

Üzleti kommunikáció vizsgálata a szervezetben belül

Összefoglalás: A cégen belüli kulturális különbségek számos kételyt és sztereotípiát rejtenek magukban. A tanulmány célja a multikulturális cégek összevetése volt egy magyar vállalattal. A munkálatok során a hipotézisek alátámasztására az online kérdőívek szolgáltak, így átfogó és részletes képet adva a magyar munkavállalók tapasztalatairól és véleményeiről. A két hipotézis közül csak az egyik bizonyosodott be a kérdőív alapján. Összegezve a tapasztalatokat kijelenthetjük, hogy egy multinacionális vállalat nem néz szembe több konfliktussal, mint azok a cégek, ahol azonos kultúrájú embereket foglalkoztatnak. Továbbá a formális kommunikációs rendszerek változnak a munkavállaló munkahelye és a vállalat székhelye között.

Kulcsszavak: Kultúra, szervezet, kommunikáció.

Abstract: The cultural differences within a company can give rise to many doubts and stereotypes. The aim of the study was to compare multicultural companies with a Hungarian company. Online questionnaires were used to support the hypotheses, thus providing a comprehensive and detailed picture of the experiences and opinions of Hungarian employees. Only one of the two hypotheses was confirmed by the questionnaire. Summarising the experience, it can be concluded that a multinational company does not face more conflicts than companies employing people of the same culture. Furthermore, formal communication systems vary between the employee's workplace and the company's headquarters.

Keywords: Culture, organisation, communication.

* *Dunaiújvárosi Egyetem, Kommunikáció és Média alapszak*
Email: QIIN7K@hallgato.uniduna.hu

** *Dunaiújvárosi Egyetem, Társadalomtudományi Intézet, egyetemi docens*
Email: kokuti@uniduna.hu

[1] Deák Csaba–Tóthné Kiss Anett (2012):
A vállalati kommunikáció vizsgálatának nyelvészeti és interkulturális aspektusai.
Budapest: Miskolci Egyetem.

Bevezetés

A dolgozat célja az volt, hogy bemutassuk hogyan befolyásolja a céget a kultúrák közötti különbség. Mivel ez egy nagyon szerteágazó, sokrétű téma, ezért a fókusz a nyelvi különbségekre helyeztük.

A tanulmány a szervezeti kommunikációs rendszerekkel kezd, mivel a vállalatokon belül ezek mentén kommunikálnak a vezetők és az alkalmazottak. Majd bemutatjuk a kultúra, fogalmát, leszűkítve a nyelvi különbségekre, hogy rálátást nyerjünk annak sajátosságaira.

Egy online kérdőív segítségével vizsgáltuk meg milyenek a multinacionális cégek sajátosságai és azt, hogy egy magyar cégnél miként mennek végbe ezek a kommunikációk. Utóbbi a gyakorlaton szerzett tapasztalatok segítségével is bemutatjuk. A kapott információkat összevetve alakult ki egy kép arról, hogy milyen eltérés van a multikulturális és egy teljesen magyar vállalat között.

Cél volt továbbá bemutatni, hogy a fejlett kommunikációs eszközök lehetővé teszik az információ gördülékeny áramlását, de a kultúra mindig is ott lehet, mint problémaforrás. Mindemelllett a globalizáció gyors fejlődése miatt néha eltörpülnek a kulturális elemek fontosságai. Mivel napjainkban az idő igen fontos szerepet tölt be, ezért vannak olyan elemek, amikre nem tudunk már olyan fókusz tenni, amennyire azt a helyzetek megkívánják, ezért is volt fontos a dolgozat témája.

Szervezeti kommunikációs rendszerek ismertetése

A szervezeti kommunikációs rendszer a kommunikáció minden aspektusát tartalmazza. Olyan struktúrát jelent, amely a szervezetben dolgozó emberek közötti információáramlást szabályozza és irányítja. A mechanizmus magában foglalja azokat az embereket, folyamatokat, eszközöket és kommunikációs csatornákat, amelyeken keresztül az információk áramlanak a szervezetben.

„Szervezeti kommunikáción a gazdálkodó vállalatok, vállalkozások kommunikációs, információs, valamint a vállalatban belüli információs és kommunikációs rendszereket értjük [1].”

