, hogy a dimenziók számának növelése, az új adatgyűjtés nem hozta meg a bizonytalanságkerüléssel kapcsolatos reményeket, sőt az utolsó dimenziópár elnevezése (indulgence vs. restraint) további kritikai megjegyzéseket vont maga után.

A kritikus hangok többnyire a minta nagyságával kapcsolatban erősek, továbbá a mintaválasztás indoklása sem elfogadott teljes mértékben, amit alátámaszt Varga (2008) is a legendás Hofstede-mű magyar fordításának előszavában.

A magyarországi kutatásokban is megjelenik az a gondolat, hogy Hofstede kutatása egy társadalomra vonatkoztatva nem egy reprezentatív minta, s ezzel a felvetéssel tulajdonképpen Hofstede is egyetértett (Török 2010), viszont néhány kutató úgy gondolta (pl. Falkné Bánó 2008, Endrődy 2020), hogy Hofstede kutatási eredményei egy ún. jól egybevethető mintának tekinthetők.

Kritikai észrevételeket fogalmaztak meg magyar kutatók (pl. Kopfer-Rácz et al. 2013) arra vonatkozóan, hogy Hofstede dimenziói inkább munkára vonatkoztatható értékeket mutatnak be, nem pedig általános nemzeti értékeket, illetve az egyes országokat Hofstede úgy tekinti, hogy kulturálisan homogének.

Zsubrinszki (2008) véleménye szerint Hofstede kutatási eredményei leginkább megkérdőjelezhetők az első négy dimenzió kapcsán, mivel a kutatás több mint 50 éve történt (1967 és 1973 között) és ilyen távlatban bármilyen kutatási eredmény már elavultnak számít. El kell fogadnunk Zsubrinszki kritikáját, még akkor is, ha elismerjük, hogy a kultúra nagyon lassan változik, illetve a különbségek nem egyforma ütemben következnek be az egyes kultúrákban.

ÖSSZEGZÉS

Geert Hofstede 2020-ban hunyt el. El kell ismerni, hogy a sok kritika ellenére, amiket már életében is kapott híressé vagy inkább hírhedtté vált modellje kapcsán, maradandót alkotott. Négy-dimenziós modellje az idő előrehaladtával már hat-dimenzióssá nőtt, fogalomkészlete tovább él a későbbi kutatásokban.

A kritikák ellenére szinte minden kutató elismeri, hogy a kultúrakutatások jelentősége a globalizáció korában sem veszített jelentőségéből, nem lehet figyelmen kívül hagyni az immár klasszikusnak számító dimenzió-alapú kutatásokat, bár elmozdulás figyelhető meg a kultúrstandard kutatások felé. A tanulmány szerzői is egyetértenek abban, hogy a dimenzió-alapú kutatások történeti áttekintésére folyamatosan szükség van, hogy az új kutatási trendeket értelmezni tudjuk.

Hazánkban az elmúlt évtizedekben kutatócsoportok alakultak felsőoktatási intézményekhez kötődően (pl. Pécsi Tudományegyetem, Corvinus Egyetem, Budapesti Gazdasági Egyetem, Széchenyi István Egyetem), illetve folyóiratokhoz kapcsolódva (pl. Vezetéstudomány), ahol a kutatók Hofstede terjedelmes hagyatékának feldolgozására, új szempontú elemzésére és bemutatására fókuszáltak és fókuszálnak, hangsúlyozva, hogy a kulturális különbségek vizsgálata még mindig időszerű és aktuális.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ablonczyné Mihályka L. – Tompos A. (2015): Kultúrakutatások: tegnap és ma. In: Tompos A. (szerk): *Kitekintések – 25 éves a győri közgazdászképzés*. Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Győr, 1–8. o.
- Endrődy O. (2020): Néhány ország multikulturális érzékenységet elősegítő gyakorlatából: angol, spanyol és japán példák. In: Endrődy O. – Svračka B. – F. Lassú Zs. (szerk.): *Sokszínű*

- Pedagógia: Inkluzív és multikulturális szemléletmód a pedagógiai gyakorlatban.* ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, 280–290. o.
- Falkné Bánó K. (2008): *Kultúraközi kommunikáció.* Perfekt Kiadó, Budapest.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values.* Sage Publications, Beverly Hills.
- Hofstede, G. (2011): Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), pp. 1–26. <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8> (Letöltve: 2023.03.14.)
- Hofstede, G. – Bond, M.H. (1988): The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, 16, pp. 5–21.
- Hofstede, G. – Hofstede, G.J. (2008): *Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere.* VHE Kft, Pécs.
- Hofstede, G. – Hofstede, G.J. – Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 3rd ed.). McGraw-Hill, New York.
- Jarjabka Á. (2001): A kultúra hatása a szervezetek stratégiájára – avagy a hofstedei modell reformációja nemzetközi adatbázis felhasználásával. *Vezetéstudomány*, 3, 16–26. o.
- Jarjabka Á. (2003): A magyar nemzeti – szervezeti kultúra pozíciója a hofstedei modellben. *Marketing & Menedzsment*, 37(1), pp. 29–45.
- Kirkman, B.L. – Lowe, K.B. – Gibson, C.B. (2006): A Quarter Century of Culture's Consequences: A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Value Framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), pp. 285–320.
- Kirkman, B.L. – Lowe, K.B. – Gibson, C.B. (2017): A Retrospective on Culture's Consequences: The 35-year Journey. *Journal of International Business Studies*, 48, pp. 12–29.
- Konczosné Szombathelyi M. (2014): A regionális és a vállalati kultúra kölcsönhatásának vizsgálata. *Tér és Társadalom*, 28(1), 84–98. o.
- Kopfer-Rácz K. – Hofmeister-Tóth Á. – Sas D. (2013): A hazai kis- és közepes vállalatok szociokulturális beállítódása a Hofstede-dimenziók mentén. *Vezetéstudomány*, 44(10), 2–11. o.
- McSweeney, B. (2002): Hofstede's Model of National Cultural Differences and the Consequences: A Triumph of Faith – a Failure of Analysis. *Human Relations*, 55, pp. 89–118.
- Minkov, M. (2017): A Revision of Hofstede's Model of National Culture: Old Evidence and New Data from 56 countries. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(2), pp. 231–256.
- Minkov, M. – Hofstede, G. (2014): A Replication of Hofstede's uncertainty avoidance Dimension across Nationally Representative Samples of Europe. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(2), pp. 161–171.
- Peterson, M.F. (2003): Review of the Book *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd ed., by Geert Hofstede. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), pp. 127–131.
- Primecz H. (1999): Hofstede más szemmel. *Marketing és Menedzsment*, 33(3–4), 111–115. o.
- Primecz H. (2006): Étikus és émikus kultúrakutatások. *Vezetéstudomány*, 37, 4–13. o.
- Primecz H. (2018): Kritikai interkulturális menedzsment. *Replika*, (1–2), 41–55. o.

- Rapp, J.K., Bernardi, R.A. – Bosco, S.M. (2011): Examining the Use of Hofstede's Uncertainty Avoidance Construct in International Research: A 25-Year Review. *International Business Research*, 4(1), pp. 3–15.
- Shaiq, H.M.A. – Khalid, H.M.S. – Akram, A. – Ali, B. (2011): Why Not Everybody Loves Hofstede? What are the Alternative Approaches to Study of Culture? *European Journal of Business and Management*, 3(6), pp. 101–111.
- Sully de Luque, M. – Javidan, M. (2004): Uncertainty Avoidance. In: House R.J. – Hanges. P.J. – Javidan, M. – Dorfman, P.W. – Gupta, V. (eds): *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 602–653.
- Szöke J. (2015): *Kis- és középvállalatok határon átnyúló gazdasági kapcsolatai kulturális aspektusból*. Publikon Kiadó, Pécs.
- Taras, Vas, K. – Bradley, L. – Steel, P. (2010): Examining the Impact of *Culture's Consequences*. A Three-Decade, Multilevel, Meta-Analytic Review of Hofstede's Cultural Value Dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), pp. 405–439.
- Török J. (2010): Kultúra összehasonlító (cross-cultural) és interkulturális (intercultural) kutatási modellek: összehasonlító elemzés. *Szakmai Füzetek*, 28, 11–16. o.
- Varga K. (2008): Hofstede és a magyar szociológia. In: Hofstede, G. – Hofstede, G.J. (szerk.): *Kultúrák és szervezetek*. VHE Kft. Pécs.
- Varga K. (2009): Időhorizontok harca. Adalék a gazdasági világválság értelmezéséhez. *Magyar Tudomány*, 5, 638. o.
- Venaik, S. – Brewer, P. (2013): Critical Issues in the Hofstede and GLOBE National Culture Models. *International Marketing Review*, 30(5), pp. 469–482.
- Zsubrinszki Zs. (2008): A nemzetközi marketing és Hofstede kultúraspecifikus dimenzióinak kapcsolata. *Szakmai füzetek*, 23, 15–21. o.

2. KOMMUNIKÁCIÓ – COMMUNICATION

TEACHERS' COMMUNICATIVE BEHAVIOR IN RUSSIAN UNIVERSITIES

BALYKINA, GALINA¹ – KUDRIAVTSEVA, ELENA²

Innovative specifics of higher education institutions make scientists pay special attention to the quality of educational communication, which can enhance or hinder the educational process, students' motivation and learning outcomes. Teacher-student communication, a unique type of communication that combines social, professional and personal features, has always been in the focus of research, especially in school education. Study and analysis of current teacher-student communication practices in universities help define their peculiarities, and evaluate whether they result in a successful teacher-student relationship, form reciprocity and empathy, and lead toward effective cooperation. The article presents the research on university teacher communicative behavior in Russia which is aimed at establishing students' assessments and satisfaction with their teachers' communicative behavior directed to developing their soft skills, such as abilities of successful interaction with people of various status and professional backgrounds, abilities to consider other people's feelings and emotions, abilities of own mistakes correction.

Keywords: communicative behavior, educational communication

INTRODUCTION

Educational communication improvement is considered as one of the powerful tools to enhance the quality of higher education in the modern world, prepare graduates to meet the requirements of a changeable and unpredictable working world, and to acquire new communication skills organizations expect to see from their employees (Thornhill-Miller et al. 2023).

Some researchers state that educational interaction in universities demonstrates some drawbacks mentioned by all the participants of educational practices as well as the employers. The educators usually point out students' low level of motivation, their unwillingness to contribute to group and class discussions and to perform different kinds of assignments. They also draw attention to the fact that students are often unable to reason resources they use for their study and prefer to use secondary sources and even textbooks rather than analyze, describe and interpret raw information and first-hand evidence which give them an access to the subject of their studies. The students, in turn, are not satisfied with the methods and techniques their teachers use and sometimes consider the knowledge and skills they get as not relevant to the current working world and its requirements. Moreover, they do not feel that they are equal participants in a common educational process (Kirillyuk 2002; Rezaev–Ni 2020; Chevtaeva et al. 2020).

¹ associate professor, Povolzhsky Institute of Management named after P.A. Stolypin Russia, Department of Applied Linguistics and Intercultural Communication, E-mail: balykinagal@mail.ru

² associate professor, Povolzhsky Institute of Management named after P.A. Stolypin Russia, Department of Applied Linguistics and Intercultural Communication, E-mail: ekalish@yandex.ru

Russian employers also point out graduates' inability for effective feedback and formulating their ideas clearly, their irresponsibility, low level of business communication skills and emotional intelligence and also incapacity to follow business etiquette (Chevtaeva et al. 2020). The graduates also demonstrate problems in their professional and soft skills adaptation to the changing work requirements and demands (Pevnaya–Shuklina 2018).

Quality education makes educators pay special attention to the quality of educational communication, which can be seen as a powerful instrument for the system of higher education improvement as well as a barrier to the innovative processes in different spheres of social, economic and political life of the country.

EDUCATIONAL COMMUNICATION

Educational communication is still thought to be a rather new notion for the educational sciences. Some scientists consider it as an integrity of ways, channels, methods and formats of delivering educational information (Grachev 2005); educational network (Noskova 2011); educational subjects' interactive collaboration (Karpuk 2014); valuable and meaningful characteristics of the educational event based on the interaction of notional flows between teachers and learners (Dautova 2012). Shutenko (2011) states that educational communication is a set of forming information space lines that convey knowledge, explanatory schemes, models and information that students need for their study.

The effectiveness of educational communication depends on numerous factors which help participants to achieve their goals. These factors are 1) an ability of a speaker to create the content of the message and choose the most appropriate communication strategy; 2) an ability of a receiver to understand the meaning and the function of the message; 3) an ability to provide and receive efficient feedback; 4) an ability to reduce or minimize communicative noise (Suzić et al. 2005).

These factors are connected with the communicative competence of the interlocutors (a teacher and a student) and they have always been in the focus of educators' attention. The notion of a linguistic identity was developed by Karaulov (1987), who considered it as a homo loquens and an ability to speak as a generic ability of a homo sapiens. He defined the phenomenon as a combination of a person's abilities and characteristics which make creation and perception of texts possible. These texts differ by the level of their structure and language complexity, deepness and accuracy of the reality reflection and target orientation (Karaulov 1987).

Scientists describe the linguistic identity of an educator by describing different aspects of the notion: communicative, semantic and text. A linguistic identity is seen as an integral image of a person with definite communication and activity values, knowledge, attitudes and behavior (Karasik 2011). When developing a model of a teacher's linguistic identity scholars develop common and individual paths of teachers' professional improvement in order to meet the modern education requirements.

An educator always represents a definite culture and they usually demonstrate linguistic and communicative features, both verbal and nonverbal behavior typical for their culture. Some investigations focus on the 1) identification of teacher's communicative image specifics; 2) description of professional and pedagogical communication style of a modern educator. Communicative image is considered as a crucial element of a linguistic identity (Sedykh–Buzinova 2017).

The quality of educational communication is defined not only by the linguistic identity of an educator but also by their communicative behavior as it combines educational and communicative strategies of a teacher (imperative, informative and regulative) directed to constructive and communicative functions fulfillment.

There is growing awareness of the necessity to study online communicative behavior. Teacher to learners communication can be an additional instrument of upbringing, training and developing trustful relationships in the educational interaction. Research shows that a key to success is the congruence of a teacher's image at the university (school) and the social net. Educators can even broaden their sphere of influence if they consider the importance of the Internet for the young and they are able to be learners' navigators in the net, as well as a model of communicating, selecting and assessing information on the Internet (Sknarev 2020).

It is worth mentioning that the vast majority of investigations are concentrated on the study and analysis of the educational interactions and communicative competence of school teachers. The obtained data indicates that school teachers quite often do not consider their learners as an equal partner in communication; they perceive themselves and also act as the only leaders of the educational communication making it unidirectional. Some researchers indicate that school teachers do not always try to understand their learners and find it possible to affect their activities mostly by commands and orders. They can cry, shout and make impersonal comments. Forms of speech like threats, reproaches and insults can also be addressed towards learners (Aitabaeva–Yakovenko 2013).

TEACHER TO STUDENTS COMMUNICATION IN UNIVERSITIES

Special role in educational communication is given to teacher to student communication, which can be considered as an interaction between an educator and a learner about the content of the study material. This kind of interaction is specific because it creates special teacher to student relationships. They are unique because they are interpersonal. Further, they are characterized by some inequality which is defined by some factors, such as 1) the level of knowledge students and teachers possess on the subject; 2) the difference in both personal and psychological maturity as well as 3) life and professional experience of the participants (Suzić et al. 2005). Moreover, students and teachers play different roles and have different social status. All these specifics make university a place where students form, develop and improve their communication skills and communicative behavior necessary for their success at the workplace in the future. They

learn how to interact with people of various status and professional backgrounds, how to understand people's needs and demands, how to consider and manage their emotions and motives.

The data obtained by recent research indicates what key communicative skills employers demand from graduates seeking for positions in their companies: 1) digital skills or abilities to systematize information and content; 2) soft skills or abilities of self-discipline, client orientation, emotional intelligence. The interviewed employers stated that most of the young employees fail to comply with these requirements and have problems with meeting deadlines, performing their duties effectively, taking responsibility for their work and orienting on clients' values and demands. The employers also mentioned, as a critical ability, the noticing of one's own mistakes, taking critical statements constructively and correcting one's mistakes (Chevtaeva 2020).

The fact that teachers' communication behavior becomes a model of students' communicative behavior makes educators and scientists in the field pay special attention to the identification of problems in educational communication in general and in teacher to students communication in particular, keeping in mind their future employers' requirements.

The vast majority of surveys are directed to assessing students' or teachers' communication skills or behavior. Nevertheless, we feel it is important to investigate the way students assess their educators' communicative behavior in order to indicate the problems in teacher to student communication and set goals and priorities for practices that help improve teachers' communicative behavior and develop students' communication skills and abilities they need to achieve success in the workplace.

The aim of the research reported in this paper was to explore students' assessments and satisfaction with their teachers' communicative behavior directed to developing their soft skills, such as abilities of successful interaction with people of various status and professional backgrounds, abilities to consider other people's feelings and emotions, abilities of own mistakes correction.

In order to assess university teachers' communicative behavior, an on-line survey was conducted among students of some universities in Saratov and Ulyanovsk in January and February 2023. The 260 students who filled out the questionnaire included 78% female respondents and 22% male respondents. The vast majority of them (47.7%) were second-year students, 38.5% were first-year students, 10.8% were third-year students, and 3% were graduate students. 81% of the participants were full-time students and 19% were part-time students.

FINDINGS AND DISCUSSION

When answering the questionnaire, 68.8% of the respondents state that they feel that their teachers always regard them as equal partners of communication. Nevertheless, 15% of the students say that they rarely feel like a full partner in communication with the teachers. The data obtained indicates that in spite of the fact that most university teachers understand the importance of open and respectful communication, it is rather difficult for them to overcome problems defined by differences in status, personal and physiological maturity and professional background.

The vast majority of students believe that their teachers are always friendly and polite with them, though 10% of the respondents still think that the teachers do not always demonstrate friendliness and politeness.

85% of students note that teachers always or usually build their relations with them on the basis of mutual trust and understanding and the data shows that most of the teachers possess an ability of setting frank and open relations with their students. A crucial characteristic of effective communication is an ability to accept other people and their individual characteristics and ways of living and the data obtained shows that most of the students (68%) find this ability in their teachers. Nevertheless, 31% of the respondents claim that their teachers seldom demonstrate willingness to mind students' problems and individual features.

Most students (86%) note that their educators always or usually respect their learners' values and points of views and only 1% of the respondents think that teachers fail to do so.

A vast majority of respondents (93%) believe that their teachers consider their students' emotions and feelings in the educational process, yet 7% are certain that their educators never pay attention to their emotions. The data indicates that communicative behavior of teachers can be seen mainly as a positive example for the students and contributes to their client orientation skills development, as they usually demonstrate abilities to share and respect the values and ideas of other people, make conditions for open and fruitful discussions.

It is interesting to note that 49% of the students believe that the communicative behavior of their teachers matches their academic and pedagogical status and 41% of the respondents find that their teachers are trying to make their communicative behavior more effective. Nevertheless, 10% of the respondents still feel that their teachers are sure that they do not have to improve anything in the way they communicate with the students. The data obtained indicates that university teachers in general can be more considered as a positive example of self-reflection and self-development.

Describing the way the teachers assess students' work, 55% of the students think that their teachers' feedback helps them be aware of their strengths, weaknesses and mistakes and further, to understand how to make their project better in the future. 33% of the respondents learn only about their weaknesses and strengths, 6% of the students mostly get information about their mistakes and 6% of the respondents think that the only thing feedback makes them understand is that they are not competent enough. The data obtained shows that although the slight majority of

the students get feedback that encourages error awareness, self-correction and self-improvement, the other half of the respondents do not feel that their teachers' feedback increases their awareness of the mistakes they make. It is also possible that the feedback they get does not help them upgrade their knowledge and skills or even discourages them rather than empowers them.

The students were asked to describe what the ideal teacher to student communication is like and the description obtained indicates that the most important characteristics are the possibility of partnership, mutual understanding, mutual respect and obtaining positive emotions. Most of them prefer an informal style of communication. At the same time, a number of students consider teacher to student communication only as a formal conversation on the topic and an opportunity to get answers to their questions. Several students mentioned the importance of motivation and the possibility of achieving common goals.

CONCLUSION

The university class should be a place where students form, develop and improve their communication skills and communicative behavior necessary for their success at the workplace in the future. Their teachers give them an example of how to interact with people of various status and professional backgrounds, how to understand people's needs and demands, how to consider and manage their emotions and motives. On the one hand, the data obtained shows that students have positive attitudes towards their university teachers' communicative behavior; on the other hand, it demonstrates some drawbacks that should be analyzed and improved by the educators.

Although students recognize the importance of establishing equal relationships, not all students feel that they are treated as equals. Perhaps this is due to the fact that despite the presence of courtesy and goodwill in the relationship, students do not always feel the trust and readiness of teachers to accept them and respect their values and views. The survey confirmed the importance of both the interpersonal and the professional nature of interaction for students. However, almost half of them believe that teachers do not always or rarely consider their emotional state. Insufficient attention of teachers to the personal values of students and their emotional state can result in the insufficient motivation and low involvement of students in the educational process and, in the future, in their inability for efficient client orientation.

The study also shows a lack of constructive educational interaction and effective feedback. Though giving and receiving effective feedback may be challenging (for both students and educators) and time-consuming, it is well worth it as the students become more effective, more confident, more competent and even more independent in their study and at the workplace.

The results of the survey also indicate that in spite of the fact that university teachers' communicative behavior can basically be regarded as a positive example of professional communicative behavior, students often demonstrate low levels of communication skills at the workplace. They are not effective at giving and receiving feedback, formulating their ideas clearly, taking responsibility for their job, accepting their clients' needs and values. The stated

problems should make teachers pay special attention to innovative forms of classes: business games, intellectual and managerial competitions and extracurricular activities where students can have different roles, use different styles of communication and they also get an opportunity not only to receive but also to give feedback.

Educational communication should become a real place where students form and develop their communication skills in order to meet the requirements of the dynamic global work world.

LITERATURE

- Aitabaeva, U. – Yakovenko, L. (2013): Linguistic Identity of a Teacher: Self Portrait. *Current Problems of Science and Technology*, 6, p. 13.
- Dautova, O. (2012): *Educational and Cognitive Activity of Learners in the Educational Process*. Gertsen University Publishing House, Saint-Petersburg.
- Grachev, V. (2005): Personalization of Education as a Challenge of Globalization. *Akmeologiya*, Moscow, 3, pp. 11–17.
- Chevtavaeva, N. – Nikitina, A. – Vishnevskaya, A. (2020): Teachers and Students' Culture of Communication as a Matrix of Forming Graduates' «Soft Skills». *Higher Education in Russia*, 29(12), pp. 33–44.
- Karasik, V. (2011): Linguistic Identity as an Object of Anthropology Linguistics Studies. *Philological Sciences*, Volgograd, 1, pp. 109–115.
- Karpuk, S. (2014): Educational Communication Organizing as a Tool of Junior Students' Development. *Individual and Education*, 1, pp. 176–180.
- Karaulov, Yu. (1987): *Russian Language and Linguistic Identity*. Nauka, Moscow.
- Kirillyuk, L. (2002): *Communication as a Way to Develop Knowledges*. Belorussian State University, Minsk. <http://charko.narod.ru/tekst/alm2/kiriluk.htm>. (Downloaded: 02.10.2023.)
- Noskova, T. (2011): *Network Educational Communication*. Gertsen University Publishing House, Saint-Petersburg.
- Pevnaya, M. – Shuklina, E. (2018): Institutional Traps of Russian Higher Education Nonlinear Development. *Education Integration*, 22(1), pp. 77–90.
- Rezaev, A. – Ni, M. (2020): Hidden Students' Dissatisfaction in the Conditions of Academic Capitalism; Comparative Analysis of Ideal Types of Students Specialized in Humanitarian and Technical Fields. *Mir Rossii*, 29(2), pp. 49–71.
- Sedykh, A. – Buzinova, L. (2017): Communicative Image of a French Teacher. *Vestnik severnogo arkticheskogo federalnogo universiteta*, 4, pp. 116–123.
- Shutenko, A. (2011): Development of Educational Communications in Modern Universities. *Higher Education in Russia*, 7, pp. 80–86.
- Sknarev, D. (2020): The Behaviour of an Educator Online and Offline. In: *Rhetorical and communicative processes in the transformation era*. Moscow, pp. 491–500.
- Suzić, R. – Ćirković-Miladinović, I. – Dabic, T. (2013): Student-Teacher Communication in University Teaching. *Sino-US English Teaching*, 10(1), pp. 65–71.

Thornhill-Miller, B. – Camarda, A. – Mercier, M. – Burkhardt, J.-M. – Morisseau, T. – Bourgeois-Bougrine, S. – Vinchon, F. – El Hayek, S. – Augereau-Landais, M. – Mourey, F. – Feybesse, C. – Sundquist, D. – Lubart, T. (2023): Creativity, Critical Thinking, Communication, and Collaboration: Assessment, Certification, and Promotion of 21st Century Skills for the Future of Work and Education. *Journal of Intelligence*, 11(3), 54, <https://doi.org/10.3390/jintelligence11030054> (Downloaded: 13.01.2023.)

COMMUNICATIVE CULTURE OF RUSSIAN YOUTH

BALYKINA, GALINA¹ – TSELUIKINA, TATIANA²

Current transformations in social, political, cultural and economic life of the country make the society search for young people willing and able to make effective and beneficial contacts on domestic and international levels. Communicative culture is considered as the basis for communicative competence and communicative behavior formation and transformation. The study presents the main findings of a survey conducted among Russian students in order to define the way they assess their own communicative culture. The focus is made on emotional, cognitive, reflective and value elements of communicative culture.

Keywords: communication, communicative culture, communicative behavior, communication competence

INTRODUCTION

Global international, social and political processes make researchers pay special attention to the phenomenon of communicative culture, which enables an individual to adapt to the current communication transformations of the information society.

Global sources of information, especially the mass media and social networks, have an increasing influence not only on all aspects of social, cultural and political life of the society, but they also affect the formation and structure of interpersonal relations (Glukhov et al. 2020) and individual behavior (Siegel 2013). Moreover, the researches detect evident and hidden instruments that mass media utilize for the psychological and speech impact on the society and the young generation's way of thinking (Bobrova 2011) and identify the youth's specific cultural code, which demonstrates their own attitude towards the country, its history and culture (Vasileva-Komissarov 2020). Communicative culture defines the communicative behavior of young people and consequently defines their civil identity, which in its turn defines civil and cultural transformations in the society (Tseluikina 2019).

The new reality also emphasizes the importance of intercultural dialogue not only as a political innovation and a conceptual change in diversity policies (Lähdesmäki et al. 2020) but also as a crucial tool of finding mutual understanding and consensus between people and countries. Communicative culture is also closely connected with the professional socialization of young people (Filonenko et al. 2017). An ability of effective communication at the workplace is now considered as a crucial professional competence which facilitates job efficiency (Black 2003).

¹ associate professor, Povolzhsky Institute of Management named after P.A. Stolypin Russia, Department of Applied Linguistics and Intercultural Communication, E-mail: balykinagal@mail.ru

² associate professor, Povolzhsky Institute of Management named after P.A. Stolypin Russia, Department of Social Communication, E-mail: tthel@mail.ru

All these factors allow us to consider communicative culture simultaneously as a target (culture of dialog), a basis (mutual understanding) and a regulation (in everyday and business communication) (Sokolova 2005). It is an integral part of the social, cultural and professional development of the young generation (Melezhik–Ganshina 2018).

COMMUNICATIVE CULTURE

Communicative culture and its components are in the focus of interdisciplinary investigations (methodological, ideological, psychological, linguistics, etc.). The cultural component of the notion is interconnected with an individual's point of view, his/her demand for interaction with other individuals and his/her ability to maintain a positive nature of communication. The communicative component of the notion is considered as a complex of knowledge, communicative abilities and skills, obtained by an individual in the process of their socialization, education and upbringing. Thus, communicative culture is an integrative and dynamic personal quality presented in verbal and nonverbal activity which is based on: 1) definite personal values and reflexive practices; 2) awareness of cultural and speech norms; 3) communicative abilities (conversational, analytical, creative, reflexive and informative) (Osyanova et al. 2014).

Thus, the emotional and value characteristics of a person, their knowledge and communicative abilities, abilities for critical thinking, self-reflection and self-analysis define the level of an individual's communicative culture.

A vast majority of researchers make attempts to assess communicative competence of the practitioners in different fields; they investigate typical mistakes, for example in business writing (Kotlyarova 2017), discourse characteristics of a politician's language personality (Khabibullina–Ivanov 2018), lexical and semantic transformations used in administrative texts (Kotlyarova 2018), and speech characteristics of public authorities' representatives (Gazieva–Kotlyarova 2019). Poor communicative competence appears in mother tongue illiteracy, inability for effective interaction with the public, insufficient emotional intelligence and moral norms violations at the workplace.

The communicative culture of the young people is often reported to be low. They fail to find arguments to support their own position and interact effectively; they tend to have monological conversations which do not require them to identify and mind “I” and “You” positions (Koshel 2008).

The importance of young people's communicative culture development makes scholars study and analyze the conditions that support its development. However, it is crucial to keep in mind the factors of an individual's subjective activity: personal cognitive needs and interests, personal motivation for self-development and self-realization in communication, personal ability for productive self-reflection, self-awareness and self-development (Evstigneeva–Kosyreva 2018).

PURPOSE, DATA, SCOPE AND METHODS

Understanding and assessing the way young people assess their own level of communicative culture is crucial for defining the ways and conditions of its successful development. The aim of the research reported in this paper is to identify how Russian young adults assess their own complex of knowledge about communicative culture in general as well as to find out how they evaluate their motivation for its development. To achieve this aim, the authors analyze the results of the on-line survey conducted in Povolzhsky institute of management named after P.A. Stolypin in Saratov, Russia in 2022 (Balykina–Tseluikina 2022).

The survey aimed to assess the communicative competence of the students and contained questions that could help establish the way students assess their own communicative culture. In order to achieve the goal, we analyzed the questions of the survey that showed how students assess their own communicative culture and evaluate their motivation, activity, reflection and emotion regulation components of communicative culture. The respondents we chose to be the sample for the survey were composed of 480 students aged from 17 to 24 who participated in the survey; 23.1% of them were male and 76.9% of the respondents were female.

FINDINGS AND DISCUSSION

The analysis of the survey demonstrates that all respondents understand the importance of communicative culture for achieving success in personal and business spheres and they assess their own level of communicative culture as rather high. Their self-assessment disagrees with the assessments of some researchers who found a rather low level of young people’s communicative culture (Koshel 2008; Vasileva–Komissarov 2020). The survey shows that the respondents are most of all aware of the activity and motivation components of communicative culture.

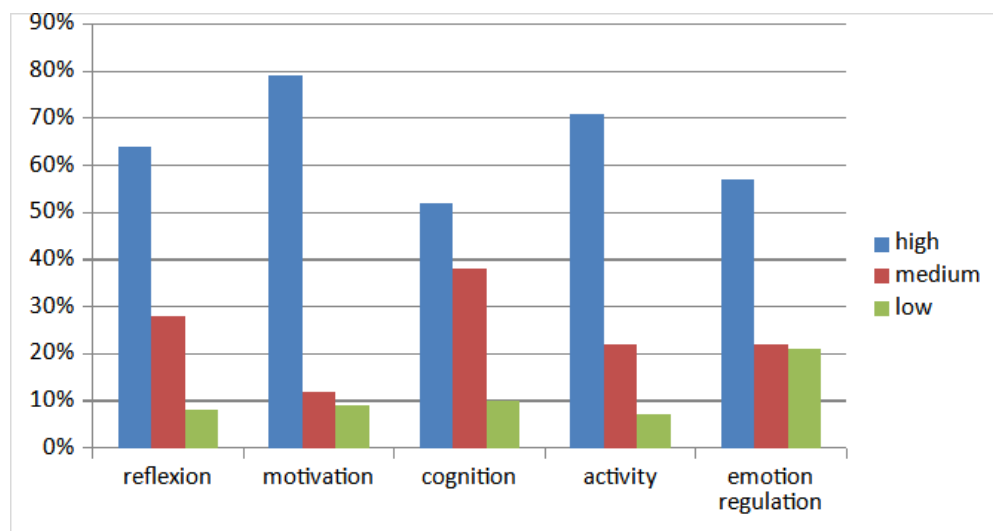


Figure 1 Self-assessment of the respondents’ communicative culture

Source: own compilation based on the data of own online survey, 2022

The survey shows that young people are not always good at critical judgment of their skills and abilities, though 82.7% of those interviewed are sure that they evaluate their own communicative behavior objectively. 64% of the respondents think they know how to interact at the workplace effectively, 67.3% of the respondents think that they are able to formulate and express their opinions well enough, 44.8% of them believe that their skills and culture of communication has been developed sufficiently. At the same time, only 30% of the respondents believe they know specifics and are able to use different functional styles of speech; only 20% feel confident in choosing appropriate lexis to express their ideas; 37.5% are satisfied with the level of their scientific and business writing and speaking; 41.7% use a sufficient number of idioms, clichés, and speech etiquette phrases. Thus, more than half of the respondents consider it difficult to find relevant styles and lexis to present their views in a proper way. These figures show some mismatching between their self-perceptions and their real abilities and match the researchers' conclusions about the low levels of young people's speech competence (Koshel 2008; Vasileva–Komissarov 2020).

The respondents demonstrate clear understanding that correct grammar and usage help identify a speaker as an intelligent, learned and trustworthy person and make communication clear and effective. They find it important to follow grammar rules (85.8%); 95% of the respondents pay attention to pronunciation and words stress in their oral speech; 72.5% of those surveyed try to use words and expressions appropriate to the speech situation. Nevertheless, 87.1% of the respondents confess that they often make speech mistakes. The results show that grammar rules cause problems for the young people and they are aware of the problem.

Emotional awareness is an ability to understand and mind one's own emotions, the emotions of other people, as well as to control and to manage the emotions in communication activities. The survey demonstrates that in spite of the fact that all the respondents understand that emotional intelligence is crucial for their success in achieving their goals, they perceive that the emotion regulation components of their communicative culture are not well developed: 20% of the respondents confess that they sometimes fail to control their own emotions and to manage the emotions of other people. Nevertheless, a vast majority (84.6%) of the informants believe that they tend to create a positive character of communication and maintain it during the conversation.

The obtained data indicates that most of the respondents (92%) are eager to improve their communicative abilities and skills, especially the abilities that help defend their opinion, make persuasive, grammatically correct and clear speech. They perceive that they are good at listening to and understanding their interlocutor (90.4%) and accepting opposite views (80.8%). Nevertheless, young people's perception of their ability to invent their own ways of solving the problems (66.3%) contradicts the statement made by 70% of the respondents that they prefer following proven methods in their communication problem resolutions.

CONCLUSION

The communicative culture of the younger generation has always been in the focus of attention of the educational, social and political experts. The professional and social adaptation of the youth mainly depends on their ability for productive communication and making social connections in the workplace and the society. In order to be an effective communicator they have to possess definite mental abilities, communication skills and ethical norms.

Most of the researchers aim at assessing the level of these elements' development and ignore the way the young adults assess their own level of communicative culture and their motivation to improve and develop it. In spite of the fact that most studies describe the level of the young people in Russia as low and insufficient, the results of the survey discussed above demonstrate that a number of young people understand the importance of communicative culture and the way definite personal qualities and communication skills and abilities can help them be successful in professional and social life. They demonstrate awareness of the different components of communicative culture, especially motivational and activity components; most of them, however, demonstrate poor abilities of self-reflection and self-analysis.

The obtained data also indicates that the majority of young people are not objective in their self-assessment and they assess their communicative culture higher than it is. Nevertheless, they clearly understand that they have some drawbacks in their communication skills development: they find it difficult to choose an appropriate speech style, match persuasive and suitable vocabulary for expressing their ideas clearly and confidently and defending their points of view.

The current research can help educators study and create conditions that are necessary for communicative culture development and consider the cognitive needs of young people, their motivation for self-development and self-reflection. It can also be used as the basis for further empirical research as well as the development of various education programs aiming to improve communicative culture and its components.

Special attention should be paid to the introduction of special courses and modules focusing on the development of different public and persuasive speaking skills and the understanding of how to compose an effective argument and to analyze the arguments of other people.

LITERATURE

- Balykina, G. – Tseluikina, T. (2022): The Problem of Students' Communicative Culture Formation. *Modern Lingual and Communicative Practices*. Saratov, pp. 3–9.
- Black, P. – Harrison, C. – Lee, C. – Marshall, B. – Wiliam, D. (2003): *Assessment for Learning: Putting it into Practice*. Open University Press, Buckingham, UK.
- Bobrova, E. (2011): Mass Media and their Role in the Formation of Young People speech Culture. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta*, 1, pp. 11–14.
- Evstigneeva, M. – Kosyreva, M. (2018): Characteristics of linguo Communicative Culture Development. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya*. Krymskiy federalnyi universitet im B.I. Vernadskogo, pp. 102–105.

