

DIPLOMADOLGOZAT

Berecz Balázs

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Gyöngyösi Károly Róbert Campus

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Vezetés és szervezés mesterképzési szak

A JAPÁN ÉS A MAGYAR VEZETÉSI KULTÚRA VIZSGÁLATA

Belső konzulens: Dr. Herneczky Andrea

főiskolai docens

**Belső konzulens
intézete/tanszéke:** Agrár- és Élelmiszergazdasági
Intézet

Külső konzulens:

Készítette: Berecz Balázs

Gyöngyös

2024

Tartalomjegyzék

Bevezetés és célkitűzések.....	2
1. Szakirodalmi áttekintés.....	4
1.1. Szervezeti kultúra	4
1.2. Nemzeti kultúrák	6
1.3. Japán és magyar munkakultúra.....	8
1.4. Vezetési stílusok	17
1.5. Vezetési stílusok különböző kultúrákban	18
2. Alkalmazott módszerek	25
3. Kutatási eredmények.....	27
3.1. Kérdőív elemzése	27
3.2. Mélyinterjúk elemzése.....	48
4. Következtetések és javaslatok.....	57
Összefoglalás.....	60
Irodalomjegyzék.....	62
Ábrák és táblázatok jegyzéke	66
Mellékletek.....	67
1. sz. melléklet: Interjú kérdések.....	67
2. sz. melléklet: Kérdőív kérdések	68

Bevezetés és célkitűzések

A XXI. század gazdasági és technológiai változásai újraértelmezik a vállalati vezetési stílusokat és módszereket. A digitalizáció korában, ahol a technológiai megoldások meghatározó szerepet játszanak a vállalati sikerben, különösen fontos a különböző vállalati méretek és kultúrák által alkalmazott vezetési stílusok összehasonlító elemzése. Ebben a kontextusban a szakdolgozatom célja, hogy feltárja és összehasonlítsa egy japán multinacionális vállalat és egy hazai kis- és középvállalkozás (KKV) vezetési stílusait, melyek mind digitális megoldásokkal foglalkoznak. A dolgozat a vezetési stílusok hatékonyságának vizsgálatát helyezi előtérbe, különös tekintettel a szervezeti és nemzeti kultúrák közötti különbségekre.

A témaválasztás aktualitása vitathatatlan. Az elmúlt évtizedekben a globalizáció és a technológiai fejlődés jelentős hatással volt a vállalati működésre és vezetésre. A multinacionális vállalatok és a KKV-k összehasonlító elemzése kritikus betekintést nyújt a különböző vezetési környezetek adaptációs stratégiáiba és vezetési technikáiba. Az ilyen jellegű kutatások relevanciája kiemelkedő, tekintettel arra, hogy a vezetői stílusok és a szervezeti hatékonyság közötti összefüggések alapvetőek a vállalati siker szempontjából.

A dolgozat jelentősége abban rejlik, hogy a vezetési stílusok összehasonlító elemzése révén lehetőség nyílik a hatékony vezetési módszerek és a különböző szervezeti kultúrákban való alkalmazhatóságuk feltárására. Ezáltal a kutatás nem csupán elméleti szinten járul hozzá a vezetési tudományhoz, hanem gyakorlati iránymutatást is nyújt a vállalati döntéshozók számára.

A dolgozat a következő fő kérdésekre keresi a választ: Milyen vezetési stílusokat alkalmaznak a különböző méretű és kultúrájú vállalatok a digitális korban? Hogyan befolyásolja a szervezeti és nemzeti kultúra a vezetési stílus hatékonyságát? Milyen különbségek és hasonlóságok figyelhetők meg a japán multinacionális és a magyar KKV vezetési stílusai között?

A szakirodalmi áttekintés a vezetési stílusok elméleti modelljeire és a különböző szervezeti kultúrákra koncentrál, figyelembe véve a legfrissebb kutatásokat és elméleteket. Az alkalmazott módszertan mélyinterjúkat és kérdőíveket foglal magában, melyek a japán és magyar vállalatok vezetőivel, valamint munkavállalóival kerülnek lefolytatásra. A kutatási eredmények elemzése és a következtetések levonása a szakirodalomban megismert modellekkel és elméletekkel történő összevetésen alapul.

Diplomadolgozatomhoz az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg:

- **Hipotézis 1:** A digitális megoldásokat nyújtó vállalatoknál a transzformációs vezetési stílus hatékonyabbnak bizonyul a munkavállalói innováció és kreativitás ösztönzésében, mint a tranzakciós vezetési stílus.
- **Hipotézis 2:** A multinacionális vállalatnál a vezetők nagyobb hangsúlyt fektetnek a globális trendekre és nemzetközi piaci dinamikákra, míg a KKV vezetői inkább a helyi piaci igényekre és belső erőforrásokra koncentrálnak.
- **Hipotézis 3:** A munkavállalók elégedettsége és elkötelezettsége magasabb a magyar KKV-nál, ami a vezetési stílus és a szervezeti kultúra közvetlenebb, emberközpontúbb jellegéből adódik.

Összefoglalva, a dolgozatom célja, hogy hozzájáruljon a vezetési stílusok mélyebb megértéséhez a digitális korban, kiemelve a különböző szervezeti és nemzeti kultúrák közötti különbségeket és hatásokat. Az eredmények nem csak elméleti jelentőséggel bírnak, hanem gyakorlati alkalmazhatóságuk révén is értékesek lehetnek a vállalati vezetők és döntéshozók számára.

1. Szakirodalmi áttekintés

A szakirodalmi áttekintés fejezetében mélyrehatóan elemzem a vezetési stílusok és a szervezeti kultúrák területét. Megvizsgálom a különböző vezetési stílusok definícióit, elméleteit és modelljeit, kiemelve a vezetői magatartás hatását a szervezeti teljesítményre. A szervezeti kultúrákhoz kapcsolódóan áttekintem a különböző kultúra-típusokat, valamint azokat az elméleteket és modelleket, amelyek a szervezeti kultúra alakítására és a munkavállalói magatartásra gyakorolt hatást elemzik. Ezen felül bemutatom a legfrissebb kutatásokat és tanulmányokat, amelyek új perspektívákat nyitnak a vezetés és a szervezeti kultúra kölcsönhatásának megértéséhez. Az áttekintés célja, hogy átfogó képet adjon ezekről a komplex és sokrétű témákról, támogatva ezzel a vezetők és szervezetfejlesztők munkáját.

1.1. Szervezeti kultúra

A vállalati kultúra elemzése összetett feladat, amely több szempontból is vizsgálható, és mind a munkáltatók, mind a munkavállalók számára releváns lehet. A vállalati kultúra fogalma az idők során változott, és ez a változás megfigyelhető a kultúra különböző részterületein is. A vállalati kultúra magában foglal látható (pl. szimbólumok, munkakörnyezet) és láthatatlan elemeket (pl. értékek, normák, hozzáállások), amelyek meghatározzák a munkavállalók és a munkaadók viselkedését (Ablonczyné – Pongrácz, 2020). Borgulya és Barakonyi (2004, 28) szerint a vállalati kultúra azoknak a tárgyasult dolgoknak, értékeknek és alapfeltevéseknek az összessége, amelyek irányt mutatnak a különböző helyzetekben való cselekvésre. A vállalati kultúra elemzése felfedi annak sokszínűségét és hatását a szervezeten belül és az egyénekre. Az elemzés kiemeli a látható és láthatatlan elemek összetettségét, rávilágítva, hogy a vállalati kultúra mélyebben gyökerezik a viselkedésben és döntéshozatalban, mint azt a felszíni megnyilvánulások sugallják. A vállalati kultúra hálózata befolyásolja a mindennapi munkavégzést és a szervezet hosszú távú fejlődését (Ablonczyné – Pongrácz, 2020).

A szervezeti kultúra fogalma a szervezet összetartozását kulturális alapon közelíti meg (Farkas, 2020). A szervezeti kultúra alapvető forrásai közé tartozik a szervezet története, közös múltja és gondolkodásmódja; a külső hatások, amelyek a szervezet önállósodását és létrejöttét befolyásolják; a társadalmi megítélés, amely értékrendet hoz létre; a szervezet sajátosságai, amelyek meghatározzák a kultúra kialakulását; valamint a szervezet vezetőinek akarata, szándéka és viselkedése (Farkas-Horváth, 2020).

A szervezeti kultúra látható és láthatatlan elemeiből áll, amelyeket a szervezet tagjai mind tapasztalnak. Ahogy azonban emelkedik a vezetési szint, a „láthatatlan” nézőpontok észlelésének mértéke csökken. Ezek a láthatatlan jellemzők azonban kiemelkedő fontossággal bírnak a szervezetben, mivel a tagok ezek alapján sajátítják el a szervezeti kultúrát.

A szervezeti kultúra megnyilvánulása két fő területen érzékelhető:

Látható jellemzők:

- Ceremóniák és szertartások: Rendszeres események, melyek kiemelik a szervezeti értékeket és összekovácsolják a közösséget.
- Rituálék: Előre megtervezett cselekvéssorozatok, amik erősítik és kifejezik a kulturális értékeket bizonyos események során.
- Történetek, legendák és mítoszok: Olyan narratívák, amelyek példákat mutatnak az elvárt magatartásra, és inspiráló történeteket közvetítenek.
- Nyelvezet és szakzsargon: Az egyedi kifejezések és terminológiák, melyek a szervezeten belül használatosak.
- Szimbólumok, öltözködés és külső megjelenés: Azok a jelek és külső megjelenések, amelyek kifejezik a szervezeti tagok szerepét és identitását.

Ezek a látható jellemzők rendkívül fontosak, mivel segítenek a szervezeti kultúra elemeinek megtanulásában és azonosulásban a tagok számára. (Farkas-Horváth, 2020)

Nem látható jellemzők:

- Előfeltételek: Az előfeltételek lehetnek azok az indítékok, amelyek a szervezet megalapítását előkészítik, vagy azok az okok, amelyek ösztönzik az embereket a szervezethez való csatlakozásra. Ezek az alapvető tényezők lehetnek, amelyek meghatározzák a szervezet létrehozásának vagy tagjaihoz való csatlakozásának motivációit.
- Meggyőződések: A meggyőződések szempontjából különféle megközelítések léteznek, beleértve a szociológiai, etológiai és tudományos megközelítést is. A tudományos megközelítésben a meggyőződések olyan hitrendszerek, amelyeket empirikus bizonyítékok támasztanak alá. (Holló, 2019)

- **Értékek:** Az értékek a szervezet nem látható jellemzőinek kulcsfontosságú részét képezik. Ezek az alapvető irányítások, amelyek meghatározzák, hogy mi számít elfogadhatónak vagy nem elfogadhatónak a szervezeti kultúrában. (Farkas-Horváth, 2020)
- **Előítéletek:** Az előítélet egy olyan attitűd, amely téves vagy csak részlegesen megbízható információk alapján kialakított általánosításokon alapul. (Farkas-Horváth, 2020)

1.2. Nemzeti kultúrák

Hofstede (1980) szerint az emberek viselkedését nagyban meghatározzák az értékpreferenciáik különböző helyzetekben, ezért az értékpreferenciák feltárása alkotja a szervezeti kultúrára vonatkozó kutatások alapját. Hofstede öt dimenzió mentén vizsgálja és hasonlítja össze a különböző kultúrákat, ezek pedig a következők: hatalmi távolság, individualizmus/kollektívizmus, maszkulinitás/feminitás, bizonytalanságkerülés és hosszú/rövidtávú orientáció. Ezen dimenziók segítségével elemzik és összehasonlítják a szervezetek értékeit (Garamvölgyi – Bajkai-Tóth, 2019).

Hofstede szerint a vállalati kultúra azoknak a tényezőknek az összessége, amelyek befolyásolják a vállalati teljesítményt. A modelljében két dimenzió, a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés határozza meg a szervezetek működését. Hofstede (1980) azonosít négy szervezeti típust: piac, jól szervezett gépezet, család és piramis. Ezek a típusok különböző kultúrákban találhatók meg és különböző szintű hatalmi távolsággal és bizonytalanságkerüléssel rendelkeznek (Jarjabka, 2012).

Hofstede (2005) vizsgálatai szerint az országok kultúrája alapvetően ezekre a tényezőkre épül. Például a franciák vállalkozásai centralizáltabbak és formalizáltabbak, míg a németek decentralizáltak és specializáltak. A brit cégek inkább az emberekhez igazítják a vállalatot, míg az ázsiai cégek hierarchikusak és patriarchálisak (Csath, 2008).

Richard Lewis (1990) kultúra-modellje alapján az angolok tárgyalások során udvariasak és figyelmesek, míg a németek hosszan koncentrálnak és preferálják a hagyományos felépítésű prezentációkat. A japánok az árat tartják a legfontosabbnak és az udvariasságot és a tiszteletet helyezik előtérbe, míg a magyarok rövid és karizmatikus prezentációkat kedvelnek (Csath, 2008).

Fontos megérteni, hogy Hofstede és más kutatók eredményei nem egyetemesen érvényesek minden helyzetben, figyelembe véve a kultúrák változékonyságát és az eltérő társadalmi kontextusokat. A vállalati kultúra megértéséhez és értelmezéséhez további kutatások és adatgyűjtés szükséges az adott szervezet és kultúra megértéséhez. Összességében azonban Hofstede kutatásai és dimenziói jelentős szerepet játszanak az üzleti élet és a szervezeti kultúra megértésében, rámutatva a kultúrák közötti eltérésekre és azok hatásaira a szervezet működésére és teljesítményére.

A multikulturális csoportmunka olyan dinamikát jelent, ahol különböző háttérű emberekkel kell együtt dolgoznunk, akik eltérő tapasztalatokkal, megközelítésekkel, szemléletmóddal, értékekkel és véleményekkel rendelkeznek. Ez gyakran vitákhoz és nézeteltérésekhez vezethet, így kiemelt rugalmasságot, toleranciát és nyitottságot igényel az észlelési- és viselkedésmódok terén. Fontos megpróbálni megérteni társaink szempontjait, és készek lenni kompromisszumokra. Az interkulturális csapatmunka lehet kihívást jelentő, hiszen az eltérő folyamatok és dinamikák elterelhetik a figyelmet a feladatokról. Azonban megfelelő irányítással és támogatással az egyes csoporttagok képességei gazdag és kreatív módon egészíthetik ki egymást, ami fokozott hatékonyságot és eredményességet eredményezhet. A közös interkulturális munka minden csoporttag számára tanulási lehetőséget kínál, ugyanakkor kölcsönös támogatást és felelősségmegosztást jelent a munkamennyiség és a stressz terén. A sokszínűség lehetőséget ad arra, hogy a csoport előre jelezze és megvitassa a felmerülő fontos kérdéseket. A személyes preferenciák, kulturális különbségek és társadalmi háttér hatással vannak arra, hogy hogyan közelítjük meg a tanulást és a feladatokat. A résztvevők eltérő tanulási, képzési és együttműködési stílusokkal rendelkezhetnek. Fontos, hogy a csoport egyensúlyt találjon ezek között a különbségek között, és megvitassa, hogy milyen megközelítéseket alkalmazzon, hogy hatékonyan működjön együtt és célt érjen el (Rudnák, 2010).

A vállalatok egyre inkább a csoportmunka felé fordulnak, mint hatékony módszer felkészülni az egyre komplexebb és dinamikusabb környezetre. A sikeres csoportmunkához elengedhetetlen, hogy a csoportok belső integrációját is megoldják, stratégiákat dolgozva ki a feladatok és folyamatok hatékony kezelésére. A legnagyobb kihívás akkor jelentkezik, amikor a csoport tagjai különböző kulturális hátterekkel rendelkeznek, és eltérő elképzelésekkel rendelkeznek arról, hogy egy csoportnak hogyan kellene működnie. Az egyéni és közös erőfeszítések egyensúlyának megtalálása elengedhetetlen a belső integrációhoz, különösen

olyan kultúrákban, ahol az individualizmus erőteljesen jelen van. A különböző kulturális hátterek közötti sokféleség lehetőséget ad a jobb teljesítmény elérésére, azonban fontos, hogy a multikulturális csoportok kidolgozzák a megfelelő stratégiát a feladatok és folyamatok kezelésére. Ennek során gyakran saját kultúrát alakítanak ki, és az idő múlásával a csoporttagok megosztják egymással viselkedési mintáikat, értékeiket és meggyőződéseiket. Néha a csoportok szándékosan ellenállnak a vállalati normáknak, és kialakítanak egy saját ellenkultúrát, hogy új vállalati ötleteket fejlesszenek ki. Ezáltal a csoportmunka izgalmas lehetőségeket kínál a kreativitás és innováció szempontjából el (Rudnák, 2010).

A transznacionális csoportok kiváló lehetőséget nyújtanak a résztvevőknek arra, hogy mélyebben megértsék a nemzetközi folyamatokat és ügyeket, valamint hogy jobban tudjanak alkalmazkodni az egymásrautaltság jelenségéhez. Ezen csoportok résztvevői és a szervezet számára lehetőség nyílik arra is, hogy hatékonyan dolgozzanak különböző kulturális környezetekben. A transznacionális csoportok létrehozásának több stratégiai oka is lehet, például szervezeti integráció, tanulás és a vezetés fejlesztése. Ezek a csoportok gyakran multikulturálisak, hiszen a vállalat különböző részeiről hívják össze a tagokat. Néha szándékosan hoznak létre nemzetközi csoportokat annak érdekében, hogy támogassák a jobb döntéshozatalt és növeljék a kreativitást és innovációt. A multikulturális csoportok alkalmazása és a különbözőségek kihasználása intuitív vonzerővel bír. A nemzetközi üzleti környezetben a különböző kulturális háttérrel rendelkező emberek együttes munkája segíthet a minőségi döntéshozatalban és az új megközelítések kialakításában. Azonban a kulturális különbségek konfliktusokat és kommunikációs nehézségeket is okozhatnak. Fontos, hogy a csoportok megfelelően kezeljék ezeket a kihívásokat, és biztosítsák a tagok közötti együttműködést és kölcsönös támogatást. Kutatások szerint a jól összeállított, multikulturális csoportok gyakran jobban teljesítenek, mint a homogén csoportok. A vegyes profilokból álló csoportok, ahol a szerepek egyensúlyban vannak, általában hatékonyabbak és kreatívabbak (Rudnák, 2010).

1.3. Japán és magyar munkakultúra

A nagy nemzetközi vállalatok elterjedése Közép- és Kelet-Európában is új kihívások elé állítja a vállalatokat, hiszen a munkaerő nagyon különböző kultúrákból érkezik. A kulturális különbségekből eredő konfliktusok gyakran akadályozzák az anyavállalatok és leányvállalataik közötti hatékony kommunikációt és együttműködést. Az ilyen vállalatok létrehozásakor, ahol

legalább két anyavállalat van jelen, gyakran nehéz saját kultúrát kifejleszteni, ami a konfliktusok forrása lehet (Láng, 2005).

Az európai és a japán kultúrák közötti különbségek számos problémát vetnek fel a vállalati kultúrában és a mindennapi munkavégzésben. Az amerikai-japán vegyesvállalat egyik példája, a Rockwell Fastener üze, ahol angol és japán nyelvű feliratok buzdították a dolgozókat a hatékony munkavégzésre, jól mutatja, hogy a kultúrák közötti megértés hiánya milyen nehézségeket okozhat. Az amerikaiak és japánok által megfogalmazott negatív előítéletek, például az amerikaiak túlzottan nagy követelményeiről szóló vélemény, vagy a japánok fegyelmezetlenségének ítélete, tovább súlyosbítja az együttműködést nehezítő tényezőket. A japán kultúra kiemelkedően fontosnak tartja a tökéletességre és fegyelemre való törekvést, valamint a munkaerő lojalitását és áldozatkészségét. Ez szemben áll az amerikai és európai kultúrákkal, amelyek nagyobb hangsúlyt fektetnek az egyéni szabadságra és önállóságra. A japánok által preferált paternalisztikus vezetési stílus ellentétben áll az amerikaiaknak fontos önállóság és szabadság elvével, ami további feszültségeket teremt a két kultúra között. Az ilyen kulturális különbségek kezelése és az együttműködés elősegítése kulcsfontosságú a sikeres vállalati működés szempontjából. A megfelelő kommunikáció és megértés segíthet az egyéni különbségek elfogadásában és a konfliktusok kezelésében, ezáltal elősegítve a hatékony munkavégzést és az eredményes vállalati együttműködést (Láng, 2005).

Az 1980-as években a japán vállalatok által elindított felfedezésnek köszönhetően derült fény arra, hogy a hasonló módon működő, de eltérő kultúrájú vállalkozások eltérő módon értelmezik ugyanazt a környezetet. A japán cégek ebben az időszakban ugyan az amerikai technológiát másolták saját gyáraikban, mégis teljesen eltérő módon működtek, mint az amerikai vállalatok. Ennek oka az eltérő gondolkodásmód, magatartás és értékrendbeli különbségekben keresendő (Mintzberg et al. 2005).

Japánban hagyományosan teljesítményközpontú a társadalmi berendezkedés, és a munka mindennél előbbre való. A túlzott munkahajszolás és túlórázás következtében jelentős egészségügyi problémák merültek fel, sőt, az extrém esetekben akár halálesetek is előfordultak, mint például Macuri Takahasi tragédiája, aki önkéntesével vetett véget életének a túlterheltség miatt. A munkavégzés túlzott intenzitása azonban nem új jelenség Japánban, hiszen már az 1970-es években is megjelentek hasonló esetek, amikor a munkások szívroham vagy stroke következtében haltak meg. A japán munkakultúra hierarchikus és kollektivisták, ahol a kötelességeknek való megfelelés kiemelten fontos. A szabadnapok kihasználását sokszor

elítélik vagy kritikaként értékelik, ezért sok dolgozó inkább inkább túlórázik, hogy elkerülje a negatív megítélést. A munkamániát díjazza a társadalom, és a hierarchikus struktúra miatt a menedzserek példát mutatnak az alkalmazottaknak, akik pedig gyakran követik ezt a példát. Ez a viselkedési minta erősíti a túlzott munkavégzést és a túlhajszoltságot, ami negatívan befolyásolja az alkalmazottak fizikai és mentális egészségét. Az egyensúly hiánya a munka és magánélet között komoly problémát jelent, és a japán kormány is reagált rá a munka törvénykönyvének reformjával, amely korlátozza a túlórák számát. A törvény betartása még mindig nem eléggé szigorúan ellenőrzött, és a vállalatok számos jogsértést követnek el a túlórák tekintetében. (hvg.hu, 2016)

A japán üzleti kultúra mélyebb megértését segíti elő a Japan External Trade Organization (JETRO - Japán Külkereskedelmi Szervezet) kiadványa. A kiadvány hangsúlyozza, hogy a japán társadalomban a közösségek, mint például a család, az iskola vagy a munkahely különösen meghatározóak. A kapcsolatok fenntartása egy időben a túlélést jelentette, így a harmónia és a társadalmi rend fenntartása érdekében az önmegtartóztatás megtanulása is elengedhetetlen volt. Emellett tartózkodnak az érzelmeik nyílt kimutatásától. A konfliktusok kezelése során az alkalmazkodás dominál, mivel az a személy, aki kifejezi nem értését, zavarja a közösséget (JETRO Budapest, 2014).