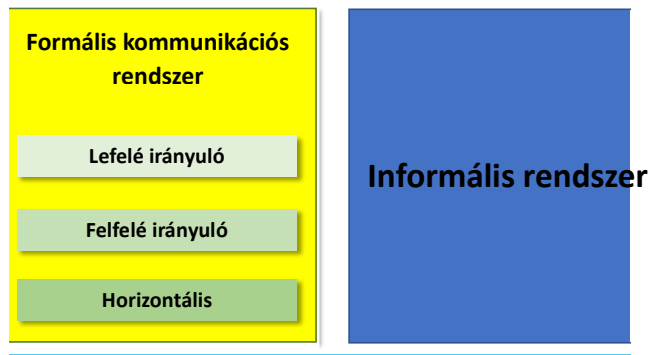
Célja, hogy biztosítsa a hatékony kommunikációt a cégben dolgozó emberek között és elősegítse az információk áramlását a vállalat különböző szintjei között.

A rendszernek meg kell felelnie az intézmény céljainak és értékeinek. Figyelembe kell vennie azokat a kulturális és nyelvi különbségeket, amelyek a vállaltban dolgozó emberek között lehetnek.

FORMÁLIS RENDSZER

1. ábra

Szervezeti kommunikációs rendszerek



A kommunikáció szabályozott és strukturált, az információk áramlása előre meghatározott útvonalakon és protokollok mentén történik.

A formális rendszer lehetővé teszi a szervezet számára, hogy hatékonyabban irányítsa az információáramlást és biztosítsa az információk megbízhatóságát. Ezen belül három nagy csoportot különböztetünk meg:

- lefelé irányuló kommunikáció,
- felfelé irányuló kommunikáció,
- horizontális kommunikáció.

LEFELE IRÁNYULÓ KOMMUNIKÁCIÓ

Egy olyan szervezeti kommunikációs folyamat, amely a vezetőktől a beosztottak felé irányul. Általában utasításokat, célokat, elvárásokat, visszajelzéseket és egyéb információkat tartalmaz, amelyek az intézmény működéséhez szükségesek. Ez a fajta kommunikáció minden vállalkozásban jelen van és igen fontos szerepet tölt be. Általában a hierarchikus szervezetekben található, ahol a vezetők felelősek az irányításért és a beosztottak végrehajtják a munkát.

FELFELE IRÁNYULÓ KOMMUNIKÁCIÓ

Olyan szervezeti kommunikációs folyamat, amely a beosztottaktól a vezetők felé irányul. Ez a kommunikáció általában visszajelzéseket, javaslatokat, problémákat, információkat és egyéb üzeneteket tartalmaz, amelyek a beosztottaknak fontosak a munkájuk végzéséhez, és amik segíthetnek a vezetőknek a szervezet hatékonyabb működtetésében.

Legfőbb alkalmazási területei:

- Problémák közlése.
- Javaslatok a fejlesztésre.
- Beszámolók készítése.
- Sérelmek és viták közlése.

HORIZONTÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ

Különböző szinteken dolgozó munkatársak közötti társalgást jelenti, akik azonos szinten vagy hierarchiában helyezkednek el.

Ez a forma hozzájárul a kollégák számára, hogy információkat osszanak meg, ötleteket generáljanak, problémákat oldjanak meg így a javaslatok gyorsan áramlanak ezáltal a csoporton belül is hatékonyabb lesz a munkavégzés a közös célok elérése érdekében. Továbbá lehetővé teszi a dolgozók számára, hogy megosszák a saját tapasztalataikat, megtanulják egymástól és fejlesszék a szakmai készségeiket.

Legfőbb alkalmazási területei:

- Problémamegoldás.
- Koordináció.
- Tanácsadás.
- Szakmai felügyelet.

Informális rendszer

Olyan kommunikációs folyamatokat jelent, amelyek a hivatalos szervezeti hierarchián kívül zajlanak. Ez magába foglalhatja az emberek közötti barátságos, vagy személyes kapcsolatokat, valamint a vállalaton belüli informális csoportokat is. Lehetőséget ad az alkalmazotknak arra, hogy információkat és véleményeket osszanak meg egymással és hogy informális kapcsolatokat alakítsanak ki a munkahelyen. Ez a fajta információcsere gyakran gyorsabb és hatékonyabb lehet, mint a hivatalos kommunikációs csatornák használata, mivel az emberek közötti kapcsolatok révén az adatok könnyebben áramlanak.