- Gazieva, N. – Kotlyarova, O. (2019): Social Contexts and Communicative Trends of Administrative and Political Discourse (based on the Proceedings of “the Gaidar’ Forum 2019”) *Gosudarstvennoe i municipalnoe upravlenie. Uchenye zapiski*, 1, pp. 20–26.
- Glukhov, A. – Bychkova, M. – Guzhova, I. – Okushova, G. – Stakhovskaya, Y. (2020): *Social Network Digital Communication Culture of Youth: Collective Monograph*. TSU Press, Tomsk.
- Filonenko, V. – Mosienko, O. – Ponedelkov, A. (2017): Interaction between Communicative Culture and Professional Choice of Students-Humanitarian. *Kommunologia*, 5(4), pp. 45–58.
- Lähdesmäki, T. – Aino-Kaisa Koistinen, A. – Ylönen, S. (2020): *Intercultural Dialogue in the European Education Policies*. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-41517-4_2 (Downloaded: 18.02.2023.)
- Koshel, Yu. (2008): *Communicative Culture of Students*. https://www.gramota.net/articles/issn_1993-5552_2008_10-1_34.pdf (Downloaded: 10.30.2022.)
- Khabibullina, F. – Ivanov, I. (2018): Language Personality of Political Discourse Subjects and their Reflection in Institutional Communication. *Vestnik mariiskogo gosudarstvennogo universiteta*, 12(3), pp. 158–169.
- Kotlyarova, O. (2017): Communicative Competence of a Civil Servant. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta*, 4, pp. 8–17.
- Kotlyarova, O. (2018): On Some Tendencies in Lexical Units Functioning in Civil Servants’ Speech. *Izvestia Volgogradskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta*, 3, pp. 77–81.
- Melezhik, O. – Ganshina, G. (2018): Development of Youth Communicative Culture through Entertainment Videoblogs in the Internet. *Sovremennye naukoemkie tekhnologii*, 6, pp. 204–209.
- Osiyanova, A. – Temkina, V. – Osiyanova, O. (2014): *Marker-Technology of a Student’s Communicative Culture*. Publishing House Science and Innovation Center Ltd., Saint-Louis. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=21986154> (Downloaded: 17.01.2023.)
- Sokolova, O. (2005): *Communicative Culture of a Person: Social and Philosophical Analysis*. Izhevsk. http://lib.udsu.ru/a_ref/05_17_008.pdf (Downloaded: 18.02.2023.)
- Tseluikina, T. (2019): Psychological Specifics of Youth Civil Identity Formation at Different Levels of Higher Education. *Pedagogika i psikhologia*, 7(2), p. 65.
- Siegel, D. A. (2013): Social Networks and the Mass Media. *The American Political Science Review*, 107(4), pp. 786–805.
- Vasileva, E. – Komissarov, S. (2020): Cultural Code. New Generation of Russian Youth. *Sotsiologiya. Kultura*, 82(5), pp. 38–62.

A VÁLLALATI KOMMUNIKÁCIÓBAN BETÖLTÖTT HR SZEREPEK

HORVÁTH PATRÍCIA¹

A kommunikáció kitüntetett szerepet tölt be a vállalat életében, elengedhetetlen annak sikeres és hatékony működéséhez. Különösen nagy jelentőséggel bír a hatékony kommunikációs rendszer kialakítása napjaink gyorsan változó környezetében. A menedzsment területén központi szerepet betöltő eszköz használatában a Humán erőforrás (HR) részleg stratégiai szerepkörrel rendelkezik, lévén, hogy a munkaerő a vállalat egyik fő erőforrása. A tanulmányban a vállalati kommunikáció és az abban betöltött HR feladatok kérdésköre kerül körülményre elméleti szinten, megalapozva ezzel a jövőbeli empirikus kutatásokat. Az áttekintés fő célja a vállalati kommunikációban megjelenő HR munkájára irányuló hazai és nemzetközi kutatások bemutatása, bebizonyítva a HR kiemelt szerepét a belső kommunikációs tevékenységekben.

Kulcsszavak: vállalati kommunikáció, emberi erőforrás menedzsment, kommunikációs eszközök, HR szerepek

BEVEZETÉS

A vállalatok hatékony működéséhez szükséges legfontosabb erőforrás az ember, mely egyedi tulajdonságai révén stratégiai erőforrásként jelenik meg. Az emberközpontú aspektus térnyerése következtében alakult ki az emberi erőforrás menedzsment (EEM) új koncepciója, melyben nagy hangsúly kerül a HR ('Human Resource' – emberi erőforrás) szakemberek szerepére és minden területen történő bevonására (Borgulya 2013). A vállalatok hatékony működését elemző kutatások egyik fókuszpontja az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok szervezeti teljesítményhez való hozzájárulása, melynek kutatása során Huselid (1995) a HR-gyakorlatok pozitív hatását találta, Ramaswamy és társai (2021) pedig kapcsolatot találtak a hatékony kommunikációs rendszer és az üzleti tevékenység között.

A kihívások és az emberi erőforrás kezelésében létfontosságú tényezőként jelenik meg a kommunikáció, mely az üzleti környezet, a vállalati működés egyik alappillére (Gomathy 2018; Ramaswamy et al. 2021). A vállalati kommunikáció jelentős változásokon ment keresztül, melyet több környezeti és vállalati tényező is befolyásolt (Borgulya 2013), így az emberi erőforrás menedzsment stratégiai megközelítése is. Gondal és Shahbaz (2012) szerint a hatékony kommunikációs rendszer kialakításáért és működtetéséért nagyrészt az adott vállalat humán erőforrás osztálya a felelős, ugyanis ők ismerik a legjobban az alkalmazottak igényeit és viselkedését (Buffington 2004). A kommunikáció hatékony eszköz a menedzsment számára, amely – az emberi erőforráshoz hasonlóan – értéként, stratégiai eszközként jelenik meg (Sincic–Vokic 2007; Sun et al. 2018). Hatékony alkalmazása létfontosságú az alkalmazottak motivációjában és a vállalat versenyképességének növelésében és megtartásában (Chukwuka 2015).

¹ tanársegéd, Széchenyi István Egyetem, Vezetéstudományi és Marketing Tanszék; PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, E-mail: horvath.patricia@sze.hu

A témakör aktualitását adja a kommunikáció jelentőségének növekedése az elmúlt években zajló COVID–19 világjárvány során, amikor megerősödött az igény a megfelelő időben történő és helyes információáramlás iránt. A gyorsan változó környezetben a vállalatoknak gyorsan kellett alkalmazkodni a váratlanul kialakuló helyzetekhez, mely mellett további nehézségeket okoz az információs túlterheltség és a gyorsan változó technológia (Saina–Muya 2015; Ramaswamy et al. 2021).

VÁLLALATI KOMMUNIKÁCIÓ

A szakirodalom alapján a „*vállalati kommunikáción a szervezet tagjainak mindennemű kommunikatív cselekvését értjük, amellyel a gazdálkodó egységben hozzájárulnak a javak előállítását célzó feladatok meghatározásához és teljesítéséhez. Ily módon a vállalati kommunikáció körébe tartoznak a vállalat tagjai intern, valamint extern csoportjai között folyó, a vállalati célokat szolgáló kommunikációs tevékenységek*” (Borgulya, 2010, 26). A vállalati kommunikáció tehát a külső és belső szereplők közötti információk, ismeretek, ötletek és érzések cseréjének megkönnyítésére szolgál, napjainkban minden szervezet alapvető eszköze, mely biztosítja annak fenntarthatóságát és hatékony működtetését (Ablonczyné Mihályka 2017). Alkalmazásával a vezetés kifejezi a szervezet jövőképét, céljait és filozófiáját, motivál, közvetíti és moderálja a folyamatokat; az alkalmazottak szocializálódnak, illetve megosztják a feladatok teljesítéséhez szükséges információkat (Deák–Tóthné Kiss 2012; Chukwuka 2015; Poór et al. 2020; Ramaswamy et al. 2021).

Felértékelődését és a humán erőforrás stratégiai elemként való alkalmazását tovább növelték a gyorsan változó üzleti környezet által támasztott feltételek (Chukwuka 2015; Asuelimen–Omohimi 2019), melyek következtében megnőtt az igény a belső, szervezeti egységek közötti koherens kommunikációs csatornák kialakítására (Gondal–Shahbaz 2012). „*A belső kommunikáció alapvető fontossággal bír a munkavállalói kapcsolatok kiépítésében és táplálásában, a bizalom megteremtésében, az időszerű és megbízható tájékoztatásban, és ezáltal az általános motivációban, különösen a változások és a stressz idején*” (Dolphin, 2005, 1). Stratégiai eszközként célja az egyéni és szervezeti célok közötti összhang kialakítása, a munkavállalói morál javítása, az alkalmazottak tájékoztatása, a szervezeti légkör, kultúra, környezet megértésének elősegítése, alkalmazotti kapcsolatok kiépítése és a munkavállalók ösztönzése a termelékenyebb és minőségorientáltabb munkavégzésre (Goodman 2006; Sincic–Vokic 2007).

A szervezeti kommunikáció elméletének alapjait Frederick Taylor tudományos menedzsmentelméletében találhatjuk, mely az irányítási eszköz menedzsment- és termelésközpontú perspektíváját képviseli. Úgy vélte, hogy a vezetőknek és menedzsereknek folyamatosan kommunikálni kell az alkalmazottakkal, ugyanis utóbbiak nem biztosítanak inputot, csupán a feladatok elvégzéséhez szükséges információkra van szükségük. Ezen modellt sok kritika érte, főként annak egyirányú rendszere miatt, ugyanis nem ad lehetőséget a lentől

felfelé történő kommunikációnak (Kanigel 2005). Ezen szemléletmód napjainkra már megváltozott, az emberek középpontba állítása ma már versenyelőnyként jelenik meg.

Látható, hogy a kommunikáció elengedhetetlen a munkavégzéshez, az emberek hatékonyságának és a vállalat versenyképességének növeléséhez, fenntartásához. Ezen okokból kifolyólag a humán erőforrás-menedzsment és a kommunikáció interdependens folyamatokként jelennek meg (Chukwuka 2015). A következőkben a kettő kapcsolata kerül bemutatásra a szakirodalom tükrében.

AZ EEM STRATÉGIAI SZEMLELETMÓDJA ÉS A KOMMUNIKÁCIÓ EBBEN BETÖLTÖTT SZEREPE

Az emberi erőforrás menedzsment célja a szervezetben dolgozó emberek foglalkoztatására, fejlődésére és jólétre irányuló tevékenységek koherens, stratégiai és integrált szemléletmódjának kialakítása (Armstrong 2012). Az egyre intenzívebb üzleti verseny arra kényszerítette a vállalatokat, hogy átgondolják a versenyelőnyükhöz szükséges tényezőket. Ekkor ismerték fel, hogy az emberi erőforrás a vállalat legkritikusabb erőforrása, melynek hatékonysága közvetlenül kapcsolódik a szervezet fejlődéséhez és túléléséhez (Sincic–Vokic 2007). Ennek következményeként az elmúlt évtizedekben jelentős változásokon ment keresztül, amikor az adminisztratív feladatokat elvégző szervezeti egységből stratégiai partnerekké váltak (Dyer–Holder 1988; Sun et al. 2018).

Az EEM céljai és az általa alkalmazott eszközök szervezetspecifikusak, azaz alapvetően különböznek a szervezet környezetéből, technológiájából, döntéseiből és alkalmazottaiból fakadó eltérő tényezőknek köszönhetően (Dyer–Holder 1988). Az alkalmazott eszközök egyik aspektusa alapján megkülönböztetjük az EEM 'hard' és 'soft' verzióját. Előbbihez a gazdasági, üzleti stratégiával kapcsolatos tényezők tartoznak, míg utóbbi az emberi kapcsolatokra fókuszál, így a kommunikációra, a motivációra és a vezetésre.

A munkavállalókkal történő kommunikáció hatékonyságát részben a szervezet tagjainak ismerete határozza meg (Young–Post 1993). Ezáltal az egyik szempont, amely a kommunikáció HR-részleghez történő csatolását indokoltá teszi az, hogy ők ismerik legjobban az alkalmazottakat és igényeiket. Ezzel egyetértve, Sims (1994) kijelenti, hogy a kommunikációs folyamatok megfelelő működtetése teljes mértékben az emberi erőforrás részleg felelőssége. További kapcsolódási pont, hogy a kommunikáció a kulcs a munkavállalók termelékenységének, részvételének és elkötelezettségének növeléséhez, ami megfelel a HR egyik fő céljának is (Sincic–Vokic 2007; Saina–Muya 2015; Gomathy 2018).

CRANET (The Cranfield Network on International Human Resource Management) kutatások is alátámasztják az emberi erőforrás menedzsment és a kommunikáció kapcsolatának fontosságát. A kommunikáció és a HR részleg kapcsolatának felértékelődését mutatja, hogy a 2004–05-ös kutatásban három, a 2008–10-es kérdőívben tizenöt, a 2014–16-ös felmérésben pedig húsz kérdés vonatkozott a kommunikációra (Poór et al. 2020).

A KOMMUNIKÁCIÓ HELYE A HATÉKONY HUMÁNERŐFORRÁS-MENEDZSMENTBEN

A HR munkája többdimenziós, több területet magában foglaló tevékenységrendszer, melynek központi részeként gondoskodnia kell a hatékony kommunikációs folyamatok mint a cél elérését elősegítő alapvető funkció kialakításáról (Gomathy 2018). Ezen meglátásmódot erősíti Poór és munkatársainak (2020) munkája, melyben öt kulcsfontosságú HR területet jelölnek meg: toborzás és kiválasztás, ösztönzésmentedzsment, személyzetfejlesztés, munkaügyi kapcsolatok és kommunikáció. Utóbbi két funkció kiemelt fontosságú, ennek ellenére a szervezetek operatív működésében nem fordítanak rá kellő figyelmet.

Tekintve, hogy a kommunikáció egyik legfontosabb feladata a kapcsolat kialakítása a vállalat szereplői között (Cornelissen 2011), a szervezeti kommunikációt két aspektusban vizsgálhatjuk. Amellett, hogy kommunikál a vállalaton belüli egyénekkel, a vállalat extern kommunikációt is folytat a vele kapcsolatba lépő érintettekkel (Deák-Tóthné Kiss 2012; Poór et al. 2020).

Az intern kommunikációt tekintve, az EEM-ben a kommunikáció ellenőrző, koordináló és befolyásoló mechanizmusként jelenik meg az erőforrások hatékony és optimális felhasználása érdekében, így központi területet tölt be (Chukwuka 2015). A HR tevékenységében pótolhatatlan szerepet tölt be, hiszen ennek segítségével képes támogató szerepének biztosítására és a további HR-rendszerek (például teljesítményértékelés, jutalmazási rendszerek, motiválás) megfelelő működtetésére (Sun et al. 2018). Ezen rendszerek megvalósíthatatlanok a normák és célok nélkül, melyek szintén kommunikáció révén jutnak el a munkavállalókhoz (Chukwuka 2015). A célok, elvárások, normák és szabályok hiánytalan közlése az EEM érdeke is, hiszen csak azon viselkedés követelhető meg a munkavállalóktól, melyet megfelelően kommunikáltak (García-Carbonell et al. 2016). Ezen tényezők révén a HRM gyakorlatok tulajdonképpen a munkavállaló és a munkáltató között megvalósuló kommunikáció (Guzzo-Noonan 1994).

Gomathy (2008) kutatásában további kommunikációs területeket emelt ki, amelyekben a HR-nek pótolhatatlan szerepe van. Ez alapján a feladatok és a munkafolyamatok pontos közlésében, a visszajelzésekben és az elkötelezettség kiépítésében nélkülözhetetlenek. Ugyancsak az emberi erőforrás részleg felelőssége a vezetői döntések nyílt és átlátható hangnemben való kommunikálása.

Emellett a HR feladata, hogy az egyének a pontos, releváns, tényszerű és megbízható információkat időben megkapják (Chukwuka 2015). Az iránymutatás mellett ezen részleg felelőssége a szervezeti jövőkép és célok terjesztése is (Gondal-Shahbaz 2012). Ennek érdekében a szakirodalom kiemeli a kommunikációs folyamatok és az emberi erőforrás menedzsment stratégiai integrációját (Buffington 2004; Dolphin 2005). Buffington (2004) hangsúlyozza a stratégiai együttműködés fontosságát, miszerint a HR-részlegnek kell irányítani a kommunikációs rendszereket és az ő felelőssége kijelölni az alkalmazottakkal folytatott kommunikációért felelős egyént.

Lévén, hogy az emberi élet szerves részét képezi a munka, a munkahelyi fizikai és mentális jóllét kiemelt szerepet tölt be a vállalatok életében. A HR-osztályok felelőssége olyan programok, kezdeményezések, gyakorlatok kialakítása, amelyek a munkavállalói jóllétet növelik (Ramaswamy et al. 2021); ehhez az egyik alapvető eszköz a vállalati kommunikáció. A vezetőségnek olyan vállalati környezetet kell kialakítani, amely megkönnyíti és ösztönzi az új ötletek kialakítását, az elkötelezettség kiépítését és ahol a szükséges és pontos információk folyamatos áramlása biztosított. Ezen légkör kialakításában pedig létfontosságú szerepet tölt be az emberi erőforrás menedzsment (Gondal–Shahbaz 2012). Ezt Grunig (1992) kutatása is alátámasztja, amelyben szoros összefüggést talált az emberi erőforrás menedzsment rendszer, a kommunikáció és az egyéni elégedettség között.

A HR osztályoknak a munkavállalók összekapcsolásán és a problémamentesen működő munkacsoportok kialakításán túl (Chukwuka 2015; Sun et al. 2018; Asuelimen–Omohimi 2019) további szerepe van a vállalat részlegein dolgozó munkavállalók közötti együttműködés és kommunikáció előmozdításában és hatékony működtetésében. A szervezeti egységek közötti párbeszéd kialakítása létfontosságú a jobb szervezeti eredmények elérésében és a hatékony működésben. Jelenlegi kutatások (Gondal–Shahbaz 2012) azt mutatják, hogy az emberi erőforrás menedzsment közvetítő szerepet tölt be a részlegek közötti kommunikációs rendszer kialakításában.

Lévén, hogy a munkavállalói kommunikáció hatékonyságát meghatározó másik tényező Young és Post (1993) kutatása alapján a kétirányú kommunikációs csatorna megléte, a szervezeti egységeken átívelő információáramlás mellett az egyes hierarchia-szinteken átívelő kommunikációs folyamatok kialakítása is fontos HR-tevékenység (García-Carbonell et al. 2016). A jól tervezett EEM-kommunikáció ezáltal moderáló szereppel is rendelkezik, hiszen mérsékli a szintek közötti hierarchiából származó szakadékot a felfelé irányuló kommunikáció kialakításával, melyhez írásbeli, szóbeli és elektronikus csatornák is alkalmazhatók (García-Carbonell et al. 2016).

A HR további moderáló és közvetítő funkciója jelenik meg a konfliktusok feloldásában betöltött szerepében. Az emberi erőforrás menedzsment feladata az egész szervezetre vonatkozó kommunikációs hálózat létrehozása, amely javítja a belső légkört, előmozdítja a kölcsönös megértést, toleranciát és tiszteletet, megszünteti az elégedetlenséget és elősegíti a konfliktusok megoldását (Sun et al. 2018).

Ugyanakkor a kommunikáció is fontos szerepet tölt be az emberi erőforrás menedzsment működésében. Lehetővé teszi az emberi erőforrások hiányának és többletének felismerését, előrejelezhetőségét, ellenőrzését és tervezését. Kommunikáció révén hajthatunk végre változásokat, mint például az áthelyezések, előléptetések; segítségével azonosíthatók az üres álláshelyek és hajtható végre a toborzás, kiválasztás folyamata. Az emberi erőforrás menedzsment továbbá a munkavállalók céljainak és elvárásainak azonosítására és kielégítésére is használja a kommunikációt. Kijelenthető, hogy a HR menedzsment funkciói csak hatékony, koncentrált és megfelelően működő kommunikációs rendszerrel érhetőek el (Chukwuka 2015; Asuelimen–Omohimi 2019).

MUNKAVÁLLALÓI KAPCSOLATOKÉRT FELELŐS RÉSZLEG

Minden szervezet kommunikál valamilyen formában a stakeholderekkel, különösen az alkalmazottakkal. A vállalati létszám növekedésével indokoltta válik egy olyan részleg kialakítása, mely kizárólag a munkavállalókkal való kapcsolattartással foglalkozik (ER – 'employee relations'). Ezen osztály az esetek többségében a HR-en belül alakul ki, abba beágyazódva működik.

Riel és Fombrun (2007) munkája alapján a HR és így az ER szakemberek a kommunikáción belül négy területre kell, hogy fókuszáljanak. Az információk minden irányból – fentről lefelé, lentől felfelé és horizontálisan – történő zökkenőmentes áramlása alapvető feladatuk. Kritikus fontossággal bír a szervezeti struktúrából eredő horizontális és vertikális akadályoknak az áthidalása, ugyanis minél nagyobb a szervezet, minél több hierarchikus szinttel rendelkezik, annál nagyobb a torzítás és a félreértéseknek a lehetősége, és annál inkább felmerül a nyílt és pontos kommunikációs csatorna kialakításának igénye. Fontos, hogy a formális csatornák mellett az informális hálózatokra is oda kell figyelni, hiszen a negatív információk és a pletykák utóbbin terjednek a leggyorsabban és a leginkább. A belső kommunikációs rendszer hatékonysága nemcsak annak szerkezetétől függ, hanem annak tartalmától is, hiszen a megfelelően informált munkavállaló sokkal motiváltabb.

A KOMMUNIKÁCIÓ TÍPUSAI AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENTBEN

Az emberi erőforrás menedzsmentben alapvetően kétfajta kommunikációt különböztetünk meg, azonban a szóbeli és az írásbeli eszközök mellett megjelentek az elektronikus csatornák, melyek a COVID-19 világiárvány idején még hangsúlyosabb szerepet kaptak. A pandémiás helyzet a vállalatokat arra készítette, hogy nagyobb figyelmet fordítsanak a kommunikációra. Az alkalmazottak fizikai védelmén túl (például fertőtlenítés, maszk, home office), a mentális egészség megőrzése is középpontba került. A kommunikáció bizonytalanságcsökkenítő szerepet töltött be, óriási igény jelent meg a nyitott kommunikációs csatornák fenntartására. A világiárvány ideje alatt elengedhetlenné vált a digitális kommunikációs módszerek használata (például Microsoft Teams, Google Meet, WhatsApp, Messenger), melyekkel gyorsan és hatékonyan el tudják érni az alkalmazottakat. A HR részleg feladata volt az alkalmazottak meghallgatása, reagálás a gyorsan változó környezetre és a reakciók közvetítése az érintettek irányába (Ramaswamy et al. 2021).

A szóbeli kommunikáció a legtermészetesebb és legfontosabb módja a belső kommunikációnak (Poór et al. 2020), melynek gyakorisága befolyásolja a munkavállalók munkamorálját, motiváltságát és elkötelezettségét. Számos formáját alkalmazzák a gyakorlatban, mint a személyes találkozó (face-to-face), megbeszélés (group conversation), meeting, telefonhívás és a bizottságok. Ezek közös jellemzője, hogy kétirányúak, azonnali visszajelzésre adnak lehetőséget.

Vannak azonban olyan indirekt eszközök, melyek egyirányúak, így nem adnak lehetőséget a fogadó fél számára a visszajelzésre. Ezen eszközök az írásbeli kommunikáció formái, mint a feljegyzések, beszámolók, e-mailek, különféle elektronikus felületek, jelentések, űrlap, levél, szerződés, vállalati újság, emlékeztetők és szabályzatok (Kecskés–Tompos 2017; Poór et al. 2020). Az elektronikai eszközök terjedésével csökkent a visszajelzés időbeli eltolódása, ugyanis az e-mailek és a különféle üzenetküldő platformok lehetővé teszik az azonnali reagálást is. A digitális eszközök terjedését bizonyítja a CRANET felmérés is, miszerint Magyarországon a 2008–10-es időszakban a munkavállalók 29,4%-a, míg a 2014–16-os időszakban már 53,1%-a nagymértékben használt valamilyen elektronikus eszközt kommunikációra.

A napjainkban erőteljes fejlődésnek indult mesterséges intelligencia is új eszközöket kínál, melyeket a HR részleg intern és extern kommunikációra egyaránt használhat. A ChatGPT segítségével akár álláshirdetéseket és e-maileket is írhatunk (Haleem et al. 2022), a Chatbot pedig lehetőséget kínál a gyors és hatékony ügyintézésre (Heo–Lee 2018).

KOMMUNIKÁCIÓS PROBLÉMÁK, KIHÍVÁSOK

Az emberi erőforrás kezelése során számos kommunikációs probléma léphet fel, melyek közül a legtipikusabb a vertikális szintek közötti információ átalakulása, illetve az egyirányú kommunikáció kialakulása. A HR-részleg feladata az üzenetek eredeti jelentésének megőrzése és a kétértelmű üzenetek tisztázása, amellett, hogy több kommunikációs eszközt és csatornát biztosít a kétirányú, szabad információcsere érdekében (Chukwuka 2015; García-Carbonell et al. 2016). A csatornák merevsége mellett az egyik legnagyobb probléma a vezetők hiányos, nem érthető vagy sok esetben nem létező kommunikációja (Saina–Muya 2015). Ezek kiküszöbölése a HR-osztály közreműködésével elkötelezettebb és motiváltabb munkavállalókat eredményezhet (Deák–Tóthné Kiss 2012).

A CRANET kutatások nagy hangsúlyt fektetnek az információs csatornákra: a 2014–16-os kérdőívben a húsz kérdésből tizenhét erre a témakörre vonatkozott. A felmérésből kiderült, hogy a magyar felsővezetés közel 21%-a nem ad megfelelő tájékoztatást a szervezeti ügyekről a munkavállalók számára; ez az arány csaknem kétszerese a globális mintaátlagnak (13%). Emellett a magyar munkavállalók csupán 58%-a érzi azt, hogy a felettese elegendő információt oszt meg vele közvetlenül, mely ugyancsak a globális érték (70%) alatt van. A direkt kommunikáció alacsony aránya problémát jelent, hiszen a direkt kommunikáció a leghatékonyabb és legfontosabb formája az információátadásnak. Az alacsony érték oka az lehet, hogy a magyar vezetők nagy része delegálja a kommunikációs feladatokat. Emellett a munkavállalók csupán 78%-a kap lehetőséget arra, hogy közvetlen felettesén keresztül eljuttassa véleményét a felsővezetéshez. Ez azonban növekedést mutatott a két vizsgált időszakban, hiszen 2008–10-ben ez az arány 35% volt Magyarországon (Poór et al. 2020).

A vállalati kommunikáció jelentős változásokon ment keresztül, melyet külső és belső faktorok is befolyásoltak (Borgulya 2013; Kecskés–Tompos 2017). Az emberi erőforrás menedzsment stratégiai szemléletmódjának térnyerése mellett külső környezetből fakadó hatások is nagymértékben befolyásolták annak alakulását. Napjaink gyorsan változó környezetében a kommunikációs problémák köre is megváltozott, melyek megoldásában a HR-részleg nagy jelentőséggel bír. Az elektronikus kommunikáció terjedésével megjelent az információs túlterheltség (Welch–Jackson 2007). Ennek oka, hogy bár az emberek által befogadható információ mennyisége korlátozott, megnövekedett a munkavállaló felé irányuló kommunikáció száma. További problémát jelent a digitális eszközök személytelensége és az információk félreértésének fokozott lehetősége. Ezen eszközök terjedésével az informális kommunikációs csatornák hálózata növekedett, ami pletykáknak és hamis információknak enged teret (Saina–Muya 2015).

A digitális fejlődés mellett az elmúlt évek járványügyi helyzete ugyancsak nagymértékben befolyásolta a szervezetek kommunikációs szokásait. Boros és munkatársai (2021) kutatásában azt találta, hogy a leggyakoribb HR intézkedés és egyben a legnagyobb kihívás a kommunikáció megerősítése volt. Ezt a kommunikációs tér beszűkülése indokolta, melyet a személyes kapcsolatok szinte teljes mértékű megszűnése eredményezett. A verbális és a non-verbális kommunikáció eltűnése következtében a mindennapi mozdulatok, szokások és gesztusok online térben való megjelenését megnehezítette. A munkavállalók irányába történő kommunikáció elősegítésében a folyamatosság és az állandó tájékoztatás kapta a legnagyobb szerepet. A nyílt és folyamatos kommunikációs csatornák biztosításával csökkenthető volt a bizonytalanság. Emellett a munkavállalók közötti kommunikációra is nagy figyelmet kellett, hogy fordítson a HR-részleg, hiszen a szociális kapcsolatok fenntartása továbbra is elengedhetetlen volt. Ennek elősegítése érdekében online kommunikációs csatornákat hoztak létre.

A szervezetek többsége nem fordít elég figyelmet a munkavállalók közötti együttműködés kialakítására. Az egységek közötti információs hiány is a kommunikációs rendszer hiányosságára vezethető vissza. Amennyiben ez nem kialakított a vállalat életében, nincs belső koherencia a részlegek között, ami a szervezet és a munkavállalók hatékonyságára és termelékenységére is negatív hatással van (Gondal–Shahbaz 2012).

Ezen problémák megoldását Sun és társai (2018) olyan emberi erőforrás menedzsment funkciókban látja, mint a hatékony kommunikációs platform és csatornák kiépítése, az interperszonális kapcsolatok koordinálása, a kommunikációs folyamatok vezetése és szabályozása.

ÖSSZEGZÉS

A vállalati kommunikáció fontosságát jól tükrözi Poór és munkatársainak (2020) metaforája, melyben az élő szervezet vérkeringéséhez hasonlították. A megfelelő kommunikációs rendszer kialakítása és hatékony működtetése elengedhetetlen a vállalat céljainak eléréséhez, a munkavállalók motiválásának, hatékonyságának és munkavégzésének biztosításához és a

versenyképesség növeléséhez és fenntartásához. A célokat az emberi erőforrás révén tudja elérni a szervezet, akikhez az információk kommunikáció révén jutnak el, illetve mint alapvető emberi tulajdonság jelenik meg, mely a munkavégzéshez nélkülözhetetlen. Az emberi erőforrás menedzsment stratégiai szemléletmódjának térnyerésével a HR-részleg és a kommunikációs folyamatok összekapcsolásának fontossága is felértékelődött. A kommunikációs rendszer kialakításába való bevonásuk elengedhetetlen, hiszen a szervezet ezen területe ismeri a legjobban a munkavállalókat, a szokásaikat és az igényeiket.

A pandémiás helyzet által keltett bizonytalanság és a gyorsan változó környezet ismét a vállalati kommunikációra helyezte a hangsúlyt. A szervezeteknek biztosítaniuk kellett a helyes és a megfelelő időben történő információáramlást minden irányba (Ramaswamy et al. 2021). A szervezetek HR részlegének feladata, hogy érzékeltesék a kommunikáció nélkülözhetetlen szerepét és eszközként használják a felmerülő problémák kezelésére, a motiváció és a vállalati teljesítmény növelésére (Chukwuka 2015).

IRODALOMJEGYZÉK

- Ablonczyné Mihályka L. (2017): Vállalati kommunikáció vizsgálata. In: Baranyiné Kóczy J. – Fehér Á. (szerk.): „Útkeresés és újratervezés” XXI. Apáczai-Napok Konferenciakötete. Széchenyi István Egyetem, Győr, 9–14. o.
- Armstrong, M. (2012): *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice* (12. kiadás). Ashford Colour Press, London.
- Asuelimen, I.B. – Omohimi, I.M. (2019): Effective Communication in Human Resources Management. *University of Port Harcourt Journal of Management*, 4(1), pp. 206–231.
- Boros B. – Pókász Z. – Süle Á. – Szabó D. (2021): A HR szerepe a felelős foglalkoztatóknál. *Köz-Gazdaság*, 2, 13–34. o.
- Buffington, J. (2004): Can Human Resources and Internal Communications Peacefully Coexist?”. *Internal Communications*, 10(4), pp. 33–35.
- Borgulya Á. (2013): A vállalati kommunikáció értelmezése és kutatása. *Tér-Gazdaság-Ember*, 1(1), 11–32. o.
- Borgulya Istvánné Vető Á.Á. (2010): *Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Cornelissen, J.P. (2011): *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* (3. kiadás). Sage Publications, London.
- Chukwuka, E. (2015): Communication as a Veritable Tool for Effective Human Resource Management in Organisation. *Review of Public Administration and Management*, 4(8), pp. 63–75.
- Deák Cs. – Tóthné Kiss A. (2012): Zavarok a vállalatok/szervezetek kommunikációs folyamatában. In: Dobos Cs. (szerk.): *A vállalati kommunikáció vizsgálatának nyelvészeti és interkulturális aspektusai*. Miskolci Egyetem, Miskolc, 37–54. o.

- Dolphin, R.R. (2005): Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), pp. 171–190.
- Dyer, L. – H., Gerald, W. (1988): A Strategic Perspective of Human Resource Management, In: Dyer, L. (ed.): *Human Resource Management – Evolving Roles & Responsibilities*. The Bureau of National, Washington, pp. 1–35.
- García-Carbonell, N. – Martín-Alcazar, F. – Sánchez-Gardey, G. (2016): The Views of Spanish HR Managers on the Role of Internal Communication in Translating HR Strategies into HRM Systems. *European Management Journal*, 34, pp. 269–281.
- Gomathy, S. (2018): Role of Communicative Skills in Human Resource Management. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, 6(2), pp. 392–395.
- Gondal, U.H. – Shahbaz, M. (2012): Interdepartmental Communication Increases Organizational Performance Keeping HRM as a Mediating Variable. *Journal of Asian Business Strategy*, 2(6), pp. 127–141.
- Goodman, M.B. (2006): Corporate Communication Practice and Pedagogy at the Dawn of the New Millennium. *Corporate Communications: An International Journal*, 1(3), pp. 196–213.
- Grunig, J.E. (1992): What is Excellence in Management? In: Grunig, J.E. (ed.): *Excellence in public relations and communication management*. Routledge, London, pp. 219–250.
- Guzzo, R.A. – Noonan, K.A. (1994): Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract. *Human Resource Management*, 33(3), pp. 447–462.
- Haleem, A. – Javaid, M. – Singh, R.P. (2022): An Era of ChatGPT as a Significant Futuristic Support Tool: A Study on Features, Abilities, and Challenges. *BenchCouncil Transactions on Benchmarks, Standards and Evaluations*, 2, No. 100089.
- Heo, M. – Lee, K.J. (2018): Chat as a New Business Communication Tool: The Case of Naver TalkTalk. *Business Communication Research and Practice*, 1(1), pp. 41–45.
- Huselid, M.A. (1995): The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 635–672.
- Kanigel, R. (2005): *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*. MIT Press Books, Cambridge.
- Kecskés P. – Tompos A. (2017): A földrajzi és a virtuális közelség hatása a vállalkozói kommunikációra. *Tér és Társadalom*, 2(5), 40–49. o.
- Poór, J. – Morley, M. – Karoliny, Zs. – Kovács, I. É. – Illés, Cs. B. – Jepsen D. (eds.) (2020): *Global, Regional and Local Trends of HR Practices*. J. Selye University, Komárno.
- Ramaswamy, S. – Dasb, G. – Singh, A. (2021): Corporate Communication: Legitimacy for Employee Wellbeing during Crisis. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(6), pp. 5022–5028.
- Saina, P. – Muya, J. (2015): Meeting the Challenges of Human Resource Management: A Communication Perspective. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 4(7), Paper ID: 09071502.

- Sincic, D. – Vokic, N.P. (2007): *Integrating Internal Communications, Human Resource Management and Marketing Concepts into the New Internal Marketing Philosophy*. Working Paper No. 07–12, University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Zagreb.
- Sims, R.R. (1994): Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract. *Human Resource Management*, 33(3), pp. 373–382.
- Sun, H. – Liu, J. – Chen, H. (2018): Communication in Human Resource Management. *Human Resources Management and Services*, 1(1), Article ID: 316.
- Riel, C.B.M.–Fombrun, C.J. (2007): *Essentials of Corporate Communication*. Routledge Taylor & Francis Group, London and New York.
- Young, M. – Post, J.E. (1993): Managing to Communicate, Communicating to Manage: How Leading Companies Communicate with Employees. *Organizational Dynamics*, 22(1), pp. 31–43.
- Welch, M. – Jackson, P.R. (2007): Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), pp. 177–198.

THE ROLE OF PERSONALITY IN COMMUNICATION PATTERNS DURING CONFLICTS IN LONG-TERM RELATIONSHIPS

KESZEI, FLÓRA¹

Interpersonal communication for all intents and purposes is a generally essential element in our daily lives, as it forms our relationships with other people – no surprise that discussions regarding the issue have dominated research in recent years. Based on previous research in the field, the research question is the following: is it true that different personality types communicate conflicts differently in a long-term relationship, and that in long-term relationships, individuals eventually adapt to their partner's style of communication during conflicts? With the help of analyzing the results of previous papers, it is possible to answer the main question: what impact do personality types have on long-term relationships during communication of a conflict? This research is the junction of interpersonal communication and the role of personality in conflict management and communication in the context of long-term relationships. The end result of this analysis presents a clear concept about how the role of personality affects the conflict management in long-term relationships.

Keywords: interpersonal communication, personality types, conflict communication, role of personality

INTRODUCTION

The purpose of the proposed study is to investigate the effect of the role of personality in conflict management in long-term relationships. Long-term partnerships are a well-researched topic, although they are obviously different from short-term ones, even though, according to Paul Eastwick (2018), an associate professor of psychology at UC Davis, in the beginning there is no strong evidence that people can tell whether a given relationship will be long-term and serious or short-term and casual. In the blinding light of casual relationships, it remains partially unclear what kind of consequences and outcomes are related to long-term relationships, depending on the partners' personalities. The purpose of this research is to explore the dynamic between personality types when a relationship faces problems and conflicts arise.

This research could potentially contribute to solving a practical problem. Although there has been extensive research on friendships and relationships in general, less is known about romantic relationships and the underlying psychological factors (Dietrich 2016), let alone the aftermath of these factors, manifesting in communication.

Interpersonal communication is an integral aspect of human interaction, and its study has profound implications for a diverse range of fields, including psychology, sociology, and communication studies.

To list a few situations when a deeper knowledge and understanding of interpersonal relationships can help: at one's workplace, effective interpersonal communication can lead to

¹ Content Producer, LABA Magyarország Oktatási Kft., E-mail: florazsofiakeszei@gmail.com

better, improved job performance, which results in enhanced job satisfaction, and reduces turnover rates. Also, in personal relationships, it can manifest in the form of greater intimacy, deeper trust, and stronger emotional connection. There are other fields that we might not associate with interpersonal communication in the first place, but research in this topic can also provide useful results. For instance, in healthcare settings, interpersonal communication can enhance patient-provider communication and ultimately improve health outcomes, which is also a globally important result. Last but certainly not least, research in interpersonal communication can play a pivotal role in addressing social and cultural issues, including gender, race, and diversity – topics that gathered more attention during the last decade. It can help to identify and overcome communication barriers that exist between individuals from different cultural, ethnic backgrounds and promote more inclusive and respectful communication patterns.

