

Az interkulturális üzleti kommunikáció fontossága a kis- és középvállalkozásokban

Keszei Flóra
Széchenyi István Egyetem, Győr

Bevezetés

A napjainkat jellemző globalizált üzleti környezetben a hatékony kommunikáció kulcsfontosságú a kis- és középvállalkozások sikere, a munkavállalók elégedettsége és rugalmassága szempontjából. A kis- és középvállalkozások számára az interkulturális kommunikáció elengedhetetlen ahhoz, hogy képesek legyenek hatékonyan reagálni a piaci környezet változásaira. A vállalatok terjeszkedésével és a globális folyamatok következményeként a kis- és középvállalatok is alkalmaznak különböző kulturális háttérrel rendelkező munkavállalókat, így a kulturális különbségek megértésének és kezelésének képessége kiemelt fontosságú. Kutatások igazolják (pl. Hajjar–Hugonet 2015; European Commission 2009), hogy a kis- és középvállalkozások gyakran nem rendelkeznek a szükséges erőforrásokkal vagy szakértelemmel a különböző kulturális környezetben való hatékony működéshez.

A kutatás célja a KKV-k belső interkulturális üzleti kommunikációjának vizsgálata, valamint az, hogy feltárja a hatékony belső interkulturális kommunikációt nehezítő tényezőket, ezáltal segítve azokat a gyakorlati megoldásokat és stratégiákat, amelyek a kis- és középvállalkozásokat sikeressé tehetik napjaink sokszínű kulturális környezetében.

A kutatás magában foglalja a szakirodalmi áttekintést, ami ismerteti a KKV-k interkulturális kommunikációjával kapcsolatos kutatások kiemelt szempontjait. Emellett empirikus kutatást prezentál olyan kérdőív segítségével, ami a különböző ágazatokban és régiókban működő kis- és középvállalkozások működésére irányul. A kérdőívet a KKV-k alkalmazottai töltötték ki, ezáltal adatokat jelenít meg a vállalatok jelenlegi belső interkulturális kommunikációs stratégiáiról és erőforrásairól, valamint azok észlelt hatékonyságáról, a felmerülő kihívásokról és az új stratégiák bevezetésére való hajlandóságról.

1. Szakirodalmi áttekintés

A KKV-k interkulturális kommunikációjának megértéséhez az első lépés a kultúra és a kommunikáció fogalmának feltárása, valamint, hogy a jelzett üzleti szereplők felismerjék és elfogadják és belső interkulturális kommunikáció fontosságát.

1. 1. Kultúra és kommunikáció

Samovar et al. a „Kommunikáció a kultúrák között” (2017) című könyvben azt vizsgálják, hogy a különböző kommunikációs értékek és stílusok hogyan különbözhetnek más-más kultúrák és közösségek között. Megállapítják, hogy a kommunikáció és a kultúra között szoros kapcsolat van, és ezek a kapcsolatok erősen befolyásolják az emberi köteleket, interakciókat.

A kultúrák közötti kommunikáció tehát a különböző kultúrákból származó emberek közötti kommunikációra utal (Chen–Starosta 1998).

Sison (2016) alapvető kérdésre ad választ: ki kivel kommunikál, és ami a legfontosabb, miért? Napjainkban a világ kulturálisan gazdag, sokszínű és összetett, digitálisan írástudó és gyorsan fejlődő, így számtalan új lehetőséget, kihívást kínál.

Adler és Aycan (2018) áttekintést és átfogó összefoglalót nyújt a kultúrák közötti interakcióval kapcsolatos kutatásokról, különös tekintettel a külföldi példákra, a tárgyalási

folyamatokra, és a csapatmunka dinamikájára. Kutatásukban arra is ösztönzik a terület kutatóit, hogy munkájukban hangsúlyozzák az interakciók eredményeinek fontosságát.

