

Az interkulturális együttműködés a gyakorlatban

2026



ELŐSZÓ

Kedves Olvasó!

Az interkulturális együttműködés a gyakorlatban című - elsősorban vezetőknek és HR szakembereknek szóló – két részes kiadványunkat azért állítottuk össze, mert úgy gondoltuk, hogy az immár több éves, külföldi munkavállalók foglalkoztatása terén megszerzett tapasztalatunk alapján rendelkezünk olyan tudással és információkkal, melyek hasznosak lehetnek más foglalkoztatók számára is.

A Pannonjobb 2017 óta toboroz és biztosít nagy létszámban munkaerő-kölcsönzés keretein belül külföldi munkavállalókat partnerei, elsősorban magyar és multinacionális nagyvállalatok számára (külföldi munkavállalóink létszáma immár megközelíti az 1500 főt). Kiadványunkban a külföldi munkavállalók foglalkoztatása kapcsán vizsgálunk meg gazdasági, kulturális, beilleszkedéssel és együttműködéssel kapcsolatos kérdéseket, végül pedig kitérünk a vezetői szerep fontosságára is, amely nélkül véleményünk szerint az egész folyamat hiányos maradna. Bízunk benne, hogy az alábbiakban olyan útmutatásokat, tanácsokat tudunk nyújtani, melyeket az Ön vállalata is hasznosítani tud majd működése során

Kinek szól ez a booklet?

Bookletünk azoknak a termelő vagy szolgáltató cégeknek kíván útmutatást nyújtani, akik nagyszámú külföldi munkavállalót foglalkoztatnak, és **szeretnék megtudni, hogyan lehet segíteni az integrációt, valamint miként tökéletesíthetjük a különböző kultúrákból érkezők együttműködését.**

TARTALOM

Munkaerőpiaci áttekintés

1. MI OKOZZA A JELENLEGI MUNKAERŐHIÁNYT?
2. A LEHETSÉGES MEGOLDÁS

Kultúrális különbségek megértése

3. A KULTÚRÁLIS KÜLÖNBSÉGEK MEGÉRTÉSE, HOFSTEDE DIMENZIÓI
4. KULTÚRÁK ÖSSZEHASONLÍTÁSA
5. A HATALMI TÁVOLSÁG A MUNKAHELYEN
6. AZ INDIVIDUALIZMUS ÉS KOLLEKTIVIZMUS A MUNKAHELYEN
7. KULTÚRÁLIS SOKK MEGÉRTÉSE-KÜLFÖLDI MUNKAVÁLLALÓK SEGÍTÉSE

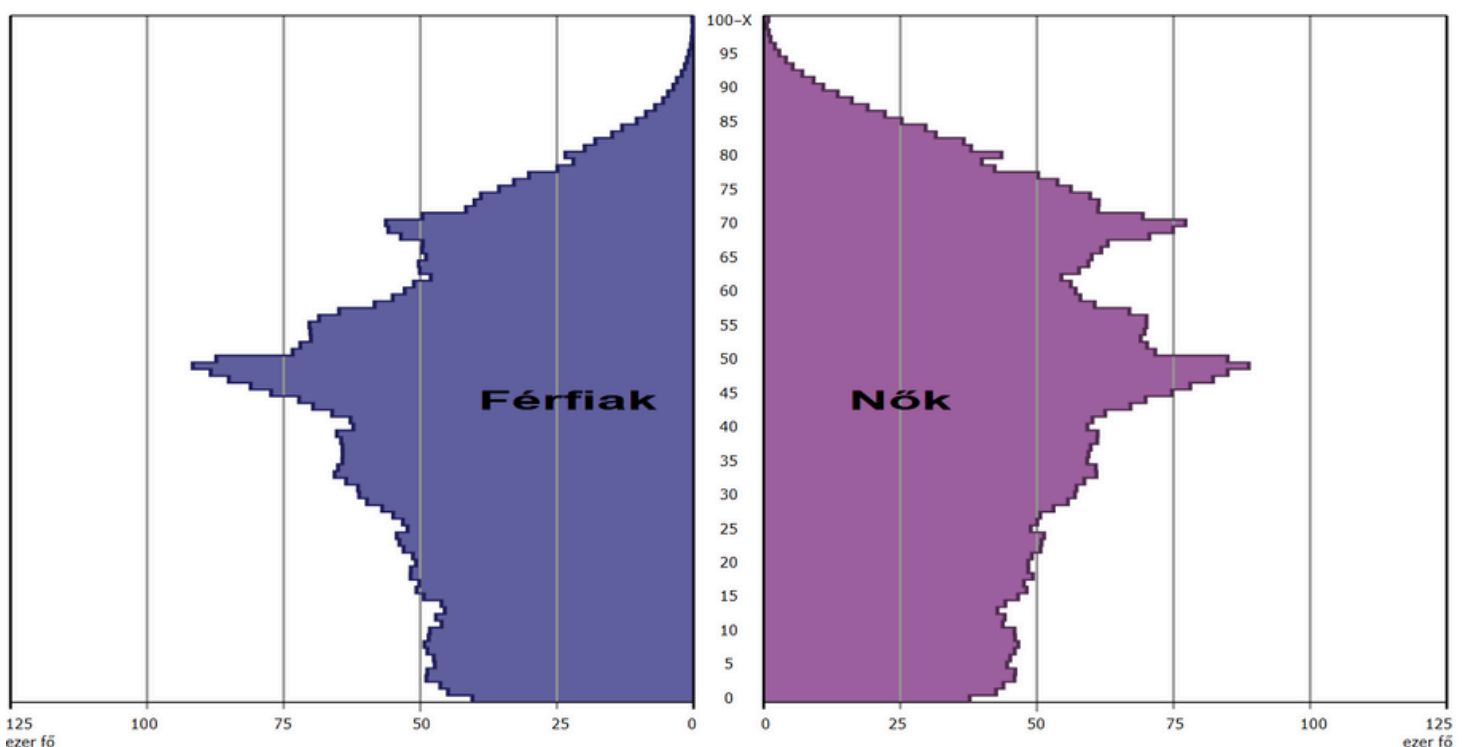
Összefoglalás



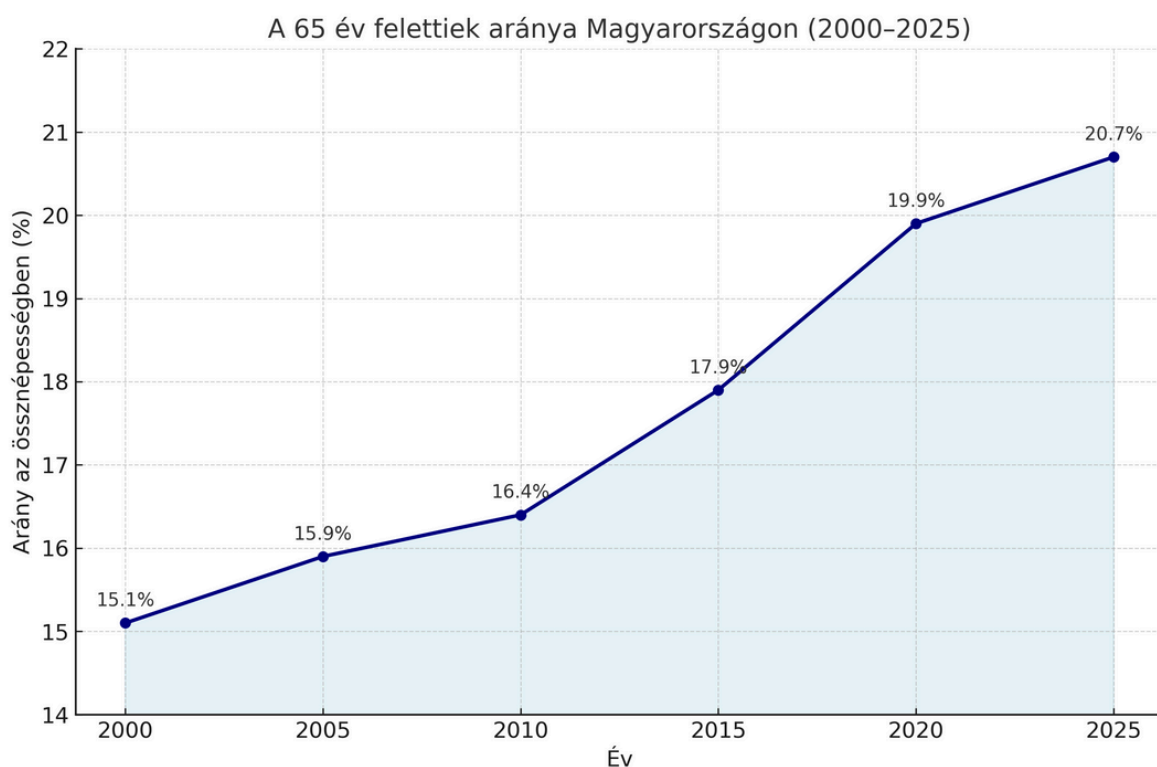
Mi okozza a jelenlegi munkaerőhiányt?

