

DIPLOMADOLGOZAT

Van Axel Castelli Mónika

2024.



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Károly Róbert Campus

Mesterképzési szak

Kultúrális különbségek vizsgálata az Ekol Logistics Kft-nél

Belső konzulens:	Dr. Herneczky Andrea
	Főiskolai docens
Belső konzulens intézete/tanszéke:	Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
	Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék
Készítette:	Van Axel Castelli Mónika

Gyöngyös
2024

Tartalomjegyzék

Bevezetés	3
1. Irodalmi áttekintés	4
1.1. Szervezeti kultúra.....	4
1.2 Kultúramodellek.....	6
1.2.1 Hofstede-modell	6
1.2.2 Ronen és Shenkar modellje	10
1.2.3 GLOBE modell	11
1.2.4 Lewis LMR modell	14
1.3 Kulturális különbségek a vezetésben	15
1.4 A változás kultúrája	19
2 Ekol Logistics Kft. bemutatása	21
2.1 Szervezeti kultúra az Ekol Logistics Kft-nél.....	21
2.2 Változások a szervezetben és a szervezeti kultúra kölcsönhatása	23
3. Anyag és módszer	26
3.1 Kutatás témája.....	26
3.2 Kutatás anyaga és módszere.....	26
3.3 Kutatási terv	28
3.4 Kutatási probléma	28
4. Kutatási eredmények bemutatása	29
4.1 Szekunder kutatás	29
4.2 Mélyinterjúk elemzése	34
4.2.1 A minta	34
4.2.2 Az eredmények	34
5. Hipotézisek igazolása, következtetések.....	39
6. Javaslat.....	41
6.1 Értékesítéshez kapcsolódó projekt megvalósításának célja	41
6.2 A projekt környezete.....	42
6.3 A Projekt definiálása.....	43
6.4 A Projekt kockázati tényezői.....	43
6.5 A reális ütemezés megvalósítása.....	44
6.6 Legfontosabb feladatok, lépések:	44
7. Összefoglalás	46
8. Irodalomjegyzék	47

9. Internetes forrásjegyzék	49
10. Ábrajegyzék	50
11. Mellékletek.....	51
12. Nyilatkozatok.....	52

Bevezetés

Dolgozatom témájául a kulturális különbségek vizsgálata az Ekol Logistics Kft-nél bemutatását választottam. Gyakorlati és tapasztalati példát is hoztam, melynek alapjául az EKOL Logistics Kft. áll, mely magyarországi leányvállalata a EKOL AS török anyacégnek. A cég alapításában magam is részt vettem, így lehetőségem volt végig követni az összezsírozódást, az együttműködés kezdeti és jelenleg is fennálló nehézségeit, különbségeit is. Középfővezetőként dolgozok a szervezetben, de mivel az ügyvezetővel az alapítás előtt is már 13 éve együtt dolgoztunk, így lehetőségem volt közelről is betekintést nyerni a felsővezetői szférába is.

A gazdaság fejlődésével egyre több úgynevezett nemzetközi cég jött létre, áttörve földrajzi határokat, melynek az is velejárója, hogy az adott vállalati kultúrát egy kulturálisan különböző országban vagy országból kell implementálni. Emiatt létfontosságúvá vált, hogy a nemzetközi vállalatokban dolgozó, döntéshozók, értem ezalatt a menedzsment, és középfővezetői szintet is, megértsék az őket érintő nemzeti kultúrák különbségeit, egyedi jellemzőit és megfelelő stratégiát találjanak ennek sikeres alkalmazására az adott környezetben.

A kultúra létezésének oka, hogy segítse az embert/embercsoportot a túlélésben és 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-Novoszát 1994.)

A kultúra és annak különböző szintjeinek megértése kulcsfontosságú a nemzetközi működéshez.

Hipotéziseimet a harmadik fejezetben, az Anyag és módszer részben ismertetem.

1. Irodalmi áttekintés

Ebben a fejezetben a szakirodalmi kutatásomat foglaltam össze. A szakirodalmi áttekintés során hazai és külföldi szakmai kiadványokat, kutatásokat dolgoztam fel. A szervezeti kultúra fogalmát majd azt követően a kultúra modelleket mutatom be.

1.1. Szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra fogalmára sokféle meghatározást találunk. Réthy-Radó szerint, a vállalat szokásainak és vezetési stílusának összessége. Bauer-Berács megközelítése alapján a szervezeti kultúra magába foglalja az értékeket, célokat, nézeteket és ismereteket egyaránt. Hozzám legközelebb Peters T.J. megközelítése áll, miszerint a szervezet kultúrája az egész szervezet, beleértve a munkatársakat, a céges stratégiát, a vezetési stílust, a cég által használt és kialakított rendszereket, eljárásokat és értékeket. Joó L. A vállalati kultúra a gazdasági sikerek szolgálatában című kiadványában hasonlóképpen fogalmazott, szerinte a vállalati kultúra a cég nézeteit, a menedzsment koncepcióját, működésüket, az alkalmazott technológiát és a munkatársak alkalmazkodó képességét is magába foglalja. Bakacsi-Balaton-Dobák-Máriás kiadványa egészen más szemlélet alapján közelíti meg a fogalmat, miszerint a vállalati kultúra az előfeltevés, hiedelmek, értékek, rituálék, szimbólumok és tárgyak összessége. Csath M. két könyvében is találtam erre vonatkozóan megfogalmazást, a korábbi kiadványában úgy fogalmaz, hogy a vállalat kultúrája a szervezet reakciója, és attitűdje váratlan döntési helyzetekben, míg egy három évvel későbbi kiadványában a hitek, értékek és viselkedésforma összességként említi.

A szervezeti kultúrát 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 kulcs értékeivel (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, N.J. 2002). A kulturális diffúziót

különböző módszertanokkal és modellekkel lehet vizsgálni. Ezeknek a modelleknek és az általuk feltárt információk ismerete segíti a vezetőket abban, hogy globálisabb menedzserekké váljanak.

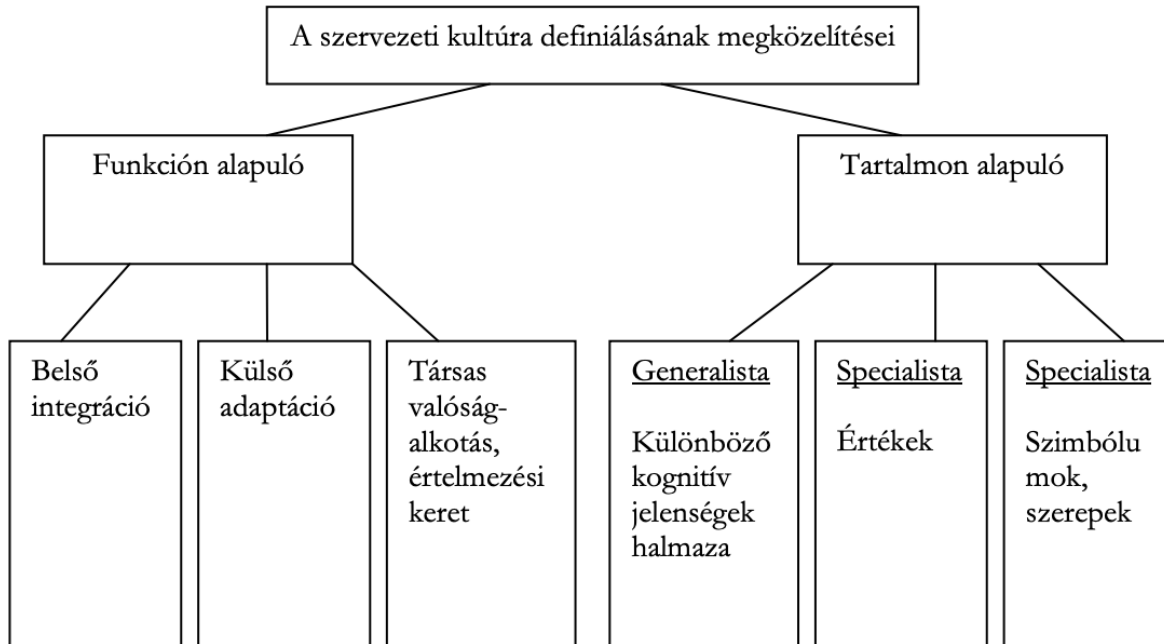
Nemzetközi cégek esetében, főként a multinacionális vállalatoknál, ahol az anyavállalat külföldi, általában az adott anyavállalat már meglévő szervezeti kultúrájához kell alkalmazkodni a leányvállalatoknak, és ezt nehezíti az is, hogy az egyes leányvállalatoknak is össze kell dolgozni egymással, ahol szintén különböző kultúrák vannak.

A szervezeti (vagy vállalati) kultúra azon normák, értékek, gondolkodás és magatartásmódok összessége, amelyek 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.

A szervezeti kultúra definíciójának megközelítését az alábbi ábra foglalja össze:

1.ábra: A szervezeti kultúra definiálásainak megközelítése

(Forrás: Bokor, 2000)



1.2 Kultúramodellek

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 számos módszer közül kiválasztottam négyet, melyet az alábbiakban mutatok be:

1.2.1 Hofstede-modell

Hofstede a nemzeti és szervezeti kultúrák kutatására és ezek alapján kultúra csoportok 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 kultúrátípust 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 G., Bond M.H. 1988) Az időorientáció dimenzió a társadalomra és a vállalatokra jellemző időhorizontot vizsgálja, azon belül is hogy a rövid vagy a hosszú távú tervezés a fontosabb a vállalatok számára, míg az engedékenységi-korlátozás dimenzió vizsgálja, hogy mennyire próbálják meg kontrollálni vágyaikat, impulzivitásukat az adott kultúrák.

Hofstede először négy, majd a jövőorientációval kiegészülve összesen az alábbi öt dimenziót alkotta meg:

Hatalmi távolság: Az az egyenlőtlenség az emberek között, mely még elfogadható. Alacsony hatalmi távolság azt jelenti, hogy az emberek között kicsi az egyenlőtlenség, a nagyobb pedig komoly különbséget mutat.

Individualizmus-kollektívizmus: Individualista egy társadalom, amikor a nemzeti kultúra előnyben részesíti az egyént, a kollektivisták társadalom a kollektivitást részesíti előnyben.

Férfiasság-nőiesség: a nemzeti kultúrában is fellelhetőek és elkülöníthetőek a férfias és nőies jegyek. Férfias jegynek tekinti a kitartást, versengést, sikert, míg nőies jegynek az emberi kapcsolatokat, gyengédséget, szolidaritást és támogatást tartja. A nemi szerepek a férfias társadalmakban jobban elkülönülnek, mint a nőiesben.

Bizonytalanság kerülés: Egy társadalomban a magas bizonytalanság kerülés azt mutatja, hogy a társadalom szorongó, és nem nyitott az új dolgok iránt, míg az a társadalom, amelynél a bizonytalanság kerülés alacsony, rugalmas.

Jövőorientáció: meghatározza a társadalom hosszú vagy rövid távú gondolkodását.

Hofstede kultúra dimenzióit lenti, általam szerkesztett ábrával szemléltetem:

2. ábra: Hofstedei kultúra dimenziói

(Forrás: Saját szerkesztés)



Hofstede az alábbi nemzeti alapú szervezeti kultúracsoportokat különbözteti meg:

1. A piac (alacsony HTI és BKI): Azok az angolszász és skandináv országok szervezetei, amelyeknél az autonómia megléte és az alá-főlé 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. Érdekességképpen, Magyarország is ebbe a kategóriába lett besorolva 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 a felettesek atyáskodó viselkedése.

