

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

SZAKDOLGOZAT

Vad Márk

Nappali

Gazdálkodás és
menedzsment

Vállalkozásmenedzsment

2020.

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

**„Vezetés és kultúra – Vezetési kihívások
multikulturális környezetben”**

Belső konzulens: Dr. Réthi Gábor

Külső konzulens: Varga Mátyás

Vad Márk

Nappali

Gazdálkodási és
menedzsment

Vállalkozásmenedzsment

2020.

NYILATKOZAT

Alulírott Vad Márk büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerzés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2020. év 12. hónap 11. nap



hallgató aláírása

1.	BEVEZETÉS	3
2.	KULTÚRA.....	5
2.1.	A KULTÚRA FOGALMA.....	5
2.2.	SZERVEZETI ÉS NEMZETI KULTÚRA	7
2.3.	KULTÚRAMODELLEK.....	9
2.3.1.	<i>Hofstede-modell</i>	10
2.3.2.	<i>Ronen és Shenkar modellje</i>	11
2.3.3.	<i>Trompenaars-modell</i>	13
2.3.4.	<i>GLOBE-modell</i>	14
2.3.5.	<i>Lewis LMR-modell</i>	17
3.	NEMZETKÖZIVÉ VÁLÁS, NEMZETKÖZI KÖRNYEZET.....	19
3.1.	GLOBALIZÁCIÓ FOGALMA ÉS HATÁSAI.....	19
3.2.	NEMZETKÖZI MENEDZSMENT	21
3.3.	NEMZETKÖZIVÉ VÁLÁS OKAI	22
4.	NEMZETKÖZI VÁLLALATOK.....	25
4.1.	STRATÉGIA	25
4.2.	SZERVEZETI FORMÁK, IRÁNYÍTÁSI MODELLEK.....	27
4.2.1.	<i>Export fázis</i>	27
4.2.2.	<i>Képviseleti iroda</i>	27
4.2.3.	<i>Nemzetközi divízió</i>	28
4.2.4.	<i>Termék vagy területi elven felépülő globális divízió</i>	28
4.2.5.	<i>Globális multidimenzionális vállalat</i>	29
5.	KUTATÁS	29
5.1.	KUTATÁSI MÓDSZEREK	31
5.1.1.	<i>Mélyinterjú</i>	31
5.1.2.	<i>PESTLE elemzés</i>	40
5.2.	KUTATÁS EREDMÉNYE	45
6.	ÖSSZEFOGLALÁS.....	49
7.	MELLÉKLETEK	53
8.	SZAKIRODALOM.....	54

1. Bevezetés

Vállalatoknál a megfelelő vezetés és menedzsment hatalmas szerepet játszik a sikeresség elérésében. Legyen szó kis- és középvállalkozásokról vagy nagyobb multinacionális vállalatokról, a megfelelő menedzsment tudás és gyakorlott módszertan hiányában a vállalat nem képes a piaci igények kielégítésére, növekedésre és ennek köszönhetően idővel kiszorulnak a piacról. A 21. században azt vehetjük észre, hogy a kereskedelmi piacokon átívelő, hatalmas multinacionális vállalatok játszanak döntő szerepet a gazdaság alakulásában. Ezek a vállalatok több országban elégítenek ki piaci igényeket, teremtenek munkahelyeket, segítik és építik a célország gazdaságát. Kutatásom részletesen tárgyalja a magyarországi multik helyzetét és befolyását a magyar gazdaságra.

Viszont a multinacionális cégeknél az egyik, ha nem a legnagyobb kihívás, a multikulturális munkakörnyezet és vezetés. A kultúra témakört több oldalról is meg lehet közelíteni. Mindamellett, hogy minden egyes személy vagy munkavállaló más és más környezetből, családból érkezett, nagyobb kulturális kihívásokkal is meg kell küzdenie egy multikulturális vállalat menedzsmentjének. Bár, az Európai Uniónak köszönhetően szabad munkaáramlás él az uniós partnerországok között, több olyan eset is van, amikor távolabbi országokban, kontinenseken vállalnak munkát a dolgozók. Az üzleti életben nagyon fontos a különböző országok vagy területek üzleti kultúrájának ismerete és ezeknek a különbségeknek a megfelelő kezelése. Kulturális különbségnek lehet tekinteni a vallási, a demográfiai, illetve a politikai különbségeket is.

Két nagynevű kutató, Fons Trompenaars és Charles Hampden-Turner az üzleti kultúrák leírására egy modellt dolgoztak ki, amiben szisztematikusan össze lehet hasonlítani a különböző nemzeti kultúrákkal rendelkező személyek, munkával kapcsolatos érdekeit és normáit (PRIMECZ & SOÓS, 2000). A tanulmányban több mint 50 országból értekeztek, így ez lehetővé teszi, a nemzetközi összehasonlítást. Különböző dilemma-szituációkra adott válaszok alapján mérték az egyének munkával kapcsolatos értékeit az alábbi dimenziók mentén:

1. univerzális vagy partikuláris értékek
2. individualizmus vagy kollektívizmus

3. specifikus vagy diffúz megközelítés
4. semleges vagy emocionális megközelítés
5. szerzett vagy örökölt státus előnyben részesítése
6. szekvenciális vagy párhuzamos időértékelés
7. környezet belső vagy külső kontrollja

A Trompenaars és Hampden-Turner modellen kívül több modellt is ismerünk. A dolgozatomban részletesen elemzem többek között Rhonen és Shenkar modelljét, akik kutatásuk segítségével egy nyolc klaszterből álló modellt hoztak létre 1985-ben, a GLOBE-modellt (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), a híres Hofstede-modellt és végül a Richard Lewis által létrehozott Lewis-LMR modellt (Lineáris-aktív, Multi-aktív, Reaktív).

Ezeknek a tudatában elképzelhetjük, hogy milyen nehéz lehet egy internacionális vállalat vezetésének megoldania a menedzsment problémákat. Kutatásom erre a témakörre épül fel, részletesen körbejárja a multikulturális környezet előnyeit, hátrányait, illetve nehézségeit, mindezt menedzsment szemlélettel megközelítve. Fontos, hogy ezeket megértsük, hogy későbbiekben sikeres vállalkozókká, vállalat vezetőkké váljunk. Kutatásom végén pedig PESTLE elemzés bemutatom egy olyan vállalatnak a makrokörnyezetét, amely több országban is végez üzleti tevékenységet.

A dolgozatban kutatom azokat az „achilles-sarkait” a multikulturális környezetben való menedzsmeri tevékenységeknek, amelyekre sok vállalat nem megfelelően, vagy adott esetben egyáltalán nem is reagál. Vizsgálni fogom ezeknek a hibáknak a hátterét és ebből kifolyóan konklúziót fogok levonni a hazai menedzsment folyamatokról.

Témaválasztásom indoka, hogy a későbbiekben menedzsment tanácsadással szeretnék foglalkozni, nagyobb multinacionális vállalatoknál, ahol főleg a nemzetközi piacra való lépés, illetve az internacionális vezetési problémák megoldásával szeretnék foglalkozni. Ennek érdekében elengedhetetlennek tartom, hogy ezeket a problémákat feltárjam, megvizsgáljam, kiértékeljem és a későbbiekben sikeresen alkalmazzam azokat a módszertanokat, amelyek segítségével sikerre vezethetem az ügyfeleimet ilyen helyzetekben.

2. Kultúra

A vállalati kultúra menedzselése manapság a nemzetközi menedzsment kiemelten fontos területe. A gazdaság fejlődésével egyre több úgynevezett globális (vagy multinacionális) vállalat jött létre, melyek áttörték a földrajzi határokat és különböző országokban, vagy adott esetben földrészeken végeznek gazdasági tevékenységet. Ennek a velejárója, hogy az adott vállalati kultúrát egy kulturálisan különböző országban kell implementálni. Létfontosságúvá vált, hogy a multinacionális vállalatokban dolgozó, döntéshozó menedzserek megértsék a különböző nemzeti kultúrák közötti különbségeket, azoknak az egyedi jellemzőit és megfelelő stratégiát találjanak a vállalati kultúra sikeres alkalmazására az adott lokális kultúra környezetben.

Többször láthattunk arra példát, hogy adott cégeknek a vállalati kultúrájába beépült a nemzeti kultúrájuk (HAMMERICH & LEWIS, 2013). Ez a vállalt természetes fejlődésének egy velejárója, amely képes mind pozitív, mind negatív irányba befolyásolni a globalizációs folyamatokat. Példának okáért, a finn telefongyártó cég, a Nokia sikeressége köszönhető volt annak, hogy a nagyon erős finn nemzeti kultúrát sikeresen implementálták a vállalatba is. Ennek eredménye képpen a vállalat gyorsan, nagy sikerességre tett szert. Eredményesen alkalmazták a munkafolyamatokban a finn *Sisu* értékrendet. A *Sisu* egy finn metaforikus kifejezés, amely a nemzeti felfogást, elszántságot és a kudarck ellenére is kitartó ösztönt jellemezi. A finnek ezt a fajta értékrendet a mindennapokban mindenhol alkalmazzák, legyen szó munkáról, sportról, mindennapi rutinokról vagy tanulásról. A Nokia ennek köszönhetően egy gyors, agilis és asszertív vállalati kultúrát hozott létre, szemben a versenytársak hagyományosságával. Eleinte ez a fajta kultúra kapcsolatban állt a sikerességgel és a kezdetleges expanziókkal együtt járó akadályokat sikeresen vette, ám amint a vállalat egy erősen centralizált, finn bázisú cégből, egy decentralizált multikulturális tömbbé fejlődött, nem volt fenttartható többé.

A rövid kitekintést követően kijelenthető, hogy a kultúra és annak különböző szintjeinek megértése kulcsfontosságú a nemzetközi működéhez.

2.1. A kultúra fogalma

A kultúrát, mint fogalmat számos értelmezésben is lehet vizsgálni, ugyanis egy igencsak elvont fogalomról beszélünk. A kultúrakutatás – mivel az emberi cselekvést egyszerre számos szempontból lehet megvizsgálni – több tudományág határán elhelyezkedő terület, azonban egyik diszciplína sem állíthatja magáról, hogy képes a cselekvés minden aspektusát értelmezni

saját rendszerében, saját eszközeivel, így a különböző aspektusok nem versenyeznek egymással, hanem árnyalják, bővítik egymás megállapításait, ezáltal összességében jobban értelmezve magát a cselekedetet. A több szempontú elemzés egyúttal az egyes tudományterületek állításainak ellenőrzésére, érvényességi tesztelésére is alkalmas. (BORGULYA, 1996; FALKNÉ, 2001; HIDASI, 2004).

A mindennapokban a kultúra a műveltséghez és a civilizáltsághoz köthető, lényegre törően az a módszer, ahogy „az emberek és embercsoportok a problémáikat megoldják” (Schein, 1985). Ehhez képest, Scherm, már jóval finomabban és árnyaltabban, úgy fogalmazta meg a kultúrát, hogy azok, olyan kollektív magatartási normák, minták, megnyilvánulások és eredmények rendszere, amelyeket a szocializáció folyamata közvetít, s amelyek viszonylag stabilak és a társadalmi csoport összetartására és funkcióképességének megtartására, környezeti feltételekhez való alkalmazkodására szolgálnak. (SCHERM, 1999). Ahogy talán arra már rájöhettünk, a kultúra definiálása nem egy egyszerű folyamat. Az 1950-es években két kutató, Kroeber és Kluckhohn több mint 160 kultúra-definíciót szedtek össze és ez az évek során még folyamatosan bővült.

Egy másik lehetséges definiálása a kultúrának a kollektív tudat (collective mind) definíciója, ahol a kollektivitás került a központba. (SACKMAN, 1991) A kollektivitás a közösséghez való viszonyulást jelenti.

Abban viszont minden kultúra-kutató egyet ért, hogy minden egyén rendelkezik olyan viselkedésmintákkal, gondolkodásmóddal és attitűdökkel, melyeket a születés után, tanulás útján sajátít el az ember és ezt a folyamatot nevezzük szocializációnak. Hofstede a kutatásában a kultúrát „mentális programnak” és az „elme szoftverének” definiálja, ugyanis a fentebb említett, szocializáció folyamán szerzett elvek mélyen „beleégnek” az ember agyába. Ez a fajta „beégődés” különbözteti meg az embercsoportot más embercsoportoktól. (HOFSTEDE 1991, HOFSTEDE 2008)

Megállapítható, hogy a kultúra létezésének oka van. Ez az ok pedig nem más, mint hogy segítse az embert/embercsoportot a túlélésben és segítse céljainak sikeres elérésében. A kultúra ebből a tekintetből lehet gyenge vagy erős, de lehet effektív vagy nem skálán is mérni. Társadalomtudományi szempontból jelenleg világszerte több ezer kultúra típusról beszélhetünk, amelyek, habár eltérnek egymástól, de mégse állapítható meg, hogy az egyik magasabb vagy alacsonyabb rendű, mivel a céljaik ugyan azok, a túlélés. A mai világban a globalizáció jelentős szerepet játszik a mindennapok alakításában, többek között a már létező

kultúra típusokra is hatással van. Jelenleg a tudomány álláspontja szerint elfogadott, hogy a globalizáció két egymással ellentétes módon hat a kultúrára. Az egyik álláspont szerint a kulturális különbségek csökkennek és a társadalom képes lesz létrehozni a globális falu vízióját. A másik, ellentétes álláspont szerint a globalizáció káros hatással van a kulturális egyediségre. (MAKÓ & NOVOSZÁTH, 1994).

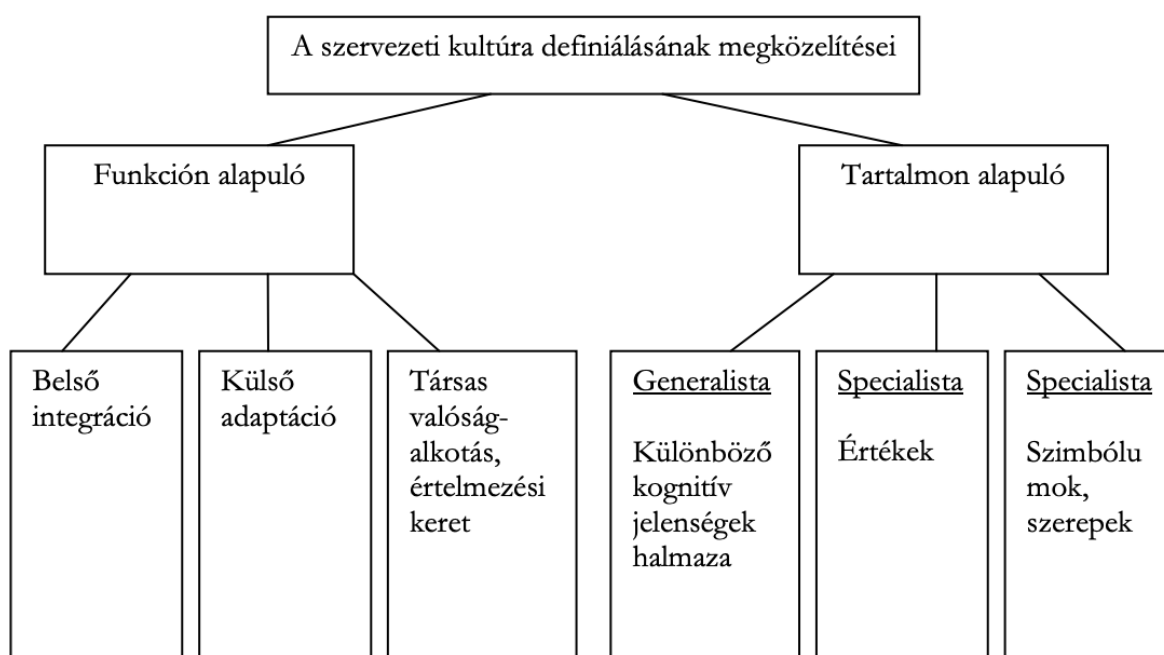
2.2. Szervezeti és nemzeti kultúra

Ahhoz, hogy jobban megértsük a szervezetünk működését, lényegi és belső jellemvonásait, meg kell ismerni annak az „építőköveit”. Ezeknek a megismerésével meghatározható a vállalat egyedi kulturális karaktere, azaz a szervezeti kultúrája. Ha így közelítjük meg ezt a kérdést, akkor tulajdonképpen a szervezeti kultúra az maga a működő szervezet. Viszont érdemes azt figyelembe venni, hogy a szervezeti kultúráról, habár sok szó esik a szakirodalomban, mégse alakult ki egy olyan konszenzus, amelynek alapján létrejött volna egy egységes meghatározás, definíció (MÁLOVICS, 2007). A szervezeti kultúra szerepéről és jelentőségéről Peters és Waterman „A siker nyomában” című kötetében nyilatkozott, úgy, hogy a szervezet filozófiájának, kultúrájának, a tagok által közösen vallott értéknek nagyobb szerepe van a sikerességben, mint más műszaki és gazdasági jellemzőinek (PETERS & WATERMAN, 1986). A két kutató ezzel a kijelentéssel arra szeretné felhívni a figyelmet, hogy a szervezet életében az emberi erőforrásban rejlő értékek nagy szerepet játszanak, hogy elérjék adott céljaikat.

Magának a szervezeti kultúrának a fogalmának a meghatározása azért rendkívül nehéz, mert sem a szervezet, sem a kultúra fogalma nincs pontosan, egységesen elfogadottan meghatározva (BOKOR, 2000). A magyar kutatások között megtalálható Bokor féle szervezeti kultúra kutatása, aki megkülönbözteti a funkción és a tartalmon alapuló megközelítését. A funkción alapuló megközelítést lebontja: belső integráció, külső adaptáció és társas valóságalkotásra. A tartalmon alapuló megközelítést lebontja egy generalista, és két specialista táborra.

A belső integráció hívei szerint, a kultúra lehetővé teszi a szervezeten belüli összehangolt cselekvést és a szervezeti elköteleződést. A külső adaptációt forszírozó definíciók szerint a kultúra, a külső környezetből származó bizonytalanságot csökkentő eszköz. A társas valóságalkotás eszközeként segíti a kultúra a környezetben való tájékozódást és a bizonytalanság csökkentését (BOKOR, 2000).

A generalista kultúra definíció hívei, a kultúra mögött álló, kognitív folyamatokat próbálják meg definiálni. Ezzel szemben a specialisták egyik tábora az értékeken keresztül próbálja a kultúrát definiálni, szerintük az értékek jól megragadhatóak, érték kategóriákba rendezhetőek és ezek alapján jól vizualizálhatóak. A másik specialista tábor szerint a közösségi valóságalkotást szimbólumok és szerepek rendszerén keresztül valósítjuk meg (BOKOR, 2000).



(1. Ábra: A szervezeti kultúra definiálásainak megközelítése, forrás: BOKOR, 2000)

Ha össze kell foglalnom egy mondatban, akkor azt mondanám, hogy a szervezeti (vagy vállalati) kultúra azon normák, értékek, gondolkodás és magatartásmódok összessége, melyek meghatározzák a vállalat működését és minden dolgozójának a viselkedését és magatartását. A szervezeti kultúra az a jellemző, amelyet vállalatok sokszor tudatosan, de ugyanúgy sokszor tudattalanul építenek ki az adott cég életében. Az én definíciómhoz rendkívül közel áll Jarjabka meghatározása, aki szerint „a szervezeti kultúra olyan értékek, hiedelmek, feltevések, magatartásformák, módszerek, normák, szokások megszilárdult – és a tagok által osztott – rendszere, amelyet a szervezetalkotók tanulási folyamattal sajátítanak el, alkalmazásában egyetértenek, és azonos módon érvényesítik azt” (JARJABKA, 2004, 31).

