

# **A diverzitás menedzsment elemzése a munkaerőpiacon**

## **Analysis of diversity management in the labor market**

**PÁSZTÓOVÁ VIVIEN <sup>1</sup>**

### **Absztrakt**

Napjainkban az eltérő kulturális háttérrel rendelkező munkaerő elemzése és megfelelő kezelése a szervezetek egyik legnagyobb kihívása. A kutatás célja a diverzitás menedzsment előnyeinek és hátrányainak feltárása a szervezeti kultúra kontextusában, valamint annak felmérése, hogy a kulturális sokszínűség milyen mértékben befolyásolja a munkaerőpiacon tevékenykedő munkavállalók teljesítményét. A kutatási eredmények ismertetik a diverzitás menedzsment munkavállalókra gyakorolt hatását, a munkavállalók munkáról alkotott elképzeléseit, attitűdjeit és benyomásait. A kérdőíves felmérés kapcsán összesített eredmények azt mutatják, hogy a diverzitás menedzsment előnyei hangsúlyosabbak hátrányaival szemben, illetve a kulturális sokszínűség pozitív hatást gyakorol a szervezeti kreativitásra.

**Kulcsszavak:** diverzitás menedzsment, humán erőforrás, munkaerőpiac

### **Abstract**

Nowadays, one of the biggest challenges of organizations is to analyse and properly manage employees coming from different cultural backgrounds. The objectives of the research are to explore the advantages and disadvantages of diversity management in the context of organizational culture and to assess the extent to which cultural diversity affects the performance of workers in the labor market. The results of the research provide an overview of the impact of diversity management on employees and present the ideas, attitudes, and impressions of employees about work. The questionnaire survey reveals that the advantages of diversity management are more pronounced compared to its disadvantages and diversity management has a positive impact on organizational creativity.

**Keywords:** diversity management, human capital, labor market

JEL kód: F23, F66, J24, Z1

## **BEVEZETÉS**

A kulturális sokszínűség rendkívüli intenzitással jelenik meg az egész világot érintően. Tengernyi magyarázat tanúskodik arról, hogy a változatos kultúra közvetítők közötti együttműködés még áthatóbbá válik, melynek háttérében a munkaerő fluktuálása áll. Az aktív emberáradat a kiváltó oka a kultúrák burjánzásának és találkozásának (Karácsony, 2020). Az utóbbi időben egyre jobban érzékelhető a munkaerő felépítésének módosulása, amely lehetővé teszi a szervezeti céltörekvések teljesülését és karitatívan befolyásolja az etikus munkavégzést. A változatos vezetés lényege, hogy miképp lehet beilleszteni a sokoldalúság koncepcióját a szervezeti élet mindennapi körforgásába, mindemellett pusztán akkor létezhet, ha specifikus jogi és morális környezetbe van beépítve (Keil et al., 2007).

A kulturális sokszínűség témakörének kutatása számos hazai és nemzetközi kutató fókuszpontját képezi (Tompos–Ablonczyné Mihályka, 2019). A sokszínűség menedzsment

---

<sup>1</sup> PhD hallgató, Selye János Egyetem, [vivien.pasztova97@gmail.com](mailto:vivien.pasztova97@gmail.com)

konceptiója lefedi a vállalati milió kialakításához szükséges teljeskörű vezetői jellegzetességek működtetését, egy olyan kulturálisan sokszínű szervezeti környezetben, amelyben a munkavállalók hatékonyan cselekednek a kitűzött célok megvalósítása érdekében (Dike, 2013). A kulturális sokszínűség megértése a hatékony menedzsment alapköve, a vezetők részéről kiterjedt koncentrációt igényel és hatással van az effektív munkavégzésre. A menedzsment kiterjedt módon fordít figyelmet a munkavállalók különböző igényeire, gyakorlott a szervezeten belüli teendők elvégzésében (Kozma, 2008). Mindemellett a vegyes munkavállalók alkalmazása egyedi arculatot kölcsönöz a vállalat számára, amely a konkurenciával szemben biztosíthatja a talpon maradást (Madera, 2018). A különféle kulturális hagyományokat képviselő munkavállalók foglalkoztatása újszerű koncepciók és eszmék tolmácsolását teszi lehetővé, ezáltal az alkotóképesség is fejlődik, valamint lehetőség nyílik a nehézségek több szempontból történő vizsgálatára és haladó szellemiségű megfejtésére (Badran–Khalifa, 2013). A sokszínűség koncepciója egy nyitott szemléletű munkakörnyezet kialakítását célozza meg, amelyben minden munkavállaló teljes mértékben kiterjeszti lehetőségeit és kamatoztatja tudását, függetlenül attól, hogy egyénileg milyen más csoport tagja (Merx, 2007).

A kutatás eredményei azt tükrözik, hogy az eltérő kulturális közösségekből érkező munkavállalók együttműködése egyre inkább fokozódik a munkaerőpiacon és nem tekinthető egy újszerű kezdeményezésnek. A különféle kulturális nézeteket valló és képviselő munkavállalók közti kooperáció pozitív hatással bír a szervezeti kreativitásra és a munka minőségére, miközben az egyének privát szakmai pályafutására nincs különösebb hatással, mivel befolyása a szervezeti csoport egészét érinti. Jelen tanulmány célja, hogy feltérképezze a munkaerő kulturálisan heterogén munkakörnyezetben szerzett pozitív és negatív tapasztalatait egyaránt, valamint munkakultúrájának és teljesítőképességének befolyásoló elemeit.