Az elmúlt években Magyarországon továbbra is tartós kihívást jelentett a munkaerőhiány, amelyet egyszerre okoznak a demográfiai folyamatok, a nemzetközi migráció és a gazdasági szerkezet átalakulása. A „Ratkó-gyerekek” nagy része mára elérte a nyugdíjkorhatárt, ami érzékelhetően szűkítette a munkaképes korú lakosság arányát. Mindeközben a fiatal generációk létszáma alacsonyabb, így a belépő munkaerő nem tudja pótolni a kieső munkaerőt. A helyzetet tovább súlyosbítja, hogy még mindig jelentős számú magyar dolgozik Nyugat-Európában, elsősorban Németországban, Ausztriában és az Egyesült Királyságban. Bár a kivándorlás mértéke csökkent az elmúlt években, a trend továbbra is érezhető a hazai gazdaságban.

Mindezek eredőjeként a munkaerőpiac egyre szűkebb bázison működik, és a következő években a helyzet várhatóan tovább romlik. A demográfiai folyamatok hosszú távú hatása jól látszik Magyarország korfáján is: a nyugdíjba vonuló nagy létszámú generációkat egyre kisebb számú fiatal korosztály követi. Ez azt jelenti, hogy az aktív korú lakosság aránya évről évre csökkenni fog, miközben az eltartott idősök aránya emelkedik. A munkaerőpiaci nyomás tehát nem átmeneti, hanem tartósan fennmaradó jelenség, amelyhez a gazdaság minden szereplőjének alkalmazkodnia kell.



A korfa alapján jól látható, hogy a magyar társadalom szerkezete előregedő: a 60 év feletti korosztály aránya lényegesen magasabb, mint a fiatalabbaké. A 40 év alatti népesség létszáma szemmel láthatóan alacsonyabb, és ez hosszú távon a munkaerőpiac további szűkülését vetíti előre. A következő évtizedben egyre több idős generáció lép ki az aktív korúak közül, miközben az utánpótlás egyre kisebb létszámmal jelenik meg. Ez a tendencia azt jelenti, hogy a gazdaság egyre nagyobb mértékben lesz ráutalva a külföldi munkaerőre, valamint a munkáltatók számára kulcskérdéssé válik az idősebb korosztályok munkában tartása és a fiatalabb generációk bevonása is.



Mi lehet a megoldás?

A munkaerőhiány kezelésében a külföldi munkavállalók bevonása mára nélkülözhetetlen megoldássá vált. Míg korábban döntően ukrán dolgozók érkeztek Magyarországra, az elhúzódó háborús helyzet jelentősen átalakította a folyamatokat. Helyüket fokozatosan más országokból érkező munkavállalók vették át: a Fülöp-szigetektől, Vietnámból, Indonéziából és Indiából toborzott munkaerő ma már meghatározó szerepet játszik a hazai ipar és szolgáltatások működésében. A 2024. januárjában hatályba lépett bevándorlási törvény (2023. évi XC. törvény) bevezette a vendégmunkás fogalmát, létrejött egy új tartózkodási engedély típus és a nyilvántartásba vett minősített kölcsönbeadók, mint a Pannonjob útján meghatározott harmadik állambeliek hazai munkaerő piacra lépését könnyített engedélyezési eljárással segíti, időnként változó állampolgársági körrel.

Ezzel cégünk képes a munkaerőhiány enyhítésében többlábon álló, diverzifikált portfólió kialakításával versenyképessé tenni több szektor vállalkozásait is.

Ennek hatására 2024 végére meghaladta a százhuszezer főt a Magyarországon dolgozó külföldiek száma, és a tendencia 2025-ben is emelkedést mutat.

A munkaerőhiány mérséklésében ugyanakkor nemcsak a külföldi munkaerő bevonása jelenthet lehetőséget. A digitalizáció és az automatizáció térnyerésével egyre több rutinfeladatot vesznek át gépek és mesterséges intelligencia alapú megoldások, ugyanakkor az emberi munka szerepe továbbra is meghatározó marad, különösen a betanított fizikai munkakörökben és a személyes jelenlétet igénylő feladatokban. A kormányzati intézkedések iránya a külföldiek bevonása mellett az inaktív rétegek, illetve a nyugdíj mellett dolgozni kívánó munkavállalók visszavezetése a munkaerőpiacra. Az utánpótlás azonban így is korlátozott, ezért a külföldi munkaerő szerepe a következő években is kiemelt jelentőségű, megkerülhetetlen marad, melyben széles körben tud a Pannonjob segítségükre lenni.

A minősített foglalkoztatók, mint amilyen a Pannonjob is, újabb országok állampolgárait tudják Magyarországon könnyített eljárásban munkába állítani, és ezáltal enyhíthetik az egyre súlyosbodó munkaerőhiányt.

Jelenleg új munkaerőt a Fülöp-szigetektől, Grúziából és Örményországból lehet a Nemzetgazdasági Miniszter közleményében kihirdetett tiltólistán nem szereplő munkakörökben foglalkoztatni a minősített kölcsönbeadókon keresztül, mint cégük.

Nemzeti Kártyával pedig az alábbi országok állampolgárait van lehetőség jelenleg munkaerő-kölcsönzés keretein belül foglalkoztatni (lásd jelenleg: 179/2024 (VII. 8.) Korm. rendelet) idegenrendészeti eljárást követően, kormányhivatali vizsgálat és engedély nélkül:

- Bosznia-Hercegovina
- Észak-macedón Köztársaság
- Belarusz Köztársaság
- Moldova
- Montenegrói Köztársaság
- Oroszországi Föderáció
- Szerbia
- Ukrajna



A kulturális különbségek megértése, Hofstede dimenziói

A nagyszámú és a jövőben várhatóan még több országból / kultúrából érkező munkavállaló miatt a szervezetek számára egyre fontosabb lesz, hogy intenzívebben foglalkozzanak az interkulturális együttműködés kérdésével. Hiszen most már **nem csak a partnerek, a tulajdonosok, a menedzsment és a szellemi munkavállalók körében lesz kulcskérdés a más kultúrkörből érkező munkavállalókkal történő együttműködés, hanem a fizikai dolgozók és az őket irányító vezetők esetében is.**



Biztos sok mindenkivel előfordult már, hogy egy külföldivel beszélt, és azt érezte, hogy bár nyelvileg értette mire gondol az illető, mégis úgy érzékelte, egyszerűen nem ér célta az üzenet.



További eset lehet, amikor egy másik kultúrából érkező kollégánk teljesen máshogy viszonyul a vezetőséghez, vagy véleményünk szerint túl lazán kezeli a határidőket, esetleg egészen egyszerűen számunkra furcsán működik csapatban.

Az emberi természet persze jóval összetettebb, mintsem egyetlen elmélettel leírhatnánk a kulturális, személyiségbeli különbségeket, **azonban Geert Hofstede, holland szociálpszichológus kísérletet tett a nemzeti kultúrák leírására világhírűvé vált modelljében. Éveken át tartó kutatása az amerikai IBM vállalatcsoport több mint 40 országban működő leányvállalatára terjedt ki több, mint 120 000 ember részvételével.** A vizsgálat célja az egyedi nemzeti kulturális hatások megfigyelése volt a multinacionális vállalat szervezeti kultúráján belül.

A hatalmas empirikus vizsgálat eredményeként négy olyan dimenziót tudott kimutatni, amelyek mentén a nemzeti kultúrákban meglévő különbségek megragadhatóak: a hatalmi távolság index, a bizonytalanság kerülés mértéke, a férfias vagy nőies értékek dominanciája a társadalomban, illetve az individualizmus-kollektívizmus dimenziója.



A **HATALMI TÁVOLSÁG INDEX** azt mutatja meg, hogy az adott társadalomban milyen az emberek közötti egyenlőtlenségnek az a foka és mértéke, amit a társadalom többsége elfogadhatónak és normálisnak tekint. Ez természetesen meghatározza, hogy milyen a szervezetekben a vezetői döntéshozatal jellege, valamint hogy mennyire nagy a hatalmi távolság a munkatársak és a közvetlen felettesük között, milyennek szeretnék látni feljebbvalójuk vezetési (döntéshozatali) stílusát.



A **BIZONYTALANSÁGKERÜLÉS INDEX** azt méri, milyen mértékben igénylik a társadalom tagjai a kiszámítható, strukturált helyzeteket. Megmutatja, hogy milyen erős a szabályokhoz való ragaszkodás mértéke. A bizonytalanság észlelésének módjai a társadalmak kulturális örökségéhez tartoznak, és a családi, oktatási, illetve egyéb szocializációs folyamatokon keresztül nagyon korán beépülnek viselkedésünkbe.