Az interkulturális kommunikáció, mint minden más típusú kommunikáció is, akadályokba ütközik, hiszen a különböző kulturális háttérű emberekkel való hatékony kommunikáció különösen nagy kihívás, ahogy arra már több kutatás is rámutatott (pl. Delecta Jenifer–Raman 2015; Szőke 2018; Ablonczy-Mihályka 2014). Delecta Jenifer és Raman (2015) hangsúlyozták, hogy a kulturális tényezők láthatatlan akadályokként hatnak a kultúrák közötti üzleti kommunikációban. A nem megfelelő kulturális ismeretek és a kultúrák közötti kommunikációs készségek hiánya olyan mindennapos nehézségeket eredményez, mint a szorongás, a félreértések, a sztereotipizálás és az etnocentrizmus. Ezen problémák leküzdéséhez megfelelő kulturális ismeretekre, valamint a megfelelő interkulturális kommunikációs stratégiák kialakítására van szükség.

1.2. Belső és interkulturális kommunikáció a KKV-kban

Holá (2012) szerint a kommunikáció adja az együttműködés alapját a vállalati, és a magánéletben is. A kommunikációt, mint fogalmat azonban nem könnyű meghatározni, mivel rendkívül tág és szerteágazó jelenséget foglal magába. A vállalati kommunikáció minden vezetői tevékenységbe beépül, és egyben ez a fő elem, ami összeköti és koordinálja a vállalat mindennapi életét és tevékenységét. A szerző megállapítja, hogy a kommunikáció az információk átadásának, cseréjének és fogadásának folyamata, aminek a megértésen és a visszajelzésen kell alapulnia.

Einwiller és Boenigk (2011) az integrált kommunikációs menedzsment és a kommunikációs hatékonyság közötti kapcsolatot vizsgálta a középvállalkozások vonatkozásában. Idézik Evatt et al. (2005) megfigyelését, miszerint a kommunikáció a kis- és középvállalkozásoknál formálisabbá válik, amint a szervezet eléri a 20 fős létszámot. A felsőbb szintű kommunikációs menedzsment nem a vállalat méretétől függ, hanem inkább a kommunikációval foglalkozó munkatársak és az alkalmazottak létszámának arányától. Ezért a kommunikációs részleg támogatásának hiánya negatívan hat a vállalatra, de ennek áthidalása a kisebb vállalatoknál a pénzügyi források szűkössége, hiánya miatt nehéz feladat.

Yoto (2021) azt is hangsúlyozza, hogy a gazdaságban a verseny folyamatosan fokozódik, és a kis- és középvállalkozások nem állnak készen arra, hogy nemzetközivé váljanak. Ezáltal ez egy fontos és megoldandó kérdés, amelyet empirikus tanulmányok segítségével kell vizsgálni. A szerző megjegyzi, hogy a kis- és középvállalkozások kénytelenek fejleszteni kommunikációjukat annak érdekében, hogy sikeresen léphessenek ki a nemzetközi piacra.

Kostić-Bobanović et al. (2016) arra a tényre fókuszálnak, hogy a globális gazdaság és a nemzetközi környezet magas szintű idegennyelv-ismeretet és kulturális kompetenciákat igényel az üzleti tevékenység során, de mindenekelőtt a felsővezetők és a kulcsemberek készségei fontosak kiemelten a vállalat nemzetközi környezetben való érvényesülése szempontjából.

Tomec és Gričar (2023) a kockázatkezelést és a kockázati kommunikációt vizsgálja. Eredményeik azt mutatják, hogy a kockázatokkal kapcsolatos nyelvi akadályok megszüntetése stratégiai fontosságú a sikeres menedzsment eredmények eléréséhez a globalizált üzleti környezetben. A vezetőségek együttműködési szándékkal és proaktív megközelítéssel tervezik leküzdni ezeket az akadályokat. A kultúrák közötti kommunikációs készségek fejlesztése lehetővé teszi a munkavállalóknak, hogy különböző munkakörnyezetben hatékonyabban dolgozzanak együtt, ami aztán számos kapcsolatépítési lehetőséget biztosít számukra, és hozzájárul személyes fejlődésükhöz.

Piller (2017) áttekintést nyújt a kultúrák közötti üzleti kommunikáció különböző megközelítéseiről, és bemutatja a globalizáció hatásait a téma vonatkozásában. A szerző emellett megvizsgálja a kultúrák közötti üzleti kommunikációból eredő gyakorlati és elméleti kihívásokat a mai változó gazdasági kontextusokban.

