

RAJCSÁNYI-MOLNÁR Mónika – ANDRÁS István

MULTIKULTURALITÁS ÉS CÉGEK BEÁGYAZÓDÁSA A LOKÁLIS TÁRSADALOMBA

– A DUNAÚJVÁROSI NAGYVÁLLALATOK PÉLDÁJA

Kutatásukban a szerzők különböző nemzeti kultúrák találkozásakor, multikulturális kontextusban vizsgálják a cégek beágyazódásának dinamikus folyamatát. A lokális társadalom számára természetesen fontos a cégek harmonikus beágyazódása, felelős viszony kialakítása a természeti és társadalmi környezettel. A sikeres folyamat többváltozós, különösen abban a helyzetben, ahol egyszerre jelentkeznek interkulturális és interstrukturális hatások, mint a dunaújvárosi nagyvállalatok esetében. A folyamat vizsgálatához a szerzők a Komplex Kultúra- és Kommunikációs Kutatás (4K) projekt kérdőíves felmérésének adatait elemezték, hogy jobban megérthessék a beágyazódás komplex természetét.

Kulcsszavak: multikulturalitás, beágyazódás, nemzeti és szervezeti kultúra

Egy cég beágyazódásán olyan dinamikus folyamatot értünk, amely során a vállalkozás minden életszakaszában a környezetével aktív kölcsönhatás kialakítására törekszik, és „beágyazódik” a lokális társadalom „mély rétegeibe” is. Így a vállalat a környezet minden napjaiból is részt vállal, nem elszigetelt, távolságtartó viszonyt alakít ki, hanem szinergiára törekszik az őt beágyazó-befogadó környezetben.

Külföldi tulajdonú magyar, illetve Magyarországra betelepült multinacionális cégeknél különösen lényeges, hogy milyen kapcsolatot alakítanak ki a környezettel, és milyen lesz az elfogadottságuk mértéke. Minden fajta együttműködés alapja a bizalom, melyet jelentős mértékben meghatároz a kultúra, így ez sem hagyható figyelmen kívül nemzetközi cégek beágyazódásának vizsgálatakor (Piricz, 2010). A cégek megfelelő szintű kommunikációs tevékenysége mind az alkalmazottak, mind a lakosság attitűdjeit pozitív irányban befolyásolhatja. Ugyanígy fontos a helyi önkormányzatokkal, hivatalos szervekkel kialakított jó kapcsolat. A menedzsment összetétele, működése szintén befolyásolhatja a belső és külső elfogadottságot, hiszen a vezetésnek kultúraformáló szerepe (és felelőssége) van. Mindamellet

a cégek elfogadottságát meghatározza vezetőik kapcsolati beágyazódottsága is: a vezetők üzleti kapcsolatai mindig beágyazottak egy üzleti hálózatba, ami viszont részét képezi egy még kiterjedtebb közösségi hálónak (Mandják – Szántó, 2010: p. 207.).

Egy cég akkor tud organikusan működni, illetve együttműködni a környezetével, amennyiben annak mindennapjaiból is részt vállal, és szinergiára törekszik az őt beágyazó környezettel. Számos tényező kihatással van, illetve befolyásoló erővel bír a cégek beilleszkedésének dinamikus folyamatára¹, melyek közül kiemelten érdemes foglalkozni a befogadó környezet (lakosság) attitűdjeivel. A céget befogadó közeg előzetes attitűdjei hangsúlyosan kihatnak a cég további megítélésére. Az előítéletek feltérképezése így elengedhetetlen a beágyazódásvizsgálatok szempontjából.

A magyarországi előítéletek-vizsgálatok a külföldiekkel – elsősorban bevándorlókkal – kapcsolatos elutasító magatartásforma alapján általában azt az érvelést tekintik, hogy a külföldiek bevándorlása gazdasági-társadalmi problémákat okoz, valamint az eltérő kultúrák jelenléte túlságosan „nyitottá” teszi a társadalmat.

Tágabb kontextusban, a vizsgált kérdésekre vonatkozó eddigi elméletek és kutatási eredmények alapvetően az interkulturalitásra, a kulturális sztereotípiákra vonatkoznak, illetve tipologizálnak (lásd például Geertz, 1973; Gudykunst – Kim, 1992; Handy, 1993; Harris – Moran, 1996; Hofstede, 1996; Mead, 1994; Trompenaars, 1996 vonatkozó munkáit). A fókuszba gyakran kerül a kommunikáció, főleg az interperszonális szervezeti szinten.

Beágyazódásfelfogásunk a cégek beilleszkedését aktív, dinamikus folyamatként értelmezi. Néhány kultúrában a különbségek kezelése akkor megfelelő, ha nincsenek konfliktusok (lásd például Ting-Toomey, 1988 vagy Ting-Toomey – Oetzel, 2001). A beágyazódáskonfliktusok megítélését és megélését nagymértékben befolyásolja a különböző nemzeti kultúrák találkozása és az egyének szintjén is jelentkező előítéletesség, sztereotipizálás. „Egymással kooperáló egyének értékrendi különbségei gyakran eredményeznek egymással szembeni negatív viszonyulásokat, negatív attitűdöket. „... Bár értékrendi különbségekből eredően azonos kultúrában szocializálódott egyének között is támadnak konfliktusok, eltérő kultúrák képviselői között sokkal gyakoribb, hogy a konfliktusok és kommunikációs zavarok háttérben mély értékrendi eltérések állnak” (Borgulya, 2007: p. 321.). Multikulturális környezetben a kulturális különbségek megértésében és kezelésében, illetve a konfliktusokból adódó veszteségek csökkentésében kulcskompetencia a kulturális intelligencia (lásd például Ang et al., 2007; Balogh – Fehérvölgyi, 2013; Earley, 2002; Earley – Mosakowski, 2004), mely a beágyazódás dinamikus folyamatát hatékonyan képes támogatni.

A beágyazódás folyamatát cégen belüli konfliktusok is kísérik. A tulajdonosi, menedzsment és munkavállalói érdekek ütközése nemcsak a külföldi tulajdonú vállalatoknál, hanem a hazai érdekeltségű cégek esetében is konfliktusok forrása; az érdekvédelem és az érdekképviselői szervek szerepvállalása, illetve a szociális párbeszéd minősége még fejlődhetne. Ez derül ki az ISES-kutatócsoport kutatási jelentéséből is, mely a magyar munkakultúra állapotát és alakításának lehetőségeit vizsgálta globális környezetben (Miszlivetz, 2009). Annak magyarázatára, hogy a vállalatokon belüli érdekvédelem miért gyenge, szervezetlen vagy teljes mértékben elégtelen, számos, általános jellegű okot azonosítottak be. Egyrészt felvetődik egy általános társadalmi szerződés hiánya, amely Magyarországon még nem kötött meg. Ennek kellene tartalmaznia azt, hogy kinek, mi a joga és kötelessége, s hogy többek között kinek, milyen munkáért, illetve teljesítményért, mi jár. Sajnos maga a magyar társadalom is ma

még meglehetősen szervezetlen, derül ki a hivatkozott kutatásból. Nem épültek ki azok a szervezetek, intézmények, hálózatok, amelyek határozottan érvényesíteni tudnák a munkavállalók érdekeit. Ráadásul vannak olyan vállalatok, amelyek egyáltalán nem támogatják, sőt tiltják a munkavállalók érdekvédelmi tevékenységét. Külföldi tulajdonú vállalatok esetében, eltérő (szervezeti) kultúrák találkozásakor, az érdekvédelem, az érdekképviselői tevékenység sajátos megoldásaival találkozhatunk.

Hofstede (1996) rámutatott arra, hogy a kultúrák több szempontból eltérnek, adott szempontrendszer szerint tipizálhatók (lásd még Trompenaars, 1996 vagy Handy, 1993). A kultúrákutatók fókuszában végül is az „anyacég” megküzdési stratégiái állnak. Hogyan képes a cég exportálni a termelési, cégfilozófiai „know-how”-t, esetenként egy teljesen eltérő berendezkedésű, nemzeti, lokális kultúrával rendelkező célhelyre? Van-e, és ha igen, mekkora az a „kritikus hazai munkavállaló tömeg”, amely képes meghonosítani az exportált vállalati kultúrát? Kiket kell átképezni, „átnevelni”? Sőt, van-e, és ha igen, mekkora az az exportálni kívánt (tulajdonosi, szervezeti) bizalommenyiség, amely szükséges a letelepedéshez, a beágyazódáshoz? Hogyan lehet ezt a bizalmat megszerezni? Fenntartani?

Minden olyan szervezetnél, ahol különböző kultúrából származó emberek dolgoznak együtt, elkerülhetetlen, hogy a munkatársak bizonyos helyzetekben másképp viselkednek, eltérően kommunikálnak, a problémákhoz másképp közelítenek, hiszen eltérő kultúrájú társadalmakban és szervezetekben szocializálódtak (lásd például Rudnák, 2010; Toarniczky, 2009). Ez számos konfliktus forrása lehet, és gátolhatja a hatékony együttműködést. A beágyazódási folyamat támogatásának ezért fontos eleme az „idegen” (munka)kultúrával összefüggő „érzékenyítő” képzés (beilleszkedési program²), amely alapja lehet mind a szervezetfejlesztési, mind a személyzetfejlesztési megközelítéseknek.

A beilleszkedési programok mellett, hogy az egyéni munkavállalót integrálják a szervezetbe, növelhetik a munkavállalók cég iránti elkötelezettségét, lojalitását. A beilleszkedési programok mentén alakul ki a munkavállalóban egy kép a cégről, orientálódik attitűdje, megfogalmazódnak benne saját karrierlehetőségei. A kezdeti impulzusok befolyásolják az interkulturális viszonyait, alakítják kultúráközi kompetenciáit. A beilleszkedési programok meghatározzák a munkatárs kommunikációjának irányát és terjedelmét, továbbá környezetére is hatással vannak. A beilleszkedési program (a cikkben tárgyalt kontextusban) az a tervszerű tevékenység, amelyet egy eltérő/idegen kultúrájú vállalat(csoport) alkalmaz azzal a céllal, hogy össze-

hangolja az eltérő kulturális sajátosságokat, megismeresse az eltérő szervezeti kultúrát (melynek része a szabályrendszer) és elősegítse a munkatársak szervezeti tanulását, beilleszkedését. „A beilleszkedés egy interaktív folyamat, melynek során az újonc funkcionálisan részévé válik a szervezeti munkafolyamatoknak, pozitív társas kapcsolatokat épít ki kollégáival és vezetőivel, valamint mindent (tudást, kapcsolatokat, elvárásokat stb.), mely mentén átfogó képet alakít ki a befogadó szervezetről.”³

Sajátos lokális társadalom: Dunaújváros mono- és multikulturalitása

Magyarország az 1989-es, rendszerváltás műszóval emlegetett folyamatig a szocialista blokk országai közé tartozott. Ez azt jelentette, hogy a multikulturalitás szűk, szigorú szabályok között volt értelmezhető. Az „ellenséges” nyugati kultúra, a „rothadó” kapitalizmus kultúrája, majd a kultúrpolitika TTT-i ideológiája sajátos ívet adott a multikulturalitás értelmezésének. Dunaújváros ebben a helyzetben (ne feledjük szocialista nevét: Sztálinváros) szocialista-kommunista mintavárosként szerepelt a köztudatban. A multikulturalitást internacionalizmusként értelmezve történtek meghatározó kultúraközi találkozások (lásd például a kubai munkások baráti segítségét a „vasgyár” építésekor).