[1] E. M. Griffin
(2003): *Bevezetés
a kommunikáció
elméletébe*. Budapest:
Harmat Kiadó.

A kultúra fogalma

„A kultúra az adott közösség tagjai által közösen birtokolt jelentések összessége, amikor mindenki ugyanazt érti egy adott dologon, következésképpen az egyes jelenségek értelmezése is azonos a csoporton belül.” [1]

A kultúra fogalmát sokféleképpen definiálhatjuk, mivel számos szempontból megközelíthető. Általánosságban a kultúra a társadalom életének és tevékenységeinek egy átfogó összessége, amely tartalmazza a szokásokat, értékeket, hagyományokat, művészeteket, tudományt, vallást, nyelvet, kommunikációt és a gazdasági életet.

Nem csak az adott időszakban és helyen élő emberek tevékenységeinek összessége, hanem a történelem és az evolúció folyamán kialakult és átöröklődött hagyományok és szokások is.

A KULTÚRÁK TALÁLKOZÁSÁBAN ZAJLÓ KOMMUNIKÁCIÓ

Ha két eltérő kultúrával rendelkező ember kommunikál, akkor oda kell figyelni, mivel az üzenet kódolása és dekódolása más tényezők és szempontok alapján történik meg. Ez azt eredményezheti, hogy a vevő teljesen máshogy fog értelmezni egy üzenetet, amely konfliktusokat és félreértéseket tud generálni. Mindezt is fontos, hogy tisztában legyünk beszélgetőpartnerünk kultúrájával. A multikulturális cégeknél több olyan kolléga is vehet körül minket, akinek más a nyelvezete, megjelenése, hozzáállása.

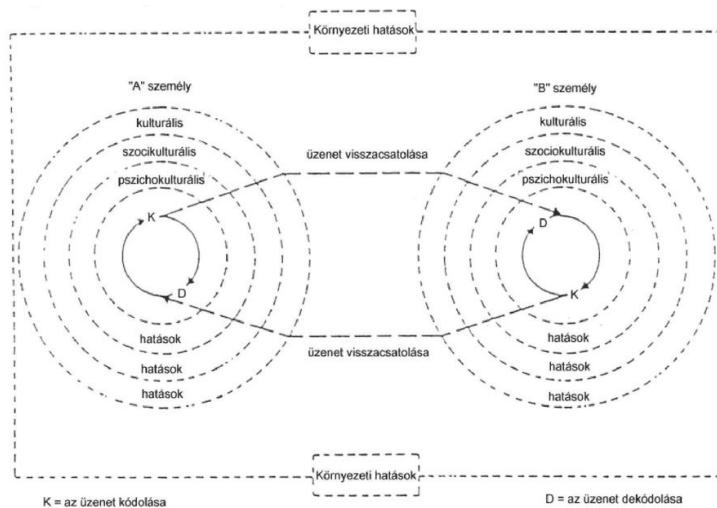
[2] Kőkuti, Tamás (2020): Cultural differences of human resources in EU enlargement: Az Emberi erőforrás kulturális különbségei az EU bővítésében. In: András, István–Rajcsányi-Molnár, Mónika (Eds.): *East-West Cohesion IV. : Strategical study volumes* Subotica: Čikoš Group

Az eltérő kultúrájú, vegyesvállalatok fúziói, akvizíciói olyan változásokat indukálhatnak, amelyekben a kultúrák találkozása konfliktushelyzeteket is teremthet a munkavilágában. Ezek kezelésére az interkulturális felkészítések szerepe, akár preventív, akár kialakult helyzet kezelésében megoldás lehet [2]. Egy felfelé irányuló kommunikáció során mindenképpen tudni kell, hogy akinek az üzenetet címezzük, vagy esetleg, akikhez még eljuthat azok még véletlenül se értsék félre a mondanivalónkat. Tárgyalások közben, mint már említettem minden nemzet máshogy cselekszik. Egyszóval tudnunk kell, hogy az esetleges üzleti partnerünk milyen taktikákat, sajátosságokat alkalmazhat, amelyek egy másik kultúrával rendelkezőnek furcsa lehet.

