

PANNON EGYETEM

Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Kultúrák versengése a globalizáció korszakában

**A nemzeti kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek
vizsgálata a Trompenaars-modell alapján**

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

Készítette:

Kovács Zoltán

Témavezető:

Dr. Gaál Zoltán

Veszprém, 2006.

KULTÚRÁK VERSENGÉSE A GLOBALIZÁCIÓ KORSZAKÁBAN

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében

Írta:
Kovács Zoltán

Készült a Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolája
keretében

Témavezető: Dr. Gaál Zoltán

Elfogadásra javaslom (igen / nem)

(aláírás)**

A jelölt a doktori szigorlaton % -ot ért el,

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom:

Bíráló neve: igen /nem

.....
(aláírás)

Bíráló neve:) igen /nem

.....
(aláírás)

***Bíráló neve:) igen /nem

.....
(aláírás)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján% - ot ért el

Veszprém,

.....
a Bíráló Bizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése.....

.....
Az EDT elnöke

Tartalomjegyzék

KIVONAT	10
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS.....	12
ELŐSZÓ.....	13
1. A KUTATÁS CÉLJA.....	14
2. BEVEZETÉS	16
2.1. A kultúra jelentőségének felismerése	16
2.2. Napjaink kulturális szempontból meghatározó trendjei	17
3. A KULTÚRA	19
3.1. A kultúra fogalma	19
3.2. A kultúra gyökerei	22
3.3. A kultúra elemei	22
3.4. A kultúra médiuma	23
3.5. A kulturális különbségek alapjai	24
3.6. A kultúra és a társadalom kapcsolata	26
3.7. A kultúra, mint menedzsment-releváns faktor	27
4. A VÁLLALATI KULTÚRA	29
4.1. Vállalati kultúra fogalma	29
4.2. Vállalati kultúra megközelítések	31
4.3. Vállalati kultúra modellek	33
4.3.1. Kezdeti kultúramodellek	33
4.3.2. Rendszerező kultúramodellek	39
4.4. A vállalati kultúra tartalma	46
4.5. A vállalati kultúra funkciói.....	47
4.5.1. Eredeti funkciók.....	47
4.5.2. Származékos funkciók.....	49
4.6. A vállalati kultúra hatásai	50
4.7. A vállalati kultúra jellemzése	53
4.8. A makro-, a vállalati és a szubkultúrák kapcsolatai	54
4.8.1. A kultúradimenziók egymásra gyakorolt hatásai	56
5. KULTÚRAKUTATÁSOK.....	60
5.1. A kultúra-megközelítések értékelése a kultúrakutatás szemszögéből	60
5.2. A kultúrakutatások kronológiája	61
5.2.1. Kultúra-összehasonlító kutatások.....	63
5.2.2. Vállalati kultúra kutatások	66
5.2.3. Multikulturális menedzsmentkutatás	67

5.3. A kvalitatív és a kvantitatív kultúrakutatások sajátosságai	68
5.3.1. <i>Kvalitatív kutatások</i>	68
5.3.2. <i>Kvantitatív kutatások</i>	68
5.4. Legjelentősebb kutatások	69
5.4.1. <i>Nemzetközi kutatások</i>	69
5.4.2. <i>Magyar vonatkozású kutatások</i>	76
6. A KULTÚRA ÉS A GAZDASÁG ÖSSZEFÜGGÉSEI	83
6.1. A kultúra és a gazdasági fejlődés	83
6.2. A kultúra szerepe napjaink gazdaságában	87
6.3. A kultúra gazdaságra gyakorolt hatásának vizsgálata	88
6.4. A vállalati kultúra jelentősége az eredményesség szempontjából	94
6.4.1. <i>A vállalati kultúra és a teljesítmény összefüggéseinek vizsgálata</i>	95
6.5. A nemzetek versenyképessége	97
6.5.1. <i>A versenyképesség alapkoncepciója</i>	98
6.5.2. <i>A versenyképesség koncepciója a különböző korokban</i>	100
6.5.3. <i>A versenyképesség definíciói</i>	102
6.5.4. <i>Az országok versenyképességének mérése</i>	105
6.6. A nemzeti kultúra és a versenyképesség összefüggései	108
6.7. A kultúra megváltoztatása	113
6.8. A nemzeti kultúrával kapcsolatos kihívások	114
6.8.1. <i>A nemzeti kultúra jelentősége és jellemzői</i>	114
6.8.2. <i>A nemzeti kultúra összefüggései és hatásai</i>	115
7. HIPOTÉZISEK	116
8. KUTATÁSI MÓDSZERTAN.....	117
8.1. Kutatási modell.....	117
8.2. Elemzési módszerek	118
8.2.1. <i>Hibaforrások</i>	119
8.2.2. <i>Elemzések</i>	130
8.2.3. <i>A kutatás korlátai</i>	140
8.2.4. <i>A magyar kutatás háttere</i>	141
9. A KUTATÁSI MINTÁK	144
9.1. A magyar minta alapvető statisztikái.....	144
9.1.1. <i>Alapvető személyiség jellemzők</i>	145
9.1.2. <i>Munkahelyhez és munkakörhöz kapcsolódó jellemzők</i>	147
9.1.3. <i>Földrajzi elhelyezkedés szerinti megoszlás</i>	149
10. A KULTÚRA JELLEMZŐINEK ÉS ÖSSZEFÜGGÉSEINEK VIZSGÁLATA	150
10.1. A magyar nemzeti kultúra sajátosságai	150
10.1.1. <i>A dimenziók közti korrelációk a saját mintában</i>	152

10.2. Kulturális beállítottság és egyéni jellemzők	153
10.2.1. A személyiségfaktorok személyes jellemzők általi befolyásoltsága	154
10.2.2. A személyiségfaktorok földrajzi befolyásoltsága	162
10.2.3. A személyiségfaktorok munkahely jellege szerinti befolyásoltsága	163
10.3. A kultúra és a versenyképesség kapcsolata	168
10.3.1. A kulturális sajátosságok és a versenyképesség összefüggései	170
10.3.2. A versenyképesség modellezése a kultúraváltozók segítségével	173
10.4. Térségek és országok összehasonlítása	180
10.4.1. A legjelentősebb világ gazdasági térségek összehasonlítása	180
10.4.2. Magyarország és az Európai Unió összehasonlítása	183
10.4.3. Magyarország összehasonlítása Csehországgal és Lengyelországgal	186
11. KUTATÁSI EREDMÉNYEK	188
11.1. A hipotézisek ellenőrzése	188
11.2. Az eredmények értelmezése	189
11.2.1. A magyar nemzeti kultúra jellemzői	189
11.2.2. A személyes jellemzők és a kulturális sajátosságok összefüggései	189
11.2.3. A kultúra és a versenyképesség összefüggése	191
11.2.4. Az egyének és országok szintjén kidolgozott modellek összefüggése	191
11.3. Következtetések	192
11.3.1. Elméleti következtetések	192
11.3.2. Gyakorlati következtetések	194
12. ÖSSZEFOGLALÁS	197
12.1. A kutatás tézisei	200
12.2. Az eredmények gyakorlati hasznosítása	201
12.3. További kutatási irányok	202

Ábrajegyzék

1. ábra: A vállalati kultúra jelentőségének felértékelődéséhez vezető okok Forrás: Heinen, 1985 980. oldal.....	17
2. ábra A társadalom és a kultúra kapcsolata Forrás: Hagemann, 2000 11. oldal.....	27
3. ábra 7-S modell Forrás: Heinen, 1987 12. oldal	36
4. ábra Deal és Kennedy vállalati kultúra modellje Forrás: Holleis, 1987 235. oldal.....	37
5. ábra Sackmann modellje Forrás: Opresnik, 1999 77. oldal	40
6. ábra A kulturális rendszer Allaire és Firsirotu modelljében Forrás: Opresnik, 1999 79. oldal.....	41
7. ábra A kultúra szintjei – Schein modellje Opresnik, 1999 26. oldal.....	42
8. ábra A Titanic-modell Saját szerkesztés.....	44
9. ábra A kultúra szintjei Trompenaars szerint Forrás: Trompenaars, 2002 22. oldal.....	45
10. ábra Scheuss skatulya-modellje Forrás: Scheuss, 1985 87. oldal	55
11. ábra Menedzsment-kultúrakutatások időrendi felosztása Forrás: Scholz, 1991 412. oldal.....	62
12. ábra A kultúra-összehasonlító menedzsment-kutatás irányzatai Forrás: Adler, 1983 30. oldal.....	64
13. ábra A kultúra-összehasonlító kutatás módszertani problémái Forrás: Nasif / Al-Daeaj / Ebrahimi / Thibodeaux, 1991 81. oldal.....	65
14. ábra A vizsgált magyar vállalatok a nemzeti kultúrák függvényében Forrás: Gaál / Szabó / Kovács, 2005 8. oldal	81
15. ábra Versenyképességi négyyszög Forrás: Garelli, 2005 611. oldal.....	99
16. ábra Porter gyémánt-modell (Porter, 1990)	101
17. ábra A nemzeti kultúra versenyképességre gyakorolt hatása Forrás: Park, 2003 22. oldal.....	109
18. ábra Az individualizmus Choi kultúra-modelljében Forrás: Choi, 2001 23. oldal.....	111
19. ábra A bizonytalanságkerülés Choi kultúra-modelljében Forrás: Choi, 2001 26. oldal.....	112
20. ábra A nyitottság Choi kultúra-modelljében Forrás: Choi, 2001 28. oldal.....	112
21. ábra A kutatás központi modellje	118
22. ábra A saját kutatásból származó minta nemek szerinti megoszlása.....	145
23. ábra A saját kutatásból származó minta életkor szerinti megoszlása	145
24. ábra A saját kutatásból származó minta oktatásban töltött idő szerinti megoszlása..	146
25. ábra A saját kutatásból származó minta megoszlása aszerint, hogy a válaszadó élt-e külföldön.....	146
26. ábra A saját kutatásból származó minta megoszlása az egyén munkájának típusa szerint	147
27. ábra A saját kutatásból származó minta megoszlása az egyén munkájának funkcionális területe szerint	147

28. ábra A saját kutatásból származó minta megoszlása az egyén munkahelyének iparága szerint	148
29. ábra A saját kutatásból származó minta megoszlása az egyén munkahelyének profit-orientált illetve non-profit jellege szerint	148
30. ábra A saját kutatásból származó minta megoszlása az egyén munkahelyének földrajzi elhelyezkedése szerint	149
31. ábra A magyar nemzeti kultúra profil 2005. október	151
32. ábra A nők és a férfiak semleges orientációjának mértéke a magyarországi mintában	155
33. ábra A nők és a férfiak belső-orientációjának mértéke a magyarországi mintában... ..	156
34. ábra Az univerzalizmus mértékének változása a korosztály függvényében a magyarországi felmérés eredményei alapján	158
35. ábra A specifikus orientáció mértékének változása a korosztály függvényében a magyarországi felmérés eredményei alapján	159
36. ábra A múlt-orientáció mértékének változása a korosztály függvényében a magyarországi felmérés eredményei alapján	160
37. ábra A jövő-orientáció mértékének változása a korosztály függvényében a magyarországi felmérés eredményei alapján	161
38. ábra A profit-orientált valamint a non-profit szférára jellemző univerzalizmus mértéke	164
39. ábra A profit-orientált és a non-profit szektorra jellemző múlt-orientáció mértéke... ..	165
40. ábra A profit-orientált és a non-profit szektorra jellemző jövő-orientáció mértéke	165
41. ábra A profit-orientált és a non-profit szektorra jellemző semleges orientáció mértéke	167
42. ábra Az országok versenyképessége és semleges orientációja közti összefüggés	171
43. ábra Az országok versenyképessége és szerzett státuszú orientációja közti összefüggés	172
44. ábra A 2005-ös százalékos versenyképességi érték gyakoriság-megoszlási grafikonja	174
45. ábra A 2005-ös százalékos versenyképességi érték P-P grafikonja	175
46. ábra A hárompólusú világgazdaság, Triád Forrás: Vofkori, 2002 55. oldal	180
47. ábra A világ meghatározó világgazdasági térségeinek kulturális sajátosságai	182
48. ábra Az Európai Unió és Magyarország kulturális jellemzőinek összehasonlítása.... ..	184
49. ábra A 2004 előtt csatlakozott európai uniós országok és Magyarország semleges és szerzett státuszú orientációja.....	185
50. ábra A 2004 előtt csatlakozott európai uniós országok és Magyarország idő-orientációja.....	186
51. ábra Magyarország, Csehország és Lengyelország nemzeti kultúrájának összehasonlítása	187
52. ábra Az egyén munkahelyének profit-orientált illetve non-profit jellege és a kulturális beállítottság összefüggései	198
53. ábra A nemzeti kultúra és a versenyképesség összefüggései.....	199

Táblázatjegyzék

1. Táblázat Deskriptív és explikatív kultúra-meghatározás Forrás: Keller, 1982 123. oldal.....	21
2. Táblázat Szervezettípusok Ouchi szerint Forrás: Ouchi, 1981 58. oldal.....	34
3. Táblázat „Erős” vállalati kultúrák gazdasági hatásai Forrás: Steinmann / Schreyögg, 1997 619. oldal.....	52
4. Táblázat A Pearson korreláció értéke Hofstede és Trompenaars dimenziói között országok szintjén Forrás: Smotherman / Kooros, 2001 16. oldal.....	73
5. Táblázat A magyar kultúrajellemzők Forrás: Primecz / Soós, 2000 43. oldal	75
6. Táblázat A hofstede-i dimenziókon alapuló magyar nemzeti kultúra feltérképezésére irányuló kutatások eredményeinek összevetése Saját összeállítás	82
7. Táblázat A versenyképességre ható tényezők Forrás: Rosselet-McCauley, 2005 621. oldal.....	106
8. Táblázat Choi kultúra-modelljének dimenziói Forrás: Choi, 2001 21. oldal	110
9. Táblázat A Trompenaars kérdőív végső formájának főbb jellemzői Forrás: Woolliams/Trompenaars, 2003 10. oldal	123
10. Táblázat A kulturális dimenziók megbízhatósági értékei Forrás: Woolliams/Trompenaars, 2003 20. oldal	129
11. Táblázat Egyéni sajátosságok és kulturális jellemzők összefüggései Forrás: Woolliams/Trompenaars, 2003 26. oldal	132
12. Táblázat Az esetek országok szerinti rendezésben Forrás: Woolliams/Trompenaars, 2003 26. oldal.....	132
13. Táblázat Az esetek funkciók szerinti rendezésben Forrás: Woolliams/Trompenaars, 2003 27. oldal.....	132
14. Táblázat Az esetek nemek szerinti rendezésben Forrás: Woolliams/Trompenaars, 2003 27. oldal.....	133
15. Táblázat Az egyénekre jellemző attribútumok entrópiájának rangsora a kulturális dimenziókhoz kapcsolódóan Forrás: Woolliams/Trompenaars, 2003 30. oldal.....	135
16. Táblázat A dimenziók közötti korrelációk értékei Forrás: Woolliams/Trompenaars, 2003 31. oldal.....	136
17. Táblázat A dimenziók sajátértékei Forrás: Woolliams/Trompenaars, 2003 33. oldal	137
18. Táblázat Az ideális faktormátrix háromtényezős modell esetén Forrás: Woolliams/Trompenaars, 2003 33. oldal	137
19. Táblázat A saját kutatásból származó egyéni adatok átlaga, maximuma, minimuma és szórása	150
20. Táblázat A kultúráváltók közötti keresztkorrelációk a saját kutatásból származó magyar minta alapján	152
21. Táblázat A személyiségfaktorok és a demográfiai jellemzők közötti keresztkorrelációk a saját kutatásból származó magyar minta alapján	154
22. Táblázat A saját minta nők és férfiak csoportjának jellemzése a semleges orientáció vonatkozásában	155

23. Táblázat A saját minta nők és férfiak csoportjának jellemzése a belső orientáció vonatkozásában	156
24. Táblázat A saját minta elemzése korosztályok szerint az univerzalizmus vonatkozásában	158
25. Táblázat A saját minta elemzése korosztályok szerint a specifikus orientáció vonatkozásában	160
26. Táblázat A saját minta elemzése korosztályok szerint a múlt-orientáció vonatkozásában	161
27. Táblázat A saját minta elemzése korosztályok szerint a jövő-orientáció vonatkozásában	162
28. Táblázat Az egyén munkahelyének profit-orientált illetve non-profit jellege és a kultúradimenziók közti korrelációk a magyarországi mintán	163
29. Táblázat A saját minta elemzése profit-orientált és non-profit jelleg szerint az univerzalizmus vonatkozásában	164
30. Táblázat A saját minta elemzése profit-orientált és non-profit jelleg szerint a múlt-orientáció vonatkozásában	166
31. Táblázat A saját minta elemzése profit-orientált és non-profit jelleg szerint a jövő-orientáció vonatkozásában	166
32. Táblázat A saját minta elemzése profit-orientált és non-profit jelleg szerint a semleges orientáció vonatkozásában	167
33. Táblázat A kultúráváltatók közötti keresztkorrelációk az országok kultúraadatainak mintáján	169
34. Táblázat Az korrelációs mátrix Kaiser-Meyer-Olkin indexe.....	169
35. Táblázat A kultúráváltatók és a versenyképességi adatok közötti keresztkorrelációk az országok nemzetközi mintája alapján	170
36. Táblázat A regresszió-analízis ANOVA táblázata.....	176
37. Táblázat A modell összegző táblázata.....	176
38. Táblázat A modell koefficiensei.....	177
39. Táblázat A világ meghatározó gazdasági térségei, a hozzájuk tartozó országok népessége és nominál GDP-je.....	181
40. Táblázat A világ meghatározó gazdasági térségeinek kulturális jellemzői.....	182
41. Táblázat Az Európai Unió 2004 előtt csatlakozott országainak átlagos és Magyarország nemzeti kulturális sajátosságai	184
42. Táblázat Magyarország, Csehország és Lengyelország nemzeti kulturális sajátosságai	186

Kivonat

Az utóbbi évtizedek legmeghatározóbb folyamata, a globalizáció következtében a földrajzi távolságok jelentősége csökkent, a nemzeti piacok homogén világpiaccá integrálódtak, a vállalatok nemzetközi, sőt globális szintű tevékenysége egyre jellemzőbbé vált. A globalizáció azonban nem csak a kapcsolatok, folyamatok és struktúrák világot átfogó szintre történő térbeli kiterjedését foglalja magába, hanem gondolkodási és cselekvési összefüggések határokon átnyúló hálózatának kialakulását, valamint a problémahelyzetek és azok szereplőinek kölcsönös összefonódását, függőségét is.

A verseny napjainkban egyre intenzívebb és már nem csak vállalatok, hanem nemzetgazdaságok szintjén is folyik. A kulturális aspektusok kiemelt jelentőséget nyernek a jobb versenypozíció eléréséhez szükséges kompetenciák kiépítésében és kihasználásában. A kulturális sajátosságok, amelyek a nemzeti-kulturális kontextusban gyökereznek, stratégiai sikertényezők a vállalatok és a nemzetgazdaságok számára is.

A kutatás célja a magyar nemzeti kultúra sajátosságainak meghatározása, valamint a kultúra és a kulturális beállítottság összefüggéseinek vizsgálata, modellezése volt.

A kutatás közép- és felsővezetők körében végzett kérdőíves felmérés segítségével meghatározza a magyar nemzeti kultúra sajátosságait és összeállítja a magyar nemzeti kultúra-profil a Trompenaars-modell alapján.

A vizsgáltak feltérképezik az egyének kulturális beállítottságának demográfiai jellemzők általi befolyásoltságát is. Az elemzések személyes jellemzők tekintetében többek közt a nemre, az életkorra, valamint a munkahely profit-orientált illetve non-profit jellegére terjednek ki.

A kutatás vizsgálja továbbá a nemzeti kultúra és a versenyképesség kapcsolatát is. Meghatározza a versenyképességet pozitívan befolyásoló kulturális sajátosságokat, valamint kidolgoz egy, a versenyképességet leíró modellt, melyben független változóként a kulturális jellemzők szerepelnek.

Végül a korábbi eredményekre alapozva világgazdasági térségek és országok versenyképesség szempontjából meghatározó kulturális sajátosságok szerinti összehasonlítása következik. Meghatározásra kerül, hogy az Európai Unió, mely kulturális jellemzők tekintetében mutat lemaradást a többi meghatározó térséghez képest illetve, hogy milyen irányú kultúraváltás segítségével növelhető versenyképessége és válhat a világ legversenyképesebb térségévé. A kutatás emellett arra a kérdésre is választ ad, hogy hazánk mennyire rendelkezik kedvező jellemzőkkel az Unióhoz képest a versenyképességet befolyásoló kulturális sajátosságok tekintetében.

Competition of cultures in the era of globalisation

The aim of the research is to define the cultural peculiarities of Hungary, as well as to analyse the relationships of cultural attitude and culture.

Based on a questionnaire survey among middle and top managers the Hungarian cultural peculiarities were defined and the Hungarian culture-profile was established on the basis of the Trompenaars' model.

The inquiry also charted the impact of demographic parameters on cultural attitude. As regards personal characteristics, the analyses focus primarily on the profit or non-profit orientation of the job.

The research studied additionally the link between national culture and competitiveness. Cultural factors affecting competitiveness were defined and a model featuring cultural peculiarities as an independent variable was conceived.

Wettbewerb der Kulturen in der Ära der Globalisation

Zweck der Forschung war es, festzustellen, welche Merkmale die ungarische Nationalkultur besitzt, sowie die Untersuchung und Abbildung der Zusammenhänge zwischen kultureller Einstellung und der Kultur selbst. Mit Hilfe einer, im Kreise der mittleren und oberen Geschäftsführungsebene durchgeführten Fragebogenumfrage, wurden die Eigenheiten der ungarischen Nationalkultur ermittelt und das ungarische Kultur-Profil, basierend auf das Trompenaars-Modell, zusammengestellt.

Die Untersuchungen haben auch die, durch demographische Gegebenheiten entstandene, Beeinflussung der kulturellen Einstellung aufgezeigt.

Die Analyse hat sich – was die persönlichen Umstände betrifft – in erster Linie darauf konzentriert, ob der jeweilige Arbeitsplatz profit- oder non-profit-orientiert ist.

Untersucht wurde auch der Zusammenhang zwischen Nationalkultur und Wettbewerbsfähigkeit. Es wurden kulturelle Merkmale festgestellt, die die Wettbewerbsfähigkeit positiv beeinflussen. Außerdem wurde ein Modell aufgestellt, das die Wettbewerbsfähigkeit bestimmt, und in dem kulturelle Gegebenheiten als unabhängige Parameter aufgeführt werden.

Köszönetnyilvánítás

Köszönet

Dr. Gaál Zoltánnak témavezetőmnek, aki tudományos munkásságomat irányította és sokéves szakmai tapasztalatával, értékes tanácsaival segítette a kutatást,

Dr. Fons Trompenaars-nak, az amszterdami székhelyű Trompenaars Hampden-Turner Intercultural Management Consulting alapítójának és vezetőjének, aki lehetőséget adott az együttműködésre és az általa kidolgozott modell felhasználására,

Dr. Szabó Lajosnak, aki hasznos javaslataival és észrevételeivel segítette munkámat,

Tineke Boucher-Floor-nak és a THT Consulting munkatársainak, akik segítettek a kérdőívek kiértékelésében,

A lausanne-i székhelyű **IMD International Institute for Management Development-nek**, a World Competitiveness Yearbook összeállítójának, akik rendelkezésemre bocsátották az országok versenyképességi adatait és rangsorát,

Szüleimnek és testvéremnek, akiknek nagyon sokat köszönhetek, és akik folyamatosan mellettem álltak, támogattak tanulmányaim során,

Menyasszonyomnak Óvári Nórának, aki mindenben önzetlenül segített,

A **DOC Hungary dolgozóinak**, akik segítettek a kérdőív sokszorosításában és kiküldésében,

A kérdőívet kitöltőknek,

és mindazoknak, akik segítettek abban, hogy idáig eljussak...

Ajánlás

Doktori értekezésemet 2004-ben elhunyt nagyszüleim emlékére ajánlom.

Szombathely, 2006. április 18.

Kovács Zoltán

Előszó

A történelem korai szakaszaira távoli országokba indított expedíciók jellemzők. Az utazgatások során a tengerészek összeütközésbe kerültek idegen kultúrákkal, idegen emberekkel, akik furcsa szokásokkal rendelkeztek és a megszokottól eltérő módon értelmezték a valóságot. A hódítókra jellemző volt, hogy saját szülőföldjüket tekintették a világ közepének és saját szociális és társadalmi környezetük alapján ítélték meg mások viselkedését. Emiatt a régebbi civilizációkat, más kultúrákat és országokat alsóbbrendűnek tekintették, leigázásukra törekedtek. Az ezt követő néhány évszázadot országok és kultúrák folyamatos összeütközése jellemezte.

Napjaink jellemző folyamata a globalizáció. Az egyes nemzeti piacok homogén világpiaccá integrálódása és az ezt kísérő folyamatok állnak a figyelem középpontjában. A globalizáció azonban nem csak a kapcsolatok, folyamatok és struktúrák világot átfogó szintre történő térbeli kiterjedését foglalja magába, hanem gondolkodási és cselekvési összefüggések határokon átnyúló hálózatának kialakulását, valamint a problémahelyzetek és azok szereplőinek kölcsönös összefonódását, függőségét is. A jelenlegi helyzet egy másfajta harccal és küzdelemmel, az interkulturális gazdasági versennyel¹, a rivális kultúrák világszintű versenyével jellemezhető. A kultúra kérdése a globalizációs folyamat hatására egyre fontosabbá vált és a kompetitív előny forrása lett. (Grannell, 2000)

¹ A kifejezés elsőként Hampden-Turner és Trompenaars *The Seven Cultures of Capitalism* című könyvében jelenik meg. (Hampden-Turner/Trompenaars, 1993) 2. oldal

1. A kutatás célja

A kutatás egyik fő célja, hogy reprezentatív képet alkosson a magyar nemzeti kultúráról a Trompenaars-modell dimenzióinak segítségével. Annak érdekében, hogy a modell minél jobban leírja a magyar kultúrát, cél a minél nagyobb mintanagyság, és a minél változatosabb mintaösszetétel elérése. A többi országgal való összehasonlíthatóság érdekében a kérdőíves felmérés során megkérdezett egyének körének meghatározásakor az is szempont, hogy a magyar minta mérete és összetétele a legnagyobb mértékű egyezőséget mutassa az adatbázisban lévő többi ország mintájával. A magyar nemzeti kultúraprofil meghatározásával lehetővé válik a többi, a Trompenaars-adatbázisban megtalálható országgal való összehasonlítás, a kulturális hasonlóságok és különbségek meghatározása.

Magyarország nemzeti kultúra sajátosságainak meghatározásán túl cél annak is az elemzése, hogy a különböző egyéni, demográfiai jellemzők milyen befolyással vannak a kulturális beállítottságra. Fontos megvizsgálni azt, hogy a kulturális jellemzők egységesek-e Magyarországon vagy van eltérés bizonyos tényezők vonatkozásában.

A vizsgált tényezők:

- Személyes jellemzők
 - o Nem
 - o Életkor
 - o Képzettség
- Munkahellyel kapcsolatos jellemzők
 - o Beosztás jellege
 - o Beosztás funkcionális területe
 - o Munkahely iparága
 - o Munkahely profit-orientált illetve non-profit jellege
- Földrajzi jellemzők
 - o Munkahely földrajzi elhelyezkedése

Azonosítani kell azokat a sajátosságokat, amelyek összefüggésben vannak az egyén kulturális beállítottságával, és az azt leíró személyiségfaktorokkal. A befolyásoló tényezők meghatározását követően pedig meg kell vizsgálni, hogy az adott tényezőkhez tartozó tulajdonságok szerint alkotott csoportok között milyen mértékű az eltérés a személyiségfaktorok tekintetében. Ordinalis mérőszámokkal mérhető tulajdonságok esetén tendenciák megállapítására is lehetőség van.

Cél továbbá a nemzeti kultúra és a versenyképesség összefüggéseinek meghatározása. Az országok rendelkezésre álló mintája alapján meg kell határozni a versenyképességre ható kultúradimenziókat. A versenyképességgel összefüggést mutató dimenziók esetében pedig meg kell állapítani, hogy a hozzá tartozó két ellentétes jellemző közül, melyik az, amelyik kedvező irányban befolyásolja az országok versenyképességét.

A fentiek ismeretében célszerű továbbá egy modell megalkotása, amely függő változóként a versenyképességet, függetlenként, pedig az azzal összefüggésben lévő kulturális sajátosságokat tartalmazza. Ezáltal egyértelműen leírható, hogy mely kulturális jellemzők milyen irányba és milyen mértékben vannak hatással a versenyképességre.

A versenyképességre ható kulturális sajátosságok vonatkozásában érdemes összehasonlításokat végezni országok, sőt gazdasági térségek között is. Megállapítható, hogy az adott ország, illetve térség versenyképessége mely kulturális jellemzőkön alapul. A világ meghatározó gazdasági térségeinek, a Triádnak az egymással való összevetéséhez, a térségek kulturális sajátosságainak meghatározása is szükséges. Az összehasonlítások célja, meghatározni azokat a kulturális dimenziókat, amelyek vonatkozásában az adott ország illetve térség kedvező helyzetben van, illetve azokat, amelyek vonatkozásában tudatos kultúraváltás véghezvitelével előrelépés érhető el a versenyképességben.

2. Bevezetés

2.1. A kultúra jelentőségének felismerése

A kultúrát sokáig a művészetekkel, a szórakozással és a szabadidővel azonosították. *„Tudták, hogy lehet a kultúrával üzletet csinálni, de azt vallották, hogy az üzletnek nincs kultúrája és az üzlet maga nem is kultúra.”* (Dülfer, 1991)

A kulturális tényezőnek, a vállalati kultúra jelentőségének felismerése először a vállalati gazdaságtan korai kialakulása idején volt felfedezhető a „lelketlen taylorizmus” ellenáramlataként. (Borgulya, 2004) Míg a taylori felfogás a szervezetet és a rendszert, addig Nicklisch már 1922-ben az embert állította a tudományos vizsgálatok középpontjába és a vállalati értékek integráló szerepét hangsúlyozta: *„Nem a tőke, hanem a munka szelleme a vállalat lelke”* (Nicklisch, 1922)

Ulrich 1968-ban megjelent könyvében az anyagi, társadalmi és kommunikatív kategóriák mellett már az értékek szerepét is kiemeli és hangsúlyozza, hogy a vállalat emberekből áll. (Ulrich, 1968)

A vállalati kultúra kutatás gyökerei az Amerikai Egyesült Államokban a mikro- és makro-ökonómiai feltételek strukturális változásai által kialakított helyzethez nyúlnak vissza. (Heinen, 1987) Az utóbbi években jelentősége folyamatosan nő, melynek következtében az általános menedzsment elméletek kulcsfogalmává vált.

A fejlődés első állomása a fejlett ipari államok közti világpiaci erőviszonyok megváltozásához köthető. Már a 70-es évek közepén megfigyelhető Japán felemelkedése, gazdaságilag alulfejlett nemzetből elsőrangú gazdasági hatalommá válása, miközben a nyugati ipari államokban folyamatos stagnálás a jellemző. (Bleicher, 1986) Ez különösen az Amerikai Egyesült Államokat érintette érzékenyen, mert mint vezető gazdasági hatalom, olyan piacokon is háttérbe szorult, ahol tradicionális hegemoniával rendelkezett. Ehhez párosult a dollár akkori gyenge árfolyama, az olajválság és az elvesztett vietnámi háború, melyek tovább fokozták a válságot.

A gazdasági stagnálás fő okaként a gyenge munka-termelékenységet azonosították, melynek eredményeképp az amerikai vállalatok mind a hazai, mind a világpiacon háttérbe szorultak egyre erősödő japán versenytársaikkal szemben. Ebben a helyzetben alakult ki a kultúra-összehasonlító menedzsmentkutatás, melynek keretei közt megpróbálták Japán gazdasági fölényének okait felkutatni. (Holleis, 1987)

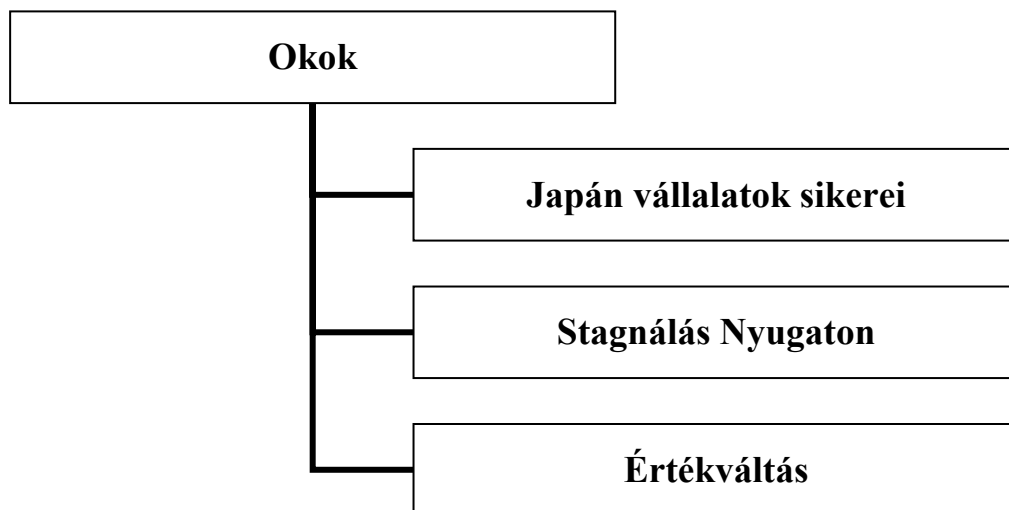
A komparatív menedzsmentkutatás az úgynevezett „puha tényezők”, az értékek, hitek és meggyőződések felfedezéséhez vezetett. Ezeket, amelyek domináns szerepet játszottak a japán vállalatok életében egyre gyakrabban emlegették vállalati kultúráként. A „puha tényezők” a dolgozók vállalat iránti erős szolidaritásából származtathatók, melyek alapja a kölcsönös függőség tudata.

Ezzel szemben az USA-ban a stratégiaváltást kizárólag racionális folyamatként kezelték, projekt- és akciótervekkel irányították valamint jellemző volt a dolgozók értékrendjének, meggyőződéseinek teljes mértékű figyelmen kívül hagyása a stratégiák kidolgozásánál és végrehajtásánál. A vállalat szervezeti kulturális adottságainak csak kiegészítő szerepet tulajdonítottak.

Jelentős befolyásoló tényező volt továbbá, az értékítéletben bekövetkezett változás, amely szintén hozzájárult a vállalati kultúra kutatás fejlődéséhez. Ennek eredményeképp megfigyelhető az értékrendben bekövetkező változás, a materialista teljesítmény-orientációtól a posztmaterialista szabadidő-orientáció irányába történő elmozdulás. (Ulrich, 1984)

A posztmaterialista irányzatra épül Maslow elmélete is, amely az emberi szükségleteket hierarchikus rendszerben szemlélteti. Az első szint (táplálkozási, biztonsági szükséglet stb.) a materialistának, a további szintek (szociális elismerés, önmegvalósítás stb.) a posztmaterialistának tekinthető szükségleteket tartalmazzák. Az alacsonyabb szintű szükségletek kielégülését követi a magasabb szintűek iránt igény kialakulása illetve erősödése. (Maslow, 1954)

Ezen folyamatok, amelyek az „értékek” kérdésének előtérbe kerüléséhez és a vállalati kultúra jelentőségének felértékelődéséhez vezettek jelentős hatással voltak a vállalatokra.