Despite being a popular research subject in recent decades, interpersonal communication remains a highly critical area of study, as human communication is constantly changing and evolving. New communication methods and patterns emerge as technology advances and society shifts, leading to new communication challenges and opportunities. Interpersonal communication is a complex and multifaceted phenomenon that encompasses various factors such as verbal and nonverbal communication, social and cultural contexts, and individual differences. Consequently, ongoing research is essential to deepen our understanding of these factors and their effects on communication outcomes. Research in interpersonal communication can also contribute to theoretical and methodological advancements in communication studies and related fields. It can help to refine existing theories and develop new ones, as well as to explore innovative research methods and approaches.

Greatly functioning romantic relationships are also important for long-term health and well-being, therefore it is a relevant and cardinal topic. Settersten (2015) highlights in his research that our identity, opportunities and actions are all intertwined with our relationships, and since relationships play such a great part in our lives it is crucial to understand them. He also states that understanding the changing dynamics of relationships is also important because it also impacts how we feel about others and ourselves.

The conclusion is that ongoing research in interpersonal communication is crucial to keep up with the ever-changing communication landscape, addressing practical issues and challenges, also advancing theoretical and methodological understanding in the discussed field. The research is framed and inspired mainly by the theoretical framework developed by Overall and McNulty (2017), Vangelisti (2002) and Donnellan, Conger, and Bryant (2004). I stated the following research questions:

Q₁: Do different personality types communicate conflicts differently in a long-term relationship?

Q₂: In long-term relationships, do individuals eventually adapt to their partner's style of communication during conflicts?

With the help of analyzing their results, the main question can be answered: what impact do personality types have on long-term relationships during communication of a conflict?

THE FOUNDATIONAL CONCEPTS

This chapter contains a summary of the main concepts, notions that are fundamental for this article.

The work of Overall and McNulty (2017) is the foundation of the research question, their definitions are the frame of reference in this case. They state that for couples, managing and resolving a conflict is difficult and stressful, however, the most pressing problems couples identified is how to communicate while resolving and discussing their disagreements. Identifying what effective communication is can be crucial for sustaining a (romantic) relationship, because, according to Overall and McNulty (2017), relationship therapists agree that dysfunctional communication can be the most damaging element, and without functional communication, it could be difficult to resolve a problem and sustain a healthy, happy relationship. In their paper they state that they reviewed hundreds of cross-sectional and longitudinal studies, and there were some contradicting results, but expressing greater agreement, affection and humor can improve communication during conflicts, however, disagreement, hostility and criticism appear more often among dissatisfied couples.

Putnam (2006) states that a few scholars might deny that communication is an essential feature of conflict. She also wrote that communication aids in the forming of issues, such as framing of perceptions and enacting the conflict itself, and it also functions as a code to sign our intentions, exchange information with others, exercise our influence, and coordinate the outcomes of certain situations. Putnam (2006) also states that scholars are often silent about, or tend to avoid, the connection between communication and conflict, and for some of them, communication is the manifestation of a conflict. Putnam (2006) also stated that different nuances underlie the same words when scholars define what conflict is, but one thing is usually common: they believe that some form of interaction is fundamental to the conflict itself. However, researchers can not seem to agree on “*whether conflict communication is a particular type of social interaction, exchanges of verbal and nonverbal messages, defensive communication, symbolic acts, negative interpersonal expressions, or even acts of defiance and violence*” (Putnam, 2006, 5).

Defining conflict and conflict communication definitely demands careful thinking and constantly brings up new theoretical insights. Even though there is a perpetual way to define conflict or conflict communication, the importance of it is undeniable. Effective conflict communication involves several key elements, including active listening, empathy, respect, and assertiveness – elements that are often observed during communication research. In addition to these key elements, effective conflict communication also involves managing emotions, finding common ground, and generating mutually acceptable solutions. One can state that effective conflict communication is essential for managing and resolving conflicts in a constructive and mutually beneficial manner.

Long-term relationships, such as marriages, partnerships, and friendships, are a fundamental aspect of human life. One of the key findings in the research of long-term relationships is that communication is critical. Couples who are able to communicate effectively are better equipped

to resolve conflicts, manage stress, and maintain intimacy and trust. Eastwick et al. (2018) researched the complexity of long-term romantic relationships and their development: they compared multiple studies in the field, and they highlighted that some models identify a long-term relationship based on a series of turning points or choice points (e.g. meeting the parents), when the event impacts the relationship for better or worse. It would be difficult to have a universal understanding about from which point can researchers define a relationship as a long-term one, because the turning points and choice points can be quite different based on many varying factors. However, almost all of their reviewed models have one line of thought in common: there is a great emphasis on coordination between partners over time, and only time tells how well people achieve synchrony in their private, romantic relationships, and also how well they come over the possible problems and how they manage their relationship maintenance strategies (e.g. making sacrifices for the relationship). Eastwick et al. (2018) state that researchers most commonly conceptualize relationship length as an outcome of happy, healthy relationship functioning. This is connected to the thought that an important factor in the research of long-term relationships is emotional intelligence. Emotional intelligence involves the ability to recognize, understand, and manage one's own emotions, as well as the emotions of others. Couples who are emotionally intelligent are able to express their own emotions in a constructive manner better, empathize with their partner's emotions, and navigate emotional challenges together. Furthermore, couples who have high levels of trust and commitment are more likely to weather the ups and downs of a long-term relationship and stay together over time. Couples who share common values, interests, and goals are more likely to feel connected and supported in their relationship, and are also more likely to maintain a sense of purpose and meaning in their lives together.

METHODOLOGICAL BACKGROUND, DATA COLLECTION

This chapter introduces the chosen methodology. During the preparation of the literature review, I considered previous and relevant literature, which – according to Synder (2019), who stated that literature review as a research method might be more relevant than ever – is essential for all research disciplines and all research projects. Synder (2019) wrote that systematic reviews are a great way to synthesize research findings in a transparent and reproducible way, and they can be explained as a research method and process for identifying and critically appraising relevant research. Also, another aspect, which is the most important in the case of this paper: a literature review is a great way to identify empirical evidence that might answer a particular research question or hypothesis. More importantly, with this method, bias can be minimized, and this way it can provide reliable findings, and conclusions can be drawn from the literature review. Minimized bias is definitely a key factor while researching such a sensitive issue, as the researcher should see the interviews, questionnaires and focus groups without any bias and emotional connection. In this case, the aim of this paper is data collection and analysis to answer two main research questions based on the presented research papers. The aim is to identify

patterns, inconsistencies, and controversies in the literature. This can help with further development of research questions, and the selection of appropriate research methods. Last but definitely not least, by reviewing existing research, researchers can gain a better understanding of the current state of knowledge and identify areas for further investigation, while identifying possible research gaps, too.

GENERAL DISCUSSION

The study by Overall and McNulty (2017) investigated the effects of different communication patterns during conflict, with the purpose of learning what styles of communication boost or weaken problem resolution in order to get a better understanding and accomplish unambiguous results. They reviewed which communication styles affect relationships and identified the contextual factors that mostly determine the impact of communication. Overall and McNulty (2017) came to the conclusion that an indirect approach during conflicts may convey that changes are not necessary and this way fails to improve relationship problems, while on the other hand, direct communication that explicitly discusses problems that need to be addressed can be a more successful method. According to their research, people can improve and adapt while their partners are dealing with major issues provided they believe that the benefits of improving outweigh the difficulties of adapting. A genuinely noteworthy additional finding is the ability to connect certain patterns with specific situations. Because they did not feel that they could properly address the issue, people who are depressed sometimes blame themselves more and tend to think that uncomfortable situations cannot improve. Overall and McNulty's (2017) described experiment validates the research question as well, albeit attachment styles and other circumstances may have a significant impact on the outcomes. Their findings support the research question, according to which specific cooperative and conflict-resolution strategies can be related to personality traits, although these findings are also influenced by a variety of other factors. Therefore, it would be remarkable to observe whether the results would alter if the research were replicated while including new components, or if the theory was still supported. The research can also support the previously mentioned second research question, but some rephrasing would be necessary. Based on the findings, we may conclude that partners are able to alter their conflict resolution strategies and adapt their communication to the contextual demands they are facing in order to transform conflict into indicators of a longer-lasting, happier, healthier relationship. However, this change does not necessarily happen, likely leading to less content partners in long-term partnerships. More questions are undoubtedly being raised by these findings as a result of the validated research question.

The Relational Maintenance Model is a theoretical framework created by Vangelisti (2002) that explains how people and couples sustain their relationships over time. According to the Relational Maintenance Model, people utilize a variety of tactics to keep their relationships strong, including positivity, openness, assurances, social networks, task sharing, and conflict resolution. According to the model, the degree of commitment to the relationship, personality

features, and communication abilities of the partner all affect the effectiveness of these techniques. The Relational Maintenance Model offers a framework for comprehending the dynamic and complicated nature of long-term relationships, as well as the methods that people employ to maintain them. Vangelisti (2002) conducted a study on Interpersonal Processes in Romantic Relationships, which contained a section on the kinds of couples, interaction patterns, and identification of the patterns. The subject was also covered by Burleson (2003), who reflected on gender and culture disparities in romantic, interpersonal communication with an emphasis on the experience and its implications for emotional support. However, the main research chosen to be discussed in this article is written by Vangelisti (2002), where she gathered information about interpersonal communication in romantic relationships.

Among many other valuable findings, Vangelisti (2002) states that certain behaviors and patterns can change over time and in the way which people think about and respond to certain behaviors will change. She also claims that as a romantic relationship develops into a long-term one, the partners will begin to engage in communication patterns that they did not enact during the earlier phases of the relationship. Furthermore, the study shows that communication patterns are influenced by the cognitive-affective characteristics that individuals bring to their interactions, and the partners are influenced by each other during their relationship. However, Vangelisti (2002) acknowledges that individual characteristics influence how people handle relationships with others, and the research suggests that romantic relationships and romantic partners influence the way people feel about their relationship, and affects the way they behave toward their partner. She also notes that most researchers agree that the structures and dynamics are responsive to changes in the social environment. Therefore, the research questions of this article are supported by Vangelisti's (2002) findings. Obviously, it would be important to take a closer look at other factors and variables too during future research, for example interaction patterns, types of couples, attachment styles, stage models, and reflect back on the research questions with even more information on the topic. However, in this article, the following quote fully supports the research questions: *"People have to communicate when they initiate relationships. The way they approach potential partners, the types of questions they ask, and the information they disclose all influence whether and how their relationship develops. (...) The cognitive and affective processes that partners bring to their relationships are reflected in their communication behavior. Furthermore, the interactions that individuals and couples engage in provide important information about the quality of their relationships."* (Vangelisti, 2002, 643–679).

Donellan et al. (2004) tested the relations between the Big Five dimensions of personality and the marital relationships of hundreds of couples, and explored whether or not personality characteristics related to certain interactions during the marriage. Their main hypothesis was that personality traits are connected to the way couples interact with each other. It is a methodologically conservative research regarding the connection between personality and relationships. Their findings suggest that the self-reported personality traits and dimensions are correlated to certain observed marital interactions, and that negative interactions can be

connected to the individual personalities of the partners, which answers my research questions. However, Donellan et al. (2004) noted that even though previous pieces of research prove otherwise, they did not find enough evidence to say that personality changes over time during the course of the relationship. They note that future work is needed to completely understand the wide range of personality factors and their impacts on long-term relationships and marriages.

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Overall, the previously listed findings answer the research questions and support the idea of further research and testing hypotheses, but many other variables and new aspects can change the outcome of the results. Continuing research on the subject of long-term relationships is important from various aspects. For one, research can help to identify new factors that contribute to successful relationships, as well as the challenges that couples may face. This can help to inform the development of new interventions and therapies aimed at improving relationship outcomes. Furthermore, ongoing research can help us understand how cultural, social, and demographic factors may influence relationship dynamics and outcomes. Additionally, advancements in technology and changes in social norms may affect the way couples communicate and interact over time, making it important to continue studying these trends. Finally, continued research can help us understand the links between long-term relationships and individual health and well-being, as well as the impact of relationships on families and communities. Overall, continued research on long-term relationships can widen the understanding of this fundamental aspect of human life and improve the well-being of individuals and society as a whole.

Also important to note that long-term relationships are a very complex and multifaceted topic, and there are many different factors that can influence their development and success over time. While the theoretical frameworks developed by Overall and McNulty (2017), Vangelisti (2011), and Donnellan, Conger, and Bryant (2004) provide valuable insights into these dynamics, there is still much that could not be included in this review and needs to be considered for further research purposes. Furthermore, the research questions and answers in this study are just a starting point – there are many other potential hypotheses that could be examined in future research. For example, it might be interesting to explore the role of cultural or social factors in shaping relationship dynamics, or to investigate the ways in which couples navigate major life transitions like parenthood or retirement.

The scope is constantly expanding, there are always more variables to study, and there are many psychological and technological impacts that we might not even know of, but it will definitely be important in future findings in the field of conflict communication and romantic relationships.

LITERATURE

- Burleson, B.R. (2003): The Experience and Effects of Emotional Support: What the Study of Cultural and Gender Differences can tell us about Close Relationships, Emotion, and Interpersonal Communication. *Personal Relationships*, 10(1), pp. 1–23.
- Dietrich, D. (2016): The Psychology of Romantic Relationships. *Honors Theses*, 142. <https://digitalworks.union.edu/theses/142> (Downloaded: 04.04.2023.)
- Donnellan, M.B. – Conger, R.D. – Bryant, C.M. (2004): The Big Five and Enduring Marriages. *Journal of Research in Personality*, 38(5), pp. 481–504.
- Eastwick, P.W. – Keneski, E. – Morgan, T.A. – McDonald, M.A. – Huang, S.A. (2018): What do Short-Term and Long-Term Relationships Look Like? Building the Relationship Coordination and Strategic Timing (Recast) Model. *Journal of Experimental Psychology: General*, 147(5), pp. 747–781.
- Overall, N.C. – McNulty, J.K. (2017): What Type of Communication during Conflict is Beneficial for Intimate Relationships? *Current Opinion in Psychology*, 13, pp. 1–5.
- Putnam, L.L. (2006): Definitions and Approaches to Conflict and Communication. In: Oetzel, J.G. – Ting-Toomey, S. (2013): *The SAGE Handbook of Conflict Communication*. Sage Publications, California.
- Settersten, R.A. (2015): Relationships in Time and the Life Course: The Significance of Linked Lives. *Research in Human Development*, 12(3–4), pp. 217–223.
- Snyder, H. (2019): Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines. *Journal of Business Research*, 104, pp. 333–339.
- Vangelisti, L.A. (2002): Interpersonal Processes in Romantic Relationships. In: Knapp, M.L. – Daly, J.A. (2002): *Handbook of Interpersonal Communication*. SAGE Publication, California.

3. NEMZETKÖZI KAPCSOLATOK – INTERNATIONAL RELATIONS

THE IMPACT OF COVID–19 ON THE LABOUR MARKET OF THE VISEGRAD GROUP COUNTRIES

HORVÁTH, PATRÍCIA¹ – KECSKÉS, PETRA² – TOMPOS, ANIKÓ³

The pandemic situation of the last two years has fundamentally transformed our daily lives and many features of the economic activity. Although this was not the first global crisis in our century, the coronavirus is not comparable to the Great Recession, as the former was triggered by epidemiological constraints while the latter by the laws of the economy. This paper investigates the impact of COVID–19 on the labour market of the Visegrad Group [V4], an alliance of the European Union comprising four countries: the Czech Republic, Hungary, Poland and Slovakia. Eurostat, OECD and World Bank data is collected and analysed regarding employment rates, unemployment rates, duration of unemployment and working hours focusing on gender, age and educational level. In addition, NUTS 2-level analyses are carried out in order to reveal geographical inequalities caused by the two crises. The study concludes that the pandemic does not appear to have exerted a greater impact on the V4 labour market than the financial crisis.

Keywords: COVID–19; global economic crisis; Great Recession; labour market; Visegrad Group

INTRODUCTION

According to a study carried out by the International Labour Organization (ILO), the current pandemic situation is ‘the most severe crisis since the Second World War’ (ILO, 2020b, 3). This is a prevalent area of importance because the economic shock caused by COVID–19 is different from previous crises in many ways. These differences arise mainly from the fact that the current situation is shaped by state restrictions and not by the natural laws of economics (Posgay et al. 2020). In addition, unlike the two major viruses that emerged in the past two decades, the current pandemic affects almost all states, and the number of registered cases is much higher than the number of people who were infected with SARS or MERS. Furthermore, the post-war epidemic crises mainly affected less developed countries, while the states most affected by COVID–19 include the G7 countries (United States, France, Germany, United Kingdom, Italy, Japan, and European Union) and China (WHO 2022; Wordometer 2022). Given that these countries are the key parties in the world economy, COVID–19 is causing a major supply chain shock since states are connected in several ways including the flow of goods, services and people. Through the latter, ‘the virus may in fact be as contagious economically as it is medically’ (Baldwin–Weber di Mauro, 2020, 1).

¹ assistant lecturer, Széchenyi István University, Department of Corporate Leadership and Marketing; PhD-student at Széchenyi István University, Doctoral School of Regional- and Economic Sciences, E-mail: horvath.patricia@sze.hu

² assistant professor, Széchenyi István University, Department of International Studies and Communication, E-mail: kecskes.petra@sze.hu

³ associate professor, Széchenyi István University, Department of International Studies and Communication, E-mail: tomposa@sze.hu

The present study sets out to investigate the impact of COVID–19 on the labour market of the Visegrad Group countries. The rationale behind the examination of this political-regional organisation is twofold: firstly, within a few weeks, the pandemic situation transformed into a global health crisis, affecting more than a hundred states and leading to a major global labour market shock that triggered an unprecedented employment crisis (Alon et al. 2020; Lee et al. 2020). Secondly, today, due to globalization, local processes have intensified (Lengyel 2009) and therefore the examination of smaller territorial units has become vital. The state of the economy needs to be researched not only at global, but also at regional level as the impact of crisis situations on the local labour market has great significance (Irlacher–Koch 2021). Furthermore, analysing local processes became vital in less favoured countries.

This paper is structured as follows: first, it discusses the impact of the coronavirus on economic activities in general and on the labour market in particular. Then it moves on to outline the characteristics of the Visegrad Group and the epidemiological provisions its member states introduced. The empirical part of the study, through the analysis of a number of labour market indicators, examines COVID–19’s impact on the workforce. The analysis utilizes corresponding Great Recession data so that the extent and quality of the effect can be assessed.

THE IMPACT OF THE CORONAVIRUS PANDEMIC ON THE LABOUR MARKET

The labour market is extremely sensitive to shocks and disturbances (Ascani et al. 2021). Therefore, the pandemic situation, besides transforming our lives, has dramatically changed the segments of the economy, including the labour market (Adams-Prassl et al. 2020; Costa et al. 2020; Koczan 2020; Posgay et al. 2020). At the same time, states have always faced several challenges; in recent decades countries have had to deal with various difficulties, which were caused by globalization, automatization, technological and demographic changes, economic crises, migration and the growing political conflicts. These phenomena have fundamentally changed the spatial structure of labour markets as well as the characteristics and composition of local workforce. The pandemic, in addition to amplifying the existing labour market trends (such as digitalization, automatization, remote working and e-commerce), has brought forward and strengthened the need to change the fundamental characteristics of the labour market (McKinsey Global Institute 2021; OECD 2020a).

COVID–19 forced the economies of many countries into a ‘medically induced coma’ (Lemieux, 2020, 55), which may take several years to recover from and to reach pre-crisis levels again. The situation is further complicated by the fact that existing global problems did not disappear with the appearance of the virus, thus remained unresolved. Academic literature identified several sources which the economic shock may originate from (Baldwin et al. 2020; Dingel–Neiman 2020; ILO 2020b; Irlacher–Koch 2021; Palomino et al. 2020). One of these sources is the infected people and those who care for them, since they are temporarily not part of the workforce. State measures such as school closures, quarantines and travel restrictions also have a direct impact on the economy, as they reduce GDP, productivity and lead to temporary

increases in unemployment. Furthermore, the panic generated by people manifested in, for example, excessive purchases of toilet paper, flour or yeast, increases the rate of economic shock as well (Baldwin–Weder di Mauro 2020).

Not only has economic activity slowed down, but its composition has also changed radically. Inequalities can be observed geographically and within the involvement of economic sectors (Baldwin 2020; del Rio-Chanona et al. 2020; ILO 2020b; Koczan 2020; OECD 2020e; Von Gaudecker et al. 2020). The coronavirus has radically changed some sectors and led to a global shift in labour demand in many: closures (e.g. catering) affected the entire value chain, while in other areas of the economy (e.g. trade, especially supermarkets and warehouses) there was an unprecedented labour shortage (Costa et al. 2020; Koczan 2020). The latter can also be considered an advantage: several grocery and online stores and courier services have hundreds of thousands of vacancies worldwide (Beland et al. 2020). At the beginning of 2020, Amazon – one of the world's leading international e-commerce companies – increased its workforce by 175,000 people in 2–3 months, by 75 percent globally by October 2021 (Amazon Blog 2020; Tanzi 2021) and this trend has widely been reported in this industry. In addition to the large number of vacancies, digitalization also appears to play a positive role as it moderates the impact of the pandemic (Baldwin–Weder di Mauro 2020).

The restrictions, social distancing and curfews in particular, had an unprecedented impact on the economy and the labour market (del Rio-Chanona et al. 2020). They slowed down world trade (Posgay et al. 2020), which had a major impact on the global value chain while some economic activities, for example tourism, were suspended and others, mainly in the informal economy, were discontinued (Brunori et al. 2020). Significant heterogeneity can be detected in the effects of the virus on different types of workers (Baldwin 2020; Kikuchi et al. 2020) and therefore the assessment of the pandemic's impact on the labour market is more accurate when categories of employees and occupations are examined. The unprecedented intensity of the COVID–19 pandemic has highlighted the importance of studying the effects of home-office and social distancing (Palomino et al. 2020) since a higher dismissal rate can be observed among workers who could not work from home (Bick et al. 2020; Dingel–Neiman 2020; Kikuchi et al. 2020; Mongey et al. 2021; Montenevo et al. 2020). The uniqueness of the current pandemic partly derives from the fact that the level of negative effects on the labour market is influenced mainly by the level of physical proximity. For some occupations (e.g. in health and personal care, education, catering) it is difficult, while for others (e.g. in office administration) it is easier to isolate (McKinsey Global Institute 2021; Von Gaudecker et al. 2020). Consequently, the dismissal rate is higher for industries where the workers are in daily contact with the consumers (Beland et al. 2020; Kikuchi et al. 2020; Mongey–Weinberg 2020; Montenovó et al. 2020).

Due to its importance, the situation of the self-employed – who make up nearly 70 percent of the workforce in developing countries – should be highlighted. The pandemic had a greater impact on the members of the informal economy than on employees since employers have the opportunity to provide employees with a secure background such as work tools or job opportunities during the crisis, while the self-employed in general do not receive as much government support. As their enterprise is their only source of income, they are less able to comply with the 'stay at home' call (ILO 2020a; OECD 2020e). Small businesses which do not have sufficient resources (e.g. hairdressers and restaurants) are at a similar disadvantage (Von Gaudecker et al. 2020).

Research has indicated that the negative consequences mainly affect female, older, lower-income, less educated workers, self-employed people, national minorities and immigrants (Alon et al. 2020; Bick–Blandin 2021; McKinsey Global Institute 2021; Von Gaudecker et al. 2020). The crisis seems to increase the gap between women and men, low- and high-income groups as well as the dismissal rate of low-income workers (Alon et al. 2020; Kikuchi et al. 2020). Von Gaudecker et al. (2020) found that both in the United States and the United Kingdom the low-skilled workers are more at risk of infection and dismissal. Correspondingly, women's employment is disproportionately negatively affected by the pandemic, due to, for example, the closure of schools and traditional gender role norms. More than 1.5 billion children had to stay at home, which had a dramatic impact on the workforce, mainly on mothers. As the need for childcare increased, workers whose employer was unable to provide flexible work schedules, home or remote working were at risk. The pandemic situation has also contributed to the change in social norms: as the most affected employment has a female predominance (e.g. health care, hospitality), men are often placed in the role of childminder (Alon et al. 2020).

The virus, which provoked an 'unprecedented health disaster' (Ascani et al., 2021, 444), has had several rapidly changing consequences (Bailey et al. 2020). The speed is one of the characteristics that makes the last two years different from all the recessions recorded in history. Events happen faster than we can follow, interpret and react (Mayhew–Anan 2020). The other unique feature of the virus is that its spread is determined not by the distance from the breakout point – Wuhan, China – but by the contact and free movement of people. Given that it is spreading through human contacts, it is extremely difficult to determine how long the current situation will last and how deep the crisis will be (Baldwin–Weder di Mauro 2020). In February 2020, the Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] (2020b; 2020c) drew attention to the dangers of a lingering economic recession, which they consider to substantially exceed the consequences of the 2008 financial crisis.

THE VISEGRAD GROUP COUNTRIES AND THEIR COVID–19 PROVISIONS

The target area of our study is a specific integration created in the early 1990s. The European Union has several regional alliances, however, unlike many of these, the Visegrad Group (see also as V4) is not an intergovernmental state coalition. It comprises four countries: the Czech Republic, Hungary, Poland and Slovakia. The main objective of this partnership was the European Communities integration, however, the importance of the cooperation did not end with the accession in 2004. Since the EU-15 countries had much better economic indicators than the newly joined Central and Eastern European countries, cooperation became more important than ever. The members of the Visegrad Group realized that closer collaboration was needed in order to catch up and to avoid marginalization (Káposzta–Nagy 2015; Scott 2021). As a result, between 2003 and 2007, aggregate trade between the four states increased by 250% (Hunya–Richter 2011).

The four states are linked by several factors: common history, cultural and religious similarities, geographical proximity (which can lead to economic benefits), the need to join the European Union and later their accession at the very same time, similar policy instruments and the fact that they were all 'in the same boat', i.e. the countries were all in a similar political and economic situation at the time of the EU accession (Balaskó 2018; Rácz 2009). Despite the commonalities, the states differ from each other. In general, the four countries have different economies and prefer to try to find solutions to their problems on their own.

The Oxford COVID–19 Government Response Tracker [OxCGRT] was developed by the Blavatnik School of Government of the University of Oxford. This project provides daily, national and sub-national data of how government responses have changed since 1 January 2020. The database tracks the governments' provisions using 21 indicators linked to containment and closure (e.g. school and workplace closing), economic (e.g. income support, debt/contract relief for households), health system (e.g. testing and vaccination policy), vaccination (e.g. vaccine prioritization, availability) policies and other responses (Hale et al., 2021). In Figure 1, the Visegrad countries' Government Response Index is shown. The states have had similar indexes throughout the past two and a half years and the data available suggest that it is so because the measures were introduced around the same time and almost the same number of interventions was created. The figure represents the different waves of the pandemic as the index fell when there were less infected and then rose again when new restrictions needed to be introduced.

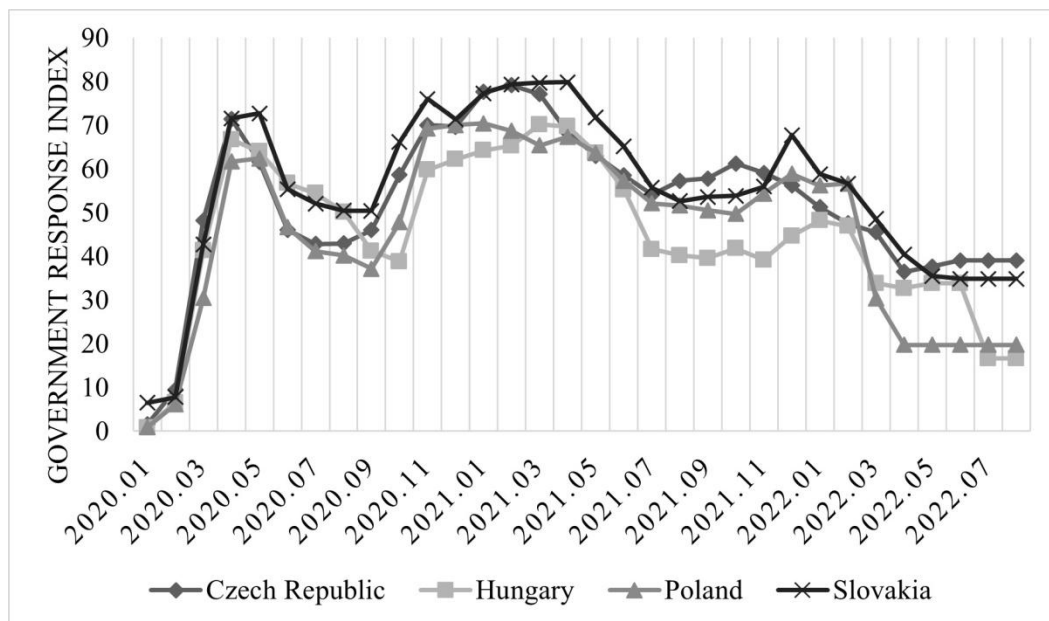


Figure 1 The Visegrad countries' Government Response Index

Source: own representation based on data from the Oxford COVID-19 Government Response Tracker

In the following, the responses of the Visegrad Group countries given to the COVID-19 pandemic situation in relation to the economy and the labour market are discussed without claim for completeness. In the early stages, the V4 states sought to alleviate the financial difficulties of households caused by the restrictions (e.g. closures, quarantine, home-office) and their consequences (e.g. redundancies, lower wages). However, the work of Černá-Hejduková (2022) for example puts emphasis on the consequences as opportunities and thus, introduces the causes of the COVID-19 pandemic from a positive perspective on the employment and the education. The mitigation of financial burden is generally seen as a key element in ensuring that workers can continue their lives after the pandemic (Costa et al. 2020). Responses to crises can be grouped along different criteria. Tab. 1 presents the most important epidemiological measures introduced by all V4 states during the pandemic. The data was gathered from the database of OECD (2020d) and an audit, tax and business consulting company, KPMG International (KMPG 2020a; 2020b; 2020c; 2020d) and is grouped in line with the four categories established by the company, namely: tax, employment-related, economic recovery and custom measures.

As shown in Tab. 1, each country sought to alleviate the burden on the labour market and businesses. Most of the measures targeted the economy, the employees and the employers. In the treatment of the coronavirus, besides protection, the focus was on the labour market and its facilitation. Overall, the same measures were introduced by the Visegrad Group countries. One explanation for the similarities might be that they were either measures introduced on the level of the European Union or were due to the similar economic problems that the V4 states had to face during the pandemic. The Visegrad Group also cooperated during the pandemic situation on several levels, for example, through the introduction of more flexible entry conditions for

nationals of the four countries wishing to cross each other's borders (450/2020 (X. 5.) Government Decree).

Table 1 The Visegrad countries' responses to the epidemiological situation1

Categories	Measures
Tax measures	<ul style="list-style-type: none"> • Loan moratorium • Vital medical equipment is duty-free and VAT-free • Reduced loan interest rate • Support for wage costs and social security tax • Tax relief
Employment-related measures	<ul style="list-style-type: none"> • Wage subsidy for employers • Wage support during quarantine for those who cannot work from home and for those who lost their job • Support of self-employed people • Support for parents and caregivers • Reducing the time spent at the working place • Home-office • Closure of restaurants, shops (except i.e. stores selling food, pharmacies, petrol stations), hotels and craft services
Economic stimulus measures	<ul style="list-style-type: none"> • Declaration of the State of Emergency • Guaranteed loans • Discount and rent subsidies • Price control (except Slovakia) • Financial support for small and medium-sized enterprises and start-ups • Confinement measures • Export restrictions
Custom measures	<ul style="list-style-type: none"> • Mandatory mask use • Curfew • Lockdown • Capacity limit • Social distancing • Restrictions on gathering size • Cancellation of public events • Closure of universities, schools, kindergartens and nurseries • Online education • Mandatory quarantine for those who entered the country and for the infected ones • Special opening hours for seniors and disabled persons • Entry and exit restrictions through the country's external border • Pricing regulation of PCR tests • Travel restrictions

Source: own representation based on the following sources: KMPG 2020a; 2020b; 2020c; 2020d; OECD, 2020d

DATA AND METHODS

The purpose of the paper is to examine the impact of COVID–19 on the labour market of the Visegrad Group countries: the Czech Republic, Hungary, Poland and Slovakia. Relevant Eurostat, OECD and World Bank data is collected and analysed regarding four important labour market indicators: employment rates, unemployment rates, length of unemployment and working hours. Corresponding Great Recession data is used to facilitate the assessment of the extent and quality of the effect. In addition, NUTS 2-level analyses of employment and unemployment rates are carried out in order to demonstrate regional differences within the Visegrad Group and to reveal geographical inequalities caused by the two crises.

The employment and unemployment indicators are examined from several aspects. In addition to national rates, gender, age and level of education data is presented and discussed as well as labour shortages and the number of vacancies. Most analyses utilize annual data, however, in the case of working hours, quarterly figures are presented as annual data might be misleading due to the rapidly changing situation. When analyzing the indicators, the analysis of the values of the Visegrad States is carried out simultaneously to spot the similarities and differences between the four member states. In the case of employment and unemployment rate, data of the European Union was also used in an effort to compare the V4 countries in relation to the member states of the European Union.

RESULTS AND DISCUSSION

This section aims to describe the data processed in our research relating to the four countries' labour market. Our goal is to provide explanations and conclusions to the obtained indicators. Firstly, the analysis of labour market data is evaluated. Secondly, the employment and the unemployment rates are examined on NUTS 2-level.

EXAMINATION OF LABOUR MARKET FACTORS

In the case of labour market factors, only the relevant and most important indicators are considered. Given that the economically inactive population (dependents and pensioners) is less relevant to this paper's focus, only the economically active population is examined. The two most important indicators are the employment rate (Fig. 2) and the unemployment rate (Fig. 3). The data in both figures relate to the population aged 15–64.

In terms of employment rate, the Czech Republic has been above the EU-27 average since the early 2000s, while Hungary and Slovakia could only reach that level in 2014 and Poland in 2020. Comparing the two crises, we can conclude that the events of 2008 affected the countries more negatively. During the pandemic period, employment rates decreased moderately in all four countries (except for Poland) and on EU-level, but started to increase after 2020, except for the Czech Republic and Slovakia, where the rate is still declining. In contrast, in 2008 the employment rate decreased at EU level and in three of the Visegrad states, except for Hungary.

Following the global economic crisis, a steady increase in employment was recorded. Only the Czech Republic managed to achieve the 75 percent target set in the Europe 2020 strategy, but all countries except Slovakia are showing an upward trend (Fig. 2).

The Eurostat database allows for the examination of labour market data with regard to age, gender and educational level. The employment rate of women and men shows that the latter is higher every year and in each country by 5–17 percent. The 2008 global financial crisis had a greater negative impact on men. While values in Slovakia and Hungary continued to rise, women's employment rate in the EU-27, including the Czech Republic and Poland stagnated or barely declined.

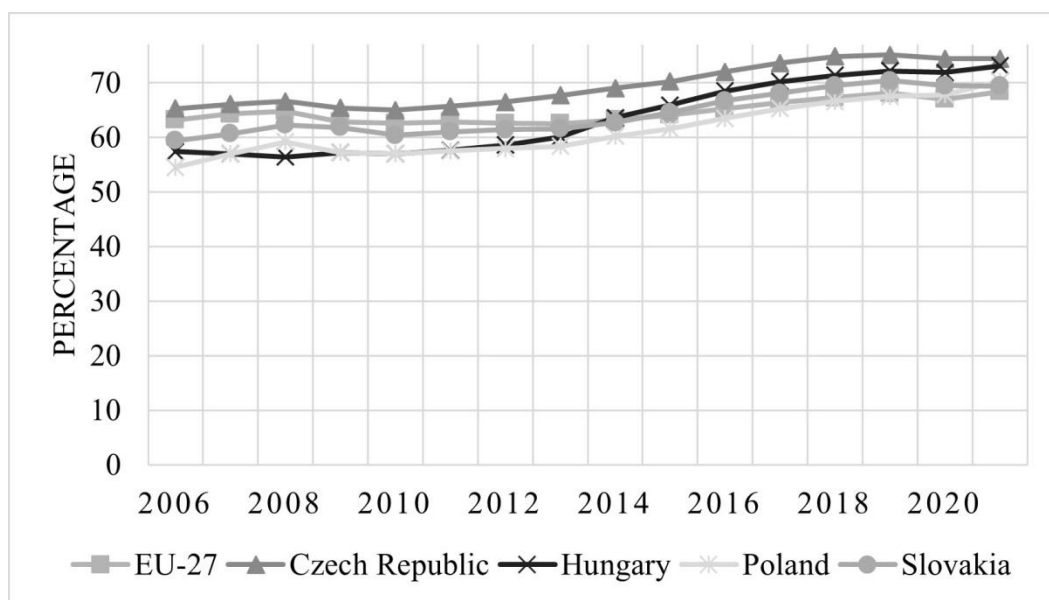


Figure 2 Employment rate for the population aged 15–64 (2006–2021)

Source: own representation based on Eurostat data

Both the 2008 global financial crisis and the COVID–19 crisis had the biggest impact on the 15–24-year-olds. In the Visegrad Group countries and on EU level as well, after 2008 and 2019, the employment decreased. Of the four states, only Hungary managed to stop the negative trend and showed stagnant values until 2012, and then the employment rate of this age group began to increase. During the financial crisis, the employment rate of 15–24-year-olds decreased the most in Slovakia and during the pandemic in Poland. For the former, between 2007 and 2010, the value decreased by 6.8 percentage points and for the latter by 4.3 percentage points between 2019 and 2021. There is a greater differentiation in the 25–54 age group. In the case of the Czech Republic and Poland, there was a decrease, Slovakia at first saw stagnation and then a decrease, while Hungary has experienced a steady increase in employment since 2008. Similar trends can be observed during the pandemic. With regard to genders, inequalities are present within this age group during the Great Recession: the employment rate of women increased in Hungary and Slovakia, while that of men's decreased in all four states. The examination of the data also showed that the 55–64 age group was not negatively affected by the two crises at all. Over the past twelve years, the employment rate of the 55–64 age group has been steadily increasing in all

four states and at EU level as well. The only exception is the employment rate of men aged 55–64, which slightly decreased in the Czech Republic, Poland and Slovakia after the recession in 2008. The aging population itself causes several challenges to economics worldwide, also among the Visegrad countries which also contributes to the GDP growth processes in the future as Grenčíková et al. 2022).

