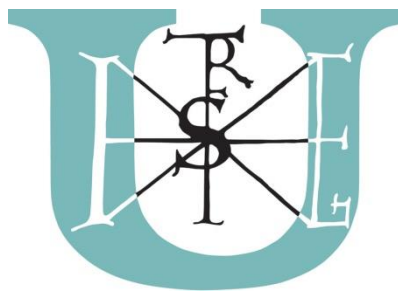


# **Doktori (PhD) értekezés tézisei**

**Horváth-Csikós Gabriella  
Gödöllő  
2020**



**SZENT ISTVÁN EGYETEM**

**A NYELVTUDÁS MINT SIKERTÉNYEZŐ A MAGYAR  
MUNKAERŐPIACON**

**Horváth-Csikós Gabriella  
Gödöllő  
2020**

**A doktori iskola**

**megnevezése:** **Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola**

**tudományága:** **gazdálkodás-és szervezéstudományok**

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

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

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

.....  
**Az iskolavezető jóváhagyása**

.....  
**Témavezető jóváhagyása**

.....  
**Témavezető jóváhagyása**

## Tartalomjegyzék

<b>1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, A KITŰZÖTT CÉLOK.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 A kutatás célkitűzései és hipotézisei .....</b>	<b>5</b>
<b>2. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN .....</b>	<b>7</b>
<b>3. EREDMÉNYEK .....</b>	<b>9</b>
<b>3.1 Új tudományos eredmények.....</b>	<b>9</b>
<b>4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....</b>	<b>11</b>
<b>5. A KUTATÁSI TÉMÁHOZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE.....</b>	<b>17</b>

## 1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, A KITŰZÖTT CÉLOK

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

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

A munkatársak beilleszkedését és szakmai fejlődését segítő mentori rendszer előnyeit egyre több hazai cég ismeri fel. A szervezetek gyakran azért alkalmazzák a rendszert, hogy segítsék a pályakezdeket, az újonnan érkezettek támogatását, beilleszkedését, adott esetben nyelvi támogatását, ezzel gondoskodva az utánpótlásról is. Azonban sokan kifogásolják, hogy meglehetősen szűkmarkúak a mentorálás elterjesztését és fenntartását segítő központi források. Bár maga a mentori rendszer nem új dolog, a multinacionális cégek Magyarországra való betelepülésével kezdett a rendszer gyökeret eresztetni. A nemzetközi cégek így szeretnék az utánpótlást kinevelni, s mára ez a módszer szerves része lett a vállalati karrierfejlesztés rendszerének.

A fentiek szellemében a kutatásomat motiváló kérdés, hogy a munkatársak mennyire hajlandók egymással megosztani tudásukat, mennyire tudják, illetve merik megosztani tudásukat abban az esetben, ha nincsen közös kód, nincsen közös nyelv? Vagy mégis létezik egy közös kód akkor, amikor az egyikük beszél az adott idegen nyelvet, a másik viszont nem? Sikerülhet -e egyáltalán a tudásmegosztás, és ha igen, milyen formában és milyen kimenettel? Hogyan maradhatnak motiváltak a munkavállalók, annak ellenére, hogy nyelvi nehézségekbe ütközik a kommunikációjuk?

Kutatásom célja, hogy néhány Magyarországon működő külföldi cégnél/vállalatnál megvizsgáljam, hogy a tudásmegosztás-tudástranszfer gyakorlata mennyiben sérül vagy létre sem jön abban az esetben, ha nyelvi nehézségekbe ütközik a tudásátadás, valamint azt, hogy mi a véleményük az érintetteknek az idegen nyelven zajló tudásmegosztó módszerről és azt hogyan alkalmazzák a gyakorlatban. Vizsgálataim során elsősorban a kvantitatív módszert (online kérdőíveket) alkalmaztam. A hazai kvalitatív elemzések többsége arra enged következtetni, hogy a hazai gyakorlatok alapvetően a hagyományos protokollt követik, jellemzően megvannak a formális és az informális tudásátadás elemei a vizsgált szervezeteknél/intézményeknél.

