SZENT ISTVÁN EGYETEM

Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola

GÖDÖLLŐ

Dr. Rudnák Ildikó

A multikulturális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében

– a doktori értekezés tézisei –

Témavezető:
Dr. Nemes Ferenc
professor emeritus

Gödöllő
2010

A doktori iskola

megnevezése:	**Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola**
tudományága:	**Gazdálkodás- és szervezéstudományok**
vezetője:	**Dr. Szűcs István** **MTA doktora, egyetemi tanár** **Szent István Egyetem** **Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar** **Gazdaságelemzési és Módszertani Intézet** **Intézeti igazgató**
Témavezető:	**Dr. Nemes Ferenc** **MTA doktora, professor emeritus**

....

Az iskolavezető jóváhagyása A témavezető jóváhagyása

Tartalomjegyzék

1. A munka előzményei, a kitűzött célok 7
2. Anyag és módszer 11
3. Az eredmények és az újszerű kutatási eredmények 17
4. Javaslatok, a disszertáció hasznosítása 23
5. A témában megjelent saját publikációk jegyzéke 26

1. A munka előzményei, a kitűzött célok

A PhD-dolgozatom a Szent István Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola Vezetéstudományok Műhelye által meghirdetett önálló kutatás eredményeit mutatja be **A multinacionális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében** címmel.

Kutatásom témájául azért választottam a multinacionális környezetet, és azon belül is a magyar és külföldi vezetők világát, hogy rávilágítsak azokra a teendőkre, amiket meg kell oldanunk ahhoz, hogy az ezen vállalatok által kialakított munkahelyek hosszú távon megmaradjanak, munkát, lehetőséget, nemzetközi karriert stb. kínálva sok-sok alkalmazott számára – és tulajdonképpen ezzel meg is fogalmaztam a **kutatási téma jelentőségét**, stratégiai fontosságát a jövőt tekintve.

Többek között arra kerestem a választ, hogy miként tudnak együtt dolgozni a multinacionális környezetben a magyar és külföldi vezetők. A sikeres együttműködésnek egyik sarkköve az, ahogyan a különbségeket kezelik. A multinacionális vállalatok nemcsak tőkéjüket, hanem értékrendjüket, vezetési stílusukat, módszereiket is magukkal hozzák, amelyek csak a legritkább esetben esnek egybe a hazaiakkal. A siker kulcstényezője tehát az, hogy a Magyarországon tapasztalt különbözőséget a multinacionális vállalatok kiküldött vezetői elutasítják, vagy megpróbálják hasznukra fordítani, kiaknázni. Ám ez nemcsak tőlük, hanem a leányvállalatok magyar vezetőitől, alkalmazottaitól is függ. De vajon megtanultuk-e már, hogy ebben a folyamatban mi a szerepünk, képesek vagyunk-e előrelátni, ill. az elkövetett hibáinkból tanulni.

A rendszerváltáson már túl vagyunk, de a siker záloga a szemléletváltásban rejlik, ami számos kérdést vet fel: képesek vagyunk-e átvenni a nemzetközi gondolkodást, elsajátítani azokat a képességeket, amelyeket a multinacionális környezet kíván. Egyenrangúak vagyunk-e, ill. annak érezzük-e magunkat, valamint a külföldiek miként vélekednek rólunk ezen vonatkozásban.

A kultúra különbözőségeiből eredő félreértések az emberi kapcsolatokra negatívabban hatnak, mint a tisztán nyelviek, mert közvetlenül a partner személyiségét érintik. Vajon jelen vannak-e súrlódások, félreértések, negatív érintések a vizsgált területen?

Tény, hogy a különböző kulturális háttérnek köszönhetően a kulturálisan sokféle csoportok érik el a legjobb, de a legrosszabb eredményeket is, amíg a homogén csoportok átlagosan teljesítenek. Ki tudjuk-e használni itthon a multikulturalitás

adta előnyöket, egyáltalán milyen a viszonyunk más kultúrkörből származó munkatársakkal?

Természetes igényként jelentkezik, hogy a magasan képzett munkaerőt a hazánkban működő multinacionális vállalatok minél nagyobb mértékben használják ki. Ehhez ki kell dolgozni azt a humán stratégiát, amely révén a magasan képzett munkaerő fokozatosan előtérbe kerülhet. Mindkét félnek komoly erőfeszítést kell tennie a másik megismerésében, az értékek megőrzésében, a különbségek tolerálásában. A belátható jövő legfontosabb kérdése, hogy Magyarország miként találja meg a helyét ebben a szerteágazó integrációban. Hol is tartunk most?

A konkrét kutatást megelőzően a tágabb értelemben vett témakört szisztematikusan feldolgoztam. Az irodalmi áttekintés a kultúrakutatásokkal kezdődik, a témához kapcsolódó alapvető, nélkülözhetetlen szerzőket vonultatja fel gondolataik, elméleteik, dimenzióik tükrében.

A multikulturalitás bemutatásaként először a nemzetközi környezet szervezeteit mutatom be, majd a többkultúrájú csoportok egyre növekvő jelentőségére, szerepére világítok rá megjegyezve azt, hogy a sok nemzetiségből álló csoportokat bizonyos kultúrákban jóval fontosabbnak, hatékonyabbnak látják, mint nálunk. Ezt követően a közös pontokat, ill. legaktuálisabb kérdéseket boncolgatom. A szakirodalom olyan gazdag e témakörben, hogy a szintézis elkészítésénél a szűkítés volt a legnehezebb feladat.

A nemzetközi menedzser fogalmát, a pozíció betöltéséhez szükséges interkulturális kompetenciát, ennek megszerzésének lehetőségeit, különböző stációit, ill. a nemzetközi menedzser szerepét világítom meg több aspektusból. Végül a szakirodalmi „kalandozás” a kulturális különbségek kezelési módjaival zárul. Ezt a témát azért tartom roppant fontosnak és aktuálisnak, mert e hirtelen kitágult világban folyamatosan kerülünk kapcsolatba más kultúrából származókkal, érezzük, ugyanakkor tudatosul is bennünk, hogy valamiképpen reagálnunk kell az interakcióban, de ez inkább ösztönös, mint tudatos. Vagyis: a különbségek kezelése még nem épült be szervesen a szervezeti kultúrába. Éppen ezért, itt azt tárom fel, hogy mik a lehetséges változatai a súrlódások kezelésének, melyiknek milyen előnye-hátránya van. Ezek ismeretében ugyanis legalább meghatározható, hogy jelenleg hol tartunk, és látható a következő, reményeim szerint a hatékony, követendő stáció.