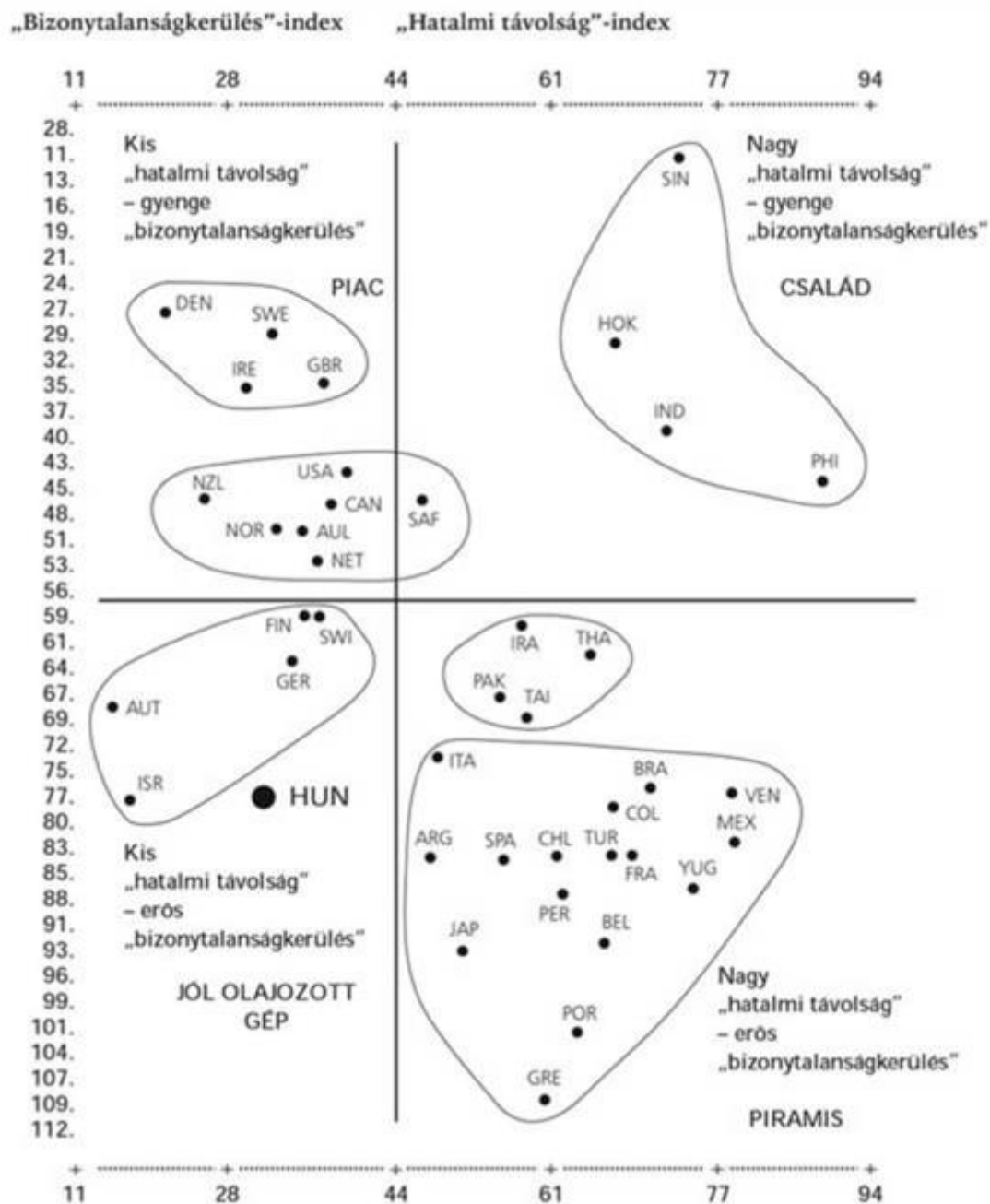
4. A piramis (magas HTI és BKI): Ebben a csoportban a szervezetekre kifejezetten jellemző az erős tagoltság és hierarchia, ez szolgáltatja a hatalom alapját. Jellemzően a latin-amerikai és a távol-keleti országok sorolhatóak ide. (Bakacsi Gy. 2004)

A hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés alapján a 3. ábra koordináta rendszerben mutatja be a Hofstede által vizsgált negyven ország elhelyezkedését, és a Varga (1986) által leírt magyarországi szervezeti kultúra helyét.

Hofstede e két dimenziót emeli ki, melyen belül négy szervezeti típust különböztetett meg:

- Piac, melynek jellemzője a kis hatalmi távolság és bizonytalanságkerülés. Relatív függetlenség és függőleges tagolódás jellemzi őket. Ebben a csoportba a skandináv és angolszász területek tartoznak.
- Család, melyben a hatalmi távolság nagy, de a bizonytalanságkerülés enyhe. Ez a kultúra a délkelet-ázsiai országokra jellemző.
- „Jól olajozott gépezet” csoportba tartozik Magyarország és Németország. Kis hatalmi távolság és erős bizonytalanságkerülés jellemzi őket, emiatt nagymértékben szabályozott és kockázatkerülő ez a kultúra. A vezetést a folyamatok határozzák meg.
- Piramis: ebben a kultúrában a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés is nagy. Ebben a csoportba a bürokratikus, központosított szervezet tartozik, melynek főbb jellemzői a ranglétrán alapuló hatalommegosztás és kockázatkerülés. Ebben a csoportba a latin és az iszlám kultúra tartozik.

3. ábra: Nemzeti kultúrák és szervezettípusok 41 ország koordináta rendszerben történő besorolása a „Hatalmi távolság” és a „Bizonytalanságkerülés” alapján
(Forrás: Bíró, Serfőző 2003)



1.2.2 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 csoportosításoknak alapján klaszterekben lehet sorolni a hasonló jellemzővel rendelkező nemzeti kultúrákat és ezzel országcsoportokat 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 témaköreik a következők:

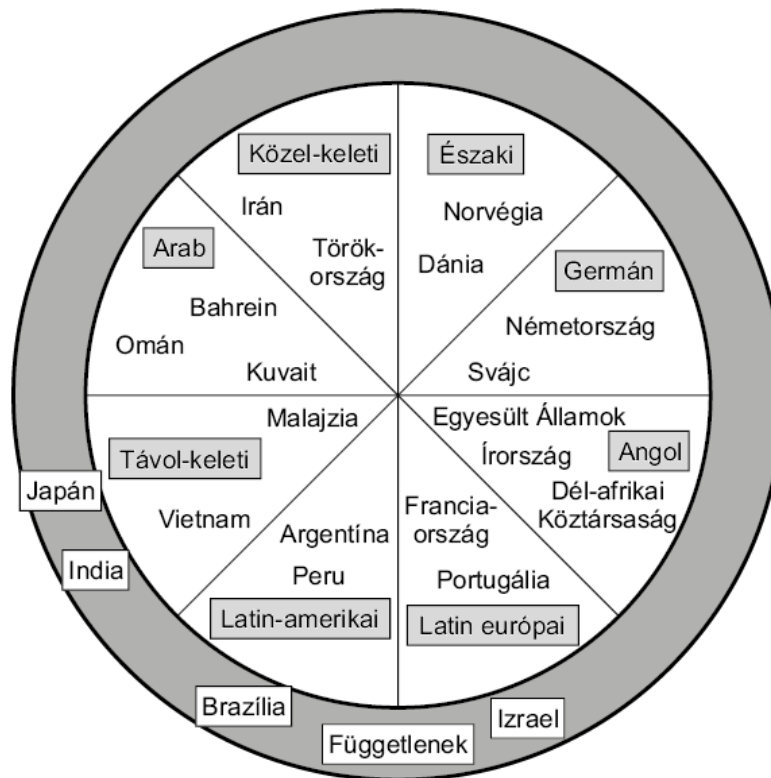
- Munkához kapcsolódó célok fontossága, mit várnak el az alkalmazottak a munkától.
- A munka mennyire elégíti ki az alkalmazotti szükségleteket?
- Preferált szervezeti és menedzsment megközelítések.
- Szabályok és interperszonális kapcsolatok munkavégzésnél.

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

A Ronen és Shenkar által szintetizált nemzeti kulturális klasztereket az alábbi ábra szemlélteti:

4. ábra: A Ronen és Shenkar által szintetizált nemzeti kulturális klaszterek

(Forrás: Blahó-Czakó-Poór, 2016)



1.2.3 GLOBE modell

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

- Leíró (ahogy vannak, AS IT 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 15 kultúráról, 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 (Heales, J., Cockcroft, S., & Raduescu, C. 2004)

3. A kollektivizmus I. A kollektivizmus I. indikátora azt méri, hogy a szervezetek a különálló egyéneként vagy pedig csoport tagjaként végzett munkát részesítik előnyben. Az mutatószám alapján individuális és kollektív társadalmi csoportokat különböztetünk meg. (Dr. Lázár I.)

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 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.

7. Az asszertivitás indikátora a csoportban jellemző versengést vizsgálja, hogy a tagok egymással szemben mennyire fogadják el rámenőseget a mértékletes gondolkodás formákkal szemben. Az asszertív nemzetek szervezetein belül a versengés a tagok között magas, ám elismerik és elfogadják a győztest. Ezzel szemben a 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 empátikus és fair viselkedés módokra. 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.

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 lépések amelyek főként a keleti irányba mutatóak, illetve a régiós Visegrádi 4-ek (V4) összefogásra is.

1.2.4 Lewis LMR modell

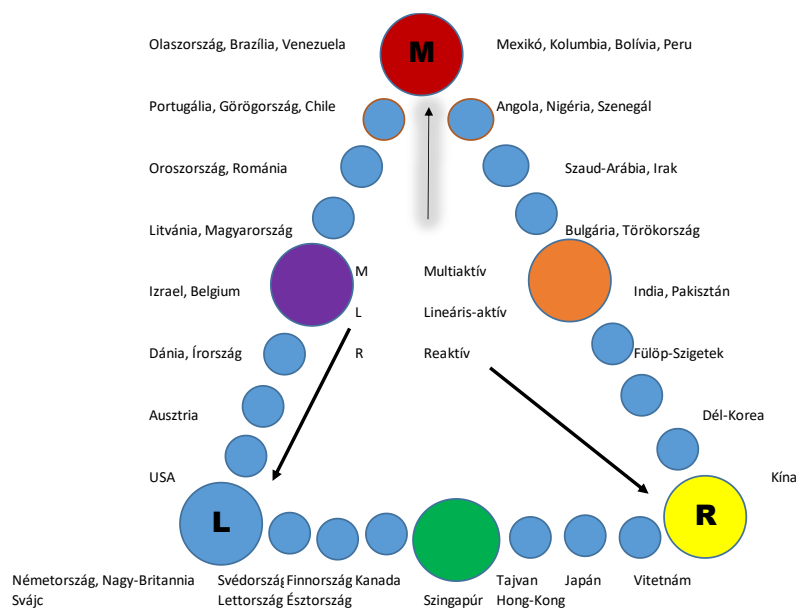
Lewis modellje három eltérő kulturális gondolkodásmódot különböztetett meg aszerint, hogy az egyének, társadalmi csoportok vagy szervezetek hogyan viszonyulnak a környezetükben történő eseményekhez, vagyis hogyan kezelik az időt. A teljes modell a kommunikáción és az időérzékelésen alapuló.

- Lineárisan-aktív (L): Ez a klaszter jellemző a feladatorientáltságról, magas szinten terveznek és szerveznek. Egyszerre csak egy dologgal foglalkoznak, teljes tevékenység láncokat visznek véghez és preferálják a lineáris terveket.
- Multi-aktív (M): Ezek a kultúra tagok 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.

Lewis kulturális világtérképét az alábbi ábrával szemléltetem.

5. ábra: Lewis kulturális világtérképe

(Forrás: Saját szerkesztés)



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. (Lewis R.D. 1999 és 2006)

1.3 Kulturális különbségek a vezetésben

A multinacionális cégeknél 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 munkaerő áramlás 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.

Varga Károly volt az első kutató Magyarországon, aki Hofstede modellje alapján komplex nemzeti – szervezeti kultúra vizsgálatot végzett, ezért méltán nevezhető a magyar kultúramenedzsment „klasszikusának”. A ’80 –as években, magyar mintán végzett empirikus kutatásainak azért is volt nagy jelentősége, mivel akkoriban a szocialista blokk országainak egyikeként nem volt támogatott a nemzeti jelenségek vizsgálata, s főleg nem a KGST országokon kívüli, globális összehasonlítások alkalmazása. Nem véletlen tehát, hogy Hofstede vizsgálatainak első körébe, 1967 és –71 között egyetlen hozzánk hasonló politikai – gazdasági berendezkedésű ország sem került be, s bár ennek egyik objektív oka az volt, hogy e térségben nem voltak IBM leányvállalatok, ám a fő indok nyilvánvalóan a térség eltérő politikai beállítottsága volt. A Varga (1983., 1986) által elvégzett kutatás végeredményeképpen a magyar kultúra a „Jól olajozott gépezet” kategóriájába került besorolásra, melyre jellemző a relatíve alacsony hatalmi távolság, és egyben a magas bizonytalanság kerülés. Mindemellett érvényes még kultúránkra egyfajta halvány kollektívizmus is. A férfiasság- nőiesség esetében

Varga mindenképpen a férfias vonásokat látja erősebbnek (ezt bizonyítja a 79 –es, igen magas érték) a magyar értékrendben. Ez utóbbi azt bizonyította, hogy a női egyenjogúság és az (akkori) erős szociális háló, bár formailag megjelentek társadalmunkban, a szervezetek magatartása a nemi szerepeket és a női munkavállalók megítélését illetően, a '80 –as évek közepére alapvetően nem változott. A hazai szervezetek '80 –as évek végi kulturális képe ebből a szempontból is megfelelt a Hofstede által megrajzolt társadalmi– szervezeti képnek, mivel az állami óriásvállalatok a szocialista állampárt kontrollja mellett, központi terv direktívák alapján működtek. Fontos még megjegyezni, hogy a „Jól olajozott gépezet” kulturális tömörülésbe kaptak besorolást a német nyelvterület és kultúrkör országai. Ez másik oldalról erősítette meg a végeredmény realitását, hiszen Magyarország a XVI. századtól kezdődően német és osztrák befolyás alatt állt, gondoljunk csak pl. a több mint két évszázadig tartó Habsburg hegemoniára. Ebből a kutatási eredményből következően újabb megerősítést nyert a német kultúrkörrel való „együttlmozgási” hipotézis, mint kulturális örökség. Varga (1988) azonban e társadalmi szintű kategorizálás mellett részletekbe menően vizsgálta a nemzeti- szervezeti kultúrát alapvetően árnyaló vezetői magatartást, mint szervezeti kulturális viselkedésformát, melynek legfontosabb megállapításai a következők voltak:

1. A magyar vezetőket nem érdekli túlságosan döntéseik minősége.
2. A vezetők azt feltételezik, hogy alkalmazottaik megfelelő döntéshozatalához kevesebb információ áll rendelkezésre, mint nyugati társaik esetében.
3. A magyar vezetők számára nem lényeges, hogy beosztottaik elfogadják-e a döntésüket, vagy sem.
4. Biztosak abban a kérdésben, hogy alkalmazottaik végrehajtják alapvetően autokratikus döntéseiket.
5. Úgy gondolják, hogy alkalmazottaik saját érdekei magasabb prioritást kapnak, mint a vállalati érdekek.
6. A vezetők státuszból eredő hatalma dominál a szervezetben a hatalom forrásaként.
7. A szervezet stratégiai jelentőségű ügyeiben autokratikus, paternalista, centralizált vezetői döntések születnek.