A kérdés azonban továbbra is fennáll, hogy a különböző sikert befolyásoló tényezők miképpen jelennek meg a vizsgált szervezetekben, így például lehet-e hasonlóságokat, illetve különbségeket felfedezni a különböző intézmények mentori gyakorlatában.

Dolgozatomban bemutatom a különböző tulajdonosi háttérrel rendelkező szervezeteknél megvalósuló idegen nyelven zajló tudásátadás elméleti megközelítéseit, típusait, a folyamat résztvevőit, jellemzőit, illetve a gyakorlat kapcsolódási pontjait a tudásmenedzsment egyes elemeihez. A kutatásom interdiszciplináris jellegét az adja, hogy nagymértékben kapcsolódik pszicholingvisztikához, szociolingvisztikához, pszichológiához, fordítástudományhoz, idegennyelv-oktatáshoz és kommunikációtanhoz, tudásmenedzsmenthez egyaránt.

## **1.1 A kutatás célkitűzései és hipotézisei**

A kutatásomhoz abból a gondolatból indultam ki, hogy a szervezetek sok esetben nem tudatosan kezelik a nyelvi kérdést, vagyis az újonnan belépők és a már ott dolgozók nyelvi tudásának felmérését, szinten tartását és adott esetben magasabb szintre emelését. Ezért a disszertációm végén, a feltételezésem bizonyítására végzett kutatás eredményei alapján, javaslatot teszek arra, hogy hogyan kezeljék a nyelvet a vállalatok és a vállalatok vezetői annak érdekében, hogy elősegítsék a tudásmegosztás folyamatát egy közös munkanyelven.

Összefoglalva, kutatási céljaim (C<sub>1</sub>-C<sub>4</sub>) és a hipotéziseim (H<sub>1</sub>-H<sub>5</sub>) az alábbiak voltak:

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

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

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

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

A fentiek szellemében a kutatásomat motiváló kérdések:

- a) közös munkanyelv esetén a vállalatok, cégek tudják-e a fordítókra és tolmácsokra fordított kiadásukat csökkenteni?
- b) a munkatársak mennyire hajlandóak egymással megosztani tudásukat különösen abban az esetben, ha nincsen közös kód, nincsen közös nyelv?
- c) létezik-e egy közös kód akkor, amikor az egyikük beszéli az adott idegen nyelvet, a másikuk viszont nem?
- d) sikerülhet-e a tudásmegosztás ilyen esetekben, és ha igen, milyen formában és milyen kimenettel?

- e) hogyan maradhatnak motiváltak a munkavállalók annak ellenére, hogy nyelvi nehézségekbe ütköznek a kommunikációjuk?
- f) az idegennyelv-tudás kulcsfontosságú tényező-e a munkaerőpiacon való elhelyezkedéskor az egyetemisták véleménye szerint?
- g) milyen tényezők befolyásolják a tudásmegosztást támogató mentori gyakorlat sikerességét?

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

### **Hipotéziseim a következők:**

**H1:** Feltételezem, hogy amennyiben létezik egy működő közös munkanyelv a vállalatban belül, a szervezet pénzt, időt és energiát takarít meg fordítók és tolmácsok igénybevétele nélkül.

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

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

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

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

## 2. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

A kutatás módszertani keretrendszere a következő volt:

1. Szekunder adatok elemzése: A kutatás megkezdése előtt a tudásmenedzsmenttel, tudásátadással és tudásmegosztással foglalkozó hazai és nemzetközi szakirodalmat kutattam fel, célirányosan keresve a disszertáció témájával foglalkozó írásokat, cikkeket és előadásokat. A megfogalmazott hipotéziseim alapján rendszereztem az összegyűjtött anyagokat. További szekunder forrásként használtam a KSH és az OECD tematikus statisztikai adatbázisát is.
2. A kutatásomhoz kvantitatív és kvalitatív vizsgálatot is végeztem. A kvantitatív vizsgálatban online kérdőívet használtam. A kérdőíves lekérdezés célja az volt, hogy átfogó képet kapjak a jelenlegi munkaerőpiaci nyelvi mentorálásról, valamint arról, hogy az idegen nyelven zajló tudásátadás mennyire jellemző és mennyire hatékony a Magyarországon működő külföldi szervezeteknél. A kvalitatív vizsgálat során 3 mélyinterjút készítettem Magyarországon működő multinacionális vállalat (közép-és nagyvállalat) egy-egy munkavállalójával. Mivel a kvalitatív kutatás segíthet felszínre hozni gondolkodási trendeket, életfelfogást és belső értékeket, célom az volt, hogy jobban megértssem az alapkérdést. Az eredmények inkább szubjektívek, de a módszer segítségével mélyebb betekintést nyerhetünk a téma mögé, a miértekre.
3. A mérési eljárások specifikálása: A kérdőív kérdései elsősorban strukturált kérdésekből álltak. A strukturált kérdések között megtalálhatóak voltak a szelektív zárt kérdések és az alternatív zárt kérdések. A kérdőívben a három- és ötfokozatú Likert-skálát használtam. A kérdőívben használt mérési skálák a következők: nominális skála, ordinális skála, és metrikus skála.
4. A kérdőív szerkesztése és kipróbálása: A kvantitatív vizsgálat keretében olyan kérdőívet készítettem, amelyben eldöntendő és kifejtendő kérdések egyaránt szerepeltek azért, hogy a válaszadók szabadon kifejhessék gondolataikat és véleményeiket a feltett kérdésekre, a problémákkal kapcsolatban. A kérdőív próbatesztelésére 2017 őszén került sor, mintegy 10 fő bevonásával.
5. A mintavételi módszer és a mintanagyság meghatározása: A válaszadás önkéntes volt, a mintagyűjtés alapvetően a nem-véletlenszerű, célirányos vagy szakértői kiválasztás (accidental or convenience sampling) módszerre támaszkodott, így a kutatás nem tekinthető reprezentatívnak. A kérdőívet a [www.kerdoivem.hu](http://www.kerdoivem.hu) oldalon tettem közzé. 160 db használható mintát sikerült összegyűjteni.
6. Adatgyűjtés: Az adatgyűjtésre körülbelül 3 hónapot terveztem. Célközönségem elsősorban a különféle tulajdonosi háttérrel rendelkező vállalatok alkalmazottai voltak, akik idegen nyelvet/nyelveket használnak munkájuk során.
7. Adatelemzés: A minták összegyűjtése után megvizsgáltam a kitöltött kérdőíveket, és megállapítottam, hogy mind a 160 kérdőív teljesen kitöltött volt és nem volt szükség adat tisztításra. Ezután következett az adatok bevitele az SPSS 23-as verzió programba.



## A kutatáshoz használt kérdések és vizsgálati módszerek

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

### 3. EREDMÉNYEK

#### 3.1 Új tudományos eredmények

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

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

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

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

4. Az 5. hipotézis vizsgálata során beigazolódt az, hogy az idegen nyelven zajló tudásátadás csak akkor lehet hatékony és eredményes, ha a résztvevő felek idegennyelv-tudása minimum középfokú. **Az idegen nyelven zajló tudásátadás hatékonyságának és eredményességének**

**egyik legfontosabb feltétele pedig, hogy a résztvevő felek idegennyelv-tudása minimum középfokú legyen.** A kérdőíves felmérésből és az elvégzett mélyinterjúkból a versenyképesség növelésére vonatkozó eredményem a következő: **ahhoz, hogy egy vállalat versenyképes legyen a jelenlegi magyar munkaerőpiacon, feltétlenül szükséges az, hogy a vállalat vezetői és döntéshozói stratégiai jelentőséget biztosítsanak az idegen nyelvtudásnak, amelyet a vállalat tudásmenedzsment rendszerébe tudatosan be is kell építeni.** Továbbá a multikulturális környezet pozitív támogató versenyhelyzetet eredményez a kollégák között, ezzel is a vállalat egészének teljesítményét növelve.

#### **Kapott eredmények a hipotézisek vizsgálatát követően**

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

Forrás: saját szerkesztés, 2018

#### 4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

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

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

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

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

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

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

A 4. hipotézist vizsgálva, mely szerint **Az idegen nyelven zajló tudásátadás leggyakoribb formája a Magyarországon működő szervezeteknél a mentorálás, azon belül a face-to-face (szemtől szembe) kommunikáció**, a kérdőívre kapott adatok elemzésével részben nyert bizonyítást, mert a válaszadók közel 60%-a (57,5%) válaszolta azt, hogy náluk egyáltalán nem jellemző, vagy inkább nem jellemző az idegen nyelvű mentorálás, és mindösszesen 5,6%-uk válaszolta azt, hogy náluk teljesen jellemző. A válaszadók 57,5%-a válaszolta azt, hogy szóban zajlik a tudásátadás a vállalatuknál, míg 42,5%-uk válaszolta azt, hogy jellemzően írásban.

