

# Kulturális diverzitás vállalati környezetben

## Cultural diversity in the workplace

TOMPOS ANIKÓ<sup>1</sup> – ABLONCZYNÉ MIHÁLYKA LÍVIA<sup>2</sup>

### Absztrakt

Az utóbbi évek kutatási irányai bizonyítják, hogy nemcsak a multikulturális térben zajló vállalati külső kommunikáció komplex kérdéskörét kell tanulmányozni, hanem a vállalati belső kommunikáció kutatása is fontos, mivel Magyarországon is számos olyan vállalat található, ahol különböző kulturális háttérrel rendelkező munkavállalók dolgoznak együtt. Az azonos kulturális háttérrel rendelkező munkavállalók között is támadhat félreértés, konfliktus vagy kommunikációs zavar munkájuk során, de mindez még halmozottabban jelentkezik, ha különböző kulturális háttérrel rendelkezők kerülnek interakcióba. Kutatások szerint a kulturálisan heterogén munkacsoportok akkor hatékonyak, ha a tagok interkulturális intelligenciája és kompetenciája növekszik, és ezzel párhuzamosan, etnocentrizmusuk csökken. Tanulmányunk célja, hogy bemutassa és elemezze egy kérdőíves vizsgálat (N=367) eredményeit, amely vizsgálat arra kereste a választ, hogy hogyan kezelik a magyar vállalatok a kulturális diverzitást és az üzleti szereplők kulturális érzékenysége függ-e az életkortól. A tanulmány elemzi az X és Y generáció többkultúrjú munkahelyen tapasztalható viselkedését, gondolkodásmódját, érzelmi viszonyulását és attitűdjét a kulturális diverzitás vonatkozásában. Kutatásunk alapján kijelenthető, hogy a magyar gazdasági szereplők, akik különböző kulturális háttérrel rendelkező emberekkel dolgoznak együtt, életkoruktól függetlenül nem etnocentrikusak és megfelelő szintű interkulturális intelligenciával rendelkeznek ahhoz, hogy kezeljék a kulturális diverzitás kihívásait.

Kulcsszavak: kulturális diverzitás, munkahelyi viselkedés, attitűdök és normák, generációk

### Abstract

The last two decades saw the emergence of culturally diverse workplaces in Hungary, and, consequently, a rise in related internal corporate communication research. Miscommunication and conflicts occur even among employees coming from the same national culture but these can be even more frequent when co-workers' behaviours reflect different national cultural norms and values. However, researchers usually agree that cultural heterogeneity is an asset and contributes to the sustainability and competitive advantage of firms provided some conditions are met, that is multiple identity workgroups in themselves do not automatically bring positive benefits. Effective work across cultural differences necessitates an increase in cross-cultural intelligence and competence, and parallel to this, a decrease in ethnocentrism. The purpose of the paper is to present and discuss the findings of a questionnaire survey (N=367), which set out to map how Hungarian companies and enterprises manage cultural diversity and to measure business actors' cultural sensitivity. In particular, it looks at differences between generations X and Y in terms of their intercultural mindset, i.e. their thinking, emotions and attitudes towards diversity. The study concludes that Hungarian businesspeople who work with people of different cultural backgrounds, regardless of age, do not display ethnocentric and exclusionary attitudes and seem to have sufficient levels of cross-cultural intelligence to meet the cultural diversity challenge.

Keywords: cultural diversity, behaviour in the workplace, norms and attitudes, generations

---

<sup>1</sup> Dr. Tompos Anikó, egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, E-mail: [tomposa@sze.hu](mailto:tomposa@sze.hu)

<sup>2</sup> Ablonczyné Prof. Dr. habil Mihályka Livia, egyetemi tanár, Széchenyi István Egyetem, E-mail: [ablne@sze.hu](mailto:ablne@sze.hu)

## BEVEZETÉS

A kulturális különbségek vizsgálata napjainkban is aktuális és számos hazai és külföldi kutató foglalkozik a kulturális diverzitás kérdéskörének különböző szempontú vizsgálatával. Az elmúlt évtizedekben Magyarországon is megnőtt azon munkahelyek száma, ahol különböző kultúrákhoz tartozó munkavállalók dolgoznak együtt, nap mint nap olyan munkatársakkal kell együttműködni, akiknek nemzeti kultúrájuk, értékeik és normarendszerük kisebb-nagyobb mértékben különbözik.