A jelenkori intézmények számottevő hányada különböző demográfiai és szociokulturális sajátosságokkal rendelkező munkavállaló számára biztosítja a megélhetést. A személyzet sokoldalúsága hangsúlyos összetevőnek számít a vállalatok szempontjából és pontosan emiatt a vezetés küldetése, egy mindenki számára megértésen alapuló szervezeti lelkiállapot valóra váltása (Polat et al., 2017). A hatékony együttműködés alapfeltétele minden érintett fél részéről a felelősségteljes és helyénvaló magatartás (Sami, 2009). Az eklektikus munkaerő kezeléséhez olyan ütemterv és vezetési stratégia kidolgozása és működtetése szükséges, amely a munkavállalókban rejlő pozitív affinitások és munkájukból származó előnyök kinyerésére koncentrál (Ashikali–Groeneveld, 2015). A sokféleség célszerű kezelése helyreigazítja a vállalati kiadások struktúráját és a humán kapacitások szintjén is prosperáló változtatásokat eszközöl (Guzman, 2014).

A tanulmány, a kutatási témakör szakirodalmi feldolgozását összefoglaló fejezetében a kultúra szervezetre gyakorolt hatását és a szervezeti kultúra fogalmát mutatja be. A tanulmány empirikus kutatással foglalkozó fejezetében a kérdőíves felmérés ismertetésére és analizálására kerül sor, valamint a legfontosabb eredmények bemutatására és legfőbb következtetéseink megfogalmazására.

## 1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A szervezeti kultúra, mint vizsgálati témakör felszínre törése az 1980-as évekre tehető. A kultúra kardinális szerepet tölt be a szervezeti létezés szempontjából. Számptalan kutató érdeklődését keltette fel és hangsúlyos kutatási kérdéskörre nőtte ki magát az évtizedek során (Gál, 2017).

A kultúrát, mint fogalmat rendkívül nehéz definiálni, akárcsak tanulmányozni. Az ökonómia, mint tudományág kezdetben a kultúra elemzésére nem fektetett hangsúlyt, viszont ez napjainkban már így van (Martinez et al., 2015). Raymond Williams kultúráról alkotott elméleteit megfigyelve, a kultúra egy közösséget leíró életstílus és az emberiség mentális

emelkedésének művelete, ezenkívül a művészetek összefoglaló jelentése (Soini–Dessein, 2016). A kultúra tudatára ébreszti az embereket, hogy vajon kik ők és mit képviselnek, megmutatja, hogy milyen magatartási formákat kell elsajátítaniuk és miképp kell cselekedniük. Rendszerint világszerte az egyéni viselkedés mozgató rugójának tekinthető (Moran et al., 2007). Hofstede megfogalmazásában a kultúra az agy beütemezésére irányuló folyamat, amely hatással van az emberi viselkedésre a különféle élethelyzeteket érintően (Henriques–Nogueira, 2012). Valójában a létezés különféle problémáira alkalmazható megoldási lehetőségek sokaságaként is értelmezhető (Torgyik–Karlovit, 2006). Egy komplex történet, amelyet számos esetben lehet analizálni: internacionális, országos, körzeti, vállalati, üzleti (Shachaf, 2008).

A kultúra a szervezetek egyik alapvető alkotóeleme a sikeresség és sikertelenség kvalifikálásban, mindemellett hangsúlyos szerepe van az ismeretek megosztásában és a társas kapcsolatok kialakításában (Allali, 2016). A szervezeti kultúra elemzése kulcsfontosságú, ugyanis hatást gyakorol az egyén és a közösségek magatartására és teljesítőképességére, valamint a munkavégzés kapcsán a beosztottak elégedettségével is összefügg (Wiley et al., 2019). Edgar Schein, vezetéstanai egyetemi tanár az atyja a jelenkori szervezeti kultúrával foglalkozó szaktudás grandiózus hányadának (Osland–Turner, 2011). A szervezeti kultúra jellemvonásait kollektív tanulási magatartásformának tekinti, amely a szervezeten belül a tagok között nemzedékről nemzedékre átadható (Meng–Berger, 2019). A szervezeti kultúra nem más, mint egy szervezeti közösségen belül közösen vallott feltevések, meggyőződések, értékek és hiedelmek rendszere, melyek a szervezet cselekvéseiben és céltörekvéseiben nyilvánulnak meg. Tulajdonképpen körvonalazza a külvilágból érkező és a szervezeten belül megmutatkozó ingerek hatásait, amelyek a munkavállalók attitűdjeiben jelennek meg (Shao, 2018).

A vállalat egészét átszővi, viselői maguk az alkalmazottak, akik interakcióiban mutatkozik meg, valamint formálásában jelentős szerepet tölt be a vezető (Mikulás, 2011). Néhány értelmezés úgy tartja, hogy a társasági kultúra az előírások együttese, míg mások a vállalat üzemeléseként vagy légkörként hangsúlyozzák. A vállalati atmoszféra és vállalati kultúra akár egymás rokon értelmű Szávaként is értelmezhető (Ludányi–Pacsuta, 2013). A kutatási témában jártas szakemberek a szervezet jellemeként is említik (Taha et al., 2016).

