

# KÜLÜGYI MŰHELY – GYORSELEMZÉS SOROZAT

---

PÁSZTÓOVÁ VIVIEN

A SOKSZÍNŰSÉG MENEDZSMENT ELEMZÉSE A MUNKAVÁLLALÓK  
KÖRÉBEN

---

2021. ÉV 1. SZÁM

# KÜLÜGYI MŰHELY – GYORSELEMZÉS SOROZAT

A Külügyi Műhely Alapítvány  
elektronikus (online) megjelenésű időszaki kiadványa

## FŐSZERKESZTŐ:

Dr. Kiss Lilla Nóra – dr. Wágner Tamás Zoltán

## SZAKMAI LEKTOR:

Kisházy Gergely – Dr. Zaccaria Márton Leó

## TITKÁR:

Tóth Zoltán Balázs

## KIADÓ:

Külügyi Műhely Alapítvány  
1043 Budapest, Erzsébet utca 19.  
Tel.: +3630-473-3508

Honlap: [www.kulugyimuhelyalapitvany.hu](http://www.kulugyimuhelyalapitvany.hu)

E-mail: [kmszerkesztoseg@gmail.com](mailto:kmszerkesztoseg@gmail.com)

A kiadványt az Országos Széchényi Könyvtár  
Elektronikus Periodika Archivum és Adatbázis archiválja.

© Pásztóová Vivien 2021.

© Külügyi Műhely Alapítvány, 2021.

ISSN 2630-8088

Crossref DOI 10.54599

[DOI: 10.54599/KMGYS.2021.1](https://doi.org/10.54599/KMGYS.2021.1)

## A SOKSZÍNŰSÉG MENEDZSMENT ELEMZÉSE A MUNKAVÁLLALÓK KÖRÉBEN

ANALYSIS OF DIVERSITY MANAGEMENT IN THE CIRCLE OF EMPLOYEES

PÁSZTÓOVÁ VIVIEN<sup>1</sup>

**Absztrakt:** A kutatás célja a szervezeti életben aktívan jelenlévő munkaező kulturális sokszínűségének kutatása, illetve annak előnyeinek és hátrányainak feltárása, mindemellett annak a vizsgálata, hogy milyen mértékben befolyásolja az egyén és a szervezeti csoportok teljesítményét és hatékonyságát a munkaezőpiacon lévő kulturális sokféleségből eredő eltérő kulturális identitások hatása. Az eredmények ismertetik a más kultúrákőzi térben dolgozó és rutint szerző munkavállalók szemléletmődját és benyomásait, munkához való viszonyulásait. A begyűjtött adatok összesítésével olyan végkifejlet tárul elénk, miszerint a diverzitás menedzsment pozitív hozadékai diadalmaskodnak a velejáró előnytelenségei felett. Ezenkívül a sokszínűség menedzsment jelentős mértékben fejt ki hatását a szervezeti kreativitásra, miközben az egyén szakmai pályafutását nem befolyásolja.

**Kulcsszavak:** kultúra, sokszínűség menedzsment, kulturális heterogenitás, munka, munkavállaló

**Abstract:** The objectives of the research are to explore the cultural diversity of the actively present workforce in organizational life and to outline its advantages and disadvantages. The research examines the extent to which the performance and efficiency of individuals and organizational groups are influenced by the impact of different cultural identities resulting from cultural diversity in the labour market. The results of the research provide an overview of the attitudes and impressions of employees who working in other intercultural spaces. The results of the research conclude that the positive returns of diversity management rule over its disadvantages. Diversity management has a significant impact on organizational creativity while not influencing the individual's professional career.

**Keywords:** culture, diversity management, cultural heterogeneity, job, employee

---

<sup>1</sup> Pásztoóvá Vivien, Selye János Egyetem, doktorandusz hallgató. E-mail címe: [vivien.pasztoova97@gmail.com](mailto:vivien.pasztoova97@gmail.com)  
ORCID: 0000-0003-0600-2384

## BEVEZETÉS

A rendszeresen változó és összetett szociális és gazdasági folyamatok révén a mindennapi és szervezeti élet során szinte elkerülhetetlen az emberek közötti kölcsönhatáson alapuló viszony létrejötte. Napjainkban az eltérő kulturális közösségekből származó munkavállalók közti együttműködés teljesen hétköznapiak számít. A heterogén munkavállalói bázis nyomon követése és megfelelő kezelése a szervezetek túlélésének és produktív működésének alapköve. A kutatott problémakör napjaink globális korszakában kifejezetten aktuálisnak minősül. A szociális tér minden egyes szegmensében találkozunk a sajátunktól eltérő értékrendszerrel, vallási felfogással rendelkező egyénnel, akik más nyelven beszélnek, más hagyományokat képviselnek, más törvényszerűségeket tisztelnek és követnek, melyek a szubjektív kultúrájuk számára elfogadottak és megkülönbözteti őket másoktól. A kutatás bázisa a kultúra szervezetet befolyásoló hatásának bemutatása, ezenkívül részletesebben fejtegeti a sokszínűség menedzsment tematikáját, a benne rejlő lehetőségeket és kihívásokat egyaránt. A kutatás központi célja a munkaerőpiacon megnyilvánuló kulturális sokszínűségből fakadó impulzusok feltárása, ezenfelül az eltérő kultúrák együttműködése következtében felmerülő előnyök és előnyteleniségek kimutatása és köztük lévő párhuzam vonása. A vizsgálat során megszerzett eredmények hasznos javaslatokat fogalmaznak meg, melyeket legfőképp a nemzetközi cégek fordíthatnak hasznukra. A kutatási célok kitűzése mellett a témához fűződő, szekunder kutatás során begyűjtött szakirodalom alapján, három hipotézis került megfogalmazásra, melyeket a vizsgálat empirikus szakaszában igazolni vagy cáfolni kívántunk. A kutatás elvégzése kapcsán legfőbb céltörekvésünk a kulturális sokszínűséget érintő hazai tendenciák felmérése. Az alábbiakban felsorakoztatott hipotéziseket vetettük vizsgálat alá, melyek mindegyikéhez egy alternatív H0 hipotézist is megfogalmaztunk, amennyiben elsődleges hipotéziseink nem igazolódnak be:

- H0: Az egyéni multikulturális szakmai pályafutás nincs hatással a szervezeti kreativitásra.
- H1: Az egyéni multikulturális szakmai pályafutás hatással van a szervezeti kreativitásra.
- H0: Egy idegen nyelv ismerete nem befolyásolja az egyén szakmai pályafutását egy kulturálisan sokszínű közegben.
- H2: Egy idegen nyelv ismerete befolyásolja az egyén szakmai pályafutását egy kulturálisan sokszínű közegben.
- H0: A nőknek és a férfiaknak nem egyformán fontos a vállalati siker.
- H3: A nőknek és a férfiaknak egyformán fontos a vállalati siker.

A szekunder kutatás kapcsán, az információk begyűjtése szempontjából túlnyomórészt nemzetközi szakirodalomból merítettünk, ugyanakkor a kutatás releváns elméleti háttere angol nyelvű tudományos értekezésemre alapul. A primer kutatás kivitelezésére a kérdőíves kutatási technikát alkalmaztuk, ami a kvantitatív kutatási módszer egyik típusa. A kutatás megfelelő lebonyolítása és kitűzött céljainknak eleget téve, olyan munkavállalók lekérdezését tartottuk mérvadónak, akik már dolgoztak kulturálisan vegyes munkahelyi környezetben és tapasztalat birtokában vannak. Az elektronikus és nyomtatott kérdőívek

kapcsán begyűjtött adatokat rendszereztük és egy adatbázisba foglaltuk, majd a PSPP statisztikai elemzésekre alkalmazható program és a Microsoft Excel táblázatkezelő tervezet segítségével készítettük el a kérdőívek kiértékelését. A kérdőíves felmérés kapcsán megszerzett adatokat grafikonok és táblázatok segítségével magyaráztuk.