Kutatási eredmények bizonyítják, hogy „a 'kulturafüggőség' nemcsak divatszó, amit megpróbálnak ki- és felhasználni számos területen, hanem a 21. század valósága, ahol a vállalati kommunikációban kiemelten kell kezelni a kulturális aspektust, mert a jobb versenypozíciók eléréséhez szükséges kompetenciák kialakításában nagy szerepe van” (Ablonczyné-Mihályka, 2015, 150). Jelen tanulmány célja, hogy bemutassa magyar gazdasági szereplők kultúrával kapcsolatos értékrendszerét, továbbá megvizsgálja és elemezze interkulturális érzékenységüket, illetve gondolkodásmódjukat. A kutatás kitér a generációk közötti különbségekre, figyelembe véve azt a tényt, hogy a kulturális diverzitással kapcsolatban ez a terület még kevésbé vizsgált szegmensnek számít Magyarországon.

A kulturális heterogenitás általában versenyelőnyt jelent a vállalatok számára, de megjegyezzük, hogy a munkavállalók sokszínűsége önmagában nem hoz automatikusan hasznot a szervezeteknek. Többkultúrájú munkakörnyezetben végzett munka csak megfelelő interkulturális intelligenciával és kompetenciával rendelkező egyének között lehet hatékony (Némethova, 2015). Az együttműködés alapvető szükséglet, de ugyanakkor megfigyelhető, hogy hosszú- és rövidtávú transznacionális együttműködések során konfliktusok keletkezhetnek, mivel az együttműködés résztvevői között különbség van viselkedésben, célok megközelítésében, az igazság és fair viselkedés megítélésben (Stohl et al., 2013). Ennek következtében a kultúraközi különbségek a vállalatok terveivel összeütközésbe kerülnek, amely a versenypozíciójukat is gyengítheti.

A tanulmány első részében röviden áttekintjük a társadalommal és a munkával kapcsolatos értékeket, az idegenekkel szemben érzett magyar attitűdöket és a generációs különbségeket. A tanulmány második részében bemutatásra és elemzésre kerül a kérdőíves felmérés, amelynek fókuszában a magyar gazdasági szereplők kulturális diverzitással kapcsolatos attitűdjeinek vizsgálata volt.

## 1. TÁRSADALMI ÉRTÉKEK ÉS MUNKÁVAL KAPCSOLATOS ATTITŰDÖK

Két évtizeddel ezelőtt Magyarországon az interkulturális diverzitás ritka jelenségnek számított a munkahelyeken, manapság viszont már mindenki által elfogadott tény, főként az üzleti szektorban. Ennek következtében új kihívások jelennek meg a magyar munkavállalók előtt: kezelni kell az eltérő kulturális háttérrel rendelkező csoportokat, amelyekben különböző kulturális értékekkel, normákkal és elvárásokkal rendelkező egyének dolgoznak együtt.

A Széchenyi István Egyetemen számos kutatás foglalkozott a közelmúltban és foglalkozik jelenleg is a nemzetközi együttműködések és az interkulturális kommunikáció tárgykörébe tartozó vizsgálatokkal. A teljesség igénye nélkül példaként említhetjük Konczosné Szombathelyi és szerzőtársai (2016) tanulmányát, amely a multinacionális cégek határon túli kommunikációmenedzsment stratégiáját elemzi. Szőke (2015) bikulturális közegben vizsgált üzleti tárgyalásokat, Kecskés (2017) a földrajzi közelség szerepét tanulmányozta multinacionális cégek vállalati belső kommunikációjának vonatkozásában. Jelen tanulmány szerzői (Tompos–Ablonczy-Mihályka, 2017) azt vizsgálták, hogy az interkulturális tréningek hatással vannak-e a munkavállalók attitűdjeire, illetve Náday (2017) kutatásának középpontjában a sztereotípiák voltak.

A multikulturális gazdasági valóság ellenére a magyar társadalom etnocentrikusnak tekinthető és nagyon alacsony a bizalmi szintje a külföldiekkel szemben. Messing és Sárvári (2016) felmérése

bizonyítja, hogy „*a másság elfogadásával kapcsolatos attitűdjeink egyben tükröt is tartanak elénk, a másoknak tartott emberek elutasítása egyben a saját világunkban való bizonytalanságból (...) táplálkozik*” (Messing–Sárvári, 2016, 59). A Randstad felmérés – amelyet minden évben megismételnek – szerint a magyar munkavállalók számára a munkahely-választásnál a legfontosabb tényező a fizetés és a juttatások (2015: 81%, 2016: 82%, 2017: 74%). 2017-ben a munkahelyi légkör került a második helyre (2015: 50%, 2016: 51%, 2017: 61%), helyet cserélve a hosszú-távú biztos munkahely kategóriával (2015: 62%, 2016: 62%, 2017: 56%). A diverzitás hatékony kezelésének fontossága szintén nőtt (2015: 8%, 2016: 7%, 2017: 11%), ugyanakkor a nemzetközi karrier lehetősége jelentősen csökkent (2015: 10%, 2016: 8%, 2017: 4%).