1. ábra: A vállalati kultúra jelentőségének felértékelődéséhez vezető okok
Forrás: Heinen, 1985 980. oldal

2.2. Napjaink kulturális szempontból meghatározó trendjei

Alig találunk az utóbbi években olyan társadalmi jelenséget a médiában és a gazdaság szereplőinek megnyilvánulásaiban, amelyre hasonlóan széleskörű figyelem irányul, mint a globalizációra. Beck szerint a globalizáció az utóbbi és a következő évek legtöbbet használt, legtöbbet félreértelmezett, legritkábban definiált, leginkább meghatározhatatlan és politikailag leghatásosabb szava. (Beck, 1998)

A globalizáció nem csak a kapcsolatok, folyamatok és struktúrák világot átfogó szintre történő térbeli kiterjedését foglalja magába, hanem gondolkodási és cselekvési összefüggések határokon átnyúló hálózatának kialakulását valamint a problémahelyzetek és azok szereplőinek kölcsönös összefonódását és függőségét is. (Giddens, 1995)

Az európai közös piac kialakítása, a Kelet-Európában végbemenő alapvető változások és nem utolsósorban a fejlődő országok, a „harmadik világ” növekvő integrációja – csak néhány példát említve – tovább fokozza ezt a fejlődést.

Napjaink legmeghatározóbb trendje, a globalizáció eredményeképp a verseny jelentősen felerősödött. Miközben a termékek és szolgáltatások nemzetközi szinten egyre hasonlóbakká válnak, az egyének viselkedését meghatározó feltételek különbözőségei nemzeti-kulturális meghatározottságukból adódóan hosszútávon fennmaradnak.

Egy vállalat életében ma már nemcsak a gazdasági, hanem a szociális és kulturális tényezők is jelentős szerepet játszanak. Nem kizárólag a vállalatban belül dolgozók motivációjának és a vezetői magatartások formájában, hanem kifelé, a fogyasztók valamint a vállalat érdekcsoportjai, a stakeholder-ek irányába is. A vállalat kultúrája fontos tényező a piaci versenyben.

A kulturális aspektusok kiemelt jelentőséget nyernek a jobb versenypozíció eléréséhez szükséges kompetenciák kiépítésében és kihasználásában. A kulturális sajátosságok, amelyek a nemzeti-kulturális kontextusban gyökereznek, stratégiai sikertényezők a vállalatok és a nemzetgazdaságok számára is.

3. A kultúra

3.1. A kultúra fogalma

A kultúra a latin kultúra („colo”, „cultum”) szóból származik, amely általános értelemben állatok és növények ápolását, gondozását, nemesítését, átvitt értelemben pedig az emberi életmódot, életvitelt jelenti. Annak ellenére, hogy Cicero már Krisztus előtti első évszázadban használta a „cultura mentis” kifejezést átvitt értelemben, csupán a 18. század folyamán vált a kultúra egyedülálló fogalomká a lélek és az ízlés formálásának, képzésének értelmében.

Emberi tekintetben a kultúra egy nép életmegnyilvánulásainak összességét, életről alkotott elképzeléseit és az ahhoz kapcsolódó irányelveit foglalja össze.

Ehhez tartozik:

- Egy társaság alapvető szükségletek (táplálkozás, ruházkodás stb.) kielégítésére irányuló minden fáradozása
- Segédeszközök, melyek segítségével ezek a szükségletek kielégíthetők és ezek eredményei (táplálékszerzési technikák, stb.)
- Az emberi személyiség tökéletesítésére, finomítására és formálására irányuló fáradozások²

Az embernek számos dologra van szüksége, amely a kultúrával kapcsolatos:

- Gondolkodniuk kell túlélésük, saját továbbfejlődésük és szocializálódásuk érdekében.
- Fel kell ismerniük munkájuk és tevékenységeik értelmét.
- Szabályokra van szükségük az együttéléshez, amely e nélkül káoszhoz vezet.
- Célokra van szükségük a kreatív átváltozáshoz. (Orientációs biztonság)
- Példaképre van szükségük. Mindennapi viselkedésük fejlődése példaképekhez kötődik.
- Biztonságra, védettségre van szükségük. Egyedül nem képesek a túlélésre.
- Játékokra és gyengédségre, figyelmességre van szükségük.

(Bergler, 1993)

Kultúra, hitek, értékek és példakép nélkül az ember bizonytalan, agresszív, egoista, neurotikus és innovációkra, kreatív, egységes cselekvésre képtelen.

A kultúra értékek megvalósulása emberek közötti együttélés formájában, amely a viselkedésnek és a dolgok kialakításának stílusában nyilvánul meg, ott válik láthatóvá.

² Dtv-Lexikon, 11. kötet 41. oldal, München 1967

A kultúra, amely emberi értékek berögzülésének és a kreativitásnak az eredménye célokat, értékeket, kívánságokat közvetít. Egy magatartásstílust magától értetődővé tesz, az egyének magukévá teszik, és nem kérdőjelezzik meg ezeket az értékeket és normákat. (Bergler, 1993)

Egy kulturális korszak látható elemei mindig eszmék és értékek megnyilvánulásának eredménye. Ez legkönnyebben a múlt építészeti stílusainak vizsgálatában érhető tetten. Általában a látható elemekből kikövetkeztethetők az alapvető meggyőződések, értékrendek és célok. A reneszánszra például többek közt a következő értékek jellemzők: az ember, mint mindennek a mércéje, a személyiség középpontba helyezése és az ókor újbóli életre keltése.

Hostede a kultúrát egyfajta „mentális programnak” tekinti, és három szintjét értelmezi. Az univerzális szint az emberi természet, ami örökölt és meghatározza az összes emberi fizikai és pszichológiai funkciót. A kollektív szint a kultúra, amely a szociális környezettől tanult és másokkal megosztott. Az egyéni szint pedig a személyiség, minden ember esetében a mentális program egyedi összetevője, amely örökölt és tanult is. Az egzakt határ a kultúra és az emberi természet, valamint a kultúra és a személyiség között nem egyértelműen meghatározható. (Hofstede, 1991)

A kultúra fogalmi meghatározásának sokféleségét jól jellemzi, hogy Kroeber és Kluckhohn több mint 150 különböző kultúradefiníciót gyűjtött össze. A kultúra-meghatározásokat csoportokba osztották: deskriptív-leíró, történelmi, normatív, pszichológiai, strukturális, genetikai és hiányos kultúrafogalmak. (Kroeber/Kluckhohn, 1978)

Keller, Kroeber és Kluckhohn irodalmi elemzése alapján a következő átfogó kultúradefiníciót fogalmazta meg:

„Kultúra alatt valamennyi kollektíven osztott, implicit vagy explicit viselkedési normát, viselkedési mintát, viselkedési megnyilvánulást és viselkedési eredményt értjük, amelyeket egy szociális csoport tagjai megtanulnak és szimbólumokon keresztül generációról generációra átörökítenek. Ezek a – befelé konzisztenciára törekvő – kollektív viselkedésminták és normák szolgálják a belső és külső összetartást, a szociális csoport funkcionális képességét, valamint egy specifikus, generációk által kipróbált megoldást kínálnak a természeti, a gazdasági és egyéb környezeti feltételekhez való alkalmazkodás problémáira. A kultúrák hajlamosak a feltételekben bekövetkező változásokhoz való alkalmazkodásra.” (Keller, 1982)

A kultúra

- emberek által létrehozott (például: művészet, irodalom stb.)
- szociális jelenség (közösség által fenntartott)
- tanult és tanuláson keresztül változó
- szimbólumok segítségével látható és átadott (például: nyelv)
- magatartást meghatározó szabályokon és normákon keresztül megnyilvánuló
- eszköz, amely segíti a mindennapi életet
- normák, értékek és viselkedésmódok konzisztens kapcsolatainak rendszere

- nem egy merev, megváltoztathatatlan jelenség, hanem állandó változáson megy keresztül

(Keller, 1982)

A definíciók sokfélesége ellenére célszerű tudományáganként is egységes, általános kultúra-definíciókat meghatározni, melyek a későbbiek folyamán az elméletek alapját adják.

A kultúra-antropológia a kultúra fogalmát különböző társaságok, embercsoportok karakterizálására használja. Konceptiójuk szerint a kultúra gondolkodási, érzékelési és cselekvési mintákból áll. Ezek megszerzése és továbbadása alapvetően szimbólumokon keresztül történik, melyek meghatározott emberi csoportok karakterisztikus tulajdonságait képezik. A kultúra magja tradicionális ideákból és az azokhoz kapcsolódó értékrendből származik. (Kluckhohn, 1951)

A szociológia szerint egy szociális rendszer kultúrájának alapelemei az elsajátított célok, normák és általános értékstruktúrák. A kultúra többnyire az egyének közti interakciókon, és az ennek során létrejövő szocializációs és tanulási folyamatokon keresztül elemezhető. (Heinen/Dill, 1986)

A kultúra-definíciók alapvetően két kategóriára oszthatók. A deskriptív kultúrafogalmak alapvetően a materializált kultúrajegyekre koncentrálnak, melyek megfigyelések segítségével ismerhetők meg, míg az explikatív definíciók a kultúrák viselkedés-meghatározó, normatív elemeit helyezik előtérbe. (Heene, 1995)

Deskriptív koncepció	Explikatív koncepció
Viselkedés és viselkedés eredményei	Viselkedés okai
Irodalom, műalkotások, építészet, szerszámok, nyelv, szokások és divatok, szociális intézmények (materiális és szociális kultúra)	Vallási és világnézeti meggyőződések, explicit és implicit viselkedési normák, kollektív beállítottságok, értékrendek és motivációk (szellemi kultúra)
Közvetlen megfigyelő magatartás	Nem közvetlen megfigyelő magatartás; a viselkedésből kell leszűrni
Például: Merev, hierarchikus szervezeti struktúra, autokrata vezetési stílus	Például: Kollektíven osztott beállítottságok az autokratikus hatalomgyakorlással szemben

1. Táblázat Deskriptív és explikatív kultúra-meghatározás Forrás: Keller, 1982 123. oldal

A kultúra alapkonceptióját tekintve két meghatározó irányzat alakult ki. Az egyik a kultúrát egy eszmerendszernek, „gyökérnek” tekinti, mely mindennek az alapját jelenti. A másik elmélet szerint pedig a kultúra az átfogó szociokulturális rendszer egy alrendszere. A „gyökér”-megközelítés inkább az explikatív, míg a második irányzat a deskriptív koncepcióhoz áll közelebb. (Heenen, 1995)

A definíciókkal összhangban kultúra alatt közös érték és normák általános rendszere értendő, amely bizonyos gondolkodási és magatartási mintákon keresztül emberek egy közösségének döntéseit, cselekvéseit és tevékenységeit befolyásolja, és amely ezt a szociális csoportot más csoportoktól megkülönbözteti. (Bleicher, 1991)

A kultúra egy emberközösség közösen elfogadott viszonyulása az élet legalapvetőbb kérdéseire, továbbá az e viszonyuláson alapuló értékeinek és normáinak, viselkedésének, szokásainak, valamint a közösség által létrehozott és felhalmozott absztrakt és tárgyi produktumoknak az összessége. (Borgulya, 2001)

3.2. A kultúra gyökerei

Ha a kultúrára úgy tekintünk mit valami, ami specifikus értékeken keresztül - amelyeket általánosan elfogadnak - befolyásolja egy szociális csoport tagjainak viselkedésmódját, akkor ezzel összefüggésben adódik a kérdés, hogy honnan származnak ezek az értékek, illetve hogyan alakulnak ki. A kérdés e munka keretében nem meghatározó jelentőségű, hiszen a kultúrát az interkulturális menedzsmentkutatás független magyarázóváltozónak tekinti, melyekre különböző összehasonlításokat végez, és melyek alapján bizonyos jelenségeket magyaráz. (Keller, 1982)

A következőkben emberek egy csoportját, illetve közösségét, amely azonos etnikai hovatartozással, közös nyelvvvel és azonos történelmi múlttal jellemezhető népnek nevezzük. Egy nép - a fenti megállapítás alapján - rendelkezik egy kultúrával, amely bizonyos értékek és viselkedésminták által különböztethető meg.³ Elias szerint egy nép kultúrája hosszú távú fejlődésének és múltjának kutatásával ismerhető meg. A nép történetére, mit „*hosszú távú, előre meg nem tervezett, de megmagyarázható folyamatok szövevényére*” utal. Szerinte nem a nép történetének számszerű jellemzői vannak nagy hatással a kultúrájára, hanem a történetének interpretációja, melyen keresztül a kulturális összefüggések és ez által a specifikus értékek meghatározhatók.⁴ Egy szociális közösség, illetve egy nép történetének interpretációja az adott kulturális gondolkodási és viselkedésmódok magyarázatához alapokat és háttér-információkat szolgáltat, melyek a jelen korig befolyásoló hatásúak. (Elias, 1977)

A történelem mellett a vallás is jelentős befolyással lehet egy specifikus kultúra kialakulására. (Keller, 1982) Ez jelenti bizonyos fokig az emberek, illetve a szociális csoportok gondolkodásának és cselekvésének motorját, abból adódóan, hogy ősidőktől fogva az élet értelmét és célját, valamint az emberiség keletkezésének, létezésének okait kutatja. (Keller, 1982) Specifikus vallási elképzelések bizonyos értékek kialakulásához vezetnek.

3.3. A kultúra elemei

A különböző tudományágak, különböző kultúra-meghatározásai többek közt abból adódnak, hogy a kultúra mely elemeit helyezik előtérbe. Alapvetően megkülönböztethetők materiális és immateriális kultúra-jelenségek. A két jelenség közti határ nem éles. A különböző irányzatok különböző felosztásokat készítettek. (Opresnik, 1999)

³ Ezen meghatározás szerint egy ország határain belül különböző népek élhetnek, illetve egy népnek sem kell szükségszerűen egy ország határain belül élnie. A későbbiekben azonban az empirikus modellek az összehasonlításokat országokra végzik. Ennek oka, hogy csak az országhatárok alapján lehetséges objektív felosztást készíteni.

⁴ Dittrich / Makó / Stojanov (1996) munkájukban kiemelik, hogy a kultúra-definíciók összeállításánál a kutatók és a szakemberek rendszerint lebecsülik a kultúra történeti keletkezésének jelentőségét és ennek megfelelően kihagyják meghatározásaikból. Roberts / Boyacigiller (1993) szintén a történelem jelentőségét hangsúlyozza a kultúrák vizsgálatával összefüggésben.

Általánosságban kijelenthető, hogy materiális jelenségek közé az emberi cselekvés látható eredményei sorolhatók. (Például: emberi magatartás, nyelv, építészet, rituálé stb.)

A kultúra immateriális jelenségei tovább bonthatók három komponensre:

- Kognitív komponens
- Interpretatív komponens
- Evaluatív komponens

(Renner, 1985)

A kognitív komponens a kognitív antropológiában jelenik meg, ahol a kultúrát tagjainak közös tudása és megítélése által létrehozott rendszernek tekintik. A dinamikus környezetben való túléléshez emberek csoportjának specifikus képességeket kell kifejlesztetniük, melyekhez problémák megoldásánál vissza tudnak nyúlni. Ezek többnyire múltbeli tapasztalatokon alapulnak, melyek sikeres vagy sikertelen problémamegoldások során keletkeztek. Ez a tudás és képességek halmaza - összességében egy problémamegoldó know-how - segíti a rendszerben adódó problémák adekvát megoldását.

Az interpretatív komponens, az interpretatív, szimbolikus feltevésen alapul, mely szerint a kultúra közös szimbólumok, értelmezések és jelentések rendszere. Az egyes kultúrák különböző jelentésstruktúrákat alkotnak tapasztalataik alapján és a továbbiakban ezen a „kulturális szemüveg”-en keresztül szemlélik a valóságot.

Az evaluatív komponens a kultúrát közös értékek és normák konglomerátumának tekinti. A közös értékrendet alapvető meggyőződések, beállítottságok alkotják, melyek irányítják az emberek viselkedéseit, valamint melyek alapján a helyzeteket és az eseményeket megítélik. Ezen értékek tudatosan vagy tudat alatt fejtik ki hatásukat az egyén vagy a csoport viselkedésére. A normák szociális magatartási irányelveket tartalmaznak, melyek biztosítják a csoport tagjainak magatartáskonzisztenciáját. Figyelmet kívül hagyásuk általában szankcióval jár. Többnyire tiltások, direktívák, ajánlások, tanácsok, elvárások, követelmények formájában jelennek meg. Az értékek és normák megkülönböztetéséhez jól használható a következő két ellentétpár. Az értékek a jó-rossz, a normák a helyes-helytelen fogalmakhoz köthetők.

A kultúraelemek csoportjainak elkülönítése nem egyértelmű, a köztük lévő határvonal nem éles. Annyi azonban kijelenthető, hogy amíg a kognitív dimenzió elsősorban az egyénre koncentrál, addig az interpretatív az egyének között kialakuló közösen osztott jelentések rendszerére. A három kultúradimenzió nem zárja azonban ki egymást, hanem közösen egymást kiegészítve alkotják az immateriális kultúrajelenségek spektrumát. (Opresnik, 1999)

3.4. A kultúra médiuma

A kultúra médiumának a szimbólumok tekinthetők, melyek jeleket és hozzájuk kapcsolódó jelentéseket tartalmaznak. A kommunikáció központi elemei, képesek komplex tartalmakat egyszerű, egyértelmű módon továbbítani.

A szimbólumokat emberek fejlesztik ki és használják. Használatuk közös értelmezés nélkül lehetetlen lenne. (Newcomb, 1959)

A szimbólumrendszer, mint a kultúra médiuma három különböző csoportra osztható:

- Nyelvi szimbólumok: mítoszok, anekdoták, történetek, legendák, mesék, zsargonok, dalok, himnuszok, nyelvi szabályszerűségek stb.
- Interaktív szimbólumok: rítusok, rituálék, ceremóniák, ünnepek, évfordulók stb.
- Objektív szimbólumok: státuszszimbólumok, építészet és tervezés, emblémák, ajándékok, zászlók, okmányok, ruházat, stb.

(Opresnik, 1999)

Ez a felsorolás csupán néhány elemet ragad ki a sok közül, ezzel is szemléltetve a kultúra komplexitását.

3.5. A kulturális különbségek alapjai

Leegyszerűsítve a kultúra a mód, ahogy emberek egy csoportja megoldja a problémákat és összeegyezteti a dilemmákat. (Schein, 1985) A kultúrák bizonyos problémák megoldására választott specifikus megoldások alapján különböztethetők meg. A problémák, amelyeket rendszeresen megoldanak idővel eltűnnek a tudatból és alapfeltevésekké válnak. (Trompenaars / Hampden-Turner, 2002)

A kultúra ereje onnan ered, hogy az alapfeltevések a csoport tagjai által elfogadottakká válnak, és kölcsönös megerősítést nyernek. Ezek az alapfeltevések gyakran az élet alapvető fontosságú aspektusaira vonatkoznak: az emberi természetről, az emberi tevékenységről, az igazság természetéről valamint az idő és a tér természetéről vallott felfogásra. (Borgulya / Barakonyi, 2004)

Az emberrel kapcsolatos alapfeltevések

Az alapfeltevések közül a legtöbb az emberi viszonyokhoz, természethez és tevékenységhez kapcsolódik.

Az emberi viszonyokkal kapcsolatos egyik fő kérdés, hogy hogyan viszonyulnak az egyének a csoporthoz és egymáshoz. Az emberek önmagukat elsősorban önálló egyéneknek vagy egy csoport részének tekintik. (Trompenaars / Hampden-Turner, 2002) Bizonyos kultúrákban az egyén kevésbé válik el a csoporttól, és kevesebb hangsúlyt kap az egyéni kreativitás és önmegvalósítás. Más kultúrák viszont fontos szerepet szánnak az egyénnek, ami versenyszellemet alakít ki, míg a csoport fontosságának hangsúlyozása a kooperatív kapcsolatokat erősíti. (Borgulya / Barakonyi, 2004)

Egy másik alapfeltevés a hatalomhoz kapcsolódik. A kérdés ezzel kapcsolatosan az, hogy milyen a hatalomgyakorlás módja és megosztásának mértéke, továbbá milyen mértékű egyenlőtlenségek figyelhetők meg a hierarchiák különböző szintjén állók között. Egyes kultúrákban az alárendelték döntésekre való széleskörű bevonása, vagyis a participatív döntéshozatal, másokban pedig a döntések szűk körben való meghozatala, vagyis az autokrata döntéshozatal a jellemző. (Borgulya / Barakonyi, 2004)

Az emberi természettel kapcsolatos alapfeltevés tekintetében is eltérések figyelhetők meg az egyes kultúrák között. Az alapfeltevés központi kérdése, hogy az emberi természet alapvetően jó, rossz vagy semleges.

Az emberi természettel kapcsolatos legelterjedtebb nézet szerint, az emberi természet kezdeményező, képes a tanultakat hasznosítani. Ezen felfogás szerint az emberek alapvetően se nem jók, se nem rosszak, hanem megváltoztathatók és javíthatók. (Borgulya / Barakonyi, 2004)

Alapfeltevés kapcsolódik az emberi érzelmek kinyilvánításához is. A kultúrák egy csoportjában az az elfogadott, hogy az agy feladata az érzelmek kontrollálása, annak érdekében, hogy azok ne fejtsenek ki zavaró hatást. Más kultúrákban viszont az érzelmek kinyilvánítása teljes mértékben elfogadott. Ezen kultúrákra az erőteljes érzelmi megnyilvánulások, míg a kultúrák első csoportjára a hűvösség és visszafogottság a jellemző.

Az idővel kapcsolatos alapfeltevések

A kultúrák aszerint is különböznek, hogy hogyan tekintenek az időre. Egyeseknél nem az a fontos, amit valaki a múltban elért, hanem hogy milyen tervei vannak a jövőre vonatkozóan. Mások viszont nagyobb hangsúlyt helyeznek a múltban elért eredményekre, mint a jelenlegi teljesítményre. (Trompenaars / Hampden-Turner, 2002)

Eltérések figyelhetők meg az idő felosztását illetően is. Egyes kultúrák az idő múlását egy egyenes vonalon történő elmozdulásként, különböző események egymást követő sorozataként értelmezik. Jellemző, hogy több részre osztják a rendelkezésre álló időt és egy időben csak egy problémával foglalkoznak. Más kultúrák az időre, mint körkörös mozgásra tekintenek, időfelfogásuk ciklikus. Esetükben több megoldandó téma kezelése folyik párhuzamosan. (Borgulya / Barakonyi, 2004)

A kultúrák vonatkozásában a használt időhorizont hossza is különböző lehet. Bizonyos kultúrák a hosszabb távú gondolkodást és tervezést hangsúlyozzák, addig mások a rövidtávot helyezik előtérbe.

A környezettel kapcsolatos alapfeltevések

Egy fontos kulturális különbség származik a környezethez való eltérő viszonyulásból is. Egyes kultúrák felfogása szerint a természet és a benne lezajló folyamatok az ember által megváltoztathatók és irányíthatók. A kultúra tagjai a természet számukra előnyös módon történő megváltoztatására törekednek. Az ellentétes felfogás szerint a természet ereje hatalmas, az embereknek szolgálnia kell, nem pedig a legyőzésével kísérletezni. A természetet úgy kell elfogadni amilyen, alávetni önmagukat a természet erejének és alkalmazkodni hozzá, harmóniában élni vele. (Borgulya / Barakonyi, 2004)

A különböző kultúrák a tér felosztásának, szerepének és jelentőségének tekintetében is eltérhetnek. Megfigyelhető, hogy egyes kultúrákban a személyközi távolságok jellemzően kisebbek, mint a többiekben. Míg bizonyos kultúrák a nyitottságot helyezik előtérbe a tér kialakításánál, addig másoknál az elválasztások, lezárások a gyakoribbak. (Borgulya / Barakonyi, 2004)

3.6. A kultúra és a társadalom kapcsolata

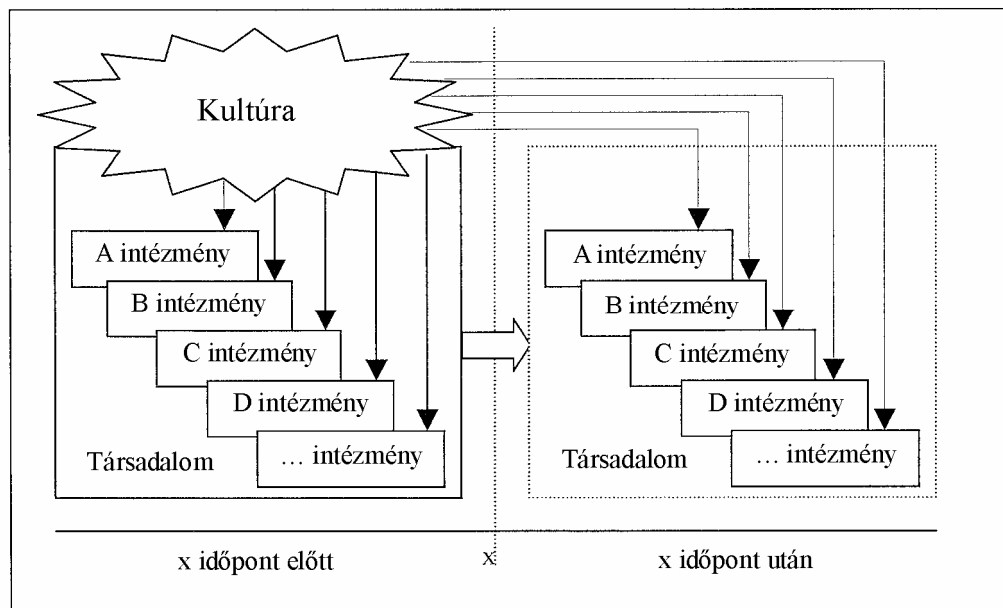
Az előző fejezetekben megállapításra került, hogy a kultúra formálja az értékeket és az emberek viselkedését. Az emberek viselkedése és egymás közti interakciója azonban be van ágyazva egy bizonyos társadalomba, vagyis egy specifikus társadalmi környezetbe. Ezt a tényt figyelembe véve adódik a kérdés, hogy az emberek kultúra által megformált viselkedésének mennyire kell alkalmazkodnia a mindenkori társadalmi keretfeltételekhez. (Bühl, 1987) Ezen kérdés vizsgálatához szükséges a társadalom fogalmának meghatározása.

A kultúra fogalmához hasonlóan a társadalomra is eltérő definíciók születtek. A kultúraantropológia a kultúrát és a társadalmat egységes egészként kezeli, egy elválaszthatatlan komplex rendszerként, melyben a kultúra és a társadalom határvonalai elmosódnak. (Holzmüller, 1995)

A kultúraszociológia ezzel szemben egy megfelelő szétválasztást javasol. Szerinte a társadalom specifikus szervezeti formákat és intézményeket épít ki, melyeken belül az emberek interakciója kialakul. (Mintzel, 1993) Így az emberek interakciója az intézményeken belül meghatározott gazdasági, politikai és jogi keretfeltételek között zajlik. Az intézmények bizonyos szervezeti formák, mint például iskolák, egyesületek, pártok vagy vállalatok, melyek meghatározott törvényszerűségek szerint működnek. (Tenbruck, 1979) A kultúraszociológia elméletét követve kijelenthető, hogy a kultúra az emberek értékeit és viselkedését formálja, miközben a társadalom a keretfeltételeket és a szervezeti formákat adja, melyek között vagy melyekben az emberek kapcsolatba kerülnek egymással.

Nem tisztázott azonban még a kultúra és a társadalom egymáshoz való viszonya. Korábbi kultúraszociológia elméletekkel ellentétben, melyek szembenálló viszonyt feltételeztek a kultúra és a társadalom közt, az újabb modellek a kultúrát a társadalom szerves részének tekintik. (Mintzel, 1993) A kultúra ennek megfelelően áthatja a társadalmat, és ezáltal befolyásolja az emberek viselkedését a társadalmi intézményekben.

A kultúra és a társadalom szétválasztásával lehetőség nyílik a köztük lévő viszony vizsgálatára. A kulturális és szociális rendszer közti feszültség akkor különösen nagy, ha a szociális rendszerben hirtelen változás következik be, amelyet a kulturális rendszer nem tud követni. (Langer, 1998)



2. ábra A társadalom és a kultúra kapcsolata Forrás: Hagemann, 2000 11. oldal

Az ábra szemlélteti, hogy a kultúra, hatással van a társadalomra és annak intézményeire. Egy társadalmi változás eredményeképp jellemzően kulturális lemaradás keletkezik, amely abból adódik, hogy a kultúra nem tud olyan gyorsan változni, nem tudja követni a változás sebességét.

Ez a jelenség figyelhető meg a kelet-európai országok átalakulási folyamataiban is. Kutatások támasztják alá, hogy az emberek viselkedésmódja csak lassan változik, miközben a társadalmi keretfeltételek esetében már lezajlott a változás. (Langer, 1998)

A kultúra és a társadalom közt azonban nem marad fenn ez a feszültség. A kultúra hosszútávon alkalmazkodik a kialakult feltételekhez. Az alkalmazkodás a társadalmi intézmények tagjainak viselkedésén keresztül megy végbe, amely igazodik a mindenkor társadalmi elvárásokhoz, ez visszahat az értékekre és hosszútávon az értékek megváltozását okozza.

3.7. A kultúra, mint menedzsment-releváns faktor

Az előzőek igazolják, hogy a kultúra befolyásolja az emberek viselkedését a társadalmi intézményekben, illetve szervezetekben. A következőkben annak a vizsgálatára, meghatározására kerül sor, hogy a kultúra milyen mértékben befolyásolja vállalat dolgozóinak és vezetőinek viselkedését.

Az első interkulturális tanulmányok a 60-as és 70-es években tudományos vitát robbantottak ki a kutatók között, a kultúra vállalatok menedzsmentjére gyakorolt hatásával kapcsolatosan. (Bosch, 1996) Ebben - az „univerzalisták” és a „kulturalisták” közt zajló vitában a előbbiek azt hangsúlyozták, hogy a menedzsment-princípiumok a kulturális tényezőktől függetlenül mindig és mindenhol érvényesek. Ezzel szemben a „kulturalisták” a menedzsment kulturális befolyásoltságát vallották. (Keller, 1982) Ennek megfelelően kialakult az úgynevezett „culture-free” az „univerzalisták”, és a „culture-bound” a „kulturalisták” irányzata.

A „culture-free” követői szerint a kultúra nem fontos, elhanyagolható a menedzsment szempontjából. HARBISON és MYERS modelljüket arra a feltevésre alapozzák, hogy az egyre kiterjedő iparosodási folyamat általánosan érvényes menedzsment elveket és univerzális menedzsmentmagatartást támogat. HAIRE, GHISELLI és PORTER célja kutatásuk kezdetén az volt, hogy kultúrákon átívelő egyezőségeket mutassanak ki 3.600, 14 különböző országból származó menedzser értékrendjében és beállítottságában a vezetési magatartáshoz, vezetői szerepükkel kapcsolatos önértékelésükhöz, szükségleteikhez és motivációikhoz kapcsolódóan. Céljukkal ellentétben arra a következtetésre jutottak, hogy a megkérdezett menedzserek válaszainak különbözősége 30%-ban a nemzeti hovatartozásra vezethető vissza. (Haire / Ghiselli / Porter, 1966) Kutatási eredményeik hatására háttérbe szorult az „univerzalista” álláspont.

Hasonló eredménnyel zárult LAURENT 1977 és 1979 között végzett kutatása is, melyet 817, 9 különböző európai országból és az USA-ból származó menedzser bevonásával végzett. Célja a menedzserek által elfogadott implicit menedzsment és szervezési elméletek kutatása volt. A kapott válaszok elemzésénél kiderült, hogy a nemzetiség háromszor akkora befolyással van a menedzserek által osztott alapfeltevésekre, mint bármely más tényező (például a kor, beosztás, vállalat típus stb.). (Laurent, 1986)

Ez alapján kijelenthető, hogy a menedzsment feltevések túlnyomórészt kulturális megalapozottságúak és a kultúra jelentős menedzsment-releváns tényező.

4. A vállalati kultúra

4.1. Vállalati kultúra fogalma

A vállalati kultúra fogalmának meghatározásához célszerű először a vállalat definícióját tisztázni. A Gabler gazdasági lexikon szerint a vállalat *„egy gazdaság-jogilag szervezett képződmény, amely tartós, hasznot termelő teljesítmény elérésére törekszik”*⁵. Recktenwald szerint a vállalat *„munka és tőke gazdasági egység által jellemezhető összesség”*. (Recktenwald, 1990) Rendszerorientált nézet szerint összefoglalva a vállalat *„egy termelékeny szociális rendszer”* (Lechner / Egger / Schauer, 1996), amely materiális dolgokon kívül emberek csoportjából is áll.

Az átfogó irodalmi áttekintés azt mutatja, hogy a vállalati kultúrával kapcsolatosan az általános értelemben használt kultúra szó egyszerűen a vállalatra lett értelmezve. Heinen például egyértelműen kijelenti, hogy *„kiragadnak egy szót, amit addig közös történelmi gyökerekkel és életformával rendelkező etnikai csoportok, nemzetek és a Földön élő népesség bizonyos részének jellemzésére és karakterizálására használtak és hozzáteszik a vállalati jelzőt”*. (Heinen, 1985)

Schein szerint a kultúrára, vállalati szinten való értelmezés esetén a következők a jellemzők:

- Ismétlődő viselkedésmódok (például: nyelvek, szokások, tradíciók, rituálék, stb.)
- Csoportnormák, amelyek csoportokon belül fejlődnek ki
- Kinyilvánított értékek (a kimondott és nyíltan képviselt elvek és értékek, amelyeket a csoport követ)
- Hivatalos filozófia (az átfogó politika és ideológia), amely a csoportot a környezetükkel való érintkezés során útbaigazítja
- Játékszabályok (hallgatólagosan elfogadott szabályok)
- Klíma (a csoporton belüli hangulat)
- Begyökerezett képességek (problémamegoldó képességek, amelyek generációkról generációkra kerülnek átadásra)
- Szokásos gondolkodásmód (közös, kognitív keret, amely a csoport tagjainak érzékelését, gondolkodását és beszédét meghatározza)
- Közös jelentések (megegyezések, amelyek a csoport tagjainak interakciója során keletkeznek)
- Interakciós szimbólumok (elképzelések, feltevések és érzések, melyek a csoport által, saját karakterizálásuk érdekében kerülnek kialakításra)

(Schein, 1995)

⁵ Gabler Wirtschafts-Lexikon, 3.kötet 12.kiadás, Wiesbaden, 1988

A szerzők és kutatók váltakozva használják a vállalati kultúra és a szervezeti kultúra fogalmakat, többnyire azonos értelemben. A szervezeti kultúra fogalom tágabb értelmű, kifejezve azt, hogy a kultúra fogalma nem csak a profit-orientált vállalatok, hanem a non-profit szervezetek esetében is értelmezhető. A kultúra a szervezeteknél is jelentős tényező, amellyel számolni kell.

A kultúra fogalmához hasonlóan a vállalati kultúrára vonatkozóan is számos, részben különböző meghatározás létezik. Az egyes definíciók a nézetek szerint változnak, és eszerint különböző elemeket helyeznek előtérbe. Egységes, általánosan elfogadott meghatározás nem létezik.