A rendszerváltás után Magyarország, és különösen Dunaújváros, nemcsak az interkulturális kérdések felé vált nyitottabbá, hanem szembe kellett néznie az interstrukturális kihívásokkal is. Interstrukturális sokkot okozott a közösségi tulajdon magántulajdonba történő értékesítése (privatizáció), amely sokkhatás még a 2000-es évek elején is érezhető volt, például az ISD Dunaferr Zrt. magánosítása során. Dunaújváros monokulturális jellegét talán egészen a mai napig őrzi, bár kétségtelenül gyengült az ipari-acélapalapú monokulturális befolyás, és az ezzel járó posztszocialista-paternalista kultúra. Az ISD Dunaferr Zrt. (Dunai Vasmű) egyidős a várossal, a kötődés azonban sok szempontból megváltozott.

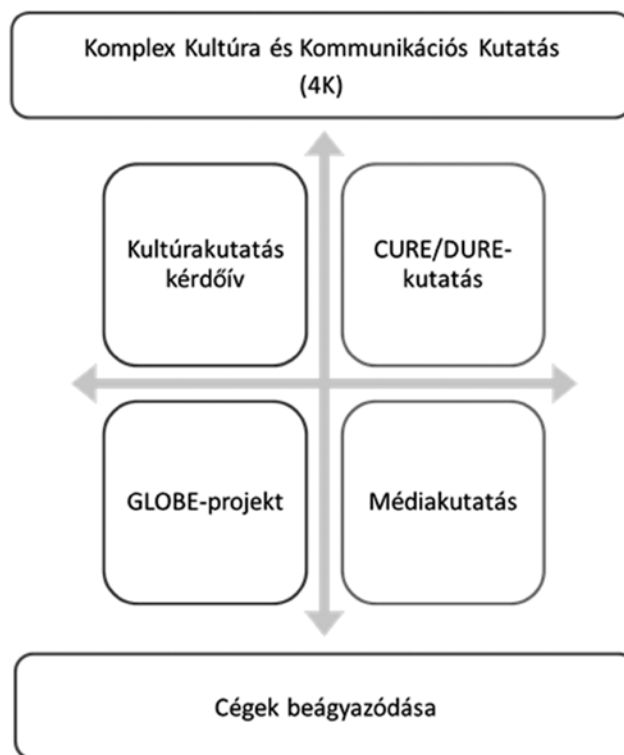
2004 és 2009 között Dunaújváros és a hozzá kapcsolódó kistérség sajátos hagyományaiban több markáns interkulturális kihívás jelentkezett: délről a Dunaferr társaságai kerültek ukrán tulajdonba, a Hamburger Hungaria Kft. (Dunapack Rt.) osztrák–német tulajdonba, a Ferrobeton Zrt. hazai érdekelttségű privatizálása után egy ír vállalatcsoporthoz tagja lett, míg északon a koreai Hankook Tire jelent meg zöldmezős beruházással. A globális acél-, papír-, vasbeton-, illetve gumigyártók beágyazódása a lokális térbe komplex folyamat, melynek vizsgálata sokrétű elemzést igényel.

A kutatási módszer és a minta összetétele

A Komplex Kultúra- és Kommunikációs Kutatás (4K) projekt⁴ során többféle kutatási módszert alkalmazva vizsgáltuk Dunaújvárost és vonzáskörzetét, elsősorban a kultúra, a kommunikáció és a vezetés-szervezés aspektusaiból (lásd 1. ábra).

1. ábra

A Komplex Kultúrakutatás (4K) projekt



Jelen írásunkban, mely a multikulturalitást és a cégek beágyazódását vizsgálja a lokális társadalomban, a 4K-kutatás során alkalmazott módszerek közül a kultúrakutatás kérdőív felmérésének eredményeiből készítettünk elemzéseket. Komplex kérdőívvel, több dimenzióban – attitűdök, régióban jelenlévő cégek megítélése, kommunikáció és szociális párbeszéd – vizsgáltuk lakossági (Dunaújváros és környéke) oldalról a helyi szervezetek, vállalatok elfogadottságát, (kulturális) beágyazódásuk mértékét.

A mintavétel során az elsődleges szempont a minél heterogénebb minta kialakítása volt, magas mintaelemszámra törekedtünk (1698 kérdőív került kitöltésre). A minta ugyan nem reprezentatív, de véletlenszerűségéből fakadóan a vizsgálathoz illeszkedően a kutatási cél elérésére alkalmas. A vizsgálat felderítő célú, problémamegfogalmazó vizsgálat, melynek lényege, hogy olyan kutatási terepen és/vagy vizsgálati módszeren tájron fel összefüggéseket, amely egy későbbi leíró

vagy magyarázó jellegű vizsgálat során kellő kiindulópontot, további kutatási problémát és hipotéziseket szolgáltatasson. Nem törekedtünk a reprezentativitás szabályainak betartására, viszont a kutatás több lépcsőben való elvégzésével, a minta véletlenszerűségének biztosításával a problémamegfogalmazó jelleget kívánuk erősíteni.⁵

Multikulturalitás és beágyazódásvizsgálat a dunaújvárosi nagyvállalatok példáján

A vizsgálatba bevont cégekre hipotéziseket fogalmaztunk meg azok lokális társadalomba történő beágyazódásának meghatározott aspektusaira fókuszálva, melyek értékelése a kérdőíves felmérés adatainak elemzésével – egyváltozós módszerekkel, valamint keresztábra-elemzésekkel – történt.⁶

- H1: Dunaújváros és a lakosság szempontjából (például megélhetés, a település fejlődése) meghatározó a külföldi tulajdonú cégek jelenléte.
- H2: A lakosság számára fontos a külföldi tulajdonú cégek beágyazódása a lokális társadalomba és együttműködésük a helyi intézményekkel.
- H3: A külföldi tulajdonú cégekben meghatározóan a külföldi tulajdonos országára jellemző munkakultúra kerül bevezetésre, melynek elsajátítására képzéseket szerveznek.
- H4: A külföldi tulajdonú vállalatok együttműködése az érdekképviselletekkel fejlesztésre szorul.

A külföldi tulajdonú cégek jelenlétének fontossága

Első állításunk kapcsán, kérdőíves felmérésünkben megvizsgáltuk, hogy a megkérdezettek véleménye szerint mennyire fontos a külföldi tulajdonú cégek (négy fő ipari vállalat) jelenléte a dunaújvárosi lakosság megélhetése és a település fejlődése szempontjából. A cégek jelenlétének értékelése ötfokozatú Likert-skálán történt, melynek eredményei a 2. ábrán láthatók.

A megkérdezettek véleménye alapján az egyes cégek jelenléte meghatározó mind a település fejlődése, mind a lakosság megélhetése szempontjából. További elemzéseket végeztünk annak vizsgálatára, hogy azok, akik egy adott cég jelenlétét fontosnak tartják, vajon az összes vizsgálatba bevont céget fontosnak jelölik-e.

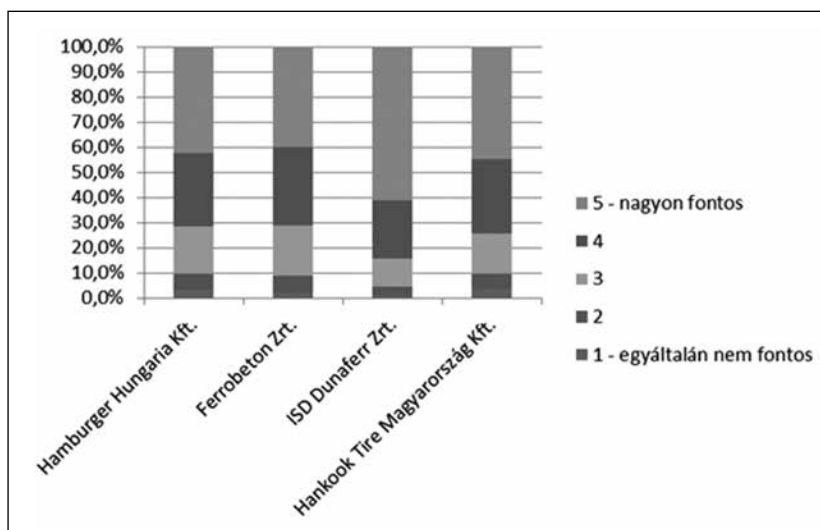
A kapott Pearson-féle korrelációs együtthatókból az látszik, hogy már 1%-os szignifikanciaszinten is szignifikáns a kapcsolat.

A feltárt összefüggés mélyrehatóbb vizsgálatára keresztábra-elemzést végeztünk. Először létrehoztunk egy új változót „jelfontosnr” néven, amiben az egyes személyek 4 cégre vonatkozó válaszait adtuk össze, majd annak érdekében, hogy ne legyen 16 lehetőségünk, létrehoztuk a „jelfontosnr2”-változót, ahol 4 csoportot alakítottunk ki. Az így elvégzett keresztábra-elemzés 1%-os szignifikanciaszinten közepes, vagy annál nagyobb erősségű kapcsolatokat mutatott ki.⁷ Az egyes külföldi tulajdonú cégek jelenlétének megítélése a kapott eredmények alapján alapvetően egységesnek mondható, vagyis a megkérdezettek nem tesznek különbséget a vállalatok között (például az eltérő nemzetiségű tulajdonosok vonatkozásában, vagy az újonnan betelepülő, illetve a már működő (magyar vagy állami tulajdonosú) vállalatok megvásárlásában).