A vállalatok víziójában és missziójában, működési kereteiben, valamint a munkavállalók attitűdjeiben és magatartásában mutatkozik meg, ami nagyobb produktivitás eléréséhez vezet (Gochhayat et al., 2017). A köznyelvben afféle ragasztóanyagként értelmezhető, amely összefogja a vállalat egészét (Pirger, 2015). A munkavállalók magatartása tükrözi az intézmények világnézetét. Ezen magatartási minták az idő elteltével hagyományokká formálódnak, melyek meghatározzák a szervezetek hétköznapi működését és ezáltal alakítják a szervezeti kultúrát (Roscoe et al., 2019).

## **2. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS EREDMÉNYEI**

### **2.1 A KUTATÁS CÉLJA ÉS MÓDSZERTANA**

A kutatás célja a munkaerőpiacot érintő diverzitás menedzsment előnyeinek és hátrányainak feltérképezése a szervezeti kultúra kontextusában, továbbá, hogy milyen mértékben befolyásolja a munkahelyi kulturális sokszínűség a munkavállalók teljesítményét, munkakultúráját és szervezeti jelenlétét. Elsődleges célkitűzéseink között szerepelt olyan aktív munkaerőpiacot erősítő munkavállalók lekérdezése, akik kulturálisan heterogén munkakörnyezetben dolgoznak vagy dolgoztak az elmúlt időszakban.

A primer adatgyűjtés kapcsán a kvantitatív kutatás alkalmazása mellett döntöttünk, méghozzá a kérdőíves kutatási technika alkalmazását tekintettük észszerű megoldásnak. Az adatgyűjtés a COVID-19 okozta pandémia tombolásának őszi időszakára esett, így különösképpen hasznos választásnak minősült a kérdőíves lekérdezés. A kérdőívben összesen

26 kérdést állítottunk össze, mely három részre osztható. Az első rész a potenciális válaszadók anonimitását tiszteletben tartva csupán néhány demográfiai adatait méri fel. A második rész a lekérdezésben résztvevők munkához való hozzáállását, teljesítményét és szervezeti jelenlétét befolyásoló tényezőket fejtegeti. A skála-típusú kérdések kapcsán az adatközlők preferencia-rendezését tartottuk mérvadónak, mely a mi esetünkben az 1-től 10-ig terjedő Likert-skálán volt kivitelezhető. Az 1-es érték mindig a lehető legkisebb értéket vagy leggyengébb kapcsolatot jelentette, míg a 10-es az adható legnagyobbat. A skála-típusú kérdések kapcsán a Cronbach alfa megbízhatósági együttható értékét is vizsgáltuk, ami a skála megfelelő mérési feltételeiről közölt információkat. A kérdőív harmadik része több nyitott kérdést tartalmaz, ahol a válaszadók szabad elmélkedését biztosítottuk, ami a kutatás központi témája, a kulturális diverzitás köré épül.

A kérdőíves kutatás során begyűjtött és összesített adatok a Microsoft Excel táblázatkezelő program által létrehozott adatbázisba kerültek, amit a PSPP statisztikai analízisekre alkalmazandó tervezet adatbázisába konvertáltunk át. Az adatfeldolgozásra a PSPP programban került sor, illetve az egyes eredményeket diagramok és táblázatok segítségével illusztráltuk. Előfordulhat, hogy a táblázatok kevesebb mintaszámról számolnak be, ez esetben az adott kérdésre nem történt válaszadás.

A demográfiai adatok ismertetése kapcsán elmondható, hogy a kérdőíves felmérésben összesen 106 válaszadó vett részt, melynek 53,8%-a nő (57 fő) és 46,2%-a férfi (49 fő). A mintaátlag 37,62%-os, a szórás értéke 11,21%, tehát ennyi százalékkal tért el a mintaátlagtól. A minimális életkor 22 volt, a maximális életkor 65. Az iskolai végzettség szempontjából a válaszadók 69,8%-a (74 fő) egyetemi diplomával büszkélkedik, 18,9%-a (18 fő) főiskolát végzett, 5,7%-a (6 fő) érettségivel rendelkezik, a maradék 5,7% (6 fő) valamilyen szakmai képzésben vett részt. A beosztás tekintetében az adatközlők 75,5%-a (80 fő) alkalmazottként dolgozik, 10,4%-a (10 fő) középvezetőként működik, 6,6%-a (7 fő) vezetői pozíciót tölt be, 2,8%-a (3 fő) tulajdonos és 4,7%-a (5 fő) egyéb szerepkörben jeleskedik.

## 2.2 A KUTATÁS EREDMÉNYEI

Az 1. táblázat deskriptív statisztikát alkalmazva mutatja be a válaszadók szakmai életútját befolyásoló személyeket és csoportokat. Ahogy a táblázatban is látható minden esetben akadtak hiányzó értékek. Az általunk megadott befolyásoló személyek és csoportok közül minden esetben 1 a minimum érték, míg 10 a maximum, csupán a saját magam tényező kapcsán a minimum érték az 5. Az egyes személyek és csoportok közül a módusz középérték-mutató alapján megállapítható, hogy a válaszadók szakmai pályafutása alakításában legnagyobb mértékben saját magukra hallgatnak.