A japán kultúrában, hasonlóan más ázsiai országokhoz, kiemelt szerepet játszik a hierarchia és annak tiszteletben tartása. Az üzleti életben a hierarchikus viszonyok leginkább az eladó-vevő kapcsolatában, a főnök-beosztott viszonyban vagy az anyavállalat-leányvállalat kapcsolatban jelennek meg. A hierarchikus kapcsolatokon belül a rangidősség kérdése is rendkívül fontos volt a hagyományos japán kultúrában, azonban mára az érdemesség kezd egyre jobban előtérbe kerülni. A döntési folyamatok hosszú időt vesznek igénybe, mivel a cél az egyetértés elérése, amihez alapos előkészítés és megfelelő bizalom kialakítása szükséges a felek között (JETRO Budapest, 2014).

A hagyományos japán munkakultúra az ún. „tipikus japán foglalkoztatási modell” alapján jellemző, ahol a „Salary man”-ek, azaz a cég állandó „féhérgalléros” munkavállalói kiemelkednek. Ők általában egyetemest végzett személyek, akik teljes lojalitást mutatnak a vállalat iránt. A „kékgalléros” munkavállalókkal ellentétben, akik technikai főiskolát végeztek, a „Salary man”-ek magasabb munkahelyi elvárásoknak vannak kitéve. Munkaidejük hosszabb, akár heti 60 órát is dolgozhatnak napi 12 órában, és szabadidejüket általában munkába járással töltik. Őket gyakran „dolgozó samurainak” nevezik, mivel hasonlóan a

samurai etikához, teljes odaadással szolgálják a munkahelyüket, és fő céljuk, hogy sikeres üzletemberek legyenek. Ebben a kultúrában a munkahelyi lojalitás sokszor fontosabb, mint a családi boldogság. A „dolgozó samurainak” munkaetikájában a japán társadalom jellegzetes vonásai tükröződnek, azaz előnyben részesítik a „közös jót” az egyéni boldogság helyett. Emellett az önként vállalt túlórák mellett elvárt a munkaidő utáni közösségi tevékenységeken való részvétel is, például közös karaoke-partikon vagy hostess-bár látogatásokon, nemcsak kollégákkal, hanem üzleti partnerekkel is. Ez a modell azonban nem csupán a munkavállalói oldalon jelent lojalitást, hanem ugyanez érvényes a munkaadókra is a „tipikus japán foglalkoztatási modell” keretein belül. A foglalkoztatás ebben a rendszerben az élethosszig tart, amelyben a munkáltató hosszú távon kötelezi el magát a munkavállalók mellett. Ezek a munkavállalók cserébe teljes lojalitást vállalnak a munkáltatójukkal szemben, és szinte teljes mértékben a munkáltató irányítása alá kerülnek (Vadász, 2021).

A hagyományos japán foglalkoztatási modell szerint az alkalmazottakat évente egyszer veszik fel, április 1-jével kezdve. A tanult szakma és a munkahely között ritkán van összefüggés, mivel a felvételt nyert munkavállalókat három hónapos intenzív oktatáson veszik részt, mielőtt a tényleges munkát elvégeznék. A következő években az újoncok általában ugyanabban a munkakörben, ugyanabban az osztályban dolgoznak. Ez a hagyományos modell hosszú éveken keresztül sikeresen működött, és hozzájárult Japán gazdasági sikereihez a második világháború utáni évtizedekben. Azonban az utóbbi években egyre több kritika érte ezt a rendszert, és egyre inkább szükségessé vált a rugalmasabb munkahelyi gyakorlatok bevezetése. Ennek oka többek között a gazdasági és demográfiai változások, valamint a munkaerőpiaci igények változása. A fiatalabb generációk kevésbé hajlandók hosszú távon egyetlen munkáltató mellett elköteleződni, és inkább keresik a változatosabb és flexibilis munkalehetőségeket (Szekács, 2019).

Ezek a változások lassan átalakítják a hagyományos japán munkakultúrát és foglalkoztatási modellt. Az új generációk számára fontosabbá válik a munka és magánélet egyensúlya, és kevésbé hajlandók elfogadni a túlzott munkaidőt és túlórákat. Az állami intézkedések is támogatják ezt a változást, például a munkaidő korlátozása és a munkaerőpiaci reformok (Vadász, 2021).

A Hofstede által kidolgozott kulturális dimenziók alapján a japán munkakultúrát értelmezve megfigyelhető, hogy meglehetősen magas a hatalmi távolság a munkahelyeken, erős vezetői hierarchiával. A kollektivistá társadalom és a csoport érdekeinek kiemelt fontossága által a

munkakörnyezet összetartó és hierarchikus. Emellett a munkahelyeken szigorú szabályok és protokollok irányítják a tevékenységeket, biztosítva ezzel a biztonságos és strukturált környezetet. Az érdemek és az elkötelezettség hosszú távon jutalmazódnak a munkahelyeken, amelyek hosszú távú stratégiákat követnek. Összességében a japán szervezeti kultúra hierarchikus, kollektivista, és hangsúlyozza a hosszú távú tervezést és minőséget (Hofstede Insights, 2023).

A japán kultúra és kommunikáció alapjai meghatározóak a japán munkahelyi és üzleti környezetben. A közösségi tudatosság, a közösségi elkötelezettség és a hierarchikus kapcsolatok tisztelete kulcsfontosságúak a japán munkahelyi dinamika megértéséhez és hatékony kezeléséhez. A japán kultúra mélyebb megértése és az alapvető fogalmak ismerete segíthet a külföldi munkavállalóknak és üzletembereknek a sikeres együttműködésben és kommunikációban a japán partnerekkel (Szekács – Sato, 2019). Az alak bonyolultsága nagyon fontos Japán minden üzleti területén. Sokkal nagyobb hangsúlyt fektetnek az külső elvárásokra, az megjelenésre, a viselkedésre, és az külső kommunikációs szabályok betartására, mint a nyugati vállalatok esetében. Sok esetben az formális követelmények betartása fontosabb, mint egy adott feladat tartalma. Nem érthetjük, miért ítélik egy japán HR vezető, egy japán vállalatnál egy állásinterjú során a formai „hibák” sokkal szigorúbban, mint a magyar kollégája, aki nem tekinti hibának a jelentéktelenségeket és a különbségeket az öltözködésben, gesztusokban vagy az érzelmek kifejezésében saját kulturális szemüvegén keresztül, ha az álláskeresőnek erős a tartalmi minősége. Különösen nem olyan súlyos, hogy lemondjon a jelölt felvételéről. A japán fél számára azonban elfogadhatatlan a formai hiba, inkább egy kevésbé minőségi munkatársat választ (Szekács, 2009). A japán nyelv tükrözi a kulturális valóságot: tiszteletet várnak el a felsőbbrendűek, az idősebb emberek és a férfiak iránt. A tiszteletteljes nyelv segítségével a japánok nyíltan kifejezik tiszteletüket a vezetők iránt, miközben ugyanakkor a beszélő magáról és belső közössége tagjairól szerény, alázatos nyelvi kifejezéseket használ (Szekács – Sato, 2019). A japán kultúrában kerülni kell a szemkontaktust, mert a közvetlen szembenézés kihívást és agressziót eredményez. Élénk, dinamikus gesztusok, határozott mimika, szemkontaktus kerülése helyett folyamatos mosoly és gyakori verbális visszajelzés jellemzi őket. A folyamatos mosoly eltakarja az igazi érzelmeket, így elkerülhető egy váratlan érzelmi hullám, amely megzavarhatná a beszélők közötti harmóniát. A szemkontaktus helyett a verbális visszajelzés lép a helyébe. A szemkontaktus hiánya miatt a japán nyelvben kétszer-háromszor annyi visszajelzést használnak, mint az angolban (Hidasi, 1998) A japán kultúrában, művészetekben, építészetben és az emberi kapcsolatokban nagy

jelentősége van a csendnek is. A csend, ami a festészetben és zenében értelmet ad a töltött felületnek, a térnek - a szünet az agrárban - gondolkodást, elmélyedést jelenthet egy témában, gondolatok összegyűjtését. Hagyományosan úgy tartották, hogy az okos emberek nem beszélnek sokat, nem fecsegnek. A csend a japánok számára nem jelent „kínos csendet”, mint a magyaroknak, hanem funkciója van. A magyarok zavarba jönnek, ha a japán fél csendbe merül egy megbeszélésen vagy tárgyaláson, és hosszú ideig hallgat, különösen, ha becsukja a szemét. A szemek bezárása koncentrációt jelent, figyelem jele, nincs sértő szándék. Tekintettel arra, hogy a folyamatos beszéd közötti hosszú csend olyan benyomást kelt a nyugati emberekben, hogy valami nincs rendben, - kényelmetlenséget okozva nekik - igyekeznek elkerülni és szavakat keresnek, hogy megtörjék a csendet (Szekács – Sato, 2019).

A magyar és japán munkakultúra között számos különbség tapasztalható mind az írásos, mind a szóbeli kommunikáció terén. Japánban a szóbeli kommunikáció helyett inkább az írásos kommunikáció preferált, míg Magyarországon az személyes és szóbeli kapcsolattartásnak tulajdonítanak nagy jelentőséget. A japán üzleti életben előre elkészített írásos anyagok készülnek az üzleti megbeszélésekre, és a táblázatok, ábrák, színes képek használata nagyra értékelendő. A prezentációkat, hivatalos beszédekét gyakran az írott anyagok felolvasásával készítik elő. Ezzel szemben Magyarországon az írásos dokumentumokat személyes emlékeztetőként használják, és a tárgyalásokat is inkább szóban lebonyolítják. A döntéshozatal során a japán kultúrában a vélemények harmonizációjának szükségessége megjelenik mind a mindennapi életben, mind az üzleti tárgyalások és döntéshozatali folyamat során. A nemawashi stratégia keretében előzetes megbeszélések során készülnek fel a tárgyalásokra, és az érintetteket meggyőzéssel vagy kompromisszumokkal vezetik egyetértésre. A tárgyalások során a témát több szemszögből közelítik meg, és többször visszatérnek rá. A kérdések nem lépésről lépésre kerülnek megoldásra, hanem a tárgyalás végén holisztikusan. A japán tárgyalási technika a csoportösszhang megőrzésére és erőszakmentes viselkedésre is jellemző. A tárgyalások során a japánok az információkat cseppenként adják át és homályosan fogalmazzák meg. A nyugati kultúrában megszokott lineáris érveléssel szemben a japánok körkörös, spirális megközelítést alkalmaznak, és a témát több szempontból közelítik meg. A munkahelyi hierarchia és közösségi orientáció miatt a japán társadalomban a munkahelyi kötődés fontosabb, mint a családi kötődés, és a közösséget paternális szellem uralja. A japán vállalatokban a hierarchikus rendszer alapján a felsőbb beosztású személyek hajlamosak durván beszélni az alsóbb beosztásúakkal, azonban ez nem sértődésnek, hanem az aktusra irányuló kritikának számít. A hierarchikus rendszerben a newcomer, akár idősebb vagy képzetesebb is,

alacsonyabb szinten kezd, amíg ki nem érdemli a tiszteletet és bizalmat. Magyarországon a tisztelet inkább a szakértelem, tapasztalat és személyiség alapján alakul, nem pedig a hierarchia alapján. Ezen különbségek megértése és alkalmazkodás segíthet a hatékonyabb üzleti kapcsolatok kialakításában és fenntartásában a két kultúra között (Szekács – Sato, 2019).

A GLOBE program által végzett kutatás során több mint 150 kutató összesen 61 ország szervezeti kultúráját vizsgálta. Magyarország és más Kelet-Európai országok kultúráját a következő főbb jellemzők határozzák meg (Jarjabka, 2020):

- Bizonytalanság-kerülés: A magas bizonytalanság-kerülésű kultúrákban, mint például Svájc vagy Németország, az emberek preferálják a stabilitást és a strukturált életvezetést. Magyarországon és más Kelet-Európai országokban az emberek könnyebben alkalmazkodnak a változó körülményekhez és nem igénylik a túlszabályozott eljárásokat.
- Jövő-orientáció: Míg egyes fejlett országokban, mint Szingapúr vagy Hollandia, a hosszú távú tervezés és célkitűzés jellemző, addig Kelet-Európában, így Magyarországon inkább az azonnali döntések és az ad-hoc megoldások dominálnak.
- Hatalmi távolság: Magyarországon és más Kelet-Európai országokban magasabb a hatalmi távolság, ami hierarchikus vezetési stílust és nagyobb távolságtartást jelent a vezetők és az alkalmazottak között.
- Individualizmus-Kollektívizmus: A kisközösségi kollektívizmus erős Kelet-Európában, ami azt jelenti, hogy a családtagok és barátok közötti kapcsolatok kiemelkedő fontossággal bírnak, és egyedi figyelmet igényelnek.
- Humán-orientáció: A humán-orientáció mértéke alacsonyabb Magyarországon és más Kelet-Európai országokban, ami azt jelenti, hogy kevesebb figyelem fordul az emberek szükségletei és érzéseik felé.
- Teljesítmény-orientáció: Bár a teljesítmény fontos, a teljesítmény-orientáció mértéke általában alacsonyabb Magyarországon és más Kelet-Európai országokban, mint például az Egyesült Államokban vagy Szingapúrban.
- Nemi szerepek közötti különbség: Magyarországon és más Kelet-Európai országokban kevésbé érzékelhetők a nemi szerepek közötti különbségek, és a társadalom általában elfogadóbb az egyenlőség iránt.
- Asszertivitás: A keménységet és az agresszivitást elutasítják Magyarországon és más Kelet-Európai országokban, inkább a rámenősség és a kooperáció értékelődik.

A magyar munkakultúráról talán pontosabb leírást kaphatunk egy külföldi szemszögéből, mint magyar szerzőktől. Egy panamai származású, Magyarországon turistacsoportokkal foglalkozó blogger, Renato Calcagno (2023) megosztja a saját tapasztalatait és tanulásait a kulturális különbségekről, és bemutatja a magyar munkakultúra főbb jellemzőit:

1. Pontosság: A magyarok időben érkeznek és azt el is várják a másiktól. Ugyanakkor rugalmasak, ha valaki mégis késik, de fontos az időbeni kommunikáció.
2. Kommunikáció: A kommunikáció időzítése fontos, különösen, ha valaki elkésik egy feladattal vagy egy találkozóval kapcsolatban.
3. Integritás: A magyaroknak fontos, hogy tartsuk meg az ígéreteinket és kommunikáljunk, ha valami változik.
4. Folyamat-orientáltság: A magyarok általában szeretik a struktúrákat és a folyamatokat követni. Ha valami nem világos, kérdeznek.
5. Emberközpontúság: A magyar munkakultúra középpontjában az emberek és a feladatok egyaránt állnak. Fontos a jó kapcsolatépítés és az együttműködés.
6. Bizalomépítés: A bizalomépítéshez fontos az időbeni érkezés, a kommunikáció és az ígéretek betartása.
7. Szervezeti struktúra: Vannak vállalatok, amelyek hierarchikusak, mások pedig laposabb struktúrával rendelkeznek.
8. Rövid vagy hosszú távú orientáció: A magyarok inkább középtávon gondolkodnak, de sok múlik a személyes preferenciákon és tapasztalatokon.
9. Szórakozás vagy szabály-orientáltság: A munkakultúra változó lehet, de általában a magyarok hajlamosak munka és szórakozás között váltani.
10. Csend: A magyarok általában csendesebb munkakörnyezetet preferálnak, ami javíthatja a koncentrációt és a fókuszt.

Egy cikk a magyar munkavállalók és az ázsiai vendégmunkások közötti feszültségeket vizsgálta. Az ázsiai vendégmunkások gyakran különálló körülmények között dolgoznak, külön munkásszállásokon laknak, és külön buszokkal szállítják őket a munkahelyre. Az étkezés ideje is eltér a magyar munkavállalóktól, és gyakran nem találkoznak egymással a munkavégzés során sem. Az ázsiai munkások szabadidejükben sem vegyülnek a helyiekkel, és nem alakulnak ki közöttük baráti kapcsolatok vagy külső párkapcsolatok. Ez a különállás részben a munkavállalási feltételekből és a magánélet hiányából fakad, valamint az ázsiaiak szinte kizárólag az anyagi célok miatt dolgoznak, így az extrém mennyiségű túlórát és a munka-

magánélet egyensúly hiányát semmibe veszik. A magyar munkavállalók viszont inkább az egyensúlyra törekednek a munka és a magánélet között. Számukra fontosak a családi és baráti kapcsolatok, és értékelik a szabadidőt, a kikapcsolódást és a feltöltődést. Emiatt a túlórák elfogadása és az állandó munkavégzés akadályozása jelent némi feszültséget a vendégmunkások és a magyar munkavállalók között. A cikk említi azt is, hogy az ázsiai munkavállalók munkaadói és szakszervezeti szempontból is hosszabb távon számítanak, míg a magyar munkások könnyebben elbocsátásra kerülhetnek. Ez a különbség további feszültségeket okozhat a két csoport között, és akár mélyülő ellentétéhez is vezethet a jövőben. (Magyar Hang, 2023)

1.4. Vezetési stílusok

A menedzseri és a vezetői szerepek megkülönböztetése egyre hangsúlyosabb a szakirodalomban, mint Ferencsik (2019) is kiemeli. A menedzserek elsősorban a szervezeti struktúrák, célok és erőforrások kezelésével, valamint a feladatok elosztásával és a költségvetéssel foglalkoznak. Fő tevékenységeik az irányítás, utasítások kiadása, koordináció, döntéshozatal és ellenőrzés. Ezzel ellentétben a vezetők (leader-ek) az emberek inspirálására, motiválására, támogatására és tanácsadására összpontosítanak. A vezetők célja egy olyan pozitív légkör kialakítása, amelyben az egyének jól érzik magukat és ezáltal hatékonyabban teljesítenek.

A multinacionális vállalatok térnyerésével egyre többféle nemzetiségű munkatártnak kell együttműködnie, ami kihívásokat vet fel a csapatmunkában. A különböző kulturális háttérrel rendelkező emberek közötti együttműködés konfliktusokat eredményezhet, így a rugalmasság, nyitottság, tolerancia, empátia és kompromisszumkészség kulcsfontosságúak (Wagner -Titley, 2002). Heterogén csoportokban a különböző képességek kihasználása hatékonyságot eredményezhet, azonban a konfliktusok akár a hatékonyságot is csökkenthetik (Heidrich, 2017). Az interkulturális kompetencia segít a kulturálisan sokszínű környezetben való önmegvalósításban és az együttműködésben. Ez magában foglalja az új kultúrákhoz való alkalmazkodást, megértést, elfogadást, önismeretet, a diszkrimináció és sztereotípiák tudatosítását, valamint az interkulturális kommunikációs és kapcsolattartási készségek fejlesztését. Ebben a családi, iskolai és munkahelyi környezet is fontos szerepet játszik (Rudnák, 2010).

Klein (2002) állítása szerint a vezető viselkedése, amint azt mások észlelik, meghatározza a vezetési stílust. Dienesné és Berde (2003) definíciója szerint a vezetési stílus foglalja magában azokat a módszereket és eszközöket, amelyekkel a vezető hatást gyakorol munkatársaira. Dobák (2006) meghatározása szerint a vezetési stílus jellemzi a felettesek és beosztottaik közötti interakciókat, valamint meghatározza a döntéshozatali hatáskör szélességét és a vezetők személyiségjegyeit. Dobák és Antal (2013) szerint a vezetési stílus azt mutatja, hogyan befolyásolja a vezető személyesen és közvetlenül a beosztottakat, hogy összehangolják az egyéni és szervezeti célokat.

A vezetési stílus meghatározásai sokféle szempontból vizsgálják a vezetői viselkedést, és a vezetési stílus modellek között számos csoportosítás található. Szabolcsi (2016) szerint ezek

közé tartoznak a „klasszikus” vezetési stílusmodellek, mint például a döntésközpontú vagy személyiségközpontú modellek, a kontingencialista vagy szituációs modellek, valamint az újabb modellek, mint az üzletkötő és átalakító vezetés, a férfias és nőies vezetés vagy a részvételi vezetés.

A döntésközpontú modellek szerint a vezetők döntéshozatali módja alapján csoportosíthatók. Lewin autokratikus, demokratikus és laissez faire (más néven liberális) stílusokat különböztet meg. Az autokratikus vezető önállóan dönt és irányít, míg a demokratikus vezető bevonja a csoportot a döntéshozatalba és objektíven értékeli a teljesítményt. A laissez faire vezető kevésbé avatkozik be és inkább hagyja, hogy a csoport önállóan működjön.

McGregor (1966) X és Y elmélete szerint az emberek alapvetően lusták vagy motiváltak és kreatívak a munkában. Ennek megfelelően a vezetők gondolkodása szorosan összefügg a vezetési stílusukkal: az X elmélet hívei autokratikusabbak lehetnek, míg az Y elmélet hívei demokratikusabb vezetést alkalmaznak.

Dienesné és Berde (2003) a vezetési stílus meghatározó tényezőiként a vezető személyiségét, a beosztottak szakmai háttérét, a szervezet jellegét és a vezető-beosztott kapcsolatát azonosították. Kocher és munkatársai (2013) kimutatták, hogy a vezetők preferenciái összefüggenek a választott vezetési stílussal, és hogy a férfiak és nők eltérően alkalmaznak vezetési stílusokat.

A részvételi vezetési stílus az önállóságot, kezdeményezőkézséget és kreativitást támogatja (Rolková – Farkašová, 2015). Maslow (1966) szükséglethierarchia modellje alapján a részvételi stílus lehetővé teszi az önmegvalósítást. Bullinger és Korge (1999) szerint a részvételi stílus tükrözi az értelmes, kihívást jelentő feladatokat és a közösen megosztott célokat.

Jain és Prekumar (2010) cikkükben hangsúlyozzák, hogy a vezetési stílusok változnak kultúrától kultúráig és iparágról iparágra. A részvételi vezetési stílus azonban modern megközelítést tükröz, és összhangban van az Y embermodellel.