## I. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Az emberiség szókincsében élő kultúra kifejezés rendkívül tágas szövegkörnyezetben alkalmazható. A kultúra, mint fogalom meghatározása nem egyszerű feladat, ugyanis hatványozottan többet takar, mint a művészetek gyűjtőneve.<sup>2</sup> A hétköznapi élet során holisztikusan alkalmazott „kultúra” kifejezés számtalan jelentéssel bír, valamint eltérő meghatározások indoklására szolgál. Széles körű üzenete azt a feladatot sugallja, amelyet az ember már a születésétől kezdve elsajátít.<sup>3</sup> A kultúra, mint kifejezés leggyakrabban két megközelítés összessége, méghozzá a kultúrát jelölő belső rész, ami a művészetek és a hagyaték formájában mutatkozik meg, valamint a kultúrát érintő külső modul, ami a szokások, a meggyőződések, az életvitel, a konyhaművészet stb. értelmezésében bontakozik ki.<sup>4</sup> Tanulmányozásai végeláthatatlan időkre nyúlnak vissza, a bölselettudomány, az embertan és a társadalomtudomány gondolati magját képezi. Ősidők óta körülményes meghatározás, megannyi opcionális felvetéssel és aspektussal, hogy mit is jelent valójában és miként lehetne értelmezni.<sup>5</sup> A fogalom a latin „*colere*” szófordulattól ered, amely az emberek lakóhelyén a megélhetés szempontjából lényeges tevékenységekre (példaként a termőföld megmunkálására) mutat rá, illetve a populációk összetartó erejét garantáló téveszméket stabilizáló tapasztalatokra irányul.<sup>6</sup> Kezdetben a kifejezést Marcus Portius Cato használta, a későbbiek folyamán Marcus Tullius Cicero a kultúrát „*cultura animi*” a szellem kultiválásaként emlegeti. A kultúra, segítő kezet nyújt az egyén számára az őt körül határoló univerzum beazonosítására, valamint a folyamatosan jelentkező történésekhez való igazodásra nevel.<sup>7</sup> A kultúra egy komplex és szerteágazó egységként fogható fel, amely lefedi a szakértelmet, a belső meggyőződést, az etikát és morált, a szabályszerűségeket és a művészeteket, nem utolsósorban pedig az egyének által, a közösség részeként átvett különféle viselkedésformákat és kompetenciákat.<sup>8</sup> A kultúra erőteljes, rugalmas szerkezet, egyes alkotórészei vontatottan, mások szélesebben és látványosan formálódnak.<sup>9</sup> Kivételes és páratlan szellemi energiát testesít meg, amely olyan egyedi sajátosságokban mutatkozik meg, mint: az emberiség megfogható, anyagi kreációi, az egyéni magatartás társadalmi-kulturális koordinálásai, az elképzelések, a kommunikáció, a cselekvések, melyek a szubjektív viselkedést és a nemzetet menedzselik.<sup>10</sup> A kultúra, a társadalomfejlődés során begyűjtött ismeretek együttese, magában foglal minden olyan értéket, amit az egyének szokásaikon, családi összeköttetéseiken és belső meggyőződésükön keresztül sajátjuknak vallanak és beillesztik az önmaguk által alkotott

---

<sup>2</sup> PAVLUSKA, 2017.

<sup>3</sup> CHANAN, 2017. 10-19.o.

<sup>4</sup> JÁSZBERÉNYI, 2020.

<sup>5</sup> GALLAGHER, 2016. 17-32.o.

<sup>6</sup> TÖRÖK, 2012. 9-16.o.

<sup>7</sup> KISDI, 2018.

<sup>8</sup> TOLNAI, 2008. 40-78.o.

<sup>9</sup> RUDNÁK, 2010. 11-62.o.

<sup>10</sup> ŠENŠELOVÁ, 2014. 6-12.o.

értékrendjükbe.<sup>11</sup> A kultúra beállítottságát figyelemmel kísérve elmondható, hogy egy kollektívát ír le, kialakulását hosszú távra nyúló közös munka övezi. Egy olyan humán produktum, amely nemzedékről nemzedékre továbbítható és tanulható. Tulajdonképpen egy adott csoport tagjait összekovácsoló jelenség.<sup>12</sup> A kultúravizsgálat, a vezetéstannal foglalkozó szakirodalom közkedvelt tematikája, ennek apropóján jó néhány neves kultúraközi kapcsolatokkal foglalkozó tudós vette górcső alá az említett témakört.<sup>13</sup> A művelődéstannal foglalkozó szakemberek által osztott meggyőződések alapján a kultúra továbbítási igény azzal indokolható, hogy az emberek átadják egymásnak a megelőző generációkban felhalmozott ismereteket, ily módon esélyt teremtenek a hasonló kultúrát képviselők túlélésére.<sup>14</sup> Scherm munkássága nyomán, a kultúra olyan közösségen belül megosztott viselkedési sémák, megnyilvánulások szerkezetek, melyeket a társadalom tagjává való válás művelete jelenít meg, ami az adott szociális közösség összefogására és működésének megőrzésére irányul.<sup>15</sup> Az országos és szervezeti kultúra közötti korreláció a nemzetközivé válás gyakorlatában, a szervezetek tekintetében szignifikáns elemként jelenik meg. Ezt a hatást gyakorló összetevőt Hofstede a tudat beütemezésének tekinti.<sup>16</sup> Hofstede rávilágít arra, hogy milyen hatással van az egyén magaviseletére egy sokáig tartó ismeretszerzési eljárás, figyelemmel kísérve a folyamatosan jelentkező új helyzeteket. Állítása alapján, legfőképp a kis korban megtanult emocionális és mentális attitűd, illetve másoktól átvett tevékenységek által nyilvánul meg az egyéni magatartás.<sup>17</sup>

Napjainkban a globalizáció hatására a kultúrák keveredése által megemelkedett a kereslet az eltérő kulturális háttérrel rendelkező munkavállalók iránt.<sup>18</sup> A kulturális sokszínűség felkapott, kommersz témakörnek számít az utóbbi évtizedek során. Az eltérő kulturális csoportokat képviselők közötti együttműködés hangsúlyossá válik, ami jelentős mértékben a munkaerő-kivándorlásnak tudható be. Az emberek aktív mobilitása az egyes kultúrák keveredését és találkozását irányozza elő.<sup>19</sup> A kulturális sokszínűség elve egy olyan nyílt munkaközeg létrehozásában rejlik, amelyben az összes munkavállaló maximálisan kihasználja lehetőségeit és növeli hatékonyságát, függetlenül attól, hogy egyénileg milyen más csoportokat képvisel.<sup>20</sup> Tanulmányozása naprakész, számos belföldi és külföldi szakember fordít gondot a kulturális differencia tárgykörének más-más megközelítésű elemzésére. Az egyre elhatalmasodó népvándorlás és mozgékonyosság hatása nemcsak a műszaki tudományok evolúciójára és az ismeretek megosztására korlátozódik, hanem az intellektuális és kulturális bőség cseréjének esélyeire hatást gyakorol.<sup>21</sup> A globális felfogás kiépítésekor lényeges az emberek és környezetük összefüggéseinek megértése, ebből kifolyólag a kultúra elemi tényező, amire fókuszálni kell.<sup>22</sup> Kiemelkedő fontossággal bír a tapasztalatok és a szaktudás közvetítésében, valamint a szociális kapcsolatok kialakításában és számtalan formában befolyásolja a kereskedelmet.<sup>23</sup> A sokrétűség menedzsment

---

<sup>11</sup> TÓTH, 2016.

<sup>12</sup> BORGULYA-SOMOGYVÁRI, 2016.

<sup>13</sup> POÓR, 2013. 40-51.o.

<sup>14</sup> BLAHÓ-CZAKÓ-POÓR, 2015. 96-102.o.

<sup>15</sup> BLAHÓ-CZAKÓ-POÓR, 2021.

<sup>16</sup> FARKAS, 2016.

<sup>17</sup> NOGUIERA-HENRIQUES, 2012.

<sup>18</sup> BÍRÓ-KOVÁCS, 2001.

<sup>19</sup> KARÁCSONY, 2020.

<sup>20</sup> MERX, 2007.

<sup>21</sup> KRIGELOVÁ-KADLEČIKOVÁ, 2009. 12-31.o.

<sup>22</sup> ERIKSSON-HÄGG, 2016. 4-28.o.