A generációkutatással foglalkozó szakirodalom öt kategóriát különít el: veteránok, akik 1920 és 1944 között születtek; babyboomerek, az 1945-1959 között születettek; az X generációt képviselik az 1960-1979 között születettek; az Y generáció tagjai 1980-1994 között, továbbá a Z generáció tagjai 1995-2010 között születtek (Srinivasan, 2012). Természetesen a történelmi, politikai és társadalmi változások következtében előfordulhat, hogy ugyanazon országon belül további kategorizálási módszert alkalmazhatnak. Például Róbert és Valuch (2013) 8 politikai generációt és 5 történelmi generációt különböztet meg a jelenleg Magyarországon élőkre vonatkozóan.

A különböző tudományterületekhez tartozó kutatók más-más aspektusból közelítik meg a generációk közötti szakadékot (vö. például Makkos-Káldi et al., 2013; Nádai–Garai, 2017; Tompos–Ablonczy-Mihályka, 2015). A továbbiakban röviden bemutatjuk a jelenlegi munkaerőpiacon jelen levő magyar munkavállalók fő jellemzőit.

A veteránok és babyboomerek egy része már nem jelent munkaerőt, mert 1999-ig a nyugdíjkorhatár 60 év volt, illetve a nők 55 éves korukban nyugdíjba mehettek. A babyboom generációra általában jellemző a lojalitás, a megbízhatóság, a szaktudás, illetve a tapasztalat és a tradíciók tisztelete. Az X generációnak szembesülnie kellett a technológia gyors változásaival, továbbá a multinacionális vállalatok magyarországi letelepedésének eredményeként a hosszabb munkaidővel és a munkahelyi stresszel. Az X generáció tagjai erősen motiváltak, pénz-függők és karrierorientáltak. Ugyanakkor – mivel a kommunista érában szocializálódtak és kezdtek dolgozni – kooperatívok és kollektivisták.

Az Y generáció tagjai tehetségesek és kreatívak, magas szintű technológiai képzettséggel rendelkeznek, információfüggők, rugalmasak és képesek multikulturális teamekhez illeszkedni, ugyanakkor nem törekszenek arra, hogy alapos szaktudásra tegyenek szert, hajlamosak túl nagy kockázatot vállalni és gyakran türelmetlenek. Szüleiktől és nagyszüleiktől különböznek abban, hogy nem kötődnek munkahelyükhöz és nem törekszenek arra, hogy egész életükben ugyanazon a helyen dolgozzanak. A Z generáció gyakorlatias, jó problémamegoldó képességgel rendelkezik, de konfliktuskezelésben nem jó. Az infokommunikáció jelenti számukra az „anyanyelvet”, nagyon jól teljesítenek az információ-megosztásban, azonban nincs bennük tekintélytisztelet. Dósa, Magyar és Király (2014) szerint a magyar Y generáció rendelkezik olyan alapkompenciákkal, amelyek képessé teszik őket arra, hogy terveiket megvalósítsák, illetve sikeresen integrálódjanak az egyre inkább multikulturális társadalomba és munkaerőpiacba.

Draghici (2015, 63–65) különbséget tesz a kulturális és interkulturális kompetencia között. Nézete szerint a kulturális kompetencia négy elemből áll: (1) saját kulturális képünk tudatosítása, (2) kulturális különbségekkel szembeni attitűdök, (3) különböző kulturális jellemzők ismerete, és (4) kultúrák közötti jártasság. Hangsúlyozza, hogy az interkulturális kompetencia alapját az empátia, a más emberek viselkedésének és gondolkodásmódjának megértése adja. Az interkulturális kompetenciát véleménye szerint szintén négy részlem közötti egyensúly alkotja: (1) más kultúrák és más emberek ismerete; (2) empátia más emberek érzelmei és szükségletei iránt; (3) önbizalom, azaz saját vágyaink, erősségeink, gyengeségeink és érzelmi állapotunk ismerete; (4) kulturális identitás, ami saját kultúránkkal összeköt bennünket.

