

SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

APÁCZAI CSERE JÁNOS KAR

NEMZETKÖZI TANULMÁNYOK ÉS

KOMMUNIKÁCIÓ TANSZÉK

NEMZETI KULTÚRÁK

ÉRTÉK- ÉS NORMAKÖZPONTÚ

VIZSGÁLATA – TANULMÁNYOK II.

SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

APÁCZAI CSERE JÁNOS KAR

NEMZETKÖZI TANULMÁNYOK ÉS

KOMMUNIKÁCIÓ TANSZÉK

NEMZETI KULTÚRÁK

ÉRTÉK- ÉS NORMAKÖZPONTÚ

VIZSGÁLATA – TANULMÁNYOK II.

GYŐR, 2020

© Széchenyi István Egyetem

© Szerzők

A kötet a „Nemzetköziesítés, oktatói, kutatói és hallgatói utánpótlás megteremtése, a tudás és technológiai transzfer fejlesztése, mint az intelligens szakosodás eszközei a Széchenyi István Egyetemen” című EFOP-3.6.1-16-2016-00017 projekt keretében a Magyar Állam és az Európai Unió támogatásával valósult meg.

A kötetet szerkesztette:

Dr. Kecskés Petra

A tanulmányokat lektorálta:

Dr. Ildikó Némethová

ISBN 978-615-5837-77-7

Előszó

A Széchenyi István Egyetemen számos kutatási projekt folyik, amelyek közül a *"Nemzetköziesítés, oktatói, kutatói és hallgatói utánpótlás megeremtése, a tudás és technológiai transzfer fejlesztése mint az intelligens szakosodás eszközei a Széchenyi István Egyetemen"* című (azonosítószám: EFOP-3.6.1-16-2016-00017) projektben a Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék kutatócsoportja is részt vesz. A projekten belül *„Nemzetközi együttműködések, nemzeti és szervezeti kultúrák érték- és normaközpontú vizsgálata”* témában folynak kutatások, amelyek célja egy komplex, viselkedési normákat meghatározó értékek, valamint a kultúrák közti együttműködések segítő és gátló kulturális tényezők feltárását és elemzését célzó vizsgálat bemutatása.

Kutatásaink során törekedtünk arra, hogy tehetséges hallgatóink is be tudjanak kapcsolódni a vizsgálatokba: mind az 1. kötetben, mind a jelen kötetben is olvashatók olyan tanulmányok, amelyek a hallgatókkal közösen végzett kutatásokat ismertetik.

Jelen tanulmánykötet a 2018-ban megjelent kötet (Kecskés P. – Szőke J. (szerk.) 2018: *Nemzeti kultúrák érték- és normaközpontú vizsgálata – Tanulmányok I.* ISBN 978-615-5837-42-5, <https://ntk.sze.hu/letoltheto-tanulmanykotetek-1>) folytatásaként, a 2018 óta folytatott kutatásaink kis szeletét mutatja be.

Az 1. tanulmánykötetben megjelent tanulmányok megerősítik, hogy a kutatásaink keretében zajló vizsgálatok célja, hogy átfogóbb, ugyanakkor mélységében részletesebb képet kapjunk az egyes nemzeti, regionális és szervezeti kultúrák tagjainak magatartását és kommunikációját befolyásoló tényezőkről a hatékonyabb nemzetközi együttműködés elősegítése érdekében. A vizsgálatok eredményei közvetlenül hasznosíthatók lesznek az oktatásban a tananyagfejlesztések során, mind az előadások, mind a gyakorlati kurzusok tekintetében, továbbá felhasználhatók az üzleti és közéleti szektor feladatainak, gyakorlati problémáinak konkrét és innovatív megoldásában, különösen a más kultúrákkal történő zökkenőmentes együttműködés érdekében.

Jelen tanulmánykötetben a munkavállalók motivációinak, valamint elkötelezettségének komplex kérdéskörének a bemutatására kerül sor, valamint a felsőoktatásban prioritásként megfogalmazott nemzetközi hallgatói mobilitás vizsgálati eredményeinek elemzése és a protokoll szabályok – kulturális különbségek közötti összefüggések feltárása van a fókuszban.

Ablonczyné Mihályka Livia és Pongrácz Attila tanulmányukban hangsúlyozzák, hogy a szervezeti motiváció vizsgálata aktuális és izgalmas kérdés. A témához kapcsolódó elméletek és modellek felvázolásával a szerzők elméleti háttér-információt adnak a vállalati szakembereknek, kiemelve, hogy szervezeti/vállalati kontextusban a gyakorlatban is vizsgálni kell a motiváció alapmodelljének részeleleit (teljesítmény, egyéni jellemzők, szervezeti jellemzők, elégedettség). A motiváció-kutatás még nem fejeződhet be, mert a munkavállaló réteg Magyarországon is hatalmas változáson ment keresztül az elmúlt évtizedben és a

munkaerőpiacon megjelent új generáció motiválása megváltozott magatartásformát és eszközöket kíván a munkaadók részéről.

Tompos Anikó és Szőke Júlia tanulmánya a szervezeti elkötelezettség témakörét vizsgálja, ismertetve annak fogalmát, elméleti modelljeit és mérési lehetőségeit. A tanulmány egyik fő következtetése az, hogy a munkaadóknak tisztában kell lenniük azzal, hogy mely elkötelezettségi forma/dimenzió terjedt el a szervezetben annak érdekében, hogy a kutatások szerint legmeghatározóbb és legfontosabb elkötelezettségi formát, az érzelmi elkötelezettséget növelni tudják. A tanulmány másik fő megállapítása az, hogy a téma iránt növekvő tudományos érdeklődés figyelhető meg, amely arra enged következtetni, hogy a szervezeti elkötelezettség kialakítása, növelése, és így vizsgálata és mérése is, fontosabb, mint valaha, ugyanakkor a változó munkaerőpiaci és foglalkoztatási tendenciák miatt az elkötelezettség bizonyos dimenziói leértékelődhetnek, mások pedig fontosabbá válhatnak.

Kecskés Petra és Jankovics Dóra a kulturális közelség szerepét vizsgálja a nemzetközi ösztöndíjprogramokhoz kapcsolódó hallgatói döntések tükrében. Tanulmányukban az Erasmus+ legnépszerűbb nemzetközi ösztöndíjprogramjai, valamint egy kérdőíves kutatás eredményei kerülnek bemutatásra. Kutatásuk célja a közelség-dimenziók motivációs faktorainak feltárása a Széchenyi István Egyetem jelenlegi és egykori aktív hallgatói körében, különös tekintettel a kulturális közelség elemeire. Az eredmények azt mutatják, hogy a kulturális távolság preferált a nemzetközi tanulmányi ösztöndíjak pályázási folyamata során, azaz a kultúrák közötti eltérések nem gátló, hanem motiváló faktorként jelennek meg.

Nádai Julianna és Pálffy Zsuzsanna tanulmánya a nemzetközi protokoll szabályai és a dimenzió alapú kultúrakutatások közötti kapcsolódási pontok vizsgálatával foglalkozik, valamint az elmélet és a gyakorlat közötti eltéréseket vázolja fel. A szerzők arra a kérdésre keresik a választ, hogy a nemzetközi szakirodalomban már alapvetésnek tekintett, Hofstede és Gesteland által végzett kulturális dimenzió alapú kutatások eredményei mennyire igazolhatók a gyakorlatban a protokolláris szabályok tükrében.

A kötetben található közlemények megerősítik, hogy a szervezeti kultúra vizsgálata még mindig aktuális, újabb és újabb szempontok szerinti vizsgálódásoknak létjogosultsága van, legyen szó motivációról, lojalitásról, protokollról vagy kulturális diverzitásról.

TARTALOM

Gondolatok a motivációról vállalati kontextusban	8
ABLONCZYNÉ MIHÁLYKA LÍVIA – PONGRÁCZ ATTILA	
Menjek vagy ne menjek – A kulturális közelség szerepe a nemzetközi ösztöndíjprogramokhoz kapcsolódó döntéshozatal során.....	21
KECSKÉS PETRA – JANKOVICS DÓRA	
Kultúrakutatások és a nemzetközi protokoll kapcsolódási pontjai a gyakorlatban	33
NÁDAI JULIANNA – PÁLFFY ZSUZSANNA	
A szervezeti elkötelezettség elméleti modelljei és mérése ..	40
TOMPOS ANIKÓ – SZŐKE JÚLIA	

GONDOLATOK A MOTIVÁCIÓRÓL VÁLLALATI KONTEXTUSBAN

ABLONCZYNÉ MIHÁLYKA LÍVIA¹ – PONGRÁCZ ATTILA²

Absztrakt:

A munkavállalók motivációjának vizsgálata aktuális és izgalmas kérdés, amit a hazai és külföldi kutatások nagy száma is igazol. A munkaadók manapság nagy figyelmet fordítanak arra, hogy munkavállalóik motiváltak és elkötelezettek legyenek a vállalat iránt, mert a motiváció és az elkötelezettség határozza meg teljesítményük színvonalát. Jelen tanulmány célja, hogy bemutassa a motiváció témájában a szakirodalomban megjelent elméleteket és tanulmányokat, különös tekintettel a munkahelyi/szervezeti motivációra, amely abban különbözik az általános motivációtól, hogy a szervezeti célok megvalósulása van a fókuszban. A tanulmány célja továbbá, hogy segítséget nyújtson a gyakorlati szakemberek számára is, mivel a munkavállalói réteg hatalmas változáson ment keresztül a rendszerváltás óta és a bekövetkezett változásokat nem szabad figyelmen kívül hagyni a motiváció vizsgálatakor.

Kulcsszavak: vállalati kultúra, motiváció, szervezeti motiváció

BEVEZETÉS

A vállalati kultúra elemzése sokrétű és többféle nézőpontból is megközelíthető. Az elmúlt évtizedekben végzett vizsgálatok alátámasztják, hogy a vállalati kultúra elemzése több területet érinthet, amelyek önmagukban is fontosak lehetnek mind a munkaadók, mind a munkavállalók számára. A vállalati kultúrának mint fogalomnak a jelentéstartalma változásokon ment át, amely változások megfigyelhetők egy-egy részterületének a vonatkozásában is.

A vállalati kultúra összetett fogalom, vannak látható (például jelképek, munkahelyi terek, stb.) és nem látható elemei (például vállalati értékek, normák, attitűdök, stb.), amelyek meghatározzák – többek között – a munkavállalók és a munkaadók viselkedését. Borgulya és Barakonyi (2004, 28) szerint „a vállalati kultúra különböző tárgyiasult dolgok, értékek és alapfeltevések összességét jelenti, amelyek iránymutatóul szolgálnak arra nézve, hogy mire

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

² tanszékvezető egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Bölcsészettudományi és Humán Erőforrás-fejlesztési Tanszék, E-mail: pongracz.attila@sze.hu

figyeljünk, minek tulajdonítsunk jelentőséget, érzelmileg hogyan reagáljunk, és hogyan cselekedjünk a különböző szituációkban”.

A vállalati kultúra sokszínűségét mutatja, hogy hazai kutatók tanulmányokban (Ablonczyné Mihályka 2010; Borgulya 2012; Pongrácz 2012), szakcikkekben (Szőke–Ablonczyné Mihályka 2011; Kecskés–Tompos 2017; Szőke–Keszi, 2018, Tompos 2015; Konczosné Szombathelyi 2019), kutatási beszámolóokban (Ablonczyné Mihályka–Tompos 2013), konferencia-közleményekben (Szőke 2014; Kecskés 2017; Tompos–Ablonczyné Mihályka 2019) publikálták vizsgálati eredményeiket, bizonyítva, hogy a vállalat, a kultúra (nemzeti és szervezeti kultúra), a szervezeti kommunikáció (belső és külső vállalati kommunikáció) összetett vizsgálata aktuális és a piaci szereplők szempontjából elvárt tevékenység.

A tanulmány a nem látható elemek közül a *motiváció* témakörét mutatja be a témához kötődő szakirodalom segítségével. A szerzők hangsúlyozzák, hogy a munkavállalói attitűdvizsgálatok közül a motiváció vizsgálata csak egy tényező és nem fontosabb, mint például a munkahelyhez való kötődés, elkötelezettség, lojalitás, illetve a munkahelyi elégedettségre vonatkozó kutatások. Megjegyezzük, hogy a motiváció alapmodelljének részelemei: a teljesítmény, az egyéni jellemzők, a szervezeti jellemzők és az elégedettség. Motiváció által keletkezik a szervezet szempontjából a teljesítmény, az egyén szempontjából pedig az elégedettség (Gyökér 1999). A motivációs folyamatot *„két feltétel alapján kell vizsgálni, az egyik a teljesítmény-következmény, ebben az esetben a munkavállaló magatartásával juttatja a szervezetet annak céljainak eléréséhez, (...) a másik kapcsolat a viselkedés-következmény, amely során egy konkrét magatartás produktuma, vagy ismétlése útján jut a beosztott a következményhez”* (Kömives–Kovács 2020).

A MOTIVÁCIÓ FOGALMA

A motiváció a pszichológia egyik alapkérdése. A motivációnak sok definíciója létezik. Krasz (2006, 50) meghatározása szerint a szó jelentését tekintve latin eredetű. *„A motiváció a latin motivus szóból származik, amely mozgást kiváltót jelent”.* Atkinson mondta ki, hogy a motivációs folyamatok határozzák meg a célirányos viselkedések irányát és intenzitását, valamint, hogy ezeket tudatos vágyként éljük át (Atkinson et al. 1999, 278), mindez azt jelenti, hogy a motivációs folyamatok irányítanak bennünket. Huitt (2001) nézete alapján a motiváció egy olyan belső állapot, ami egy viselkedést hoz létre vagy egy viselkedésnek ad irányt, egy vágy vagy kívánság, ami energiát biztosít és a viselkedést célorientálttá teszi.

A MOTIVÁCIÓ ÉRTELMEZÉSE A MUNKAPSZICHOLOGIÁBAN

A motivációval kapcsolatban Klein (2009, 354) az alábbi pszichológiai fogalmak rövid tisztázását tartja fontosnak, hiszen a 20. századtól kezdődően elsősorban a munkapszichológia területén vizsgálták e témakört.

- A *szükségletek* és *motívumok* (pl. a fiziológiai szükségletek, a biztonság és a társas lét, valamint az önbecsülés iránti igény) olyan belső fizikai és/vagy érzelmi állapotok, amelyek valaminek a hiányát jelzik, amire egyébiránt az alanynak szüksége lenne. A szükséglet erőssége közvetlen hatással van a kapcsolódó cselekvés, a viselkedés intenzitására, azaz minél nagyobb a szükséglet, annál erősebben végezzük az adott cselekvést.
- A *hajtóerő* (*drive*) az az aktivált állapot vagy készlet, ami a szükséglet, tehát az ideális értéktől való fiziológiai vagy érzelmi eltérés nyomán lép fel.
- Az *arousal* az agykéreg általános aktivitási szintjét jelöli, ami az éberség és a figyelem, valamint az alvás és az ébrenlét ciklusainak a szabályozásában vesz részt.
- A *célok* és *ösztönzők* olyan fizikai, szellemi és lelki eszközök, amelyek az egyént cselekvésre készítik, és amelyekeken keresztül az egyén eljut az elégedettségig.
- A *frusztráció* a cél elérésének megghiúsulásából származó feszültség, amely az egyénben keletkezik. Egy olyan érzélem, amelyet azokban a szituációkban érez az alany, amelyek nem nyújtanak számára megelégedettséget.

A munkapszichológia alapvetően háromféle motivációt különböztet meg (Rókusfalvy 1971).

- A *munka motivációja* azon indítékok érvényre jutását jelenti, amelyek arra ösztönzik az egyént, hogy értékalkotó tevékenységet végezzen. A mögöttes általánosan motiváló tényezők például a szervezet, a közösség érdeke, az anyagi és erkölcsi célok, az egyéni ambíciók, vagy a család- és létfenntartás szükségletei.
- A *pályamotiváció* specifikusabb tényezőkből tevődik össze, és elsősorban azokat a konkrét indítékokat jelenti, amelyek egy adott pálya, szakma választására és az abban való kitartásra ösztönzik az egyént.
- A *teljesítménymotiváció* olyan törekvés, amely az egyén energiabefektetését, áldozatvállalását a kapott vagy vállalt feladatban növeli vagy magas szinten tartja. Míg a munkamotiváció csupán közvetve, például a megélhetően, családfenntartáson, erkölcsi megbecsülésen keresztül ösztönöz, addig a teljesítménymotiváció közvetlenül az adott tevékenység, munka eredményére, annak mennyiségi és minőségi mutatóira irányul.

Mindez elvezet bennünket Csíkszentmihályi (1978, 37) nagyhatású elméletéhez, a Flow-hoz, amely szerint „*áramlat akkor lép fel, ha az egyénnek próbára kell tenni a képességeit ahhoz, hogy egy feladatot megoldjon. A tökéletes élmény általában törekeny egyensúlyt feltételez az egyén cselekvési képességei és a cselekvés megvalósítási lehetőségei között. Túlságosan nehéz feladat esetén frusztráció, aggodalom vagy szorongás léphet fel, relatíve túl könnyű feladathoz pedig a képességek enyhülése, majd unalom. Amennyiben a feladatok és a képességek szintje egyaránt alacsony, az egyén közönybe süllyed. De ha a magas követelmények kiváló képességekkel találkoznak, megteremtődik az áramlatélmény a hétköznapi eseményektől elválasztó mély involváltság*”. Ez pedig nem más, mint az igazi, mély belső motiváltság.