1.5. Vezetési stílusok különböző kultúrákban

Az egyre növekvő multinacionális vállalatok következtében egyre gyakoribb, hogy különböző nemzetiségű munkatársaknak kell együttműködniük a szervezeteken belül. Ez a heterogén csapatokat gyakran kihívások elé állítja, mivel a különböző háttérű emberek más értékrenddel

és szemlélettel rendelkezhetnek. Emiatt kiemelten fontos, hogy a résztvevők nyitottak, toleránsak és rugalmasak legyenek egymással szemben. Az empátia és a kompromisszumkészség elengedhetetlen az együttműködés során (Wagner -Titley, 2002). Habár a heterogén csoportok nagyon hatékonyak lehetnek, ha kihasználják a tagok sokféle képességét, ugyanakkor, ha a konfliktusokra koncentrálnak, hatékonyságuk jelentősen csökkenhet (Heidrich, 2017).

Az interkulturális kompetencia olyan képesség, ami lehetővé teszi az egyénnek a kulturálisan heterogén környezetben való önmegvalósítást és másokkal való hatékony együttműködést. Az új kultúrákhoz való alkalmazkodás segíti a megértést és elfogadást, ugyanakkor fontos az erős önismeret is. Az interkulturális kompetenciával rendelkező egyének tisztában vannak a diszkrimináció és sztereotípiák fontosságával, valamint elsajátítják az interkulturális ismeretek megszerzésének, kommunikációnak és kapcsolattartásnak a folyamatát. Az interkulturális kompetenciát az iskolai, munkahelyi és családi környezetben is lehet fejleszteni (Rudnák, 2010).

Az interkulturális csapatmunka lehetőséget biztosít minden résztvevőnek a kölcsönös tanulásra, ahol egymást támogatva oszthatják meg az elvégzendő feladatokat, a stresszt és a felelősséget. Az egyéni értékrendek, tapasztalatok és kulturális különbségek jelentősen befolyásolják a tanuláshoz és feladatok végrehajtásához való hozzáállást (Wagner-Titley, 2002).

Az idő múlásával a csoporttagok viselkedési mintái és értékrendjei egyre közelebb kerülhetnek egymáshoz, elsősorban az uralkodó nemzeti vagy vállalati kultúrához igazodva. Az is előfordulhat, hogy az ilyen vegyes csoportokat azért hozzák létre, hogy megváltoztassák a vállalati normákat, és létrehozzanak egy ellenkultúrát, amely újabb vállalati ötleteket generál (McLoad - Lobel, 1992).

Rudnák (2010) szerint a multikulturális csoportok menedzselésének stratégiáit két fő típusra lehet osztani:

- Feladatstratégiák: A hatékony csoportok létrehozásának első lépése a közös cél kialakítása a csoporton belül. Fontos a megfelelő munkatársak kiválasztása a cél elérése érdekében, valamint a feladatok strukturálása és a szerepek kiosztása.

- Folyamatstratégiák: A folyamatstratégiák esetében a csapatépítés az első lépés, majd meghatározásra kerül a kommunikáció módja, nyelve, és a motiváció. Ezután meghatározzák a konfliktuskezelés módját és a teljesítményértékelést.

Mindkét stratégia esetében a különböző lépések jelentősen befolyásolódnak a nemzeti kulturális jellegzetességek által, beleértve a motivációt, a szerepek meghatározását és a kommunikációs csatornák használatát (Rudnák, 2010).

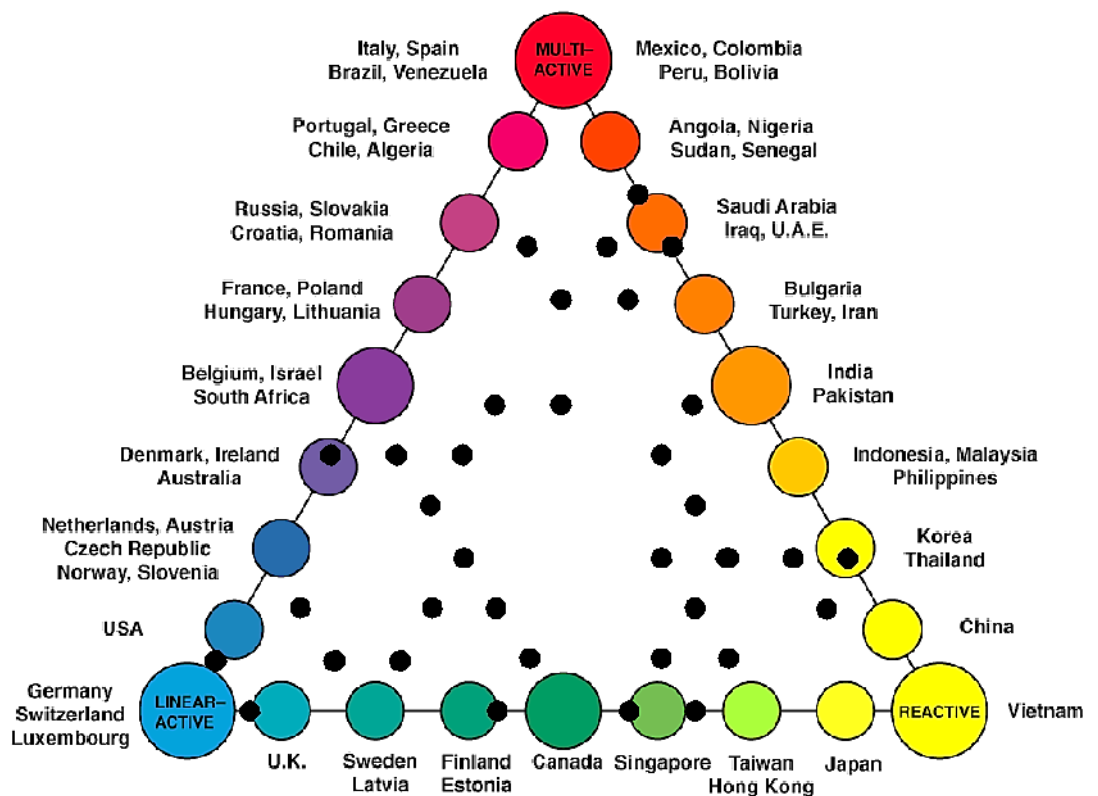
A szinergia olyan együttműködést jelent, ahol az egész több, mint a részek összege - ahogy András-Füredi (2000) is megfogalmazta. Harris és Moran (1996) szerint a szinergia növeli a hatékonyságot, amikor több különböző ember vagy csoport együttműködése révén tudásmegosztás és tapasztalattranszfer valósul meg. Két különböző megközelítése van a kulturális szinergiának: a „csúnya idegen” és az „amikor Rómában vagyunk, tegyünk úgy, mint a rómaiak” megközelítés.

A globális szervezetek terjedésével egyre fontosabb a különböző nemzetiségek együttműködése a szervezeti kultúrában. A vezetőknek kiemelt szerepe van a kulturális szinergia biztosításában. Fontos, hogy megértsék a munkavállalók nemzeti kultúráját és sajátosságait annak érdekében, hogy megfelelően alakíthassák ki a szervezeti kultúrát. Lewis (1999) modellje három különböző kulturális gondolkodásmódot különböztet meg, attól függően, hogy az egyének, társadalmi csoportok vagy szervezetek hogyan viszonyulnak az eseményekhez a környezetükben, azaz hogyan kezelik az időt. Az egész modell a kommunikáción és időérzékelésen alapul (Vad, 2020). A Lewis-modell adatokon alapul, amelyet 50 000 vezető szakembertől gyűjtöttek össze, valamint több mint 150 000 online kérdőívet töltöttek ki 68 különböző nemzetiségű résztvevővel. Ez alapján készült el a háromdimenziós modell. A kérdőív emellett egyéni kulturális profilokat is biztosít számunkra. A felmérés után az egyén kulturális profilja pontosan meghatározható a háromszögön belül, amely megmutatja, mennyire közel vagy mennyire távol áll az egyén a fő kulturális csoportjától. Ez nemcsak azt jelzi, hogy mennyire közel áll viselkedése más országokhoz, hanem azt is mutatja, hogy milyen mértékben hasonlít vagy tér el saját nemzeti normájától, valamint azonosítja kompatibilitásukat más tesztelt emberekkel. Ez különösen hasznos, ha egy tervezett csapat tagjait egyszerre tesztelik (Crossculture.com, 2024).

A modell az alábbi három típust határozta meg (Blahó et al., 2021):

- Lineáris-aktív (L): feladatorientált, tervezésre és szervezésre összpontosít, és inkább lineáris terveket preferál. Lényegében magában foglalja az angolul beszélő világot: Észak-Amerikát, Nagy-Britanniát, Ausztráliát és Új-Zélandot, és Észak-Európát, ideértve Skandináviát és a germán országokat is.
- Multi-aktív (M): bőbeszédűek, emocionálisak és impulzívok, több feladatot egyszerre végrehajtanak. A Multi-aktívak szétszórtabbak: Dél-Európa, a Földközi-tenger térsége, Dél-Amerika, a szubszaharai Afrika, az arab és más kultúrák a Közel-Keleten, India és Pakisztán, valamint a legtöbb szláv ország. Bár ezek a kultúrák földrajzilag és vallási, hitbeli, értékbeli szempontból is rendkívül változatosak, csoportként kategorizálhatók, mivel viselkedésük ugyanarra a mintára épül (Crossculture.com, 2024).
- Reaktív (R): ritkán kezdeményezők, figyelmesek és harmóniára törekcszenek beszédükben. A Reaktív csoport számos főbb ázsiai országban jellemző, kivéve az indiai szubkontinentet, amely vegyes.

1. ábra: Lewis kulturális világtérképe
(Forrás: Crossculture.com, 2024)



Az 1. ábrán látható, hogy Lewis modellje szerint melyik országra milyen gondolkodásmód jellemző. Mit jelentenek a színek az ábrán? A kék hűvös szín, nyugodt, tényekre koncentráló tervezőket jelöl, diszkrét, de irányító. A piros melegséget, érzelmeket, beszédességet, valamint szenvedélyt jelent. A sárga megnyugtató harmóniát jelez, amelyet udvarias, alkalmazkodó hallgatók keresnek. Bár a három típus megkülönböztethető, mindegyik magában hordoz viselkedési elemeket a másik két kategóriából. Azonban az dominál, melyikük az elsődleges. Sok egyén eltér a nemzeti típustól munkahelyi helyzetben, például a mérnökök és a könyvelők hajlamosak Lineárisak lenni, az értékesítők Multi-aktívak, míg az ügyvédek és az orvosok Reaktívak (Crossculture.com, 2024).

Az alábbiakban nézzük meg részletesebben, hogy a három gondolkodásmódra mi jellemző.

A **lineáris-aktív** emberek általában feladatorientáltak, rendkívül szervezettek, tervezők, akik az egyes tevékenységeket lineáris menetrenddel végzik el, egyszerre csak egy dologgal foglalkoznak (Blahó et al., 2021). A közvetlen megbeszélést részesítik előnyben, ragaszkodnak a tényekhez és adatokhoz megbízható, írott forrásokból. A beszéd információcsere céljára szolgál, és egyenlő arányban beszélnek és hallgatnak. Öszinték, inkább logikusak, mint diplomatikusak, és nem rettegnek a konfrontációtól. Érzéseiket részben elrejtik, és értékelik a bizonyos mértékű magánéletet. Az eredményekre összpontosítanak, és gyorsan előre szeretnek lépni, szükség esetén kompromisszumokat kötve az üzlet megkötése érdekében. Hisznek abban, hogy a jó termékek maguktól érvényesülnek, és néha nem látják, hogy az értékesítés gyakran kapcsolatokon alapul más kultúrákban. A lineáris-aktívak általában hivatalos csatornákat használnak céljaik eléréséhez; nem jellemző, hogy kapcsolataikat használják, rövidebb utakat válasszanak, vagy ajándékokkal és vendégszeretettel próbáljanak embereket meggyőzni. Általában törvénytisztelők, és a szabályok és rendeletek irányítják cselekedeteiket. Tiszteletben tartják a szerződéseket, és nem halogatják indokolatlanul fizetést. Üzleti tevékenységük során fontosnak tartják a pontos teljesítményt, a jó minőséget és a megbízható szállítási határidőket. Nem kedvelik az „ej, rá ez arra még” viselkedést és a túlzott bizalmaskodást, csevegést. Folyamat-orientáltak, telefonbeszélgetéseik rövidek, és gyorsan reagálnak az írásbeli kommunikációra. A státusz elérése az eredmények révén történik, a főnökök gyakran visszafogottak, a pénz fontos szerepet tölt be az életükben. Racionalizmus és tudományos megközelítés dominál inkább a gondolkodásukban, mint a vallás (Crossculture.com, 2024).

A **multi-aktív** emberek beszédes, impulzív típusok, akik nagy jelentőséget tulajdonítanak az érzelmeknek, kapcsolatoknak és az emberek iránti orientációnak. Szeretnek egyszerre több

dolgot csinálni, és hajlamosak úgy érezni, hogy a menetrendek korlátozzák őket (Blahó et al., 2021). A beszélgetés kanyargós és élénk, és igyekeznek egyszerre beszélni és hallgatni. A multi-aktív kultúrák nem érzik magukat kényelmesen a csendben, ezért nem is jellemző a csend körülöttük. Üzleti szempontból a kapcsolatok fontosabbnak számítanak, mint a termékek. Az előbbiek nyitják meg az utat az utóbbi eladásához. A kapcsolatok akkor a legjobbak, ha személyes találkozók során alakulnak ki; nem lehet őket hosszú időn keresztül egyszerűen levelezéssel vagy telefonhívásokkal fenntartani. A multi-aktív kultúrákban az írásbeli kommunikációnak kevesebb hatása van, mint a szóbeli kommunikációnak. Rendkívül párbeszédorientáltak, és szeretnek közvetlenül emberektől információkat szerezni, szeretik a pletykákat, és kevesebb tiszteletet mutatnak a hivatalos bejelentések, szabályok vagy rendeletek iránt, mint a linear-aktív emberek. Korlátozott tisztelettel bírnak az autoritás iránt, de elfogadják a helyüket saját társadalmi vagy vállalati hierarchiájukban. Szeretik az erős vezetőket, akiktől arra számítanak, hogy megvédik őket. A multi-aktív emberek gyakran késnek a szállítási határidőkkel és fizetéssel az általuk kapott szolgáltatásokért vagy árukért. Kevesebb érdeklődést mutatnak az időbeosztások vagy határidők iránt, mint a linear-aktívak, és gyakran csak akkor mozdulnak, amikor készen állnak. A halogatás gyakori, a pontatlanság gyakori. A multi-aktív emberek rugalmasak és gyakran változtatják terveiket. Nem terveznek olyan részletességgel, mint a linear-aktív emberek, de jók az improvizációban és ügyesek a káosz kezelésében. Társaságkedvelők, kíváncsiak, érzelmesek és családközpontúak. Üzleti tárgyalások során karizmát, retorikát és akár manipulációt is használnak. Diplomátikusak és tapintatosak, de gyakran kikerülik a törvényeket és a hivatalokat, hogy „rövidebb utakat” választhassanak (Crossculture.com, 2024).

A **reaktív** vagy hallgató kultúrák ritkán kezdeményeznek cselekvést vagy beszélgetést, először inkább hallgatnak és megfigyelik a másik álláspontját, majd reagálnak rá, és sajátjukat ezután fogalmazzák meg. Ők a világ legjobb hallgatói, mivel arra koncentrálnak, amit a beszélő mond, nem engedik, hogy az elméjük elkalandozzon, és ritkán vagy soha nem szakítják meg a beszélőt, amíg a beszéd/tájékoztatás/előadás folyik. Amikor ez befejeződik, nem válaszolnak azonnal. Amikor a reaktív kultúrák képviselői elkezdik válaszukat, valószínűleg nem fogják azonnal kifejezni véleményüket erőteljesen. A valószínűbb taktika az, hogy további kérdéseket tesznek fel arról, amit mondtak, hogy tisztázzák a beszélő szándékát és vágyait. A japánok különösen sokszor mennek át részleteiben minden pontra, hogy biztosak legyenek abban, hogy nincsenek félreértések. A finnek kerülik a konfrontációt, amennyire csak lehet, és próbálják kidolgozni azokat a megközelítéseket, amelyek megfelelnek a másik félnek. A kínaiak időt

szánnak arra, hogy különböző stratégiákat állítsanak össze, amelyek elkerülik a konfliktust az első javaslattal. Reaktív kultúrák befelé fordulnak, nem bíznak a terjedős szövegekben, és jól értik a nem-verbális kommunikációt. Ezt finom testbeszéddel érik el, ellentétben az élénk gesztusokkal, melyek a latinokra vagy az afrikaiakra jellemzőek. A reaktív kultúrákban a kommunikáció preferált módja a monológ – szünet – gondolkodás – monológ. A beszédben fontos szerepe van a csendnek. Az okosan megfogalmazott érvek hosszú csendes megfontolást igényelnek. Mivel a reaktív kultúrák kevésbé használják a neveket, mint a nyugatiak, a beszélgetés személytelen, homályos jellege tovább fokozódik. A keleti típusú szemkontaktus hiánya sem segíti a helyzetet. Egy finn vagy egy japán, aki zavarba jön egy másik személy által, csak a beszélgetés elején vagy akkor keresi a szemkontaktust, amikor azt akarja, hogy az ellenfél átvegye a „sorát” a beszélgetésben (Crossculture.com, 2024).

Lewis szerint a menedzserek fontos feladata az, hogy felismerjék az egyének csoporttagságát, majd alkalmazkodjanak a kommunikációjukkal és az elvárásaikkal az egyén jellemzőihez. Az egyének közötti különbségek miatt fontos kerülni a sztereotípiákat és előítéleteket (Vad, 2020).

Az előzők összegzéseként megállapítható, hogy mind a nemzeti, mind a szervezeti kultúra folyamatosan változik, és ezáltal nehezen megragadható és számszerűsíthető hatást gyakorol a társadalomra és a vállalatokra. A kultúra alapvető jellemzője, hogy rejtetten áthatja a szervezeti folyamatokat, az alkalmazottakat és a partnereket, így hatékonyan befolyásolja a vállalat működését. Ennek következtében a szervezeti kultúra kulcsfontosságú mutatóvá válik az emberi erőforrásokkal kapcsolatos vezetői tevékenységek terén, mivel a kultúra nemzeti és vállalati sajátosságainak pontos ismerete elengedhetetlen a vállalati sikerhez. Ennek a tudásnak a megfelelő alkalmazása nemzetközi versenyelőnyhöz és sikerekhez vezethet, míg annak hiánya válsághelyzeteket is okozhat a vállalat életében (Blahó et al., 2021).

2. Alkalmazott módszerek

Dolgozatomban nemcsak a szakirodalomban található elméleteket és modelleket áttekintettem, hanem saját kutatást is végeztem olyan magyar munkavállalókkal, akik multinacionális vállalatoknál dolgoznak. Alkalmazott módszerek: mélyinterjú egy magyar KKV és egy japán multinacionális vállalat egy-egy felsővezetőjével, valamint kérdőíves felmérés mindkét vállalkozás munkavállalóival.

Vizsgálataimat az alábbi kutatási kérdések alapoztam:

- Milyen vezetési stílusokat alkalmaznak a különböző méretű és kultúrájú vállalatok a digitális korban?
- Hogyan befolyásolja a szervezeti és nemzeti kultúra a vezetési stílus hatékonyságát?
- Milyen különbségek és hasonlóságok figyelhetők meg a japán multinacionális és a magyar KKV vezetési stílusai között?

A japán és a magyar kultúra közötti különbségek és hasonlóságok feltárása érdekében mélyinterjút készítettem egy japán multinacionális vállalat és egy magyar KKV vezetőjével. Ennek során az interjúalanyok gyakorlati tapasztalatait és véleményeit vizsgáltam, hogy részletesebb és valósabb képet alkothassak a két kultúra közötti dinamikáról.

A mélyinterjú módszerét választottam, mivel ez lehetővé teszi az interjúalanyok személyes tapasztalatainak közvetlen megismerését. Az interjú során az egyéni szempontokat is figyelembe vehetjük, és mélyebb betekintést nyerhetünk a különböző magatartási formákba. Bár az interjú hasonlít a hétköznapi beszélgetésekre, mégis tudatosan és célorientáltan zajlik előre elkészített struktúra mentén. Az interjúvázlat segíti az interjút a célok fókuszált és tudatos megvalósításában, ugyanakkor rugalmasságot biztosít az esetleges változtatásokhoz az interjú során. Fontos azonban, hogy a kérdező ne befolyásolja az interjúalanyokat a kérdésekkel vagy magyarázatokkal, hogy elkerülje a torzítást és az objektivitás megőrzését (Gyulavári et al., 2017).

Továbbá az elemzéshez olyan multinacionális vállalatok alkalmazottainak körében készült kérdőívet használtam, akik különböző nemzetiségű vezetők irányítása alatt álltak. A kérdőíves kutatás lehetőséget teremtett a magyar munkavállalók számára, hogy megosszák

tapasztalataikat és véleményüket a nemzetközi vállalatokban dolgozó vezetőikkel kapcsolatban.

A kérdőíves felmérés az egyik legelterjedtebb elsődleges kutatási módszer, amely alkalmas leíró, magyarázó és felderítő célokra. Gyakran alkalmazzák az egészségtudományi kutatásokban, különösen olyan fogalmak vizsgálatakor, mint például elégedettség, fájdalom, stressz és életminőség. A kérdőívek révén információk gyűjthetők az attitűdökről, ismeretekről, véleményekről, elvárásokról és tapasztalatokról, amelyek az ellátók vagy a betegek magatartására vonatkoznak.

A módszer előnye, hogy viszonylag könnyen alkalmazható, általában nem jelent nagy terhet a megkérdezettek számára, és jól szerkesztett, kitöltött kérdőívek releváns információkat szolgáltathatnak a kutató számára. Bizonyos kutatási témák esetében az egyetlen lehetőség. Hátránya, hogy a kutató és a megkérdezett szubjektív érzékelése befolyásolhatja az eredményeket, és előfordulhat az őszinteség hiánya (Boncz, 2015).