Besides gender and age differences, the two crises had different effects on workers with different levels of education. The International Standard Classification of Education's [ISCED] classification is used in this paper, which consists of three categories: less than primary, primary and lower secondary education (levels 0–2), upper secondary and post-secondary non-tertiary education (levels 3–4), tertiary education (levels 5–8). Overall, the 2008 regression had the greatest impact on the employment of those with tertiary education, as their dismissal rate was the highest in EU-27 and in the Visegrad countries. Between 2008 and 2011, the employment of people with secondary and tertiary education in Slovakia decreased the most. The analysis of these data also showed that the slightest decline was among Hungarian employees with primary and tertiary education, as their employment rate stagnated or increased, and only the proportion of those with secondary education decreased. In the case of genders, it can be concluded that men with primary and tertiary education, while women with secondary qualifications were more affected by the global financial crisis in 2008. The pandemic mainly affected those who have level 0–2 education, with the highest proportion of them decreasing on EU level and in the three Central and Eastern European states. Poland is an exception, as the employment rate only decreased from 2019 to 2020, but increased in 2021 to a higher rate than in 2019. During the pandemic, no differentiation among gender is discovered in this case.

The opposite can be observed in the case of the unemployment rate. In Fig. 3, the rate of 15–64-year-olds shows that unemployment constantly increased until 2010, when the highest was in Slovakia with 10.8 percent. Then, slowly but steadily growing values were registered until 2013, when the rate started to decrease until the COVID–19 crises. Poland, despite its unemployment rate of 11–14 percent in the early 2000s, was not as much affected by the global economic crisis as the other states. The smallest increase was observed there, which is also true for the coronavirus crisis in 2020. While unemployment increased notably in Slovakia, Hungary and the Czech Republic, it stagnated in Poland and at EU level.

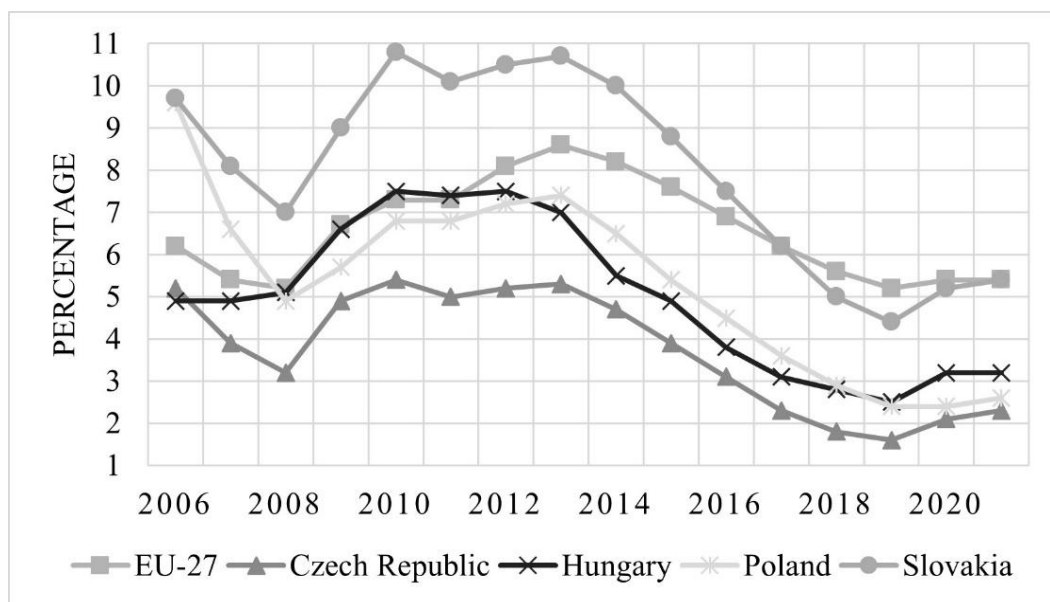


Figure 3 Unemployment rate for the population aged 15–64 (2006–2021)

Source: own representation based on Eurostat data

In terms of gender ratios, in the examined period the unemployment rate for women is lower in Hungary, Poland and for most of the examined period in Slovakia as well. One reason may be that there are more men in the labour market, even though in all four countries there is a higher share of women in the population (Statista 2021). The unemployment rate of the two crises shows a differentiation for the sexes, as unemployment increased for both, however, to a different extent. The recession of 2008 had a greater impact on industries (e.g. manufacturing, construction) where relatively more men work, thereby increasing their rate more from 2008 to 2010. In the early stages of the pandemic situation, the unemployment rate for women increased, given that the economic shock mainly concerned occupations with a female surplus (e.g. hospitality, restaurants) (Alon et al. 2020).

The above examination of unemployment data showed that rates of all three age groups increased. However, 15–24-year-olds were most affected both by the global economic crisis of 2008 and the pandemic situation. There are no significant differences in gender in any age groups.

In the case of unemployment, it is recommended to examine the quarterly data to see when the value began to change. In 2008, the recession intensified in the third half of the year, and this is when unemployment began to increase at a high rate. However, by the last quarter of 2009 and the first quarter of 2010, growth stopped and began to stagnate or decrease. No such change can be observed during the pandemic, but it can be stated that in the first two quarters of 2020 there was an increase of 1–2 percent, which then began to stagnate and then started to decrease in the first quarter of 2021.

The duration of unemployment (Fig. 4) shows the period during which the individual was an active jobseeker (UN 1984). This indicator also supports the above findings, namely that the four countries had more unemployed during the 2008 global financial crisis. Looking at the duration, it can be stated that two thirds of the unemployed were active jobseekers for less than a year, most of them were unemployed for 6–12 months, and 73.9 percent were for 1–17 months. However, the trend changed during the coronavirus pandemic. Unemployment decreased, still individuals continued to spend 3–12 months in this status; 70.5 percent were jobseekers for less than a year and 82.3 percent for less than 17 months. The number of people finding work in one month increased and the proportion of individuals looking for work for more than 18 months decreased.

In the case of the unemployment rate, the problem arises that in some cases the annual data show misleading results and does not give a real picture of the situation of the unemployed. There may be workers who do not work but keep their jobs (they are still employed) or those who do not work or are not looking for work (they are considered inactive) (Lee et al. 2020). It is typical of the situation caused by COVID–19 that individuals who are not working can be divided into two groups: those who were dismissed and those who lost their jobs for external reasons (e.g. closures) and were excluded from the labour market as a result (ILO 2021). To avoid these misleading results and to explore the impact of the crises on the labour market, it is advised to examine working hour data.

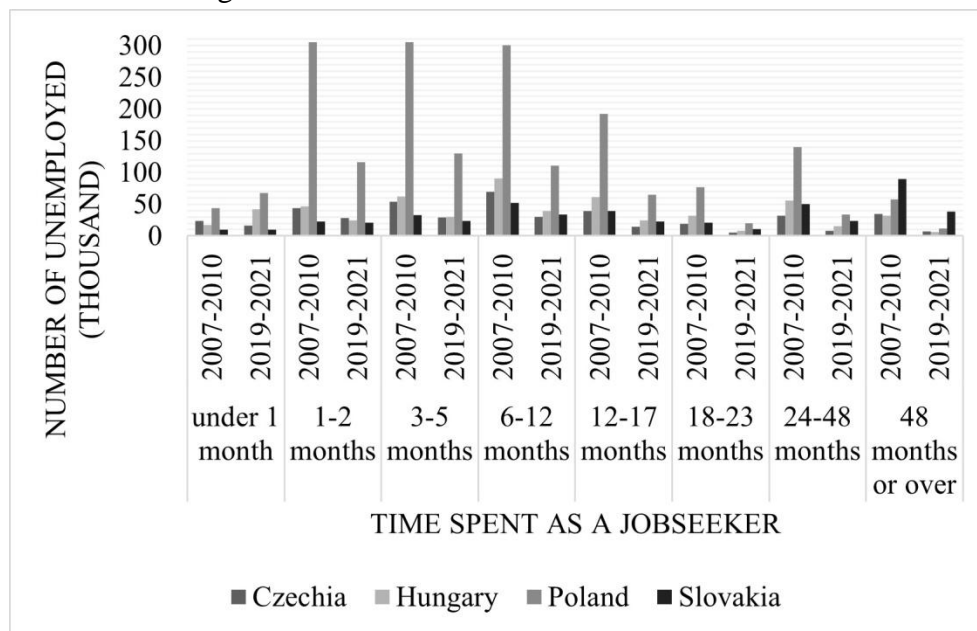


Figure 4 Average time spent as a jobseeker during the two crises

Source: own representation based on Eurostat data

Fig. 5 and 6 show the global economic and the pandemic crises' impact on working hours. The negative impact of the global economic crisis on the labour market is not reflected in the working hours, given that they have hardly decreased (Fig. 5). There was a major decline in Poland, where, according to Eurostat data, occupations related to construction, transport, hospitality and repair of motor vehicles and motorcycles were responsible for the decline in values.

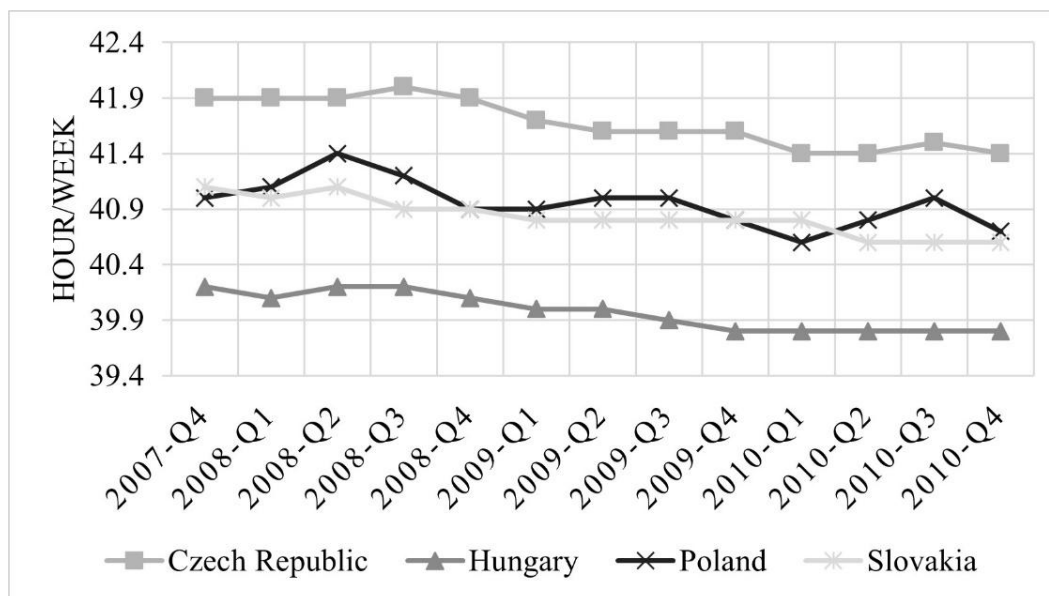


Figure 5 Working hours during the Great Recession

Source: own representation based on Eurostat data

During the COVID-19 pandemic, a greater degree of change can be observed (Fig. 6). In the first two quarters of the pandemic, the largest decrease was recorded for Hungary, for which, based on the data obtained from Eurostat, the accommodation and hospitality industry was mainly responsible. Later, there was a greater decline in the Czech Republic and Slovakia, for which the reason can be the later waves of the pandemic. This suggests that the drastic reduction in working hours is driven by the closure of certain sectors and the introduction of home-office. As shown in Fig. 6, after a short and moderate decline between the second quarter of 2020 and the first quarter of 2021 (except for Poland, where the working hours fluctuated since the beginning of 2020), the number of hours worked per week stagnated after the first quarter of 2021 in the Czech Republic, Hungary and Slovakia and after the fourth quarter of 2021 they decreased again in all four countries.

The reason for this might be that the world has completely changed and will no longer be the same as it was before the pandemic. This is one of the features that makes this crisis completely different from the crisis situations recorded throughout history. During the pandemic, our lives changed so much, including home-office, distancing, quarantine, and online education, that we will no longer be able to go back to our old lives (Samuel 2021).

By comparing the two charts (Figures 5 and 6), it can also be concluded that people spent more hours a week at work in the early 2000s than between 2019 and 2021. While during the Great Recession there was an average of 39.5–42 hours, in the last few years there were 39.3–40.6 hours of work per week.

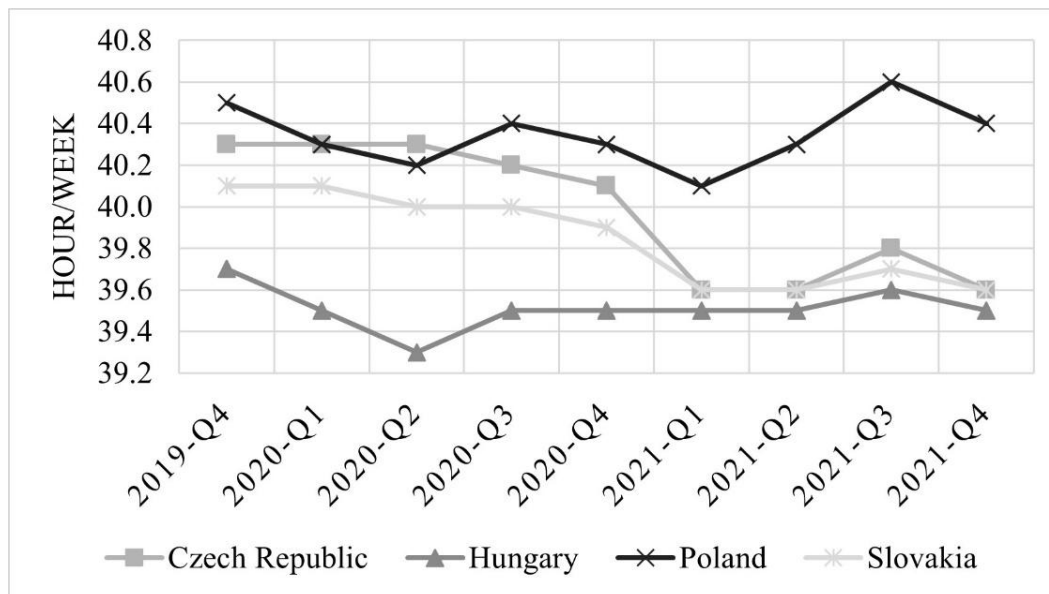


Figure 6 Working hours during the COVID–19 pandemic

Source: own representation based on Eurostat data

The drastic reduction in working hours also appeared globally and affected 3.3 billion workers worldwide (ILO 2020b). Over the same period, working hours decreased by 8.8 percent, which is equivalent to 255 million full-time jobs. There could be two reasons for the decrease: people lost their jobs or workers' working hours have decreased (ILO 2021).

Malesevic Perovic (2021), in his study on the macroeconomic effects of teleworking, found that more developed states adapted easier to changes in the labour market than less developed ones. In the case of the Visegrad Group, during the pandemic, the proportion of people working at home doubled. The biggest change – an increase of nearly 25 percentage points – was recorded in the Czech Republic, where before the COVID–19 about 14 percent, and during the crisis nearly 39 percent was registered. The smallest increase in the numbers of people working from home can be observed in Poland, where the author reported an increase of about 12 percentage points. In Hungary and Slovakia, the proportion of teleworking increased by about 14 and 19 percentage points. In terms of gender, the research indicated that working from home is more common among men. This finding is in line with other academic results claiming that there is female overweight in occupations that cannot be carried out from home (e.g. health care, hospitality) (Alon et al. 2020).

Demand and supply appear in the labour market; when examining their relationship to each other, we can talk about labour shortages, surpluses and balances. The latter is a utopian state that appears when the two sides meet each other's needs, i.e. all jobseekers find work. One of the biggest problems of our time is labour shortages both globally and domestically, with more

vacancies than adequate labour supply (Barnow et al. 2013; Shah–Burke 2005). Many states have high unemployment and labour shortages at the same time, one of the reasons for this may be that the number of vacancies in some sectors is very high, while in some geographical areas there are not enough jobs, so jobseekers cannot find a job.

There are several methods to explore labour shortages; in the present study we have compared the vacancy rates and the unemployment rates. It is important to point out that values show disparities both geographically and sector by sector, so a comparison of individual industries is necessary to achieve generalizability. Data covering all industries does not give a real picture: when comparing national data on the unemployed and vacancies, we found that there is no labour shortage in Hungary, Poland and Slovakia, and it only appeared in the Czech Republic in the last few years. The results of the study of individual industries suggest that the number of vacancies increased in almost all industries but this is not related to the two crises.

EXAMINATION OF THE VISEGRAD GROUP ON NUTS 2-LEVEL

To understand the processes, the local level needs to be examined as well. Just as the time horizon must be divided into shorter units for more accurate data, we need to look at space in smaller units. In the spread of COVID–19, large inequalities can be observed between countries, but also between regions, and different crisis situations can only exacerbate regional inequalities (Lipták 2008; Kikuchi et al. 2020). The following figures (Fig. 7 and 8) show the employment and unemployment rates of the Visegrad Group countries on NUTS 2-levels. The data of 2008 and 2020 is examined in both cases. As the years after the breakout of the crises is illustrated, the figures allow for the discussion of short-term, direct effects of the pandemic on the labour market.

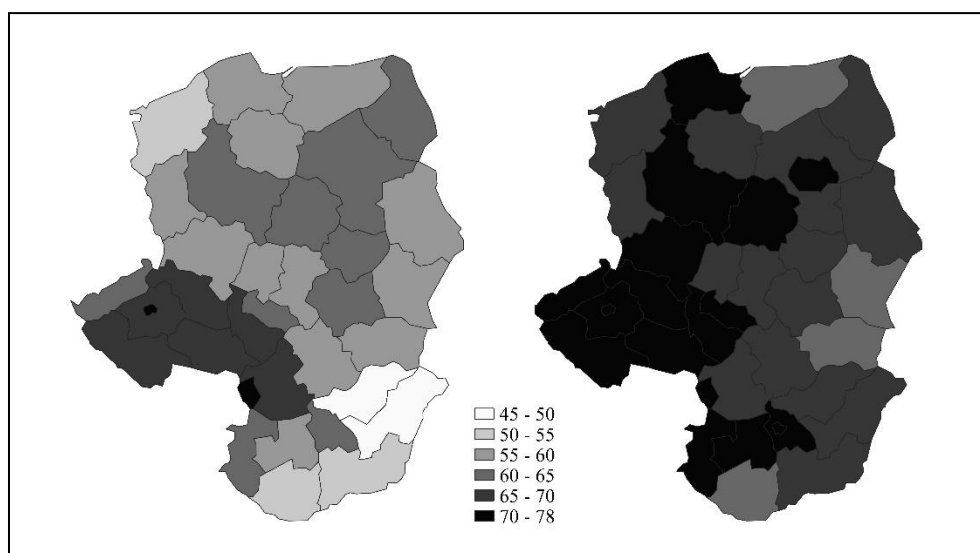


Figure 7 Employment rate (%) in the Visegrad Group on NUTS 2-level in 2008 and 2020

Source: own representation based on Eurostat data

The regional differences are clearly visible on the maps. In the case of employment, the values of the capital cities and the surrounding regions are extremely high. When comparing the two years, it is visible that the proportions changed considerably. Employment increased by almost 13 percentage point in the Visegrad Group: in 2008, the lowest rate was 49.2 percent, in 2020 it was 62.1 percent. The highest rate also increased from 72.1 to 77.6 percent, thus employment increased by 5.5 percentage point regionwide.

The 70 percent level was reached in two countries, such high rates were only registered in the capital regions of Slovakia and the Czech Republic. The lowest values, which were below 50 percent, were registered in Hungary, in its north-eastern part. However, by 2020, these regions reached 60 percent, like most Visegrad Group regions. This level was not reached in four NUTS 2 units, but it did not go below 60 percent in these areas either. Although the values changed from 2008 to 2020, the regional differences did not disappear. The western parts of the countries remain the more developed regions. One explanation for the spatial concentration of employment is that the largest and oldest industrial areas of Central and Eastern Europe can be found in those western regions. Located on the Czech-Polish border, Upper Silesia is the largest industrial zone in the region, providing employment opportunities for many companies, and thus for employees. Hungary's north-west region also has a large ability to attract foreign capital, thus it can provide more job opportunities (Lux 2009).

There was a significant change in unemployment. During the global economic crisis, the rate ranged from 1.9 to 13.3 percent, and during the pandemic it ranged from 1.8 to 10.6 percent, so in the four countries unemployment decreased by 2.7 percentage point at regional level. The average almost halved, falling from 7.2 to 3.7 percent. Regional differences are much more diversified in this case.

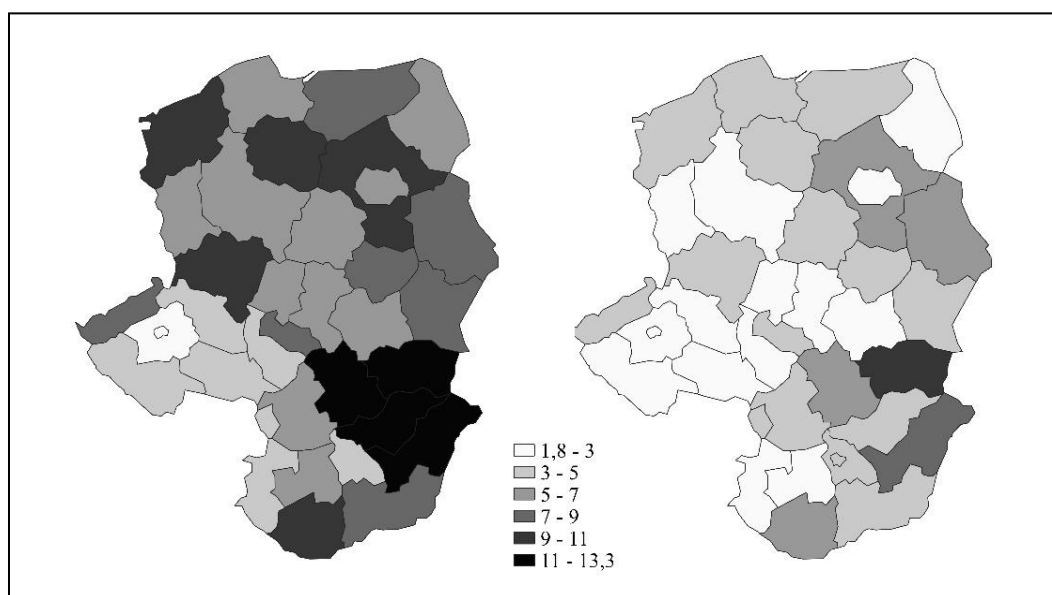


Figure 8 Unemployment rate (percentage) in the Visegrad Group on NUTS 2-level in 2008 and 2020

Source: own representation based on Eurostat data

The highest unemployment rates were in 2008, in the north-east of Hungary and in the east of Slovakia. One of the reasons may be that these areas are excluded from the industrial areas mentioned earlier. Low unemployment was administered in regions with an industrial park. It should be emphasized that the area with the highest unemployment rate in Poland is around the capital region, however, exploring the reasons behind this phenomenon requires further research.

CONCLUSIONS

This paper contributes to the literature on the effects of the global economic crisis generated by COVID-19 on the labour market. Firstly, academic literature was studied, which unanimously states that the pandemic is different from the previous crises in our century, as the labour market shock caused by the current situation is mainly shaped by state regulations, such as social distancing, closures, lockdown, the level of physical proximity in certain occupations and the type of the affected sectors.

Given its importance in the region and the similarities between the countries, the Visegrad Group was chosen as the target area of this study. The strengths of the integration of the Czech Republic, Hungary, Poland and Slovakia lie in the common history, the level of development, the culture and the religion. Important similarities can be discovered through the examination of their labour market indicators and COVID-19 provisions as well. The analysis of the latter showed that the four countries introduced the measures around the same points of time and their aim was to facilitate the economy, mainly the labour market. Besides the general epidemiological provisions (e.g. mandatory mask use, lockdown and capacity limit), the economy-related measures focused on the most affected sectors, the employers, the employees, the self-employed and paid particular attention to the working parents and caregivers. In general, the Visegrad states introduced almost identical provisions mainly as a response to European Union level instructions reflecting their similar level of economic development and the similar problems they had to face during the past two years. Joint measures between the states, such as relaxed entry requirements for nationals of the four countries throughout the pandemic, also demonstrate the importance given to this multilateral cooperation.

To identify the effects of the pandemic on the Visegrad Group's labour market, secondary research was carried out. In order to understand the extent of the changes we compared data of two crises: the Great Recession in 2008 and the COVID-19 economy shock. The results regarding the employment and the unemployment rate indicate that the virus did not have a significant effect on the labour market. Employment decreased moderately in the four countries from 2019 to 2020, but Hungary's and Poland's rates were continuously increasing in 2020 and 2021, which can be attributed to the effectiveness of their COVID-19 measures in lowering the negative effects of the pandemic. In the case of the unemployment rate a slight change can be observed: from the early 2010s the rate steadily decreased until 2019, when growth of 0.2–0.5 percentage point was registered. Based on the evidence currently available regarding sex, age and level of education, the economic shock caused by the pandemic had a greater impact on women,

since the most affected sectors have female surplus. Besides them, the 15–24-year-olds and employees with less than primary, primary and lower secondary education (levels 0–2) were affected negatively during the pandemic.

Along with the slow increase in employment, the average time spent as an unemployed slightly decreased. Two thirds of the unemployed were jobseekers for less than a year, while previously the average time period for one to find a job was 1–17 month. The same tendencies can be observed in case of the working hours, which changed in parallel with the waves of the pandemic, but mainly decreased from 2019. However, further studies need to be carried out, as our analyses do not provide a clear explanation as to whether it was the increase in the number of people losing their jobs or the decrease in working hours that caused the changes.

The analysis of the employment rate on NUTS 2-level showed large inequalities within each country, especially in Poland and Hungary. The highest employment rates are in the capital cities and the surrounding regions. The spatial concentration of workers can be observed as well in areas with large industrial zones. In the case of unemployment, the regional differences are more diversified in Hungary, Poland and Slovakia.

This paper's results need to be substantiated with further research. Findings regarding the working hours and the labour shortages should be examined using a wider range of data. The topics not discussed in this paper – such as the informal economy, categorization of the occupations, reasons behind the regional inequalities – pose an area for future work as well.

REFERENCES

- Adams-Prassl, A. – Boneva, T. – Golin, M. – Rauh, C. (2020): Inequality in the Impact of the Coronavirus Shock: Evidence from Real Time Surveys. *Journal of Public Economics*, 189, 104245.
- Alon, T. – Doepke, M. – Olmstead-Rumsey, J. – Tertilt, M. (2020): *The Impact of COVID-19 on Gender Equality*. National Bureau of Economic Research Working Paper 26947. National Bureau of Economic Research, Cambridge. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w26947/w26947.pdf (Downloaded: 14.06.2022.)
- Amazon Blog (2020): *Amazon Ramps Hiring, Opening 100,000 New Roles to Support People Relying on Amazon's Service in this Stressful Time*. <https://www.aboutamazon.com/news/operations/amazon-ramps-hiring-opening-100-000-new-roles-to-support-people-relying-on-amazons-service-in-this-stressful-time>. (Downloaded: 14.06.2022.)
- Ascani, A. – Faggian, A. – Montresor, S. – Palma, A. (2021): Mobility in Times of Pandemics: Evidence on the Spread of COVID–19 in Italy's Labour Market Areas. *Structural Change and Economic Dynamics*, 58, pp. 444–454.
- Bailey, D. – Clark, J. – Colombelli, A. – Corradini, C. – De Propris, L. – Derudder, B. – Fratesi, U. – Usai, S. (2020): Regions in a Time of Pandemic. *Regional Studies*, 54(9), pp. 1163–1174.

- Balaskó A. (ed.) (2018): *A Visegrádi Négyek jelentősége, struktúrája és értékei [The Importance, Structure and Values of the Visegrad Four]*. Institute for Foreign Affairs and Trade, Budapest.
- Baldwin, R. (2020): *The COVID-19 Upheaval Scenario: Inequality and Pandemic Make an Explosive Mix*. <https://voxeu.org/article/inequality-and-pandemic-make-explosive-mix>. (Downloaded: 12.06.2022.)
- Baldwin, R. – Weder di Mauro, B. (2020): Introduction. In: Baldwin, R. – Weder di Mauro, B. (eds.): *Economics in the Time of COVID-19*. CEPR, London, pp. 1–30.
- Barnow, B. – Trutko, J. – Piatak, J. (2013): Conceptual Basis for Identifying and Measuring Occupational Labor Shortage. In: Barnow, B. – Trutko, J. – Piatak, J. (eds.): *Occupational Labor Shortages: Concepts, Causes, Consequences, and Cures*. Kalamazoo: W.E. Upjohn Institute for Employment Research, pp. 1–34.
- Beland, L.-P. – Brodeur, A. – Wright, T. (2020): *The Short-term Economic Consequences of Covid-19: Exposure to Disease, Remote work and Government Response*. IZA Discussion Papers 13159, Institute of Labor Economics (IZA) <https://www.iza.org/publications/dp/13159/the-short-term-economic-consequences-of-covid-19-exposure-to-disease-remote-work-and-government-response> (Downloaded: 13.06.2022.)
- Bick, A. – Blandin, A. (2021): *Real-time Labor Market Estimates during the 2020 Coronavirus Outbreak*. <https://ssrn.com/abstract=3692425> (Downloaded: 19.06.2022.)
- Bick, A. – Blandin, A. – Mertens, K. (2020): *Work from Home after the Covid-19 Outbreak*. Working Paper 2017, Federal Reserve Bank of Dallas Research Department, Dallas. <https://www.dallasfed.org/-/media/documents/research/papers/2020/wp2017r1.pdf> (Downloaded: 21.06.2022.)
- Brunori, P. – Maitino, M.L. – Ravagli, L. – Sciclone, N. (2020): *Distant and Unequal. Lockdown and Inequalities in Italy*. Working Paper 13/2020, DISEI, Università degli Studi di Firenze, Firenze. https://www.disei.unifi.it/upload/sub/pubblicazioni/repec/pdf/wp13_2020.pdf (Downloaded: 15.06.2022.)
- Černá, M. – Hejduková, P. (2022): COVID-19 Pandemic: New Opportunities for Employment and Education? *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 14(1), pp. 252–264.
- Costa, D.M. – Joyce, R. – Postel-Vinay, F. – Xu, X. (2020): The Challenges for Labour Market Policy during the COVID-19 Pandemic. *Fiscal Studies*, 41(2), pp. 371–382.
- del Rio-Chanona, R.M. – Mealy, P. – Pichler, A. – Lafond, F. – Farmer, D.F. (2020): Supply and Demand Shocks in the COVID-19 Pandemic: an Industry and Occupation Perspective. *Oxford Review of Economic Policy*, 36(S1), S94–S137.
- Dingel, J.I. – Neiman, B. (2020): How Many Jobs can be done at Home? *Journal of Public Economics*, 189, 104235.
- Grenčíková, A. – Habánik, J. – Španková, J. – Hůževka, M. – Šrámka, M. (2022): Current Labour Market Challenges in the Light of Future Economic and Demographic Developments. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 14(1), pp. 100–112.

- Hale, T. – Angrist, N. – Goldszmidt, R. – Kira, B. – Petherick, A. – Phillips, T. – Tatlow, H. (2021): *Oxford COVID-19 Government Response Tracker*. <https://www.bsg.ox.ac.uk/research/research-projects/covid-19-government-response-tracker> (Downloaded: 19.06.2022.)
- Hunya, G. – Richter, S. (2011): Mutual Trade and Investment of the Visegrad Countries before and after their EU Accession. *Eastern Journal of European Studies*, 2(2), pp. 77–91.
- ILO (2020a): COVID-19 Crisis and the Informal Economy: Immediate Responses and Policy Challenges. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/briefingnote/wcms_743623.pdf (Downloaded: 17.05.2022.)
- ILO (2020b): ILO Monitor: COVID-19 and the World of Work. Second edition – Updates Estimates and Analysis?. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_740877.pdf (Downloaded: 14.05.2022.)
- ILO (2021): ILO: Uncertain and Uneven Recovery Expected following Unprecedented Labour Market Crisis. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_766949/lang-en/index.htm (Downloaded: 14.06.2022.)
- Irlacher, M. – Koch, M. (2021): Working from Home, Wages, and Regional Inequality in the Light of COVID-19. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, 241(3), pp. 373–404.
- Káposzta J. – Nagy H. (2015). Status Report about the Progress of the Visegrad Countries in Relation to Europe 2020 Targets. *European Spatial Research and Policy*, 22(1), pp. 81–99.
- Kikuchi, S. – Kitao, S. – Mikoshiba, M. (2020): *Heterogeneous Vulnerability to the COVID-19 Crisis and Implications for Inequality in Japan*. RIETI Discussion Paper 20039, Research Institute of Economy, Trade and Industry, Tokyo. <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/20e039.pdf> (Downloaded: 14.06.2022.)
- KMPG (2020a): *Czech Republic: Government and Institution Measures in Response to COVID-19*. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/04/czech-republic-government-and-institution-measures-in-response-to-covid.html> (Downloaded: 19.06.2022.)
- KMPG (2020b): *Hungary: Government and Institution Measures in Response to COVID-19*. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/04/hungary-government-and-institution-measures-in-response-to-covid.html> (Downloaded: 14.05.2022.)
- KMPG (2020c): *Poland: Government and Institution Measures in Response to COVID-19*. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/04/poland-government-and-institution-measures-in-response-to-covid.html> (Downloaded: 18.05.2022.)
- KMPG (2020d): *Slovakia: Government and Institution Measures in Response to COVID-19*. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/04/slovakia-government-and-institution-measures-in-response-to-covid.html> (Downloaded: 18.05.2022.)
- Koczan, Zs (2020): *Not All in this Together? Early Estimates of the Unequal Labour Market Effects of Covid-19*. EBRD Working Paper 249, European Bank for Reconstruction and Development, London. <https://www.ebrd.com/publications/working-papers/not-all-in-this-together> (Downloaded: 14.06.2022.)

- Lee, S. – Schmidt-Klau, D. – Verick, S. (2020): The Labour Market Impacts of the COVID-19: A Global Perspective. *The Indian Journal of Labour Economics*, 63, pp. 11–15.
- Lemieux, T. – Milligan, K. – Schirle, T. – Skuterud, M. (2020): Initial Impacts of the COVID-19 Pandemic on the Canadian Labour Market. *Canadian Public Policy*, 46(S1), pp. 55–65.
- Lengyel I. (2009): Bottom-up Regional Economic Development: Competition, Competitiveness and Clusters. In: Bajmócy Z. – Lengyel I. (eds.): *Regional Competitiveness, Innovation and Environment*. JATEPress, Szeged, pp. 13–38.
- Lipták K. (2018): A V4 országok régióinak vizsgálata munkaerő-piaci szempontból [Examining the Regions of the V4 Countries from a Labour Market Point of View]. *Taylor: Gazdálkodás-és Szervezéstudományi Folyóirat*, 10(3), pp. 25–33.
- Lux G. (2009): *Ipari térségek átalakulása Közép-Európában [Transformation of Industrial Areas in Central Europe]*. Doctoral Dissertation, University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Doctoral School of Regional Policy and Economics.
- Malešević Perović, L. (2021): Macroeconomic Effects of Teleworking in EU27: Stochastic Frontier Approach. *Regional Science Inquiry*, 13(2), pp. 33–42.
- Mayhew, K. – Anand, P. (2020): COVID-19 and the UK Labour Market. *Oxford Review of Economic Policy*, 36(S1), S215–S224.
- McKinsey Global Institute (2021): *The Future of Work after COVID-19*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19> (Downloaded: 14.06.2022.)
- Mongey, S. – Weinberg, A. (2020): *Characteristics of Workers in Low Work-from Home and High Personal-proximity Occupations*. https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/BFI_White-Paper_Mongey_3.2020.pdf (Downloaded: 14.06.2022.)
- Mongey S. – Pilossoph L. – Weinberg A. (2021): Which Workers Bear the Burden of Social Distancing Policies? *The Journal of Economic Inequality*, 19, pp. 509–526.
- Montenovo, L. – Jiang, X. – Rojas, F.L. – Schmutte, I.M. – Simon, K.I. – Weinberg, B.A. – Wing, C. (2020): *Determinants of Disparities in Covid-19 Job Losses*. National Bureau of Economic Research Working Paper 27132. <https://www.nber.org/papers/w27132> (Downloaded: 12.06.2022.)
- OECD (2020a): *Job Creation and Local Economic Development 2020: Rebuilding Better*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b02b2f39-en> (Downloaded: 14.06.2022.)
- OECD (2020b): *OECD Economic Outlook, Interim Report 2020*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7969896b-en> (Downloaded: 14.06.2022.)
- OECD (2020c): *OECD Secretary-General: Coronavirus “War” Demands Joint Action*. <https://www.oecd.org/newsroom/oecd-secretary-general-coronavirus-war-demands-joint-action.htm> (Downloaded: 22.05.2022.)