Sahadevan és Sumangala (2021) a kölcsönös megértésen, tiszteleten és hitelességen alapuló kommunikáció fontosságát hangsúlyozza. Megállapítják, hogy az emberek általában nincsenek tudatában a kommunikációból eredő félreértéseknek, ami a kultúrák közötti inkompetencia jele lehet.

A kommunikáció tartalma mellett a kommunikációs csatornák is nagy jelentőséggel bírnak. A belső vállalati kommunikáció esetében a KKV-knak jobban kellene összpontosítaniuk a közvetítési formára, mivel ennek kiválasztása közvetlen hatással van a belső kommunikációval való elégedettségre (Tkalac Verčič–Špoljarić 2020). A digitális összeköttetés potenciális kockázatot is jelenthet, különösen válsághelyzetek esetében, hiszen így az információ gyorsabban terjedhet, és a válsághelyzet nehezebben kezelhető (Luo 2022). Tkalac Verčič et al. (2021) arra ösztönzik a kutatókat, hogy foglalkozzanak többet a különböző belső kommunikációs csatornák hatékonyságával, mivel ezek hatással lehetnek a munkavállalók elégedettségére, a magánélet védelmével kapcsolatos aggályokra, és különböző etikai dilemmákra, különösen hibrid munkakörnyezetekben vagy távmunka esetén. Ali et al. (2021) szerint ahhoz, hogy egy vállalat hatékony belső kommunikációs stratégiát tudjon kialakítani és fenntartani, fontos, hogy megértse és felismerje, milyen típusú információkat fog közölni, kitől származik az információ, és kinek szól. Ugyanakkor figyelmeztetnek arra, hogy a belső kommunikációt nem szabad ideiglenes projektnek tekinteni, mivel ez soha véget nem érő folyamat, amelynek nincs kezdő és befejező dátuma.

Az információ minősége és mennyisége egyaránt nagy jelentőséggel bír (Li et al. 2021), és ha jól kezelik, átlátható belső kommunikációt eredményezhet, ami pozitív hatással lehet a munkavállalók közötti kapcsolatokra. A kiegyensúlyozott kommunikációs stratégiákat azonban nem csak kritikus helyzetekben kell alkalmazni. A kiegyensúlyozott és támogató vezetői kommunikáció pozitív hatással van a kölcsönös kommunikáció kialakítására, a visszajelzéseknek teret adó vállalati kultúra pedig növelheti a dolgozók kreativitását (Lee–Kim 2021).

A hatékony belső kommunikáció fontosságát hangsúlyozza a kutatási eredmény, miszerint a jó belső kommunikáció pozitívan korrelál a munkavállalók élettél való elégedettségével is (Sinčić Ćorić et al. 2020). A tudás rendszerezése és megosztása a kis- és középvállalkozások hálózataiban erősítheti az üzleti projekteket, és hatással van az emberi, strukturális és kapcsolati dimenziókra is (Jordão–Novas 2022). Ez a feladat a kis- és középvállalkozások számára nehezebb lehet, mert bár a vállalatok készen állnak a digitális média használatára, a sikerhez vezető úton számos szervezeti akadályba ütköznek. Az idő, a képzés, a tudás, valamint a stratégiai tervezés hiánya, de a környezetük által gyakorolt versenyképesség is arra ösztönzi őket, hogy odafigyeljenek ezekre a tényezőkre (Batista et al. 2022). A korlátozott emberi és pénzügyi erőforrások hátráltató tényezők ugyan, de a kis- és középvállalkozások egyszerűbb szervezeti struktúrával rendelkeznek, és hajlamosak gyorsabban reagálni a piaci változásokra, ugyanakkor kevésbé innovatívak, mint nagyobb társaik (Radicic–Petković 2023).

A szakirodalmi áttekintés alapján megállapítható, hogy a belső interkulturális üzleti kommunikáció nagyon sokrétű jelenség, amelyet a földrajzi elhelyezkedéstől kezdve a vállalat méretén át a kulturális sokféleségig számos tényező befolyásol. Emiatt a témát vizsgáló kutatók különböző következtetésekre juthatnak. Bár nagy vonalakban megállapíthatók alapelvek és általánosnak mondható megoldások (pl. belső kommunikációval foglalkozó szakember foglalkoztatása, kommunikációs struktúra felépítése és betartása) a kulturális különbségek sokfélesége és a globalizáció változó jellege szükségessé teszi a legjobb és legújabb megoldások rendszeres értékelését a vállalatok közötti hatékony kommunikációs stratégia fenntartása érdekében.