3. Kutatási eredmények

Az alkalmazott módszerek között szerepeltek mélyinterjúk egy magyar kis- és középvállalat (KKV) és egy japán multinacionális vállalat felsővezetőivel. Az interjúk célja az volt, hogy részletesebb és valósabb képet kaphassak a két kultúra közötti dinamikáról, valamint megérthessem, hogyan befolyásolja a szervezeti és nemzeti kultúra a vezetési stílus hatékonyságát. A mélyinterjúkat azért választottam, mert lehetővé teszik az interjúalanyok személyes tapasztalatainak közvetlen megismerését, és mélyebb betekintést nyújtanak a különböző magatartási formákba. Emellett a kérdőíves felmérés is része volt a kutatásnak, amelyet multinacionális vállalatok munkavállalói körében végeztem. A kérdőív segítségével azonosítottam a kultúrák közötti különbségeket és hasonlóságokat a munkavállalók vezetőikkel való elégedettségében és elkötelezettségében. Ezeknek az elemzéseknek az eredményei segítenek majd megérteni a japán és magyar munkakultúra közötti különbségeket, és hozzájárulnak a hatékonyabb üzleti kapcsolatok kialakításához és fenntartásához a két kultúra között.

3.1. Kérdőív elemzése

A kérdőíves felmérés a fenti két vállalkozás munkavállalói részvételével történt. A kérdések szintén a vezetői stílusra, illetve a vállalat kulturális sajátosságainak kapcsolatára koncentrált. A valós információk érdekében a kérdőív kitöltése anonim módon történt, ezzel biztosítva, hogy vezetőikről őszinte véleményt formálhassanak meg. Mindkét vállalkozásnál nagyjából 50-50 fő dolgozik jelenleg Magyarországon, a kérdőívet 78 fő töltötte ki, így a minta reprezentatívnak tekinthető. Az első kérdés a kérdőívben a cég méretére kérdezett rá, mely alapján beazonosítható, hogy mely cég munkavállalójának válaszait láthatjuk. A magyar tulajdonú KKV dolgozói közül 38 fő, a japán tulajdonú multinacionális vállalat dolgozói közül 40 fő vett részt a felmérésben. Az elemzés során a munkahelyi létszám adatokból következtetve hasonlítom össze a két vállalkozásban jellemző kultúrát és a vezetői stílusokat.

A kérdőív végén szerepelnek a válaszadókra vonatkozó demográfiai információk, melyek a vállalati kultúrával és a vezetői stílusokkal kapcsolatos benyomásokat árnyalhatják. A kérdőív alapján a válaszadók demográfiai jellemzői a következők:

Nemek eloszlása:

- Magyar KKV: Férfi: 33, Nő: 5
- Japán tulajdonú multi: Férfi: 33, Nő: 7
- Összesen: Férfi: 66, Nő: 12

Életkor:

- A vállalati szektorokban egyensúlyban van az életkor szerinti eloszlás, a legtöbben a 29-43 és a 44-58 év közötti korcsoportba tartoznak.
- Összesen 38 fő az 59 év felettiek között, ami azt mutatja, hogy a tapasztaltabb munkaerő is jelen van mindkét cég esetében.

Pozíció a vállalatban: Mindkét cég esetében a beosztott munkatársak aránya a legmagasabb, ami azt jelenti, hogy a többségük nem a felső- vagy középvezetés tagja.

Nemzetiség: Magyarországon mindkét cég esetében a magyarok dominálnak, csak néhány nem magyar áll alkalmazásban. A külföldi nemzetiségű válaszadók mindegyike a multinacionális vállalatnál dolgozik (1 fő román és 1 fő szlovákiai magyar), mindketten 3-5 éve élnek Magyarországon. Az erre vonatkozó kérdés alapján mindkét külföldi nemzetiségű munkavállaló teljes mértékben alkalmazkodott a helyi viszonyokhoz és kultúrához.

Vállalkozásnál eltöltött idő:

- 0-5 év: Mindkét vállalatnál a legtöbben (Magyar KKV: 12, Japán tulajdonú multi: 7) 0-5 évvel ezelőtt csatlakoztak a vállalkozáshoz. Ez azt mutatja, hogy mindkét vállalatnál jelentős számú viszonylag új munkatárs dolgozik.
- 6-10 év: Ebben a kategóriában a Magyar KKV-ban 19 munkavállaló dolgozik, míg a japán tulajdonú multinacionális vállalatnál 9-en.
- 11-15 év: Itt érdekes megfigyelés, hogy a japán tulajdonú multi vállalatnál több, összesen 16 munkavállaló dolgozik már 11-15 éve a vállalatnál, míg a magyar KKV-nál csak 7. Ez arra utalhat, hogy a japán multi vállalatnál a munkavállalók hajlamosabbak hosszabb távon is a cégnél maradni.
- 16-20 év: A japán multi vállalatnál 8 munkavállaló már 16-20 éve dolgozik a vállalatnál a válaszadók közül. A magyar KKV-nál ezekben a kategóriákban nincsenek munkavállalók, hiszen a cég nagyjából 15 éve jött létre.

- Ezek az adatok azt mutatják, hogy a japán multi vállalatnál hosszabb távon is nagyobb mértékben maradnak a munkavállalók, míg a magyar KKV-nál inkább az újabb csatlakozók dominálnak.

Legmagasabb iskolai végzettség:

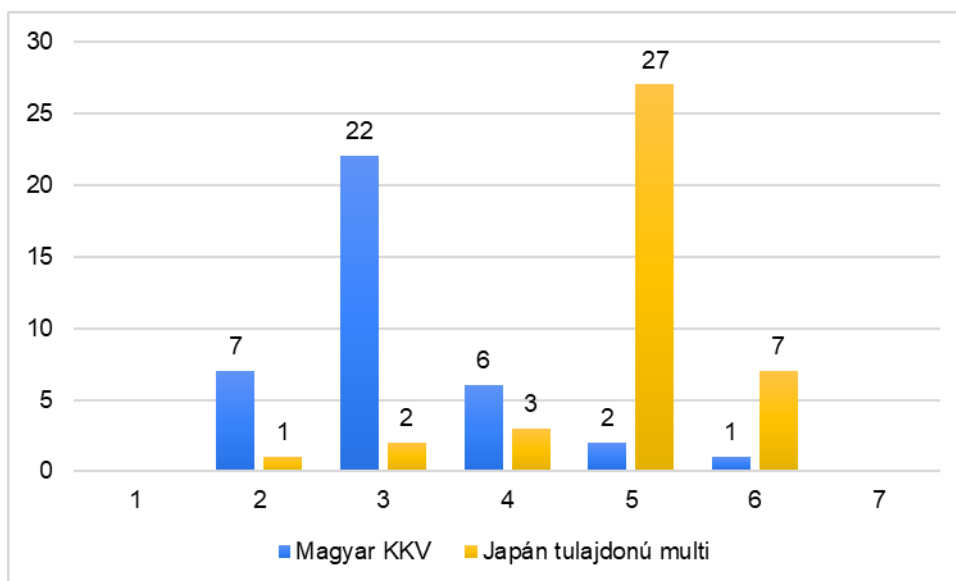
- Középiskola (gimnázium, szakközépiskola, szakiskola): A válaszadók közül 6-an rendelkeznek középiskolai végzettséggel (magyar KKV: 4, japán tulajdonú multi: 2 fő).
- Technikus, OKJ tanfolyam: Ebben a kategóriában összesen 7 válaszadó található, akik technikus vagy OKJ tanfolyam végzettséggel rendelkeznek része (magyar KKV: 2, japán tulajdonú multi: 5). Összesen a válaszadók 9%-a esik ebbe a kategóriába.
- Főiskolai / Egyetemi diploma: A válaszadók nagy része (magyar KKV: 32, japán tulajdonú multi: 32) rendelkezik főiskolai vagy egyetemi diplomával, ami a legmagasabb arányú kategória mindkét vállalatnál.
- Posztgraduális képzés: Ebben a kategóriában csak egy válaszadó rendelkezik posztgraduális képzéssel.
- Összességében mindkét vállalatnál a legmagasabb arányú végzettség a főiskolai vagy egyetemi diploma, ami arra utal, hogy a munkavállalók többsége magasabb szintű végzettséggel rendelkezik. Ez megfelel a modern gazdaságokban tapasztalható általános trendnek, ahol a magasabb szintű végzettségű munkaerőre egyre nagyobb szükség van.

Ezek az adatok azt mutatják, hogy mindkét vállalatnál változatos demográfiai csoportok képviselői dolgoznak, és a munkaerőt különböző életkorú és végzettségű emberek alkotják. Ez alapján tehát az általános következtetések a munkahelyi kultúrára és a vezetői stílusokra vonatkozóan nem torzulnak a minta homogén jellegéből adódóan.

A kérdőív első, a témát vizsgáló kérdése arra vonatkozott, hogy mennyire elégedettek a válaszadók a jelenlegi vezetési stílussal és a vállalati kultúrával a munkahelyükön. A válaszokat egy 1-től 7-ig terjedő skálán kellett értékelniük, ahol az 1=egyáltalán nem, 7=teljes mértékben.

2. ábra: Mennyire elégedett a jelenlegi vezetési stílussal és a vállalati kultúrával a munkahelyén?

(Forrás: saját szerkesztés)



A kérdésre adott válaszok alapján az alábbi elemzést készíthetjük:

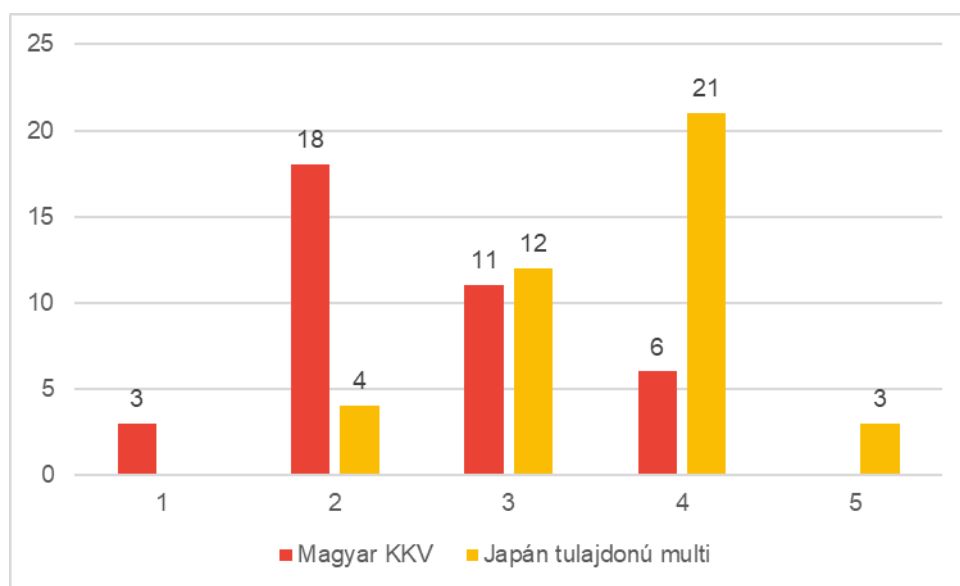
- 1 (egyáltalán nem): Ebben a kategóriában egyik válaszadó sem jelölt be választ, ami azt jelzi, hogy egyikük sem elégedetlen teljesen a jelenlegi vezetési stílussal és vállalati kultúrával.
- 2-3 (kevésbé elégedett): Összesen 8 válaszadó értékelte ebben a tartományban a jelenlegi vezetési stílust és vállalati kultúrát. A magyar KKV-nál 7-en adtak ilyen pontszámot, míg a japán tulajdonú multinacionális vállalatnál csak egy válaszadó tette ezt.
- 4-5 (közepesen elégedett): Összesen 38 válaszadó értékelte ebben a tartományban a jelenlegi vezetési stílust és vállalati kultúrát. A magyar KKV-nál 6 válaszadó értékelte 4-es, míg 2 válaszadó 5-ös pontszámmal. A japán tulajdonú multinacionális vállalatnál 3 válaszadó értékelte 4-es, míg 27 válaszadó értékelte 5-ös pontszámmal.
- 6-7 (nagyon elégedett): Összesen 8 válaszadó értékelte ebben a tartományban a jelenlegi vezetési stílust és vállalati kultúrát. Mindkét vállalatnál van egy-egy válaszadó, aki maximális elégedettséget jelzett ezzel a pontszámmal.

Az elemzés alapján azt lehet mondani, hogy a japán tulajdonú multinacionális vállalat munkavállalói általánosságban elégedettebbek a jelenlegi vezetési stílussal és vállalati

kultúrával, mint a magyar KKV alkalmazottai. A japán tulajdonú vállalatnál nagyobb arányban jelentek meg a magasabb elégedettségi pontszámok, és kevesebb volt az alacsony elégedettséget jelző válasz.

A következő kérdés a döntéshozatali folyamatokban való részvételre és bevonásra vonatkozott. (3. ábra) A válaszokat egy 1-től 5-ig terjedő skálán kellett értékelniük, ahol az 1=nem jellemző, 5=nagyon jellemző.

3. ábra: Hogyan értékeli a munkavállalói bevonást és részvételt a döntéshozatali folyamatokban a vállalaton belül?
(Forrás: saját szerkesztés)



A kérdésre adott válaszok alapján az alábbi elemzést készíthetjük:

- 1 (nem jellemző): Ebben a kategóriában a magyar KKV-nál 3 válaszadó, míg a japán tulajdonú multinacionális vállalatnál egyáltalán nem jelölt be választ.
- 2 (kevésbé jellemző): Összesen 22 válaszadó értékelte ebben a tartományban a munkavállalói bevonást és részvételt a döntéshozatali folyamatokban. A magyar KKV-nál 18 válaszadó értékelte ezt a pontszámot, míg a japán tulajdonú multinacionális vállalatnál 4 válaszadó.
- 3 (semleges): Összesen 23 válaszadó értékelte ebben a tartományban a munkavállalói bevonást és részvételt a döntéshozatali folyamatokban. A magyar KKV-nál 11 válaszadó értékelte ezt a pontszámot, míg a japán tulajdonú multinacionális vállalatnál 12 válaszadó.

- 4 (jellemző): Összesen 27 válaszadó értékelte ebben a tartományban a munkavállalói bevonást és részvételt a döntéshozatali folyamatokban. A magyar KKV-nál 6 válaszadó értékelte ezt a pontszámot, míg a japán tulajdonú multinacionális vállalatnál 21 válaszadó.
- 5 (nagyon jellemző): Ebben a kategóriában a japán tulajdonú multinacionális vállalatnál 3 válaszadó jelölt be választ, míg a magyar KKV-nál egyáltalán nem volt olyan válaszadó, aki ezt a pontszámot választotta.

A magyar KKV esetében a munkavállalók elégedettsége és bevonása a döntéshozatali folyamatokban általában közepesnek tekinthető. A válaszok alapján a legtöbb munkavállaló (18 fő) a 2-es pontot jelölte meg, ami azt jelzi, hogy az bevonás és részvétel nem túl jellemző, de nem is teljesen hiányzik. A japán tulajdonú multinál a munkavállalók elégedettsége és bevonása a döntéshozatali folyamatokban alacsonyabb lehet. A legtöbb válasz a 4-es ponton van (21 fő), ami azt jelzi, hogy a munkavállalók részvételét és bevonását már jellemzőnek tekinthetjük, de még mindig lehetne javítani ezen a területen. Összességében az adott válaszok alapján mindkét vállalatnál van tér a munkavállalók bevonásának és részvételének javítására a döntéshozatali folyamatokban. A magyar KKV esetében a közepes elégedettség mutathat arra, hogy van egy alap, amelyen tovább lehet építeni a munkavállalók bevonása terén, míg a japán tulajdonú multinacionális vállalatnál az elégedettség alacsonyabb, ami arra utalhat, hogy több erőfeszítésre van szükség a munkavállalók aktívabb bevonása érdekében.

Az adott válaszok alapján a munkavállalói bevonást és részvételt a döntéshozatali folyamatokban az alábbiak szerint lehet értékelni:

- Az autokratikus vezetési stílusra utaló válaszok azok, amelyek az alsó pontszámokat (1-2) részesítik előnyben. Ezek az emberek kevésbé elégedettek a munkavállalók bevonásával és részvételével a döntéshozatali folyamatokban, és valószínűleg úgy érzik, hogy a vezetés túlságosan centralizált vagy hierarchikus.
- A demokratikus vezetési stílusra utaló válaszok azok, amelyek a középső pontszámokat (3-4) részesítik előnyben. Ezek az emberek elégedettek lehetnek a munkavállalók bevonásával és részvételével, de még mindig vannak fenntartásaik vagy területek, ahol szeretnék javítani a részvételt.
- A laissez-faire vagy liberális vezetési stílusra utaló válaszok azok, amelyek a magasabb pontszámokat (5) részesítik előnyben. Ezek az emberek nagyon elégedettek lehetnek a

munkavállalók bevonásával és részvételével a döntéshozatali folyamatokban, és valószínűleg úgy érzik, hogy a vezetés megfelelő mértékű szabadságot és önállóságot biztosít a munkavállalóknak.

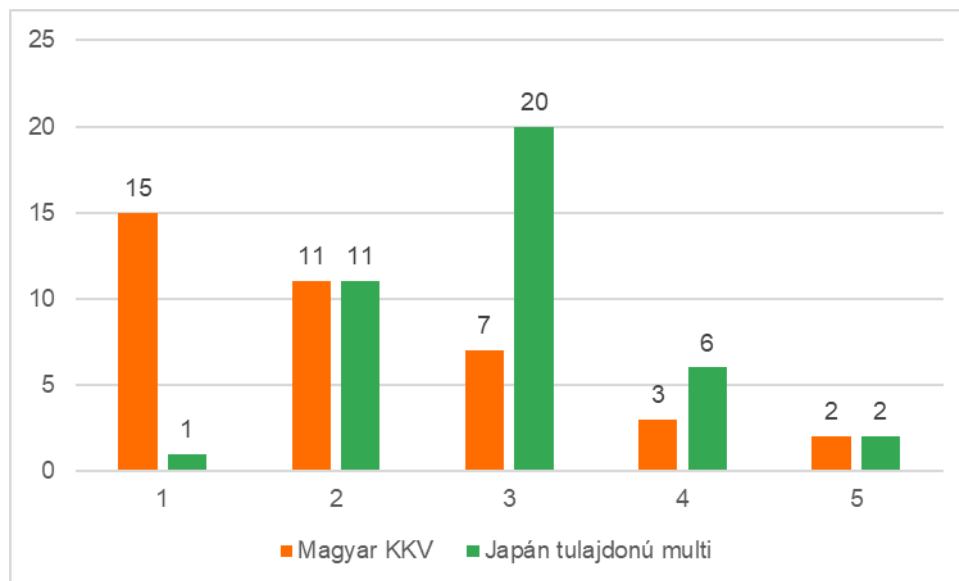
Ezen értékelés alapján a magyar KKV dolgozóinak válaszai inkább a demokratikus vezetési stílusra utalnak, mivel a legtöbb válasz a középső tartományba esik (3-4 pont), míg a japán tulajdonú multi dolgozóinak válaszai inkább a laissez-faire vagy liberális vezetési stílusra utalnak, mivel a legtöbb válasz a magasabb tartományba esik (5 pont).

Az előző kérdés kapcsán az adott válaszok alapján a vezetési stílus tranzakciós jellegűnek tűnik mind a magyar KKV, mind a japán tulajdonú multinacionális vállalat esetében. A tranzakciós vezetési stílus arra utal, hogy a vezetők inkább az adott feladatok végrehajtására összpontosítanak, és kevésbé figyelnek a munkavállalók bevonására és részvételére a döntéshozatali folyamatokban. Ezt jelzik az alacsony pontszámok az 1-4 közötti skálán, valamint az, hogy a legmagasabb pontszámot választók száma is viszonylag alacsony, ami azt sugallja, hogy a munkavállalók kevésbé érzik, hogy részt vehetnek vagy be vannak vonva a döntéshozatali folyamatokba.

A tranzakciós vezetési stílus jellemző lehet olyan környezetekben, ahol a vezetők inkább a jelenlegi gyakorlatokra és az operatív feladatokra koncentrálnak, és kevésbé hajlandóak bevonni a munkavállalókat a stratégiai vagy hosszú távú tervezési folyamatokba.

A kérdőív következő kérdése arra irányult, hogy a válaszadók szerint milyen mértékben befolyásolják a kulturális különbségek a munkahelyi teljesítményüket és motivációjukat. (4. ábra) A válaszokat egy 1-től 5-ig terjedő skálán kellett értékelniük, ahol az 1=nem befolyásol, 5=nagyon befolyásol.

4. ábra: Milyen mértékben tapasztalta, hogy a kulturális különbségek befolyásolják a munkahelyi teljesítményét és motivációját?
(Forrás: saját szerkesztés)



Az adott válaszok alapján a munkahelyi teljesítmény és motiváció kulturális különbségek általi befolyásolását az alábbiak szerint lehet értékelni. Az emberek általánosságban úgy vélik, hogy a kulturális különbségek közvetlen hatással vannak a munkahelyi teljesítményre és motivációra. Ez a meggyőződés mindkét csoport esetében főként a közepes tartományban (2-3 pont) jelenik meg, de a japán tulajdonú multinacionális vállalat esetében egy kicsit erősebb az ilyen érzés, ami azt sugallhatja, hogy a különböző kultúrák közötti különbségek jobban érzékelhetők vagy befolyásosabbak lehetnek ebben a környezetben. Ugyanakkor mindkét csoportnál van egy kisebb számú válasz, amely azt sugallja, hogy a kulturális különbségek kevésbé befolyásolják a munkahelyi teljesítményt és motivációt. Ez a kisebb arány azonban azt jelzi, hogy még mindig jelentősnek tartják ezeket a hatásokat. Összességében elmondható, hogy mind a magyar KKV, mind a japán tulajdonú multi válaszadói úgy vélik, hogy a kulturális különbségek komoly hatással vannak a munkahelyi teljesítményre és motivációra. Ez azt sugallja, hogy a kulturális érzékenység és az interkulturális kommunikáció kiemelten fontos lehet ezekben a környezetekben annak érdekében, hogy hatékonyabb munkakörnyezetet és jobb teljesítményt érjenek el.