Primecz (2001), illetve Primecz és Soós (2000) kultúraközi elemzésükhöz Fons Trompenaars és Charles Hampden– Turner nemzeti– szervezeti kultúra tipológiáját tekintették alapul. (Dr. Jarjabka Á. 2009) A statisztikai alapokon nyugvó vizsgálat célja az volt, hogy egyrészt

elemezze a Magyarországon működő külföldi cégek kulturális eltéréseit a magyarhoz képest, másrészt, hogy vizsgálja azt, hogy a hazánkban dolgozó külföldiek kialakult viselkedése vajon mennyiben fedi saját országuk kulturális jellemzőit.

A szerző két magyarországi vállalatnál végzett kérdőíves felmérést. Az egyik szervezet egy amerikai multinacionális cég magyar leányvállalata, ahol vegyes volt a válaszadók nemzetisége, míg a másik szervezet - mely francia rész tulajdonú - dolgozók mind magyarok, így jó kontrollcsoportot jelentettek a vizsgálatok lefolytatásához. Mindkét vállalatnál 31 menedzser válaszolta meg a kérdőív kérdéseit, akik a szervezet felső- és középvezetői rétegéhez tartoztak, tehát a minta statisztikailag nem reprezentatív, kis mintának tekinthető, ám a Szerző posztmodern feldolgozási módszertant alkalmazott, vagyis az adott helyzet értelmezésének inkább mélyebb és részletesebb elemzését végezte el, mint egy szélesebb mintavételen alapuló, ám általánosabb jellemzést. A számszerű adatok érdekes eredményeket hoztak, melyeket röviden a következő állításokban lehet összefoglalni a trompenaars-i kategóriák alapján:

1. A hazánkban dolgozó britek és amerikaiak partikulárisabbak, mint azt a trompenaars – hampden turner-i modelltől várható lenne, de így is ragaszkodnak a szervezeti szabályokhoz, mint viselkedési normához. A franciák ezzel szemben a szervezeti előírásokat inkább csak keretként használják céljaik eléréséhez. A magyar menedzserek e két kategória között helyezkednek el, közepes minősítéssel.

2. A britek, az amerikaiak és franciák individualistábbak, mint a magyarok. A magyarok viszont Primecz értékelésében kollektivisták, amely kijelentés részben szemben áll Bakacsi „inga” elképzelésével, amely a kollektivizmus irányába való elmozdulást sejteti, de közel sem ilyen determinisztikusan.

3. Szignifikáns eltérés a harmadik dimenzióban is található, ahol a magyarok enyhén diffúz-, míg az angolszászok specifikus ismertetőjegyeket mutatnak - bár nem olyan erősen, mint azt az eredeti modell alapján várni lehetne -, míg a franciák kifejezetten diffúznak tekinthetők. Tehát, az eredményekből az tűnik ki, hogy amíg a hazai és a francia munkavállalók elkötelezettsége nagyobb, addig az angolszász kultúrkör képviselői inkább „ugródeszkának” tekintik jelen szervezeti pozíciójukat. Az amerikaiak jóval emocionálisabbak, vagyis jobban ki merik fejezni érzelmeiket, mint a magyar és francia menedzserek, bár a legkevésbé, az angol menedzserekre jellemző az érzelmi kitörés, őket jóval inkább a „pókerarc” viselkedés jellemzi. A magyar menedzserek esetében talán a pozícióföltés az a momentum, mely visszafogottabbá teszi őket.

5. A Magyarországon megkérdezett angolok és amerikaiak kissé kevésbé vannak a szerzett pozíció pártján, mint az Egyesült Államokban élő amerikaiak. Érdekes az, hogy a franciáknál a feladatkörök betöltése öröklési alapon történik, azért is, mert ez egyértelműen „arisztokratikus” kulturális jellemzőként minősíthető. A magyar menedzserek magatartása egyértelműen az angolszász kultúrkör viselkedéséhez közelít ebben a kérdéskörben.

6. A hazánkban dolgozó franciák idő értelmezése azonos a magyarokéval, vagyis párhuzamos, az itt tevékenykedő angolszászok viszont ellentétben nemzetközi adatbázis értékeivel, ahol idő értelmezésük egyértelműen szekvenciális, a vizsgálati eredményeken a párhuzamos időszemlélet dominál. Tehát, a magyar menedzserekhez hasonlóan, magatartásukban állandó szerepet játszik a múlt és viselkedésük lehetséges jövőbeni kihatása.

7. Végül, Primecz véleménye szerint, az itt dolgozó angolszászokra jobban jellemző a külső kontroll, vagyis a környezettel való harmóniára törekvés, pedig elméletileg a belső kontroll jegyeit kellene magukon viselniük, úgyhogy az hazánkban dolgozó és élő amerikaiak valószínűleg asszimilálódtak a magyar kultúrához. A magyar menedzserek ugyanis enyhén külső kontrollúak, bár nem olyan mértékben, mint a francia menedzserek.

Látható, hogy Trompenaars és Hampden- Turner modell ismérveinek nemzeti értékeihez képest a külföldi menedzserek kulturális jellemző értékei a magyar értékekhez közelítenek. Tehát, a vizsgálat összességében azt mutatta ki, hogy az itt dolgozó külföldi vezetők részben alkalmazkodnak a helyi viszonyokhoz, így a magyarokéhoz közelebbi kulturális ismertető jegyekkel rendelkeznek. Ugyanakkor az is lehetséges, hogy azok, akik vállalkoznak arra, hogy Magyarországra jöjjenek vezetőnek, nem tekinthetők tipikusan angolnak, vagy amerikainak, s persze az sem kizárt, hogy mindkét kultúrkör tagjai - valamilyen fokon – egymáshoz csiszolódnak, vagyis mindegyik átvesz a másik kultúrájából bizonyos elemeket, a szervezeti működőképesség javítása érdekében. Így pl. a magyarok is részben magukévá teszik az angolszászok viselkedés jegyeit, illetve az angolok, amerikaiak és franciák is átvesznek néhány magyar jellemző kulturális vonást. Összességében, ez a kutatás azért bír nagy értékkel, mert Primecz definiálja trompenaars – hampden– turner-i értelemben a magyar szervezeti kultúra jellegzetességeit is, mely új perspektívákkal növeli a magunkról alkotott nemzeti és szervezeti kulturális képet, egyben beépíti a magyar jellegzetességeket a modell széleskörű nemzetközi bázisába.

1.4 A változás kultúrája

A kultúra váltás egy szervezetnél leginkább attól függ, hogy a szervezet mennyire támogatja a változást. Farkas Ferenc szerint meghatározó a változást támogató kulturális jellemzők szerepe, melyet mind az egyénre, mind a szervezetre vonatkoztatva tudunk jellemezni.

A szervezet szempontjából kulcsfontosságú a HR és jogi szabályozási rendszerek egységesítése, szakszervezeti kapcsolatok fejlesztése, képzések szervezése. Ezen lépések külön-külön is, de együtt alkalmazva alkalmassá teszik a szervezetet a kultúra tervezett keretek közötti átalakítására. A szervezetnek lehetősége van a változás ügynökeit kiválasztani, akik vonalbeli vezetők, belső változási szakemberek és a külső változási tanácsadók is lehetnek.

A vonalbeli vezetők, mivel ismerik a szervezetet, így tudják azt, hogy mi az ami működni fog, és mi az, ami nem. A belső változási szakemberek rendelkeznek a belső rendszerek, azok működésének, és összefüggéseinek ismeretével. A külső változási tanácsadók rendelkeznek a más szervezetek változási stratégiáinak széleskörű, összehasonlítható ismereteivel. Ezen szakemberek együttes munkája nagymértékben hozzájárulhat a sikeres kultúraváltáshoz. A gördülékeny kultúraváltáshoz számos eszköz áll rendelkezésre, ilyenek például az adminisztratív munkafolyamat megváltoztatása, feladatok szerinti munkacsoportok létrehozása, a szervezeti struktúra változtatása, és a vezetésfejlesztési programok bevezetése. (Schein E.H. 2010)

Saunders szerint kulcsfontosságú a változás kommunikálása is.

A változás kommunikálásához rendelkezésre álló kommunikációs technikák:

- A változtatás folyamatának ismertetése,
- A változás általi várható eredmények mutatószámokkal történő ismertetése,
- Választ kell adni a „miért”-ekre,
- Meg kell határozni, és kommunikálni kell, hogy kit és hogyan érint majd a változás,
- Fontos a kétirányú kommunikáció, a munkatársak aktív bevonása a változás folyamatába,
- A középvezetőknek a változást kell támogatniuk,
- A részeredmények hangsúlyozása,
- Tréningek szervezése a változási folyamatban,
- Változatos kommunikáció,
- Vezetői példamutatás.

Groysberg – Lee et al. (2018) kutatásai rávilágítottak a tanulás és az agilitás fontosságára. Az elmúlt egy évtizedben változott a vezetők fontossági sorrendje és hozzáállása az innováció és dinamikus reakciókészség terén. A vezetőknek egyaránt figyelembe kell venniük a szervezeti, piaci feltételeket és kulturális különbségeket is ahhoz, hogy a szervezeti kultúra a teljesítmény növeléséhez hozzájáruljon. A szervezeti kultúra sikeres megváltoztatásához akármelyik megközelítést nézzük, elengedhetetlen a vezetés tudatos jelenléte, de fontos emellett a tanulás lehetősége, és a képzések megvalósítása is.

2 Ekol Logistics Kft. bemutatása

Az EKOL egy 1990-ban alapított török logisztikai vállalat. Saját, új, és környezetbarát járműparkjával, és a legmodernebb technológiával rendelkező disztribúciós központjaival megfelelt az új nemzetközi gazdasági követelményeknek. Kezdetben raktárépületi menedzsment, külföldi kereskedelmi és ellátási lánc menedzsment szolgáltatásokat kínált ügyfeleinek. 2008-ban elindította az intermodális szállítmányozási szolgáltatását is, amely egyszerre használja ki a közúti, a tengeri, és a vasúti fuvarozási módok lehetőségeit. A környezetvédelmet és a fenntartható fejlődést támogató intermodális szállítmányozási projektjéért az Ekol a "Logisztika egy jobb világért" szlogennel elnyerte az Eco Performance 2012 Award-ot. 2013.09.12-én bejegyzésre került magyarországi leányvállalatunk az EKOL Logistics Szolgáltató Kft, amely 4 év elteltével, hosszas előkészületek után önállóan is egy saját pótkocsival és ügyfelekkel megtöltött irányvonattal vágott bele az intermodális szállítmányozási tevékenységbe. 2020-ra a portfóliónkban továbbá: közúti; tengeri és légi szállítmányozás; olajipari és egyéb túlméretes és túlsúlyos fuvarozás; cross-docking, gyógyszerlogisztika; szerződéses logisztika és különböző vámszolgáltatások vannak jelen.