<sup>23</sup> ALLALI, 2016. 37-46.o.

fogalmát leginkább úgy lehetne definiálni, mint a vállalati közeg megteremtéséhez nélkülözhetetlen széles körű menedzseri sajátosságok működtetésének, vezetésének, lebonyolításának és eltervezésének az ügymenete, amelyben a beosztottak különböző sokasága szorgosan és effektíven vesz részt a szervezeti sikerek megvalósításában.<sup>24</sup> A sokszínűség egy vállalat számára pozitívumaival és negatívumaival együtt, nehézségek és kedvező eredmények kiváltó tényezője is lehet. A többféle munkaerő megfelelő működtetése nélkülözhetetlen a kereskedelem szempontjából, egyrészt a taktikai előnyök kihasználása miatt, bizakodóan hat a produktivitásra, az intézmény hírnevére és elhivatottságára, másrészt pedig a rivális vállalatok visszatartása céljából.<sup>25</sup> Amennyiben a vezetőség a beosztottak jómódját biztosítja, egyidejűleg teret enged számukra, hogy kulturális mivoltuk számbavétele nélkül a szervezet tagjaként érezzék magukat, így elkötelezetten és aktívan cselekednek a cég érdekében. Nem csupán a szervezet élvezi a kulturális változékonyságból fakadó előnyöket, hanem lehetőség nyílik az alkalmazottak személyes fejlődésére is. A csapatmunka és a csapatok számára kialakított megbízatások során a sokszínű munkaerő bizonyos sajátos perspektívát és hozzáértést kölcsönöz a vállalat számára. A sokszínűség fokozza az újítások kezdeményezését és felébreszti az alkotóképességet, miközben a döntések színvonalán is javít.<sup>26</sup> A különböző kultúrák ütközése nem mindig szolgál hasonló eredménnyel és pozitív jellege nem feltétlenül garantált. Az egyén azonosságtudata a szociális közeg és kulturális mivolta kettősségéből áll össze.<sup>27</sup> A beilleszkedés összetett folyamatában az érintett személyek egy olyan idegen közegbe kerülnek, amelyben nem nevelkedtek és teljes mértékben tapasztalatlanok még.<sup>28</sup> A kulturális sokszínűség legesszenciálisabb előnye a változatos nézőpontok találkozása, az újonnan jelentkező elképzelések támogatása, az alkotóképesség fokozása, illetve a problémák több oldalról történő megközelítése és megoldása. A munkahelyi környezetben tapasztalt kulturális heterogenitás során a munkavállalók az eltérő külső megjelenésen kívül, vegyes kompetenciákkal és kvalitásokkal rendelkeznek, melyek némiképp előmozdítják a vállalatok hatékonyságát.<sup>29</sup> A kulturális sokszínűség előnyei mellett, azonban érdemes, az időközönként felmerülő hátrányokra is hangsúlyt fektetni. A kulturális keveredés fokozza az információk félreérthetőségét, ami a kommunikációs torlásokkal hozható összhangba, ezenkívül sokkal összetettebb kezelést igényel.<sup>30</sup> Hangsúlyos problémaforrásnak tekinthető az egyének hátrányos megkülönböztetése, amely mélységes hatást gyakorol az emberek teljesítményére és méltányosság aspektusára. Az ilyen jellegű környezetben dolgozók számára alapvető kritériumnak számít a viszonzott megbecsülés és elismerés. A kulturálisan eltérő munkaerő alkalmazása hátrányosan befolyásolhatja a szervezeti kommunikációt is, ami gátat szab a tagok közti információ problémamentes áramlásának. Ezáltal nemcsak a teljesítmény redukálódhat, hanem az alkalmazottak kohéziós, azaz összetartó ereje is.<sup>31</sup> Annak érdekében, hogy egy vállalat gyümölcsöző munkát végezzen és megőrizze stabilitását a konkurenciával szemben, kellőképpen figyelmet kell szentelnie a munkahelyi sokszínűség megfelelő alkalmazására és annak

---

<sup>24</sup> DIKE, 2013.

<sup>25</sup> POLAT-ARSLAN-ÖLCÜM, 2017.

<sup>26</sup> ANJORIN-JANZARI, 2018.

<sup>27</sup> PIKÓ, 2019.

<sup>28</sup> MOORE, 2011.

<sup>29</sup> KONRAD, 2006.

<sup>30</sup> HEINDRICH, 2017.

<sup>31</sup> DIKE, 2013; ANJORIN-JANZARI, 2018.

következtében kialakuló prioritások kezelésére. Mindenki más követelményeket és célkitűzéseket állít fel hivatásával szemben. Abban az esetben, ha egy vállalat és tagjai egy csoportosan elfogadott erkölcsrend köré tömörülnek, sokkal inkább alkalmazkodóképesek lesznek.<sup>32</sup> Sokat számít, ha más társaságoktól és az általuk összegyűjtött tapasztalatok alapján, az egyéni céloknak megfelelően hasznavehető következtetéseket vonnak le. Ezen konzekvenciák fixálása, megörökítése és vizsgálata, illetve a kulturális sokszínűség kezelése létfontosságú taktikai tett a társaság kiegyensúlyozott működéséhez.<sup>33</sup> A kulturális sokszínűség értelmezése az eredményes kultúraközi vezetés alapfeltétele, mivel jóval komplikáltabb teendőket foglal magában. A vezetés szélesebb skálán szemléli a beosztottak speciális szükségleteit, ezáltal sokkal rutinosabban szabályozza az intézményen belüli tevékenységek végrehajtását.<sup>34</sup> Azonban a szervezetek számára még mindig nem létezik egyöntetű eljárásmod az eredményes sokszínűségi program kivitelezésére, ugyanis a sokszínűséggel összefüggő erőfeszítések folyamatosan változnak.<sup>35</sup>

## II. A KUTATÁS EREDMÉNYEI

Az általunk végzett kutatás kapcsán egy olyan mutató és mindenki számára könnyen értelmezhető végkifejlet elérése volt a cél, amely áttekinthetően mutatja be a kutatás tárgykörét. A begyűjtött és összesített adatok kapcsán betekintést kaphattunk a kérdőíves kutatásban önkéntesen résztvevő és a munkaerőpiacot aktuálisan erősítő munkavállalók aspektusainak világába, ezenkívül tudomást szerezhettünk a munkahelyeken tapasztaltakról, illetve javaslataikat is közvetíthették felénk. A felmérés kapcsán minden válaszadó anonimitását garantáltuk, csakis kizárólag néhány demográfiai adatra kérdeztünk rá. Ami a minta leírását illeti, kutatásunkban összesen N=106 magyar nemzetiségű személy vett részt, melynek 53.8%-a nő (57 fő) és 46.2%-a férfi (49 fő) volt. Az *életkor* folytonos változó szerinti megoszlás kapcsán leíró (deskriptív) statisztikai számítását végeztünk, többek között ilyen volt az átlag<sup>36</sup>, szórás<sup>37</sup>, szórásnégyzet (variancia)<sup>38</sup>, modulus<sup>39</sup>, medián<sup>40</sup>, ferdeség<sup>41</sup>, lapultság (csúcsosság)<sup>42</sup>, minimum és maximum<sup>43</sup> értékének kiszámítása. A kérdőív kitöltéséhez leginkább a 25-30-ig terjedő korosztály járult hozzá, ebből a 26 volt a leggyakrabban beírt életkor, amit a modulus elnevezésű statisztikai középérték-mutató segítségével állapítottunk meg. A medián, helyzeti középérték 36.00. A minimális életkor 22, míg a maximális 65 volt. A mintaátlag 38.62%. A szórás értéke, azaz a mintaátlagtól való eltérés 11.21%, a szórásnégyzet 125.67. A csúcsosság, azaz az adatsor alakját függőlegesen jellemző mutatószám értéke -0.70, ami

<sup>32</sup> MECHEO, 2016. 1-17.o.

<sup>33</sup> SAMI, 2009. 18-52.o.

<sup>34</sup> KOZMA, 2008.

<sup>35</sup> CHIDIAC, 2015.

<sup>36</sup> Az átlag helyzetmutató, a számtani középérték mutató.