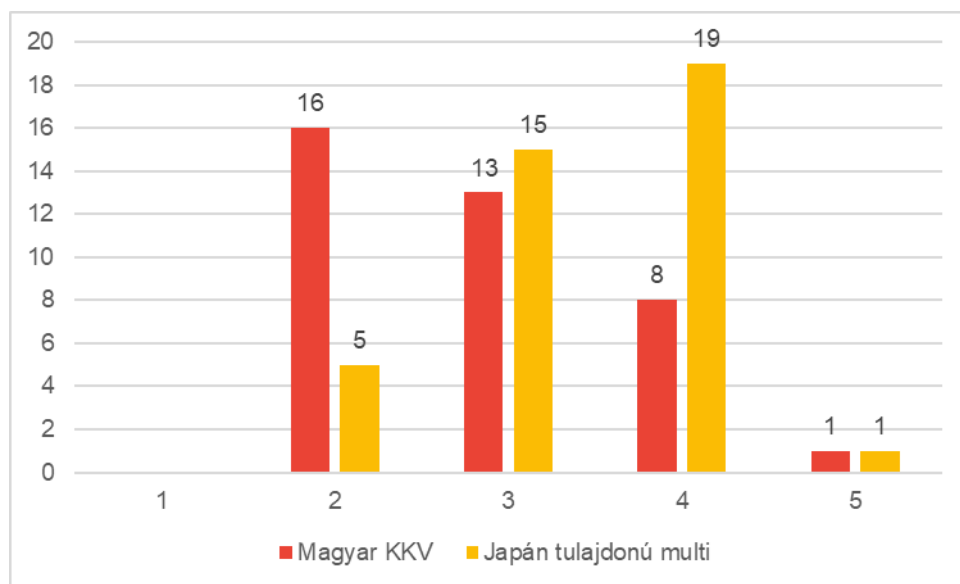
Az előző kérdés adatait Pearson-féle khi-négyzet mutató alapján elemezve az elvárt értékek és a p-érték alapján megállapítható, hogy van szignifikáns különbség vagy összefüggés a két vizsgált változó között. A kapott p-érték 0,000635027, ami jóval kisebb, mint a szokásos 0,05 szignifikanciaszint. Ez azt jelenti, hogy elutasítjuk a null hipotézist, miszerint nincs összefüggés

a Magyar KKV és a Japán tulajdonú multinacionális vállalatok között. Tehát az adatok alapján elmondható, hogy valóban van szignifikáns összefüggés vagy különbség a két típusú vállalat között a megfigyelt változókban. Ez az eredmény azt jelzi, hogy a két típusú vállalatnak valószínűleg különböző jellemzői vannak, amelyek befolyásolják a megfigyelt eredményeket.

Ezt követően ismét a vezetői stílusra irányuló kérdés következett a kérdőívben. A felmérésben résztvevőknek egy 1-től 5-ig terjedő skálán kellett értékelniük a vezetőjük hozzáállását az új ötletekhez és innovációhoz, ahol 1=Egyáltalán nem nyitott, 5=Teljes mértékben nyitott. (5. ábra)

5. ábra: Mennyire érzékeli a vállalat vezetőjének hozzáállását az új ötletekhez és az innovációhoz?

(Forrás: saját szerkesztés)



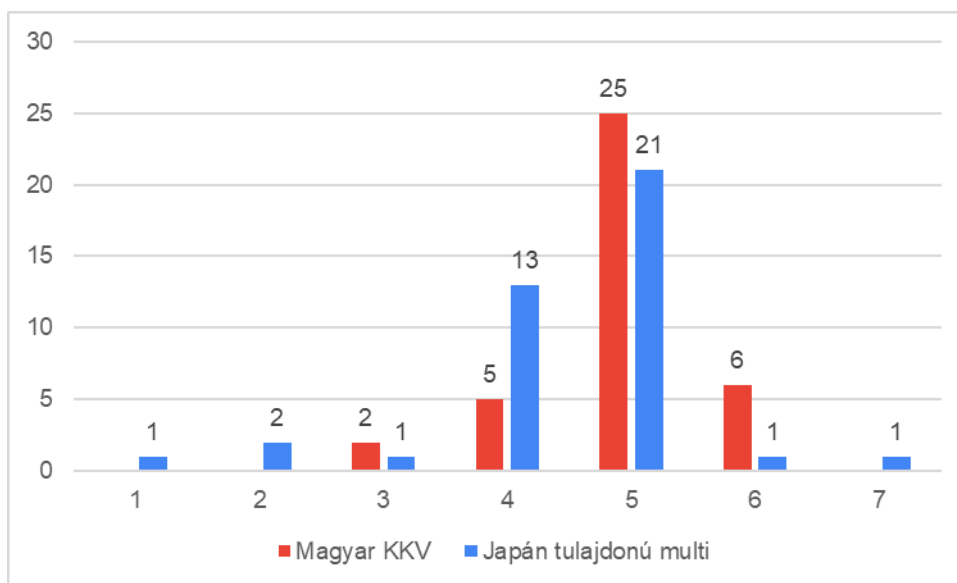
Az adott válaszok alapján a vállalat vezetőjének hozzáállása az új ötletekhez és az innovációhoz az alábbiak szerint értékelhető. Mind a magyar KKV, mind a japán tulajdonú multi válaszadói azt érzékelik, hogy a vállalat vezetője általában nyitott az új ötletekre és az innovációra. Ez a meggyőződés mindkét csoport esetében leginkább a közepes és közepesen magas tartományban (3-4 pont) jelenik meg. Ugyanakkor mindkét csoportnál van egy kisebb számú válasz, amely azt sugallja, hogy néhány esetben a vállalat vezetője kevésbé nyitott az új ötletekre és az innovációra. Az ilyen válaszok száma azonban viszonylag alacsony, ami azt jelzi, hogy általában a vezetők pozitív hozzáállással rendelkeznek az új ötletekkel és az innovációval szemben. Összességében elmondható, hogy mind a magyar KKV, mind a japán tulajdonú multi válaszadói úgy vélik, hogy a vállalat vezetője inkább nyitott az új ötletekre és az innovációra.

Ez pozitív jelzés lehet arra nézve, hogy ezek a vállalatok hajlamosak lehetnek az újításokra és a fejlődésre, ami hosszú távon elősegítheti a versenyképességüket és fenntartható fejlődésüket.

Az előző válaszok alapján az új ötletekhez és az innovációhoz való vezetői hozzáállás értékelése azt sugallja, hogy a vezetési stílus inkább demokratikus vagy laissez-faire jellegű lehet. A demokratikus vezetési stílusra utal, hogy a válaszadók úgy érzékelik, hogy a vezetőjük általában nyitott az új ötletekre és az innovációra, de az érzékelt nyitottság mértéke változhat a vezetői hozzáállástól függően. A laissez-faire (liberális) vezetési stílus arra utal, hogy a vezető nagyobb fokú önállóságot és szabadságot ad az alkalmazottaknak az új ötletek és innovációk felvetésében és megvalósításában. Ha a vezető hajlamos arra, hogy kevésbé szabályozza az alkalmazottakat és nagyobb szabadságot biztosít számukra a kezdeményezésben, akkor ez a stílus inkább a laissez-faire kategóriába sorolható. Összességében a demokratikus és a laissez-faire vezetési stílusok kombinációja mutatkozik az előző válaszok alapján, ahol a vezető nyitott a bevonásra és a kezdeményezésre, de hajlandó is megosztani a hatalmat és a felelősséget az alkalmazottakkal az új ötletek és az innovációk terén.

A kérdőív következő kérdése a vezetők konfliktuskezelési képességeire vonatkozott. A válaszokat egy 1-től 7-ig terjedő skálán kellett értékelniük, ahol az 1=Nagyon nem hatékony, 7=Nagyon hatékony. (6. ábra)

6. ábra: Hogyan ítéli meg a vezetőjétől tapasztalt konfliktuskezelési képességet?
(Forrás: saját szerkesztés)



Az adatok alapján a munkavállalók többsége mind a magyar KKV-nál, mind a japán tulajdonú multinacionális vállalatnál elégedett vagy nagyon elégedett a vezetőjüktől tapasztalt konfliktuskezelési képességgel. Az összesített eredmények alapján a legtöbb válaszadó értékelése a közepes és a magas tartományba esik a skála szerint. A Magyar KKV-nál a válaszadók nagyobb része (összesen 37 fő) a 4-es és 5-ös pontokra helyezkedett el, ami azt jelzi, hogy a munkavállalók többsége elégedett vagy nagyon elégedett a vezetőjük konfliktuskezelési képességével. A japán tulajdonú multinacionális vállalatnál is a munkavállalók többsége (összesen 38 fő) hasonlóan a 4-es és 5-ös pontokra helyezkedett el, ami szintén azt mutatja, hogy elégedettek vagy nagyon elégedettek a vezetőjüktől tapasztalt konfliktuskezelési képességgel. Ez alapján mindkét vállalkozásnál hasonló tendencia figyelhető meg az elégedettségi szintek tekintetében a vezetők konfliktuskezelési képességét illetően. Ugyanakkor észrevehető, hogy a japán tulajdonú multi esetében az elégedettségi szint magasabb lehet a konfliktuskezelési képességet illetően a magyar KKV-hoz képest, de a különbség nem jelentős. Ez a vizsgálat azt sugallja, hogy mindkét vállalatnál fontosnak tartják a munkavállalók a vezetőjüktől tapasztalt konfliktuskezelési képességet, és általánosságban elégedettek vele. A vezetők hatékony konfliktuskezelése hozzájárulhat a munkahelyi béke és az összetartás fenntartásához, ami elősegítheti a hatékonyabb munkavégzést és a pozitív munkahelyi légkört.

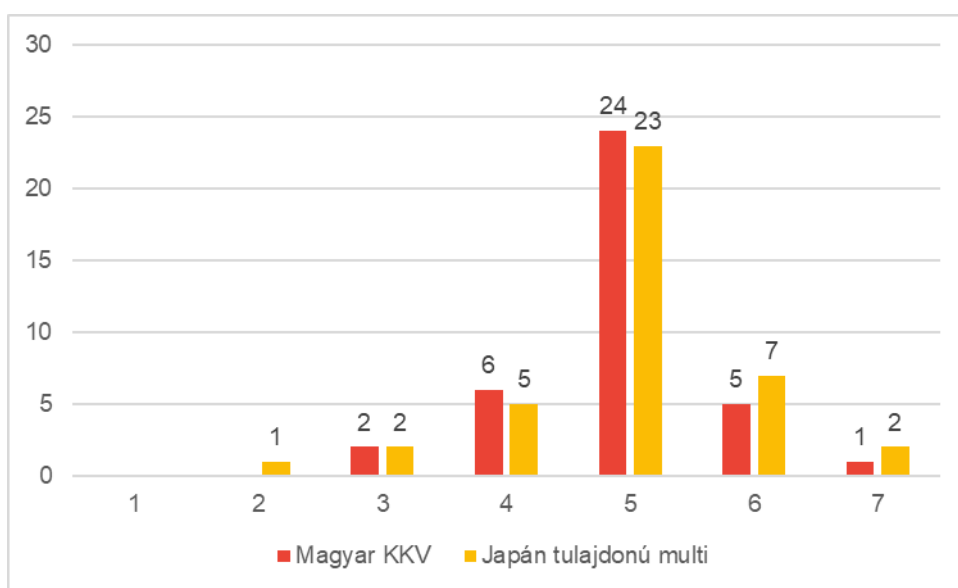
Az előző válaszok alapján a vezetési stílusra vonatkozóan a demokratikus vezetési stílusra lehet leginkább következtetni mind a magyar KKV-nál, mind a japán tulajdonú multinacionális vállalatnál. A demokratikus vezetési stílus azt jelenti, hogy a vezetők figyelembe veszik a munkavállalók véleményét és bevonják őket a döntéshozatali folyamatokba. Ezt az eredmények alapján lehet gondolni, mivel a válaszadók nagy része az elégedettség közepes vagy magas szintjét jelölte meg a vezetőjüktől tapasztalt konfliktuskezelési képességgel kapcsolatban. Ez azt sugallja, hogy a munkavállalók érzik, hogy hangjukat meghallgatják, és hogy a vezetők hajlandóak figyelembe venni az ő véleményüket és érzéseiket, ami jellemzően a demokratikus vezetési stílushoz társul.

Az adott válaszok alapján a vezetési stílus inkább tanszformációs jellegűnek tűnik mind a magyar KKV, mind a japán tulajdonú multinacionális vállalat esetében. A tanszformációs vezetési stílusra jellemző, hogy a vezetők támogatják a munkavállalók fejlődését és ösztönzik őket a pozitív változásokra. Ezt sugallja az, hogy a munkavállalók többsége elégedett vagy nagyon elégedett a vezetőjük konfliktuskezelési képességével, ami a munkahelyi légkör és az összetartás javítását célozza. A tanszformációs vezetési stílus azt is jelenti, hogy a vezetők

nyitottak az új gondolatokra és ötletekre, valamint támogatják a munkavállalók részvételét a döntéshozatali folyamatokban. Ez a pozitív és empátias hozzáállás elősegítheti a munkavállalók motivációját és elkötelezettségét a vállalat iránt, ami hosszú távon a vállalati teljesítmény növekedéséhez vezethet.

A konfliktuskezelést követően vizsgáltam a problémamegoldási képességet is. A válaszokat egy 1-től 7-ig terjedő skálán kellett értékelniük, ahol az 1=Nagyon nem hatékony, 7=Nagyon hatékony. (7. ábra)

7. ábra: Hogyan ítéli meg a vezetőjétől tapasztalt problémamegoldási képességet?
(Forrás: saját szerkesztés)



Az eredmények alapján mind a magyar KKV-nál, mind a japán tulajdonú multinacionális vállalatnál a válaszadók többsége közepes vagy magas szintű problémamegoldási képességet ítél meg a vezetőjüktől. Ez azt sugallja, hogy mindkét vállalkozásnál a munkavállalók elégedettek vagy legalábbis elfogadják a vezetőik által kínált megoldásokat és a problémák kezelésének módját.

Az eltéréseket és hasonlóságokat az alábbiakban részletezem.

Hasonlóságok:

- Mind a magyar KKV, mind a japán tulajdonú multi esetében a válaszadók többsége közepes vagy magas szintű hatékonyságot érzékelt a vezetőjüktől tapasztalt problémamegoldásban.
- A vállalatok mindkét esetben magas számú pozitív értékelést kaptak a vezetői problémamegoldó képességekkel kapcsolatban.

Eltérések:

- A japán tulajdonú multi vállalatnál kissé magasabb arányban észleltek nagyon hatékony problémamegoldási képességet, mint a magyar KKV-nál.
- A magyar KKV válaszadóinak kisebb hányada értékelte maximális pontszámmal a problémamegoldási képességet, mint a japán multi vállalatnál.

Összességében mindkét vállalat esetében a vezetők által mutatott problémamegoldási képesség pozitív értékelést kapott, ami fontos az alkalmazottak elégedettsége és a vállalat hatékonysága szempontjából. Az előző válaszok alapján ismét azt láthatjuk, hogy a vezetési stílus inkább demokratikusra utal mind a magyar KKV, mind a japán tulajdonú multinacionális vállalat esetében. A demokratikus vezetési stílus azt sugallja, hogy a vezetők nyitottak az alkalmazottak véleményére és ötleteire, és együttműködnek velük a problémamegoldásban és döntéshozatalban. Ez egyfajta részvételi vezetési módszer, amely lehetőséget ad az alkalmazottaknak a bevonódásra és a hatékonyabb együttműködésre a vezetőkkel. Az adott válaszok alapján a vezetési stílus továbbra is inkább a tanszformációs jellegűnek tűnik mind a magyar KKV, mind a japán tulajdonú multinacionális vállalat esetében.

A tanszformációs vezetési stílusra jellemző, hogy a vezetők képesek hatékonyan kezelni a problémákat, és támogatják a munkavállalókat a konstruktív megoldások keresésében. Ez megnyilvánul abban, hogy mindkét vállalatnál a munkavállalók többsége közepes vagy magas szintű hatékonyságot érzékelt a vezetőjüktől tapasztalt problémamegoldásban.

A következő kérdés egy nyitott kérdés volt, tehát a válaszadóknak nem skálán kellett értékelniük vagy megadott válaszlehetőségek közül választaniuk, hanem saját szavaikkal jellemezhettk a vezetőjüktől tapasztalt konfliktuskezelési és problémamegoldási képességet. A magyar KKV vezetőjétől tapasztalt konfliktuskezelési és problémamegoldási képességét a

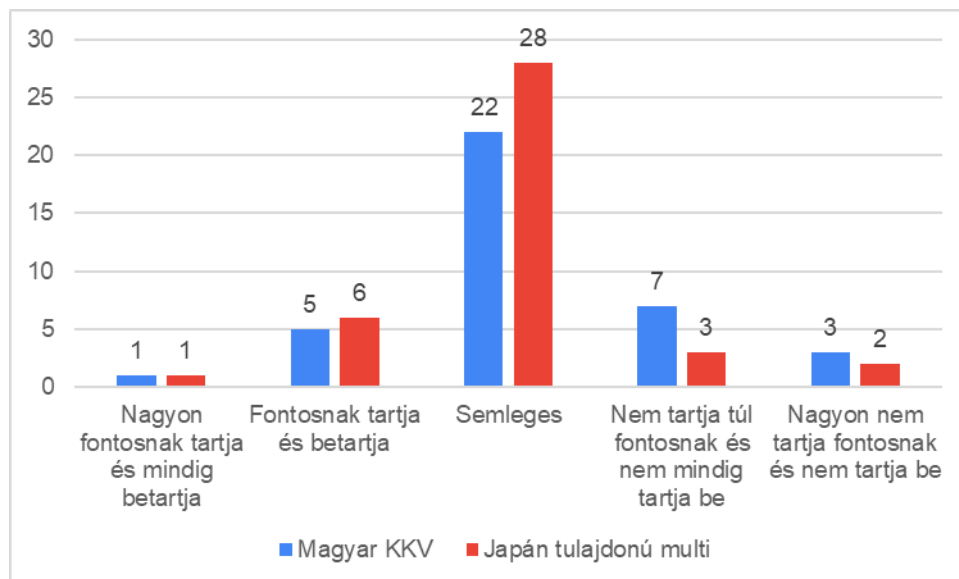
válaszok alapján jellemzi a személyes kommunikációjának hiányossága és a problémák megértésének nehézsége. Bár pártatlan és objektív, kommunikációjának durvasága és érzéketlensége gyakran megnehezíti az emberekkel való kapcsolatot. A konfliktusokat nem mindig kezeli hatékonyan, és nem tulajdonít nagy jelentőséget az egyéni érzésekre. A japán tulajdonú multinacionális vállalat vezetőjét a válaszok alapján inkább a szakmai szempontokra való összpontosítás jellemzi. Lényegretörő és korrekt, ám kevésbé veszi figyelembe az egyéni érzéseket és a személyiséget. Bár ritkán fordulnak hozzá konfliktusok kezelése céljából, a tájékoztatásban való korrektsége miatt kevésbé alakulnak ki konfliktusok. A magyar KKV esetében a vezetőre inkább autokratikus stílus jellemző, mivel döntéseit nagyobb mértékben alapozza a saját belátására, és kevésbé nyitott a munkatársak bevonására és véleményük figyelembevételére.

A kommunikáció durvasága és az érzéketlenség a vezetői hatalom túlzott kihasználásának jele lehet. A japán tulajdonú multinacionális vállalatnál a vezetési stílus is hajaz az autokratikusra, de demokratikus vonásokat is mutat. Bár a döntéshozatalban elsősorban a szakmai szempontokat veszi figyelembe, kevésbé nyitott a munkatársak részvételére és bevonására a döntési folyamatokba. Összességében mindkét vezetőnek vannak pozitív és negatív jellemzői a konfliktuskezelés és problémamegoldás terén. A magyar KKV vezetője kevésbé fogékony az alkalmazottak érzéseire és véleményére, míg a japán tulajdonú multi vezetője inkább a szakmai szempontokra koncentrál. A vezetői hozzáállás és kommunikáció hatással van a munkahelyi légkörre és a munkatársak teljesítményére.

A következő kérdés arra irányult, hogy a vezetők hozzáállását vizsgáljuk abban a tekintetben, hogy mennyire tartják fontosnak a vállalati kultúrát, és mennyire tartják tiszteletben a cég meghatározott értékeit. (8. ábra)

8. ábra: Hogyan ítéli meg a vállalat vezetőjének hozzáállását a vállalati kultúra és értékek tiszteletben tartásához?

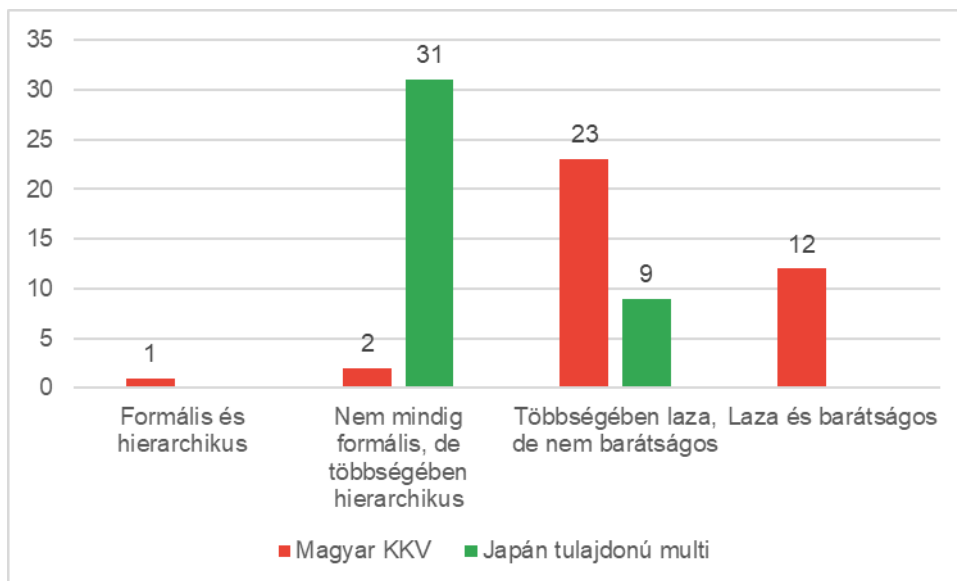
(Forrás: saját szerkesztés)



A válaszadóknak előre megfogalmazott választási lehetőségek közül kellett kiválasztaniuk azt, amivel a leginkább egyetértenek. A válaszok alapján mind a magyar KKV-nál, mind a japán tulajdonú multinacionális vállalatnál azt értékelik, hogy a vállalat vezetője inkább semleges vagy közepesen fontosnak tartja és betartja a vállalati kultúra és értékek tiszteletben tartását. Ez azt jelenti, hogy a vezetők elismerik a kultúra fontosságát, de lehet, hogy nem mindig állnak példaként vagy nem mindig tesznek meg mindent annak érdekében, hogy a vállalati kultúrát és értékeket mindenkor betartassák és fenntartsák a vállalatban belül. A válaszok alapján egyértelműen nem lehet megállapítani, hogy a vezetők mindig kiemelten prioritásként kezelik a vállalati kultúrát és értékeket.