Viszont nem szabad elfelejtenünk, hogy a szervezeti kultúra az nem homogén, több tényező is befolyásolja és folyamatosan változik. A vállalatok nemzeti közegben működnek, vagyis az adott gazdasági környezetben erőteljes nemzeti kultúra jelentős mértékben

befolyásolja a működésüket és a vállalati kultúrájukat. Elmondható, hogy a vállalati kultúra rendelkezik egy domináns kultúrával, annak a kulcsértékeivel (core values), amelyek prioritást élveznek és a teljes szervezetben elfogadottak. Általában ez a domináns kultúra az adott régió nemzeti kultúrájára épül. A vállalatok egyedi szervezeti kultúrát alakíthatnak ki az üzleti céljaik elérésére, azonban nem hagyhatják figyelmen kívül a domináns nemzeti kulturális közeget, amelyben működnek, mivel a nemzeti kultúra nagyobb és mélyebb hatással van a munkavállalóra, mint a szervezeti (ADLER, 2002).

A következő fejezetekben fogom bemutatni, hogy ezt a fajta összeolvadást (kulturális diffúzió) milyen módszertanokkal és modellekkel lehet vizsgálni. Ezeknek a modelleknek és az általuk feltárt információk ismerete segítheti a jövő vezetőit abban, hogy globálisabb karakterekké és menedzserekké váljanak.

2.3. Kultúramodellek

A kultúraközi menedzsment (cross-cultural management) meghatározza és összehasonlítja a szervezeti viselkedést, és azt kutatja, miként lehet fejleszteni a kapcsolatokat az alkalmazottakkal, menedzserekkel, felső vezetőkkel, ügyfelekkel, beszállítókkal és üzleti partnerekkel a különböző országokban és kultúrákban szerte a világon (BROWAEYS-PRICE, 2011). A kultúraközi menedzsment sikeres alkalmazása szignifikáns növekedést tud eredményezni a vállalatok számára. French állítása szerint az együtt dolgozó csoportok gyakran potenciált mutatnak a szinergiára, amely akkor alakul ki, ha a csoport eljut arra a szintre, ahol a teljes munka már többet ér, mint az egyes részek összességében. A multikulturális munkacsoportok kifejezetten alkalmas szinergia kialakítására, figyelembe véve a tagok különböző nézeteit, tapasztalatait és kulturális hátterét. Minél diverzebb (sokszínűbb) egy csoport, annál több potenciális ötletet generálnak (FRENCH, 2015). Többek között az USA-ban található Silicon völgy is, amely főként a hatalmas technológiai fejlettségről és a technológiai cégeiről híres, a diverzitásának köszönheti a sikerét.

Viszont ahhoz, hogy ezeket az előnyöket kiaknázzuk, ismernünk kell a különböző kultúrák közötti különbségeket. Ennek érdekében a kultúraközi menedzsment kutatói az évek során számos módszertant és modellt dolgoztak ki, annak érdekében, hogy lehetővé tegyék a különböző nemzeti kultúrák közötti különbségek felismerését és a mechanizmusok értelmezését. A következőkben öt különböző kultúra-összehasonlító, kulturális csoportképző modell kerül bemutatásra.

2.3.1. Hofstede-modell

Hofstede a nemzeti és szervezeti kultúrák kutatására és ezek alapján kultúracsoportok kialakítására hozott létre egy világszerte ismert és alkalmazott kérdőíves kutatást. Ez alapján a kutatás alapján 1980-ban eredetileg négy, majd öt munkához kapcsolódó is négy nemzeti alapon megkülönböztetett kultúratípust definiált. A kutatásában megtalálhatóak a későbbiekben a GLOBE kutatásban is fellelhető dimenziók, habár a két modellben egy kissé eltérő értelmezésben lettek definiálva. Ugyanúgy megtalálható Hofstede modelljében a bizonytalanságkerülés (BKI; UAI), a hatalmi távolság (HTI; PDI), az individualizmus-kollektívizmus (IND; IDV) és a férfiasság-nőiesség (MAS; MASC). Ezek a tényezők a kutatás előrehaladtával kiegészültek egy ötödik, időorientációnak (LTO) nevezett kategóriával, amelyet egyes helyeken konfucionális dinamikának (CDI) is neveznek és az engedékenységi - korlátozás (IND) kategóriával is (HOFSTEDE-BOND, 1988, 4). Az időorientáció dimenzió a társadalomra és a vállalatokra jellemző időhorizontot vizsgálja, azon belül is hogy a rövid vagy a hosszútávú tervezés a fontosabb a vállalatok számára, míg az engedékenységi-korlátozás dimenzió vizsgálja, hogy mennyire próbálják meg kontrollálni vágyaikat, impulzivitásukat az adott kultúrák.



(2. Ábra: Hofstede kultúra dimenziói, forrás: HOFSTEDE, 1988)

Ezek alapján a következő nemzeti alapú szervezeti kultúracsoportok lettek megkülönböztetve Hofstede által:

1. *A piac* (alacsony HTI és BKI): Azok az angolszász és skandináv országok szervezetei, amelyeknél az autonómia megléte és az alá-fölé rendeltség hiánya jelentős szerepet játszik. Ennek a kategóriának a társadalmi jellemzően versengő típusúak.
2. *A jól olajozott gépezet* (alacsony HTI, magas BKI): Főként a germán kultúrájú és nyelvű országok tartoznak ebbe a csoportba, ahol a minden szinten erős a tervezettség és a szabályozott működési folyamat. Ennek köszönhetően a bürokrácia is jelentős szerepet játszik. Érdekesség képpen, Magyarország is ebbe a kategóriába lett sorolva Hofstede által, amely valamelyest ellentmondásban van a GLOBE-modell általi besorolással.
3. *A család* (magas HTI, alacsony BKI): Főként a délkelet-ázsiai „kistigrisek” és India sorolandó ebbe a csoportba. Ezeknél a nemzeteknél erős az ún. paternalista felettesi viselkedés.
4. *A piramis* (magas HTI és BKI): Ebben a csoportban a szervezetekre kifejezetten jellemző az erős tagoltság és hierarchia, ez szolgáltatja a hatalom alapját. Jellemzően a latin-amerikai és a távol-keleti országok sorolhatóak ide.

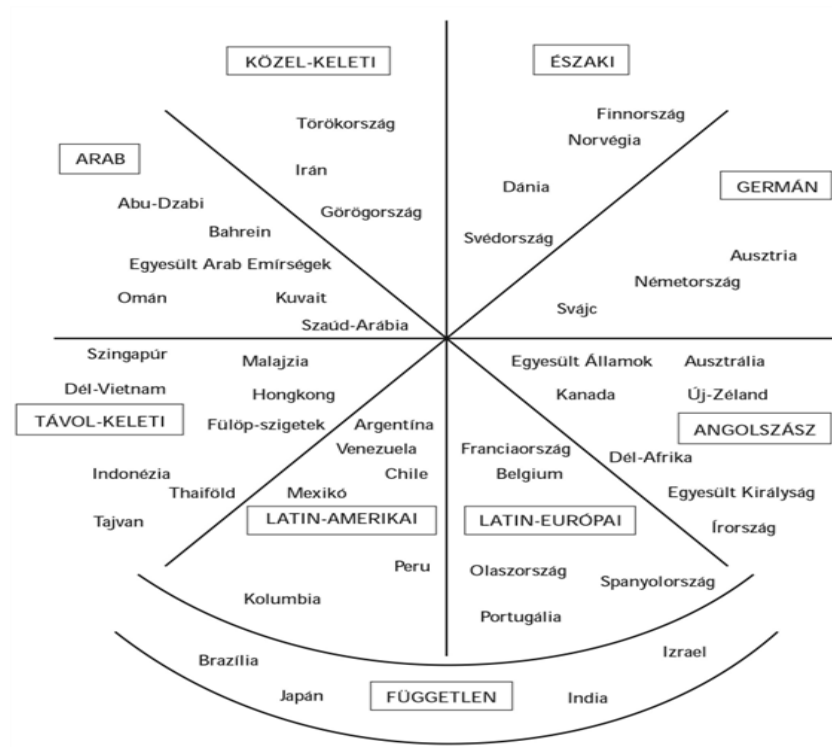
2.3.2. Ronen és Shenkar modellje

1985-ben Ronen és Shenkar rájött, hogy ha azonosítani tudnak néhány kulturális értéket, amelyek általánosan jellemzik az adott kultúrát, szubkultúrát, akkor ezeknek a csoportosítások alapján klaszterekbe lehet sorolni a hasonló jellemzővel rendelkező nemzeti kultúrákat és ezzel országscsoportokat lehet létrehozni. A két kutató a modellt egy munkához kapcsolódó kérdéssor kitöltése után fejlesztették ki. A kérdésekre több mint 50 országból, több ezer alkalmazott által érkeztek válaszok. Ez az elképzelés továbblépett a nemzetállamokat az elemzés alapegységeként kezelő elméleteken, és empirikus bizonyítékokkal igazolta, hogy vannak hasonlóságok az országok között az angol, germán, északi, latin-európai, távol-keleti, arab, közel-keleti klasztereken belül is. Azzal, hogy ezt a kapcsolatot a kutatók bizonyítani tudták, lehetővé tették a vezetői technikák, vezetési elméletek és a szervezeti kultúra egyszerűbb átültetését a régiók között. A főbb elemzési témakörök a következők:

- Munkához kapcsolódó célok fontossága, mit várnak el az alkalmazottak a munkától.

- A munka mennyire elégíti ki az alkalmazotti szükségleteket?
- Preferált szervezeti és menedzsment megközelítések.
- Szabályok és interperszonális kapcsolatok munkavégzésnél.

Az első verzió, egy nyolc klaszterből álló modell lett, amelyet 2013-ban fejlesztett tovább a két kutató egy tizenkét különböző klaszterből álló modellé.



(3. Ábra: A Ronen és Shenkar által definiált klaszterek, forrás: DUDÁS, 2003)

Sok esetben a modellben lévő klaszterek földrajzi homogenitást mutatnak (pl.: északi, latin-amerikai) de van, hogy nem a földrajzi közelség az összekötő erő, hanem más kulturális tényező (pl.: angolszász, angol nyelv). Némely esetben a vallás az a kultúraalakító hatás, ami összehozza a klasztert (pl.: arab). Ezen kívül a szerzők definiáltak négy olyan országot, amelyet egyik klaszterben sem tudtak elhelyezni: Brazília, a déli országoktól eltérő nyelvhasználat miatt; Japán, az elzártsága és önálló fejlődése miatt; India, szintén az eltérő nyelv következtében és Izrael az eltérő vallás miatt. A modell érdekessége még, hogy az adott klaszterben a kör középpontjához közelebb helyezkednek el a gazdaságilag fejlettebb és kintebb a fejletlenebb országok.

2.3.3. Trompenaars-modell

Két nagynevű kutató, Fons Trompenaars és Charles Hampden-Turner az üzleti kultúrák leírására egy modellt dolgoztak ki, amiben szisztematikusan össze lehet hasonlítani a különböző nemzeti kultúrákkal rendelkező személyek, munkával kapcsolatos érdekeit és normáit (PRIMECZ, SOÓS, 2000). A kérdőívben több mint 50 országból érkeztek, így ez lehetővé teszi, hogy nemzetközi összehasonlítás legyen. A kapott eredmények alapján egy hétdimenziós nemzeti kulturális térképet hoztak létre, amely keretrendszerként használható az „ezredév menedzsere” számára. Különböző dilemma-szituációkra adott válaszok alapján mérték az egyének munkával kapcsolatos értékeit az alábbi dimenziók mentén:

- *univerzális vagy partikuláris értékek*

Az univerzalizmus és partikularizmus mértéke azt vizsgálja, hogy milyen mértékben vonatkoznak mindenkire az objektív szabályok vagy pedig azoknak a betartása személy-, kapcsolat vagy szituációfüggő. Ennek kapcsán megállapításra került, hogy az amerikai társadalom erősen univerzális, míg mondjuk a kínai, ami az egyik legerősebb partikuláris értékeket valló kultúra (TROMPENAARS, 1993).

- *individualizmus vagy kollektívizmus*

Az individualizmus vagy kollektívizmus értelmezése a modellnek jellemzően megegyezik a GLOBE kollektívizmus I. és Hofstede individualizmus-kollektívizmus elemzésével. Fő kérdése, hogy egy személy magára egyénként tekint vagy egy csoport tagjaként.

- *specifikus (sajátos) vagy diffúz megközelítés*

Ez a tényező az alkalmazottak szervezetbe való beépülését vizsgálja. Magyarul, itt megkülönböztethetünk olyan kultúrákat, ahol a magánszféra elkülönül az üzleti szférától, tehát a munka és személyes kapcsolatok nem folynak össze. Ilyennek tekinthető például az angolszász országok. Ezzel szemben mondjuk a diffúz kultúrákban, mint amilyen a spanyol, a kapcsolatok összemosódnak.

- *semleges vagy emocionális (affektív) megközelítés*

A semleges kultúrákban a távolságtartó, erős kontrollal rendelkező viselkedésmódokat preferálják, míg az emocionális kultúrákban inkább a nyílt és őszinte kifejezésformák a jellemzőek. Előbbire a legjobb példa a japán kultúra, míg utóbbira a mindenki által jól ismert, kissé hevesebb és emocionálisabb olasz kultúra.

- *szerezett vagy örökölt státus előnyben részesítése*

Egyes fordításokban ezt a pontot szokták „teljesítmény vagy tulajdonításnak” is fordítani. Itt azt vizsgáljuk, hogy a hatalomnak és a státusznak mi a forrása. Egyik oldalról lehet a teljesítmény, ahol az egyén a teljesítménye alapján szerez magának hatalmat, a másik oldal pedig ahol sokkal inkább a származás, vagyon, nem vagy pedig az életkor lehet a hatalom fő forrása.

- *szekvenciális vagy párhuzamos időértékelés*

A szekvenciális kultúrákban jellemzőbb a folyamatok egymásutániségének tervezése, míg a párhuzamos (vagy szinkronikus) kultúrák esetében inkább az egymással párhuzamos tevékenységmenedzsment és kivitelezés a jellemzőbb.

- *környezet belső vagy külső kontrollja*

A kívülről vezérelt kultúrákban az egyének arra törekszenek, hogy a viselkedésük igazodjon az élethelyzetükhöz, míg a belülről vezérelt kultúrákban úgy gondolkodnak, hogy az egyéni irányítja a saját sorsát, így befolyásolhatják a környezetüket, hatással lehetnek rá.

2.3.4. GLOBE-modell

A GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) projekt 1991-ben indult, Robert House koncepciója alapján. A GLOBE a kultúrát két fő jellemző alapján vizsgálja:

- Leíró (az ahogy a dolgok vannak, AS IS)
- Normatív (az ahogy a dolgoknak lenniük kéne, SHOULD BE)

A nemzetközi kutatás 62 országban, több mint ezer szervezettel közösen vizsgálta a szervezeti és nemzeti kultúra jellemzőit és különlegességeit kilenc kulturális jellemző alapján. Ezek a jellemzők a következők:

1. Bizonytalanságkerülés

A bizonytalanságkerülés alatt azt vizsgáljuk, hogy az adott társadalomban, csoportban az emberek mennyire részesítik előnyben az átlátható és szabályozott rendszereket szemben az ad-hoc és alkalmi rendszerekkel. Az indikátor mértékétől függően beszélünk a stabilitást és rendet kedvelő csoportokról (magas érték), illetve azokról a

kultúrákról, ahol az emberek szerves része a folyamatosan változó környezet (legyen az politikai, jog vagy adott esetben strukturális) és ezeket a változásokat gyorsan kezelik, alkalmazkodnak hozzájuk. A bizonytalanságkerülés segíthet elkerülni a deviáns viselkedést, ezzel a társadalomban jellemző etikátlan viselkedést csökkenteni.

2. *A hatalmi távolság*

A hatalmi távolság indikátora azt méri, hogy az adott nemzeti kultúrában a vezetés mely típusa a jellemző. A kis hatalmi távolsággal jellemezhető országok munkavállalói inkább előnyben részesítik a participatív és demokratikus vezetői felfogást, ezzel szemben a magas hatalmi távolságúaknál a felső vezetők nem vonják be a középvezetőket a döntésekbe (HOLTBRÜGGE, 1996).

3. *A kollektivizmus I.*

A kollektivizmus I. indikátora azt méri, hogy a szervezetek a különálló egyénként vagy pedig csoport tagjaként végzett munkát részesítik előnyben. Az indikátor alapján megkülönböztetünk individuális és kollektív társadalmakat.

4. *A kollektivizmus II.*

A kollektivizmus II. indikátora azt méri, hogy egy csoport vagy szervezet tagjai mennyire lojálisak, mennyire büszkék arra, hogy az adott mikroközösség szerves részei.

5. *A nemi egyenlőség*

A nemi egyenlőség indikátora méri a nemek közötti különbségek alakulását az egyes országok között számszerűsítve.

6. *A jövőorientáció*

A jövőorientáció kulturális dimenziója a tagok által preferált tervezési időtávot vizsgálja, hogy a tagok milyen mértékben milyen mértékben azonosulnak a jövőorientált magatartásformákkal, olyanokkal mint: tervezés, befektetések. Az alacsony jövőorientációs értékkel rendelkező társadalmak a hagyományos és tradíciók tükrében végeznek elemzéseket a jövőbeni terveik értékelésére és kialakítására (HEALES, COCKCROFT, RADUESCU, 2004)

7. *Az asszertivitás*

Az asszertivitás indikátora a csoportban jellemző versengést vizsgálja, hogy a tagok egymással szemben mennyire fogadják el rámenőseget a mérsékletes gondolkodásformákkal szemben. Az asszertív nemzetek szervezetein belül a versengés a tagok között magas, ám elismerik és elfogadják a győztest. Ezzel szemben a kis asszertivitási értékkel rendelkező nemzetek szervezeteiben (ilyen a magyar is) a versengést elutasítják a munkavállalók, de ez nem zárja ki a hatékony munkavégzést.

8. *A teljesítményorientáció*

A teljesítményorientáció dimenziója azt mutatja be, hogy a csoport mennyire ösztönzi és jutalmazza a magas teljesítményt és a kitűzött célok elérését. A teljesítménycentrikus országokban az előrelépés feltétele a magas teljesítmény, míg ezzel szemben a kevésbé teljesítménycentrikus országokban az előrelépés feltétele más tényező (életkor, eltöltött évek száma a szervezetben stb.)

9. *A humán orientáció*

A humán orientáció indikátora azt méri, hogy egy adott csoportban vagy szervezetben mennyire bátorítják a tagokat az empatikus és fair viselkedésmódokra. A magas értékkel rendelkező nemzetek általában gondoskodó és toleráns viselkedésmintákat követnek, míg az alacsony humán orientációs értékkel rendelkező kultúrákban a versengő és objektív magatartásformák a jellemzőek.

Ahogy már korábban említettem, a GLOBE modell két oldalról vizsgálja a kultúrát (leíró és normatív), ennek következtében következtetni lehet a változások esetleges alakulására, illetve adott esetben az ellentétes szervezeti kultúra meghonosítása elleni ellenállásra.