2. Módszertan

A kutatás másodlagos és elsődleges kutatáson alapul. Synder (2019) szerint a meglévő ismeretekre épülő kutatás tudományágtól függetlenül minden tudományos kutatási tevékenység sarokköve. A több empirikus eredményből származó különféle meglátások és perspektívák integrálásával az irodalmi áttekintés „olyan erővel képes kezelni a kutatási kérdéseket, amellyel egyetlen tanulmány sem rendelkezik”. Másik kulcsfontosságú előnye, hogy áttekintést nyújthat olyan területekről, ahol a kutatás sokszínű és interdiszciplináris, mint ebben az esetben is.

A kutatás második fázisában kérdőíves kisléptékű kvantitatív kutatást végeztem, olyan szisztematikus módszerrel, amely információt gyűjt azzal a céllal, hogy kvantitatív leírást tudjak készíteni annak a nagyobb mintára kivetített tulajdonságairól, amelyhez az válaszadók tartoznak (Groves et al. 2009). A létrehozott adatok tehát a kérdőíves méréseken keresztül szolgáltatott információkból származnak, és a válaszok jellegét gyakran a mérések jellege határozza meg (Groves et al. 2009). Ez a módszer biztosította, hogy a rendelkezésre álló idő alatt a lehető legtöbb embert elérjek, és lehetővé tette, hogy más módszerekhez képest nagyobb mintát vizsgáljak, mivel a cél az volt, hogy különböző kontextusokban minél többet tudjak meg a kis- és középvállalkozások belső interkulturális üzleti kommunikációjának jelenségéről. A válaszadók kiválasztása hólabda mintavételi technikával történt. A kérdőív felhasználóbarát formában történő terjesztése érdekében online elérhető kérdőívet használtam, amelyet a Google Form felületén hoztam létre. A kérdőív összesen 18 kérdést tartalmaz. A kérdések a vállalat kultúrák közötti kommunikációs módszereire, azok hatékonyságára, az előttük álló kihívásokra és a vállalat által a kultúrák közötti kommunikációs kihívások leküzdésére kidolgozott stratégiákra vonatkoztak. Az empirikus kutatásra 2024 júniusában került sor.

3. Eredmények

A kisléptékű kvantitatív kutatás keretében összesen huszonhat munkavállaló töltötte ki a kérdőívet, amely már lehetőséget ad a vizsgált vállalatok belső interkulturális üzleti kommunikációjának jobb megértésére, és következtetések levonására. Tekintettel a minta méretére, fontos megjegyezni, hogy az eredmények és következtetések nem vetíthetők ki a teljes populációra, és az eredmények a jövőben a minta méretétől függően változhatnak.

A válaszadók demográfiai adatai alapján a következők állapíthatók meg: túlnyomó többségük a 25-34 éves korosztályba tartozott, kis százalékban 25 év alattiakkal, így az eredmények a 34 év alatti munkavállalókra vonatkoznak. Országon belül a budapesti válaszadók voltak többségben, de vidéki munkavállalókat is sikerült elérnem. A válaszadók 76,9%-a középvállalatnál dolgozik, míg 23,1%-uk kisvállalatnál. A válaszadók életkorából adódóan a kitöltők többsége 1-5 éve dolgozik jelenlegi munkahelyén.

A vizsgált vállalatoknál egyöntetűen az e-mail volt az elsődleges kommunikációs csatorna, amelyet szorosán követtek a személyes találkozók, majd az azonnali üzenetküldő platformok és az online meetingek. Ez azt jelzi, hogy a válaszadóknak van idejük felkészülni a kultúrák közötti kommunikációra, és átgondolni, hogy mit és hogyan kommunikálnak, mivel elsősorban olyan kommunikációs csatornákat használnak, amely ezt lehetővé teszi számukra.