<sup>37</sup> A szórás szóródási mutató, amely megmutatja, hogy a kvantitatív értékek átlagosan milyen mértékben különböznek az átlagtól.

<sup>38</sup> A variancia szóródási mutató, a szórás négyzetre emelését jelenti.

<sup>39</sup> A modulus helyzetmutató, az adatsorban leggyakrabban előforduló értéket jelenti.

<sup>40</sup> A medián helyzetmutató, az adatsorban elhelyezkedő középső érték, amely értéknél kisebb és nagyobb adatok száma megegyezik.

<sup>41</sup> A ferdeség, alakmutató, az adatok eloszlása csúcsának, középhelyzethez való eltolódását mutatja.

<sup>42</sup> A csúcsosság, alakmutató, az adatsor alakját függőlegesen leíró mutató.

<sup>43</sup> A minimum és a maximum, az adatsor legkisebb és legnagyobb értéke.



a normálishoz képest laposabb eloszlást jelent, mivel az érték negatív. A ferdeség értéke 0.62, tehát jobbra ferde eloszlásról van szó, mivel az érték pozitív. Normalitás vizsgálatot<sup>44</sup> nem végzünk, mivel a ferdeség értéke nem 0 és nem is közelít a 0-hoz. A válaszadók 69.8%-a egyetemi végzettség birtokában van és 75.5%-ban alkalmazotti pozíciót töltenek be, valamint 38.7%-ban a szolgáltatásnyújtás területén dolgozik. Pearson-féle korrelációelemzés<sup>45</sup> segítségével kimutattuk, hogy milyen kapcsolat áll fenn a *beosztás* és az *ágazat* változók között. A korrelációs együttható értéke ( $r=0.050$ ), tehát kifejezetten harmatgyenge, egyenes arányú kapcsolat észlelhető a vizsgált változók között. Az elemzés kapcsán elmondható, hogy a munkavállaló beosztása és azon ágazat, amelyben dolgozik nem befolyásolja egymást. A minta leírását és a demográfiai adatok ismertetését követően, a primer vizsgálat eredményei a kutatásban résztvevők munkáról alkotott szemléletét, teljesítőképességüket meghatározó tényezőket, személyes pályafutásukban szerepet vállaló személyeket tükrözték. Az adatközlők karrierépítésére a lehető legnagyobb mértékben saját maguk (55.7%) gyakorolnak hatást, de nagy részben a család (21.7%) is szerepet vállal ebben. A vezető (19.8%) is kiváltképpen befolyásoló jelleggel bírhat, viszont a barátok (16.0%) és a munkatársak (17.0%) csak közepes és közepesnél valamivel erősebb befolyással lehetnek. A befolyásoló tényezők (személyek, csoportok) kapcsán faktoranalízist<sup>46</sup> végeztünk, ami a többváltozós statisztikai eljárások egyike, melynek célja a változók osztályokba rendezése és számának minimalizálása. A faktoranalízist három egymásra épülő kimutatás segítségével jelenítettük meg, amit összevont formában az 1. táblázat támaszt alá. A kommunalitätsi tábla<sup>47</sup> az input és output értékeket szemlélteti a faktorokra, ami kezdetben 1. A főkomponens módszert alkalmazva célunk azon faktorok kinyerése volt, melyek a legtöbb varianciát indokolják. A teljes variancia táblában az első oszlop mutatja a kezdő változókat, a második a sajátértékeket és varianciákat, a harmadik pedig a kiválasztott faktorokra fejezi ki ezeket. A mi esetünkben összesen két faktor különül el egymástól, amit a komponensmátrix is jól tükröz, tehát a két faktor a teljes variancia 62.8%-át indokolja, ami meghaladja a minimumként előírt 60%-ot. Továbbá a komponensmátrixból kiolvasható az is, hogy mely változó mely faktort jellemzi legjobban, az értékeket faktorsúlyoknak nevezzük.

<sup>44</sup> A normalitás vizsgálat alapján kimutatható, hogyan oszlanak meg az adatok.

<sup>45</sup> A korrelációelemzés segítségével kimutatható két vagy több kvantitatív változó közötti kapcsolat megléte és intenzitása.

<sup>46</sup> A faktoranalízis, több különböző módszer együttese, amely legfőképp az adatok tömörítésére és az adatstruktúra kimutatására alkalmas.

Forrás:

<sup>47</sup> A kommunalitätsi tábla a bemenő és kimenő értékeket ábrázolja, amely érték kezdetben egy.

Forrás: CSALLNER, 2015.

Kommunalitások		
	Kezdeti	Kinyerés
Saját magam	1,00	,60
Családom	1,00	,61
Barátaim	1,00	,49
Munkatársaim	1,00	,78
Vezetőm	1,00	,66

  

Teljes variancia magyarázat									
	Kezdeti sajátértékek			Kinyert faktorsúlyok négyzetösszege			Forgatott faktorsúlyok négyzetösszege		
	Összesen	Variancia %-a	Kumulatív %	Összesen	Variancia %-a	Kumulatív %	Összesen	Variancia %-a	Kumulatív %
1	1,92	38,4%	38,4%	1,92	38,4%	38,4%	1,91	38,1%	38,1%
2	1,22	24,4%	62,8%	1,22	24,4%	62,8%	1,24	24,7%	62,8%
3	,79	15,9%	78,7%						
4	,71	14,2%	92,9%						
5	,35	7,1%	100,0%						

  

Komponensmátrix		
	Komponens	
	1	2
Saját magam	,06	,77
Családom	-,39	,68
Barátaim	-,68	,16
Munkatársaim	-,88	-,06
Vezetőm	-,72	-,37

1.sz. táblázat: Faktoranalízis a karrierépítést befolyásoló személyek, csoportok függvényében. Forrás: PSPP adatbázis

A 2. sz. táblázat vetíti elénk, hogy a kevert kultúrájú munkakörnyezetben dolgozókat a legnagyobb mértékben befolyásoló tényezőknek a kommunikációt, a szervezet értékrendszerét, a munkához való viszonyulást és a csapatmunka lehetőségét tekintették, amelyre az 1-től 10-ig terjedő Likert-skálán átlagban a 8-as értékelést adták. A rasszizmus, mint munkavégzőket befolyásoló faktor esetében 14,2%-os eloszlásban adtak két esetben is hasonló értékelést, ebből következik, hogy a 3-nincs hatással és az 5-ös közepesen van hatással opciók azonos mennyiségben jelentek meg, így a rasszizmusról alkotott osztályzatot kinulláztuk.

Vallás	5
Kommunikáció	8
Szokások, hagyományok	5
A szervezet értékrendszere	8
Sztereotípiák (negatív megkülönböztetés)	6
Munkához való viszonyulás	8
Öltözködés	3
Csapatmunka	8
Rasszizmus	0
Etnocentrizmus (saját etnikai csoport előtérbe helyezése)	5
Változások kezelése szervezeten belül	5
Érzelmi megnyilvánulás	5
Vezetői döntéshozatal	5

2.sz.táblázat. Milyen mértékben gyakorolnak hatást a multikulturális környezetben dolgozóakra az alábbiakban felsorolt tényezők? (1-Legkevésbé hatást gyakorol, 10-Legnagyobb mértékben hatást gyakorol). Forrás: Kérdőíves kutatás alapján saját szerkesztés.

A 3. és 4. sz. táblázatok kapcsán hangsúlyt fektettünk a kulturálisan eltérő közösségekből származó munkavállalók együttműködéséből fakadó előnyök és hátrányok tanulmányozására. Az eltérő kulturális háttérrel rendelkező kollégák együttműködéséből származó leghasznosabb előnynek, 60.4%-ban a más kultúra és látásmód megismerése számít, amit 54.7%-ban a tudás, tapasztalat, szakismeret megosztása követ. A válaszadók fontosnak tartották a nemzetközi kapcsolatok kialakításának hangsúlyozását is, 52.8%-os megoszlásban, viszont a problémakezelés hatékonyabb lehetőségét csak 6.6%-os arányban tartották hasznos előnyforrásnak.