KUTATÁSOK ÉS TEÓRIÁK A SZERVEZETI MOTIVÁCIÓ TÉMAKÖRÉBEN

Számos kutató és pszichológus foglalkozik a szervezeti motiváció témakörével. Felteszik a kérdést, hogy mi motiválja az embereket? És ami még fontosabb, hogyan lehetne őket motiválni a nagyobb teljesítmény elérése érdekében. Témánk szempontjából akkor beszélhetünk szervezeti motivációról, „*ha hajlandóak vagyunk a szervezeti célok megvalósulása irányába mutató erőfeszítésekre, amellyel egyben egyéni szükségleteket is kielégíthetünk*” (Bakacsi 2004, 81).

A következőkben azoknak a szerzőknek az elméleteit vázoljuk összefoglalóan, akik a szervezeti motiváció témakörét kutatták.

Elsőként Taylort (1856–1917) kell megemlíteni, aki a 'tudományos vezetés' témakörét úttörőként vizsgálta. Ő volt az első, aki munkakörelemzést végzett, kiemelte, hogy a vezetőknek együtt kell működni a dolgozókkal és fontosnak tartotta a teljesítménymérést, hiszen ez alapján lehet igazságosan és hatékonyan jutalmazni a munkavállalókat (Taylor 1983).

Mayo (1880–1949) ausztrál származású pszichológus, filozófus nevéhez fűződik az a kísérletsorozat, amely alapvető fordulópontját jelentette a Taylor utáni menedzsmentelméleteknek. A Western Electric Hawthorne chicagói gyárában az 1920-as években végeztek kísérleteket a munkahelyi megvilágítás és a dolgozók egyéni hatékonysága közti összefüggésekről. Mayo az alábbi következtetéseket vonta le a Hawthorne-kísérletekből:

- a munkával való elégedettség azáltal növekedett, hogy a dolgozók több szabadságot kaptak saját munkakörülményeik kialakítására és saját teljesítménymutatóik meghatározására;
- a kölcsönös kapcsolattartás és együttműködés növelése erősebb csoportkohéziót eredményezett;

- a munkával való elégedettség, így a motiváltság és a teljesítmény is sokkal inkább függött az együttműködéstől és a megbecsültség érzésétől, mint a fizikai munkakörülményektől.

Mayo felhívta a figyelmet a munkahelyi emberi kapcsolatok fontosságára és a motiváltság összefüggéseire (Golubeff et al. 2009, 177–182).

McGregor (1906–1964) X és Y elmélete a mai napig gyakran hivatkozott gondolat a motivációs vizsgálatok során. Megállapítása szerint eredetileg kétféle munkavállalói magatartás létezik.

- Az X-elmélet az irányítás és ellenőrzés hagyományos szemlélete, amely szerint az átlagos munkavállaló természeténél fogva idegenkedik a munkától és kerüli, ha lehet, ezért kényszeríteni, ellenőrizni, irányítani, büntetni szükséges.
- Ezzel szemben az Y-elmélet törekszik az egyéni és szervezeti célok integrációjára, azaz a munkahelyi szellemi vagy fizikai erőfeszítés természetes, az emberek a célok iránt elköteleződnek, törekednek az önmegvalósításra, és ezzel párhuzamosan a belső és külső jutalom egyaránt fontos (Golubeff et al. 2009, 183–188).

McGregor gondolatait Ouchi fejlesztette tovább 1981-ben az ún. Z elméletben, amely szerint:

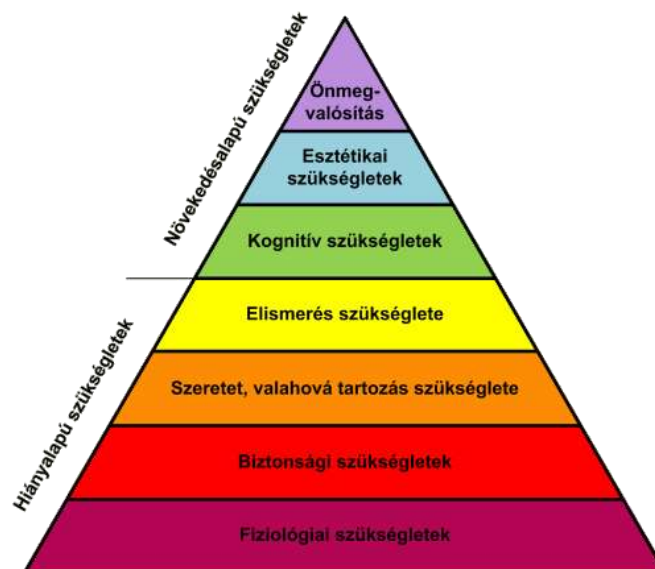
- egyértelmű célok 'családias' légkört biztosítanak, hogy a munkavállalók jól dolgozzanak és motiváltak legyenek;
- munkavállalók bevonása a döntésekbe – fontos tényező a motiváció szempontjából;
- munkavállalók hosszú távon történő értékelése elősegíti a belső motivációt;
- a bizalom jelentősége;
- csoporthoz való tartozás érzése – csoporthoz/szervezethez való azonosulás növeli a motivációt.

A Z-elmélet nem az egyént helyezi a középpontba, hanem a csoport, a szervezet és a tágabb kultúra közegében vizsgálódik. Tipikus példája Japán, ahol az egyén csoportos munkával járul hozzá az egységek, a szervezetek és tágabb értelemben az egész nemzet kulturális céljainak megvalósításához. Észak-Amerikában néhány családi kisvállalkozásnál alkalmazták sikeresen az elmélet feltételezéseit, és sikerre vezetett pl. az IBM, a GM, a Hewlett-Packard esetében (Roóz–Heidrich 2013).

McGregor kortársa és munkásságának ismerője volt Maslow (1908–1970), pszichológus és magatartástudományi szakember, aki 1943-ban publikálta először, majd később továbbfejlesztette a híres szükséglet-hierarchia-elméletét. Bár maga Maslow nem ábrázolta piramisként a különféle szükségleteket, de az egyes szintek közt létezik egyfajta hierarchia. Gyakorlati szempontból mindez azt jelenti, hogy 5, vagy akár 7 szintet is fel lehet állítani, amelyek a következők:

1. fiziológiai, élettani szükségletek: éhség, szomjúság, hőmérséklet, alvás;
2. biztonság iránti szükségletek: fizikai védettség, kiszámíthatóság, munkahely és a megélhetés biztonsága;
3. szeretet, kapcsolatok, a valahova tartozás szüksége akár családon, baráti körön belül, akár a munkahelyi közösségben;
4. megbecsülés, elismerés szüksége: önbecsülés, mások elismerése, presztízs, hírnév;
5. kognitív, szellemi szükségletek, amelyek a tudáshoz és a világ megértéséhez kapcsolódnak;
6. esztétikai és spirituális szükségletek, amelyek a jó, a szép, a szimmetria, a rend iránti igényt jelentik;
7. önmegvalósítási szükséglet, amely az egyénben rejlő lehetőségek kiteljesítését, az élethivatásának a megélését jelenti.

Amennyiben egy adott szervezet képes felmérni és meghatározni, hogy a munkavállalói a szükséglethierarchia mely szintjén állnak és melyik szint elérésére töreksenek, a közvetlen vezetők és a vállalat javadalmazási rendszere célzottan tudja a beosztottakat motiválni (Golubeff et al. 2009, 173–176). Olyan példákat is látunk – elsősorban nagy intellektusú, vagy lelkileg igen kifinomult egyéneknél, amikor az adott személy úgy képes egy magasabb szintet elérni, hogy közben az alapvetőnek gondolt fiziológiai szükségletei messze nincsenek kielégítve.



1. ábra A Maslow-elmélet alapján létrehozott piramis a szükségletek hierarchiájáról

Forrás: <http://leanzotar.hu/images/custom/maslow-piramis.png> (2018. január 03.)

Maslow elmélete széles körben elfogadott, de kritikusan szerint a munkahelyeken kevésbé alkalmazható. Munkahelyi alkalmazására vonatkozóan végzett kísérletet Hall és Nougaim 49 fiatal vezető bevonásával, 5 éven keresztül. Eredményeik arra utalnak, hogy egy szervezet

keretein belül a szükségletek csak hosszú időn keresztül fejlődnek a hierarchiának megfelelően (Roóz–Heidrich 2010).

Maslow gondolatait Herzberg (1923–2000) az ún. kéttényezős elméletben fejlesztette tovább. Alderfer mind Maslow, mind pedig Herzberg teóriáját felhasználva alkotta meg az EGR-elméletét, amely három szükségleti csoportot definiált (ERG: E = Existence, R = Relatedness, G = Growth):

- E: létérdekek, amelyek a Maslow-i fiziológiai és biztonsági szükségletek megfelelői;
- R: kapcsolatok, amelyek a társas igények megfelelői;
- G: növekedési szükségletek, amelyek a kognitív, esztétikai szükségletek, valamint elismerés és önmegvalósítás iránti igények megfelelői.

Alderfer elismeri a szükségletek hierarchikus rendszerét, de egyfajta körforgást is fontosnak tart, ami azt jelenti, hogy az emberek egyidejűleg több szükséglet kielégítésére is figyelmet fordítanak, illetve a szükségletek ki nem elégítése regresszióhoz vezet. A motiváció szempontjából viszont fontos megállapítása, hogy ha megfelelő körülményeket biztosítunk az egyénnek, akkor az a magasabb szintű szükségletek kielégítése érdekében hajlandó erőfeszítéseket tenni (Klein 2009, 302).

Vroom (1932–2007) 1964-ben a *Work and Motivation* című könyvében publikálta a VIE elmélet néven ismertté vált modelljét, amely 3 tényezőt tart fontosnak a motivációval kapcsolatban:

- vegyérték (*Valence*), ami a környezeti elemek vonzerejének a jellegét jelenti (például a pénznek vonzó, a veszélyes, szennyezett munkahelynek taszító hatása van);
- eszköz (*Instrumentality*), ami az adott összetevőt a „mire jó nekem” kérdés mentén értékeli (például egy előléptetés anyagi előnyökkel és stressz növekedéssel járhat);
- elvárás (*Expectancy*), ami a várt eredmény valószínűségét jelenti (például mennyire valószínű egy adott eredmény elérése, ha megteszi a dolgozó a szükséges erőfeszítést) (Golubeff et al. 2009, 291–296; Klein 2009, 303).

Napjaink nagyhatású elméletei közül mindenképpen ki kell emelni Pink gondolatait, aki a *Motiváció 3.0.* című könyvében hét okot vett számba, amelyekkel bemutatja, hogy a jutalmazás és a büntetés sokszor miért nem válik be, különösen a nagyobb hozzáadott értéket teremtő, kreativitást igénylő munkakörökben (Pink 2010, 75):

- elnyomja a belső motivációt;
- csökkenti a teljesítményt;
- rombolja a kreativitást;
- háttérbe szorítja a jóra való törekvést;
- csalásra, kerülő utakra, erkölcsstelen magatartásra csábít;
- függővé tesz;

- támogatja a rövid távú gondolkodást.

A vállalati – üzleti életben azonban ennek ellenére még mindig leginkább a büntetés és a jutalmazás paradigmája, azaz a motiváció 2.0-ás verziója gyakori. Pink szerint a belső motivációnak három alkotóeleme van (Pink 2010, 236–237).

- *Önállóság*: a vágy arra, hogy önállóan dönthessünk a feladatainkról (amit csinálunk), az időről (amikor csináljuk), a csapatról (akikkel csináljuk) és a módszerről (ahogy csináljuk), azaz minél nagyobb fokú szabadságunk legyen annak meghatározásában, hogy milyen feladaton, mikor, hogyan és kivel dolgozunk. Azok a vállalatok, amelyek biztosítják ezt az önállóságot a munkavállalóknak, nagyban felülmúlják a versenytársaikat.
- *Szakmai igényesség*: ez azt jelenti, hogy egyre jobbak legyünk valami számunkra fontos dologban. Mindez a flow-val kezdődik, azzal az állapottal, amikor a képességeink és a kihívásaink jól illeszkednek egymáshoz. Szorosan hozzátartozik még ehhez az alkotóelemhez a megfelelő, pozitív gondolkodásmód (azaz a nyitottság az újra és a képességeink állandó fejlesztésére), a fájdalom (azaz készség az erőfeszítésre, gyakorlásra, küzdelemre), valamint annak a tudata, hogy a szakmai kiválóság egy aszimptota (azaz lehetetlenség teljesen megvalósítani, ami egyszerre idegesítő és csábító).
- *Céltudatosság*: ez azt az ember természetéből fakadó egyik tulajdonságát jelenti, amely arra irányul, hogy amit csinálunk, az valami nagyobb dolog szolgálatában álljon. Mindez azt jelenti, hogy a profit maximalizálásán túl magasztosabb célokra is szüksége van mind az egyéneknek, mind pedig a szervezeteknek, amelyek a vállalati társadalmi felelősségvállalás irányába mutatnak.

Pink (2010, 184–192) még számos további módszert javasol, amelyek hasznosak a vállalatoknak és egyéb szervezeteknek a motiváció növelésére és a munkahelyi teljesítmény javítására:

- a „20%-nyi idő” (vannak vállalatok, például a Google, vagy a 3M, ahol a munkaidő egyötödét, azaz heti egy napot a munkatársak azzal a feladattal foglalkoznak, amit maguknak választanak);
- a „Most, hogy” típusú jutalmazás, ami azt jelenti, hogy nem előre kitűzött bónuszokkal motiválunk, hanem utólag jutalmazzuk a kiemelkedő teljesítményt;
- „Önállóságaudit”, ami egy rövid, 4 kérdésből álló anonim felmérés annak értékelésére, hogy a munkatársak mennyire érznek önállóságot a feladatok kiválasztása, a munka- és időbeosztás, a munkacsoportok-munkatársak összetételének befolyásolása, valamint a feladatok elvégzésének módja vonatkozásában.

Pink hangsúlyozza, hogy a munkavállalók számára komoly motivációs ereje van:

- ha a vezetők rendszeresen és hitelt érdemlően kommunikálják a munkavállalók felé, hogy miért hasznos a munkájuk;
- mindenki előtt világosak a vállalati és szervezeti célok (nem csupán a teljesítménnyel kapcsolatos számok, hanem a hozzáadott érték is, amit érdemes konkrétan az egyes munkakörökhöz kötni);
- ha a munkatársak ismerik, azaz tudják, hogy mi a haszna, értelme mások számára annak a terméknek, amelynek az előállításában részt vesznek.

Nagy szerepe van a közvetlen vezetői visszajelzéseknek, amit akár egy rendszeres vezetői fogadóórán, akár egy ún. motivációs plakáton is meg lehet tenni. Nagyon nagy motiváló erő rejlik abban, ha a vezetők sikerül *„létrehozni munkatársakban annak tudatát, hogy van értelme a tevékenységüknek”* (Grün 2010, 67).

Napjaink nagy hatású kutatói Chapman és White, akik munkájukban olyan tényezőket sorolnak fel, amelyek útmutatóul szolgálnak az eredményes és személyre szabott motiváció gyakorlásához. *„Amennyiben a munkatársak nem érzik, hogy feletteseik vagy kollégáik értékelnék őket, egy idő után pusztán gépnek vagy eszköznek kezdik érezni magukat”* (Chapman–White 2015, 24). Mindezek tükrében nem meglepő, hogy az 5 tényező (elismerő szó; minőségi idő; segítő kéz; figyelmes ajándék; elismerő érintés) szorosan kötődik alapvetően az emberek társas szükségleteihez. *„Ha érezzük az elismerést, az arra motivál, hogy még többet igyekezzünk elérni”* (Chapman–White 2015, 124), ami természetesen kihat az adott szervezet légkörére, de az összteljesítményére is.

A motiváció nagymértékben befolyásolja a munkavállalók mindennapi tevékenységét és főleg annak a színvonalát (Pinder 2008). A munkatársak belső készítése (motivációja), illetve külső ösztönzése (motiválása) a munkavégzés egyik legmeghatározóbb tényezője (McClelland 1987), ami közvetlenül kihat az eredményességre, azaz a teljesítményre. A szakirodalmakban jól ismert képlet szerint: $T=M \times K$, azaz a teljesítmény (pontosabban annak emberi oldala) a motiváció és a képességek szorzata (Dunnette–Kirchner 1965, 153).

A legtöbb felnőtt ember életének jelentős részét teszi ki a munkavégzés és emiatt is indokolt, hogy a munkával kapcsolatos motivációkat vizsgáljuk. Jelentős figyelemre érdemes Fényszárosi és kollégái (2018) kutatása, akik 1662 magyar munkavállaló munkahelyi motivációs mintázatait vizsgálták az öndetermináció elméletének tükrében. Öt munkahelyi motivációs profilt különböztetnek meg, melyek a következők:

- belsőleg motiváltak,
- kiegyensúlyozottak,
- rendkívül motiváltak,
- alulmotiváltak,
- külsőleg motiváltak.