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

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

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

fontos, de nem a három legfontosabb tényező között szerepel a bizalmi légkör a résztvevő felek között

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

J1 Az empirikus kutatásból kiderült, hogy a vizsgált nemzetközi vállalatoknál a közös munkanyelv hiánya a különböző nemzetiségű munkavállalók tudásátadását akadályozza. Először is, ahhoz, hogy hatékony tudásmenedzsment rendszer működjön a vállalatnál, elengedhetetlenül szükséges az **információ átvilágítás**, ami nem más, mint leltárba venni a vállalat információvagyonát, elsősorban a munkavállalók tudását, jelen esetben nyelvi tudását. A tudástőke felmérése után célszerű **tudástérképet készíteni** és azonosítani kell a szervezet “tudáscsatornáit” is, helyet és időt biztosítva a tudásátadáshoz, majd dokumentálni kell az információkat, és azokat folyamatosan frissíteni. A tudástérkép megmutatja, hogy kik azok a személyek, akik birtokában vannak adott tudásnak, például idegen nyelvű prezentálás megtartása, vagy reportok, összefoglalók készítése idegen nyelven stb. Ha megvannak a tudás birtokosai, a személyek, megvan a csatorna, a tudásátadás helye és ideje, akkor ösztönözni kell a munkavállalókat a tudásátadásra azáltal, hogy érdekeltté tesszük őket ebben és így beindulhat egy közös munka. Amennyiben a résztvevők életben tartják ezt a folyamatot, akkor ez fog működni és egy idő után már automatizmussá tud válni. Természetesen meg kell találni azt a személyt, aki mindezt koordinálja, összefogja, és ha a folyamat lassulni kezd, akkor segít újra lendületbe tenni azt. Ezt a modellt bármilyen szervezetnél meg lehet valósítani, függetlenül a szervezet méretétől, lehet akár kis magánvállalkozás, nagyvállalat vagy akár egy felsőoktatási intézmény.

J2 A kapott eredményekből egyértelműen látszik, hogy az idegen nyelven zajló tudásátadás nem gyakori a Magyarországon működő szervezeteknél, annak ellenére, hogy nyitottak a munkavállalók az idegen nyelvű tudásátadásra, de vélhetően a nagy többség tudása még nincs azon a szinten, hogy mindez gördülékenyen megvalósuljon. A vállalati tudásátadásnak többféle módja és eszköze is lehet, az egyik lehetséges megoldás egy webes felület létrehozása. A **közös webes felület kialakítása** hasznos lehet mind a munkavállalónak, mind a munkaadónak, mind pedig a vállalatnak is. A közös webes felület tartalma pedig függ a közösen kialakított céloktól. Hasonló webes felületet ki lehet alakítani mentor és mentorált között is, amit akár egy adott applikáció segítségével okostelefonon is lehet használni. A mentorálást illetően a webes felületen ún. ”suggestion-boxokat” is létre lehetne hozni hasonlóan a „chat-boxok” -hoz, ahol visszajelzést, feedbacket kaphatnának a munkavállalók a mentoruktól vagy a vezetőiktől. Ez is egyfajta tudásátadást feltételez, és a problémamegoldás talán gördülékenyebbé tudna így válni. Ezen kívül a közösségi érzést fokozhatnák és a lojalitás is erősíthető így.