Idegen nyelv gyakorlása	39.6%
Egymás kiegészítése a munkában	10.4%
Más kultúra és látásmód megismerése	60.4%
Problémakezelés	6.6%
Nemzetközi kapcsolatok kialakítása	52.8%
Tudás, tapasztalat, szakismeret megosztása	54.7%

3.sz.táblázat. Miért lehet előnyös az eltérő kultúrából származó egyének együttműködése? (Maximum 2 lehetőséget jelöljön meg). Forrás: Kérdőíves kutatás alapján, saját szerkesztés.

Kommunikációs problémák	50.9%
Intoleráns viselkedés	23.6%
Asszimilációs nehézségek	25.5%
Ütköző értékrendszer	57.5%
Vallásból eredő különbségek	22.6%
Egymás diszkriminálása	15.1%

4.sz.táblázat. Miért lehet hátrányos az eltérő kultúrából származó egyének együttműködése? (Maximum 2 lehetőséget jelöljön meg). Forrás: Kérdőíves kutatás alapján, saját szerkesztés,

Párhuzamosan az eltérő kultúrából származó munkavállalók együttműködéséből eredő előnyök mellett, a potenciális hátrányok feltérképezésére is figyelmet fordítottunk. Az elsőrendű problémaforrás a kulturálisan eklektikus együttműködés kapcsán, 57.5%-ban az ütköző értékrendszer, amit 50.9%-ban a kommunikációs problémák követnek. Az egymás diszkriminálása relatíve alacsony százalékot ért el, 15.1%-ot. Az eltérő kultúrák közti együttműködésből származó előnyöket és hátrányokat fejtegető kérdések kapcsán lehetőségünk adódott korrelációelemzés végrehajtására. Számításaink alapján a korrelációs együttható<sup>48</sup> szignifikáns, mivel értéke ( $r = -0.544$ ). Az együttműködésből eredő előnyök és hátrányok közti kapcsolat a közepesnél parányival erősebb, negatív fordított arányú kapcsolatot indikált. Ez alapján megállapítható, hogy az eltérő kulturális háttérrel rendelkező munkavállalók együttműködéséből származó előnyök és hátrányok között ellentétes kapcsolat áll fenn.

<sup>48</sup> A korrelációs együttható, az elemzés során a kapcsolat intenzitását és függőségét mérő mérőszámot jelenti. A korrelációs együttható  $<-1;1>$  értéket vehet fel.

A kutatásban résztvevő munkavállalók teljesítőkéességét a megadott tevékenységek közül a legnagyobb mértékben a személyes fejlődés lehetősége, a rugalmas időbeosztás, a stresszes munkakörülmények és a túlterhelés befolyásolja, tehát ezen tényezőket egybehangzóan 8-ra értékelték. Az adatközlők munkához való hozzáállása tekintetében 59.4%-os megoszlásban vélekedtek úgy, hogy határozottan tudják, mit szeretnének elérni, illetve 51.9%-ban teljes mértékben teljesítmény-, és sikerorientált magatartást tanúsítanak. Megtudhattuk azt is, hogy a kitöltők 44.30%-a végsőkéig kitartónak érzi magát. A válaszadók 2.8%-a vallott arról, hogy koncentrációs zavarokkal kell megbirkóznia, valamint 3.8%-a csupán a szükség miatt vállal munkát.

Folytatólagosan az eredmények a kutatott problémakört, azaz a kulturális sokszínűséget dolgozzák fel. Ezen modul kapcsán több nyitott kérdést állítottunk össze, melyek során a válaszadók elmékedését és gondolatainak bővebb megosztását biztosítottuk. Egy nyitottnak címzett kérdés kapcsán az adatközlők tapasztalatait mértük fel, miszerint mely kultúra képviselőivel volt számukra nehezebb a munkahelyi együttműködés. A távol, -és közel-keleti kultúrákkal való munkát számos esetben tartották körülményesnek, leginkább az időbeosztással és a munkához való hozzáállással kapcsolatos problémák kerültek előtérbe. A dél-amerikai kultúrák esetében kaptunk pozitív és negatív visszajelzést egyaránt, ahol a hátulütő a munka elvégzésére kiszabott határidő be nem tartásán és precízségén mutatkozott meg. Az Ázsiából származó munkavállalókkal való kooperáció során a berögzült gondolkodásmódot és szokásokat kifogásolták, valamint azt, hogy a munkavállalók nehezen tudnak másokhoz alkalmazkodni. Többek között a gyenge nyelvismeret is korlátokat állít fel számukra. A kutatásban résztvevők körében tanulmányozásra került az is, hogy az emberek mennyire nyitottak és befogadók, amennyiben kulturálisan heterogén munkakörnyezetben tevékenykednek. Az emberek napjainkban sokkal inkább befogadók, mint annak idején, viszont fontos kihangsúlyozni, hogy ezen kifelé forduló magatartás elsősorban egyéni személyiségvonásokhoz kötött és nagyban függ az előzetes neveléstől és szokásoktól, valamint tartózkodási helyhez is kötött. A fiatalabb generáció sokkal hamarabb hajlandó nyitni az új felé, mint az idősebbek, akik a megszokottat kedvelik és nehezebben képesek a számukra idegennel közös nevezőre jutni. A szervezeti életben a befogadás a vezetőn és magán a közösségen is múlik, hiszen az együtt elvégzett feladatok és átélt élmények hozzák egymáshoz közelebb az embereket. A kérdőíves kutatás kapcsán a válaszadó munkavállalók körében felmértük, hogy munkahelyeiken miként kezelik a kulturális sokszínűséget. Az adatközlők számos esetben nyilatkoztak úgy, hogy munkáltatójuk nagyon odafigyel a kulturális sokszínűség kezelésére és a cég tudatosan fordítja javára. A tolerancia, az egymás iránti tisztelet és elfogadás betartása is rendkívül fontos. A válaszadók eszközölhetnék felénk ötleteiket és javaslatukat azzal kapcsolatban, miként lehetne javítani a más kultúrából érkező munkatársak közötti együttműködésen. Számos kreatív és hasznos javaslat született. Elsősorban az emberek alkalmazkodóképességén kellene változtatni, valamint a tolerancia, az elfogadás és az empátia kombinációjának erőteljes hangsúlyozása indokolt. Az embereknek meg kellene tanulniuk másokkal kompromisszumra lépni és nemcsak a saját érdekeiket előtérbe helyezni. A kreatív csapatépítésben is jelentős esélyt láttak, valamint olyan emberek kiszűrése is pozitív hatással lehet, akik közösségromboló funkciót töltenek be. A közösen átélt pozitív és építő jellegű negatív élmények átélése is fontos szerepet játszhat, mindemellett a közös célok iránti elhivatottság stabilizáló hatást kelt. Nélkülözhetetlen lehet a hiányos

erőforrások biztosítása is, többek között a technológiai fejlesztés igényének kielégítése. Alapvető előny származhat a mások történelmi gyökereinek ismeretéből.

### III. HIPOTÉZIS VIZSGÁLAT

A hipotézisek vizsgálata során szeretnénk volna megállapítani, hogy az *egyéni multikulturális szakmai pályafutás* és a *szervezeti kreativitás* változók között milyen kapcsolat áll fenn. A hipotézis ellenőrzésére lineáris regresszió-analízist<sup>49</sup> alkalmaztunk, amit az 5. összevont táblázat szemléltet. A mi esetünkben függő változóként (Y) a *szervezeti kreativitást* adtuk meg, míg függetlennek (X) az *egyéni multikulturális szakmai pályafutást*. A regressziós együttható<sup>50</sup> értéke (R=0.27), ami gyenge kapcsolatra vall, mivel 0-hoz közeli az érték. Az R négyzet determinációs koefficiens értéke=0.07 (7%), ami megmagyarázza, hogy a függő változó (szervezeti kreativitás) hány százalékának változékonysága befolyásolja a független változót (egyéni multikulturális szakmai pályafutás). Jelen esetben szinte nincs is jelentősége. Az ANOVA táblázat alapján megállapíthattuk, hogy a regressziós modell milyen mértékben írja le az adatokat. Az F=7.63, p=0.07, amely meghaladja az előírt p<0.05 feltételt. A regressziós egyenlet együtthatói b=5.52 és b1=0.21.