További elemzéseikben arra utalnak, hogy a klaszterek által reprezentált munkavállalói csoportok jelentősen különböznek a munkahelyen megélt három pszichológiai alapszükséglet, az autonómia-, kompetencia- és kapcsolódás-élmény megtapasztalásának gyakoriságában.

A munkavállalói motivációk vizsgálatokor a mai fiatalok munkahellyel szemben felállított értékítéletét és értékelvérsáikat figyelembe kell venni, hangsúlyozva, hogy a szervezeti értékek és az egyéni értékek egymással kölcsönhatásban állnak (Nádai 2018).

A munkaadóknak érdemes megfontolni Cservényák (2016, 24) megállapítását: *„A mai munkavállalók jó része, különösen a tudásmunkások, nem csak azt várják a vállalatától, hogy kifizesse a munkaidejüket. Tanulni és fejlődni akarnak, érdekes és értelmes munkát szeretnének végezni, lehetőleg jó hangulatú munkahelyi közösségben, megbecsülést érezve, korrekt javadalmazás mellett. Az időközben a munkahelyeken masszívan megjelent Y generáció képviselői pedig már nem hajlandók arra, hogy az X generációsokhoz hasonlóan éveket áldozzanak az életükből a vállalatra úgy, hogy eközben százötven százalék munka (szívás), nulla százalék magánélet jut nekik osztályrészül. És különben se szeretnék mesterségesen elválasztani a kettőt, a munkahelyen is élni akarnak”.*

KONKLÚZIÓ

A motiváció témája nem új keletű, az ókori Arisztotelésztől kezdve napjainkig számos kutató foglalkozott vele, és az utóbbi évtizedekben már a munka világában is mind jelentősebb szerepet kap a motiváció összetett kérdésköre.

A motivációelméletek arra a kérdésre keresik a választ, hogy melyek azok a tényezők, amelyek az emberek viselkedését irányítják — akár munkahelyi környezetben is. A bemutatott elméletek sok változáson mentek át, és a gyakorlatban is különböző lehet a motivációmenedzsment megjelenése. Fontos hangsúlyozni, hogy nem lehet a munkavállalók motiválásánál a bemutatott elméleteket egy az egyben alkalmazni, hanem a szervezetnek a motiváció során egy-egy elméletből a céljainak leginkább megfelelőt kell figyelembe venni. A munkavállalók motiválásakor további tényezők figyelembe vétele is fontos, mint például a demográfiai jellemzők, beleértve az életkort (generációk közötti különbségek jelentősége), a nemet, az iskolai végzettséget, a szervezeti hierarchiában elfoglalt helyüket és nem utolsósorban a szervezet méretét.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Jelen tanulmány a *„Nemzetköziesítés, oktatói, kutatói és hallgatói utánpótlás megteremtése, a tudás és technológiai transzfer fejlesztése, mint az intelligens szakosodás eszközei a Széchenyi István Egyetemen”* című EFOP-3.6.1-16-2016-00017 projekt támogatásával készült.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ablonczyné Mihályka Livia (2010): Gazdaság és nyelvhasználat. In: Dobos Csilla (szerk.) *A vállalati kommunikáció vizsgálatának nyelvészeti és interkulturális aspektusai*. Miskolci Egyetem, Miskolc. pp. 243–256.
- Ablonczyné Mihályka Livia (2018): Üzleti viselkedés. In: Kecskés Petra – Szőke Júlia (szerk.) *Nemzeti kultúrák érték- és normaközpontú vizsgálata. EFOP tanulmánykötet I.* Széchenyi István Egyetem. Győr. 8–25. o.
https://ntk.sze.hu/images/Kutat%C3%A1s/EFOP_Tanulm%C3%A1nyk%C3%B6tet_I_V%C3%A9gleges.pdf (2020. 03. 21.)
- Atkinson, Rita L. – Atkinson, Richard, C. – Smith, Edward, E. – Ben, Daryl, J. – Nolen-Hoeksema, Susan (1999): *Pszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Bakacsi Gyula (2004): *Szervezeti magatartás- és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest.
- Borgulya Ágnes (2012): A vállalati kommunikáció értelmezése és kutatása, *Tér-Gazdaság-Ember*, 2012/1. 11–31 o.
- Borgulya Istvánné – Barakonyi Károly (2004): *Vállalati kultúra*. Tankönyvkiadó, Budapest.
- Chapman, Gary – White, Paul (2015): *A munkahelyi elismerés 5 nyelve. Útmutató az eredményes, személyre szabott motiváció gyakorlásához*. Harmat Kiadó, Budapest.
- Cservenyák Tamás (2016): *Vezetői séta a sztratoszférában*. Magánkiadás, Budapest.
- Csíkszentmihályi Mihály (1998): *És addig éltek, amíg meg nem haltak. A mindennapok minősége*. Kulturtrade Kiadó, Budapest
- Gyökér Irén (1999): *Humán erőforrás menedzsment*. Műszaki könyvkiadó, Budapest, 53–68. o.
- Huitt, William (2011): *Motivation to Learn: An Overview. Educational Psychology Interactive*. Valdosta, GA: Valdosta State University.
- Fényszárosi Éva – Sallay Viola – Matuska Balázs – Martos Tamás (2018): Munkával kapcsolatos motivációk és elégedettség. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 73 (3), 411–434. o.
- Dunnette, Marvin, D. – Kirchner, Wayne, K. (1965): *Psychology Applied to Industry*. Appleton – Century – Crofts, New York.
- Golubeff Lóránt – Juhász Péter – Wimmer Ágnes (szerk.) (2009). *Akik a világot mozgatják. Üzleti gondolkodók*. Alinea Kiadó, Budapest.
- Grün Anselm (2010): *Életet fakasztó vezetés. A vezetés elvei Szent Benedek Regulájában*. Bencés Kiadó, Pannonhalma.
- Kecskés Petra (2017): Szintézis a vállalati kapcsolatok elméleteiről. In: Lőrincz Ildikó (szerk.) *XX. Apáczai-napok Nemzetközi Tudományos Konferencia, „Semper Reformare”*. Győr: Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Kar. 124–128. o.
- Kecskés Petra – Tompos Anikó (2017): A földrajzi és virtuális közelség hatása a vállalatközi kommunikációra. *Tér-Gazdaság-Ember*, 5 (2), 40–49 o.

- Klein Sándor (2009): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Edge 2000 Kiadó, Budapest.
- Kómi Csaba – Kovács Norbert (2020): Munkahelyi elégedettség vizsgálata a vendéglátásban a Nyugat-dunántúli régióban. In: Reisinger Adrienn – Kecskés Petra – Buics László (szerk.) *Kreatív ipar, digitális gazdaság*. A Kautz Gyula Emlékkonferencia elektronikus formában megjelenő kötete. Széchenyi István Egyetem, Győr. Paper 15.
- Konczosné Szombathelyi Márta (2019): Vállalati kommunikáció – hírnév – válság. In: László Gyula – Németh Julianna – Sipos Norbert (szerk.): *Vezető és menedzser. Emlékkötet Farkas Ferenc születésének 70. évfordulójára*. PTE KGK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Pécs. 347–354. o.
- Krasz Katalin (2006): A motiváció- és a munkahelyi teljesítmény In: Juhász Márta – Takács Ildikó (szerk.) *Pszichológia* TYPOTEX Könyvkiadó, Budapest.
- McClelland, David. C. (1987): *Human Motivation*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Nádai Julianna (2018): Társadalmi változások a munkahelyi értékpreferenciák tükrében. In: Kecskés Petra – Szőke Júlia (szerk.) *Nemzeti kultúrák érték- és normaközpontú vizsgálata – Tanulmányok I.* Győr, Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Kar. 51–71. o.
https://ntk.sze.hu/images/Kutat%C3%A1s/EFOP_Tanulm%C3%A1nyk%C3%B6tet_I_V%C3%A9gleges.pdf (2020. 03. 21.)
- Pinder, Craig, C. (2008): *Work Motivation in Organizational Behavior*. Psychology Press, New York.
- Pink, Daniel, H. (2010): *Motiváció 3.0. Ösztönzés másképp*. HVG Kiadó, Budapest.
- Pongrácz Attila (2012): Az általános tanácsadástól az integrált emberi erőforrás tanácsadásig. In: Poór József – Karoliny Mártonné – Berde Csaba – Takács Sándor (szerk.) *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment*. Complex Kiadó Kft., Budapest. 154–164. o.
- Rókusfalvy Pál (1971): A teljesítménymotiváció és a döntés információelméleti vonatkozásai. *Ergonómia*, 3., 171–183 o.
- Roóz József – Heidrich Balázs (2010): *Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai*. Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest.
https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdasag_tan_scom/4_5_3_a_z_elmelet_feltetelezesei_6eUgN96ev6kCS8J4.html (2020. 03. 07.)
- Szőke Júlia (2014): Respect for Cultural Differences as a Competitive Strategy of Hungarian SMEs Doing Business with Austrians. In: Todorov, Kiril – Kohlert, Helmut (szerk.) *The European Entrepreneurship: How Entrepreneurs (Should) Act in Global Business Environment*. Proceedings of the Fifth International Conference, 9–11 September 2013, Albena, Bulgaria Sofia, Bulgária: Bulgarian Association for Management Development and Entrepreneurship (BAMDE). pp. 100–110.
- Szőke Júlia – Keszi Szonja (2018): Az interkulturális kompetencia szerepe a vezetői magatartásban. In: Kecskés Petra – Szőke Júlia (szerk.) *Nemzeti kultúrák érték- és*

normaközpontú vizsgálata. *EFOP tanulmánykötet I.* Széchenyi István Egyetem. Győr. 72–92. o.

https://ntk.sze.hu/images/Kutat%C3%A1s/EFOP_Tanulm%C3%A1nyk%C3%B6tet_I_V%C3%A9gleges.pdf (2020. 03. 21.)

Szőke Júlia – Ablonczyné Mihályka Livia (2011): Culture's Strategic Role in SMEs' Cross-Border Relations. *Strategic Management: International Journal of Strategic Management and Decision Support System in Strategic Management*, 16 (4), 23-28.

Taylor, Frederick, W. (1983): *Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Tompos Anikó (2015): Austrian and Hungarian Norms in Cross-Cultural Management Research. *ImpresaProgetto – Electronic Journal of Management*, 12 (3). Paper Tompos. 16 p.

Tompos Anikó – Ablonczyné Mihályka Livia (2019): Kulturális diverzitás vállalati környezetben. In: Reisinger Adrienn – Kecskés Petra – Buics László – Berkes, Judit – Balassa Bernadett (szerk.) *"Kulturális gazdaság". Kautz Gyula Emlékkonferencia elektronikus formában megjelenő kötete.* Széchenyi István Egyetem, Győr. Paper 42.

MENJEK VAGY NE MENJEK – A KULTURÁLIS KÖZELSÉG SZEREPE A NEMZETKÖZI ÖSZTÖNDÍJPROGRAMOKHOZ KAPCSOLÓDÓ DÖNTÉSHOZATAL SORÁN

KECSKÉS PETRA³ – JANKOVICS DÓRA⁴

Absztrakt:

A felsőoktatási intézmények nemzetközi szintű együttműködései soha nem látott mértékben erősödtek és gyarapodtak az utóbbi években hazánkban. A kultúrák kiemelt találkozó pontjai a felsőoktatási intézmények lettek. A Magyarországra érkező nemzetközi hallgatók elsődleges motivációi az olcsó megélhetési költségek, a jó reputációnak örvendő felsőoktatási intézmények és a társadalmi közelség-elemek közül a családi és baráti tapasztalatok, kapcsolatok. Ám felmerül a kérdés, hogy a magyar diákok motivációját nemzetközi ösztöndíjprogramokban való részvételre milyen tényezők befolyásolják? A kutatás célja a közelség-dimenziók motivációs faktorainak feltárása a Széchenyi István Egyetem jelenlegi és egykori aktív hallgatói körében, különös tekintettel a kulturális közelség elemeire. Az eredmények azt mutatják, hogy a kulturális távolság preferált a nemzetközi tanulmányi ösztöndíjak pályázási folyamata során, azaz a kultúrák közötti eltérések nem gátló, hanem motiváló faktorként jelennek meg.

Kulcsszavak: kulturális közelség, motiváció, nemzetközi ösztöndíjprogram, külföldi tanulás

BEVEZETÉS

A nemzetközi ösztöndíjprogramokban való részvétel – elsősorban felsőfokú tanulmányok időszakos folytatására – nagy népszerűségnek örvend, hiszen mind az ösztöndíjas időszak során, mind azt követően számos élménnyel, tapasztalattal és tudással, kapcsolatrendszerrel lesz gazdagabb a hallgató. A nemzetközi mobilitás támogatására, előmozdítására számos ösztöndíjprogram jött létre nemzeti és uniós szinten egyaránt, amelyek lehetőséget biztosítanak hosszabb-rövidebb időtartamban külföldön tanulmányokat folytatni. Ezek közül a leghíresebb az Erasmus+ program, ezért is esett a választás ennek a projektnek a bővebb ismertetésére a tanulmányban. Az európai uniós projekt számos alprogram formájában kínál

³ adjunktus, Széchenyi István Egyetem, Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék, E-mail: kecskes.petra@sze.hu

⁴ egyetemi hallgató, Széchenyi István Egyetem, Kereskedelem és Marketing BSc, E-mail: jankovicsdora16@gmail.com

lehetőséget a vállalkozó kedvű fiataloknak, ezek rövid áttekintése mellett a tanulmányi célzatú program áttekintésére fókuszálunk.

Az empirikus kutatás egy szélesebb körű és többlépcsős kutatási program első fázisának vonatkozó részeredményeit ismerteti, melynek célja feltérképezni a Széchenyi István Egyetem egykori és jelenlegi aktív hallgatói jogviszonnyal rendelkező hallgatóinak motivációit és attitűdjét, véleményét a nemzetközi ösztöndíjprogramokkal kapcsolatosan. Az online kérdőíves megkérdezés általánosságban igyekszik áttekintést adni a nemzetközi ösztöndíjprogramokon való részvételt meghatározó motivációkról, az esetleges gátakról, és előnyökről, másrészt felméri azt, hogy a földrajzi, a társadalmi és a kulturális közelség egyes, előre definiált faktorai milyen módon befolyásolják a döntéshozatalt, milyen szerepet töltenek be a pályázást megelőző időszakban. E közelség-dimenziók közül jelen tanulmányban a kulturális közelség elemei kerülnek ismertetésre, melyek a kultúrák közötti hasonlóságokat, a kulturális értékeket, normákat és viselkedésformákat jelentik.

AZ ERASMUS+ ÖSZTÖNDÍJPROGRAMOK

Az Erasmus+ az Európai Unió által 2014–2020 között támogatott program. Fiatalok számára biztosít nemzetközi lehetőségeket az oktatás, a fejlődés, az ifjúságügy és a sport területén (Európai Bizottság 2020a). Költségvetése 2014. január 1. és 2020. december 31-e közötti időszakra 14,7 milliárd euró és a külső intézkedésekre vonatkozó eszközökből származó finanszírozásból 1,4 milliárd euró (Európai Bizottság 2019). Ez az összeg több mint 4 millió európai fiatalnak biztosít lehetőséget külföldi tapasztalatokat szerezni (Európai Bizottság 2020b). A program kiemelkedő céljai közé tartozik a partnerországok fenntartható felsőoktatási fejlődése, a fiatalok foglalkoztatottságának növelése és egy befogadóbb, előítélet-mentes társadalom nevelése a fiatal generációkból (Ablonczyné 2018; Nádai 2017).

Az Európai Unió minden tagállama, nem európai uniós országok és az Európai Unió partnerországai (pl. balkáni államok, Oroszország) küldhetnek résztvevőket és írhatnak ki pályázatokat (Európai Bizottság 2020b).

A legtöbb esetben az Erasmus+ kifejezés hallatán az egyetemi ösztöndíj programokra asszociálnak az emberek. Ahogy az elnevezés is mutatja, többről van szó, mint egy féléves külföldi egyetemen töltött időszakról. Az 1. ábra összegzi azokat a területeket, amelyeken kiírhatók pályázatok Erasmus+ címszó alatt.



1. ábra Az Erasmus+ pályázati kategóriái

Saját szerkesztés (2020) Forrás: Európai Bizottság honlapja, <http://europa.eu>

Ahogy az 1. ábra is mutatja, az Erasmus+ egy gyűjtőfogalomnak tekinthető, amely magába foglalja az öt központi tematika összes mobilitási lehetőségét. Az alapelv érvényesülni látszik, hiszen az Erasmus+ finanszírozásból biztosítja az életen át tartó tanulás lehetőségét egyéneknek és szervezeteknek egyaránt. A sport, a szakpolitikai reformok támogatása, a Jean Monnet programok és az innovációs együttműködés területeinek célcsoportjai a szervezetek, míg az 1. ábrában kékekkel illusztrált területeknek (az egyéni, az egyetemi és az ifjúsági mobilitásnak) maguk az egyének. A tanulmányban a továbbiakban az egyéneket befolyásoló kérdésköröket vizsgáljuk, a bemutatásra kerülő adatok a tanulmányi vagy gyakorlati célú Erasmus ösztöndíjra vonatkoznak.