A Gabler gazdasági lexikon szerint *„a vállalati kultúra fogalma kivetíti az értékek és normák keletkezésére és azok emberi viselkedésmódra gyakorolt hatására vonatkozó elképzeléseket a termelékeny szociális rendszerekre, amelyek ezáltal megtalálják szociális identitásukat”*.⁶

A vállalati kultúra múltbéli tradíciók és jelenlegi rendszerek informális integrációjaként működik és alapot szolgáltat a jövőbeli innovációknak. Sikeres és sikertelen problémamegoldások során szerzett múltbéli tapasztalatok, melyek íratlan törvényként áttevődnek a jelenbe. Ehhez adódnak értékek és beállítottságok, amelyek a rendszer tagjainak viselkedését meghatározzák. Ezek az alapvető minták, melyeket többé nem kérdőjeleznek meg, magától értetődő alapfeltevésekké válnak, és *„az emberi gondolkodás kollektív programozását”* (Hofstede, 1993) adják.

Schein vállalati kultúra alatt *„közös alapfeltevések egy mintáját érti, amit a csoport külső alkalmazkodási és belső integrációs problémáinak legyőzése során megtanult, beigazolódott és ezáltal kötelező érvényű lett; és azt a csoport az újabb tagjainak továbbad, mint racionális és megfelelő módszer ezen problémák megoldására”*. (Schein, 1995)

Schuster és Widmer szerint a kultúra vállalati szinten egy *„mindenütt jelenlévő, átfogó hálózat a vállalat rendszerében, amely feloleli a vállalatvezetésnek a nem racionális, de tudatos oldalát”*. (Schuster / Widmer, 1984)

Heinen a vállalati kultúrát a szervezeti tagok közös szellemi beállítottságának és gondolkodásmódjának tekinti, amely minden részlegen, minden hierarchiaszinten befolyásolja a döntéseket és a cselekvéseket. (Heinen, 1987)

A következő, Ulrich által összeállított definíciót fogadom el és tekintem alapnak a további vizsgálatoknál:

„a tudatosan vagy tudat alatt kultivált, szimbolikusan vagy nyelvileg átadott tudáshalmazok és meggyőződések, értelmezési minták, értékítéletek, magatartási normák összessége a vállalatnál, melyek a vállalati eredményesség biztosítása érdekében véghezvitt tapasztalatokban gazdag küzdelem során, külső és belső tényezők hatására kifejlődtek és a vállalat dolgozóinak gondolkodási, beszéd- és cselekvésmódjában rendszeresen kinyilvánításra kerülnek” (Ulrich, 1984)

⁶ Gabler Wirtschafts-Lexikon, 3. kötet, 12.kiadás, Wiesbaden 1988

A vállalati kultúra egy „puha” immateriális jelenség, amely azonban nem csak a vállalat interakciós folyamatait alakítja ki, hanem áthatja a vállalat „kemény” elemeit is, az alkalmazott menedzsmentmódszereket és –eszközöket, valamint ezeken keresztül a stratégiát, struktúrát, irányítási rendszereket. (Opresnik, 1999)

4.2. Vállalati kultúra megközelítések

A vállalati kultúra meghatározások sokféleségéből adódik, hogy az egyes szerzők a vállalatok kultúrájának vizsgálatához különböző megközelítéseket alkalmaznak. A kultúrának tulajdonított különböző jelentések a kutatók különböző tudományos alaporientációját és származását tükrözik.

A megközelítések közti alapvető különbség a modellekben használt magyarázó és kialakító funkciók eltérő mértékű figyelembe vételében rejlik. A kultúra elemzésének módja és a kialakítási lehetőségre vonatkozó eredmények alapvetően a kultúra megközelítésektől függenek.

Különböző kutatók különböző megközelítéseket, különböző irányvonalakat különböztetnek meg.

Ebers két nagy irányvonalat határoz meg. Az egyik szerint a vállalati kultúra egy változónak tekinthető, amely egyéb más tényezők mellett meghatározza a vállalat eredményességét. Ebben az értelemben a vállalat rendelkezik egy kultúrával. (Neuberger / Kompa, 1987) A másik megközelítés szerint a vállalati kultúra kulcsfontosságú egy mélyreható értelmezéshez és a vállalat maga a kultúra. (Hill / Fehlbaum / Ulrich, 1994)

Ezek a nézőpontok kombinálhatók is. Sigl szerint a vállalat egyrészt egy kultúra másrészt rendelkezik egy kultúrával. Minden vállalatnál keletkeznek értékrendek, melyek a befolyásolják a cselekvéseket. Ezek az értékek tényezők formájában jelennek meg, melyek döntő mértékben befolyásolják a vállalat eredményességét. (Sigl, 1986)

Sackmann a menedzsmentirodalom szempontjából legjelentősebb vállalati kultúrával kapcsolatos nézeteket próbálta meg rendszerezni. A következő három megközelítést különbözteti meg munkáiban:

- Változó-megközelítés
- Holisztikus megközelítés
- Kognitív megközelítés

Annak ellenére, hogy a különböző nézőpontok különböző feltevésekből indulnak ki, a tartalmi differenciálás és az egyes szerzők besorolása a vállalati kultúra fogalmára vonatkozó, nem mindig precíz meghatározások miatt rendkívül nehéz. Továbbá az egyes megközelítések között átfedések is vannak.

Változó-megközelítés

Egy nagy része a vállalati kultúra aktuális, közismert irodalmának a változó-megközelítéshez sorolható. (Malinowski, 1944)

„... kulturális faktorok változóként való kezelése egy további kulcs a vállalatok eredményes vezetéséhez és irányításához.” (Heinen, 1987)

Ezen irányzat képviselői szerint a kultúra egy szándékos vagy nem szándékos „melléktermék”, szociális, normatív „ragasztóanyag”, ami összetart egy vállalatot. A kultúra egyike a vállalat változóinak, amely ha megismerésre kerül kontrollálható. Kulturális, szimbolikus megnyilvánulások manipulációja és kialakítása kulcs lehet a vállalat eredményes irányításához, ellenőrzés alatt tartásához. Ezen nézetből adódik az az elképzelés is, hogy a kulturális megnyilvánulások formálásával a vállalati kultúra megváltoztatható. Az irányzat képviselői a vállalatok kultúráját tetszés szerint, célirányosan alakíthatónak tekintik. (Heinen, 1987)

A vállalati kultúra elemzésénél ezen irányzat képviselőinek érdeklődése elsősorban a szimbolikus cselekvések (rituálék, ceremóniák), a nyelvi szimbólumok (legendák, mítoszok) és a vállalat-specifikus beszédstílus felé irányul. Ezen kulturális megnyilvánulások „kikódolása” azonban nehézkes és gyakran a kutató feltevései által befolyásolt, amely így torzításokhoz, hibákhoz vezethet. (Sackmann, 1991)

Az irányzat hiányosságai közt említhető, hogy a kultúra komplexitását figyelmen kívül hagyja, valamint nem dolgoz ki explicit javaslatokat a vállalat eredményességének javításához a stratégiai menedzsment területén. A perspektíva előnyei közt említhetők az elméleti koncepció gyakorlatba való átültetésének igénye és az ez irányba tett erőfeszítések.

Holisztikus megközelítés

A holisztikus megközelítés megpróbálta a vállalat kultúrájának különböző elemeit, megnyilvánulásait egy egységes koncepcióba integrálni. Az irányzat képviselői közös modellekben vizsgálják a vállalatok történetét, fejlődését a jövőbeli evolúciós elképzelésekkel. (Sackmann, 1991)

A holisztikus irányzat követői az elemzéseknél a vállalat kulturális kontextusának teljes és részletes megismerésére törekednek. (Sackmann, 1991) Ez a megközelítés igényli a kultúra minden lehetséges dimenziójának és megnyilvánulásának teljes feltérképezését és leírását.

Megfigyelhető, hogy egyes kutatók, annak ellenére, hogy a vállalat kultúráját holisztikus értelemben definiálták, gyakorlati munkáikban a súlypontot a kultúra látható megnyilvánulásaira helyezték. Azok a kutatók azonban, akik a hangsúlyt jellemzően a kultúra látható elemeire helyezik, a kultúra változóként való meghatározásának irányába tendálnak. Mások a kultúra alapfeltevéseit emelik ki, és azt tartják, hogy a vállalat maga a kultúra. (Sackmann, 1991) Mindkét csoportban közös, hogy megpróbálják a vállalati kultúra konstrukcióját operacionalizálni.

Kognitív megközelítés

A kultúra eszerint az irányzat szerint „jelentések rendszere”. A kognitív irányzat gyökerei a hermeneutikus filozófiához nyúlnak vissza. (Wright, 1974)

A hermeneutika⁷ a megértés tudományaként is aposztrofálható. A megközelítés kiindulópontja az a tény, hogy az emberek az életüket értelmesen alakítják ki, és ezt ki is fejezik. Ennek megfelelően a kultúra értelem alapján orientált emberi cselekvés eredménye. A dolgok értelme megérthető. (Weber, 1972) A vállalati kultúra megértésének kulcsa az értelem, az értelmezés. Egy vállalat kultúrája értelmezések összessége, a megnyilvánulás pedig az értelmezések átvitelének médiuma. (Ulrich, 1984) A kognitív irányzat követői abból indulnak ki, hogy „a kultúra az, amit az emberek megtanulnak, ami az emlékezetükben van és nem az, amit csinálnak vagy tesznek...”. (Sackmann, 1991) A vállalati kultúra a vállalati történesek összességének meghatározója.

Az irányzat képviselői a kultúra komplexitását a látható kulturális megnyilvánulások mögött rejlő értékek és a kulturális alapfeltevések interpretációjából származó normák segítségével próbálják megragadni. Az eltérés a holisztikus megközelítéshez képest az, hogy szakít azzal az illúzióval, hogy a kultúra teljes egészében megragadható és a kultúrát szintekre bontva vizsgálja. Az összefüggések felismerése a vállalat kultúrájának jelentős, átfogó feltárásához vezet.

4.3. Vállalati kultúra modellek

4.3.1. Kezdeti kultúramodellek

A kezdeti vállalati kultúra modellek, amelyek kulturális összefüggéseket vizsgálnak, és melyek a későbbi kultúramodellek fejlődésének alapjait jelentik a következő négy, közel egyidőben megjelent könyvhöz köthetők. Szerzőiket új menedzsment gondolkodóként is említik.

- William G. Ouchi: Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Reading 1981
- Richard T. Pascale / Anthony G. Athos: The Art of Japanese Management Applications for American Executives, New York 1981
- Terrence E. Deal / Allan A. Kennedy: Corporate Cultures. Rites and Rituals of Corporate Life, Reading 1982
- Thomas J. Peters / Robert H. Waterman: In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies, New York 1982

Ouchi modellje

Ouchi számára, ahogy Pascal és Athos számára is a kiindulópontot az előző részekben ismertetett, 80-as években kialakult versenyhelyzet, illetve a japán vállalatok kimagasló teljesítményei jelentették. Kulturális sajátosságok összehasonlításával próbáltak okokat és magyarázatot keresni a kialakult helyzetre.

A japán és az amerikai szervezeti sajátosságok összevetéséből egy hétváltozós modell született, amely jelentős különbségeket tár fel a japánok (J típus) és az amerikaiak (A típus) között.

⁷ A hermeneutika fogalom a görög nyelvből származik és jelentése „értelmezés művészete”. (Bortz, 1984)

A vállalatok különösen koordinációs technikák és szervezeti folyamatok integrációjának területén mutatnak egymáshoz viszonyított különbözőségeket. (Ouchi, 1981)

J típus Japán szervezetek	A típus Amerikai szervezetek
Élethosszig tartó alkalmazás	Rövid távú alkalmazás
Későbbi elismerés, lassú előléptetés	Azonnali elismerés, gyors előléptetés
Nem meghatározott karrierút	Meghatározott karrierút
Implicit ellenőrzési mechanizmus	Explicit ellenőrzési mechanizmus
Kollektív döntéshozatal	Egyéni döntéshozatal
Kollektív felelősség	Egyéni felelősség
Átfogó kapcsolat	Szegmentált kapcsolat

2. Táblázat Szervezettípusok Ouchi szerint Forrás: Ouchi, 1981 58. oldal

Az A típus összességében a heterogenitással, mobilitással és individualizmussal, míg a J típus a homogenitással, stabilitással és kollektivizmussal jellemezhető.

Ouchi a J típus jellemzőit néhány sikeres amerikai vállalatnál felismerni vélte. Erre alapozva meghatározta a J típus azon sajátosságait, amelyek Amerikában is előfordulhatnak, gyakorlatban működőképesek, és ebből létrehozta a Z típust, megalkotva elméletét a Z elméletet. A Z típus egy a japán (J típus) és az amerikai (A típus) vállalati ideálok hibrid típusának tekinthető, melynek jellegzetességei közt egyértelműen a japán sajátosságok dominálnak. (Heinen, 1987)

A Z típus sajátosságai:

1. Alkalmazás időtartama: A Z típusra minden hierarchiaszinten az amerikai vállalatoknál lényegesen alacsonyabb fluktuációs-ráta jellemző.
2. Döntéshozatal módja: A Z típusú vállalatok esetén a döntéshozatal rendszerint egyetértésen alapul, ami nem feltétlenül jelent egyet a participatív vezetési stílussal. A participatív döntéshozatalra jellemző hosszadalmas érdekegyeztetés nem gyakori, mivel egy élethosszig tartó dolgozók közti együttműködés lehetősége megoldást nyújt a döntéshozatal során felmerülő érdekkülönbségekből származó problémák megoldására.
3. Felelősség: A túlnyomórészt konform döntéshozatal ellenére a Z típusra az egyéni felelősség jellemző. Ez a kompetencia és a felelősség közt kialakuló feszültség az egyetlen jelentős különbség a japán vállalatokhoz, a J típushoz képest. Az ebből származó konfliktusok azonban Ouchi szerint nem okoznak megoldhatatlan problémát.
4. Értékelési és előléptetési ciklusok: A Z típus esetén a szervezet tagjainak értékelése és előléptetése viszonylag hosszú ciklusok alapján történik. Ezzel elkerülhető a felettesekre háruló kényszer, hogy alkalmazottjaikat viszonylag rövid közös munka után, kevés rendelkezésre álló információ alapján, megfelelő módon ítéljék meg.

A kényszer ellenkező esetben rendszerint ahhoz vezet, hogy a felettesek gátolják az alkalmazottaikkal való informális kapcsolatok kialakulását annak érdekében, hogy elkerüljék a szubjektív teljesítményértékelés látszatát. Ez pedig éppen az olyan informális kapcsolatok gyengüléséhez vezet, amelyre a Z típusú szervezetek sikereiket, eredményességüket alapozzák.

5. Magatartásirányítás és –ellenőrzés: Az elvárt magatartás és teljesítmény a Z-típusú szervezeteknél alapvetően nem formalizált szabályrendszerekben van lefektetve. A vállalat központi értékeit annyira belenevelik a dolgozókba, hogy azokat a napi döntéseknél automatikusan figyelembe veszik, döntéseiket azoknak megfelelően hozzák. Az egyének cselekvésének ellenőrzése és koordinálása csoportokon keresztül történik, melyek segítségével a dolgozók integrálódnak a szervezetbe.
6. Karrierút kialakítása: A dolgozók karrierútjának kialakításánál arra törekednek, hogy ne kössék őket egy vállalatban belüli funkcionális egységhez. A dolgozók áthelyezésénél a szakértelmet veszik figyelembe. Ez a módszer a szakértelm hatékony kihasználását, alacsony fluktuációt és a vállalat egészének jobb megismerését is lehetővé teszi.
7. Személyközi kapcsolatok: A személyközi kapcsolatokra - különösen a főnök és a beosztott között - az a jellemző, hogy nem csak a feladatokra koncentrálnak és függőségi viszonyokon alapul, hanem teljes értékű, átfogó kapcsolat figyelhető meg a dolgozók között.

(Opresnik, 1999)

Ouchi egy 13 lépéses folyamatot vázol, amely során az A típusú vállalatok Z típusúvá alakíthatók, és ezáltal kompenzálhatóak a japán, J típusú vállalatok nemzetközi és interkulturális versenyelőnyei. A Z típusú szervezetek jelentőségét abban látja, hogy erős vállalati kultúrával rendelkeznek, amely tradícióval, értékekkel párosul, és megfelelő alapot kínál a dolgozók beállítottságának megerősítéséhez, valamint cselekvéseiknek irányításához.

Pascale és Athos modellje

Pascale és Athos könyve interkulturális összehasonlításon alapul, amely a japán vállalatok sajátosságait vizsgálja.

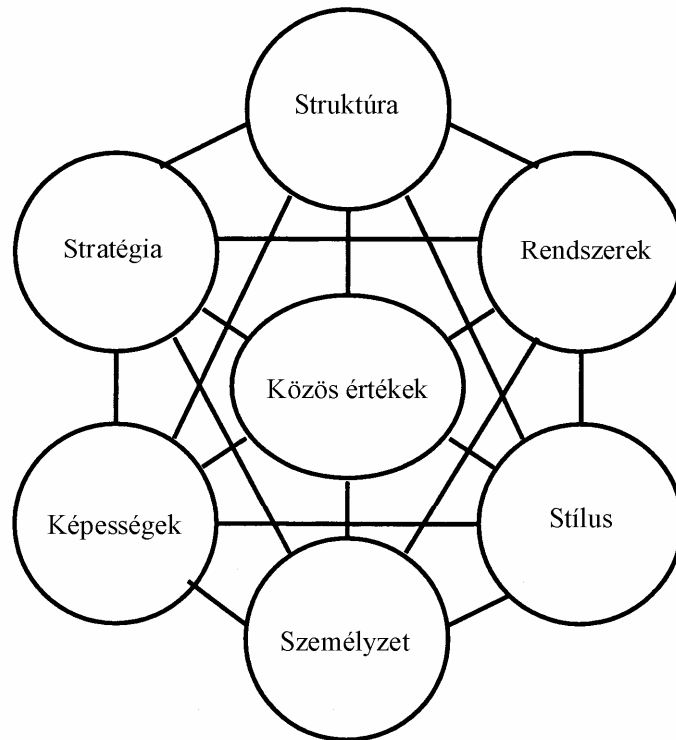
Hét központi értéket azonosítottak kutatásuk során:

- A nemzet szolgálata
- Korrektség
- Harmónia és együttműködés
- Javulásra, javításra való törekvés
- Udvariasság és alázatosság
- Alkalmazkodás és összehangolás
- Hála

(Pascale / Athos, 1981)

A vállalatokat környezetük vonatkozásában vizsgálták és ennek megfelelően a kultúra fogalmát a vállalatok mikroszintjén értelmezték.

A mű szerzői hivatkoznak az amerikai McKinsey tanácsadócéggel együttműködésben kifejlesztett 7-S-modellre. A modell a vállalatok eredményességét, sikerességét meghatározó változókat foglalja össze. Megkülönböztetnek „puha” (közös értékek, képességek, stílus, személyzet) és „kemény” (stratégia, struktúra, rendszerek) tényezők.



3. ábra 7-S modell Forrás: Heinen, 1987 12. oldal

A „puha” tényezők a következő szempontok szerint különböztethetők meg a „keményektől”:

- Kvantitatív módon nem meghatározható
- Technológiailag nem kialakítható
- Racionálisan nem feltérképezhető

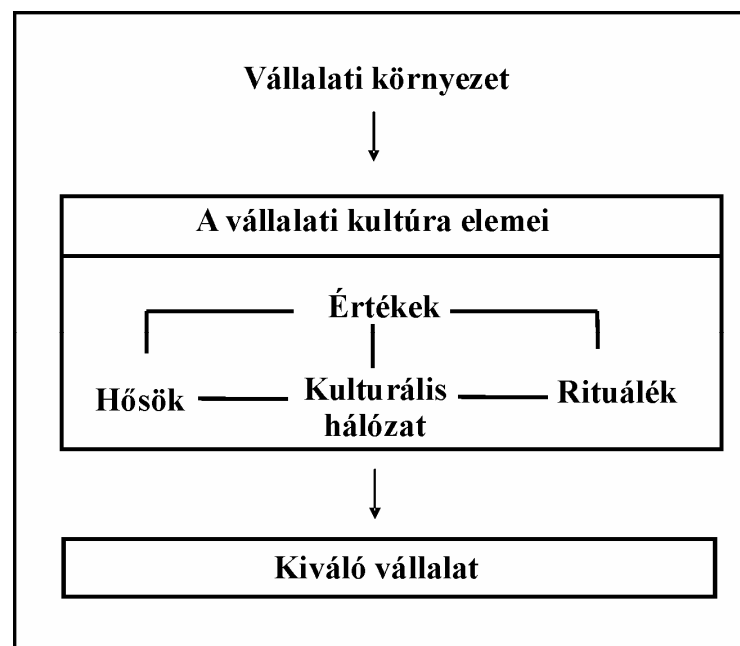
A „puha” tényezőkön, különösen a közös értéken keresztül olyan problématerületek azonosíthatók, melyek az amerikai menedzsment-irodalomban korábban csak mellérendelt szerepet játszottak. Kutatásaik szerint az amerikai és a japán vállalatok aszerint különböztethetők meg, hogy mely elemekre fordítanak több figyelmet. Amíg az amerikaiak a „kemény” elemekre koncentrálnak, addig a japánok figyelmének középpontjában a „puha” elemek állnak. (Dülfer, 1991)

A 7-S modell a vállalati kultúra orientációjának átalakítási módját írja le. (Dülfer, 1991)

Deal és Kennedy modellje

Deal és Kennedy szintén a japán ipar versenyelőnyeire koncentrálva fejtette ki vállalati kultúrára vonatkozó elképzeléseit kizárólag a mikroszintre koncentrálva. Empirikus kutatásuk során - amelyet 80 vállalat bevonásával végeztek – az alapvető értékeket és hiteket térképezték fel a 7-S modell közös értékek elemére alapozva. Deal és Kennedy szerint a világosan definiált kvalitatív értékek és meggyőződések egy erős vállalati kultúra meghatározó elemei lesznek. Az „erős” kultúra tulajdonképpen nem más, mint a domináns kultúra azon alapvető értékei, amelyen széles körben osztoznak a szervezetben, és amelynek a hatása erőteljes a szervezeti tagok magatartására. (Wiener, 1988) A kultúra erejét tehát magatartásbefolyásoló képessége adja. (Bakacsi, 1996) Egy ilyen erős vállalati kultúra informális magatartási szabályrendszert képez.

A 7-S modellel ellentétben Deal és Kennedy a vállalati kultúrát a vállalat szinte kizárólagos sikertényezőjének tekinti. A szerzők a vállalati kultúra három részre osztott, hierarchikus modelljét dolgozták ki. A vállalat környezetét a vállalati kultúra kiindulópontjának tekintették, mely a vállalati kultúra keletkezésének és kialakításának legfontosabb befolyásoló tényezője. (Deal / Kennedy, 1984) A vállalati kultúra elemei, az értékek, a hősök, a kulturális hálózat és a rituálék meghatározzák a vállalati kultúra kialakulását. Deal és Kennedy szerint ezek a vállalati kultúra központi alkotórészei.



4. ábra Deal és Kennedy vállalati kultúra modellje Forrás: Holleis, 1987 235. oldal

Elméletükben gyakorlati-normatív szemléletükből adódóan elődeikhez képest nagyobb hangsúlyt helyeznek a kultúra megváltoztathatóságára, illetve annak kialakítására. (Deal / Kennedy, 1987)

Peters és Waterman modellje

Peters és Waterman már nem közvetlenül a japán vállalatok gazdasági sikereihez nyúl vissza, hanem az Ouchi által hangoztatott elméletből indul ki, mely szerint bizonyos alapelvek és viselkedésmódok kombinációja döntően befolyásolja a vállalat sikerességét. A Pascale és Athos által kidolgozott 7-S koncepciót kis mértékben átdolgozták és nevét McKinsey-7-S modellre változtatták. A modell hatékony, gyakorlatban is használható segédeszköz a racionális irányítás és az emocionális befolyás integrálásához. (Peters / Waterman, 1984)

Peters és Waterman 75 jelentős amerikai vállalatnál végzett empirikus kutatást, mely során a vállalati eredményességi faktorokat próbálták azonosítani. Arra a következtetésre jutottak, hogy a különösen sikeres vállalatok egyszerű, alapvető erényekkel rendelkeznek, melyek befolyásolják a vállalati működést.

A következő nyolc fő erényt azonosították:

1. **A cselekvés elsőbbsége:** A vállalati eredményességhez nagymértékben hozzájárulnak az egyszerűen, gyorsan felépíthető és megszüntethető szervezeti egységek, projekt csoportok, melyek speciális feladat ellátására alakulnak, és nem csak a vállalat flexibilitását növelik, hanem a személyközi kapcsolatok javításához is hozzájárulnak.
2. **Közelség a vevőkhöz:** A sikeres vállalatokra jellemző a stabil fogyasztó-vállalat kapcsolat, amely bizalmon és megbecsülésen alapul. A vevőközelség saját, kulturális bázisú értéknek tekinthető, amelynek nem csak az értékesítésen, hanem a vállalat többi funkcionális területén és valamennyi szintjén érvényesülnie kell.
3. **A vállalkozó szellem mozgástere:** Az erős vállalati kultúrákban, ahol az önállóság, innováció és az egyéni kezdeményezés kiemelt jelentőségű értékek, ott a dolgozók is vállalkozó szellemben gondolkodnak és cselekednek. Ezek az értékek a vállalatban belüli verseny során alakulnak ki és hozzájárulnak az innovációs funkciók előmozdításához.
4. **A termelékenység növelése a beosztottak által:** Az eredményes vállalatok felismerték, hogy dolgozóiknak szabad mozgásteret kell adni annak érdekében, hogy lehetőség szerint minél több dologban önállóan, saját felelősségre hozzanak döntést. Az új munkatársak kiválasztása és integrációja szintén kiemelt jelentőségű. Fontos kialakítani a kapcsolatot a vállalat kultúrája és a dolgozó képességei, elvárásai közt.
5. **A régi vállalathoz való kötődés:** Peters és Waterman arra a következtetésre jutott, hogy egy régi vállalathoz való kötődés hosszútávon eredményesebb, mint egy erősen diverzifikált konszernhez. Gyakran költségcsökkentés vagy más tisztán kvantitatív eszközökkel mérhető hatás elérése érdekében véghezvitt változtatás során azonban figyelmen kívül hagyják az értékrendszerek között fennálló összeférhetetlenséget. A problémák elkerülése érdekében diverzifikációt csak hasonló területeken, hasonló vállalati kultúrák esetén érdemes végrehajtani.

6. **Egyszerű, flexibilis felépítés:** A leghatékonyabb szervezeti forma az egyszerű szervezet, mely osztálystruktúrával rendelkezik és vállalati kulturális és dinamikus elemekkel van kiegészítve. Különösen fontos a meglévő szervezeti alapelvek folyamatos felülvizsgálata a környezeti feltételek változására való reakcióképességre tekintettel is.
7. **Szoros-laza vezetés:** Ez az erény az eddig említett hat összekötő kapcsának tekinthető. Az erős vállalati kultúrára egyfelől szigorú szabályok, másfelől szabadság, önállóság és innovációs készség a jellemző. Az ellentmondások az értékrendszer segítségével oldhatók fel.
8. **Látható értékrendszer:** Az értékrendszer összességének vizualizálása a sikeres vállalati kultúra utolsó fontos faktora. A vállalatok értékeit megfelelően ki kell nyilvánítani, hiszen ezek a dolgozók motivációjának is meghatározó tényezői.

(Opresnik, 1999)

Peters és Waterman a későbbiekben módosította elméletét. Kutatásaik eredménye azonban az egyes tényezők - egymás és a környezetük közti - interdependenciáinak figyelmen kívül hagyása miatt megkérdőjelezhető. (Krüger, 1989)

A kezdeti kultúramodellek kritikája

A vázolt négy kezdeti kultúramodell közös jellemzője, hogy a vállalati kultúrát olyan eszköznek tekinti, amely pozitív hatások elérésére képes és segítséget nyújt az intézményesített szabályozás keretein túllépő komplex döntési problémákkal való megbirkózáshoz. A kultúrán belül a szervezet tagjai stabil szociális keretrendszert alakítanak ki, amely összetartást és támogatást nyújt. A vállalati kultúra a modellekben a vezetés eszközeként és belső paraméterként jelenik meg, de a módszertani alapok mellőzése miatt szerepe nem teljesen egyértelmű. (Opresnik, 1999)

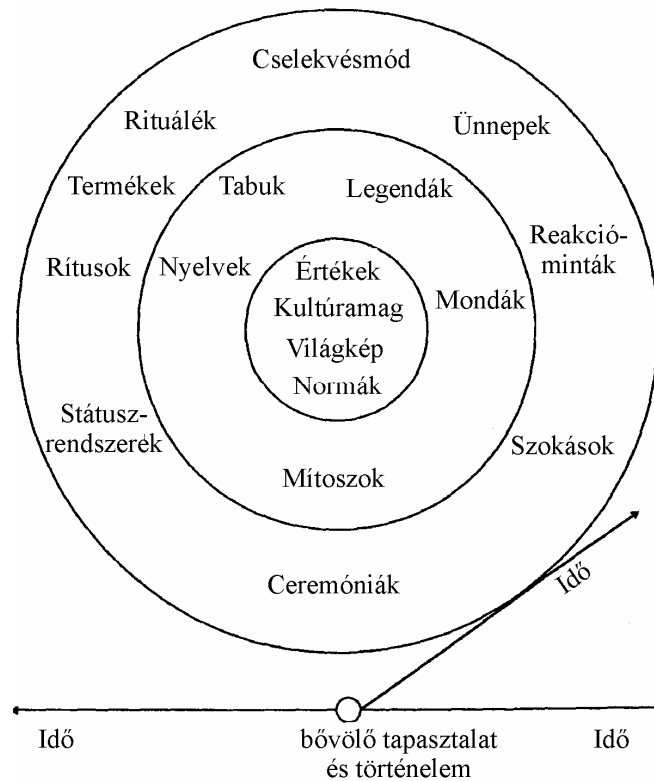
4.3.2. Rendszerező kultúramodellek

Sathe modellje

A koncepciók közül Sathe modellje a leginkább restriktív. Szerinte a vállalati kultúra csupán egy vállalat dolgozói által osztott alapfeltevések összessége. Ez a meghatározás a vállalati kultúrát a gondolati dolgok szintjére korlátozza. Modelljében jelentős hangsúlyt helyez a „kultúra manifesztálódására” is. Ez alatt a nyelv, a közösen osztott dolgok mellett a közös cselekvéseket és érzéseket is érti. (Sathe, 1983)

Sackmann modellje

Sackmann elméletében két kategóriát - a „kultúramagot” és a „kulturális hálózatot” - különböztet meg.



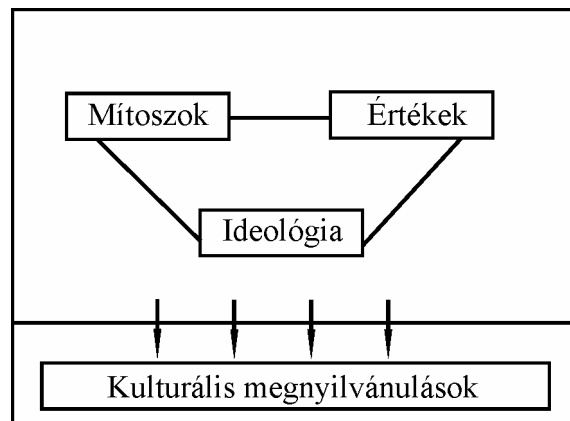
5. ábra Sackmann modellje Forrás: Opresnik, 1999 77. oldal

A kultúra elemei a modellben a „kultúramagtól” kiindulva növekvő távolságra, koncentrikus körök mentén helyezkednek el. A középponttól távolodva a kultúraelemek egyre tudatosabbak és explicitebbek. A „kultúramagot” a dolgozók értékrendjei és meggyőződései alkotják. Ezek a kultúraelemek együttesen befolyásolják az észlelést, a dolgozók magatartását. Kialakulnak a szabályok és irányvonalak, a „kultúramag” stabilizálódik, és folyamatos támogatást kap a „kulturális hálózat” által. Az idő múlásával, a felhalmozott tapasztalat bővülésével a magot körülvevő hálózat egyre bővül, egyre sűrűsödik. A „kulturális hálózat” tulajdonképpen a környezettel való interakcióra és problémák sikeres vagy sikertelen megoldásakor szerzett tapasztalatokra építkezik. A hálózat elemei a maghoz közeledve egyre nagyobb jelentőséggel bírnak a meglévő vállalati kultúra fenntartásában. (Becker, 1989)

Allaire és Firsirotu modellje

Allaire és Firsirotu a vállalati kultúra elméleti modelljeit tanulmányozva egy átfogó vállalati kultúra koncepciót dolgozott ki.

A vállalati kultúra rendszerének központi elemei modelljükben a mítoszok, az értékek és az ideológiák. A rendszer elemei továbbá a kulturális megnyilvánulások, a kultúra látható, hallható vagy érezhető jegyei.



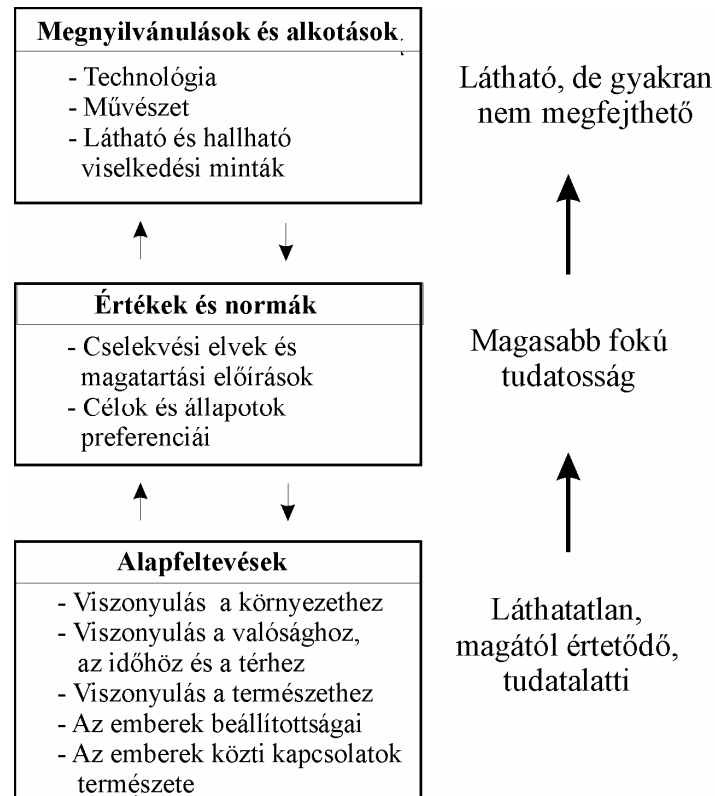
6. ábra A kulturális rendszer Allaire és Firsirotu modelljében Forrás: Opresnik, 1999 79. oldal

A felvázolt kultúrendszer a továbbiakban más rendszerekkel összefüggésben vizsgálták. Különösen ezen rendszerek vállalati kultúrára gyakorolt hatására koncentráltak. Ezáltal egy komplex keretrendszer került kialakításra, amely alkalmas a hatásmechanizmusok vizsgálatára a kultúra mélyebb tartalmi elemeinek ismerete nélkül. (Opresnik, 1999)

Allaire és Firsirotu modellje tehát abban egyedülálló, hogy egy átfogó koncepciót mutat be, amely a vállalati kultúrát egy részrendszerként ábrázolja és más rendszerekkel való kölcsönös összefüggéseit is szemlélteti.