Az empirikus kutatásban több kérdésre – a szakirodalommal vállvetve – **kerestem a választ.** Elsőként az érdekelt, hogy vajon a magyarországi multikulturális környezetben dolgozó vezetők rendelkeznek-e az interkulturális kompetencia elemeivel. Az elmélet felsorakoztat több olyan tulajdonságot, képességet, készséget, amelyeket objektíven lehet vizsgálni, mint a beilleszkedés vagy a befogadás kompetencia elemei. Így kíváncsiságom e

témában többek között azt hozta felszínre, hogy a hazánkban dolgozó menedzserek (külföldiek és magyarok is) milyen egyéni háttérrel rendelkeznek. Ezen belül azt, hogy vajon gyermekkorukban, a közoktatás folyamán, vagy már csak a munkahelyükön tapasztalták meg a kulturális sokszínűséget, vagy akár mindhárom esetben, és ezek a hatások befolyásolják-e munkájukat, sikeresek-e a többkultúrájú környezetben.

A továbbiakban azt a feltételezést vizsgáltam meg, hogy a multinacionális vállalatoknál a külföldi kiküldetésbe kerülő vezetők kiválasztása professzionális-e, vagyis figyelembe veszik-e a nemzetközi menedzser interkulturális kompetenciáját a kiválasztás folyamán. A kiválasztást kulcsfontosságú stratégiai lépésnek vélem, és úgy érzem, nem fordítanak annyi energiát rá, mint amennyit megérdemelne. Egy rossz döntésnek pedig beláthatatlan következményei lehetnek. A következő feltételezésem szerint a magyarországi multinacionális vállalatok vezetői nemzetközi menedzserként – külföldiek és magyarok egyaránt – a legalkalmasabbak a vezetésre. Azokra a kérdésekre keresem a választ, amelyek az itthoni multinacionális cégekkel, azok vezetőivel kapcsolatban láttak napvilágot.

Vizsgálatom célja problémafeltáró kutatás elvégzése volt, ugyanis erőforrások hiányában nem tervezhettem reprezentatív kutatást. Lehetőségem viszont adódott hallgatói segítség által, így olyan gazdag anyag került a birtokomba, hogy bár nem reprezentatív, de megalapozhat további kutatásokat.

Tudományos szempontból **az empirikus kutatások eredményétől azt várom**, *hogy az interkulturális kompetencia elemeinek a jelentőségére felhívja a figyelmet, megerősítse azokat a kutatási eredményeket, amelyek ezen kompetencia elemek meglétét elengedhetetlennek tartják a nemzetközi/multikulturális környezetben történő munkavégzéshez*.

Ugyanakkor azt is várom, hogy egyértelműen kimutassa a beilleszkedés egyes elemeinek a hiányát, amely elemekkel a magyar, ill. a külföldi vezetők jelenleg nem, vagy csak kis mértékben rendelkeznek ahhoz, hogy a kulturális sokszínűséget pozitívan, sikerorientáltan, hatékonyan legyenek képesek kihasználni, másrészt a pozitívumok megerősítésével kimutatni, mik azok az erények, eljárások, ill. megoldások, amelyek jól funkcionálnak.
Hiszen ezeket mint értéket óvni kell, és gondoskodni a folyamatos karbantartásukról. Az erősségek és gyengeségek okainak feltárását követően irányt és módszert kívánok adni a tekintetben, hogy miként lehet a hiányosságokat minél rövidebb idő alatt kiküszöbölni.

Amennyiben a vezetői kiválasztás szempontja az interkulturális kompetencia minél több elemének domináns jelenléte, akkor ennek a vezetőnek a kulturális különbségkezelése túlmutat az etnocentrikus fázison, ami sikerének és hatékonyságának záloga. A vezetők interkulturális kompetencia elemeinek

ismeretében kísérletet teszek a mellőzés – minimalizálás – kiaknázás mint kulturális különbségeket kezelő stratégia feltérképezésére.

Egyéni és munkahelyi környezet feltárásával kívánom igazolni, hogy az interkulturális kompetencia elsajátítható, amit a gyermekkori családi és iskolai környezet erősen befolyásol.
A magyarokról alkotott téves, hiányos, sokszor elképesztő tájékozatlanság beigazolását is várom - de ez a problémakör sokkal szélesebb kutatást igényel, mint dolgozatom.

2. Anyag és módszer

A kérdőíves módszer

Az empirikus társadalomtudományi kutatások legelterjedtebb eljárása a kérdőíves felmérés. [Horváth, 2004] A témában fellelhető magyar és külföldi szakirodalom alapos áttanulmányozása, valamint a kutatási cél megfogalmazása után döntöttem a kérdőíves módszer mellett, ugyanis **sem emberi, sem technikai, sem anyagi erőforrás nem állt a rendelkezésemre** a tervezett vizsgálathoz, így más módszer még csak szóba sem jöhetett. A terephez jutás korlátozott volta már előrevetítette azt a tényt, hogy nincs mód reprezentatív kutatás végzésére. Tudomásul véve ezen meg nem lévő feltételeket, úgy döntöttem, hogy az egyetemi keretek adta lehetőséget fordítom a magam boldogulására.
Előkészítő és feltáró beszélgetéseket folytattam egyrészt a kollégáimmal, másrészt azokkal a hallgatókkal, akik a felmérésben a későbbiekben segítségemre voltak. Mivel hallgatók működtek közre a kérdezésben, szükségesnek láttam **az adatok érvényességének biztosítását**. Első lépésben tartottam számukra egy olyan tréninget, ahol egyrészt megbeszéltük a kérdőív tartalmát, majd a strukturált interjú menetét is rögzítettük. Ugyancsak elengedhetetlennek tartottam felhívni a figyelmet a kérdőívezés hibalehetőségeire: megbeszéltük a kérdés – kérdező – válaszadó hármas lehetséges problémáit, vagyis a mérési hibákat. A magyar nyelvű változat mellett angol és német nyelvű kérdőívet használtunk.
Az **előzetes kipróbálás** után egy újabb alakalommal értékeltük a tesztelés eredményeit, levontuk tanulságait, majd ezek után finomítottam a kérdőív egyes részein. A kiosztott kérdőíveket a SZIE GTK III-V. éves hallgatói töltötték, ill. tölttették ki: személyesen keresték fel a kiválasztott vállalatokat, ill. azok magyar és külföldi vezetőit. A kérdőív kitöltésében – főleg a külföldi vezetők esetében – fontos volt a hallgatók nyelvtudása. Éppen ezért kétféle módon történt a kitöltés: vagy a megkérdezett saját kezűleg töltötte ki a kérdőívet, vagy a hallgató interjú keretében hajtotta végre a feladatot. A mintavételt egyrészt szúrópróbaszerűen ellenőriztem, másrészt folyamatos konzultációs lehetőséget biztosítottam arra az eshetőségre, ha valami váratlan kérdés merülne fel. Maga a kérdőíves felmérés a **2006 és 2008 közötti** időszakra esik.