Az egyének alatt a diákokat, tanárokat, az oktatás és az ifjúságügyben dolgozókat valamint a „fiatalokat” (13–30 év közöttiek) értjük (Európai Bizottság 2020c). Az egyéni pályázók számára a következő nemzetközi lehetőséget kínálja fel az Európai Unió az Erasmus+ program keretein belül:

- személyzeti tovább képzés,
- gyakornoki program,
- ifjúsági lehetőségek,
- lehetőségek az ifjúságügyben dolgozók számára,
- lehetőségek a felsőoktatásban tanulók számára.

A felsoroltak közül jelen kutatás szempontjából a felsőoktatásban lévő lehetőségek élveznek prioritást, azonban a többi terület is érdekes és kevésbé vizsgált tényeket és adatokat mutat, ennek elemzése, tanulmányozása egy későbbi kutatás tárgyát képezi.

A felsőoktatási lehetőségeket két kategóriára lehet osztani; a külföldi tanulásra és a szakmai gyakorlatra. Az 1. táblázatban összegzésre kerül, hogy a két lehetőség (szakmai

gyakorlat és tanulás) mely tényezők mentén hasonlít egymásra, és hol mutatkoznak lényeges különbségek.

1. táblázat A külföldi tanulás és a külföldi szakmai gyakorlat összehasonlítása

	Külföldi szakmai gyakorlat	Külföldi tanulás
Részvevők, szerint	tagozat	Minden aktív tagozatos hallgató
Részvevők típus szerint	képzési	Minden aktív tagozatos hallgató
	Alapképzés Mesterképzés Doktori képzés	Alapképzés Mesterképzés Doktori képzés
Jelentkezési időszak	A tanulmányi időszak idején és a diploma megszerzése utáni 1 évig	A tanulmányi időszak alatt
Ösztöndíj időtartama	Minimum 2 hónap–maximum 12 hónap (de maximum 12 hónap/fő)	Minimum 3 hónap–maximum 10 (egy tanév) (de maximum 12 hónap/fő)
Pályázati feltétel(ek)	Szorosan kötődnie kell a tanulmányokhoz. Pályázatukat addig adhatják le, amíg be vannak iratkozva a felsőoktatási intézménybe.	Nem kell kapcsolódni a tanulmányokhoz. Mindkét intézetnek rendelkeznie kell Európai Felsőoktatási Chartával.
Támogatás mértéke	Függ: a két ország távolságától, a két ország GDP-jének különbségétől és a jelentkezők számától	Függ: a két ország távolságától, a két ország GDP-jének különbségétől és a jelentkezők számától
Kiegészítő ösztöndíjak	Szociális ösztöndíj az Európai Uniótól	Ingyenes oktatás, vizsgák, könyvtárak és laboratóriumok

Saját szerkesztés (2019) a következő források alapján: Európai Bizottság (2020d) Traineeship (students) https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/opportunities/traineeships-students_en; Európai Bizottság (2020e) Studying abroad https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/opportunities/individuals/students/studying-abroad_en (Letöltési idő: 2020. 03. 22.)

Az egyik legfontosabb közös metszet a kétféle program esetében, hogy mindkét ösztöndíj során hangsúlyozzák az életen át tartó tanulás és a nyelvtanulás fontosságát. Az életen át tartó tanulással azt fejezik ki, hogy az Erasmus+ ösztöndíjak nem korhoz kötöttek, a lehetőség nyitva áll mindenki számára (Tompos et al. 2017). A nyelvtanulásra való felkészülés már a kiutazás előtt elkezdődik, ugyanis minden pályázónak részt kell vennie egy nyelvi kompetenciákat felmérő teszten, mely teszt ismétlésre kerül a kint töltött idő után is, felmérve a hallgató fejlődését.

A legfőbb eltérések a következőkben tapasztalhatók a két program elem között. A jelentkezés időszakában lehet észrevenni az első lényeges különbséget. A tanulmányi ösztöndíj esetében csak a tanulmányi időszak alatt lehetséges a pályázás, míg a szakmai gyakorlat esetében a végzést követően egy évig van lehetőség a jelentkezésre és a pályázat, a kiutazás megvalósításra. A gyakornoki időszak minimum 2 hónap, maximum 12 hónap lehet, míg a tanulmányi ösztöndíj esetében az ösztöndíjas időszak minimum 3, maximum 10 hónapot ölelhet fel (azaz egy egyetemi tanévet). A pályázásnál feltétel a szakmai gyakorlat

során, hogy a kiválasztott gyakornoki pozíciónak szorosan kötődni kell a felsőfokú tanulmányokhoz, ám a tanulmányi ösztöndíj során lehetőség van a rugalmas választásra.

A tanulmányi ösztöndíj esetében a krediteknek a következők szerint kell alakulnia: minimum 30 felvett kreditnek kell lennie és 4 szakmai tárgyból összesen legalább 15 kreditet kell teljesíteni. Szakmai gyakorlat esetében több anyagi juttatást biztosít az Európai Unió, melynek fő oka az, hogy a gyakorlati ösztöndíjban részesülőknek kevesebb segítségük, illetve támaszuk van a kint lét alatt, mint a tanulmányi ösztöndíjasoknak. A gyakorlati ösztöndíjasoknak nem vagy csak alacsony szinten állnak rendelkezésre a segítő szervezetek programjai és az ösztöndíjas időszak során „csak” magukra vannak utalva, míg a tanulmányi ösztöndíjasok a célegyetemen is találkozhatnak honfitársaikkal.

Összefoglalva elmondható, hogy mindkét ösztöndíjprogram nagy hangsúlyt fektet a nyelvtanulásra, a kommunikációra és az életen át tartó tanulásra, a kultúrák közti ismeretek elsajátítására, az előítéletek leküzdésére, valamint az önállósodásra (Ablonczyné–Farkas 2017). A különféle programokon való részvételhez kapcsolódó döntéshozatal során a pályázóknak számos tényezőt kell figyelembe és számításba venni, azaz összetett folyamatról van szó. A tanulmány következő fejezetében a kultúra által determinált faktorok, az ún. kulturális közelség-dimenzió kerül ismertetésre, amelyek mint motivációs, döntéshozatalt meghatározó tényezők játszanak, játszhatnak szerepet a nemzetközi ösztöndíjprogramokban való részvétel során.

A KULTURÁLIS KÖZELSÉG

Napjainkban a távolság – közelség mint alapvető térindex komplex módon értelmezhető; a terminus jelentése átalakult, bővült. A fizikai elhelyezkedésen alapuló földrajzi közelség mellett előtérbe kerültek olyan faktorokon alapuló közelség-dimenziók is, amelyek kevésbé körülhatárolt módon és formában mérhetőek, jelentőségük mégis kiemelkedő (Kecskés 2019). Szervezetek közötti kapcsolatok esetében kezdték meg e közelség-típusok vizsgálatát és meghatározásukat, ám interperszonális relációk során is értelmezhető (Kecskés 2017). A tanulmányban a kulturális közelség dimenziója kerül fókuszba.

A kulturális közelség az egyik olyan nem földrajzi közelség-dimenzió, amely a kultúra által determinált tényezőket foglalja magába, és amely tényezők megléte révén hasonlóságot, hiányuk vagy nem egyezőségük esetében eltérést, különbözőséget érzékelnek azok, akik az interakcióban, a kapcsolatban részt vesznek. A közelség és távolság kifejezés a hasonlóság és a különbözőség szinonimájaként jelennek meg ebben az aspektusban.

A kultúrakutatók körében végzett elemzések közül Maletzke (1996) eredményei emelendők ki, aki szerint a kulturális távolság a két kultúra között érzékelt különbözőség kifejezésére szolgáló mutató. Minél inkább hasonlónak érzékelünk egy adott kultúrát a saját

kultúránkhoz, annál közelebbnek érezzük azt magunkhoz, annál könnyebben tudunk együttműködések, kommunikációt kialakítani, tudást és információt megosztani. A kulturális közelség Maletzke olvasatában interkulturális közelség, amely kognitív bázisra épít (Wang et al. 2014). Borgulya (2014) szintén ezt a nézetet vallja, hozzátevé, hogy a kultúra elemeinek (normák, attitűdök, értékek) a hasonlósága képes az interkulturális közelség-érzet megteremtésére és ezáltal megkönnyíti a két kultúra közötti kommunikációt is (Kecskés et al. 2019).

Dodd és szerzőtársai (Dodd et al. 2015) is ezt a hasonlóságon alapuló aspektust vizsgálják, azonban a különbözőségeket hangsúlyozzák és arra a következtetésre jutnak, hogy vannak olyan kulturálisan determinált faktorok (pl. nyelv vagy a vallás), amelyek a kommunikációs aktus során gátló tényezőként jelennek meg – megteremtve a kulturális, pontosabban interkulturális távolságot.

Ghemawat (2001) vállalkozások nemzetközi kapcsolatainak kialakítása során vizsgálta az üzleti döntést meghatározó faktorokat, melyeket ún. *CAGE-távolságként* definiál. A betűszó a következő, 2. táblázatban látható távolság-típusokat jelenti.

2. táblázat A CAGE-távolság típusai és a vonatkozó tényezők

	Kulturális távolság	Adminisztratív-politikai távolság	Földrajzi távolság	Gazdasági távolság
Távolságot jelentő tényezők	<ul style="list-style-type: none"> ▪nyelvi különbségek ▪etnikumi különbségek ▪összekötő etnikai/társadalmi hálózatok hiánya ▪vallási különbségek ▪társadalmi normák eltérései 	<ul style="list-style-type: none"> ▪gyarmati kapocs hiánya ▪eltérő pénzügyi rendszer és politikai struktúra ▪politikai ellenségeskedés ▪eltérő kormányzati politikák ▪eltérő intézményrendszer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪fizikai távolság ▪közös határ hiánya ▪tengeri/folyókapcsolat hiánya ▪ország mérete ▪gyenge közlekedési/kommunikációs kapcsolatok ▪éghajlatbeli különbségek 	<ul style="list-style-type: none"> ▪eltérés a fogyasztók bevétele között ▪eltérés a következő tényezők költségében és minőségében: <ul style="list-style-type: none"> - természeti erőforrások, - pénzügyi források - humánerőforrás - infrastruktúra - közvetítő inputok - információs és tudás

Forrás: Saját szerkesztés (2020) Ghemawat 2001, 4–5 oldal alapján

A szerző által készített távolság-típusokhoz kapcsolt tényezők képezik az alapját az empirikus kutatásnak, melynek részleteit a következő fejezet ismerteti.

EMPIRIKUS KUTATÁS

Jelen tanulmányban egy széleskörű, 2020 januárjában megkezdett empirikus kutatás vonatkozó részei kerülnek ismertetésre, amelynek célja a hallgatók nemzetközi ösztöndíjpályázatokban való részvételének feltérképezése és a háttérben megbúvó tényezők, a közelség-dimenziókon belül definiált közelség-elemek hatásának, szerepének tanulmányozása. A kutatás során online kérdőív készült, melynek kitöltésére 2020. január és március között volt lehetősége a hallgatóknak. A kitöltők köre a lekérdezés megkezdését megelőzően szűkítésre került, ez alapján kétféle csoport definiálható:

- A, azok a hallgatók, akik a megkérdezés idejében a Széchenyi István Egyetemen aktív hallgatói jogviszonnyal rendelkeznek,
- B, azok a válaszadók, akik főiskolai vagy egyetemi tanulmányaikat a Széchenyi István Egyetemen végezték és aktív tanulmányaik során részt vettek nemzetközi ösztöndíjprogramban, ám a vizsgálat idejében már nem rendelkeznek hallgatói jogviszonnyal az Egyetemen.

A kérdőív felépítése során a közelség-dimenziók többféle aspektusból történő megközelítésére törekedtünk, ennek megfelelően háromféle közelség-dimenzióhoz kapcsolódó faktorok feltérképezése történt meg. Ezek közül az első a földrajzi közelség volt, amely az országok közötti fizikai, térbeli távolságot, valamint ehhez szorosan kapcsolódva a táv megtételéhez szükséges időtávot és ezekre alapozva az elérhetőség egyszerűségét jelenti. A társadalmi közelség dimenziója a különféle kapcsolatokat, kapcsolódásokat vizsgálja – legyen szó családi, baráti vagy különféle területi szintekhez (város, ország) fűződő relációkról. A kulturális közelség a kultúrák és az értékrend hasonlóságát veszi alapul, valamint azt, hogy mennyire nyitott a válaszadó új kultúrák megismerésére. A három vizsgált közelség-dimenzióon túl olyan faktorok is meghatározásra kerültek motivációs tényezőként a kérdőívben, amelyek egyik kategóriába sem tartoznak, mint például a pénzügyi tényezők, a nyelvtanulás, az időjárás és a pályázott város, valamint intézmény jó híre, reputációja. Jelen kutatás kizárólag a kulturális közelség-elemek motivációs szerepére fókuszál.

EREDMÉNYEK

A végső minta elemszám 80 fő volt, azonban 15 megkérdezett válasza nem relevánsak, tekintettel arra, hogy azt nyilatkozták a kérdőív szűrő kérdései esetében, hogy nem vettek részt és nem is szeretnének részt venni nemzetközi ösztöndíjprogramokban. Ezt alapul véve 65 fő válasza képezik az elemzés mintáját. Közülük 19 jelenlegi és egykori hallgató vett részt valamilyen nemzetközi ösztöndíjprogramban, 30 fő még nem vett részt, de tervezi és szeretne pályázni, valamint 16 fő nem vett részt és bizonytalan abban, hogy pályázná-e.

A 19 hallgató között, akik megtapasztalták már a külföldi ösztöndíjpályázatok nyújtotta lehetőségeket, a következő megoszlás figyelhető meg a konkrét ösztöndíjak tekintetében:

- Erasmus tanulmányi ösztöndíj: 14 fő,
- Erasmus gyakorlati ösztöndíj: 3 fő,
- Campus Mundi: 3 fő,
- CEEPUS: 2 fő,
- Egyéb ösztöndíj: 3 fő (pl. Konfuciusz Nyelvi Ösztöndíj).

A válaszok alapján elmondható, hogy a tanulmányi célzatú Erasmus+ ösztöndíj a leginkább népszerű a megkérdezettek körében. Ezzel ellentétben azok esetében, akik még nem vettek részt ösztöndíjprogramban, ám lehetőségként előttük áll, húsz hallgató az Erasmus+ által biztosított tanulmányi, 16 hallgató a gyakorlati ösztöndíjat, míg további 7 hallgató a Campus Mundi aktuális ösztöndíjait pályázná meg.

A megkérdezett hallgatók főbb demográfiai ismérveit tekintve 42 nő, 23 férfi válaszolta meg a kérdéseket; életkor szerinti megoszlásban többségük jelenleg is aktív hallgató (48 fő 18-25 év közötti), 7 kitöltő 26-30 év közötti és további 10 hallgató elmúlt 30 éves (közülük ketten rendelkeznek aktív hallgatói státusszal a kitöltés idejében). A megkérdezettek tanulmányaikat tekintve osztatlan képzésben (2 fő), felsőoktatási szakképzésben (7 fő – közülük mindenki tervezi a részvételt tanulmányaik folytatása során), alapszakos (41 fő) és mesterszakos (17 fő) képzésben vesznek részt. A mesterszakos hallgatók közül 12 fő levelező tagozaton végzi aktuális tanulmányait, mindazonáltal közülük 8 olyan hallgató került ki, akik korábbi tanulmányaik során vettek már részt nemzetközi ösztöndíjprogramban.

A tanulmánynak nem célja vizsgálni a megkérdezett hallgatók demográfiai jellegzetességeinek szerepét az egyes kérdések vonatkozásában, többek között azért sem, mert folyamatban lévő kutatásról van szó és a jelenlegi minta elemszámából nem lehet messzemenő és releváns következtetéseket levonni. A változókapcsolatokat kimutató elemzésektől eltekintünk. Mindazonáltal egy általános kép felvázolható arról, hogy a megkérdezettek döntéshozatalában a kulturális közelség egyes elemei milyen mértékben játszanak szerepet, így a következőkben e kérdések vonatkozásában kerülnek ismertetésre az eredmények.

A vonatkozó kérdéseket (összesen 7 kérdés), melyek azt vizsgálják, hogy a válaszadót mennyire befolyásolták, illetve befolyásolnák a közelség-tényezők a megpályázni kívánt ország kiválasztásában, egy 1-5 egyetértési skálán mértük, ahol az egyes jelentése az egyáltalán nem értek egyet, az ötös jelentése a teljes mértékben egyetért volt. Annak érdekében, hogy minél többféle nézőpontból tanulmányozásra kerülhessenek a hallgatók válaszai és motivációi, a közelség-tényezőkhöz kapcsolódóan fontossági, szintén 1-5 skálás kérdéseket is alkalmaztunk, ahol az 1 az egyáltalán nem fontos, míg az 5 a nagyon fontos jelentést hordozta.