Az említett „jelfontosnr2”-változóval további egyváltozós és keresztábrás elemzéseket végeztünk. Ezek alapján azt a következtetést vontuk le, hogy azok a megkérdezettek, akik az egyes cégek jelenlétét fontosnak tartják, azok általában is úgy gondolják, hogy a külföldi tulajdonú cégek betelepülése inkább előnyt jelent az érintett városoknak.⁸ Ilyen előny például, hogy a cégek támogatják a városi intézményeket (eltérés mutatkozik ugyan az egyes cégek megítélése között ebben a vonatkozásban, de az összefüggés szignifikáns), mindamellett a lakosság és a cégek kapcsolata is megfelelőnek mondható, és a helyi lakosok a

2. ábra

A külföldi tulajdonú cégek jelenlétének fontossága a dunaújvárosi lakosság megélhetése és a település fejlődése szempontjából



külföldi „idegenlégiósokkal” jól megférnek egymással.⁹ Összességében elmondható, hogy már 1%-os szignifikanciaszinten is pozitív kapcsolat mutatható ki a változók között, melyek erőssége a közepesnél enyhén gyengébb.

Az elvégzett elemzések alapján a *H1* hipotézist elfogadtuk, vagyis a kapott eredmények alapján fontosnak ítéltük meg a külföldi tulajdonú cégek jelenléte a város (fejlődése) és a lakosság (megélhetése) szempontjából.

A külföldi tulajdonú cégek beágyazódása a lokális társadalomba, együttműködés a helyi intézményekkel

Kérdőíves felmérésünkben megvizsgáltuk a külföldi tulajdonú cégeket befogadó közeg (megkérdezettek) előzetes attitűdjét, egyrészt általában a helyi lakosság és a külföldiek együttélésének viszonylatában, másrészt specifikusan is egyes nemzetek vonatkozásában (együttdolgozás, házasságkötés).

A külföldiekkel szembeni általános megítélés vizsgálatakor az derül ki, hogy a megkérdezettek többsége úgy gondolja, hogy a dunaujvárosi lakosság és az itt élő külföldiek alapvetően jól megférnek egymással, míg a korrelációs vizsgálat eredményeiből az látszik, hogy az állításra az életkor és a végzettség mutat szignifikáns kapcsolatot 1%-os szinten, illetve a kérdezett neme 5%-os szinten.¹⁰

A korrelációs vizsgálatot figyelembe véve és elvégezve a keresztábrás elemzést az látható, hogy minél magasabb valakinek a végzettsége, annál inkább úgy vélekedik, hogy a dunaujvárosi lakosság és a külföldiek jól megférnek egymással.¹¹ Az életkor vonatkozásában pedig arra az eredményre jutottunk, hogy az életkor előrehaladtával pozitívabban ítélik meg a válaszadók a kérdést.¹² A kapcsolatok gyenge erősségű összefüggéseket mutatnak ugyan, viszont a kérdések összekapcsolásakor a válaszok megoszlása meghatározó, így a kutatás egészét tekintve releváns eredményként ítéljük meg. A kérdés nemenkénti megoszlása számottevő különbséget nem mutat.

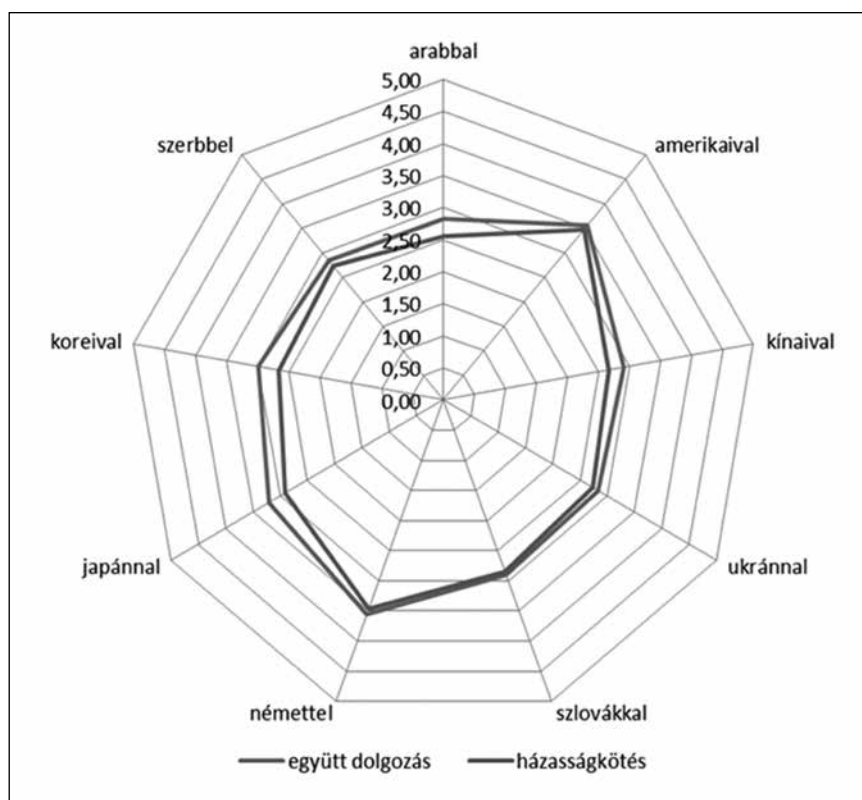
Az előzetes attitűdök és előítéletek feltérképezése kapcsán további kérdéseket tettünk fel, és megvizs-

gáltuk, hogyan vélekednek a megkérdezettek az eltérő nemzetiségűekkel történő együttdolgozásról, illetve házasságkötésről. A nemzetiségek kiválasztása olyan szempont alapján történt, hogy a városhoz köthető külföldi tulajdonú cégek viszonylatában – a közelmúltat, illetve a jelent tekintve – legyen relevanciájuk. Az értékelés ismét ötfokozatú Likert-skálán történt, melynek eredményei a 3. ábrán láthatók.

A személyes érintettséget is feszegető kérdések jobban megosztották válaszadóinkat. Általánosságban a külföldiekhez való viszonyulás értékelésekor kapott 3,44-es átlagértékhez képest itt 3,07-es összevont átlagértékű értékelést kaptak a konkrét nemzetiségek az együttdolgozásnál, és 2,89-es összevont átlagértéket a más nemzetiségűvel történő házasságkötés kapcsán. A listát mind a közös munkavégzésnél, mind a házasságkötésnél a németek és az amerikaiak vezetik (1-2 századpontos eltéréssel az átlagértékeikben), és a japánok állnak a második helyen. Ezt követően szétválik az egyes kérdésekre adott válaszok sorrendje – leginkább a koreaiaknál mutatható ki eltérés aközött, hogy viszonylag szívesen dolgoznának velük együtt a megkérdezettek, de ez a házasságkötésről már nem mondható el –, míg egyértelműen az arab nemzetiségűek zárják a sort mindkét kérdésben.

3. ábra

Más nemzetiségűekkel történő együttdolgozás és házasságkötés értékelése



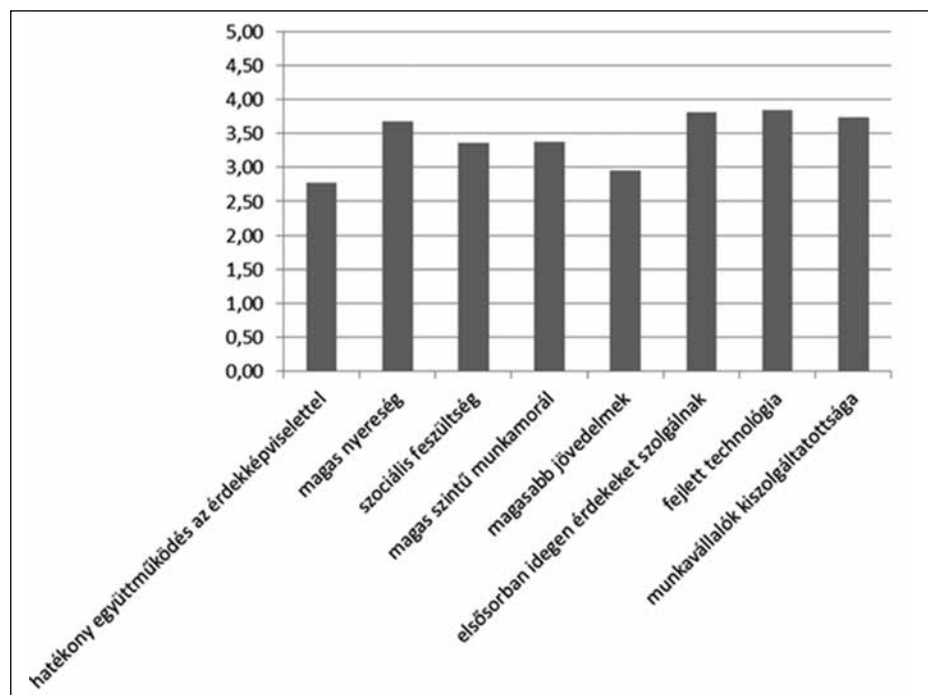
A befogadó közeg (megkérdezettek) külföldiekhez való viszonyulásának általános és a közös munkavégzésre vonatkozó aspektusainak összekapcsolása, összehasonlítása érdekében további keresztátlás elemzéseket végeztünk. Ennek eredményeként azt kaptuk, hogy azok a megkérdezett válaszadók, akik úgy gondolják, hogy a dunaújvárosi lakosság és a külföldiek jól megférnek egymással, általában szívesen is dolgoznának együtt külföldiekkel, mondhatni nemzetiségre való tekintet nélkül.¹³

Általában a külföldi tulajdonú vállalatokról megkérdeztük, hogy bizonyos jellemzők kapcsán, hogyan vélekednek róluk a válaszadók (lásd 4. ábra). A kapott válaszok alapján elmondható, hogy a felsorolásban szereplő tényezők közül átlag feletti mértékben a fejlett technológiát, a magas nyereséget, az idegen érdekek szolgálatát és a munkavállalók kiszolgáltatottságát, illetve kisebb mértékben a magas szintű munkamorált, ugyanakkor érzékelhető szociális feszültséget azonosították a megkérdezettek a külföldi tulajdonú vállalatok jellemzőiként. Várakozásainkkal ellentétben a magasabb jövedelmek csupán átlagos értékelést kaptak, míg a legrosszabb megítélése az érdekképviselettel való hatékony együttműködésnek volt.

betelepülése – illetve a Duna-ferr esetében annak külföldi kézbe kerülése – előnyöket jelenthet a település számára¹⁴, és az mely vállalati jellemzőkhöz kapcsolódhat. Az elemzésből az derül ki, hogy a megkérdezettek a Hankook esetében alapvetően előnyösnek ítélik meg a cég betelepülését (lásd később a 9. ábrán), és akik ezt így gondolják, azok a magasabb jövedelmekkel, fejlett technológiával, magas szintű munkamorállal és az érdekképviselettel történő hatékony együttműködéssel azonosítják elsősorban a külföldi tulajdonú cégeket.¹⁵ A Duna-ferr esetében sajnos nem ilyen pozitív a kép; a megkérdezettek többsége úgy gondolja, hogy nem jelentett előnyt a város számára a tulajdonosváltás, és a külföldi tulajdonba került céggel az idegen érdekek szolgálatát és a munkavállalók kiszolgáltatottságát, ugyanakkor a magasabb jövedelmeket és a megfelelő együttműködést az érdekképviselettel jellemzőket azonosítják¹⁶, míg a fejlett technológiával, vagy a magas szintű munkamorállal nem mutatható ki kapcsolat.