- OECD (2020d): *OECD Country Policy Tracker for COVID-19*. <https://oecd.github.io/OECD-covid-action-map/> (Downloaded: 14.06.2022.)
- OECD (2020e): *Why Protecting Informal Economy Workers is so Critical in Time of COVID-19*. <https://oecd-development-matters.org/2020/04/17/why-protecting-informal-economy-workers-is-so-critical-in-time-of-covid-19> (Downloaded: 14.06.2022.)
- Palomino, J.C. – Rodríguez J.G. – Sebastian, R. (2020): Wage Inequality and Poverty Effects of Lockdown and Social Distancing in Europe). *European Economic Review*, 129, 103564.
- Posgay I. – Regős G. – Horváth D. – Molnár D. (2020): *A koronavírus-járvány gazdasági hatásairól [On the Economic Impact of the Coronavirus Epidemic]*. *Polgári Szemle*, 16(4–6), pp. 31–50.
- Ráczy Gy. (2009): The Congress of Visegrad. In: Ráczy G. (ed.): *Visegrád 1335*. Bratislava: International Visegrad Fund, State Archives of Hungary, Pázmány Péter Catholic University, 17–29.
- Samuel, S. (2021): *We shouldn't go back to "Normal." Normal Wasn't Good Enough*. <https://www.vox.com/future-perfect/22394635/anxiety-back-to-normal-covid-19-pandemic> (Downloaded: 14.06.2022.)
- Scott, J.W. (2021): Post-Millennial Visegrád Four Geopolitics: Illiberalism and Positionality within the EU. *Deturope*, 13(2), pp. 13–33.
- Sedova, N.V. – Arkhipova, L.S. – Melnikova, D.M. – Aleshina, I.F. (2022): Digitalization of Economy and Living Standards of Population in Russian Regions. *Regional Science Inquiry*, XIV(1), pp. 47–65.
- Shah, C. – Burke, G. (2005): Skills Shortages: Concepts, Measurement and Implications. *Australian Bulletin of Labour*, 31(1), pp. 44–71.
- Statista (2021): Population of Europe in 2020, by Country and Gender. <https://www.statista.com/statistics/611318/population-of-europe-by-country-and-gender/> (Downloaded: 14.06.2022.)
- Tan, H. (2020): *The Coronavirus Outbreak is a 'Different Kind of Crisis,' says Nobel Laureate Joseph Stiglitz*. www.cnbc.com/2020/03/17/joseph-stiglitz-coronavirus-outbreak-is-a-different-kind-of-crisis.html (Downloaded: 22.05.2022.)
- Tanzi, A. (2021): *Amazon Boosted Workforce by 75% during Covid – and it's Still Hiring*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-10-29/amazon-boosted-workforce-by-75-during-covid-and-is-still-hiring> (Downloaded: 14.06.2022.)
- UN (1984): Handbook of Household Surveys (revised ed.). *Studies in Methods*, F(31), ENSZ, New York.
- Von Gaudecker, H. – Martion-Holler, R. – Janys, L. – Siflinger, B. – Zimpelmann, C. (2020): *Labour Supply in the Early Stages of the Covid-19 Pandemic: Empirical Evidence on Hours, Home Office, and Expectations*. IZA Discussion Paper 13158, Institute of Labor Economics (IZA). <https://www.iza.org/publications/dp/13158/labour-supply-in-the-early-stages-of-the-covid-19-pandemic-empirical-evidence-on-hours-home-office-and-expectations> (Downloaded: 14.06.2022.)

WHO (2022): *WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard*. <https://covid19.who.int/>
(Downloaded: 14.06.2022.)

Wordometer (2022): *COVID-19 Coronavirus Pandemic*.
<https://www.worldometers.info/coronavirus/> (Downloaded: 14.06.2022.)

450/2020 (X. 5.) Government Decree on the Entry into Hungary of Hungarian Citizens Arriving from the Territory of the Czech Republic, the Republic of Poland or the Slovak Republic, and the Entry into Hungary of Citizens of the Czech Republic, the Republic of Poland or the Slovak Republic.

AZ EURÓPAI UNIÓ KOHÉZIÓS TÖREKVÉSEI – AZ OKTATÁS, KÉPZÉS MINT BEAVATKOZÁSI ALTÉNYEZŐK

KASZALIK ZITA¹

Az Európai Unió elkötelezett a kevésbé fejlett európai országok és régiók támogatásának az ügyében, célja a felzárkózás elősegítése és az egyenlőtlenségek megszüntetése gazdasági, társadalmi, területi tekintetben. A kohéziós politika célkitűzésévé vált a gazdasági és társadalmi kohézió megszilárdítása, a területi erősségek kiaknázása, a koncentráció problémáinak a megfelelő kezelése, a területek közötti összeköttetés megteremtése, az együttműködés erősítése. A tanulmány ennek a beavatkozási folyamatnak a kialakulását kívánja bemutatni az oktatás, képzés altényezőikig elvezetve, hiszen a tudás területhez kötődően a rendelkezésre álló feltételek miatt különböző, nélkülözhetetlen a megszerzése és az európai többnyelvűségnek a támogatása a minőségi oktatás és képzés, valamint a társadalmi kohézió erősítésén keresztül.

Kulcsszavak: Európai Unió, kohéziós politika, tudás megszerzése, nemzetközi kapcsolatok, Erasmus+

BEVEZETÉS

Az európai országok és a régiók azon törekvéseinek, hogy jó eredményekre alapozva újabb sikereket érhessenek el, gátat vetnek az egyenlőtlenségek, melyek kivédése érdekében fókuszálni kell a diverzitásra, az előrelépési lehetőségek megragadására, az egyes területeknél érzékelhető nehézségekre. Az Európai Unió működési alapkérdéseivel közös álláspontot képviselve minden uniós megnyilvánulásnak a gazdasági, társadalmi és területi kohézió irányába kell mutatnia, az egyenlőtlenségek csökkentése területi összefogást követel minden hivatal, minden populáció részéről. A célok megvalósításához az unió külső támogatására lehet szükség kiemelten azon régiók számára, ahol kedvezőtlen jövőképpel, stabil hátránnyal küzdenek (European Commission 2020).

AZ EURÓPAI UNIÓ

Az Európai Unió 27 európai ország gazdasági, valamint politikai társulása, intézményeinek székhelye Brüsszel, az Európai Parlament közgyűlésének Strasbourg ad otthont. Az Európai Unió (EU) által megalkotott piac garantálja a személyek, áruk, szolgáltatások és a tőke szabad áramlását, elkötelezett a kevésbé fejlett európai országok és régiók támogatásának ügyében, közös politikát képvisel a kereskedelem, a mezőgazdaság, a halászat, a regionális fejlesztés terén. Célja a felzárkózás elősegítése, és az egyenlőtlenségek megszüntetése mind gazdasági, mind társadalmi, illetve területi tekintetben (European Commission 2022b).

¹ PhD hallgató, Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, E-mail: kaszaliz@gmail.com

Az EU elődjének tekinthető az 1951-ben létrehozott Európai Szén- és Acélközösség, majd az 1957-ben aláírt római szerződéssel megalakuló Európai Gazdasági Közösség. A szerződés már megnevezi a regionális különbségek mérséklésének fontosságát, viszont az alapító hat tagállam közös fejlettségi szintjének következtében ez a lépés ekkor még nem bír kiemelt jelentőséggel (European Parliament 2002, 2022c). A Spaak-jelentés nyilvánítja ki először az áruk, a tőke és a munkaerő szabad mozgását a tagországokon belül és számol a területi különbségek kiegyenlítésével.

Tíz évvel a jelentés után 1965-ben már dokumentálható volt a kiegyenlítés tényének a hiánya. Az Európai Közösség bővítésének előkészítésekor hatványozott területi különbségek mutatkoztak, melynek nyomán 1972-ben pénzügyi támogatással összekötött közös regionális politika megalkotásáról határoztak a tagállamok, 1975-től már közösségi költségvetésben jelentek meg a regionális célú támogatások, immár a Regionális Fejlesztési Alap működésével. 1979 és 1983 között támogatási koncentráció, reformok sorát követően háromévenkénti elemzés, hatásvizsgálat következett az 1985-ben bekövetkező Európai Regionális Alap működési reformjáig. 1986-ban jogilag is közösségi szintre emelkedett a regionális politika az Egységes Európai Okmány bevezetésével.

KOHÉZIÓS POLITIKA

1986 óta a kohéziós politika céljává vált a gazdasági és társadalmi kohézió megszilárdítása, majd 2008-ban bevezetésre kerül a területi kohézió fogalma a lisszaboni szerződés és az EU legmagasabb szintű távlati terveiben is, amely az Európai Uniót kívánja támogatni a világpiaci versenyképességben (European Commission 2022a; European Union 2022). A támogatandó területek megnevezése érdekében a NUTS-rendszer², valamint az EUROSTAT³ kerül kidolgozásra, 1992-ben a maastrichti szerződés hozza létre az Európai Unió intézményét. A kohéziós témakört érintő legfontosabb kérdésekké válik a területi erősségek kiaknázása, a koncentráció problémáinak a megfelelő kezelése, a területek közötti összeköttetés megteremtése, együttműködés erősítése. Ezek a témakörök 2013-tól a kohéziós politika fontos elemeivé váltak. Az EU országokkal, régiókkal közösen kooperálva segíti a város, valamint a vidék közötti kontaktust (European Union 2022), a fejlesztések tervezése során hangsúlyosak a területi szempontok, amely tény az először 2007-ben megjelent, majd folyamatosan megújuló Territorial Agenda⁴ dokumentum is alátámaszt.

² Nomenclature des Unités Statistique

³ Az Európai Unió statisztikai hivatalának oktatásra és képzésre vonatkozó adatai.

⁴ Területi Agenda

A gazdaság és a társadalom szerveződése egyaránt térhez kötött, de azok a tényezők, amelyek a termeléshez elengedhetetlenek, nem egységesen oszlanak el, működésükhöz számtalan feltétel, együttes megjelenés, illetve rendszerbe tömörítés is szükségeltetik. Ezen feltételek együttes, egy bizonyos adott területen történő megjelenése és összekapcsolódása maga a területrendszer, amelynek meghatározó egységei a természeti tényezők, a humán erőforrások, a földrajzi helyzet és a gazdasági szerkezet (Rechnitzer–Smahó 2011).

TERÜLETRENDSZERBE TÖRTÉNŐ BEAVATKOZÁS

A piaci folyamatok, a gazdaság térbeli koncentrációja, a társadalmi célok megvalósítása, az erőforrások önálló fejlesztésének a hiánya beavatkozás szükségességét okozhatják, amely beavatkozásnak egyaránt vannak hívei és ellenzői. Kérdéseket generálhat a területrendszerek megváltoztathatóságának a kérdése, illetve az optimális területrendszer fogalma, az eredményesség mérhetősége, jellege, az időbeli változás törvényszerűségének bizonytalansági faktora is. Ezek az összetett folyamatok egyértelműen jelzik, hogy a beavatkozás kizárólag központi, kormányzati szinten lehet eredményes (Rechnitzer–Smahó 2011).

A területrendszerbe történő mesterséges beavatkozással az Európai Unió az elemek koncentrációjából fakadó különbségek csökkentését, korrigálását próbálja elérni. Ennek a célnak felelt meg a célzott támogatási irányvonal a 2014–2020 közötti időszakban az Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA) megalkotásán keresztül, majd ez az irányvonal folytatódik a 2021–2027 közötti programozási időszakban a Kohéziós Alap (CF), az Európai Szociális Alap Plusz (ESZA+) és a Just Transition Fund (JTF) segítségével, növekedési, stabilitási, méltányossági, valamint környezeti célok kitűzésén keresztül (European Union 2022).

A területpolitikai beavatkozások összetett folyamatot takarnak. A politika a cselekvés irányát, célját, befolyásolási organizmusát jelenti, a fejlesztés pedig a politika megvalósításának a mechanizmusa. A fejlesztés iránya, célja, különbözőséget mutat az adott politikai látásmód, eszme meghatározása alapján, a valódi fejlesztés effektív megvalósuló változtatás, a folyamat módszere. A területi politika feladata a társadalmpolitikai célkitűzések megvalósítása különböző területeken (Rechnitzer–Smahó 2011).

BEAVATKOZÁSI ALTÉNYEZŐ – HUMÁN ERŐFORRÁSOK, OKTATÁS, KÉPZÉS, IFJÚSÁG

A humán erőforrások a velünk született és megtanult ismeretek, pszichológiai jellemzők összessége (Ritter 1991), az emberi tőke az egyén által befogadott oktatási, képzési és gyakorlati tapasztalatok során létrejövő tudást és felhasználásának képességét foglalja magában. A tudás területhez kötődően a rendelkezésre álló feltételek miatt különböző, a társadalmi környezeten keresztül a személyek maguk is formáló tényezők (Balázs 2005). A különbözőségek miatt kiemelt jelentősége van az EU segítő programjainak.

Az EU fontos célja a tudás megszerzésének, az európai többnyelvűségnek a támogatása a minőségi oktatás és képzés, valamint a társadalmi kohézió erősítésén keresztül. A tanárok és a diákok mobilitása, a tapasztalatcsere, az egész életen át tartó tanulás, valamint az innováció is olyan elvárások, amelyek megvalósítását az EU – többek közt az Erasmus+ programon keresztül – forrásokkal és eszközökkel is támogatja (European Union 2021).

Az Erasmus program 1987-ben eredetileg felsőoktatási csereprogramként életre hívott európai uniós nemzetközi pályázati program, amely 2014-től már Erasmus+ néven az európai oktatást, képzést, az ifjúság és a sport támogatását tűzte ki céljául. A program nem csupán külföldi tanulást tesz lehetővé, hanem a vállalati partnerségi kapcsolatok révén az innováció, a minőségi munkavégzés, a szakmai fejlődés ösztönző erejévé is vált (European Commission 2017, 2023c).

Nevét Desiderius Erasmus (1466–1536) németalföldi humanista teológusról és filozófusról kapta (Vágó 2008), illetve az ERASMUS nagy betűkkel írva egyes magyarázatok szerint értelmezhető az European Community Action Scheme for the Mobility of University Students rövidítéseként is (Smith, 1987, 1). A program működését az Európai Bizottság, az Oktatási, Audiovizuális és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA), illetve az országok partnerirodái szabályozzák számos támogató egység segítségével, mint például az eTwinning platform, amely az iskolai szakemberek együttműködésének az online felülete, vagy az EPALE, amely a felsőoktatási szakemberek kooperációjának a weben elérhető helyszíne (European Commission 2023a). A pályázatok benyújtása a KA1 (Key Action 1) egyéni mobilitások, KA2 (Key Action 2) együttműködési partnerségek, innováció és jó gyakorlatok cseréje és a KA3 (Key Action 3) Jean Monnet felsőoktatási akciók, szakpolitikai reformok támogatása területen lehetséges. Fő pályázói célcsoportként a program elsősorban az uniós állampolgárokat, szervezeteket, intézményeket nevesíti (European Commission 2023b). A támogatási összeg a 2014–2020 időszakban az élethosszig tartó tanulás témája köré szerveződve 14,7 milliárd euró volt, a 2021–2027 közötti szakaszban már 26,2 milliárd euró összegre bővült. Az új pályázati témák 70%-ban az élethosszig tartó tanulást, 30%-ban az együttműködést és az innovációt hivatottak támogatni, valamint sikeresebben elérhetővé vált a program a hátrányos helyzetűek számára és az Európán kívüli Erasmus+ programokba becsatlakozók számára is (European Commission 2023a; Pályázati Pavilon 2022).

HATÁSÉRTÉKELÉS – ERASMUS+

Az EUROSTUDENT az Európai Felsőoktatási Térség háromévente ismétlődő nagymintás kutatása, a felsőoktatási intézményrendszer működését, a felsőoktatási tanulók tanulási és életkörülményeit vizsgálja, amely nagy segítséget nyújt a terület döntéshozói számára a szakirányú döntések megalkotásakor. Vizsgálja a belépő rendszer tagjaiként a középiskolai hallgatók adatait is, tehát különösen hasznos az Erasmus+ programok hatásainak a kiértékelésekor (Hámori et al. 2021).

Az Oktatási Hivatal EUROSTUDENT VII nemzetközi hallgatói kutatás 2019. évi adatfelvételének eredményei szerint a magyarországi nappali munkarendű válaszadók 52,1%-a, a részidős munkarendű válaszadók 81,6%-a volt külföldön tanulmányi mobilitási programban, rövid tanulmányúton vagy szakmai gyakorlaton. A tanulmányi mobilitás főbb akadályát a hallgatók 56,2%-nál a pénzügyi teher, 41,4%-a számára a barátoktól, szülőktől való távollét, 30,2% számára a tantárgyak képzésben történő elismertetése, 30%-a számára az idegen nyelv megfelelő ismeretének a hiánya jelentette. A kutatás szerint nappali munkarend alapján tanuló és legalább egy felsőfokú végzettségű szülő esetében a hallgatók 10,8%-a, legfeljebb középfokú végzettségű szülők esetén a hallgatók 6,3%-a vett részt a mobilitásban. A szociális klaszter szerinti vizsgálatnál az átlagosnál rosszabb helyzetűek 9,9%-a, az átlagos helyzetűek 10,2%-a, az átlagosnál jobb helyzetűek 8,3%-a volt külföldön tanulmányi mobilitási programban, rövid tanulmányúton, vagy szakmai gyakorlaton (Hámori et al. 2021).

Az Európai Unió nemzetközi agentúrái szintén nagyszámú adat feldolgozását végzik pályázataikon keresztül, Magyarország esetében ezt a feladatot a Tempus Közalapítvány látja el. Magyarországról az 1998-ban indult program keretében a Tempus Közalapítvány és az Európai Bizottság adatai alapján 80.307 hallgató utazott külföldre, amelynek 23%-a szakmai gyakorlat, 77%-a tanulmányi mobilitás volt. A legkedveltebb célszágok tanulmányi mobilitás terén Németország, Franciaország és Olaszország, szakmai gyakorlat terén Németország, Spanyolország és az Egyesült Királyság voltak. A 142 millió euró támogatás 85%-a tanulmányi mobilitásra, 15%-a szakmai gyakorlatra került kifizetésre. A legtöbb hallgatót fogadó és küldő intézmény Magyarországon az Eötvös Loránd Tudományegyetem, a Budapesti Corvinus Egyetem és a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem voltak. A + jel az Erasmus szó mellett más uniós projektek összeolvadását jelentette a köznevelés, a szakképzés, a felnőttkori tanulás, valamint az ifjúsági területek programjával. 2014 óta a 2022. decemberi tájékoztatás szerint az Erasmus+ keretében 4400 projekt összesen 380 millió euró támogatást nyert el, amelynek 6%-a a felnőtt tanulást, 14%-a felsőoktatást, 23%-a a köznevelést, 26%-a szakképzést, 31%-a az ifjúság támogatását szolgálta. A pályázati programban a legtöbb személy (113.369 fő) szakember és oktató, illetve (79.683 fő) felsőoktatásban tanuló kategóriában utazott külföldre, a legnagyobb összeget a felsőoktatás (163.883.495 euró) és a szakképzés (95.643.175 euró) nyerte el (Tempus Közalapítvány 2023).

Témakörök alapján a befogadással összekapcsolható területek a 2014–2020 közötti ciklusban egyre hatványozottabban jelentek meg, a következő időszak feladata a „befogadás” kérdésének még erőteljesebb érvényesítése (European Parliament 2022b).

ÖSSZEFOGLALÁS

Az Európai Bizottság 8. kohéziós jelentése szerint a forrásoknak köszönhetően javult a kohézió, de továbbra is vannak gyengeségek. Fontos feladata a kevésbé fejlett régióknak, hogy fejlesszék az oktatásukat és képzésüket, fokozniuk kell azon beruházásokat, amelyek segítik a kutatást és az innovációt, valamint javulást kell elérniük intézményeik minőségét illetően (European Parliament 2022a).

A kutatás-fejlesztésbe történő investíció és a legalacsonyabb fejlettségi szinttel rendelkező régiók innovációs rendszerének az erőtlensége okán tovább fokozódik az innovációs különbség Európában (eGOV Hírlevél 2022). A növekvő egyenlőtlenségek egyre nagyobb szakadékot generálnak a társadalmi csoportok és területi egységek között, így az esélyegyenlőség megteremtése érdekében nélkülözhetetlen minden egyes lehetőség megragadása a felzárkózáshoz (European Commission 2020).

A világ folyamatos változása miatt szükség van a naprakész, korszerű tudás elsajátítására, a leendő munkavállalóknak ezekre a kihívásokra történő felkészítésére. A megfelelő készségek, az alkalmazkodás elsajátítása a sikeresség alapvető feltétele (Kaszalik 2022). Az európai uniós versenyképesség alapját képezi „a nemzetközi hallgatói, oktatói, szakmai és kutatási hálózatokba való bekapcsolódás”, a tudástermelésre történő átállás (Emberi Erőforrások Minisztériuma, 2016, 38).

Az Erasmus+ pályázati rendszer lehetőséget teremt az óvodás kortól a felsőoktatásig, felnőttképzésig a nemzetközi projektekben történő részvételre, tehát valóban magában hordozza az élethosszig tartó tanulás megalapozásának a lehetőségét, további programjaival – többek közt a Horizont programmal⁵ – pedig specializáltan egészíti ki a lehetőségeket akár szakmai továbbképzésekre, kutatási programokban való részvételre. Az Európai Unió oktatási és képzési szakpolitikájának alakításához nagy szükség van a pályázati eredményességgel kapcsolatos információkra, visszajelzésekre, viszont egy Európán belüli egységes pályakövetési rendszer pillanatnyilag nem áll rendelkezésre, nehézségekbe ütközik az egységes értékelés kialakítása (Tempus Közalapítvány 2016).

IRODALOMJEGYZÉK

- Balázs É. (2005): *Közoktatás és regionális fejlődés*. Országos Közoktatási Intézet, Budapest.
- eGOV Hírlevél (2022): *Az Európai Bizottság 8. kohéziós jelentése szerint csökkentek az EU régiói közötti területi és társadalmi egyenlőtlenségek*. <https://hirlevel.egov.hu/2022/02/13/az-europai-bizottsag-8-kohezios-jelentese-szerint-csokkentek-az-eu-regioi-kozotti-teruleti-es-tarsadalmi-egyenlotlensegek/> (Letöltve: 2023.04.06.)
- Emberi Erőforrások Minisztériuma (2016): *Fokozatváltás a felsőoktatásban – középtávú szakpolitikai stratégia* 2016. 38. <https://2015->

⁵ Az Európai Unió kutatási és képzési keretprogramja.

2019.kormany.hu/download/c/9c/e0000/Fokozatvaltas_Felsooktatasban_HONLAPRA.PDF

(Letöltve: 2023.04.06.)

European Commission (2017): *From Erasmus to Erasmus+: A Story of 30 years.* https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/MEMO_17_83 (Letöltve: 2023.03.20.)

European Commission (2020): *Territorial Agenda 2030. A Future for All Places.* <https://territorialagenda.eu/> (Letöltve: 2023.04.02.)

European Commission (2022a): *Territorial Cohesion.* https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/what/territorial-cohesion/ (Letöltve: 2023.04.06.)

European Commission (2022b): *Who are we?* <https://ec.europa.eu/info/index> (Letöltve: 2023.03.20.)

European Commission (2023a): *How Erasmus+ is Managed.* <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/about-erasmus/how-erasmus-is-managed> (Letöltve: 2023.03.20.)

European Commission (2023b): *Information about the Actions Covered by this Guide.* <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-b/part-b-information-about-the-actions-covered-by-this-guide> (Letöltve: 2023.03.20.)

European Commission (2023c): *What is Erasmus+?* <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/about-erasmus/what-is-erasmus> (Letöltve: 2023.03.20.)

European Parliament (2002): *Treaty of Rome. (EEC). Treaty Establishing the European Economic Community.* <https://www.europarl.europa.eu/about-parliament/en/in-the-past/the-parliament-and-the-treaties/treaty-of-rome> (Letöltve: 2023.03.14.)

European Parliament (2022a): *Economic, Social and Territorial Cohesion in the EU: the 8th Cohesion Report. European Parliament Resolution of 15 September 2022 on Economic, Social and Territorial Cohesion in the EU: the 8th Cohesion Report.* https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2022-0326_EN.html (Letöltve: 2023.04.07.)

European Parliament (2022b): *REPORT on the Implementation of Integration Measures within the Framework of the Erasmus+ Program (2014–2020).* Brussels. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2022-0158_EN.html (Letöltve: 2023.03.12.)

European Parliament (2022c): *Treaty of Rome. (EEC). Treaty Establishing the European Economic Community.* <https://www.europarl.europa.eu/about-parliament/en/in-the-past/the-parliament-and-the-treaties/treaty-of-rome> (Letöltve: 2023.03.14.)

European Union (2021): *Education, Training and Youth.* https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/education-training-and-youth_en (Letöltve: 2023.03.12.)

European Union (2022): *Az Európai Unió működéséről szóló szerződés egységes szerkezetbe foglalt változata.* 174-178.cikkek. [EUR-Lex - 12012E/TXT - EN - EUR-Lex \(europa.eu\)](https://eur-lex.europa.eu/lexuris/html/174-178.cikkek) (Letöltve: 2023.03.12.)

- Hámori Á. – Harkányi Á. M. – Iharosi T. – Seli J. – Szemerszki M. (2021): *A hallgatók és az intézmények sokfélesége a felsőoktatásban. Az EUROSTUDENT VII nemzetközi hallgatói kutatás magyarországi eredményei.* Oktatási Hivatal, Budapest.
https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/felsooktatasiuhely/eurostudent/eurostudent_VII_tanulmanykotet_2021.pdf (Letöltve: 2023.04.06.)
- Kaszalik Z. (2022): Kommunikáció és tudás a digitális tér vonzásában. In: Kecskés P. – Tompos A. (szerk.): *Kommunikáció, kultúra, nyelv II. – Communication, Culture, Language II.* SZE–AK, Győr, 32–39. o.
- Pályázati Pavilon (2022): *35 éves az Erasmus+.* Tempus Közalapítvány, Budapest, 80–81. o.
- Rechnitzer J. – Smahó M. (2011) *Területi politika.* Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Ritter, W. (1991): *Allgemeine Wirtschaftsgeographie. Eine systemtheoretisch orientierte Einführung.* R. Oldenbourg Verlag, München–Wien.
- Smith, A. (1987): ERASMUS–An Investment in the Future of the Community. *ERASMUS Newsletter of the Commission*, 2, pp. 1–3. http://aei.pitt.edu/81793/1/1987_Volume_-_No_2.pdf (Letöltve: 2023.02.13.)
- Tempus Közalapítvány (2016): *Diplomás pályakövetési rendszerek összehasonlítása Európában.* https://tka.hu/docs/palyazatok/dpr_kutatas.pdf (Letöltve: 2023.04.03.)
- Tempus Közalapítvány (2023): *Közel 300 ezer kiutazó, több mint 4 ezer támogatott projekt: a 35 éves Erasmus+ eredményei Magyarországon.* <https://erasmusplusz.hu/erasmus35> (Letöltve: 2023.03.21.)
- Vágó P. (2008): *ERASMUS & Co. Bevezetés a hallgatói és oktatói mobilitás világába.* Grotius Könyvtár N009, Redmond Kft., Budapest.

THE RELAXATION OF JAPAN'S LABOR IMMIGRATION POLICY

KAWAMOTO, SUZUNE¹ – TOMPOS, ANIKÓ²

Japan is known of its almost closed borders and strict immigration policies. However, the labor shortage, which mostly resulted from unfavorable social processes, for example the lowering fertility rate and the country's aging population, necessitated the relaxation of the Immigration Control and Refugee Recognition Act (ICRRA), which functions as Japan's immigration policy. The purpose of the paper is, through a review of relevant literature, to describe the gradual development of Japan's labor immigration policy after World War II and to present recent data on foreign laborers. Thus, first of all, it outlines the development of ICRRA from the 1950s to the 1980s. Subsequently, it discusses its 1990 amendment, since it is regarded as the turning point of Japan's immigration policy development. Then, it describes the Technical Intern Training Program (TITP), which was the main tunnel for unskilled foreign laborers in the 1990s. Fourth, it gives an overview of the 2009 and 2018 revisions of ICRRA. Lastly, it presents data concerning foreign laborers' numbers, nationality and status of residence provided by the Ministry of Health, Labor and Welfare. The paper concludes that Japan's labor immigration policy is still quite restrictive and discriminatory. At the same time, as the number of foreign laborers has almost quadrupled since 2008, the introduction of more comprehensive labor immigration and integration policies would be justified.

Keywords: foreign laborers, ICCRA, labor immigration policy, TITP

INTRODUCTION

Japan has been facing serious socio-economic problems, which might affect its future. Its population has gradually declined over the course of the past decades due to low birth rates. Additionally, the country's aging population can break its economic growth. Japan's working-age population (citizens between the ages of 20 and 60) reached its highest ever in 1998, and it has been declining by over one percent every year since 2012 (Jones–Seitani 2019). As a result, the country experiences labor shortage, which is expected to be more serious in some industries in the future, particularly in the medical welfare industry. The Japanese government is aware of this threat and tries to address the country's social and economic problems primarily relying on domestic resources, for example by investments in automation, artificial intelligence, education and retraining programs as well as overseas production, pronatalist policy and substitute employment.

Another feasible solution to tackle the labor shortage could be the employment of more foreign laborers. However, unlike countries like the United States, Australia, or Canada, the Japanese government has not yet considered adopting an immigration policy. Japan's

¹ International Relations BA student, Széchenyi István University, Department of International Studies and Communication, E-mail: suzuchan0626@gmail.com

² associate professor, Széchenyi István University, Department of International Studies and Communication, E-mail: tomposa@sze.hu

‘immigration policy’ is very complex and quite exclusionary since foreign laborers are not recognized as immigrants but as temporary guest workers. In addition, immigration is not the preferred solution for the Japanese government as it has created the institutional and judicial basis for strict immigration laws (Hosoki 2016).

The purpose of the article is, through a review of relevant literature, to describe the gradual development of Japan’s immigration policy after World War II by focusing on the policy aspect of foreign laborers. Additionally, it aims to present recent data on foreign laborers. Thus, first of all, it outlines the Immigration Control and Refugee Recognition Act (ICRRA), which is considered Japan’s immigration policy, and how it developed from the 1950s to the 1980s. Subsequently, it describes the 1990 amendment of ICRRA, since it is regarded as the turning point of Japan’s immigration policy development. Then, it explains the Technical Intern Training Program (TITP) which was the main tunnel for unskilled foreign laborers in the 1990s. Fourth, it gives an overview of the recent revisions of ICRRA, especially those that took place in 2009 and 2018. Lastly, it presents data concerning foreign laborers provided by the Ministry of Health, Labor and Welfare based on the Foreign Employment Status Notification System.

THE IMMIGRATION CONTROL AND REFUGEE RECOGNITION ACT (ICRRA)

Currently, the ‘immigration policy’ in Japan is based on the Immigration Control and Refugee Recognition Act (ICRRA), which has gradually developed since World War II. During World War II, the Japanese Empire took approximately two million people from Korea and Taiwan to Japan as workers because these two countries had been occupied by Japan. They were recognized as Japanese territories, hence Japan acknowledged their inhabitants as ‘Japanese people’ (Green–Kadoya 2013). Nevertheless, they were considered aliens in Japan after World War II, when the Supreme Commander for the Allied Powers (SCAP) finished ruling Japan, i.e., when the country obtained its sovereignty again in 1951 (Tsutsui–Shin 2008).

In the last years of SCAP occupation, immigration regulation systems were shifted to a Migration Control Bureau connected to Japan’s Ministry of Foreign Affairs. During the transfer procedure, in 1951, Nicholas D. Collaer, who was a former high official of the US Immigration and Naturalization Service, arrived in Japan in order to oversee the design of the Japanese migration law in the post-war period. Eventually, Collaer’s idea, which was strongly focused on the dangerous possibility of immigrants due to an increasingly tense situation of the pre-Cold War era, affected the Migration Control Ordinance. Subsequently, Migration Control Ordinance was officially approved as Immigration Control Act by the Japanese government. It also shifted its responsibilities from the Ministry of Foreign Affairs to the Immigration Control Bureau, a part of the Ministry of Justice after the withdrawal of SCAP in 1952 (Morris-Suzuki 2006).

Considering the contents of this Act, due to the influence of the US immigration policy, immigrants were allowed neither to have permanent residence in Japan nor to obtain Japanese citizenship (Green–Kadoya 2013). Moreover, a number of types of aliens could be banished by the jurisdiction of the law, specifically those who were illegal immigrants, aliens with criminal

records, and foreign inhabitants who had Hansen's disease and entered a psychiatric hospital. Furthermore, foreign people who were supported financially by the nation or municipality due to a factor of penury, homelessness, or physical disability, and who committed a certain action that was considered malign for Japan in terms of the benefit and public security, were excluded (Morris-Suzuki 2006). Arguably, the Japanese immigration policy after World War II was significantly affected by the US immigration policy that had a tendency towards anti-immigration laws.

Japan's postwar economic progress might have contributed to the slow development of its immigration policy. Indeed, immigration topics were not among the prioritized political agenda until the 1980s due to the consistent and considerable economic growth, even though the Immigration Control Act was adopted in 1952 (Mori 1997; Kingston 2011). The development of the postwar economy in Japan progressed rapidly by relying on its own workforce, unlike in many western countries, which imported immigrants for further economic development until 1973 when the oil crisis negatively affected European nations (Kondo 2002).

There are mainly four strategies Japan utilized to become an advanced economic country without a massive inflow of immigrants. The first Japanese strategy was to use substantial domestic migration from the countryside, where people worked as farmers, to the cities, which were the essential areas and center of economic development from 1955 to 1973. The second tactic was to concentrate on research and development of the productivity of the manufacturing industry by automatizing procedures and employing robotic machines. The third strategy was to employ university students as part-time workers for one of the labor resources with low costs since they were able to dedicate their spare time to work both weekdays and weekends. The last tactic was Japanese people and their collective culture because Japanese employees were willing to work longer hours compared to their western counterparts (Green-Kadoya 2013; Kondo 2002).

As a result of these factors, Japan was able to meet its labor demand with internal resources. However, the fact that Japan became one of the most advanced industrial countries attracted foreign workers, who wanted to work in Japan despite the country's unfavorable immigration policy (Green-Kadoya 2013). Japan was probably one of the most self-dependent countries in the world at that time. Hence, Japan undeniably did not need to revise its immigration policy until foreigners wanted to work in Japan, where there was a remarkable economic expansion.

THE 1990 AMENDMENT

The revision to ICRRA in 1990 could be considered a turning point that significantly changed the labor immigration policy in Japan. As mentioned above, due to the high interest of foreign citizens, a growing number of international workers started to enter Japan, where the economy was rapidly increasing and, as a result, there came a need to amend ICRRA.

The Diet of the Japanese government approved the new ICRRA in December 1989 and it came into force in June 1990. The German immigration policy considerably affected the ICCRA amendment discussions, and eventually the result of the revision in 1990. Before the amendment process, representatives from the Japanese government ministries and some research organizations were sent to European countries, including Germany, in order to make an investigation concerning how their immigration policies functioned since many foreign laborers had entered Japan in the late 1980s. As a result of these inquiries, the delegations concluded that the German immigration policy, which had a discriminatory exclusion, would become a suitable model for Japan because the social expense of immigration would be preserved at a minimum (Yamanaka 2008).

Subsequently, the Japanese government announced the amendment to the ICRRA, which was relatively exclusive for international citizens. The new ICRRA was against hiring unskilled foreign workers, however, it established three loopholes for 1) irregular migrants for example from the Philippines and South Korea ('back door'), 2) trainees and technical interns from China and other Asian countries ('side door'), 3) persons of Japanese descent (Nikkeijin) mainly from Latin America ('front door') (Kondo 2015).

The 1990 amendment thus adopted a favorable law for Nikkeijin, who have a foreign nationality and Japanese ancestors to the extent of the third generation (Yamanaka 2010). Nikkeijin are allowed to reside in Japan for 3 years and their stay can be renewed limitlessly because the application procedure is comparatively lax. Further, they have the same labor rights as Japanese citizens since they are allowed to do business and economic activities without any restrictions and are protected by the labor regulation in the same way as Japanese people. By having a semi-permanent right of residence, therefore, Nikkeijin have technically full eligibility to receive social services, such as public social health care and medical services, as well as social aid systems (Kim 2021).

The new ICCRA also adopted a brand-new type of visa for foreign industrial trainees by instituting an 'Industrial Trainee System'. In this system, these trainees were allowed to gain a two-year training in firms that were not exceeding fifty personnel. In reality, however, trainees were not considered laborers by the definition of the new ICRRA, hence their salaries were lower than the average wages at that time, and further, trainees were not protected by the Labor Standard Law unlike the Nikkeijin (Yamanaka 2010). Therefore, many trainees were vulnerable to technical troubles, overdue salaries, mistreatment, extreme overworking, and the forfeiture of passports and passbooks because the system made their exploitation possible (Chung 2010a; Kim 2021). Due to these violations of the human rights of foreign industrial trainees, and the extensive criticism the system received, it was shortly revised and the Technical Intern Training Program (TITP) was created.

TECHNICAL INTERN TRAINING PROGRAM (TITP)

In 1993, the Technical Intern Training Program (TITP) was officially enforced in order to improve the unfair situation of foreign trainees and its system further developed over the course of years. TITP enables foreign people to work in Japan based on a contract by disciplining in Japan to become skillful in the Japanese labor market through practical training (Chung 2010b). The program combines the period of ‘trainees’, who are not classified as laborers, and the duration of ‘technical interns’, who are acknowledged as laborers (Hamaguchi 2019).

TITP was established as common ground by the Ministry of Justice and the Ministry of Labor. The Ministry of Labor claimed that there was a high necessity to create new and diverse types of visas for low-skilled foreign workers to tackle the shortage of labor, while the Ministry of Justice was against allowing them into the Japanese labor market (Strausz 2021).

Originally, TITP had offered only a two-year program in which the first third was considered ‘training’, which was recognized as non-labor, and the other two-thirds were considered ‘technical internship’, which was recognized as labor. Subsequently, TITP extended the duration of the total program to three years; the first-year participants were considered trainees; and for the other two years, they were recognized as technical interns (Hamaguchi 2019).

In 2014, furthermore, the Japanese government made an official announcement that the three-year program period is extended to five years, and participants who have already worked in Japan by using TITP are allowed to apply for it again (Strausz 2021). Specifically, in 2016, the Proper Implementation of the Technical Internship of Foreigners and Protection of Technical Interns (Technical Internship Act) was regulated and the Act now allows foreign people who finished their three-year TITP to extend for an extra two-year vocational training, thus they are able to work in Japan for five years in total (Hamaguchi 2019). Thus, over the course of two decades, TITP has been revised on a continuous basis in order to make improvements to the program.

RECENT REVISIONS OF ICCRA

After the amendment in 1990, Japan carried out some revisions of ICCRA in connection with immigrants as laborers, specifically in 2009 and 2018. What brought the Japanese government to revise the ICCRA was consistent requests for adopting an unprejudiced and comprehensive immigration policy (Kim 2021).

In the 2009 amendment, rather than providing more traineeships or internship institutions, the government focused on creating a brand-new category for immigrant workers (Kim 2021). With the amendment, the government started to welcome and keep ‘highly skilled’ foreign workers based on a point system that was newly introduced at that time (Green–Kadoya 2013). There are some favorable advantages in terms of immigration obstacles for highly skilled laborers who fulfill the government’s criteria, for instance, allowing parental accompaniments with conditions attached, providing a long-term visa, and uncomplicated regulations for renewing their visa to stay in Japan longer (Le Bail 2013).