A következő kérdés során megadott válaszlehetőségek közül kellett kiválasztaniuk a felmérésben résztvevőknek, hogy hogyan írnák le a vállalkozás vezetőjének kommunikációs stílusát és viselkedését a munkahelyi környezetben. (9. ábra)

9. ábra: Hogyan írta le a vállalkozás vezetőjének kommunikációs stílusát és viselkedését a munkahelyi környezetben?
(Forrás: saját szerkesztés)



A válaszok alapján a magyar KKV vezetőjének kommunikációs stílusa és viselkedése általában laza, de nem mindig tűnik barátságosnak. Ez arra utal, hogy bár a vezető inkább hajlamos a laza kommunikációra, nem mindig érzik azt a munkavállalók, hogy barátságos lenne vagy könnyen megközelíthető lenne a vezetőjük. A japán tulajdonú multinacionális vállalat esetében viszont a válaszok azt mutatják, hogy a kommunikációs stílus és a viselkedés többségében nem formális, de hierarchikus. Ez azt jelenti, hogy a vezető kevésbé ragaszkodik a hivatalos protokollokhoz, de továbbra is fenntartja a hierarchiát és a távolságot a munkavállalókkal. Összességében a magyar KKV vezetője inkább laza és barátságatlan, míg a japán tulajdonú multi vezetője inkább hierarchikus, de kevésbé formális a kommunikációs stílusa.

Az előző válaszok alapján a Magyar KKV vezetőjének kommunikációs stílusa és viselkedése inkább a laissez-faire vagyis liberális vezetési stílust tükrözi. Ez azt jelenti, hogy a vezető nagyobb szabadságot és önállóságot enged a munkavállalóknak, és kevésbé avatkozik be a munkafolyamatokba. A japán tulajdonú multinacionális vállalat esetében a kommunikációs stílus és viselkedés többségében nem formális, de hierarchikus, ami inkább a demokratikus vezetési stílus jellemzője. Ez a stílus arra utal, hogy bár a hierarchiát fenntartják, a döntéshozatalban és a kommunikációban nagyobb szabadságot és részvételt engednek a munkavállalóknak.

A kapott adatok alapján a vállalkozás vezetőjének kommunikációs stílusát és viselkedését a munkahelyi környezetben a következőképpen lehetne leírni:

A Pearson-féle khi-négyzet mutató alapján megállapítható, hogy van szignifikáns összefüggés a vállalkozás típusa és a vezető kommunikációs stílusa között a munkahelyi környezetben. A kapott p-érték 0.00000002937140, ami jóval kisebb, mint a szokásos 0,05 szignifikanciaszint. Ez azt jelenti, hogy elutasítjuk a null hipotézist, miszerint nincs összefüggés a vállalkozás típusa és a vezető kommunikációs stílusa között.

A kapott eredmények alapján a következő megfigyelések tehetők:

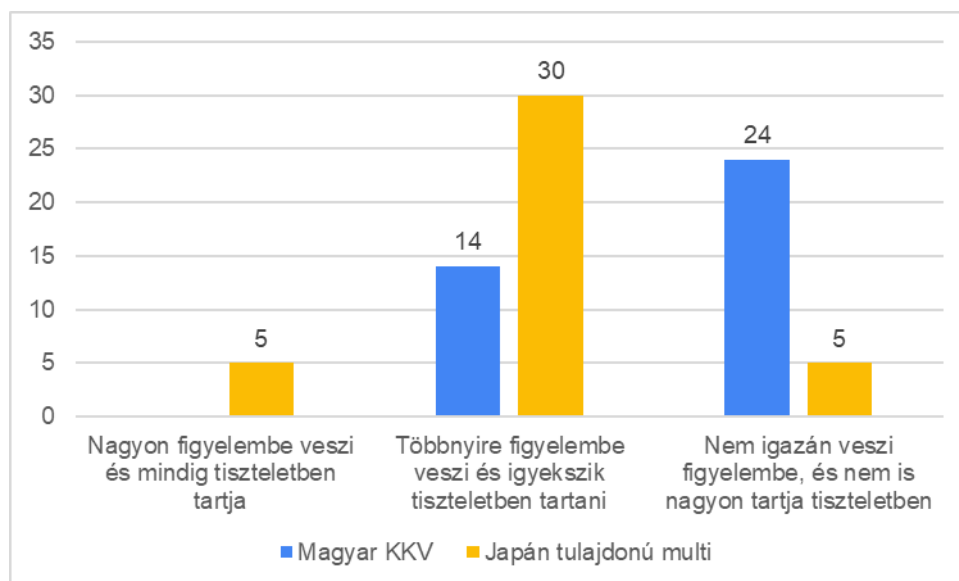
- A Magyar KKV-knál többségében laza, de nem barátságos kommunikációs stílus jellemző.
- A Japán tulajdonú multinacionális vállalatoknál nem mindig formális, de többségében hierarchikus kommunikációs stílus dominál.
- A többi típusú kommunikációs stílus és a vállalkozás típusa közötti összefüggés alacsony.

Ezek az eredmények arra utalnak, hogy a vállalkozás típusa jelentős hatással lehet a vezető kommunikációs stílusára és viselkedésére a munkahelyi környezetben. Ez fontos szempont lehet a vezetési stratégiák és a szervezeti kultúra kialakításában és fejlesztésében.

A kérdőív során következő kérdése a kulturális különbségek és szokások figyelembevételére és tiszteletben tartására vonatkozott a két vállalkozás vezetője szempontjából. (10. ábra) A válaszadóknak előre megfogalmazott választási lehetőségek közül kellett kiválasztaniuk azt, amivel a leginkább egyetértenek.

10. ábra: Milyen mértékben érzi, hogy a vezető figyelembe veszi és tiszteletben tartja a munkavállalók kulturális különbségeit és szokásait?

(Forrás: saját szerkesztés)



Az eredmények alapján látható, hogy mind a magyar KKV, mind a japán tulajdonú multinacionális vállalatnál a válaszadók többsége úgy érzi, hogy a vezetőjük inkább figyelembe veszi és igyekszik tiszteletben tartani a munkavállalók kulturális különbségeit és szokásait. A Magyar KKV-nál 37%-a mondta azt, hogy a vezetőjük többnyire figyelembe veszi és igyekszik tiszteletben tartani a kulturális különbségeket, míg a japán tulajdonú multinacionális vállalatnál ez az arány 75%. Ugyanakkor mindkét vállalatnál jelentős azoknak az aránya, akik úgy érzik, hogy a vezetőjük nem igazán veszi figyelembe vagy nem tartja tiszteletben a munkavállalók kulturális különbségeit. A magyar KKV-nál ez az arány 63%, míg a japán tulajdonú multinacionális vállalatnál 12,5%.

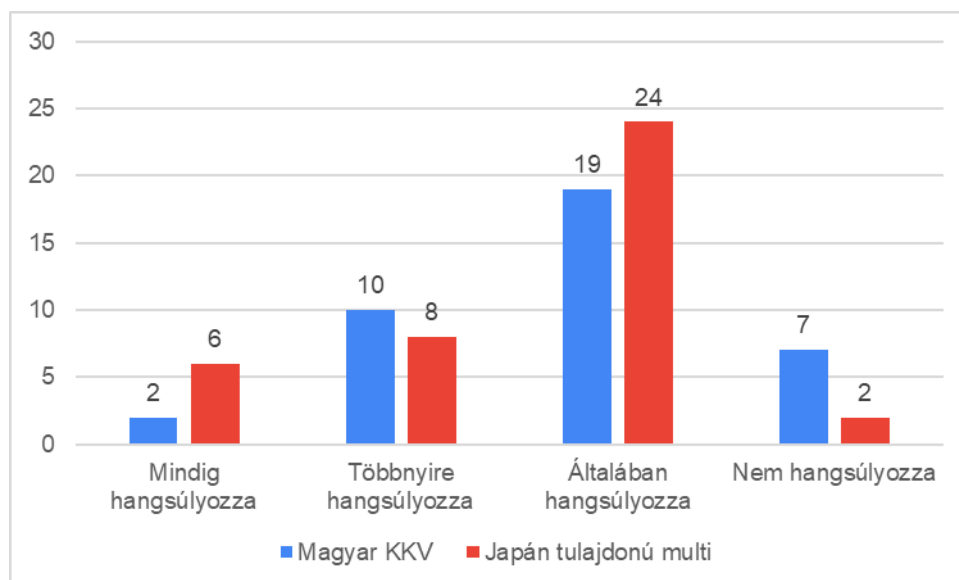
Az eredmények alapján látható, hogy a japán tulajdonú multinacionális vállalatnál nagyobb arányban érzik úgy a válaszadók, hogy a vezetőjük figyelembe veszi és tiszteletben tartja a munkavállalók kulturális különbségeit és szokásait, mint a magyar KKV esetében. Ez arra utal, hogy a japán tulajdonú vállalatnál nagyobb hangsúlyt fektetnek a kulturális érzékenységre és az alkalmazkodásra, ami lehet azért is, mert a multinacionális vállalatok általában nagyobb mértékben vannak kitéve különböző kulturális hatásoknak és diverzitásnak. Mindkét vállalatnál azonban jelentős azoknak az aránya, akik úgy érzik, hogy a vezetőjük nem igazán veszi figyelembe vagy nem tartja tiszteletben a munkavállalók kulturális különbségeit. Ez lehet arra utaló jel, hogy mindkét esetben van még fejlődési terület a vezetők részéről ezen a területen. Az előbbi válaszok alapján mindkét vállalat esetében inkább a demokratikus vezetési stílusra

utálnak, ahol a vezetők figyelembe veszik a munkavállalók véleményét és igyekeznek együttműködni velük. Ez megfelelő lehet a kulturális sokféleség kezelésére, mivel a demokratikus vezetési stílus nyitottabb és befogadóbb a különböző nézőpontokra és hátterekre.

A kérdőív következő kérdése arra vonatkozott, hogy milyen mértékben hangsúlyozza a vállalatnál a csapatmunkát és a közösségi összetartozást. (11. ábra) A válaszadóknak ismét előre megfogalmazott választási lehetőségek közül kellett kiválasztaniuk azt, amivel a leginkább egyetértenek.

11. ábra: Milyen mértékben hangsúlyozza a vállalatnál a csapatmunkát és a közösségi összetartozást?

(Forrás: saját szerkesztés)

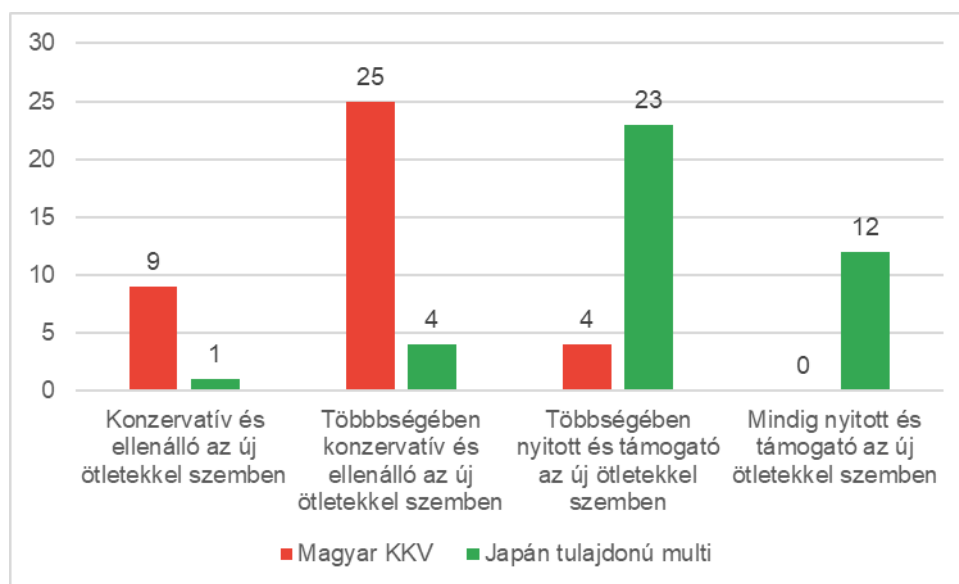


Az eredmények alapján mindkét vállalatnál jelentős arányban hangsúlyozzák a csapatmunkát és a közösségi összetartozást. A válaszadók többsége úgy érzi, hogy mindig, vagy többnyire hangsúlyozzák ezt a kérdést mind a magyar KKV, mind a japán tulajdonú multinacionális vállalat esetében. Ez arra utal, hogy mindkét vállalatnál fontosnak tartják a csapatmunkát és a közösségi összetartozást, ami pozitív hatással lehet a munkavállalók motivációjára, elkötelezettségére és teljesítményére. A csapatmunka és a közösségépítés lehetőséget ad a munkavállalóknak arra, hogy közelebb kerüljenek egymáshoz, és jobban megismerjék egymás munkáját és erősségeit. Ezáltal hatékonyabb és harmonikusabb munkakörnyezetet teremthetnek, ami hozzájárulhat a vállalat sikeréhez. Ezek alapján mindkét vállalatnál a demokratikus vagy inkább részvételi vezetési stílusra lehet következtetni, amely hangsúlyt fektet a munkavállalók együttműködésére és bevonására. Ez a stílus segíthet abban, hogy a

csapatmunkát és a közösségi összetartozást erősítsék, és a munkavállalók számára kellemes és inspiráló munkakörnyezetet teremtsenek.

Ezt követően a megadott válaszlehetőségek alapján azt kellett a felmérésben résztvevőknek meghatározniuk, hogy hogyan kezeli a vállalat az új ötleteket és az innovációt. (12. ábra)

12. ábra: Hogyan kezeli a vállalat az új ötleteket és az innovációt?
(Forrás: saját szerkesztés)



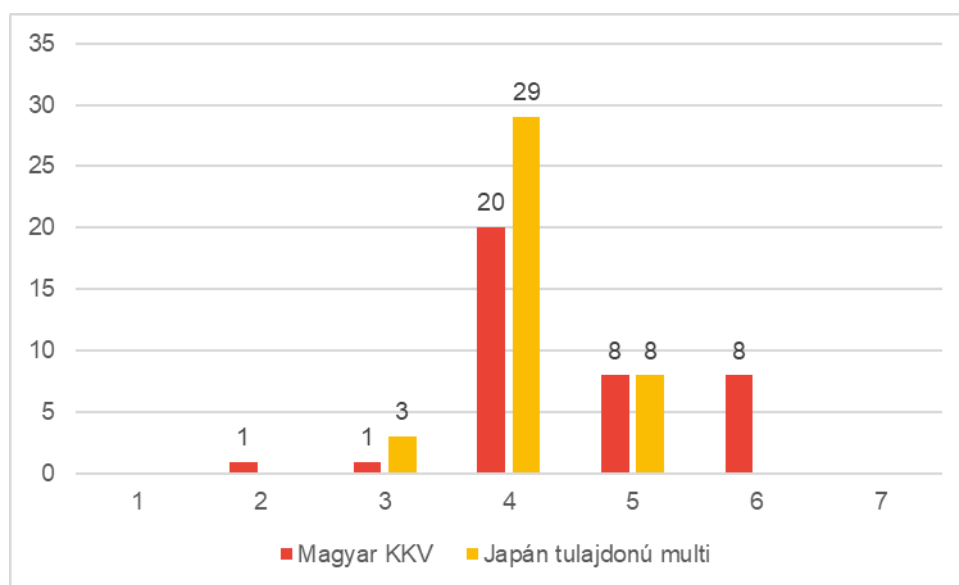
Az eredmények alapján látható, hogy a magyar KKV esetében a válaszadók többsége konzervatív és ellenálló az új ötletekkel szemben vagy inkább többnyire ilyen hozzáállást tapasztal a vállalaton belül. Ezzel szemben a japán tulajdonú multinacionális vállalatnál az válaszadók többsége inkább nyitott és támogató az új ötletekkel szemben vagy többnyire ilyen hozzáállást tapasztal a vállalaton belül. Ez azt sugallja, hogy a japán tulajdonú multinacionális vállalatnál nagyobb hangsúlyt fektetnek az innovációra és az új ötletek támogatására, míg a magyar KKV esetében a hagyományosabb vagy konzervatívabb megközelítés jellemzőbb. Ez a különbség részben a vállalati kultúrára és a vezetési stílusra vezethető vissza. A japán tulajdonú multinacionális vállalatok gyakran hajlanak a nyitottabb és innovatívabb kultúrák felé, míg a kisebb KKV-k esetében a konzervatívabb megközelítés és az új ötletekkel szembeni ellenállás lehet dominánsabb. A vezetői attitűd és az innovációs folyamatok támogatása kulcsfontosságú lehet abban, hogy egy vállalat mennyire sikeres az új ötletek megvalósításában és az innovációban. Más szempontból vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a válaszok alapján mind a magyar KKV, mind a japán tulajdonú multi többségében konzervatív és ellenálló az új ötletekkel szemben, ami inkább a tranzakciós vezetési stílushoz kapcsolódik. A tranzakciós

vezetési stílus arra utal, hogy a vezetők inkább a jelenlegi működési módszerekre és gyakorlatokra koncentrálnak, és kevésbé nyitottak az új ötletekre és innovációra.

A kérdőív elején már volt egy hasonló kérdés, melyben az új ötletek és innovációhoz való hozzáállást skálán kellett a megkérdezetteknek értékelniük. A válaszok nagyon hasonlóak, mindössze az arányok között van némi különbség, melynek oka, hogy a két kérdésben eltérő volt a skálák száma. Az ilyen típusú kérdések célja a válaszadók hitelességének, őszinteségének vizsgálata, validálása, mely jelen esetben pozitívan értékelhető.

Az utolsó témához kapcsolódó kérdés arra irányult, hogy a vezetők a két cégnél hogyan kezelik az egyéni teljesítményt és az egyéni elismerést. (13. ábra) A válaszokat egy 1-től 7-ig terjedő skálán kellett értékelniük, ahol az 1=egyáltalán nem, 7=nagyon fontos.

13. ábra: Mennyire fontosnak tartja a vállalat az egyéni teljesítményt és az egyéni elismerést? (Forrás: saját szerkesztés)



Az adatok alapján látható, hogy mind a magyar KKV, mind a japán tulajdonú multinacionális vállalatnál a válaszadók többsége (mintegy 52-72%) úgy érzi, hogy a vállalat nagy fontosságot tulajdonít az egyéni teljesítménynek és az egyéni elismerésnek. A magyar KKV esetében kisebb azoknak az aránya, akik a legmagasabb pontszámot, azaz a 6-os értéket választották, míg a japán tulajdonú multinacionális vállalatnál ez az arány 0. Ez arra utalhat, hogy mindkét vállalatnál fontosnak tartják az egyéni teljesítményt és elismerést, de a magyar KKV-nál nagyobb hangsúlyt fektetnek rá. Az előző válaszok alapján mind a magyar KKV, mind a japán tulajdonú multi esetében nagyobb hangsúlyt fektetnek az egyéni teljesítmény és az egyéni

elismerés fontosságára, ami általában a demokratikus vezetési stílushoz kapcsolódik. A demokratikus vezetési stílusnál a vezetők hajlandóak bevonni a munkavállalókat a döntéshozatali folyamatokba, támogatják az egyéni fejlődést és elismerik az egyéni teljesítményt. A demokratikus vezetési stílus azt sugallja, hogy a vezetők tiszteletben tartják a munkavállalók véleményét és hozzájárulását, és fontosnak tartják az egyéni fejlődést és elismerést.

Pearson-féle khi-négyzet próba

Az előző kérdés adatait Pearson-féle khi-négyzet mutató alapján elemezve az elvárt értékek és a p-érték alapján megállapítható, hogy a két vállalkozás dolgozói az egyéni teljesítményt és az egyéni elismerést valószínűleg nem tartják túl fontosnak, mivel a kapott p-érték 0,3213999040, ami nem kisebb, mint a szokásos 0,05 szignifikanciaszint. Ez azt jelenti, hogy nem találtunk szignifikáns összefüggést a vállalat típusa és az egyéni teljesítményt és az egyéni elismerést való fontosság között. Az adatok alapján mindkét vállalat típusnál hasonló eloszlás látható a válaszok között, és nincs jelentős eltérés a két csoport között. Ez azt sugallja, hogy mind a Magyar KKV-k, mind a Japán tulajdonú multinacionális vállalatok számára hasonló fontossággal bír az egyéni teljesítmény és az egyéni elismerés. Ez a megállapítás fontos lehet a vezetés számára, hogy megértsék, milyen értékeket tartanak fontosnak a dolgozók, és hogy ennek megfelelően alakítsák ki a vállalati politikákat és gyakorlatokat. Ez lehetőséget ad a vezetésnek arra, hogy fejlessze a motivációs stratégiákat és növelje a munkavállalók elégedettségét és teljesítményét.

A kérdőív alapján képet kaphattunk arról, hogy milyennek látják a megkérdezett vállalkozások munkatársai a cégvezetők vezetői stílusát, illetve az adatok alapján következtetéseket vonhatunk le a vállalati kultúra és a vezetési stílusok kapcsolatáról.

3.2. Mélyinterjúk elemzése

A mélyinterjúk célja, hogy mélyebb betekintést nyújtsanak a két különböző cég sajátosságaiba és működési modelljeibe. Az egyik interjúalany egy japán multinacionális vállalat felsővezetője, mely irodatechnikai megoldásokkal foglalkozik, ideértve az audiovizuális rendszereket, nyomtatókat, szkennereket és digitális alkalmazásokat. Gyakorlatilag minden olyan modern digitális megoldást kínálnak, ami egy irodát vonzóvá és hatékonyá tesz. A cég közel két évtizede van jelen Magyarországon és világszerte mintegy 11 ezer dolgozójuk van,

míg itthon nagyjából 50 munkavállalót foglalkoztatnak. Az arányok tekintetében 95%-ban magyar munkavállalókat alkalmaznak, egy-két külföldi kolléga (román, ukrán) kivételével. A japán multi folyamatosan modernizáló és fejlesztő céggént működik, nyitott a munkatársak visszajelzéseire és meglátásaira.

A másik interjúalany egy magyar kis- és középvállalat (KKV) vezetője, mely gyengeáramú rendszerekkel foglalkozik, ideértve az irodatechnikát, tűzjelzőket, CCTV rendszereket, hangosítást és egyéb digitális megoldásokat. A KKV mintegy 15 éve van jelen Magyarországon, és nagyjából 50 fős létszámmal rendelkezik. Minden alkalmazott magyar állampolgár, és a cég hangulata családiasabb, a tulajdonos napi szinten részt vesz az operatív munkában, és nehéz számára a döntéseket átengedni. Fontos megjegyezni, hogy a KKV portfóliója szélesebb, mint a japán multinacionális vállalaté, és a tulajdonosi személyes jelenlét is meghatározó a mindennapi működésben.