## 2. KUTATÁSI CÉL ÉS MÓDSZER

Kutatásunk a magyar gazdasági szereplők interkulturális gondolkodásmódjának bemutatására irányul, illetve annak elemzésére, hogy van-e különbség a fiatal és idősebb (35+) generáció gondolkodásmódja között. A kérdőívet olyan adatközlők töltötték ki (N=367), akik különböző kulturális háttérrel rendelkező munkatársakkal dolgoznak együtt. A mintavételi technika a könnyen elérhető alanyok módszere volt.

A válaszadók demográfiai adatai a következők: 186 férfi és 176 nő töltötte ki a kérdőívet (5 válaszadó nem adta meg a nemét). 299 adatközlő felsőfokú végzettséggel (alapszak vagy mesterszak) rendelkezik; 20 válaszadó felsővezető, 52 középvezető és 292 alkalmazott. 88 válaszadó ősei között vannak nem magyar származásúak és 167-en azt állították, hogy hosszabb időt töltöttek külföldön tanulási célból vagy munka miatt. 238 válaszadó életkora 20-35 év között van, 85 fő 36-45 éves, 22 fő 46-50 év közötti, és csak 17 fő volt idősebb 51 évnél. 5 válaszadó nem jelölte az életkorát.

Az adatközlők 5 fokozatú Likert-skálán (1: egyáltalán nem ért egyet, 2: nem ért egyet, 3: részben egyetért, 4: egyetért, 5: teljes mértékben egyetért) értékelték a következő állításokat:

1. A dolgozók közötti kulturális különbség feszültséget okoz a munkahelyen.
2. Ha külföldiekkel dolgozunk együtt, fontos, hogy ismerjük saját kultúránkat.
3. A dolgozók közötti kulturális különbség elhanyagolható tényező a munkahelyen.
4. Tolerancia nélkül nem tudunk együtt dolgozni külföldiekkel.
5. A sztereotípiák segítenek más kultúrák megismerésében.
6. Team-munkánál előnyt jelent a résztvevők közötti kulturális különbség.
7. Közvetlen főnökömm segít abban, hogy a más kulturális háttérrel rendelkező kollégákkal szót tudjak érteni.
8. Eltérő kulturális háttérrel rendelkező munkatársak jobban teljesítenek a közös munka során.
9. A magyarok szívesebben dolgoznak csak magyarokkal.
10. Vannak bizonyos pozíciók, ahol az eltérő kulturális háttér előnyt jelent.
11. A dolgozók különböző kulturális háttéré új ötleteket, új tudást és új megközelítést jelent a feladatok megoldásánál.
12. Vállalatom a stratégiáját úgy alakítja ki, hogy megfeleljen a különböző kulturális háttérű dolgozóinak.
13. A kulturális különbözőség segít, hogy innovatívabbak legyünk.
14. Vállalatomon belül az előmenetel a teljesítménytől és nem a kulturális háttértől függ.
15. A külföldi és a magyar munkavállalók közötti különbség kezd elhalványulni.
16. A kulturális különbségekből adódó lehetséges nézeteltéréseket előre meg lehet jósolni.

Az adatok feldolgozása az SPSS statisztikai program 22.0 verziójával történt. A következőkben bemutatott elemzés 367 válaszadó véleményét tükrözi. A táblázatok néhány esetben kevesebb válaszadót tartalmaznak a hiányzó válaszok miatt.

## 3. EREDMÉNYEK

A jelen tanulmány célja miatt (fiatal (35–) és idősebb (35+) gazdasági szereplők attitűdjeinek összehasonlítása) két tág korcsoportot vettünk figyelembe. Az “idősebb” korcsoportot az X generáció és kismértékben a babyboomerek alkotják, míg a fiatal generációt az Y generáció, és kismértékben a Z generáció. Az egyszerűség kedvéért a továbbiakban a fiatal generációt Y generációnak, az idősebb generációt X generációnak is nevezzük.

1. táblázat: A minta korcsoport szerinti megoszlása  
Table 1 The distribution of the sample based on their age group

		Gyakoriság	Százalék	Érvényes százalék	Kumulált százalék
Érvényes	20-35 év között	238	64,9	65,7	65,7
	36 év felett	124	33,8	34,3	100,0
	Teljes	362	98,6	100,0	
Hiányzó érték		5	1,4		
	Teljes	367	100,0		

Forrás: saját szerkesztés (2018)

Ahogy az első táblázatban látható, a fiatal generációt képviselő adatközlők száma a kutatásban – a mintavételi eljárás következményeként – csaknem kétszerese volt az idősebb generációt képviselő kitöltőknek.