A feltárt kulturális különbségek kapcsán a tíz, földrajzilag elkülöníthető klasztert lehet megkülönböztetni:

1. Angolszász: Egyesült Államok, Anglia, Ausztrália, stb.
2. Latin-amerikai: Argentína, Brazília, stb.
3. Latin-európai: Franciaország, Olaszország, Spanyolország, stb.
4. Kelet-európai: Magyarország, Oroszország, Lengyelország, stb.
5. Germán európai: Németország, Ausztria, Hollandia és Svájc német ajkú régiója
6. Észak-európai: Svédország, Finnország, Dánia
7. Belső szaharai: Nigéria, Zambia, Namíbia, stb.
8. Arab: Egyiptom, Kuvait, Törökország, stb.
9. Dél-ázsiai: India, Indonézia, Irán, stb.
10. Konfuciánus ázsiai: Kína, Japán, Dél-Korea, stb.

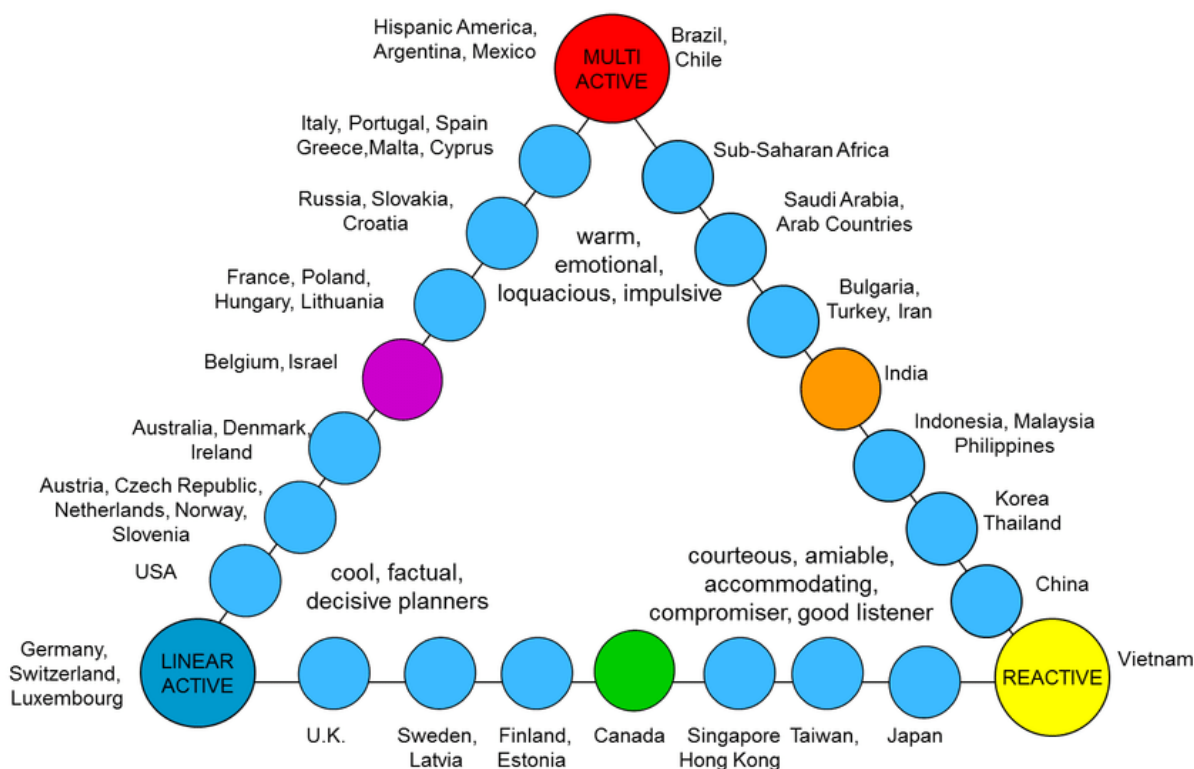
Érdekesség, hogy Magyarország a kelet-európai klaszterbe lett sorolva olyan országokkal együtt, mint Oroszország, Szlovénia, Lengyelország vagy Kazahsztán. Ezt a klasztert magas hatalmi távolság és erős kollektívizmus jellemezi. Ennek tudatában az ember teljesen

másképpen tekinthet a jelenlegi magyar gazdaságpolitikai lépésekre, melyek főként a keleti irányba mutatóak, illetve a régiós Visegrádi 4-ek (V4) összefogásra is.

2.3.5. Lewis LMR-modell

Lewis modellje három eltérő kulturális gondolkodásmódot különböztet meg aszerint, hogy az egyének, társadalmi csoportok vagy szervezetek hogyan viszonyulnak a környezetükben történő eseményekhez, vagyis hogyan kezelik az időt. A teljes modell a kommunikáción és az időérzékelésen alapuló.

- *Lineárisan-aktív (L)*: Ez a klaszter jellemző a feladatorientáltságról, magas szinten terveznek és szerveznek. Egyszerre csak egy dologgal foglalkoznak, teljes tevékenységláncokat visznek véghez és preferálják a lineáris terveket.
- *Multi-aktív (M)*: Ezek a kultúratagok jellemzően bőbeszédűek, emocionálisak és impulzívok. Jelentős szerepet játszik náluk a család, a kapcsolatok, az empátia és a melegszívűség. Jellemzően beszédben, nyíltak és őszinték, ugyanis a mondanivalójuk a véleményüket tükrözi. Egyszerre több dolgot is képesek csinálni (multitasking).
- *Reaktív (R)*: A reaktív kultúra tagjai ritkán kezdeményezők, rendkívül jó figyelők. Azt szeretik ha a másik foglal először állást és ennek alapján alakítják ki ők a véleményüket. Beszédjeikben jellemzően harmóniát próbálnak teremteni.



(4. Ábra: Lewis kulturális világtérképe, forrás: LEWIS,

Lewis szerint a menedzserek egyik legfőbb feladata, hogy felismerjék, hogy a csoport egyik tagja melyik csoportba tartozik és ezután minél effektívebben tudja illeszteni a mondanivalóját és az elvárásait az adott egyénhez. Természetesen egyén és egyén között is fellelhetően különbségek, még ha egy adott országból is érkeznek, mégis az általa felállított modell egy jó pont lehet a kiindulásban. Természetesen ügyelni kell a sztereotípiák kerülésére és az ebből fakadó elítélés (*prejudism*) kerülésére. Viszont fontos megérteni, hogy nagyobb a valószínűsége, hogy egy finn különbözik egy olasztól, mint hogy két finn különbözik egymástól.

Most, hogy bővebben megismertük a különböző kultúra modelleket, megnéztük, hogy milyen mélyről eredőek lehetnek a különböző kulturális különbségek, kijelenthető, hogy a nemzetközi vállalatok menedzsmentjének nincs egyszerű dolga, amikor a nemzetközi terjeszkedés útjára lépnek. A nemzeti és szervezeti kultúra nem egy homogén, konstans tényező, hanem folyamatosan változik és folyamatosan formálódik. Ennek köszönhetően, nem megragadható vagy számszerűsíthető. Emiatt válik a szervezeti kultúra a vezetői tevékenységek egyik fokmérőjévé, mivel a nemzeti és a szervezeti kultúra karakterének pontos ismerete elengedhetetlen feltétele a szervezeti sikernek.

3. Nemzetközivé válás, nemzetközi környezet

A nemzetközi üzleti tevékenység (*international business*) kezdetei visszanyúlnak egészen az ókorig. Régebben jellemzően az árucserre működött, de a kor haladtával megjelentek az első valuták, a kereskedőházak és később belőlük kialakultak a tőzsdék. A középkor feudalista államberendezkedésének az elterjedése során alakultak ki az első adótörvények és gazdaságot szabályozó lépések (lásd.: 1335 visegrádi királytalálkozó). A XV. század végi, nagy földrajzi felfedezéseknek köszönhetően, hamarosan megkezdődött a gyarmatosítás folyamata, melyet az 1494-es tordesillasi szerződésben szabályoztak. Az imperalista gyarmatosítás nyomait még a mai napig lehet érezni egyes földrészek kultúráin. Fontos lépés volt a brit kereskedőházak terjeszkedése, akik a világ különböző pontjain alapítottak telepeket országhatártól függetlenül. A második világháború végével drasztikusan megváltozott a nemzetközi üzleti tevékenység. Ekkor kezdődött az a tendencia, hogy nemzetközi kereskedő cégek, kezdetben főleg amerikai és brit vállalatok, közvetlen tőkebefektetéseket (*foreign direct investment, FDI*) hajtottak végre a világ különböző pontjain. Ennek következtében elindult egy folyamat, amelynek a hatásai a mai napokban már szerves részei a társadalomnak. A globalizáció hatására országhatárokon átívelő, óriás mammut vállalatok jöttek létre, melyek a világ minden részén jelen vannak és több száz kultúra csoportot foglalkoztatnak.

3.1. Globalizáció fogalma és hatásai

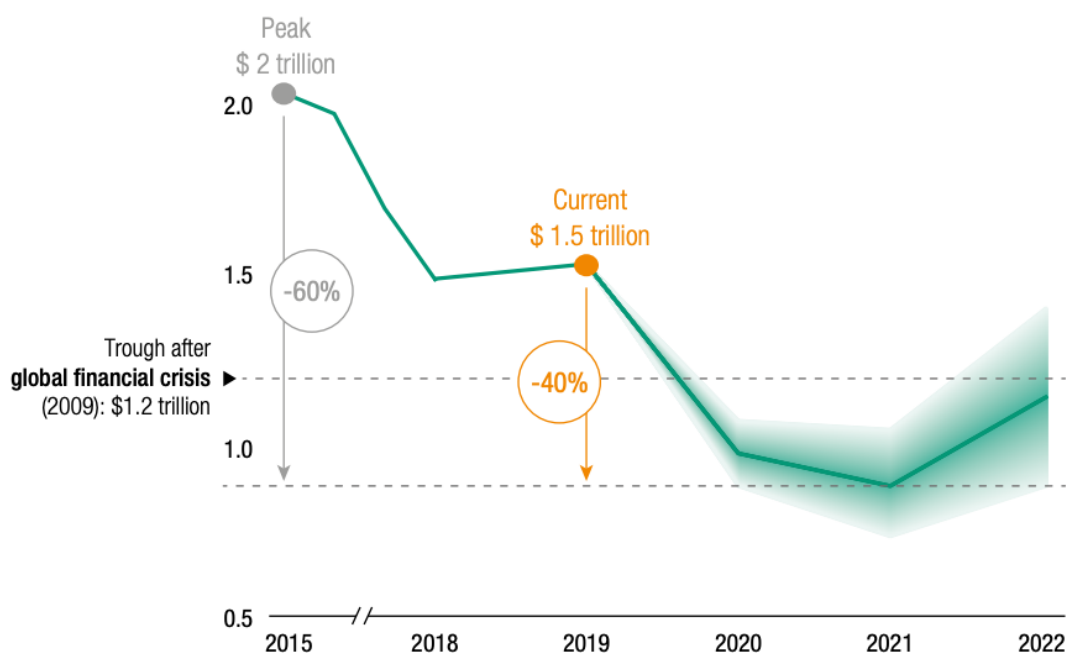
Az üzleti élet nemzetköziesedése egy többlépcsős, komplex fogalomnak tekinthető. Ha egy cég már kimozdul a hazai környezetéből, máris elkezdte a folyamatot (DUELFER & JOESTINGMEIER, 2011). Jelenleg a globalizációból fakadó előnyök miatt, a piaci környezet jóval alkalmasabb a nemzetközivé válásra vállalatoknak, mint bármikor. De mit is jelent a globalizáció?

A szakirodalmakban, pont, mint a kultúra kapcsán, sok definíciót és véleményt tudunk megkülönböztetni. Egyesek szerint a globális cégek fő jellemzője, hogy több kontinensre kiterjedő üzleti tevékenységet végeznek. Mások szerint a globalizáció nem más, mint egy világméretű standardizálás, amely során a vállalatok a termékeiket vagy szolgáltatásaikat nem igazítják az adott nemzetközi piac igényeihez (BARTLETT-BEAMISH, 2011). Vannak akik viszont úgy gondolják, hogy a TNC-k (*Transnational Companies*) kihasználják az országok között felmerülő erőforrások ár különbségeiből fakadó arbitázslehetőségeket. Legáltalánosabban a globalizációt úgy lehet megfogalmazni, hogy a globalizáció az államok

világszerte növekvő gazdasági kölcsönhatásait fejezi ki, amelynek révén növekszik a külföldi, országhatárokon átvívelő tranzakciók száma.

A globális piacoknak megvannak a maga előnyei is, amikből az emberiség profitál és megvannak a saját maga hátrányai is.

Az első és talán legnagyobb előnye a külföldi tőkeberuházások növekedése. Az 1990-es években a Szovjetunió felbomlását követően, a keleti blokk nyitása miatt folyamatos növekedett az FDI összemmennyisége, majd az új évezred elején ez valamelyest visszaesett. A legmagasabban 2015-ben volt, 2 milliárd USD értéken, derül ki az UNCTAD 2020. évi jelentéséből (UNCTAD, 2020). Az 5-ös ábrán jól látható, hogy a jelenlegi COVID-19 krízis jelentős visszaesést fog eredményezni a külföldi tőkebefektetések összesített értékében.



Source: UNCTAD.

(5. Ábra: FDI-beáramlás a világgazdaságban (milliárd USD), forrás: UNCTAD, 2020)

És hogy miért fontos ez a társadalomnak? Mert a külföldi FDI-beáramlás egyik kísérő jelensége az új termelési/szolgáltatási és menedzsment technikák és módszerek megjelenés és elterjedése a fogadó országokban. A külföldi cégek által foglalkoztatottak száma, kifejezetten a három kelet-európai, visegrádi országban jelentősen nagyobb (kb. 20-30%), mint a régió más országaiban (6-8%).

Viszont, mint mindennek, a globalizációnak is megvannak a maga hátulütői. Gyakran azt érzékeljük, hogy a nagy nemzetközi vállalatok jelenléte a nemzeti piacon, a kisebb, helyi szolgáltatóegységek vagy termelő cégek ellehetetlenítésével párosul, ugyanis versenyképességben nem képesek felvenni a versenyt a nagyvállalatokkal. Mindemellett, bár a FDI-beáramlás újfajta technológiák és technikák implementálását hozzák egy adott ország nemzetgazdaságába, az itt megtermelt profitot gyakran a cégek nem a határon belül fogják visszaforgatni, hanem kivonják.

Viszont, ha egy vállalat a globalizáció útjára lép, akkor elkerülhetetlen lesz, hogy kulturális különbségekkel találkozzon. A globalizáció és a kultúra összefüggésében három jellegzetes kulturális irányzatra kell felhívni a figyelmet.

A kultúrafüggetlen (*culture-free*) irányzat képviselői szerint a globalizáció okozta technológiai fejlődés segít elsimítani és később eltüntetni a kulturális különbségeket. A nézet képviselői szerint a menedzselés módszerei univerzálisak és a különböző technikák alkalmazása során nem kell tekintettel lenni a nemzeti (vagy helyi) kultúrák okozta különbségekre. Ami egy helyen sikeres, az sikeres lehet máshol is.

A kultúrafüggő (*culture-bond*) irányzat képviselői ezzel szembe menően azt állítják, hogy a különféle menedzsment technikák alkalmazásakor tekintettel kell lenni a helyi kultúrára. Hofstede ezzel kapcsolatban azt állítja, hogy bár a menedzsment módszerei univerzálisak, adoptálni kell őket az adott nemzeti kultúra igényei szerint (HOFSTEDE, 1991).

A köztes kultúra irányzat képviselői úgy gondolják, hogy egyidejűleg jelen van a konvergencia és a divergencia és az adott szituációban dől el a legmegfelelőbb kezelési módszer (ADLER, 1983).

3.2. Nemzetközi menedzsment

A nemzetközi működés, nemzetközi menedzsment funkciókat hordoz magával. A definiálása többféleképpen is lehetséges. Alapvető feladata arra fényt deríteni, hogy milyen módon válnak és válhatnak cégek nemzetközivé, és hogyan tudnak ebben a megváltozott és összetett környezetben sikeresen helytállni és túlélni (BEAMISH-MORRISON-ROSENZWEIG, 2000). Mások még annyival egészítették ki ezt az állítást, hogy a nemzetközi menedzsment magába foglal minden olyan üzleti és közszolgálati tevékenységet, amelyet legalább kettő vagy annál több országban végeznek az üzletmenet sikeres lebonyolítása érdekében.

Számomra a legpontosabb és legjobban tetsző megfogalmazás Blahó, Czakó és Poór megfogalmazása, akik szerint „a nemzetközi menedzsment azon funkciók és eszközök

együttese, amelyek a nemzetközi környezetben tevékenykedő vállalatok, intézmények hatékony működését célozzák, a különböző befolyásoló tényezők és célok figyelembevételével” (BLAHÓ-CZAKÓ-POÓR, 2015).

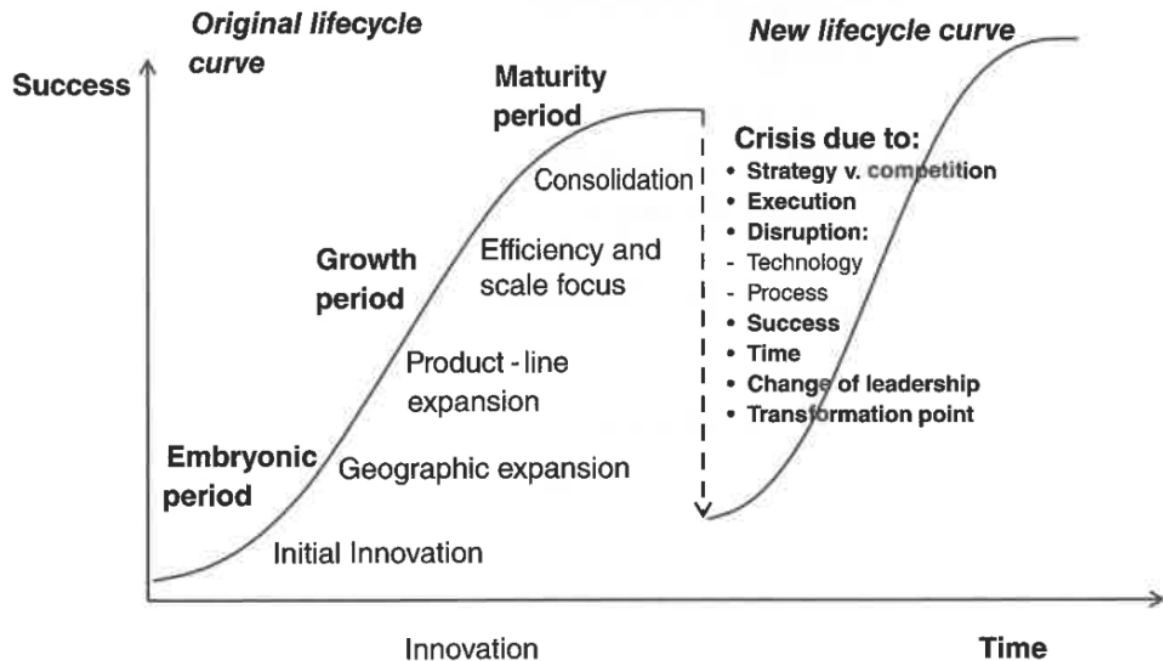
3.3. Nemzetközivé válás okai

Miért is szeretnék a vállalatok nemzetközivé válni? Mi kényszeríti őket arra, hogy a nemzeti határokat áttörve kiterjesszék tevékenységüket külföldre? A mai menedzsment tudomány többféle képpen próbálta már a nemzetköziesedés háttérében lévő folyamatokat definiálni és leírni, ennek megfelelően, mint a dolgozatomban már sokadszorra, most is azzal találkozunk, hogy nincs megfelelő és széles körben elfogadott válasz erre a kérdésre.