Vizsgálatom alapsokaságát a Magyarországon multikulturális környezetben dolgozó vezetők – magyarok és külföldiek – jelentik, és a mintavételem célja ezen alapsokaság megismerése, közös jellemzőinek a feltárása volt egy nem reprezentatív problémafeltáró, előkutatás keretében. Mivel a KSH adatai szerint a 2006–2008-es években a Magyarországon működő multinacionális vállalatok száma 8–900 volt, igyekeztem, hogy a megkérdezett cégek száma a 10%-ot elérje, 100 körül legyen. A kérdőívekkel összesen 97 multinacionális vállalatot

kerestek fel a hallgatók. Minden egyes vállalat esetében az volt a kérésem, hogy az ott dolgozó külföldiek, valamint a velük munkakapcsolatban lévő magyar vezetők – hallgattassék meg a másik fél is! –egyaránt válaszoljanak a kérdésekre, így átlagosan 3-5 kérdőív érkezett vissza vállalatonként. A magyar és külföldi vezetők válaszainak az elemzése során a páros összehasonlítási módszert alkalmaztam, hiszen ennek a két csoportnak a megkülönböztetése létező kategória. A külföldi vezetők egy csoportba sorolására azért volt szükség, mert több mint húsz nemzetiség jelent meg a vizsgálatban, és ennek a színes palettának a kultúránkénti vizsgálata egyrészt rengeteg energiát igényelt volna, másrészt a kapott eredmények – egy-egy kultúrából egy-két személy jelenléte – nem adtak volna megbízható mutatókat. Éppen ezért, amikor a külföldi vezetőket veszem górcső alá a vizsgálatban, megkísérlem érzékeltetni, hogy ez átlag, amihez képest lehetnek eltérések nemzetiségenként, országonként, régióként egyaránt. A visszaérkezett és értékelhető kérdőívek száma 338, ebből a külföldi vezetők száma 116, a magyar vezetőké 222.

A kérdőív struktúrája

A kérdőív két nagy egységből áll. Az első részben a megkérdezettek személyes statisztikai/demográfiai adatai szerepelnek, mint a nem, életkor, családi állapot, ugyanakkor választ vártam a vállalatokról is: jellegükről, méretükről, tevékenységükről stb. Ebben a fejezetben főleg kiegészítendő kérdések szerepelnek, amelyeket a feldolgozás során – szükség esetén – csoportokba rendeztem. A kérdések széles körű lehetőséget biztosítottak a feldolgozás során a keresztelemzésekre: ugyanazon kérdést megvizsgálni, majd az eredményeket értékelni nem, életkor, nemzetiség stb. szerint is.

A kérdőív második egysége négy fejezetre bontható, a hipotézisek igazolása, ill. cáfolata céljából. A kérdések közül néhány eldöntendő, de túlnyomó részben a 7 fokozatú skálát használtam. Az 1-es fokozat a „NEM, nem ért egyet, nem igaz”, míg a 7-es az „IGEN, egyetért, igaz” értelmezést jelenti. Azért ezt a típusú itemet választottam, hogy az egyezéseket és különbözőségeket minél árnyaltabban be lehessen mutatni. Mivel a kutatásom problémafeltáró céllal készült, a kérdések inkább véleményre, értékekre, viselkedésre, beállítódásra vonatkoznak, nem pedig ismeretekre. Tipográfiai szempontból a fokozatvizsgáló kérdések skálája szimmetriát mutat, hogy ne befolyásolja a kitöltőt vizuálisan egyik irányba sem. A kérdések, ill. az állítások megfogalmazásánál arra törekedtem, hogy világos, tömör és egyértelmű legyen az olvasó/kitöltő számára. Az is fontos szempont volt, hogy egy-egy mondat kizárólag csak egy állítást tartalmazzon. Volt néhány ún. „visszatérő” állítás, amelyek különböző helyen tűntek fel: azt a célt szolgálták, hogy ezen állítások erősségét bizonyítsák.

Adatrögzítés

A minőségbiztosítás kiterjedt az adatrögzítésre is: egyrészt már a szerkesztésben – a gördülékeny feldolgozhatóság kedvéért – egy gazdasági statisztikus kolléga javaslatait figyelembe vettem, másrészt minden egyes visszaérkezett kérdőívet mechanikusan beszámoztam, rendszereztem, a rögzítést figyelemmel kísértem, szúrópróbával ellenőriztem.
A válaszokat Excel táblázatban dolgoztam fel: kódok segítségével azokat, amelyekre szöveges válasz érkezett, skálás rendszerben pedig azokat, amelyekre jelölést kaptam. A fokozatvizsgáló kérdések válaszadatainak értékelése egyszerű és egyértelmű feladat volt. A szöveges válasz nem fogalmazást, vagy mondatokat jelentett, hanem pl. a nemzetiségét jelölte meg ekképpen. A kérdőív összes adatát feldolgoztam, az elemzés folyamán azonban kiderült, hogy volt egy-két olyan kérdés, amely legnagyobb igyekezetem/igyekezetünk ellenére sem volt egyértelmű, így ezen kérdéseket az értékelésből ki kellett hagynom.
A kérdőívben kapott anyagot az SPSS 14-es verziójában – a gazdasági matematikus kolléga segítségével – dolgoztam fel. Az alkalmazott statisztikai módszerek: az egyszerű leíró statisztikai mutatók (az átlag, a szórás), az ábrázolási módszerek (boxplot, hisztogram, kör- és oszlopdiagram), az egytényezős variancia-analízis (ANOVA), valamint az ordinális regresszió.

A minta bemutatása: a vezetővel kapcsolatos személyes adatok

Nem

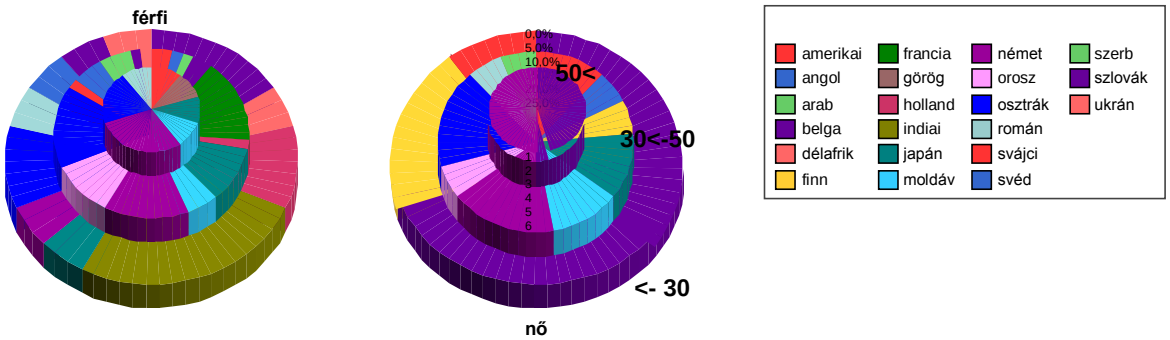
A férfi-női arány vizsgálata akkor igazán érdekes, ha egy olyan országban végezzük a kutatást, amely egyértelműen férfias értékeket mutat. A különböző kultúrakutatások eredményeiből ismerjük, hogy Magyarországra ez teljes mértékben jellemző, mint azt a GLOBE eredményei is mutatják: 3,73 nemzeti, ill. 3,62 a szervezeti érték. [Bakacsi, 2002] Így érdemes megvizsgálni, hogy a férfi-nő arány milyen képet mutat összességében a magyar, ill. a hazánkban dolgozó külföldi vezetők esetében. A megkérdezettek nemét tekintve a férfiak száma magasabb, vagyis 64 – 36 az arány a férfiak javára, ezen belül a magyar vezetőknél 59 – 41, a külföldieknél pedig 75 – 25 szerint alakul. Látható, hogy a külföldön munkát vállalók háromnegyede férfi. Ami a magyar női vezetők számát illeti – legalábbis ezen vállalatok esetében –, megállapítható, hogy a fenti állítás, miszerint országunkra egyértelműen a férfias értékek jellemzőek, nem igazolható.