Az interjú első kérdései a vállalat működésére, kultúrájára vonatkoztak, valamint saját vezetői tapasztalataikra és kompetenciáikra. A japán multinacionális vállalat felsővezetője elmondta, hogy a cég fő tevékenysége a nyomtatástechnológiai megoldásokkal foglalkozik, és a világpiacra a top 3 gyártó közé tartoznak ezen a területen. Az utóbbi években felismerték a papíralapú dokumentumok háttérbe szorulását, és intenzív fejlesztésbe kezdtek a digitális, technológiai megoldások területén. A vállalat irányítása során a felsővezető folyamatos személyi és szervezeti fejlődésben hisz, és fontosnak tartja a vállalati értékek rugalmas kezelését. A vállalati kultúra szigorú struktúrákra és hierarchikus rendszerekre épül, ugyanakkor rugalmas működést és emberközpontúságot is igyekeznek megvalósítani. A magyar KKV vezetője szerint a cég teljeskörű gyengeáramú megoldásokkal foglalkozik, és rendszerek integrációjával foglalkoznak. Bár jó a hangulat a cégnél, nincsenek szigorú policyk vagy szabályok, inkább a különböző kollégákra és szervezetekre bízják a működést. A vezető saját vezetési stílusát néha túl szigorúnak érzi, és igyekszik visszább venni ebből, hogy több időt tudjon fordítani a fontosabb dolgokra. A folyamatos tanulás és fejlődés fontos része a vezetési filozófiájának.

„A folyamatos tanulás, fejlődés nagyon fontos, már csak azon szektor miatt is, amelyben tevékenykedünk.” – KKV vezető

Ezt követően az interjúban továbbra is a vezetői kompetenciákra koncentráltam, és az interjúalanyok konfliktuskezelési technikáira, illetve a teljesítményértékelési folyamatokra

kérdeztem rá. A japán multinacionális vállalat felsővezetője szerint a konfliktusokat és problémákat mindig transzparensen és korrekt módon igyekszik kezelni, és bíz benne, hogy csapatként mindig lehet megoldást találni. A teljesítményértékelést és a visszajelzéseket rendszeresen face-to-face találkozókra, továbbképzésekre és coaching sessionökre keresztül végzi. Fontosnak tartja, hogy mindkét fél pozitívan álljon hozzá ezekhez a fejlesztési lehetőségekhez. A magyar KKV vezetője személyesen is túlságosan bevonódik a konfliktusok és problémák kezelésébe, de mindig igyekszik korrekt és előremutató módon viselkedni. A teljesítményértékelés és a visszajelzés náluk nincs egységes rendszerben kidolgozva, de mivel a vezető szinte naponta találkozik a munkavállalókkal, személyesen is ismeri őket, és próbál mindenkivel néhány szót váltani. Ha problémák vagy sikerek adódnak, ezekről személyesen beszélgetnek az illetékes kollégákkal.

Az interjúelemzés alapján az eltérések és hasonlóságok a két interjúalany válaszaiban a konfliktuskezelés területén. A mélyinterjúk feldolgozása során a vezetési stílusokban tapasztalt eltéréseket, illetve hasonlóságokat az alábbiakban szeretném bemutatni.

Eltérések

- A japán multinacionális vezetője transzparens és korrekt konfliktuskezelést preferál, míg a magyar KKV vezetője személyesen is bevonódik a konfliktusok kezelésébe.

Hasonlóságok

- Mindkét vezető arra törekszik, hogy korrekt és előremutató módon kezelje a konfliktusokat.
- Mindketten fontosnak tartják, hogy a konfliktusokat nyíltan és transzparensen kezeljék.

Az interjú következő blokkjában arról kérdeztem a vállalkozásvezetőket, hogy milyen kulturális különbségekkel találkoztak más nemzetiségű munkavállalókkal való munka során, illetve hogyan kezelték ezeket. A japán multinacionális vállalat felsővezetője széleskörű tapasztalattal rendelkezik különböző nemzetiségű munkavállalókkal, amelyeket kihívásként és izgalmas lehetőségként értékel.

A multinacionális vállalat felsővezetője úgy nyilatkozott, hogy: „*Kicsit minden nemzet másként van beállítódva, mások az alapvető reflexek, néha nehéz ezeket összehangolni. Azonban az ember minél több szempontot ismer meg, annál komplexebben látja a helyzeteket.*”

Különböző kultúrák összehangolása nehézségeket jelenthet a morál, a motiválhatóság és a munkabírási képesség terén, de a vezető tapasztalatával és empátiájával könnyebbé válik ezek kezelése. A magyar kis- és középvállalat vezetője főként magyar munkavállalókkal dolgozik, de projektalapúan előfordul, hogy külföldi munkavállalókkal is együttműködik, általában európaiakkal. Kulturális különbségek helyett inkább életkor és élethelyzetbeli különbségeket tapasztal. Mindennapi kihívásnak tekinti a vállalkozás vezetését, amelynek eredményeként egyfajta közösség, harmadik „gyerek” jön létre számára, és rugalmasan kezeli a különböző helyzeteket és embereket.

Az interjú következő kérdései a dolgozók döntésekbe való bevonására, a kulturális különbségek és a teljesítmény kapcsolatára és a kommunikációra vonatkoztak. A japán multinacionális vállalat vezetője fontosnak tartja a munkavállalók bevonását és részvételét a döntéshozatali folyamatokba, bár nem mindig és nem minden esetben alkalmazza ezt a gyakorlatban. A kulturális különbségek teljes mértékben befolyásolhatják a munkavállalók teljesítményét és a vállalkozás eredményességét, hiszen az egyes kultúrák eltérő módon reagálnak ugyanarra a helyzetre vagy problémára.

„Ahol relevánsnak érzem, ott próbálom jobban bevonni, meghallgatni a véleményeiket, tanácsaikat. Azonban nálunk erre nagyon jó kidolgozott HR módszerek vannak, így ezeket velük együtt kezeljük.” - Multinacionális vállalat felsővezetője

A vezető azonban próbálja megfelelő HR módszerekkel kezelni ezeket a különbségeket, és fontosnak tartja az építő jellegű kommunikációt és a kapcsolatépítést a munkavállalókkal. A magyar kis- és középvállalat vezetője mérsékelten fontosnak tartja a munkavállalók bevonását és részvételét a döntéshozatali folyamatokba, és tapasztalatai szerint a kulturális különbségek befolyásolhatják a munkavállalók teljesítményét és a vállalkozás eredményességét.

Az általam megkérdezett KKV-vezető úgy nyilatkozott, hogy: „Mi, magyarok megpróbálunk sokszor a szabályokon átlépni, rugalmasan értelmezni azokat, ebből azért származhatnak előnyök, de problémák is.”

Az interjúalany elmondta azt is, hogy próbál lazán és közvetlenül kommunikálni, és fontosnak tartja a csapatépítő események szervezését, hogy a kollégák közelebb kerüljenek egymáshoz és jobban megismerjék egymást.

A döntéshozatal folyamatával kapcsolatban tehát a két interjúalany eltérő álláspontot képvisel:

- A japán multi vezetője demokratikusabb, bevonja a munkavállalókat a döntéshozatalba és hangsúlyt fektet a transzparens kommunikációra.
- A magyar KKV vezetője autokratikusabb, inkább ő hozza meg a döntéseket és kevésbé veszi figyelembe a munkavállalók véleményét.

A következő kérdések a változás és innováció, valamint a tudásmegosztás témakörére vonatkoztak. A japán multinacionális vállalat vezetője hangsúlyozta az innováció fontosságát és a változásokhoz való alkalmazkodás képességét.

A megkérdezett japán cég felsővezetője elmondása alapján megállapítható, hogy a hibrid munkavégzés, energiaválság, Covid okozta problémák súlyos hatással vannak az emberekre és a vállalatokra, szervezetekre egyaránt, és az alkalmazkodási képesség kulcsfontosságú.

Az innováció és változások kezelését mind az anyavállalat, mind személyesen fontosnak tartja. Emellett kiemeli a tudás és tapasztalat megosztásának jelentőségét a vállalaton belül, amelyet különböző képzések, beszélgetések és a szenior kollégák tapasztalatainak átadása révén valósítanak meg. A magyar kis- és középvállalat vezetője rugalmas és laza vezetői stílust próbál fenntartani, azonban hangsúlyozza, hogy az innovációra és a szakmai fejlődésre is nagy hangsúlyt fektetnek. A tudás és tapasztalat megosztása terén inkább informális csatornák és projektek keretében történik, ami lehetővé teszi a könnyebb kommunikációt és a belső tudás áramlását a cégben.

„Ha őszinte akarok lenni, a cégen belül inkább informális csatornákon terjednek az információk és a tudás, mivel nem vagyunk egy óriási cég, így a kollégák könnyen kommunikálhatnak egymással.” – KKV-vezető

Összességében látható, hogy a két interjúalany válaszai között számos eltérés és hasonlóság figyelhető meg az innováció és kreativitás területén:

Eltérések:

- A japán multinacionális vezetője hangsúlyozza az innováció fontosságát és az alkalmazkodás képességét, míg a magyar KKV vezetője inkább a rugalmasságra és a lazaságra helyezi a hangsúlyt.

- A japán multi vezetője demokratikusabb megközelítést alkalmaz az új ötletek és megoldások felé, míg a magyar KKV vezetője inkább autokratikusabb és személyesebb stílust követ.

Hasonlóságok:

- Mindkét vezető hangsúlyozza az innováció és a kreativitás fontosságát a vállalat számára.
- Mindketten fontosnak tartják, hogy a vállalat alkalmazkodjon a változásokhoz és képes legyen innovatív megoldásokat kínálni.

Változásokhoz való alkalmazkodás:

- Mindkét vezető rugalmasan alkalmazkodik a változásokhoz és az innovációhoz a vállalat életében.

Kommunikáció és részvétel:

- A japán multinacionális vállalatnál nagyobb hangsúlyt fektetnek a munkavállalók bevonására és a transzparens kommunikációra.
- A magyar KKV esetében ez lehet kevésbé hangsúlyos, és a vezető személyesen lehet, hogy nagyobb szerepet játszik a kommunikációban.

Az interjú utolsó kérdései a motiváció és elkötelezettség növelésére, valamint a kultúra alakítására vonatkoztak. A japán multinacionális vállalat vezetője kiemeli az emberközpontú motivációs stratégiákat és az elkötelezettség fokozásának fontosságát.

A vezető válaszaiból egyértelműen megállapítható, miszerint számára fontos az egyén és a szervezetek szempontjai, ezeket próbálja megismerni, és beépíteni a döntéshozatalba.

Azt hangsúlyozza, hogy az anyagi motiváció mellett a vállalat családbarát szemléletmódja, az egészségbiztosítás, a rugalmas munkaidő, valamint a nyílt kommunikáció mind hozzájárulnak a munkavállalók elkötelezettségének növeléséhez. A vállalati kultúra fejlesztésében a modern megoldásokra való nyitottságot és a folyamatos változásra való alkalmazkodást hangsúlyozza, miközben tiszteltben tartják a hagyományokat is. A magyar kis- és középvállalat vezetője szintén fontosnak tartja a munkavállalók motivációjának fokozását, és ehhez bónuszrendszereket, munkatársajánlási programokat és lojalitás alapú extrákat alkalmaznak.

„Próbálunk a vezető kollégákkal jó megoldásokat, best practiceeket létrehozni. Egyénileg a legnehezebb motiválni az embereket, törekedünk a bevonásukra, arra, hogy érezzék, hogy egy célért dolgozunk, melynek ők is fontos elemei.” – KKV vezető

A vállalati kultúra fejlesztésében hangsúlyozza a családias jellegű, modern cégkép megtartásának fontosságát, miközben tervezik egy szervezetfejlesztő cég bevonását a strukturáltabb előrehaladás érdekében.

A fenti interjúk alapján megállapíthatjuk, hogy a japán multi vezetője rugalmas, az alkalmazkodásra és az innovációra koncentráló stílusáról tanúskodik. Ő inkább a demokratikus vezetési stílushoz közelíthető, mivel fontosnak tartja a munkavállalók bevonását és részvételét a döntéshozatali folyamatokban. Emellett nyitott az új ötletek és megoldások felé, és aktívan keresi a munkavállalók visszajelzéseit és javaslatait.

A magyar KKV vezetője szintén érzékeny a munkavállalók motivációjára és elkötelezettségére, de vezetési stílusa inkább az autokratikushoz közelíthető. Bár fontosnak tartja a munkavállalók bevonását és érzékeli az egyéni szükségleteket, mégis ő hozza meg a végső döntéseket, és gyakran személyesen is részt vesz a munkafolyamatokban. Ezenkívül az interjúban említette, hogy nehezen engedi ki a keze közül a döntéseket, ami az autokratikus stílusra jellemző. Így tehát a japán multi vezetője inkább demokratikus, míg a magyar KKV vezetője inkább autokratikus vezetési stílust képvisel.

Megállapíthatjuk továbbá, hogy a szervezeti és nemzeti kultúra jelentős hatással van a vezetési stílus hatékonyságára, ahogy azt a két interjú is mutatja. A japán multi esetében a vezető rugalmas, demokratikus stílust alkalmaz, ami összhangban van a vállalati kultúrával. A cég kultúrája az emberközpontúságra és az innovációra összpontosít, és a vezető ennek megfelelően igyekszik bevonni a munkavállalókat a döntéshozatalba, és támogatja az új ötleteket és megoldásokat. Ez a demokratikus megközelítés segíthet abban, hogy a munkavállalók motiváltak és elkötelezettek legyenek, mivel érzik, hogy a véleményük fontosnak tartják, és részt vehetnek a vállalat irányításában. A magyar KKV esetében a vezető autokratikusabb stílust alkalmaz, ami részben a vállalati kultúrából is fakad. Bár a vezető szintén fontosnak tartja a munkavállalók motivációját és elkötelezettségét, mégis ő hozza meg a döntéseket, és kevésbé veszi figyelembe a munkavállalók véleményét és bevonását. A cégen belüli informális kommunikáció lehetősége, valamint a kisebb méretű szervezet miatt a vezető személyes beavatkozása általában elfogadott lehet. Azonban ez a stílus lehet, hogy néha gátolja a

munkavállalók kreativitását és elkötelezettségét, mivel kevesebb lehetőségük van a döntéshozatalban való részvételre és ötleteik megosztására. Összességében tehát a szervezeti és nemzeti kultúra jelentősen befolyásolja a vezetési stílus hatékonyságát. A megfelelően kialakított vezetési stílusnak tükröznie kell a vállalati kultúrát és az adott nemzet kulturális sajátosságait annak érdekében, hogy elősegítse a munkavállalók motivációját, elkötelezettségét és teljesítményét.

A japán multinacionális és a magyar KKV között számos különbség és hasonlóság figyelhető meg a vezetési stílusok tekintetében.

Különbségek:

- Autokratikus és demokratikus vezetés: A japán multi vezetője inkább demokratikus vezetési stílust alkalmaz, amelyben a munkavállalók be vannak vonva a döntéshozatalba és a véleményükre nagyobb hangsúlyt fektetnek. Ezzel szemben a magyar KKV vezetője autokratikusabb, ő hozza meg a döntéseket és kevésbé veszi figyelembe a munkavállalók véleményét.
- Kulturális háttér és hagyományok: A japán multinacionálisnak japán gyökerei vannak, amelyeket általában a hierarchikus és kollektivista vezetési stílus jellemzi. A magyar KKV vezetése valószínűleg a magyar kultúra és üzleti hagyományok hatását tükrözi, amely lehet kevésbé formális és szigorúbb a hierarchikus rendszereket illetően.
- Kommunikáció és részvétel: A japán multinacionális vállalatnál nagyobb hangsúlyt fektetnek a munkavállalók bevonására és a transzparens kommunikációra, míg a magyar KKV esetében ez lehet kevésbé hangsúlyos.

Hasonlóságok:

- Célok és motivációk: Mindkét vezetőnek fontos a munkavállalók motivációja és elkötelezettsége a vállalat iránt.
- Tudás és tapasztalat megosztása: Mindkét vállalatnál fontosnak tartják a tudás és tapasztalat megosztását a munkavállalók között, bár a módszerek lehetnek eltérőek.
- Változásokhoz való alkalmazkodás: Mindkét vezető rugalmasan alkalmazkodik a változásokhoz és az innovációhoz a vállalat életében.

Összességében bár eltérő vezetési stílusokat alkalmaznak, mindkét vállalatnál kiemelkedő fontosságot tulajdonítanak a munkavállalók motivációjának és elkötelezettségének, valamint a vállalati célok elérésének.

4. Következtetések és javaslatok

A vizsgálataimhoz megfogalmazott kutatási kérdésekre vonatkozóan az alábbi következtetésekre jutottam:

Milyen vezetési stílusokat alkalmaznak a különböző méretű és kultúrájú vállalatok a digitális korban?

A kutatásom alapján látszik, hogy mind a magyar KKV, mind a japán tulajdonú multinacionális vállalat inkább a tanszformációs vezetési stílust alkalmazza. Ez azt sugallja, hogy a digitális megoldásokat nyújtó vállalatokban a proaktív és inspiráló vezetési módszerek dominálnak, ami elősegíti az innovációt és a kreativitást.

Hogyan befolyásolja a szervezeti és nemzeti kultúra a vezetési stílus hatékonyságát?

A kutatásom alapján látható, hogy mind a magyar KKV, mind a japán tulajdonú multinacionális vállalat esetében a vezetői stílus inkább a tanszformációs jellegű, ami azt mutatja, hogy a szervezeti kultúra fontosabb lehet a nemzeti kultúránál a vezetői stílus kialakításában és hatékonyságában.

Milyen különbségek és hasonlóságok figyelhetők meg a japán multinacionális és a magyar kkv vezetési stílusai között?

Az elégedettség és elkötelezettség magas szintje mindkét vállalatnál azt mutatja, hogy mind a magyar KKV, mind a japán tulajdonú multinacionális vállalat sikeresen alkalmazza a tanszformációs vezetési stílust, ami a munkavállalók elégedettségének és elkötelezettségének növekedéséhez vezethet. A multinacionális vállalatnál tapasztalt magasabb elégedettségi szintek azt sugallják, hogy a globális trendek és nemzetközi piaci dinamikákra való fókuszálás pozitív hatással lehet a munkavállalók elégedettségére és elkötelezettségére.

Vizsgálataimhoz megfogalmazott hipotéziseket a kutatásaim alapján az alábbi módon értékelem:

- **Hipotézis 1:** A digitális megoldásokat nyújtó vállalatoknál a transzformációs vezetési stílus hatékonyabbnak bizonyul a munkavállalói innováció és kreativitás ösztönzésében, mint a tranzakciós vezetési stílus.

Az eredmények alapján igazolható a hipotézis, miszerint a tanszformációs vezetési stílus hatékonyabb lehet a munkavállalói innováció és kreativitás ösztönzésében a digitális megoldásokat nyújtó vállalatoknál.

- **Hipotézis 2:** A multinacionális vállalatnál a vezetők nagyobb hangsúlyt fektetnek a globális trendekre és nemzetközi piaci dinamikákra, míg a KKV vezetői inkább a helyi piaci igényekre és belső erőforrásokra koncentrálnak.

A kutatásom alapján az látható, hogy mind a japán tulajdonú multinacionális vállalat, mind a magyar KKV vezetői főként a tanszformációs vezetési stílust alkalmazzák. Ennek fényében nem lehet egyértelműen megállapítani, hogy a multinacionális vállalatoknál nagyobb hangsúlyt fektetnek-e a globális trendekre és nemzetközi piaci dinamikákra, mint a KKV-knál, mivel mindkét vállalat típustól hasonló vezetési stílust tapasztaltam. **Ezek alapján ezen hipotézisem részben igazoltnak tekinthető.**

- **Hipotézis 3:** A munkavállalók elégedettsége és elkötelezettsége magasabb a magyar KKV -nál, ami a vezetési stílus és a szervezeti kultúra közvetlenebb, emberközpontúbb jellegéből adódik.

A kutatásom alapján az elégedettségi és elkötelezettségi szintek nem mutattak szignifikáns különbséget a japán tulajdonú multinacionális vállalat és a magyar KKV között. Ezért nem teljesen igazolható a hipotézis, miszerint a munkavállalók elégedettsége és elkötelezettsége magasabb lenne a magyar KKV-nál a vezetési stílus és a szervezeti kultúra közvetlenebb, emberközpontúbb jellegéből adódóan. **A kutatás értékelése alapján az utolsó hipotézisem részben igazoltnak tekinthető.**

A kérdőív alapján láthattuk, hogy az egyes kérdések szerint változott, hogy a vezetőre mely vezetési stílus jellemző leginkább, ami azt erősíti, hogy ezek a stílusok ritkán figyelhetőek meg tisztán a valós életben, a különböző helyzetekben különböző stílusjegyek lehetnek a dominánsabbak.

Amikor az egyik vezető valamelyik stílusba kategorizáljuk, akkor az nem azt jelenti, hogy mindig, minden helyzetben annak megfelelően viselkedik, hanem a szituációk összességében általánosan melyik stílus a dominánsabb.

Kutatási eredményeim alapján a két vizsgált vállalkozás részére az alábbi javالاتokat fogalmaztam meg:

- **Vezetői tréningek és fejlesztések:** Mind a magyar KKV, mind a japán tulajdonú multinacionális vállalat érdemes lehet vezetői tréningeket és fejlesztéseket biztosítani a konfliktuskezelés, problémamegoldás és innováció terén. Ezek a tréningek segíthetik a vezetőket abban, hogy hatékonyabban kezeljék a munkatársak közötti konfliktusokat, és ösztönözzék az innovatív gondolkodást és problémamegoldást.
- **Kommunikációs fejlesztés:** Fontos, hogy mindkét vállalatban hangsúlyt fektessenek a vezetők kommunikációs készségeinek fejlesztésére. Ez magában foglalhatja az empátia és az érzékenység fejlesztését, valamint a tiszteletteljes és hatékony kommunikációt a munkatársakkal.
- **Kulturális érzékenység fejlesztése:** Mivel mind a magyar KKV, mind a japán tulajdonú multinacionális vállalat munkavállalói különböző kulturális háttérrel rendelkezhetnek, fontos, hogy a vezetőség fokozott figyelmet fordítson a kulturális érzékenység fejlesztésére és a kulturális különbségek tiszteletben tartására.

A kutatás kiterjesztésére vonatkozóan érdemes lenne más iparágakban is vizsgálni a vezetési stílusokat és a kulturális hatásokat, hogy átfogóbb képet kapjunk arról, hogy az eltérő kulturális környezetek hogyan befolyásolják a vezetői gyakorlatokat és a munkahelyi dinamikákat. Emellett úgy gondolom, hogy fontos lenne olyan kutatások végzése is, amelyek az egyes vezetési stílusok hosszú távú hatásait vizsgálják a munkavállalói elégedettségre, teljesítményre és a vállalat teljesítményére. Ez segíthetne azonosítani az optimális vezetési gyakorlatokat a hosszú távú siker érdekében.