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

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

- M-learning (mobil learning): laptopok, PDA-k, mobil telefonok

J3 Nagyon fontosnak tartom **nyelvi mentorok**, vagy akár adott szaktudással bíró nyelvtanárok **bevonását a vállalat képzéseibe**. Vállalati nyelvoktatás keretében legújabbán az ún. blended learning képzési forma gyakori. A blended learning egy olyan oktatási forma, amelyben az internet és a digitális média nyújtotta lehetőségeket a hagyományos tantermi oktatás módszereivel együtt használják. Ebben az oktatási modellben a tananyag elsajátítása közben a tanár/mentor/coach ellenőrző és segítő szerepe megmarad, tehát a személyes kontaktus továbbra is fontos; azonban a résztvevők egymással az online térben is kapcsolatba léphetnek. A résztvevők jellemzően podcasteket, különféle projekteket vagy akár blogokat készítenek és fel is töltik adott felületekre.

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

J4 Mivel a válaszadók többsége abban teljesen egyetértett, hogy a tudásmegosztás időt takarít meg a cégnek, hiszen, ha egy megoldás már működött egy adott problémára, akkor vélhetően egy hasonlóra is működni fog, így az egyéni sikerek hozzájárulhatnak a vállalat sikeréhez. És mivel a tudásmegosztás leggyakoribb és legigényeltebb módja a szemtől szembe interakció -függetlenül az újabbnál újabb okoseszközök megjelenésétől- ezért feltétlenül **szükségesnek és fontosnak tartom a személyes találkozások, megbeszélések beillesztését a vállalatok tudásmenedzsment programjába**. Az okoseszközök megjelenésével elvesztettünk valami értékeset, a személyes kapcsolatot, a személyes visszajelzést, és az eredmények azt mutatják, hogy ismét igény mutatkozik erre.

J5 **P2P nyelvi mentoring modell kidolgozása**: A nyelvi mentorálást a P2P (peer-to-peer), vagyis az egymástól való tanulás módszerével kimondottan hasznosnak tartom. A P2P azt jelenti, hogy egy adott rendszer vagy szervezet munkavállalói közvetlenül egymással kommunikálnak, központi kitértetett csomópont nélkül. Az Egyesült Államokbeli Valpaso University példája is jól tükrözi, hogy a P2P mentoring, esetükben a **Peer Language Mentoring** (kollégák egymás közötti nyelvi mentorálása) milyen hatékonyan tud működni és fennmaradni egy többnyelvű környezetben. Az egyetemen a hallgatók egymást mentorálják nyelvileg, és magát a nyelvi mentorálást beépítették az órarendjükbe, ahol a hallgatók krediteket kaptak a tárgyfelvételért. Egy hasonló mentor rendszer kidolgozását és megvalósítását el tudom képzelni nálunk is a Szent István Egyetem hallgatóival. Az egyetemünkön már létező, és a külföldi hallgatók integrálását segítő mentor programhoz hasonlóan egy olyan nyelvi mentor program kidolgozását tudom elképzelni, ahol minden résztvevő fél egy win-win szituációnak éli meg a mentorálást. Óriási potenciált jelent a nálunk tanuló és természetesen angol nyelvet jól beszélő külföldi hallgatók tábora, akik eddig csak szóbeli kérdéseimre ugyan, de azonnal igennel feleltek arra a kérdésre, hogy szívesen mentorálnának-e magyar hallgatókat nyelvileg. Természetesen egy ilyen rendszert nagyon alaposan ki kell dolgozni, a közös kimeneti célok meghatározása mellett elengedhetetlen a szerepek, a feladatok alapos kidolgozása, leírása.

A Peer Language Program megvalósításával vélhetően emelkedne az idegen nyelvet beszélők száma, és feltételezhetően emelkedne az idegennyelv tudásuk szintje is. Így magabiztosabban lépnének ki a magyar hallgatók akár magyar, akár a nemzetközi munkaerőpiacra is; míg a külföldi hallgatók integrálása az egyetem életébe, a magyar társadalomba is ezzel párhuzamosan

megtörténne. Vagyis egy alulról épülő stratégia kidolgozása szükséges a terv életszerű megvalósításához.