AZ **INDIVIDUALIZMUS – KOLLEKTIVIZMUS** DIMENZIÓJÁBAN

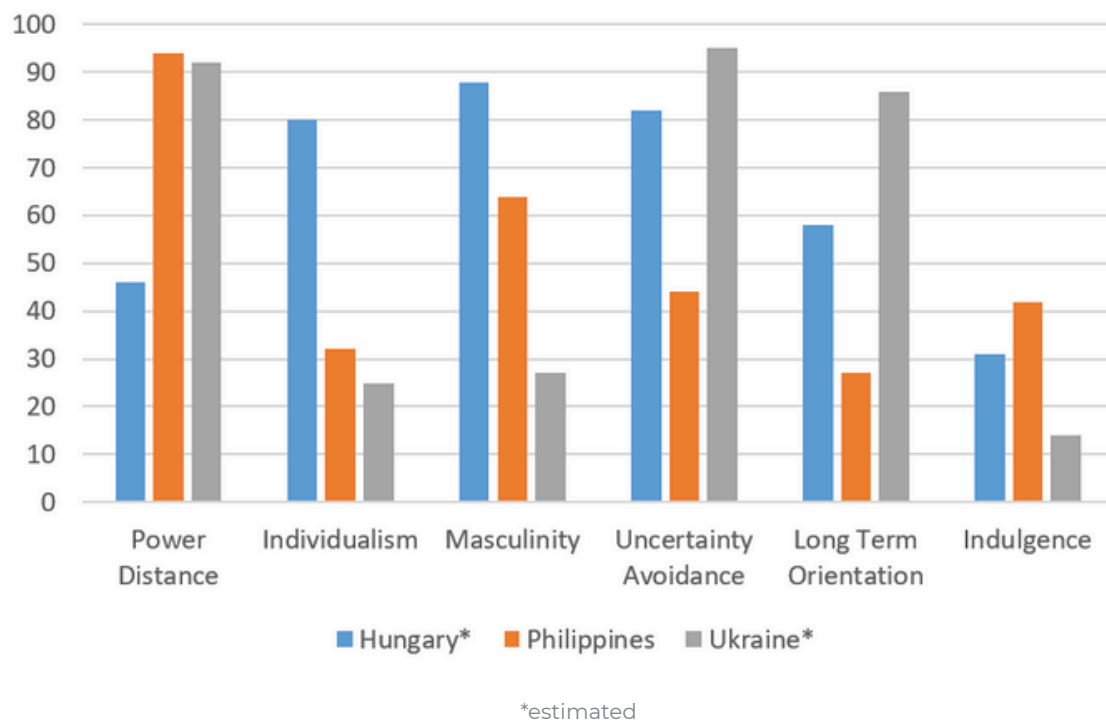
az fejeződik ki, hogy az adott országban az emberek a különálló egyénként folytatott vagy egy csoport tagjaként végrehajtott tevékenységeket részesítik-e előnyben. Vannak kultúrák, ahol az individualizmust tekintik a társadalmi jólét egyik forrásának, míg máshol elítélik, és a társadalmi problémák eredendő okának vélik.



A **FÉRFIAS-NŐIES ÉRTÉKEK** vizsgálata során az mutatható ki, hogy a keménység értékei (amit a legtöbb társadalomban a férfiakhoz kötődő értékeknek tartanak) mennyire uralkodnak az úgynevezett női értékek felett, mint például a lágyág és a gyengédség. Ez a dimenzió megmutatja, hogy a társadalom egészében, így az abban tevékenykedő szervezetekben a versengés, keménység vagy az együttműködés és az empátia uralkodik-e.

A kutatás eredménye tehát megmutatta, hogy a nemzeti kultúrák a fent leírt dimenziók alapján különböző kategóriákba sorolhatóak, és azt is, hogy a nemzeti kultúrák erősen befolyásolják a szervezeti kultúrákat. Hofstede úgy találta, hogy a hatalmi távolság és bizonytalanságkerülés **különösen nagy hatással van arra, hogy az adott országban általában milyen típusú szervezeti struktúrákat részesítenek előnyben, sőt még azt is befolyásolják, hogy az adott országban mely szervezetelméletek válnak népszerűvé.** Nyilvánvaló tehát, hogy ezek az alapvető értékrendek eltérőek a különböző országokban, és mivel ezek a tényezők befolyásolják a szervezeti tagok értékítéleteit és hiedelmeit, így a társadalmi értékeknek a szervezeti kultúrára és a mindennapi együttműködésre gyakorolt hatása egyértelmű. **Kijelenthető, hogy a társadalmi kultúrából fakadó külső tényezők befolyásolják a vezető-beosztott viszonyt (hatalmi távolság), a kockázatvállalási hajlandóságot (bizonytalanság kerülés) és a közösséghez való viszonyt (individualizmus - kollektívizmus).**

HOFSTEDE DIMENZIÓI MAGYARORSZÁG ÉS A POTENCIÁLIS MUNKAVÁLLALÓK KULTÚRÁJÁNAK ÖSSZEHASONLÍTÁSÁBAN



Összehasonlítás

Ha megvizsgáljuk a fenti ábrát, jól kitűnik, hogy a hatalmi távolság dimenzió tekintetében Magyarország jóval alacsonyabb értéket ért el, így a magyar munkavállalók körében kevésbé érvényesül a tekintélyelvűség.

A másik két dimenzió, amelyben egyértelműen jelentős a különbség a többi országhoz képest, az a Magyarországon inkább jellemző **individualizmus**, hiszen a fenti ábra szerint a többi ország képviselői elsősorban kollektívizmusban tudnak gondolkozni. Ezenfelül a magyar kultúrát jobban jellemzik a maszkulin jegyek (vagyis a teljesítés, versengés).

Mit jelent ez vállalati szempontból?

Miután az előzőekben említett kulturális dimenziók mentén kialakult társadalmak tagjai elhagyják országukat, visszatükrözik azokat az értékeket, amelyeket átvettek az őket körülvevő környezetből (pl. családból, iskolából) és ezekkel beállítódásokkal lépnek be egy másik (vállalati) kultúrába.

Tapasztalataink szerint a hatalmi távolság és a kollektívizmus azok a dimenziók, amelyek alapvetően meghatározzák, hogy a szervezetünkbe érkező munkavállalók mennyire illeszkednek be a lokális kultúrába, szervezetbe. Az emberek szervezettel kapcsolatos gondolkodásmódját alapvetően az határozza meg, hogy egyrészt milyen vezető-beosztott viszonyt tartanak ideálisnak, másrészt miként tudnak egy csapat részeként működni.

Emiatt kulcskérdésnek tekintjük ennek a két dimenziónak a megismerését és tudatos alkalmazását a munkahelyi integráció és együttműködés szempontjából, így az alábbiakban ezekkel a kulturális különbségekből fakadó kihívásokkal fogunk részletesen foglalkozni. A fentiek mellett szeretnénk kiemelni, hogy természetesen az emberismeret, önismeret, a megfelelő kommunikáció alkalmazása szintén rendkívül fontosak, így a Hofstede féle dimenziók csak egy szeletét adják a sikeres integrációnak és együttműködésnek.

Hatalmi távolság a munkahelyen



Ahogy a fentiekben említettük, a jelenlegi potenciális munkavállalóink kultúrájába tartozó (**Ukrajna, Fülöp-szigetek**) államok mind magas hatalmi indexel rendelkező országok, míg Magyarország alacsony hatalmi mutatóval rendelkezik, így az alábbiakban összegyűjtött munkahelyi különbségeket érdemes tudatosítani az együttműködés során.

Jelentős hatalmi távolság index:

A nagy hatalmi távolságot preferáló kultúrákban a beosztottak és feletteseik egzisztenciálisan egyenlőtlennek gondolják egymást. A szervezetet meghatározó hierarchikus **rendszer az egyenlőtlenségen alapul**. Ideális berendezkedés ez az autokratikus vezetőknek, hiszen utasíthatják a beosztottakat, akik egyszerűen **végrehajtják az utasításokat**. A vezetők bár személyes törődéssel kezelik a beosztottakat, de nem engedik elfelejteni, hogy ki is a főnök. A felettesek természetes módon **előjogokat élveznek**. A menedzsment a **státusz** látható jeleivel erősíti a vezető hatalmát, és az idősebb vezetőket jobban elfogadják, mint a fiatalokat.