2.1 Szervezeti kultúra az Ekol Logistics Kft-nél

A Magyarországon működő török anyacég magyarországi leányvállalatának magyar vezetői akkor tudnak megfelelni a török központ elvárásainak, akkor tudnak eredményesen és hatékonyan részt venni a stratégiai döntések meghozatalában, ha ismerik a török központi vezetés gondolkodásmódját, mentalitását, értékeit és szokásait. A Magyarországra delegált török vezetők egy részét sokszor meglepi, hogy itt nem minden működik úgy, nem mindenki gondolkodik úgy, ahogy ezt ők az anyavállalatnál megszokták. Fontos mindkét vezetés részéről a másik kultúra legfontosabb ismérveinek megértése, a fennálló különbségek kezelése. A vezetői tulajdonságok közül a legfontosabbak: felelősségvállalás, önállóság, tisztességesség, közvetlenség, határozottság és döntési képesség, kitartó szándék. A magyar vállalatvezetőknel meghatározó készségek az alkalmazkodó- és beleérző képesség, a korrektség, a felelősségtudat és a problémamegoldó készség. A török vállalatvezetőkre leginkább a nemzetközi karakter, a döntésképeség, az akaraterő és az érdekérvényesítő képesség jellemző. Egy ekkora szervezetnél nem megengedhető a nemzetközi sokszínűségből adódó kulturális különbségek megtartása, hiszen nem megengedhető a dezorganizáció. Emiatt egy erős, mindenek felett álló

vállalati kultúra kell a háttérben, amihez a leányvállalatok alkalmazkodnak. A török anyacégnél centralizált, hierarchikus vezetés van, ami olyan szintű, hogy a legfelsőbb vezetés megközelíthetetlen, behódoló, meghajló köszöntés van. Ez a mi kultúránkban nem jellemző, így ezt el kellett fogadni, és alkalmazkodni kellett hozzá. A céges arculat átvétele kötelező, beleértve a közös webfelület, logók használatát és a vállalatirányítási rendszert is. A vállalatirányítási rendszer oktatása a mai napig tart, a fejlesztés nagyon nehézkes és lassú, eleinte a nyelv sem volt elérhető csak törökül, így több napos továbbképzés sem volt elég ahhoz, hogy az esetlegesen felmerülő napi problémák kiküszöbölhetőek legyenek. A reakcióidő lassú, nyelvi nehézség is érezhető. Bár a vállalat üzleti nyelve angol, sokszor „elfelejtik”, és török nyelven küldenek emaileket. Időeltolódás miatt is nehézkes a kommunikáció, konfliktus helyzetet teremt, elvárják hogy az ő munkaidejükben mindenki elérhető legyen. A saját ország és kultúra ünnepeivel kapcsolatban is adódik konfliktus, mivel a törökök elvárják, hogy az ünnepüket tartsuk tiszteletben, akkor nem dolgoznak, nem elérhetők. Ugyanakkor az európai ünnepek alatt nem lehet megállni, nincs olyan, hogy nem reagálunk telefonra, emailre. A közös járműpark üzemeltetés- nehézkes, saját érdeküket helyezik előtérbe.

Az ország nagyságából adódóan növekedés orientáltak, nagyban gondolkodnak. Ez sajnos az elvárások terén is igaz, és az üzleti partnerek megválasztásakor is. Kevésbé terveznek, vagy gondolkoznak előre.

Tárgyalási kultúrájuk udvarias, nem mondanak nemet, ami azért félrevezető, és bizonytalansági tényező.

Vallási különbségek és a nemi megkülönböztetés az üzleti életben nem jelentkezik, illetve annyiban igen, hogy az üzleti ebédek, vacsoráknál figyelembe kell venni a vallásukból adódó specialitásokat (alkoholt nem fogyasztanak, disznóhúst nem esznek). (Moran T.R., Harris R.P, Moran S., 2007)

A multikulturális környezetben nem csak az anyacéghez, de a leányvállalatokhoz is alkalmazkodni kell, bár ez abból a szempontból nem nehézkes, hogy európai kultúráról beszélünk.

A magyarországi vállalat nagy hangsúlyt fektet a tudatos karriermenedzsmentre, melynek legfontosabb része a teljesítményértékelés. A teljesítmény értékelést minden dolgozóra vonatkozóan elvégzik, de a legnagyobb hangsúlyt a vezető beosztású munkatársakra és a szellemi területen dolgozó kulcs munkatársakra helyezi. A szellemi területen dolgozó munkatársakkal a vezető az éves értékelésen túl folyamatos egyeztető, fejlesztő

megbeszéléseket tart, és támogatást ad. a munkatársak számára. Handy kultúra tipológiája besorolása alapján az Ekol Logistics Kft. a Feladatcultúra csoportba tartozik:

- Racionális rendeli hozzá a munkához a szükséges erőforrásokat
- A befolyás alapja a szakértelem, személyiség
- Megosztott hatalom van
- A pozíciók a projektek kapcsán változhatnak
- Teljesítményhez kötött értékelés van

Mivel a cégnek illetve egész cégcsoportnak egy dán cég általi felvásárlása folyik, elkerülhetetlen lesz a kultúraváltás.

2.2 A szervezetben történő változások és a vállalati kultúra kölcsönhatása

A kultúra megváltozása, a kultúraváltás nagy kihívás minden szervezet, és a vezetők számára. Az Ekol Logistics Kft. számára a dán tulajdonú felvásárlással újabb kihívások elé néz a szervezet.

A szervezetet érintő ezen változás a kultúra váltáson kívül számos változást hozhat a vállalat életében, úgymint a megrendelésszámok növekedése vagy csökkenése, fluktuáció, és számos olyan esemény következhet be, amelyekre a lehető legrövidebb idő alatt kell hatékonyan reagálni a vezetőknek.

A változások bizonytalanságot okoznak, és emiatt feszültséget generálnak, ugyanakkor a szervezetben a változás mindennapos jelenség.

Az egyik talán legismertebb változás elméleti modell a Lewin-féle erőter modellt, vagy mezőelmélet. Szerinte mindent egy sajátos jellemzővel rendelkező ráható mező vesz körül, legyen az egyén, csoport, vagy szervezet, vagy akár egy társadalom. A mezőelmélet pszichológiai megközelítésű. Fontos jellemzője hogy az egész szituációt figyeli, hiszen a viselkedés a mező függvénye, ami ha változik, akkor a viselkedés is változni fog. Mindezt matematikailag kimutatható. A Lewin-féle akkor válik a szervezet instabillá, ha felborul az egyensúlya a stabil, egyensúlyi állapotra ható változást akadályozó és generáló tényezőknek. Ebben az esetben a szervezet akkor lesz képes az új helyzetben fennmaradni, ha alkalmazkodik a változáshoz. (Farkas F.2013)

Napjainkban a szervezetek esetén a folyamatos változások miatt alig van stabil állapot, melyekre elengedhetetlen a változásmenedzsment keretében adott tudatos, irányított reakció. Nagyon fontos, hogy a vállalat milyen gyorsan és hogy tud alkalmazkodni a változásokhoz, hiszen ez a reagálási mód határozza meg a szervezet további működését és a dolgozók hozzáállását is, amely szoros kapcsolatba hozható a szervezet kultúrájával.

A szervezeteknek változó viselkedésformákkal kell egy-egy változásra reagálniuk. A kultúra váltásnak számos oka lehet. A leggyakoribb, kultúra váltás kiváltó tényezők:

- Üzleti részesedés növelése,
- A cég számára meghatározó külső vagy belső változásra adott válasz,
- Tisztességtelen tevékenységek megszüntetése, javítása,
- Piac változásai,
- Politikai, jogi háttér megváltozása,
- Gazdasági körülmények változása,
- Működési nehézségek,
- Fluktuáció megszüntetésére törekvés,
- Fejlesztési, újítási igények

A kultúraváltás mindig vezetői felelősség és döntés, vezetési kérdés hiszen az új irányokat vagy elfogadják a munkavállalók, vagy ellenállnak neki.

A kultúraváltást többféleképpen csoportosíthatjuk. Lehet agresszív, egyeztető, bomlasztó és indoktrinatív.

Bate (1995) aszerint tesz különbséget a kultúra váltásban, hogy az milyen mélységben, milyen gyorsasággal és mennyire látható módon megy végbe, milyen lehetséges kimenetei vannak a változásnak, és ezekből milyen általános következtetések vonhatók le.

A szervezeti kultúra megváltoztatásának lépéseit Barakonyi (2000) a 7S-modell alapján írja le, miszerint kemény és lágy összetevői vannak. Kemény tényezők a stratégia, szervezet, és rendszerek, ugyanakkor a stílus, a személyzet, a szakértelem és a közös értékek lágy komponensek. A kultúra váltás az egyén szintjén elsősorban a vezetőket érinti, hiszen nekik van átfogó képük a vállalat üzleti stratégiájáról és a szervezeti kultúráról egyaránt. A szervezeten belül mindenki különböző öntudattal rendelkezik, ezek a csoportok a vállalaton belül elkülönülnek egymástól. A változáshoz mindenki eltérő módon viszonyul. A szervezeti kultúra megváltoztatásához mindenképpen szükséges az, hogy olyan munkavállalók legyenek,

akik képesek felelősséget vállalni a kultúra váltáshoz. A vezetőknek meg kell határozniuk, hogy a szervezetben belül kinek milyen szerepe lesz a kezdeményezés, irányítás és megvalósítás fázisaiban.

Peters és Waterman szintén a McKinsey-féle 7S modellt alkalmazták, amikor kutatták a szervezetek eredményességét meghatározó tényezőket. Rávilágítottak arra, hogy a szervezet működésében a kultúrának központi szerepe van, és a szervezet átfogó folyamatait is befolyásolja. Például egy cégnél a változási folyamatban a kultúra hatással van arra, hogy a vállalat a fejlesztésre milyen stratégiát alakít ki. A szervezeti kultúra helyét a szervezet egészében az alábbi ábrán szemlélteti: (Peters, T.J.-Waterman, R.H. 1986)

6. ábra: A szervezeti kultúra helye a szervezet egészében
(Forrás: Peters, Waterman, 1986)



3. Anyag és módszer

A dolgozat célja

A dolgozat célja, hogy átfogó képet fessek le a szervezeti kultúráról, a kulturális különbségekről egy multinacionális vállalat, az Ekol Logistics Kft.-n keresztül. A cég alapításakor az anyavállalat és a cég tulajdonosa a török Ekol AS cég volt, dolgozatom készítése során a török anyacég eladta az egész vállalatot, így az új tulajdonos a dán DFDS vállalat lett, így egy éppen zajló kultúra váltás folyamatában is részt vehetek, és meg tudom osztani a tapasztalataimat ezzel kapcsolatban is. Ennek a célnak mentén az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg:

H1: *A dánokkal könnyebb együttműködni*

H2: *A töröknél nagyobb hatalmi távolság van, és az írásban foglalt szabályok fontosabbak, mint a magyaroknál, és ez nehézséget okoz.*

H3: *A kultúraváltás komoly kihívást jelent a munkavállalók számára*

3.1 Kutatás témája

Kutatásom témája a kulturális különbségek vizsgálata az Ekol Logistics Kft.-nél. Ezt a témát azért választottam, mert egy nemzetközi cégnél dolgozok, akinek az anyacége és tulajdonosa török cég, ezen felül 14 országban van leányvállalata. A különböző kultúrákban élő és dolgozó vezetőknek egy irányelvet kell követni, ami a 10 éves tapasztalatom alapján kihívást jelent a különböző országokban, különböző környezetben dolgozó vezetők számára.

3.2 Kutatás anyaga és módszere

Szakedolgozatomban a szekunder kutatás mint elsődleges módszert alkalmaztam, ennek oka, hogy az anyavállalatnál és leányvállalatnál dolgozó vezetőkkel történő interjú, illetve kérdőíves megkeresés nehézkes. A szekunder kutatás során a szakirodalomban, és szakmai cikkekben végeztem kutatást, illetve a szakmai és céges kiadványokat is felhasználtam a szekunder kutatásom során.

Primer kutatást a magyarországi leányvállalat felsővezetőivel történő mélyinterjú keretében végeztem.

Az interjúk kérdéseit több részre osztottam.

A bemutatkozást és a beszélgetés céljának ismertetését követően a bevezető kérdésekkel igyekeztem az interjú alanyokat ráhangolni a vizsgált témára. Megkérdeztem, hogy miért az Ekol Logistics Kft-t választotta munkahelyéül, korábban hallott-e a cégről, előző munkahelyén milyen beosztásban és területen dolgozott.

A következő részben a témára hangoló kérdéseket tettem fel. Megkérdeztem, hogy multinacionális, vagy közép vállalatot részesíti-e előnyben, amikor munkát keres, és miért; dolgozott-e már multinacionális vállalatnál, és mi a véleménye róluk.

Ezt követően, a harmadik, egyben fő témában, amely konkrétan a vállalati kultúra témakörrel kapcsolatos, megkértem válaszadóimat, hogy fejtsek ki véleményüket arról, hogy mi a véleményük a magyarországi Ekol vállalati kultúrájáról. Kíváncsi voltam a véleményükre azzal kapcsolatban is, hogy mennyire befolyásolja szerintük a török tulajdonú anyacég kultúrája a magyarországi Ekol vállalati kultúráját. Mi az, ami nehéz, vagy nehézséget okoz a cégen belül a különböző kultúrák találkozása során? Mennyire tartják tiszteletben az anyacég vezetői a magyarországi cég vállalati kultúráját, és fordítva? Kérdéseim között szerepelt, hogy mi okoz vagy okozott nehézséget munkája során a kulturális különbségekből adódóan, és mennyire számít a kulturális különbség. Előző munkahelyei kapcsán volt-e tapasztalata különböző kultúrákkal, török vezetőséggel vagy tulajdonossal. Megkérdeztem, hogy mennyire befolyásolja munkájában a török vezetőség, véleménye szerint milyen előnyei illetve hátrányai vannak a török vezetőségnek. Szintén érdekelt, hogy milyen kulturális különbségeket fedezett fel a munkája során, és ezek mennyire befolyásolták a céghez való kötődését, lojalitását. A következőkben arról kérdeztem interjú alanyaimat, hogy hallottak-e a dán anyacégnek történő cégcsoport értékesítéséről, mennyire befolyásolja ez a változás a pozícióját, és milyen hatással lesz a cégre. Ezen kívül a dán kultúrával kapcsolatban kérdeztem őket.

A lezáró résznél kérdésként tettem fel, hogy mennyire meghatározó számukra, hogy milyen kultúrájú anyacégnél dolgozik, illetve az értékesítés befolyásolja-e a további munkájában.