AZ INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ MODELLJE

Az alábbi modellen látható két eltérő kultúrával rendelkező személy kommunikációja. Az üzenet körforgása során rengeteg szűrőn megy keresztül. Ezek alakítják és formálják az üzenetet.

2. ábra. Az interkulturális kommunikáció modellje



Forrás: <https://docplayer.hu/7421149-I-interkulturalis-kommunikacio-ii.html> 2023.05.19.

A *kulturális gyűrű* azokat a tényezőket jelöli, amelyek az ember kultúrájából erednek. Például a nyelvet, az ételeket, a vallást, a hagyományokat stb. Az emberek kulturális háttere és az általuk használt nyelv hatással van a kommunikációjukra.

A *szociokulturális gyűrű* azokat a tényezőket jelöli, amelyek a társadalomban és a kultúrán belül hatnak az emberekre, például az osztálykülönbségeket, a nemek közötti egyenlőséget, az etnikai csoportokat stb. Szemlélteti, hogy a társadalmi és kulturális különbségek hatással lehetnek az interkulturális kommunikációra.

A *pszichokulturális gyűrű* azokat a tényezőket jelöli, amelyek a személyiség, az érzelmek, a motiváció és a viselkedés szintjén befolyásolják a személyeket. Az emberek egyéni személyiségjegyei, érzelmi állapotuk és motivációik hatással lehetnek az interkulturális kommunikációra.

A modell arra összpontosít, hogy interkulturális kommunikációban a feleknek figyelembe kell venniük mindhárom gyűrűt és meg kell érteniük egymás kultúráját, társadalmi és kulturális hátterét, valamint személyiségjegyeit ahhoz, hogy hatékonyan kommunikáljanak egymással.

Vállalkozás bemutatása

A kutatás tárgyául szolgáló vállalat szoftvereket fejleszt szociális intézmények részére. Ezzel megkönnyítik, átláthatóbbá teszik a könyvelői, számlázási, készlet gazdálkodási, ügyviteli és kontroll területeket. A partnerek részére teljes mértékben személyre szabottan adják át a programot, így a vevő részéről nem igényel további teendőket.

Mindemellett a cég nem csak a fejlesztéssel foglalkozik, hanem a karbantartással is. Van egy különálló call center része, ahol szinte a nap bármely időszakában hívhatóak és a felmerülő kérdésekre, problémákra válaszolnak.

Korábban számos önkormányzat is az ügyfelek közé tartozott, de a központi önkormányzati ASP-rendszer kötelező használata miatt sajnos nem tudtak tovább partnerek maradni. Mindazonáltal ezen tényező ellenére is maradt néhány fővárosi kerület és két vidéki önkormányzat, akik továbbra is használják programjukat.

Múzeumok, oktatási intézmények és egyéb államháztartási intézmények is használják rendszert. Vállalkozási megoldásukat főleg államháztartási szervezetből átalakult cégek alkalmazzák, de jelentős ügyfelek még pl. a református egyház számos szociális intézményei.

A VÁLLALAT BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓJA

A cégnél teljes mértékben a horizontális kommunikációs rendszer dominál, ami lehetővé teszi a hatékony és gördülékeny találkozókát és megbeszéléseket. Ezen felül a vállalat lehetőséget biztosít az alkalmazottak számára, hogy visszajelzést kapjanak és elégedettségi kérdőíveket tölthessenek ki. Ez mind ösztönzi az ott dolgozókat, hogy mondják el javaslataikat, észrevételeiket. A vállalat vezetősége rendszeresen tájékoztatja az alkalmazottakat a cég céljairól és jövőbeli terveiről. A vezetőség példát mutat az átláthatóságra, a nyitott kommunikációra és a tiszteletre, hogy az alkalmazottak is követhessék ezeket az értékeket.

A családbarát vállalat címre azért is jogosultak, mert lehetőséget biztosítanak a családi élet és a munkavégzés összeegyeztetésére. Ennek érdekében olyan munkaidő-, szabadság- és otthonról végezhető munkalehetőségeket hoztak létre, amelyekkel mind hozzájárulnak a családos szülők mindennapjaihoz. Nagy hangsúlyt kapnak a belső kapcsolatok és a közösségépítés is. Ez is azt mutatja, hogy rengeteg programot és rendezvényt szerveznek. Vannak különböző támogatások is, mint például a tábor támogatás, amely az alkalmazottak gyermekeinek a táborozások finanszírozásában nyújt segítséget.

A BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ PROBLÉMÁI

Modern és fejlett rendszereket alkalmaznak, hogy a vállalaton belül az információ mindenhol eljusson. A fent említett cégnél is minden megvan erre. Ennek ellenére mégis előfordulnak olyan szituációk, problémák, amelyek megoldása során kiderül, hogy az információk hiánya áll a háttérben.

Egy megtörtént eset szemléltetése következik: A felsővezetés azt a döntést hozta, hogy számos munkakört úgy alakít ki, hogy otthonról is végezhető legyen, csupán heti egyszer lett volna szükséges megjelenni az irodában. Ebben a döntésében nagy szerepet játszott az akkor kirobbanó Covid-járvány, illetve a munkavállalók családi állapota. Azonban ez nem volt egy körültekintően meghozott döntés, mivel a HR és az adminisztráció ágazataiban dolgozóknak nem volt kivitelezhető az otthoni munkavégzés. Ugyanis, munkakörükből adódóan, nekik elengedhetetlen volt, hogy több napot is az irodában legyenek. A kommunikációs folyamat során azonban mulasztások történtek, amelyek félreértéshez vezettek. Nem volt egyértelmű a dolgozók számára, hogy az otthoni munkavégzés kiknek lehetséges és kik azok, akik nem élhetnek ezzel az alternatívával. Miután a félreértések tisztázódtak helyreállt a rendszer, azonban ez az eset is azt mutatja, hogy a részlegek közötti kommunikáció félresiklásának komoly következményei lehetnek.

A vizsgálat

A hipotézist úgy kellett felállítani, hogy a kutatásban lévő vállalatok és a meglévő magyar cég összehasonlítható legyen, így egy egységes képet alkosson a folyamat végén. A két feltevés tehát a következő:

1. A multinacionális cégeknek több konfliktussal kell szembenéznük a kulturális eltérések miatt.
2. A kulturális eltérések miatt változhat a formális kommunikációs rendszer használata.

Minél több kultúra találkozik annál nehezebb a kommunikáció. Ez azt eredményezi, hogy félre-mehetnek üzenetek, konfliktusok generálódhatnak és mindez megakadályozza a cég gördülékenységét. A kommunikációs rendszerek változhatnak mivel az eltérő nyelvvel rendelkezőknek más a hierarchia-rendszere, ezáltal vagy közvetlenebbek vagy közvetettebbek. Legfőképpen ez a lefelé vagy felfelé való kommunikáción jelenik meg, de a horizontális is ide tartozik. Példának okáért, ha egy francia székhelyű vállalat által foglalkoztatott egyén Magyarországon él és a felettesei francia származásúak. Franciaországban a felfelé irányuló kommunikáció dominál, így arra következtetésre jutottam, hogy az a fajta kommunikáció fog dominálni, amely a székhelynél is. (Tehát a vállalat hiába van Magyarországon, ahol általában a lefelé irányuló kommunikációt használják, mégis a felfelé kommunikáció lesz a domináns.)

Az online kérdőív mint módszer került alkalmazásra, mivel ezáltal egy átfogó képet kapunk a magyar és a multinacionális cégek összevetése során. Különböző közösségi média platformokon került megosztásra.

A kutatás célja az volt, hogy kiderítse mennyire nehezíti meg a kulturális eltérés a cégek hétköznapijait. Az ebből kapott információk fontos szerepet játszanak abban, hogy rávilágítsunk a vizsgált vállalt és a multinacionális cég közti különbségekre.

A vizsgálat során a kor nem volt releváns, ezért 18 éves kortól egészen 80 éves korig fogadtuk a válaszokat. A kérdések teljes mértékben a két hipotézis köré épültek.

A célcsoport a multinacionális cégnél dolgozók voltak. Természetesen, ha a múltban volt foglalkoztatott egy ilyen helyen azt is elfogadtuk.

A kérdőív mintegy három hétig volt kitölthető. Az első két hétben már elértük a célt, azaz a száz kitöltést, így kezdődhetett az eredmények kiértékelése.