A regressziós egyenlet:  $Y=5.52-0.21*X+2.35$ .

Ahol: Y= függő változó, X= független változó, b0= az a pont, ahol a regressziós egyenes metszi az X tengelyt, b= a regressziós együttható, e= a mérés sztenderd hibája. A független (X) változóhoz tartozó béta együttható értéke 0.00. Érvényesül a  $0.00 < 0.05$  feltétel. A 95%-os konfidencia intervallum a B-hez [0.06, 0.36] értékei jelzik, hogy a keresett paraméter értéke hol helyezkedik el. Az intervallumon belül 0 van, tehát a paraméter 0 is lehet. A vizsgálat során egyértelművé válik, hogy a változók között nincs lineáris regressziós kapcsolat. Az egyéni multikulturális szakmai pályafutás nincs kifejezetten hatással a szervezeti kreativitásra, így a H1 hipotézist elvetettük és a H0 alternatív hipotézist elfogadtuk.

<sup>49</sup> A lineáris regresszió-analízis egy x független és egy y függő folytonos változó összefüggésének megállapítását jelenti.

<sup>50</sup> A regressziós együttható az elemzés során a kapcsolat meglévőségét méri.

R	R négyzet	Igazított R négyzet	A becslés sztenderd hibája			
,27	,07	,06	2,35			
ANOVA (Kreativitás)						
	Négyzetösszeg	df	Középérték négyzetet	F	Szig.	
Regresszió	42,27	1	42,27	7,63	,007	
Reziduális	559,46	101	5,54			
Összesen	601,73	102				
Együtthatók (Kreativitás)						
	Nem sztenderdizált együtthatók		Sztenderdizált együtthatók		t	Szig.
	B	Sztd. hiba	Béta			
(Állandó)	5,52	,42	,00		13,21	,000
Szakmpaly	,21	,08	,27		2,76	,007

5.sz.táblázat: Lineáris regresszió-analízis a vizsgált változók függvényében. Forrás: PSPP adatbázis

A második hipotézis során arra szerettünk választ kapni, hogy *egy idegen nyelv ismerete és a multikulturális közegben elért egyéni szakmai pályafutás* változók között milyen kapcsolat fedezhető fel. A H2 hipotézis tesztelésére a Pearson-féle korrelációelemzést alkalmaztuk. A vizsgált változók az *idegennyelv-ismeret* és az *egyéni multikulturális szakmai pályafutás*. A korrelációs együttható értéke ( $r = -0.075$ ), ami gyenge és fordított irányú kapcsolatot jelent a két változó között, mivel az érték negatív előjelet vett fel. Ebből az következik, hogy a H0 alternatív hipotézist igazoltuk és a H2 hipotézist elutasítottuk. Egy idegen nyelv ismerete nem befolyásolja az egyén szakmai pályafutását egy kulturálisan sokszínű közegben. A H0 hipotézis bizonyítására a statisztikában gyakori Pearson-féle Khi-négyzet próbát<sup>51</sup> alkalmaztuk. A Khi-négyzet értéke=21.13, míg a szabadságfok<sup>52</sup> (df) 18. A vizsgálat során a  $p < 0.05$  feltétel nem érvényesül. A vizsgált változók valóban függetlenek egymástól. A harmadik hipotézis során a *nem*, mint faktor mentén vizsgálva, kimutattuk a vállalati siker fontosságának szerepét. A hipotézis vizsgálatára Egy szempontos varianciaelemzést végeztünk. A varianciaelemzésre a PSPP-ben használatos Egytényezős ANOVA analízist<sup>53</sup> alkalmaztuk. A szignifikancia szint majdnem 1, pontosabban  $p = 0.935$ , amiből az következik, hogy a nők és a férfiak számára szinte egyformán fontos a vállalati siker. Utólagos tesztelésre, azaz post hoc vizsgálat kivitelezésére nincs szükség. A H0 alternatív hipotézist elvetettük és a H3 hipotézist fogadtuk el a kapott eredmény alapján.

## KONKLÚZIÓ

Napjainkban az egyes kultúrák keveredése és együttműködése, mint a népvándorlás és a globális folyamatok jelentőségteljes következménye, teljes mértékben természetessé vált. A szervezeti életben megjelenő kulturális sokszínűség iránt, az elmúlt évek során jelentős keresleti és kínálati viszony alakult ki, amely a benne rejlő fejlődési és

<sup>51</sup> A Khi-négyzet próba alapján kimutatható és ellenőrizhető, hogy a vizsgálni kívánt változók valóban függetlenek egymástól.

<sup>52</sup> A szabadságfok a Khi-négyzet értékét meghatározó tényező.

<sup>53</sup> Az egyszempontos ANOVA analízis kimutatja, hogy egy nem metrikus független változó hatással van-e egy metrikus függő változóra.

Forrás: SAJTOS-MITEV, 2007.

tapasztalatszerzési lehetőségeknek tudható be. A kérdőíves kutatásban résztvevő munkavállalók szakmai pályafutásuk építésében a legnagyobb mértékben saját magukra támaszkodnak, tehát rendkívül hisznek önmagukban és asszertív magatartást tanúsítanak. Az önbecsülés és a magabiztosság igencsak becses erény, ami a hosszú távon fenntartható siker titka is. Ami a válaszadók munkához való viszonyulását illeti, a többség határozottan tudja, hogy mit szeretne elérni és teljesítmény-, valamint sikerorientált szemléletmód vezérli hivatása végzése kapcsán. Ebből kifolyólag szerfelett szomjazza a sikert, eltökéltek karrierjük iránt és lelkesen, alázattal teli végzik mindennapi munkájukat. Továbbiakban a munkavállalói benyomások mintájára gond nélkül kijelenthetjük, hogy a kulturális sokszínűség bizakodó hatással bír az üzleti életre. A közös tudásbázisba több oldalról számtalan eltérő látásmód, ismeret, tapasztalat áramlik, ami egy megoldandó feladat keretében még színesebbé teszi az ötletelést. A kulturálisan eklektikus kooperáció előnye leginkább a más kultúra és látásmód megismerésében rejlik, mialatt legkérőbb hátránya az ütköző értékrendszerben lakozik. Az emberek egy multikulturális közegen belül javarészt befogadók, viszont némely esetben magatartásuk még mindig megkérdőjelezhető és több kétséget von maga után. A mások felé irányuló nyitottság főként egyéni személyiségvonásokhoz kötött, megelőző nevelés kérdése és a bizalom kiépítésén múlik. A megkérdezettek köre a megértő, emberséges viselkedés irányába kalauzolná az embereket és felszámolná a kommunikációs nehézségeket, valamint a kreatív csapatépítésre esküsznek.

A szekunder kutatás kapcsán begyűjtött szakirodalom kiváló bázisként szolgált az empirikus kutatás kivitelezésének megalapozásához. Az empirikus kutatás kapcsán begyűjtött adatok rendszerezése és statisztikai elemzése során sikerült áttekinthető és hasznos eredményekkel szolgálni. A begyűjtött eredmények legfőként a kutatási témakörrel foglalkozók és a multinacionális vállalatok számára lehetnek hasznosak. A kutatás természetesen továbbfejleszhető és kiterjeszhető más országok vizsgálatára is, amelyek összehasonlítására komparatív, azaz összehasonlító elemzést lehetne a továbbiakban alkalmazni.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- ALLALI, BELQAIS (2016): The relationship between organizational culture and knowledge sharing in the information communication technology firms in Lybia: doctoral thesis. University of Salford
- BÍRÓ ANNA-MÁRIA – KOVÁCS PETRA (2001): Diversity in Action Local Public Management of Multi-Ethnic Communities in Central and Eastern Europe. Budapest: Arktisz Studio.
- BLAHÓ ANDRÁS – CZAKÓ ERZSÉBET – POÓR JÓZSEF (szerk.) (2015): Nemzetközi menedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó. DOI azonosító: <https://doi.org/10.1556/9789634546528> (Letöltve: 2021.09.16.)
- BORGULYA ÁGNES – SOMOGYVÁRI MÁRTA (2016): Kommunikáció az üzleti világban. Akadémiai Kiadó. DOI azonosító: <https://doi.org/10.1556/9789630598576> (Letöltve:2021.09.16.) Csallner András Erik (2015): Bevezetés az SPSS statisztikai programcsomag használatába. Szegedi Tudományegyetem.