A cégek beágyazódásának értékelésekor a lokális társadalomban mindenképpen vizsgálni érdemes a cégek és a helyi, városi intézmények kapcsolatát. Kérdőív felmérésünk során – előző hipotézisünk kapcsán – megnéztük, hogyan vélekednek általánosságban a vá-

A külföldi tulajdonú vállalatok jellemzőinek értékelése



4. ábra

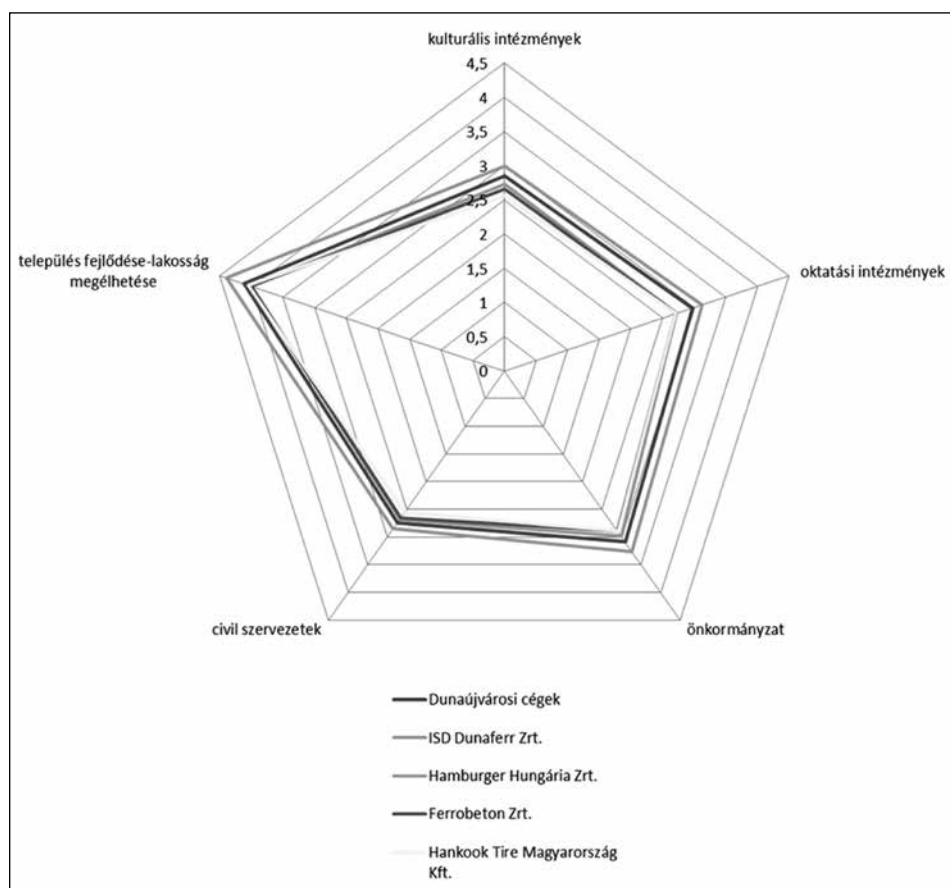
laszadók a külföldi tulajdonú cégek jelenlétének fontosságáról a település fejlődésének, illetve a lakosság megélhetésének vonatkozásában. A cégek szerepvállalásának mélyrehatóbb elemzése érdekében megvizsgáltuk továbbá azt is, milyen mértékben működnek együtt a dunaújvárosi cégek a helyi intézményekkel (5. ábra). Korrelációs számításokat és keresztátlá-elemzéseket végeztünk azzal kapcsolatban, hogy kimutatható-e összefüggés aközött, hogy a település fejlődése, illetve a lakosság megélhetése szempontjából a cégek jelenlétét fontosnak tartó válaszadók ugyancsak fontosnak, illetve megfelelőnek gondolják a cégek együttműködését a helyi intézményekkel (önkormányzat, oktatási, kulturális intéz-

Dunaújvárosban a két fő külföldi tulajdonú vállalat (Duna-ferr és Hankook) kapcsán megvizsgáltuk azt is, mennyiben gondolják a megkérdezettek, hogy a cégek

mények, civil szervezetek). Az elemzés során megvizsgáltuk egyenként (a négy felmérésben szereplő külföldi tulajdonú cég vonatkozásában) és összevontan, általá-

5. ábra

A dunaujvárosi (külföldi tulajdonú) cégek együttműködése a helyi intézményekkel, és jelenlétük fontossága a lakosság megélhetése és a település fejlődése szempontjából



Számos oka lehet annak, hogy az üzleti cégek milyen megfontolásból támogatnak helyi intézményeket. Megvizsgáltuk, hogy kimutatható-e összefüggés az önkormányzat azon tevékenysége között, amely arra irányul, hogy az egyes cégeket ösztönözzék arra, hogy támogassák a városi intézményeket, rendezvényeket, és aközött, ahogy a megkérdezettek véleménye alapján ez megvalósul (úgy általában a városi intézmények, rendezvények vonatkozásában, illetve konkrétan egyes intézménytípusok esetében). A vizsgálat során a korrelációs számítások szignifikáns kapcsolatokat tártak fel, így a kutatás eredményei közé vártuk a keresztábra-elemzésekben e kapcsolatok megerősítését, nem feltételezve a területek szoros kapcsolatát, de összefüggését mindenképp, és ez meg is történt. Közepes, vagy annál enyhén gyengébb erősségű

ban a dunaujvárosi cégek viszonylatában is a két kérdésre, illetve alkérdésekre adott válaszokat, mindent mindennel összevetve.

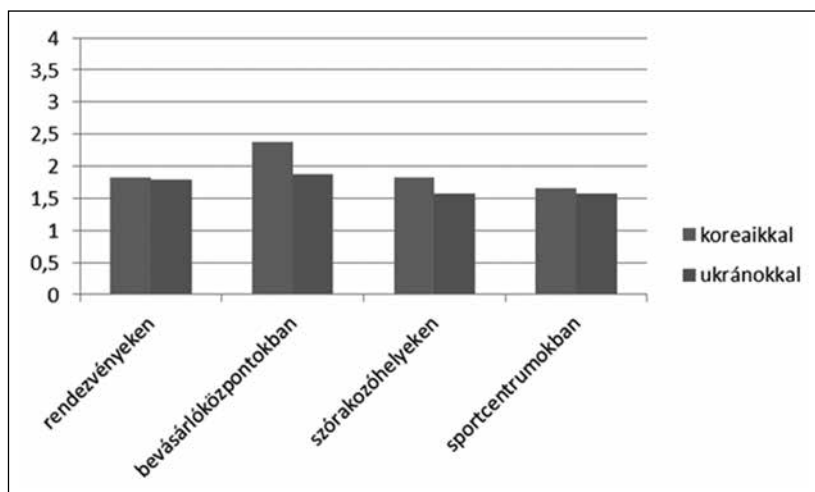
A vizsgálat számunkra meglepő eredményt adott. Amíg egyrészt, várakozásainknak megfelelő módon, nagyon is úgy gondolják a megkérdezettek, hogy a cégek jelenléte – egyenként és összevontan is – abszolút meghatározó a város fejlődése és a lakosság megélhetése szempontjából, addig nem látszik összefüggés azzal, hogy ezeknek, a város és a lakosság életét meghatározó cégeknek, együttműködése lenne a település alapvető intézményrendszerével.¹⁷

A kapott eredmények alapján arra tudunk következtetni, hogy e cégeket elsősorban, mint nagy foglalkoztatókat ítélik fontosnak a város számára a megkérdezettek, ezek a lakosság megélhetése szempontjából meghatározóak. Ellenben a megkérdezett válaszadók számára a cégek jelenléte, illetve szerepvállalása vagy ténylegesen nem fontos, vagy nem látható a város önkormányzatával, oktatási és kulturális intézményeivel, illetve a civil szervezetekkel.

kapcsolatot mutattunk ki ugyan az elemek között, de a szignifikanciát mutató korrelációs együtthatók jelentős összefüggést feltételeznek.¹⁸ Ez azt jelenti, hogy megéri az önkormányzatoknak tenni azért, hogy az egyes cégek támogassák a városi intézményeket, rendezvényeket, hiszen e tevékenységük komoly kihatással lehet arra, hogy ez a támogatás, illetve együttműködés a cégek és a helyi intézmények között ténylegesen meg is valósuljon.

Megvizsgáltuk továbbá, hogy található-e összefüggés aközött, ahogyan a megkérdezettek megítélik általánosságban a cégek aktivitását a város életében, illetve konkrétan: az adott külföldi munkatársak aktív szerepvállalását a helyi közéletben. A Hankook esetében a várakozásainknak megfelelően az látható, hogy akik úgy vélik, hogy a cég vállalati szinten aktívan részt vesz Dunaujváros életében, azok úgy gondolják, hogy ugyanez érvényes a koreai munkatársakra is, vagyis azok is aktív szerepet vállalnak a helyi közéletben.¹⁹ A Dunaferr esetében azonban nem várt eredmény adódott. A Pearson-féle korrelációegyüttható értéke mindössze 0,067 lett a két változóra, vagyis nem mu-

**A találkozások gyakorisága
a külföldi tulajdonú vállalatok munkatársaival a helyi közösség
fontosabb élettereiben²⁰**



tatható ki kapcsolat közöttük. Ez azt jelenti, hogy azok, akik a Dunaferre esetében a vállalat aktivitását pozitívan ítélték meg a város életében, azok az ukrán munkatársak esetében már nem gondolják azt, hogy azok is aktív szerepet vállalnak a helyi közéletben.