1. táblázat: Az egyén szakmai pályafutását befolyásoló személyek és csoportok (Deskriptív statisztika alkalmazása)

Table 1 Individuals and groups that influence an individual's professional career (Application of descriptive statistics)

	N	Hiányzó érték	Minimum	Maximum	Mintaátlag	Szórás	Módusz
Saját magam	105	1	5	10	9,15	1,17	10
Családom	104	2	1	10	6,96	2,36	9
Barátaim	103	3	1	10	4,61	2,52	5
Munkatársaim	104	2	1	10	5,00	2,44	6
Vezetőm	104	2	1	10	6,37	2,61	8

Forrás: Kérdőíves felmérés alapján saját szerkesztés (2021)

A kutatásban közreműködő válaszadók körében elemezni kívántunk néhány szakmai teljesítményt befolyásoló tényezőt is. Összesen 16 teljesítményt befolyásoló tényezőt fogalmaztunk meg, melyek kapcsán a válaszadók skálán történő értékelését kértük. A 2. táblázat szintén leíró statisztikát alkalmazva vetíti elénk az eredményeket. Néhány tényező kapcsán a minta darabszáma teljes, azonban bizonyos tényezők kapcsán akadnak hiányzó értékek. A válaszadók szakmai teljesítményét legnagyobb mértékben befolyásoló tényező: a *személyes fejlődés lehetősége, a rugalmas időbeosztás, a stresszes munkakörülmények, és a túlterhelés*. A válaszadók a *jövedelmet kiegészítő lehetőségek* szempontjából több esetben is hasonlóan értékelték, ugyanis 17 fő a 6-közepesnél nagyobb mértékben befolyásol, 8-befolyásol és 9-nagyrészt befolyásol opciókat jelölték meg. Ezen értékelés kapcsán az eredmény diagramon történő bemutatása nem kivitelezhető, ebből kifolyólag a táblázatban lévő cellát is kinulláztuk. Mivel skála-típusú kérdésről van szó, ezért a Cronbach alfa megbízhatósági mutató értéke megállapítható, mely a skála mérésének megfelelőségéről szolgáltat információt. A vizsgálandó elemek száma 16. A Cronbach alfa együttható értéke 0,85, ami azt jelenti, hogy a skála kielégítően mér, hiszen az érték beleesik a 0,70-0,85 közötti számtartományba.

2. táblázat: Az egyén szakmai teljesítményét befolyásoló tényezők (Deskriptív statisztika alkalmazása)

Table 2 Factors influencing an individual's professional performance (Application of descriptive statistics)

	N	Hiányzó érték	Minimum	Maximum	Mintaátlag	Szórás	Módusz
Magasabb fizetés	105	1	1	10	7,94	1,88	8
Kedvező munkafeltételek és munkakörülmények	105	1	2	10	8,40	1,45	8
Karrierlépcsőn való előrejutás	105	1	1	10	7,03	2,35	8
Személyes fejlődés	106	0	1	10	8,36	1,88	10
Újabb kihívások	105	1	1	10	7,75	2,01	9
Harmonikus atmoszféra	106	0	3	10	7,74	1,79	9
Jövedelmet kiegészítő lehetőségek	105	1	1	10	7,07	2,21	0
Rugalmas időbeosztás	104	2	3	10	8,11	1,78	10
Humánus vezető	106	0	1	10	7,79	1,91	8
Stresszes munkakörülmények	106	0	1	10	6,70	2,62	10
Konfliktushelyzet	106	0	1	10	6,37	2,52	7
Túlterhelés	105	1	1	10	6,61	2,68	10
Rugalmatlan, diktatórikus vezető	106	0	1	10	7,23	2,71	8
Megoldandó feladatok bonyolultsága	106	0	1	10	6,56	2,10	8
Ügyfelek	104	2	1	10	5,81	2,43	7
Üzleti eredmények	105	1	1	10	6,17	2,50	8

Forrás: Kérdőíves felmérés alapján saját szerkesztés (2021)

A 3. táblázat a diverzitás menedzsmentből származó előnyök és hátrányok bemutatására koncentrálnak, valamint azok százalékos megoszlására az adatközlők válaszadása alapján. A válaszadásban teljes kitöltő létszámmal tudtunk dolgozni. A táblázat gyakoriság elnevezésű oszlopa írja le az adott állításokra adott válaszok mennyiségét, míg a mellette lévő oszlop a százalékos megoszlását tükrözi. Az adatközlők úgy vélik, hogy a diverzitás menedzsment legnagyobb előnye a *más kultúra és látásmód megismerése* (60,4%). K-közép klaszteranalízist alkalmazva két klasztert kialakítva kimutattuk, hogy az első klasztert 30 férfi, míg a második klasztert 34 nő alkotta. Így a *más kultúra és látásmód megismerése* állítást összesen 64 fő jelölte meg a kérdőív kapcsán. A diverzitás menedzsment legszembetűnőbb hátránya az egyes kultúrák közötti *ütköző értékrendszer* (57,5%). K-közép klaszteranalízis segítségével szintén két csoportot kialakítva feltártuk, hogy az első csoportot 25 férfi, míg a második csoportot 36 nő alkotta. A kultúrák közötti *ütköző értékrendszer* állítást összesen 61 fő adta meg válaszként.