Alacsony hatalmi távolság index:

A fenti ellentéte az alacsony hatalmi távolsággal rendelkező kultúra, amely esetében a beosztott-főnök egymást **egzisztenciálisan egyenlőnek tekinti**. A munkán kívül pedig a függőség és az alárendeltségi viszonyt teljesen érvénytelennek tekintik. A **privilegiumok kevésbé jellemzőek**, mindenki ugyanazokat a parkolóhelyeket, vállalati autót, kávézót stb. használhatja. A felettesektől ugyanakkor elvárják az elérhetőséget, a beosztott és felettese gyakran **konzultál a döntések előkészítésekor**, de a döntést általában a vezető hozza. A munkavállaló sok esetben elvárja, hogy megkérdezzék véleményét. Az alábbi táblázat segítségével még látványosabbá válnak a fentiekben felsorolt, vállalati szinten észlelhető kultúrák közötti különbségek.

ALAPVETŐ KÜLÖNBSÉGEK

Kis hatalmi távolság



Nagy hatalmi távolság



- * A hatalom használata legitim kell, hogy legyen, a jó és rossz kritériumnak alávetett
- * Képzettség, vagyon, hatalom és státusz nem szükséges, hogy együtt jelenjen meg
- * A középosztály nagy
- * Mindenki egyenlő jogokkal bír
- * A hatalommal rendelkező emberek kevésbé akarnak hatalmasnak látszani, mint amilyenek valójában
- * A hatalom a betöltött pozíción alapul, a szakértelem és a képesség a jutalmazás alapja
- * A politikai rendszer változásának módja a szerepek változásán keresztül történik (evolúció)
- * A belpolitikában az erőszak használata ritka
- * A pluralista kormány a többségi szavazatok eredménye
- * A politikai spektrumot erős közép és gyenge bal és jobb szárnyak jellemzik
- * A jövedelmek nem térnek el jelentősen, az adórendszer tovább csökkenti az eltérést
- * A fennálló vallási és filozófiai rendszerek egyenlő hangsúlyt kapnak
- * A honos menedzsment elméletek az alkalmazottak szerepére fókuszálnak

- * A hatalom uralkodik a jogok fellett: bárkinél is a hatalom, az jó és helyes
- * Képzettség, vagyon, hatalom és státusz együtt kell, hogy megjelenjen
- * A középosztály kicsi
- * A hatalom kiváltságokkal jár
- * A hatalommal rendelkező emberek megpróbálnak minél hatalmasabbnak látszani
- * A hatalom a családon vagy barátokon alapul, a személyes varázs és képesség a hatalom használatának alapja
- * A belpolitikai konfliktusok gyakran vezetnek erőszakhoz
- * A politikai rendszer változtatásának módja a hatalmon lévő emberek által történik (revolúció)
- * Az autokratikus vagy oligarchikus kormányok a személycseréken alapulnak
- * A politikai spektrum gyenge közepet és erős szárnyakat (bal vagy jobb) mutat
- * A jövedelmek erősen differenciáltak a társadalomban, az adózási rendszer csak növeli azt
- * A fennálló vallási és filozófiai rendszerek hierarchiában, rétegzetten rendeződnek
- * A honos menedzsment elméletei a vezetők szerepére fókuszálnak

AZ INDIVIDUALIZMUS ÉS KOLLEKTIVIZMUS A MUNKAHELYEN

Az individualista kontra kollektivista összehasonlítás a Hofstede által lefolytatott kutatásokban erősen kapcsolódott az úgynevezett munka célok fontosságához.



Ezek alapján a következőkre mutatott rá: a kollektivista társadalmakban a személyes kapcsolatok előtérbe kerülnek még a feladatokkal szemben is, míg az individualista kultúrákban a feladatvégzés bármely személyes kapcsolatot felülír, kiemelendő továbbá, - ahogy azt már korábban említettük - hogy a kollektivizmusban gondolkozók sokkal inkább nevezhetők „csapatjátékosnak”, mint individualista társaik.

AZ INDIVIDUALISTA EMBER CÉLJA A MUNKÁBAN



SZABADIDŐ: olyan munkát részesít előnyben, amely lehetővé teszi, hogy elegendő időt áldozzon privát életére, családjára.



SZABADSÁG: elegendő szabadságra van szüksége ahhoz, hogy saját, önálló szemléletével közelíthesse meg a munkát.



KIHÍVÁS: az olyan munkát szereti, amely kihívást jelent számára, és lehetővé teszi a személyes fejlődést, ezen felül magas keresetet biztosít.

Az individualista kultúrában az alkalmazottat úgy kezelik, mint egy olyan individuumot, aki mindig a saját érdekeit tartja szem előtt. A munkát tehát úgy kell összehangolni, hogy a szervezeti és az egyéni érdekek harmonizáljanak egymással. **Az ilyen társadalmakban a munkaerő felvételénél sokkal inkább a személyes képességeket veszik számításba, a rokoni kapcsolatok kerülendők. Individualisták lévén, ha névtelenül egy csoport tagjaként dolgoznak, akkor teljesítményük jelentősen csökken.**

Például az amerikaiak (akiknél magas az individualizmus) kimutatott, hogy sokkal jobb teljesítményt nyújtanak, ha egyedül dolgozhatnak (nem pedig csoportban) és a nevük is megjelenik.

A KOLLEKTIVISTA EMBER CÉLJA A MUNKÁBAN



TRÉNING: számára a képzettség és a tudás fejlesztésének lehetősége a fontos.



FIZIKAI KONDÍCIÓK: a megfelelő munkakörülmények a kiemelkedők számára (világítás, szellőzés, ablakok, stb).



A KÉPZETTSÉG HASZNÁLATA: saját képzettségének és képességeinek teljes kihasználását szeretné elérni.

A kollektivista kultúrában a munkáltató szívesen alkalmaz olyan embereket, akik már valamilyen módon kapcsolódnak a céghez, vagy annak valamely tagjához. Kollektivizmusban az egyének pedig akkor nyújtják a legjobb teljesítményüket, ha csoportban, valamely csoportcélért dolgoznak, természetesen „névtelenül”, ez a jelenség figyelhető meg a magas kollektivizmus indexel rendelkező Kína esetében is.

Az individualista munkavállaló tehát a szabadidő, a személyes szabadság és egyéni kihívás hangsúlyozásával a szervezettől való függetlenségét kívánja demonstrálni. Míg a kollektivista a fizikai körülmények, a képzés és képességek hangsúlyozásával bizonyítani kívánja, hogy mi mindent vár el a szervezettől. Ugyanakkor ez a hozzáállás tisztán mutatja utóbbi függőségét is munkaadójától.

Alapvető különbségek összegzése:

KOLLEKTIVISTA



INDIVIDUALISTA



- * Az emberek nagyobb családokba vagy csoportokba születnek, amelyek a hűségért cserébe akár egész életen keresztül védnek
- * A személyazonosság azon szociális hálón alapul, amelyhez tartozik
- * A gyerekek a „mi” szellemben nőnek fel
- * A harmóniát fenntartják és kerülik az összeütközést
- * Magas kontextusú kommunikáció
- * A túlkapások szégyenérzethez vezetnek, és a csoport és maga előtt tekintélyvesztéssel jár
- * A diploma a belépés eszköze lehet a magasabb státuszú csoportokba
- * A munkavállaló-munkáltató viszony erkölcsi alapon szerveződik, olyan, mint egy családi kötelék
- * Az alkalmazásnál figyelembe veszik az alkalmazott csoporti hovatartozását
- * A menedzsment a csoportokra vonatkozik
- * A kapcsolatok uralkodnak a feladatok felett

- * Mindenki úgy nő fel, hogy gondoskodik magáról és közvetlen családjáról
- * A személyazonosság az egyénen alapul
- * A gyerekek az „én” szellemben nőnek fel
- * Ha valaki a saját gondolkodása szerint fejti ki véleményét, az az őszinteség jele
- * Alacsony kontextusú kommunikáció
- * A túlkapás büntudathoz vezet és az önbecsülés elvesztéséhez
- * A diploma növeli a gazdasági értéket és az önbecsülést
- * A munkavállaló-munkáltató viszonya megállapodáson és a közös előnyökön alapul
- * Az alkalmazásnál a személyes képzettséget és képességeket veszik figyelembe
- * A menedzsment a személyekre vonatkozik
- * A feladatok uralkodnak a kapcsolatok felett

AZ INDIVIDUALISTA ÉS ALACSONY TEKINTÉLYELVŰ SZERVEZET, KOLLEKTIVISTA, MAGAS TEKINTÉLYELVŰ MUNKAVÁLLALÓ

EGYÉN KULTURÁLIS HÁTTERE

alacsony hatalmi távolság



individualizmus



SZERVEZETI KULTÚRA

magas hatalmi távolság



kollektivizmus



Ha egy magas tekintélyelvű kultúrával van dolgunk, könnyen lehet, hogy érdemes vezetőnek egy idősebb, tapasztaltabb kollégát választanunk. Ugyanis ezekben a kultúrákban ezeknek a tulajdonságoknak nagy szerepet tulajdonítanak. Emellett, ha a vezetőt, mint „véleményvezért” megfelelő képzésekben részesítjük, úgy kommunikációjával és munkájával is ösztönözheti a csapat egészét. A fentebb említett kollektivizmus pedig azt eredményezi, hogy számukra rendkívül fontos a közösségi összetartozás, a közös célok kitűzése, ezek a munkavállalók így tudnak igazán magas teljesítményt nyújtani. Ezenkívül nem elhanyagolhatóak számukra az emberi kapcsolatok. Fontos, hogy egyfajta családi kötelékként érezzék a szervezettel való viszonyukat, és mindig ismerős arcok vegyék körül őket.