A külföldi tulajdonú cégek beágyazódását a lokális társadalomba a cégek, illetve külföldi munkatársaik aktív közéleti szerepvállalása mellett indikálja az is, hogy érzékelhető-e a munkatársak jelenléte a helyi lakosság hétköznapijaiban is, vagyis például találkoznak-e velük a lakosok a helyi közösség fontosabb élettereiben. Kérdőíves felmérésünk során megvizsgáltuk, hogy a megkérdezettek a Hankook és a Dunaferre vonatkozásában találkoznak-e, és ha igen, milyen gyakorisággal a vállalatok koreai, illetve ukrán munkatársaival a kiemelt helyszíneken (lásd 6. ábra). Felmérésünkéből az derül ki, hogy a Hankook és a Dunaferre idegen nemzetiségű munkatársaival a dunajvárosi lakosság nem jellemző, hogy összefutna akár a nyilvános rendezvényeken, akár a különféle szórakozóhelyeken, de még a sportolásra lehetőséget biztosító létesítményekben sem. Maximum a bevásárlóközpontokban szokott találkozni a helyi lakosság a külföldi „idegenlégiósokkal”, ott is inkább a Hankook koreai munkatársaival. A külföldi munkatársak erőteljesebb jelenlétének érzékelése ugyanakkor pozitív irányban befolyásolhatná a cégek beágyazódásának megítélését is.

A cégek folyamatos kölcsönhatásban működnek környezetükkel. Kommunikációs kapcsolataik, nyilvános kapcsolataik (PR), értékkeremtő folyamataik is kizárólag kölcsönhatások eredményeként jöhetnek létre. A cégek megfelelő szintű kommunikációs tevékenysége mind az alkalmazottak, mind a lakosság attitűdjeit pozitív irány-

ba befolyásolhatja, melyek kihatással vannak a cégek beágyazottságának megítélésére is.

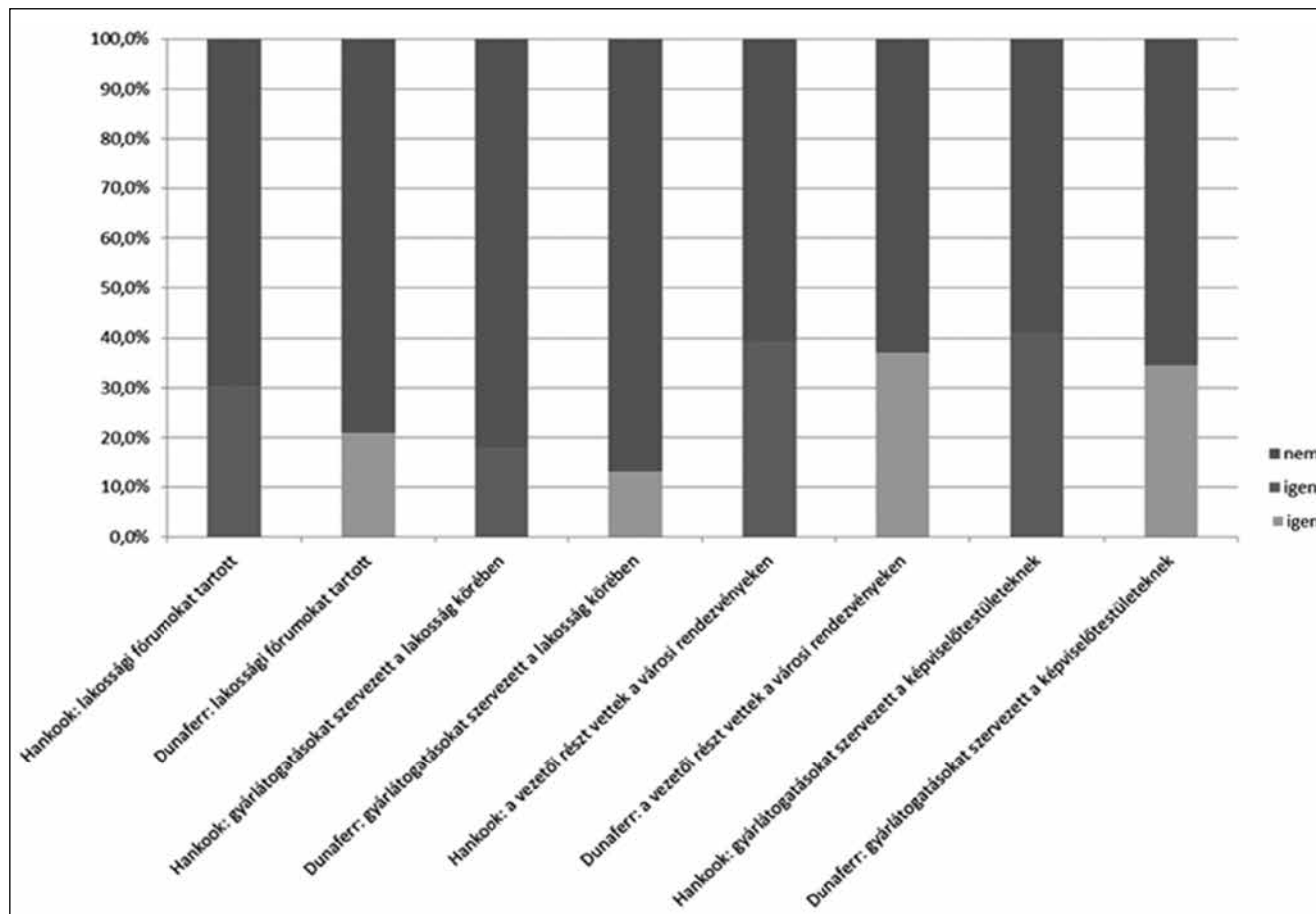
Ezért megvizsgáltuk a felmérésünkbe bevont cégek szerepvállalásának „láthatóságát”, hogy kapnak-e megfelelő nyilvánosságot a cégek működésével, egyéb tevékenység végzésével összefüggő események, és azokkal találkoznak-e a lakosok a helyi médiában. Kérdőíves felmérésünkben a Hankook és a Dunaferre esetében tettük fel azt a kérdést, hogy milyen gyakran találkozik a lakosság a helyi médiumokban az adott cégekkel kapcsolatos információkkal, eseményekkel. A kapott válaszok alapján azt mondhatjuk, hogy míg a Dunaferre esetében hetente, vagy akár hetente többször is találkoznak híradással a megkérdezettek (45,4%), addig a Hankook esetében

ez az érték mindössze 23,4%, és a válaszadók 46,4%-a nyilatkozott úgy, hogy még havi rendszerességgel sem találkozik tájékoztatással a cég részéről (ez az érték a Dunaferre esetében 29,3%). Márpedig a lokális társadalomba történő beágyazódás mértékét jelzi az is, hogy a lakosság milyen gyakran találkozik a helyi médiumokban az egyes cégekkel kapcsolatos információkkal, eseményekkel.

A lakosság tájékozódása, tájékoztatása a cégek működésével, tevékenységével kapcsolatban nemcsak a helyi médián keresztül valósítható meg. Minél több fórumon keresztül keresnek és kapnak nyilvánosságot a vállalatok, annál közelebb kerülhetnek a helyi lakossághoz, közösséghez. Ilyen (kommunikációs) csatornák lehetnek például a lakosságnak tartott fórumok, a szervezett gyárlátogatások (ezt speciális csoportoknak, például a városi döntéshozóknak, helyi képviselő-testületnek külön is szervezhetnek), de az is, ha a vállalatok felelős vezetői részt vesznek a lakosság életének szempontjából fontos városi rendezvényeken, és ezáltal reprezentálják összetartozásukat a helyi közösséggel.

Kérdőíves felmérésünk során a kiemelten is vizsgált Hankook, illetve Dunaferre vállalatok esetében megnéztük, hogy a két cég a megkérdezettek véleménye alapján milyen formában, illetve mértékben vesz részt a város életében, és használják-e az előbb felsorolt kommunikációs csatornákat (lásd 7. ábra). A kapott választásokból kitűnik, hogy az említett cégek jellemzően nem tartottak lakossági fórumokat és nem szerveztek gyárlátogatásokat a lakosság számára – illetve amennyiben igen, úgy a megkérdezetteknek nem volt róla tudomása, ami az események kommunikációjának nem megfele-

A cégekkel kapcsolatos tájékoztatás csatornái a Hankook betelepülésekor, illetve a Dunaferri tulajdonosváltásakor



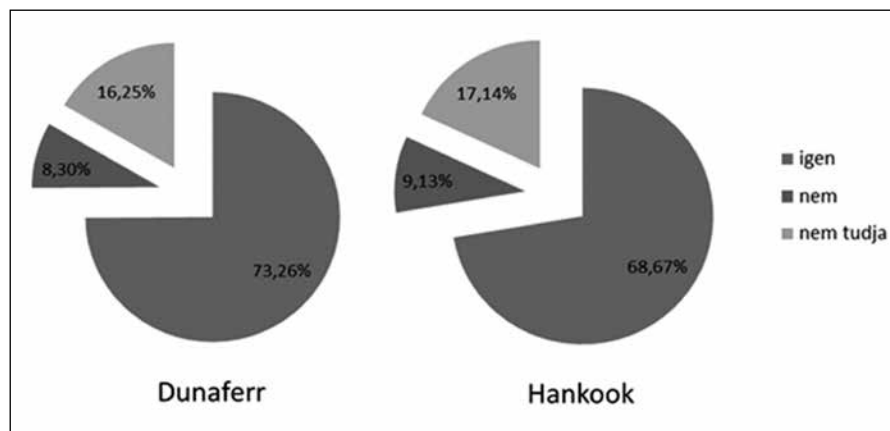
lő módjára utal – még a cégek életében mérőföldkőnek számító olyan eseményeik kapcsán sem, mint például a Hankook esetében a vállalat betelepülése a városba, vagy a Dunaferri esetében a tulajdonosváltás. Egy fokkal pozitívabb a kép a képviselő-testület tagjainak szervezett gyári látogatások kapcsán, illetve arról is van tudomása a megkérdezetteknek, hogy az említett vállalatok vezetői részt vesznek a városi rendezvényeken.