Az eredmények ismertetése

A kérdőívet koruk alapján tapasztaltabbak töltötték ki; zömmel 31–40 év közöttiek, azonban számos 41–50 év közöttitől is érkezett válasz.

A nemek arányainak eloszlása szinte tökéletes volt: 50-, illetve 56 db a férfiak javára.

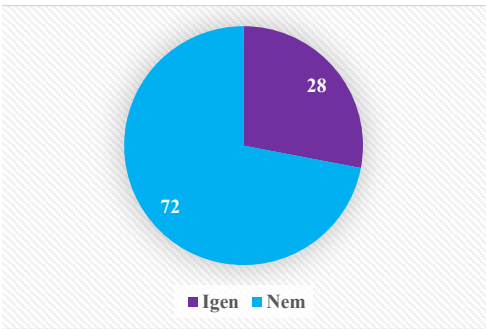
Iskolai végzettségüket tekintve egyetemi, illetve főiskolai végzettséggel rendelkezett a kitöltők több mint fele. Alacsonyabb végzettségű személytől alig számottevő válasz érkezett.

Azon kritériumnak, hogy hányan dolgoztak/dolgoznak multinacionális cégnél 87 ember felelt meg. Majdnem minden kitöltő dolgozott már más kultúrával rendelkező munkatárssal, melyet meglepően sokan tartottak nehéznek.

A két legnagyobb problémát az időzóna és a kommunikációs nehézségek okozták. Ez teljesen érthető is, mivel a nyelv egy olyan eltérés lehet, amely nagyon lelassítja a közös munkát. Az időzóna pedig a munkarend miatt lehet problémás mivel, ha sok az eltolódás akkor nehéz egyeztetni egy olyan időpontot amikor mind a két fél ráér.

Konfliktushelyzetek azonban ritkán adódtak, mivel sok vállalat a haladásra és a teljesítményre fekteti a hangsúlyt, így ezek a szituációk nem tudnak kibontakozni.

3. ábra. Nézeteltérések aránya



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján.

Az utolsó kérdés az első szakaszban az volt, hogy több nézeteltérése van-e az eltérő kultúrával rendelkezőkkel, mint az azonossal.

Ezt egy záró, eldöntendő kérdésnek szánuk, mivel a kitöltőknek el kellett gondolkozniuk az együttműködés nehézségén, a befolyásokon, hány konfliktusuk volt, milyen rendszerességgel és ezután egy egyszerű igen/nem válaszban állást foglalni.

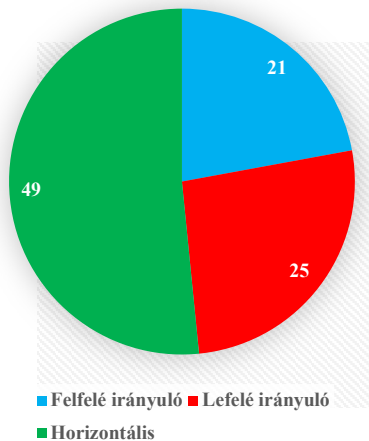
Itt derült ki, hogy az első hipotézis nem volt helyes. Az eredmények szerint a multinacionális cégeknek nem kell több konfliktussal szembenéznük a kulturális eltérések miatt.

A kérdőív következő részében a második hipotézist vizsgáljuk. Hat kérdésből áll ez a modul.

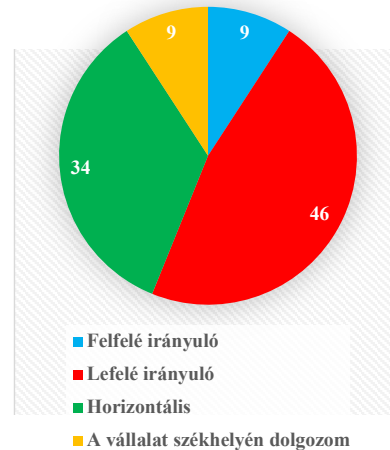
A kitöltő személyeket munkáltató vállalatok többnyire 4–5, vagy 6 országban is megtalálhatóak, és a 80%-ban székhellyel is rendelkeznek. A legtöbb székhely Németországban található, de kimagasló volt Csehország és Magyarország aránya is.