Kontextusba helyezve, míg egy magyar munkavállaló könnyen lehet, hogy kevésbé hallgat a főnökére és jobban megkérdőjelezi őt, valamint fontos neki, hogy egyéni sikereket érjen el, amiért meg is dicsérik. Ezzel ellentétben a munkába álló külföldi dolgozónk demotiválttá válhat az egyéni feladatmegoldástól, és hiányzik neki az a mentor, aki útmutatásával a csapat érdekében, kollektív szellemben teljesedhet ki.

A KULTURÁLIS SOKK MEGÉRTÉSE

Ahhoz, hogy sikeresen integráljunk külföldi munkavállalókat cégünkbe, fontos tisztában lenni azzal, hogy milyen folyamaton megy keresztül az otthonát elhagyó dolgozó. **Egy idegen kultúrába való beilleszkedés öt szakaszból áll:**

LELKESEDÉS, OPTIMIZMUS



A kulturális sokk első szakaszát „nászútnak” is nevezik. Ez a kulturális sokk legpozitívabb szakasza, az illető még nem érzi a különbségek „negatív” hatásai.

FRUSZTRÁCIÓ



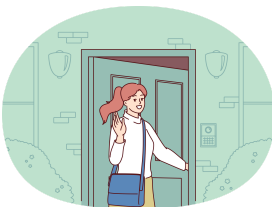
A kulturális sokk első, „negatív” szakasza a frusztráció és a kiábrándultság, amely az új országban leggyakrabban nyelvi félreértésekből és kulturális különbségekből fakad; ez a fázis általában az első három hónapban jelentkezik.

FOKOZATOS HOZZÁSZOKÁS



Ez a szakasz akkor kezdődik, amikor az idegenkedés érzése kicsit javulni kezd (általában 6-10 hónap után). A munkavállaló megszokja új környezetét, és kezdi kiismerni a helyi viselkedést és nyelvet. Bár lehet, hogy még azért nem érzi magát helyinek, kezd hozzászokni a saját életmódja és a fogadó országa közötti különbségekhez.

AZ ÚJ HELY OTTHONOSSÁ VÁLIK



A kulturális sokk egyik utolsó szakasza az elfogadás és asszimiláció. Az elfogadás az, amikor végre szinte úgy érzi magát, mint az egyik helybéli. Pontosan tudja, melyik boltba menjen, hogy hogyan tud elintézni bizonyos dolgokat, és nem okoz kihívást számára eligazodni a mindennapokban.

A fentiek intenzitása természetesen a személyiségtől, a külföldre települtek előzetes elvárásaitól is függenek.

Különösen a második szakasz – frusztráció – lehet kockázatos a munkavállalás szempontjából, amikor már nem feltétlenül látja pozitívnak a munkavállaló a helyzetét.

MIK OKOZHATJÁK A 2. SZAKASZT, A FRUSZTRÁCIÓKAT A KÜLFÖDI MUNKAVÁLLALÓINKNÁL?

Vegyük példaként a családját - szélsőséges esetben a gyermekét - a jobb fizetés reményében otthon hagyó, külföldről érkező kölcsönzött munkavállaló esetét, aki nem is beszéli a nyelvet. Számára a családjától való távollét okozza a legnagyobb kihívást, e mellett azonban számos kulturális sokkal kell szembesülnie a munkaviszonya elején. **Az alábbiakban összegyűjtöttük, hogy tapasztalataink szerint melyek a legnagyobb kihívások:**



A FENTI PÉLDÁBAN EMLÍTETT CSALÁD HIÁNYA, BARÁTI KAPCSOLATOK ÉS PÁRKAPCSOLAT FENNTARTÁSA. BÁR ALAPVETŐEN SZERENCSÉRE NEM MAGAS A SZÁLLÓKON KIPATTANT KONFLIKTUSOK SZÁMA, AZ EGYÜTTÉLÉS SZÁMOS KIHÍVÁST JELENT



AZ ORVOSI VIZSGÁLATOKNÁL NEM TUDNAK TELJES MÉRTÉKBEN BIZALMASAN, NÉGYSZEMKÖZT KONZULTÁLNI A VIZSGÁLATOKKOR



BANKI ÉS EGYÉB ÜGYINTÉZÉS ESETÉN A NYELVI KORLÁTOK MIATT NEM ÉRTIK TELJES MÉRTÉKBEN A FOLYAMATOT



ÁLTALÁNOS FRUSZTRÁCIÓJUK VAN AZ IDEGEN NYELV MIATT
(A MAGYAR KÖZTUDOTTAN AZ EGYIK LEGNEHEZEBBEN TANULHATÓ NYELVEK EGYIKE)



A BETANULÁSI FOLYAMAT EXTRA NEHÉZSÉGEI A NYELVI NEHÉZSÉGEK MIATT



A MUNKATÁRSAKKAL ÉS A VEZETŐVEL TÖRTÉNŐ KOMMUNIKÁCIÓ NEHÉZSÉGE A KÖZÖS NYELV HIÁNYÁBAN

A MEGSZOKÁS LÉPÉSEI: HOGYAN SEGÍTHETJÜK A MUNKAVÁLLALÓKAT ABBAN, HOGY KOMFORTOSABBAN ÉREZZÉK MAGUKAT?

A munkafolyamatok elsajátítását követően a mindennapok fokozatosan rutinszerűvé válnak.

Tipp a munkáltatónak: Az ehhez szükséges oktató anyagok és a betanítási folyamat biztosítása a munkavállaló anyanyelvén.



Megfelelő támogatást kapnak környezetüktől.

Tipp a munkáltatónak: Kétnyelvű tanácsadókat és munkahelyi mentorokat kérünk fel segítségükre.



Kialakulnak azok az emberi kapcsolatok, amelyek révén feltöltődhetnek a szabadidejükben.

Tipp a munkáltatónak: Ha van rá mód, velük együtt szállásoljuk el a családtagjaikat, ismerőseiket, fontos még a kiváló wifi elérés a kapcsolattartás miatt.



Néhány magyar kifejezést megtanulnak, elsajátítják a magyarországon megszokott viselkedést.

Tipp a munkáltatónak: Integrációs kiadványokkal és programmal segíthetjük ezt a folyamatot, nyelvi képzést tarthatunk nekik.



Az elsőként sokként ható mindennapi tevékenységek (vásárlás, orvosi vizsgálatok, szállón való lakás, stb.) Már megszokott folyamatokká válnak.

Tipp a munkáltatónak: A fent említett kétnyelvű HR koordinátorok, mentorok kiemelkedő támogatást nyújthatnak a mindennapi életben való eligazodásban, amely mellett szervezési, szállítási időpont egyeztetési és tolmácsolási feladatokkal támogathatjuk ezeknek a tevékenységeknek az elvégzését.



Mivel a kulturális sokk egy belső folyamat, ezért nehéz kívülállóként befolyásolni. Munkáltatóként a legfontosabb **szerepünk a tájékoztatásban, biztonságos környezet megteremtésében van,** illetve a megfelelő integrálási folyamat lebonyolításában, hogy dolgozóink a 3. és 4. szakaszba léphessenek.

A megfelelő internet elérés rendkívül fontos a külföldi munkaerő esetében, hiszen ők csak a technika segítségével képesek tartani a kapcsolatot szeretteikkel. Erre kiemelt figyelmet kell, hogy fordítsunk, ugyanúgy ahogy a hazautazás biztosítására, így a honvágy érzését csökkenthetjük.

ÖSSZEGZÉS, MIT TARTALMAZ A BOOKLET 2. RÉSZE?