Az említett vállalatokkal kapcsolatos tájékozódás és azok fontossága kapcsán további vizsgálatokat végeztünk. Felmértük, hogy mennyiben tartanák fontosnak a megkérdezettek, ha a vállalatok évente legalább egyszer nyílt napot rendeznének, ahol az érdeklődők megismerkedhetnek a vezetőséggel és a cég céljaival, tevékenységével. A kapott vála-

szokból az derül ki (8. ábra), hogy a válaszadók többsége hasznosnak tartaná a cégek által szervezett nyílt napokat²¹, melyek hozzájárulhatnának ahhoz, hogy a lakosság jobban megismerje, és ezáltal közelebb kerülhessen a környezetében működő cégekhez.

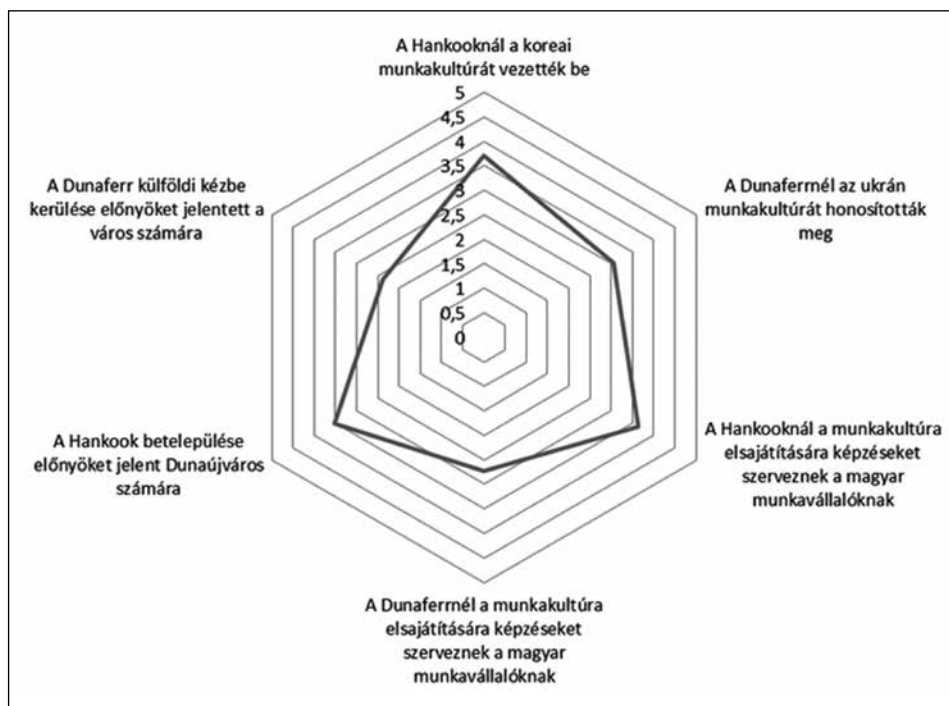
8. ábra

A cégekkel kapcsolatos tájékoztatás hasznosságának értékelése éves rendszerességű nyílt napok rendezésével



9. ábra **A külföldi tulajdonú cégek munkakultúrája, beilleszkedési programok**

A külföldi munkakultúra bevezetésének és az azzal kapcsolatos képzések szervezésének értékelése a Hankook és a Dunaferri vállalatoknál



Felmérésünk során a kiemelten vizsgált Hankook, illetve Dunaferri vállalatok esetében néztük meg azt, hogy mennyiben jellemző a külföldi tulajdonú cégekre az „idegen” munkakultúra bevezetése, illetve annak kapcsán a munkakultúra elsajátítását segítő képzések szervezése (lásd 9. ábra).

A Hankook esetében a megkérdezettek úgy látják, hogy a cégnél meghatározóan a koreai munkakultúra került bevezetésre, melynek kapcsán képzéseket szerveztek a magyar munkavállalóknak. A Dunaferri esetében nem ennyire egyértelmű a külföldi (ukrán) munkakultúra meghonosításával

A cégekkel kapcsolatos tájékozódás, tájékoztatás kapcsán megállapíthatjuk, hogy a lokális társadalomba történő beágyazódás szempontjából a lakosság, illetve a fontosabb döntéshozók irányába történő kommunikáció, tájékoztatás, eseményszervezés, illetve azokon történő részvétel meghatározó tényezőknak számítanak, és meglétük esetén hatékonyan támogatják a vállalatok befogadását, elfogadását, illetve pozitív megítélését, ami a külföldi tulajdonossal, vezetőikkel és munkavállalókkal (is) rendelkező cégek esetében kiemelten fontos.

H2 hipotézisünkben azt állítottuk, hogy a lakosság számára fontos a külföldi tulajdonú cégek beágyazódása a lokális társadalomba, illetve együttműködésük a helyi intézményekkel. A felmérésünkbe bevont cégeknél több szempontból is megvizsgáltuk a vállalatok beágyazódásának különféle aspektusait, illetve az azt befolyásoló tényezőket (például a befogadó közeg külföldiekhez való viszonyulása, külföldi tulajdonú vállalatok jellemzőinek értékelése, a cégek és a helyi, városi intézmények kapcsolata, külföldi munkatársak aktív közéleti szerepvállalása és jelenlétének érzékelhetősége a helyi lakosság hétköznapjaiban, illetve a lakosság cégekkel kapcsolatos tájékozódása, tájékoztatása). Az elvégzett elemzések alapján a hipotézist elfogadtuk, vagyis a kapott eredmények alapján fontosnak ítéltük meg a külföldi tulajdonú cégek beágyazódása a lokális társadalomba.

kapcsolatos véleménye a válaszadóknak: megítélés az ötfokozatú Likert-skálán közepes értékelést kapott. Az eltérés nyilván a két cég múltjának különbségeiből is adódik. Míg a Hankook esetében egy újonnan betelepülő (2007-ben kezdte meg a cég a termelést Dunaújvárosban), a kezdetektől meghatározóan koreai menedzsmenttel rendelkező vállalatról van szó, addig a Dunaferri esetében egy bő fél évszázadon keresztül magyar állami vállalatként működött cégről, melyet 2004-ben privatizáltak az ukrán többségi tulajdonosok. Ekkor alakult át a cég vezetése, meghatározóan ukrán menedzsment került a vállalat élére, akiknek az örökölt, mély gyökerekkel rendelkező helyi munkakultúrát kellett megváltoztatniuk, több-kevesebb sikerrel.

Elemzéseink során megnéztük, hogy található-e kapcsolat a külföldi munkakultúra bevezetése és az elsajátítására szervezett képzések között. A keresztábra-elemzések eredményei szerint már 1%-os szignifikanciaszinten fennáll a kapcsolat²², ami nem meglepő. Írásunk elején a beilleszkedési programokkal foglalkozó gondolatmenetet is megerősíti az összefüggés, hiszen a külföldi munkakultúra sikeres bevezetéséhez és meghonosításához hozzájárulnak a célirányosan szervezett képzések.

Megvizsgáltuk továbbá a külföldi munkakultúra bevezetése, illetve annak elsajátítására szervezett

képzések és a külföldi tulajdonú vállalatok jellemzői között kimutatható kapcsolatokat. A korrelációs együtthatók és a keresztábra-elemzések alapján a külföldi munkakultúra bevezetésében a munkavállalók kiszolgáltatottsága között sikerült kapcsolatot kimutatni, ezzel hozzájuk összefüggésbe a megkérdezettek.²³ A külföldi munkakultúra elsajátítására szervezett képzések esetében szerencsére pozitívabb a megkérdezettek véleménye: ezzel kapcsolatban elsősorban a magas szintű munkamorál, továbbá a fejlett technológia és az érdekképviseltekkel történő hatékony együttműködés között mutathatók ki kapcsolatok.²⁴

H3 hipotézisünkben azt állítottuk, hogy a külföldi tulajdonú cégekben meghatározóan a külföldi tulajdonos országára jellemző munkakultúra kerül bevezetésre, melynek elsajátítására képzéseket szerveznek. Felmérésünkben a két fő külföldi tulajdonú cégnél tudtuk megvizsgálni állításunkat, melynek eredményei a külföldi tulajdonos országára jellemző munkakultúra bevezetése kapcsán ellentmondásosak, ezért a hipotézist ebben a vonatkozásban sem alátámasztani, sem elvetni nem lehet. A külföldi munkakultúra bevezetése és az elsajátítására szervezett képzések között azonban szignifikáns kapcsolatot tártunk fel, így hipotézisünk e részét elfogadásra javasoljuk.

A külföldi tulajdonú vállalatok együttműködése az érdekképviseltekkel

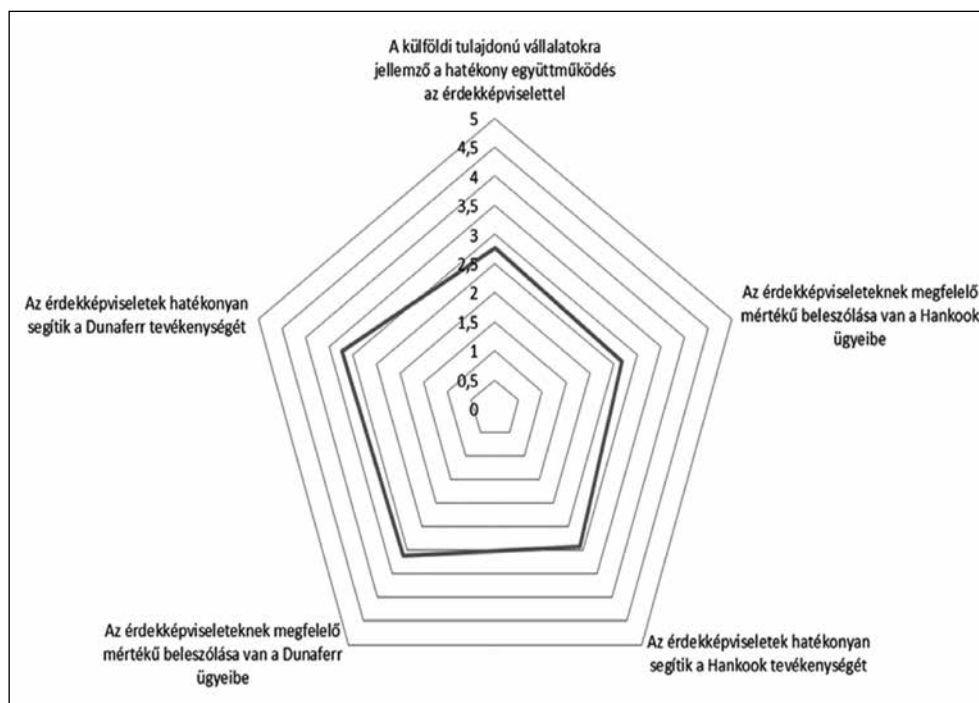
Dunaújváros helyzete speciális. Általában elmondható, hogy a szakszervezetek azoknál a vállalkozásoknál működnek, ahol a tulajdonos az állam, illetve az önkormányzat, továbbá méretükben (foglalkoztatottjaik számát tekintve) jelentősek. Dunaújvárosban a szakszervezeti mozgalomnak jelentős hagyományai vannak, a szociális párbeszéd iránti igény erős. A különböző kultúrájú cégek és tulajdonosok fogadtatása, betelepülése, majd beágyazódása a posztszocialista, paternalista térbe ugyanakkor korántsem konfliktusmentes. Előítéletek,

hiányos kommunikáció, az eltérő kultúrákból fakadó interkulturális problémák jelzik a beágyazódási folyamat nehézségeit. A globális cégek gyakran „zavaró tényezők” tekintik az érdekvédelmi szervezeteket, a szakszervezeteket, a konfliktusok forrása gyakran a törvények hiányos ismeretéből fakad. Dunaújvárosban a munkásmozgalomnak a szakszervezeti hagyományai mindezek ellenére megőrződtek, és továbbra is pozitív konnotációval szerepelnek a híradásokban.