A válaszadók majdnem fele munkája részeként naponta kapcsolatba kerül különböző kulturális hátterű emberekkel, és csak 3,8%-uk mondta, hogy ez soha nem fordul elő munkája során.

A válaszadók közel kétharmada olyan KKV-nál dolgozik, amely nem biztosít a dolgozóinak semmilyen képzési lehetőséget a kultúrák közötti kommunikációra. Ahol mégis, ott a workshopok és szemináriumok a legnépszerűbbek, ezt követik az online tanfolyamok, a munkavállalók elenyésző százalékának van lehetősége kulturális tudatossági workshopokon részt venni.

A fő probléma a nyelvi akadályok és a nyelvi készségek hiánya, ami miatt gyakran előfordulnak félreértések. Néhány résztvevő számára a különböző akcentusok megnehezítették

a beszélgetést, és a kultúraspecifikus jeleket is rosszul értelmezték. A nyelvi készségek hiánya miatt esetenként kommunikációs hiányosságok lépnek fel mindkét oldalon, ami konfliktusokhoz vezethet a projektek előkészítése, azok sikerességnek értékelése vagy a döntéshozatali folyamat során.

Általánosságban elmondható, hogy a válaszadók jellemzőnek érzik a munkához való hozzáállásban való eltéréseket, különböző morális és etikai nézetek ütközését, az eltérő üzleti és kommunikációs célokat, és a pénzügyekhez is másként viszonyulnak más-más kultúrák képviselői. Néhány válaszadó arról számolt be, hogy az egyik legnagyobb probléma az egymás iránt való érdeklődés hiánya, illetve a munkahelyen érzékelhető kulturális előítéletek. Néhányuk szerint a cégük nem foglalkozik ezekkel a problémákkal, ami miatt gyakran félreértések és kommunikációs zavarok lépnek fel, különösen írásbeli kommunikáció esetében, ami kétértelmű üzenetekhez és kevésbé hatékony munkafolyamatokhoz vezet. Szintén problémaforrás a különböző típusú vállalati környezetek megértésének, illetve a nyitottságnak a hiánya, mivel a külföldről érkezett munkavállalók hajlamosak az elszigetelődésre, míg a helyiek gyakran összezárnak, például olyan helyzetekben, amikor az anyanyelvüket használják olyan beszélgetés alkalmával, melynek olyanok is fültanúi, akik nem beszélik a nyelvet. Ha mégis szeretnék bevonni anyanyelvükön nem beszélő kollégáikat, a nyelvek közötti váltás a kommunikáció során problémát jelenthet. A válaszadók egy része arról számolt be, hogy cégük elsődleges nyelve az angol, és a sokszínűség kulcsfontosságú mutató a vállalatnál - így ők nem szembesülnek ilyen típusú kihívásokkal. A sikeres interkulturális tapasztalatokra csak néhány válaszadó tudott példát említeni saját cégénél. Néhányan büszkék voltak arra, hogy amikor külföldi munkavállalókat integráltak a magyar csapatba Magyarországon, minden alkalommal megpróbálták a problémát a lehető leghatékonyabban kezelni, ami önmagában is sikernek számított. Az egyik résztvevő számára nagy felismerés volt, hogy „a verbális dicséret hiánya kulturális különbségekből fakad, és nem közömbösségből”. Több munkahelyen jellemző, hogy a munkáltatók ukrán munkavállalókat alkalmaznak, akik az orosz-ukrán háború kirobbanása után menekültek el az országukból. Ebben az esetben kiemelten fontos, hogy a döntéshozók elősegítsék az integrációt. A válaszadók pozitívan értékelik azokat a KKV-kat, ahol a cégek erőfeszítéseket tesznek a kulturális különbségek áthidalására, feloldására. Például különböző kultúrákat bemutató, tematikus esteket szerveznek, hogy információt nyújtsanak a kollégáknak különböző kultúrákról és nemzetekről, és azok szokásaikról. Ezek az események hatékonyak bizonyultak, hiszen elősegítik a kommunikációt a nemzetközi munkavállalók között. Továbbá, néhány cég angolra váltott, mint elsődleges kommunikációs nyelv, így lehetővé téve minden munkavállaló számára, hogy részt vegyen a közös diskurzusban, és hozzájáruljon a szervezet sikeréhez. Ezek a kezdeményezések sikeres interkulturális tapasztalatokat eredményeztek minden érintett számára. A siker közös érdek, és a válaszok azt mutatják: a dolgozók túlnyomó többsége meg van győződve arról, hogy az interkulturális kommunikáció hozzájárul cégük hosszútávú sikeréhez.