Schein modellje

Schein évtizedes munkássága során egy modellt dolgozott ki, melynek alapját a vállalati tanulási folyamatok vizsgálata során szerzett tapasztalata szolgáltatja. Schein ellentétben több szerzőtársával, nem csak a kultúra definíciójának kidolgozását tűzte ki célul, hanem megpróbálta hierarchikus modell segítségével szemléletesen bemutatni. Modellje három kultúraszintet ábrázol. Az egyes szintekhez különböző kultúraelemek tartoznak.



7. ábra A kultúra szintjei – Schein modellje Oprešnik, 1999 26. oldal

Az első, a legmagasabb szint a materiális elemeket és az egyéb kulturális megnyilvánulásokat tömöríti. Ide tartoznak a csoport tagjai által kialakított és fenntartott viselkedésmódok, szokások, kialakult gyakorlatok és a következő elemek is:

- Építészeti alkotások
- Művészeti alkotások
- Nyelv
- Technológiák, termékek, szolgáltatások
- Stílusjegyek (öltözködés, megszólítás)
- Legendák, történetek
- Szertartások, rítusok

(Borgulya / Barakonyi, 2004)

A kultúra ezen szintjét könnyű érzékelni és megfigyelni, nehéz azonban értelmezni, hogy mit is jelentenek ezek a csoport tagjai számára. A látható jegyek mögött a kultúra mélyebb szintjein található alapfeltevések húzódnak meg, melyek megismeréséhez és a kultúra megnyilvánulásainak megértéséhez tovább kell „ásni” a mélyebb rétegek irányába.

A következő szint az értékek és normák szintje már kevésbe szemmel látható. Ez a szint is közös elfogadásokon nyugszik. Az értékrend bizonyos célokkal és helyzetekkel kapcsolatos preferenciákat fejez ki. A normák pedig cselekvési korlátokat, magatartási előírásokat tartalmaznak. Az értékek és normák egy része a vállalat dolgozói által tudatosan kerülnek kifejezésre és viselkedés-, valamint gondolkodásmódjukon keresztül megfigyelhetők.

A harmadik és egyben legmélyebb szint az alapfeltevéseket tartalmazza, melyeket a csoport minden tagja magától értetődőnek tekint, és tudatosan nem kérdőjelez meg. Használatuk ösztönös. A kulturális alapfeltevések és alapvető meggyőződések a középső szint azon értékeiből származnak, amelyeket a vállalat mindennapjai során tartósan használ a problémák megoldásához. Amennyiben bizonyos értékek hosszútávon eredményesnek bizonyulnak, a vállalat dolgozói egyre kevésbé kérdőjelezzik meg azokat, és magától értetődővé válnak. Ezen folyamatot, amelynek során az érvényes, cselekvést meghatározó értékek stabil, tudat alatti kulturális alapfeltevésekké válnak Schein kognitív transzformációnak nevezi. (Schein, 1987) Ezek az úgynevezett „magelemek” láthatatlanok, továbbvitelükhöz, látható szinten való kifejezésükhöz szükséges a média, amely az előzőekben kifejtésre került. (Scholz / Hofbauer, 1990)

A három szint között szoros az összekapcsolódás, amelyre a kölcsönös, hierarchikus összefüggések a jellemzők. Az alapfeltevések befolyásolják az értékeket, amelyek a kultúra megnyilvánulásaira vannak hatással. Schein szerint „a kultúra lényege az alapfeltevésekben rejtőzik, és ha egyszer megértjük azokat, akkor a többi szint is érthetővé válik, megfelelően tudjuk kezelni azokat”. (Schein, 1992)

Schein modellje a kultúra szintjeinek bemutatásával segítséget nyújt annak mélyreható értelmezéséhez.

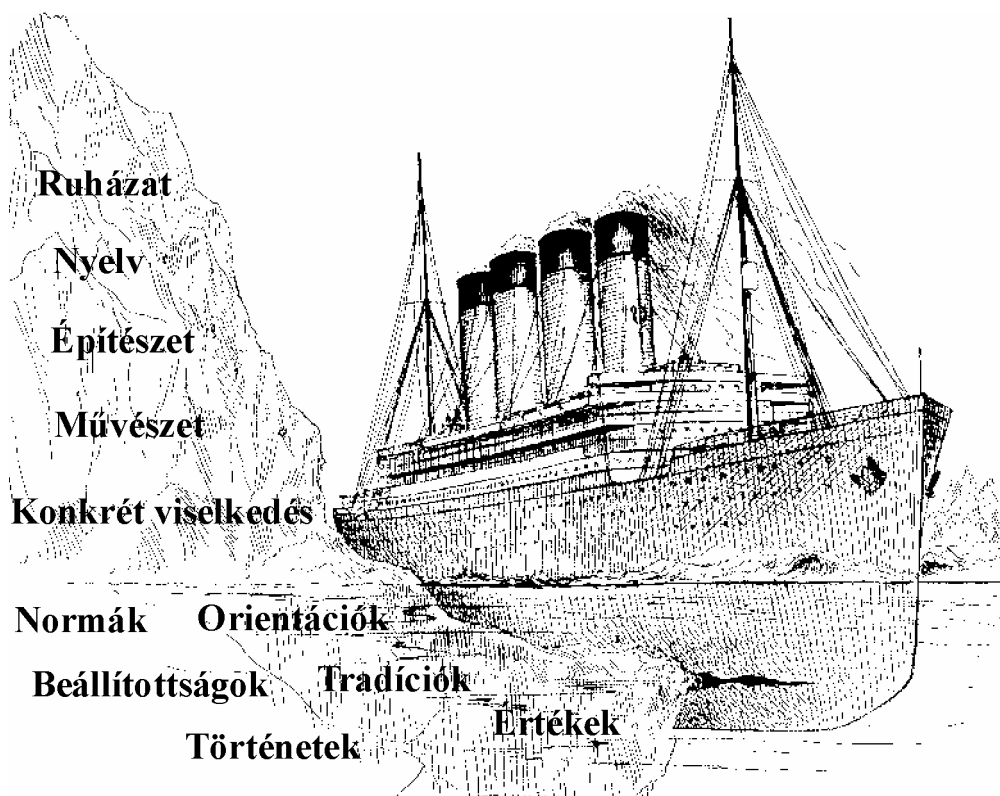
Hall modellje

Hall továbbviszi a kultúra látható és nem látható elemekre való felbontásának gondolatmenetét és a kultúrát jéghegyhez hasonlítja, melynek jellegzetessége, hogy nagy része a víz alatt található. (Hall, 1991)

A „víz feletti” részhez olyan elemek tartoznak, mint az építészet, a nyelv, az öltözködés valamint a szituatív viselkedés. Ide sorolhatók továbbá az érintkezési és kommunikációs formák és a művészet, a tudomány is. A kultúra másik része a „víz miatt” észrevétlen marad. A „víz alatti” rész elemei az értékek, a normák, a beállítottságok, de ide tartozik a szociális csoport közös történelme, vallása, hagyományai is.

A jéghegy-modell, amely jó szemléletessége és átláthatósága miatt hasznos, kibővíthető a Titanic analógiájának megfelelő gondolatmenettel, felhívva a figyelmet egy másik szint jelentőségére. Az így kialakított modell hatékonyan szemlélteti az összefüggéseket, a veszélyeztetettséget valamint a potenciális, rejtett veszélyforrásokat. Ahhoz, hogy egy hajó a jéghegyet (a kultúra látható elemeit) fel- illetve megismerje csupán egy egyszerű navigációs eszközre (felületes ismeretekre, túlnyomórészt a materiális kultúraelemekről) van szüksége. A tényleges veszély, amely szélsőséges esetben a hajó elsüllyedéséhez is vezethet, a víz felszíne alatt van láthatatlanul (értékek, normák, tradíciók), és csak professzionális navigációs eszközök, átfogó ismeretek (kulturális tudás) vagy a kapitány többéves tapasztalatával csökkenthető, illetve kerülhető el az összeütközés veszélye. Ezen megközelítés jelentősége abban áll, hogy egy teljesen deskriptív, leíró modellt, egy interaktív dimenzióval egészít ki.⁸

⁸ Bertelsmann Lexikon-Institut: Bertelsmann Universal Lexikon, Gütersloh 1991



8. ábra A Titanic-modell Saját szerkesztés

Hagyma-modell

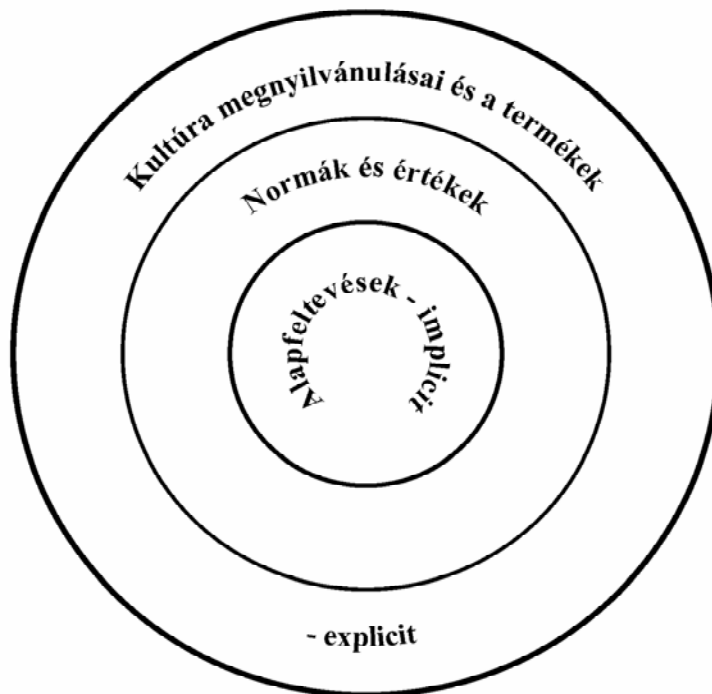
Hofstede, Neuijen, Ohayv és Sanders hasonlították először a kultúrát hagymához, amely egymást fedő rétegekből - a látható szimbólumokat jelképező külső rétegtől a mélyebb rétegekhez tartozó rítusokig – áll. A szimbólumok, hősök, rítusok együttesen „gyakorlatoknak” nevezhetők, mert könnyedén észlelhetők külső szemlélődők által, azonban a jelentése csak a kultúrához tartozók számára érthető. A kultúra legbelső rétegét szerintük az értékek alkotják, melyek gyakran tudatalattiak, nem megkérdőjelezhetők és közvetlenül nem, csupán viselkedésmintákon keresztül figyelhetők meg. (Hofstede / Neuijen / Ohayv / Sanders, 1990)

Trompenaars a kultúrát szintén szintekre bontva ábrázolja. Kissé átdolgozta és ismertté tette a hagyma modellt. A kultúrát hagymafejként ábrázolja, melyről az egyes rétegek kívülről befelé haladva lehámozhatók.

A külső réteg a látható dolgokat foglalja magába, amelyek könnyen észlelhetők egy eltérő kultúrájú egyénnel való találkozás során. Például nyelv, öltözködés stb. Ezek a szimbólumok megfelelnek a mélyebb rétegekhez tartozó kultúraelemeknek.

A külső rétegen belül található az értékek és a normák szintje, a középső réteg. A normák esetén megkülönbözteti a formális szintű, írott törvényeken és az informális szintű, szociális kontrollon keresztül hatást gyakoroló normákat. Az értékek a normákhoz hasonlóan szintén egy csoport ideáljaival fonódnak szorosan össze. Ez a mélyebben fekvő réteg közvetlenül nem megismerhető és ezáltal nehezen azonosítható bárki számára, aki egy idegen kultúrával elsőként érintkezik.

A harmadik, legmélyebb réteg az emberi egzisztenciával kapcsolatos alapgolgokat foglalja magába és jellemzően az emberek környezettel való kapcsolatát szabályozza. (Trompenaars, 1993)



9. ábra A kultúra szintjei Trompenaars szerint Forrás: Trompenaars, 2002 22. oldal

Az egyes rétegek közt állandó kapcsolat van, melynek jellegére, hatásmechanizmusára a modell nem tér ki.

Choi a hagyma-modellből kiindulva, a kultúrát almához hasonlítja. A külső réteg az alma héja, a kultúra felszíne, amellyel az emberek többsége először találkozik szembe. Az alma húsa, a középső réteg jelképezi az értékeket és normákat, míg a legbelsőbb réteg, az alma magjai szimbolizálják az alapfeltevéseket, amelyek a kulturális dimenziók segítségével mérhetők. (Choi, 2001)

A rendszerező kultúramodellek kritikája

A bemutatott modellek jelentősége abban rejlik, hogy a vállalati kultúra alaptényezőit, az alapfeltevéseket, a meggyőződéseket és az értékeket különböző összefüggésekben szemléltetik. Opresnik szerint nem egyértelmű azonban az ezekre épülő kultúraelemek kapcsolatrendszer, összefüggései és a rendszerben elfoglalt pozíciójuk. Allaire és Firsirou koncepciójának kivételével a modellek a vállalati kultúrát önállóan szemlélik, és nem helyezik el egy átfogó rendszerben, amely lehetőséget kínálna a vállalati kultúra vizsgálatára más rendszerekkel való összefüggésben. (Opresnik, 1999) A kultúra és a vállalati rendszerek kapcsolatára funkcióinak feltérképezése világít rá, ahol Pümpin és Baker az összefüggéseket hangsúlyozza, a hatásmechanizmusok azonban nem egyértelműen tisztázottak.

4.4. A vállalati kultúra tartalma

A vállalati kultúra tartalma a következőkből áll össze:

- Értékek rendszere
- Kíváncos célok rendszere
- Normák, mint magatartásszabályozók
- Kompetenciák
- Nyelvek, szokások és hagyományok
- Kialakítási stílus és formatervezés

Értékek rendszere

Az átfogó kultúra értékei, mint például a szabadság, biztonság, teljesítményorientáció, egyenrangúság, szolidaritás, a vállalat kultúrájára is befolyással lehetnek. Ezek az értékek, melyeket a vállalat tevékenységei során kötelező érvényűnek tart, a vállalati etika fogalmával is leírhatók. Lényeges, hogy a dolgozók is azonosulni tudjanak a vállalati értékekkel.

Kíváncos célok rendszere

Nem csak általános, hanem a vállalat-specifikus személetnek megfelelően megfogalmazott célok is léteznek. Ilyen közös, az egész vállalatot átfogó cél például a magasabb minőség elérése, az ügyfelek problémáinak azonosítása és megoldása, valamint a maximális regionális integráció.

Normák, mint magatartásszabályozók

Az eredményes vállalatoknak, működő szociális rendszereknek egzisztenciájuk megőrzéséhez szigorú magatartási szabályokra van szükségük. Ezen szabályoknak személytől és pozíciótól függetlenül, kivétel nélkül mindenkire vonatkozniuk kell. Egy szociális rendszer csak abban az esetben képes a túlélésre, ha kötelező szabályai vannak az együttélésre vonatkozóan. A környezethez való emberi alkalmazkodás is csak így lehetséges. A céloknak és a szabályoknak kell meghatározniuk a vállalatok viselkedését is.

Kompetenciák

A vállalati kultúra lényeges tartalmi eleme a kompetenciák rendszere. Ahogy a többi elemet, ezt sem csak kihirdetni kell, hanem a vállalat fejlődése során kell megalapozni.

Termék és szolgáltatáskompetencia

Egy vállalat csak saját szakmai kompetenciáján belül tud a piacon eredményes lenni. A termékkompetencia termékek és szolgáltatások fejlesztésének és értékesítésének a lehetőségeit és a korlátait határozza meg.

Kommunikatív kompetencia

A kommunikatív kompetencia a célcsoport-specifikus, attraktív, megalapozott és érthető személyes és médiakommunikáció képessége.

Nyelvek, szokások és hagyományok

Egy vállalatnál a vállalati kultúra hatására bizonyos nyelvhasználati szokások alakulnak ki, amelyek mind a vállalati levelezésben, mind a munkatársak egymás közötti kommunikációjában megfigyelhetők. Továbbá a vállalatoknál a fejlődés során számos tudatalatti szokás és hagyomány is kialakul, melyek többnyire egy kívülálló számára nyilvánvalóbbak, mint maguk a dolgozók számára.

Kialakítási stílus és formatervezés

A vállalat megjelenésének tükröznie kell a céljait, képességeit és viselkedését. A stílus számos helyen megjelenik a vállalati levélpapírtól kezdve a reklámokon keresztül az egyéb információs anyagokig. A vállalat kialakítási stílusa nem változtatható tetszőlegesen, mert azt rendszerint a vállalat karakterének, kultúrájának megváltoztatásaként élik meg a dolgozók. (Bergler, 1993)

4.5. A vállalati kultúra funkciói

A vállalati kultúra rendelkezik egyrészt eredeti, másrészt származékos funkciókkal.

Az eredeti funkciók közvetlenül a vállalati kultúrából származnak, vagyis közvetlen funkciókként is interpretálhatók. A származékos funkciók az eredeti funkciók következményeképp adódnak. Ezek a funkciók egymástól függenek és szinergiahatások is felléphetnek. (Dill, 1986)

Az eredeti és a származékos funkciók „erős”, funkcionális vállalati kultúra esetén jelentősek, „gyenge”, nem funkcionális vállalati kultúráknál ezen funkciók csekély jelentőségűek.

4.5.1. Eredeti funkciók

Az eredeti vállalati kultúra funkciók a közösen osztott értékek és normák vállalaton belüli kapcsolatrendszerre, valamint a vállalat dolgozóinak döntéseire, cselekvésére és magatartására gyakorolt hatásából származnak. Ezen funkciók koordinációs és integrációs valamint motivációs funkciókra bonthatók tovább.

Koordinációs és integrációs funkció

Koordinációs igény a vállalatnál a munkamegosztás és a differenciálás által keletkezik, és abban nyilvánul meg, hogy a dolgozók együttműködése a kívánt cél elérése érdekében nem megfelelően garantált. A koordináció szükségességét az is indokolja, hogy az egyéneknek különböző céljaik és érdekeik vannak, a források korlátozottan állnak rendelkezésre, valamint hogy az elkerülhető interdependenciák nagy számban vannak jelen. (Dill, 1986) Döntésméleti szempontból a koordináció az interdependens megjelenési formák összeegyeztetése.

A vállalatok a koordináció érdekében szervezeti szabályokat – strukturális koordinációs elemeket – hoznak létre. A formális szabályok azonban sok esetben nem elegendők a hatékony koordináláshoz.

A vállalat kultúrája egy nem strukturális koordinációs mechanizmust alakít ki. Egy „erős”, kompatibilis vállalati kultúra esetén ez egy jelentős alapkonszenzust, vállalati alapkérdésekben alapvető egyetértést és ehhez kapcsolódóan kommunikatív megegyezési lehetőséget, konszenzus elérésének lehetőségét kínálja, amelynek bázisán krízishelyzetekben is megfelelő együttműködés alakítható ki, illetve a problémák megoldására javaslatok dolgozhatók ki. (Dill, 1986) A közös vállalati kulturális alapkonszenzus tehermentesíti a dolgozókat a cselekvési orientáció és a koordináció alapvető problémáitól, és biztonságot nyújt nekik.

A vállalati kulturális alapkonszenzus a koordinációs aspektust figyelembe véve két funkcionális módon hat:

Egyrészt motivációs alapot szolgáltat a szervezet tagjainak célkonform cselekvéseikhez, ami arra vezethető vissza, hogy a vállalati kultúra adaptációja az egyéni és vállalati célok közti divergenciát megszünteti, és lehetővé válik az, hogy az egyéni célok elérése együtt járjon a vállalati célok teljesülésével.

Másrészt a vállalati kultúra egy közvetlenül rendelkezésre álló „információhálót” is nyújt, amelyhez a dolgozók a döntéshozási folyamat során visszanyúlhatnak, és amibe kapaszkodhatnak. Ez tehát egy orientációs segítség, amely az irányvonalat mutatja az adekvát, célkonform cselekvésmódhoz. (Opresnik, 1999)

Eredményes integrációs törekvések hatására olyan szervezeti struktúra fejleszthető ki és szilárdítható meg, amely a jövőben várható változásokhoz könnyen tud alkalmazkodni, segítve ezzel a szervezeti folyamatok zavarainak minimalizálását. Az „erős” vállalati kultúra „ragasztóként” funkcionál, amely az egyes alrendszerek együttműködését támogatja. A közös alapokon kialakított „mi”-tudat hozzájárul ahhoz, hogy az egyének vagy csoportok egyedi érdekeit háttérbe szorítsa. (Opresnik, 1999)

Motivációs funkció

A motiváció az a jelenség, amikor egy személy bizonyos ösztönzési feltételeket egy specifikus szituációban úgy észlel, hogy az egy adott magatartást vált ki belőle. A munkamotiváció a munkára való ösztönzés formális, munkamegosztó és hierarchikus formája, amely összefoglalja az egyén motivációjának vállalaton belüli ráruházott feladatok teljesítéséhez szükséges valamennyi formáját. (Dill, 1986)

A motivációs funkció szintén szoros összefüggésben van a koordinációs és integrációs funkciók ismertetése során bemutatott vállalati kulturális alapkonszenzussal, amely egyúttal a dolgozók megfelelő kooperációjának kialakítását, és ezen keresztül a motivációs erők megnyilvánulását is szolgálja.

Egy „erős” vállalati kultúra a következő funkciókkal rendelkezik:

- Egyrészt segíti a dolgozók szükségleteinek kielégítését.
- Másrészt hozzájárul az egyén azon céljának eléréséhez, hogy megismerje a vállalatnál fellelhető összefüggéseket, melyek a munkamegosztásból, a specializációból és az automatizálásból adódóan részben már nem megismerhetők.

Összefoglalva kijelenthető, hogy az „erős” vállalati kultúra jelentős mértékben hozzájárul a szervezet tagjainak munkamotivációjához, amely részben a dolgozók vállalattal való azonosulására vezethető vissza. (Opresnik, 1999)

4.5.2. Származékos funkciók

A származékos funkciók a vállalati kultúra alapvető, eredeti hatásaiból adódnak. Azáltal különböztethetők meg az eredeti funkcióktól, hogy nem közvetlenül a vállalati kulturális értékek és normák összességéből származtathatók, hanem az uralkodó konszenzus közvetett következményei. (Dill, 1986)

Ezek a funkciók alapvetően a hatékonysághoz és a hatásossághoz kapcsolhatók. A hatékonyság alapvetően az input és output viszonyát határozza meg, a hatásosság, az effektivitás pedig az outputokra vonatkozó tulajdonságokkal, képességekkel kapcsolatos elvárások, célok teljesítésére vonatkozik.

A vállalati kultúra koordinációs és integrációs valamint motivációs funkcióinak a következő jelentős hatékonyság- és hatásosság-növelő hatásai lehetnek:

- Magasabb szintű elkötelezettség a vállalati célok irányába (minőség, vevőkiszolgálás, termelékenység stb.)
- Magasabb fokú munkavégzési hajlandóság, büszkeség, lojalitás
- Tervek, projektek és programok gyorsabb megvalósulása
- Hatékonyabb problémamegoldó-képesség minden hierarchiaszinten
- Nagyobb növekedési potenciál a vállalati célok elérése érdekében tett fokozottabb erőfeszítések által

(Albert / Silverman, 1984)

Összefoglalva megállapítható, hogy egy „erős”, funkcionális és kompatibilis vállalati kultúra az integrációs és koordinációs illetve motivációs funkciói mellett jelentős pozitív befolyással van a termelékenységre, és ezáltal a vállalat eredményességére, sikerességére. (Pümpin, 1984)

Baker pedig a jellegét figyelmen kívül hagyva említi a kultúra hozzájárulását a vállalat eredményességéhez. *„Mivel közvetlenül befolyásolja az alkalmazottak magatartását, a szervezeti kultúra segítheti a vállalat felvirágoztatását. Könnyűvé teheti a felsővezetők számára az új stratégiák és tervek kidolgozását és megvalósítását. Az embereket keményebb munkavégzésre és innovatívabb gondolkodásra készítheti.”* (Inglehart/Baker, 2000)

4.6. A vállalati kultúra hatásai

A vállalati kultúra hatásai szoros kapcsolatban vannak a vázolt vállalati kultúra funkciókkal. A 80-as évek elején mindenekelőtt a vállalati kultúra teljesítménynövelő hatását emelték ki, amely a magasabb célélérési fokban nyilvánul meg. (Heinen, 1985) Ez azonban csak egy, bár kétségtelenül a legjelentősebb a vállalati kultúra hatásai közül. A következőkben különböző kutatók vállalati kultúrák hatásaival kapcsolatos elméletei kerülnek ismertetésre.

Hatások Schuster és Widmer szerint

Schuster és Widmer „A vállalati kultúra elmélete” című cikkében arra a következtetésre jut, hogy nem csak az olyan elemek, mint a stratégia és a struktúra járulnak hozzá a vállalat sikerességéhez, hanem a kulturális dimenzió, mint döntő eredményességi tényező is jelentős szerephez jut. A racionális faktorok mellett a nem racionálisakat, többek között a stílust, a személyzetet és a speciális ismereteket sem szabad figyelmen kívül hagyni. (Schuster / Widmer, 1984)

Hatások Kieser szerint

Alfred Kieser a következőket említi: *„A vállalati kultúra, a tanácsadók állítása szerint, nemcsak a dolgozók motivációját és kötődését erősíti, hanem hatékony módon, formális tervezési és ellenőrzési rendszerként hozzájárul a koordinációhoz és támogatja az innovációt...”*. (Ebers, 1985)

Hatások Ulrich szerint

Peter Ulrich elsősorban az integrációs hatásokra helyezi a hangsúlyt és ezeket öt kérdés köré csoportosítja:

Kik vagyunk?

A vállalati kultúra megalapozza a vállalat kulturális identitását, és ezáltal támogatja az egyének személyes öntudatát.

Mi a missziónk?

A vállalati kultúra hozzájárul a belső motivációhoz és a dolgozóknak hiteles összefüggéseket közvetít a vállalattal kapcsolatosan.

Miként értjük meg egymást?

A vállalati kultúra a jelentős, alapvető kérdésekben konszenzust biztosít.

Mit kell tennem?

A vállalati kultúra hozzájárul a dolgozók tevékenységének - orientációval és koordinációval összefüggő - alapvető problémák alóli tehermentesítéshez és ezáltal bizonyos fokú biztonságot nyújt.

Hogyan alkalmazkodjak?

A vállalati kultúra a tanulási és fejlődési potenciál támogatásával hozzájárul a képességek mobilizálásához, és ezen keresztül a megváltozott feltételekhez való alkalmazkodás elősegítéséhez.

Hatások Kobi és Wüthrich szerint

Kobi és Wüthrich szerint a vállalati kultúra:

- Orientációs segítség az egyének számára: A dolgozók tudják, mit kell tenniük, biztonságban érzik magukat és motiváltak. Az értékek, normák és magatartási szabályok, amelyek az idő folyamán kikristályosodnak, meghatározzák a viselkedésüket.
- Vezetési segítség a menedzsment számára: Egy, a dolgozók által elfogadott vállalati kultúra megkönnyíti a vezetést, megnöveli annak hatékonyságát, és ezáltal csökkennek a szervezési, vezetési és ellenőrzési problémák, valamint az ehhez kapcsolódó ráfordítások.
- Segítség a szellemi akadályok leküzdéséhez: Kobi és Wüthrich szerint a vállalati kultúra hatása a vállalatoknál bekövetkező változásoknál is megfigyelhető. A jelentős változásokat rendszerint szellemi akadályok gátolják, melyek a gondolkodásmódból, értékrendből és viselkedésmódból származnak. Ezen döntő akadályozó tényezők leküzdéséhez a régi, hagyományokra épülő normák és viselkedésmódok mellett az új normák és magatartási szabályok tudatosulása is elengedhetetlenül szükséges.
- Segítség hatékony stratégia kialakításához és megvalósításához: Ahhoz, hogy egy vállalat stratégiája hatékony legyen illeszkednie kell a kultúrához. Egy sikeres stratégia alapfeltétele egy adekvát kulturális beágyazottság.

(Kobi / Wüthrich, 1986)

Hatások Steinmann és Schreyögg szerint

Steinmann és Schreyögg az „erős” vállalati kultúrák hatásait pozitív és negatív hatásokra osztották.

Pozitív hatások	Negatív hatások
Jobb cselekvési orientáció	Zárkózottság a mélyen berögzült értékrendszer következtében
Hatékony kommunikáció	Új irányzatok akadályozása
Gyors döntéshozatal az alapkonszenzus eredményeképp	Megvalósítási akadályok
Tervek, programok gördülékeny megvalósítása	Ragaszkodás a tradicionális mintákhoz
Alacsonyabb ellenőrzési ráfordítások a berögzült viselkedési minták következtében	Kollektív kitérés
Motiváció és csoportszellem	Konformitás kieroszakolása
Stabilitás közös viselkedési minták eredményeképp	
Eredményes működés, magas jövedelmezőség	Csökkenő rugalmasság

3. Táblázat „Erős” vállalati kultúrák gazdasági hatásai Forrás: Steinmann / Schreyögg, 1997 619. oldal

Pozitív hatások

A vállalati kultúra pozitív hatásai közül a következők emelhetők ki:

- **Cselekvés-orientáció komplexitás-csökkentés által:** Az „erős” vállalati kultúrák egy világos, részletezett világképet alakítanak ki és továbbítanak dolgozóik felé, ami által számukra a világ érthető, átlátható lesz és ez megfelelő alapot szolgáltat a mindennapi cselekvéshez.
- **Hatásos kommunikációs hálózat:** „Erős” vállalati kultúrákban léteznek komplex kommunikációs hálózatok, amelyek nem csak a jobb megértést biztosítják, hanem fontos információkat szállítanak gyorsan, formális pozíciókra való tekintet nélkül. A formális kommunikációhoz képest ebben az esetben az információk értelmezése megbízhatóbb és az információ torzulása kisebb mértékű.
- **Gyorsabb információ-feldolgozás és döntéshozatal:** Egy egységes és konzisztens preferenciarendszer viszonylag gyors megegyezéshez vagy legalábbis elfogadható kompromisszumokhoz vezet a döntési és problémamegoldó folyamatok során.
- **Alacsonyabb ellenőrzési szükséglet:** Az ellenőrzési szükséglet alacsony, az ellenőrzések indirekt módon valósulnak meg. Az irányvonalak elsajátításra kerülnek, ezért csak csekély szükséglet mutatkozik betartásuk folyamatos felülvizsgálatára.
- **Magasszintű motiváció és lojalitás:** A kultúra irányvonalai és a vállalat központi értékeinek elérését célzó kötelezettségek magasfokú hajlamot indukálnak a szervezet érdekében való tevékenykedésre.
- **Stabilitás és megbízhatóság:** A kialakult, közösen osztott értékek és normák csökkentik a félelmet és biztonságot, önbizalmat nyújtanak. Ezáltal csökken a vállalat elhagyására és a munkahelytől való távolmaradásra irányuló késztetés, ami alacsonyabb fluktuációhoz és magasabb munkaóraszámhoz vezet.

(Becker, 1989)

A bemutatott jellemzőket összefoglalva elmondható, hogy az „erős” vállalati kultúrával rendelkező vállalatok hatékonyabban képesek termelni, magasabb jövedelmezőséget képesek elérni és piaci viszonylatban versenyképesebbek. (Schreyögg, 1989)

Negatív hatások

Az „erős” vállalati kultúrának nem csak előnyei lehetnek, ahogy az az előzőekben bemutatásra került. A hátrányok elsősorban a vállalat és a környezet kapcsolatának dinamikus vizsgálata során tárhatók fel. A problémák abból adódhatnak, hogy egy „erős” vállalati kultúra gátolhatja a vállalat változó környezeti feltételekhez való alkalmazkodási képességét és flexibilitását.

4.7. A vállalati kultúra jellemzése

Először Deal és Kennedy használja könyvében az „erős vállalati kultúra” fogalmát, amely többször említésre került a vállalati kultúra funkcióinak meghatározásánál. „Erős vállalati kultúrához” ezek alapján az egyének viselkedésének intenzív befolyásolása és a különösen sikeres vállalatok kitűnő versenytényezői kapcsolhatók. (Bleicher, 1991)

Kiemelkedő jelentősége van az „erős” és „gyenge” kultúrák megkülönböztetésének, amely három jelentős kritérium alapján végezhető el:

- Pregnancia
- Kiterjedés foka
- Berögzültség mélysége

(Schreyögg, 1989)

Pregnancia

A vállalati kultúrák többek közt azáltal különböztethetők meg, hogy milyen pregnáns, azaz mennyire tömör és velős a vízió és az érzékelési, gondolkodási, cselekvési irányvonal, amit közvetítenek.

Az „erős” vállalati kultúrák azzal jellemezhetők, hogy félreérthetetlen elképzeléseket közölnek arról, hogy mi az, amit a vállalat elvár és mi az, amit nem tart elfogadhatónak. Ezáltal a szervezet dolgozói számára egyértelmű cselekvési utasításokat ad, amelyek szerint magatartásukat alakítani kell, annak érdekében, hogy a vállalat elismert tagjai legyenek.

Ahhoz, hogy ez teljesüljön két feltétel szükséges. Az egyik, hogy a vállalati kulturális értékeknek és normáknak konzisztenseknek kell lenniük, annak érdekében, hogy csak kevés esetben merüljön fel olyan jellegű kérdés, hogy melyik orientációs irány a követendő. A másik, hogy az érzékelési, gondolkodási és cselekvési irányvonalaknak átfogóknak kell lenniük, hogy ne csak bizonyos speciális esetekben, hanem lehetőség szerint minden helyzetben iránymutatást adjanak a szervezet tagjai számára. (Becker, 1989)

Kiterjedés foka

A második lényeges kritérium azt a kiterjedést jellemzi, amelyen belül a dolgozók hasonló értékeket és meggyőződéseket alakítottak ki vagy vettek át. Minél kompatibilisebb és homogénebb a szubkultúrák tagjainak vállalattal kapcsolatos értékrendje, annál nagyobb az adott vállalat kultúrájának kiterjedési foka. (Heinen, 1987)

Egy „erős” vállalati kultúra azzal jellemezhető, hogy a munkatársak többsége – ideális esetben az összes dolgozó – osztja az adott kultúrát, vagyis azonosítható módon a vállalati irányvonalakat követi. (Becker, 1989)

Berögzültség mélysége

Az utolsó kritérium azt mutatja, hogy a kultúra mennyire berögzült. A berögzültség mélysége különbséget tesz egy olyan kultúra-konform magatartás, amely közömbös vagy tudatos alkalmazkodás eredménye feltűnés elkerülése illetve előnyök megszerzése érdekében, és egy olyan között, amely a kultúra tartalmának következménye. (Opresnik, 1999)

Az „erős” vállalati kultúrák azzal jellemezhetők, hogy a kulturális irányvonalak a szervezet tagjainak cselekvését magától értetődő módon meghatározzák. Ezek az irányvonalak mélyen berögzült, implicit elfogadások, melyek mellőzik a tudatosságot, és kvázi automatikusan irányítják és kontrollálják az észlelést, az érzékelést, az információk és eredmények megértését, a döntéseket és a cselekvést.