Az általunk készített booklet első részében azzal foglalkoztunk, hogy milyen kulturális különbségeket érdemes tudatosítani, még mielőtt elkezdünk külföldi munkavállalókat foglalkoztatni. Valamint végigvettük **az individualizmus-kollektívizmus és a hatalmi távolság szerepét vállalati környezetben. Ezt követően pedig megnéztük azt a folyamatot, amelyen az egyén átesik a kulturális sokk következtében és azokat a lehetséges útmutatásokat is, amelyek segítségével támogathatjuk munkavállalóinkat ebben a kihívásokkal teli időszakban.**

Kiadványunk második részében a következő témákat járjuk körül mind elméleti, mind gyakorlati szempontból:

- saját vállalati kultúránk **megismerése,**
- **szervezetfejlesztési lehetőségek,**
- **integrálás,**
- **vezetésfejlesztési kérdések,**
- **valamint interkulturális együttműködési alapelvek.**

FELHASZNÁLT FORRÁSOK:

Bakacsi Gyula: Szervezeti Magatartás alapjai, Gondolat Kiadó, Digitális Tankönyvtár **Susan C. Schneider, Jean-Louis Barsoux:** Managing Across Cultures **Hofstede, G. (1991):** Empirical models of cultural differences. **Heidrich Balázs:** Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment www.hofstede-insights.com/country www.ksh.hu



Az interkulturális együttműködés a gyakorlatban

2026



ELŐSZÓ

Kedves Olvasó!

Az interkulturális együttműködés a gyakorlatban című - elsősorban vezetőknek és HR szakembereknek szóló - két részes kiadványunkat azért állítottuk össze, mert úgy gondoltuk, hogy a több éves, külföldi munkavállalók foglalkoztatása terén megszerzett tapasztalatunk alapján rendelkezünk olyan tudással és információkkal, melyek hasznosak lehetnek más foglalkoztatók számára is.

Bookletünk első részében a munkaerőhiány okairól, lehetséges megoldásairól írtunk, majd részleteztük a Hofstede által nyújtott dimenziók (kiemelve a hatalmi távolságot és a kollektívizmus-individualizmus indexét) adta lehetőségeket. Ezt követően pedig a kulturális sokk egyes szintjeit és a folyamaton keresztülmenő külföldi munkavállalók támogatásának lehetőségeit mutattuk be. Jelen, második és egyben záró kiadványunkban pedig saját kultúránk megismeréséről, az integrálás folyamatáról, a szervezet-, valamint vezetőfejlesztés mikéntjeiről is írunk. Bookletünk továbbá egy checklistet is tartalmaz, amely mentén összegyűjtöttük a kiadvány legfőbb útmutatásait.

KINEK SZÓL EZ A BOOKLET?

Bookletünk azoknak a termelő vagy szolgáltató cégeknek kíván útmutatást nyújtani, akik nagyszámú külföldi munkavállalót foglalkoztatnak, és **szeretnék megtudni, hogyan lehet segíteni az integrációt, valamint miként tökéletesíthetjük a különböző kultúrákból érkezők együttműködését.**

TARTALOM

Integráció a szervezetbe

- 3. A SZERVEZET FELKÉSZÍTÉSE AZ ÚJRA (BEFOGADÁS KOMPETENCIÁI)
- 4. HOGYAN KEZDJÜNK NEKI AZ INTEGRÁLÁSNAK?
- 9. MILYEN TERÜLETEKEN ÉRDEMES FEJLESZTENI VEZETŐINKET?
- 10. INTERKULTÚRÁLIS CSAPAT EGYÜTTMŰKÖDÉSE
- 11. HÉTKÖZNAPOK INTERKULTÚRÁLIS KÖZEGBEN CHECKLIST



A SZERVEZET FORMÁLÁSA AZ ÚJHOZ

Felmerülhet a kérdés, miért kell változtatni? Hiszen megvannak a megszokott eljárások, a külföldiekkel kapcsolatos tolmácsolási, fordítási, szállásolással és hazautazással kapcsolatos helyzetekben pedig támaszkodhatunk a kölcsönző cégre, így tulajdonképpen csak néhány újabb folyamatra van szükség.

Operatív szinten ez talán még működhet is egy ideig, a termelésbe be tudnak kapcsolódni a dolgozók, de mi a helyzet a beilleszkedéssel, ha nem fordítunk figyelmet meglévő dolgozóink lehetséges reakcióira, a befogadás kompetenciáira?

A BEFOGADÁS KOMPETENCIÁI:

1. Az egymástól való függőség elfogadása:

munkavállalóink a termelési folyamatok során folyamatosan egymásra vannak utalva, csak egymást segítve érhetnek el sikereket. Minden együttműködés alapját képezi az a felismerés, hogy csak hatékony csapatmunkával érhetünk el sikereket. A különbözőségekből fakadó feszültséget felülírja az együttműködésre való törekvés.



2. A multikulturalitás elfogadása:

a különböző kultúrákból érkező dolgozóknak más hozzáállásuk, szokásaik, ízlésük és üzleti magatartásuk van. Meg kell tanulni ezeket megérteni, ez azonban egy folyamatos feladat, hiszen mindig újabb és újabb élethelyzetekre kell objektívan és tudatosan tekintenünk azért, hogy megfelelő módon reagáljunk.



3. A kulturális különbségek tudatosítása:

fontos megértenie minden munkavállalónak, hogy egyes kommunikációs, illemtani, illetve meggyőződésbeli különbségek milyen félreértésekhez vezethetnek. Ha tudatosítjuk a különbségeket, kevésbé értjük őket félre, nem párosítunk hozzá téves értelmezést.



4. A hatalom megosztása:

ez a pont arra hívja fel a figyelmet, hogy az anyaországi és a külföldi munkavállalók közötti kapcsolat nem értelmezhető főnök-beosztott viszonyként pusztán a származás alapján. A különböző kultúrából érkező munkavállalókat minden esetben egyenlő bánásmód illeti meg.



5. A kulturális összetettség érzékeltetése:

ahogy már említettük, a főbb különbségek, vagyis az eltérő látásmódok, normák, kommunikációs stílusok egyidejű felismerésére intézményen kívül és belül is szükség van. Ezeket a különbségeket pedig szükséges érzékeltetni is a tudatosítás érdekében.



6. Általános kultúraszemlélet kialakítása:

egy bizonyos kultúra alapos ismerete helyett inkább a kulturális különbségeket – legyen az nemzeti, vállalati vagy működési – jelző kulcspontokat szükséges ismerni. Az adott helyzet áttekintéséhez a fontos kulturális dimenzióra történő fókuszálás segít elkerülni a sztereotípiák csapdáit, emellett ösztönzi az egyént a saját kultúráján kívüli kultúra elismerésére, az együttes vállalati kultúra megteremtésére.



7. Gyors tanulás és felejtés:

készen kell állnunk az új módszerek gyors elsajátítására és a megszokott, tőlünk eltérő megközelítések kipróbálására. Érdemes bátran megkérdőjeleznünk a számunkra magától értetődő eljárásokat is, hiszen ez a nyitott gondolkodásmód az interkulturális együttműködés egyik legfontosabb alapja.



Forrás: SCHNEIDER ÉS BARSOUX (1997)

Ha a fentiekben említetteket megnézzük, jól látszik, hogy vállalati szintű szemléletváltásra van szükség ahhoz, hogy a befogadás megtörténjen, és a későbbi együttműködés is zökkenőmentesebb legyen.

MI KELL AHHOZ, HOGY SIKERESEN VÁLTOZTASSUNK A SZERVEZETI KULTÚRÁN?

VEZETŐI ELKÖTELEZŐDÉS a kezdeményezés felülről érkezzon, illetve a vezetés ismerje és fogadja el a folyamatokat.

TERVSZERŰSÉG stratégiai célok pontos meghatározása, szükséges akciók megállapítása.

HOGYAN KEZDJÜNK NEKI AZ INTEGRÁLÁSNAK?

A nem tervszerű, összehangolt folyamat és az elszigetelt fejlesztési akciók sok esetben nemhogy segítik, hanem akadályozzák a változást.

A saját országuktól távol élő külföldi munkavállalók gyakran bizonytalansággal küzdenek, ezért fontos számukra, hogy mindig egy adott dedikált kapcsolattartótól kapják meg a számukra fontos információkat. **Kiemelt figyelmet kell fektetni a megfelelő nyelvtudással rendelkező tolmácsok, HR koordinátorok kiválasztására és alkalmazására. Emellett segíthetjük a saját anyanyelvükön íródott tájékoztatókkal és információs platformmal a beilleszkedést.**

A Pannonjob ennek érdekében ukrán, orosz, angol, tagalog és magyar nyelvű koordinátorokat biztosít munkavállalóinak, akikhez bármilyen kérdéssel fordulhatnak és anyanyelvükön kaphatnak megbízható választ. Az integrálódást továbbá belső módon, a partnercéggel egyeztetett onboarding folyamattal is szükséges támogatni, illetve további segítség lehet egy magyar nyelvtanfolyam indítása a kollégák számára.

Amennyiben feltérképeztük a külföldi munkavállalók kulturális sajátosságait, áttekintettük a magyar munkakultúra jellemzőit, valamint tudatosítottuk saját vállalati kultúránkat, lehetőség nyílik a potenciális kockázatok előzetes azonosítására és a szervezet felkészítésére a várható változásokra. Ezt követően kerülhet sor a munkavállalók beléptetésére, feltéve, hogy rendelkezésre áll egy megfelelően kialakított, a külföldi munkavállalók fogadására optimalizált integrációs folyamat, amelynek lépéseit előzetesen átgondoltuk.