Életkor

A vezető beosztás korábban hazánkban inkább az idősebb korosztályt jellemezte, a rendszerváltás után – éppen a külföldi tőkét hozó multinacionális vállalatok esetében és hatására – egyre fiatalabbak kapnak bizalmat, így érdemes megnézni, hogy a felméréskor mit mutattak az adatok. A válaszadók életkora a **22 év és 66 év közötti** intervallumba esik, az általunk felállított három kategória szerint a 30 év alattiak 21%-ban, az 50 év felettiek 17%-ban, míg a 30 és 50 év közöttiek 62%-ban vannak jelen. Ezen belül a magyar vezetők életkor szerinti megoszlása e három kategória szerint: 19 – 60 – 21%, a külföldieké pedig 25 – 65 – 10%. A fiatal külföldiek vezetői beosztása magasabb arányú, mint a magyaroké. Hatvan év fölött viszont jóval alacsonyabb. A női és férfi vezetők életkorát tekintve az látható, hogy mind a férfi, mind a női vezetők átlagéletkora 39 év. A külföldi vezetők átlagéletkora 38 év, a magyar vezetőké pedig 40 év. E tekintetben nincs nagy eltérés. A szakirodalomban olvasható Barsoux [1997] megállapítását támasztja alá ez az eredmény, miszerint nem szabad megvárni, amíg elérik a 45 éves kort, hanem sokkal előbb kitenni őket nemzetközi tapasztalatoknak. És ami igazán örvendetes, a szerző ezen megállapítása a kulturális különbségek előnyként való alkalmazásával, a kiaknázással kapcsolatban született.

Nemzetiség

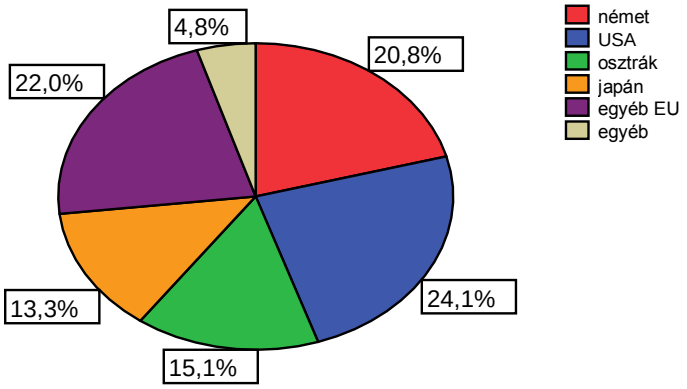
A nemzetiség egyrészt azért vízválasztó, mert a két nagy csoportot – magyarok és külföldiek – egyértelműen szétválasztja, másrészt pedig a külföldiekről szolgáltat adalékokat: honnan, hányan, milyen arányban érkeztek hozzánk, van-e kapcsolat a tulajdonosi nemzetiség és a kiküldött alkalmazott nemzetisége között. Továbbá előremutat, hogy a kultúraközi esetleges problémák esetén mely kultúrák azok, amelyekkel számolni kell.
A válaszadók aránya a magyar/külföldi viszonylatban a következő: 66 – 34. A külföldiek nagyon sokszínű képet mutatnak, főleg a német – 13,8%, osztrák – 13,8%, belga – 11,2%, japán – 8,6%, francia – 7,8% nemzetiségűek azok, akik nagyobb számban képviselik nemzetüket a hazánkban működő multinacionális vállalatok esetében.
A németek egyenlő arányban küldtek férfi – női vezetőt, az osztrákoknál, a japánoknál és a franciáknál több a férfi, a belgáknál jóval több a nő. Érdekesség, hogy 30 év alatti és 50 feletti nők aránylag kevés országból érkeztek, míg a férfiak esetében sokkal színesebb a paletta. A fiatalabb külföldi férfivezetők inkább vállalkoznak kiküldetésre, mint női társaik. (1.ábra)



1. ábra: A külföldi válaszadók megoszlása nemzetiség, nem és életkor szerint

A minta bemutatása: a vizsgált vállalatok

Az általunk megadott öt kategória értelmezése – hazai, export/nemzetközi, multinacionális, globális, transznacionális vállalat – néhány esetben a kitöltőknek gondot okozott, ugyanazon vállalat vezetői mást jelöltek be. Mindenesetre számunkra az volt a cél, hogy a multinacionális vállalatok adják a vizsgálat zömét. A kutatás indulásakor ez egy sokkal tisztább célcsoport volt, mára azonban a globális és transznacionális vállalat már önálló kategóriává lépett elő. **Jellegük** szerint a következő formákban van jelen: Hazai vállalat – 4%, Export/Nemzetközi vállalat – 7,3%, Multinacionális vállalat – 81,2%, Globális vállalat – 2%, Transznacionális – 5,5%. **A vállalat mérete:** a multinacionális vállalatok általában 250 főt meghaladó létszámmal vannak jelen a magyar gazdaságban, ezért kérdeztünk rá a vállalat dolgozóinak a számára. A vállalatok méretük szerint: 1 – 50 fő alatt 5,1%, 2 – 250 fő alatt 10,2%, 3 – 250 fő fölött pedig 84,7%. **A vállalat tulajdoni formája:** ismerjük a legnagyobb befektetőket, akik tőkebehozatal formájában multinacionális vállalatokat hoztak létre hazánkban. Arra voltunk kíváncsiak, hogy vajon jelenleg milyen a befektetett tőke nagysága szerint ez az összetétel. (2.ábra) Amerikai tulajdonban van a vállalatok csaknem negyede, német tulajdonú a vállalatok ötöde. Jelentős még az osztrák és japán tulajdon is. Az EU országai a két fenti kivételével még negyedrészt vannak jelen, míg az egyéb kategória csak néhány %-ot tesz ki.