Kutatásunk során megvizsgáltuk, hogy a megkérdezettek hogyan vélekednek a külföldi tulajdonú vállalatok együttműködéséről az érdekképviseltekkel kapcsolatban; egyrészt általánosságban, másrészt konkrétan is a kiemelten vizsgált Dunaferre és a Hankook vállalatok esetében. Feltételezésünk az volt, hogy annak ellenére, hogy Dunaújvárosban nagy múltra tekintenek vissza az érdekképviseltek (például szakszervezetek), együttműködésük a külföldi tulajdonú cégekkel további fejlesztésre szorul. Elemzéseinkből az derül ki (lásd 10. ábra), hogy a megkérdezettek véleménye alapján ez a fajta együttműködés inkább nem valósul meg, az érdekképviselteknek alapvetően nincsen megfelelő beleszólása az egyes vállalatok ügyeibe, és nem segítik hatékonyan azok tevékenységét. Ez a kép a Dunaferre esetében valamivel pozitívabb, ami valószínűsíthetően a magyar állami nagyvállalati múltnak tudható be.

10. ábra

A külföldi tulajdonú vállalatok és az érdekképviseltek együttműködésének értékelése



Elemzéseket végeztünk azzal kapcsolatban is, hogy kimutatható-e összefüggés a 10. ábra elemei, illetve a nagyvállalatok megfelelő mértékű társadalmi felelősségvállalása, civil szervezetekkel való együttműködése, illetve a munkavállalók esetleges kiszolgáltatottsága között (mindent mindennel összevetve). Az elvégzett korrelációs számítások és keresztábra-elemzések alapján elmondhatjuk, hogy a megkérdezettek fejében egy viszonylag egységes, de mindenképpen konzisztens kép él a felsorolt és egymáshoz elméleti síkon kapcsolódó elemekről. Erős közepes és gyenge közepes intervallumon mozog az elemek egymáshoz fűződő kapcsolata, és mindegyik elem, mindegyik másik elemmel összefügg. Vagyis azok például, akik úgy gondolják, hogy általában a külföldi tulajdonú vállalatokra jellemző a hatékony együttműködés az érdekképviselőkkel, azok egyrészt ugyanezt gondolják a Hankookról, illetve a Dunaferr-ről,²⁵ másrészt azt is gondolják, hogy a nagyvállalatok társadalmi felelősségvállalása megfelelő mértékű, és általában, illetve egyenként is a dunai városi cégek együttműködnek a civil szervezetekkel, míg munkavállalóikra nem jellemző azok kiszolgáltatottsága. A legerősebb összefüggések ott találhatóak, ahol a megkérdezettek megítélik az érdekképviselők megfelelő mértékű beleszólását az egyes cégek ügyeibe, (ezáltal is) hatékonyan segítve a cégek tevékenységét.²⁶

Erdemes külön kitérnünk arra, hogy keresztábra-elemzéseink eredményei szerint a megkérdezettek összekapcsolják a vállalatok hatékony együttműködését az érdekképviselőkkel a cégek megfelelő mértékű társadalmi felelősségvállalásáról (általában a külföldi tulajdonú vállalatok, konkrétan a Hankook, illetve a Dunaferr vonatkozásában is).²⁷ Az érdekképviselési tevékenységnek és a társadalmi felelősségvállalásnak vélhetően van közös szemantikai metszete, ugyanis az érdekképviselési tevékenység középpontjában gyakran a munkavállalóként érzett felelősség áll. Ha az érdekképviselést beillesztjük a „társadalmilag felelős vállalat” inerciarendszerébe, akkor értelmezhetővé válik az összefüggés. Az a vállalatvezetés, amely hatékonyan együttműködik az érdekképviselőkkel (cégen belül, azaz törekszik „vállalatilag” felelősnek lenni), az vélhetően igyekszik hatékonyan együttműködni a környezetével is, azaz feltételezhető, hogy társadalmilag felelős.²⁸

H4 hipotézisünkben azt állítottuk, hogy a külföldi tulajdonú vállalatok együttműködése az érdekképviselőkkel fejlesztésre szorul. Felmérésünk eredményei alapján – általánosságban és a két fő külföldi tulajdonú cégnél is – elemeztük válaszadóink véleményét az állítással összefüggésben. Megnéztük, hogy az érdekkép-

viseleteknek van-e megfelelő mértékű beleszólása a cégek ügyeibe, és hatékonyan segítik-e azok tevékenységét. Ezenkívül megvizsgáltuk azt is, hogy kimutatható-e összefüggések a munkaügyi kapcsolatok, illetve a nagyvállalatok megfelelő mértékű társadalmi felelősségvállalása, civil szervezetekkel való együttműködése és a munkavállalók esetleges kiszolgáltatottsága között. Az elvégzett elemzések alapján hipotézisünket elfogadtuk.

Összefoglalás

Írásunkban egy lokális példán keresztül szemléltettünk néhány – akár mások számára is hasznos – beágyazódás-összefüggést. A leírt folyamatok immár sokadszor irányították rá figyelmünket az emberi tényező szerepére. Tágabb összefüggésben elmondható, hogy bármilyen kifinomult egy cég „know-how” kihelyezési gyakorlata, a kulturális kérdések kezelésén túl, a társadalmi felelősségvállalást meghaladóan érdemes foglalkozni a „soft társadalmi szükségletekkel”, a civil közösségek kritikai megközelítésével.

Az együttműködés a XXI. század kulcskompetenciájává vált. Ennek okát a multikulturalitásban, illetve a globális folyamatok lokális értelmezési lehetőségeinek sokszínűségében látjuk. Az együttműködés mint kulcskompetencia más-más szemantikai reprezentációban értelmezett a különböző kultúrákban, ezért a beágyazódás során nélkülözhetetlen a fogalom „lokális operacionalizálása”, a határok tisztázása.

4K kutatásunk kérdőíves felmérése során külföldi tulajdonú cégek lokális társadalomba történő beágyazódásának elemeit vizsgáltuk. Kutatási kérdéseinkhez kapcsolódóan hipotéziseket állítottuk fel, melyek kapcsán kérdőíves felmérésünk adatait egyváltozós módszerekkel, valamint keresztábra-elemzésekkel értékeltük.

Elemzéseink során kapott eredményeink szignifikánsak voltak, ezért ahol releváns volt, ott hipotéziseinket – részben vagy egészben – elfogadtuk. Fel kell hívni azonban a figyelmet arra, hogy kutatásunk során kizárólag a vizsgált Dunai városban és vonzáskörzetében, a vizsgálatba bevont külföldi tulajdonú cégekre fogalmazzuk meg hipotéziseinket a cégek lokális társadalomba történő beágyazódásának meghatározott aspektusaira fókuszálva. Mindenképpen hasznos lenne nagyobb, reprezentatív mintán, illetve szélesebb vizsgálati körben is ellenőrizni helyességüket. Jövőbeli kutatásaink során mindamellett fontosnak tartjuk a beágyazódás kapcsán a „tér-idő” relevanciák külön vizsgálatát is, különösen a társadalmi-szervezeti bizalom szemszögéből megközelítve.