Bár sok pozitív példával szolgáltak a válaszadók, mégis úgy vélik, hogy van még lehetőség a fejlődésre. A válaszadók 77%-a meglehetősen magabiztos, de 23% óvatosabb az interkulturális kommunikációval és a jelenséggel kapcsolatos készségeivel. Összességében a válaszadók túlnyomó többsége pozitívan értékelte a kommunikáció hatékonyságát a jelenlegi munkahelyén.

A válaszadóktól azt kértem, osszák meg velem, milyen tanácsokat adnának a döntéshozóknak, vezetőiknek és munkatársaiknak a cégen belüli interkulturális kommunikáció fejlesztése kapcsán. A válaszok alapján a munkavállalók értékelnék a rendszeres workshopokat és képzéseket az aktuális témákkal és esettanulmányokkal, nem csak a junior és középszintű munkavállalók számára. Megjegyezték, hogy ezek a képzések különösen hasznosak lennének a munkahelyi hierarchia magasabb szintjein dolgozók számára is. Értékelik a kulturális és társadalmi eseményeket, amelyek segítenek közelebb kerülni egymáshoz, és megismerni más

kultúrákat, hagyományokat. Szeretnék, ha a láthatatlan, implicit különbségeket is világossá tennék, és beszédtemává emelnék tabu helyett. A legfontosabb, hogy az általános hozzáállásban is változásokra lenne szükség: a kedvességet és a tiszteletet minden körülmények között előtérbe helyeznék, és kerülnék a "felvágást és a helyzet dominálására és irányítására tett kísérleteket".

4. Konklúzió

A hatékony kommunikáció kiemelt fontosságú a kis- és középvállalatok számára a globalizált üzleti környezetben való sikeres működéshez. Az interkulturális kommunikáció különösen fontos a kulturális különbségek leküzdésében és a sikeres munkakapcsolatok előmozdításában. A kutatás célja az volt, hogy implementálható tanácsokat ajánljon a kis- és középvállalatok számára, hogy sikeresen fejlődhessenek a belső interkulturális kommunikációban. A kutatási kérdés arra összpontosított, hogy milyen konkrét interkulturális kommunikációs stratégiákra és erőforrásokra van szükségük a kis- és középvállalatoknak a kulturális különbségek hatékony kezeléséhez és a sokszínű kulturális környezetben való boldoguláshoz.

A releváns irodalom áttekintése után kis léptékű empirikus kutatást végeztem 26 válaszadó körében, főként Magyarországról, 18 és 34 év közötti korcsoportban, 61,5%-uk nő, 38,5%-uk férfi. Az eredmények alapján megállapítottam, hogy az e-mail volt a leggyakoribb kommunikációs csatorna, ezt követték a személyes találkozók, az azonnali üzenetküldő platformok és az online meetingek. A válaszadók közel fele napi kapcsolatban állt különböző kulturális háttérrel rendelkező emberekkel, de olyan kihívásokkal kellett szembenézniük az interkulturális kommunikációban, mint például a nyelvi akadályok, a kulturális előítéletek és a félreértések. A munkavállalók többsége úgy véli, hogy az interkulturális kommunikáció hozzájárul a cégük sikeréhez, de van még tér a fejlődésre. A válaszadók közel kétharmada olyan cégnél dolgozik, amely nem kínál képzési lehetőségeket az interkulturális kommunikáció terén. A résztvevők legnagyobb kihívásai az interkulturális kommunikációban a nyelvi akadályok, a nyelvi készségek hiánya és a félreértések helytelen kezelése. Néhány válaszadó kulturális előítéletekről számolt be a nemzeti egységek között. Ezen kívül további néhány válaszadó úgy érezte, hogy a cégük nem foglalkozik ezekkel a problémákkal, ami kevésbé hatékony munkafolyamatokhoz vezetett. Néhány válaszadó sikeres interkulturális tapasztalatokról számolt be, és értékelték azokat az alkalmakat, amelyeket a cégük a kultúrák közötti kommunikációnak szentelt. A megosztott pozitív tapasztalatok ellenére a válaszadók 77%-a úgy érezte, van lehetőség a fejlődésre e területen. Az interkulturális kommunikáció fejlesztése érdekében a kis- és középvállalatok számára az eredmények azt mutatják, hogy az ajánlott fejlesztési stratégiához tartozik a rendszeres workshopok, képzések, kulturális és társadalmi események szervezése, valamint a pozitív, befogadóbb attitűd kialakítása a cégen belül. A válaszadók többsége azonban pozitívan ítélte meg a munkahelyi kommunikáció hatékonyságát, 69,2%-uk átlag felettinek értékelte azt.