A befejező részben kíváncsi voltam arra, hogy melyik volt az a kultúra, akivel a legszívesebben dolgozott együtt, és miért, illetve az ideális munkahelyről kérdeztem őket. Legvégül az eddigi tapasztalatai alapján a török anyacéggel történő együttműködéssel kapcsolatos elégedettségéről kérdeztem őket.

Az interjúk során a beszélgetések zökkenőmentesen, oldott hangulatban zajlottak, interjú alanyaim számára nem okozott gondot a kérdések értelmezése, és a válaszadás.

3.3 Kutatási terv

A mélyinterjúhoz összeállított kérdőívben nyitott és zárt kérdéseket egyaránt feltettem.. A magyarországi Ecol menedzsmentjét, vezetőit kérdeztem meg a témával kapcsolatban. A mélyinterjú kiértékelésekor a szekunder kutatásban vizsgált szempontok alapján értékeltem a szakmai és szakirodalmi tényeket, álláspontokat.

3.4 Kutatási probléma

A Magyarországon működő török anyacég magyarországi leányvállalatának magyar vezetői akkor tudnak megfelelni a török központ elvárásainak, akkor tudnak eredményesen és hatékonyan részt venni a stratégiai döntések meghozatalában, ha ismerik a török központi vezetés gondolkodásmódját, mentalitását, értékeit és szokásait. Ezeket a különbségeket, problémákat, illetve a többi leányvállalattal történő együttműködést, nehézségeket kutatom. Ezen felül a folyamatban lévő tulajdonos váltással járó kultúraváltás nehézségeit is vizsgálom.

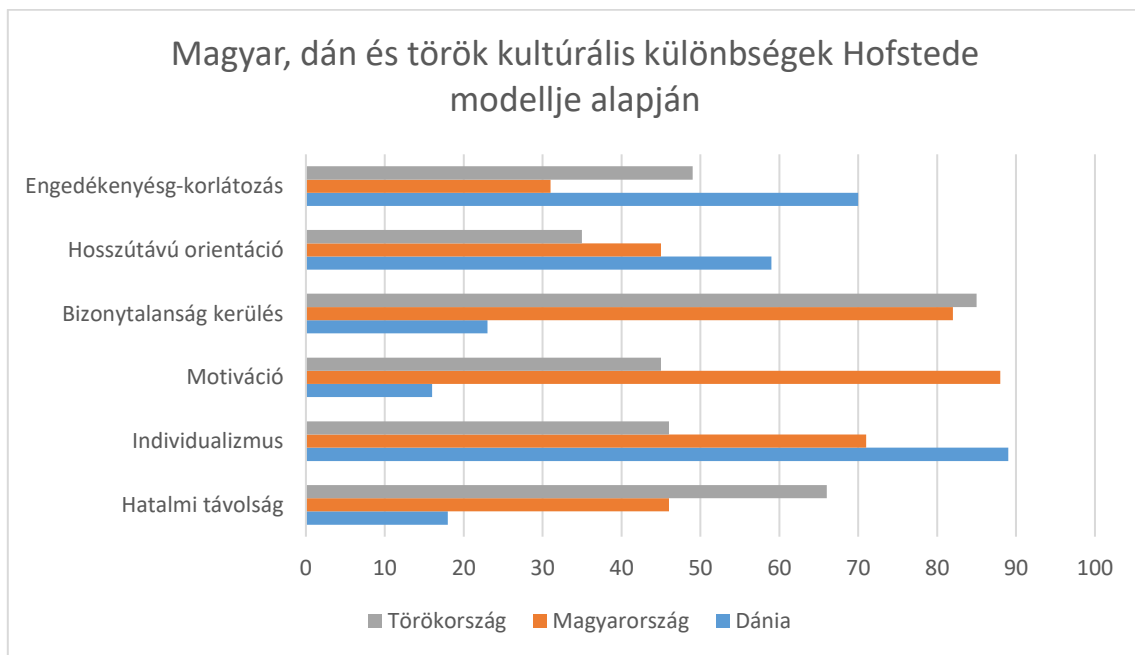
4. Kutatási eredmények bemutatása

4.1 Szekunder kutatás

Szekunder kutatást végeztem a magyar, dán és török kulturális különbségek összehasonlítása kapcsán, melyet az alábbiakban fejtek ki:

Az összehasonlítás alapja a Hofstede modellje, melyet lenti táblázattal szemléltetek.

- 7. ábra:** Magyar, dán és török kulturális különbségek Hofstede modellje alapján
(Forrás: Saját szerkesztés, céges kiadványok alapján)



A hatalmi távolság alapján a három ország közül Dánia áll a legalacsonyabb szinten, ami azt jelenti, hogy dánok nem vezetnek, ők edzőként viselkednek, szükséges az alkalmazottak autonómiája. Valójában Dánia az EU országai között a legmagasabb helyet foglalja el a munkavállalói autonómia tekintetében. A dánok hisznek a függetlenségben, az egyenlő jogokban, az elérhető felettesekben. A hatalom decentralizált, és a menedzserek számítanak a munkatársaik tapasztalatára. A felettesek tiszteletét a beosztottak a szakértelmük gyakorlati bizonyításával érdemlik ki. A munkahelyen kötetlen légkör uralkodik, az alkalmazottak elvárják a kommunikációt feletteseikkel.

Magyarország ugyancsak alacsony pontszámot ért el ebben a dimenzióban, ami azt jelenti, hogy a magyar stílusra a függetlenség jellemző. A felettesek elérhetőek a beosztottak számára, segíti és felhatalmazza a beosztottakat. A hatalom decentralizált. A menedzserek számítanak a beosztottak tapasztalatára. Az alkalmazottak elvárják a felettesekkel való konzultációt, de a kontrollt nem szeretik.

A három ország közül Törökország érte el a legmagasabb pontszámot ebben a dimenzióban, ami azt jelenti, hogy a török stílust a függő, hierarchikus vezetés jellemzi, a felettesek gyakran megközelíthetetlenek, az ideális főnök apa figura. A hatalom központosított, a vezetők a főnökeikre és a szabályokra hagyatkoznak. Az alkalmazottak elvárják, hogy megmondják nekik, hogy mit kell tenniük. Az ellenőrzés elvárt, a vezetőkhöz való hozzáállás formális. A kommunikáció közvetett, az információáramlás pedig szelektív. Ugyanez a szerkezet figyelhető meg a családi egységben is, ahol az apa egyfajta pátriárka, akinek mások alávetik magukat.

Az individualizmust összevetve a három ország közül a legmagasabb pontszámot Dánia kapta, ami azt jelenti, hogy Dánia individualista társadalom. Ez azt jelenti, hogy nagy előnyben részesítik a laza társadalmi keretet, amelyben az egyénektől elvárják, hogy csak magukról és közvetlen családjukról gondoskodjanak. Viszonylag könnyű üzletet kezdeni a dánokkal. A dánok közvetlen kommunikációs formát használnak.

Magyarország szintén individualista társadalom. A munkáltató és munkavállaló kapcsolata kölcsönös előnyökön alapuló szerződés, a felvételi és előléptetési döntések érdemeken alapulnak. A vezetés az egyének irányítását jelenti.

Törökország 46 pontot kapott, ami alacsonynak számít, és ez alapján ebben a besorolásban kollektivistá társadalomnak számít. Ez azt jelenti, hogy a „MI” fontos, az emberek olyan csoportokhoz tartoznak (családoki, klánok vagy szervezetek), akik a hűségért cserébe vigyáznak egymásra. A kommunikáció közvetett, meg kell őrizni a csoport harmóniáját, kerülni kell a nyílt konfliktusokat. A kapcsolatnak erkölcsi alapja van, és ez mindig elsőbbséget élvez a feladatellátással szemben. Kezdetben időt kell fektetni a bizalmi kapcsolat kialakítására. A nepotizmus gyakrabban fordulhat elő. A visszajelzés mindig közvetett, az üzleti környezetben is.

A motivációnál a magas pontszám (Döntő) ezen a dimenzió azt jelzi, hogy a társadalmat a versengés, az eredmények és a siker vezérli, a sikert pedig a győztes – aki a legjobb a szakmában – határozza meg. Ez az értékrend, amely az iskolában kezdődik, és a szervezeti életben folytatódik.

A dimenzió alacsony pontszáma (konszenzus-orientált) azt jelenti, hogy a társadalomban a másokkal való törődés és az életminőség a domináns értékek. A konszenzus-orientált társadalom az, ahol az életminőség a siker jele, és a tömegből való kitűnés nem csodálatra méltó. Az alapvető kérdés az, hogy mi motiválja az embereket – az, hogy a legjobbak akarnak lenni (határozottak), vagy hogy tetszik-e amit csinálnak (konszenzus-orientált)

Ebben a témában Dánia 16 pontot ért el, ezért konszenzusos társadalomnak tekintik. Azokban az országokban, ahol alacsony a teljesítmény és a siker motivációja, fontos megőrizni az élet/munka egyensúlyát, és ügyelni kell arra, hogy mindegyiket figyelembe vegyék. A hatékony menedzser támogatja az embereit, és a döntéshozatal bevonással történik. A menedzserek konszenzusra törekednek, az emberek pedig értékelik az egyenlőséget, a szolidaritást, és a minőséget a munkájuk során. A konfliktusokat kompromisszumokkal és tárgyalásokkal oldják meg, de a konszenzus eléréséig hosszas vitáikról ismertek. Az olyan ösztönzőket részesítik előnyben, mint a szabadidő, a rugalmas munkaidő és munkahely.

Magyarország 88 pontot ért el ebben a dimenzióban, ami azt jelenti, hogy meghatározó társadalom. Azokban az országban, ahol a teljesítmény és a siker motivációja magas pontszámot ér el, az emberek „azért élnek, hogy dolgozzanak”, a vezetőktől határozott magatartást várnak el. A hangsúly a méltányosságon, a versenyen és a teljesítményen van, a konfliktusokat pedig ezek leküzdésével oldják meg.

Törökország 45 pontot kapott a teljesítmény és a siker felé mutató motivációban, és a skála konszenzusos oldalán helyezkedik el. Ez azt jelenti, hogy a kultúra lágyabb aspektusait, mint a másokkal való egyenlőség, a konszenzus és az esélytelenebbek iránti szimpátiát értékelik. A magán és a munkahelyi életben is egyaránt elkerülhetőek a konfliktusok, és a végén fontos a konszenzus. A törökök számára fontos a szabadidő, ez az az idő amikor az egész család, a klán és a barátok összejönnek, hogy élvezzék az életet.

A bizonytalanságkerülés dimenziója összefügg azzal, ahogy a társadalom kezeli azt a tényt, hogy a jövőt soha nem lehet tudni: próbáljuk irányítani a jövőt, vagy hagyjuk, hogy megtörténjenek a dolgok maguktól? Ez a kétértelműség szorongást hoz magával, és a különböző kultúrák megtanulták különböző módon kezelni ezt a szorongást. Azt, hogy a kultúra tagjai milyen mértékben érzik fenyegetve magukat az ismeretlen vagy kétértelmű helyzetektől, és erre hogy reagálnak, hogy próbálják elkerülni ezeket, ezt tükrözi a bizonytalanságkerülés pontszáma.

Dánia alacsony, 23 pontot ért el ebben a dimenzióban. Ez azt jelenti, hogy a dánoknak nem fontos a munkájuk során a strukturáltság és a kiszámíthatóság. A terveik egyik napról a másikra változhatnak, és új dolgok merülhetnek fel, de ez a munka és az élet természetes velejárója számukra. Kíváncsi emberek, már egész kis koruktól szükségük van ösztönzésre. Az erősen individualista és kíváncsi nemzet kombinációja egyben Dánia hírnevének hajtóereje az innováció és dizájn terén is. Ami más az vonzó. Ez az egész társadalomban megjelenik, például az új és innovatív termékek iránti fogyasztásban, mind a kreatív iparágakban, amiben virágzanak- reklám, marketing, pénzügyi tervezés. A munkahelyen a bizonytalanságkerülés alacsony pontszáma abban is megmutatkozik, hogy a dánok megmondják, ha kétségeik vannak vagy nem tudnak valamit, és mondhatják is azt, hogy „nem tudom”.

Magyarország 82 pontot ért el ebben a dimenzióban, ami azt jelenti, hogy előnyben részesíti a bizonytalanság kerülését. Azok az országok, ahol magas a bizonytalanságkerülés, merev hit- és viselkedési kódexet alkalmaznak, és intoleránsak a szokásostól eltérő viselkedéssel és elképzelésekkel szemben. Ezekben a kultúrákban igény van a szabályokra, akkor is ha a szabályok nem működnek. Az embereknek belső késztetésük van az elfoglaltságra és kemény munkára, jellemző rájuk a precizitás és a pontosság, az innovációnak ellenállnak. Fontos a biztonság számukra, amely az egyéni motivációnak is fontos eleme.

Törökország 85 pontot ért el ebben a dimenzióban, ami azt jelenti, hogy nekik óriási szükségük van a törvényekre és szabályokra. A szorongás minimalizálása érdekében az emberek sok rituálét alkalmaznak. Külföldiek számára vallásosnak tűnhet a sok „Allahra” utalás, de ezek csak hagyományos társadalmi minták, amelyeket feszültség enyhítésére alkalmaznak bizonyos helyzetekben.