A 2. táblázat a válaszadók attitűdjeit mutatja. Látható, hogy minden egyes állítás esetén volt olyan adatközlő, aki egyáltalán nem értett egyet, és olyan is, aki teljes mértékben egyetértett az állítással. Három állítással kapcsolatosan születtek a leginkább egyhangú válaszok: *A dolgozók különböző kulturális háttérére új ötleteket, új tudást és új megközelítést jelent a feladatok megoldásánál; Vannak bizonyos pozíciók, ahol az eltérő kulturális háttér előnyt jelent; A kulturális különbözőség segít, hogy innovatívabbak legyünk.* A leginkább megosztó állításnak a *Közvetlen főnököm segít abban, hogy a más kulturális háttérrel rendelkező kollégákkal szót tudjak érteni* bizonyult, de *A magyarok szívesebben dolgoznak csak magyarokkal* és *A dolgozók közötti kulturális különbség elhanyagolható tényező a munkahelyen* állítások tekintetében is megosztott a válaszadók véleménye.

2. táblázat: Leíró statisztikák – attitűdállítások  
Table 2 Descriptive statistics – attitude statements

	N	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
A dolgozók közötti kulturális különbség feszültséget okoz a munkahelyen.	361	1	5	2,48	1,046
Ha külföldiekkel dolgozunk együtt, fontos, hogy ismerjük saját kultúránkat.	364	1	5	3,62	1,062
A dolgozók közötti kulturális különbség elhanyagolható tényező a munkahelyen.	365	1	5	2,70	1,164
Tolerancia nélkül nem tudunk együtt dolgozni külföldiekkel.	365	1	5	3,98	1,091
A sztereotípiák segítenek más kultúrák megismerésében.	365	1	5	2,61	1,076
Team-munkánál előnyt jelent a résztvevők közötti kulturális különbség.	358	1	5	3,10	1,107
Közvetlen főnököm segít abban, hogy a más kulturális háttérrel rendelkező kollégákkal szót tudjak érteni	365	1	5	2,91	1,269
Eltérő kulturális háttérrel rendelkező munkatársak jobban teljesítenek a közös munka során.	365	1	5	2,87	1,031
A magyarok szívesebben dolgoznak csak magyarokkal.	365	1	5	3,25	1,167
Vannak bizonyos pozíciók, ahol az eltérő kulturális háttér előnyt jelent.	365	1	5	3,78	,995
A dolgozók különböző kulturális háttérére új ötleteket, új tudást és új megközelítést jelent a feladatok megoldásánál.	365	1	5	4,00	,981

	N	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
Vállalatom a stratégiáját úgy alakítja ki, hogy megfeleljen a különböző kulturális háttérű dolgozóinak.	365	1	5	3,58	1,080
A kulturális különbözőség segít, hogy innovatívabbak legyünk.	365	1	5	3,73	,993
Vállalatomon belül az előmenetel a teljesítménytől és nem a kulturális háttértől függ.	364	1	5	3,71	1,157
A külföldi és a magyar munkavállalók közötti különbség kezd elhalványulni.	364	1	5	3,00	1,035
A kulturális különbségekből adódó lehetséges nézeteltéréseket előre meg lehet jósolni.	365	1	5	2,92	1,011

Forrás: saját szerkesztés (2018)

A 2. táblázatban közölt átlagok alapján elmondható, hogy a kitöltők nagy többsége egyetért azzal, hogy a kulturálisan heterogén munkacsoportok új ötleteket, tudást és megközelítéseket alkalmaznak a problémamegoldásban, és azzal is, hogy a multikulturális csapatok innovatívabbak. Ugyanakkor a válaszadók kevésbé ismerik el azt, hogy a nemzetközi csapatok jobban teljesítenek és előnyösebbek, mint az egy nemzeti kultúrát képviselő munkacsoportok. Az adatközlők többsége egyetértett azzal az állítással, hogy a tolerancia elengedhetetlen a multikulturális munkakörnyezetben, de azt is gondolják, hogy fontos az, hogy tisztában legyenek saját kulturális értékeikkel. Kevésbé gondolják azt, hogy a kulturális különbségek feszültségeket okoznak, és azzal sem értenek egyet, hogy a sztereotípiák segítik őket abban, hogy megértsenek olyan kulturális viselkedést és normákat, amelyek különböznek a sajátjuktól.