Összefoglalva kijelenthető, hogy a pregnancia, a kiterjedési fok és a berögzültség mélysége, mint ismérvek meghatározzák a vállalati kultúra erősségét. „Erős” vállalati kultúrára állandó értékek, szttenderdek és szimbólumok jellemzők, melyek számos különböző helyzetben érvényesek és egyértelmű irányvonalat adnak a cselekvéshez. Ezen értékeket és viselkedési mintákat minden vagy majdnem minden munkatárs oszt, és mindennapi cselekvéseik során magától értetődőnek fogad el. Arra a kérdésre azonban, hogy a kultúra tartalma és értékei morálisak vagy nem nem adnak választ. Ilyen értelemben ez a modell „értékmentesnek” tekinthető, mivel nem ad értékelést, jellemzést az adott értékrendszerre vonatkozóan, csupán az átfogó rendszer eredményessége szempontjából vizsgálódik.

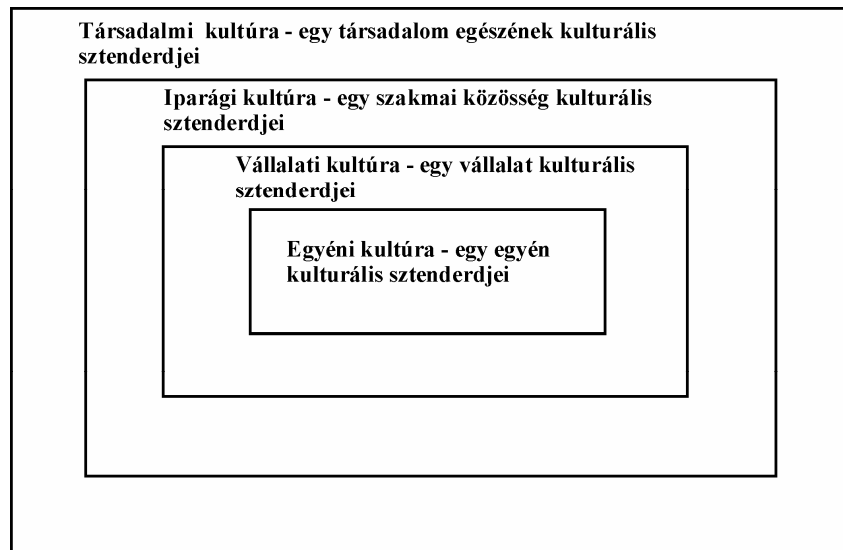
4.8. A makro-, a vállalati és a szubkultúrák kapcsolatai

Annak ellenére, hogy menedzsment-tudományoknál a kutatások középpontjában a vállalatok kultúrái állnak, nem szabad megfeledkezni a vállalati kultúrákat átfogó makrokultúrákról, illetve az általuk befolyásolt szubkultúrákról sem. A vállalati kultúrák nem homogén és egységes képződmények, hanem nagyszámú, különböző szubkultúrákból állnak és maguk is részét képezik az őket körülvevő makrokultúráknak. (Bleicher, 1991)

A vállalati kultúra többé-kevésbé jelentős alkotóeleme a makrokultúrának, ami ezáltal bizonyos befolyással bír felette. Makrokultúrának tekinthető többek közt a vállalat működési területét képező ország nemzeti kultúrája.

A vállalaton belül vizsgálva pedig az addig egységesnek tűnő kultúra részkultúrákra bomlik, melyek az egyes részlegekhez, osztályokhoz, munkacsoportokhoz vagy szociális érdekcsoportokhoz kapcsolódnak. Ezek a részkultúrák szubkultúráknak nevezhetők. (Opresnik, 1999) A legtöbb szervezetnél a meghatározó szervezeti kultúra mellett szubkultúrák is kialakulnak, amelyek további értékekkel egészítik ki a szervezet kultúráját. (Bakacsi, 1996)

Scheuss skatulya-modellje az egyes kultúradimenziók kapcsolatát szemlélteti. A vállalat működésére, az ott történetekre valamennyi kultúradimenzió befolyással van.



10. ábra Scheuss skatulya-modellje Forrás: Scheuss, 1985 87. oldal

Hasonló nézeteket vall Hofstede, Neuijen, Ohayv és Sanders, akik szerint a szervezeti kultúrát befolyásolja a nemzetiség, az iparág, a tevékenység, valamint a szervezeti struktúra és az ellenőrzési rendszer is. Megközelítésük alapján azonban ezek mellett is marad egy mozgástér, amelyen belül az egyedi sajátosságokkal bíró elemek, mint például a szervezet történelme vagy az alapító személyisége a meghatározók. Kutatásuk során a szervezeti kultúrák eltéréseit, azok alapjait is vizsgálták. Az eltérő országok szervezeteinek kulturális különbségeit felbontották a nemzeti kultúrához és a szervezeti kultúrához kapcsolódó különbségekre.

Eredményeik alapján a nemzeti kultúrák közti eltérések az értékekkel, míg az azonos nemzethez tartozó szervezetek eltérő kultúrái a „gyakorlatokkal” magyarázhatók. A nemzeti és a szervezeti kultúra közé helyezték a szakmai kultúrát, amely mind az értékekhez, mind a „gyakorlatokhoz” köthető. (Hofstede / Neuijen / Ohayv / Sanders, 1990)

Martin és Meyerson szerint a szervezeti kultúra szakirodalmában három fő megközelítés dominanciája figyelhető meg. (Martin / Meyerson, 1988) A megközelítések eltérő szemléletmódot tükröznek a kultúra szintjeinek viszonyával kapcsolatosan.

- Integrációs megközelítés
- Differenciációs megközelítés
- Fragmentációs megközelítés

(Málovics, 2004)

Integrációs megközelítés

Az integrációs megközelítés szerint a szervezeti kultúra a szervezeten belüli konzisztencia forrása. Integráló mechanizmusként működik, amely az emberi viselkedések széles skáláját bizonyos korlátok közé szorítja. A kultúra értékek, hitek és meggyőződések rendszere, amelyet a szervezet tagjai közösen osztanak, és amely segíti a szervezet belső jellemzőinek, valamint a külső környezet sajátosságainak értelmezését. (Hofstede, 1991) Ezen megközelítés szerint a szervezeti kultúra konzisztens értékek rendszere és a szervezet tagjai közösen elfogadott értékekkel és előfeltevésekkel rendelkeznek.

Differenciációs megközelítés

Ezen megközelítés a különböző csoportok illetve egyének fontosságát hangsúlyozza és a szervezeti kultúrát szubkultúrák rendszerének tekinti, amelyek egymással ellentétes viszonyban is lehetnek. Egy szervezeten belül számos szubkultúra létezhet egymással harmonikus, ellentétes vagy közömbös viszonyban. Kiemeli továbbá, hogy a szervezet kultúráját befolyásolják a környezet jellemzői a nemzeti kultúra, az iparági kultúrák stb. is. Egy szervezet kultúrája ezen hatások kombinációjaként adódik. (Meyerson, 1991)

Fragmentációs megközelítés

A fragmentációs megközelítés képviselői elutasítják a szervezeti kultúra egységességet hangsúlyozó integrációs és az ellentmondást előtérbe helyező differenciációs megközelítést is. Szerintük nem léteznek teljesen konzisztens rendszerek, ahogy teljesen inkonzisztensek sem. Ez a kulturális megnyilvánulások sokféle értelmezhetőségére, a komplex problémák, eltérő várakozások okozta különböző reakciókra és azonosságtudatokra vezethető vissza. (Meyerson, 1991) Jermier szerint a kultúra sajátos kulturális állapotot jelent, a tagjai pedig sokféle kulturális megnyilvánulás hordozói. (Jermier, 1991)

Scheuss modelljéhez a differenciációs megközelítés áll legközelebb, amely a szubkultúrák és a makrokultúrák jelentőségét és szervezeti kultúrára gyakorolt hatásukat hangsúlyozza. Szerintük, ahogy Scheuss szerint is a szervezeti kultúra az azt körülvevő, valamint az azon belül létező kultúrák hatására alakul ki és formálódik.

4.8.1. A kultúradimenziók egymásra gyakorolt hatásai

A szubkultúrák kapcsolata a vállalati kultúrákkal

A vállalati szubkultúrák a vállalat dolgozóinak csoportjai, melyek amellyel, hogy osztják a vállalat kultúráját, szubkultúra-specifikus értékeket, normákat, képességeket és nézeteket is mutatnak. A különböző magatartásformák ellenére azonban egy nagyobb, átfogó kultúra részei és „a szervezetek differenciált belső világának egyértelmű és világos kis kulturális szigetei”. (Bakacsi, 1996)

A szubkultúrák a csoporton belül viszonylagos homogenitást, csoportok közötti összehasonlításban viszont heterogenitást mutatnak az értékek és normák területén. A vállalati kultúra a lényeges, egységes kultúra-komponensek egy keretét alkotja, amely a mélyebb szintek felé haladva szubkultúrákra bomlik.

Szubkultúrák keletkezéséhez emberek egy olyan csoportjának rendszeres interakciója, kommunikációja szükséges, amely magukat specifikus csoportként azonosítják.

Szubkultúrák keletkezhetnek:

- Vezetési szinten
- A vállalat struktúrájának vertikális dimenziója mentén (például termelés, értékesítés)
- A vállalat struktúrájának horizontális dimenziója mentén (például mérnökök)
- Egy meghatározott részlegnél vagy irodában

A szubkultúrák kialakulása annál valószínűbb minél nagyobb a vállalat, minél régebbi múltra tekint vissza és minél differenciáltabb tevékenységeket végez.

A szubkultúrák vállalati kultúrához fűződő viszonyai alapvetően a következő típusúak lehetnek:

- **Komplementer:** A szubkultúra értékei hozzájárulnak a vállalati kultúra értékeinek kialakításához.
- **Indifferens:** A szubkulturális és a vállalati kulturális értékek olyan viselkedésmódokat írnak le, melyek nem támogatják egymást.
- **Helyettesítő:** A szubkulturális és a vállalati kulturális értékek ellentétesek. A kultúrák ellentétben állnak és a köztük lévő viszony konfliktusokkal teli.

(Opresnik, 1999)

A szubkultúrák sajátos értékei a szervezeti környezet komplexitásának egy bizonyos szeletét tükrözik vissza, ennél fogva a szubkultúra a teljes környezeti bizonytalanságnak csak egy részét válaszolja meg a magatartás stabilizálásával. (Young, 1991) Ennek megfelelően a szubkultúrák a környezethez való alkalmazkodást elősegítő differenciáltság megjelenési formái, a szervezeti kultúra pedig az ezeket integráló és összefogó mechanizmus. (Bakacsi, 1996)

A szubkultúrák előnye, hogy magukban hordozzák a szervezeti megújulás képességét, amely bizonyos helyzetekben szükséges lehet. Lehetnek azonban hátrányos következményei is. Ezek akkor törnek a felszínre, ha a szubkultúrák olyan erősek, hogy a szervezeti kultúra nem képes integrálni azokat. A szubkultúrák, amelyek a változások időszakában a túlélés biztosítékai lehetnek állandó, változatlan körülmények között teherre válhatnak. (Bakacsi, 1996)

A makrokultúrák kapcsolata a vállalat kultúrákkal

A szervezeteket körülvevő társadalomnak is vannak jellegzetes, a társadalom többsége által elfogadott és követett értékei. (Bakacsi, 1996) Az átfogóbb rendszer a kisebbel szemben meghatározza annak működési és létfeltételeit, azonban bizonyos fokú mozgásteret ad a szubkulturális fejlődésnek.

Mind a nemzeti kulturális tényezőkre koncentráló, mind a vállalati kultúrát a középpontba helyező tanulmányok elfogadják, hogy a nemzeti kultúrák a beljük ágyazott vállalati kultúrákat jelentősen befolyásolják. Egy ország történelme, infrastruktúrája és kultúrája áthatja az ott élők életének minden aspektusát, beleértve a vállalatok döntéshozóinak értékrendjét, normarendszerét és viselkedésmódját. (Barlett, 1990) Nemzetközi összehasonlító vizsgálatok támasztják alá, hogy még az azonos technológiai elven működő szervezeteknél is egészen különböző megoldások születnek attól függően, hogy az adott szervezet milyen nemzeti kulturális feltételek között jött létre és működik. (Bakacsi, 1996)

A nemzetek saját átfogó kultúrájukkal többek közt a nevelésen, képzésen valamint kultúra-specifikus szocializációs folyamatokon keresztül befolyásolják az egyes vállalatokat. Ez a vállalatok kultúrájának nem elhanyagolható része, belülről nem megváltoztatható, ezt tényként kell elfogadni.

A vállalati kultúra mikro-szinten kizárólag egy őt körülvevő makro-kultúra szubkultúrájaként értelmezhető. A nemzeti kultúrát egy független, extern változónak tekintik, amely a szervezetek struktúráját és viselkedésmódját befolyásolja és szabályozza. (Smircich, 1983) A szervezeti kultúra pedig egy intern változó, amely egy komplex rendszer keretei közt alakítható, változtatható. A kultúra látható és ebben a vonatkozásban formálható. (Sackmann, 1990)

A nemzeti kultúrák alkotják a keretet, amelyben sokféle vállalati kultúra fejlődik ki. A vállalati kultúrák közös alapkonszenzust örökölnek, mely országonként eltérő.

„A különböző nemzetek különböző kulturális örökségekkel rendelkeznek, melyek nagy részben láthatatlanok. Ez a láthatatlan rész értékeket tartalmaz, melyeket a népesség többsége oszt, és melyek generációról generációra oktatáson, korai családban és iskolákban szerzett élettapasztalatokon valamint szervezeti és intézményi szocializáción keresztül kerülnek átadásra, átvitelre.”

(Hofstede, 1980)

A makrokultúrák és a vállalati kultúrák közt a következő egyezőségek emelhetők ki:

1. A nemzeti és a vállalati kultúrák is múltbéli folyamatok eredményeként jönnek létre.
2. Mindkét kultúra magán hordozza a történeti fejlődés jellegzetességeit, valamint az emberek befolyását is.
3. Mindkét kultúrának vannak materiális és immateriális elemei is.
4. Mindkét esetben megfigyelhető egy egységes rendszer, amely különböző alrendszereket foglal magába.
5. Minden vállalat egy átfogó kultúra része, amely közvetlen vagy közvetett befolyással van rá tagjai hovatartozásából származó identitásain keresztül.
6. A vállalati kultúrák csakúgy, mint a nemzeti kultúrák befolyással vannak tagjaik identifikációs folyamataira.
7. Mind a vállalatok, mind a nemzetek a kultúrát a túlélésért folytatott harc eszközeként használják fel.

(Opresnik, 1999)

Összefoglalva elmondható, hogy a vállalati kultúrákra jellemző a „culture-bound”. A makrokultúra befolyásolja „az emberek viselkedését a szervezeten belül és a szervezet egészének működését” is. (Hofstede, 1980) A kisebb közösségek kultúrája csak akkor stabil, ha hosszú távon nincs ellentmondásban annak a makro-közösségének kultúrájával, amelybe beágyazottan működik. (Borgulya, 2001)

5. Kultúrakutatások

5.1. A kultúra-megközelítések értékelése a kultúrakutatás szemszögéből

A következőkben a bemutatásra került három kultúra-megközelítés vállalati gyakorlatban és kultúrakutatásban való hasznosításának lehetőségei kerülnek ismertetésre.

A változó-megközelítés előnye a vállalati gyakorlatban a problémamenetes alkalmazás és a könnyű érthetőség. Ezzel szemben számos nem jelentéktelen probléma is kapcsolódik ehhez az irányzathoz:

1. A változó-megközelítés nem képes a vállalati kultúra komplexitásának megragadására, hiszen a modellek nem veszik figyelembe a vállalatnál dolgozók egyéni értékrendjeit. (Philips, 1984) Egy vállalat kultúrája az ott dolgozók cselekvései, gondolkodásmódjai, normái, átélt értékei által a mindennapi vállalati interakció során alakul ki és változik meg. Az ember egy vállalat kultúrájának vizsgálatakor nem hagyható egyszerűen figyelmen kívül vagy nem tekinthető kalkulálható változónak. A dolgozók a kulturális különbségek potenciális forrásai. Egy emberi rendszer esetében olyan okozati összefüggések nem határozhatók meg, melyek alapján az elvárt eredmények kalkulálhatók. (Sackmann, 1990)
2. A vállalati kultúra koncepcióját a gyakorlatban többnyire a vállalatvezetés befolyásoló változójának tekintik. A vállalati kultúra szerintük egy, a vállalati eredményesség javítását célzó stratégia, amely eszerint egy tudatosan irányított folyamat. (Heinen, 1985)
3. A vállalat kultúrájának néhány vizsgált dimenzióval való azonosítása és a változók elszigetelt értékelése, valamint a felhasznált változók egymás közti függőségeinek figyelmen kívül hagyása miatt a vállalat nem tekinthető kibernetikus rendszernek.
4. A változó-megközelítés esetén különösen problematikus, hogy a vállalat kultúráját homogén jelenségnek tekinti. Ez különösen empirikus nézőpontból kérdőjelezhető meg, hiszen minden nagy vállalatnál megfigyelhető szubkultúrák kialakulása. Csoportok egymással való versengésének eredményeképp akár egymással ellentétes kultúrák is kialakulhatnak. (Martin / Siehl, 1983)
5. Ezen irányzat képviselői által az elemzéshez használt módszerek többnyire kulturális megnyilvánulások megfigyelésére, elemzésére irányulnak. A vizsgálat menete a következő: egy külső kutató érkezik a vállalathoz, és beszélgetések közben megismeri és összegyűjti a vállalat-specifikus szimbólumokat, elbeszéléseket és rituálékat, melyeket aztán interpretál, és ez alapján határozza meg a vállalat kultúráját. Egy ilyen eljárás azonban csak a vállalat kulturális felszínét képes vizsgálni. A „kultúramag” ebben az esetben nem kerül figyelembevételre, hiszen a kutató többnyire csak felszínesen ismeri a vállalatot.

Ezzel szemben a holisztikus megközelítés megpróbálja a kulturális valóságot átfogóan megismerni. Az elképzelések azonban többnyire elméleti szinten maradnak. A kultúra átalakításának lehetőségét az irányzat képviselői elutasítják, vagy egyáltalán nem foglalkoznak vele. A vállalat kultúrájának elemzése a holisztikus megközelítés szerint lehetséges, de nem szükséges. Ezen irányzat problémái a következő kérdések mentén ragadhatók meg:

1. Hogyan lehet egy elmélet, amely a vállalati gyakorlatba mostanáig nem került átültetésre az alkalmazásorientált menedzsment területén meghatározó jelentőségű?
2. Milyen haszon adódik ebből az irányzatból egy vállalat számára?

A kognitív megközelítés kompromisszumot kínál az eddig vázolt irányzatok között. Képviselői nem utasítják el az analitikus eljárások alkalmazását. Szerintük egy külső kutató azonban általában nem képes a kultúra elemzésére, még akkor sem, ha rendelkezik az összes szükséges információval. Többnyire csak egy, az elemzők és a vállalat dolgozóinak bevonásával zajló interaktív folyamat eredményeképp határozhatók meg a kulturális alapfeltevések és az értékek. (Schein, 1987)

A kognitív irányzat képviselői alapvetően abból indulnak ki, hogy a vállalatok fejlődő kultúrárendszerek, amelyek elemezhetők. A vállalatok kultúrák és vannak kulturális dimenziói. Kulturális rendszereknek tekinthetők, melyekre a kulturális kontextus befolyásoló, de nem célirányos hatással van. (Sackmann, 1990)

Ezen megközelítés szerint a kultúraelemzések alapján meghatározott átalakítási javaslatok kidolgozásakor nem szükséges a kvantitatív eredményekre - mint a forgalom vagy a nyereség növelése - való törekvés. Természetesen lehetséges illetve valószínű, hogy a vállalatban belüli változtatások eredményeképp hosszútávon mérhető gazdasági eredmények jelentkeznek. A vállalati kultúra, mint eredményességi tényező azonban ebben a perspektívában nem kiindulópontja illetve nem is célja a kultúraelemzésnek.

5.2. A kultúrákutatások kronológiája

Scholz időrend szerinti kategóriákba sorolta a menedzsment-kultúrákutatásokat.

Idő	Vizsgálati szint	Stádium	Szemléletmód
1960-ig	Makroszint	„Kulturális tudatlanság”	
1960-tól		Cross-cultural menedzsment	a) Kultúramentes menedzsment-modell b) Kultúrafüggő menedzsment-modell (Nemzeti kultúra, mint független változó)
1970-től		Komparatív menedzsment	Váltakozó irányú kapcsolat a nemzeti kultúra és a menedzsment módszerek között
1980-tól	Mikroszint	Vállalati kultúra kutatás	A vállalati kultúra vizsgálata és befolyásolása a nemzeti kulturális kontextusra való tekintet nélkül a) Az egyéni magatartás kutatási modell b) Szervezetelméleti modell c) Stratégiai menedzsment modell
?-től	Mikro- és makroszint	Kultúra integráció	Váltakozó irányú kapcsolat a nemzeti kultúra és a vállalati kultúra között

11. ábra Menedzsment-kultúrakutatások időrendi felosztása Forrás: Scholz, 1991 412. oldal

1960-ig a „kultúra és a vállalat” problémaköre nem szerepelt explicit módon a menedzsment-tudományokban. Az első kutatások alapvetően két területhez kapcsolódnak. Megkülönböztethető a cross-cultural és a komparatív menedzsment. Az első irányzat mindenekelőtt menedzsment rendszerek országok közötti összehasonlítására, a másik irányzat a menedzsment-módszerekre gyakorolt nemzeti kulturális befolyások leírására koncentrál.

A cross-cultural menedzsment a II. világháborút követő időszakban volt jellemző, amely időszakot az újraépítés, az expanzió jellemezte. Ekkortájt számos vállalat tekintgetett külföld felé. A külföldi leányvállalatok alapítása, a számos külföldi tőkebefektetés és a nemzetközi nagyprojektek a korszakot a gazdasági csoda korszakává tették. A leányvállalatok irányításával kapcsolatos problémák, valamint a nemzetközi projektek során fellépő hibák irányították a figyelmet az ország-specifikus adottságokra, mint a gazdasági tevékenységek sikerességének jelentős befolyásoló tényezőjére. A kor menedzsment-kutatásaival szemben az elvárás gyakorlati megoldások kidolgozása és vállalatok részére történő segítségnyújtás volt. (Korte, 1987)

A 70-es éveket és a 80-as évek elejét már más problémák jellemezték, mint a 60-as éveket. Az állandó növekedési várakozásokkal jellemezhető időszakban elszaporodtak a krízisek (például olajválság, képzési válság stb.), ahogy az a korábbiakban bemutatásra került. Általánossá vált a strukturális munkanélküliség és a csökkenő növekedési ütem. A stagnálás az európai, de különösen az amerikai piacokra volt jellemző. (Hinder, 1985)

Ezzel szemben a japán vállalatok egyre növekvő mértékben voltak képesek piaci részesedéseik növelésére. Ebben a korban jelentek meg Ouchi és kortársainak művei, melyek elsősorban a japán és az amerikai nemzeti kultúra, valamint az ezekhez kapcsolódó vállalatvezetési sajátosságok összehasonlítására koncentráltak.

A két irányzat, a cross-cultural és a komparatív menedzsmentkutatás együttesen kultúra-összehasonlító menedzsment-kutatásnak nevezhető.

A tipikus viselkedésmódok és stílusok vizsgálata nemzeti kulturális összehasonlításokhoz, továbbá a vállalati kultúra „önálló” vizsgálataihoz vezetett. A két irányzat között a mai napig tart a versengés mind a tudományban, mind a gyakorlati életben.

A következő időszakban a vállalati kultúrához kapcsolódó kutatások kerültek előtérbe, valamint a 90-es évektől kezdődően egy új irányzat is kialakult, melynek neve multikulturális menedzsmentkutatás.

2000-től pedig már a határok jelentőségének csökkenésével, a „szervezet határok nélkül” kialakulásával a globális szint kerül előtérbe, melyet az úgynevezett kultúra-pointillizmus irányzata vizsgál.

5.2.1. Kultúra-összehasonlító kutatások

A kultúra-összehasonlító kutatások érdeklődésének a középpontjában az a kérdés áll, hogy hogyan befolyásolják a nemzeti kultúrák a szervezetek struktúráját és fejlődésüket, valamint hogyan mutatkozik meg a különböző viselkedés, mindenekelőtt a menedzsmenté a különböző kultúrákban. (Staehle, 1991)

Adler a kutatásokat különböző irányzatokba rendszerezi:

Kultúrakutatások

Irányzat	Kultúra	Hasonlóság-hoz és különbözőség-hoz való viszonyulás	Univerzalitás-hoz való viszonyulás	Vizsgálatok típusa	Elsődleges kérdés
Lokális kutatás	Kultúrák önálló vizsgálata	Feltételezett hasonlóság	Feltételezett univerzalitás	Hazai menedzsment vizsgálatok	Milyen az emberek viselkedése a szervezeteknél?
Etnocentrikus kutatás	Két kultúra vizsgálata	Hasonlóság keresése	Megkérdőjelezett univerzalitás	A hazai vizsgálatok megismétlése idegen kultúrákban	Használhatók-e a hazai elméletek külföldön?
Policentrikus kutatás	Több kultúra vizsgálata	Különbözőség keresése	Elutasított univerzalitás	Meghatározott idegen kultúrák szervezeteinek egyedi vizsgálata	Hogyan irányítanak a menedzserek és viselkednek az alkalmazottak egy bizonyos országban?
Komparatív kutatás	Több kultúra szembeállítás	Hasonlóság és különbözőség keresése	Megjelenő univerzalitás	Többi idegen kultúra szervezeteinek összehasonlító vizsgálata	Mennyire hasonlóak illetve különbözőek a menedzsment és az alkalmazotti stílusok a kultúrák között?
Geocentrikus kutatás	Nemzetközi menedzsment vizsgálatok	Hasonlóság keresése	Kiterjedt univerzalitás	Multinacionális szervezetek vizsgálata	Hogyan működnek a multinacionális szervezetek?
Szinergikus kutatás	Interkulturális menedzsment vizsgálatok	A hasonlóság és különbözőség erőforrásként való felhasználása	Kialakított univerzalitás	Interkulturális interakciók vizsgálata munkakörnyezetben	Hogyan menedzselhető az interkulturális interakció hazai vagy nemzetközi szervezetnél?

12. ábra A kultúra-összehasonlító menedzsment-kutatás irányzatai Forrás: Adler, 1983 30. oldal

A lokális irányzat szerint az anyaországban és egy más kultúrában végzett kutatás hasonló eredményekkel zárul. Az etnocentrikus irányzat képviselői mérsékeltebb nézeteket vallanak. Ők már nem egy univerzális kultúrából indulnak ki. Megpróbálnak javaslatokat kidolgozni kutatási eredményeikre alapozva. Ez a két irányzat még nem alkalmaz ténylegesen komparatív eljárásokat. (Adler, 1983) A policentrikus kutatás követői megpróbálkoznak bizonyos viselkedésmódok, struktúrák és menedzsmenttechnikák adott kontextusokban történő magyarázatával anélkül, hogy rangsort állítanának fel. A komparatív feltevés képviselői pedig a kultúrák közötti hasonlóságokat és különbségeket próbálják meg feltérképezni. A geocentrikus modellekben a multinacionális vállalatok működése áll az érdeklődés középpontjában. Abból indulnak ki, hogy léteznek univerzális menedzsmentelvek, és a multinacionális vállalatokon belüli egyezőségeket vizsgálják. Ebből adódóan gyakran nem veszik figyelembe a kulturális különbségekből adódó különbségeket. A szinergikus irányzat követői a hangsúlyt a multikulturális csoportok eredményes együttműködésre helyezik. (Heene, 1995)

Az összehasonlító kultúrakutatás kiterjedt tipológiája különböző aspektusokat vet fel, melyek az adott kutatási irányzat fókuszát határozzák meg, mint a szervezeteket jelentősen befolyásoló tényezőket.

Módszertan

Keller szerint a kultúra-összehasonlító kutatások közel kétharmada kvantitatív-statisztikai alapú. Az objektív összehasonlítás érdekében szükséges a sztenderdizált elemzési módszerek használata.

A univerzális összehasonlíthatóság feltétele:

- A kultúra önmaga és a hatása mérhető
- Léteznek egységes, kultúra-független összehasonlítási dimenziók
- Csak összehasonlítható jellemzők, összehasonlítható körülmények között, összehasonlítható eszközök segítségével összehasonlíthatók

(Keller, 1982)

Nasif a kvalitatív kutatások előretörésére hívta fel a figyelmet. Ő maga azonban a megalapozott, komplex statisztikai elemzések mellett száll síkra, melyek korrelációk megállapításából indulnak ki. Hangsúlyozza továbbá a részterületekre kiterjedő kisebb kutatások átfogó kutatási projektekbe integrálásának szükségességét.

Kutatási projektek során felmerülő problémákat gyűjtött össze, melyek mind a kvalitatív, mind a kvantitatív kutatások során fontos szerepet játszhatnak.

A kultúra-összehasonlító kutatás módszertani problémái	
I. Kritériumokkal kapcsolatos problémák A. A kultúra definíciója B. Ország, mint a kultúra helyettesítője C. A kultúra mikor nem konzisztens? D. A kutatók kulturális elfogultságai E. A nemzeti elméletek kulturális torzításai II. Módszertani egyszerűség A. A precíz tervezés nehézségei B. Keresztmetszeti esettanulmányok C. Egyszeri, statikus vizsgálatok D. Statikus csoport összehasonlítások E. Funkcionális ekvivalencia F. Idővel kapcsolatos problémák G. Egy-diszciplinás vizsgálatok H. Szinergia hiánya III. Minta kérdése A. Kultúrák kiválasztása B. Célcsoport kiválasztása C. Tudományos minta D. Mintanagyság E. A minta reprezentativitása F. Összeillő minták G. A minták interdependenciája H. A minták karakterisztikájának leírása	IV. Eszköztár A. Nyelvi ekvivalencia B. A változók ekvivalenciája C. Skála-ekvivalencia D. Művelési ekvivalencia V. Adatgyűjtés A. Adminisztratív ekvivalencia B. Válaszok ekvivalenciája C. Adatgyűjtés időzítése D. Pszichológiai kérdések E. Keresztmetszeti vagy longitudinális adatgyűjtés VI. Adatalemzés A. Kvalitatív vagy kvantitatív adat B. Parametrikus vagy nemparametrikus statisztikák C. Egy- vagy többváltozós elemzések VII. Elemzés szintje Adatgyűjtés egy szinten következtetés egy másikon A. Egyéni szint B. Szervezeti szint C. Nemzeti szint

13. ábra A kultúra-összehasonlító kutatás módszertani problémái
Forrás: Nasif / Al-Daeaj / Ebrahimi / Thibodeaux, 1991 81. oldal

5.2.2. Vállalati kultúra kutatások

A vállalati kultúra kutatások tudományos célja a létező szervezeti modellek kiegészítése, a hiányzó elemek és összefüggések feltérképezése, valamint a szervezeti struktúrák és folyamatok hátterének, okainak jobb feltárása. A vállalati kultúra kutatások esetében kiemelt szerepet kap a kultúraváltás, kultúra-átalakítás is. Míg a kultúra-összehasonlító kutatások jellemzően a viselkedésmódokra és a „kemény” tényezőkre koncentrálnak, addig a vállalati kultúra kutatások a „puha”, kevésbé racionális faktorokat helyezik előtérbe.

A vállalati kultúra kutatásoknál két megközelítés a funkcionalista és az interpretatív különböztethető meg. A funkcionalista paradigma alapvetően a kultúra-megnyilvánulásokra (például: mondák, mítoszok, hősök, szimbólumok, rituálék stb.) összpontosít. Az interpretatív megközelítés a kultúrát nem látható megnyilvánulások összességének tekinti, hanem fejlődési folyamatnak. (Sackmann, 1990) Ezek az interakciós folyamatok csak a kutató bekapcsolódásával vizsgálhatók és értelmezhetők megfelelően.

Módszertan

A vállalati kultúra kutatásban alapvetően három kérdés határozza meg a módszertant:

- Milyen eszközökkel ragadható meg a vállalati kultúra?
- Mely eszközök tesznek lehetővé átalakításokat?
- Hogyan mérhető a kultúra eredményességre gyakorolt hatása?

Az első két kérdés alapvetően a funkcionalista és az interpretatív perspektíva megkülönböztetésével válaszolható meg.