Hosszútávú orientáció: ez a dimenzió azt írja le, hogy minden társadalomnak meg kell őriznie bizonyos kapcsolatokat saját múltjával, miközben megbirkózik a jelen és a jövő kihívásaival. A társadalmak eltérően kezelik ezt a két egzisztenciális célt. Azok a társadalmak, amelyek ebben a dimenzióban alacsony pontszámot érnek el, normatív társadalmak, akik szívesebben tartják fenn a régi hagyományokat és normákat, miközben gyanakodva nézik a társadalmi változásokat. A magas pontszámot elért kultúrák pragmatikus megközelítést alkalmaznak.

A dán kultúra 59-es pontszáma azt jelzi, hogy a dán kultúra viszonylag pragmatikus.

A pragmatikus beállítottságú társadalmakban az emberek azt hiszik, hogy az igazság nagymértékben függ a helyzettől, a kontextustól és az időtől. Képesek a hagyományokat

könnyen adaptálni a megváltozott körülményekhez. Az eredmények elérésének érdekében erős megtakarítási és befektetési hajlandóságot, kitartást és takarékoságot mutatnak.

Magyarország viszonylag normatív ország, 45 pontszámot ért el ebben a dimenzióban. Az ilyen társadalmakban élő emberek erősen foglalkoznak az abszolút igazság megállapításával-gondolkodásunkban normatívak. Nagy tiszteletet tanúsítanak a hagyományok iránt. A gyors eredmények elérésére összpontosítanak.

A török társadalom normatív jellegét mutatja az alacsony, 35-ös pontszám.

Engedékenység-korlátozás dimenzióhoz kapcsolódóan az egyik kihívás, amellyel az emberiség most és a múltban is szembesült, a kisgyermek szocializációjának a mértéke. Szocializáció nélkül nem leszünk „emberek”. Ezt a dimenziót úgy határozták meg, hogy az emberek milyen mértékben próbálják irányítani vágyaikat és impulzusaikat a neveletésük alapján. A viszonylag gyenge kontrollt „elengedésnek”, a viszonylag erős kontrollt pedig „visszatartásnak” nevezik. A kultúrákat ezért engedékenynek, a viszonylag erős kontrollt pedig „visszatartásnak” nevezik. A kultúrákat ezért engedékenynek vagy visszafogottnak nevezhetjük.

Dánia a magas, 70 ponttal engedékeny ország. Az engedékeny társadalomban élő emberek általában hajlandók megvalósítani impulzusaikat és vágyaikat az élet élvezetével és szórakozással kapcsolatban. Pozitív attitűddel rendelkeznek, és optimizmusra hajlamosak. Emellett nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a szabadidőnek, azt csinálnak amit akarnak, és kedvük szerint költik a pénzt.

Magyarország alacsony, 31-es pontszámmal rendelkezik ebben a dimenzióban. Azok a társadalmak, amelyek alacsony pontszámmal rendelkeznek ebben a dimenzióban, hajlamosak a cinizmusra és a pesszimizmusra. Nem fektetnek túl nagy hangsúlyt a szabadidőre, és kontrollálják vágyaik kielégítését. Az ilyen beállítottságú emberek úgy érzik, hogy cselekedeteiket korlátozzák a társadalmi normák, és úgy érzik, hogy az önkényeztetés helyetelen.

A 49-es köztes pontszámmal Törökország esetében nem határozható meg ennek a dimenzióknak a megfelelő jellemzői.

4.2 Mélyinterjúk elemzése

Jelen elemzés során az Ekol Logistics Kft. menedzsmentjével készített mélyinterjúkat mutatom be, értékelem ki, és következtetéseket vonok le.

A mélyinterjú kérdéseit dolgozatomhoz 1. számú mellékletben csatolom.

4.2.1 A minta

Primer kutatásom során azért a menedzsmenttel történő mélyinterjút választottam, mert a témára reális rálátásuk van.

Az interjút 2024. február és március hónapban készítettem, a kiértékeléshez összesen három beszélgetés leirata áll rendelkezésre.

A kvalitatív interjúk során az Ekol Logistics Kft. menedzsment tagjait kérdeztem meg, akik minden kérdésemre konkrét, és tapasztalati szempontból is releváns válaszokat adtak.

Mindhárom válaszadóm a menedzsment tagja. Első interjú alanyom Kovács Ákos ügyvezető igazgató volt, aki a legrégebben, 2013 óta dolgozik a cégnél, és egyben annak alapítója is. Őt követte két évvel később a Humán erőforrás terület igazgatója, Hertelendy Andrea, aki a második interjúalanyom volt. Harmadik interjúalanyom, aki 2017-ben csatlakozott az Ekol Logistics Kft-hez, Kovács Zsolt, a vállalat fejlesztési és minőségügyi igazgatója.

Az interjúk minden esetben előre egyeztetett időpontban, külső zavaró tényezők nélkül, kellemes légkörben zajlottak.

4.2.2 Az eredmények

Mivel korábban már részleteztem a mélyinterjú strukturális felépítését, ezért ebben a részben bemutatom a kérdésekre kapott válaszokat, és leírom az ezzel kapcsolatos észrevételeimet.

Mindhárom válaszadó hasonló területen és beosztásban dolgozott korábban is.

A multinacionális vállalatokról a cég vezetőjének az volt a véleménye, hogy a KKV méretű cégek sokat tanulhatnak, és kell is tanulniuk a multinacionális cégektől, beleértve a jó és a rossz dolgokat egyaránt. Szerinte a munkavállalók szempontjából előny az, hogy megtanulnak

szabályozottan, egy fegyelmezett, szigorú szabály és folyamatrendszerben működni. Ugyanakkor hátrányként említette a szűk mozgásteret, az erősen korlátozott döntéshozatali spektrumot és a kreativitás kibontakozásának a szűk lehetőségeit is.

Érdekes volt, amit ezzel a kérdéssel kapcsolatban a HR igazgató megfogalmazott, miszerint a multinacionális vállalatoknál a helyi vezetés hozzáállásától függően lehet a leányvállalatokat úgy irányítani, hogy emberközpontú de mégis nyereséges vállalkozás legyen.

A fejlesztési igazgató véleménye szerint minden multinacionális vállalat másféleképpen működik, így nem lehet őket általánosságban összehasonlítani, és egy vélemény alá venni. Szerinte általában személytelenebbek. A döntéshozatallal kapcsolatban az ügyvezetővel azonos véleményen volt, miszerint nagyfokú döntési korlátozottság jellemző rájuk.

A magyarországi Ekol kultúrájával kapcsolatban az ügyvezető és fejlesztési igazgató hasonlóan vélekedett, miszerint fiatal vállalatról lévén szó, nem lehet kiforrottnak tekinteni a jelenlegi kultúrát, ugyanakkor a vegyes kultúra jelen van, melyben egyaránt érezhetőek a török, magyar és kevés nyugat-európai kultúra elemei.

Érdekesség, hogy a török tulajdonú anyacég befolyásolásának kérdésére az ügyvezető és HR igazgató hasonlóképpen vélekedtek, miszerint a fő irányelvek és sztenderdek onnan érkeznek, de a napi működés és stratégia vonatkozásában elfogadják a magyar normákat, sajátosságokat.

Ezzel a véleménnyel ellentétben a fejlesztési igazgató azt tapasztalta, hogy a török anyacég befolyásolja, és sokszor gátja az előrehaladásnak, fejlődésnek.

Véleményem szerint a különböző vélemények a különböző beosztások miatti munka tapasztalatokból adódnak.

Ez szintén megnyilvánult a kulturális különbségekből adódó nehézségek és ezzel kapcsolatos befolyás kérdés kapcsán is, itt szintén a fejlesztési igazgató tapasztalata különbözött a többiekétől, miszerint a törökök nem ismerik a magyarországi és európai körülményeket és normákat, és ebből adódóan tapasztalt nehézségeket munkája során.

Különböző kultúrákkal mindhárom vezetőnek volt tapasztalata korábbi munkája során, török vezetőséggel azonban egyikőjüknek sincs korábbi tapasztalata.

Az ügyvezető a török vezetőség előnyének gondolja a fejlődés orientáltságot, és agilitást, a HR vezető pedig az emberközpontúságot tekinti a török vezetőség előnyének.

Az interjú során kiderült, hogy a török vezetőség hátránya abban mutatkozik meg, hogy nem EU tagállam révén minden sokkal összetettebb, bonyolultabb a szabályozók, és összességében a cégek működése szempontjából. Emiatt sok esetben az egyszerűbben kezelhető kérdések, üzleti lehetőségek esetében már-már körülményességnek aposztrofálható gondosság tapasztalható. A HR vezető szerint szervezetlenség is jellemzi a török vezetést.

Míg az ügyvezető elmondása szerint munkája során, az üzleti életben nem tapasztalt kulturális különbségeket, ezeket csak a személyes és közös programok során tapasztalt, a HR igazgató megemlítette különbségként a munkatempót, hangoskodást, és a húsevést is, a fejlesztési igazgató pedig a tekintélyelvűséget említette.

A török kultúrával és vezetőséggel történő első benyomás kérdésében mindhárom vezető azonos véleményen volt, barátságos, udvarias, nyitott és támogató tulajdonságokat említettek.

A mélyinterjú következő részében a vállalat értékesítése és új kultúra kapcsán tettem fel kérdéseket.

Mindhárom vezető hallott róla, és tisztában volt azzal, hogy a török anyacég értékesíteni akarja a cégcsoportot egy dán tulajdonú vállalat részére.

Feltettem a kérdést, hogy a pozíciójukat hogy fogja befolyásolni ez a változás véleményük szerint. Az ügyvezető és a HR igazgató szerint rövid távon nem fogja befolyásolni a pozíciójukat, a fejlesztési vezető véleménye az volt, hogy mindenképpen fogja, csak még nem lehet tudni, hogy mikor és milyen mértékben.

Arra a kérdésre, hogy milyen hatással lesz ez a változás a cég életébe, mindenki pozitív véleményt fogalmazott meg. A HR és fejlesztési igazgató ugyanazt fogalmazták meg, miszerint európaibbá válik a vállalat, és könnyebb lesz a jogszabályok betartása tekintetében.

Az ügyvezető kifejtette, hogy egy világszinten is nagy cégcsoport részesei lesz az Ecol cégcsoport, aminek megvannak az előnyei és a hátrányai is. Alapvetően több előnyre számít, mint hátrányra, de elmondása szerint összességében a leányvállalat saját teljesítménye az, ami meghatározó lesz annak tekintetében, hogy a tulajdonos milyen irányban fog gondolkodni a céggel kapcsolatban.

A dán kultúráról mindhárman pozitív értékeket fogalmaztak meg, miszerint a dán emberek boldogok, nyitottak, emberközpontúak, együttműködőek. Üzleti téren az ügyvezető fogalmazott meg véleményt, miszerint szókimondóak, nyerseks, ugyanakkor határozott és lényegre törő kommunikációt és mentalitást tapasztalt az üzleti kapcsolatai során.

Dán vezetővel vagy tulajdonossal egyikőjüknek sincs korábbi tapasztalata.

Arra a kérdésre, hogy a tulajdonos váltás milyen hatással lesz a pozíciójukra, mindhárman pozitív véleményt fogalmaztak meg. Az ügyvezető szerint, mivel a leendő dán anyacégnek nincs tapasztalata a közúti áru fuvarozásban, így nagy mértékben fog támaszkodni a jelenlegi vezetők tapasztalatára, ugyanakkor hátrányként is és kockázatként említette, hogy annak ellenére, hogy nincs kellő tapasztalatuk sem a közúti áru fuvarozás, sem magyarországi logisztika terén, nem fogják kellő súllyal figyelembe venni a jelenlegi vezetők véleményét, tapasztalatait.

A másik kettő vezető szerint az értékesítés nem hoz nagy változást a pozíciójukkal kapcsolatban.

Az interjú során kiderült, hogy az ügyvezető részére nincs döntő befolyással az, hogy milyen kultúrájú cégnél dolgozik. A HR igazgató részére fontos, hogy a saját erkölcsi normái betarthatók legyenek, a fejlesztési vezető részére pedig az eddigi tapasztalatai miatt meghatározó és döntő befolyása van annak, hogy milyen kultúrájú anyacégnél dolgozik.

Eddigi munkája során az ügyvezető nem tudott olyan nemzeti kultúrát kiemelni, akivel a legszívesebben dolgozott együtt, mivel vegyes tapasztalatai vannak mind munkavállalói, mind üzleti partner tekintetében a különböző országokkal. A végső megállapítás mindig az, hogy egy ember vagy vállalat cselekedetei, viselkedése, munkaattitűdje, partnereinek kezelése nem náció, hanem egyén illetve vállalati kultúra kérdése.

A HR vezető az amerikai kultúrával dolgozott legszívesebben együtt, a minőség, felelősség, kölcsönösség, hatékonyság, szabadság alapelvek miatt.

A fejlesztési igazgató erre a kérdésre a német kultúrát emelte ki, amiatt, hogy szervezett, szabályozott környezet jellemezte, ami kiszámíthatóságot és biztonságot eredményezett a dolgozók számára. Nyitott volt a fejlődésre és lehetőséget adott a személyes fejlődésre is.