Tradicionális okként, három tényezőt emelhetünk ki (BARTLETT-BEAMISH, 2011). Az első és talán legfontosabb a nyersanyagforrás biztosítása. Vegyük példának okául az amerikai olajtársaságokat, akik külföldön (Közel-Kelet, Északi-tenger) nyitottak új kitermelő telepeket, mert ott olcsóbban vagy adott esetben jobb minőségben tudnak olajat kitermelni.

Egy másik ok, az új piacok felé nyitás, új vásárlók keresése. Ide rendkívül sok sikeres és sikertelen példát tudnánk hozni. Sok esetben ez a fajta nyitás/terjeszkedés a szervezeti kultúra nem megfelelően véghezvitt nemzeti kultúrába való integrálásának köszönhető. A már említett finn telefongyártó, a NOKIA válságba kerülése is ennek köszönhető.

Ahogy a 6.ábrán is láthatjuk, a legtöbb vállalat nem azonnal a földrajzi terjeszkedése után kerül válságba, hanem jóval később, már az érett fázisban. Ugyanez történt a NOKIA-val is.



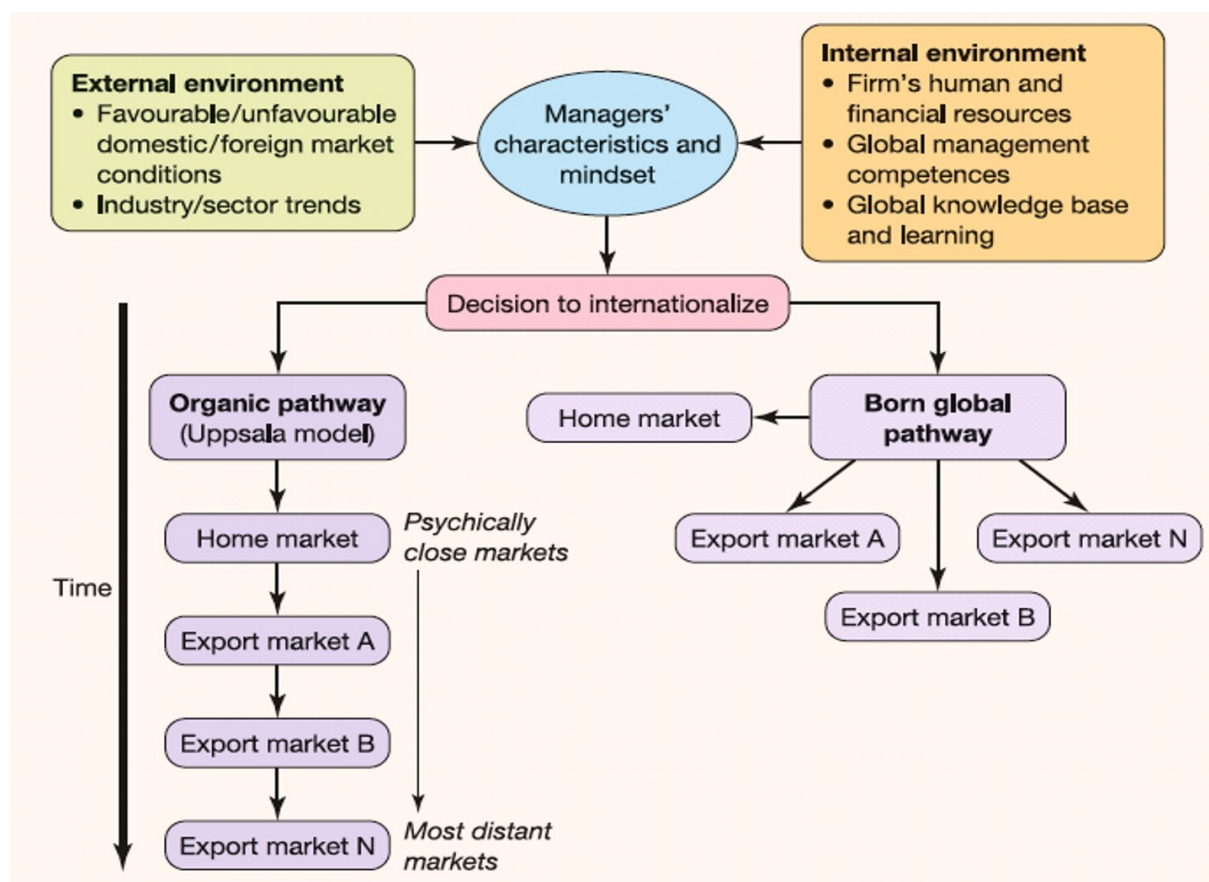
(6. Ábra: Tipikus okai a válságba kerülésnek életciklus modellen bemutatva, forrás: HAMMERICH, 2013)

A harmadik indok pedig, amiért a vállalatok nemzetköziesednek, az az olcsóbb munkaerő. Sokszor, főleg tömegtermelésben történő gyártásnál azt látjuk, hogy míg a vállalat központja mondjuk az Egyesült Államokban található, addig a gyár vagy összeszerelő műhely kelet-ázsiai (például Apple, Nike, stb.).

A hagyományos okok mellett, más, egyéb tényezők is kényszeríthetik a vállalatokat, hogy a nemzeti piacokat átlépve, más országokban is végezzenek gazdasági tevékenységet. Ilyen lehet például a megnövekedett K+F költségek, a hirtelen megváltozott politikai vagy társadalmi befolyásoló tényezők, de akár a termékeknek a drasztikus életciklus változása is. Az egyre rövidülő termelési és fejlesztési folyamatok arra ösztönzik a vállalatokat, hogy beruházásaikkal a külföldi piacra is kilépjenek. Ezen felül, nem kisebb tényező a stratégiai előny. A nemzetközi vállalatok azzal, hogy nem csak egy adott országban végeznek, adott esetben különböző üzleti tevékenységeket is, sokkal stabilabb és erősebb lábakon állnak. Illetve érdemes még megemlíteni az e-commerce tevékenységet, tehát az online kereskedelmet is. Ez a fajta megoldás a korábbi évtizedekben nem tapasztalt koncentrációt és centralizációt tett lehetővé.

A globalizáció, mindamellet, hogy lehetőséget teremt a nagyvállalatoknak a nemzetközi piacra való lépésnek, a kis és középvállalkozásoknak is egyre nagyobb esélyeik vannak arra, hogy a nemzetközi versenykörnyezetben is megállják a helyüket. Viszont erőforrás és megfelelő kultúrák közötti menedzsment (cross-cultural management) hiányában ez nehezen megy számukra.

Fontosnak tartom még megemlíteni úgynevezett „*born global*” vállalatokat is. Ezek azok a vállalatok, akik a gazdasági tevékenységüket már születésüktől kezdve sem korlátozzák le egy adott ország piacára, hanem az indulástól fogva a globális piacot célozzák meg, ahogy erre a nevük is utal. Ezek a cégek általában forradalmi technológiáknak a szüleményei és nagyratörő start-upokból nőnek ki. A 7. ábrán láthatunk egy összehasonlítást a *born global* vállalatok és a hagyományos (több helyen is Uppsala modellként emlegetett) internacionalizációs folyamatról. Jól látható, hogy a hagyományos értelemben vett nemzetközi növekedésnél a hazai piacról lépdel előre a vállalat az N piacig, ami az ábrán a legtávolabbi piac (lehet az kulturálisan, földrajzilag vagy akár fejlettségben vett távolság), míg a *born global* vállalat ezekre a piacokra egyszerre lép be (ÄIJÖ, 2005).



(7. Ábra: Különbség az Uppsala modell és a born global modell között, forrás: ÄIJÖ, 2005)

Ahhoz, hogy egy cég születésétől fogva globálisan működjön, több tényezőnek is szerepet kell játszania. Elsősorban olyan előrehaladott technológiát kell alkalmaznia vagy forgalmaznia, amely eddig nem létezett vagy az eddig meglévőkéhez jelentősebb fejlettségi szintet mutat. Legtöbbször ezek a vállalatok is kifejlett, multinacionális kapcsolathálókon keresztül jönnek létre. Korunkban egyre fontosabb okká lép elő a világban bárhol megjelenő új tudás megszerzésének lehetősége, tekintettel arra, hogy a cégek egyre inkább tudással, új érték teremtésével, innovációval versenyeznek.

4. Nemzetközi vállalatok

Az előző témakörben megnéztük, hogy miért is vállalkoznak a vállalatok a nemzetköziesedésre. Ha ezt röviden össze szeretnénk foglalni, akkor a legegyszerűbb indok a növekedés. A profitorientált vállalatok növekedni akarnak és ehhez piaci igények és erőforrások szükségesek. Ha a szervezetek a hazai piaci korlátokba beleütköznek, akkor terjeszkedniük kell. Az új piacra lépés módszere természetesen nem csak a cég céljaitól, hanem annak szervezeti jellemzőitől is függ. A következő fejezetekben megvizsgálom a nemzetközi cégek jellemző típusait, a stratégiai sajátosságait és a hatékony menedzselésük kulcspontjait.

4.1. Stratégia

A stratégiaalkotás célja az, hogy a rendelkezésre álló erőforrásokat a vállalat a leghatékonyabban képes legyen felhasználni és emellett a lehetőségekhez mérten a legtöbb értéket teremtsen meg a vevőknek, a tulajdonosoknak és a vállalat érintettjei számára, azzal, hogy tudatosan építi versenyelőnyét. A sikeres stratégia-alkotáshoz elengedhetetlen tényező a folyamatos megújulás, az innováció és a jól időzített változtatás. Ezért a stratégia kialakítása és a megvalósítását segítő nemzetközi stratégiai menedzsment olyan jövőalkotási, vezetési és irányítási folyamat, amelynek során a stratégia megalkotása, a végrehajtás feltételeinek megteremtése és a végrehajtás oly módon történik, hogy az lehetővé tegye a cég számára a nemzetközi versenyképesség állandó javítását, valamint a hatékony működést, és ezek következtében a tartósan eredményes piaci jelenlétet (BLAHÓ-CZAKÓ-POÓR, 2015).

A stratégiai menedzsment folyamata nemzetközi vállalatoknál is hasonlóan épül fel, mint bármely más vállalat esetében. Az egyetlen különbség az elvégzendő feladatok tartalmában jelenik meg. A fő szakaszai a stratégiai menedzsmentnek:

- stratégia kialakítása (tervezés)
- stratégia megvalósítása
- értékelés és ellenőrzés

Ezeket a szakaszokat is további alrészekre lehet bontani. Fontos kiemelni, hogy egyes szakirodalmak más és más sorrendet tartanak fent, tehát a stratégiai menedzsment nem egy előre megírt kézikönyv szerint elvégzendő folyamat. Frynas és Mellahi például a környezetelemzéssel kezdi a folyamatot, míg Rugman és Collinson a küldetés megfogalmazását tartja az első lépésnek. Én az általam leginkább kedvelt folyamatot fogom most bemutatni és azoknak a lépéseit részletezni.

Első lépésként a vállalat számára fel kell állítani egy víziót. Ez a jövőkép meghatározás összhangban van a szervezeti kultúrával, ergo a nemzetközi kultúra is befolyásolja. Arra kell, hogy választ adjon, hogy adott időszak elteltével a vállalat hova akar eljutni, milyen eredményeket akar elérni.

Második lépésként a vállalatnak meg kell ismernie magát. Erre rendkívül sok módszertant és metódust ismerünk, a legeggyetemesebb és legismertebb elemzés típus a SWOT-analízis. A SWOT vizsgálja a vállalat erősségeit (strenghts) gyengeségeit (weeknesses) lehetőségeit (opportunities) és fenyegető tényezőit (threats). Ezen felül fontos, hogy a vállalat tudja, hogy ha adott piacra szeretne betörni, akkor ott milyen módszereket kell alkalmaznia, hogy a stratégiája helyt álljon. Ilyenkor érdemes használni a PESTLE analízist, amely segítségével a piac makrokörnyezetét tudja megismerni, ennek alapján pedig definiálni tudja az adott nemzeti kultúra erőteljes jegyeit. Bár a PESTLE elemzés az egyik legelterjedtebb makrokörnyezeti elemzés, ezen kívül rendkívül sok, precízebb és összetettebb elemzés is létezik, amelynek a segítségével a vállalatok képesek felmérni a célpiac igényeit.

Ezt követően a célok megfogalmazása és az akcióterv összeállítása következik. Ilyenkor a vállalat már számszerűsítve, időkorlátot meghatározva mutatja be a vezetőségnek az elkészült tervet.

A tervezést követi a megvalósítás folyamata. Ez a folyamat foglalja magába az operatív feladatokat.

Megvalósítás során kifejezetten fontos a folyamatos ellenőrzés és visszacsatolás. Ennek alapján lehetősége van a vállalatnak a hibák kiküszöbölésére és a megfelelő rugalmasság fenntartására. Fontos megjegyezni azonban, hogy ezek a pontok is nagyban függenek a választott menedzsment folyamatoktól. Léteznek olyan típusok, mint például az agilis működési módszer, amit a Telekom is használ, amelyeknél az ellenőrzés és a visszacsatolás folyamatos része a munkamódszereknek, ezzel elérve a lehető legkisebb hibaszámot és a legpontosabb, leghatékosabb, illetve az ügyfelek akaratát teljes mértékben kielégítő munkavégzést.

Stratégiaalkotást befolyásoló tényező lehetséges az adott nemzeti vagy szervezeti kultúra is. Például, a tervezési szakaszunkat nagy mértékben befolyásolja, hogy az adott vállalat mennyire idő vagy teljesítményorientált. A megvalósítási fázisban is az adott csoportban uralkodó kultúra kihatással lehet a munkavégzés pontosságára, idejére, részletességére és akár a teljes kimenetre. Ennek köszönhetően a megfelelő kultúraközi menedzsment elengedhetetlen része a vállalat tervezési folyamatának. Nem minden esetben várható el, hogy az adott anyaországban bevált stratégia működjön a vállalat más érdekelt országában.

4.2. Szervezeti formák, irányítási modellek

A fejezetben áttekintem a nemzetközivé válás lépcsőfokait és a lépcsőfokokon megfigyelhető szervezeti megoldásokat.

4.2.1. Export fázis

Alapvetően ez a fázis, még nem jelent szervezeti átstrukturálást. Az export azt jelenti, hogy a vállalat a termékeit vagy szolgáltatásait külföldi vevőknek értékesíti. Ezeket a folyamatokat vagy egy középvezetői réteg vagy pedig egy ügynökség (viszonteladó) szokta végezni. Ennek a fázisnak egy továbbfejlesztett változata, amikor az exportált áru mennyisége meghaladja azt a szintet, hogy a cégen belül létrejön egy olyan részleg, ami kifejezetten export értékesítéssel foglalkozik. Általában ettől a szinttől beszélhetünk, az új piacok felkutatásának jelentőségéről is. A nemzetközivé válásnak ez az útja azokra a vállalatokra jellemző, akik elsősorban hazai fókuszúak.

4.2.2. Képviseleti iroda

A képviseleti iroda létrehozása akkor válik szükségessé, ha a vállalat export értékesítési szintje elér egy olyan szintet, hogy már a személyes jelenlétet kívánja meg az adott célországban. Ezekben az irodákban szükséges a humán munkaerő, amelynek az élére vagy az anyaországból delegálnak vagy pedig a helyiek közül választanak ki valakit. Ilyenkor jönnek szóba az első személyes kulturális akadályok. Ilyen lehet például a nyelvismeret hiánya vagy pedig a piac ismerete. Előfordulhat, hogy az adott célországban lévő munkamentális nehezíti meg a vállalat indulását vagy a megfelelő szervezeti kultúra kialakítását.

4.2.3. Nemzetközi divízió

Számos cégnél a nemzetközi divízió kialakítása akkor következik be, ha a külföldön végzett tevékenységek volumene eléri egy kritikus szintet. Ez a divízió akár teljesen elkülönülhet a vállalattól, nagyobb szabadságot élvez. Akár egy önálló cégnek is tekinthető a cégen belül. Ebben a fázisban már kifejezetten fontos a megfelelő kultúraközi menedzsment. A külföldi leányvállalatok itt már kialakítják a saját maguk által megálmodott szervezeti kultúrát, amelyet nagy mértékben befolyásol az anyavállalat szervezeti és nemzeti kultúrája és mindemellett a hazai nemzeti kultúra is. Különösen a kezdeti időszakban rendkívül nehéz a megfelelés ilyen körülmények közepette. Ha személyes példát tudok hozni, akkor az egyetemi diákszerveződés, ahol a nemzetközi terjeszkedés csapatában dolgozom, az idei évben indította el az első külföldi diákszervezetét Szlovéniában. Bár Szlovénia kulturális tekintetben nem számít nagy ugrásnak, mégis az indulásnál azt vettük észre, hogy a szlovén hallgatókkal való együttműködés teljesen más problémákat hoz elő, mint a magyar hallgatókkal való munka, amelynek kulturális okokból fakadó magyarázata van.

Az értékesítés mellett ebben a fázisban már a vállalatok akár kisebb-nagyobb termelő tevékenységet is folytathatnak az adott célországban. Az európai multinacionális vállalatoknál nem jellemző a nemzetközi divízió, hanem inkább a globális mátrix szervezeti formákat alakítottak ki (későbbiekben szó lesz róla).

4.2.4. Termék vagy területi elven felépülő globális divízió

A piacok növekedése és a termékcsoportok vagy a termékportfóliók változása felveti azt a problémát, hogy a helyi leányvállalatok és a központ közötti koordináció már nem oldható meg nemzetközi divízió keretei között. Ilyenkor jönnek létre termék vagy területi elven felépülő globális divíziók. Ezekben a divíziókban a stratégiai tervezés központi szinten történik. A

Magyarországon tevékenykedő legnagyobb multinacionális vállalatok általában ezzel a felépítéssel rendelkeznek.

4.2.5. Globális multidimenzionális vállalat

A globalizációnak köszönhetően a piaci verseny, az ügyfelek és a termékek arra kényszerítik a multinacionális vállalatokat, hogy országhatárokon átnyúlóan szervezzék meg tevékenységüket. Ezzel szemben viszont a helyi kormányok a lokális érdekek mentén szabályozzák ezeket a cégeket. Ennek az ellentétes tendenciának az eredménye a mátrix szervezetek, amelynek keretében a vállalatok minden (kulturális, politikai, jogszabályi stb.) tekintetben megpróbálja integrálni tevékenységeit. Ez a szervezeti forma különösen igényli a vezetésfejlesztést és az emberierőforrás tervezést, illetve a megfelelő konfliktuskezelési képességeket.