A 65 hallgató válasza alapján elmondható, hogy a kulturális távolság preferenciája mutatkozik meg a válaszokból, vagyis a kulturális különbségekre nyitottak a válaszadók és szeretnék számukra ismeretlen kultúrákat megismerni az ösztöndíjas időszakuk alatt. A különféle módon feltett attitűdállításokra adott válasz mind ezt a tendenciát támasztja alá, hiszen míg az eltérő kultúra megismerése mint motivációs faktor kiemelkedő jelentőségű (összesített átlagérték 4,12). Ezzel párhuzamosan a kulturális közelség, vagyis a kulturális értékrend, a gondolkodásmód, a történelmi kapcsolódás és általánosságban a kultúrák hasonlósága a semleges érték alatti átlagértéket mutat (összesített átlagérték 2,79).

3. táblázat Kulturális közelség szerepének értékelése a nemzetközi ösztöndíjpályázatok motivációi esetében

	Skála	N	Átlag
Fontos, hogy a megpályázott ország kultúrája ne különbözzön túlságosan a saját kultúrámtól.	1-5 egyetértési skála	65	2,75
Fontosnak tartom, hogy az adott országban élők gondolkodásmódja hasonlítson az én gondolkodásmódomhoz.		65	2,88
Számomra fontos, hogy megismerjek egy más kultúrát.		65	4,25
Érdekel a két ország közötti közös múlt, az összekapcsolódó történelem.		65	2,78
Szerettem volna/Szeretnék megismerni egy, a saját kultúrámtól és értékrendemtől eltérő kultúrát és értékrendet.		65	4,08
Célország kultúrájának hasonlósága a saját kultúrámhoz.	1-5 fontossági skála	65	2,75
Ismeretlen kultúra megismerése.		65	4,02

Forrás: Saját szerkesztés, 2020

A kulturális közelség vonatkozásában tehát kiemelendő, hogy épp a kulturális távolság, a hazai és a megpályázni kívánt ország kultúrája közötti különbözőségek preferáltak a pályázók által.

Keresztábra-elemzéssel vizsgáltuk továbbá azt, hogy a kulturális közelséghez kapcsolódó állításokra adott értékelést mennyire befolyásolta az, hogy valaki vett már részt nemzetközi ösztöndíjpályázatban, vagy sem. A nemleges választ adók további csoportokba sorolhatóak – 1) akik még nem voltak, de szeretnék pályázni és 2) azokra, akik nem voltak és bizonytalanok a pályázást illetően. Annak ellenére, hogy a változókapcsolatot mutató elemzés nem szignifikáns (Pearson-féle $\chi^2=8,167$, szignifikancia=0,417), a válaszokban érdekes tendenciák figyelhetőek meg. Ilyen eredménynek számít, hogy azok, akik részt vettek már

nemzetközi pályázatban és van tapasztalatuk, nem tartják fontosnak a két kultúra polgárainak hasonló gondolkodásmódját, miközben azok, akiknek még nincs tapasztalatuk és nem tudják, hogy pályáznának-e egyáltalán, ebben a kérdésben épp ellentétes választ adtak. Kvalitatív típusú kutatómódszertan segítségével feltárható lenne, hogy azok számára, akik bizonytalanok abban a kérdésben, hogy pályáznának-e nemzetközi ösztöndíjprogramra, milyen mértékű visszatartó, gátló tényezőnek számít a kulturális távolság. Mélyinterjú megkérdezés keretében fontos lenne tovább tanulmányozni e kérdést, hiszen valószínűsíthető, hogy a bizonytalan hallgatók számára a kulturális különbségek – mint például a gondolkodásmódbeli eltérések – gátló tényezőként jelennek meg.

ÖSSZEGRÖZÉS

A nemzetközi érintkezések száma és aránya sosem tapasztalt mértékben növekedett, amely tendencia a hallgatók nemzetközi ösztöndíjprogramokban való részvételében is megfigyelhető. Az Európai Unió által támogatott projektek számos formában nyújtanak lehetőséget az élethosszig tartó tanulásra, melyet részben vagy teljes egészében külföldön is elvégezhetnek a pályázók. Jelen tanulmányban az Erasmus+ legnépszerűbb nemzetközi ösztöndíjprogramjait kerültek áttekintésre, melyek a külföldi tanulási és szakmai gyakorlati képzési lehetőségeket foglalják magukban. Ezek népszerűsége és ismertsége a kérdőíves kutatásban is megmutatkozott – legyen szó olyan hallgatókról, akik már részt vettek ilyen ösztöndíjakban, vagy olyanokról, akik csak tervezik a részvételt.

Annak ellenére, hogy a nemzetközi kapcsolatok és kapcsolódások száma az oktatás terén is növekszik, úgy véltük, fontos feltérképezni azt, hogy a hallgatókat milyen tényezők motiválják egy nemzetközi ösztöndíjprogramban való részvételre. Ezt szem előtt tartva a közelség földrajzi és nem földrajzi dimenzióit határoztuk meg a kérdőíves kutatásban, amelyek közül jelen tanulmányban a kulturális közelség dimenziójához kapcsolódó tényezőket ismertettük. A kulturális közelség a kultúra által determinált tényezők (pl. értékrend, normák, viselkedéskultúra) hasonlóságát, vagy éppen egyezőségét jelenti, amely hasonlóság révén a résztvevő felek közelinek érzik a másik kultúrát. Az elvégzett empirikus kutatás jelenleg rendelkezésre álló adatai alapján (n=65 hallgató) elmondható, hogy a kulturális közelség mint kognitív érzés azon hallgatók számára relevánsabb, akik még nem vettek részt nemzetközi ösztöndíjprogramokban és a jövőbeli részvétellel kapcsolatosan is bizonytalanok. Ezzel szemben azok a hallgatók, akik már megtapasztalták a nemzetközi ösztöndíjak adta lehetőségeket, jóval nyitottabbak és megfigyelhető körökben, hogy a kulturális távolság mint motivációs faktor jelent meg a pályázás során. Ez azt jelenti, hogy nem a kulturális hasonlóságra alapozva választottak célországot, hanem épp azért, hogy megismerjenek egy hazaitól, egy megszokottól eltérő kultúrát annak mindenféle kulturális

elemével. A kultúrához kapcsolódó tényezők esetében tehát érdemes a kulturális távolság kifejezést alkalmazni, amely egyfajta elvárásként fogalmazódik meg a pályázó hallgatókban.

A későbbiekben folytatódik az empirikus kutatáshoz kapcsolódó lekérdezés, valamint fontos lenne az is, hogy mélyinterjúk megkérdezések keretében feltárássra kerülhessenek a kérdőíves válaszokban megmutatkozó háttértényezők, amelyek révén azonosíthatóak lesznek a motivációk, az attitűdök, amelyek mozgatják a hallgatókat mint potenciális pályázókat.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Jelen tanulmány a „Nemzetköziesítés, oktatói, kutatói és hallgatói utánpótlás megteremtése, a tudás és technológiai transzfer fejlesztése, mint az intelligens szakosodás eszközei a Széchenyi István Egyetemen” című EFOP-3.6.1-16-2016-00017 projekt támogatásával készült.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ablonczyné Mihályka Livia (2018): Dialogue of Cultures in Higher Education. In: Rotschedl, Jiri – Cermakova, Klara (szerk.) *Proceedings of the 43rd International Academic Conference, Lisbon*. Prága, Csehország: International Institute of Social and Economic Sciences (IISES), International Society for Academic Studies, pp. 2–10.
- Ablonczyné Mihályka Livia – Farkas Réka (2017): Nemzetköziesítés: Felsőoktatási intézmények nemzetközi szintéren. In: Lőrincz Ildikó (szerk.) XX. Apáczai-napok Nemzetközi Tudományos Konferencia. "Semper Reformare". Tanulmánykötet. Győr, Magyarország: Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Kar, pp. 336–341.
- Borgulya Istvánné Vető Ágnes Á. (2014): *Kulturális távolságok. Vállalatokon belüli és országok közötti interakciókban*. Typotex, Budapest.
- Dodd, Olga – Frijns, Bart – Gilbert, Aaron (2015): On the Role of Cultural Distance in the Decision to Cross-list. *European Financial Management*. 21 (4), pp. 706–741.
- Európai Bizottság (2019): Az Európai Bizottság jelentése az Európai Parlamentnek, az Európai Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a régiók bizottságának –Az Erasmus+ program félidős jelentése Brüsszel. Online: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/bb9a7fcf-014f-11ea-8c1f-01aa75ed71a1/language-hu/format-PDF> Letöltési idő: 2020.02.16.
- Európai Bizottság (2020a): What is Erasmus+? Online: http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about_en Letöltési idő: 2020. 03. 16.
- Európai Bizottság (2020b): Who can take part? Online: http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about/who-can-take-part_en Letöltési idő: 2020. 03. 16.

- Európai Bizottság (2020c): Individuals. Online: http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/opportunities/overview_en Letöltési idő: 2020. 04. 16.
- Európai Bizottság (2020d): Traineeship (students). Online: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/opportunities/traineeships-students_en Letöltési idő: 2020. 04. 16.
- Európai Bizottság (2020e): Studying abroad. Online: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/opportunities/individuals/students/studying-abroad_en Letöltési idő: 2020.04.19.
- Ghemawat, Pankaj (2001): Distance Still Matters. The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*. September, pp. 137–147.
- Kecskés Petra (2017): Analysis of Economist Researchers' Collaboration from the Perspective of Proximity. In: Mu-Fen Chao, Chien-Kuo Li (szerk.) Proceedings of the 2017 International Congress on Banking, Economics, Finance, and Business (BEFB 2017). 247 p. Konferencia helye, ideje: Kyoto, Japán, 2017.06.27-2017.06.29. Taipei: International Business Academics Consortium, pp. 202–209.
- Kecskés Petra (2019): The Analysis of Proximity in the Creative Sector. *Hungarian Statistical Review: Journal Of The Hungarian Central Statistical Office*. 2 (2), pp. 106–118.
- Kecskés Petra – Bean, Chanty – Benzane Delisile, Nomsa – Ye, Huijing (2019): The Exploration of Cultural Differences in International Educational and Research Collaborations. In: Baranyiné Kóczy Judit – Fehér Ágota (szerk.): *Pedagógusképzés, oktatás a Kárpát-medencében*, társadalmi kontextusok. XXII. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötet, Győr, Magyarország: Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Kar, pp. 205–209.
- Maletzke, Gerhard (1996): *Interkulturelle Kommunikation*. Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Nádai Julianna (2017): Career Entrants' Expectations on Workplace Values. *European Journal of Sustainable Development*, 6 (3), pp. 201–208.
- Tompos Anikó – Szőke Júlia – Ablonczyné Mihályka Livia (2017): Nemzetköziesítés: hallgatói tapasztalatok az Erasmus mobilitás kapcsán. In: Reisinger Adrienn – Kecskés Petra (szerk.) *"Ifjúság - jövőképek": Kautz Gyula Emlékkonferencia 2016. június 15. elektronikus formában megjelenő kötete*. Győr, Magyarország: Széchenyi István Egyetem, http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2016/TomposA_SzokeJ_AblonczynemL.pdf
- Wang, Jue – Liu, Xiaming – Wei, Yingqi – Wang, Chengang (2014): Cultural Proximity and Local Firms' Catch Up With Multinational Enterprises. *World Development*. 60, pp. 1–13.

KULTÚRAKUTATÁSOK ÉS A NEMZETKÖZI PROTOKOLL KAPCSOLÓDÁSI PONTJAI A GYAKORLATBAN

NÁDAI JULIANNA⁵ – PÁLFFY ZSUZSANNA⁶

Absztrakt:

Magyarország és Kína erősödő gazdasági kapcsolatai által a kutatások középpontjába került a két ország kulturális eltéréseinek vizsgálata, amelyek a két ország közötti üzleti együttműködésekre is hatással vannak. A két ország közötti kulturális különbségek áthidalásához fontos ismereteket az elméleti és gyakorlati tapasztalatok alapján már az üzleti tárgyalások során alkalmazni kell. Jelen tanulmányban a nemzetközi protokoll szabályai és a dimenzió alapú kultúrakutatások közötti kapcsolódási pontokat vizsgáljuk, valamint az elméleti kutatások eredményeinek és azok gyakorlati megvalósulásának eltéréseit. A tanulmány további kutatások kiinduló pontjául szolgál, amelyben elsősorban a szakirodalomban bemutatott vizsgálatokon keresztül világítunk rá a két ország üzleti protokolljának sajátosságaira.

Kulcsszavak: protokoll, kulturális dimenziók, üzleti kapcsolatok, elmélet gyakorlati megvalósulása, Magyarország és Kína

BEVEZETÉS

Az egyéni és üzleti kapcsolatok sikerének vizsgálata számos tudományterület kutatási területévé vált a 20. században, amely az egyre szerteágazóbb és hálózatos jellegű kapcsolatrendszerek kialakulására vezethető vissza. A pszichológia, a kommunikáció, a médiatudomány, a gazdaságtudomány, az üzleti tudományok, a viselkedés és magatartás kutatók nagy figyelmet fordítanak a protokoll és etikett szabályainak jelentőségére a sikeres kommunikációban (Szőke 2013; Ablonczyné Mihályka–Tompos 2014; Kecskés 2017).

Jelen tanulmányban megvizsgáljuk, hogy a nemzetközi kapcsolatokban az egységes protokoll szabályokat milyen mértékben befolyásolhatják a kulturális különbségek. Továbbá arra a kérdésre is választ keresünk, hogy a nemzetközi szakirodalomban már alapvetésnek tekintett, Hofstede és Gesteland által végzett kulturális dimenzió alapú kutatások eredményei mennyire igazolhatók a gyakorlatban a protokolláris szabályok tükrében.

⁵ egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék, E-mail: nadaij@sze.hu

⁶ egyetemi hallgató, Széchenyi István Egyetem, Emberi Erőforrás Tanácsadó MA, E-mail: palfy.zsuzsa@freemail.hu

ELMÉLETI ÁTTEKINTÉS

A nemzetközileg szabályozott viselkedési normarendszer, a protokoll szabályok betartása sok konfliktus megelőzésére alkalmas. A tanulmány betekintést ad a magyar-kínai kapcsolatok alakulásába, amely elsősorban a szekunder irodalom feldolgozásán alapul. A bemutatott tendenciák jó alapul szolgálhatnak egy nemzetközi üzleti protokollt elemző későbbi kutatáshoz. A két ország üzleti protokolljának különbségeit Hofstede és Gesteland kulturális dimenzióval szemléltetjük.

Hofstede (2008) több mint hatvan országot vizsgált dimenzió alapú kutatásában. Az első dimenzió, az individualizmus, az egyén társadalomban betöltött jelentőségét és szerepét mutatja. Az individualista társadalmakban (Amerikai Egyesült Államok, Egyesült Királyság, Ausztrália, skandináv államok) az egyéni érdekek hangsúlyosak, az én kerül a középpontba. Az individuális közösséget ezért a lazább szociális háló jellemzi, amelyben a saját magukról és szűk családról való gondoskodás kerül előtérbe és kevesebb figyelem jut az ezen kívül eső egyénekre és közösségre. A kollektivista társadalmakban (Pakisztán, Peru, Portugália) azonban szoros szociális kapcsolatok állnak fenn, amelyben a közös célok és érdekek összetartó erőként jelennek meg, a csoport érdekeit az egyéni érdekérvényesítés elé helyezik.

A hatalmi távolság dimenzióját is vizsgálta Hofstede (2008), mely szerint a nagy eltéréseket mutató országokban (Mexikó, Szingapúr) a hatalom, a státusz nagyobb jelentőséggel bír, míg az alacsonyabb hatalmi távolságot tartó társadalmakban ezek a tényezők nem kiemelten fontosak (Izrael, Ausztria).

A harmadik dimenzió alkotóeleme a bizonytalanság elkerülése. Sok országban (Japán, Chile, Portugália, Görögország) a társadalom igyekszik a bizonytalanságot elkerülni mind a karrier, mind a magánélet alakításakor, ezért stabilitására, valamint élethosszig tartó foglalkoztatottságra törekszenek. Ezzel szemben azokban a társadalmakban (Szingapúr, Dánia, Svédország), ahol a bizonytalanság elkerülése csak minimális mértékben tapasztalható, az egyének és a közösségek nyitottabban fogadják az új ötleteket, könnyebben alkalmazkodnak a változásokhoz, és a munkaerő piacon sem kötődnek hosszú távon ugyanahhoz a munkahelyhez.

Hofstede (2008) negyedik dimenzióján keresztül az egy adott társadalomra jellemző maskulin vagy feminin jegyeket vizsgálja. Egy erősen maskulin, azaz férfias közösségben a férfiak töltik be a vezető szerepet és tisztségeket. A mindennapi élet a munka köré szerveződik, a karrier építése a legfontosabb életcél. Ugyanakkor a feminin társadalomban az élet minősége meghatározóbb, és a közösségek és egyének azért dolgoznak, hogy éljenek és nem fordítva. Ezekben a kultúrákban egyértelműbben megjelenik a szolidaritás és az egymásért vállalt felelősség.