HOGYAN ÉPÜLJÖN FEL AZ ORIENTÁCIÓS PROGRAM?

1. ADMINISZTRATÍV ÉS EGYÉB ÜGYINTÉZÉSI TÁMOGATÁS

 A szokásos, jogszerű bejelentések, üzemorvosi vizsgálatok mellett a külföldi munkavállalókkal kapcsolatos ügyintézés természetesen összetettebb, hiszen már a tartozódási engedély kéréstől és a TAJ szám igényléstől kezdve a munkáltatónak (vagy az együttműködő kölcsönző cégnek) támogatást kell biztosítani a dolgozók számára.

 Az ügyintézéshez természetesen szükséges tolmács bevonása is, hiszen a tájékoztatásnak, nyilatkozási folyamatoknak érthetőnek kell lennie a munkavállaló számára.

2. A CÉGES IRÁNYELVEK, SZABÁLYZATOK ÁTTEKINTÉSE

Mivel nem magyar munkavállalókról van szó, gondoskodni kell arról, hogy az alábbi orientációs lépések az adott idegen nyelven történjenek.

-  A szervezeti szinten alkalmazott munka- és tűzvédelmi ismeretek átadása.
-  Esetlegesen elvárt öltözködési és viselkedési előírások ismertetése.
-  Munkaköri feladatok és elvárások ismertetése.
-  Próbaidő, betanulási időszak hosszának ismertetése.
-  Teljesítményértékelési szempontok, elvárások, motivációs rendszerek, javadalmazási rendszer ismertetése.

3. GYÁREGYSÉG, TELEPHELY ÉS A KOLLÉGÁK, VEZETŐSÉG és a MUNKAÁLLOMÁS BEMUTATÁSA

A munkaköri feladatok ismertetésénél szintén fontos, hogy az általuk beszélt nyelven kapjanak tájékoztatást a dolgozók. Ebben a lépésben ugyanakkor külön szerepet kapnak a két nyelvű mentorok is. Ők azok, akik a magyar, illetve az munkavállaló anyanyelvét is beszélik, így rendkívül fontos szerepet tölthetnek be a munkamenet helyes elsajátításában és a beilleszkedésben. Szerepük a munkavégzés későbbi időszakaiban is meghatározó lehet.

🌀 Munkatársak, közvetlen vezetők bemutatása.

🌀 Épületen belüli körbevezetés, mindennapi munkavégzéshez szükséges eszközök helyének és használatának bemutatása.

Valamennyi lépésnél elengedhetetlen, hogy biztosítsunk lehetőséget a kérdésre és visszajelzésre. Ha egyes információkat írásos tájékoztató formájában is megerősítjük munkavállalóink felé, akkor elkerülhetjük a további félreértéseket.

MILYEN TERÜLETEKEN ÉRDEMES FEJLESZTENI VEZETŐINKET?

Már a külföldi munkavállalók érkezése előtt érdemes megvizsgálnunk vezetőink jelenlegi kompetenciáit, beosztottaik munkaterhelését, valamint azt, hogy a feladatok megfelelően vannak-e delegálva.

MILYEN A VEZETŐINKET ÉRINTŐ FEJLESZTÉSI PONTOK MERÜLHETNEK FEL HELYZETFELISMERÉSÜNK SORÁN?

KOMMUNIKÁCIÓ

Ahogy már első kiadványunkban is kiemeltük, az egyes kultúrákból érkező munkavállalók tekintélyhez való viszonya jelentősen eltérhet. Éppen ezért kiemelten fontos, hogy a vezetők tisztában legyenek ezekkel a különbségekkel, és kommunikációs stílusukat az adott munkavállalói csoport sajátosságaihoz tudják igazítani.



Tehát tudatosan kell a megválasztani nonverbális (szemkontaktus, kézfogás, mosoly) vagy épp a verbális (közlendőnk tartalma, hatékonysága) kommunikációs stílust.

Ezeknek a stílusoknak és technikáknak a megismerése, valamint tudatos használata nélkül nehéz tiszteletet kivívni és bizalmat építeni.

Különböző viselkedéstipológiai rendszerek használatával (mint amilyen pl. a Thomas DISC viselkedéselemzés) még tudatosabb szintre emelhetjük a kommunikációt és az együttműködést. Ha vezetőink ismerik saját viselkedésüket, könnyebben azonosítják be mások stílusát és képesek megfelelően reagálni.

Szignifikáns különbség lehet abban, hogy az egyes kultúrákból érkezők az individualizmust vagy a kollektívizmust tekintik-e ideálisnak, így maga a csapat fogalma és a csapattagokhoz történő viszonyulás is alapvetően különböző az egyes kultúrákban.

CSAPATÉPÍTÉS

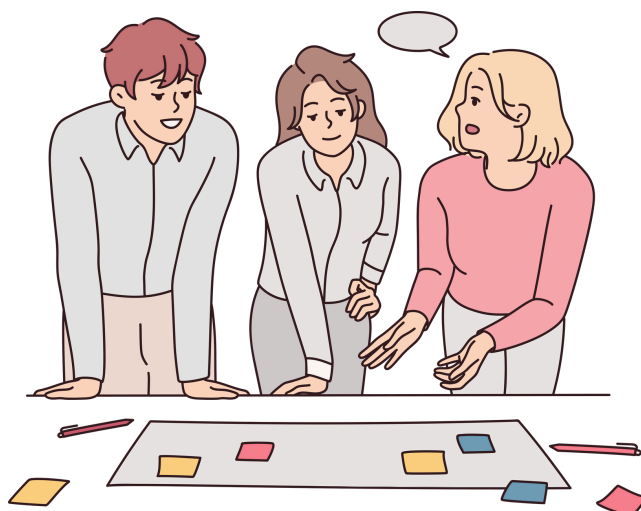
Ahhoz, hogy egy vezető csapatot tudjon építeni, időt kell szánnia a csapattagok megismerésére, felismerve a tagok szakmai kompetenciáit, kvalitásait és esetleges kihívásait. A vállalatok életében manapság gyakori a magas fluktuáció, ezért a vezetőnek egyrészt támogatni kell az új csapattagok gyors beilleszkedését, másrészt segítenie kell feldolgozni a csapatnak, ha egy kiváló kollégájuk távozik.



Mindez jelentős vezetői kihívást jelent: a kulturális különbségek mellett kell megteremteni és hosszú távon fenntartani a csapat egységét, valamint azt a támogató, bizalmi légkört, amelyben a munkavállalók egymásra és vezetőjükre egyaránt számíthatnak. Egy interkulturális együttműködésre fókuszáló képzési program hatékony támogatást nyújt a vezetők számára a kulturális sajátosságok megértésében, és stabil alapot teremt a tudatos vezetési és csapatépítési stratégiák kialakításához.

MOTIVÁCIÓ

A motiválás alappillérijét a pontos elvárások adják, hiszen kulcsfontosságú, hogy a kolléga felelősséget tudjon vállalni a munkájáért, és minden folyamatnak legyen egy felelőse. Az egyértelmű elvárások csökkentik a bizonytalanságot és a stresszt.



A világos feladatok és elvárások mellett az ideális környezet kialakítása is alapvető: a megfelelő légkör barátságos, és mindenki számára biztosítja a sikerélményhez szükséges eszközöket.

Emellett természetesen alapvető, hogy egy ilyen környezetben a vezetők igazságosan bánnak a munkavállalókkal, vagyis az őket ért sérelmeket azonnal és tisztességesen kezelik.

A biztonságos és igazságos közegben pedig egy támogató vezetőre van szükség, vagyis arra, hogy érezzék a munkavállalók, egy összetartó csapatnak a tagjai. Vezetői támogatással segítjük a munkatárs előrelépését és személyes fejlődését is, ez nem azt jelenti, hogy a vezetőnek kell megoldania a munkavállaló feladatait, csak azt, hogy segíti őt abban, hogy képes legyen maga megoldani a felmerülő helyzeteket.

VISSZAJELZÉS

Ha kihagyjuk a rendszeres visszajelzést folyamatainkból, az könnyen a dolgozói lendület visszaesését okozhatja. Amennyiben ugyanis nincs visszacsatolás, a kolléga sokszor - bár lehet, hogy tévesen - közönyként érzékelheti a visszajelzés hiányát, ez pedig motiválatlanná teszi a munkavállalókat. A pozitív visszajelzés és jutalmazás tehát a fluktuáció csökkentésére alkalmas eszköz, de a konstruktív kritika is fontos szerepet játszik abban, hogy iránymutatásunkkal motivált maradjon a kolléga.