3. táblázat: Keresztábra elemzés  
Table 3 Cross-tabulation analysis

<b>Keresztábra</b>				
		<b>Korcsoportok</b>		<b>Összesen</b>
		<b>20-35 év között</b>	<b>36+</b>	
A sztereotípiák segítenek más kultúrák megismerésében.	egyáltalán nem értek egyet	46	18	64
	nem értek egyet	67	38	105
	semleges	73	34	107
	egyetértek	50	26	76
	teljes mértékben egyetértek	1	7	8
Összesen		237	123	360

Forrás: saját szerkesztés (2018)

<b>Khi-négyzet statisztika</b>			
	Érték	Szabadságfok	Kétoldali szignifikancia
Pearson-féle Khi-négyzet	11,619	4	,020
Valószínűségi együttható	11,380	4	,023
Lineáris kapcsolat mutató	2,153	1	,142
Érvényes esetek száma	360		

Forrás: saját szerkesztés (2018)

Gyenge, de szignifikánsnak tekinthető összefüggés csak egy állítás esetében volt kimutatható a két csoport attitűdjei között. Az „idősebb” generáció képviselői nagyobb mértékben értettek egyet azzal, hogy a sztereotípiák segítik a más kultúrák megértését (3. táblázat)<sup>3</sup>. A tanulmány szerzői

<sup>3</sup> A Cramer-féle V értéke 0,180, a hozzá tartozó szignifikancia szintje (0,020) szerint gyenge erősségű, szignifikáns kapcsolat mutatható ki a változók között.

három lehetséges oknak tulajdonítják ezt az attitűdbeli különbséget: (1) Az X generáció nagyobb munkatapasztalata révén megtanulta, hogy a leíró sztereotípiák segítik az adott kultúra “újoncait”, sőt, kialakíthatnak már saját sztereotípiákat saját, vagy társaik megfigyelései alapján. (2) Az Y generáció tagjai, akik közül többen vettek részt interkulturális tréningeken, elutasítják a sztereotípiákat, mivel a hatékony sztereotipizálás ritkán képezi a kulturális érzékenyítő programok részét. (3) A szakirodalomban kísérletezésvággal és a konvencionális tartalmak elutasításával jellemzett Y generáció nem hisz a régi bölcsességeken alapuló receptekben.

A szerzők megjegyzik, hogy a jelen tanulmányban tárgyalt kutatás eredményeit már vizsgálták az interkulturális tréningeken való részvétel mint független változó alapján (Tompos–Ablonczy-Mihályka, 2017). Az eredmények arra engedtek következtetni, hogy az interkulturális tréningeken való részvétel nem befolyásolta érdemlegesen az azokon résztvevők más nemzeti kultúrákat képviselő munkatársaikhoz való viszonyulását és a kulturális különbségek elfogadását. Az adatközlők által elvégzett interkulturális tréningek és tanfolyamok tartalmának elemzése megerősítette korábbi vizsgálatok azon megállapítását, hogy a magyarországi programok tartalma meglehetősen konvencionális.

4. táblázat: Az X és az Y generáció attitűdjei közötti eltérés  
Table 4 The difference between the attitudes of X and Y generations

	20-35 év közöttiek átlaga	36 év felettek átlaga
A dolgozók közötti kulturális különbség feszültséget okoz a munkahelyen.	2,43	2,60
Ha külföldiekkel dolgozunk együtt, fontos, hogy ismerjük saját kultúránkat.	3,60	3,73
A dolgozók közötti kulturális különbség elhanyagolható tényező a munkahelyen.	2,65	2,80
Tolerancia nélkül nem tudunk együtt dolgozni külföldiekkel.	3,90	4,10
A sztereotípiák segítenek más kultúrák megismerésében.	2,55	2,72
Team-munkánál előnyt jelent a résztvevők közötti kulturális különbség.	3,14	3,02
Közvetlen főnököm segít abban, hogy a más kulturális háttérrel rendelkező kollégákkal szót tudjak érteni	2,88	2,96
Eltérő kulturális háttérrel rendelkező munkatársak jobban teljesítenek a közös munka során.	2,87	2,85
A magyarok szívesebben dolgoznak csak magyarokkal.	3,28	3,25
Vannak bizonyos pozíciók, ahol az eltérő kulturális háttér előnyt jelent.	3,78	3,74
A dolgozók különböző kulturális háttérére új ötleteket, új tudást és új megközelítést jelent a feladatok megoldásánál.	4,05	3,88
Vállalatom a stratégiáját úgy alakítja ki, hogy megfeleljen a különböző kulturális háttérű dolgozóinak.	3,64	3,48
A kulturális különbözőség segít, hogy innovatívabbak legyünk.	3,78	3,67
Vállalatomon belül az előmenetel a teljesítménytől és nem a kulturális háttértől függ.	3,75	3,62
A külföldi és a magyar munkavállalók közötti különbség kezd elhalványulni.	3,06	2,05
A kulturális különbségekből adódó lehetséges nézeteltéréseket előre meg lehet jósolni.	2,90	3,00