J6 Szinte mindegyik vizsgált cégnél az egyének csoportokban dolgoztak egy-egy projekt megvalósításánál. Annak ellenére, hogy abban egyetértettek a válaszadók, hogy a tudásmegosztás hatékonyságát nagyban befolyásolja az egyéni és a vállalati kultúra is, mégis osztották azt a nézetet, hogy **egy sokszínűbb, több nemzetiségű csoport nagyobb mértékben tud hozzájárulni a tudásmegosztás sikeréhez**. Ezt azzal indokolták, hogy a más-más kulturális háttérrel rendelkező munkavállalók többféle probléma-megoldási alternatívákat javasoltak, és akár ötvözhetik is a javasolataikat. Azonban azoknál a vállalatoknál, ahol a magyar nyelv a közösen használt munkanyelv, a dolgozók többsége vélekedett úgy, hogy nem igazán tudnak hatékonyan együttműködni az idegen anyanyelvű kollegáikkal. Ezen a kialakult helyzeten azzal lehetne segíteni, hogy nyelvórákat, idegen nyelvű tréningeket kapnak azok a dolgozók, akiknek idegen nyelvi szintje nem elég biztos ahhoz, hogy külföldi kollegáikkal hatékonyan és bátran kommunikálni tudjanak, mindezt **anyanyelvi tanárok bevonásával. Anyanyelvi tanárok, mentorok bevonását nemcsak a vállalatok esetében tudom elképzelni, hanem a felsőoktatási intézmények életében is. Amennyiben már 2-3 anyanyelvi dolgozna a felsőoktatási intézményben, akkor ők nagyban tudnának hozzájárulni a karokon dolgozók munkájának megkönnyítéséhez, sikeréhez**. Munkájukra és jelenlétükre elsősorban azért van szükség, hogy a nyelvet használó és tanuló dolgozó akár napi szinten kaphasson visszacsatolást, mivel már egy egyszerűfelszínes társalgás, folyosói néhány mondatos csevegés is óriási lendületet adhat a nyelvet magáénak még nem érző, de a nyelvet már tanuló kollégának. Ezen kívül nagy hangsúlyt kellene fektetni a különböző soft skillek elsajátítására is. Nyelvi mentorálást, nyelvi coachingolást és kimondottan beszédcentrikus, munkahelyi angol (workplace English) nyelvi beszélgetős órákat tudok az anyanyelviéktől elképzelni.

**Makroszinten pedig a következő javaslatokat fogalmazom meg:**

J7 Az említetteken kívül fontos lenne az **egyetemi képzések munkaerő-piaci relevanciájának erősítése** – a gazdasági szereplőkkel természetesen egyeztetve. Vagyis olyan szaknyelvi anyagot kellene tanítani az egyetemistáknak, amivel biztosan találkozni fognak a szakterületükön. Ehhez elengedhetetlen az, hogy a képzés-oktatás részéről és a vállalat részéről is a képviselők leüljenek a részleteket átbeszélni, és azt szakértőkkel kidolgozni. Elképzelhető, hogy **új idegennyelvű kurzusok kidolgozása** válik szükségessé, és új tananyagokat és tanterveket kell elkészíteni, hiszen a felsőoktatásban oklevelet szerzők a társadalom fiatal, felnövekvő értelmiségi rétege lesz, akik számára a globalizálódó gazdaság és kultúra, és az élet valamennyi terét átszövő információs technológiai környezet elengedhetetlenné teszi az idegen nyelvek és kultúrák ismeretét. Továbbá az idegen nyelvű kurzusok, szakok, képzések kialakítása, fejlesztése olyan cél, mely vonzóvá teheti a magyarországi felsőoktatási intézményeket a külföldi hallgatók számára.

J8 Az egyéni és a vállalati szinten túlmutatva, feltétlenül szükség van felülről jövő támogatásra és olyan oktatáspolitikai stratégiára, kormányzati politikára, amely belátja és támogatja azt az elgondolást, hogy eredmény és fejlődés csak akkor várható, ha együttműködik minden szereplő: az egyén, a munkavállaló és a vállalat is, és mindez egy jól átgondolt országosan kialakított oktatáspolitikába illeszkedik. Rendszerszintű fejlődés csak akkor várható, amennyiben lesznek olyan országos szintű projektek, amelyek minél több résztvevőt vonnak be az adott régiókban.