3. táblázat: A diverzitás menedzsmentből származó előnyök és hátrányok (Deskriptív statisztika alkalmazása)

Table 3 Advantages and disadvantages of diversity management (Application of descriptive statistics)

	N	Hiányzó érték	Gyakoriság	Százalékos
Idegen nyelv gyakorlása	106	64	42	39,6%
Egymás kiegészítése a munkában	106	95	11	10,4%
Más kultúra és látásmód megismerése	106	42	64	60,4%
Problémakezelés	106	99	7	6,6%
Nemzetközi kapcsolatok kialakítása	106	50	56	52,8%
Tudás, tapasztalat, szakismeret megosztása	106	48	58	54,7%
Kommunikációs problémák	106	52	54	50,9%
Intoleráns viselkedés	106	81	25	23,6%
Asszimilációs nehézségek	106	79	27	25,5%
Ütköző értékrendszer	106	45	61	57,5%
Vallásból eredő különbségek	106	82	24	22,6%
Egymás diszkriminálása	106	90	16	15,1%

Forrás: Kérdőíves felmérés alapján saját szerkesztés (2021)

A kérdőív kulturális diverzitással foglalkozó szakaszában több nyitott kérdést fogalmaztunk meg, így biztosítottuk a válaszadók számára a szabad elmélkedést és a témával kapcsolatos nézőpontjuk megosztását. Figyelmet fordítottunk arra is, hogy a válaszadók tapasztalataira alapozva felmérjük, mely kultúrákkal nehéz együttműködni. A nyitott kérdés kapcsán a válaszok megindoklását is fogadtuk. A távol, - és közel-keleti kultúrákkal való munkát számos esetben tartották körülményesnek, leginkább az időbeosztással és a munkához való hozzáállásukkal akadnak problémák. Többen jelezték felénk, hogy számukra komfortzónán kívülinek érezték a sajátjuktól felettébb eltérő kultúrával való közös munkát, mivel az egyének között szélsőséges vallásbéli különbségek adódtak és valamennyien szűklátókörrel rendelkeznek. Jelen helyzetben az európai kultúrától nagymértékben különböző kultúrákat kell érteni, mint például az indiai, dél-amerikai, ázsiai kultúra. Az indiai kultúra kapcsán nehezményezték, hogy a kollégák nyelvismerete minimális, a munkavédelmi szempontokat is figyelmen kívül hagyják, valamint a szállodaiparban a kasztrendszer is több probléma forrása. Azonban az említett kultúra esetében akadt olyan is, aki konstruktív módon nyilatkozott. A dél-

amerikai kultúrák tekintetében ambivalens visszajelzések érkeztek. A válaszadók a legjelentősebb problémát a határidők figyelmen kívül hagyásában és a feladatok korrekt elvégzésében látták. A válaszadók az ázsiai munkatársakkal való együttműködés során a szűklátókörűséget nehezményezték, valamint meglehetősen nehezen tudnak alkalmazkodni másokhoz, ami egyrészt a hiányzó nyelvismeretben merül ki. Néhány kitöltőnk szerint a zsidó kultúrával történő összefogás kiváltképpen komplikált, mivel ellentmondást nem tűró rendszabályokat követnek, az együttérzés fogalma számukra ismeretlen, csakis kizárólag az üzleti siker a mérvadó. Páran akadályokba ütköztek az Európán belüli kultúrákkal történő munkavégzésük során is. Ebből a szempontból a mediterrán térségből származó nemzeteket (pl. görög, spanyol, olasz) említették, ahol egyrészt időbeosztás béli problémákról beszéltek, illetve felvetették heves vérmérsékletük kifogásolását is. Valamennyien a kisebbségi kultúrákat is szóba hozták, mint például a roma közösség tagjait, ugyanis életmódjuk miatt nehezkese tudnak beilleszkedni egy adott kollektívába, alacsony fokú iskolázottság jellemzi sokukat.

Többen is kizárólag pozitív tapasztalatokról meséltek és nem volt részük kellemetlen szituációkban. Több alkalommal válaszadóink nem neveztek meg konkrét kultúrát, csupán megosztották velünk a kérdés kapcsán felmerülő nézeteiket. Mindenki számára meg kell adni az esélyt a kapcsolatépítésre, illetve számottevő esetben az együttműködés nem a kultúra milyenségétől függ, hanem az adott egyén személyiségjegyeitől. Nélkülözhetetlen a kellő mennyiségű nyitottság és a kompromisszumkötésre való hajlam, mindemellett az alkalmazkodóképesség is jelentős szerepet játszik. A hatékony kooperáció kulcsa a megfelelő minőségű kommunikáció, elhivatottság és munka iránti szenvedély.