A funkcionalista nézőpont esetében a megfigyelhető kultúraelemek kerülnek előtérbe, melyek esetében az interpretáció gyakran háttérbe szorul. A kutatási eszköztár magába foglal sztenderdizált vizsgálati eszközöket, valamint egyszerű megfigyelési módszereket is, többek közt kérdőíves elemzéseket, magatartás-megfigyeléseket, dokumentum-elemzéseket, valamint egyéni és csoportos beszélgetéseket. (Pümpin / Kobi / Wüthrich, 1985) A vizsgálat eredménye egy tényleges kultúraprofil, amelyet egy, a vállalati stratégiával összeegyeztetett, kívánatos kultúraprofíllal kell szembeállítani. A tényleges kultúra kívánatossá változtatása ezen paradigma szerint egy hierarchikus, racionális logika alapján strukturált, többlépcsős folyamat. A cél átfogó intézkedéskatalógus összeállítása a kultúrák befolyásolására. Kérdéses csupán az, hogy egy egységes kulturális orientáció kívánatos-e illetve, hogy egy racionális átalakítási folyamatnak van-e megfelelő realitása. (Sackmann, 1989)

Ezzel teljes mértékben ellentétes az interpretatív perspektíva, amely a kultúra megismerését a szervezeteknél történő viselkedések és ezek összefüggéseinek értelmezésére alapozza. (Osterloh, 1988) Ezen felfogáshoz jellemzően kvalitatív kutatási módszerek kapcsolódnak. Ilyenek többek közt a nem sztenderdizált, szóbeli megkérdezések és a résztvevő megfigyelések. (Weber, 1985)

A szubjektívitás biztosítása ezeknél a módszereknél nem problémamentes, ugyanis a megfigyelés eredménye mindig egy interpretált valóság, amely a legjobb esetben is csak a tényleges valóság megközelítése. (Oschenbauer / Klofat, 1987)

A harmadik kérdés a kultúra „részesedésének” mérése a vállalat eredményességében. Míg a funkcionista perspektíva esetén rendelkezésre állnak a változók, amelyekkel a kulturális változásokat számszerűsíteni lehet, addig az interpretatív paradigma kvalitatív segédváltozók bevezetését teszi szükségessé. A kultúrák és vállalati eredményesség tekintetében többnyire a plauzibilis ok-okozati összefüggéseket hangoztató elméletek az elfogadottak. (Wilkins / Ouchi, 1983) A számszerűsítés nehézségei abból is egyértelműen látszódnak, hogy még a „kemény” faktorkok, mint például a stratégiai pozíció vállalati eredményességre gyakorolt hatásának értékelése is bonyolult számítási feladatokat igényel. (Pümpin, 1990)

5.2.3. Multikulturális menedzsmentkutatás

A 90-es évekre a makro és a mikro szint integrálása, a multikulturális menedzsmentkutatás előtérbe kerülése a jellemző. Míg a 60-as, 70-es években a nemzetköziesedés, addig ebben az időszakban globalizáció, a „határtalan” világ víziója a jellemző. (Pfeiffer, 1991)

Két fő, egymástól nem független kérdés került a kutatások középpontjába:

1. A különböző származású dolgozók együttműködése. Ehhez a kérdéskörhöz tartoznak a különböző problémák az üzleti partnerek közti szerződéskötéstől a multikulturális csapatok működése közben felmerülő problémákig. (Schrempf, 1991)
 2. A vállalatok nemzetközi működéséből adódó problémák, melyek többnyire az eltérő kulturális orientációkból adódnak. (Schreyögg, 1990)
1. A vállalatoknak a globalizáció hatásából adódóan egyre gyakrabban kell szembesünniük problémákkal:
 - Megoldatlan etikai és regionális konfliktusok
 - Nyelvek sokasága
 - Regionális és szociális diszparitások
 - Szocio-kulturális különbségek
 - Előítéletek és sztereotípiák
 - Nemzetek közötti rivalizálások
 - Különböző állami keretfeltételek
 - Növekvő társadalmi tudatosság
 - Kölcsönös tudatlanság és ignorancia

(Reisch, 1991)

Ezen problémák megelőzéséhez és megoldásához más kultúrák ismerete és megértése szükséges. A multikulturális tudás megszerzéséhez, a következő kutatási témák eredményeinek megismerésére van szükség:

- Interkulturális kommunikáció
- Szinergiák kihasználása a multikulturális teamekben
- Interkulturális teamek irányítása
- Tárgyalás külföldiekkel
- Munkatársak külföldi kiküldetése és beilleszkedése
- A nemzeti kultúrák vállalatokra gyakorolt hatása

(Adler, 1986)

2. A nemzetközi vállalatok kulturális perspektívái a mai napig elhanyagoltan kezelt kérdés a vállalatvezetési gyakorlatban. Többnyire a saját kultúra előtérbe helyezése figyelhető meg. A menedzserek jellemzően abból indulnak ki, hogy egy globális stratégia egységes, globális vállalati kultúrát alakít ki a nemzeti kulturális hatásoktól függetlenül. A nemzeti és vállalati kultúrák összefüggéseinek mélyreható vizsgálatával több kutatócsoport is foglalkozik. Ez is alátámasztja a vállalati kultúra kutatás és a kultúra-összehasonlító kutatás határainak elmosódását. (Heene, 1995)

5.3. A kvalitatív és a kvantitatív kultúrakutatások sajátosságai

5.3.1. Kvalitatív kutatások

Schein hét dimenziót dolgozott ki a szervezeti kultúra tanulmányozásához. Ez a módszer egy kvalitatív eljárás interjúkra alapozva, ahol az események gyakorisága helyett a jelentésük a relevánsabb. Ez a fajta megközelítés általában mélyebb információt szolgáltat a szervezetről. (Schein, 1990)

A kvalitatív megközelítés azonban nem teszi lehetővé az egyes tanulmányok közti összehasonlításokat az egyes adatgyűjtések közötti különbségek miatt. (Sackmann, 1991) Ezek a modellek általában csak hipotézisek vizsgálatára és elméletek kidolgozására alkalmasak. Általános következtetések levonása csak nagyszámú esettanulmány esetén lehetséges. (Schein, 1990)

5.3.2. Kvantitatív kutatások

A kvantitatív kutatások a gyakorlatban jobban hasznosítható eredményekhez vezetnek. Ezek az eljárások egységes keretrendszert kínálnak kultúrák megkülönböztetésére és összehasonlítására. Az egyetlen hiányosságuk, hogy nem lépnek túl a deskriptív szinten, nem elemzik és magyarázzák a kultúra kialakulásának és változásának folyamatát. (Furnham/Gunter, 1993) Továbbá a kutatóknak nehéz kiválasztani a vizsgálatukhoz megfelelő a számos különböző módszer közül. (Jamieson, 1980)

Számos kutató különböző kvantitatív módszert dolgozott ki a vállalati kultúra vizsgálatához. (Cooke/Rousseau, 1988) Harrison például kidolgozott kultúra-tipológiájára alapozva állított össze egy kérdőívet (Harrison, 1975), melyet Ott is felhasznált kutatásai során. (Ott, 1989) Vállalati kultúra kérdőívet állított össze továbbá Cooke és Lafferty's, (Cooke/Lafferty's, 1983), O'Reilly (O'Reilly/Chatman/Caldwell, 1988) és Alexander (Alexander, 1978) is.

A kérdőíves kutatások rendkívüli előnye, hogy nagy mintanagyságot képes lefedni alacsony költséggel. Az egyes kutatások egyértelműen összehasonlíthatók és általában az objektivitásuk szintje is magasabb. (Sackman, 1991)

A kérdőívek használatának hátránya lehet, hogy a megfigyelt dimenziók nem képesek a szervezet jellegzetességeinek átfogó megragadására. (Sackman, 1991) Torzulhatnak a kutatás eredményei, ha a megfigyelő saját kulturális beállítottságának megfelelően alakítja ki a kérdőívet. (Evered/Louis, 1981) Hátrányként említhető továbbá, hogy a beszámolók a kérdőívek érvényességét csak kis mértékben, vagy egyáltalán nem érintik és a megbízhatóságukra vonatkozóan is rendszerint kevés adat áll rendelkezésre. (Rousseau, 1991) (Furnham/Gunter, 1993)

5.4. Legjelentősebb kutatások

5.4.1. Nemzetközi kutatások

Az utóbbi években az interkulturális menedzsment témakörében robbanásszerűen megnőtt a megjelent cikkek, könyvek, tanulmányok és publikációk száma. Gyakorlati és vállalati kontextusban a leggyakrabban említett szerzők Geert Hofstede és Fons Trompenaars.

Műveikben a kulturális különbségek meghatározásához specifikus, de ugyanakkor univerzálisan előforduló problémákat azonosítanak. Miközben ezen általános problémákkal minden ember szembetalálja magát, a megoldások, a megoldási módszerek rendszerint kulturálisan különböznek.

A kultúra leírásai többnyire nem részletekbe menők, a kultúra és a társadalom vagy a nemzet, valamint a kultúra és a természet viszonyát nem magyarázzák meg. Előnyei közt az egyszerűség, érthetőség és ezáltal a menedzsmentben a mindennapok során való egyszerű, gyors és könnyű felhasználhatóság emelhető ki.

Hofstede kutatása

Hofstede, tanulmányának eredményeire vonatkozó erős kritikák ellenére nagy elismertséggel rendelkezik az interkulturális menedzsment-tudományban. Dimenzióinak számos tudományágban való alkalmazása alátámasztja kutatásainak jelentőségét. Ezzel együtt tagadhatatlan, hogy fontos impulzust adott a menedzsment-kutatásnak. Hofstede és más szerzők műveinek jelentősége nem a kultúra bemutatásában rejlik, hanem abban, hogy kritériumokat dolgoztak ki a kultúra megnyilvánulásainak leírásához, a kulturális orientációs rendszerek különbségeinek magyarázatához.

Nemzetközi kutatása az IBM menedzsment programjának keretében 1967 és 1973 között zajlott. A kérdőíveket 88.000 IBM alkalmazotthoz juttatták el, amely a demográfiai kérdéseken kívül 60 „főkérdést” és 66 „ajánlott” kérdést tartalmazott. A kérdéseket 20 különböző nyelven 72 országban juttatták el a dolgozókhoz és 40 ország esetén lett elegendő a válaszadók száma ahhoz, hogy a nemzeti kultúrára vonatkozó megállapításokat tegyenek. Az IBM azért tűnt ideális választásnak, mert „erős” szervezeti kultúrával rendelkezett és dolgozói hasonló körülmények között dolgoztak a világ valamennyi pontján.

A válaszokon végzett statisztikai elemzések alapján Hofstede 4 fő dimenziót határozott meg a nemzeti kultúrák különbségeinek megragadására.

A hatalmi távolság dimenziója az emberek közti társadalmon belüli egyenlőtlenségre fókuszál. A központi kérdés, hogy milyen a hatalom eloszlása és hogyan hat a vagyoni egyének közti szociális távolságra. Megmutatja, hogy az adott társadalomban általában milyen a szervezetekben a vezetői döntéshozatal jellege, mennyire félnek a munkatársak a közvetlen felettesükkal való egyet nem értésüket kifejezni illetve, hogy milyenek szeretnék látni felettesük vezetési stílusát. (Bakacsi, 1996)

A bizonytalanság-kerülési index annak mértékét határozza meg, hogy az egyének mennyire érzik magukat fenyegetve a kultúrában a bizonytalan vagy ismeretlen események által, milyen mértékben alkotnak szabályokat, és mennyire ítélik el a természettel való szembefordulást a kockázatok, a hirtelen változások és a bizonytalan lehetőségek elkerülése érdekében. Kifejezi, hogy milyen erős a szabályokhoz való ragaszkodás mértéke és az érzékelt stressz nagysága. (Bakacsi, 1996)

Az individualizmus/kollektívizmus dimenzió az egyén többiekhez való viszonyát fejezi ki. Főképp az együttélés sajátosságaira vonatkozó értékeket tükrözi vissza. (Bakacsi, 1996) Míg az individualista kultúrák az egyént a csoport elé helyezik, addig a kollektivisták az egyénre, mint a csoport egy részére tekintenek. Hofstede szerint individualista társadalomban a hitet, meggyőződést és viselkedést az egyén határozza meg, viszont kollektivisták társadalomban az egyén családja, munkája és országa iránt érzett lojalitása döntő az egyén cselekvéseit, döntéseit illetően. Társadalmakban, melyekre a kollektívizmus jellemző a „mi” szó az identitás forrása és az egyén függő és védettségi viszonyban van a csoporttal.

Az utolsó dimenzió a férfiasság/nőiesség dimenziója meghatározza, hogy a társadalom magabiztos vagy szerény a nemek vonatkozásában. A legtöbb kultúrában a férfiaktól elsősorban a rámenősséget, a nőktől inkább a gondoskodást várják el. (Bakacsi, 1996) Míg a férfias kultúrák esetén kiemelkedő jelentőségűek a magas keresetre, elismertségre, kihívásokra való lehetőségek a munkában, addig a nőies kultúrák esetén a munkában a jó kapcsolatok és a biztonság a legfontosabb.

Hofstede igazolta, hogy a nemzetek a fenti dimenziók mentén különböztethetők meg, valamint azt is, hogy a nemzeti kultúrák sajátosságai jelentősen meghatározzák a szervezetek kultúráit. A négy index közül a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés különösen nagy befolyással van arra, hogy az adott országban milyen típusú szervezetek alakulnak ki. Hofstede szerint a két dimenzió közös mátrixa négy szervezettípust határoz meg.

A piac típusúra és a „jól olajozott gépezetre” a kis hatalmi távolság, az előbbire a gyenge az utóbbira pedig az erős bizonytalanságkerülés a jellemző. A család típusú szervezetekben nagy a hatalmi távolság és gyenge a bizonytalanságkerülés, míg a piramis típus a nagy hatalmi távolsággal és erős bizonytalanságkerüléssel jellemezhető. (Bakacsi, 1996)

A kérdőív tesztelése érdekében kínai kutatók egy második felmérést is lebonyolítottak, melynek során 100 diákot kérdeztek meg 23 különböző országból. A felmérés igazolta az előzőekben meghatározott négy dimenzió létjogosultságát. Ezen dimenziók mellett azonban egy ötödik dimenziót is azonosítottak, a hosszú/rövid távú orientáció dimenzióját. A hosszútávú orientációra a távoli jövőbe tekintés, a hosszútávú tervezés, valamint a kitartás és a takarékoság a jellemző, míg a rövidtávúra a múlt, jelen és a közeljövő előterbe helyezése, valamint a tradíciók tisztelete, a szociális kötelezettségek teljesítése. (Hofstede, 2001)

Trompenaars kutatása

Trompenaars közép- és felsővezetők körében végzett kérdőíves vizsgálatokat. A folyamatosan bővülő adatbázis jelenleg több mint 100 ország több mint 50.000 menedzserének adatait tartalmazza.

Trompenaars az egyes nemzetek kultúráit különböző problémák, dilemmák esetén választott specifikus megoldások által különbözteti meg. (Trompenaars, 1998)

Az alapvető problémák három csoportba sorolhatók:

- Az emberek kapcsolata másokkal
- Az emberek viszonyulása az időhöz
- Az emberek kapcsolata a környezettel

A felosztás alapján létrejövő modell szerint egy adott nemzet kultúrája hét dimenzió segítségével írható le. Az első öt dimenzió az emberi kapcsolatokra vonatkozik, a hatodik dimenzió az időhöz, a hetedik pedig a környezethez való viszonyulást fejezi ki.

Az univerzalizmus/partikularizmus dimenziója a következőket jelenti: Az univerzalista kultúrákban az általános szabályok, értékek és minták a barátok, rokonok szükségletei és igényei felett állnak, vagyis a szabályok mindenkire kivétel nélkül vonatkoznak. A partikularista kultúrákban a barátok, ismerősök jogai a fontosabbak, és ennek megfelelően a szabályok bizonyos körülmények között figyelmen kívül hagyhatók.

Az individualizmus/kollektívizmus dimenzió Hofstede azonos nevű dimenziójával mutat jelentős hasonlóságot. Az individualista kultúrákban az emberek az egyéni érdekeket a közösségi érdek fölé helyezik, valamint elvárják, hogy az emberek egyéni döntéseket hozzanak. Az életminőséget alapvetően az egyéni szabadságból és fejlődésből származtatják. A kollektivistákban a közösségi érdekeket helyezik az egyéni fölé, és szerintük az életminőség akkor javul, ha az egyének gondoskodnak társaikról.

A semleges/emocionális orientáció az érzelmek kinyilvánításának mértékét jellemzi. A semleges kultúrák tagjai tartózkodnak az érzelmek kinyilvánításától. Szerintük az érzelmek nyílt kifejezése nem helyénvaló és az agy hivatott azok elfojtására. Az emocionális kultúrájú egyének hajlanak arra, hogy spontán kimutassák azt, amit éreznek. Az érzelmek kimutatását természetesnek tartják és eszerint is cselekednek.

A kultúra specifikus/diffúz volta alatt a következőket érti: A specifikus kultúrákból származó emberek mindent az alapelemeknél, a részleteknél kezdenek. Ezeket külön elemzik, majd összeillesztik a rendszert. Az emberi kapcsolatok kialakításánál egy bizonyos területre koncentrálnak és az explicit, szabályozott kapcsolatokat részesítik előnybe. A diffúz kultúrákban az emberek az egészszel kezdenek, és minden alkotórészt az egész tükrében szemlélik. Az összefüggéseket vizsgálják, amelyek fontosabbak, mint az egyes elemek. A kapcsolatok kialakításánál az élet különböző területeinek összekapcsolására törekednek és a valódi, elmélyült, személyes kapcsolatokat hangsúlyozzák.

Az ötödik dimenzió a szerzett/öröklött státusz dimenziója. Míg a szerzett státuszú kultúrákban a státusz az egyén saját élete építése által létrejövő eredményességből származik, addig az öröklött státuszú kultúrákban a státuszt az egyén származásából, neméből, életkorából, gazdagságából stb. származtatják. A szerzett státusz ahhoz kapcsolódik, hogy az egyén mit csinált, és mi az, amit elvégzett, véghezvitt, az öröklött státusz pedig ahhoz, hogy milyen az egyén és mit szerzett külső körülmények által.

Az idő-orientáció dimenziója azt fejezi ki, hogy az adott kultúra számára a múlt, a jelen, vagy a jövő a legfontosabb. Amennyiben a kultúra legfőképp a múlt felé irányul, akkor a jövőre úgy tekint, mint a múltbéli tapasztalatok ismétlődésére. Jellemző az ősök és a közös történelem tisztelete. A jelenorientált kultúra sem a múltbéli tapasztalatoknak, sem a jövőbeli kilátásoknak nem tulajdonít különösebb jelentőséget. A jelenlegi tevékenységeket, cselekedeteket helyezi előtérbe. A jövőorientált kultúrákban a figyelem többnyire a jövőbeli kilátások felé irányul. A múltat nem tartják lényegesnek a jövő szempontjából.

A belső/külső orientáció dimenziója pedig a természethez való viszonyra vonatkozik. Minden kultúra kifejleszt valamilyen attitűdöt a természetes környezet iránt. A túlélés együttműködést vagy szembefordulást jelent. A belső orientációjú kultúrák tagjai a természetre mechanisztikus szemlélet szerint tekintenek. A természetet összetett gépezetként értelmezik, és irányíthatónak tekintik, ha rendelkeznek a megfelelő szakértelemmel. Az ember megpróbálja a lehető legnagyobb mértékben befolyásolni a természetet és uralkodni felette. A külső orientációjú egyének a természetet organikus módon szemlélik. Szerintük az ember alárendelt a természet erőinek, ezért összhangban kell élnie a környezetével. A természet erőit meg kell érteni és együttműködni azokkal. Az emberek cselekedetei ennek megfelelően a külső körülményekhez illeszkednek.

Trompenaars adatbázisának elsődleges célja, hogy segítse a menedzsereket kultúrák közti tapasztalataik rendszerezésében annak érdekében, hogy fejlesszék nemzetközi üzleti és menedzsment kompetenciáikat. Az adatbázis a világ egyik leggazdagabb szociális információforrása.

A kutatást Trompenaars indította 1993-ban. Azóta jelentősek kibővült az adatbázis és jelenleg már két elismert szakember Trompenaars és Hampden-Turner nevéhez köthető. Az idők során folyamatosan finomultak a vizsgálati módszerek és bővült az adatbázis, egyre több különböző szintű elemzést téve lehetővé.

Hofstede és Trompenaars modelljének összefüggései

Hofstede és Trompenaars jelenleg hasonló kiterjedésű és felépítésű adatbázissal rendelkezik a világ országainak nemzeti kultúrájára vonatkozóan. A két kutatás jelentős mértékű hasonlóságot mutat, ebből következően célszerű megvizsgálni a két kutató által használt kulturális dimenziók közti összefüggéseket.

A két kutatás szignifikánsan korrelál. (Smotherman / Kooros, 2001) A következő táblázat a két kutató kulturális dimenziói közti összefüggéseket mutatja országok szintjén.

	Hatalmi távolság	Bizonytalan- ság kerülés	Individualizmus / Kollektívizmus	Férfiasság / Nőiesség	Hosszú / Rövid távú orientáció
Univerzalizmus / Partikularizmus	-,636 ,000		,721 ,000		-,528 ,020
Individualizmus / Kollektívizmus	-,574 ,000		,569 ,000		
Semleges Emocionális					
Specifikus / Diffúz	-,493 ,003		,655 ,000		-,619 ,006
Szerzett / Öröklött státusz	-,367 ,030	-,468 ,005	,590 ,000		-,566 ,014
Belső / Külső orientáció					-,628 ,005

4. Táblázat A Pearson korreláció értéke Hofstede és Trompenaars dimenziói között országok szintjén
Forrás: Smotherman / Kooros, 2001 16. oldal

Az öt Hofstede-i dimenzió közül négy 0,01 szinten szignifikáns korrelációban van öt Trompenaars-i dimenzióval a hatból. A megfigyelt dimenziók egyértelmű összefüggéseket mutatnak.

Hofstede hatalmi távolság dimenziója szignifikáns negatív korrelációt mutat 0,01 szinten Trompenaars univerzalizmus/partikularizmus, individualizmus/kollektívizmus, specifikus/diffúz orientáció dimenzióival, valamint 0,05 szinten a szerzett/öröklött státuszú orientációval.

A bizonytalanság kerülés dimenziója 99%-os konfidencia intervallumon Trompenaars szerzett/öröklött státuszú orientációjával mutat szintén negatív korrelációt.

Hofstede individualizmus/kollektívizmus dimenziója Trompenaars univerzalizmus/partikularizmus, individualizmus/kollektívizmus, specifikus/diffúz és szerzett/öröklött státuszú orientáció dimenziókkal mutat 0,01 szinten pozitív korrelációt.

A hosszú/rövid távú orientáció 0,01 szinten a specifikus/diffúz és a belső/külső orientációval, 0,05 szinten pedig az univerzalizmus/partikularizmus és szerzett/öröklött státuszú orientációval korrelál szignifikáns negatív módon.

Hofstede férfiasság/nőiesség dimenziója nem mutat szignifikáns korrelációt egyik Trompenaars dimenzióval sem. Trompenaars dimenziói közül pedig a semleges/emocionális orientáció dimenziója nem korrelál szignifikáns módon egyik Hofstede dimenzióval sem.

Összefoglalva elmondható, hogy szignifikáns korreláció áll fenn Hofstede és Trompenaars kvantitatív eredményei között. A két kutatásban meghatározott kulturális dimenziók egyértelmű összefüggéseket mutatnak. (Smootherman / Kooros, 2001)

Kutatások magyar vonatkozásai

A magyar nemzeti kultúrára vonatkozóan hiányoznak a valóban reprezentatív, azonos szempontok szerint, azonos módszerekkel végzett, az egész országra és minden szektorra kiterjedő empirikus felmérések. Az ismert felmérések a következők:

Hofstede kutatása

Hofstede felmérése, amit az IBM vállalatának körében végzett nem terjedt ki Magyarországra. (Borgulya / Barakonyi, 2004) A Hofstede módszertanra alapozva az 1980-as évek második felében a MKKE Ipari Üzemszervezési Tanszékén (ma BCE Vezetési és Szervezési Tanszék) zajlott kutatás, amely keretében 2566 magyar közép- és felsővezető kérdőíves megkérdezésére került sor. A felmérés Hofstede dimenziói közül kizárólag a bizonytalanságkerülésre és a hatalmi távolságra koncentrált. Az eredmények alapján Magyarországra kis hatalmi távolság és erős bizonytalanságkerülés a jellemző, így hazánk a két index által meghatározott kulturális térképen a „jól olajozott gép” negyedben helyezkedik el. (Bakacsi, 1996)

A későbbiekben a volt szocialista országokra, így hazánkra is az Institute for Training in Intercultural Management, Haag becsült értékeket adott ki, amelyek a következőkkel jellemezték Magyarországot:

- Kis hatalmi távolság
- A közepesnél kissé erősebb individualizmus
- Erős férfias jelleg
- Magas bizonytalanságkerülés⁹

Annak ellenére, hogy az ITIM módszertan a Hofstede dimenziókat használta, mégsem hasonlítható össze vele közvetlenül, mert az indexeket eltérő módon számították ki. Míg Hofstede indexértékei nagyobb nemzeti minták aggregálásából származnak, addig az ITIM egyéni szintre számolja azokat.

⁹ Az ITIM könyvében megjelent becslés alapján. ITIM Institute For Training Intercultural Management: 5-D Pocket Guide. Haag 1996

Trompenaars kutatása

Magyarországon Primecz és Soós végzett kismintás kérdőíves felmérést a Trompenaars-modellel. A kutatás két vállalat egy amerikai multinacionális cég hazai leányvállalata és egy részben francia tulajdonú vállalat bevonásával történt. Az előző cégnél magyarok és külföldiek egyaránt, míg a másodikonál csupán magyarok dolgoznak. A válaszadók köréhez mindkét vállalat esetében 31 közép- és felsővezető tartozott. A minta csupán a vizsgált vállalatok vonatkozásában tekinthető reprezentatívnak, országos szinten nem. A tény, hogy csupán egy-egy vállalatnál végezték a vizsgálatot, jelentősen növeli a hibalehetőséget, amely az adott vállalatok specifikus kulturális sajátosságaiból adódhatnak. (Primecz / Soós, 2000)

A kutatás a vizsgált személyeket csoportokra bontja és vizsgálja a köztük lévő kulturális jellemzőkbeli különbségeket, eltéréseket és azok szignifikanciáját. A nemzetiség szerinti összehasonlításban a magyar és a Magyarországon dolgozó külföldi (amerikai és brit nemzetiségű) válaszadók kultúrajellemzőinek eltéréseit elemzik. Az általuk kapott eredmény meglepő, hiszen a magyar és az angolszász vezetők hasonlóságát mutatja szinte valamennyi dimenzióban. Ez azt jelenti, hogy a Magyarországon dolgozó külföldiek ugyanolyan kulturális jellemzőket mutattak, mint a magyarok. Szignifikáns eltérés csupán a specifikus/diffúz orientáció vonatkozásában volt. A külföldiek kis mértékben specifikusabbaknak, míg a magyarok kis mértékben diffúzabbaknak mutatkoztak. A hazánkban dolgozó külföldiek és az adott országban élők kulturális jellemzőinek összevetéséből azt a megállapítást tették, hogy jelentős az eltérés a hazánkban illetve a hazájukban dolgozó külföldiek kulturális sajátosságai között, amely arra utal, hogy a nálunk dolgozó külföldiek adaptálódtak a környezetükhöz és változik a kulturális beállítottságuk. A kutatás során a következő magyar kultúrajellemzők kerültek meghatározásra. (Primecz / Soós, 2000)

Univerzalizmus/partikularizmus	Közepes
Individualizmus/kollektívizmus	Kollektivista
Specifikus/diffúz orientáció	Közepes (enyhén diffúz)
Semleges/emocionális orientáció	Közepes
Szerzett/öröklött státuszú orientáció	Közepes (enyhén szerzett)
Idő-orientáció	Párhuzamos
Külső/belső orientáció	Közepes (enyhén külső)

5. Táblázat A magyar kultúrajellemzők Forrás: Primecz / Soós, 2000 43. oldal

A kérdőív minden kérdésére a válaszadóknak kétféleképpen kellett válaszolniuk. Egyrészt a saját nevükben kellett nyilatkozniuk, másrészt a szervezetük többi tagjának viselkedését is meg kellett ítélniük.¹⁰

A két vállalat összehasonlítása azt mutatja, hogy a multinacionális vállalat külső orientációjú, míg a magyar vállalat átlagközeli értéket mutat, de inkább belső orientációjú.

¹⁰ A továbbiakban csak az egyének saját nevükben adott válaszai kerülnek figyelembevételre.

A nemek közötti kulturális különbségek vizsgálata a teljes mintán az individualizmus/kollektívizmus dimenziójában mutat eltérést. A vizsgálat szerint a nőkre magasabb fokú individualizmus jellemző, mint a férfiakra. Hasonló irányú és nagyságú eltérés mutatkozik a multinacionális vállalat kérdőívet kitöltő vezetőinek mintáján is. Az életkor szerinti csoportokat vizsgálva azt a kijelentést teszik, hogy a „kultúrajellemzőket nem befolyásolja a kor”. (Primecz / Soós, 2000) A kutatás során vizsgálták az oktatásban eltöltött idő és a kulturális sajátosságok összefüggéseit is. Különbség a szerzett/öröklött státuszú orientáció terén adódott, a különbségek azonban nem követnek egyértelmű tendenciát. Végül az egyes funkcionális területek szerint végeztek elemzéseket. Ezek szignifikáns eltéréseket mutattak az individualizmus/kollektívizmus és a szerzett/öröklött státusz dimenziójában. A leginkább individualisták az általános vezetésben és a humán menedzsment területén dolgozók, legkollektivistábbak a termelés területén dolgozók. A szerzett státuszú oldalon a pénzügyesek és a termelési terület vezetői, az öröklött státuszún pedig az általános vezetők állnak.

Trompenaars adatbázisában 2003-ban már szerepelnek adatok a magyar nemzeti kultúrára vonatkozóan. A felmérés azonban nem tekinthető reprezentatívnak. Az adatok nagyon szűk körű mintára vonatkoznak, származásuk nem nyomonkövethető, így a meghatározott kultúrajellemzőkből messzemenő következtetések nem vonhatók le.

- Univerzalizmus
- Erős individualizmus
- Specifikus orientáció
- Erős emocionális orientáció
- Kis mértékű öröklött státuszú orientáció
- Erős múlt-orientáció
- Külső orientáció¹¹

Hampden-Turner és Trompenaars Building Cross-cultural Competence: how to create wealth from conflicting values című könyvükben a kelet-európai országokat (Bulgáriát, Csehországot, Görögországot, Magyarországot, Lengyelországot, Oroszországot és Jugoszláviát) köztük hazánkat partikularizmussal, középeztől erősig terjedő individualizmussal, specifikus, öröklött státuszú és külső orientációval jellemzik. (Hampden-Turner / Trompenaars, 2000)

5.4.2. Magyar vonatkozású kutatások

A STRATOS kutatás

A STRATOS (Strategic Orientation of Small and Medium Sized Enterprises) nevet viselő nemzetközi kutatási projekt kis- és közepes méretű vállalatok céljait, értékrendjét, stratégiáját valamint a sikertényezőkhöz való viszonyulását vizsgálta. A kutatást alapvetően belga, brit, finn, francia, holland, német, osztrák és svájci vállalatok körében végezték azonos kérdőívvel és azonos interjúmódszerrel. (Fröhlich / Pichler, 1988)

¹¹ A Trompenaars adatbázis adataiból 2003-ban összeállított magyar nemzeti kultúraprofil alapján. Trompenaars Hampden-Turner Intercultural Management Consulting, Amsterdam 2003

A kutatás Magyarországra való kiterjesztésében a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara működött közre 1994-től 2000-ig. A magyar vizsgálat 137 kis és közepes méretű vállalat bevonásával Baranya megyére, illetve Budapestre és Nyugat-Magyarországra koncentrálva zajlott. A vizsgált vállalatok jellemzően akkortájt alapított cégek, így a kutatás a vállalatok kezdeti értékrendjének feltérképezésére irányult. (Borgulya / Barakonyi, 2004)

A kutatás a vezető értékrendjét három nézőpontból vizsgálta:

- A vezető egyéni értékrendje
- A vezető, mint munkaadó
- A vezető, mint a piaci verseny résztvevője

(Borgulya / Barakonyi, 2004)

A vezető egyéni értékrendje

Az egyéni értékrend tekintetében a kutatás szerint a magyar vezetők esetében a következő jellemzők az általánosak:

- Erősen nyereségorientált
- A fizetést, a tulajdonrészesedést, a nyereségrészesedést valamint a hatalmat helyezi előtérbe
- Nem riad vissza a konfliktustól
- Intuíciók helyett racionálisan készíti elő döntéseit
- A vállalat fenntartására törekszik
- Az adózás elől lehetőség szerint kitér

(Borgulya / Barakonyi, 2004)

A vezető, mint munkaadó

A kutatás kérdéseinek másik csoportja a vezető, mint munkaadó sajátosságait vizsgálja. Az eredmények alapján a magyar vezető:

- Nem akarja bevonni a dolgozókat a vállalati politika alakításába, viszont operatív döntésekben közreműködést vár el tőlük
- Tekintélyre vágyik
- Beosztottjaival való viszonya tekintetében diffúz
- Helyesli, ha beosztottjait törvény védi az elbocsátás ellen
- Nem fogadja el a sztrájkot, mint az elégedetlenség kifejezésének eszközét
- Belső szabályozottság iránti elvárása erős-közepes.

(Borgulya / Barakonyi, 2004)

A vezető, mint a piaci verseny résztvevője

A STRATOS-projekt azt is vizsgálta, hogy mik jellemzők a magyar vezetőkre a piaci versenyhelyzetben. Az e tekintetben meghatározó jellemzők a következők:

- A többi kisebb vállalattal való együttműködésre való törekvés a versengés helyett
- A függetlenség feláldozása a kooperáció érdekében
- Óvakodik az üzleti kapcsolattól a nagyvállalatokkal
- Helyesnek tartja, hogy az állam támogatja a nehéz helyzetben lévő vállalatokat
- Elkötelezett a változások mellett
- Nem terveznek hosszú távra és részletekben menően
- Fontosnak tartják a változtatási készséget, az alkalmazkodni tudást
- Nem riad vissza a kockázatvállalástól
- Lehetőség szerint kerülnék a külföldi piacra való betörést
- Nem ért egyet a kizárólagosan a növekedésre való törekvéssel

(Borgulya / Barakonyi, 2004)

A kapott eredményeket áttekintve Hofstede dimenziói alapján a jellemzők mögött nagy hatalmi távolság, alacsony mértékű bizonytalanságkerülés, individualizmus, férfias jelleg és rövid távú orientáció húzódhat meg.

A GLOBE kutatás

A GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) kutatás, amelynek a központja a Pennsylvania Egyetem, vezetője Robert J. House, 1995 és 2002 között 61 ország nemzeti kultúráját térképezte fel. Többfázisú, több módszere épülő projekt, amely a társadalmi kultúra, a szervezeti kultúra és a vezetés kölcsönös kapcsolatát vizsgálata. (House / Javidan / Dorfman, 2001) A projekthez 150 kutatóból és tudósból álló nemzetközi hálózatot hoztak létre, annak érdekében, hogy a kutatáshoz szükséges tudás valamennyi vizsgált nemzet vonatkozásában rendelkezésre álljon. A felmérés során kvalitatív és kvantitatív módszerek segítségével 3 iparágban, 825 vállalatnál 17.000 egyént kérdeztek meg. (Borgulya / Barakonyi 2004) A különböző kutatási módszerek széleskörű felhasználása biztosította a kulturális befolyásoló hatások átfogó leírását, valamint a tudományos megalapozottságot. Kvantitatív eszközökkel a társadalmi kultúrát, a szervezeti kultúrát valamint a vezetői jellemzőket és magatartást vizsgálták. Ezzel egy időben, ugyanazokban a kultúrákban kvalitatív elemzéseket is végeztek, melyek segítségével a helyi viselkedésmódokat és normákat vizsgálták interjúk, fókuszcsoportok és dokumentumok adatainak tartalom-elemzésével. (House / Javidan / Hanges / Dorfman, 2002)

A GLOBE fő célja egy empirikus alapokon nyugvó elmélet kidolgozása, amely leírja, magyarázza és előrejelzi a specifikus kulturális változók vezetésre, szervezeti folyamatokra valamint ezek hatékonyságára gyakorolt hatását.

A kutatás alapvető kérdései a következők:

- Vannak-e univerzálisan elfogadott, kultúráktól függetlenül hatékony vezetői magatartások, jellemzők és gyakorlatok?
- Vannak-e vezetői magatartások, jellemzők és gyakorlatok, amelyek csak bizonyos kultúrákban elfogadottak és hatékonyak?
- Hogyan befolyásolják a társadalmi és szervezeti kultúrák azt, hogy milyen vezetői magatartások illetve gyakorlatok hatékonyak és elfogadottak?

- Mi a vezetéssel kapcsolatos kulturális normák megszegésének hatása?
- Hol helyezkednek el a vizsgált kultúrák a kutatáshoz használt kilenc-indexes modell egyes dimenzióiban?
- Magyarázhatóak-e a vezetői magatartások és sajátosságok univerzális és kultúra-specifikus aspektusai egy, a kultúrák közötti szisztematikus különbségeket előtérbe helyező elmélettel?

(House / Javidan / Dorfman, 2001)

A GLOBE jelentősége abban rejlik, hogy megpróbál az addig elméletek és tapasztalatok alapján egy egységes modellt kidolgozni, amelynek a segítségével a kultúrák egységes szempontrendszerben vizsgálhatók. A kutatás mind a szervezeti, mind a nemzeti szint feltérképezésére irányul, és a jellemzőket észlelt valamint kíváncsi tekintetben is vizsgálja.

A GLOBE a kutatáshoz használt modell kidolgozásánál a Hofstede-i kultúra-dimenziókból indult ki, és ezeket további dimenziókkal egészítette ki. A kilenc kultúradimenzió a következő:

- Bizonytalanságkerülés
- Hatalmi távolság
- Kollektívizmus I. : Társadalmi kollektívizmus
- Kollektívizmus II. : Csoporton belüli kollektívizmus
- Nemek egyenlősége
- Asszertivitás
- Teljesítmény-orientáció
- Jövő-orientáció
- Humán-orientáció

Bizonytalanságkerülés: Annak mértéke, hogy az adott kultúrához tartozó emberek, szervezetek milyen mértékben érzik fenyegetőnek az ismeretlen helyzeteket, és mennyire igyekeznek ezeket normák, szokások és bürokratikus gyakorlatok segítségével elkerülni.