2. ábra: A vizsgálatba bevont vállalatok tulajdonosi kör szerinti megoszlása

Tevékenységi kör: előzetesen már tudhattuk, hogy a vállalatok nagy része az iparban tevékenykedik. Az ágazatok besorolásához KSH kategóriáit használtuk. (M/8. ábra) A KSH adatok szerint a nagyvállalatok a feldolgozóiparban (D) 58%-ban, a villamos energia, gáz-, gőz-, vízellátásban (E) 5%-ban, tehát **az iparban** 63%-ban vannak jelen – a mi vizsgáltunkban pedig **65%-**ban. Ezek az ágazatok a meghatározóak. Az ipari ágazathoz tartozik a vizsgált vállalatok háromnegyede, a szolgáltatásba – mint távközlés, pénzügyi tevékenység – pedig alig az egynegyed rész.

3. Az eredmények és az újszerű kutatási eredmények

Az interkulturális kompetencia elemeivel nagyobb arányban rendelkeznek azok a vezetők, akiknek gyermekkori családi és iskolai környezetéhez hozzátartozott a multikulturalitás

Azt feltételezem, hogy a magyar vezetők gyermekkori környezetére kevésbé jellemző a több kultúra jelenléte, mint a hazánkban dolgozó külföldiekére. Alsó- közép- és felsőfokú tanulmányaik során úgyszintén kevesebb lehetőség adatott meg számukra érintkezni a mássággal.
Az eredmények alapján megállapítható, hogy a külföldi vezetők közel egynegyede gyermekkorától használ az anyanyelvén kívül más nyelvet, és 40%-uk esetében a családjukban találhatók más nemzetiségű, más nyelvet beszélő felmenők. A magyar vezetők 90%-a viszont nem hallott/beszélt más nyelvet családi környezetben, és csak egynegyedük családjára jellemző, hogy más nemzetiségű, más nyelvet beszélő felmenőik vannak. Feltételezésem igaznak bizonyult.
Az országonkénti hovatartozás (magyar/külföldi), valamint a más kultúrával való gyerekkori érintkezés között egyenes arány van. Statisztikailag igazoltam, hogy azok a válaszadók, akik a gyerekkorukban érintkeztek más kultúrába tartozókkal, nyitottabbak a multikulturális környezetre.

> **Újszerű megállapítás**: a férfiak fogékonyabbak a multikulturális környezet iránt, mint a nők, az életkornak viszont nincs kimutatható hatása az interkulturális környezet iránti fogékonyság alakulására.

Az egyéni kompetenciák vizsgálatában a következő lépés az iskola nyújtotta lehetőség felmérése volt. Megállapítottuk, hogy a magyar vezetőknek alsó- és középfokú tanulmányaik során aránylag kevés lehetőségük volt megismerni más kultúrákat, a külföldi vezetőknek felsőfokú tanulmányaik során háromszor annyi lehetőségük volt tapasztalatokat szerezni a különböző kultúrákban, mint magyar társaiknak. A feltételezésem itt is beigazolódott.

A multikulturális környezetben foglalkoztatott magyar vezetők családi, iskolai környezete múltjukban nem nyújtott számottevő segítséget ahhoz, hogy képesek legyenek a kultúrák között átjárni, hiszen a családokra nemzetiség tekintetében a homogenitás volt jellemző, iskolai tanulmányaik során pedig – a kisiskolás kortól kezdve a diplomaszerzésig – nem volt jellemző a más kultúrával való érintkezés. Mindezek ellenére azonban a jelenükben számolniuk kell azzal a ténnyel, hogy a külföldiek idegen országban keresik a kenyerüket– így Magyarországon is –, a magyaroknak pedig el kell fogadniuk a külföldiek jelenlétét a hazai munkahelyeken.

A felnőttkori családi és munkahelyi környezet a vezetők interkulturális érzékenységét erősen befolyásolja

Amennyiben a vezetők nem kapták „ajándékba” a gyermekkori környezetüktől, iskoláiktól a multikulturalitáshoz való hozzászokást, akkor erre munkahelyükön került sor. Abban a vezetők mindkét csoportja – külföldiek és magyarok – egyetértett, hogy a pályakezdők igénylik – ahogyan a nemzetközi menedzserré válás folyamata is – a kiküldetéseket. Azért kulcskérdés a frissdiplomásokkal való törődés, mert az ő jövőjüket, látásmódjukat, a multikulturalitáshoz való viszonyukat befolyásolja nagymértékben, hogy a jelenlegi vezetés milyen stratégiát tart követendőnek. Az eredmények alapján úgy ítélem meg, hogy ebben a kérdésben egyetértés van, és így a lehetőségeikhez mérten egyértelműen serkentik a fiatalokat a minél korábbi külföldi munkavállalásra a vállalaton belül. És ez a miatt sem elhanyagolandó, hogy a leendő menedzserek – ismerve lehetőségeiket – tudatosan, ill. még tudatosabban készülhetnek választott hivatásukra. Ugyanis a multikulturális környezethez szükséges kompetenciák jelenlegi vizsgálatának az eredményei azt mutatják, hogy azok a vezetők, akik gyermekkorukban érintkeztek más kultúrába tartozókkal, nyitottabbak, szívesebben dolgoznak multikulturális környezetben, munkájuk során kevesebb a konfliktus a más kultúrába tartozókkal. Az interkulturális különbségek kezelését nagyon kis arányban sajátították el gyermekkorban, vagy alsó- és középfokú iskoláskorban. Az elmélettel felsőfokú tanulmányaik során ismerkedtek meg, de ez sem fedi le a témakörben való jártasság megszerzésének módját.

> **Újszerű megállapítás**: a multikulturális együttműködéshez szükséges ismereteket mind a magyar vezetők, mind a külföldiek, a munkahelyi tapasztalat, ill. munkahelyi képzés során sajátították el több-kevesebb szakaszban, és hatékonysággal.

Az egyéni kompetenciákon belül a következő vizsgálat a felnőttkori környezetre, ezen belül is a vezető családjára, azaz párjára, gyermekeire vonatkozott. Az eredmények azt mutatják, hogy a magyar vezetők párja kevésbé tolerálja a külföldi munkavállalást, mint a külföldieké. Ezt igazolja az is, hogy a külföldi vezetők családi életformájában a külföldi munkavállalás egyértelműen pozitív, motiváló tényező, addig a magyarokat ez csak alig közepes mértékben érinti meg. Magyarázatként azt találtuk, hogy a külföldi munkavállalás esetén a társuk munkavállalásában nem igazán kapnak segítséget a vállalattól: az adatok egyértelműen azt mutatják, hogy a külföldi vezetők több mint a felének semmilyen módon nem segítettek e téren, és akik határozottan állítják a segítségnyújtást, az a külföldiek tizede. Ezt támasztja alá az az eredmény, hogy a külföldi vezetőknek csak a fele – amennyiben házas – hozta magával társát, családját.