**Úgy gondolom, hogy a javaslatok megvalósítása által magabiztosabb nyelvtudással bíró munkavállalók lennének jelen, vagy lépnének ki a munkaerőpiacra, és ezáltal az adott vállalat, szervezet versenyképességét növelnék. Az idegen nyelvtudásnak a jelenlegi munkaerőpiacon óriási értéke van, és azok, akik biztos és magas szintű idegennyelv tudással**



**rendelkeznek, versenyképesebbek a társaiknál. Összességében tehát versenyképességünket, akár felsőoktatási intézmények versenyképességét, akár vállalatok versenyképességét nyelvileg képzett munkavállalókkal növelhetjük és így elérhetjük, hogy a nyelvtudás nem akadályozó tényező lesz, hanem éppen ellenkezőleg az együttműködés szerves része.**

## 5. A KUTATÁSI TÉMÁHOZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

### Lektorált szakkikk/könyv idegen nyelven:

1. **Horváth-Csikós, G.**, Bencsik, A., Juhász T., Csanádi Á. (2019): Healthy lifestyle and behavior of Z Generation. In: *JOURNAL OF EASTERN EUROPEAN AND CENTRAL ASIAN RESEARCH* (2328-8272 2328-8280): 6, pp 297-308
2. **Horváth-Csikós, G.**, Bencsik, A. (2018): , In: *ACTA POLYTECHNICA HUNGARICA* (1785-8860 ): 15 8 pp 209-226 The Role of Knowledge Management in Developing Quality Culture
3. **Horváth-Csikós, G.** (2018): Why should mentoring still be an issue on the future labour market?, In: *STUDIA MUNDI - ECONOMICA* (2415-9395 ): 5 pp 110-117, DOI: <http://studia.mundi.gtk.szie.hu/why-should-mentoring-still-be-issue-future-labour-market>
4. **Horváth-Csikós, G.** (2019): Can competitive foreign language knowledge contribute to regional development? How knowledge transfer works at multinational companies in Hungary, In: *Csilla Czeglédi: Studies about the economic and social perspectives*, Gödöllő: Szent István University, pp 39-49, ISBN: 9789632698212
5. **Horváth-Csikós, G.**, Bencsik, A., Juhász T. (2016): Y and Z Generations at Workplaces, In: *JOURNAL OF COMPETITIVENESS* (1804-171X 1804-1728): 8 3 pp 90-106, DOI: <https://www.cjournal.cz/index.php?hid=clanek&cid=227>
6. **Horváth-Csikós, G.**, Bencsik, A., Juhász T., Csanádi Á. (2016): Health-Awareness of Youngsters among Slovakian University Students, In: *ACTA OECONOMICA UNIVERSITATIS SELYE* (1338-6581 2644-5212): 5 2 pp 9-18
7. **Horváth-Csikós, G.**, Bencsik, A., Juhász T. (2017): Az Y és a Z generációval szembeni előítéletek a munkahelyen, In: *TAYLOR: GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT: A VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA KÖZLEMÉNYEI* (2064-4361): 9.évf. 1.sz. No. 28. pp 121-128
8. **Horváth-Csikós, G.** (2018): The practice of knowledge transfer and language mentoring at multinational companies operating in Hungary - based on empirical research, In: *INTERNATIONAL JOURNAL OF LATEST RESEARCH IN HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCE*: 1 4 pp 52-57 Paper IJLRHSS.
9. **Horváth-Csikós, G.**, Bencsik, A., Juhász T. (2016): The Practice of Mentoring: Based on Empirical Research Carried Out at Hungarian Companies, In: *Bencsik Andrea: Knowledge Management Initiatives and Strategies in Small and Medium Enterprises*, Hershey (PA): IGI Global, pp 342-360 (2016) (A volume in the Advances in Logistics, Operations, and Management Science (ALOMS) Book series )DOI: <https://www.igi-global.com/gateway/book/159580> ISBN: 9781522516422