Ahhoz, hogy egy vállalat sikerrel tudja venni a más országok piacára való belépésekor jelentkező akadályokat, megfelelő összhangot kell teremtenie a vállalati stratégia, a vállalati kultúra és az emberierőforrások menedzselése között (RHINESMITH, 1993). Mindezek mellett különös hangsúlyt kell fektetni a sokszínűség (*diversity*) kezelésére. Bár a szervezeti formák folyamatosan globalizálódnak, a szervezet tagjai soha nem fognak. Minden egyes személy különböző kulturális. Fontos, hogy a multikulturális közegben működő vállalatoknál például mindenki azonos feltétellel induljon és azonos lehetőségei legyenek a karrierúttal kapcsolatban.

5. Kutatás

A kutatásom során meg akartam győződni róla, hogy a mai világban a kutatók által megfogalmazott állítások, hogyan állnak helyt. A globalizációnak köszönhetően egyre több embernek kell megküzdenie a multikulturalizmusból fakadó kihívásokkal. Már a szakirodalmi feldolgozás közben rájöttem, hogy valószínűleg rendkívül nagy különbségeket tudunk felfedezni generációk között azzal kapcsolatban, hogy hogyan állnak hozzá a kultúrák-közi menedzsment kérdéséhez.

Kutatásom alapjának a kvalitatív kutatási módszereket választottam a téma érzékenységeiből kifolyólag. A témában mind primer, mind szekunder kutatást is végeztem. A szekunder kutatás keretein belül megvizsgáltam, hogy egyes vállalatok, hogyan állnak hozzá a multikulturalitás kérdéséhez és egyes piaci szereplők milyen problémás pontokat vázoltak fel.

Ennek tudatában alkottam meg a kutatási kérdéseimet, melyek a következő oldalakon fogok ismertetni.

1. A diverz (multikulturális) munkahelyi környezet, csábító a mai egyetemistáknak, új munkavállalóknak.

A szekunder kutatás során megállapítottam, hogy több nevesebb multinacionális vállalat a multikulturális munkakörnyezet hirdetését használják fel arra, hogy a diákok és a pályakezdő munkavállalók őket válasszák. Jelenleg az Y generáció (1980-1995) vége és az én generációm, azaz a X generáció (1995-) eleje áll az életének abban a fázisában, hogy új munkavállalóként a piacra lép, úgyhogy a kutatásomat is erre a célcsoportra fókuszálom.

2. A fiatalabb generáció képesebb a kulturális különbségek megfelelő kezelésére.

A magyar vezetőkkel kapcsolatban Benedek (2002) megállapítja, hogy mentalitásuk lényegesen eltér a világ fejlett országaiban dolgozó vezetőékétől. Mivel ez már nem egy mai kijelentés, kíváncsi vagyok, hogy a mai generáció helyzete milyen. Véleményem szerint a jó vezetővé válás egyik fontos eleme, az interkulturális kompetenciának megléte.

3. Azok a személyek, akiknek a gyerekkorához tartozott a multikulturalitás, magasabb CQ-val rendelkeznek és a kulturális különbségekkel szemben toleránsabbak.

A generációmnak már rendkívül széles termékpalettája van, hogy a multikulturalitást elsajátítsa. Legyen szó a különböző nemzetiségi vagy két tannyelvű iskolákról, hallgatói mobilitási programokról vagy adott esetben a szülők külföldön történő munkavállalásáról. Interjú segítségével mérem fel fiatal vezetők körében, hogy a multikulturalitás megléte/hiánya, hogyan befolyásolja a menedzseri munkájában. A kutatás során törekedtem arra, hogy definiáljak olyan, akár soft- akár hard-skilleket, amelyeket azok a fiatal vezetők sajátíthattak el, akiknek az életének a része volt a multikulturális környezet, fiatalabb korában már többször is találkozott vele. Úgy hiszem, a válaszok alapján képet kapok majd arról, hogy milyen erős érzékenységet, illetve megoldási lehetőséget használnak a különbségekből adódó félreértések tisztázására.

5.1. Kutatási módszerek

A következő fejezetben az általam elvégzett kutatások módszertanait és a kutatások folyamatait fogom részletesebben ismertetni.

5.1.1. Mélyinterjú

A kutatásom elvégzésére kvalitatív módszertant alkalmaztam, hiszen nem számszerű adatokból kellett dolgoznom, összefüggéseket keresnem és következtetéseket levonnom. Mivel a kutatásom során különböző szabályok és összefüggések megalkotása volt a célom és ezek alapján következtetéseket kellett levonnom és javaslatokat tennem, ezért ez a módszer tűnt a legcélszerűbbnek. Mivel a témám rendkívül személyes és szenzitív, ahol sokszor a kimondott szavaknak kisebb ereje van, mint a reakcióknak, ezért a mély interjú módszerét választottam. A mélyinterjú kutatás legfőbb előnyei közé tartozik, hogy sokkal részletesebb, mint egy kérdőív és lehetőség van az interjúalany véleményének alapos megismerésére, valamint – a kérdőívhez hasonlóan – nincsen külső nyomás, nincs külsős személy jelen az interjún és így az interjúalany könnyebben meg tud nyílni, nagyobb valószínűséggel ad őszinte válaszokat, mint egy fókuszcsoportos kutatás során. Emellett viszont fontos figyelembe venni a mélyinterjú kutatás hátrányait is. Ezek közé sorolható, hogy az interjúztatás időigényes folyamat, ezért jellemzően csak kis mintán végezhető el a kutatás és mivel a mélyinterjú készítés egy strukturálatlan módszer, ezért a kapott eredményeket befolyásolja az interjúkészítő felkészültsége, tapasztalata (MALHOTRA, 2008). Az interjúk résztvevőit próbáltam a lehető legdiverzebb módon összerakni, annak érdekében, hogy a különböző demográfiai és kulturális különbségek jól vizualizálhatóak legyenek. A résztvevők között megtalálhatunk magyar alapítású, nemzetközi pályára frissen kilépett vállalkozások közép- és felsővezetőit, nemzetközi politikai szervezeteknél dolgozó munkavállalókat, illetve Magyarországon jelenlévő multinacionális vállalatok középvezetőit. Részletesebben a következőképpen fogom bemutatni a szereplőket az anonimitás jegyében:

1. „A” személy: egy magyar alapítású, oktatásfejlesztési vállalkozásnak a felső vezetője és annak a részlegnek az irányítója, akik a külföldi terjeszkedést irányítják. Több, mint 7 év munkatapasztalattal rendelkezik, emellett az egyetemi tanulmányainak köszönhetően egy évet eltölthetett Londonba a mester képzését kiegészítő hallgatói mobilitás programmal, illetve fél évet a tengeren túl, Washington D.C.-ben, ahol alapszakos diplomája végzése közben gyakornoki állásban is dolgozott.

2. „B” személy: ez a személy lassan 4 éve dolgozik az Európai Unió egyik szervezetében. Ennek köszönhetően rendkívül nagy tapasztalattal rendelkezik a kultúrák közötti menedzsment terén. Főként az európai ifjúság összekovácsolásán dolgozik több, mint 50 fős projektcsapatával. Emellett tanulmányai során már volt lehetősége 1 évig Franciaországban tanulni hallgatói mobilitás programmal.
3. „C” személy: ugyan annál a magyar alapítású oktatásfejlesztési vállalatnál dolgozik, mint „A” személy. Jelenleg, 1 éve középvezetői pozíciót foglal el és az ő csapata foglalkozik operatíván a nemzetközi terjeszkedéssel. Ez a személy már az egyetemen is kitűnt a tömegből, ennek köszönhetően rendkívül gyorsan lépkedett előre a ranglétrán. Ő már általános iskolában is találkozott a multikulturalitással, amikor cserediákként 10 napot töltött el Rómában, majd gimnáziumi éve alatt 3 hónapot Barcelonában. Elmondása szerint rendkívül motivált, hogy új kultúrákat és életformákat ismerjen meg.
4. „D” személy: egy magyar alapítású vállalat, külföldi (szlovén) divíziójának a vezetője már 1 éve, előtte középvezetői pozícióban dolgozott 2 évig. Munkaköre előtt ő még nem dolgozott és nem is élt multikulturális környezetben. Angol nyelvvizsgával rendelkezik, de sokáig nem használta, munkakörének a kezdetén rendkívül nehéznek találta a kommunikációt. Jelenleg nagyjából 30 ember munkáját irányítja napi szinten.
5. „E” személy: 2 éve dolgozik egy spanyol IT vállalatnál. Jelenleg a cég 20-30 munkavállalót foglalkoztat, összesen 10 országból. Nála már gyerekkorban megjelent a multikulturalizmus, ugyanis kéttannyelvű óvodába járt, általános iskolában és gimnáziumban csereprogramokon vett részt, majd egyetem alapképzése alatt is fél évet töltött el külföldön. Jelenleg mester szakos diplomáját is Hollandiában végzi.
6. „F” személy: Több mint 6 év munkatapasztalattal rendelkezik és jelenleg egy Magyarországon is jelenlévő, külföldi tulajdonban lévő FMCG vállalat Employer Brand és Early Creers Specialist-ja. Állítása szerint a vállalatnál több, mint 50 nemzet dolgozik együtt. Mindemellett már egyetemi éve alatt is töltött el 3 hónapot multikulturális közegben amikor külföldön vállalat munkát és a családban is van olyan személy, aki nem magyar állampolgár.

Fontos kiemelni, hogy nem az interjú személyek kérték az anonimitást, hanem több helyen a vállalatuk és az én döntésem is volt, hogy a belső szervezeti kultúra ne sérüljön. Kutatásom eredményei csak a saját kutatásom mintáiból erednek, ebből vontam le általános következtetéseket.

Ahogy Jennifer Mason (2005) javasolja, a kutatási tervem összeállításakor kezdetben csak a lehetséges témaköröket vázoltam fel és egy hosszabb listát állítottam elő a kérdéseimből. Azonban később e listát szűkíteni kellett, mivel átgondolva nem volt minden kérdés konzisztens és tárgyalása túl sok időt vett volna igénybe. Úgy gondoltam, hogy maximum egy óra az az idő, amit esetleg a munkaidejükből is rám tudnak szánni a specialisták, ezért a kérdéssoromat csupán néhány kifejtendő kérdés alkotta.

Az interjú során az összeírt kérdéseket inkább csak egyfajta vezérfonalnak tekintettem, a szűk 1 óra során törekedtem arra, hogy a témákat a lehető legrészletesebben körbejárjuk és ha kellett, akkor vissza is reflektáltam az elhangzottakra, így a kutatás elemzésében csak a főbb kérdéscsoportokat fogom bemutatni, illetve a hozzájuk tartozó válaszokat.

- **Meglátása és tapasztalatai szerint hatékonyabban működik egy vállalat, ha több kultúra dolgozik együtt? Milyen előnyök és hátrányok származhatnak ebből?**

Ennek a kérdésnek a célja az volt, hogy mérni tudjam, hogy a karrierjük különböző szakaszában álló személyek, mit gondolnak a multikulturális munkakörnyezetről.

„A” személy válasza: *Összeségében nem. A kulturális különbségekből adódó munkamorál, kommunikációs stílus, etikai szemléletmód és világlátás különbözőségének leküzdése vagy egyesítése több idő és energiát emészt fel, mintha csak homogén munkatársak lennének.*

Először „C” személy is, aki mint tudjuk, „A” személy követlen munkatársa, egyetértett ezzel a kijelentéssel, azonban utána hozzá tette, hogy *„hosszútávon viszont kifizetődő, jobb lehetőség a networkingre és a kreatív gondolatok is könnyebben születnek”*. Mindketten úgy látták, hogy a kezdetekkor nehézségekkel jár, viszont „A” személy úgy ítélte meg, hogy a későbbiekben se ad annyit, hogy megérje, szemben „C” személlyel.

Ezzel ellentétben a többi interjúalanyom egyhangúan kijelentette, hogy bár jár nehézségekkel, főként az induláskor, azonban olyan előnyökkel is szolgál, ami a vállalatok versenyképességében is megjelenhet. „B” személy válasza, aki alapvetően nem a versenyszférában dolgozik, rendkívül jól összefoglalta az álláspontját: *„Véleményem szerint a sokféleség egy törékeny kincs, amelyre a globalizáció, europainizáció tükrében igencsak vigyázni kell”*. „D” személy is teljesen egyetértett a többiekkel, azonban hozzátette, hogy *„a sokszínűség vezethet olyan hátrányhoz is, hogy egyes kérdéseket a más-más kultúrához tartozó*

kollégák máshogy érzékelnek, ezáltal nem alakul ki egységes, explicit kép”. Ezzel rendkívül jól meg is határozta a vezetők egyik legnagyobb kihívását az interkulturális menedzsment során, az pedig az, hogy a vállalat értékei és üzenetei mindenki számára ugyan azt jelentsék. A kommunikáció egy rendkívül fontos lépése az interkulturális menedzsmentnek.

„E” személy kiemelte, hogy *„Különösebben problémát nem észleltem, inkább az volt a kihívás, hogy mennyire máshogy állnak hozzá az emberek a problémákhoz, és hogyan kezelik azokat. Ez alapjaiban határozza meg a munkához való hozzáállásunkat is*”. Szintén megemlítette, hogy számára rendkívül effektív volt így a munka és azt is kiemelte, hogy az emberek sokkal inkább odafigyelnek egymásra. Az egyik legkülönlegesebb kihívásnak az időeltolódást említette. *„A fő munkatársam egy mexikói srác volt, így délután 3-4-től kezdődtek vele a meetingjeim. Ez extra kihívást jelentett, sokszor maradtam tovább dolgozni, vagy kezdtem később a munkát azért, hogy tudjak vele egy időben dolgozni*”.

„F” személy, mindamellett, hogy kiemelte, hogy szerinte a vállalat sikerességének az egyik legfontosabb forrása a diverz munkahelyi közeg, részletesebben kitért az ebből fakadó problémákra és azoknak a kezelésére. Először is azt emelte ki, hogy *„alapvetően, nagyvállalati környezetben, ahol egyébként is több piacot szolgálunk ki a világban, mindenképp hasznos és hatékonyan tud működni, ha több kultúra dolgozik együtt. Egyrészt szélesíti a látókört, többféle véleményt, meglátást tudunk beépíteni a folyamatokba, jó tanácsokkal tudjuk ellátni a kollégákat. Hátrányként továbbra is azt látom, hogy a magyar emberek többsége még nehezebben fogadja el ezt a mentalitást (természetesen kivételek mindig vannak), ezért is fontos hangsúlyozni, hogy ez miért szükséges. Emellett néha az angol nyelv, mint közös nyelv is hátráltatni tudja a kollégákat, ha ezt nem felsőfokon beszéljük, hiszen mivel a legtöbb kollégának nem anyanyelve az angol, néha elcsúszhat 1-1 kifejezés, kérdés.*” Kiemelte még a későbbiekben, hogy az ő vállalata rendkívül fontosnak tartja a munkahelyi diverzitás kérdését és a multikulturalitásból fakadó problémákat prioritásként kezelik. Elmondta, hogy az ő területén, pont a több éves tapasztalatnak és professzionalitásnak köszönhetően nem gyakran kerülnek a felszínre ilyen problémák, viszont a felvételi folyamat során már többször találkozott vele. *„Ami talán nehézséget jelenthet a recruitment során, hogy a külföldi országokból érkezők gyakran nem ismerik a magyar szabályozásokat, így ez néha lassítani tudja a folyamatot, de itt is folyamatosan dolgozunk azon, hogy egyértelműek és érthetőek legyen a guide book-ok, így őket sem éri meglepetés, amikor hozzánk kerülnek*”.

A vállalatok a sokszínűség által könnyebben elérhetik üzleti céljaikat, jobban hozzáférhetnek a piachoz, így a termelékenységük is növekedhet. Felmerülő problémák esetén

a vegyes alkalmazotti összetétel miatt építeni tudnak az egyéni erősségekre és hozzá állásbeli különbségekre, be tudják építeni azokat kompetenciákat, szemléletmódot, ötleteket, amelyeket magukkal hoznak a céghez. Azonban ezeknek az előnyöknek a kihasználása érdekében a vezetőknek nagyon oda kell figyelniük és segíteni az alkalmazottakat, hiszen ahogyan az interjúalanyom is említi, kerülhetnek olyan szituációba, ami számukra kényelmetlen lehet, amikor olyan döntéseket kell elfogadniuk, ami számukra akár az eddigi tapasztalataikkal, józan eszükkel ellent mond.

- **Szerinte elválasztható a nemzeti és a vállalati kultúra? Ha igen, akkor ez hogyan jelenik meg a vállalatnál?**

Ennél a kérdésnél arra voltam kíváncsi, hogy az interjúalanyok szerint, a nemzeti kultúra mekkora hatással van a szervezeti kultúrára. Milyen mértékben érzékelik azt, hogy az adott gazdasági környezet nemzeti kultúrája befolyásolja a szervezeti kultúrát. Erre a kérdésre elég sok fajta választ kaptam.

„A” személy válasza: *„Elválasztható, de Magyarországon ez kis számban jelentős (pl.: Prezi). Nem tartom szerencsésnek, ha egy vállalat szignifikánsan eltérő szervezeti kultúrát alkalmaz, mint a nemzeti kultúrája. Persze vannak olyan dolgok és sztereotípiák, amelyekben jobb ha nem a magyar nemzeti kultúrát követjük”*. Véleménye szerint akkor működik egy vállalat sikeresen, ha a nemzeti kultúra és értékek az alapjai a szervezeti kultúrának. A kérdésemre, hogy mit gondol arról, hogy ha az anyavállalat szervezeti kultúrája szignifikánsan eltér a leányvállalatétól, pont a nemzeti kultúra miatt, akkor lehet-e sikeres a vállalat, az felelte *„Igen, hiszen két különböző piacról van szó”*.

„B” személy véleménye is hasonló volt. *„Nehezen, az egyik a másik kiegészítője. A nemzeti kultúrát alakítja a vállalati, a különböző innovatív fejlesztések, munkaszervezési modellek által, míg a vállalati kultúrát erősen befolyásolják a több száz- több ezeréves nemzeti hagyományok, szokások, amik beleivódottak az ország állampolgáraiba”*. Szerinte is fontos, hogy a megmaradjanak az erős nemzeti értékek és ő is egyetértett abban, hogy nem szabad elvakultan hagyni, hogy a nemzeti kultúra alakítsa a szervezeti kultúrát. Viszont ő kiemelte, hogy az nagyon fontos, hogy *„a nemzetközi munkavállalók, ne az adott ország szervezeti kultúrájához azonosuljanak, hanem a vállalatéhoz”*. Ebben a kérdésben ellentétes állásponton volt, mint „A” személy.

„C” személy szerint alapjaiban befolyásolja a nemzeti kultúra a szervezetit, viszont ez nem sok mindenben jelenik meg. *„Például a vállalatom esetében is pont az a lényeg, hogy picit másképp gondolkodunk, mint a „klasszik magyar mentalitás”. Tehát míg általánosan azt mondjuk a nemzeti kultúrára, hogy a magyarok bemennek, és 8-5ig dolgoznak, sokan meglegszenek a dolgokkal, ezzel szemben a mi vállalati kultúránk az „always all in”-nel pont az ellenkezője*”. Szerinte a nemzetközi munkavállalók is egyszerűbben tudják ezt a fajta mentalitást és vállalati kultúrát elsajátítani, ami rendkívül fontos a munkája miatt, tehát a terjeszkedés (*Business Development*) miatt. Érdemes megfigyelni és kiemelni azt, hogy „A” és „C” személy egy vállalatnál dolgozik csak más pozícióban és mégis mennyire másképpen látja a kérdést.