Hatalmi távolság: Annak mértéke, hogy egy társadalom tagjai milyen mértékben fogadják el a hatalom egyenlőtlen elosztását. A magasabb értékek az egyenlőtlenség nagyobb mértékű elfogadottságára utalnak, amely autokratikus vezetési felfogást jelenthet, míg az alacsonyabb értékek a kisebb mértékű egyenlőtlenségeket és a delegáló vezetési felfogást jellemzik.

Kollektívizmus I. : Társadalmi kollektívizmus: Annak mértéke, hogy a társadalom mennyire támogatja a kollektív cselekvést, döntéshozatalt és az erőforrások kollektív elosztását. Az alacsony értékek individualista orientációt, míg a magas értékek kollektivistista orientációt mutatnak.

Kollektívizmus II. : Csoporton belüli kollektívizmus: Azt mutatja, hogy az egyének milyen mértékben mutatnak büszkeséget, hűséget és összetartozást családjaik, szervezeteik iránt.

Nemi egyenjogúság: Annak mértéke, hogy a társadalom mennyire törekszik a nemi szerepek különbségének és diszkrimináció mértékének csökkentésére.

Asszertivitás: Annak mértéke, hogy az emberek szociális kapcsolataikban, milyen mértékben mutatnak asszertív vagyis önérvényesítő, konfrontációs és agresszív jellemzőket.

Teljesítmény-orientáció: Azt mutatja, hogy a társadalomban mennyire értékelik az egyének teljesítményét és kiválóságát. A teljesítményorientált kultúrákban a megelégedettség forrása maga a munka.

Jövő-orientáció: Annak mértéke, hogy mennyire fontos a társadalomban a hosszú távú előrettekintés, előrelátás és az ehhez kapcsolódó tevékenységek, a tervezés, a hosszú távú befektetés és a kutatás-fejlesztés.

Humán-orientáció: Annak mértéke, hogy egy társadalom mennyire értékeli és támogatja tagjai önzetlen, barátságos és másokkal törődő magatartását.

A kilenc dimenzióhoz kapcsolódóan gyűjtöttek adatokat, mind társadalmi mind szervezeti szinten.

Magyarországról a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem (új nevén Budapesti Corvinus Egyetem) vett részt a nemzetközi projektben. Hazánkban a kutatás két ágazat 16 vállalatánál 184 középvezetőre terjedt ki. A felmérés adatai alapján a következő sajátosságok jellemzők a magyar nemzeti kultúrára:

- Átlagosnál kisebb bizonytalanságkerülés; igény a rendszerességre, kidolgozott szabályokra és törvényekre
- Nagy hatalmi távolság (a befolyás alapja a pozíció, melyhez privilégiumok kötődnek); elvárás a kisebb hatalmi távolság
- Individualizmus (az egyéni érdekek érvényesítésére való törekvés az elsődleges); igény a kollektív értékrendre
- Magas csoporton belüli kollektívizmus; igény a magas csoporton belüli kollektívizmusra
- Alacsony asszertivitás; elvárás a magasabb asszertivitás
- Átlagos nemi egyenjogúság; törekvés a magasabb nemi egyenjogúságra
- Jelenre való koncentrálás; vágy a jövőorientált gondolkodásmódra
- Alacsony teljesítmény-orientáció; igény a magasabb teljesítmény-orientációra
- Alacsony humán-orientáció; vágy a magasabb humán-orientációra

(Bakacsi / Takács, 1998) (Bakacsi / Takács / Karácsonyi / Imrek, 2002)

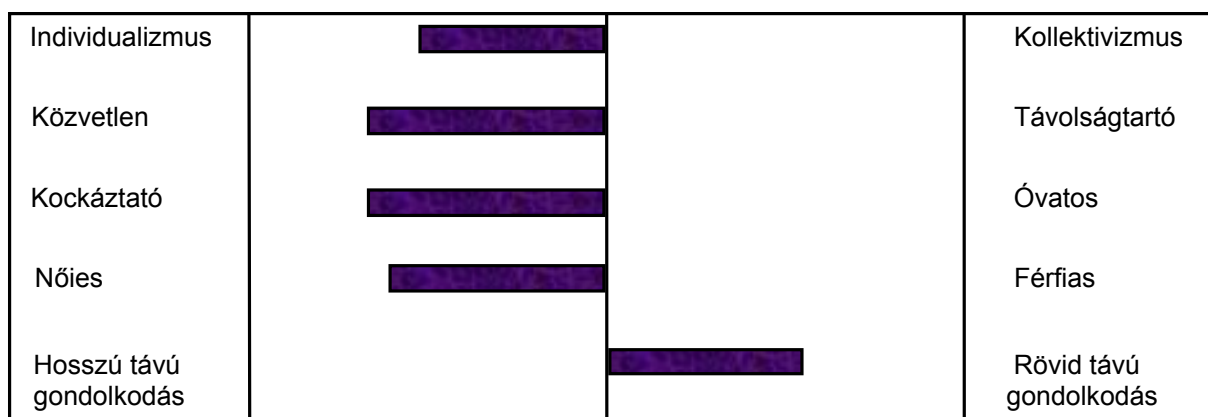
A dimenziókat a szervezeti kultúra szintjén vizsgálva nem mutatkozik nagy mértékű eltérés. (Borgulya / Barakonyi, 2004)

A GLOBE vizsgálat Magyarországot az európai klaszterek közül a kelet-európaiba sorolta be Albániával, Örményországgal, Görögországgal, Kazahsztánnal, Lengyelországgal, Oroszországgal és Szlovéniával együtt. (Bakacsi / Takács / Karácsonyi / Imrek, 2002)

Tekintve, hogy ezen országok különböző vallási értékekkel, különböző történelmi múlttal és különböző anyanyelvvel rendelkeznek, feltételezhető, hogy a hasonlóság csupán a mért dimenziók vonatkozásában áll fenn. (Borgulya / Barakonyi, 2004)

A SMILE kutatás

A SMILE-projekt (Successful Mapping of Intercultural Leadership Excellence), amelyet 2001-ben a Veszprémi Egyetem (új nevén Pannon Egyetem) a Technische Universität, Darmstadt-tal együttműködve indított, a magyarországi tevékenységet folytató magyar-német transznacionális vállalatokra koncentrált. A kutatás egyik fő kérdése az volt, hogy a magyarországi tevékenységet folytató magyar-német vállalatok kultúrája a magyar és a német vállalati kultúrákból mely elemeket és milyen mértékben integrálja magába. A kutatás 73 magyar, 30 német és 95 Magyarországon működő magyar-német vállalatra terjedt ki. A vállalatok között kis-, közép- és nagyvállalatok egyaránt megtalálhatók. A kiválasztott vállalatoknál felső-, illetve középszintű vezetők vettek részt a kérdőíves felmérésben. A kultúraprofilok előállítása a Hofstede által azonosított dimenziók alapján történt. (Gaál / Szabó / Kovács, 2005) A SMILE kutatás során összeállított magyar nemzeti kultúraprofil a következő ábra mutatja be.



14. ábra A vizsgált magyar vállalatok a nemzeti kultúrák függvényében Forrás: Gaál / Szabó / Kovács, 2005 8. oldal

A kutatás eredményei alapján a magyar kulturális sajátosságok az individualizmus, a kis hatalmi távolság, az alacsony bizonytalanságkerülés, a nőiesség és a rövid távú gondolkodás.

A magyar nemzeti kultúra feltérképezésére irányuló kutatások eredményeinek összevetése

A Hofstede-dimenziókra alapozva, azokat esetlegesen kibővítve számos kutatás zajlott Magyarországon. A különböző időpontban, különböző mintán végzett kutatások célja a magyar nemzeti kultúra sajátosságainak meghatározása volt. Az egyes vizsgálatok eredményeképp meghatározott jellemzőket a következő táblázat tartalmazza.

Dimenziók / Szerzők:	Bakacsi Gy. – Takács S. (észlelt) ¹²	Jarjabka Á. (észlelt) ¹³	Heidrich B. ¹⁴	STRATOS ¹⁵	GLOBE	SMILE
Hatalmi távolság	Nagy	Közepes	Nagy	Nagy	Nagy	Kicsi
Bizonytalanság - kerülés	Közepesnél alacsonyabb	Erősen közepes	Magas	Alacsony	Közepesnél alacsonyabb	Alacsony
Kollektívizmus Individualizmus	Inkább individuális	Enyhén kollektivistá	Inkább kollektív	Individuális	Individuális	Individuális
Férfiasság/ Nőieség	Enyhén férfias	Enyhén férfias	Férfiás	Férfiás	Enyhén férfias	Nőies
Hosszú/Rövid-távú orientáció				Rövid távú	Rövid távú	Rövid távú

6. Táblázat A hofstede-i dimenziókon alapuló magyar nemzeti kultúra feltérképezésére irányuló kutatások eredményeinek összevetése Saját összeállítás

A kutatások az egymással való összehasonlításban rendkívül változatos képet mutatnak. A különbségeket feltehetően az egyes kutatások közötti jelentős időbeli és mintaösszetétel valamint mintanagyságbeli eltérések okozhatják.

A magyar nemzeti kultúra meghatározására irányuló kutatások eredményeit összesítve, a kiterjedt mintanagyságú és a közelmúltban végzett kutatásokat kiemelten figyelembe véve elmondható, hogy a magyar kultúra meghatározó sajátosságai a következők:

- Nagy hatalmi távolság
- Alacsony bizonytalanságkerülés
- Individualizmus
- Férfiasság
- Rövid távú orientáció

A Trompenaars modell alapján kidolgozott, a magyar nemzeti kultúra meghatározására irányuló, meghatározó jelentőségű, széleskörű mintán elvégzett kutatás hazánkban eddig nem került lebonyolításra.

¹² Forrás: BAKACSI Gy. / TAKÁCS S. : Honnan – hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. Vezetéstudomány, XXIX. évfolyam 2. szám 1998

¹³ Jarjabka 2001-ben 250 fős mintán végzett empirikus kutatásának eredményei alapján. Forrás: JARJABKA Á. : Vizsgálatok a szervezeti kultúra témakörében, kultúramodellek és hazai alkalmazhatóságuk Tanulmány A Szerző PTE - KTK Gazdálkodástani Doktori Iskolájában, 2003 –ban készült doktori értekezése téziseinek kivonata. Forrás: www.ktk.pte.hu Pécsi Tudományegyetem Pécs 2005

¹⁴ Forrás: HEIDRICH B. : A vállalati kultúra magyar sajátosságairól. Vezetéstudomány, XXVIII. Évfolyam 4. szám 1997

¹⁵ A STRATOS kutatás eredményeképp meghatározott sajátosságok alapján megállapított jellemzők.

6. A kultúra és a gazdaság összefüggései

6.1. A kultúra és a gazdasági fejlődés

Visszatekintve a történelem korszakaira kijelenthető, hogy a fejlődés hajtóereje a kultúra. Napjainkra egyértelművé vált, hogy a gazdaság szerkezeti átalakulását a kulturális szféra által formált információ és emberi tényező határozza meg. Fukuyama és Huntington műveikben, a XXI. századi fennmaradás és lehetséges fejlődés középpontjába a kultúrát helyezik. (Koncz, 2004)

Fukuyama A történelem vége és az utolsó ember című könyvében a nyugati liberális demokrácia győzelmét hirdeti, amelyet az emberi kormányzatok utolsó formájaként említ. Véleménye szerint a korábbi rendszerek (kommunizmus, fasiszmus stb.) bukásával az emberiség elérte célját és fejlődésének utolsó állomását. Az általa vázolt folyamat meggyőződése szerint néhány kulturális jellegzetességtől eltekintve egyazon irányba tereli a különféle nemzeteket. (Fukuyama, 1992) Ezt követte a Bizalom című könyv, melyben az emberek közötti bizalom kérdését tárgyalja részletesen. Leírja kialakulásának és fennmaradásának feltételeit, valamint működési mechanizmusát és bebizonyítja, hogy a gazdasági élet és a kulturális meghatározottság szorosan összefügg, azaz a társadalmi bizalom, a társadalmi tőke növelése jól működő nemzetgazdaság kialakulásához vezet. (Fukuyama, 1995)

Míg Fukuyama „A történelem vége és az utolsó ember”-ben az állami szintet, a „Bizalom”-ban a társadalmat vizsgálja, addig a Nagy Szétbomlás című mű három fő részben – amelyek közül az első címe a könyv címével megegyezik - az emberrel és kilátásaival foglalkozik. A könyv fő kérdése, hogy a modern információs társadalmak fenn tudják-e tartani a társadalmi rendet a gyorsuló technológiai és gazdasági változások közepette. A liberális demokrácia működésének alapját véleménye szerint a közös kulturális értékek szolgáltatják, amelyek összekötik az embereket, míg a modern kapitalizmus lényege, hogy szétőrje a szabályokat és a régi társadalmi kapcsolatokat, a közösségeket és technológiákat újabbakra és hatékonyabbakra cserélje. A Nagy Szétbomlás legfontosabb mondanivalója, hogy újabb társadalmi átmenet ment végbe: ahogy korábban a vadászó-gyűjtögető társadalomból a mezőgazdaságiba, onnan az ipariba lépett az emberiség, a XX. század második felében pedig az ipariból továbbléptünk az információs társadalom korába. A szétbomlás tehát a század közepén uralkodott társadalmi értékrend pusztulását jelenti. A folyamat bekövetkeztét a kulturális értékek hanyatlásával magyarázza. A kulturális különbségeknek tulajdonítja azt is, hogy a folyamat Ázsiában még nem tetőzött, de jóslata szerint hamarosan megérkezik oda is. Fukuyama azonban már a könyv elején kijelenti, hogy ez a folyamat megállt, sőt a visszajára fordult. Állítása szerint a kapitalizmus rombolja, de építi is a társadalmi kapcsolatokat, erkölcsi normákat, vagyis a társadalmi tőkét. (Fukuyama, 1999)

A könyv második része, amely Az erkölcs genealógiájáról címet viseli, azzal foglalkozik, hogy hogyan születik és változik a rend és a normák. A normákat egy mátrix segítségével rendszerezi, amely vízszintes tengelyének két ellentétes végpontja a hierarchikusan létrehozott illetve a spontán létrejött, függőleges tengelyének pedig a racionális illetve az irracionális normák.

A könyv záró része - melynek címe a Nagy Újjáépítés - arra a kérdésre keres választ, hogy van-e kiút a társadalmi „rendetlenségből”, illetve, hogy helyreállhat-e a rend. A megoldást a kulturális normákban látja, amelyek terjesztésében a vallásoknak is kiemelt szerepet tulajdonít.

Fukuyama műveiben a társadalmi tőke és a bizalom szerepel kulcsfogalomként. Társadalmi tőke alatt „azoknak az informális értékeknek és normáknak az összességét érti, amelyeket egy csoport tagjai követnek, s amely ezáltal lehetővé teszi az együttműködést közöttük”. (Fukuyama, 1999) Szerinte a társadalmi tőke ellensége a szélsőséges individualizmus, amely a nyugati gondolkodásmódra jellemző a 60-as évek óta. A bizalmat pedig a társadalmi tőkét alkotó kooperatív normák kulcsfontosságú melléktermékének tekinti, amit a túlzott önzéssé fajuló individualizmus valamint a megbízhatatlan és kiszámíthatatlan viselkedésre való hajlam pusztít. A bizalom segíti a csoportok létrejöttét és céljaik megvalósítását. (Fukuyama, 1999) Fukuyama szerint az alacsony bizalmi értékkel jellemezhető kultúrák kompetitív hátránnyal rendelkeznek a globális piacon, mivel kevésbé képesek nagy és komplex szociális intézmények kialakítására. (Fukuyama, 1995)

Huntington A civilizációk összecsapása és a világrend átalakulása című műve ellentmond Fukuyama tézisének, mely szerint a történelem végpontjához ér. Számára a világtörténelem egységei, a civilizációk olyan, elsősorban kulturálisan (nyelvileg, vallási alapon, szokásokkal stb.) meghatározott entitások, amelyek közösségként reagálnak a külvilág eseményeire. A civilizációkat a nyelv, a történelem, a vallás, a szokások, az intézmények és az emberek azonosságtudata határozza meg, egyértelmű határaik nincsenek, összetételük változhat, hasonlíthatnak egymásra és átfedhetik egymást, de választóvonalaiak léteznek. Azt is vizsgálja, hogy a nyugati technológiák és a nyugati kultúra befogadása befolyásolja-e a civilizációk alapvető értékeit. Könyvében azt állítja, hogy nem. Szerinte, ha egy ország befogadja a nyugati technikai újításokat a kulturális elkülönülése, illetve szembenállása továbbra is fennmarad.

Fukuyamát bírálja azzal is, hogy a nyugati kultúra hanyatlásáról beszél valamint a győzedelmes Nyugat helyett hét-nyolc nagy civilizációs körben gondolkodik és ezek jövőbeli összeütközéseit jósolja. Ezek a kínai, a japán, a hindu, az iszlám, az ortodox, a nyugati, a latin-amerikai és az afrikai civilizációk. Azt vallja, hogy a főbb civilizációk egymáshoz való viszonya a világ fejlődése és a konfliktusok szempontjából meghatározó. A XVI. századig a civilizációk közötti kapcsolatokat jórészt az elkülönülés vagy az alacsony intenzitás jellemezte. Ettől kezdve a nyugati civilizáció a sajátosságaira támaszkodva – a társadalmi szerkezet, a városok és a kereskedelem megerősödése, a hatalommegosztás rendszere, a kialakuló nemzettudat, az államszervezet bürokratizálódása – közvetlenül a haditechnikai, szervezetségi, kiképzési, logisztikai és közlekedési fölényéből kiindulva leigázta a többi civilizációt az orosz, a japán és az etióp kivételével. Huntington szerint a Nyugat nem eszméi, értékei vagy vallása révén, hanem katonai ereje miatt ért el sikereket.

A kultúra és a gazdaság összefüggései

A XX. század elejéig a nyugati szuverén nemzetállamok és gyarmataik rendszere volt jellemző, a világ a nyugati civilizációhoz igazodott. Ezt követte az orosz forradalom, amelynek hatására a világ kétpólusúvá vált. A XX. század végétől pedig már egy újabb szakasz, a sokpólusú világ időszaka kezdődött el a Nyugat erejének csökkenésével, melyben a korábbi ideológiák helyét a kultúrák és a vallások vették át. A nyugati civilizáció dominanciájának hanyatlásával párhuzamosan megfigyelhető a nem nyugati kultúrák újjáéledése, melyet saját kultúrájuknak tulajdonítottak és elutasítottak a nyugati értékek egyetemlegességét. Az általa felvázolt folyamat alátámasztására a vallási megújulást, valamint az ázsiai és az iszlám államok kulturális újjáéledését említi. Az „ázsiai öntudatosság” véleménye szerint a kelet-ázsiai országok gyors gazdasági növekedésében gyökerezik, amely az ázsiai társadalmak másságának, sőt felsőbbrendűségének tudatát is kiváltotta. Ez abban nyilvánul meg, hogy hitük szerint a kultúrájuk értékei – a rend, a fegyelem, a felelősség, a kollektívizmus – felette állnak a nyugati individualizmusnak és a tekintélytisztelet hiányának. Ez erkölcsi előny a gazdasági versenyben. Az iszlám újjászületése is végső soron a modernizáció eredménye. Kialakulásához azonban az urbanizáció, az oktatás fejlődése, a növekvő fogyasztás, a nyugati és nem nyugati kultúrákkal való széleskörű érintkezés is hozzájárult. (Trembeczki, 2006)

Véleménye szerint, mindenkinek többféle identitása van, amelyek rokonsági, foglalkozásbeli, kulturális, intézményi, területi, műveltségi, pártirányultsági, ideológiai és egyéb más vonások is lehetnek. Napjainkban a kulturális azonosulás fontossága jelentős mértékben növekszik a többi dimenzióhoz tartozó azonosságtudatokhoz képest. *„Az a tény, hogy az emberek az egész világon egyre növekvő mértékben kulturális határok mentén különböztetik meg önmagukat, magában rejti annak lehetőségét, hogy a kulturális csoportok közti konfliktusok is egyre nagyobb fontosságot nyerjenek.”* (Huntington, 1998)

Fukuyama és Huntington nézeteit összehasonlítva elmondható, hogy az egyetlen közös pont a modernizáció, amely alapjaiban megváltoztatta az emberek életét függetlenül attól, hogy milyen kultúrában élnek. A kérdés azonban az, hogy a modernizáció egyetemleges, vagyis minden kultúrában hasonló, vagy pedig globális, a világ egészére kiterjedő. Fukuyama koncepciójában nem számol a kultúrákkal. Szerinte a modernizáció a nyugati fejlődés hatására jött létre, viszont sok példa van az átvételére is. Huntington kijelenti, hogy a Nyugat lényegi jegyeinek jelentős szerepe volt a modernizációban, de azt is elismeri, hogy az más társadalmakba is adaptálható. Állítja, hogy a modernizáció eredményeinek átvétele nem jár együtt a kulturális homogenizációval. Huntingtonnal szemben többen megfogalmazták azt a kritikát, hogy túlzottan nagy hangsúlyt fektet a kulturális tényezőkre, amelyek a politika dimenziójában nem érvényesülnek mindig ilyen egyértelműen. (Trembeczki, 2006)

A gazdasági növekedés komplex folyamat. A jelenlegi gazdasági modellek, mint például Ramsey, Solow vagy Romer neoklasszikus növekedési modellje néhány meghatározó változó, például a technológiai innováció, a humán tőke, a népesség növekedési üteme és az inputok termelékenységének szerepét hangsúlyozza és alábecsüli a kultúra fejlődésre gyakorolt hatását. (Ramsey, 1928) (Solow, 1956) (Romer, 1986) A közgazdászok egyszerűsített feltevésekből indulnak ki - mint például az emberek racionális haszonmaximalizáló egyénként való kezelése vagy, hogy a maximumra való törekvés azonos mértékű a különböző emberi társadalmakban - és nem vesznek figyelembe egyéb változókat.

A kultúra és a gazdaság összefüggései

A kultúra fejlődésre gyakorolt hatásának vizsgálata inkább a gazdasági szociológia szakterületéhez tartozik. Ez alól kivételek, azon közgazdászok, akik a kevésbé fejlett társadalmak növekedésének problémáit kutatják. Véleményük szerint néhány viselkedésforma, amely elfogadott és gyakori a nyugati országokban, nem minden esetben elterjedt más országokban. Példa erre a korrupció kérdése a közintézményeknél. (Harrison, 1992)

A szociológusok szerint a kulturális normák áthatják a gazdasági életet, és így az nem érthető meg a kultúra vizsgálata nélkül. (Granovetter, 1985) Emile Durkheim azt állítja, hogy a közgazdászok által leírt piacok eleve feltételeznek közösség által osztott normákat. Például, hogy az emberek cserélik a javakat ahelyett, hogy megpróbálnák ellopni vagy elrabolni azokat. Max Weber cáfolja a közgazdászok által elfogadott azon feltevést, mely szerint a darabbér növelése minden esetben növeli a termelést. Tapasztalata szerint néhány földműves társadalomban a növelés ellentétes hatást váltott ki, ugyanis a munkások a szabadidőt többre értékelték a pénzben mért vásárlási lehetőségnél, így minden nap hamarabb abbahagyták a munkát. (Weber, 1930)

A 90-es években kialakult a közgazdaságtan egy új irányzata Douglas North gazdaságtörténész vezetésével, amely elismerte a normák szerepét a gazdasági életben. Véleményük szerint a formális és az informális szabályok kritikusak a tranzakciós költségek csökkentésében és ezen keresztül a gazdasági hatékonyság növelésében. (North, 1990) Miközben még gyakran törekednek haszonmaximalizálásra és a racionális gondolkodásmódot részesítik előnyben, már sokkal inkább szem előtt tartják a történelem, a kultúra, a tradíció és egyéb más tényezők gazdaságformáló szerepét.

Léteznek változók, amelyek közvetlenül befolyásolják a gazdasági növekedést. (Sala-i-Martin, 1997) Ilyen tényező például a kormányzati program és a szociális intézményrendszer. Illetve vannak további befolyásoló tényezők, melyek az alapvető változókon keresztül fejtik ki hatásukat. Például az önkontroll, amely befolyásolja a megtakarítási magatartást, ami konzekvens módon hat a tőkebefektetésre. (Lewis, 1955) Emellett számos egyéb tényező említhető, amely a növekedés alapvető tényezőin keresztül fejt ki hatását. Például az önmegvalósítás iránti vágy, amely az oktatásba, képzésbe való befektetésre vonatkozó döntéseket, és ezáltal az emberi képességek, a humán tőke fejlesztését határozza meg. (Faria/León-Ledesma, 2004) (Azariadis/Drazen, 1990)

Meghatározhatók egyéb tényezők is, melyek kevésbé egyértelmű kapcsolatban vannak a növekedés alapvető tényezőivel, hatásuk mégsem elhanyagolható. Ilyen többek közt az egyén morális elkötelezettsége, amely hat a munka során kifejtett erőfeszítésre és ezen keresztül a munkatermelékenységére. A bizalom, az együttműködésre való törekvés az idegenekkel való kooperáció szubjektív költségeire, a kereskedelmi hálózatok kialakulására, a piacok méretére, bővülésére van hatással. A kölcsönös tisztelet, bizalom és becsületesség az üzleti etika alapja, amely többek közt a szerződések költségeinek és a félreértések elkerülésének meghatározó tényezői. A nyitottság, a gondolkodásszabadság pedig elősegíti a kreativitást, a felfedezéseket és kiváló környezetet biztosít az új technológiák adaptálásához. (Faria/León-Ledesma, 2004)

Az önuralom, a becsületesség, a bizalom, az önmegvalósítás és a gondolkodásszabadság alapvetően az egyéni attitűdöktől és/vagy a szociális intézményektől függnék, amelyek meggyőződéseken, értékeken és normákon alapulnak, és nagyon lassan változnak.

Meghatározható tehát azon tényezők csoportja, melyeket a társadalom alapvető meggyőződései, értékei és normái határoznak meg és befolyásolnak, és amelyeknek kiemelt gazdasági szerepük van. A kultúra meghatározását figyelembe véve kijelenthető, hogy a kultúra elemei jelentős hatással vannak a gazdasági növekedésre. (Becker, 1998)

6.2. A kultúra szerepe napjaink gazdaságában

Napjainkban a kultúra a fenntartható gazdasági fejlődés alapvető erőforrása. Számos szakember a kulturális tőke jelentőségét hangsúlyozza. (Scott, 2000) (Throsby, 2000) A kultúra fontos vagyont, amelyet a közösség alakít ki. Mind a materiális, mind az immateriális javak előállításához hozzájárul két stratégiai inputon, az emberi kreativitáson és az emberi intellektuális tevékenységen keresztül. A tudás-alapú javak mellett a kultúra-alapú javak jelentik a globalizáció (lokalizált globalizmus) alapján kialakult új hullámú gazdasági folyamat privilégiumát. A globalizáció egyfajta új gazdasági rend, amely az információs és kommunikációs technológiák területén bekövetkezett gyökeres változásokkal, az új nemzetközi kereskedelmi szabályokkal, a tőke és a személyek szabad mozgásával és a csökkenő szállítási költségekkel jellemezhető. (Santagata, 2004)

Az új gazdasági rend nem csak a kereskedelemben bekövetkezett változásokban nyilvánul meg, hanem a vállalatok jellegének átalakulásában is az alacsony munkaerő-költségű, újonnan iparosodó régióknak köszönhetően. Az új scenárió alapja, hogy elkülöníti a javak kulturális és intellektuális komponensének kialakítását és maguk, a javak fizikai előállítását. Az ipari szektor hagyományos elemzése alapvetően a termelési szintet helyezik a középpontba. Mára az új szakaszok váltak fontossá, azok, amelyek az intellektuális kialakítással kapcsolatosak. Ami a múltban egy gyár gondolatát jelentette, amely nyersanyagból készterméket állít elő, mára egy ötlet, egy koncepció köré felépített céget jelent. Vagyis a kultúra és az immateriális inputok egyre fontosabbak. A vállalatok jellegének megváltozása két alrendszerre, az elméleti közösségre, az ötletekkel kapcsolatos vállalkozói munkára és a gyakorlati közösségre, a menedzseri munkára osztja őket. Ez összhangban van a régi ipari termékek dematerializálódásával.

Míg a fordista vállalat-modellre a tömegtermelés, a poszt-fordistára a szervezeti rugalmasság és az alacsony munkaerőköltség volt a jellemző, addig mostanra ez megváltozott. A nyersanyagok megmunkálására, késztermékké alakítására irányuló eredeti technológiák rendszerint külföldre alvállalkozókhoz, bér munkát végzőkhöz kerültek az alacsony munkaerőköltségek miatt. Ez a delokalizáció a decentralizációs folyamatot követi, melynek során a közepes és nagy vállalatok kisebb, rugalmasabb és alacsonyabb költségekkel működő vállalatokkal dolgoznak együtt. (Santagata, 2004)

Miközben a globalizáció következtében végbemenő delokalizáció során a cégek az alacsonyabb munkaerőköltség irányába mozdulnak el, addig a fenntarthatóság szorosan kapcsolódik a kultúrához. Ez a „vagyont” nem eltulajdonítható és nem is delokalizálható.

A fizikai, a humán és a természeti tőke mellett definiálható a kulturális tőke. „Ez a vagyon megtestesíti, tárolja a kulturális értékeket függetlenül attól, hogy milyen gazdasági értéket hordoznak.” (Throsby, 2000) A kulturális tőke lehet materiális, mint például az épületek, valamint immateriális, mint például az ötletek vagy közös értékek. Ezek közösen idézik elő a szolgáltatások lezajlását, illetve egyéb más inputokkal együtt javak előállítását, melyeknek gazdasági és kulturális értékük is van. (Thorsby, 2000)

A kultúra értékes gazdasági javakká és szolgáltatásokká transzformálható és ezáltal kompetitív előnyök alakíthatók ki.

6.3. A kultúra gazdaságra gyakorolt hatásának vizsgálata

A kultúra és a gazdaság kapcsolata a marxista történelmi materialista elmélet egyik sarokpontja volt, melyben a kultúra a társadalom gazdasági állapotának visszatükröződése. Marx állítása szerint: *„Az anyagi világ előállításának módja meghatározza a szociális, politikai és intellektuális világ általános folyamatait.”* (Marx, 1859)

Weber volt az, aki továbbvitte az ötletet, miszerint a kultúrának jelentős hatása lehet a gazdasági növekedésre és fejlődésre. Érvelése szerint a protestáns Európa eredményessége a katolikus Európával szemben arra a tendenciára vezethető vissza, hogy a protestánsok keményebben dolgoznak, és többet takarékoskodnak.

Számos kutatás foglalkozik a kultúra és a gazdasági teljesítmény kapcsolatával. Ezek közt említhető Hofstede, Franke, Casson, Sowell és Gray kutatásai. (Hofstede, 1980) (Franke, 1991) (Casson, 1993) (Sowell, 1994) (Gray, 1996) A kultúra hatásait többnyire a kultúra azon elemeihez kötik, amelyek befolyásolják a termelési és beruházási döntéseket, az erőforrások hatékony elosztását, a technológiai innovációt és a kereskedelmi nyitottságot.

McClelland a teljesítmény elérésére való törekvést próbálta mérni. Vizsgálta meghatározó tényezőit és a gazdasági teljesítményhez való kapcsolatát. Számszerűsíteni próbálta a késztetést, amely dolgok jobb, gyorsabb és hatékonyabb elvégzésére irányul. (McClelland, 1961) Ez egy meglehetősen specifikus terület, ami a hatékonyság céljára fókuszál, és amely a kultúrában megfigyelhető cselekvéseken keresztül vizsgálható. Ez teszi lehetővé valaki számára, hogy hatékonyabb legyen és a kultúrák közötti viszonyrendszerben kialakítja és katalizálja az üzleti tevékenységeket. (McClelland, 1976) Pozitív statisztikai kapcsolatot mutatott ki a teljesítmény elérésére való törekvés és a gazdasági növekedés között. Hofstede azonban későbbi kutatásai során arra a következtetésre jutott, hogy teljesítmény elérésére való törekvés és az egy főre eső bevétel növekedése közt egyértelmű összefüggés nem áll fenn. Szerinte az amerikai McClelland a teljesítmény elérésére irányuló törekvést, amely tipikus angolszász érték próbálta a gazdasági teljesítmény univerzális tényezőjeként feltüntetni. Véleménye szerint egy francia, japán vagy svéd nem feltétlenül fogadja el a teljesítmény elérési törekvést, mint alapvető értéket. (Hofstede, 1997) (Hofstede, 2001)

Hofstede nem vetette el annak lehetőségét, hogy a kultúra közvetlenül befolyásolja a gazdasági teljesítményt, bár kutatási során úgy tűnt, hogy nincs korreláció közöttük. (Hofstede, 2001) Kivéve a hosszú-távú orientációt, amely állítása szerint elősegíti a gazdasági teljesítményt, például a megtakarításra való hajlam növelésével.

Altman például abból indul ki a kultúra gazdasági növekedésre gyakorolt hatásának modellezésénél, hogy a munkavégzés során kifejtett erőfeszítés akkor maximális, ha a kulturális környezet stimulálja a kooperatív munkavégzést, ami pozitív korrelációban van a munkatermelékenységgel. (Altman, 2001)

Faria és Leon-Ledesma azt az állítást osztja, hogy a kulturális értékek, amelyek a kemény munkát hangsúlyozzák támogatólag hatnak a munkavégzésre. Modelljük szerint a munka szenvedéllyé válhat és ez magasabb szintű kibocsátáshoz, fogyasztáshoz és tőkeállományhoz vezethet. (Faria/Leon-Ledesma, 2003)

Cozzi szerint a kultúra a technológiai innovációra hat. Kijelenti, hogy a kultúra önmagában nem képvisel hasznosságot és fennmaradása a termelékenységre gyakorolt pozitív hatásához kapcsolódik. (Cozzi, 1998)

Blum és Dudley egy kooperációt kerülő játékot ír le, amiben egy, az idegenekkel való együttműködés szubjektív költségeihez kapcsolódó kihívás, jelentős mértékű változást idéz elő a kereskedelmi hálózatban. (Blum/Dudley, 2001)

Chatterji és társai szerint a liberális politikai rendszer ötletek szabadabb terjedését, cserélődését teszi lehetővé, ami serkenti az innovációt. A hipotézisének tesztelése során különböző változókat definiál, melyek a politikai szabadság fokát mérik. Kutatási eredményei szerint a liberális rezsimek magasabb növekedési potenciállal rendelkeznek, mint a nem liberálisak. (Chatterji / Gilmore / Strunk / Vanasin, 1993)

Johnson és Lenartowicz keretrendszert dolgozott ki a kulturális értékek, mint a bizonytalanságkerülés és a konzervativizmus valamint a hierarchia, a gazdasági szabadság és a gazdasági növekedés kapcsolatának vizsgálatához. Erős pozitív összefüggést találtak mind a gazdasági szabadság és a gazdasági növekedés, mind a gazdasági szabadság és a gyenge bizonytalanságkerülés valamint a magas fokú egyéni autonómia között. (Johnson/Lenartowicz, 1998)

Florida A kreatív osztály felemelkedése című könyvének legfontosabb mondanivalója, hogy a nyitott, befogadó kulturális környezet és egy-egy város illetve régió gazdasági fejlődése között kimutatható összefüggés van. (Ságvári / Dessewffy, 2006)

Inglehart vizsgálata

Floridához hasonló eredményekre jutott az Inglehart által vezetett nemzetközi értékkutatás is, amely elvetette ugyan a modernizáció lineáris, determinisztikus modelljét, ugyanakkor szoros kapcsolatot mutatott ki a posztindusztriális, tudásra és kreativitásra épülő társadalom illetve gazdaság és a racionalitást, toleranciát, bizalmat előtérbe helyező értékrendszerek között. (Inglehart / Baker, 2000) Inglehart már korábban kijelentette, hogy a posztindusztriális társadalmak előretörésével az önkifejezés fontosságának növekedése figyelhető meg. (Inglehart, 1997) A korábbi korszakokban a hierarchikus rendszerek csupán alacsony mértékű autonómiát tettek lehetővé dolgozóik számára, míg a világban - ahol a dolgozók szolgáltatások területén tevékenykednek, a „tudás-munkások” szerepe meghatározó, valamint a munkatársak emberekkel és koncepciókkal foglalkoznak - az innováció és az egyéni döntéshozatal gyakorlása kiemelkedő fontosságú.