A székhelyen található rendszer dominanciája nagy mértékben horizontálisnak bizonyult míg a kitöltő munkahelyén lévő rendszerre a lefelé irányuló kommunikáció volt jellemző, így bebizonyosodott a második hipotézisünk miszerint: A kulturális eltérések miatt változhat a formális kommunikációs rendszer használata.

4. ábra. Székhelyen található rendszer dominanciája



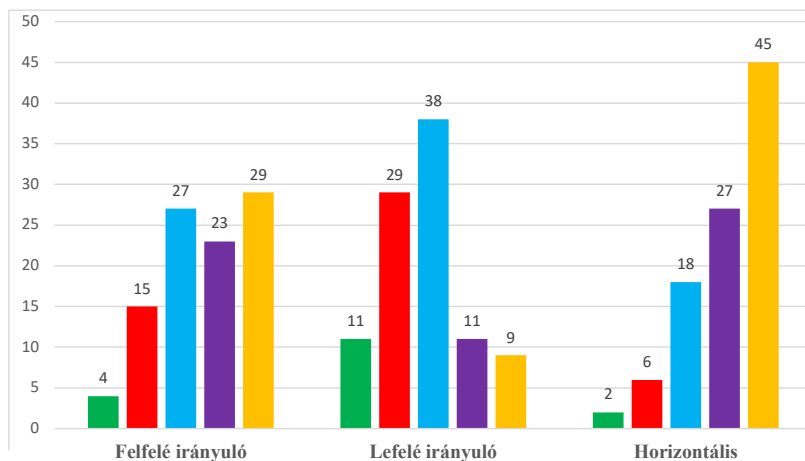
5. ábra. A kitöltő munkahelyén való rendszer dominanciája



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján.

Az utolsó kérdés az volt, hogy melyik rendszerrel milyen mértékben tud azonosulni. Itt arra irányult az érdeklődés, hogy melyik az a formális kommunikációs rendszer, amely a legközelebb áll a kitöltőkhöz.

6. ábra. A rendszerekkel való azonosulások aránya



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján.

A grafikon mutatja, hogy a horizontális az a rendszer, amellyel majdnem mindenki teljes mértékben tud azonosulni. A felfelé irányuló kommunikáció sok embernek semleges volt azonosulás szintjén, de itt is a legtöbb szavazatot a „teljes mértékben tudok vele azonosulni” kapta.

A lefelé irányuló ahogy az várható volt nem kapott sok jó szavazatot. Itt a többségnek semleges volt, sőt inkább lefelé húzó volt, mivel 29 kitöltő csak kis szinten tud azonosulni vele. Ez érthető, mivel az emberek többsége nem szereti, ha utasítják.

A hierarchikus rendszer nem volt népszerű a kitöltők között, inkább elfogadták, mivel e rendszer nélkül nem működne rengeteg vállalat.

Összefoglalás

A tanulmány célul tűzte ki a multinacionális cégek kulturális eltéréseinek megfigyelését, melynek fontosságát is bemutatta.

A lekérdezés eredményes volt, 87 olyan érdemleges kérdőív-kitöltés született, amiből bizonyos következtetéseket lehetett levonni.

Összegezve a kérdőív sikeresnek mondható, mivel a hipotéziseket meg lehetett állapítani belőle. Bár az első hipotézisemet nem támasztotta alá, a másik láthatóan eredményesen bebizonyosodott.

A tanulmány rámutatott arra, hogy milyen fontossággal bírnak a kultúrák közötti különbségek és azok helyén való kezelése. Szerencsére erre egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek és ez a terület már nem csak egy olyan tényező, amely fölött átsiklik a vállalat, hanem elsődlegesen megelőzik a problémákat, illetve amennyiben szükséges tesznek érte, ellene. Számptalan kutatás bizonyította, hogy a megelőzés költséghatékonyabb megoldás, ezért egyre nagyobb teret kap a segítő szakmák használata. A közeljövőben pedig számolni kell azzal is, hogy a mesterséges intelligencia már most is képes részt venni az üzleti kommunikációban, és egyre fejlettebb alkalmazások jelennek meg ezen a területen is [3].

[3] Kókuti Tamás (2023): Az MI szerepe az üzleti kommunikáció oktatásában. In: Balázs László (Szerk.): *Fenntarthatóság a kommunikáció oktatásában*. Budapest: Hungarovox, pp. 192–206.