„F” személy szerint, ez rendkívül cég függő és egy vállalatnak már a szervezeti kultúra kialakítása során gondolkodnia kell abban, hogy mely országok lesznek a célpiacai. *„Globális vállalat lévén igyekszünk olyan értékekre törekedni, amik globálisan a legtöbb helyen megállják a helyüket és csatlakozni tudunk hozzájuk, mint például: diverzitás, országon átívelő lehetőségek. A nemzeti kultúra inkább a hazafiasságot, hazait támogatja, ami a globálisnak az ellentétét tudja eredményezni.*” Kérdeztem a véleményét arról is, hogy mit gondol azokról a vállalatokról, akik valamilyen külső hatás miatt, spontán válnak globális vállalattá, melyre azt a választ adta, hogy *„ezekben az esetekben is idővel a sikeres működés érdekében kialakulnak a globális értékrendek. Ha ezek nincsennek meg vagy pedig az egyik ország nemzeti kultúrája érezhetően hátráltatóan van jelen a vállalat külföldi egységeinek szervezeti kultúrájában, akkor nem lesz sikeres az adott branch”*.

A vállalatok általánosan nem foglalkoznak azzal a tudattal, hogy különböző kultúrájú munkavállalókat tudatosan menedzseljék a hatékonyság maximalizása érdekében. Egy olasz kollégának, akik az esetek nagy részében késik a megbeszélésekről, nem fogják ráerőltetni, hogy érjen oda időben – néhányan tolerálják, azonban általában saját maguk is rájönnek, hogy ezek nem azok a helyzetek, amelyekben ilyen hozzáállást mutathat.

Nagyban függ a szervezeti kultúra a vezetőség nemzetiségének összetételétől. Azoknál az cégeknél, ahol a felső vezetőség csak magyarokból áll, inkább az ő hozzáállásuk érvényesül, míg a vegyes összetételnél általában engedékenyebbek és elnézőbbek néhány helyzetben, mivel közelebbnek érzik magukhoz az eltérő viselkedéseket.

- **Mennyire befolyásolja az Ön anyaszervezetének a szervezeti kultúrája a leányvállalatokat?**

Ez a kérdés, az előző kérdésnek a gyakorlati oldala volt. Kíváncsi voltam, hogy az előbb bemutatott nézetek hogyan jelennek meg az adott vállalatoknál a valóságban is.

„A” személy válasza: *„Nem érzek olyan magyar nemzeti gondolkodást, ami gondot jelentene más országokban. A kulcs jóval inkább a decentralizálás, amelynek keretében kulturális szabadságot kapnak a különböző országok”. Itt fontos megemlítenem, hogy „C” személy válasza megint eléggé eltérő volt „A” személyétől. Szerinte: „nagy mértékben, ugyanis a leányszervezeteket az anyaszervezet struktúrája és szervezeti kultúrája mintájára igyekszünk létrehozni. Olyan alapítókat keresünk, mint amilyenek mi vagyunk, hozzánk hasonlóan gondolkodnak”. Hozzátette még, hogy „ez természetesen nem jelenti azt, hogy a két kultúra megegyezik, a mindennapi munkavégzés és kommunikáció terén erőteljesen előjönnek a helyi jellegzetességek, azonban a stratégiai gondolkodásmód, közös célok meghatározása terén erős hasonlóságok figyelhetők meg”.*

„D” személy is hasonlóan látja a helyzetet, mint „C” személy. Ő szerinte a legjobb megoldás, ha *„a HQ szervezeti kultúrájának alapjait ültetik bele a saját környezetükbe”*. Itt arra gondolt, hogy a legfontosabb, hogy a leányvállalatok átvegyék az anyaszervezetük értékeit is és ezen értékek keverése a helyi kultúrával fog alkotni egy olyan egyveleget, amellyel a szervezet sikeres lehet.

„F” személy az interjú során többször is kiemelte a globális vállalat és globális értékek szavakat és így tett ennél a kérdésnél is. *„A cég igyekszik globális értékeket teremteni, hogy mindenki azt érezze, hogy valóban ugyanahhoz a céghez tartozik mindenki. Ez azt is eredményezni, hogy befolyásolja az anyaszervezet a leányvállalatok működését értékek, folyamatok vagy akár szabályozások kapcsán is. Természetesen vannak olyan területek, ahol kulturális vagy más adottságokból szükséges a helyi, eltérő értékekhez alkalmazkodni, ezt a cég mindig figyelemmel követi.”*

- **Mi a közös nyelv, amit használnak?**

Ennek a kérdésnek az elemzését eredetileg nem terveztem részletesen bemutatni, viszont a beérkezett válaszok alapján úgy gondoltam, hogy érdemes lenne. Alapvetően, mint azt már több helyen kifejtettem, az interkulturális menedzsmentnek egy nagyon fontos pontja a

közös kommunikáció kialakítása. Legyen itt szó a vállalati értékek közös hangolásáról, de akár csak szimplán a nyelvi oldalról. Túl nagy eltérést nem vártam a válaszokban, viszont a kvalitatív, mélyinterjú módszernek köszönhetően felfigyeltem egy érdekes tényre. „A” személy, amikor feltettem neki a kérdést, azonnal a következőt válaszolta: *„Konkrét – kultúrától és ideológiáktól független – teljesítménymutató számok és stratégiai célok”*. Először nem teljesen értettem ezt a választ, majd később átgondolva megértettem, hogy ennek a személynek alapvetően nem prioritás a megfelelő kommunikáció kialakítása, ő neki az a fontos, hogy az eredmények jöjjenek. Majd „C” személy (aki szintén a vállalatnál dolgozik) kifejtette, hogy *„az univerzálisan használt nyelv az angol”*. Viszont a későbbiekben ő is megemlítette, hogy *„valamilyen szinten közös nyelvnek tekinthető a szervezetben használt teljesítményértékelő rendszerek ugyanolyan értelmezése is”*. Ebből rögtön azt a következtetést vontam le, hogy a vállalat egy teljesítmény-orientált szervezeti kultúrával rendelkező cég.

Más interjú alanyok is az angol nyelvet emelték ki elsődlegesen, de többen is említették, hogy helyi szinten a legtöbb kommunikáció az adott helyi nyelven zajlik. Fontosabb riportok, kimutatások, szerződések, illetve prezentációs anyagok, amelyek több országban is értéket teremtenek, azok angolul készülnek el. Emellett többen kiemelték, hogy alapvetően, ha más nemzetiségi kollegák vannak a helyszínen, akkor angolul megy a kommunikáció. „C” és „D” személy viszont hozzátette, hogy észrevették, hogy a magyarok általánosságban nem tartják természetesnek és nincs meg bennük az az automatikus ösztön, hogy azonnal átálljanak az angol nyelvű kommunikációra. Ezt később „B” személy is megerősítette, sőt ő nemzetközi ismereteiből adódóan a francia kultúrához hasonlította a magyart, hiszen egyik társadalomban sincs meg ez az automatikus ösztön. Ezt követően „E” személy is hasonló képpen vélekedett, bár nem a magyar, hanem a spanyol emberekről: *„Én érezhetően hátrányban voltam 4 dolog miatt: egyetlen nő, szakmai szempontból is hátrányban voltam, mivel én nem fejlesztőként dolgoztam, így teljesen más feladataink voltak, én voltam a legfiatalabb, egyetlen, aki nem beszél spanyolul, és ekkor fogadtam meg, hogy a következő munkahelyemen biztosan elkezdek az adott ország nyelvén tanulni. Sokszor figyeltek rá, hogy ez ne okozzon gondot, de nem lehetett megszüntetni ezt az örökös probléma forrást”*.

Itt még érdemes megemlíteni, amit „B” személy mondott, hogy a multikulturalizmus egyik legnagyobb problémája a nyelvi asszimetria. *„Az angol, mint világnyelv rendelkezik a legnagyobb dominanciával, miközben a francia a diplomácia nyelve és a német cégek bírnak a legnagyobb gazdasági hatással az integrációban. Ezeken a nyelveken kívül azonban létezik még*

nagyjából 21 másik hivatalos (Európai Unió) nyelv (mint, például a magyar is) és akkor még nem is beszéltem a kisebbségi nyelvekről, mint a jiddis, a cigány, a sváb stb.”

„F” személy interjújában feltűnt számomra, hogy többször is, több kifejezést angolul mondott nekem. Később kifejtette nekem, hogy náluk az elsődleges munkanyelv az angol, ennek köszönhetően többször hamarabb jönnek a nyelvére a szakzsargonok angolul, mint magyarul.

- **Ön szerint egy fiatal pályakezdőt mennyire vonz a diverz munkahelyi közeg és a külföldi munkavállalás lehetősége?**

Kutatási kérdéseim között szerepelt a diverz munkahelyi közeg, illetve a külföldi munkavállalás kérdése is. Mivel az interjú alanyaim a karrierjük különböző pontján járnak, ezért kíváncsi voltam, hogy milyen eltérések vannak egy pályakezdő és egy felső vezető gondolkodásában.

„A” személy válasza a következő volt: *„A külföldi munka a nagyobb honorárium miatt vonzza az embereket. A diverz munkahely nem vonz jelentős tömege. Ez önmagában a magyar pályakezdőknél nem jelent extra értéket”*. „C” személy, aki ugyanabban a szervezeti kultúrában dolgozik, mint „A”, viszont úgy látja, hogy *„az Y és Z generációs munkavállalók esetében a külföldi tanulás és pozíció lehetősége jelentős szerepet játszik a munkahelyválasztáskor*. A többi interjúalanyom is úgy gondolta, hogy rendkívül vonzó és többen megjegyezték a fejlődési lehetőséget is. *„Ahány nyelvet beszélsz, annyi ember vagy”*- „B” személy válasza, majd később kifejtette: *„A több nyelv és kultúra ismerete magasabb várható jövedelmet is jelent”*. A Deloitte által kiadott 2020-as Global Millennial Surveyben kijelentik, hogy az Y és az X generáció tagjainak már megváltoztak a munkavállalási preferenciái és a diverz munkakörnyezet és a külföldi karrier lehetősége rendkívül előkelő helyen állnak.

„F” személy, akinek a munkájából kifolyólag ez egy rendkívül releváns kérdés, kifejtette, hogy *„eddig tapasztalatom alapján azoknál a pályakezdőknél látom ezt a mentalitást, akik a tanulmányaik során kipróbálták magukat külföldön akár Erasmus keretein belül vagy itthon végeztek bármilyen tevékenységet ehhez hasonló szervezeteknél”*. Észrevette, hogy a vállalatnak a legtöbb munkavállalójának nem ebben a pozícióban volt először multikulturális élménye, legtöbben már egyetemi éveik során vagy más munkahelyükből kifolyólag találkoztak már a multikulturalitással. Viszont azt is kiemelte, hogy már a mai világban lassan az számít különlegességnek, ha az ember tanulmányai során nem vett részt

valamilyen formában mobilitási programban, ezért ennek köszönhetően ők a vállalaton belül már tényként kezelik, hogy a mai generációt jobban vonzza a diverzitás. Ennek megfelelően célzottan keresik is az ilyen mentalitással rendelkező fiatalokat.

5.1.2. PESTLE elemzés

Annak érdekében, hogy a kutatásom egy gyakorlatiasabb példán keresztül is bemutassam, úgy döntöttem, hogy a PESTLE elemzés módszerével elemezni fogom a Deutsche Telekom AG és a Magyar Telekom Nyrt. makrokörnyezetét és ezek alapján megállapítani, hogy az anyavállalat, alapvetően német nemzeti kultúra által befolyásolt szervezeti kultúrája, mennyire nehezen illeszkedhet be a magyar nemzeti kultúra által befolyásolt piacra. Milyen nehézségek merülhettek fel, amikor a vállalat szervezeti kultúráját próbálták meghonosítani magyar környezetben? Milyen makrokörnyezeti tényezők befolyásolják a vállalat szervezeti kultúráját? Többek között ezekre a kérdésekre kerestem a választ a kutatásom készítése közben.

Ahhoz, hogy ezeket a kérdéseket meg tudjam válaszolni, a PESTLE (avagy PESTEL) módszertant alkalmaztam. Az elemzés abban segít, hogy a meghatározza azokat a tényezőket és tendenciákat, amelyek a cég külső környezeti feltételeit hosszú távon befolyásolják. Mivel rendkívül összetett és folyamatosan változó területekről van szó, a stratégiai tervezés kialakítása, illetve felülvizsgálata során érdemes bizonyos időközönként újra és újra elvégezni a PESTLE analízist. Az elemzés számos makroszinten jelentős befolyásoló erővel bíró témakört érint, így nem árt tisztában lenni azzal, hogy a piackutatás során milyen szempontok alapján érdemes közelebbről megvizsgálni egy-egy részterületet.

A PESTLE elemzés neve egy rövidítés, amely az adott makrokörnyezeti területeket tartalmazza: *Political* (politikai), *Economic* (gazdasági), *Social* (szociális), *Technological* (technológiai), *Law* (jogi) és *Environmental* (környezeti).

Ahhoz, hogy a PESTLE analízis érthető legyen, szükséges ismernünk a vállalatot, amelyre az elemzést elkészítjük. Az általam választott vállalat a Deutsche Telekom AG és a Magyar Telekom Nyrt. A Deutsche Telekom (DT) egy német telekommunikációs vállalat, melynek a központja a németországi Bonn-ban található. Jelenleg a vállalat a Forbes 500-as listáján az előkelő 86. helyett foglalja el. A vállalat a világon több leányvállalatot is üzemeltet, ilyen a Magyar Telekom Nyrt., melyben a DT-nek nagyjából 59%-os tulajdonrésze van. A Deutsche Telekom piaci kapitalizációja jelenleg 72,42 milliárd euró.

A *Political* (politikai) aspektus méri azt, hogy a a törvényhozók milyen mértékben befolyásolják az adott iparágat. Ide tartoznak a különböző vállalkozásra vonatkozó törvények,

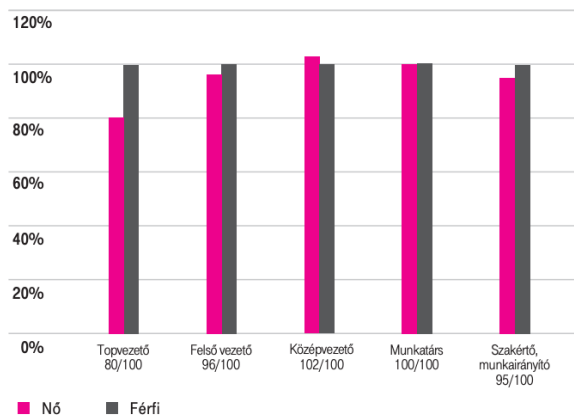
adók és az ehhez köthető irányelvek. A stabil politikai helyzet nyugodt, barátságos és megfelelő üzleti körülményt teremt a vállalatoknak, kiszámítható növekedés tendenciákat kínálva. Jelenleg a Deutsche Telekom több országban, tehát több politikai környezetben is operál, de én a kutatásomban csak a német és a magyar környezetre fogok koncentrálni. Németország az Európai Unió egyik legerősebb tagállama és legnagyobb nettó befizetője, de mindemellett tagja a NATO-nak, az OECD-nek, a G8-nak és a G20-nak is. Németország az egyik legközelebbi és legerősebb szövetségese az Egyesült Államoknak, habár sok felmérés mutatja, hogy ez a kapcsolat mindkét oldalról másként van megélve. Németország tekintetében fontos megemlíteni, hogy jelenleg még pontosan nem lehet megmondani, hogy a Brexit milyen hatással lesz az ország gazdaságára hosszútávon. Magyarország politikai helyzete más, mint Németországé. A politikai helyzet nálunk közel sem annyira stabil és sokkal kiszámíthatatlanabb, mint a német környezetben. Mindemellett, Magyarország is tagja az Európai Uniónak, aminek köszönhetően több szempontból is hasonló politikai szabályzási keretrendszer áll fent, mint Németországban. Ennek köszönhetően a politikai makrokörnyezeti tényezők nem mutatják azt, hogy súlyos kulturális különbségeket és ebből adódóan, kulturális konfliktusokat szülne, ha egy adott vállalat ebben a két országban (is) gazdasági tevékenységet folytatna.

Economic (gazdasági) faktor magába foglal minden olyan pénzügyi gyakorlatot, amelynek hatása lehet a cég nyújtotta szolgáltatások, vagy termékek árára. Ide tartozik például az ügyfelek vásárlóereje, az infláció, és a különböző befektetések nagyságának mértéke. Németország a világ egyik legerősebb gazdaságai közé tartozik. A GDP per lakos mutatója 52.559 €. Munkanélküliségi rátája 3,9% és az infláció jelenleg 1,9%-on áll. A dolgozatban már említett FDI (*foreign direct investment, FDI*) 2019-ben a 25,7 milliárd €-t is elérte. Ennek köszönhetően a német piac fizetőképessége jóval magasabb, mint a magyaré. Németországban alapvetően a munkaerő drágább, mint Magyarországon, viszont a kulturális különbségekből fakadó német munkamorál és precizitás sok esetben megérheti a nagyobb befektetést. Magyarországon az első és legfontosabb, amit ki kell emelni, hogy bár tagjai vagyunk az Európai Uniónak, a fizető eszközünk mégsem az euró, hanem a forint. A GDP per lakos mutatónk jelentősen elmarad a német értéktől, 15.372 €. Mindemellett a munkanélküliségi rátánk is 4,6%-on áll és az infláció mértéke is magasabb, 3,7%. Ennek köszönhetően a magyar piac fizetőképessége jóval kisebb a németénél és ezt mindenféleképpen figyelembe kell venni, amikor a német üzleti modellt szeretnénk Magyarországon is megvalósítani. Ez

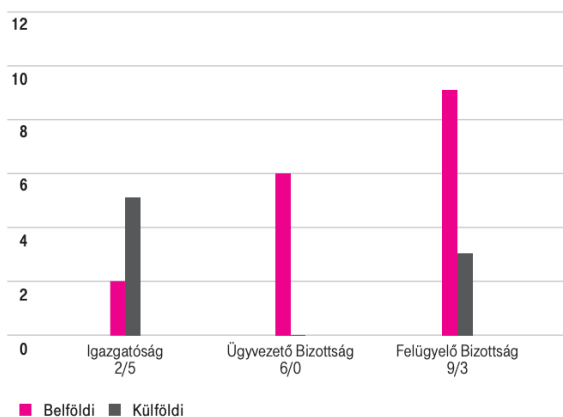
mindenféléképpen befolyásoló tényezője lehet a szervezeti kultúra meghonosításának is és különleges kihívások elé állíthatja a vállalat vezetőit.