### Lektorált szakkikk/könyv magyar nyelven:

10. **Horváth-Csikós, G.**, Bencsik, A., Juhász T., Csanádi Á. (2018): Az egészségmagatartás jellemzői egyetemista fiatalok körében, In: *VALÓSÁG: TÁRSADALOMTUDOMÁNYI KÖZLÖNY* (0324-7228): 61 10 pp 53-67
11. **Horváth-Csikós, G.** (2018): A nyelvtudás szükségessége a munkaerőpiacon, In: *STUDIA MUNDI - ECONOMICA* (2415-9395): 5 2 pp 1-13
12. **Horváth-Csikós, G.** (2018): Regionális versenyképességünk növelése- A nyelvtudás minst stratégiai tényező, avagy mekkora értéke van az idegennyelvtudásnak a jelenlegi magyar munkaerőpiacon? In: *F. Orosz Sára, Farkas Attila: Multikulturalitás IV: Nemzetközi tudományos konferencia: Tanulmánykötet, Konferencia helye, ideje: Gödöllő, Magyarország 2018.05.11. - 2018.05.11., Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó, pp 147-153, ISBN: 9789632697499*

### **Konferenciakiadvány magyar nyelven:**

13. **Horváth-Csikós, G.** (2002): Az üzleti kommunikáció sikerének tényezői, In: Szűcs Tibor: A nyelv nevelő szerepe: a XI. Magyar Alkalmazott Nyelvészeti Kongresszus előadásainak válogatott gyűjteménye: a XI. Magyar Alkalmazott Nyelvészeti Kongresszus előadásainak válogatott gyűjteménye, Konferencia helye, ideje: Pécs, Magyarország 2001.04.17. - 2001.04.19, Pécs: JPTE Lingua Franca Csoport, pp 129-135, ISBN: 9789636418731
14. **Horváth-Csikós, G.,** Nagy A. (2018): Öröm-bánat térképezés, mint környezeti nevelési jó gyakorlat egy eTwinning partnerség keretében In: *F. Orosz Sára, Farkas Attila: Multikulturalitás IV.: Nemzetközi tudományos konferencia: Tanulmánykötet*, Konferencia helye, ideje: Gödöllő, Magyarország 2018.05.11. - 2018.05.11., Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó, pp 186-201, ISBN: 9789632697499
15. **Horváth-Csikós, G.,** Bencsik, A., Juhász T. (2016): A mentori gyakorlat a munkavállalók szemszögéből, avagy hogyan vélekednek a kérdésről a nők és a férfiak- egy empirikus kutatás alapján, In: *György Juhász; Enikő Korcsmáros; Erika Huszárik (szerk.): Korszerű szemlélet a tudományban és az oktatásban. Gazdaságtudományi szekció: Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie Univerzity J. Selyeho – 2016 „Súcasné aspekty vedy a vzdelávania” . Sekcie ekonomických vied*, Konferencia helye, ideje: Komárno, Szlovákia 2016.09.13. - 2016.09.14., Komárno: Selye János Egyetem, pp 42-51, ISBN: 9788081221866

### **Konferenciakiadvány idegen nyelven:**

16. **Horváth-Csikós, G.** (2019): How place attachment contributes to education. In: *Kollaborációs szervezet: BME GTK, I. Szakképzés és Oktatás: Ma – Holnap konferencia. Fejlődés és partnerség: Absztraktkötet*, pp 74-74, ISBN: 9789634217961
17. **Horváth-Csikós, G.,** Csehné P. I. (2018): Applying mentor program in human resource management, In: *Új kihívások és pedagógiai innovációk a szakképzésben és a felsőoktatásban*, Budapest: Óbudai Egyetem Trefort Ágoston Mérnökpedagógiai Központ, pp 389-398, ISBN: 9789634491484
18. **Horváth-Csikós, G.,** Bencsik, A., Juhász T., Seben Z. (2019): Generations on Labour Market in Slovakia, In: *Book of Proceedings „International Conference on Management and Information Technology (ICMIT)”*, Khandagiri: Institute of Research and Journals, pp 1-6, ISBN: 9789387405189
19. **Horváth-Csikós, G.,** Bencsik, A., Juhász T., Csanádi Á. (2016): Characteristics of Mentoring Practice Based on the Opinion of Hungarian Employees : (Based on Empirical Study)., In: *Tomáš Löster; Jitka Langhamrová ; Jana Vrabcová: Conference Proceedings*, Relik 2016 : Reprodukce lidského kapitálu - vzájemné vazby a souvislost = Reproduction of Human Capital - mutual links and connections, Konferencia helye, ideje: Prága, Csehország 2016.11.10. - 2016.11.11., Praha: Nakladatelství Oeconomica, pp 30-40