Kíváncsiak voltunk a válaszadók véleményalkotására azzal kapcsolatosan is, hogy egy kulturálisan sokszínű környezetben mennyire könnyen barátkoznak és nyitnak a másik kultúrából származók felé. A kérdést nyitottnak címeztük, így biztosítottuk a kitöltők határtalan elmélkedését. Az emberek manapság már befogadók, de fontos hangsúlyozni, hogy ez az adott személy extrovertáltságán múlik, valamint neveltetés és a családi környezetben elsajátított szokások kérdése. A fiatalabb nemzedék könnyebben alkalmazkodik és ismeri meg a körülötte lévő új világot, ami az idősebb nemzedékről kevésbé mondható el. Valamennyien úgy tartják, hogy jelenünkben szinte kötelező a kifelé forduló magatartás, mások viszont egyenesen elutasítják az eltérő kultúrák keveredését. Több vélemény esetében is olvashattunk arról, hogy szegregációnak nyoma sincs az egyes munkahelyi csoportok között. Azonban előfordulhat, hogy kifelé mindenki befogadónak tűnik, de mélyen legbelül mégsem teljesen azok, ugyanis mindenkiben lakozik némi egészséges sztereotipizálás. Elsősorban a homogén kultúrák között alakul ki egyfajta elszigeteltség a többiekétől, amit egy jól megszervezett közös munka és egyéb csoportos programok képesek feloldani, azonban a mélyebb kollegiális kapcsolatok ritkábbak. Egyértelmű válaszként hangzott el az is, hogy az elfogadás a vezetői és munkatársi oldaltól is függ, ugyanis a közös munka által kövacsolhatók össze az emberek. A tolerancia ilyen közösségek esetében kifejezetten mérvadó és a munkatársak igyekeznek mások kultúráját tiszteletben tartani. Amennyiben az emberek képesek elszakadni a negatív sztereotipizálástól és saját bőrükön megtapasztalni mások gondolatmenetét, akkor hajlamosak lesznek beismerni önmaguknak, hogy mindenki igazából ugyanolyan embernek számít. Az elfogadás mások szerint egyéni intelligencia és a jólneveltség függvénye, ezenkívül attól is függ, hogy mennyire hasonló vagy éppenséggel eltérő kultúrák kerülnek interakcióba egymással. Megtudhattuk, hogy néhány kitöltőnk a multikulturalitásban a fejlődési lehetőséget látja és úgy véli, hogy jelentős kereslet alakult ki iránta.

A kérdőívet lezáró kérdés kapcsán a megkérdezettek közvetíthették felénk ötleteiket és javaslataikat azzal kapcsolatban, miként lehetne jobbá tenni a más kulturális csoportokból érkező egyének közti együttműködést. Számos kreatív javaslat és megoldás született. A válaszadók véleménye alapján az emberek mások felé irányuló rugalmasságán kellene változtatni, amelynek alapfeltétele a türelem, az emberség és egymás elfogadásának erőteljes

hangsúlyozása. A kommunikációs hátrányok kiküszöbölése is fontos, melyek a nyelvismeret hiánya miatt lépnek fel. Ezt a problémát nyelvtanfolyamok biztosításával kívánnák orvosolni. Az alkotó szellemű csapatépítő lehetőségek esélyt teremtenek a közösségre negatív hatással lévő egyének kiszűrésére. Fontos, hogy az emberek ne csak öncélúan cselekedjenek, közös érdekek hajtsák őket és egyezsége tudjanak lépni másokkal. A következetesség és teljesítményalapú bírálat is kulcsfontosságú lehet az összjáték során. Az előítéletek leigázása és a diszkrimináció kiaknázása is az eredményességre vezető útra terelhet. A munkahelyi csapatok kohéziós erejének erősítése érdekében különféle tréningeken való részvétel is segíthet. Az együtt megélt jó és rossz élmények egyaránt építő jellegűek, illetve az elérni kívánt közös célok iránti elkötelezettség is stabilizáló hatással lehet. Sokan hiszik úgy, hogy a harmonikus munkahelyi atmoszféra és kedvezőbb feltételek is nagyban befolyásolják a munkavégzés minőségét. A közösen elért eredmények demonstrálásával élénkíteni lehetne az előnyöket és aláásni a fékezőerőket. Fontos szempont lehet a kiegészítendő kapacitások megszerzése, ami a technológiai újítás irányába való elmozdulást is érintheti.

A kérdést mindössze néhányan nem válaszolták meg, viszont akadt olyan válaszadó is, aki szerint a jobb összedolgozás érdekében sajnos nem lehetséges semmiféle hatékony korrigálás végrehajtása. Felleltünk olyan válaszadót is, aki úgy érzi, hogy nem ért a témához, valamint olyat is, aki nem tudott választ adni.

### **2.3 KÖVETKEZTETÉSEK**

A kérdőív megválaszolására a legtöbb esetben a 25-30-ig korcsoportba tartozó egyének vállalkoztak, ami a válaszadók 33,1%-át teszi ki. A válaszadók 69,8%-ának egyetemi végzettsége van, valamint 18,9%-uk főiskolai végzettséggel rendelkezik, tehát a kutatási adatbázis bővítésében leginkább felsőoktatási képzésben résztvevők működtek közre. A kutatásban résztvevő minden adatközlő magyar nemzetiségűnek vallotta magát.