A kérdőív eredményei alátámasztják azt a hipotézist, hogy azok a kis- és középvállalatok, amelyek hangsúlyt fektetnek a megfelelő interkulturális stratégiák fejlesztésére és alkalmazására, képesek navigálni és alkalmazkodni különböző kulturális környezetben. A kutatási kérdésre válaszolva megállapítható, hogy a sikeresen működő interkulturális kommunikációs stratégiák figyelembe veszik a kulturális különbségeket. Kulcsfontosságú a folyamatban az emberi erőforrás, a megfelelő nyelvi készségekkel, kulturális tudással és interkulturális kommunikációs készségekkel.

Összegzés

A kutatási eredmények többségében pozitív képet festenek a vizsgált cégek belső interkulturális kommunikációjáról, de a válaszadók szerint van még tér a fejlődésre. A vizsgált cégek fele nem foglalkozott interkulturális kérdésekkel, ami a belső interkulturális kommunikáció kudarcához vezetett. A másik fele azonban különféle törekvéseket implementál a mindennapos gyakorlatokba, például workshopokat és képzéseket tartanak a hatékony belső interkulturális kommunikáció elősegítése érdekében. Azok a kis- és középvállalatok, amelyek hangsúlyozzák a megfelelő interkulturális kommunikációs stratégiák fejlesztését és alkalmazását, jobban képesek navigálni és alkalmazkodni különböző kulturális környezetben.

A kutatásnak vannak bizonyos korlátai, a minta méretéből és az alkalmazott mintavételi módszerből adódóan: további kvantitatív és kvalitatív kutatásokra van szükség az szélesebb elemzéshez elegendő adat összegyűjtéséhez. Ezen kívül a kis- és középvállalatok belső, interkulturális kommunikációját részletesebben is meg kell vizsgálni, beleértve azt is, hogy a bevált gyakorlatok átadhatók-e a cégek között a közös fejlődés érdekében. Hasznos lenne a kérdőívet különböző régiókra is terjeszteni, ezzel további adatokat kaphatnánk, és vizsgálni lehetne az esetleges egyezéseket és eltéréseket.