A szervezeti középvezetőknek általában kevés idejük van a tényleges „vezetésre”. Ezenfelül sajnos sokszor senki nem tanítja meg nekik a helyes delegálást és konfliktuskezelést, pedig ezek alapvető eszközei egy vezetőnek.

Így sokszor két nagy végletbe tudnak beleesni: kritika nélkül minden utasítást végrehajtanak és végrehajtatnak (függetlenül attól, hogy helyesnek vagy megvalósíthatónak tartják-e), vagy egy fajta „védelmező” szerepében patronálják beosztottaikat, még akkor is, amikor erre semmi szükség. Pedig a középútnak, vagyis a konfliktusok vállalásának, ugyanakkor megfelelő kezelésének, valamint az asszertív kommunikáció eszközeinek elsajátítása elengedhetetlen a sikeres vezetői működéshez.

VEZETÉSFEJLESZTÉSI ÚTRAVALÓ

Minden személyiségtípussal rendelkező emberből lehet jó vezető, ha ismeri a saját erősségeit, gyengeségeit és jól tudja használni saját erőforrásait.

Nagyon fontos, hogy megadjuk a támogatást vezetőinknek belső tréningekkel, hiszen nélkülözhetetlen, hogy a legjobbnak vélt szakértőink, akiket menedzsernek választunk, ténylegesen rendelkezzenek vezetői kompetenciákkal is (pl. motiválás, visszajelzés, számonkérés, csapatépítés képessége), hogy megfelelően tudják irányítani a munkavállalókat, kiváltképpen, ha egy interkulturális csapat menedzseléséről beszélünk.



Külföldi munkavállalók esetén különös nehézséget okoz, hogy a kommunikáció nem közvetlenül, négy szemközt zajlik, hanem tolmács vagy mentor bevonásával. Éppen ezért ezekre a helyzetekre tudatosan fel kell készülni.

Például egy negatív visszajelzés esetén – amely alaphelyzetben is sok vezető számára nehéz szituáció – még tudatosabban érdemes felkészülni. Ennek oka, hogy a harmadik fél, a közvetítő jelenléte befolyásolja a felek között kialakuló kapcsolatot. A bizalmi légkört tehát az ő bevonásával együtt kell megteremteni.

Legfontosabb elemei az orientációs programnak:

A fent említett integrálódást követően természetesen a legfontosabb az együttműködés fenntartása, ebben is a tudatos tervezést és vezetési stratégiát érdemes követnünk

INTERKULTURÁLIS CSAPAT HATÉKONY EGYÜTTMŰKÖDÉSÉNEK ELEMEI

- **Végezzünk kutató munkát,** ismerjük meg a hazai és nemzetközi viselkedéskultúra különbségeit, és készítsük fel a szervezetet az esetleges különbözőségekre.
- **Olyan motivációs eszközök alkalmazása,** amelyek minden kulturális csoport számára hatékonyak.
- **Rendszeres felmérések, visszajelzések kérése** mind a magyar és a külföldi dolgozók körében.
- **Az esetleges előítéletek felismerése** és a magyar dolgozók folyamatos tájékoztatása a téves információk elkerülésének érdekében.
- Gondoskodás arról, hogy a gyár, cég területén könnyen **tájékozódhassanak a külföldiek is.**
- **Két nyelvű mentorok kinevezése** a külföldi munkavállalók számára.
- A dolgozók **anyanyelvén** történő folyamatos **tájékoztatás, fogadóóra biztosítása.**
- A dolgozóknak **eltérőek a tanulási, a képzési és együttműködési módjaik, stílusaik:** más és másképpen meghatározott preferenciáik és kedvelt módszereik vannak. Ha a csoport ezeket a szempontokat megvitatja, akkor legalább bizonyos mértékig csökkenti a kulturális viszonylagosságokat.
- **A transznacionális csoportok fejlődési lehetőségeket biztosítanak** a csoporttagoknak, hogy jobban megértsék a nemzetközi folyamatokat, valamint, hogy jobban elfogadják az egységek közötti egymásra utaltságot. Ezek a csoportok biztosítják a csoporttagok és a szervezet számára a lehetőséget, hogy megtanuljanak hatékonyan dolgozni különböző kultúrákban.

HÉTKÖZNAPOK INTERKULTURÁLIS KÖZEGBEN

Az aktuális helyzetre, legyen az egy esetleges pandémia kezelése, karantén szálló létrehozása, vagy egy sajnálatosan bekövetkezett háborús helyzet, mindig fel kell készülnie a munkáltatónak. Minden esetben informálnak kell lennünk a gazdasági, politikai és jogi változások kapcsán, hogy megfelelő gyorsasággal tudjunk reagálni az ad-hoc helyzetekre. Ugyanakkor a teljesen mindennapos helyzetekre is érdemes figyelmet fordítani, és kiépíteni a megfelelő folyamatokat.



Gyakorlati példa lehet az öltöző és mellékhelyiség különböző használata. Hiszen ennek gyakorlata különböző lehet kiváltképpen a más kontinensről érkezők számára. Információs táblákkal segíthetjük a megfelelő használatot.

Öltözködési szokások, megjelenésben mutatott különbségek. A legtöbb helyen munkaruha és munkavédelmi eszközök szükségesek, ugyanakkor egyes helyzetekben érdemes kihangsúlyozni a megjelenéssel kapcsolatos elvárásokat.

Szabadidő eltöltésének módja, kikapcsolódás is másként alakul egyes munkavállalók esetében. A külföldi munkavállalók elsődlegesen pénzt keresni érkeznek, ezáltal legtöbbször példamutató a hozzáállásuk, de sokszor nekik is van, hogy ki kell eresszék magukat, elképzelhető, hogy másként ünnepelnek, esetleg hangosabbak vagy épp ellenkezőleg visszahúzódóbbak a magyarok által megszokott viselkedésnél.

CHECKLIST

Mik tehát a külföldiek foglalkoztatásának az alappillérei?



A kulturális különbségek megértése, saját vállalati kultúránk megismerése és fejlesztése az első lépése a folyamatnak, annak érdekében, hogy a külföldi munkavállalók később integrálódhassanak és a szervezet is gyarapodhasson.



A külföldi munkavállalóknak sokszor már a tartózkodási engedély elintézésétől és a TAJ szám igénylésétől kezdve folyamatos segítséget kell nyújtani, az egyéb bejelentéssel kapcsolatos feladatok pedig természetesen az ő esetükben is szükségszerűek.



A külföldi munkavállalók esetében a házi orvosi ellátás teljes megszervezésében nyújtott segítség is szükségszerű, Ezenfelül a vírushelyzet és az egyéb krónikus vagy akut egészségügyi problémák esetén is segítséget kell nyújtani az orvossal való kapcsolattartásban, a vizsgálatok folyamán pedig tolmácsolásban.



A munkavállalók fizikai támogatása már a toborzás során is fontos, emellett elengedhetetlen, hogy az olyan mindennapinak mondható helyzetekben, mint a bankszámlanyitás vagy váratlan hivatalos ügyek kezelésében mellettük álljunk. A munkavégzés helyén pedig a kétnyelvű mentorok segítségével tudjuk elérni azt, hogy mindig legyen valaki, akihez fordulhassanak.



Az összkomfortos és megfelelő interneteléréssel rendelkező szállás természetesen alapvető a külföldi dolgozók esetében, a szállón pedig portaszolgálat működtetése is szükséges, hogy a problémamegoldás helyben történhessen.



Fontos, hogy biztosítsuk a munkavállalóknak a hazautazást, hogy találkozhassanak szeretteikkel. A hazautazás gyakoriságáról már a munkaviszony megkezdése előtt érdemes megállapodni.



Ahogy az elején említettük a szervezet felkészítésének fontosságát, rendkívül lényeges a vezetőség, műszakvezetők emberismeretének, önismeretének és kultúraismeretének fejlesztése. Hiszen az integrálás egyik legfőbb alappillére a vezetői viselkedés.

ÖSSZEFOGLALÁS

Köszönjük, hogy elolvasta kiadványunkat, reméljük tudtunk segíteni olyan megközelítések ismertetésében, amely a vállalatvezetők számára kézzelfoghatóvá teszi a kultúra menedzselésének folyamatát.

SZERETNE MÉG TÖBBET MEGTUDNI A TÉMÁRÓL?

Az alábbi gombra kattintva kérje személyre szabott ajánlatunkat a Pannonjob által kifejlesztett, szervezetfejlesztési tapasztalatokon és esettanulmányokon alapuló INTERKULTÚRÁLIS EGYÜTTMŰKÖDÉS képzési programra!

AJÁNLATOT KÉREK!



Mobil: +36 (20) 398 86 24

E-mail: info@pannonjob.hu

Ajánlatkérés: www.pannonjob.hu/ajanlatkeres