A válaszadók egyéni karrierjük építése során a legnagyobb mértékben saját magukra támaszkodnak, ami tudatos és célratörő magatartásra vall. Hozzáfűznénk, hogy az önbizalom érték, ami a sokáig tartó siker megőrzésének alappillére. Az adatközlők munkahelyi produktivitását a személyes fejlődésre való lehetőség és a rugalmas időbeosztás kialakításának esélye befolyásolja, illetve ugyanolyan mértékben a stresszes munkakörülmények és a túlterhelés is rányomja bélyegét az egyén fejlődő-, és teljesítőképeségére egyaránt.

Az eltérő kulturális háttérrel rendelkező munkatársak közötti együttműködés legfontosabb előnye a más kultúra és látásmód megismerésében rejlik, mialatt szembeötlő hátránya az ütköző értékrendszerben lakozik.

A válaszadók által megosztottakra alapozva megállapítható, hogy a diverzitás menedzsment pozitív hatást gyakorol az üzleti életre. A különféle kultúrák találkozása fokozza az együttműködés hatékonyságát, valamint kitűnő nyelvtanulási lehetőséget kínál. A munkahelyi diverzitás időszerű megoldási mechanizmusokat nyújt, kreativitásra sarkall és élénkíti az integrálódást. A kereslet és kínálat közti kapcsolat felerősödik. A konkurenciával szemben a többféle munkaerőt alkalmazó cég jobban képes lépést tartani, valamint a külföldi partnerekkel is könnyebb megtalálni a közös hangot. Azonban a kulturális diverzitás szervezetet érintő kedvező hatása mellett megvan a maga árnyoldala is, hiszen fennállhat a kiközösítés esélye, ami kárt okoz a csapat kohéziós, azaz összetartó erejében, mindemellett embert próbáló a beilleszkedés.

Napjainkban egy multikulturális munkaközegen belül az emberek javarészt befogadók, viszont némely esetben magatartásuk még mindig megkérdőjelezhető és kétséges. A mások felé irányuló nyitottság főként egyéni személyiségvonásokhoz kötött, megelőző nevelés és a bizalomhiány kérdése. Ehhez kapcsolódó megjegyzésünket nem lehet elégszer hangsúlyozni, miszerint az empátia, tolerancia és a kompromisszumra való hajlam hármasa a másokkal való együttműködés alapköve, amit mindenkinek tudatosítania kellene.



### 3. ÖSSZEGZÉS

A 21. század globalizációs korszakában mondhatni, hamarosan a multikulturális környezet számít a természetes munkaközegnek, ugyanis a világgazdaság fejlődése is merőben függ a nemzetközi összjáték alakulásától. Az elmúlt pár évtizednek, a világ felgyorsulásának és az újszerű ideák megjelenésének köszönhetően a társadalom minden egyes szegletében találkozhatunk a számunkra megszokottól eltérő értékrendszerrel, vallási nézettel, világot megközelítő más perspektívával rendelkező emberekkel, akik más nyelven beszélnek, más hagyományokat követnek és más törvényszerűségeket tisztelnek, melyek a saját kultúrájukat erősítik és reprezentálják. Akár munkahelyi, oktatási vagy a hétköznapi létezésről legyen szó, az eltérő kulturális közösségekből származók együttműködése nem mindig felhőtlen és problémamentes, azonban az emberi létünkben kifolyólag mindenki számára fontos a harmónia és a béke megteremtése és fenntartása.

Összefoglalóan úgy véljük, hogy az általunk végrehajtott kérdőíves kutatás hasznos eredményekkel szolgált, viszont a kutatás még bővíthető és további eredményekkel fejleszthető.

Mindent összevetve megállapítható, hogy a kérdőíves felmérés kapcsán begyűjtött adatok összesítésével és statisztikai értékelésével, olyan végkifejlet tárul elénk, miszerint a diverzitás menedzsment pozitív hozadékai jelentősebbek, a negatív következményeivel szemben, valamint jelentős mértékben befolyásolja a szervezeti kreativitást, ugyanis a közös tudásbázisba több oldalról számtalan eltérő látásmód, ismeret, tapasztalat áramlik. A lehetőségek tárháza határtalan, ami a problémakezelés hatékonyságát és az újszerű megoldások megalkotását, a fejlődőképességet is pozitívan befolyásolja.

### IRODALOMJEGYZÉK

- Allali, B. (2016) *The relationship between organisational culture and knowledge sharing in the information and communication technology firms in Lybia: doctoral thesis*. University of Salford.
- Ashikali, T.–Groeneveld, S. (2015) Diversity Management in Public Organizations and its Effect on Employee's Affective Commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35, 2, pp. 146–168.
- Badran, N.–Khalifa, G. (2013) Diversity Management: Is it an Important Issue in Hotel Industry in Egypt? *Journal of Faculty Tourism and Hotels*, 7, 2, pp. 2–4.
- Dike, P. (2013) *The impact of workplace diversity on organisations: degree thesis*. ARCADA.
- Gál M. I. (2017) *Leadership – Organizational Culture in the light of Public Management reform models*. Corvinus University of Budapest, Doctoral School of Political Science, Budapest.
- Gochhayat, J.–Giri, V. N.–Suar, D. (2017) Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication. *Global Business Review*, 18, 3, pp. 691–702. 10.1177/0972150917692185
- Guzman, S. (2014) *AN INVESTIGATION INTO THE INFLUENCE OF CULTURAL DIVERSITY IN SME ORGANISATIONS IN DUBLIN*. Dissertation. National College of Ireland.
- Henriques, A.–Nogueira, A. (2012) *CROSS-CULTURAL LEADERSHIP: A COMPARATIVE STUDY BETWEEN BRAZILIAN AND PORTUGUESE SUBORDINATES*. Universitat Ramon Llull.