In the 2018 amendment, ICRRA was revised significantly in terms of the work visa system, which created two types of special visas for foreign workers. The government issued the 2018 amendment to ICRRA because of Japan's deteriorating economic and industrial situation, in addition to Japan's impending demographic emergency and shortage of labor (Kim 2021).

Type 1 visa is for foreign job-seekers who are skilled at a certain level, which makes it possible for them to start work immediately without undergoing training. Although candidates' abilities are evaluated by industry-specific tests, which are provided by the ministry in charge of the industry, applicants who have already completed TITP do not need to take these examinations. Therefore, it is projected that a great part of Type 1 recipients will probably be alumni of TITP. Those who have received the Type 1 visa are able to inhabit for a maximum of five years, hence they have legal permission to live and work in Japan for ten years if they used TITP as well as the Type 1 visa. However, their family cannot move to Japan (Hamaguchi 2019).

On the other hand, there is a Type 2 visa which is for highly-skilled applicants who can engage in the professional fields by their independent decision or who can supervise complete processes. Unlike the Type 1 visa, Type 2 visa allows holders to stay in Japan technically permanently, and their families can have also permanent residence in Japan (Hamaguchi 2019). Indeed, these two visas are superior in quality and represent upgraded systems from TITP therefore they can motivate foreigners to work in Japan.

According to Kingston (2013), immigration is an intractable topic as well as a controversial subject that avoids accord. The recent main discussions by the Japanese government in terms of immigration are manifold: which types of foreign laborers need to be permitted to stay and work in Japan, such as only highly skilled laborers have to be accepted or unskilled laborers and trainees as well; the number of acceptances of immigrant workers; nationality restrictions; the length of legal residency and under which kinds of requirements, etc.

However, Abe Shinzo, who was the Prime Minister of Japan from 2012 to 2020 and the longest-serving prime minister in Japan's history, claimed consistently that his cabinet did not consider the introduction of what is called immigration policy in general. His policies focused on economic expansion and competitive ability by enlarging the systems for foreign laborers who stay short and medium terms in order to hire sufficient human resources for particular industries as well as offering Japanese women some financial and welfare assistance to encourage them to enter the labor market. In other words, immigrant workers as alternative human resources are utilized for accelerating Japan's further economic development. At the same time, the government can save social expenses by holding fewer long-term foreigners, and avert the possibility of a massive influx of immigrants that would probably not affect the current aging population in Japan positively (Milly 2018).

FOREIGN LABORERS IN JAPAN

The Japanese Ministry of Health, Labor, and Welfare introduced the Foreign Employment Status Notification System in 2007 and publishes public data on the number, nationality, status of residence, etc. of foreign laborers. It should be noted that the notification system excludes foreign laborers who have special permanent resident status and those with a ‘diplomatic’ or ‘official’ status of residence.

As illustrated in Figure 1, there were 1,727,221 foreign laborers as of the end of October 2021. This number increased by 2,893 foreign employees compared to the end of October 2020, and it reached record highs since the notification system became mandatory in 2007.

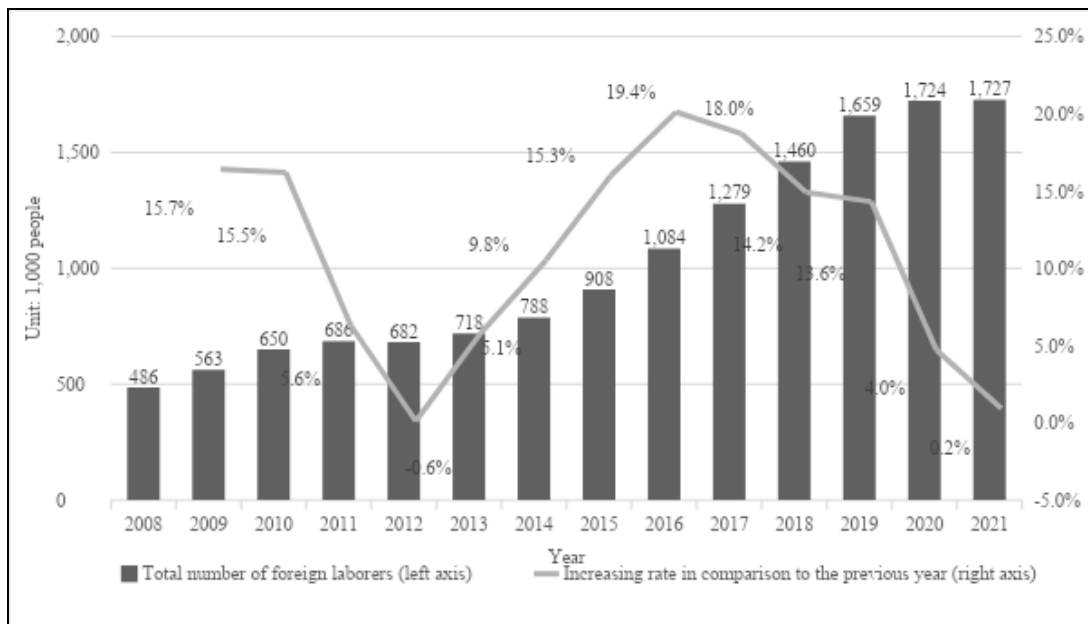


Figure 1 Number of foreign laborers in Japan

Source: Ministry of Health, Labor, and Welfare (2022) (1st author’s translation from Japanese)

Figure 2 indicates that by nationality, Vietnamese citizens provided the largest portion of foreign workers in Japan with 453,344 people, accounting for 26.2 percent of the total number of foreign workers in 2021. This was followed by 397,084 (23.0 percent) Chinese (including Hong Kong and Macau) and 191,083 (11.1 percent) Filipino workers.

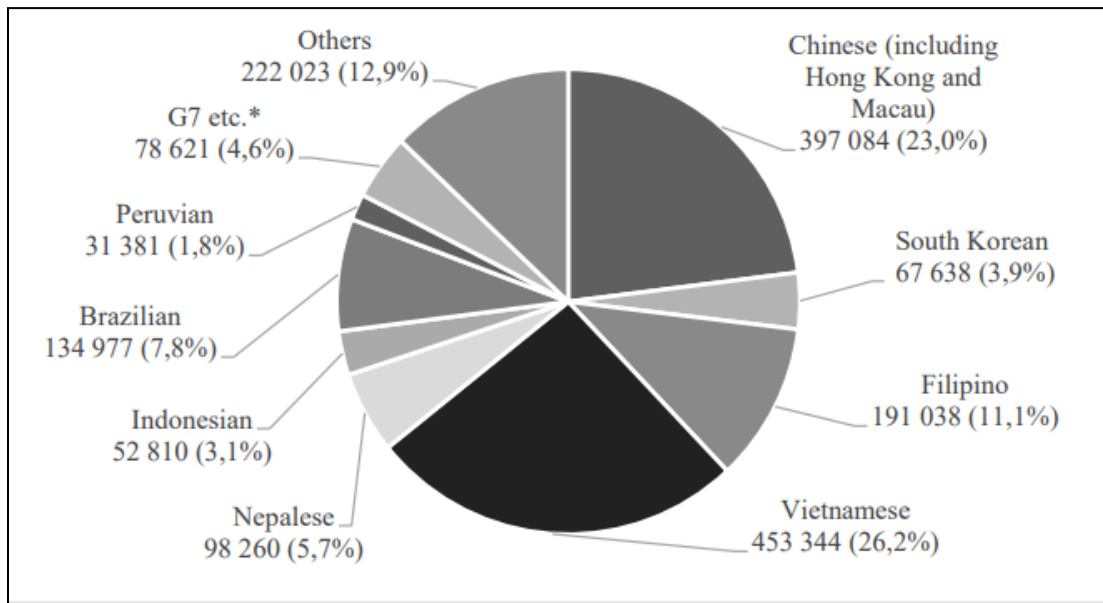


Figure 2 Foreign laborers in Japan by nationality

Source: Ministry of Health, Labor, and Welfare (2022) (1st author's translation from Japanese)

Figure 3 shows that by the status of residence, the number of foreign workers based on their social position (having a Japanese husband or wife) was the largest at 580,328, accounting for 33.6 percent of the total number of foreign workers in 2021. This was followed by 394,509 people (22.8 percent) with status of residence for professional/technical fields, and 351,788 people (20.4 percent) with TITP.

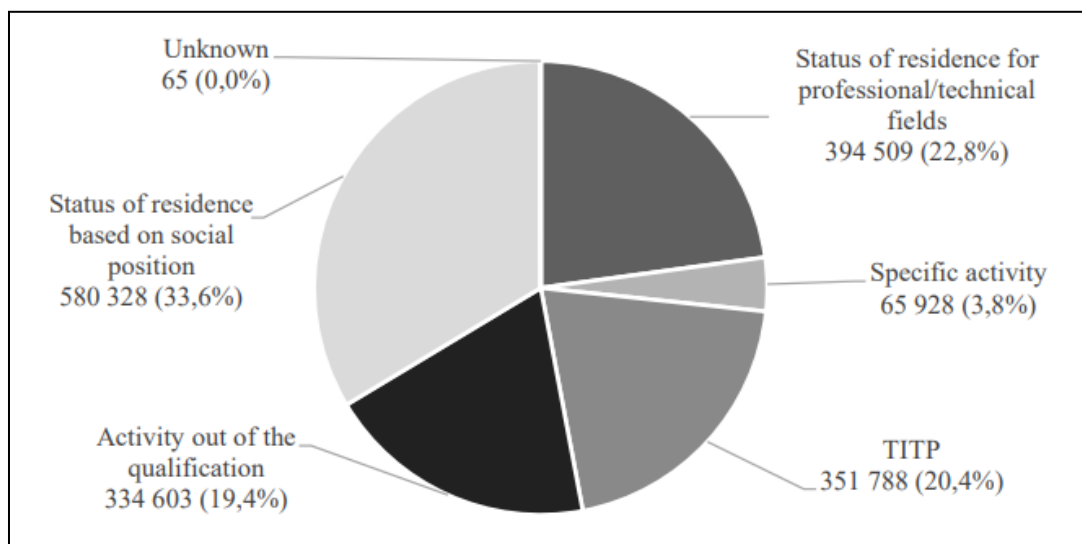


Figure 3 Foreign laborers in Japan by status of residence

Source: Ministry of Health, Labor, and Welfare (2022) (1st author's translation from Japanese)

As shown in Figure 4, in terms of the number of foreign workers by industry, most foreign workers (27%) were employed in the manufacturing industry in 2021. This was followed by the service industry (not classified elsewhere) at 16.3 percent, and the wholesale/retail at 13.3 percent.

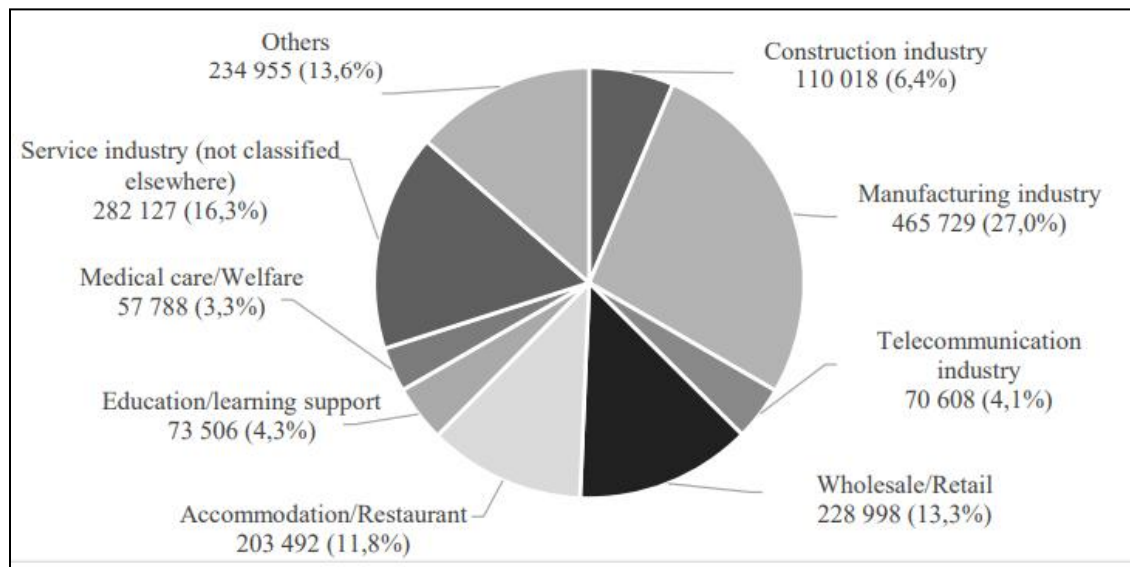


Figure 4 Foreign laborers in Japan by industry

Source: Ministry of Health, Labor, and Welfare (2022) (1st author's translation from Japanese)

CONCLUSION

As the above overview has demonstrated, the Japanese government's attitude toward labor immigrants still seems discriminatory, though the ICRRA, due to labor shortage, was relaxed more generously in comparison to a few decades ago. It has also highlighted the complexity of the Japanese 'immigration policy', which is shaped by the country's unique cultural, demographic and economic characteristics. Although both the Immigration Control and Refugee Recognition Act, and the Technical Intern Training Program have undergone revisions which are favorable for foreign workers, overall they remain relatively restrictive. Nikkeijin, those with Japanese ancestors, are given preferential treatment compared to other immigrants who do not have a Japanese blood relative since Nikkeijin are granted the status of long-term resident with unrestricted employment activities, whereas most of the others are regarded as temporary workers rather than labor immigrants, and are not granted certain rights, for example family reunion. The Japanese government inevitably prefers admitting specialized and technical labor to unskilled labor and relying on domestic resources rather than welcoming foreign workforce in general.

According to Ministry of Health, Labor, and Welfare Foreign Employment Status Notification System data, the number of foreign laborers in Japan almost quadrupled between 2008 and 2021. This substantial rise would justify the introduction of a more comprehensive labor immigration policy as well as an integration policy, although there are initiatives for the latter, for example the Multicultural Coexistence Promotion Plan, which was implemented in 2006 by the Ministry of Internal Affairs and Communications.

LITERATURE

- Chung, E.A. (2010a): Workers or Residents? Diverging Patterns of Immigrant Incorporation in Korea and Japan. *Pacific Affairs*, 83(4), pp. 675–696.
- Chung, E.A. (2010b): *Immigration & Citizenship in Japan*. Cambridge University Press, New York.
- Green, D. – Kadoya, Y. (2013): *English as a gateway? Immigration and public opinion in Japan*. ISER Discussion Paper No. 883, Osaka University and Institute of Social and Economic Research (ISER), Osaka.
- Hamaguchi, K. (2019): How Have Japanese Policies Changed in Accepting Foreign Workers? *Japan Labor Issues*, 3(14), pp. 2–7.
- Hosoki, I.R. (2016): The Potential Role of Migrant Rights Advocacy in Mitigating Japan's Demographic Challenges. In: Stephen, R.N. (ed.): *Japan's Demographic Revival Rethinking Migration, Identity and Sociocultural Norms*. World Scientific Publishing, Singapore, pp. 285–336.
- Jones, S.R. – Seitani, H. (2019): *Labour Market Reform in Japan to Cope with a Shrinking and Ageing Population*. Economics Department Working Papers No. 1568, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Kim, K. (2021): Framing Immigrant Rights in Politics: Comparative Evidence from Japan and South Korea. *Pacific Focus*, 36(2), pp. 287–315.
- Kingston, J. (2011): *Contemporary Japan: History, Politics and Social Change Since the 1980s*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Kingston, J. (2013): *Contemporary Japan: History, Politics, and Social Change Since the 1980s. Second Edition*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Kondo, A. (2002): The Development of Immigration Policy in Japan. *Asian and Pacific Migration Journal*, 11(4), pp. 415–436.
- Kondo, A. (2015): Migration and Law in Japan. *Asia & the Pacific Policy Studies*, 2(1), pp. 155–168.
- Le Bail, H. (2013): Skilled and Unskilled Chinese Migrants in Japan. *Les Cahiers d'Ebisu: Occasional Papers*, 3, pp. 3–40.
- Milly, D. (2018): Abe's Choice for Japan Thriving Migration without Immigration. *Georgetown Journal of Asian Affairs*, 4(1), pp. 20–28.

- Ministry of Health, Labor, and Welfare (2022) 「外国人雇用状況」の届出状況まとめ (令和3年10月末現在) (*List of Notification Status Table of “Foreigner Employment Status” [as of the end of October 2021]*), https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_23495.html (Downloaded: 1.11.2022.)
- Mori, H. (1997): *Immigration Policy and Foreign Workers in Japan*. St. Martin’s Press, New York.
- Morris-Suzuki, T. (2006): Invisible Immigrants: Undocumented Migration and Border Controls in Early Postwar Japan. *The Asia-Pacific Journal: Japan Focus*, 4(8), pp. 1–28.
- Strausz, M. (2021): This is not an immigration policy: The 2018 immigration reform and the future of immigration and citizenship in Japan. In: Schubert, G. – Plümmer, F. – Bayok, A. (eds.): *Immigration Governance in East Asia Norm Diffusion, Politics of Identity, Citizenship*. Routledge, London, pp. 257–276.
- Tsutsui, K. – Shin, H.J. (2008): Global Norms, Local Activism and Social Movement Outcomes: Global Human Rights and Resident Koreans in Japan. *Social Problems*, 55(3), pp. 391–418.
- Yamanaka, K. (2008): Japan as a Country of Immigration: Two Decades after an Influx of Immigrant Workers. *Senri Ethnological Reports*, 77, pp. 187–196.
- Yamanaka, K. (2010): Civil Society and Social Movements for Immigrant Rights in Japan and South Korea: Convergence and Divergence in Unskilled Immigration Policy. *Korea Observer*, 41(4), pp. 615–647.

TÖRÖKORSZÁG TRANZIT SZEREPE AZ EURÓPAI UNIÓ ENERGIAELLÁTÁSÁBAN

MÁTÉ ZSÓFIA¹

Az energiahordozók fontossága, az energiaellátás biztonsága mindennapi életünkben is előtérbe került, különösen azok hiánya, illetve csökkenő elérhetőségük révén. Az Európai Unió a világ egyik legnagyobb földgáz importőre, amely energiahordozót számos forrásból igyekszik beszerezni, ezzel csökkentve a függőséget egyik legnagyobb beszállítójától, Oroszországtól. Az Európai Unió az utóbbi évek során fontos földgázkapcsolatokat alakított ki közel-keleti államokkal, melyek Törökország segítségével áramoltatnak energiát. Törökország politikájának alappillére a híd szerep kialakításában rejlik, amelynek segítségével regionális energiabiztonsági komplexummá léphet elő. Törökország energia-összekötő, közvetítő szerepét megismerve választ kapunk arra a kérdésre, hogy vajon Törökország energiastratégiája elég erős-e ahhoz, hogy az őt körülvevő, energiahordozó paradicsomok között a mostaninál is jelentősebb befolyást szerezzen az Európai Unió energiaellátásában.

Kulcsszavak: energiaellátás, energiabiztonság, földgázellátás, Törökország, közvetítő állam

BEVEZETÉS

Amikor meghalljuk azt a szót, hogy energiahordozó, legtöbbször azonnal a földgázra, vagy a kőolajra asszociálunk, hiszen mindennapi életünkre jelentős hatást gyakorló nyersanyagokról van szó. Az Európai Unió vonzáskörében, európai uniós tagállamként főként azt tapasztaljuk, hogy a legnagyobb hangsúly az energiahordozókhoz való hozzájutás kérdésére kerül, ebből kifolyólag az energiafüggőség fogalma nem ismeretlen számunkra. Napjainkban nemcsak azok az országok meghatározók energiafüggőségi szempontból, amelyek jelentős energiaforrással rendelkeznek, hanem egy ettől kívül eső csoport, a tranzitállamok szerepe is felértékelődik. Törökország, a potenciális energiahordozó tranzitország nagy jelentőséggel bír az Európai Unió számára.

A tanulmány elsődleges célja feltérképezni, hogy Törökország milyen lehetőségekkel rendelkezik a földgázszállítás terén és lehetőségei alapján milyen szerepet tölt be az Európai Unió energiabiztonságában, valamint energiaellátásában. A tanulmány három fő fejezetre osztható. Az első részben az energiabiztonság fogalmának megismerése áll a középpontban, melynek elméleti meghatározása során áttekintem a földgázbiztonság fogalmát, melyet az energiabiztonság és a geopolitika kapcsolatának megvilágításában elemzek, majd bemutatom az Európai Unió energiabiztonságának alapjait.

¹ egyetemi hallgató, Széchenyi István Egyetem, Nemzetközi Tanulmányok alapszak, E-mail: mathezso0713@gmail.com

A tanulmány második nagy egysége Törökország földgáztranzit szerepét vizsgálja abból a szempontból, hogy szigetelő államként geostratégiaiul milyen szerepet tölt be az őt körülvevő regionális biztonsági komplexumok metszeteként, és hogy ebben a pozícióban milyen szerepet tölt be az Európai Unió földgázellátásában. A tanulmány harmadik nagy egysége párhuzamosan tesz utalásokat Törökország és az Európai Unió földgázellátási lehetőségeire a jövőben, valamint arra, hogy Törökország szerepe miként fog változni az Európai Unió energiabiztonságának fenntartásában.

ENERGIABIZTONSÁG

Az energiabiztonság kérdése napjainkban fontos politikai és gazdasági kérdés, fogalma komplex terminológiaiaként van jelen, amely nemcsak azt foglalja magában, hogy az országok hogyan vannak ellátva energiahordozóval, hanem azt is, hogy ezeket a folyamatokat milyen gazdasági és politikai kapcsolatok által valósítják meg (Dobos 2010). Az energiahordozók birtoklása manapság a nemzetközi kapcsolatok és konfliktusok mozgatórugója, hiszen a világ energiaigénye folyamatosan növekvő tendenciát mutat, amit az energiával rendelkező exportáló országoknak kell kielégíteni.

Az energiabiztonság fogalmával egyidejűleg beszélhetünk az energiapolitika és energiastratégia fogalmakról is, amelyek mind egymással szoros összeköttetésben állnak. A biztonságos energiaellátáshoz biztos energiastratégiákat megalapozó energiapolitikára van szükségünk, hiszen az ellátás biztonságának veszélybe kerülése gazdasági és társadalmi problémákhoz vezet az adott országok életében (Colgan 2009).

AZ ENGERIABIZTONSÁG TERMINOLÓGIÁJÁNAK ÁTTEKINTÉSE

Minden állam gazdaságának szüksége van energiahordozókra a működéshez. Az energiahordozók jelentőségét elnevezésük hordozza, hiszen az energiaellátottság alapvető feltétele annak, hogy egy állam sikeresen fent tudjon maradni. Az energiahordozók megléte, vagy az azzal járó szűkösség az országok biztonságpolitikai kérdéskörébe tartozik, így maga a fogalom, az energiabiztonság legkönnyebben ezzel a gondolatmenettel magyarázható.

Az energiabiztonság definiálása országonként eltérő, nagyban összefügg azzal, hogy hogyan határozza meg az adott ország az energiastratégiáját. Amennyiben egy ország rendelkezik elegendő mennyiségű energiahordozóval az országának ellátásához, valamint ezzel gazdasági kapcsolatokat alakít ki, üzletel, akkor az energiastratégia *offenzív értelmezéséről* beszélünk. Ez a stratégia annak fontosságát hangsúlyozza, hogy megfelelő felvevőpiacokat kell kutatni, értékesíteni kell az energiahordozókat, valamint a világpiacra kerülve nyereség megszerzésére kell törekedni (Dobos 2010).

Ezzel szemben, ha az országok arra építik fel az energiabiztonságról szóló stratégiájukat, hogy az energiaellátásukat biztosítani szükséges, akkor *defenzív értelmezésről* beszélünk (Dobos 2010). Ezek az országok nem rendelkeznek elegendő mennyiségű energiahordozóval ahhoz, hogy országuk energiaigényét ellássák, így importra szorúlnak. Ezen elv alapján energiafüggővé

válnak, melynek alapja a jó nemzetközi kapcsolatok kialakítása annak érdekében, hogy az energiabiztonságuk ne kerüljön veszélybe.

A földgázbiztonság mint fogalom az energiabiztonság fogalmából ered, az energiabiztonság egyik legfontosabb eleme, hiszen amikor energiáhozjárókról beszélünk, rögtön a földgáz és kőolaj meglétére vagy hiányára asszociálunk. Az energiabiztonság fenntartásához, és ezen belül a földgázbiztonság fenntartásához megfelelő infrastruktúrával kell rendelkezniük az országoknak, amellyel energiaigényük fenntartható és ellátható.

A világ földgázigénye hosszú évek óta növekvő tendenciát mutat, évente 4,5%-kal nő a globális fogyasztás (Tongori 2020). 2020-as adatok szerint a világ földgázkészlete 188,1 ezer milliárd köbmétert tesz ki, amely előreláthatólag, az igények növekedését is beleszámolva még 49 évig tudja ellátni a világ fogyasztását (Kardos–Gálosi-Kovács 2018). A megnövekedett energiaigény eredményezi azt, hogy számos ország gazdasági, valamint geopolitikai jelentősége emelkedett, köztük Törökország, valamint a Közel-Kelet térsége vonzó a nemzetközi kapcsolatok színterén.

A világ legnagyobb földgázlelőhelyei az Amerikai Egyesült Államokban, Kanadában, Oroszországban és a Közel-Keleten találhatóak. A legnagyobb bizonyított földgázterületek a Közel-Kelet térségeihez köthetők, itt található a világ gázkészleteinek a 38,4%-a (Selján 2016). A földgáz kitermelésének legfőbb mozgatórugói szintén az előbb említett országok, de a Közel-Keleten külön kiemelendő Irán szerepe. A földgáz előreláthatólag 2040-ig a világ első számú energiáhozjárójának szerepében tetszeleg, így kijelenthetjük, hogy jelenleg a földgáz aranykorát éljük, meghatározza mind a nemzetközi kapcsolatok, mind a világ működését is (Zsuga 2017).

Ahhoz, hogy a világkészlet kimerülését ismerve fenn tudjuk tartani a földgázbiztonságot, új technológiák felé szükséges nyitni globálisan. Az utóbbi években jelentősen megnőtt az LNG² hálózatok és infrastruktúrák kiépítésének mértéke, valamint a palagáz kitermelése is. Az LNG-használat növekedésének megalapozói 2018-as adatok szerint Ausztrália (15 milliárd köbméter), az Amerikai Egyesült Államok (11 milliárd köbméter), valamint Oroszország (10 milliárd köbméter) (Sólyom 2019). Az LNG hálózatok működtetéséhez még nem mindenhol rendelkeznek az országok megfelelő infrastruktúrával, de a jövőt illetően már látható, hogy az LNG technológiák szerves részei lesznek a földgázbiztonságnak.

Mielőtt az egyik épp földrajzi elhelyezkedése révén releváns állam, Törökország szerepére rátérnék, bemutatom az Európai Unió energiabiztonságával és energiafüggőségével kapcsolatos főbb pontokat.

² LNG: liquefied natural gas, / cseppfolyós földgáz: folyékony földgáz cseppfolyós halmazállapotú, -161°C hőmérsékleten tárolt, a víznél kisebb sűrűségű (430-480 kg/m³), színtelen, szagtalan, kémiaiilag passzív folyadék. A cseppfolyós földgáz, ugyanolyan mennyiségű gáz halmazállapotú energiáhozjáróhoz képest hatszázszor kisebb helyet foglal el, így tartályokba töltve nagy mértékű energiáhozjáró szállítására képes (Gácsi 2018).

ENERGIABIZTONSÁG AZ EURÓPAI UNIÓBAN

Az Európai Unió energiabiztonsága az uniós energiabiztonságra kidolgozott stratégiája alapján értelmezhető. A mai energiasztratégiának fontos alapja 2014-ben született meg, ez a European Energy Security Strategy. Ezt alapul véve született meg a Framework Strategy for a Resilient Energy Union with a Forward-looking Climate Change Policy 2015-ben (Papanikos 2015), amely azt fogalmazta meg, hogy az Európai Unió tagállamainak együttes célja a közös energiapolitika felé történő elmozdulás. Az uniós energiabiztonság alappillére a biztonságos energiaellátás, ezen belül is az energiaellátást akadályozó zavarok kezelése, amely az energia áramoltatását bármilyen módon elmozdíthatja a működési állapotból. Az Európai Unió energiapolitikája megköveteli a tagállamok közötti regionális együttműködést, az egységes nemzetközi kommunikációt a beszállítókkal szemben, így a tagállamok közötti energiastabilitás, valamint az európai energetikai rendszereinek működése sem kerül veszélybe.

Az energiasztrégiával összhangban az energiaunió energiapolitikai célokat fogalmazott meg, amelyek összefoglalják az EU által megoldandó energetikai feladatokat, valamint alapul szolgálnak a későbbi intézkedések számára is. Az energiaunió pontjai a következők: biztonság, szolidaritás és bizalom, teljes mértékben integrált belső energiapiac, energiahatékonyság, éghajlatpolitika és a gazdaság széndioxid-mentesítése kutatás, valamint az innováció és versenyképesség (Lovas 2021; European Commission n.é.).

Mivel az Európai Unió a világ földgázkészleteinek nem egészen 2%-ával rendelkezik, így más országokra van utalva az ellátás szintjén, ezért szükség volt a megfelelő energiasztratégia kialakítására. Az Európai Unió földgázszükségleteinek 60%-át importálja jelenleg, ugyanakkor ez a szám a jövőben valószínűleg növekedni fog, elérheti akár a 80%-ot is (Deák 2020). Az Európai Unióban, illetve európai szinten vannak olyan országok, amelyek a világ földgázkészleteinek listájában versenyképes helyet foglalnak el, ugyanakkor ez a megállapítás nem igazolja azt, hogy felvehetik a versenyt az orosz, vagy egy OPEC állam készleteivel. Norvégia 2015-ben 117,200 millió m³ földgázt termelt, Hollandia 47,460 millió m³-t, ezek az országok nemzetközileg is jó eredményeket produkáltak (Deák 2020). Az Unió legnagyobb földgázexportőre Oroszország, melyet Norvégia, majd Katar követ.

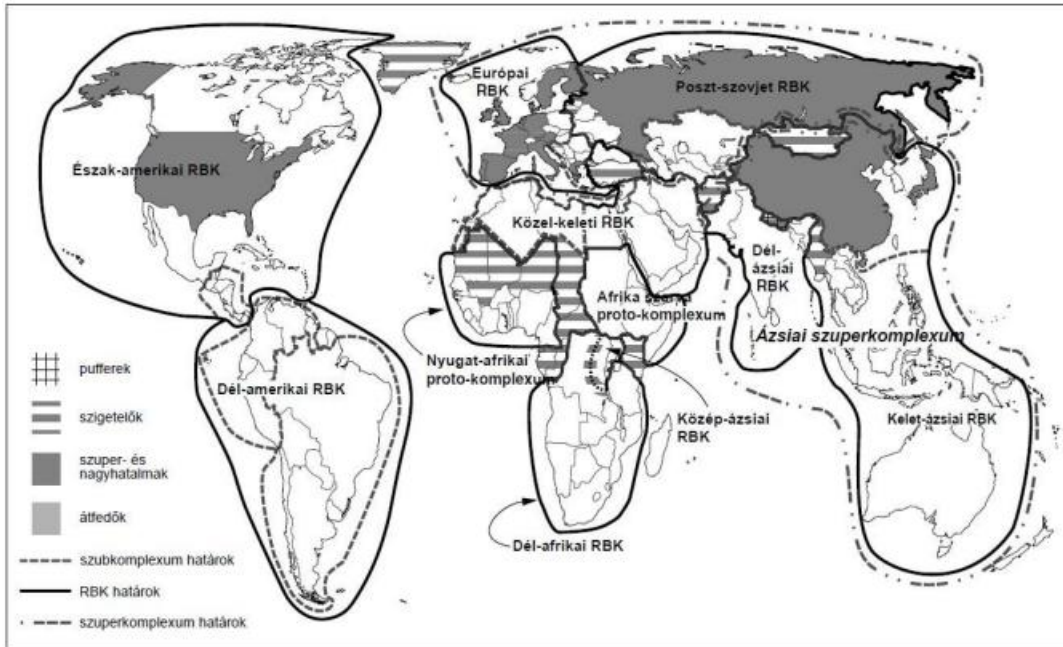
Az Európai Unió számára Oroszország régóta nagyon fontos partner, hiszen a kelet-közép-európai országokat tekintve szinte egyedüli beszállítóként látja el az országokat. Ezek az államok nagyrészt olyan államok, amelyek a rendszerváltás előtti időszakban szovjet befolyás alatt álltak. Ugyanakkor Oroszországnak célja volt az, hogy a nyugat-európai földgázellátásban is nagyobb szerepe legyen, így az évi 200 milliárd köbméter gáz nagy hányada, akár az exportált gáz kétharmada is áramolhat a nyugat-európai térségbe is (Giday–Fritsch 2022). A Gazprom európai uniós tagállamok számára, az Unió tagjelölt államaiba, valamint nem uniós európai országok számára is biztosít földgázt. Az európai országokba az utóbbi években az Északi Áramlat 2-n kívül a Jamal, a Testvériség (más néven Transz-Szibériai csővezeték), a Déli Gázfolyosó vezetékai (TANAP, TAP, Dél-kaukázusi gázvezeték), a Török Áramlat, valamint a Kék Áramlat vezetékai szállítottak gázt.

Az uniós energiapolitikában saját készletek hiányában számolni kell azzal, hogy bármilyen zavar vagy konfliktus súlyos hatással lehet az energiabiztonságra, ezért szükséges volt kidolgozni olyan terveket, amelyeket vészhelyzetben életbe lehet léptetni. Az Európai Uniónak fontos célja a jövőben, hogy földgázpartnereinek listáját bővíteni tudja, ezért szoros együttműködés alakult ki Törökországgal az utóbbi évtizedekben. Az orosz gáz az európai földgázbiztonság fontos tényezője, ugyanakkor számolni kell azzal, hogy az oroszoktól való függés hosszú távon gondot fog okozni Európa energiabiztonságának. Az új földgázpartnerek mellett új útvonalak megépítését is támogatja az Unió, ezért stratégiaileg fontos helyet foglal el a Déli Gázfolyosó, valamint a Kaszpi-tenger térségének felfedezése az európai uniós államok számára. Az új kapcsolatok és új útvonalak segítségével az EU-ban keletkező importigény növekedését és az orosz gáztól való függést egyazon időben lehet kezelni, ugyanakkor ez egy nagyon hosszú folyamat, amit az Európai Unió nem képes azonnal kezelni.

TÖRÖKORSZÁG MINT ÖSSZEKÖTŐ ÁLLAM: SZEREPE AZ EURÓPAI UNIÓBA IRÁNYULÓ FÖLDGÁZTRANZITBAN

Az Európai Unió energiabiztonságának rövid, valamint hosszú távon is fontos kérdése a földgázellátottság és a földgázimport problémája, mivel az Európai Unió működéséhez szükséges energiát saját nagy készlet hiányában más helyekről szerzi be. Az Unió Oroszországtól való függése napjainkban is számottevő, ugyanakkor a földrajzi fekvése miatt Törökország szerepe is felértékelődött. Törökország úgynevezett tranzitországgként működik, mivel a növekvő energiafogyasztású Uniónak hidat képez a Kaszpi-tenger és a közel-keleti térség energiahordozói között. Törökország helyzete napjainkban nemcsak az uniós országok ellátását és energiabiztonságát befolyásolja, hanem a saját energiaellátását is geopolitikai fekvéséből adódó szerepéből biztosítja.

A nemzetközi kapcsolatok színterén folyamatos volt egyes régiók felemelkedése, valamint bukása is. Régiókon belül minden államnak megvan a maga feladata, illetve helye a nemzetközi színtéren. Vannak olyan országok, amelyeket a nemzetközi élet 'kívülálló országnak', vagy más néven ütközőállamnak nevez (Tongori 2020). Ezek az államok egy-egy régióknak a periferiáján találhatók, és ugyan gyengének vannak titulálva, mégis egyedi pozíciót tudtak kialakítani nemzetközi vonalban (pl. Afganisztán). A regionális biztonsági komplexumok elmélete ezeket az államokat szigetelő államoknak nevezi (Ájben–Biró 2022). Szigetelő államnak lenni nem más, mint kívülállónak lenni, tehát egy regionális biztonsági komplexummal sem képes kapcsolatot kialakítani, régiók közé beékelődött entitás.



1. ábra Regionális biztonsági komplexumok

Forrás: Tongori (2020), 56. o.

Törökország egy szigetelő állam, hiszen az európai, a közel-keleti és a posztszovjet biztonsági komplexumok között helyezkedik el, nem vált egyiknek sem a részévé. Törökországnak szigetelő államként lenne rá esélye, hogy bármely komplexumhoz csatlakozzon, erre a beépülésre három lehetősége van (Barrinha 2014). Az első, hogy a szigetelő állam egy adott komplexum mellett fellép a béke fenntartása érdekében. A második, hogy régió belül olyan belső változások zajlanak le, amik azt eredményezik, hogy a szigetelő állam is képes beleolvadni egy komplexum működésébe. A harmadik, hogy maga a szigetelő állam belső működése változik olyan irányba, hogy képes azonosulni egy adott régióval.

Törökország nem tipikus szigetelő állam, hiszen a fogalom szerint egyik komplexummal sem tud azonosulni, nem tud egyikkel sem egyesülni, habár Ankara minden régió felé tevékenykedik, ezt bizonyítja az, hogy a szomszédos régiók között képezi azt a bizonyos hidat, amit az energiaellátásban való részvételben érvényesít. Ezek alapján kijelenthetjük, hogy az ország maga ellen kormányoz, hiszen vezető szerepet először régió belül szükséges elérni ahhoz, hogy akár egy adott kontinensen, vagy globálisan elismerésre tegyen szert. Ugyanakkor a három régió, ami körülveszi Ankarát, kifejezetten különböző, tehát Törökország kulturális-, valamint gazdasági identitása befolyásolhatja, hogy melyik komplexumhoz kötődne jobban. Az ország továbbra is orientálódik mindegyik lehetőség felé, hiszen maga az ország működését tekintve nem besorolható egyik csoportba sem, mivel mindegyikhez szoros szálak fűzik. Szintén fontos megemlíteni, hogy a sokszínűség, és a különböző orientációk miatt a konfliktusok veszélye is fennállna mindegyik komplexum esetében.