Irodalom

- Ablonczy-Mihályka L. 2014. When in Rome Do as the Romans Do: Is it a Reality of Business Life? In: Rotschedl, J.–Cermakova, K. (eds.): *Proceedings of the 14th International Academic Conference*. International Institute of Social and Economic Sciences, Prague, 1–9.
- Adler, N. J.–Aycan, Z. 2018. Cross-Cultural Interaction: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 5(1): 307–333.
- Ali, B. J.–Anwar, G.–Gardi, B.–Othman, B. J.–Aziz, H. M.–Ahmed, S. A.–Hamza, P. A.–Ismael, N. B.–Sorguli, S.–Sabir, B. Y. 2021. Business Communication Strategies: Analysis of Internal Communication Processes. *Journal of Humanities and Education Development* 3(3): 16–38.
- Batista, A.–Bessa, A. C. C.–Junior, A. F. L. J.–Lobato, F. M. F. 2022. Technology Transfer in E-communication for Small and Medium Enterprises as Promoters of Innovation and Competitiveness. *IEEE Xplore*.
- Chen, G. M.–Starosta, W. J. 1998. *Foundations of Intercultural Communication*. Allyn and Bacon.
- Delecta Jenifer, R.–Raman, G. P. 2015. Cross Cultural Communication Barriers in Workplace. *International Journal of Management* 6(1): 348–351.
- Einwiller, S. A.–Boenigk, M. 2012. Examining the Link Between Integrated Communication Management and Communication Effectiveness in Medium-Sized Enterprises. *Journal of Marketing Communications* 18(5): 335–361.
- European Commission 2009. *Diversity For Talent And Competitiveness: The SME Business Case For Diversity*. Focus Consultancy.
- Evatt, D. S.–Ruiz, C.–Trilpett, J. F. 2005. Thinking Big, Staying Small: Communication Practices of Small Organization. *International Association of Business Communicators*.
- Groves, R. M.–Fowler, F. J.–Couper, M.–Lepkowski, J. M.–Singer, E.–Tourangeau, R. 2009. *Survey Methodology* (2nd ed., Vol. 561). Wiley.
- Hajjar, L.–Hugonet, C. 2015. *Diversity Within Small and Medium-Sized Enterprises – Best Practices and Approaches for Moving Ahead* (1st ed.). European Commission.

- Holá, J. 2012. Internal Communication in the Small and Medium Sized Enterprises. *E a M: Ekonomie a Management* 15: 32–45.
- Jordão, R. V. D.–Novas, J. C. 2022. Information and Knowledge Management, Intellectual Capital, and Sustainable Growth in Networked Small and Medium Enterprises. *Journal of the Knowledge Economy* 15: 563–595.
- Kostić-Bobanović, M.–Novak, M.–Bobanović, M. 2016. The Impact of Foreign Language Skills and Cultural Competencies on SMEs' Success in International Markets. Hippocampus.
- Lee, Y.–Kim, J. 2021. Cultivating Employee Creativity Through Strategic Internal Communication: The Role of Leadership, Symmetry, and Feedback Seeking Behaviors. *Public Relations Review* 47(1): 101998.
- Li, J.-Y.–Sun, R.–Tao, W.–Lee, Y. 2021. Employee Coping with Organizational Change in the Face of a Pandemic: The Role of Transparent Internal Communication. *Public Relations Review* 47(1): 101984.
- Luo, Y. 2021. A General Framework of Digitization Risks in International Business. *Journal of International Business Studies* 53(2): 344–361.
- Piller, I. 2017. *Intercultural Communication: A Critical Introduction*. Edinburgh University Press.
- Radicic, D.–Petković, S. 2023. Impact of Digitalization on Technological Innovations in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). *Technological Forecasting and Social Change* 191: 122474.
- Sahadevan, P.–Sumangala, M. 2021. Effective Cross-Cultural Communication for International Business. *Shanlax International Journal of Management* 8(4): 24–33.
- Samovar, L. A.–Porter, R. E.–McDaniel, E. R.–Roy, C. S. 2017. *Communication Between Cultures* (9th ed.). Wadsworth/Cengage Learning.
- Sinčić Ćorić, D.–Pološki Vokić, N.–Tkalac Verčič, A. 2020. Does Good Internal Communication Enhance Life Satisfaction? *Journal of Communication Management*.
- Sison, M. D. 2017. Communicating Across, Within and Between, Cultures: Toward Inclusion and Social Change. *Public Relations Review* 43(1): 130–132.
- Snyder, H. 2019. Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines. *Journal of Business Research* 104(1): 333–339.
- Szőke J. 2018. The Effect of Intercultural Competence on Intercultural Communication. In: Rotschedl, J.–Cermakova, K. (eds.): *Proceedings of the 42nd International Academic Conference*. International Institute of Social and Economic Sciences, Prague, 366–374.
- Tkalac Verčič, A.–Galić, Z.–Žnidar, K. 2021. The Relationship of Internal Communication Satisfaction with Employee Engagement and Employer Attractiveness. *International Journal of Business Communication* 60(4): 232948842110538.
- Tkalac Verčič, A.–Špoljarić, A. 2020. Managing Internal Communication: How the Choice of Channels Affects Internal Communication Satisfaction. *Public Relations Review* 46(3): 101926.