A kiküldetésbe kerülő vezetők kiválasztása az interkulturális kompetencia figyelembevételével történik: a kiküldöttek felkészültek, ill. felkészítették őket a más kultúrában történő munkavégzésre, a kulturális sokk, ill. a kulturális különbségek kezelésére

Feltételeztem, hogy a külföldi munkavégzésre történő kiválasztás a legújabb kutatási eredmények figyelembevételével történik, vagyis mérik az interkulturális kompetencia elemek meglétét, ill. azokat minősítik is. Ugyanakkor figyelembe veszik az egyéni hátteret, a felnőttkori környezetet is. A külföldi munkavállaláshoz elengedhetetlen képzés – az interkulturális kommunikáció – a jelöltek birtokában van.

> **Újszerű megállapítás**: a magyarországi multinacionális vállalatoknál a külföldi vezetők szívesebben vannak együtt magyar, ill. más nemzetiségű társaikkal, mint a magyar vezetők velük. A magyar vezetők egyötöde egyértelműen állítja, hogy nem szívesen dolgozik együtt más kultúrából érkező munkatárssal.

A következőkben azt vizsgáltam, hogy a multikulturális környezethez való kompetenciákról – mint egy nemzetközi menedzsert jellemző tulajdonságok összessége – miként vélekednek a megkérdezett vezetők, és milyen mértékben tartják jellemzőnek, fontosnak. Az interperszonális készség fontosságában mindkét csoport egyetértett, bár a külföldi vezetők fontosabbnak tartják, mint a magyarok. A nyelvi készségek esetén is hasonló a két csoport véleménye, ugyanakkor ezt is a külföldiek értékelik magasabbra. Megállapítható, hogy mind a magyar, mind a külföldi vezetők beszélnek idegen nyelvet az anyanyelvükön kívül. Egyetértés van abban is, hogy gesztusként el kell sajátítani néhány kifejezést, amivel azt lehet szimbolizálni a helyiek felé, hogy elfogadjuk, egyenrangúnak kezeljük őket. Ugyanis egy-egy kisebb nemzet nyelvének megfelelő szintű ismerete sok energiát igényel, ami nem biztos, hogy a külföldi menedzser idejébe belefér. Amennyiben viszont igen, azt méltányolni kell! A magyar vezetők közel tizede egyáltalán nem tartja fontosnak, hogy külföldi munkavállalás esetén tudjanak beszélgetni a helyiekkel. Ezt a negatív magatartást is meg kell vizsgálni. Úgy gondolom, hogy az, aki szívesen dolgozik együtt más anyanyelvűekkel, az inkább érez belső igényt arra, hogy azok nyelvét, kultúráját jobban megismerje. A harmonikus munkakapcsolat kialakítása érdekében elengedhetetlen a külföldi munkavállalás motivációja. Ugyancsak fontos tényezőnek kell lennie a külföldi munkavállalás kiválasztásakor, sőt már a pályázat beadásakor is, hogy ezeket a faktorokat figyelembe véve szülessenek meg a vezetői kinevezések. A rugalmasság, a türelem és tisztelet, valamint az empátia megítélése is hasonló volt, és érdekes módon a külföldi vezetők minden esetben többre értékelik ezen tulajdonságok meglétét, mint magyar társaik. Ugyancsak ez látható a kikapcsolódás esetén is.

Egyedül a humor az, amit a magyar vezetők magasabbra értékelnek a külföldieknél.
Az előző két, a kompetenciákra vonatkozó eredmények után nézzük, a gyakorlatban miként valósult meg a nemzetközi menedzser multikulturális környezetbe való helyezése, azaz maga a kiválasztás. Itt a külföldi vezetők véleményét vizsgáltam.

> **Újszerű megállapítás**: a külföldi vezetőknek a Magyarországra történő kiválasztásuk során nem volt szempont az interkulturális kompetencia elemeinek megléte, azok vizsgálata.

A kiválasztás folyamán az elméleti, a szakmai felkészültség volt a domináns tényező, nem pedig a vezetői kompetenciák megléte. A vezetők kinevezésekor azok a tulajdonságok, amiket elengedhetetlennek vélünk – kapcsolatépítő, empatikus stb. – nem igazán játszanak szerepet a választásban. A tényt, hogy hazánkban ez így működik, a szakirodalom is alátámasztja, de azt gondoltuk, hogy azoknál a multinacionális vállalatoknál, ahol a leányvállalatok sokasága jelenik meg, a kiválasztáskor sokkal körültekintőbbek.

A vezetők interkulturális kompetencia elemeinek minőségétől függ a kulturális különbségek kezelésének módja

A kulturális különbségek kezelési kompetenciáinak elemzése során a következő eredmények születtek. Azt mindkét csoport elismeri, hogy a különböző kultúrák találkozása konfliktusokkal terhes folyamat, de ezen konfliktusok mértékét, minőségét, a felszínre törésének a mikéntjét és formáját nem lehet előre látni. A külföldi vezetők igen erősen meg vannak győződve arról, hogy amennyiben a kulturális különbségeket nem kezelik, az visszaüt a termelékenységre, a nyereségre, az üzleti életük alakulására, míg a magyar vezetők közel ötöde nem így gondolja. A korábbiakban már láthattuk, hogy a külföldiek nemzetközi tapasztalata sokkal nagyobb, mint a magyaroké. Talán az a markáns különbség magyarázata, hogy míg a külföldi vezetők nagy része már szembesült a kulturális különbségekből adódó veszteségekkel, addig a magyar vezetők – tapasztalat híján – úgy gondolják, hogy ez a tényező itt nem játszik fontos szerepet. A magyar vezetők meglehetősen szkeptikusak a multikulturális környezetben rejlő értékek hasznosíthatóságával kapcsolatban. Mindenesetre elgondolkodtató, hogy azok, akik teljes mértékben elutasítják ennek a sokszínűségnek az erejét, a benne rejlő energiát, vajon milyen hatékonyan képesek irányítani környezetüket, és a mindennapi súrlódásokat miként képesek kezelni.

Megállapítható, a türelem a külföldiek számára fontosabb, mint a magyaroknak. Az egymás kultúrájának a megismerését mindkét fél egyhangúlag fontosnak tartja, némi kételkedés csupán a magyar vezetők esetében figyelhető meg: közel tizedük úgy ítéli meg, hogy ez nem szükséges. Ez egyébként azért nehezen elfogadható, mert kis nemzet/ország lévén folyamatosan szembesülnünk kell azzal, hogy világ a nagy nemzetei, országai a kirakatban vannak, kultúrájuk, történelmük stb. mások számára ismert. Azt gondoljuk, meg kell becsülni azt, aki egy kis ország iránt érdeklődést mutat. Másrészről pedig mi, a kis országok képviselői tartsunk össze, mi is érdeklődjünk a többi kicsi iránt! Mindkét vezetői csoport azon a véleményen van, hogy egy nemzetközi menedzsernek a kulturális különbségek meghatározó elemeit kell ismernie, ahelyett, hogy egy-egy kultúrába elmélyedjen, tehát egy általános kultúraszemlélettel kell rendelkeznie, így bárhova kerüljön is, alkalmazni tudja ezen ismereteit.