A *Social (szociális vagy társadalmi)* szempontnak számít minden ügyfelekhez köthető tulajdonság, mint például a kor, nem, legmagasabb iskolai végzettség, családi állapot, illetve a különböző kulturális trendek és attitűdök is. Alapvetően itt jöhetnek elő olyan, a szervezeti kultúrát befolyásoló tényezők, amelyekkel mind az anyavállalat, mind a leányvállalat vezetésének tisztábban kell lennie. Németország fejlett oktatási rendszerének és technológiai hálózatának köszönhetően az egyik „legélhetőbb” országok között van számontartva. Míg Magyarország rendkívül főváros centrikus, ezzel szemben Németországban ez nem figyelhető meg. Németországban rendkívül magas a nemek közti egyenlőség és erre a Deutsche Telekom is egy jó példa. A vállalat egyik mottója: *„Diversity makes you creative”* (Sokszínűség kreatívvá tesz), amely jól tükrözi, hogy milyen sokszínűek a vállalat munkavállalói, mind nemek, korosztályok, vallások vagy szexuális beállítottságuk alapján. 2010 elején a Deutsche Telekom önkéntesen vállalta, hogy a vállalat menedzsmentjének minimum 30%-a nőkből álljon. Ahhoz, hogy ezt a célt elérjék, a vállalat szervezeti kultúrájában is változtatásokat kellett végrehajtani. 2017-re a Deutsche Telekom Supervisory Board-ja 20%-ról 45%-ra növelte a nők arányát, mindemellett büszkéek arra, hogy a jövő vezetői, tehát a gyakornokaik és pályakezdőik között is több, mint 50% a nők aránya. Bár Magyarországon az a fajta sokszínűség nem figyelhető meg, mint Németországban, és a politikai beállítottság (konzervatívizmus) is több helyen gátolja ezt, a Magyar Telekom egy rendkívül sokszínű vállalatnak mondhatja magát. Ez a jelenség a szervezeti kultúrában is megjelenik.

**ALAPFIZETÉSEK EGYMÁSHOZ VISZONYÍTOTT ARÁNYA
BEOSZTÁSI KATEGÓRIÁK ÉS NEMEK SZERINT,
MAGYAR TELEKOM NYRT., 2018 ✓**



**A MAGYAR TELEKOM NYRT. VEZETŐ
TESTÜLETI TAGJAINAK SZÁRMAZÁSI
HELY SZERINTI MEGOSZTLÁSA 2018-BAN ✓**

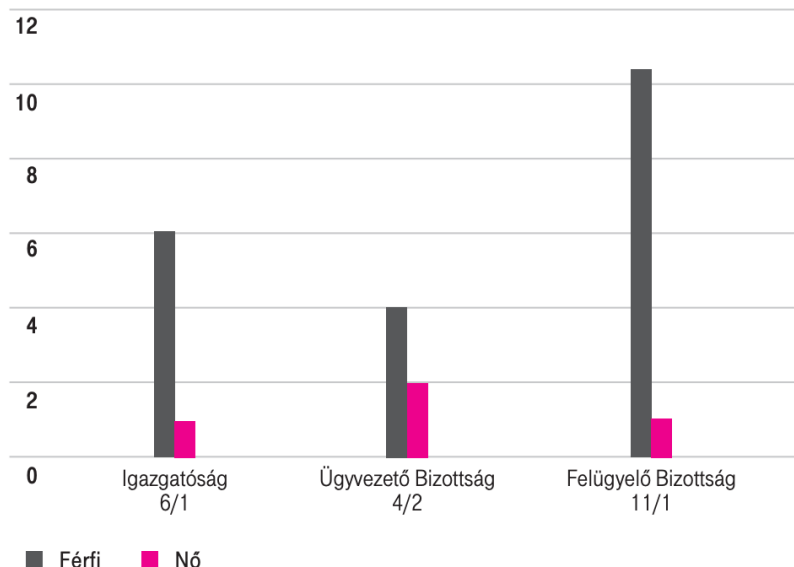


(8. Ábra: Egyenlőség a Magyar Telekomnál, forrás: TELEKOM, 2018)

Látható, hogy mind a nők aránya, mind pedig a külföldi felső vezetők megoszlása rendkívül jó, viszont van még hova fejlődni.

Nők arányának növelése vezető pozícióban

A MAGYAR TELEKOM NYRT. VEZETŐ TESTÜLETI TAGJAINAK NEMEK SZERINTI MEGOSZLÁSA 2018-BAN ✓



(9. Ábra: Nők aránya a felsővezetésben a Magyar Telekomnál, forrás: TELEKOM, 2018)

A *Technological (technológiai)* faktor azokat a technológiai újításokat foglalja magába, amelyek hatással lehetnek az adott cégre. Ide tartoznak az automatizációs, illetve a kutatás és fejlesztéshez tartozó folyamatok. Ebből a szempontból, mind Németország, mind pedig Magyarország jó helyen szerepel, bár a technológiai különbség a két ország között jelentős. Míg a német gazdaság és a társadalom már technológiailag fejlett és úttörő, addig a magyar még a fejlődés szintjén áll, pedig a közép-európai régióban rendkívül jó a helyzetünk. Ez az a pont, amire mind a Deutsche Telekomnak, mind a Magyar Telekomnak rendkívül erős befolyása van, ugyanis mint piacvezető telekommunikációs vállalatok, ők vezetik be a technológiai újdonságokat és innovációkat. Kutatásom során észrevettem, hogy a Magyar Telekom úttörő a magyar technológiai fejlesztésekben, elég csak az egyre növekvő 5G hálózat kiépítésére gondolni, amelynek a segítségével más iparágak is technológiai fejlettségnek indulnak. Magyarország, évekig azok közé az országok közé tartozott, ahol a mobil hálózaton átmenő internet sebessége a leggyorsabb volt. Az 5G technológia bevezetése során különböző szabályozási és tenderkezelési problémák miatt sajnos az ország pozíciója visszacsúszott.

Fontos megemlíteni, hogy az anyavállalat felső vezetésének figyelembe kell venni a leányvállalat makrokörnyezetének technológiai fejlettségét. Ennek megfelelően, ha a különbözőségek aránya magas, akkor az anyavállalat szervezeti kultúrája se valósítható meg minden esetben a leányvállalatnál. A Magyar Telekom márkavállalása a következő: „*A digitális világ tüneményeivel mindenkit a saját életének nyertesévé teszünk*”. Ebben a „band purpose based” kommunikációban benne van, hogy a Telekom a digitalizáció nyújtotta lehetőségekkel, a makrokörnyezeti technológiai fejlettséget javítva egy piacvezető, innovatív vállalattá váljon.

A *Law (jogi)* szempontba tartozik minden olyan jogi tényező, ami a működéshez, illetve a munkáltatáshoz való jogkörökhöz kapcsolódik. Ide tartoznak a különböző adótörvények, kereskedelem és verseny szabályozás törvények, illetve az Európai Unió szabályozások. Ide tartozik az általános forgalmi adó kérdése is, ami mint tudjuk, jelenleg Magyarországon a legmagasabb a maga 27%-val. Németországban két fajta ÁFA típust különböztetünk meg. A legtöbb élelmiszerre és a háztartásban mindennapi fogyasztásra szolgáló egyes termékekre Németországban 7%-os ÁFA érvényes. Magasabb ÁFA (19%) terheli az étteremben fogyasztott élelmiszereket és egyéb termékeket, szolgáltatásokat. Mivel, mind Magyarország, mind pedig Németország az Európai Unió tagjai, ezért a jogi környezet rendkívül hasonló, főként a helyi szabályozás mértékében térhet el. A legnagyobb különbség abban lehet fel, hogy a magyar jogi kultúra jelentősen centralizáltabb, mint a német. A német föderalizmusban nemcsak egy jogalkotó állam létezik, hanem tizenhét: a szövetség és tizenhat tartomány.

Az *Environmental (környezeti)* szempontok magába foglalják az adott makrokörnyezet társadalmi felelősségvállalását és az erre vonatkozó intézkedéseket. Azt vehetjük észre, hogy a legtöbb Magyarországon működő vállalat követi az anyavállalata által kitűzött CSR (corporate social responsibility, azaz társadalmi felelősségvállalás) pontokat. A CSR tevékenység alapvetően meghatározza egy cégnek a vállalati kultúráját. Ennek megfelelően, amikor a Deutsche Telekom 2010 elején bemutatta az általa kitűzött célokat a nemi egyenlőség növelésére, akkor azokat a Magyar Telekom is bevezette. Minden egyes évben, mind a két vállalat elkészíti a saját maga „Fenntarthatósági jelentését” (Sustainability Report), melyben összefoglalják, hogy jelenleg a vállalat milyen stratégiát követ a fenntarthatóság jegyében és milyen lépéseket tett meg annak érdekében, hogy növeljék a társadalmi megítélésüket, csökkentsék az ökológiai lábnyomukat és a nemek közti egyenlőtlenséget.

Összefoglalva, a PESTLE elemzés jól megmutatta, hogy milyen szempontokra kell figyelni akkor, amikor egy vállalat nemzetközi működését megkezdi. Rendkívül sok olyan makrokörnyezeti tényező van, amely képes a vállalati kultúra szerves befolyásolására. Fontos,

hogy ezek a tényezők a stratégia kialakításánál figyelembe legyenek véve és a felső vezetés folyamatosan nyomon kövesse az alakulásukat. Alapvetően Magyarország és Németország, a már bemutatott kultúra modellek alapján rendkívül hasonló kulturálisan, mégis észrevehetőek olyan különbségek, amelyeknek a kezelésére kifejezett figyelmet kell folytatnia a vállalat vezetésének. A vállalatok számára talán az egyik legmeghatározóbb ilyen pont a szervezeti kultúra kialakításánál, a GLOBE-modellben megtalálható kollektivizmus I. és II. mutató, amelyek kifejezik, hogy a szervezetek különálló egyénként vagy csoportban gondolkodnak (I.), illetve, hogy az csoportokon belüli szervezetek és vállalatok tagjai mennyire lojálisak, mennyire büszkék arra, hogy a csoport tagjai lehetnek. Mind Magyarország, mind Németország, a kollektivizmus I. indikátor alapján hasonló helyen áll (közepesen alacsony értéket értek el). Ezzel szemben a kollektivizmus II. indikátorban, míg Németország egy közepes (1-7 skálán, 4,76-os) értéket ért el, addig Magyarországon ez inkább a magasabb értékek közé tartozik (5,26). A Magyar Telekom a szervezeti kultúrájának kialakítása során a már meglévő erősségekből, a Deutsche Telekom alapelveiből, az agilitás és a growth mindset alapjaiból építkezett. Ennek eredményeképpen a Telekomnál egy olyan szervezeti kultúra alakult ki, amelynek az alapjai az ügyfélközpontúság, a tisztelet, az elfogadás és a csapatcentrikusság.

5.2. Kutatás eredménye

A kutatásom elvégzése során folyamatosan törekedtem arra, hogy az interjúalanyok által kapott adatokból, tényleges és értékálló megállapításokat tudjak képezni. Céлом az volt, hogy a multikulturalizmus hatásait vizsgáljam, pozíciótól és munkatapasztalattól függően és ennek megfelelően, általános érvényű megállapításokat tegyek a témával kapcsolatban.

Kutatásomból az derül ki, hogy a mindennapi munkavégzés és a vállalatvezetés során is mindenféleképpen előny a multinacionális környezet, a különböző nemzetek együttműködése, amit az interjúalanyaim példákon keresztül magyaráztak. Egyetlen interjúalanyom, aki a válaszai és a reakciói alapján a multikulturalizmus ellen volt, ő „A” személy. Szeretnék itt visszaautalni, a korábban már említett, Peters és Waterman „A siker nyomában” című kötetében nyilatkoztak úgy, hogy a szervezet filozófiájának, kultúrájának, a tagok által közösen vallott értékeknek nagyobb szerepe van a sikerességben, mint más műszaki és gazdasági jellemzőinek (PETERS & WATERMAN, 1986). Ezzel a kijelentéssel arra szeretnék volna felhívni a figyelmet, hogy az emberi erőforrásban és a szervezeti kultúrában rejlő értékek nagyon nagy szerepet játszanak abban, hogy elérjék az adott céljaikat. Feltűnő, hogy a vállalat

két menedzsere rendkívül eltérő válaszokat adott a multikulturalizmust érintő kérdésekben. „C” személy sokkal inkább egyetértett French állításával, miszerint a multikulturális csoportok sokkal inkább képesek a szinergia kialakítására és a diverzitással együtt növekedik a potenciális ötletek aránya is (FRENCH, 2015). Ennek az indoka, hogy „C” személy jóval fiatalabb munkavállaló és már egészen fiatalkorában is kialakult a kapcsolata a multikulturalitással. Ő már abba a generációba tartozik, akiknek az egyetemi tanulmányaik során sokkal több lehetőségük volt a globalizáció és az Európai Unió által kínált lehetőségeket kiaknázni és kihasználni. Ezzel a 3. számú kutatási kérdésemre, miszerint *„azok a személyek, akiknek a gyerekkorához tartozott a multikulturalitás, magasabb CQ-val rendelkeznek és a kulturális különbségekkel szemben toleránsabbak”*, beigazolta. Az látható, hogy ugyan abban a vállalatban, a közép-vezetői réteg, akik alapvetően többet vesznek részt operatív munkában más nemzetekkel és kultúrákkal, sokkal inkább képesek a különbségek felismerésére, definiálására és annak a megfelelő kezelésére, mint a felső vezetés, akiknek az elsődleges feladatuk a stratégiai útvonalak megállapítása és a vállalat vezetése. Mivel a vállalat ennek ellenére rendkívül sikeres, ezért úgy gondolom, hogy a top-down tervezés során a felső vezetés által meghatározott stratégiai célokat, a magasabb CQ értékkel rendelkező operatív vezetői réteg (közép vezetői réteg) rendkívül effektíven bontja le és viszi véghez az interkulturális menedzsment eszközeivel. Mivel alapvetően a vállalat a régiós és az európai uniós országokat nevezte meg elsődleges célpiacának, ezért a legtöbb helyen még nem találkoznak olyan típusú kulturális különbségekkel, mint amilyet adott esetben egy kontinensen túli terjeszkedés okozna. Ebben az esetben már a vállalat felső vezetésének is szükséges a stratégia kialakításánál figyelembe venni az interkulturális menedzsment eszközeit és kihívásait. Fontos még kiemelni, hogy a vállalat a definiált célpiacok anonimitását kérte, de kutatásom során megnéztem, hogy az adott országok hol helyezkednek el a Ronen és Shenkar által megalkotott klaszter modellben és azt vettem észre, hogy ha nem is ugyanabba klaszterbe tartoznak, mint Magyarország (kelet-európai klaszter), mégis a középponttól többnyire hasonló távolságra helyezkednek el. Mint tudjuk a középponttól való távolság a gazdasági fejlettséget jelenti a klaszteren belül. Ezen kívül érdekesség képpen megnéztem Lewis LMR modelljében is a célpiacok elhelyezkedését és kommunikációs szempontból is a legtöbb ország, hasonló pozícióban helyezkedett el mint Magyarország, azaz a multi-aktív és a lineárisan aktív tengelyen az előbbi felé tolódva kissé.

Az első kutatási kérdésemet, miszerint a *„a diverz (multikulturális) munkahelyi környezet csábító a magyar egyetemistáknak, új munkavállalóknak”* az interjú segítségével vizsgáltam. Mindegyik interjúalanyomnak feltettem a kérdést, hogy *„Ön szerint egy fiatal*

pályakezdőt mennyire vonz a diverz munkahelyi közeg és a külföldi munkavállalás lehetősége?”

Itt több embertől, több különböző választ kaptam. Legerősebben „E”, „F” és „B” személy emelte ki, hogy ez az állítás teljes mértékben igaz. „C” és „D” személy kifejtette, hogy ez igaz, de nem minden esetben. Szerintük is rendkívül sok embert vonz (köztük őket is), viszont úgy látják, hogy a generációnk két részre van szakadva. Szerintük az egyik része, akik nem félnek belevágni új dolgokba és adott esetben a kultúrájuktól idegen környezetben, nem az anyanyelvükön munkát végezni, míg a másik része meg rettenetesen fél ettől. Mindketten azt válaszolták, hogy szerencsére jóval többen vannak azok a személyek, akik az előbbi kategóriába tartoznak. Később a szekunder kutatásom is megerősített. Egyedül „A” személy volt az aki szerint ez az állítás egyáltalán nem igaz. Szerinte, ha igaz is lenne, akkor annak az egyetlen oka az a magasabb kereset.

A második kutatási kérdésemet, miszerint „*a fiatalabb generáció képesebb a kulturális különbségek megfelelő kezelésére*”, az interjú kérdéseire adott, őszinte reakciók elemzésével próbáltam megerősíteni. Ezért az interjúalanyokat, munkatapasztalatuk alapján 3 kategóriába osztottam.

	0-3 év munkatapasztalat	4-6 év munkatapasztalat	6+ év munkatapasztalat
Személyek	„C”, „D”, „E” személyek	„B” és „F” személy	„A” személy
Multikulturalitáshoz fűződő viszony	Alapvetően mind a hárman úgy nyilatkoztak, hogy pozitív hatással van a munkára a multikulturalitás. Tisztán látták a hátrányokat is, viszont úgy ítélték meg, hogy a pozitívumokból többet profitál, mind a vállalat, mind a munkavállalók, mint amekkora befektetéssel ez jár.	Szerintük a multikulturalitás egy olyan tényező, amely csakis pozitív hatással lehet a vállalat működésére. Szerintük a multikulturalitás okozta nehézségek vagy kihívások csak erősebbé teszik, mind a vállalatot, mind pedig a munkavállalókat.	Szerinte a multikulturalitás okozta kihívások és nehézségek sokkal több ráfordítással járnak, mint amennyit a vállalat ebből profitálni tud.
Hogyan élik meg a kihívásokat? Milyen módszereket	Ezek a személyek, többször kiemelték, hogy rendkívül fontos,	Ez a csoport, egymástól teljesen függetlenül, de többször is	„A” személy szerint a legjobb megoldás, ha nem is törekszünk a multikulturális

alkalmazzák az elkerülésre?	fejlesszük magunkat az interkulturális kommunikációban és annak a megfelelő alkalmazásában. Ez a csoport, szereti magát olyan helyzetekbe helyezni, ahol kilépnek a komfortzónájukból és tesznek valamit annak érdekében, hogy sikeresebb, globális vezetőkké váljanak.	megjegyezte, hogy ahhoz, hogy az ember képes legyen a multikulturális környezetből adódó különbségek kezelésére, ismernie kell saját magát és a saját kultúráját is. Mindemellett tudatosan képzik magukat és a vállalatukat, hogy globális értékeket valljanak.	munkahelyi környezet kialakítására.
-----------------------------	---	--	-------------------------------------

(3. Ábra: Korosztályok közötti különbség, forrás: SAJÁT SZERKESZTÉS)

A táblázatból tisztán kiolvasható, hogy a különböző munkatapasztalattal bíró személyek, másképpen reagálnak a multikulturalitás okozta kihívásokra. Míg az első csoport, akik 0-3 év munkatapasztalattal rendelkeznek, inkább keresi még a lehetőségeket, annak érdekében, hogy minél több olyan helyzetbe helyezték magukat, amikből tanulhatnak, addig a 4-6 év munkatapasztalattal bíró csoportban a személyek már tudatosan fejlesztik magukat ebben a témában. Tudatosan fókuszálnak arra, hogy mindamellett, hogy a másik kultúráját ismerjék, saját maguk értékeivel is tisztába legyenek, annak érdekében, hogy a kérdéses helyzeteket a lehető legjobban tudják kezelni. A 6+ munkatapasztalattal rendelkező csoporton látszódott, hogy bár a lehetőséget látják a multikulturalizmusban, viszont mégse gondolják úgy, hogy ez megérné a befektetést. Fontos kiemelni, hogy az interjúalanyaim, nem feltétlenül jellemzik teljes egészében az adott korosztályt. Előfordulhat, hogy olyan személyeket sikerült kiválasztanom az interjúra, akik a korosztályuktól eltérő gondolkodással és mentalitással rendelkeznek, de ez nem volt tudatos lépés.