Végezetül levezető kérdésként megkérdeztem, hogy milyen az ideális munkahely számukra, és összességében, az eddigi tapasztalat alapján mennyire elégedettek a török anyacéggel történő együttműködéssel.

Az interjú során mindhárom menedzser nyitott volt a kérdésekre, és őszinte, saját tapasztalatából fakadó válaszokat adott. A mélyinterjúk során kiderült, hogy akinek volt összehasonlítási alapja más kultúrákkal kapcsolatban, az realisabban látta és felfedezte a török kultúrából adódó különbségeket, nehézségeket.

Az ügyvezetővel készített interjúból az derült ki, hogy jól alkalmazkodik a változásokhoz, reálisan látja a multinacionális vállalatok előnyeit és hátrányait, és pozitívan áll az újabb kultúraváltás kérdéséhez, és reálisan látja azt, hogy a saját munka, tapasztalat és hozzáállás mindenképpen döntő befolyással lesz az új tulajdonos véleményére.

A HR vezető ugyanakkor az életkori és több kultúrával való együttműködés tapasztalata alapján látja a kulturális különbségeket, ugyanakkor az újabb kultúraváltást ő is pozitívan éli meg.

Véleményem szerint az interjú során a minőségügyi igazgató meglátásai különböztek a legjobban a másik két vezetőtárs véleményeitől, ő pesszimistább véleményeket és meglátásokat fogalmazott meg a kérdésekre adott válaszaiban.

5. Hipotézisek igazolása, következtetések

A szekunder kutatások és mélyinterjú alapján elmondható, hogy mindhárom feltett hipotézisem igazolódott.

H1: A dánokkal könnyebb együttműködni:

A szekunder kutatás során a kultúrák összehasonlítása rámutatott arra, hogy a hatalmi távolság alapján Dánia foglalja el a legmagasabb helyet a munkavállalói autonómia tekintetében. Fontos számukra a munka-magánélet egyensúlya. Támogatják a vezetőket a beosztottakat, és bevonják őket a döntéshozatalba. Konszenzusra törekednek, a konfliktusokat kompromisszumokkal és tárgyalásokkal oldják meg. A dán emberek pozitívak és optimisták.

A mélyinterjú során a dán kultúra kapcsán is az fogalmazódott meg, hogy a dán emberek boldogok, nyitottak, emberközpontúak, együttműködőek.

Ez a hipotézisem igazoltnak tekinthető.

H2: A töröknél nagyobb hatalmi távolság van, és az írásban foglalt szabályok fontosabbak, mint a magyaroknál, és ez nehézséget okoz.

Ennél a hipotézisnél is igazolódott az állításom, melyet a magyar, dán és török kulturális különbségek kutatásom is alátámasztott. Hofstede modellje alapján a három ország közül Törökország érte el a legnagyobb pontszámot a hatalmi távolság összehasonlítása alapján. Ez azt jelenti, hogy a törököknél hierarchikus vezetés van, a hatalom központosított, a kommunikáció közvetett, az információáramlás szelektív. Ez a mindennapi munka során is tapasztalható, és az interjúk során is érintett probléma volt. A török anyacégnél centralizált, hierarchikus vezetés van, ami olyan szintű, hogy a legfelsőbb vezetés megközelíthetetlen, behódoló, meghajló köszöntés van. Ez a mi kultúránkban nem jellemző.

Ez a hipotézisem igazolódott.

H3: A kultúraváltás komoly kihívást jelent a munkavállalók számára:

A kultúra megváltozása, a kultúraváltás mind a vezetők, mind az beosztottak számára nagy kihívás. A változások bizonytalanságot okoznak, és feszültséget generálnak. Nagyon fontos, hogy a vállalat milyen gyorsan és hogy tud alkalmazkodni a változásokhoz, hiszen ez a reakálási mód határozza meg a szervezet további működését és a dolgozók hozzáállását is. A kultúraváltás mindig vezetői felelősség és döntés, hiszen az új irányokat a munkavállalók vagy elfogadják, vagy ellenállnak neki. Mivel a szervezeten belül mindenki különböző öntudattal rendelkezik, ezek a csoportok elkülönülnek egymástól. A változásokhoz mindenki eltérő módon viszonyul. A szervezeti kultúra megváltoztatásához mindenképpen szükséges az, hogy

olyan munkavállalók legyen, akik képesek felelősséget vállalni a kultúraváltáshoz.. A vezetőknek meg kell határozniuk, hogy a szervezeten belül kinek milyen szerepet szánunk a kultúraváltás egyes fázisaiban.

A vizsgált szekunder adatok alapján az alábbi következtetések állapíthatók meg:

Az Ekol Logistics Kft. újabb kihívások elé néz a kultúraváltás kapcsán.

Fontos, hogy megismerjék, és tájékozódjanak az új dán kultúráról, és felkészüljenek a változásra. Mivel ez egy komoly kihívás és feladat, a kultúraváltásra készítettem egy SWOT analízist, és egy projekt tervet, melyet mint javaslatot vázoltam a menedzsment részére, és a következő fejezetben fejtek ki.

Ez a hipotézis igazolódott.

6. Javaslat

A kultúra kialakítása egy vállalatnál igen hosszan tartó folyamat, és folyamatosan külső és belső hatásokra változtatni kell, ahogy ezt a 10 éves Ekol Logistics Kft. példája is mutatja. A vezetőknek fontos, hogy ismerjék, és a körülményekhez folyamatosan alakítsák a szervezeti kultúrát, a szükséges erőforrásokat. A vállalatnál 10 év alatt még nem alakult ki a kultúra, de két különböző kultúrával is meg kell ismerkedniük, és azonosulniuk, mind a vezetőknek, mind a munkatársaknak.

Ezt a részt azért tettem külön fejezetbe, mert erre külön projektet javasoltam, mivel mindkét kulturális környezetben dolgozok.

Az Ekol Logistics Kft. tulajdonosi kör változása kapcsán intézkedési terv javaslatot tettem a vezetőségnek.

A szervezeteket napjainkban folyamatosan érik változások, melyek érintik a működési folyamatokat. Ezekre a változásokra a vállalatnak reagálnia kell. Ahhoz, hogy egy szervezet életben maradjon, a környezeti feltételek megváltozására időben és megfelelő minőségben kell reagálnia, attól függetlenül, hogy mekkora a változás. A szervezet életében történő bármilyen változás, úgy mint a piaci változás, nemzetközivé válás, technológiaváltás, újabb folyamatokat generálhatnak, és akár a szervezeti felépítést megváltozását is eredményezhetik, és egyben befolyásolhatják a szervezeti kultúrát is.

6.1 Értékesítéshez kapcsolódó projekt megvalósításának célja

Az Ekol Logistics Kft. török tulajdonú vállalat a cégcsoportot értékesítette egy dán tulajdonú multinacionális cégnek.

A projekt célja a cég eladás kapcsán felmerülő, lehetséges kulturális különbségek feltárása, kiküszöbölése, az átállás zökkenőmentes lebonyolítása érdekében.

6.2 A projekt környezete

A dán kultúra tanulmányozása, a kulturális különbségek feltárása.

Fontos, hogy a multinacionális vállalatok akkor tudnak életben maradni az üzleti életben, ha megértik a kultúra üzleti életre gyakorolt hatását és rendelkeznek ennek a megértésnek a kompetenciájával. Ez különösen igaz most az Ekol Logistics Kft. életében, ahol jelenleg egy török tulajdonú, így török kultúrával együttműködő leányvállalatnak kell átállnia és alkalmazkodnia egy dán kultúrájú vezetés elvárásaihoz. A feminin kultúrákban a kapcsolat, az élet minősége és a környezettel való törődés a fontos. Az emberek ezekben a társadalmakban nagyra értékelik a kooperációt, a barátságos atmoszférát. Dánia feminim országok közé tartozik. A férfias kultúrák tárgyalói erősen versenyszelleműek, míg a nőies kultúrák tárgyalói sokkal több empátiával rendelkeznek, jobban törekszenek kompromisszumra és a barátságos tárgyalási légkör kialakítására.

- Emberközpontú cégekultúra

- Követelménytámasztó

- Az a szemlélet, hogy ha valahol gond van, nézzük meg, mi a baj, mire van ott szükség,

miben kell segíteni, mi az, amivel előre lehetne mozdítani azt a területet vagy vezetőt

vagy kollégát azért, hogy jobb legyen a teljesítmény.

- Egy dán cégnél gyakran nehéz megmondani, hogy ki a főnök. A más kultúrákban a vezető pozíciókat jellemző külsőségekre nem adnak, (márkás óra, hatalmas iroda, csinos és szolgálatkész asszisztens) náluk a rossz ízlést jelentik.

- Dánia mind földrajzilag, mind a mindennapi életben lapos ország, hiszen elvárás a „laposság”, a kiegyensúlyozottságot, a temperamentumot a beszéd hangszíne és hangereje tekintetében is. A vállalatoknál is igaz ez, hiszen a menedzsment felépítése is ezt a filozófiát követi. A gyakorlatban ez úgy nyilvánul meg, hogy kevesebb vezetői szint van.

- A dán főnök látszólag passzív, és inkább hasonlít egy sportcsapat edzőjére. Elmagyarázza, hogy fontos megnyerni a mérkőzést, leigazolja az általa megfelelőnek gondolt játékosokat, és elmondja az elvárásait. Aztán felengedi őket a pályára, hogy a rájuk bízott feladatot elvégezzék.

Mindebből következik, hogy sértésnek számít, ha valaki nem bízik abban, hogy a kollégája egyedül is képes elvégezni a rábízott munkát.

- Dániában a munkavállaló igényei gyakran fontosabbak, mint az ügyfél elvárásai.
- A dán főnök nem foglalkozik azzal, hogy ki mennyi időt tölt a munkahelyén, sőt, ha túl sok időt tölt valaki a munkahelyen, akkor megkérdőjelezi a feladat elvégzésének képességét.

Az elképzelhetetlen csúcsidőszakoktól eltekintve az általános dán hozzáállás az, hogy heti 37,5 óra alatt bármennyi munkát el lehet végezni.

- Fontos a határidők betartása. Aki nem tartja be, az lerombolja a minőségről és hozzáértésről alkotott véleményt

- A nyilvános dühkitörés egyáltalán nem elfogadott.

- A dán kultúrában nem hibázni szégyen, hanem az, ha a hibázást valaki nem ismeri be.

- A dán főnöknek nem erénye a dicséret, és a sikerek megünneplése.

- Üzleti tárgyalásokon kevés időt töltenek a bevezetésre, és a formalitásokra nem adnak.

A dánok jó üzletemberek: pontosak, határozottak, őszinték, és kemény tárgyalópartnerek.

6.3 A Projekt definiálása

A kollégák részére a zökkenőmentes együttműködés érdekében a kulturális különbségek feltárása, bemutatása, felkészítése az átállásra.

6.4 A Projekt kockázati tényezői

Amennyiben a kulturális különbségek, és az ebből adódó feladatok, fókusz pontok nem kerülnek időben átadásra a kollégák részére, úgy konfliktushelyzet, mindkét oldalon elégedetlenség, esetlegesen munkavállalói veszteség, másrészt munkáltatói, tulajdonosi elégedetlenség alakulhat ki. Ezért fontos időben felkészülni, és felkészíteni a kollégákat a változásra.

6.5 A reális ütemezés megvalósítása

A tényleges átállás várható ideje 2024. harmadik negyedéve.

Első körben a vezető kollégákkal kell átbeszélni a kulturális különbségekből adódó, előfordulható problémákat, és az ezek kiküszöböléséhez kapcsolódó feladatokat. Ennek határideje 2024. június 30.

Második körben a vezetők tájékoztatják a kollégákat, és átbeszélik velük is a feladatokat, lehetséges problémákat. Ennek határideje 2024. július vége.

6.6 Legfontosabb feladatok, lépések:

1. Változási folyamat ismertetése
 2. Mutatószámokkal ismertetni a várható eredményeket előnyök a változás kapcsán
 3. Választ adni a miértekre
 4. Meghatározni kit és hogyan érint majd a változás
 5. Kétirányú kommunikáció - a dolgozók is aktívan vegyenek részt a változás folyamatában
 6. A változás mellé állítani a középvezetőket
 7. Tréningek alkalmazása a változási folyamatban
 8. Változatos kommunikációs eszköz alkalmazása
 9. Példamutatás
 10. Külső környezeti tényezők feltárása, amelyek a mindennapi működést befolyásolhatják
- Fentiekén kívül javaslatot tettem és rávilágítottam arra, hogy egy ekkora változás és szervezet esetén fontos a változás ügynökeit kiválasztani, akik vonalbeli vezetők, belső változási szakemberek és a külső változási tanácsadók is lehetnek.

A vonalbeli vezetők, mivel ismerik a szervezetet, így tudják azt, hogy mi az ami működni fog, és mi az, ami nem. A belső változási szakemberek rendelkeznek a belső rendszerek, azok

működésének, és összefüggéseinek ismeretével. A külső változási tanácsadók rendelkeznek a más szervezetek változási stratégiáinak széleskörű, összehasonlítható ismereteivel. Ezen szakemberek együttes munkája nagymértékben hozzájárulhat a sikeres kultúraváltáshoz.