Újszerű megállapítás: e témakör vizsgálatakor arra a következtetésre jutottam, hogy a multikulturális környezet adta kihívások még nem tudatosultak a menedzserekben. Azok a kompetenciák, amiket a szakma szinte elengedhetetlennek minősít, sem a magyar, sem a külföldi vezetők gondolkodásában még nem egyértelmű, nem tudatosult. Bár a hozzáállásuk befogadó, úgy érzem, nincsenek megfelelően felkészülve, felkészítve.

Amennyiben a lehetőségek minél hatékonyabb kihasználása a cél, akkor igenis minden olyan eszközt latba kell vetni, ami ezt elősegíti. A multikulturális vállalatok vezetőinek nemcsak a kiválasztásnál kell tehát sokkal körültekintőbben eljárniuk, hanem azt követően is figyelemmel kísérni a kiküldött menedzsereket, hogy megtesznek-e mindent annak érdekében, hogy a kulturális különbségek adta súrlódásokat feloldják, az értékeket pedig ne csak felszínre hozzák, hanem óvják, és a maguk hasznára fordítsák.

4. Javaslatok, a disszertáció hasznosítása

A család felé:

- Bár a családok szuverenitását minden körülmények között meg kell tartani, javaslatom az, hogy főleg a magyar vezetők, ha lehetőségük van a külföldi munkára, akkor vigyék magukkal a családjukat, így teremtve olyan környezetet a gyermekeik számára, ami a későbbiekben az ő karrierválasztásukra pozitívan hat.

- Kiküldetésre olyanok jelentkezzenek, akik előzetesen egyeztettek párjukkal, családtagjaikkal e kérdésben.

Az oktatás felé:

- A kutatás eredményei beépíthetők a felsőfokú gazdasági képzések egyes tantárgyaiba – például Nemzetközi menedzsment, Nemzetközi kommunikáció, Nemzetközi humán erőforrás menedzsment –, hogy a leendő alkalmazottak, későbbi vezetők felkészülhessenek a rájuk váró kihívásokra, amennyiben nemzetközi munkaerőpiacokon kívánnak elhelyezkedni.

- Elsősorban az üzleti alap- és mesterkurzusokon, ill. különféle posztgraduális képzések keretében alkalmazhatók a kutatás eredményei. Ennek megvalósításához javaslom egy olyan képzési program összeállítását, amely a nemzetközi menedzser kompetenciáit ismerteti, elsajátítását előmozdítja, és leginkább megmagyarázza a kompetencia használatának előnyeit, ill. hiányának hátrányait.

- Mivel az interkulturális ismereteket, vagyis a sokféle kultúrában való eligazodást egyaránt szükségesnek tartják a külföldi és magyar vezetők, megerősít bennünket abban, hogy az elméleti alapokat még szisztematikusabban, gyakorlatorientáltan adjuk át a hallgatóknak, hogy később munkahelyi tapasztalataikkal kiegészíthessék, mélyítsék azokat. Az oktatásnak, de főleg a felsőfokú képzésnek nagyon nagy szerepe van abban, hogy leendő polgárai miként állják meg helyüket az üzleti életben, jelesül nemzetközi környezetben. A tantárgyak keretében rá kell világítanunk azokra a kulcsfontosságú elemekre, amelyek birtokában a későbbiek során képesek kezelni a multikulturalitás kihívásait, és persze az elmélet mellett lehetőséget kell adnunk, hogy át is éljék, a saját

bőrükön tapasztalják – csereprogramokon, szakmai gyakorlatokon, tréningeken –, miként lehet átültetni a tanultakat a valóságos helyzetekbe.

- A felsőfokú intézményekben egyre több lehetőség adódik, bár sokszor a nyelvismeret hiánya miatt nem tudják feltölteni a jelentkezési létszámot: míg az angol nyelvet a hallgatók tömege ismeri, a francia, spanyol és más nyelveket csak a töredékük, emiatt lemaradnak számos ösztöndíjról, lehetőségekről. Támogassuk az angol mellett az egyéb nyelvek elsajátításában őket!

- Szorgalmazzuk az alsó- és középszintű iskolákban a csereprogramokat, hogy a gyerekeknek minél kisebb kortól kezdve legyen lehetőségük együtt tölteni hosszabb-rövidebb élményekben gazdag időt olyanok társaságában, akik más kultúrából érkeznek. Ugyanis ez a korai tapasztalat nagyban segíti a felsorolt képességek kibontakozását a személyiségben.

A cégek és a HR felé:

- Külföldi, ill. multikulturális csoportokban való munkalehetőségre a kiválasztásnál vizsgálják meg a jelöltek családi környezetét az interkulturális kompetencia elemei szerint. Női vezető kinevezésekor még több figyelmet fordítsanak ezen kompetenciák minőségére.

- A kiküldetésben szükség van a családi háttérre, a társ támogatására. A családtagoknak, különös tekintettel a partnerre, ugyanolyan igényük van az önmegvalósításra, esetleg a karrierre, mint a kiküldött vezetőnek. A pályáztatásnál, a feltételeket ebben az irányban bővíteni kell.

- Az interkulturális kompetencia elemeinek megerősítése, folyamatos karbantartása érdekében a vállalat HR stratégiájában kapjon helyet az ilyen jellegű képzés, akár tanfolyam, akár tréning keretében. Igényes, hatékony kurzusokra küldjék az alkalmazottaikat.

- Elsőként olyan képzési program összeállítása, amely a fent említett kompetenciákat ismerteti, elsajátítását előmozdítja, és leginkább megmagyarázza a kompetencia használatának előnyeit, ill. hiányának hátrányait. Ezek után lehet gondolkodni a képzés módján: tanfolyam, workshop, tréning stb.

- A kiválasztás során minél előbb tisztázni kell, hogy szükséges-e a leendő munkavégzéskor más kultúrkörből származókkal együttműködni, avagy sem. Azokat, akik elutasítják a kooperálást, ki kell szűrni, ill. olyan feladattal megbízni, ahol magatartásával nem frusztrálja a környezetét. A humán erőforrás menedzsmenten belül ki kell alakítani egy olyan szakértői csoportot, amelyik képes kiszűrni a jelentkezők közül a legalkalmasabbakat. Az eljárás akkor lehet sikeres, ha mind a pályázók, mind a munkaadók tisztában vannak az elvárásokkal, képességekkel, kompetenciákkal, amiket a multikulturális környezet követel. Ezeket a kompetenciákat nem csupán ismerni kell, de el kell sajátítani – amennyiben szükséges, segítséggel.. Erre sokkal nagyobb figyelmet kell fordítani a jövőben.