- CHANAN, ROHIT (2017): An exploration of the impact of Cultural Diversity from an international employee perspective in Pharmaceutical Organizations in Ireland: research students' declaration. National College of Ireland
- CHIDIAC, EMILE (2015): A study of the strategic management of ethnic and cultural diversity in Australian settings: a multiple case study: DBA thesis. Southern Cross University.
- DIKE, PRISCILLA (2013): The impact of workplace diversity on organizations: degree thesis
- ERIKSSON, SOFIE – HAGG, CHRISTOFFER (2016): Cultural Diversity: How to Manage a Cross-Cultural Workforce in a Global Organization- A study between India and Sweden: bachelor thesis, Mälardalens Högskola Eskilstuna Västerås
- FARKAS FERENC (2016): *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata*. Akadémiai Kiadó. DOI azonosító: <https://doi.org/10.1556/9789630597388> (Letöltve:2021.09.16.)
- GALLAGHER, SILVIA ELENA (2016): A cross-cultural exploration of online community newcomer behavior: doctoral thesis. Trinity College Dublin
- GALLOVÁ KRIGELOVÁ ELENA – KADLECÍKOVÁ JANA (2009): Kultúrna rozmanitosť a jej vnímanie žiackmi základných škôl na Slovensku. Bratislava: Open Society Foundation
- HEIDRICH BALÁZS (2017): *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Akadémiai Kiadó. DOI azonosító: <https://doi.org/10.1556/9789634541462> (Letöltve: 2021.09.16.)
- IBRAHIM, SAMI (2009): Kulturelle Diversität in der Arbeit Entwicklung eines Messinstruments zur Erhebung der Attributionen über die kulturbedingte Heterogenität in Teams: Inaugural Dissertation. Ludwig-Maximilians-Universität, München
- JÁSZBERÉNYI MELINDA (szerk.) (2020): *A kulturális turizmus sokszínűsége*. Akadémiai Kiadó. DOI azonosító: <https://doi.org/10.1556/9789634545224>.(Letöltve:2021.09.16.)
- KARÁCSONY PÉTER (2020): The New Waves in Human Resources Management Possibilities and Tendencies. Komárno: J. Selye University.
- KISDI BARBARA (2018): A kulturális antropológia története, elméletei és módszerei. Akadémiai Kiadó. DOI azonosító: <https://doi.org/10.1556/9789634542575> (Letöltve:2021.09.16.)
- KONRAD, ALISON M. (2006): Leveraging Workplace Diversity in Organizations, In *Organization Management Journal*, Vol.3, No.3. Letöltés helye: [https://www.researchgate.net/publication/261588814\\_Leveraging\\_Workplace\\_Diversity\\_in\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/261588814_Leveraging_Workplace_Diversity_in_Organizations) (Letöltve: 2021.09.16.)
- KOZMA MIKLÓS (2008): Emberi erőforrás gazdálkodás nemzetközi vállalatoknál. Budapesti Corvinus Egyetem. Letöltés helye: <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/293/1/Kozma99.pdf> (Letöltve: 2020.11.10.)
- MECHEO, KEMUNTO NEEMA (2016): The effect of employee cultural diversity on organizational performance: A case study of Oilybia-Kenya: degree thesis. United States, International University-Africa
- MERX, ANDREAS (2007): Einführung in Diversity-Konzepte. Letöltés helye: [http://www.pro-diversity.de/downloads/FES-Diversity\\_Andreas-Merx.pdf](http://www.pro-diversity.de/downloads/FES-Diversity_Andreas-Merx.pdf) (Letöltve: 2020.10.15.)
- MOORE, ANDREA M. (2011): Confused or Multicultural: A Phenomenological Analysis of the Self-Perception of Third Culture Kids with regard to their Cultural Identity: degree thesis.



- MORAN, ROBERT T. – HARRIS, PHILIP R. – MORAN, SARAH V. (2007): *Managing Cultural Differences*. Oxford: Elsevier Inc.
- NOGUEIRA, AZEVEDO – HENRIQUES, AFFONSO (2012): *A. Cross-cultural leadership: A comparative study between Brazilian and Portuguese subordinates*. Universitat Ramon Llull
- PAVLUSKA VALÉRIA (2017). *Kultúramarketing*. Akadémiai Kiadó. DOI azonosító: <https://doi.org/10.1556/9789630598811> (Letöltve:2021.09.16.)
- PIKÓ BETTINA (2019): *Kultúra, társadalom és lélektan*. Akadémiai Kiadó. DOI azonosító: <https://doi.org/10.1556/9789634544616> (Letöltve: 2021.09.16.)
- POLAT, SONER – ARSLAN, YASER – ÖLCÜM, DINCER (2017): *Diversity leadership skills of school administrators: A scale development study*. Letöltés helye: [https://www.researchgate.net/publication/318883151\\_Diversity\\_leadership\\_skills\\_of\\_school\\_administrators\\_A\\_scale\\_development\\_study](https://www.researchgate.net/publication/318883151_Diversity_leadership_skills_of_school_administrators_A_scale_development_study) (Letöltve: 2020.06.20.)
- POÓR JÓZSEF (2013): *Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás tekintetében*. Budapest: Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.
- POÓR JÓZSEF – FARKAS FERENC (2001): *Nemzetközi menedzsment*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- RASHIDAT, ANJORIN – AVNI, JANZARI (2018): *A Managing Cultural Diversity at Workplace: bachelor thesis*. Jönköping University.
- RUDNÁK ILDIKÓ (2010): *A multikulturális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében: doktori értekezés*. Szent István Egyetem, Gödöllő
- SENSELOVÁ, IVETA (2014): *Multikultúrna výchova v predprimárnom vzdelávaní*. Bratislava: Metodickopedagogické centrum
- SAJTOS LÁSZLÓ – MITEV ARIEL (2007): *SPSS Kutatási és Adatelemzési Kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó
- TOLNAI ÁGNES (2008): *A multikulturalizmus elméleti és gyakorlati kérdései Ausztrália esetében: PhD. értekezés*. Budapest Corvinus Egyetem
- TÓTH ÁKOS (2016). *Kultúrafinanszírozás*. Akadémiai Kiadó. DOI azonosító: <https://doi.org/10.1556/9789630593403> (Letöltve:2021.09.16.)
- TÖRÖK JUDIT (2012): *Kultúrák a szervezeti történetek tükrében: kultúra összehasonlító kutatás*. Budapest: Pécsi Tudományegyetem

---

## 1. SZ. MELLÉKLET – A KUTATÁS ALAPJÁT SZOLGÁLÓ KÉRDŐÍV

---

### Tisztelt Válaszadó!

A kutatás célja a szervezeti életben aktívan jelenlévő munkaerő kulturális sokszínűségének kutatása, illetve annak előnyeinek és hátrányainak feltárása, mindemellett annak a vizsgálata, hogy milyen mértékben befolyásolja az egyén és a szervezeti csoportok teljesítményét és hatékonyságát a munkaerő piacon lévő kulturális sokféleségből eredő eltérő kulturális identitások hatása. Válaszát és a kitöltésre szánt idejét előre is köszönöm!

---

#### 1. Neme?

 Nő Férfi

#### 2. Életkora? .....

#### 3. Nemzetisége?

 Magyar Szlovák Román Horvát Lengyel Ukrán Szerb Egyéb: .....

#### 4. Melyik országban él? .....

#### 5. Milyen beosztásban dolgozik?

 Alkalmazott Középvezető Vezető

- Tulajdonos
- Egyéb: .....

### 6. Milyen ágazatban dolgozik?

- Szolgáltatásnyújtás
- Termékgyártás
- Logisztika
- Szállítmányozás
- Értékesítés, kereskedelem
- Mezőgazdaság
- Egyéb: .....