Forrás: saját szerkesztés (2018)

A 4. táblázat az attitűdállítások átlagát mutatja a két korcsoportra lebontva. A szakirodalom által feltárt generációs jellemzők, például a rugalmasság és a nyitottság, valamint amiatt a tény miatt, hogy általában gyakrabban és hosszabb ideig, tehát mélyebben érintkeznek a magyartól eltérő

kultúrákkal, a tanulmány szerzői azt várták, hogy a fiatalabb generáció tagjai kedvezőbben ítélik meg a munkahelyi kulturális diverzitást. Ahogy a 4. táblázatban látjuk is, néhány átlag valóban magasabb, mint az „idősebb” generáció esetében. Például a fiatal gazdasági szereplők kevesebb, a kultúraközi különbséggel kapcsolatos konfliktusra számítanak, valamint jobban elfogadják azt, hogy a kulturális különbségek előnyt jelenthetnek a team-munka során, a multinacionális csapatok jobban teljesítenek, a kulturális diverzitás elősegíti az innovációt, új ötleteket, új tudásokat hoz létre, és a problémamegoldás új megközelítéseit eredményezi. Úgy tűnik, ez a generáció már hisz abban, hogy a kulturális különbségek elhalványulnak és ezért nem annyira jelentősek; ennek ellenére elfogadják azt a nézetet, hogy a tolerancia fontos tulajdonság abban az esetben, ha eltérő nemzeti kulturális háttérrel rendelkezőkkel dolgoznak együtt.

Az „idősebb” generációt képviselő adatközlők még fontosabbnak érzik a toleranciát a multikulturális munkacsoportok esetén. Az átlagok azt mutatják, hogy jobban tudatában vannak annak, hogy a kulturális különbségek feszültségeket és konfliktusokat eredményezhetnek, de hisznek abban, hogy ezek előre megjósolhatók. Az X generáció számára fontosabb, hogy ismerjék a saját nemzeti kulturális értékrendszerüket és viselkedési normáikat.

## 4. ÖSSZEGRZÉS

A világgazdaság globalizációs tendenciáinak tükrében ma már elengedhetetlen, hogy Magyarországon is kiemelt szerepet kapjon a munkahelyi kulturális különbségek tanulmányozása, figyelembe véve, hogy nemcsak a vállalati külső kommunikáció zajlik multikulturális térben, hanem a munkahelyi kulturális különbségek szintén hatással vannak a munkavállalók közötti kommunikációra.

A kultúra és a kommunikáció szoros kapcsolatban vannak egymással. A kultúra egy közös értékeket valló, ugyanabban hívő embercsoportok életfelfogása, amelynek vannak látható és nem látható szimbólumai. Tiszteletben kell tartani, hogy a különböző kulturális háttérrel rendelkező munkavállalóknak megvan a saját érték- és normarendszere, amelyet a személyközi interakciókban alkalmaz.

Elfogadott tény, hogy a munkavállalók diverzitása előnyt jelent a szervezeteknek. Ez a megállapítás igaz a kulturális diverzitásra is, amely lehetőséget teremt a szervezeteknek, hogy versenyelőnyhöz jussanak, de csak akkor, ha az interkulturális interakciókban résztvevők interkulturális intelligenciája és kompetenciája megfelelő mértékű.

A jelen tanulmányban bemutatott vizsgálat a magyar gazdasági szereplők kulturális diverzitással kapcsolatos attitűdjét vizsgálta munkahelyi környezetben. Bár a szociológiai felmérések azt mutatják, hogy a magyar társadalom etnocentrikus, ugyanakkor a munkahelyek egyre inkább nemzetközi jelleget mutatnak, a diverzitás hatékony kezelésének fontossága (amely motiváló tényező lehet a munkahelyválasztásnál) növekedett.