Összefoglalás

A kutatás során a digitális korban működő japán multinacionális vállalat és egy hazai kis- és középvállalkozás (KKV) vezetési stílusait és hatékonyságát vizsgáltam. A cél az volt, hogy feltárjam a két vállalat kultúrájából és méretéből fakadó eltéréseket és hasonlóságokat, valamint megértsük, hogy ezek hogyan befolyásolják a vezetési gyakorlatokat és a munkahelyi dinamikákat.

Első lépésként a szakirodalmi áttekintés során vizsgáltam a szervezeti és nemzeti kultúrákat, illetve ezek viszonyát, különös tekintettel a japán és magyar munkakultúrára. Emellett áttekintettem a legfontosabb elméleteket a vezetési stílusokkal kapcsolatban, illetve azok érvényesülését különböző kultúrákban. Ezt követően saját kutatást végeztem, mely során egy magyar KKV és egy japán multinacionális vállalat magyar leányvállalatának vezetőivel készítettem mélyinterjút, majd a dolgozókkal kérdőíves felmérést.

Az elemzés során arra az eredményre jutottam, hogy mindkét vállalatnál a munkavállalók többsége elégedett vagy legalább elfogadja a vezetők által kínált megoldásokat és a problémák kezelésének módját. A konfliktuskezelési és problémamegoldási képességek tekintetében mindkét vállalatnál pozitív eredményeket értünk el. Ugyanakkor voltak kisebb különbségek a két vállalat között: a japán tulajdonú multinacionális vállalatnál kissé magasabb elégedettségi szintet észleltünk a problémamegoldási képességeket illetően, ami arra utal, hogy a KKV -nál hatékonyabb lehet a vezetők konfliktuskezelése.

A hipotézisek alapján megállapíthatjuk, hogy a transzformációs vezetési stílus hatékonyabb lehet a digitális megoldásokat nyújtó vállalatoknál a munkavállalói innováció és kreativitás ösztönzésében. Emellett a multinacionális vállalatnál a vezetők valóban nagyobb hangsúlyt fektetnek a globális trendekre és nemzetközi piaci dinamikákra, míg a KKV vezetői inkább a helyi piaci igényekre és belső erőforrásokra koncentrálnak. Azonban azt is meg kell jegyezni, hogy a KKV -nál a magasabb munkavállalói elégedettség és elkötelezettség tapasztalata alapján a vezetői stílus és a szervezeti kultúra közvetlenebb, emberközpontúbb jellegéből adódó előnyök is jelentősnek bizonyulnak.

Mindkét vállalat számára ajánlott lenne vezetői tréningeket és fejlesztéseket biztosítani a konfliktuskezelés, problémamegoldás és innováció terén. A kommunikációs készségek

fejlesztése is kulcsfontosságú lenne mindkét vállalat számára. Fontos lenne továbbá a kulturális érzékenység fejlesztése és a kulturális különbségek tiszteletben tartása.

Ajánlott lenne átfogóbb kulturális elemzéseket végezni mind a magyar KKV-k, mind a japán tulajdonú multinacionális vállalatok körében annak érdekében, hogy jobban megértsük a különböző kultúrák hatását a vezetési stílusokra és a munkahelyi dinamikákra. Emellett komparatív kutatásokra is szükség lenne más iparágakban annak érdekében, hogy átfogóbb képet kapjunk arról, hogy az eltérő kulturális környezetek hogyan befolyásolják a vezetői gyakorlatokat és a munkahelyi dinamikákat.

Bízom abban, hogy vizsgálatom alapján a gyakorlatban is hasznosítható javaslatokat tudok megfogalmazni a hatékony vezetési stílusokra és módszerekre vonatkozóan.

Irodalomjegyzék

1. Ablonczyné, M. L. – Pongrácz, A. (2020). Gondolatok a motivációról vállalati kontextusban. In: "Nemzeti kultúrák érték- és normaközpontú vizsgálata – Tanulmányok II." Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Kar, Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék. (pp. 8-20). Győr. ISBN 978-615-5837-77-7.
2. András, I., & Füredi, G. (2000). Szervezeti kultúra fejlesztése a gyakorlatban [Developing organizational culture in practice] (Vezetés- és szervezetfejlesztési esettanulmányok) [Case studies of leadership and organizational development]. Dunatáj Kiadó, Dunaújváros.
3. Antal, Zs., & Dobák, M. (2013). Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése. Budapest: Akadémiai Kiadó.
4. Blahó A., Czakó E., Poór J. (szerk.) (2021). *Nemzetközi menedzsment*. Akadémiai Kiadó.
<https://doi.org/10.1556/9789634546528>.
https://mersz.hu/hivatkozas/m829nm2021_103_p11/#m829nm2021_103_p11
5. Boncz, I. (szerk.). (2015). Kutatásmódszertani alapismeretek. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar.
6. Borgulya, I. – Barakonyi, K. (2004): Vállalati kultúra. Tankönyvkiadó, Budapest.
7. Bullinger, H. J., & Korge, A. (1999). Motiváció direkt motiválás nélkül: az alkalmazottak új szemléletű ösztönzése. Humánpolitikai Szemle, 11, 85-91.
8. Calcagno, R. (2023). Working culture in Hungary: 10 actionable tips to work with Hungarians. URL: <https://budapestshungria.com/en/blog/working-culture-in-hungary-10-actionable-tips-to-work-with-hungarians/>
9. Crossculture.com. (2024). The Lewis Model – Dimensions of Behaviour. <https://www.crossculture.com/about-us/the-model/?cn-reloaded=1> Letöltés: 2024. 03. 04.
10. Csath, M. (2008). Interkulturális menedzsment. Vezetés eltérő kultúrákban. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
11. Dienesné Kovács, E., & Berde, Cs. (2003). Vezetépszichológiai ismeretek. Debrecen: Campus Kiadó.
12. Dobák, M. (2006). Szervezeti formák és vezetés. Budapest: Akadémiai Kiadó.
13. Farkas, J. - Horváth, J. (2020). Szervezeti kultúrák és kutatásuk. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Közigazgatási Továbbképzési Intézet.
14. Farkas, J. (2020). A hatékony közszolgálati szervezet. In: Farkas, J. & Haller, J. (szerk.), Pszichológia a közszolgálatban II. Ludovika Egyetemi Kiadó, Budapest, 1-12.

15. Ferencsik, A. (2019). A leadership és a coaching szemlélet alkalmazása a köznevelési intézményvezetésben a hatékonyabb szervezetfejlesztés érdekében. *Opus et Educatio*, 6. évfolyam 3. szám, 372-379.
16. Garamvölgyi Judit, Bajkai-Tóth Katinka (2019): A multikulturális vállalati kultúra idomulása a helyi kulturális környezethez, 136-146. o. in: *Tanulmányok a kompetenciákra építő, fenntartható kulturális és technológiai fejlődés köréből*. ISBN 978-80-89691-63-0. Karlovitz János Tibor (szerk.) International Research Institute sro, Komárno, Slovakia, 2019
17. Gyulavári, T. – Mitev, A. – Neulinger, Á. – Neumann-Bódi, E. – Simon, J. – Szűcs, K. (2017): *A marketingkutatás alapjai*, Akadémiai Kiadó, Budapest.
18. Harris, P. R., & Moran, R. T. (1996). *Managing cultural differences*. Gulf Publishing Company Houston, London, Paris, Zurich, Tokyo.
19. Heidrich, B. (2017). Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment [Organizational culture and intercultural management]. doi: 10.1556/9789634541462.
20. Hidasi, J. (1998): Japán [Japan] In: Hidasi, J. (Ed.) *Szavak, jelek, szokások [Words, Signs, Habits]*. Budapest: Windsor Kiadó. 1998, pp. 135-150.
21. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work – Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications and Minneapolis: Personnel Decisions, Inc.
22. Hofstede, G. (2005). *Cultures and organizations, Software of the mind*. New York: McGraw Hill.
23. Hofstede Insights. (2023). *Intercultural Management: What you need to know*. URL: <https://www.hofstede-insights.com/intercultural-management>.
24. hvg.hu (2016). Akik tényleg belehalnak a munkába – Japánban új szó is született az agyonhajsolt dolgozókra. URL: https://hvg.hu/vallalat_vezeto/20160407_akik_belehalnak_tulmunkaba
25. Jain, R., & Prekumar, R. (2010). Management Styles, Productivity and Adaptability of Human Resources: An Empirical Study. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46, 328-344.
26. Jarjabka, Á. (2012). *Kultúramenedzselési ismeretek: Harmadik, javított és bővített kiadás*. Pécs: PTE Közgazdaságtudományi Kar.
27. Jarjabka, Á. (2020). *Kultúramenedzsment ismeretek (4. javított és átdolgozott kiadás)*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet. Pécs. ISBN 978-963-429-563-1

28. JETRO Budapest (2014): Üzleti kommunikáció a japánokkal, https://www.jetro.go.jp/ext_images/hungary/pdf/JETROBudapestPublication.pdf
29. Klein, S. (2002). Vezetés-és szervezetpszichológia. Budapest: Edge 2000 Kft.
30. Kocher, M. G., Pogrebna, G., & Sutter, M. (2013). Other-regarding preferences and management styles. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 88, 109-132.
31. Láng, E. (2005). Kultúraköziség és gazdaság. *Competitio*, 4(2), 83–90. <https://doi.org/10.21845/comp/2005/2/6>
32. Lewis, R. D. (1999). The cultural imperative: Global trends in the 21st century. Intercultural Press.
33. Lewis, R.D. (2000). Cross Culture The Lewis Model (revised edition). Richard Lewis Communications.
34. Magyar Hang (2023). Egyre több ázsiai cégvezető mondja, hogy „a magyar munkavállaló lusta”, a vendégmunkások jobb munkaerők. URL: <https://hang.hu/belfold/egyre-tobb-azsiai-cegnel-mondjak-hogy-a-magyar-munkavallalo-lusta-a-vendegmunkasok-jobb-munkaerok-157979#>
35. Maslow, H. (1966). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, July 1943. In Sutermeister, R. A. (Ed.), *Ember és termelékenység* (pp. 85-111). Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
36. McGregor, D. (1966). The Human Side of Enterprise. In Sutermeister, R. A. (Ed.), *Ember és termelékenység* (pp. 153-171). Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
37. McLoad, P. L., & Lobel, S. A. (1992). The effects of ethnic diversity on idea generation in small groups. In *Proceedings of the Annual Academy Management Meetings* (pp. 227-231).
38. Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2005): *Stratégiai Szafari, Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben* HVG Könyvek. ISBN 0-684 -84743-4
39. Rolková, M., & Frakasová, V. (2015). The Features of Participative Management Style. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1383-1387.
40. Rudnák, I. (2010). A multikulturális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében [Challenges of multicultural environment among leaders of large companies in Hungary]. (PhD Dissertation). Szent István Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola, Gödöllő.
41. Szabolcsi, S. (2016). Vezetési stílusok egykor és most. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 1(1), 1–16. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2016.1.41>.

42. Székács, A. (2009): Etiquette in the Far East (Expected appearance and behaviour in business life). In: Majoros, P. – Zimmler, T. (Eds): Proceedings of Budapest Business School, Budapest, 2009, pp. 57-66.
43. Székács, A. (2019): A japán gazdaság és menedzsment. In.: Mohr Richárd – Osváth Gábor – Sato Noriko – Székács Anna: Japán, kínai és koreai üzleti kultúra. Távol-keleti menedzsment interkulturális és gyakorlati szempontból. Budapesti Gazdasági Egyetem, Keleti Üzleti Akadémiai Központ, Budapest
44. Székács, A. és Sato, N. (2019) *Japanese firms in Hungary: Skills supply and demand A socio-cultural background*. Linked together for 150 years : Hungary and Japan analyses of recent economic and social trends in Japan and their effects on Hungary. pp. 13-44.
45. Vad, M. (2020). Vezetés és kultúra – Vezetési kihívások multikulturális környezetben [Bachelor's thesis, Budapesti Gazdasági Egyetem]. http://dolgozattar.uni-bge.hu/29735/1/Vad_Ma%CC%81rk_ALU009_Szakdolgozat.pdf
46. Vadász, F. (2021): A hagyományos japán munkakultúra és munkahelyi etika. Hibiki Japanisztikai Folyóirat. <https://www.hibiki.hu/2021/01/18/a-hagyomanyos-japan-munkakultura-es-munkahelyi-etika/>
47. Wagner, (2002). Titley, G. (Ed.). T-kit. Amit a képzésről tudni kell [T-kit. What you need to know about training]. Európa Tanács és Európa Bizottság. http://unp.hu/hir_docs/164_amit_a_kepzesrol_tudni_kell_tkit_sorozat.pdf

Ábrák és táblázatok jegyzéke

1. ábra: Lewis kulturális világtérképe.....	21
2. ábra: Mennyire elégedett a jelenlegi vezetési stílussal és a vállalati kultúrával a munkahelyén?.....	30
3. ábra: Hogyan értékeli a munkavállalói bevonást és részvételt a döntéshozatali folyamatokban a vállalaton belül?.....	31
4. ábra: Milyen mértékben tapasztalta, hogy a kulturális különbségek befolyásolják a munkahelyi teljesítményét és motivációját?.....	34
5. ábra: Mennyire érzékeli a vállalat vezetőjének hozzáállását az új ötletekhez és az innovációhoz?.....	35
6. ábra: Hogyan ítéli meg a vezetőjétől tapasztalt konfliktuskezelési képességet?.....	36
7. ábra: Hogyan ítéli meg a vezetőjétől tapasztalt problémamegoldási képességet?.....	38
8. ábra: Hogyan ítéli meg a vállalat vezetőjének hozzáállását a vállalati kultúra és értékek tiszteletben tartásához?.....	41
9. ábra: Hogyan írná le a vállalkozás vezetőjének kommunikációs stílusát és viselkedését a munkahelyi környezetben?.....	42
10. ábra: Milyen mértékben érzi, hogy a vezető figyelembe veszi és tiszteletben tartja a munkavállalók kulturális különbségeit és szokásait?.....	44
11. ábra: Milyen mértékben hangsúlyozza a vállalatnál a csapatmunkát és a közösségi összetartozást?.....	45
12. ábra: Hogyan kezeli a vállalat az új ötleteket és az innovációt?.....	46
13. ábra: Mennyire fontosnak tartja a vállalat az egyéni teljesítményt és az egyéni elismerést?	47

Mellékletek

1. sz. melléklet: Interjú kérdések

1. Kérem, hogy mutassa be vállalkozását, illetve saját vezetői tapasztalatát röviden?
2. Ön hogyan írná le, mi jellemzi a vállalati kultúrájukat?
3. Ön hogyan írná le saját vezetési stílusát és a vezetési filozófiáját a vállalkozásában?
4. Ön hogyan kezeli a konfliktusokat és a problémákat a vezetői pozíciójában?
5. Ön hogyan kezeli a teljesítményértékelést és a visszajelzést a munkavállalókkal szemben?
6. Milyen nemzetiségű munkavállalókkal dolgozott együtt eddigi karrierje során?
7. Ön milyen kulturális különbségeket tapasztalt a vállalkozásában dolgozók között, és hogyan kezeli ezeket a különbségeket?
8. Ön milyen kihívásokat jelent számára a különböző kultúrájú munkavállalókkal való együttműködés a vállalkozásában?
9. Ön mennyire tartja fontosnak a munkavállalók bevonását és részvételét a döntéshozatali folyamatokba?
10. Véleménye szerint a kulturális különbségek befolyásolják a munkavállalók teljesítményét és a vállalkozás eredményességét?
11. Ön hogyan kommunikál és épít kapcsolatot a munkavállalókkal a vállalkozásában?
12. Ön hogyan kezeli a változást és az innovációt a vezetői szerepében?
13. Ön mennyire tartja fontosnak a tudás és tapasztalat megosztását a vállalaton belül?
14. Ön milyen eszközöket és stratégiákat alkalmaz a motiváció és elkötelezettség fokozására a vállalkozásában?
15. Ön milyen módon határozza meg és fejleszti a vállalati kultúrát a vállalkozásában?

2. sz. melléklet: Kérdőív kérdések

Vezetői stílusok és vállalati kultúra kapcsolata

Tisztelt Kitöltő!

Végzős hallgatóként szakdolgozatom elkészítéséhez készítettem az alábbi kérdőívet, mely a dolgozók tapasztalatait és véleményét vizsgálja a vezetési stílusokkal és a vállalati kultúrával kapcsolatban. Hogy a témával kapcsolatban megbízható és érvényes információkat szerezzek, arra kérem, hogy a lehető legpontosabb és legőszintébb válaszokat adja.

A kérdőív kitöltése anonim módon zajlik. Az adatokat csak összesítve elemzem és mutatom be szakdolgozatomban, ezáltal az egyéni információk sehol sem azonosíthatóak. A kérdőív nagyjából 15 percet vesz igénybe.

Kérem, hogy a kérdőív kitöltésével segítse munkámat!

Köszönöm együttműködését!

*** Kötelező kérdés**

1. Hány fő dolgozik a vállalkozásban, ahol dolgozik? * Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ 0-10 fő
☐ 11-50 fő
☐ 51-250 fő
☐ több, mint 250 fő

2. Mennyire elégedett a jelenlegi vezetési stílussal és a vállalati kultúrával a munkahelyén? * Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	
Egyáltalán nem	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Teljes mértékben

3. Hogyan értékeli a munkavállalói bevonást és részvételt a döntéshozatali folyamatokban a vállalaton belül? * Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	
Nem jellemző	☐	☐	☐	☐	☐	Nagyon jellemző

4. Milyen mértékben tapasztalta, hogy a kulturális különbségek befolyásolják a munkahelyi teljesítményét és motivációját? * Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	
Nem befolyásol	☐	☐	☐	☐	☐	Nagyon befolyásol

5. Mennyire érzékeli a vállalat vezetőjének hozzáállását az új ötletekhez és az innovációhoz? *Sorunként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem nyitott	☐	☐	☐	☐	☐	Teljes mértékben nyitott

6. Hogyan ítéli meg a vezetőjétől tapasztalt konfliktuskezelési képességet? * Sorunként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nagyon nem hatékony	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Nagyon hatékony

7. Hogyan ítéli meg a vezetőjétől tapasztalt problémamegoldási képességet? * Sorunként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nagyon nem hatékony	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Nagyon hatékony

8. Jellemezze szóban a vezetőjétől tapasztalt konfliktuskezelési és problémamegoldási képességet!
-

9. Hogyan ítéli meg a vállalat vezetőjének hozzáállását a vállalati kultúra és értékek tiszteletben tartásához? * Sorunként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Nagyon fontosnak tartja és betartja
- ☐ Fontosnak tartja és betartja
- ☐ Semleges
- ☐ Nem túl fontosnak tartja és betartja
- ☐ Nagyon nem fontosnak tartja és betartja

10. Hogyan írná le a vállalkozás vezetőjének kommunikációs stílusát és viselkedését a munkahelyi környezetben? * Sorunként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Formális és hierarchikus
- ☐ Nem mindig formális, de többségében hierarchikus
- ☐ Többségében laza, de nem barátságos
- ☐ Laza és barátságos

11. Milyen mértékben érzi, hogy a vezető figyelembe veszi és tiszteletben tartja a munkavállalók kulturális különbségeit és szokásait? * Sorunként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Nagyon figyelembe veszi és mindig tiszteletben tartja
- ☐ Többször figyelembe veszi és igyekszik tiszteletben tartani
- ☐ Nem igazán figyelembe veszi, és nem is nagyon tartja tiszteletben

12. Hogyan írná le az ön vállalkozásának munkahelyi környezetét és kommunikációs stílusát? *Sorunként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Hierarchikus és formális

- ☐ Laza és informális
- ☐ Egyéb:

13. Milyen mértékben hangsúlyozza a vállalatnál a csapatmunkát és a közösségi összetartozást? * Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Mindig hangsúlyozza
- ☐ Többnyire hangsúlyozza
- ☐ Általában hangsúlyozza
- ☐ Nem hangsúlyozza

14. Hogyan kezeli a vállalat az új ötleteket és az innovációt? * Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Konzervatív és ellenálló az új ötletekkel szemben
- ☐ Többbségében konzervatív és ellenálló az új ötletekkel szemben
- ☐ Többbségében nyitott és támogató az új ötletekkel szemben
- ☐ Mindig nyitott és támogató az új ötletekkel szemben

15. Mennyire fontosnak tartja a vállalat az egyéni teljesítményt és az egyéni elismerést? * Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	
Egyáltalán nem	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Nagyon fontos

16. Az Ön neme* Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Férfi
- ☐ Nő

17. Életkora* Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ 14-28 év közötti
- ☐ 29-43 év közötti
- ☐ 44-58 év közötti
- ☐ 59 év fölött

18. Milyen pozícióban dolgozik? * Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Felsővezető
- ☐ Középvezető
- ☐ Beosztott Munkatárs

19. Az Ön nemzetisége*

20. Amennyiben nem magyar, mennyi ideje él Magyarországon?

21. Amennyiben nem magyar, mennyire alkalmazkodott a helyi viszonyokhoz, kultúrához? Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

22. Hány éve dolgozik a vállalkozásban? * Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ 0-5 év
- ☐ 6-10 év
- ☐ 11-15 év
- ☐ 16-20 év
- ☐ 21-25 év
- ☐ több, mint 25 év

23. Legmagasabb iskolai végzettsége: Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Általános iskola
- ☐ Középiskola (gimnázium, szakközépiskola, szakiskola)
- ☐ Technikus, OKJ tanfolyam
- ☐ Főiskolai / Egyetemi diploma
- ☐ Posztgraduális képesítés

Köszönöm választát!

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Berecz Balázs
A Hallgató Neptun kódja: HP67U4
A dolgozat címe: A Japán és a Magyar vezetési kultúra vizsgálata
A megjelenés éve: 2024
A konzulens intézetének neve: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem GYKRC
A konzulens tanszékének a neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

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

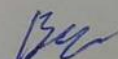
A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkor szellemi tulajdon-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 12. nap



Hallgató aláírása

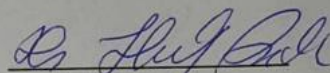
NYILATKOZAT

Berecz Balázs (HP67U4) 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 javaslom¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*2}

Kelt: 2024. év 04. hó 12. nap



belső konzulens
Dr. Herneckzy Andrea

¹ A megfelelő aláhúzendó.

² A megfelelő aláhúzendó.