TÖRÖKORSZÁG GÁZVEZETÉKEI ÉS A FÖLDGÁZPIAC

Törökországban a földgázáramlás fontos vezetékek segítségével valósul meg nap mint nap, amiket a BOTAS³ üzemeltet: a Transzbalkán vezeték, a Kék Áramlat, Dél-Kaukázusi vezeték, Kelet-Anatóliai vezeték, a Török Áramlat és a TANAP. A már üzemelő földgázvezetéseken kívül Törökországban is használatosak már az új technológiák, valamint az alternatív energiaáramoltatás eszközei, így LNG terminálok és úszó terminálok is segítik a közvetítő állam munkáját (Tongori 2020). Az Európai Unió energiaellátásában jelenleg a TANAP, valamint a Török Áramlat a két legjelentősebb földgázvezeték, amely nagy mennyiségű energiát juttat a térségbe.

A TANAP földgázvezeték nem csak Törökország gázpiacának fejlődését eredményezte, hanem az azeri-török kapcsolatok elmélyülését geopolitikai megközelítésben. Az azerbajdzsáni Shah Deniz gázmezők felé már az 1990-es évektől orientálódik Törökország, ugyanakkor az Európai Uniónak is megnőtt a figyelme az ország energiahordozói iránt (Marosvári 2012). A Déli Gázfolyosó által a TANAP-on keresztül áramlik a gáz Európa felé, így a Kaszpi-tenger kincsei összeköttetésben állnak az európai felvevőpiaccal.

A TANAP működésével az európai energiabiztonság növekedésnek indult, valamint a törökökkel és az azeriekkel kialakult kapcsolatnak köszönhető az is, hogy 2022 júliusában az Európai Unió és Azerbajdzsán megállapodást kötött arról, hogy növelik az eddig tervezett gázmennyiséget, így 2027-re akár 20 milliárd köbméter gázt is szállíthatnak Európába (Sergeeva 2023). Az azeri-török kapcsolatok elősegítik továbbá azt is, hogy Európa számára Azerbajdzsán megbízható partnerré váljon.

Az Európai Unió energiaellátásában részt vevő másik fontos földgázvezeték a Török Áramlat, amely Oroszországtól szállít gázt Európa felé. A három országnak itt is megjelennek a különböző energiabiztonsági alapelvei, és hiába tűnik úgy, sem Európa, sem Törökország számára nem csökken ezzel a vezetékkel az orosz gázfüggősége, hiszen a Török Áramlat gyakorlatilag a Déli Áramlat utódjaként is tekinthető.

A Török Áramlat teljes kapacitása 31,5 milliárd köbméter, ami Anapa városából, Oroszországból indul. Oroszország számára fontos, hogy a Török Áramlat az ő irányítása alatt is működjön, hiszen ez a vezeték az onnan importált gázt szállítja, valamint a Török Áramlat felépítése orosz projekt volt, aminek a teljes tengeri szakaszát Oroszország finanszírozta. Törökország számára fontos összekötő ez az Áramlat, tranzitország jellegét illetően. Mivel a Török Áramlat több szálon fut, a két szárazföldi szál a Gazprom és a BOTAS 50–50%-os felügyelete alatt áll, ezzel a részesedés is ebben az arányban került megállapításra (Tongori 2020).

³ A BOTAS török állami tulajdonú kőolaj- és földgázipari vállalat, amely csővezetéseket működtet, és ezekkel kereskedik, 1974-ben jött létre, amely eredetileg a Kirkuk-Ceyhan-olajvezeték megépítésére és üzemeltetésére kezdett el működni. A BOTAS működteti a Ceyhan-Kirikkale Batman-Dörtyol és a Selmo-Batman olajvezetéseket is, ezen kívül 4500 kilométer hosszú földgázvezeték-hálózat és LNG terminálok is a felügyelete alatt állnak.

TÖRÖKORSZÁG GEOSTRATÉGIAI HELYZETE ÉS A CENTRUMMÁ VÁLÁS STRATÉGIÁJA

Törökország elhelyezkedése miatt kedvező helyzetben van a nemzetközi energiapolitikát illetően, hiszen a Törökországot körülvevő országok és térségek a világ kőolaj- és földgázkészletének 70%-át birtokolják. Törökország geostratégiáját nagyban meghatározza az, hogy milyen államokkal van körülveve, továbbá, hogy ezekkel az országokkal milyen kapcsolatot létesít. Északról, keletről és délről összekötő, közvetítő szerepet tölt be, energiát áramoltat különböző térségekből, amelyekkel kapcsolatban van, valamint saját felhasználásra is importál energiahordozót. Negyedik szomszédjával, nyugatról az Európai Unióval határos, amely Törökország legfontosabb importpartnere.

Európa számára Törökország földgáza eddig kiegészítő jelleggel szolgált, ugyanakkor a jelenleg zajló orosz-ukrán háború változásokat hozhat a következő években, ugyanakkor ahhoz nem férhet kétség, hogy ebben a helyzetben Európa számára felértékelődnek a Kaszpi-tenger energiahordozói, amelyeket Törökországon keresztül tud megszerezni. Az Európai Unióra és Törökországra is igaz általánosságban, hogy az orosz földgáztól függenek, és mindent összevetve tartanak attól, hogy Oroszország a gázt előbb-utóbb politikai fegyverként is használja, ezért hosszú távú cél ezt a kockázatot csökkenteni, mert az országok energiabiztonsága veszélybe kerülhet.

Törökország energiapolitikája az utóbbi években hatalmas változásokon ment keresztül. Tervei és céljai megtervezésével új utat nyitott annak a lehetőségnek, hogy a török földgáz hub létrejöjjön (Kozma–Egeresi 2020). A földgáz-hubok gázinfrastruktúrák központjait jelentik, amelyek árazási központként is működnek. A hubokhoz fejlett gáztározó infrastruktúrára, megfelelő mennyiségű beszerzési forrásra, csővezetésekre és LNG-re is szükség van. Törökország célja lenne egy olyan fizikai hub létrehozása, amely nagyméretű gáztározókkal fizikai csomóponttal működne, földgázpiaccal kombinálva (Rzayeva 2018). Ugyan Törökország helyzetére már most is használják a hub kifejezést, még nincs azon a fejlettségi szinten, hogy valóban azzá válhasson. A hub megnyitja annak a lehetőségét, hogy egy nagyon fejlett földgázpiacot legyen képes kifejleszteni egy adott ország, ezzel pedig olyan kereskedelmet létrehozni a partnereivel, amelyen gyorsan áramlik az energiahordozó.

Európa számára rendkívül előnyös lenne a török földgáz hub, hiszen országai, de főleg a volt szovjet államok erősen függenek az orosz földgáztól. A teljes függőséget nem tudná feloldani Törökország, de mindenképpen jobb helyzetet tudna teremteni Európa számára, valamint minden olyan állam számára is, amelyek Törökországgal kapcsolatban állnak, hiszen egy geopolitikailag fontos csomópont alakulna ki. Törökország ezáltal Azerbajdzsánt, a Közel-Keletet, Türkmenisztánt is képes lenne összekötni az Unióval.

Ugyan Törökország számára is fontos kérdés az, hogy mennyire függ az orosz gáztól, egy földgáz hub valószínűleg enyhítené ezt a problémát, hiszen Ankara az iráni, azeri, algériai, türkmenisztáni, stb., földgázt az oroszsal együtt értékesítené, így az uniós energiabiztonság is növekedne Törökországgal együtt, ezzel egy versenyképes kereskedelem megnyitása kezdődhetne a földgázpiacon (Taglianpietra 2014).

MIT HOZ A JÖVŐ?

Az Európai Unió földgázellátottságával kapcsolatos jövőképeinek meghatározása arra a tényre épül, hogy az Unió a jövőben is a világ legnagyobb energia importőre és földgáz importőre marad. Az Európai Unió energiafogyasztásának 24%-a származott földgázból az utóbbi években, ugyanakkor ez a jövőre vonatkozóan növekedni fog, 2030-ra akár a 30%-ot is elérheti (Eperjesi 2014).

Az energiapolitika és energiastratégia megújítása releváns kérdés az uniós tagállamok számára, így évek óta különböző projektekkel és új stratégiák bevezetésével próbálják enyhíteni az Európai Unió energiaproblémáit. A jövőre nézve négy fontos stratégiai pontot fogalmaztak meg, amelyek az Energia 2020 stratégia alapelveinek is megfelelnek. Ezek az orosz földgáztól való függés csökkentése, az új területek felé orientálódás, külön kiemelve Törökország tranzit szerepének igénybe vételét, ezzel elérve a Közel-Kelet és a Kaszpi-tenger térségének energiahordozó paradicsomait, a meglévő gázvezetékek fejlesztését, továbbá rendszerösszeköttetések kialakítását, valamint egy új energiastratégia felállítását, amely a tervek szerint 2030-ra teljesítené be az Európai Unió fejlődési céljait (Eperjesi 2014).

Az Európai Unió energiabiztonságának legnagyobb kihívása az orosz földgáztól való függés leküzdése, hiszen az Oroszországból érkező földgáz számos vezetéken keresztül, valamint több tranzitállam közvetítésével érkezik az Unió térségébe. A nemzetközi politikai élet számos alkalmat tud felmutatni, amikor Európának hátránya származott az orosz földgázhoz való ragaszkodásból, valamint a 2022-ben kirobbant orosz-ukrán háború is az egyik példája annak, hogy Oroszországnak potenciális fegyvert is jelenthet az energiahordozó. Már 2006-ban, valamint 2009-ben is előfordultak olyan alkalmak, amikor az orosz vezetéseken egy ideig akadozott, vagy egyáltalán nem érkezett gáz, ezért az Unió azzal kívánta a problémát orvosolni, hogy a tranzitállamokat, tehát Ukrajnát és Fehéroroszországot kikerülve közvetlenül köti össze az európai országok valamelyikét az orosz földgázvezetékkel. Ezek a projektek többek között az Északi Áramlat, valamint a Török Áramlat megépítésével és működtetésével valósultak meg, amelyek példái annak, hogy a függés csökkentésére való törekvés még inkább függővé tette az Uniót. Azért, hogy az Unió ezt a problémát végleg orvosolni tudja, olyan forradalmi megoldásokra van szükség, mint például alternatív beszerzési forrásokat találni, valamint új legnagyobb beszállítót találni, majd ezen egységek birtokában az egységes liberális piac kiépítésével új fejezetet tudna nyitni az Unió energiastratégiája.

A Kaszpi-tenger, valamint a Közel-Kelet régiója lehetne Európa számára a legkézenfekvőbb megoldási lehetőség, hiszen Törökország összekötő szerepének segítségével egyre több projekt valósul meg e térségek energiahordozóinak kiaknázására. Jelen állás szerint elmondható, hogy nemcsak az Európai Uniónak, de Törökországnak is az egyik legfontosabb földgázpartnere Oroszország, ezért mindkét térségre igaz, hogy a probléma forrása innen ered.

Az Unió Törökországgal való kapcsolata ugyan megoldást nyújthat a térség számára, ugyanakkor ez nem befolyásolja azt, hogy az európai energiapolitika más alternatívában gondolkozzon. Az LNG-ből keletkezett földgázellátás mindössze 20%-ot tesz ki az uniós

földgázellátásában, ennek növelése szintén a 2030-ra tervezett célok hangsúlyos része, amely legalább 10%-os emelkedéssel számol, hiszen Európa az amerikai LNG-k exportjából a Törökországból érkező Déli-Gázfolyosó működésének segítségével is nyer energiát, azonban jelentőségének még növekednie kell ahhoz, hogy az európai energiabiztonságot nagyobb hányaddal tudja támogatni (Európai Bizottság 2015). A Déli Gázfolyosó megépítése óta a legfőbb cél az volt, hogy Európa legnagyobb orosz földgázfüggésben lévő országainak energiaellátása biztosított legyen, ebben az amerikai, török, valamint közel-keleti térségek együttműködése szükséges, hogy a tervezett célok elérése is biztosítva legyen.

Az uniós törekvések olyan stratégiát szeretnének kialakítani, hogy egységes fejlesztés révén olyan energiabiztonságot érjen el az Unió, amely ugyan továbbra is energiafüggő térség marad, de megfelelő rendszereivel, infrastruktúrájával, valamint a megfelelő nemzetközi kapcsolatokkal ne az energiafüggőség tudata domináljon, hanem a stabil lábakon álló energiabiztonság, amely a térségben a felmerülő problémák nagy részét probléma nélkül orvosolni tudja.

ÖSSZEGZÉS

Az Európai Unió energiapolitikája számos változáson ment keresztül az utóbbi évtizedekben, melynek alapja mindvégig az energiafüggőség ténye volt. Energiahordozók hiányában az Uniónak olyan energiastratégiát kellett létrehoznia, amely segítségével a tagállamok energiaellátása biztosított. Az Unió energiabiztonságában Oroszországnak eddig vezető szerepe volt, ugyanakkor a földgázpiacon történt változások lehetőséget nyújtanak arra, hogy a kínálati oldal bővülésének köszönhetően új kapcsolatokat alakítson ki a földgázpiacon, ezzel közel kerülve a Közel-Kelet és Európa közötti szigetelő államhoz, a régiók közötti energiahíd-szerep betöltésére törekvő Törökországhoz.

Az energiabiztonság fogalmát körbejárva láthatjuk, hogy ez a fogalom valójában minden ország esetében a saját helyzete alapján alakul. Amennyiben egy országban számos energiahordozó található, az országok arra a stratégiára rendezkednek be, hogy energiahordozóikkal a piacon előnyös helyre tudjanak kerülni, valamint számos ország energiaellátását tudják biztosítani, ezzel a legtöbb esetben függőséget kialakítva azokban az országokban, amelyek folyamatos behozatalra szorulnak.

Az Európai Unióban energiahordozó hiányában az energiabiztonság fogalma valójában azzal egyenlő, hogy az ellátást hogyan és milyen országok által tudják biztosítani. A globális földgázpiac változásai hatással voltak az Európai Unió energiabiztonságára, hiszen a kínálati oldal bővülése új utakat nyitott meg az energiaszegénységgel küzdő területnek. A változások alapján az uniós energiapolitika törekvései két fő cselekvési irányra támaszkodnak: a földgáz-diverzifikáció és a saját, belső hatékonyság növelése. A diverzifikáció főként arra a tényre épül, hogy a jövőben nem csak ajánlott, hanem az Uniónak a saját energiabiztonságának fenntartása érdekében szükséges lesz csökkenteni Oroszország befolyását a térségben, hiszen ez nem csak akadályozza a fejlődésben, hanem folyamatosan számolni kell azzal a veszéllyel, hogy az energiaáramlásban kimaradások történhetnek. Azért, hogy ez a jövőben megváltozzon, az

Európai Unió a Déli Gázfolyosó szerepének növelésében, és az LNG hálózatok növelésében látja a megoldást.

Kutatásom során arra az eredményre jutottam, hogy az Európai Unióban a földgázellátás biztosítása egy folyamatosan fennálló és fontos prioritás, hiszen a földgázimport, valamint a földgázellátás biztosításához egy komoly, egységes, egyetértést megkövetelő stratégia szükséges. A török földgáztranzitban rejlő lehetőségek alapja az, hogy Törökország a Közel-Kelet, Oroszország, valamint az Európai Unió között helyezkedik el, ezzel stratégiaileg fontos szerepet tölt be az energiát adó, valamint energiát fogadó térségek között, ezzel megszerezve a centrum térségekre jellemző előnyöket.

Törökország földrajzi fekvése miatt fontos kapcsolódási pont az Unió számára, hiszen számos földgázvezeték segítségével elérnek minket a Közel-Kelet és a Kaszpi-tenger energiahordozói. Törökország kezdeti sikere annak a ténynek tudható be, hogy földrajzi fekvésének köszönhetően olyan centrum szerepet tölt be, amely összeköti Oroszországot Európával, valamint a Közel-Keletet Európával. A Déli Gázfolyosó, valamint a TANAP és a TAP működése Törökország centrum szerepének kialakításában olyan szerepet tölt be, amely nem csak az Európai Unió energiabiztonságának fenntartásához járul hozzá, hanem a sajátjához is. Törökországra az Unióhoz hasonlóan elmondható, hogy energiahordozó hiányában jelentős importra szorul, amelyet szintén, az Unióhoz hasonlóan, Oroszország áramoltat a Török Áramlaton keresztül. A Török Áramlat szintén központi eleme a török, illetve az uniós földgázellátásnak, ugyanakkor mindkét ország céljai megkövetelik azt, hogy a jövőben ez változzon. Törökország kiemelt célja az orosz függés csökkentésén kívül az energia-csomópont és energiahíd szerep kialakítása, amely az Európai Unió energiával való ellátása révén számos előnyhöz tudja juttatni az országot a régió belül, hiszen ezáltal potenciális tranzitországgá válik, megszerezve a befolyást az Európai Unió energiaellátásában. Törekvéseinek háttérében a török-azeri kapcsolat áll, hiszen az Európai Unió legfőbb célja, hogy a térséggel alakítson ki biztos kapcsolatot, amely Törökország együttműködésével valósulhat meg. Törökország és az Európai Unió kapcsolata energiaellátási szempontból hasznos, mindkét országnak pozitív kimenetelű változásokat hozhat a jövőben, amennyiben az ezen túlmutató egyéb kérdések (Törökország csatlakozási törekvése az Unióba, török-uniós kultúrák közötti konfliktusok, stb.) nem befolyásolják a jövőre kidolgozott energiabiztonsági terveket.

Törökország egyre nagyobb szerepet kap az Európai Unió energiaellátásában, hiszen a Déli Gázfolyosó és a Török Áramlat működésével jelentősen hozzájárul az uniós energiabiztonság ellátásához, amely a jövőben nagyobb szerepet is vállalhat, amennyiben a jelenlegi törekvések megvalósításra kerülnek. Az Unió energiapolitikája törekszik arra, hogy az országok között megfelelő összeköttetések révén egység alakuljon ki, amelyben az országok nemcsak a saját, hanem egymás energiabiztonságának fenntartásáért is tudnak felelni. A következő évek kritikusak lesznek a kérdések megválaszolásában, mind az uniós energiapolitikai stratégia, mind a török törekvések tekintetében.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ájben K. – Biró D. (2022): A Dél-Kaukázus Oroszország és Törökország metszéspontjában. *Külügyi Műhely*, 4(1), 97–124. o.
- Barrinha, A. (2014): The Ambitious Insulator: Revisiting Turkey's Position in Regional Security Complex Theory. *Mediterranean Policy*, 19(2), pp. 165–170.
- Colgan, J. (2009): The International Energy Agency. *GPPi Policy Paper*, 6, pp. 1–20.
- Deák A. (2020): Az Európai Unió energiaimport-függőségének vizsgálata az ezredfordulót követően. *Területi Statisztika*, 60(4), 425–460. o.
- Dobos E. (2010): Az energiaellátás biztonságának elméleti kérdései. *Nemzet és Biztonság*, 3(10), 36–44. o.
- Egeresi Z. (2018): Törökországnak a regionális energiaelosztó szerepre irányuló törekvései. *Külügyi Szemle*, 17(3), 73–98. o.
- Eperjesi Z. (2014): Az Európai Unió földgázpolitikája, valamint az Energia 2020 stratégia ismertetése. *Polgári Szemle*, 10(3–6), 185–196. o.
- Európai Bizottság (2015): *Energiapolitika – A cél: fenntartható, biztonságos és megfizethető energiaellátást biztosítani az uniós fogyasztók számára*. Az Európai Unió Kiadóhivatala, Brüsszel.
- European Commission (n.é.): *Energy Union*. https://ec.europa.eu/energy/topics/energy-strategy/energy-union_en (Letöltve: 2023.04.20.)
- Giday A. – Fritsch L. (2022): A földgáz Közép- és Délkelet-Európában: egységesülő piac és új kihívások. *Pénzügyi Szemle*, 67(2), 361–380. o.
- Kardos A. – Gálosi-Kovács B. (2018): A palagáz szerepe a globális földgázkészletek kiaknázásában és az energiaellátásban 2040-ig. *Modern Geográfia*, 13(3), 1–15. o.
- Kozma T. – Egeresi Z. (2020): Úton a függetlenség felé? *Nemzet és Biztonság*, 12(4), 19–33. o.
- Lovas D. (2021): *Liberalizáció és reguláció az Európai Unió energiapolitikájában*. Debreceni Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, Debrecen.
- Marosvári Cs. (2012): Azerbajdzsán – a Kaszpi-tenger kulcsa? *Nemzet és Biztonság*, 5(2), 16–27. o.
- Papanikos, G.T. (2015): *Energy Security, the European Energy Union and the Mediterranean Countries*. Athens Institute for Education and Research, Athens.
- Rzayeva, G. (2018): *Gas Supply Changes in Turkey*. The Oxford Institute for Energy Studies. Online: <https://www.oxfordenergy.org/publications/gas-supply-changes-turkey/> (Letöltve: 2022.09.10.)
- Selján P. (2016): A közel-keleti hatalmi egyensúly átalakulása. *Nemzet és Biztonság*, 9(4), 30–53. o.
- Sergeeva, Z. (2023): *The Ban on Long-Term Natural Gas Contracts for the European Union: A Double-Edged Sword?* KAPSARC, King Abdullah Petroleum Studies and Research Center, Riyadh.
- Sólyom L. (2019): Európa energiabiztonsága. *Biztonságtudományi Szemle*, 1(3), 25–33. o.

- Tagliapietra, S. (2014): Turkey as a Regional Natural Gas Hub: Myth or Reality? *Fondazione Eni Enrico Mattei*, 2, pp. 3–36.
- Tongori Zs. (2020): *Törökország szerepe az Európai Unió energiabiztonságában – Ankara földgáztranzitban rejlő lehetőségei*. Doktori értekezés, Nemzeti Közszerológati Egyetem Hadtudományi Doktori Iskola, Budapest.
- Zsuga J. (2017): A földgáz szerepe a világban – elemzés. *Műszaki Földtudományi Közlemények*, 86(2), 188–193. o.

ÉSZAKI-SARKVIDÉK – A LEHETŐSÉGEK SZÍNTERE VAGY KONFLIKTUSOK OKOZÓJA

PÁLFY PATRÍCIA¹ – KECSKÉS PETRA²

A napjainkban egyre súlyosabb problémákat okozó globális felmelegedés az Északi-sarkvidék területén is hatalmas változásokat eredményezett. A globalizáció és az energiaéhség hatására nemcsak a nagyhatalmak, hanem a kisebb államok geopolitikai versengése is nyomon követhető. A nemzetközi intézmények, valamint együttműködések szerepe rendkívül meghatározó az Arktisz-kérdést tekintve, hiszen ezek megléte nélkül a konfliktusok és háborúk kitörésének esélye potenciálisan megnőne. A kutatás célja, hogy megvizsgálja azokat a lehetőségeket, amelyek az Arktisz olvadása következtében egyre jobban előtérbe kerülnek, illetve ismertesse azokat a nemzetközi jogi egyezményeket, melyek alkalmazása kulcsfontosságú a térség jogi szabályozását illetően. A főbb országok Északi-sarkvidékre vonatkozó stratégiája szemlélteti az országok egymáshoz való viszonyát, illetve mindazokra a geopolitikai kérdésekre is választ ad, amelyek a múlt, a jelen és a lehetséges jövőbeli kilátásokat tartalmazzák. Napjaink külpolitikai törekvései nagyban befolyásolják a nemzetközi kapcsolatok alakulását a nagyhatalmak és az Északi-sarkvidék vonatkozásában.

Kulcsszavak: geopolitika, Északi-sarkvidék, nemzetközi egyezmények, nemzetközi kapcsolatok

BEVEZETÉS

A tanulmány az Északi-sarkvidék geopolitikai aspektusaira fókuszál, mely az elmúlt években egyre inkább előtérbe került számos ország külpolitikai stratégiaalkotásában. A kutatás célja mindazon lehetőségek vizsgálata, melyek az Arktisz olvadásával egyre jobban fókuszba kerülnek és meghatározó erővel bírnak az emberiség jövőjét illetően.

A globális felmelegedés hatására különböző energiaforrások és ásványkincsek lesznek elérhetőek, melyek napjainkban rendkívül fontossá váltak. Nem szabad figyelmen kívül hagyni az Északi-sarkvidéken átmenő hajózási útvonalak hajózhatóvá válását sem, ami kereskedelmi szempontokból kedvezőbb feltételeket biztosítana, azonban a területen végbemenő változások a régióban élő őslakosokat is veszélyeztetik. A problémák megoldása az érintett államok feladata.

A kutatás kiemelt figyelmet fordít a nagyhatalmak, leginkább az Egyesült Államok és Oroszország Északi-sarkvidékre vonatkozó stratégiájára, melyeket hazai és nemzetközi tanulmányok szintetizálásával szemléltetünk. A stratégiákból következtetni tudunk az államok egymáshoz való viszonyára és betekintést nyerhetünk a területen alkalmazott eszközök, illetve politikai irányvonalak kialakításának hátterébe is. Az Arktisz iránti egyre nagyobb érdeklődés, valamint a különböző nemzetközi lépések nélkülözhetlenné tették a nemzetközi szervezetek és intézmények bevonását is a béke megtartása érdekében. A tanulmányban láthatjuk, hogy nemcsak

¹ egyetemi hallgató, Széchenyi István Egyetem, Nemzetközi Tanulmányok alapszak, E-mail: palfy.patricia@gmail.com

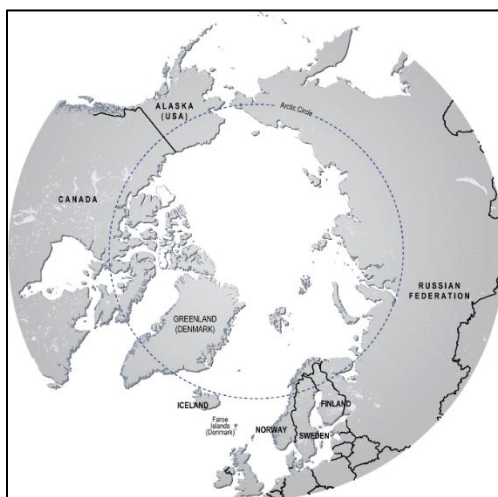
² adjunktus, Széchenyi István Egyetem, Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék, E-mail: kecskes.petra@sze.hu

a múlt történelmi eseményei, hanem napjaink történései is meghatározók. Ezen témakörök mentén kerül bemutatásra az Északi-sarkvidék geopolitikai jelentőségének felértékelődése. Annak ellenére, hogy a tanulmány empirikus kutatást nem tartalmaz, az áttekintésre kerülő folyóiratcikkek, könyvek, könyvfejezetek és elemző írások, illetve adatok szintetizálása révén átfogó kép adható a terület jelentőségéről, a kapcsolódó geopolitikai stratégiai kérdésekről, a problémákról, továbbá a múlt, a jelen és a lehetséges jövőbeli forgatókönyvekről.

AZ ÉSZAKI-SARKVIDÉKBEN REJLŐ GEOPOLITIKAI LEHETŐSÉGEK

Az Északi-sarkra a történelem során mindig is kiemelt figyelmet fordítottak a nagyhatalmak és más országok különböző aspektusok miatt. Az elmúlt században kutatók vizsgálatainak helyszíne volt, céljuk többek között a terület változásainak, valamint rejtett kincseinek feltárása volt. Az expedíciókon részt vett például az angol Isaac Hayes, az osztrák August Petermann, akivel egy magyar orvos, Kepes Gyula is együttműködött (Kulcsár 2011). Ugyanakkor a nagyhatalmak sem tétlenkedtek, hiszen az oroszok közül Sztjepan Makarov, az amerikaiak közül Robert Peary és Frederick Cook is meghatározó alakja volt a felderítőknek. A felderítések leginkább a hajózhatóság és az átjárok megközelíthetőségének felmérésére koncentráltak. Napjainkban a globális felmelegedés hatására azonban az olvadás egyre nagyobb mértékben növekszik, ami számos új lehetőséget, ugyanakkor veszélyt rejt az emberiség számára.

Először tisztáznunk kell, hogy mit tekintünk Északi-sarkvidéknek, azaz Arktisznak, hiszen ez a tényező befolyásolja mind az éghajlatot, mind a természeti tényezőket. A terület a Föld északi féltekéjén található, az északi szélesség 66,5°-án húzódik, ami magában foglalja a Jeges-tengert és az ezzel határos szárazföldi részeket (Vigh 2020). Azonban vannak más felvetések is, miszerint nem szélességi fokhoz kötik a terület meghatározását, hanem földrajzi pontokhoz, ahol a júliusi átlag középhőmérséklet 10°C (Hubai 2010).



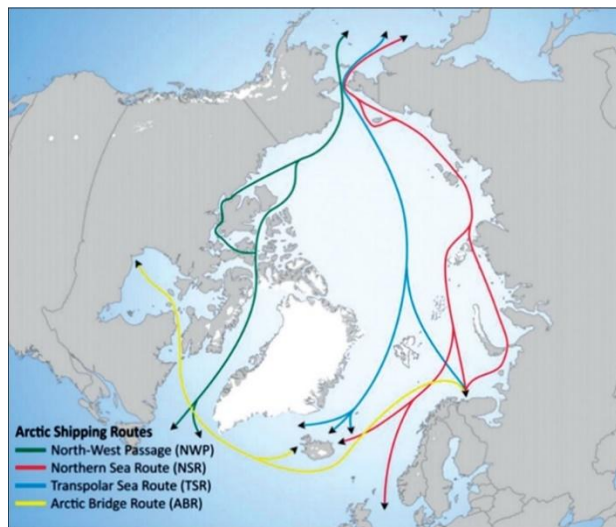
1. ábra Az Északi-sarkvidék érintett országai

Forrás: https://beyondpenguins.ehe.osu.edu/files/2011/08/arctic_map_political.png (Letöltve: 2022.01.20.)

Több országnak a területe beleesik ebbe a szélességi körbe, akik egyre nagyobb érdeklődéssel vannak a terület iránt és próbálják a számukra legfontosabb területeket megszerezni. Ezek közé az országok közé tartozik az Egyesült Államok Alaszka tekintetében, Oroszország, Kanada, Norvégia, Svédország, Finnország, Izland és Dánia grönlandi fennhatóságával, amit az 1. ábra is jól szemléltet.

A globális felmelegedés következtében felmerülő jégolvadás miatt egyre jobban hozzáférhetővé válnak a kontinentális talapzatban fellelhető ásványkincsek, melyek a Föld tartalékainak több mint 20%-át teszik ki. Több felmérés is bizonyítja azt a feltételezést, hogy az északi-sarki régióban található összesen 90 milliárd hordó kőolaj, 1669 ezer millió köbláb mennyiségű földgáz, amelyből 44 milliárd hordó cseppfolyósított földgáz nyerhető ki (Zoltai 2020). Azonban nemcsak energiahordozókban gazdag a terület, hanem ugyanúgy megtalálható itt a mangán, a króm, a kobalt, a réz, az arany, az ólom, a magnézium, a nikkel, a platina, az ezüst, az ón, a titán, a volfrám és a cink (Virtanen 2013). Ezek az ásványkincsek meghatározó jelentőségűek napjaink modern technológiáiban.

A másik ok, amiért központi figyelmet kapott a térség, az új hajózási útvonalak szezonálisan elérhetővé válásával kapcsolatos. Ezek az útvonalak sok tényező miatt előnyösebbek a hagyományos útvonalakhoz képest. Két hajózási útvonal található az Északi-sarkvidéken, amelyeket a 2. ábrán is láthatunk, az Északnyugati- és az Északkeleti-átjáró.



2. ábra Hajózási útvonalak az Arktisz térségében

Forrás: <https://arcticreview.no/index.php/arctic/article/view/2240/4332> (Letöltve: 2022.01.21.)

Szállítás céljából ezek az útvonalak biztonságosabbak, mint a Malaka-szoros, a Szezei-csatorna vagy Szomália partvidéke, ahol a szállítóhajók terrorizmus és kalózkodás veszélyének vannak kitéve (Szöke 2019). Az újonnan felfedezett és létrejövő útvonalak távolság- és időmegtakarítás tekintetében is figyelemreméltóak a hagyományos útvonalakhoz képest. A Szezei- vagy Panama-csatornához viszonyítva az új útvonalak 35–60%-os távolságcsökkenést okoznának.

Az egyre fokozódó érdeklődés hatására az ENSZ keretében egy nemzetközi szerződést hoztak létre 1958-ban, amely a tengerjogi kodifikáció mellett a kontinentális talapzatról is rendelkezett.

Ezek a rendelkezések az 1982-es szerződés alapjául szolgáltak, amely 1994-ben lépett hatályba mint tengerjogi egyezmény (*United Nations Convention on the Law of the Sea – UNCLOS*). Az UNCLOS rendelkezései meghatározzák az államok kizárólagos gazdasági övezetének határait, amely alapján a tengereken legfeljebb 200 tengeri mérföld távolságban húzódhatnak. Kiemelendő, hogy a hajózás engedélyezett a parttól számított 12 tengeri mérföldes sávon túl, de azon kívül a 200 tengeri mérföldes területen csak az adott államnak van felségjoga a halászatra, a bányászatra és tevékenységet is csak annak beleegyezésével lehet végezni (Kulcsár 2011). Ez a 200 tengeri mérföldes gazdasági övezet azonban bővíthető: a szerződés ratifikálását követő 10 éven belül az ENSZ Kontinentális Talapzatot Megállapító Bizottságnál, további 150 tengeri mérfölddel, ha tudományos felmérésekkel tudják igényüket alátámasztani (Makkay 2010).

Az Arktisz főbb lehetőségeinek ismeretében és a terület nemzetközi jogi helyzetének rövid áttekintése után bemutatásra kerül a két nagyhatalom, Oroszország és az Amerikai Egyesült Államok régióra vonatkozó stratégiája.

OROSZORSZÁG ÉS AZ ÉSZAKI-SARKVIDÉK

Oroszország esetében fontos figyelembe venni, hogy az Arktisz legnagyobb területe, közel 40%-a orosz fennhatóság alatt található (Szőke 2019). Ebből kifolyólag az orosz politikában kiemelkedő fontosságúak az Északi-sarkvidékre vonatkozó stratégiai koncepciók, amelyek több pontból tevődnek össze, és számos szektort foglalnak magukba.

A gazdasági szektor tekintetében fontos kiemelni, hogy Oroszország területén, a Sztokmanmezőn lelhető fel a világ egyik legnagyobb tengeri gázmezője, ami napjainkban kulcsfontosságú tényezővé vált az olaj- és gázárak emelkedése következtében. Ásványkincsek tekintetében is figyelemreméltó a terület, így a bányáiparban elsősorban a gyémántra, ami az orosz termelés 99%-át adja, a platina csoportba tartozó elemekre (98%), nikkelle, kobaltra (több mint 80%) krómra, mangánra (90%), antimonra, ónra, volfrámra és ritka fémekre (50–90%) helyezik a hangsúlyt (Heininen et al. 2014).

Az Északi-sarkvidék teszi ki a bruttó hazai termék (GDP) legalább 20%-át és az ország exportjának 25%-át (Virtanen 2013). Az ország fenntartását és beruházásait részben az olajból és gázból kitermelt bevételek fedezik. Az Egyesült Államok igyekszik ezt a gazdasági tényt ellensúlyozni, mert az amerikai vezetők úgy vélekednek, hogy Putyin legfőképpen az Északi Áramlat 2 vezetéket politikai fegyverként használja Európában, továbbá diverzifikálni kellene az energiafüggőséget. 2022 szeptemberében azonban a gázvezetéket felrobbantották és források szerint az Egyesült Államok felelős a robbantásért, hogy megakadályozza az oroszok befolyását és érvényre juttassa az ukrán háború okozta szankciókat (Balizs 2023). A nyersanyagok és energiahordozók hasznosítására azonban csak két orosz vállalat, a Gazprom és a Rosznyeft képes, így Oroszország kénytelen külföldi vállalatokkal együttműködni. A leginkább szembevetendő együttműködést Kínával tartja fenn, aki már 2013-ban, az első Yamal LNG³ projektben 20%-os részesedést szerzett. Három évvel később további 9,9%-os részesedést vásárolt a Selyemút Alap

³ LNG – liquefied natural gas, cseppfolyós földgáz

keretében és kölcsönöket biztosított a projekt sikeressége érdekében (Wishnick 2021). Oroszország másik célkitűzése, hogy az Északi-tengeri útvonalat nemzeti vízként ismerjék el, továbbá 2025-ig a forgalom megtízszerezésére törekszik és modern felszereléssel kívánja felszerelni partvonala védelme érdekében.

Az utolsó stratégiai pont, amit szükséges megemlíteni, a katonai szektorhoz kapcsolódik, mivel a jég olvadása miatt biztonsági kockázatok jelentek meg az orosz politikában. Az Expert Online elemzője felmérte, hogy egy esetleges amerikai támadás ballisztikus rakétával 16 perc alatt elérheti Moszkvát és az ország Európában elterülő térségét (Koós–Szternák 2017). Ennek tudatában 2014-ben Putyin orosz elnök az Északi Stratégiai Parancsnokság létrehozását jelentette be az Északi Flotta parancsnokságának bázisán, amely az orosz haderő legnagyobb flottájának tekinthető. Már a 2007–2015-ös sarkvidékre vonatkozó stratégiában is megjelent az új katonai bázisokra és repülőterekre irányuló igény: elkezdődött a meglévő bázisok felújítása és használatba vétele. Ebben az időszakban újra megkezdődtek a területen a stratégiai bombázórepülések, ami több sarkvidéki államot készített reagálásra. Egy új atommeghajtású robotrepülőgép-hordozó tengeralattjárót is üzembe helyeztek, ami a Kazany nevet kapta. Ez az eszköz a második Jaszen-osztályba tartozik. A Jaszen-osztály fegyverzete és lopakodó képessége miatt különleges, ami a NATO aggodalmait tovább súlyosbította. 2022 decemberében újabb atommeghajtású jégtörő hajókat avattak fel, amelyek képesek az Arktisz területén való közlekedésre.