### 7. Milyen mértékben befolyásolják karrierje építésében az alábbi személyek, csoportok?

*Kérem, értékeljen az 1-től 10-ig terjedő skálán, 1-legkevésbé befolyásol, 10-legnagyobb mértékben befolyásol.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Saját magam										
Családom										
Barátaim										
Munkatársaim										
Vezetőm										

### 8. Milyen mértékben befolyásolják teljesítményét az alábbiakban felsorolt tényezők?

*Kérem, értékeljen az 1-től 10-ig terjedő skálán, 1-legkevésbé befolyásol, 10-legnagyobb mértékben befolyásol.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Magasabb fizetés										
Kedvező munkafeltételek és munkakörülmény										
Karrierlépcsőn való előrejutás										
Személyes fejlődés										
Újabb kihívások										
Harmonikus atmoszféra (kellemes kollegiális kapcsolatok)										
Jövedelmet kiegészítő lehetőségek										

Rugalmas időbeosztás										
Humánus vezető										
Stresszes munkakörülmények										
Konfliktushelyzet										
Túlterhelés										
Rugalmatlan, diktatórikus vezető										
Megoldandó feladatok bonyolultsága										
Ügyfelek										
Üzleti eredmények										

### 9. Hogyan jellemezné a munkához való viszonyulását?

*Kérem, maximum 2 lehetőséget jelöljön meg.*

- Határozottan tudom, hogy mit szeretnék elérni
- Pillanatnyi benyomások irányítanak, azaz sokat hezitálok
- Bizonytalan vagyok önmagammal szemben
- Koncentrációs zavaraim vannak
- Kitartó vagyok a végsőig
- Kudarccal megtorpanok
- Kényszerből dolgozom
- Teljesítmény- és sikerorientált vagyok

### 10. Milyen mértékben jellemzik az alábbiakban felsorolt munkahelyhez kötődő tevékenységek?

*Kérem, értékeljen az 1-től 10-ig terjedő skálán, 1-legkevésbé jellemez, 10-legnagyobb mértékben jellemez.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Közösen eltöltött ebédszünet										
Társalgás más munkatársakkal										
Gyakran szoktam késni										
Mindig hamarabb érkezek										
Állandóan az interneten lógok										
Megvan a saját baráti társaságom, többiekkel nem foglalkozok										
Könnyen alkalmazkodok										

### 11. Mennyire fontos Ön számára a vállalat sikere, amelynél dolgozik?

- Rendkívül fontos, hiszen tudom, hogy bizonyos mértékig én is hozzájárultam.
- Fontos, de leginkább személyes sikereimet helyezem előtérbe.
- Nem fontos és nem is érdekel.
- Egyáltalán nem fontos, mert csak a fizetés miatt dolgozom.

## 12. Véleménye szerint milyen egy jó vezető?

*(Több válasz megadása is lehetséges)*

- Elsősorban a szervezet céljainak megvalósítása vezérlik
- Következetes és folyamatosan céltudatosan cselekszik
- Felelősségteljesen végzi munkáját és hosszú távú gondolkodás jellemzi
- Támogatást nyújt és utat mutat a rossz időkben is
- Bőkezűen bánik a dicsérettel és motivál
- Humánus és empatikus
- Határozottan dönt és munkatársai véleményét is figyelembe veszi
- Jó kommunikációs készség jellemzi
- Folyamatosan fejleszti magát
- Sosem téved, mindig neki van igaza
- Ígéretet
- Mindenre igennel válaszol
- Utasít és kiosztja az elvégzendő feladatokat
- Stressztűrő és hatékony problémamegoldó képességgel rendelkezik
- Tapasztalatait és tudását megosztja másokkal

## 13. Milyen hatással van a kulturális sokszínűség az üzleti életre?

*Válaszát kérem pár mondatban fejtse ki.*

.....

**14. Milyen mértékben befolyásolja a multikulturális háttér szakmai pályafutását?**

*Kérem, értékeljen az 1-től 10-ig terjedő skálán, 1-egyáltalán nincs hatással, 10-nagymértékben hatással van.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**15. Miért lehet előnyös az eltérő kultúrából származó egyének együttműködése?**

*Kérem, maximum 2 lehetőséget jelöljön meg.*

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Tudás, tapasztalat, szakismeret megosztása<br>látásmód megismerése | <input type="checkbox"/> Más kultúra és        |
| <input type="checkbox"/> Nemzetközi kapcsolatok kialakítása<br>gyakorlása                   | <input type="checkbox"/> Idegennyelv           |
| <input type="checkbox"/> Problémakezelés<br>munkában  | <input type="checkbox"/> Egymás kiegészítése a |

**16. Miért lehet hátrányos az eltérő kultúrából származó egyének együttműködése?**

*Kérem, maximum 2 lehetőséget jelöljön meg.*

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Egymás diszkriminálása               | <input type="checkbox"/> Asszimilációs nehézségek |
| <input type="checkbox"/> Intoleráns viselkedés<br>különbségek | <input type="checkbox"/> Vallásból eredő          |
| <input type="checkbox"/> Ütköző értékrendszer<br>problémák    | <input type="checkbox"/> Kommunikációs            |

**17. Milyen mértékben gyakorolnak hatást a multikulturális környezetben dolgozóakra az alábbiakban felsorolt tényezők?**

*Kérem, értékeljen az 1-től 10-ig terjedő skálán, 1-legkevésbé gyakorol hatást, 10-legnagyobb mértékben gyakorol hatást.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vallás										
Szokások, hagyományok										
Kommunikáció										
Értékrendszer										
Sztereotípiák (negatív megkülönböztetés)										
Munkához való viszonyulás										
Öltözködés										
Teammunka										
Rasszizmus										

Etnocentrizmus (saját etnikai csoport középpontba helyezése)										
Változáskezelés										
Érzelmi megnyilvánulás										
Döntéshozatal										

**18. Sajátos meglátása alapján, mely kultúrával vagy kultúrákkal nehéz együttműködni és miért?**

*Válaszát kérem pár mondatban fejtse ki.*

.....

**19. Ön beszél valamilyen idegen nyelven?**

- Nem beszélek.
- Megértetem magam valamilyen szinten.
- Kiválóan beszélek.

**20. Véleménye szerint befogadók az emberek multikulturális közegben?**

*Válaszát kérem pár mondatban fejtse ki.*

.....

**21. Munkahelyén megfelelően kezelik a kulturális sokféleséget?**

*Válaszát kérem pár mondatban fejtse ki.*

.....

**22. Milyen csapatépítő lehetőségek vannak az Ön munkahelyén?**

*(Több válasz megadása is lehetséges.)*

- Kül- és beltéri sportolási lehetőségek
- Céges szakmai rendezvények
- Szabadidős rendezvények
- Tanfolyamok és személyiségfejlesztő programok
- Csapatépítő játékok felnőtteknek
- Közös jótékonykodás
- Alkalmazottak számára megszervezett kirándulások

Egyéb: .....

**23. Milyen mértékben határozza meg a kulturális sokszínűség a szervezeti kreativitást?**

*Kérem, értékeljen az 1-től 10-ig terjedő skálán, 1-nincs hatással rá, 10-nagymértékben hat rá.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**24. Ön szerint, milyen mértékben befolyásolják a nemzeti kultúra dimenziók az emberek munkához való viszonyulását, valamint -teljesítményét?**

*Kérem, értékeljen az 1-től 10-ig terjedő skálán, 1-legkevésbé befolyásol, 10-legnagyobb mértékben befolyásol.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hatalomtól való távolság, azaz az egyének közötti hierarchia (pozíció) különbségek										
Individualizmus és kollektívizmus, azaz az egyének vagy a csoportnak tulajdonított a nagyobb lojalitás										
Bizonytalanság elkerülése, azaz milyen mértékben vállalta a kockázatot az illető személy										
Férfiasság (jellemzői az egyének: elismertség, pénz, siker, versengés, kitartás, teljesítmény) Nőiesség (jellemzői az egyének: harmónia, emberi kapcsolatok, szolidaritás, gyengédség)										
Jövőorientáció, azaz hosszú vagy rövid távú gondolkodás										
Engedékenység										

**25. Hogyan lehetne javítani az eltérő kulturális háttérű munkavállalók közötti együttműködésen?**

*Válaszát kérem pár szóban fejtsse ki.*

.....