Mindezek az értékek megmutatkoznak az egyes országokban alkalmazott protokoll szabályok gyakorlati megnyilvánulásában is. Lőcsei (2006, 24) definíciója szerint „*a protokoll a diplomáciai, a nemzetközi érintkezés előírásainak összessége, a – nemzetközi és belföldi – hivatalos kapcsolatok udvariassági szabályainak összessége, különös tekintettel a rangbeli viszonyokra.*” A protokoll legnagyobb érvényességi területei az állami, diplomáciai, vállalati és egyházi protokoll, amelyek további alkategóriákra oszthatók. Jelen tanulmányban a vállalati protokollhoz köthető üzleti protokoll szempontjából vizsgáljuk a nemzetközi kapcsolatokat.

KULTURÁLIS DIMENZIÓK ÉS ÜZLETI PROTOKOLL: MAGYARORSZÁG ÉS KÍNA

Magyarország keleti nyitás politikája aktuálissá teszi a kérdést, hogyan lehet gördülékennyé tenni az egyre nagyobb mértékű üzleti kapcsolatok alakulását és fejlődését két történelmileg és üzletileg is eltérő fejlődést mutató kultúra között, mint Magyarország és Kína. A kínai befektetések arányának ugrásszerű növekedése hazánkban azt mutatja, hogy a két ország közötti gazdasági együttműködés eredményes és hosszú távon is ígéretes eredményeket hozhat. Az eltérő kulturális háttér és történelmi fejlődés azonban az üzleti életben is kihívások elé állítják a feleket a tárgyalások során (Sille 2005). Ezeket az akadályokat az egymásról való kölcsönös tanulás, együttműködési tapasztalat és tisztelet kisebbnek tűntetheti fel a két ország tárgyalófelei számára.

Magyarország és Kína – bár Gesteland mindkét országot formális kultúraként említi (Gesteland 2012) – hatalmi távolság tekintetében különbözik. Míg az ázsiai országot Hofstede nagy hatalmi távolsággal jellemzi, addig a magyar társadalmat közepesen alacsony hatalmi távolságúként határozza meg (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,hungary/>). Az eltérést erősíti Varga (2008), aki a hofstedei besorolást felülvizsgálva Magyarországot az alacsony hatalmi távolságú országok közé sorolja (Hofstede–Hofstede 2008). A hatalmi távolság történelmi múltban gyökerező mértéke az üzleti protokoll formalitásában és a hierarchia tiszteletében nyilvánul meg elsősorban. Lévén, hogy a hatalmi távolság Magyarország esetében alacsony, az érintkezés szabályait a nem, kor, rang hármasa határozza meg, azaz a férfi köszön először a nőnek, a fiatalabb az idősebbnek, és az alacsonyabb rangú a magasabb rangúnak (Lőcsei 2006). Kínában a szóbeli köszönést kísérő nonverbális gesztus a vállaktól induló enyhe meghajlás vagy a fej biccentése, a nyugati országokból érkezőkkel azonban kezet fogni szokás, mely a magyar szokásokkal ellentétben lágy és hosszan tartó. A gesztust kísérő szemkontaktus viszont rövid, ezzel fejezik ki a tiszteletet.

Az üzleti találkozók formalitását erősíti a névjegykártya átadása is, amely Kínában az üzleti viselkedéskultúra elengedhetetlen eszköze. A hierarchia tiszteletéből fakadóan a névjegykártyán feltüntetésre kerül a rang, esetleg a vállalat érdemei is. A névjegykártya

átadásának körülményessége (két kézzel kell átnyújtani, illetve átvenni, majd rövid ideig tanulmányozni, végül a bőr kártyatartóba vagy az asztalra helyezni) ugyancsak erősíti a nagy hatalmi távolságot és a tiszteletet (Sabath 2002).

A Magyarországra jellemző alacsony, illetve a Kínára jellemző magas hatalmi távolsággal összhangban Gesteland érzelmileg kifejező, illetve visszafogott kultúrákat különböztet meg. Előbbi kategóriába tartozó magyar társadalom tagjai érzelmeiket könnyen kifejezik és gyorsabban feloldódnak. Ezzel szemben a kínaiak kevesebbet mosolyognak, valamint a mosoly gyakran inkább zavartságot tükröz. A kínai üzleti élet egyik legfontosabb eleme az arc, amely tiszteletet és méltóságot fejez ki. Abban az esetben, ha valaki nem bír uralkodni önmagán, érzelmeit nem megfelelően fejezi ki, arcvesztéssel jár. Ebből a tulajdonságból következik az, hogy tárgyalások alkalmával halkán és udvariasan beszélnek, kerülnek a túlzott gesztikulációt.

Az üzleti protokoll rendkívül fontos eleme az idővel való bánásmód, amely a két ország esetében összhangban van Hofstede hatalmi távolság dimenziójával: Gesteland által merev időkezelésű kultúráként definiált kínai üzletemberek számára a pontosság rendkívül fontos. A késéssel, illetve a találkozó lemondásával a kínai felet komolyan meg lehet sérteni. Ezzel szemben a mérsékelt merev időkezelésű magyarok öt-tíz perc késést elnéznek, a pontosság azonban itt is rendkívül fontos (Gesteland 1999).

Hofstede individuális-kollektív ellentétpárja tekintetében az üzleti protokoll gyakorlata nagyrészt alátámasztja az elméletet. A kollektív, Gesteland megnevezése szerint pedig kapcsolat-orientált (Gesteland 2012) Kínában a csoport érdekei élveznek prioritást. Üzleti találkozók alkalmával nagyobb számú delegáció jelzi a társadalom kollektív mivoltát. Ezen dimenzió esetében Magyarország ellentmondásos helyzetét (Hofstede individuális társadalomként, Varga pedig kollektívként definiálja) Gesteland mérsékelt teljesítmény-orientált megnevezése oldja fel. Hofstedet cáfolja a gyakorlat, mely szerint a kapcsolatok megléte, a protekció, a kapcsolat (Kínában guanxi) mindkét országban jelentős mértékben hozzájárul a sikeres üzlethez. A magyar társadalom individualizmusát azonban alátámasztja az, hogy a társadalom tagjai főként önmagukat és szűk családi körüket helyezik előtérbe és leginkább csak az ő érdekeiket szolgálják, szem előtt tartva az egyéni sikereket. A munkavállalói és munkáltatói kapcsolat pedig szerződéses alapon nyugszik. Az irányítás általában egyének kezében összpontosul. Fontos az egyéni siker, a karriert is gyakran a ranglétrán való előrehaladásként értelmezik (<https://www.hofstedeinsights.com/countrycomparison/hungary/>).

A kínai társadalom kollektív mivolta erőteljesen rányomta a bélyegét az üzleti protokoll szabályaira, szokásaira. A kínai üzleti partnerek nagyon sok időt szánnak a másik fél megismerésére. Így az ajándékozásnak egy kifejezetten előnyös módja a vacsorameghívás. A sikeres üzlet megkötéséig az üzleti partnerek számos tárgyaláson és tárgyalótermen kívüli

alkalmon vesznek részt. A kínai tárgyaló fél csak azután köt üzletet, miután tárgyaló partnerét megismerte. Az étel elfogyasztása melletti beszélgetés elmélyíti az úgynevezett guanxi-t, és segít abban, hogy az üzletfelek jobban megismerhessék egymást. Ezen alkalmak esetén általában nem beszélnek üzletről, amennyiben mégis, azt mindenképpen a vendéglátónak kell kezdeményeznie (Morrison–Conaway 1994). Bár Kínához hasonlóan Magyarországon is központi szerepet kapnak a kapcsolatok, és vendégszeretetük tárgyalótermen kívüli alkalmak során megmutatkozik, az üzlet megkötéséhez kevesebb idő szükséges. Abban az esetben, ha a bizalom gyorsan felépül, illetve a magyar fél számára különösen fontos a megállapodás, a tárgyalások gyors lezajlásában érdekeltek. Hosszú távú kapcsolatok kialakítása érdekében a jövőbeni együttműködésre tekintettel azonban a megbeszélések folyamata meglehetősen időigényes (Katz 2006).

A tárgyalások során érzékelhető a kínai fél részéről a folyamatok lelassulása. Ennek oka a konkrét visszautasítás kerülésében rejlik: a kínai emberek nem mondanak nemet egy kérdésre, kérésre, vigyázva arra, hogy ezzel sem ők, sem az üzleti partnerük ne veszítse el az arcát. Így gyakran a válaszok megfogalmazása (például „*ezt még át kell gondolnunk*”, „*lehet, hogy nehéz lesz*”) a kérdések elfogadására utal, azonban egy, a kínai üzleti életről tájékozott üzletember felismerheti, hogy az visszautasításnak felel meg (Gesteland 1999). A tárgyalások mindkét fél által preferált és fontosnak tartott írásos szerződés megkötésével zárulnak. Ez ellentmond a kapcsolat-orientáltságuknak, hisz az írásban rögzített megállapodások főként a teljesítmény orientált országokat jellemzik (Gesteland 2012). A szerződéshez való ragaszkodás azonban igazolja azt, hogy Magyarországot erőteljes bizonytalanság kerülés jellemzi, ezzel szemben viszont cáfolja Kína alacsony bizonytalanság kerülését. Mi több, ismeretlen adatokat és információkat is meglehetősen körültekintően kezelnek a kínai üzletemberek (Morrison–Conaway 1994).

Amennyiben kínai partnerrel tárgyalásra kerül sor, alapvető szabály az alkalmazkodás képessége. A nyugati kultúrákkal – így Magyarországgal is ellentétben – a rendszerezett, logikusan felépített, elméleti alapokon nyugvó üzleti terv Kínában nem feltétlenül lesz eredményes. Ugyanis a kínai kultúrára jellemző egy olyan gondolkodásmód, mely szerint minden a maga dinamikája szerint alakul. Az együttműködésre való törekvés, az alkalmazkodás képessége, valamint a kompromisszumkészség ezért alapvető követelmény a kínaiakkal való tárgyalások során (<http://kmut.vosz.hu/uzleti-hirek/hasznos-informaciok-a-kinai-uzleti-kulturarol>).

Kína kollektívizmusát gyengíti a társadalom Hofstede által úgy nevezett maszkulinitása. A kínaiak ugyanis a családdal töltött szabadidő rovására is képesek a munkával foglalkozni. A magyarokhoz hasonlóan azért élnek, hogy dolgozzanak, és rendkívül fontos számukra is a siker (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,hungary/>).

Az üzleti protokoll kulturális sajátosságaival átszőtt szabályai azonban nem tekinthetők minden egyes emberre általános érvényűnek. Mind Magyarország, mind pedig Kína esetében fennállnak generációs különbségek. A rendszerváltást követően a szabad piac kialakulása, és Magyarország nyugati orientációja megnyitotta kapuit az üzleti élet szereplőinek is. Így a nyíltabb gondolkodású, fiatalabb generáció már több tapasztalattal rendelkezik a nemzetközi üzletben, és ez a különbség a nyelvtudás terén is megmutatkozik (Katz 2006). Kína pedig hosszú évszázadokig külső hatásoktól mentesen tudta fenntartani kulturális sajátosságait, a gazdasági fejlődés érdekében azonban a nyitás az ország számára is elengedhetetlenné vált. A társadalom átalakulásnak indult: a tradíciókat szigorúan tartó, a hierarchiát tisztelő réteg ma már leginkább csak az ötven év feletti korosztály. A jelenlegi gazdasági életet túlnyomó részt azonban már olyan réteg alkotja, akik a hagyományok tiszteletben tartása mellett a reformokra is nyitottak (<https://www.ihk-krefeld.de>).

KONKLÚZIÓ

A tanulmányban bemutatott tendenciák és példák alapján arra a megállapításra jutottunk, hogy a széleskörű dimenzió kutatások eredményei nem teljes mértékben igazolódnak be a mindennapi nemzetközi üzleti kapcsolatok alakulása során alkalmazott protokolláris szabályok alkalmazásakor. A dimenziókhoz kötött kultúra vizsgálatok azonban orientációt biztosítanak az üzleti gyakorlatban elvárható viselkedésről, reakciókról, probléma megközelítési módokról.

A nemzetközi protokoll és a kulturális dimenziók együttes vizsgálata a jövőben is számos kutatási szempontot kínál az egyes országok közötti üzleti kapcsolatok vizsgálatához. Kutatásra érdemes kérdés, hogy az egyes kultúrák saját kulturális attitűdjüknek mely elemeihez ragaszkodnak és melyeknél tesznek engedményeket az üzleti kapcsolatok kialakítása, fenntartása és sikere érdekében. Az elméleti kutatások gyakorlati megvalósulását pedig több elméleti modellen keresztül szükséges vizsgálni ahhoz, hogy átfogó és hiteles képet kapjunk az elmélet és gyakorlat közös halmazáról.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Jelen tanulmány a „Nemzetköziesítés, oktatói, kutatói és hallgatói utánpótlás megteremtése, a tudás és technológiai transzfer fejlesztése, mint az intelligens szakosodás eszközei a Széchenyi István Egyetemen” című EFOP-3.6.1-16-2016-00017 projekt támogatásával készült.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ablonczy-Mihályka Livia – Tompos Anikó (2014): Culture-related Aspects of Business and Corporate Communication. In: Adamcova, Livia. (ed.) *Cudzie jazyky v premenach casu IV. Recenzovany zbornik pravspevkov z mezinarodnej vedeckej konferencie*. Vydavateľstvo EKONÁČM, Bratislava. pp. 205–210.
- Gesteland, Richard (1999): *Global Business Behaviour: Erfolgreiches Verhalten und Verhandeln im internationalen Geschäft*, Orell Füssli AG, Zürich.
- Gesteland, Richard (2012): *Cross-Cultural Business Behaviour: A Guide for Global Management*. Copenhagen Business School Press, Gylling.
- Hofstede, Geert – Hofstede, Gert Jan (2008): *Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere*. VHE Kft, Pécs.
- <http://kmut.vosz.hu/uzleti-hirek/hasznos-informaciok-a-kinai-uzleti-kulturarol> (Letöltés ideje: 2020. 07. 16.)
- <https://www.hofstede-insights.com/countrycomparison/china,hungary/> (Letöltés ideje: 2020. 07. 15.)
- <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/hungary/> (Letöltés ideje: 2020. 07. 16.)
- https://www.ihk.krefeld.de/de/media/pdf/international/interkulturelle_kompetenz/interkulturelle_kompetenz/weltweit-interkultureller-business-knigge.pdf (Letöltés ideje: 2020. 07. 16.)
- Katz, Lothar (2006): *Negotiating International Business. The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World*. BookSurge, Charleston.
- Kecskés Petra (2017): Analysis of Economist Researchers' Collaboration from the Perspective of Proximity. In: Mu-Fen, Chao – Chien-Kuo, Li (eds.) *Proceedings of the 2017 International Congress on Banking, Economics, Finance, and Business (BEFB 2017)*. Taipei, Tajvan: International Business Academics Consortium, pp. 202–209.
- Lőcsei Judit (2006): *Etikett és a protokoll alapjai*. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest.
- Morrison, Terri – Conaway Wayne A. (1994): *Kiss, Bow, or Shake Hands*. Adams Media, Avon.
- Sabath, Ann Marie (2002): *International Business Etiquette: Asia & The Pacific Rim*. ASJA Press, Lincoln.
- Sille István (2005): *Illem, etikett, protokoll*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Szőke Júlia (2013): Managing Cultural Difference When Doing Business Internationally. *International Journal of Business and Management Studies*, 2 (2), pp. 349–357.

A SZERVEZETI ELKÖTELEZETTSÉG ELMÉLETI MODELLJEI ÉS MÉRÉSE

TOMPOS ANIKÓ⁷ – SZŐKE JÚLIA⁸

Absztrakt:

Az utóbbi néhány évben a humán erőforrás és a szervezeti sikeresség egyik legszélesebb körben kutatott témájának a munkavállaló szervezet iránti elkötelezettsége bizonyult. Köszönhető ez részben annak, hogy elmúltak azok az idők, amikor a munkavállalók egy munkahelyen dolgozták le az egész életüket, így megnőtt a fluktuáció az egyes szervezetekben. Következésképpen kutatások indultak annak vizsgálatára, hogy mely tényezők befolyásolják a munkavállalók szervezeti elkötelezettségét, és miként tarthatók meg a munkavállalók az adott szervezetben. Ennélfogva a tanulmány célja, hogy betekintést nyújtson a szervezeti elkötelezettség elméleti modelljeibe, és ismertesse annak mérési lehetőségeit a legismertebb kérdőívek bemutatásával mind hazai, mind nemzetközi viszonylatban. A tanulmány a főbb következtetések összegzése során kísérletet tesz a szervezeti elkötelezettség lehetséges változásainak és következményeinek felvázolására is.

Kulcsszavak: elkötelezettség, szervezet, kérdőíves felmérés

BEVEZETÉS

A szervezetek működését, vezetését, hatékonyságát és sikerességét évtizedek óta vizsgálják a kutatók és szakemberek mind nemzetközi, mind hazai viszonylatban. Egyesek a kutatási fókuszot a szervezetre mint entitásra és annak jellemzőire helyezik (pl. Barabás et al. 2017; Galbraith 2014), mások a vezetést veszik górcső alá (pl. Schein–Schein 2016; Bakacsi 2004), míg további kutatók, köztük a magyarok egy jelentős része is, inkább a szervezet egyéb humán tényezőire, vagyis a dolgozókra és azok értékeire, normáira, magatartására koncentrálnak a kutatásaik során (pl. Tompos–Ablonczy-Mihályka 2018; Tompos 2017; Náday 2017; Ablonczyné Mihályka 2015; Pongrácz 2012; Szőke 2009; Hofstede 2001). Ugyanakkor, mint arra Alsiewi és Agil (2014) rámutat, egy szervezet eredményességére egyetlen emberi tényező sem gyakorol olyan jelentős hatást, mint a szervezeti elkötelezettség.