A tanulmány szerzői elismerik a kutatás korlátait, de a kutatási eredmények lehetővé teszik néhány összegző gondolat megfogalmazását. A kutatási eredmények arra engednek következtetni, hogy a magyar gazdasági szereplőkre nem jellemzőek a túlságosan etnocentrikus attitűdök, kellően magas szintű interkulturális intelligenciával és érzékenységgel rendelkeznek. Az Y generáció tagjai tartják némileg fontosabbnak a kulturális különbségeket és kissé jobban hisznek a multikulturális teamek adta előnyökben. Az X és az Y generáció munkahelyi kulturális diverzitással kapcsolatos gondolkodásmódja, érzelmei és attitűdjei nagyon hasonlóknak tűnnek, bár az X generációhoz tartozóknak fontosabb, hogy ismerjék saját kultúrájukat és nagyobb toleranciára van szükségük, amikor eltérő kulturális háttérrel rendelkező egyénekkkel kell együtt dolgozniuk, továbbá hisznek abban, hogy a kulturális különbségek okozta konfliktusokat előre meg lehet jósolni. Mindazonáltal megállapíthatjuk, hogy mindkét generáció képes arra, hogy megfelelően kezelje a kulturális diverzitás kihívásait és heterogén kulturális környezetben is hatékony munkát tudjon végezni.



## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

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

## IRODALOMJEGYZÉK

- Ablonczyné-Mihályka L. (2015) Kultúrák találkozása gazdasági környezetben. In: Lőrincz I. (szerk.) *Gondolkodási struktúrák és kreativitás*. XIX. Apáczai- napok Nemzetközi Tudományos Konferencia, Győr. 147–152.
- Dósa I.–Magyar G.–Király L. (2014) Generation Y – Self-Confidence? *Economica*, 7, 4, pp. 25–32.
- Draghici, A. (2015) The Importance of Cross-Cultural Competencies in the New Context of Human Resources Management. In: Rakowska, A.–Babnik, K. (eds.) *Human Resources Management Challenges: Learning and Development*. ToKnow Press, Bangkok, Celje, Lublin. pp. 63–89.
- Kecskés P. (2017) The Role of Geographical Proximity in Inter-Organizational Communication. *Selye E-Studies*, 8, 1, pp. 15–23.
- Konczosné Szombathelyi M.–Borgulya I.–Szondi, Gy. (2016) Managing Cross-Border Intern Corporate Communication of International Companies. *Organizaciju Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 7, 5, pp. 71–82.
- Makkos-Káldi J.–Eisingerné Balassa B.–Kecskés P. (2013) Aranyat ér-e az ezüstgeneráció? *Tér-Gazdaság-Ember*, 1, 1, 119–134.
- Messing V.–Ságvári B. (2016) „Ahogy »másokhoz« viszonyulunk, az tükrözi azt, amilyenek magunk vagyunk” A magyarországi idegenellenesség okairól. *SOCIO.HU: Társadalomtudományi Szemle*, 2, 17–37.
- Nádai J. (2017) Stereotypes: An Obstacle or Trigger to Business Success? *European Journal of Sustainable Development*, 6, 1, pp. 174–180.
- Nádai J.–Garai A. (2017) A Question of Time: Relations Between Age and Business Success. *European Journal of Sustainable Development*, 6, 1, pp. 325–334.
- Némethová, I. (2015) Cultural Sensitivity and Diversity Awareness. In: Tompos A.–Ablonczyné Mihályka L. (szerk.) *"Kitekintések: 25 éves a győri közgazdászképzés: Kautz Gyula Emlékkonferencia*. Széchenyi István Egyetem, Győr. <http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2015/Nemethova.pdf> Letöltve: 2018. 05. 01.
- Róbert P.–Valuch T. (2013) Generations in History and Society. Political Attitudes and Patterns of Participation in a Historical Sociological Approach. *Politikatudományi Szemle*, 22, 4, pp. 116–139.
- Srinivasan, V. (2012) Multi Generations in the Workforce: Building Collaboration. *IIMB Management Review*, 24, 1, pp. 48–66.
- Stohl, C.–McCann, R. M.–Bakar, H. A. (2013) Conflict in the Global Workplace. In: Oetzel, J. G.–Ting-Toomey, S. (eds.) *The SAGE Handbook of Conflict Communication: Integrating Theory, Research and Practice*, 2nd ed. SAGE, Los Angeles, CA. pp. 713–736.
- Szöke J. (2015) The Cultural Aspect of Austro-Hungarian Business Negotiations. *International Journal of Business and Management Studies*, 4, 1, pp. 47–52.
- Tompos A.–Ablonczy-Mihályka L. (2015) What Makes a Good Business Negotiator? – Hungarian Practitioners' Preferences. *Sociokulturnyje Problemy Jazyka i Kommunikacii: Sbornik Naucnych Trudov*, 10, pp. 114–120.
- Tompos A.–Ablonczy-Mihályka L. (2017) Cultural Diversity in the Workplace: Exploring the Impact of Intercultural Trainings on the Attitudes of Business Actors. *International Journal of Arts and Sciences*, 9, 4, pp. 91–100.