- Karácsony P. (2020) *The New Waves In Human Resources Management Possibilities and Tendencias*. J. Selye University, Komárno.
- Keil, M.–Amershi, B.–Holmes, S.–Jablonski, H.–Lüthi, E.–Matoba, K.–Plett, A.–von Unruh, K. (2007) *Képzési Kézikönyv a sokszínűségmenedzsment képzéshez*. (International Society for Diversity Management – idm) [www.idm-diversity.org](http://www.idm-diversity.org) Letöltve: 2020. 09. 20.
- Kozma M. (2008) *Emberi erőforrás gazdálkodás nemzetközi vállalatoknál - avagy a nemzetközi vállalatok sajátos problémái és lehetőségei az emberi erőforrásokkal kapcsolatban*. Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.
- Ludányi, Á.–Pacsuta, I. (2013) *Vezetési ismeretek, szervezetejlesztés*. Eszterházy Károly Főiskola nyomdája, Eger.
- Madera, J. M. (2018) What's in It for Me? Perspective Taking as an Intervention for Improving Attitudes Toward Diversity Management. University of Houston, TX, USA. *Journals Sagepub*, 59, 2 pp. 100–111. <https://doi.org/10.1177/1938965517730319>
- Martinez, E. A.–Beaulieu, N.–Gibbons, R.–Pronovost, R.–Wang, T. (2015) Organizational Culture and Performance. *American Economic Review: Papers & Proceedings*, 105, 5, pp. 331–335. <http://dx.doi.org/10.1257/aer.p20151001>
- Meng, J.–Berger, B. K. (2019) The impact of organizational culture and leadership performance on PR professional's job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45, 1, pp. 64–75.
- Merx, A. (2007) *Diversity-Konzepte Statement für die Podiumsdiskussion im Rahmen der Konferenz der Friedrich-Ebert-Stiftung zum Europäischen Jahr der Chancengleichheit*. ProDiversity, Berlin.
- Mikulás G. (2011) *Versenyképességi kulturális orientációk azonosítása vezetői narrációkban*. PhD. értekezés. Szent István Egyetem.
- Moran, R. T.–Harris, P. R.–Moran, S. V. (2007) *Managing Cultural Differences*. Elsevir Inc., Oxford.
- Osland, J. S.–Turner, M. E. (2011) *The Organizational Behavior Reader*. Edwards Brothers.
- Pirger T. (2015) *A rendvédelmi szervek szervezetikultúra-vizsgálata*. Doktori értekezés. Nyugat-magyarországi Egyetem, Sopron.
- Polat, S.–Arslan, Y.–Ölcüm, D. (2017) Diversity leadership skills of school administrators: A scale development study. *Issues in Educational Research*, 27, 3, pp. 1–4.
- Roscoe, S.–Subramanian, N.–Jabbour, C. J. C.–Chong, T. (2019) Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28, 5, pp. 737–749.
- Sami, I. (2009) *Kulturelle Diversität in der Arbeit Entwicklung eines Messinstruments zur Erhebung der Attributionen über die kulturbedingte Heterogenität in Teams*. Inaugural Dissertation. Ludwig-Maximilians Universität, Berlin.
- Shachaf, P. (2008) *Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: an exploratory study*. Indiana University, Bloomington.
- Shao, Z. (2018) Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. *International Journal of Information Management*, 44, pp. 96–108. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.09.010>
- Soini, K.–Dessein, J. (2016) Culture-Sustainability Relation: Towards a Conceptual Framework. *Sustainability*, 8, 2, 167. doi:10.3390/su8020167
- Taha, A. V.–Sirková, M.–Ferencová, M. (2016) The Impact of Organizational Culture on Creativity and Innovation. *Polish Journal of Management Studies*, 14, 1, pp. 7–17.
- Tompos A.–Ablonczyné Mihályka L. (2019) Kulturális diverzitás vállalati környezetben. In: Reisinger A.–Kecskés P.–Buics L.–Berkes J.–Balassa B. (szerk.) *"Kulturális gazdaság"*

*Kautz Gyula Emlékkonferencia elektronikus formában megjelenő kötete.* Széchenyi  
István Egyetem, Győr.  
[https://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2018/Tompos\\_Ablonczyn%C3%A9\\_Kautz\\_2018\\_Tanulm%C3%A1ny.pdf](https://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2018/Tompos_Ablonczyn%C3%A9_Kautz_2018_Tanulm%C3%A1ny.pdf) Letöltve: 2020. 09. 20.

Torgyik J.–Karlovič J. T. (2006) *Multikulturális nevelés*. Bölcsész Konzorcium, Budapest.  
Wiley, A.–McCormac, A.–Calic, D. (2019) More than the individual: Examining the relationship between culture and Information Security Awareness. *Computers & Security*, 88, C, 101640. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2019.101640>