⁷ tanszékvezető egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék, E-mail: tomposa@sze.hu

⁸ egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék, E-mail: szokej@sze.hu

Következésképpen jelen tanulmány középpontjában a szervezeti elkötelezettség modelljeinek és mérési opcióinak bemutatása áll. A tanulmány először röviden áttekinti a szervezeti elkötelezettség főbb meghatározásait, majd a legismertebb modelljeit ismerteti. A tanulmány második része a szervezeti elkötelezettség mérésére szolgáló kérdőívek közül mutatja be a nemzetközi gyakorlatban leggyakrabban használtakat, majd felvázolja a hazai viszonylatban ismert mérési gyakorlatokat. Végül, a tanulmány összegzi a főbb megállapításokat és következtetéseket, kitérve a szervezeti elkötelezettség lehetséges változásaira és azok következményeire is.

A SZERVEZETI ELKÖTELEZETTSÉG DEFINÍCIÓI

A szervezeti elkötelezettségnek – hasonlóan az elkötelezettséghez – számos definíciója létezik, amelyek közül a tanulmány az alábbiakban ismertet néhányat.

Colquitt és társai (2020) viszonylag egyszerű meghatározása szerint a szervezeti elkötelezettség a munkavállalók azon vágyának leképeződése, hogy a szervezet tagjai maradjanak. Egy hasonló, de bővebb megfogalmazás értelmében a szervezeti elkötelezettség nem más, mint a szervezet kijelentéseiben és politikájában való hit, illetve ezek elfogadása, amely a munkavállaló azon vágyához kötődik, hogy kapcsolatban álljon a szervezettel (Allen–Meyer 1996). Robbins és Judge (2014) ennél is tovább mennek, amikor azt állítják, hogy a szervezeti elkötelezettség az a kívánt pozíció, amelyet az alkalmazottak meghatároznak az adott szervezetben, és céljuk, hogy ebben a pozícióban maradjanak annál az adott szervezetenél.

Egy, a többihez viszonyítva korábbi megközelítés a szervezeti elkötelezettséget az egyén egy adott szervezettel való azonosulásának és abban az adott szervezetben való részvételének relatív erősségeként definiálja (Mowday et al. 1979). Ezt a definíciót egészítette ki az Allen–Meyer (1990) szerzőpáros az adott szervezethez való lojalitás dimenziójával.

A fenti definíciók alapján tehát általánosságban elmondható, hogy a szervezeti elkötelezettség azt mutatja meg, hogy milyen mértékben tekintik úgy a szervezet munkavállalói, hogy a szervezethez (vagy annak egy részéhez) tartoznak, illetve, hogy milyen mértékben érzik úgy, hogy kötődnek a szervezethez (Meyer et al. 2013; van Dick 2004).

A SZERVEZETI ELKÖTELEZETTSÉG ELMÉLETI MODELLJEI

A szervezeti elkötelezettség mint konstruktum, illetve annak mérése jelentős változásokon ment át az idők folyamán.

A korai tanulmányok a szervezeti elkötelezettséget a szervezet értékeinek internalizálására koncentrálva egydimenziós konstruktumként írták le. Az 1990-es évek elejéig nagyon népszerű volt a Mowday, Steers és Porter (1979) által kifejlesztett 15 itemből álló Szervezeti

elkötelezettség kérdőív. A szerzők szerint az elkötelezettség szorosan kapcsolódik a motivációhoz, vagyis a magasan elkötelezett munkavállalókról úgy tartják, hogy jelentősen motiváltak arra, hogy erőfeszítéseket tegyenek a szervezet érdekében. A kérdőív eredményeit összevetették három attitűd mértékével: (1) a munkába való bevonódás; (2) a karrierrel való elégedettség; (3) a munkával való elégedettség.

Buchanan (1974) három összetevőjét különbözteti meg a szervezeti elkötelezettségnek: (1) azonosság/azonosulás (pl. a szervezet céljaival); (2) bevonódás (pl. pszichológiai elmerülés a feladatokban); (3) lojalitás. A második tényezőt Buchanan az elégedettség egy formájának is tekinti ellentétben Porterrel és társaival (1979).

Cook és Wall (1980) szerint a szervezeti elkötelezettséget ugyanaz a három, egymást részben fedő dimenzió alkotja, mint Mowday, Steers és Porter (1979) szerint, vagyis (1) a szervezet értékeinek elfogadása; (2) a szervezet érdekében tett erőfeszítésekre való hajlandóság; (3) az a vágy, hogy valaki a szervezet alkalmazottja maradjon. Ezekre a faktorokra az angol IVL akroníma (*identification, involvement, loyalty*) utal. A kutatási eredményeik azt mutatják, hogy a szervezeti elkötelezettség szoros kapcsolatban áll a bizalommal és az igények kielégítésével, illetve, hogy az életkor pozitív összefüggésben van a szervezeti lojalitással. További eredmény, hogy a szervezeti elégedettség szintén szoros kapcsolatban áll a szervezeti elkötelezettséggel.

Luthans és társai (1987) is a fenti három dimenzió mentén vizsgálták a szervezeti elkötelezettséget és pozitív kapcsolatot találtak az életkor, a hivatali idő és a szervezeti elkötelezettség között. Ugyanakkor a Mowday és társai (1979) által kifejlesztett kérdőív eredményei alapján úgy találták, hogy a szervezeti elkötelezettség elsősorban az életkorral és a nemmel mutat szignifikáns kapcsolatot, nem pedig a hivatali idővel.

Bar-Hayim és Berman (1992) a Mowday és társai (1979), illetve a Cook és Wall (1980) által kifejlesztett modell dimenzióinak – amelyek létezését csak triviális (felületi) validitás igazolta – elkülöníthetőségét vizsgálta empirikus módon különböző ipari területeken dolgozó izraeli fizikai munkavállalók körében végzett 1299 interjú segítségével. A statisztikai vizsgálat két dimenziót igazolt, amelyeket Bar-Hayim és Bergman (1992) aktív, illetve passzív elkötelezettségként jellemezett. Az aktív elkötelezettséget a szervezet érdekében tett erőfeszítésekre való hajlandósággal (identifikáció és bevonódás/részvétel (*involvement*)), a passzív elkötelezettséget a szervezethez való lojalitással hozták összefüggésbe. A kutatási eredmények alapján az aktív elkötelezettség inkább a szervezettebb munkacsoportokra, a férfiakra, illetve az idősebb és képzetesebb, a szervezetnél régebb óta dolgozó munkavállalókra jellemző, míg a passzív elkötelezettség a női, a fiatalabb, a kevésbé képzett és a szervezetnél kevesebb ideje dolgozó munkavállalókra jellemző. Az eredmények ellenére a szervezeti elkötelezettséggel foglalkozó elméleti szakemberek továbbra is a három dimenzió megléte mellett foglalnak állást.

Crewson (1997, 507), bár definíciójában az aktív tényezőket, az azonosulást és a részvételt hangsúlyozza, mégis amellet érvel, hogy a konstruktumot három tényező (a szervezet céljaiban és értékeiben való erős hit, illetve azok elfogadása; lelkesedés a szervezetért történő kemény munkára; vágy a szervezetben való maradásra) kombinációja segítségével lehet operacionalizálni.

A fent részletezett kutatással párhuzamosan Allen és Meyer 1990-es nagyhatású cikkében jellemezte először háromdimenziósként a konstruktumot: (1) az érzelmi (affektív) elkötelezettség pszichológiai ragaszkodás a szervezethez: az alkalmazottak azért maradnak a szervezetnél, mert ott akarnak maradni; (2) a folytonossági elkötelezettség a munkahely elhagyásához és az alternatívák hiányához kapcsolódik; itt az alkalmazottak azért maradnak a szervezetnél, mert ezt szükséges tenniük; (3) a normatív elkötelezettség azt jelenti, hogy az alkalmazottak úgy érzik, kötelezettségeik vannak a szervezet felé, tehát azért maradnak a szervezetnél, mert úgy érzik, hogy ezt kell tenniük.

Természetesen a három elkötelezettségi forma bármelyikének megléte csökkenti annak esélyét, hogy a munkavállalók elhagyják a szervezetet; ennek ellenére mindegyik formának más az előzménye és a következménye. Következésképpen a munkaadóknak tudatában kell lenniük annak, hogy mely elkötelezettségi forma az elterjedt a szervezetben, és ha ez a forma nem az érzelmi elkötelezettség, akkor megfelelő lépéseket kell tenniük az érzelmi elkötelezettség kialakítására és növelésére.

Meyer és társai (1989) szerint a magas szintű folytonossági elkötelezettség alacsonyabb szintű produktivitással és szervezeti polgár-viselkedéssel párosul.

Az affektív, folytonos és normatív szervezeti elkötelezettség-dimenziók mellett a szakirodalom foglalkozik a szakmai és tudatos elkötelezettséggel, amelyek közül Meyer és társai a kilencvenes évek elején az előbbi egyik dimenzióján, a foglalkozási elkötelezettségen belül is definiálták az elkötelezettség affektív, normatív és folytonos jellegét; az affektív stb. foglalkozási elkötelezettség azonban a foglalkozás, és nem a szervezet felé irányul (Krajcsák 2018). A tudatos elkötelezettség nem érzelmi ragaszkodásból vagy erkölcsi meggyőződésből, hanem kényszerből fakadó erős késztetés az egyén munkahelyének megtartására. Viszonylag új, de egyre gyakrabban jelentkező, a gazdasági válság okozta jelenség, amelyben az egyén *„azért cselekszik tudatosan, tevékenykedik a szervezetben látványosan, törekszik a jobb kollegiális kapcsolatok kialakítására, mert nincsen más lehetősége, ha tart a munkahelye elvesztésétől”* (Krajcsák 2013, 88–89).

Starnes és Truhon (2006) szerint a szervezeti elkötelezettség mérésére a két leggyakrabban használt módszer a már korábban említett Mowday és társai-féle szervezeti elkötelezettség kérdőív, illetve a már szintén említett Allen és Meyer-féle háromtényezős szervezeti elkötelezettség skála. Az előbbi inkább annak a mérésére szolgál, hogy a munkavállalók mennyire fogadják el a szervezeti célokat, milyen mértékben hajlandóak keményen dolgozni a

szervezet érdekében, és óhajtanak-e a szervezet kötelékében maradni. A szerzők rámutatnak, hogy a munkavállalók személyes jellemzői (életkor, nem, végzettség, az észlelt kompetencia, a protestáns munkaetika) szoros kapcsolatban állnak a szervezeti elkötelezettséggel. Ezzel kapcsolatban a következőket találták:

- az idősebb munkavállalók általában elkötelezettebbek, mint a fiatalok,
- az idősebb munkavállalók elégedettebbek a munkájukkal, mint a fiatalok,
- a férfiak kevésbé elkötelezettebbek, mint a nők,
- a magasabban képzett munkavállalók kevésbé elkötelezettek,
- azok a munkavállalók, akik úgy érzik magukról, hogy magas kompetenciával rendelkeznek, elkötelezettebbek,
- azok a munkavállalók, akik hisznek a munka belső értékében és szükségességében, úgy vélik, hogy a munkahely az a hely, ahol kielégíthetik igényeiket.

A munkával kapcsolatos attitűdök (a munkával kapcsolatos elégedettség, a szervezet tagjaként való viselkedés) szintén hozzájárulnak a szervezeti elkötelezettséghez. A kutatók azonban nem értenek egyet abban, hogy a munkával való elégedettség a szervezeti elkötelezettség következménye, vagy fordítva, a munkával kell elégedettnek lenni ahhoz, hogy elkötelezettek legyenek a szervezet iránt.

A munka sajátosságai (pl. a munka szintje, a kihívások, a hivatali idő, az autonómia, a munkában való jártasság, a munkafeladatok stresszsége, ambiguitása, konfliktusai, a túlterhelés) szintén befolyásolják a szervezeti elkötelezettséget. Ezzel kapcsolatban arra mutattak rá a kutatási eredmények, hogy

- az idősebb, magasabb pozícióban levő és hosszabb hivatali idővel rendelkező munkavállalók elkötelezettebbek,
- a több készséggel rendelkező munkavállalók, illetve a nagyobb autonómiával és kihívásokkal rendelkező munkavállalók elkötelezettebbek,
- a munkával kapcsolatos stressz, bizonytalanság, a konfliktusok és a túlterhelés csökkentik a szervezeti elkötelezettséget.

A munkatársakkal és a vezetőkkel meglévő kapcsolatok (a csoport egysége, a vezetőség) is befolyásolják a szervezeti elkötelezettséget ugyanúgy, mint a stressz, a belső motiváció, a munkába való bevonódás, a foglalkozás iránti elkötelezettség, vagy a szervezet iránti lojalitás.

Coleman, Irving és Cooper (1999) a korábbi kutatásokat összegezve rámutatott arra, hogy a vizsgálatok főleg az érzelmi és a folytonossági elkötelezettség vizsgálatára irányultak. Ők maguk is ezzel a két faktorial kapcsolatban mutatták ki azt, hogy a belső beállítódású munkavállalókat – akik úgy érzik, hogy maguk tudják kontrollálni a cselekedeteiket és befolyásolni eredményeiket – inkább az érzelmi elkötelezettség, míg a külső beállítódású munkavállalókat – akik szerint az eseményekre ők maguk nem lehetnek hatással, azok a

szerencse, a sors vagy a lehetőség eredményei – inkább a folytonossági elkötelezettség jellemzi.

A témában végzett kutatásokat áttekintve megállapítható, hogy a szervezeti elkötelezettség függ:

- a nemtől, a képzettségtől és a szervezetenél eltöltött időtől (Bar-Hayim–Berman 1992),
- a munkavállalók beállítódásától (Rotter 1966),
- a jutalmak egyenlő elosztásától (Ogilvie 1986),
- a szervezeti támogatástól (Eisenberger et al. 1986),
- a teljesítménytől (Angle–Perry 1983),
- az autonómiától (Colarelli et al. 1987).

Donna M. Randall 35 tanulmányt vizsgálva (1990) már bő negyedszázada rámutatott arra, hogy bár a szervezeti elkötelezettség és a munka eredménye között általában gyenge, de pozitív összefüggés van, a szervezeti elkötelezettség gyakran több csoport és érték iránti számos elkötelezettséget is magában foglal a szervezeten mint globális konstrukción belül.

A SZERVEZETI ELKÖTELEZETTSÉGET MÉRŐ KÉRDŐÍVEK

Az elméleti szinten definiált, szervezeti elkötelezettséget alkotó tényezők esetében szükséges az azok mérésére kidolgozott és tesztelt módszerek áttekintése is. A szervezeti elkötelezettség tanulmányozására az esetek többségében kérdőíves megkérdezést alkalmaznak a kutatók, ám eltérések mutatkoznak abban, hogy ki hány ítemes kérdőívet és milyen elkötelezettség-dimenziókat, a dimenziókhoz kapcsolódóan milyen kérdéseket és tételeket vizsgál. A tanulmány a következőkben olyan kérdőíveket ismertet, amelyek a szervezeti elkötelezettséget mérik; kitérve a kérdőívben használt dimenziókra és tételekre, valamint a mérési skálákra.

A Mowday, Steers és Porter (1979) által kidolgozott ún. *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) a szervezeti elkötelezettséget, azon belül is az érzelmi elkötelezettséget méri 15 ítem segítségével három dimenzió mentén. Ezek a dimenziók a következők:

- a szervezeti célok és értékek elfogadása és az azokban való erős hit,
- a szervezet érdekében tett erőfeszítésekre való hajlandóság,
- az az erős vágy, hogy valaki a szervezet tagja maradjon.

A dimenziókhoz kapcsolt ítemek attitűdállítások formájában kerültek megfogalmazásra, melyeket egy 1–7-ig terjedő, vélemény-kifejező Likert-skálán kellett⁹ a megkérdezetteknek

⁹ A mérési skála értékei a következők voltak: 1=egyáltalán nem értek egyet; 2=nem értek egyet; 3=kis mértékben nem értek egyet; 4= egyet is értek, meg nem is; 5=kis mértékben egyetértek; 6=egyetértek; 7=teljes mértékben egyetértek.

értékelniük (pl. „*A cég sikere érdekében készen állok arra, hogy a rendesen elvárnál sokkal nagyobb erőfeszítéseket tegyek.*”) (Mowday et al. 1979).

Ezt a kérdőívet fejlesztette tovább Cook és Wall (1980), akik csupán 9 item segítségével mérték a szervezeti elkötelezettséget fizikai munkavállalók körében, mégpedig úgy, hogy a fenti három dimenzióhoz egyenként három itemet rendeltek. Az itemek itt is attitűdállítások formájában kerültek megfogalmazásra, amelyeket szintén egy 7-fokozatú skálán kellett értékelni.