Az Ekol logistics Kft. tulajdonosi kör változása kapcsán egy SWOT analízist és intézkedési terv javaslatot készítettem, a zökkenőmentes átállás, és munkatársak bevonása, felkészítése érdekében, melyet külön fejezetben mutatok be:

8. ábra Ekol Logistics Kft. SWOT analízis

(Forrás: saját szerkesztés)

S.W.O.T.	
Erősségek → Komplexitás → Saját eszközök megléte → Emberközpontú céggkultúra → Rugalmas munkaidő → Vezetői bizalom a munkatársak felé	Gyengeségek → Kommunikáció a munkatársak felé → Siker utáni vágy nem túl erős → Nincs előmeneteli motiváció
Lehetőségek → Konfliktusok megoldása kompromisszumok útján → Munka-magánélet egyensúly → Több női felelős beosztás	Veszélyek → Ügyfélvesztés lehetősége → Fluktuáció növekedésének lehetősége → Menedzsment cseréje a dánok által → Mostaninál kevesebb vezetői szint

7. Összefoglalás

Dolgozatomban a többféle kultúra modellek a szervezeti kultúra egyszerűsített és összefoglaló leírásai. Ezek mentén könnyen össze tudjuk hasonlítani a szervezeti kultúrák jellemzőit. Ezen modellek alapján a véletlennél nagyobb bizonyossággal előrejelezhetőek a vállalat vezetőinek és munkatársainak a különböző szituációkban tanúsított magatartása.

A szervezeti kultúra elemzése rávilágít arra, hogy egyénenként mekkora felelősségünk van a szervezet mindennapi működésében, és a kultúrája alakításában. Nagyon fontos, hogy ne csupán a szabályok, és a munkaköri leírások határozzák meg a szervezetben történő cselekedeteinket, hanem az is, ahogy a szervezet életében részt veszünk, észleljük, értelmezzük és megéljük a mindennapi feladatokat, esetleges változásokat.

Dolgozatomban mind a szekunder kutatás, mind a menedzsmenttel készített mélyinterjúk rávilágítottak arra, hogy mekkora felelőssége van, és milyen kihívásokkal kell szembe nézniük a menedzsment tagjainak, és a vezetőknek a multikulturális környezetben, a kultúrák közötti együttműködés során.

A mai generációnak már nagyobb tapasztalata van, és könnyebben alkalmazkodnak az egyes kultúrákhoz, hiszen számos esetben találkoznak különböző kultúrákkal.

Nagyon fontos ugyanakkor a saját kultúra ismerete, a más kultúrákhoz történő viszonyulás, azok elfogadása és nyitottság az új megismerésére.

Fontos, hogy felismerjük és be tudjuk azonosítani a kulturális különbségeket, és tudjuk kezelni az esetlegesen ezekből adódó problémákat. Mindezekhez nélkülözhetetlen a globális gondolkodás, a nyelvtudás és az utazások, ahol személyesen is meg tapasztalhatjuk a más kultúrák jellegzetességeit.

Egy szervezet életében a kultúra kialakulása egy hosszú folyamat, melyet számos tényező befolyásol nap mint nap, ezért sem tudjuk azt mondani, hogy egy vállalat kiforrott kultúrával rendelkezik, hiszen mindig van olyan külső vagy belső hatás, ami miatt a meglévő kultúrán változtatni kell annak érdekében, hogy a vállalat életben maradjon.

8. Irodalomjegyzék

- Adler, N. J. (2002): *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th ed. Ohio: South-Western, Thomson Learning
- Bakacsi-Balaton-Dobák-Máriás (1991.): *Vezetés- szervezés*, Aula Kiadó, Budapest,
- Bauer A.-Berács J.(1992): *Marketing*, Aula Kiadó, Budapest
- Blahó A., Czakó E., Poór J. (2021): *Nemzetközi menedzsment*, Akadémia Kiadó, Budapest
- Csath M. (1990): *Stratégiai vezetés-vállalkozás*, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
- Csath M.: (1993): *Stratégiai tervezés és vezetés*, Leadership Kft. Sopron-Budapest
- Dr. Jarjabka Á. (2009,2011 2.): *Kulturamendzselési ismeretek*, PTE KTK
- Dr. Rudnák I. (2010): *A multikulturális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében*, Doktori PHD értekezés, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola, Gödöllő
- Farkas Ferenc (2013): *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata*, Akadémia Kiadó, Budapest
- Heales, J., Cockcroft, S., & Radulescu, C. (2004): *The influence of national culture on the level and outcome of is development decisions*. Journal of global information technology, 7, 3-28.
- Heidrich B. (2017): *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*, Akadémia Kiadó, Budapest
- Hofmeister-T.Á., Mitev A.Z. (2007): *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*, Akadémia Kiadó, Budapest
- Joó L. (1987): *A vállalati kultúra a gazdasági sikerek szolgálatában*. Szakszervezetek Fővárosi művelődési Háza, Budapest
- Lewis R.D. (1999): *Cross Cultural Communication*, Transcreen Publications
- Lewis R.D. (2006): *When Cultures Collide*, Nicholas Brealey, Boston, p.389-395
- Makó Cs., Novoszáth P. (1994): *Convergence versus divergence: The case of the corporate culture institute for social conflict research*, Hungarian Academy of Sciences

- Michael H. B., Hofstede G. (1988): *The Confucius connection: from cultural roots to economic growth, published in: Organizational dynamics: a quarterly review of organizational behavior for professional managers*. New York, NY: Pergamon, Elsevier Science
- Moran T.R., Harris R.P, Moran S., (2007): *Managing cultural differences*, Elsevier Inc., p.590-597,
- Peters, T. J. – Waterman, R. H. (1986): *A siker nyomában*, Kossuth könyvkiadó, Budapest
- Peters, T.J. (1990): *A siker nyomában*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
- Réthy I.-Radó A. (2004): Károly Róbert Főiskola, Gazdálkodási Kar, Marketing és Vezetéstudományi Tanszék, Gyöngyös
- Schein E.H. (2010): *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco

9. Internetes forrásjegyzék

- Primecz H., Soós Á. (2000): Kultúrális különbségek és kultúrák közötti együttműködés vizsgálata egy Magyarországon működő multinacionális és egy magyar vállalatnál kismintás kérdőíves lekérdezés alapján. *Vezetéstudomány*, 31. évfolyam, 1-6 lapszám), letöltés dátuma: 2024.03.05., Forrás URL: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4991/1/VT_2000n6p35.pdf
- <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>, letöltés dátuma: 2024.03.09.
- Gál Zs., (2020): A szervezeti kultúraváltás jellemzői. *Régió kutatás szemle*, V. Évfolyam, 2. szám, letöltés dátuma: 2024.02.04., Forrás: <http://regiokutatasszemle.hu/wp-content/uploads/10.30716RSZ2027.pdf>

10. Ábrajegyzék

1.ábra: A szervezeti kultúra definiálásainak megközelítése (Forrás: Bokor, 2000)	5
2.ábra: Hofstedei kultúra dimenziói (Forrás: Saját szerkesztés)	7
3.ábra: Nemzeti kultúrák és szervezettípusok 41 ország koordináta rendszerben történő besorolása a „Hatalmi távolság” és a „Bizonytalanságkerülés” alapján (Forrás: Bíró, Szerző 2003)	9
4.ábra: A Ronen és Shenkar által szintetizált nemzeti kulturális klaszterek (Forrás: Blahó-Czakó-Poór, 2016)	11
5.ábra: Lewis kulturális világtérképe (Forrás: Saját szerkesztés)	14
6.ábra: A szervezeti kultúra helye a szervezet egészében (Forrás: Peters, Waterman, 1986)	25
7.ábra: Magyar, dán és török kulturális különbségek Hofstede modellje alapján (Forrás: Saját szerkesztés, céges kiadványok alapján)	29
8.ábra Ekol Logistics Kft. SWOT analízis (Forrás: Saját szerkesztés)	45

11. Mellékletek

1.számú melléklet: Interjú kérdéssor

12. Nyilatkozatok

- Hallgatói nyilatkozat
- Konzulensi nyilatkozat

1. számú Melléklet

Interjú kérdéssor

- rövid bemutatkozás, az interjú céljának ismertetése
- helyszínként az interjúalanyokkal egyeztetve a céges tárgyalót választottuk, ahol az interjút zavaró körülmények nélkül, feszültségmentesen folytathatjuk le
- őszinte beszélgetés, annak ismertetése, hogy nincs jó vagy rossz válasz
- interjúalanyok az Ekol Logistics Kft. felsővezetői

Bevezető szakasz – ismerkedés, bemutatkozás

- 1) Bemutatóként meséljen magáról, foglalkozásáról!
- 2) Mióta dolgozik az Ekol Logistics Kft-nél?

Bemelegítő szakasz – ráhangolódás a témára

- 3) Miért az Ekol Logistics Kft-t választotta munkahelynek?
- 4) Mikor és hol hallott először a cégről?
- 5) Előző munkahelyén hasonló területen és beosztásban dolgozott?

Ráhangoló – tapogatózó szakasz → a preferenciák pontosítása

- 6) A multinacionális vagy középvállalatokat részesíti előnyben, amikor munkahelyet keres, és miért?
- 7) Dolgozott már multinacionális vállalatnál?
- 8) Mi a véleménye a multinacionális vállalatokról?

Fő téma – vállalati kultúra

- 9) Mi a véleménye a magyarországi Ekol vállalati kultúrájáról?
- 10) Mit gondola, mennyire befolyásolja a török tulajdonú anyacég kultúrája az Ekol Logistics Kft. vállalati kultúráját?
- 11) Mi az, ami Ön szerint nehéz vagy nehézséget okoz a cégen belül a különböző kultúrák találkozása során?

- 12) Mennyire tartják tiszteletben az anyacég vezetői a magyarországi cég vállalati kultúráját, és fordítva?
- 13) Mit tart Ön fontosnak a munkájával kapcsolatban?
- 14) Mi okoz vagy okozott nehézséget Önnek munkája során a kulturális különbségekből adódóan?
- 15) Mennyire számít Önnek a kulturális különbség?
- 16) Volt-e tapasztalata előző munkahelyei kapcsán különböző kultúrákkal?
- 17) Mennyire befolyásolja Önt munkájában a török vezetőség?
- 19) Volt-e tapasztalata török vezetőséggel vagy tulajdonossal korábban?
- 20) Mit gondol milyen előnyei vannak a török vezetőségnek?
- 21) Mit gondol, milyen hátrányai vannak a török vezetőségnek?
- 22) Milyen kulturális különbségeket fedezett fel munkája során?
- 23) Ezek a különbségek mennyire befolyásolták a céghez való kötődését, lojalitását?
- 24) Mi volt az első benyomása a török kultúrával és vezetőséggel való találkozáskor?
- 25) Mik voltak az ezzel kapcsolatos érzései?
- 26) Mit gondol, mennyire befolyásolja Önt munkájában a török kultúra, és elvárások?
- 27) Mennyire ismeri a többi anyacég vezetőségét?
- 28) Hallott-e arról, hogy a török anyacég egy dán anyacég részére értékesíti a cégcsoportot?
- 29) Mit gondol, mennyire befolyásolja ez a változás az Ön pozícióját?
- 30) Mit gondol, milyen hatással lesz ez a változás a cég életében?
- 31) Mit gondol a dán kultúráról?
- 32) Volt-e személyes tapasztalata dán vezetőséggel vagy tulajdonnal kapcsolatban?
- 33) Mit gondol milyen előnyökkel fog járni a tulajdonos váltás az Ön pozíciójával kapcsolatban?
- 34) Mit gondol milyen hátrányokkal fog járni a tulajdonos váltás az Ön pozíciójával kapcsolatban?

Lezáró rész – tapasztalatok, koncepciók

35) Hogy érzi, az Ön számára mennyire meghatározó hogy milyen kultúrájú anyacégnél dolgozik?

36) Befolyásolja esetleg a további munkájában ez a változás?

Befejező rész

37) Eddigi munkája során melyik volt az a kultúra, akivel a legszívesebben dolgozott együtt?
Miért?

38) Milyen Ön számára az ideális munkahely?

39) Az eddigi tapasztalatai alapján Ön mennyire elégedett a török anyacéggel történő együttműködéssel?

Az interjú lezárása, megköszönve a részvételt, búcsúzás

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Van Axel Castelli Mónika
A Hallgató Neptun kódja: S8YT9K
A dolgozat címe: Kultúrális különbségek vizsgálata az Ekol Logistics Kft-nél
A megjelenés éve: 2024.
A konzulens intézetének neve: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
A konzulens tanszékének a neve: Agrár és Élelmiszergazdasági

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlant állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

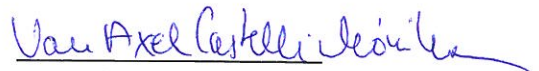
A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemitulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: 2024.év április hó 18 nap


Hallgató aláírása

NYILATKOZAT

Van Axel Castelli Mónika (hallgató Neptun azonosítója: S8YT9K) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: 2024 év április hó 13. nap


belső konzulens