- Ki kell szűrni azokat, akik előítéletessége, tapasztalatlansága stb. gátolja az interakció pozitív tartalmúvá való alakulását, és ezeken a beállítódásokon a megfelelő, hatékony eszközökkel változtatni.

- A külföldi tapasztalatszerzés lehetőségével megnyerni a legjobb fiatal pályakezdőket egyrészt, másrészről a vállalat vezetetőinek a továbbképzésekor figyelembe venni a multikulturalitáshoz való alkalmazkodás igényét, gyakorlatát, és kiválasztani a személyre szóló, hatékony képzést.

- Mivel a magyar vezetők csoportjában találkozunk egy olyan réteggel –10-15%-uk –, amelyik szinte teljes mértékben elutasítja a fenti kompetenciák szükségességét, ki kell szűrni, majd számukra megtalálni azt a munkakörnyezetet, amiben a leghatékonyabban dolgozhatnak, de ezen munka során nem kell őket kitenni a multikulturalitásnak, ugyanakkor fel kell tárni, és lehetőség szerint orvosolni az okokat.

A magyarországi multinacionális vállalatok vezetőit szembesíteni szándékozom azokkal a feltárt, a vizsgálatban kapott eredményekkel, amelyek egyrészt velük, másrészt a vállalatukkal vannak kapcsolatban. Ennek gyakorlati megvalósítása kiadvány, publikáció formájában történik.

Vezetői továbbképzések, tréningek, prezentációk keretében a feltárt ok-okozati összefüggéseket továbbadni, megvitatni kívánom a hazánkba települő multinacionális vállalatok helyi és külföldi vezetőivel egyaránt.

6. A témában megjelent saját publikációk jegyzéke

Folyóiratcikkek

1. **Rudnák I.**: The challenge of multiculturalism in Hungarian comapnies. **Kommunikációtechnika**. Befogadó Nyilatkozat mellékelve
2. **Rudnák I.**: Gondolatok egy évfolyam beadandó dolgozata kapcsán a helyesírásról, a stílusról, a formai igényességről (magyar nyelvű) **Szaknyelv és Szakfordítás.** ISSN 1587 4389 Befogadó Nyilatkozat mellékelve
3. **Rudnák I.**: The selection process in theory and practice among international managers. Tanulmány. MIAU. No. 136. 2009. december, **1-5.p.** ISSN 14191652
4. **Rudnák I.:** A kiválasztás szempontjai – vizsgálat a Magyarországon működő nagyvállalatok nemzetközi menedzserei körében. Tanulmány. Humánpolitikai Szemle, XX. évf., 6. sz. **4-16.p**., 2009. jún. ISSN 0865-7009
5. **Rudnák I.** – Fakó R.: A kulturális különbségek kezelése egy japán multinacionális cég magyarországi leányvállalatánál. (2009. nov.) HR.portál. (A **HR Portal saját cikkei szerzői jogvédelem alatt állnak**, így azok mindennemű másodközlése kizárólag a tulajdonos írásos beleegyezésével lehetséges.) http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=tanulmanyok

Konferencia kiadványok (magyar nyelvű)

1. **Rudnák I. –** V. Bellász Zs.: Az interkulturális kommunikáció szerepe a külföldi hallgatók személyiségfejlesztésében. A regionális fejlesztés perspektívái a régiók Európájában. Nemzetközi konferencia. Gödöllő, 2005. március 18-20. **134-137. p**. ISBN 963 9463 52 4
2. **Rudnák I.:** Hungarológia a XXI. században. A magyar mint idegen nyelv oktatása a gödöllői Szent István Egyetemen.. A Balassi Bálint Intézet szimpóziuma, 2002. május 31. A Balassi Bálint Intézet évkönyve. Budapest, 2003, **164-167. p.** ISSN 1589 8180
3. **Rudnák I.:** A vizsgáztatás, tudásszint-mérés, követelményszintek meghatározásának elméleti és gyakorlati kérdései a magyar mint idegen nyelv vonatkozásában. Előadás. A magyar mint idegen nyelv oktatásának helyzete Magyarországon. Konferencia Balassi Bálint Intézet szimpóziuma, 2001. május. Intézeti Szemle. Tudományos és módszertani folyóirat. 2001. XXI. évf. **97-104.p.** ISSN 1416 5643

Konferencia kiadványok (idegen nyelvű)

1. **Rudnák I.** – Zaharcsenko A.A. –. Pahunova R.N: Rol kulturnoj kommunikácii v ekonomicseszkom obrazományii inosztránnih sztugyentov. Az Orosz Föderáció non-profit szektorral foglalkozó felsőoktatási intézményeinek nemzetközi tudományos konferenciája. Moszkva, 2007. ápr.22. **60-64.p.** ISBN 978-96 75-0161-6 **(orosz nyelvű)**

2. V. Bellász Zs – Dunai A. – Török G. – **Rudnák I.** – Pahunova R.N. – Zaharcsenko A.A. –Ruban M.Sz.: Ekonomika razvityija regionov i gorodov Vengrija. 2007. Az Orosz Föderáció non-profit szektorral foglalkozó felsőoktatási intézményeinek nemzetközi tudományos konferenciája. Moszkva, 2007. ápr.22. **11-16.p.** ISBN 978-9675-0161-6 **(orosz nyelvű)**
3. **Rudnák I.** – Bellász Zs.: The role of communication in the development of foreign students personality. Nyugat-Magyarországi Egyetem. Mezőgazdaság- és Élelmiszer tudományi Kar. WEU III. Nemzetközi Konferencia. 2006. ápilis 6-7. **100-103.p** ISBN 963-9364 67-3 **(angol nyelvű)**
4. **Rudnák I.:** Роль интеркультуральной коммуникации в развитии личности иностранных студентов.. Előadás. Oroszország, Kosztroma. Problémi modernizácii viszsevo professzionálnovo obrazományija. Nemzetközi konferencia, 2004. május 13-14. II. kötet, **83-86.p.** ISBN: - 5 - 93222 - 076 -7**. (orosz nyelvű)**
5. Lehota Á. – **Rudnák I.**: Comparison of Hungarian and German Corporate Cultures on the Basis of Trompenaars' Cultural Differences Model. A Gazdaságtudomány Fiatal Kutatóinak Harmadik Gödöllői Nemzetközi KonferenciájA. SZIE. 2004. szeptember 28-29. Vol. 1. **418-422.p.** ISBN 963-9483 43-7ö, ISBN 963-9483 43-5 **(angol nyelvű)**

Jegyzet

1. **Rudnák I.**: Nemzetközi kommunikáció. SZIE. GTK, Jegyzet. Gödöllő, 2010. **108 p**. (6 ív)
2. **Rudnák I.**: Üzleti kommunikáció. SZIE GTK, Jegyzet. Gödöllő, 2009, **227 p.** (14 ív**)**
3. **Rudnák I.**: Személyiségfejlesztő kommunikáció. SZIE. GTK, Jegyzet. Gödöllő, 2009, **109 p.** (6 ív)