Az Allen és Meyer (1990) által kifejlesztett, ún. *Organizational Commitment* kérdőív a szervezeti elkötelezettség három dimenzióját (érzelmi, folytonossági, normatív elkötelezettség) mérte 66 item felhasználásával. A 66 itemből 15 a fent bemutatott OCQ kérdőív iteme, a többi a szerzők által kialakított item. Az itemek attitűdállításokként kerültek megfogalmazásra, amelyeket a korábbi kérdőívekhez hasonlóan szintén egy 7-fokozatú skála segítségével kellett értékelni. A skála értékei megegyeznek az OCQ kérdőív által használt értékekkel.

Az érzelmi elkötelezettség dimenzióját négy tényező mentén vizsgálták, amelyek a következők voltak: (1) személyes jellemzők; (2) a munka jellemzői; (3) munkatapasztalatok; (4) strukturális jellemzők. A munkatapasztalatok itt azt jelentik, hogy a munkavállaló jól érzi magát a munkahelyén és kompetens abban a munkakörben, amit ellát.

A folytonossági elkötelezettséget ugyanakkor már csak két tényező alapján mérték: (1) a munkavállalói (energia)befektetések nagysága és/vagy száma; (2) az alternatívák észlelt hiánya. Az előbbi esetre példa, ha olyan készséget sajátítanak el a munkavállalók, amelyet más szervezetnél nem tudnak hasznosítani, akkor nagyobb valószínűséggel maradnak a jelenlegi szervezetnél.

A normatív elkötelezettség dimenzióját szintén két tényező alapján vizsgálták: (1) az egyéni tapasztalatok a szervezetbe való belépés előtt (pl. szocializáció, családi minta); (2) egyéni tapasztalatok a szervezetbe való belépés után (pl. szervezeti szocializáció).

Az *elkötelezettség, az elégedettség, és a motiváció együttes vizsgálata* jelent meg Moynihan és Pandey (2007) munkájában, akik a motivációt három konstruktum (munkavállalói attitűd): a munkahelyi elégedettség, szervezeti elkötelezettség és munkavállalói részvétel/bevonódás mint függő változó segítségével vizsgálták.

A konstruktumok közös vizsgálatát Harrison, Newman és Ross (2006) tanulmányával igazolták, amely szerint a munkahelyi elégedettség és a szervezeti elkötelezettség nagymértékben fedi egymást, ezért együtt lehet őket kezelni a munkavállalói attitűdök és viselkedés vizsgálatokor. Véleményük szerint az attitűdök fontosak, mert olyan viselkedéseket eredményezhetnek, mint például a késés, hiányzás, felmondás, illetve befolyásolják a teljesítmény bizonyos aspektusait is. Moynihan és Pandey (2007) a részvételt mint fontos munkavállalói attitűdöt is beemelte a vizsgálatba. A szerzők eredményei arra engednek

következtetni, hogy a korreláció alapján indokolt együtt vizsgálni a három dimenziót, mindazonáltal mégis érdemes őket külön változóként kezelni.

Ami a *magyarországi elkötelezettség-kutatásokat* illeti, esetükben az mondható el, hogy még viszonylag gyerekcipőben járnak a nemzetközi kutatásokhoz és kérdőíves felmérésekhez viszonyítva, ugyanakkor az elmúlt néhány évben itt is megjelentek már irányadó kutatások és mérések.

Kiss Csaba 2013-as PhD disszertációjában a szervezeti elkötelezettség és a munka-család konfliktus összefüggéseit vizsgálta az ügyfélszolgálati munkában. Kérdőívében pozitív és negatív attitűdállítások segítségével vizsgálta az érzelmi (8 item), a folytonossági (9 item) és a normatív (8 item) elkötelezettséget. Az itemeket a szerző az angolszász szakirodalomból merítette, validált itemeknek tekintette őket. A válaszadók 1-től 5-ig terjedő skálán jelölték az állításokhoz való viszonyukat (1: nem értek egyet; 2: inkább nem értek egyet; 3: semleges; 4: inkább egyetértek; 5: egyetértek).

Krajcsák Zoltán 2014-es PhD disszertációjában alkalmazotti elkötelezettségi profilokat vizsgált speciális munkavállalói csoportokban (pályakezdők, távmunkások, volt munkanélküliek). Egyik kutatási kérdése az volt, hogy az alkalmazotti elkötelezettség modelljébe be lehet-e vezetni a tudatos elkötelezettségi faktort, és e faktor együtt vizsgálható-e a szervezeti és szakmai elkötelezettségi attitűdökkel. A munkavállalók által kitöltött kérdőívben összesen 42 attitűdállítás szerepelt, amelyek az érzelmi, a folytonossági és a normatív elkötelezettség mellett a tudatos és szakmai elköteleződést is vizsgálták; előbbiek szintén a már hivatkozott angolszász irodalmak alapján készültek. A válaszadók 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán jelölték azt, hogy milyen mértékben értenek egyet az állításokkal (1: egyáltalán nem; 4: közömbös; 7: teljes mértékben).

A munkaadók számára készült kérdőív azt vizsgálta, hogy a munkaadók milyen elköteleződést várnak a munkavállalóktól. Ehhez az alábbi hipotézis kapcsolódott: *„A közép- vagy felsőszintű menedzserek, illetve a tulajdonosok által az alkalmazottak irányába az elkötelezettségi faktorok mértékével szemben támasztott elvárások alapján a nagyobb szervezeti értéket az affektív, a normatív és a szakmai elkötelezettség képviseli”*. A szerző elutasította a hipotézist, mert kutatási eredményei arra engedtek következtetni, hogy a munkaadók leginkább a szakmai elkötelezettség (az üzött foglalkozás, illetve karrier iránti igényesség és az ebből fakadó teljesítmény) megjelenését várják el (hogy ez valóban elkötelezettségi dimenziót képvisel-e, még bizonyítani kell). Mindenképpen érdekes az a vizsgálati eredmény, hogy nem az érzelmi elkötelezettség megjelenésével szembeni elvárás mutatkozott a legerősebbnek, és az is, hogy a normatív elkötelezettség iránti elvárás azonos erősségűnek bizonyult a folytonos elkötelezettséggel, míg a tudatos elkötelezettség attitűdbeli megjelenése iránti szervezeti elvárás alacsony szintje előre megjósolható volt.

Csókási és munkatársai (2019) kérdőíves felmérése 103 aktív munkavállaló alapvető pszichológiai szükségleteinek (autonómia, kompetencia, kapcsolódás) kielégítettségét és a munkahelyi szervezettel való azonosulásuk bizonyos aspektusait (affektív, kognitív és evaluatív azonosulás) vizsgálta.

Az affektív azonosulást a Meyer és Allen (1997) skála 6 itemével, a kognitív azonosulást („mi”-érzés: a válaszadó mennyiben él meg azonosulást a szervezetével, annak sikereivel és kudarcaival) szintén 6 itemmel, az evaluatív azonosulást (mennyire kapcsolódnak pozitív konnotációk a (munkahelyi) csoporttagsághoz) 4 itemmel mérték hétfokú Likert-skálán. A pszichológiai szükségletek kielégítettsége és az elkötelezettség kapcsolatában arra az eredményre jutottak, hogy minél inkább kielégítettek az egyének alapvető pszichológiai szükségletei a munkavégzés során, annál nagyobb a szervezettel való azonosulásuk mértéke. A szervezettel való affektív és kognitív azonosulással kapcsolatban azt mutatták ki, hogy a magasabb beosztású munkavállalók nagyobb érzelmi hőfokkal kötődtek szervezetükhöz, illetve inkább tekintették magukat a szervezet részének. Az eredmények általánosíthatóságát a szerzők által is bevallottan korlátozhatja a minta kiegyensúlyozatlan összetétele: a válaszadók közül csupán 20 volt a férfi, 15 a középvezető és 5 a vezető.

ÖSSZEGZÉS

A tanulmány a szervezeti elkötelezettség témakörét vizsgálta, ismertette annak fogalmát, elméleti modelljeit és mérési lehetőségeit.

A bemutatott modellek és kérdőívek alapján kijelenthető, hogy a szervezeti elkötelezettség négy dimenzió (affektív/érzelmi, normatív, folytonos(sági), tudatos) mentén vizsgálható, és az eddigi kutatások főleg az érzelmi és a folytonos elkötelezettség vizsgálatára irányultak. Ezek a felmérések arra jutottak, hogy a szervezeti elkötelezettség amellet, hogy szorosan kapcsolódik a motivációhoz, az elégedettséghez, a bizalomhoz és az igények kielégítéséhez, szignifikáns kapcsolatban áll a nemmel, az életkorral, és a végzettséggel, ugyanis általánosságban elmondható, hogy a férfiak, a fiatalabbak, és a magasán képzettek kevésbé elkötelezettek a szervezetük iránt. A szervezeti elkötelezettség mértékét csökkenti továbbá a stressz, a bizonytalanság és a konfliktusok megléte, illetve az autonómia hiánya, növeli ugyanakkor a hivatali idő hossza és a betöltött magasabb pozíció.

Mindezek alapján a tanulmány egyik fő következtetése az, hogy a munkaadóknak tisztában kell lenniük azzal, hogy mely elkötelezettségi forma/dimenzió terjedt el a szervezetben annak érdekében, hogy a kutatások szerint legmeghatározóbb és legfontosabb elkötelezettségi formát, az érzelmi elkötelezettséget növelni tudják.

A tanulmány másik fő megállapítása az, hogy a téma iránt növekvő tudományos érdeklődés figyelhető meg, amely arra enged következtetni, hogy a szervezeti elkötelezettség

kialakítása, növelése, és így vizsgálata és mérése is, fontosabb, mint valaha. Ugyanakkor elképzelhető, miként arra Krajcsák (2018) rámutat, hogy a változó munkaerőpiaci és foglalkoztatási tendenciák, például a (nemzetközi) munkaerőpiaci migráció, a távmunka, a mesterséges intelligencia, stb. elterjedése miatt az elkötelezettség bizonyos dimenziói leértékelődnek, mások pedig egyre fontosabbá válnak. Szerinte „*az alkalmazotti elkötelezettség öt dimenziójából kettő, az affektív és a tudatos elkötelezettség szerepének csökkenése, míg másik kettő, a szakmai és a folytonos elkötelezettség jelentőségének a növekedése várható a jövőben, miközben a normatív elkötelezettség súlya az alkalmazotti elkötelezettség megítélésében nem változik*” (Krajcsák 2018, 43).

Az elkötelezettség folyamatos vizsgálata tehát azért is fontos, hogy a szervezetek, például motivációs eszköztáruk megfelelő változtatásával megfelelő választ tudjanak adni a változásokra annak érdekében, hogy az adott dimenziót befolyásolni tudják, például megtartsák az érzelmi dimenzió szerepét, és végső soron a munkavállalóikat.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Jelen tanulmány a „*Nemzetköziesítés, oktatói, kutatói és hallgatói utánpótlás megteremtése, a tudás és technológiai transzfer fejlesztése, mint az intelligens szakosodás eszközei a Széchenyi István Egyetemen*” című EFOP-3.6.1-16-2016-00017 projekt támogatásával készült.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ablonczyné Mihályka Livia (2015): Assessing the Development of Intercultural Sensitivity in Business Settings: How to Interact Successfully with People Belonging to Another Nation. *Tér – Gazdaság – Ember*, 3/4, pp. 22–36.
- Allen, Natalie J. – Meyer, John P. (1990): The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63 (1), pp. 1–18.
- Allen, Natalie J. – Meyer, John P. (1996): Affective, Continuance, and Normative to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49 (3), pp. 252–276.
- Alsiewi, Abdeljalil M. – Agil, Syed O. (2014): Factors that Influence Affective Commitment to Teaching in Libya. *Journal of Business and Management*, 16 (2), pp. 37–46.
- Angle, Harold L. – Perry, James L. (1983): Organizational Commitment: Individual and Organizational Influences. *Work and Occupations*, 10 (2), pp. 123–146.
- Bakacsi Gyula (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest.

- Barabás Réka – Filep Bálint – Komlósi László – Kovács Zsolt (2017): The Cooperation of Elephants and Racing Horses: Harmonizing Organizational Cultures in Dynamic City. In: Ovidiu, Matiu (ed.) *Cities: The Fabric of Cultural Memories. Confrontation or Dialog? (Proceedings): Tenth Interdisciplinary Conference of the University Network of the European Capitals of Culture*. 2017, Lucian Blaga University of Sibiu Press, Sibiu, pp. 19–27.
- Bar-Hayim, Aviad – Berman Gerald S. (1992): The Dimensions of Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (4), pp. 379–387.
- Buchanan, Bruce (1974): Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), pp. 533–546.
- Colarelli, Stephen M. – Dean, Roger A. – Konstans, Constantine (1987): Comparative Effects of Personal and Situational Influences on Job Outcomes of New Professionals. *Journal of Applied Psychology*, 72 (4), pp. 558–566.
- Coleman, Daniel F. – Irving, Gregory P. – Cooper, Christine L. (1999): Another Look at the Locus of Control–Organizational Commitment Relationship: It Depends on the Form of Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (6), pp. 995–1001.
- Colquitt, Jason A. – LePine, Jeffery A. – Wesson, Michael J. (2020): *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill, New York.
- Cook, John D. – Wall, Toby D. (1980): New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment, and Personal Need Nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53 (1), pp. 39–52.
- Crewson, Philip E. (1997): Public Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7 (4), pp. 499–518.
- Csókási Krisztina – Bandi Szabolcs – Nagy László – Péley Bernadette – Láng András (2019): Az alapvető pszichológia szükségletek mint a munkahelyi jóllétet és a szervezeti azonosulást befolyásoló tényezők. *Replika*, 111, 87–104. o.
- Eisenberger, Robert – Huntington, Robin – Hutchison, Steven – Sowa, Debora (1986): Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), pp. 500–507.
- Galbraith, Jay R. (2014): *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*. John Wiley and Sons, New York.
- Harrison, David A. – Newman, Daniel A. – Roth, Philip L. (2006): How Important are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *Academy of Management Journal*, 49 (2), pp. 305–325.
- Hofstede, Geert (2001): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage Publications, London.

- Kiss Csaba (2013): *A szervezeti elkötelezettség és a munka-család konfliktus összefüggései az ügyfélszolgálati munkában*. PhD disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Krajcsák Zoltán (2013): *Attitűdök és elvárások az alkalmazotti elkötelezettség ötfaktoros modelljében*. *Marketing & Menedzsment*, 2013/4. szám, 86–94. o.
- Krajcsák Zoltán (2014): *Alkalmazotti elkötelezettségi profilok egyes speciális munkavállalói csoportokban*. PhD disszertáció, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest.
- Krajcsák Zoltán (2018): *Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában*. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 49 (2), 38–44. o.
- Luthans, Fred – Baack, Donald – Taylor, Lewis (1987): *Organizational Commitment: Analysis of Antecedents*. *Human Relations*, 40 (4), pp. 219–235.
- Meyer, John P. – Kam, Chester – Goldenberg, Irina – Bremner, Nicholas (2013): *Organizational Commitment in the Military: Application of a Profile Approach*. *Military Psychology*, 25 (4), pp. 381–401.
- Meyer, John P. – Paunonen, Sampo V. – Gellatly, Ian R. – Goffin, Richard D. – Jackson, Douglas N. (1989): *Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts*. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), pp. 152–156.
- Mowday, Richard T. – Steers, Richard M. – Porter, Lyman W. (1979): *The Measurement of Organizational Commitment*. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), pp. 224–247.
- Moynihan, Donald P. – Pandey, Sanjay K. (2007): *Finding Workable Levers over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment*. *Administration & Society*, 39 (7), 803-832.
- Nádai Julianna (2017): *Career Entrants' Expectations on Workplace Values*. *European Journal of Sustainable Development*, 6 (3), pp. 201–208.
- Ogilvie, John R. (1986): *The Role of Human Resource Management Practices in Predicting Commitment*. *Group & Organization Management*, 11 (4), pp. 335–359.
- Pongrácz Attila (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.
- Randall, Donna M. (1990): *The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation*. *Journal of Organizational Behavior*, 11 (5), pp. 361–378.
- Robbins, Stephen P. – Judge, Timothy A. (2014): *Organizational Behavior*. Pearson, New York.
- Rotter, Julian B. (1966): *Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement*. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80 (1), pp. 1–28.

- Schein, Edgar H. – Schein, Peter (2016): *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley and Sons, New York.
- Starnes, Becky J. – Truhon, Stephen A. (2006): *A Primer on Organizational Commitment*. Human Development and Leadership Division, American Society for Quality, Milwaukee.
- Szőke Júlia (2009): A kulturális tényező szerepe a vállalkozási teljesítmény alakulásában. *Translatologia Pannonica*, 2009/1. szám, 208–213. o.
- Tompos Anikó (2017): Competitive Young Generation – Myth or Reality? *International Journal of Business and Management Studies*, 6 (2), pp. 411–424.
- Tompos Anikó – Ablonczy-Mihályka Livia (2018): The Sustainability of Cultural Diversity in the Workplace: Cultural Values and Intercultural Mindset. *European Journal of Sustainable Development*, 7 (1), pp. 298–306.
- van Dick, Rolf (2004): *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Hogrefe, Göttingen.