6. Összefoglalás

A dolgozatomban összefoglalásaként szeretném összegezni a szakirodalmi feldolgozásban összeszedett megállapításokat, a primer és a szekunder kutatásom menetét és eredményét, illetve a végén egy konklúzióval lezárni. Kutatásom témájának fontossága érdekében szeretném úgy összefoglalni a dolgozatomban eredményét, hogy az évekkel később is, értéket teremtsen és egyfajta irányelvként szolgáljon a jövő vezetői számára. Nekik már rendelkezniük kell azokkal a képességekkel, amelyeknek a segítségével a kultúrák közti menedzsment és kommunikáció nem ütközik akadályokba. Ennek érdekében szükséges, hogy be tudjuk azonosítani a kulturális különbségeket és megfelelően tudjuk ezeket kezelni. Ehhez a mai generációnak már minden lehetősége megvan, hiszen akár már általános iskolás korban is részt vehetünk mobilitási programokban, majd későbbi tanulmányaink során többször is lehetőségünk lehet arra, hogy akár mobilitási programmal, akár egy teljes egyetemi program keretében külföldön éljünk, nemzetközi környezetben gyakorlatot szerezzünk és akár munkát is vállaljunk. Ilyenkor már olyan tapasztalatokra tehetünk szert, amellyel a későbbiekben, a munka világában is sikeresen megállhatjuk a helyünket.

A dolgozatomban elején bemutatam átfogóan a kultúrát, mint fogalmat. Megvizsgáltam a különböző nézeteket és definíciókat, melyeket a az évek során a kultúra kutatók állítottak össze. Már a dolgozat elején tisztába voltam vele, hogy nehéz feladat lesz, hiszen a kultúráról az 1950-es években két kutató, Kroeber és Kluckhohn több mint 160 definíciót szedtek össze és ez az évek során még folyamatosan bővült. A globalizáció és az internet elterjedésének hatása miatt jelentősen megnőtt a kultúra kutatók számára elérhető adatbázis és kutatási módszerek száma, ennek köszönhetően, még a mai napig is folyamatosan bővül a kultúráról kialakított kép. Sokat segíthet, ha megvizsgáljuk a „kultúra” szó etimológiáját. A kultúra fogalom a *colore* latin igéből származik, melynek jelentése művelni. A kifejezésről első írásos emlékünknél Cato (i.e. 234-149) egyik művéből való, aki ezt a szót használja a földdel kapcsolatos megművelés értelmében. A „*cultura agri*” kifejezés az embert környező természet gondozását, ápolását, nemesítését jelenti. A kifejezés mai értelmű első lelőhelye Cicero *Tusculanae disputationes* (Kr. e. I. század) művében található, aki a *cultura animi* – a lélek művelése kifejezést használja.

Két kultúra-kutató megfogalmazása és definíciója jelentette számomra a kezdetleges kiindulási alapot. Az első Geert Hofstede megállapítása, aki a kultúrát a gondolkodás kollektív programozásként értelmezte, majd Fons Trompenaars, aki szerint a kultúra, az a módszer,

ahogyan az emberek egy csoportja felismeri és megoldja a problémáit. Számomra ez a két leírás jelentette az alapot és további kutatásaimat is az ő definíciójuk alapján folytattam.

Ennek a gondolatmenetnek a folytatásaként, külön vizsgálva megnéztem a nemzeti és a szervezeti kultúra definícióit. Már a kutatás elején több helyen is megállapításra került, hogy a kettő egymást befolyásolja és alakítja. Ennek megfelelően, mind a primer, mind a szekunder kutatásomat is, ennek a különleges kapcsolatnak a vizsgálatára szenteltem. Magának a szervezeti kultúrának a fogalmának a meghatározása azért rendkívül nehéz, mert sem a szervezet, sem a kultúra fogalma nincs pontosan, egységesen elfogadottan meghatározva (BOKOR, 2000). Elmondható, hogy a vállalati kultúra rendelkezik egy domináns kultúrával, annak a kulcsértékeivel (core values), amelyek prioritást élveznek és a teljes szervezetben elfogadottak. Ez a domináns kultúra az, ami a leginkább befolyásolva van az adott gazdasági környezet jellemzőivel. Ennek érdekében, már a dolgozatom elején elhatároztam, hogy érdemes lenne egy valós példán keresztül, a makrokörnyezeti és a gazdasági környezet hatásait vizsgálva bemutatni kettő szervezet kultúráját. Ennek megfelelően választottam a PESTLE-elemzést, mint makrokörnyezeti tényezőket kutató modellt. Egyetemi éveim alatt többször is alkalmaztam és tanultam a PEST-elemzést, ám én a modernebb verzióját választottam, ahol a meglévő politikai, gazdasági, társadalmi és technológiai szempontok kiegészültek, a környezeti és jogi aspektusokkal. A mai világban egy elfogadott tény az, hogy a vállalati kultúra sikeres implementálása hozzájárul a vállalat sikeres működéséhez. Ennek köszönhetően a kulcsfontosságúnak tartom, hogy a vállalat menedzsmentje tisztába legyen az adott gazdasági környezet nemzeti kultúrájával és ennek befolyásoló tényezőjével. Fontos, hogy észre vegyék, hogy melyek azok a kultúra tényezők, amelyek elősegíthetik, vagy adott esetben gátolhatják a vállalati kultúra implementálásának folyamatát. Ez a folyamat főként azoknál a vállalatoknál jelentkezik, akik a szervezetük bővítése érdekében, a nemzetköziesedés pályájára lépnek. Több példát láthatunk arra, amikor a vállalatok ezt a tényezőt nem mérik fel és ennek köszönhetően az eredményességük csökken, adott esetben pedig akár a vállalat bukásához is vezető öngerjesztő folyamatot indíthatnak el. Erre az egyik legjobb példa a Nokia példája, amit a dolgozatomban be is mutattam. A finn vállalat piacvezetői pozíciójának elvesztéséhez vezető folyamat egyik nagyon fontos eleme volt, hogy a vállalati kultúrában sikeresen alkalmazott finn, „Sisu” értékrenddel és filozófiával az új, nem finn nemzetiségű felső vezetés nem tudott mit kezdeni és nem tudta a folyamatait megfelelően kontrollálni.

Ezt követően kezdtem el mélyebben vizsgálni a fő kultúramodelleket. Kronológiai sorrendben haladva, elsőként Hofstede kultúramodelljét mutattam be először. Hofstede a nemzeti és szervezeti kultúrák kutatására és ezek alapján kultúracsoportok kialakítására hozott létre egy világszerte ismert és alkalmazott kérdőíves kutatást. Az általa felállított modell az, amely az akadémiai körökben leginkább elterjedt és a legtöbb üzleti iskolában ezzel a modellel ismerkednek meg az emberek. A több mint 40 országra kiterjedő, empirikus módszerekkel véghezvitt kutatás eredményeképpen négy, majd a későbbiekben kiegészítve, hat dimenziót tudott definiálni, amelyek segítségével a nemzeti kultúrákban megjelenő különbségek megragadhatóak: hatalmi távolság index (HTI), bizonytalanságkerülés index (BKI), individualizmus – kollektívizmus (IDV), maszkulin-feminin értékek (MASC), jövőorientáció (LTO), engedékenység - korlátozás (IND). Ezalapján a mérhető és számszerűsített értékek alapján, Hofstede négy különböző klaszterbe sorolta be az országokat.

Érdekes megemlíteni, hogy ez a kultúra modell ihlette meg a későbbiekben, több kutató által felállított modellt is, köztük a GLOBE-modellt. A kutatásom során folyamatosan vizsgáltam, hogy az általam választott két vállalat otthona, Magyarország és Németország a felállított kultúra modellben hol helyezkedik el, hiszen ennek az ismeretével érhetjük el. Mindkét ország alapvetően alacsony hatalmi távolság index-szel és magas bizonytalanságkerülési index-szel rendelkezik, ennek köszönhetően a „jól olajozott gépezet” dimenzióban kerültek elhelyezésre.

Amelyik modell nekem a leginkább elnyerte a tetszésem és a legpontosabbnak tartottam, az a Ronen és Shenkar klaszter modellje, illetve a GLOBE-modell.

Az előbbi modell, képet kíván adni a nemzetközi menedzsment számára a sokszínűségről és hasonlóságokról is. Számomra ez a modell a rendkívüli komplexitása ellenére, a legtöbb és leghasznosabb információkkal rendelkező modellnek számít. Rendkívül jól vizualizálja az adott ország kulturális beállítottságát és gazdasági fejlettségét. Mára már a modell tovább lett fejlesztve és 12 klaszterbe lettek besorolva az országok, amelyek érdekessége, hogy több földrajzi homogenitást, több pedig nyelvi homogenitást vagy pedig hasonlóságot mutat. Ezek alapján kijelenthető, hogy a kultúra terjedését szervesen meghatározta a középkor és a 18.-19. század gyarmatosító folyamatai.

A GLOBE-modell egy olyan nemzetközi és összefogó kulturális kutatás, amelyet a világ több, mint 62 országában is véghez vittek és ennek alapján állították össze a kutatás dimenzióit és kultúracsoportjait. Mindamellet, hogy definiálta a modellt a jelenlegi helyzetet (As Is – leíró jelleg), bemutatta az elvárást is (Should Be – normatív jelleg). Ennek köszönhetően a modell, a többivel ellentétben nem csak statikus, egy pillanatot kiragadva az időből mutatja a helyzetet,

hanem a normatív jellegnek köszönhetően a kultúra változásának és alakulásának az irányát is meghatározhatjuk.

Ezen kívül bemutatásra került még Lewis LMR kommunikációra alapuló modellje és Trompenaars és Hampden-Turner modellje is, melyekkel azt szerettem volna bemutatni, hogy milyen sok oldalról, mennyi módszertannal lehet megközelíteni a kultúra vizsgálatát, legyen szó szervezeti vagy nemzeti kultúráról.

A dolgozatom következő részeiben körbejártam a globális, multinacionális vállalatoknak a jellemzőit és az interkulturális menedzsment egyes kihívásait. Egy vállalat nemzetköziesedése nem egyszerű folyamat. Több apróbb, nagyobb faktor befolyásolja, hogy a nemzetköziesedés sikeres lesz-e vagy nem. Ezen kívül rendkívül sok verziója van a nemzetköziesedésnek és a menedzsmentnek fontos, hogy megtalálja a vállalat karakterisztikájához, értékeihez, munkamenetéhez legjobban passzoló és a lehető legeffektívebb formáját a nemzetközi piacra lépésnek. A fejezetben definiáltam egyes menedzsment problémákat, melyeknek a felismerésére és kezelésére a vállalat vezetőségének figyelmet kell fordítania.

A primer és szekunder kutatásom rávilágított arra, hogy a nemzetközi környezetben való munkavégzés, a nemzetköziesedés és a kultúrák-közi együttműködés különleges menedzsment kihívások elé állítja a jelen és jövő kor vezetőit. Az én generációm már egy olyan helyzetből indul, hogy több lehetőségünk van már fiatal korunkban megismerkedni az interkulturális légkörrel és a multikulturális környezetben való munkavégzéssel. A dolgozat elkészülése közben folyamatosan olyan szemmel kutattam és végeztem a munkámat, hogy azzal a jövő generációjának értéket teremtsék és elősegítsem őket, hogy jobb vezetővé váljanak. A következő megállapítások tartalmazzák az én tippjeimet, hogy mik azok a praktikák, amelyekkel jobb, globális vezetőkké válhatunk:

- Ismerd meg a saját kultúrádat.
- Tanuld meg beazonosítani a kulturális különbségeket.
- Légy nyitott és elfogadó.
- Tanuld meg megfelelően kezelni a kulturális különbségekből adódó problémákat.
- Tanulj nyelveket.
- Láss világot.
- Gondolkozz globálisan.

7. Mellékletek

1. számú melléklet: Mélyinterjú vezérfonala.

A multikulturalizmus hogyan jelenik meg a pozíciójából kifolyólag a munkája során?

Milyen gyakran találkozik a multikulturalizmus kihívásaival? Hogyan oldja meg ezeket a problémákat?

Hogyan kezeli a vállalat a kulturális diverzitás kérdését?

Meglátása és tapasztalatai szerint hatékonyabban működik egy vállalat, ha több kultúra dolgozik együtt? Milyen előnyök és hátrányok származhatnak ebből?

Mi a közös nyelv, amit használnak?

Szerinte elválasztható a nemzeti és a vállalati kultúra? Ha igen, akkor ez hogyan jelenik meg a vállalatnál?

Mennyire befolyásolja az Ön anyaszervezetének a szervezeti kultúrája a leányvállalatokat?

Egy új munkavállalót hogyan készítenek fel a kulturális sokszínűsége?

Ön szerint egy fiatal pályakezdőt mennyire vonz a diverz munkahelyi közeg és a külföldi munkavállalás lehetősége?

Mikor volt az első alkalom amikor hosszabb időre nemzetközi környezetbe került és miért? (pl.: két tannyelvű iskola, tanulmányi mobilitás, külföldön való lakhatás/munkavállalás, stb..)

8. Szakirodalom

ADLER, N. J. (1983): CROSS-CULTURAL MANAGEMENT: ISSUES TO BE FACED. INTERNATIONAL STUDIES OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION 1-2. 7-45.

ÄIJÖ, T., KUIVALAINEN, O., SAARENKETO, S., LINDQVIST, J. & HÄNNINEN, H. (2005): INTERNATIONALIZATION HANDBOOK FOR THE SOFTWARE BUSINESS. CENTRE OF THE EXPERTISE FOR SOFTWARE PRODUCT BUSINESS

BARTLETT, C. A.-BEAMISH, P. W. (2011): TRANSNATIONAL MANAGEMENT. TEXT, CASES AND READINGS IN CROSS-BORDER MANAGEMENT. (6TH EDITION) IRWIN-MCGRAW-HILL

BEAMISH, W.-MORRISON, J.-ROSENZWEIG, M. P. (2000): INTERNATIONAL MANAGEMENT: TEXT, CASES. IRWIN-MCGRAW-HILL

BLAHÓ, A. – CZAKÓ, E.-POÓR J. (2015): NEMZETKÖZI MENEDZSMENT, AKADÉMIAI KIADÓ, 26-27.

BORGULYA, I. (1996): ÜZLETI KOMMUNIKÁCIÓ A KULTÚRÁK TALÁLKOZÁSÁBAN. JANUS PANNONIUS TUDOMÁNYEGYETEM, PÉCS

BROWAEYS, M.J.-PRICE, R. (2011): UNDERSTANDING CROSS-CULTURAL MANAGEMENT. PEARSON EDUCATION.

DUELFER, E.-JOESTINGMEIER, B.(2011): INTERNATIONAL MANAGEMENT IN DIVERSE CULTURAL ASPECTS. OLDENBOURG VERLAG

FALKNÉ BÁNÓ, K. (2001): KULTÚRAKÖZI KOMMUNIKÁCIÓ. NEMZETI ÉS SZERVEZETI KULTÚRÁK, INTERKULTURÁLIS MENEDZSMENT ASPEKTUSOK. PÜSKI KIADÓ KFT.

FRENCH, R. (2015): CROSS-CULTURAL MANAGEMENT IN WORK ORGANIZATIONS. KOGAN PAGE PUBLISHER.

HAMMERICH, K. AND LEWIS, R., 2013. FISH CAN'T SEE WATER - HOW NATIONAL CULTURE CAN MAKE OR BREAK YOUR CORPORATE STRATEGY. WILEY.

HEALES, J., COCKCROFT, S., & RADUESCU, C. (2004): THE INFLUENCE OF NATIONAL CULTURE ON THE LEVEL AND OUTCOME OF IS DEVELOPMENT DECISIONS. JOURNAL OF GLOBAL INFORMATION TECHNOLOGY, 7, 3-28.

HIDASI, J. (2004): INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ. SOLAR KIADÓ.

HOFSTEDE, G. (1991): CULTURES AND ORGANIZATIONS: SOFTWARE OF THE MIND. MCGRAW HILL BOOK CO.

HOFSTEDE, G. (2001): CULTURE'S CONSEQUENCES. COMPARING VALUES, BEHAVIORS, INSTITUTIONS AND ORGANIZATIONS ACROSS NATIONS. SAGE PUBL.

HOFSTEDE, G.-BOND, H.M. (1988): THE CONFUCIUS CONNECTION FROM CULTURAL ROOTS TO ECONOMIC GROWTH. ORGANIZATIONAL DYNAMICS, VOL. 16/4. 4-21.

HOLTBRÜGGE, D. (1996): UNTERNEHMENSKULTURELLE ANPASSUNGSPROBLEME IN DEUTSCH-RUSSISCHEN JOINT VENTURES. JEEMS, NR. 1. 17-27.

JARJABKA, Á. (2004): SZERVEZETI KULTÚRAKUTATÁS ÉS AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT – VIZSGÁLATOK A MAGYAR SZERVEZETI KULTÚRA TÉMAKÖRÉBEN. SZEMÉLYÜGYI HÍRLEVÉL, XIV. ÉVFOLYAM, 2004. SZEPTEMBER, PP.31-39.

MAKÓ, CS. – NOVOSZÁTH, P. (1994): CONVERGENCE VERSUS DIVERGENCE: THE CASE OF THE CORPORATE CULTURE. INSTITUTE FOR SOCIAL CONFLICT RESEARCH, HUNGARIAN ACADEMY OF SCIENCES.

MALHOTRA, N. K. (2008): MARKETINGKUTATÁS. AKADÉMIAI KIADÓ, BUDAPEST.

MÁLOVICS, É. (2007): SZERVEZETI KULTÚRA ÉS VEZETÉS – LEHETŐSÉGEK ÉS KORLÁTOK. VEZETÉSTUDOMÁNY, XXXVIII. ÉVFOLYAM, 2007 9. SZÁM.

PETERS, T.J. – WATERMAN, R.H. (1986): A SIKER NYOMÁBAN. KOSSUTH KÖNYVKIADÓ.

PRIMECZ, H. AND SOÓS, Á., (2000) KULTURÁLIS KÜLÖNBSÉGEK ÉS KULTÚRÁK KÖZÖTTI EGYÜTTMŰKÖDÉS VIZSGÁLATA EGY MAGYARORSZÁGON MŰKÖDŐ MULTINACIONÁLIS ÉS EGY MAGYAR VÁLLALATNÁL KISMINTÁS KÉRDŐÍVES LEKÉRDEZÉS ALAPJÁN. VEZETÉSTUDOMÁNY, XXXI. ÉVFOLYAM 2000. 06., PP.35-48.

RHINESMITH, S. H. (1993): A MANAGER'S GUIDE TO GLOBALIZATION: SIX KEYS TO SUCCESS IN A CHANGING WORLD. IRWIN PUBL.

SACKMANN, S. A. (1992): CULTURES AND SUBCULTURES: AN ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE. ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY 37, MARCH 1992. 140-161.

SCHEIN, E. H. (1985): ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP: A DYNAMIC VIEW. JOSSEY-BASS PUBLICATIONS.

SCHERM, E. (1999): MANAGEMENT GOES GLOBAL – MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN EINES IMPORTS ODER EXPORTS VON MANAGEMENTKONZEPTEN. ZEITUNGSSCHRIFT FÜHRUNG UND ORGANISATION, VOL. 68/1, JANUAR-FEBRUAR 1999., PP. 25-30.

TROMPENAARS, F. (1993): RIDING THE WAVES OF CULTURE. NICHOLAS BREALEY PUBL.