Oroszország bejelentette új sarkvidéki politikáját a 2020–2035 közötti időszakra, melynek keretében több célkitűzés elérését fogalmazta meg. Céljai között szerepel, hogy a grönlandi, izlandi és egyesült királyságbeli tengeri fojtópontokhoz hozzáférjen és növelje a területen található 85 billió köbméter földgáz és 17 milliárd tonna nyersolaj és kondenzátum hasznosítását. A növelés mértékére egy tervezetet állítottak össze, miszerint 2024-re 20%-ra, 2030-ra 23%-ra és 2035-re 26%-ra akarja emelni a nyersolaj és kondenzátumolaj termelését (Ahmad–Zahar 2022). A terület biztonsága érdekében az Északi Flottát folyamatosan fejlesztik és több hajóra szereltek fel S-400-as és hiperszonikus rakétát. A Jamal LNG projekt az ország számára geopolitikai fegyverként is értelmezhető. Stratégiája az LNG olcsó felajánlására koncentrálódik, ami a potenciális vevők megjelenését növelheti. Az Északi tengeri útvonal megnyitása pedig szintén stratégiai jelentőségű lenne, mivel itt található a legrövidebb útvonal Európa és Ázsia között és összeköti az Atlanti- és a Csendes-óceánt. Oroszország részéről további előnyöket is jelent, mivel az útvonal lehetőséget biztosít az amerikai ellenőrzés és a finn, dán fennhatóság kikerülésére. 2024-re 80 millió tonnára növelné az útvonal forgalmát az olvadás fokozatos növekedésével (Ahmad–Zaheer 2022).

Oroszország azzal a lépésével, hogy fejlessze az Északi-sark régióját, leginkább az USA/NATO erőit szeretné globálisan kiegyensúlyozni (Weber 2020). Mivel Oroszország NATO tagállamokkal van körbevéve, ezért partvidékei és országa biztonsága érdekében inkább a védelemre fókuszál, de nem szabad azt sem figyelmen kívül hagyni, hogy az Északi Flotta hajóinak egy része arra irányul, hogy az Északi-sarkvidékről átjussanak az Atlanti-óceánra, ezzel növelve csapásmérő képességüket, továbbá biztosítani szeretnék, hogy a nyílt tengerhez is hozzáférjenek. Ez a lépés lehetőséget nyújt arra is, hogy megzavarja a NATO transzatlanti kapcsolatait és megtagadja a NATO sarkvidékhez való hozzáférését is.

AZ AMERIKAI EGYESÜLT ÁLLAMOK TÉRSÉGHEZ VALÓ VISZONYA

Az Egyesült Államok az északi-sarkkörü politikába Alaszka térségével kapcsolódik be, amit 1867-ben vásároltak meg az oroszoktól. A terület elsősorban az arany- és olajlelőhelyek miatt játszik nagy szerepet az amerikai politikában, illetve azért, mert Alaszkában működteti az ország az amerikai haderő nagy részét, legfőképpen a haditengerészet kapcsolódik ide, azonban ez nem állandó készenlétű.

Az Egyesült Államok Alaszka védelmére Parti Őrséget működtet a területen, azonban az 1940-es évek óta csak három jégtörő hajóval rendelkezik, ami az orosz számokhoz képest csekély jelentőségű. A Kongresszus nemcsak az új parti jégtörők finanszírozását utasította el az elmúlt években, de az UNCLOS ratifikálása sem nyert új álláspontot. Az Egyesült Államok az egyetlen olyan sarkvidéki ország, amely nem ratifikálta az ENSZ tengerjogi egyezményét, habár szokásjogként elismeri azt (Szőke 2019). Ez az állapot már a Reagan-kormányzat óta fennáll, aki elnökként ugyan aláírta az egyezményt, de a Kongresszus nem volt hajlandó ratifikálni azt azzal a magyarázattal, hogy a mélytengeri bányászati jogokra vonatkozó záradék az amerikai szuverenitást sértené a nemzetközi joggal szemben. A ratifikálás hiányában azonban semmire sem tarthat igényt a régióra vonatkozóan az ország.

A 2013-ban és 2009-ben kiadott Északi-sarkvidékre vonatkozó stratégiákban a környezetvédelmi törekvések számottevőek. Kiemelt prioritásként kezelik az őshonos népek életkörülményeinek javítását, illetve az éghajlatváltozás miatt kialakult fenntartható fejlődés terjesztését. Azonban a 2019–2021-es ciklusra kiterjedő amerikai Északi-sark Stratégia már legfőképpen a biztonsági fenyegetések megoldására koncentrál. A stratégia három fő fenyegetést emel ki. Az Oroszország és Kína közötti együttműködés biztonsági fenyegetést von maga után egy esetleges Egyesült Államok elleni közös támadás esetén (Ahmad–Zaheer 2022). Az Oroszország területén áthaladó NSR hajózási útvonal szintén biztonsági kérdéseket vet fel, abban az esetben, ha az útvonalon áthaladó külföldi hajók az orosz előírásoknak nem felelnek meg. Ennek következtében az erő alkalmazása sem lenne kizárt az oroszok részéről. Az amerikai stratégia szerint az utolsó fő fenyegetés az Északi-sarkvidéken növekvő feszültségek eskalálódásához köthető. A Biden-kormányzat stratégiája azonban új célokat is magában foglal az alábbiak szerint:

- elrettenteni az Egyesült Államok vagy a szövetségesek területének az Északi-sarkvidékről kiinduló katonai támadásokat,
- megakadályozni, hogy Kína vagy Oroszország kényszerítéssel gyengítse a meglévő, szabályokon alapuló kormányzást,
- megakadályozni, hogy Kína vagy Oroszország regionális hegemóniát gyakoroljon,
- figyelembe kell venni az éghajlatváltozás okozta változásokat,
- az Északi-sarkvidéki Tanács életképességét meg kell védeni (Auerswald 2021).

Ebből is látható, hogy az Egyesült Államok nem fordít akkora figyelmet a térségre, mint a többi érdekelt állam, azonban a növekvő katonai jelenlét miatt a Biden-kormányzat új stratégiát dolgozott ki, ahogy a fentiekben is látható. A megnövekedett katonai jelenlét, illetve Oroszország Bering-szoros irányából való 55 mérföldes közelsége cselekvésre szólítja fel az amerikai kormányt. Lényeges szempontként szerepel a ballisztikus rakétavédelem is az ország szempontjából, mivel az Arktisz környékén található röppálya mind az Oroszországból, mind a Kínából, Észak-Koreából és Iránból érkező közepes hatótávolságú és interkontinentális ballisztikus rakétatámadásnak helyszíne lehet.

Az ország politikájában egyre inkább helyet kap az Északi-sarkvidék. Ezt jól mutatja, hogy az elmúlt években több hadifejlesztésben is gondolkodtak. Elsősorban az Északi-sarkvidék felügyeletét kívánják biztosítani azzal, hogy növelik a pilóta nélküli légi járművek és pilóta vezette repülőgépek létszámát. Az orosz fenyegetettség és közelség szükségessé tette védelmi rakéták, radarok és előrejelző állomások kiépítését, melyek az ország biztonságát szolgálják (Garamone 2022).

Az ország gazdasági hozzáállása az Arktisz kapcsán jelenleg képlékeny, mivel 2020-tól önellátóvá vált energiából, amit palaolaj és palagáz hasznosításából nyernek. Ez 90–100 évig is el tudja látni az Államokat energiával, viszont olyan ásványkincsek találhatóak a területen, melyek nélkülözhetetlenek a technológia szempontjából. Katonai szempontból változások történtek az amerikai politikában. Az elkövetkező időszakot Kína északi-sarkvidéki befolyásszerzése és az orosz fegyverkezés alakítja katonai részről. Ezek a fenyegetések már az amerikai haditengerészet két dokumentumában „A kék sarkvidéki terv”-ben és „Az északi-sarkvidéki dominancia”-ban is megjelentek (Ahmad–Zaheer 2022). Az elmúlt években több hadgyakorlatot tartottak, melyek a szövetségesek és a NATO tagállamok részvételével valósultak meg. Tény, hogy az orosz fegyverkezés fokozódása és Kína sarkvidéki térnyerése miatt egyre jobban felértékelődik az Északi-sarkvidék szerepe az Amerikai Egyesült Államok szemszögéből is. Azonban szakértők több nézőpontú kutatásaiból láthatjuk, hogy a Nyugat a régiót illetően le van maradva az orosz és kínai fegyverkezéstől. Véleményük szerint a Nyugatnak 10 évre lenne szüksége ahhoz, hogy a jelenlegi orosz haderő szintjére felfejlessze magát (Magyar 2022).

ÖSSZEGZÉS

Az éghajlatváltozás radikálisan megváltoztathatja Földünk felszínét és természeti felépítését, ugyanakkor tényként kezelhetjük, hogy a napjainkban ismert nagyhatalmak és egyéb államok megpróbálják ezt mégis előnyösen kihasználni. A tanulmány rávilágít azokra a pontokra, amelyek megmutatják, hogy egy eddig elérhetetlen terület hogyan válik a geopolitikai versengés színterévé, és melyek azok a tényezők, amelyek miatt az Arktisz ekkora figyelmet kapott az elmúlt időszakban.

Az Északi-sarkvidék rengeteg olyan fontos attribútummal rendelkezik, melyek a globalizálódó világban elsők lehetnek fontosság szempontjából az emberiség jövőjét illetően. Számos olyan energiahordozó található ezen térség tengerfenekén, amelyek tartalékai már a világ más területein kimerülőben vannak. A hajózási útvonalak használhatóvá válásával a kereskedelem egy új szintet érne el, gazdasági aspektusok figyelembe vételével számos előnyt hordoz magában a logisztikai tervezés és megvalósítás kapcsán.

A kutatásban elemeztük két kiemelt nagyhatalom, az USA és Oroszország északi-sarkvidéki stratégiáit, hiszen minden országnak más és más érdekei, illetve lehetőségei vannak a térséggel kapcsolatban. A kutatás során arra a következtetésre juthatunk, hogy a nagyhatalmak nem háborúval igyekeznek céljaikat elérni az Arktisz térsége kapcsán, hanem nemzetközi együttműködésekkel, ám ezt napjaink történései megcáfolják, illetve megkérdőjelezzik. A jelenleg is zajló események fényében többféle scenárió is felvázolható az északi-sarkvidéki térséghez kapcsolt stratégiákra, mely túlmutat jelen kutatás keretein, ám jövőbeli kutatások alapját jelenti.

Az Arktisz jövője képlékeny és nagyban függ attól, hogy mennyire kompromisszumképesek az érintett államok, és/vagy mennyire lépnek fel agresszívan a részesedés megszerzése érdekében. Fontos nyomon követni az éghajlatváltozás miatt bekövetkező változásokat, hiszen sok esetben ez tekinthető a külpolitika mozgatórugójának. Az elkövetkező évtizedekben az Északi-sarkvidék nemzetközi helyzete potenciálisan megváltozhat, ha az energiaéhség növekedni fog és az országoknak szükségük lesz a régió energiaforrásaira.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A kutatás és jelen tanulmány az Emberi Erőforrás Minisztériuma által biztosított Új Nemzeti Kiválóság Program keretében meghirdetésre kerülő, a *Felsőoktatási Alapképzés Hallgatói Kutatói Ösztöndíj (ÚNKP-22-1)* támogatásával valósult meg.

IRODALOMJEGYZÉK

Ahmad, S. – Zafar, A.M. (2022): Russia's Reimagined Arctic in the Age of Geopolitical Competition. *Journal of Indo-Pacific Affairs*.
<https://www.airuniversity.af.edu/JIPA/Display/Article/2959221/russias-reimagined-arctic-in-the-age-of-geopolitical-competition/> (Letöltve: 2023.02.16.)

- Auerswald, D. (2021): *A U.S Security Strategy for the Arctic. War on the Rocks* <https://warontherocks.com/2021/05/a-u-s-security-strategy-for-the-arctic/> (Letöltve: 2022.01.29.)
- Balizs B. (2023): *Az amerikaiak robbantották fel az Északi Áramlat gázvezetéseket?* Index <https://index.hu/kulfold/2023/02/08/eszaki-aramlat-2-robbanoanyag-robbanas-gazvezetek-ujsgiro/> (Letöltve: 2023.02.19.)
- Garamone, J. (2022): *Establishes Arctic Strategy and Global Resilience Office.* U.S. Department of Defense. <https://www.defense.gov/News/News-Stories/Article/Article/3171173/dod-establishes-arctic-strategy-and-global-resilience-office/> (Letöltve: 2023.02.15.)
- Heininen, L. – Sergunin, A. – Yarovoy, G. (2014): *Russian Strategies in the Arctic: Avoiding a New Cold War.* Moszkva, Valdai Discussion Club.
- Hubai J. (2010): Olvadó Jeges-tenger – erősödő geopolitika. *EU WORKING PAPERS*, 1, 71–76. o.
- Koós G. – Szternák Gy. (2017): Az Északi-sark geopolitikai és geostratégiai jelentősége-orosz szemmel. *Szakmai Szemle*, 13(2), 5–21. o.
- Kulcsár I. (2011): Az Északi-sarkvidék: államközi együttműködés és viták színtere. *Nemzet és Biztonság*, 4(9), 28–38. o.
- Magyar Á. (2022): *Új atommeghajtású jég törő hajót avatott fel Oroszország.* Euronews <https://hu.euronews.com/2022/11/22/uj-atommeghajtasu-jegtoro-hajot-avatott-fel-oroszorszag> (Letöltve: 2023.02.18.)
- Makkay L. (2010): Lehetőségek, versengés és egymásra utaltság a messzi északon. *Pro Minoritate*, 2010/nyár, 56–83. o.
- Szőke D. (2019): Forró helyzet az Északi-sarkon: A sarkvidéki klímaváltozás geopolitikai következményei. *Külügyi és Külgazdasági Intézet*, E-2019/38.
- Vigh V. (2020): Az Arktisz geopolitikai jelentősége a 21. században. *Hadtudományi Szemle*, 13(2), 47–61. o.
- Virtanen, V. (2013): *The Arctic in World Politics. The United States, Russia, and China in the Arctic – Implications for Finland.* *Fellow, Weatherhead Center for International Affairs*, Harvard University, pp. 21–22.
- Weber, J. (2020): *Handbook on Geopolitics and Security in the Arctic.* Svájc, Springer.
- Wishnick, E. (2021): *Will Russia Put China's Arctic Ambitions on Ice?* The Diplomat <https://thediplomat.com/2021/06/will-russia-put-chinas-arctic-ambitions-on-ice/> (Letöltve: 2023.02.19.)
- Zoltai A. (2020): Kína geopolitikai és geoökonómiai stratégiája az Északi-sarkon: Új régiós hatalom a láthatáron. *Geopolitikai Szemle*, 2(4), 183–202. o.

NEOCOLONIALISM AS THE CHINESE DO IN AFRICA

ZAKAR, MARCELL¹

China is a great influential actor on the African continent, thus it has been looked at and analyzed from different perspectives in the last decades. The role of China can be evaluated in three main directions, when discussing its appearance in Africa: as an economic competitor, a partner in trade or as a threat in terms of colonizer. The scientific and practical debate on the topic also includes the views of the given African states since in some cases it may differ from what the leading powers determine. The main target of the paper is to overview the Sino-African relations from both the Chinese and the African countries' sides by literature review and illustration of the relevant economic data. Thus, it can be stated that the debate on the role of China on the African continent should be analyzed from different aspects and in a complex way.

Keywords: neocolonialism, international relations, soft power, Sino-African relations

INTRODUCTION

The state of the world and the distribution of power between the states and countries have been eternally changing. Nowadays, we cannot define the world as easily as for instance in the bipolar world era, since a lot of new players and objects have been introduced in the 21st century, resulting in making the world more 'global' than it was ever before. Due to the now even more global world setting and the great economic growth of rapidly evolving countries, such as China, the world's leading countries began to change in recent years.

It is vital to understand China's motives, their economic processes in order to fully get the picture of how they manage to evolve so rapidly. The following questions are going to define the content of this study: Why are they so interested in these poor African countries, what can they gain from them? What does this mean for the African countries and what is the response from the rest of the world?

This essay is going to concentrate on China's 'neocolonialism', along with close definitions, such as 'soft power'. A practical approach is going to follow on how China's neocolonialism is physically established and how it works. Additionally, specific African-Chinese relations are going to be discussed, concluded by the effects and outcomes of neocolonialism and the response from the European Union and the United States of America.

¹ International Studies BA student, Széchenyi István University, Department of International Studies and Communication, E-mail: marci.zakar@gmail.com

CHINA IS GOING GLOBAL

Neocolonialism is rooted from colonialism, which ultimately meant the utilization of hard power, the seizing of control of another country by force (Gallarotti 2011) and establishing economic ties with them, hence, outsourcing the materials from the colonized countries. Neocolonialism and colonialism are similar, however, not the same.

There are numerous definitions of neocolonialism, for instance, Rahaman et al. (2017) explain thoroughly by the version of Sandra Halperin, which says that neocolonialism is a way of domination of less-developed countries by those countries which are highly-developed by means of indirect ways. According to Rahaman et al. (2017), these indirect ways mean the colonial advantage-taking directives. Although this definition is quite accurate, most studies quote Kwame Nkrumah, who firstly defined the term “neocolonialism”. Nkrumah (1965) says that those who exercise neocolonialism are forces without responsibility, and those enduring the effects are countries which are taken advantage of without compensation. Neocolonialism, as he claims it, is the final stage of imperialism, and it most likely is its most dangerous one as well.

Neocolonialism includes arranged policies of the already advanced nations to keep their influence upon these countries. In the case of China, neocolonialism means aid agreements, loans and funds given to countries, more precisely the African developing countries, to boost their economies and to thrive from their resources.

Neocolonialism, as opposed to colonialism, utilizes soft power. Soft power, as explained by Gallarotti (2011), promotes a form of something called “*meta-power*” (Gallarotti 2011). Meta-power means the forming of relationships, and social structures, even situations, by changing the environment (for instance, from a political aspect), in which the situation is.

Soft power is most known for implementing policies and making actions to make influence on other players, whether it’s about “punishing” other countries, for instance, with sanctions, or to endorse cooperation with them. That is the reason why China implements soft power. By investing in less-developed African countries, the Chinese can influence the African market, the political structure of the countries, because they “pay their way in”. Giving out aid agreements, loans and funds allows them to establish a relationship with these countries, and through them, reinforce their place among the most influential players in world politics.

CHINA’S NEOCOLONIALISM IN PRACTICE

China was the second biggest economy and the number one trading partner to Africa throughout the previous decade. They obtained momentum in 1998 with their new policy, the “*going out policy*” (Cheru–Obi, 2011, 72), which rearranged the strategy relating to foreign affairs, and their own domestic affairs, which they utilize as a soft power. Companies of China, especially oil related companies, were encouraged to acquire African oil after the start of the going out policy (Vasquez 2019). As oil shortage weakens the global market, along with other expensive natural raw materials, they needed a place that is rich in these aspects and Africa was the best option. In order to evolve just as rapidly as until now, Cheru and Obi (2011) discuss in their paper that they

have to reinforce their resources, therefore, they invest in Africa to outsource these materials, this thought is also embedded in the paper of Gamache et al. (2013).

The practical steps they take to ensure their beneficial ends include a mixture of business and funding inducements, along with loans (that come with low interest rates), technical help, aid agreements and of course the strengthening of diplomatic ties between the leaders of these African states and China. The Chinese, one can say, want the oil reserves the most, which can be seen by the fact that oil embodies 71 percent of the total trade between China and the African continent. There are some oil corporations owned by the Chinese state, who already have stakes bought in African oil businesses, or are in talks with the oil producing giants of Africa (Cheru–Obi 2011).

A number of countries were recipients of investments concerning crude oil, for instance Angola. The Chinese FDI's (foreign direct investments) 50% were to secure crude oil from 2003 to 2010, which increased in the upcoming years. The African countries FDI inflows (in relation to oil) were almost entirely made up of China's FDI's, with over 90% (Gamache et al. 2013).

However, it must be said that China's investments in Africa, indeed, have impressive outcomes. Naturally, by having sufficient results, the Chinese would win as well, for instance, they improved the African infrastructure, Vasquez (2019) also proves this, which helps the countries produce more than before, faster, sell those products not only on a local scale, but globally as well. If one thinks how nice that sounds for the African states, they should also think of China's profits. Whenever China has a stake in a company, in which they invest, their production numbers are going to arise, therefore, generating more and more profit for the investor (Cheru–Obi 2011).

China supports their businesses as well, especially those of poor conditions to expand to abroad, in majority, Africa, and for this, they created a fund. In addition, China has bilateral contracts about investments, and also double taxation to encourage and defend FDI's (foreign direct investment) flowing into Africa, and therefore, preserve Chinese corporations. Furthermore, China offers loans, free of interest, with little or no political ulterior motives, which is the complete opposite to that of the Western countries' strategies, since they push their political, sociological and economic ideologies onto the chosen countries. Additionally, no tariffs are implemented on giant groups of the market, when it comes to exports from Africa (Cheru–Obi 2011).

However, there are some issues with the co-operations of China with Africa:

- reinforcing not-so-democratic regimes (for instance, the ZANU-PF),
- unsustainability, since China is commonly known to be the highest greenhouse gas emitter and fossil fuels are what they seek in most African countries (Larmer 2017),
- poor labor conditions,
- exploitation of the African Market (Cheru–Obi 2011).

China wants to further increase the amount of geopolitical power they hold, and so, they introduced an initiative called "Silk Road Economic Belt" and "21st Century Maritime Silk Road" (Huang, 2016, 314), which is going to connect China with the Persian Gulf, the Indian

Ocean and Europe. It is one of the largest investments the world has ever seen, with 1.25 trillion US dollars by the date 2025. Together, they are called “*Belt and Road Initiative*” or “*One Belt and One Road Initiative*” (Huang, 2016, 314).

This initiative is thought of by some as the “Chinese Marshall Plan”, others consider it a global cooperation’s beginning. Rolland (2017) discusses that this is the extension of the Chinese “Going Out Policy” and he also adds that it seems like the Chinese have reached the maximum of their outsourcing and this initiative would assist them by boosting and maintaining their rapid economic growth.

SINO-AFRICAN RELATIONS

As explained by Mary Madeleine Edel Wan Yan Chan, 2018, China’s African Policy is based on multiple matters, like historical records and other relationships between nations; however, one of the most vital items to be highlighted is the South-South Solidarity (SSS) and South-South Cooperation (SSC). SSC refers to the economic part of this group, whilst the SSS rather refers to the joint responsibility, social connectedness and acknowledgement (Nel–Taylor 2013). This cooperation was made between countries of the global south, for instance Brazil or South Africa, in order to boost the growth and development of economic values and other matters, such as human rights (UN News 2019).

It is also essential to mention the South-South Cooperation, due to the fact that the Chinese Communist Party is investing in African countries based on the same (or at least similar) principles, which they call the “*Five Principles of Peaceful Coexistence*”:

- equality between the states,
- respect and acceptance of the nations’ sovereignty,
- non-aggression towards each other,
- harmonious coexistence and non-intercession (Wan Yan Chan 2018).

The facts are clear about the success of the SSC (or SSS), since the member states have presented massive growth economically. That means more than half of the globe’s growth, the escalation of trade into the South (1/4 of global trade) and, in addition, the outpouring FDIs (Foreign Direct Investment) from this area embody 1/3 of the world’s flow of investments (UN News 2019).

China connects itself with countries by means of economic relations, therefore, pushing them towards this rising superpower ideologically and making them dependent on China. However, China also becomes a dependent actor in these relationships, since, as China invests in these countries, export and import for all the actors are vital, including China itself. Nonetheless, it must be said that the African countries’ dependency on China exceeds China’s dependency on the African countries (Menell 2010).

There had been a study done, which shows the perception of the people involved of the Chinese investments. Averagely, 63% of the inhabitants of these countries view China as an assistor to the development of their home’s economy (Albert 2017), this study has shown that not

only less-developed states view China as an assistor, but also more developed countries, such as South Africa, in which, more than 50% voted that China is beneficial for their economic growth.

China has expressed throughout the years the majority of its co-operations with Angola, Zimbabwe and South Africa, therefore, the following part of the essay is going to be discussing the relationship between China and the countries mentioned above, since it may differ from country to country, depending on their conditions, for instance, the wealth in natural materials or the stability of a state.

SINO-ANGOLAN RELATIONS

Due to the fact that Angola is the African continent's number one oil exporter (Kiala 2010), the Export-Import Bank of China in 2004 issued to the government of Angola an "*oil-backed credit line*", however, due to the international institutions regarding finance, Angola was barred from being a target for loans in 2005, the reason being was having inadequate governance, however, it did not stop China from interfering in Angola's economy.

It was quite an appealing opportunity for Angola to rebuild the post-war economic situation, although, from the Western institutions, it has been seen as 'sketchy' for a number of reasons. For instance, the Chinese corporations were known to be hiding secrets, their connection in Africa was bilateral, and also, China's "*non-conditionality policy*" (the lack of limitations on a number of things like debt reliefs or loans) raised questions as well, which made the overall procedure and relationship uncertain to be transparent (Menell 2010).

However, the Western institutions' opinions were disregarded in a sense that China kept aiding Angola (among other states). Due to this, Angola is one of the very few countries with which China has an economic surplus, a status in this case, in which, during the trading, countries gain profit, because the import's price have not only returned, but came with an interest rate (Menell 2010).

The above-mentioned "*oil-backed credit line*" from 2004 was further doubled in 2006, with the requirement to pledge these projects' 70% to Chinese corporations and businesses, moreover, 50% of the sources gotten for these projects must root from China. The transparency problem arises here again, the presidency of Angola regulates these funds and the rigid labor conditions in Angola were evaded, resulting in the Chinese corporations' less formal schemes of utilization of labor.

Due to the enormous prices of oil, Angola enjoys the leverage, despite the problems mentioned before and the fact that oil is not infinite, it is totally unsustainable.

SINO-ZIMBABWEAN RELATIONS

Unlike the relationship between China and Angola, the connection between China and Zimbabwe is considered a disaster. In fact, Menell (2010) argues that it is the “*worst-case scenario*” (Menell, 2010, 58). As there are no legitimate institutions available for the aids to be used productively, and of course, the corruption woven into the political system, one does not need to wonder how.

The Chinese favored the “*hands-off approach*” (Uchehara, 2009, 110), when it came to human rights or even democratic governance, which adds to the conception that the Chinese agree to indulge in the local, authoritarian governments.

It is crucial to discuss about the ZANU-PF, and their corruption to understand what it means for Zimbabwe. Naturally, there have been elections in order to keep the piercing gaze of the world off the corruption; no matter how visible it actually was, especially because these elections were always won by the ruling government, one way or another. However, these elections could be influenced from the outside, when legitimacy is lacking in a state, just as China has done before the 2005 elections, by which they showed their support to the ZANU-PF government. In detail, they backed ZANU-PF by sending military equipment, a type of radio jamming device (Menell 2010).

The strong ties to China may also be seen by the suggested obligation that civilian servants have to dive into the study of Mandarin Chinese, another aspect would be Zimbabwe’s Look East Policy (henceforth LEP), which was introduced in 2003 to directly respond to both economic and political weaknesses and fragility, furthermore, it was a reply to the West, especially Western governments and Global Financial Institutions (henceforth GFIs). These Western actors have opted political and economic sanctions to punish some actions of certain people (especially the leadership).

These sanctions were successful, since it harmed tremendously the legitimacy in the eyes of the international community, however, not only that, but the political status, in a virtuous sense, has worsened as well, when it came to the opinion of the international community. Of course, Zimbabwe denied the claims that these only targeted a few people, instead, they claim that, due to all the sanctions (undeclared or declared), the entirety of the economy could feel the damage caused by them (Ojakorotu–Kamidza 2018).

SINO-SOUTH AFRICAN RELATIONS

It is safe to say that South Africa is one of the strongest, most developed economies in Africa, which makes the country an already established competitor on the African market. However, it does not mean that South Africa is not a target of China, when discussing its aid agreements, loans and overall investment. Although this case is a special one because of the evolved economy and the most secure political environment in regards to South Africa, they do have a powerful economic relationship between them.

Despite the fact that China has always had the better end of these economic relationships, in this instance, it is not so out of balance. The import of China from South Africa resulted in 3 billion US dollars, while its exports got to a higher level, reaching 3.2 billion US dollars (Menell 2010). This means 20% of the total Chinese imports and a total of 21% of Chinese exports in Africa in 2007. Moreover, from 2003 to 2007, 19.8% of the total Chinese foreign direct investment (henceforth FDI) flowed into South Africa (Renard 2011). Later, Maphaka and Shai (2021) discussed that, in 2014, the exports from South Africa got to 8.7 billion US dollars, and the Chinese imports reached 15.4 billion US dollars.

Additionally, as South Africa is one of the most stable countries politically, they have strong institutions as well, which makes it accessible that the relationship between China and them would be coordinated by those institutions. Furthermore, there is a forum created for the matters at hand, in connection to their bilateral relations, which naturally allows them to manage and better their cooperation, for it is institutionalized in the so-called “*China-South Africa Bi-National Commission*” (Menell, 2010, 58). However, since South Africa is so developed contrary to most African countries, they do their best at protecting human rights, in this case “*black empowerment*”, and the rights and well-being of their citizens, that is why it is not so easy for the foreign ownership to be established by the Chinese (Menell 2010).

Despite this, China has also made the effort to fund specific programs, for instance the program for social development (like education or skills), however, due to the fact that South Africa in itself is an influential player on the African market, they limit the influence of the Chinese, for instance, by not letting China destroy their textile industry, which happened to most African countries that established economic ties with China. Naturally, as China is an investor in South Africa, they also have a say in some matters, for instance, they refused the asymmetrical decrease of tariffs in the case of steel (Menell 2010).

Although South Africa is in no essential need for investments by the Chinese, China still invests in South Africa in order to have an entrance to the African domestic market, and so, this relationship could be called as “strategic business partners”, since South Africa also serves as a diplomatic mediator between China and the West. Additionally, both countries are members of the BRICS countries, which are a group of emerging countries, including Brazil, Russia, India, China and South Africa, and China uses the BRICS forum to gain the assist of African countries.

There have been some bumps on the road between China and the African continent, especially when in 2015 the Chinese economy started worsening (Ayittey 2020) and therefore, the African countries as well, especially when speaking about de-industrialization of the economy and the jobs lost due to the Chinese companies (Maphaka 2021).

Sources differ on how beneficial these Chinese investments are. Some consider it an opportunity for beneficial outcomes in case of countries that are capable of controlling these aids, loans, trades and investments effectively, however, these countries are suffering from “*the curse of the natural resources*” (Marukawa, 2017, 30), which in practice means the Chinese outsourcing primary goods (such as textiles), manufacturing these goods, and sending back finished items to the countries, resulting in the shrinking of the domestic industries. In case of a

Chinese dry up – in investments and aids – the countries could be very well be worse off from when they were before committing to China (Menell 2010).

THE FEEDBACK OF THE WORLD

It is difficult to determine whether a country agrees with China's motives and actions or not, because China is not only a neocolonizer, but also a business partner to many. Additionally, certain actors' views about China also depend on their own political structure. For instance, more liberal countries tend to disagree with China's investments, and call the Chinese neocolonizers only seeking their resources to influence the whole world and to be better than their most important rival, the United States of America.

Although Western states tend to look at the sociological and political pressure that China imposes on these African countries, China grants them an opportunity to hasten their economic development. Nonetheless, John Bolton, the Secretary of State in the United States called China's strategy "*predatory*", since the African debts towards the Chinese hold them close. Jones et al. (2022) also explain that China is no longer the isolated country it showed to be, but one of the most rapidly growing economic powers that wishes to create a multipolar world to defend its own interest.

Due to the decrease in African investments, since the COVID-19 (Lau–Moens 2022) and the preparation for the "*Belt and Road Initiative*", the European Union (EU) sees this as a crack in the system, and so, the EU is already planning on funding the African continent, for instance, brand new transportation connections or the movement from unsustainable energy sources to less damaging energy sources. However, those African countries that have authoritarian regimes rather work with the Chinese than the EU, because the EU promotes human rights, anticorruption, sustainability and digitalization, which means censor-free access to information (Lau–Moens 2022).

The difference between the USA's and the EU's viewpoints is that on one hand, the USA sees China as a predator, and on the other hand, the EU sees China as a competitor on the global market.

CONCLUSIONS

In this paper, China's neocolonialism was explained, focusing on its investments on the African continent, connecting to vital definitions, such as soft power and the practical side of the Chinese neocolonialism, along with three example countries. Lastly, the opinion of the USA and the EU were discussed.

Since China cannot fully maintain its rapid economic growth, they turned to Africa to outsource every possible item that is useful to them. It has been found that Western powers would also assist them, however, they would only help them with an open political pressure, not tolerating authoritarian regimes, in contrast to the Chinese way of non-intervention, considering the political life.

Although Xi Jinping avoids the word “aid” in his speeches, China grants funds, loans and aid agreements to underdeveloped countries to catch up, however, it also grants them the chance to push their excess capacity to these countries, resulting in the domestic markets’ underdevelopment and even demise in some cases. However, China is slowly pulling back from the neocolonization to focus on their new project, the initiative called “*Belt and Road Initiative*”.

LITERATURE

- Albert, E. (2017): China in Africa. *Council on Foreign Relations*.
<https://www.cfr.org/backgrounder/china-africa> (Downloaded: 10.10.2022.).
- Ayittey, G. (2020): Chinese Investments in Africa “Chopsticks Mercantilism”. In: Abidde, S.O. – Ayoola, T.A. (2020): *China in Africa: Between Imperialism and Partnership in Humanitarian Development*. Lexington Books, London, pp. 331–333.
- Cheru, F. – Obi, C. (2011): De-coding China-Africa Relations: Partnership for Development or ‘(neo) Colonialism by Invitation’? *The World Financial Review*, pp. 72–75.
- Gallarotti, G.M. (2011): Soft Power: What it is, Why it’s Important, and the Conditions for its Effective Use. *Journal of Political Power*, 4(1), pp. 25–47.
- Gamache, L. – Hammer A.B. – Jones, L. (2013): China’s Trade and Investment Relationship with Africa. *USITC Executive Briefings on Trade*.
- Huang, Y. (2016): Understanding China's Belt & Road initiative: motivation, framework and assessment. *China Economic Review*, 40, pp. 314–321.
- Jones, C.D. – Ndofor, H.A. – Li, M. (2022): Chinese Economic Engagement in Africa: Implications for U.S. Policy. *Foreign Policy Research Institute*.
<https://www.fpri.org/article/2022/01/chinese-economic-engagement-in-africa/#:~:text=More%20recently%2C%20U.S.%20Secretary%20of,that%20encompasses%20several%20African%20countries>. (Downloaded: 31.10.2022.).
- Kiala, C. (2010): China–Angola Aid Relations: Strategic Cooperation for Development? *South African Journal of International Affairs*, 17(3), pp. 313–331.
- Larmer, B. (2017): *Is China the World’s New Colonial Power?* New York Times Magazine.
<https://www.nytimes.com/2017/05/02/magazine/is-china-the-worlds-newcolonial-power.html> (Downloaded: 31.10.2022.).
- Lau, S. – Moens, B. (2022): EU Tempts Africa away from Chinese Influence. *Politico*.
<https://www.politico.eu/article/eu-tempts-africa-away-from-chinese-influence/> (Downloaded: 31.10.2022.).
- Maphaka, D. – Shai, K.B. (2021): South Africa in China’s Foreign Policy towards Africa: An Afrocentric Analysis. *Journal of African Foreign Affairs*, 8(3), pp. 187–201.
- Marukawa, T. (2017): The Economic Nexus Between China and Emerging Economies. *Journal of Contemporary East Asia Studies*, 6(1), pp. 29–41.

- Menell, N. (2010): *China and Africa: The New Neocolonialism?* Helen Suzman Foundation, pp. 55–60. <https://hsf.org.za/publications/focus/focus-58-september-2010-southafrica-and-the-changing-world/NMenell.pdf> (Downloaded: 4.10.2022.).
- Nel, P. – Taylor, I. (2013): Bugger thy Neighbour? IBSA and South–South Solidarity. *Third World Quarterly*, 34(6), pp. 1091–1110.
- Nkrumah, K. (1965): The Theory of Neocolonialism. *African Affairs*, 64(257), pp. 3–23.
- Ojakorotu, V. – Kamidza, R. (2018): Look East Policy: The Case of Zimbabwe–China Political and Economic Relations since 2000. *India Quarterly: A Journal of International Affairs*, 74(1), pp. 17–41.
- Rahaman, S. – Yeazdani, R. – Mahmud, R. (2017): The Untold History of Neocolonialism in Africa (1960–2011). *History Research*, 5(1), pp. 9–16.
- Renard, M.-F. (2011): China’s Trade and FDI in Africa. In: Schiere, R. – Ndikumana, L. – Walkenhorst, P. (eds.): *China and Africa: An Emerging Partnership for Development?* African Development Bank Group, Tunis, Tunisia, pp. 25–50.
- Rolland, N. (2017): China’s “Belt and Road Initiative”: Underwhelming or Game-Changer? *The Washington Quarterly*, 40(1), pp. 127–142.
- Uchegara, K.E. (2009): “China-Africa Relations in the 21st Century: Engagement, Compromise and Controversy”, *Uluslararası İlişkiler*, 6(23), pp. 95–111.
- UN (2019): *What is ‘South-South Cooperation’ and Why Does it Matter?* <https://www.un.org/development/desa/en/news/intergovernmental-coordination/southsouth-cooperation-2019.html> (Downloaded: 4.10.2022.).
- Vasquez, P.I. (2019): China’s Oil and Gas Footprint in Latin America and Africa. *International Development Policy. Revue internationale de politique de développement*, (11.1). <https://journals.openedition.org/poldev/3174> (Downloaded: 25.03.2023.).
- Wan Yan Chan, M.E.M. (2018): China in Africa: A Form of Neo-Colonialism? *E-International Relations, La Trobe University*. <https://www.e-ir.info/2018/12/02/china-in-africa-a-form-of-neo-colonialism/> (Downloaded: 4.10.2022.).