Lábjegyzet

- ¹ Részletesen lásd a szerzők alábbi tanulmányában: Rajcsányi-Molnár M. és András I. (2013): Globális cégek beágyazódás-konfliktusai posztoszocialista környezetben. in: András I. – Rajcsányi-Molnár M.: Metamorfózis: Globális dilemmák három tételben. Budapest: Új Mandátum: p. 10–43.
- ² Lásd szintén „beillesztési programok”, „orientációs programok”, és így tovább.
- ³ Csigás Zoltán: A munkahelyi beillesztés kockázatai. http://www.hrportal.hu/article_print.phtml?id=74392 (2011. március 26.)
- ⁴ A 4K projekt részletes bemutatása megtalálható a szerzők alábbi tanulmányában: Rajcsányi-Molnár M. és András I. (2013): Globális cégek beágyazódás-konfliktusai posztoszocialista környezetben. in: András I.–Rajcsányi-Molnár M.: Metamorfózis: Globális dilemmák három tételben. Budapest: Új Mandátum: p. 10–43.
- ⁵ A véletlenszerűséget, Rudas Tamás tudományos igazgató (TÁRKI) álláspontjához hasonlóan, a 4K-kutatás során mi is fontosabbnak ítéltük meg a reprezentativitásnál (lásd Rudas Tamás (2006): Közvélemény-kutatás. Budapest: Corvina: p. 43–71.).
- ⁶ A hipotézisek értékelésére elvégzett elemzések közül a cikkben – annak terjedelmi korlátai miatt – az általunk legfontosabbnak ítélt eredmények, ábrák és táblázatok kerülnek bemutatásra.
- ⁷ Az egyes cégek vonatkozásában a Cramer-együtthatók értékei az alábbiak voltak: 0,589 Hamburger Hungária Kft., 0,617 Ferrobeton Zrt., 0,664 ISD Dunaferr Zrt., 0,539 Hankook Tire Magyarország Kft.
- ⁸ A válaszadók 65%-a 4-es vagy 5-ös értékkel válaszolt.
- ⁹ A válaszadók 87%-a jelölt be 3-as vagy jobb értéket.
- ¹⁰ A felmérés eredményei alapján „A dunajvárosi lakosság és az itt élő külföldiek jól megférnek egymással.” állításra kapott válaszok átlagértéke 3,44. A Pearson-féle korrelációs együtthatók értékei 0,150** (a kérdezett kora), 0,068** (végzettség) és 0,058* (a kérdezett neme).
- ¹¹ 3 cella nem tartalmazza az elvárt esetszámot.
- ¹² Minden cella tartalmazza az elvárt esetszámot.
- ¹³ A feltárt kapcsolat már 1%-os szignifikanciaszinten is szignifikáns, míg a Cramer-együtthatók értéke 0,170 és 0,192 között mozog az egyes nemzetiségek vonatkozásában, ami közepesenél gyengébb erősségű kapcsolatokat indikál.
- ¹⁴ A Hankook esetében a megkérdezett válaszadók értékelése a cég betelepülésének előnyösségével kapcsolatban 3,525 átlagértékű (ötfokozatú Likert-skálán történt értékelésnél), míg a Dunaferr esetében a cég külföldi kézbe kerülésének értékelése mindössze 2,386-os átlagú.
- ¹⁵ Már 1%-os szignifikanciaszinten is fennállnak a kapcsolatok, melyek a Pearson-féle korrelációs együtthatók és a Cramer-együtthatók alapján közepesenél enyhén gyengébb összefüggéseket mutatnak.
- ¹⁶ A kereszttábla-elemzés eredményei szerint 1%-os szignifikancia szinten közepesenél valamivel gyengébb kapcsolat található a változók között.
- ¹⁷ A Pearson-féle korrelációs együttható értékei 0-hoz közeli értékeket vettek fel, míg a Cramer-féle mutató értékei is 0,100 körül ingadoztak +/-0,025 intervallumban. Egyetlen „kiugró” érték volt csak a Hankook jelenlétének fontossága és önkormányzattal való együttműködése között (0,247-es korrelációegyüttható és 0,150-es Cramer-mutató értékeivel), de még ez is a közepesenél gyengébb kapcsolat meglétére utal.
- ¹⁸ A Hankook esetében a Pearson-féle korrelációs együttható értékei 0,277 és 0,318 között mozognak, míg a Cramer-mutatók 0,196 és

0,223 közötti értékeket vesznek fel. A Dunaferr esetében az értékek valamivel alacsonyabbak: a korrelációs együtthatók értékei 0,153 és 0,299 közé esnek, míg a Cramer-mutató értékei 0,163 és 0,221 közé esnek.

- ¹⁹ Már 1%-os szignifikanciaszinten is szignifikáns, közepes erősségű kapcsolat mutatható ki: a Pearson-féle korrelációs együttható értéke 0,304, míg a Cramer-mutató értéke 0,322.
- ²⁰ Négyfokozatú skálán történt az értékelés: 1 – soha, 2 – előfordult már, 3 – többször, 4 – rendszeresen.
- ²¹ Az elvégzett korreláció, illetve kereszttábla-elemzés kapcsán konzisztens a válaszadók véleménye, hiszen aki az egyik cég kapcsán fontosnak tartja a nyílt napok szervezését, az így gondolja a másik cég esetében is (1%-os szignifikanciaszinten a Pearson-féle korrelációs együttható értéke 0,558, míg a Cramer-mutató értéke 0,489, melyek közepes erősségű kapcsolat fennállását jelentik).
- ²² Közepes erősségű összefüggést mutatva, 0,372 és 0,302 Pearson-féle korrelációs együttható, illetve 0,343 és 0,322 Cramer-mutató értékeivel.
- ²³ 1%-os szignifikanciaszinten, közepesenél gyengébb összefüggéssel.
- ²⁴ Ugyancsak 1%-os szignifikanciaszinten, közepesenél gyengébb összefüggésekkel.
- ²⁵ Értsd: „Az érdekképviseletek hatékonyan segítik a Hankook/Dunaferr tevékenységét”, illetve „Az érdekképviseleteknek megfelelő mértékű beleszólása van a Hankook/Dunaferr ügyeibe”.
- ²⁶ A Pearson-féle korrelációs együtthatók értékei 0,598 és 0,532, míg a Cramer-mutatók értékei 0,528 és 0,487 (már 1%-os szignifikanciaszinten is).
- ²⁷ A feltárt kapcsolatok erőssége közepesenél enyhén gyengébb.
- ²⁸ Vállalatilag felelős az a vállalat, amely munkavállalói számára az egyetemes emberi jólét és elégedettség irányába mutató önkéntes tevékenységet végez a kapukon belül. E tevékenység fő ismérvei az önkéntesség, a bér- és cafeteriarendszerrel való elkülönülés és a felelősségvállalás. (lásd részletesen: András I. – Rajcsányi-Molnár M. – Füredi G. (2013): A vállalatilag felelős vállalat: A CSR- és a cafeteria-metszetértelmezési lehetőségei a gyakorlatban. in: András I. – Rajcsányi-Molnár M.: Metamorfózis: Globális dilemmák három tételben. Budapest: Új Mandátum: p. 127–139.)

Felhasznált irodalom

- András I. – Rajcsányi-Molnár M. – Füredi G. (2013): A vállalatilag felelős vállalat: A CSR- és a cafeteria-metszet értelmezési lehetőségei a gyakorlatban. in: András I. – Rajcsányi-Molnár M.: Metamorfózis: Globális dilemmák három tételben. Budapest: Új Mandátum: p. 127–139.
- Ang, S. – Van Dyne, L. – Koh, C. – Ng, K.Y. – Templer, K.J. – Tay, C. – Chandrasekar, N.A. (2007): Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgement and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3(3): p. 335–371.
- Balogh Á. – Fehérvölgyi B. (2013): Kulturális intelligencia – Multikulturális világunk „kötőanyaga”. *Vezetéstudomány*, 44(6): p. 29–36.
- Borgulya Á. (2007): Értékrendi konfliktus – pszichikai zaj a kultúraközi kommunikációban. in: Heted P.: Nyelvi modernizáció. Gödöllő: MANYE–SZIE: p. 321–329.

- Csigás Z.* (2011): A munkahelyi beillesztés kockázatai. http://www.hrportal.hu/article_print.phtml?id=74392 (2011. március 26.)
- Earley, P.C.* (2002): Redefining Interactions Across Culture and Organizations: Moving Forward with Cultural Intelligence. *Research on Organisational Behaviour*, 24: p. 271–299.
- Earley, P.C. – Mosakowski, E.* (2004): Cultural Intelligence. *Harvard Business Review*, 82(10): p. 139–146.
- Geertz, C.* (1973): Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture. in: Geertz, C. (ed.) (1973): *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York: Basic Books: p. 3–30.
- Gudykunst, W.B. – Kim, Y.Y.* (1992): *Communicating with Strangers. An Approach to Intercultural Communication*. New York: McGraw-Hill Inc.: p. 6–130., p. 189–268.
- Handy, C.* (1993): *Understanding Organizations*. London: Penguin Books: p. 11–346.
- Harris, P.R. – Moran, R.T.* (1996): *Managing Cultural Differences*. Houston, London, Paris, Zurich, Tokyo: Guld Publishing Company: p. 3–180.
- Hofstede, G.* (1996): *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill
- Mandják T. – Szántó Z.* (2010): How can Economic Sociology Help Business Relationship Management? *Journal of Business and Industrial Marketing*, 25(3): p. 202–208.
- Mead, R.* (1994): *Cross-Cultural Management Communication*. Chichester, New York: John Wiley & Sons: p. 4–106.
- Miszlivetz F.* (2009): *A magyar munkakultúra állapota és alakításának lehetőségei globális környezetben*. ISES kutatócsoport. Szombathely: Savaria University Press
- Piricz N.* (2010): Az üzleti hálózatok rejtélyes szoft erőforrása, a bizalom. in: *Marketingkaleidoszkóp*. Miskolc: ME
- Rajcsányi-Molnár M. – András I.* (2013): Globális cégek beágyazódás-konfliktusai poszt-szocialista környezetben. in: András I. – Rajcsányi-Molnár M.: *Metamorfózis: Globális dilemmák három tételben*. Budapest: Új Mandátum: p. 10–43.
- Rudas T.* (2006): *Közvélemény-kutatás*. Budapest: Corvina: p. 43–71.
- Rudnák I.* (2010): *A multikulturális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében*. Doktori (PhD) értekezés. Gödöllő: SZIE
- Ting-Toomey, S.* (1988): *Intercultural Conflict Styles: A Face-Negotiation Theory*. in: Kim, Y. Y. – Gudykunst, W.: *Theories in Intercultural Communication*. Newbury Park, CA: Sage: p. 213–235.
- Ting-Toomey, S. – Oetzel, J.* (2001): *Managing Intercultural Conflict Effectively*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Toarniczky A.* (2009): A szervezeti szocializáció (I. rész) – Mi az idő és kontextus szerepe a szocializációs folyamatban? *Vezetéstudomány*, 40(10): p. 16–28.
- Toarniczky A.* (2009): A szervezeti szocializáció. Mi az egyén szerepe saját szocializációs folyamatában? (II. rész). *Vezetéstudomány*, 40(11): p. 52–59.
- Trompenaars, F.* (1996): *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing

E SZÁMUNK SZERZŐI

Vetőné Mózner Zsófia, PhD, tudományos segédmunkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem; **Görbe Szabina**, egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Gelei Andrea**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Benedek Petra**, PhD-hallgató, BME; **Mezősi András**, kutató főmunkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem; **Barna Zolt**, egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Köves Alexandra**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Mandják Tibor**, kutató professzor EM Normandie és egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Kovács Zoltán**, egyetemi tanár, Pannon Egyetem; **Rendesi István**, PhD-hallgató, Pannon Egyetem, Audi Hungaria Motor Kft.; **Dr. Klimkó Gábor**, tudományos munkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem; **Szommer Károly**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Balogh Zoltán**, tudományos segédmunkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Racsó Péter**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Rajcsányi-Molnár Mónika**, főiskolai docens, Dunaújvárosi Főiskola; **Dr. András István**, rektor, főiskolai tanár, Dunaújvárosi Főiskola; **Matkó Andrea Emese**, egyetemi adjunktus, Debreceni Egyetem