A kultúra és a gazdaság összefüggései

Az önkifejezés központi jelentőségű lett és az értékprioritás a gazdasági és a fizikai biztonság irányából az egyéni jólét valamint az életminőség irányába mozdult el. (Inglehart, 1977)

Inglehart-ék empirikus vizsgálatokat is végeztek a gazdasági fejlődés és a megkülönböztető érték-orientációk közötti összefüggések feltérképezésére. Elemzése a World Value Survey adatbázisára támaszkodnak, amely a világ egyik legnagyobb attitűdök, értékek vizsgálatával kapcsolatos adathalmaz. A felmérések három szakaszban zajlottak és összesen 65 országot vizsgáltak. Inglehart ezen adatok közül a 1990 és 1991 közötti felmérések 43 országra vonatkozó adatait használta fel vizsgálataihoz, amelyek koherens kultúrák közötti különbségeket mutattak ki. Két dimenziót talált, amelyek leginkább szemléltetik a gazdag és az alacsonyabb bevételű országok szisztematikus különbözőségét a politikai, szociális és vallási normák illetve hitek tekintetében. Ez a két dimenzió a tradicionális/szekuláris orientáció, valamint a túlélés/önkifejezés értékdimenziója. (Inglehart / Baker, 2000)

A tradicionális értékek elsősorban a vallás és a családi élet fontosságát, valamint a hatalom tiszteletét hangsúlyozzák. (Ságvári / Dessewffy, 2006) A tradicionális társadalmakra az abortusszal és a válással szembeni alacsony tolerancia, gazdasági és politikai életben pedig a férfi dominancia a jellemző. Annak ellenére, hogy a tradicionális orientáció sajátosságai rendkívül szerteágazóak, a preindusztriális társadalmakban a jellemző jegyek többsége megfigyelhető. A skála másik végpontján azok a szekuláris értékek találhatók, amelyek a fentiekkel ellentétes attitűdöket fogalmaznak meg, és egyértelműen a legfejlettebb, a posztindusztriális társadalmi-gazdasági átalakulásban élenjáró országokat jellemzik. Véleménye szerint a valóság túlzott leegyszerűsítése lenne azt állítani, hogy a preindusztriális társadalmak hasonló karakterisztikákkal rendelkeznek, viszont a preindusztriális és a posztindusztriális országok jellemző sajátosságai közötti eltérések egyértelműen kimutathatók. (Inglehart / Baker, 2000)

Az önkifejezés értékdimenziója a bizalmat, a toleranciát, a politikai aktivitást és önmagunk kiteljesítését helyezi előtérbe. Ezen értékek alapvetően a magas szintű biztonságérzethez kapcsolódnak és elsősorban a posztindusztriális társadalmakra jellemzők. Ezzel szemben a bizonytalanság, a komfortérzet hiánya az, ami a túlélésre való törekvést helyezi előtérbe. Az ilyen társadalmakban a gazdasági és fizikai biztonságra, változatlanosságra irányuló vágy mindenek felett áll és az emberek fenyegetetve érzik magukat idegenek, etnikai csoportok vagy kulturális változások által. Ez pedig elősegíti a bezárkózást és az intoleranciát. Inglehart szerint az önkifejezés/túlélés dimenziója szorosan összefügg a materialista és posztmaterialista értékek közti polarizációval. Olyan társadalmakban, ahol a túlélés lehetősége adott és biztosított, a fizikai, anyagi jóléten túlmutató célok - az egyéni szabadság fontossága vagy a társadalmi folyamatokban való aktív részvétel - kerülnek előtérbe magától értetődően. (Inglehart / Baker, 2000)

Inglehart elmélete alapján a globális szinten zajló posztindusztriális átalakulás tradicionálistól a szekuláris; valamint a túlélést előtérbe helyezőtől az önkifejezést előtérbe helyező értékek irányába való elmozdulással jellemezhető. Ezen folyamattal párhuzamosan egy ezzel ellentétes jelenség is megfigyelhető, amely a kulturális értékek és normák fennmaradását segíti elő. Az empirikus vizsgálata azt mutatják, hogy a társadalmakban amellett, hogy a gazdasági fejlődés hatására az értékek megváltozása megy végbe, megfigyelhető a kulturális örökséghez való ragaszkodás is.

A gazdasági fejlődés a társadalmakat azonos irányba tereli, amely konvergencia helyett inkább a kulturális örökségek által meghatározott, párhuzamos pályákon történő mozgással jellemezhető. Összefoglalva kijelentette, hogy a gazdag társadalmak világnézete markánsan eltér a szegényebb társadalmakétól. Ez hasznos megállapítás gazdasági fejlődés előmozdítása érdekében véghezvitt kultúraváltás megtervezéséhez. (Inglehart / Baker, 2000)

Trompenaars és Hampden-Turner vizsgálata

Trompenaars Hampden-Turner-el közösen végzett elemzéseket hét gazdaságilag fejlett ország, az Egyesült Államok, Japán, Németország, Franciaország, Nagy-Britannia, Svédország és Hollandia bevonásával. Az eredményeket bemutató könyvük 1993-ban jelent meg *The Seves Cultures of Capitalism* címmel. A könyv az „*értékteremtés értékrendszerei*”, vagyis a fenti gazdaságilag fejlett országok kultúráját vizsgálja. Az összehasonlítások alapját a kapitalista országok szociális, magatartási és viselkedési rendszerei, valamint gazdaságai, különösen üzleti sikerességei és gyengeségei jelentik. (Hampden-Turner / Trompenaars, 1993)

Valamennyi ország akkoriban szabad versenyes, kapitalista berendezkedésű volt, azonban számos tényező vonatkozásában jelentősen eltérést tapasztaltak közöttük. Ilyenek többek közt a hétköznapi tevékenységek, a bizonyos dolgokhoz tulajdonított jelentések, a vezetési stílusok és a tárgyalási taktikák. (Hampden-Turner / Trompenaars, 1993)

Véleményük szerint az „*értékteremtés alapvetően morális cselekvés*”. (Hampden-Turner / Trompenaars, 1993) A morális értékek pedig a kultúrából származnak. A munka minősége tehát nagymértékben függ a kultúra meghatározó értékeitől. A kultúrák mélyrétegeiben fekvő hitek és meggyőződések „*láthatatlan kézként szabályozzák a gazdasági tevékenységeket*”. (Hampden-Turner / Trompenaars, 1993) A kulturális preferenciák és értékek a gazdasági erősségek/gyengeségek forrásai.

A közgazdászok modelljei ezzel szemben nem tartalmazzák az értékeket, nem veszik figyelembe azok szerepét. A fő kérdés, amire választ keresnek az, hogy az emberek hogyan használják fel a pénzt és nem arra, hogy miért teszik ezt és, hogy mi motiválja őket. „Úgy tűnik, hogy kihagyják a vállalat legbelsőbb magját.” (Hampden-Turner / Trompenaars, 1993) A közgazdászok a termelési tényezők, a föld, munka, tőke, nyersanyagok és termelési eszközök szerepét hangsúlyozzák, míg figyelmen kívül hagyják a vállalat integrációját, a tényezők szervezését és összehangolását értékes termékek és szolgáltatások előállítása érdekében. A figyelmen kívül hagyott tényező az emberi kapcsolatok tényezője, amely többnyire nem mérhető, viszont ez teszi lehetővé a gazdasági tevékenységeket. Minden gazdasági tevékenység mögött emberek döntései, értékeken alapuló tevékenységei és bizonyos dolgok másokkal szembeni előtérbe helyezése áll.

Az országok tehát értékek egyedülálló kombinációit használják az értékteremtéshez. Az értékek mind a vállalatokat, mind annak termékeit, illetve szolgáltatásait jellemzik. A termékek nem lehetnek jobbak, mint előállításuk emberi értékek által befolyásolt folyamatai.

Az országok kultúráját alapvetően az általuk kidolgozott hét dimenziós modellre alapozva vizsgálják, viszont néhány dimenziót megváltoztattak.

A vizsgálatokhoz használt dimenziók a következők:

1. Univerzalizmus/partikularizmus
2. Dekonstrukció/konstrukció: szétszedni a gépet alkatrészeire a megértés céljából, illetve megpróbálni megérteni egészben, ahogy van
3. Individualizmus/kollektívizmus
4. Belső/külső orientáció
5. Szerzett/öröklött státuszú orientáció
6. Egyenlőség/hierarchia: mindenki véleményének a meghallgatása és figyelembevétele, illetve annak elfogadása, hogy a főnök mindent tud
7. Szekvencionális/párhuzamos időértelmezés: a legjobb mindent megcsinálni olyan gyorsan, ahogy csak lehet, illetve meg kell próbálni mindent mindennel összehangolni

(Hampden-Turner / Trompenaars, 1993)

Univerzalizmus/partikularizmus

A vállalatoknak minden területen szabályokat, eljárásokat és folyamatokat kell kidolgozni a szigorúan szabályozott biztonsági előírásoktól a tágabb irányvonalakig. Ez feltétlenül szükséges ahhoz, hogy értéket állítsanak elő, azonban önmagában nem elegendő. A szervezetnek a felmerülő kivételeket is fel kell ismerni, megfelelően kezelni kell őket, illetve megoldásokat kell kidolgozni rájuk. Amennyiben erre nem képesek vesztítenek rugalmasságukból, ami pedig a vevők elvesztéséhez, a változó környezethez való alkalmazkodási képesség csökkenéséhez vezet. A sikerességhez tehát az univerzalizmus és a partikularizmus összeegyeztetése szükséges.

Dekonstrukció/konstrukció

Minden vállalatnál szükség van arra, hogy a terméket, a rendszereket illetve a tevékenységeket részekre bontsák, és vizsgálják ezek lehetséges hibáit és fejlesztési lehetőségeit. Ugyanilyen fontos az is, hogy a rendszer egészét is vizsgálják és javítsák összeállítását, szervezetségét és felépítését. A rendszeres, átfogó javítás és fejlesztés a kompetitív előny kulcsa. Csak ez a két tevékenység együttes alkalmazása teszi lehetővé a termékek, szolgáltatások folyamatos megújulását és javulását.

Individualizmus/kollektívizmus

További szükséges dolog minden egyes alkalmazott munkájának díjazása, annak érdekében, hogy biztosítsák az egyének vállalat igényeinek megfelelő munkavégzését. Ez a vállalati eredményesség érdekében történik, ugyanakkor annak alárendelve. Meg kell tehát találni az egyensúlyt az emberek egyéni és a vállalat közös érdekei között.

Belső/külső orientáció

A vállalatoknál különböző feszültségek keletkeznek, melyek lehetnek belülről illetve kívülről jövő hatások következményei. Meg kell próbálnia valahogy összehangolni ezeket a belső és külső hatásokat.

Szerzett/öröklött státuszú orientáció

Minden vállalatnak szüksége van az eredményes működéshez arra, hogy olyan személyek kapjanak státuszokat, magas beosztásokat és nagyobb befolyást, akik eredményesen tevékenykedtek a vállalatnál. Viszont először kell a célokat definiálni és teljesíteni, és csak utána van értelme elért eredményekről beszélni. Így a megfelelő személy kiválasztásának, státusz adományozásának is meg kell előznie a cél teljesítését, eredmény elérését. Ez alapján az értékteremtés a szerzett és öröklött státusz megfelelő integritásán múlik.

Egyenlőség/hierarchia

A vállalatoknak egyrészt biztosítani kell a dolgozóinak az egyenlőséget az értékes közreműködés, hozzájárulás lehetőségének biztosítása érdekében. Ez azonban csak akkor lehetséges, ha minden alkalmazottat meghallgatnak. Ha ezt minden esetben, mindennel kapcsolatban megteszik, az a döntések elhúzódtásához vezet. Ezért is van szükség a hierarchiára, amelyben a feljebb állók összegyűjtik a beosztottak ötleteit, véleményeit és javaslatait, valamint koordinálják azok hasznosítását. A hatékony működéshez tehát az egyenlőség és a hierarchia integrálására van szükség.

Szekvencionális/párhuzamos időértelmezés

Az idővel kapcsolatos dimenzió arra keresi a választ, hogy hogyan viszonyul a vállalat az időhöz. A feladatait jellemzően a lehető legrövidebb idő alatt kell elvégeznie, és emellett a legrövidebb idő alatt elvégzett feladatokat egymással szinkronizálni is kell. Két tevékenység szekvenciális összeegyeztetése nem túl bonyolult, ha az idő nem jelent szűk keresztmetszetet, viszont komoly feladatot jelent, ha kevés idő áll rendelkezésre. Ez csupán a szekvencionális és a párhuzamos időértelmezés összehangolásával lehetséges, amely az értékteremtés képességének alapfeltétele. (Hampden-Turner / Trompenaars, 1993)

Mind a hét dimenzióra a feszültség a jellemző, mert az egyes dimenziókhoz tartozó értékek ellentétesek egymással. Az ellentétes értékek közti feszültség kapcsán kialakuló folyamatok meghatározó jelentőségűek az értékteremtés szempontjából. Hampden-Turner és Trompenaars legfőbb megállapítása, hogy az értékpárok döntő jelentőségűek a gazdasági eredményesség tekintetében. A sikeres kultúrák jellemzője, hogy képesek látszólag ellentétes értékeket egyensúlyba hozni. Az eredményesség feltétele tehát, hogy a legjobb egyensúlyi helyzetet alakítsák ki, amelyhez pedig az ellentéteket megfelelően menedzselő értékrendszer szükséges. (Hampden-Turner / Trompenaars, 1993)

Az országok gazdasági sikerességeit és gyengeségeit is összehasonlították a kulturális különbségek figyelembevételével. Véleményük szerint bizonyos kulturális beállítottságok többé-kevésbé hasznosak bizonyos aktuális kihívásoknak való megfeleléshez. Trompenaars és Hampden-Turner szerint a kulturális sajátosságoknak nem létezik egyetlen legjobb kombinációja, amely kizárólagosan eredményes egy adott helyzetben, viszont bizonyos jellemzők megfigyelhetők, amelyek jellemzően kedvező hatással vannak a sikerességre. Annak ellenére, hogy elismerik kultúra jelentős szerepét a gazdaságban, vitatják, hogy a különböző gazdaságok jövőbeli sikerességének lenne egységes kulturális feltételrendszere illetve, hogy bizonyos országok jelenlegi eredményei magyarázhatóak a kultúrával. (Hampden-Turner / Trompenaars, 1993)

6.4. A vállalati kultúra jelentősége az eredményesség szempontjából

A vállalati kultúra épp a vállalati eredményességgel való összefüggésének vizsgálata miatt került az érdeklődés középpontjába. Menedzsment szakemberek valaha a japán vállalatok amerikaiakkal szembeni gazdasági sikereit magyarázták a vállalati kultúrával és a vele összefüggő magas szintű munkahelyi motivációval, közös értékrenddel, meggyőződésekkel és feltevésekkel. (Denison, 1984; Furnham/Gunter, 1993) Miközben egyes kutatók szerint a kultúra megmagyarázza az egyes országok közti gazdasági teljesítménybeli különbségeket (Hofstede, 1980; Hofstede/Bond, 1988), addig mások szerint a kultúra az azonos országokban működő eredményes és kevésbé eredményes vállalatok közti különbségek magyarázatához szolgáltat alapot. (Schein, 1990)

Peters és Waterman azt állítja, hogy az eredményes vállalatok a kiválóság bizonyos kulturális jellemvonásait hordozzák magukon. (Peters/Waterman, 1982) Ouchi hasonló kapcsolatot ábrázol a vállalati kultúra és a magasabb termelékenység között, míg Deal és Kennedy az „erős” vállalati kultúra szerepét hangsúlyozza a teljesítményben. (Ouchi, 1981; Deal/Kennedy, 1982)

Egyes kulturális irányzatok képviselői a vállalati kultúrát változónak tekintik, amely az elérendő célnak megfelelően változtatható. Kétségtelen, hogy a vállalati kultúra, az értékrend és a normák, valamint a vállalat gazdasági fejlődését befolyásoló tényezők közt pozitív korreláció áll fenn, bár az összefüggés jellegére, hatásmechanizmusára vonatkozóan az eddigi modellek nem tartalmaznak egzakt leírásokat. (Dierkes, 1988) Schein szerint a kultúra nem minden dimenziója felelős a vállalat eredményességéért. Továbbá megkérdőjelezi a vállalati kultúrák „erős-gyenge” vagy „helyes-helytelen” kategóriákba sorolását is. (Schein, 1987) Ezek a megállapítások indokolatlan mértékben egyszerűsítik le a vállalati kultúra komplex jelenségét, és ezáltal gyors, bár mérésekkel nem alátámasztott eredményekhez, összefüggésekhez vezetnek. (Kilmann / Saxton / Serpa, 1986)

A dolgozók motivációja és vállalattal való azonosulása - ami például egy participatív vezetési stílus vagy egy átlátható teljesítményrendszer következménye – egy hosszú folyamat eredménye. Ezen értékek és megnyilvánulások, amelyek a vállalat történelme során fejlődnek ki gyakran tudat alatti, kulturális alapfeltevéseket tükröznek vissza. Kialakulásuk évek alatt végbemenő folyamat eredménye így a technikai tudással ellentétben konkurens vállalatok által nem utánozhatók.

Egyértelműen kijelenthető, hogy egy vállalat kultúrája meghatározza gazdasági eredményességét. Vagy másként fogalmazva: Egy eredményes vállalat tudatában van kultúrájának, ismeri a vállalat problémáinak gyökerét, kultúratudatosan cselekszik és hoz döntéseket.

A vállalati kultúra ennek megfelelően nem a sok stratégiai eredményességi tényező egyike, hanem a vállalatok fundamentuma. A problémakör azonosításakor megállapítható, hogy egy olyan területről van szó, amely a vállalat túlélési és előrelépési képességeiért hosszútávon felelős.

6.4.1. A vállalati kultúra és a teljesítmény összefüggéseinek vizsgálata

A szervezeti kultúra és a teljesítmény kapcsolatát vizsgáló kutatások alapvetően a teljesítmény mérésére használt mutatók alapján különböztethetők meg. Általánosságban véve elfogadható, hogy a teljesítmény mérése a megfigyelt szervezet sajátosságainak figyelembevételével változik. Az egyes tanulmányok az adatgyűjtés idiografikus és nomotetikus jellege alapján is besorolhatók. (Lim, 1995)

- *Idiografikus modell*: egy meghatározott jelenség teljes megismerésére törekszik, felhasználva az összes felmerülő oksági tényezőt, ezt viszont csak speciális jelenségek kutatásakor használható; ezáltal konkrétan megismerhető egy jelenség magyarázata
- *Nomotetikus modell*: egy jelenségsztály általános megértésére törekszik a lehető legkevesebb oksági tényező felhasználásával, vagyis felsorakoztat viszonylag kisszámú olyan tényezőt, amellyel részlegesen meg lehet magyarázni a jelenség egészét általánosan; ez az okság valószínűségi megközelítését hangsúlyozza

(Babbie, 1999)

Idiografikus kutatások

A vállalati kultúra és a teljesítmény összefüggéseivel kapcsolatosan ezen a területen négy tanulmány Fairfield-Sonn, Frame, Lewis és Quick kutatása említhető. (Fairfield-Sonn, 1993) (Frame/Nielsen/Pate, 1989) (Lewis, 1994) (Quick, 1992) Mindegyik a kultúra-váltás teljesítményre gyakorolt hatását vizsgálta. Három közülük - Frame, Lewis és Quick kutatása - jelentős eredményekkel zárult, de egyik sem mutatott ki szoros összefüggést a kultúra és a teljesítmény között.

Frame egy átalakítási folyamatot mutatott be, amely egy nyomdai vállalat missziójának és értékeinek megváltoztatására irányult. Annak ellenére, hogy az eredmények egy év távlatában fejlődést mutattak, túlszárnyalva az előre eltervezett fejlődési ütemet is, a szerző elismerte, hogy a fejlődés oksági viszonyainak feltárása során bizonytalanságok jelentkeztek. A kutatás hiányosságai mellett levonható a következtetés az értékrend elfogadása és a szervezet teljesítményének növekedése közti összefüggésre vonatkozóan.

Quick egy légitársaságnál végzett elemzéseket. Leírja, hogy a vállalat egy jól meghatározott kultúrával rendelkezik, amely adott értékrend és alapfeltevések köré épül. A teljesítménnyel kapcsolatosan számos mutatót vizsgált 20 éves időtávlatban. Az elemzései jelentős gazdasági fejlődést mutatnak, melyet a dolgozók vállalati értékrenddel való maximális azonosulása kísér. Az előző kutatáshoz hasonlóan a kultúra és a teljesítmény közti összefüggés nem kerül egyértelműen igazolásra. Quick elismeri, hogy egy szervezet gazdasági eredményessége nem feltétlenül a kultúrájából ered, viszont hozzájárulhat ahhoz, hogy emberek egy csoportja eredményesen szálljon harcba a különböző megpróbáltatásokkal. (Lim, 1995)

Fairfield-Sonn tanulmánya, amelyben a helyi önkormányzatnál végzett kutatásainak eredményeit írja le és Lewis tanulmánya, amely egy oktatási intézményt vizsgál, cáfolja a kultúra és a teljesítmény közti összefüggés létezését. Fairfield-Sonn kérdőív segítségével vizsgálta a két és fél év alatt végbement kultúra-váltás hatásait. Annak ellenére, hogy objektív, a teljesítmény mérésére alkalmas adat nem állt rendelkezésére kijelentette, hogy a kultúra-váltás eredménytelen volt. (Lim, 1995)

Egy szisztematikusabb kutatást bonyolított le Lewis, aki egy oktatási intézmény kultúrájának és teljesítményének összefüggéseit vizsgálta a szervezet egyetemmé válásának folyamata során. Lewis egy „háromszög” modellt alkalmazott, négy éves adatgyűjtési periódussal, kvalitatív és kvantitatív adatok vegyítésével. A statisztikai elemzésekből az adódott, hogy amíg a személyzet a munkával kapcsolatos értékek vonatkozásában visszaesést élt át, addig az objektív teljesítmény-indikátorok növekvő teljesítményt mutattak. Ez a megállapítás negatív, helyesebben nemleges kapcsolatot feltételez a kultúra és a teljesítmény között. A kutatás jól szemlélteti továbbá a kulturális értékek szervezet dolgozóinak megnyilvánuló magatartásaiból való származtatásának nehézségeit. (Lewis, 1994)

A bemutatott kutatások nem igazolják egyértelműen a szervezeti kultúra és teljesítmény közötti pozitív kapcsolatot. A felmerülő problémák többek közt az alkalmazott módszer pontosságából, egyéb más tényezők befolyásoló hatásából adódnak.

Nomotetikus kutatások

Legelső kultúra és teljesítmény viszonyát vizsgáló kvantitatív kutatások egyike Denison felmérése. Öt év alatt 34 amerikai vállalat körében végzett adatgyűjtést. Az adatok egyrészről a munkaszervezéssel kapcsolatos megfigyeléseire és a döntéshozatalban való részvételre, másrészről a befektetések megtérülésére és az értékesítésre vonatkoztak. Az összehasonlításhoz a cégeket két csoportra osztotta aszerint, hogy a munkaszervezés és a döntéshozásban való részvétel tekintetében a rangsorban a minta első illetve a második feléhez tartoznak. A cégekre, amelyek pozitívabb munkaszervezési felfogásokkal rendelkeztek folyamatosan jobb teljesítmény volt jellemző. A döntéshozatal tekintetében kevésbé volt kimutatható összefüggés a teljesítménnyel. A participatívabb vállalatokra kis mértékben jobb teljesítmény volt jellemző. (Denison, 1984)

Ezek az eredmények nem fogadhatók el általános érvényűnek, hiszen a felhasznált kérdőív a vállalati kultúra feltérképezése tekintetében figyelmen kívül hagy számos objektív, a kultúra mérésére használt indikátort. A dolgozók észlelésén alapuló mérés a szervezeti kultúra helyett inkább a szervezeti légkör mérésére alkalmas. (Payne/Pugh, 1976)

Hasonló kritikákkal jellemezhetők Argote's a normák és a teljesítmény pozitív kapcsolatára vonatkozó kijelentései, melyeket 44 sürgősségi betegellátóban gyűjtött adatok elemzésével támasztott alá. A nővérek feladataikkal kapcsolatos felfogásai és az ellátás gyorsasága, minősége között pozitív korreláció mutatkozott. Hasonlóan Denison kutatásához, a független változó itt sem alapvetően a szervezeti kultúrára, hanem dolgozók szervezeti légkörrel kapcsolatos észleléseire irányult. (Lim, 1995)

Rousseau 32 önkéntes szolgáltató szervezet normatív meggyőződéseit vizsgálta felhasználva Cooke és Lafferty's megállapításait. Az egyetlen általa használt teljesítmény-indikátor a rendszeres pénzgyűjtő kampányok során befolyt pénz mennyisége volt. Nem tudott kimutatni szignifikáns, pozitív kapcsolatot a meggyőződés és a teljesítménymutató között. (Rousseau, 1990)

A legkiterjedtebb kutatás ezen a téren Kotter és Heskett nevéhez fűződik, akik számos összefüggő vizsgálatot végeztek öt éves időtartam alatt 207 cég bevonásával. A vizsgálatok különböző méréseket használtak a kultúra és a hosszútávú gazdasági teljesítmény mérésére. Az előző vizsgálatok eredményeire támaszkodtak annak érdekében, hogy a kapcsolat jellegének meghatározása pontos legyen. A fő cél az „erős” kultúrák és a hosszútávú teljesítmény közti összefüggés vizsgálata volt. Ezen a téren csak gyenge összefüggés mutatkozott a kultúra és teljesítmény között. Egy résztanulmány szerint az „erős” kultúrájú vállalatok, amelyek kultúrája illeszkedik a piaci környezetükhöz jobb teljesítménnyel rendelkeznek, mint azok a szintén „erős” kultúrájú vállalatok, melyek kultúrája kevésbé illeszkedik környezetükhöz. A szerzők vizsgálták továbbá a változó környezet és a kultúra, teljesítmény összefüggéseit. Arra a megállapításra jutottak, hogy a folyamatosan jó teljesítményű vállalatok olyan alapvető értékeket birtokolnak, melyek az adaptív kultúra jelentőségét hangsúlyozzák. Ezek az elemzések azonban csupán a vállalatok vezetőivel folytatott interjúk során összegyűjtött kvalitatív adatokon alapulnak. (Lim, 1995)

Mind a kvalitatív, mind a kvantitatív módszerek ezen a területen való alkalmazásával kapcsolatosan komoly kétségek merülnek fel. Lewis és Rousseau kutatásai nem találtak kapcsolatot a kultúra és a teljesítmény között, míg Kotter és Heskett's korrelációt állapított meg a kultúra és a hosszútávú gazdasági teljesítmény között. A tanulmány a kapcsolat jellegére vonatkozóan nem tesz megállapítást, ahogy egyéb más kutatások sem. Továbbá ezek a kutatások is figyelmen kívül hagyják a többi változó hatásait.

6.5. A nemzetek versenyképessége

„A világszinten egyre erősödő verseny éppúgy fakad az általános fejlődés felgyorsulásából, a piaci szereplők számának növekedéséből, valamint a versenyt korábban korlátozó technikai és fizikai akadályok lebontásától. Az informatikai forradalom egy nagy faluvá zsugorítja a világot.” (Török, 1999)

A múltban a nemzetközi szakirodalom szinte kizárólag a vállalatok versenyképességével foglalkozott. Eközben elterelődött a figyelem a piacok versenyképességéről, vagyis arról, hogyan tehetők nemcsak a piaci versenyzők, hanem maguk a piacok is versenyképesek. A „piacteremtés” a világgazdaság egyre fontosabb motorja. (Török, 1999)

A versenyképesség, mint gyakorlati fogalom a komparatív költségek elvére épül. (Török, 1989) A nemzetközi munkamegosztás mozgatórugóinak vizsgálatával foglalkozó szakirodalom elsősorban a komparatív előnyök jelentőségét hangsúlyozza. Az elemzéseket Porter a 80-as években a kompetitív előnyök fogalmával terjesztette ki. Porter nem dolgozott ki új versenyképességi elméletet, hanem a vállalati és iparági folyamatokat magyarázó tényezőket foglalta egységes rendszerbe. (Török, 1999)

A közgazdaságtan az országok viszonylatában többnyire csak egy szűk területet vizsgál. Ehhez tartozik az országok kereskedelmi mérlegeinek, monetáris, fiskális és költségvetési politikájának elemzése. Vállalatok vonatkozásában a vizsgálatok rendszerint széleskörűbbek és kiterjednek a stratégiára, struktúrára valamint a kevésbé racionális területekre, a humán erőforrás és a fogyasztói szokások területére is. Az országok vonatkozásában a versenyképesség vizsgálata kínál ehhez hasonló széleskörű elemzési lehetőséget. Áttekintí a legkülönbözőbb elemeket, amelyek befolyással lehetnek a nemzetek sikerességére. Például az oktatáspolitikai költségnek tekinthető a nemzeti költségvetésben, viszont más vonatkozásban jelentős befolyással lehet az általános műveltség, növeli a képességeket, és kompetenciákat terem. A vállalatok érzik igazán az oktatáspolitikai hatásait, hiszen ők csak akkor képesek hatékonyan működni, ha támaszkodhatnak a jól képzett munkaerőre. A nemzetek és a vállalatok sorsa összefonódott a globalizációs trend következtében. A „versenyképesség világában” a játékszabályok megváltoztak. A határok elvesztették jelentőségüket, az ötletek, értékek és gyakorlatok szabadon vándorolhatnak egyik országból a másikba. Számos vállalat profitál abból, hogy szabadon választhatja meg tevékenységei helyszíneit.

A versenyképesség tulajdonképpen egy áttekintés, amely a nemzeteket globálisabb és holisztikusabb nézőpontból szemléli. A holizmus egy tendencia a természetben, amely során szervezett egész alakul ki, ami több mint a komponens-elemeinek összessége.

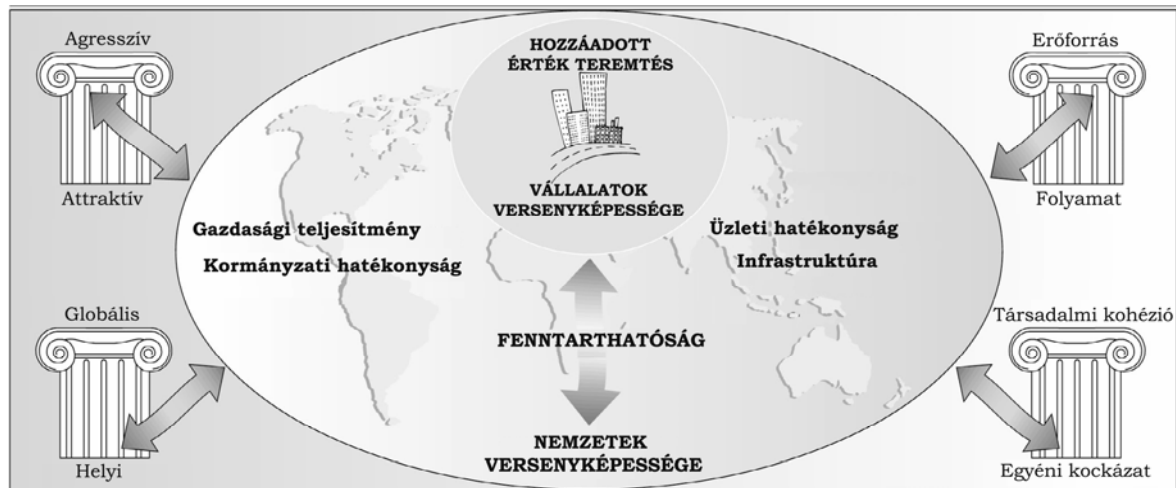
Az országok tulajdonképpen azért versenyeznek, mert a világpiac nyitott. Erre feltétlenül szükség van. Ezt támasztja alá az 1930-as világválság, amelyet a nemzetek protekcionista politikája okozott. A hasonló helyzetek elkerüléseért jött létre 1944-ben a Bretton Woods-i egyezmény a világkereskedelem liberalizálására. Napjainkban az árukra vonatkozó vámok összege az áruérték 4%-ánál kevesebb a World Trade Organization tagországai között. Továbbá az OECD is megalakulása óta a tőke, az áruk és a szolgáltatások szabad mozgását szorgalmazza, elsőként az iparosodott országok között, később világszerte. Végül a szabadkereskedelmi övezetek, mint a NAFTA és a regionális integrációk, mint az Európai Unió szintén katalizálják ezt a folyamatot.

Összefoglalva, a nemzeteknek fejleszteniük kell komparatív előnyeiket az egyes területeken. A versenyképesség javítására nincs egységes „recept”. Az egyes országoknak alkalmazkodniuk kell környezetükhöz. A versenyképességi stratégiák akkor sikeresek, ha megtalálják az egyensúlyt a világpiaci gazdasági erők és a nemzet történelem, értékrend és tradíció által formált társadalmi szükségletei között.

6.5.1. A versenyképesség alapkoncepciója

Az országok versenyképességét befolyásoló környezet négy dimenzióval, négy „alapvető erő”-vel írható le. A négy dimenzió a társadalmi tradícióktól, értékrendektől függ, több esetben nincs pontosan leírva, csak működés során észlelhető. (Garelli, 2005)

A négy dimenzió egy szisztematikus modellbe integrálható, amely a köztük lévő kapcsolatot is leírja. Ez az elmélet nem segíti ugyan az országok versenyképességének meghatározását, viszont egy koncepciót vázol fel versenyképesség dinamikus értelmezéséhez.



15. ábra Versenyképességi négyszög Forrás: Garelli, 2005 611. oldal

Attraktív / Agresszív

Az egyes nemzetek különböznek abban, hogy milyen kapcsolatot alakítanak ki és tartanak fenn a világ üzleti közösségével. Hagyományos értelemben a versenyképesség az országok nemzetközi agresszivitásához kapcsolódott, amely az exportban, a külföldi közvetlen tőkebefektetésben, valamint a tőkekihelyezés támogatásában nyilvánult meg. Egyes országok, mint például Németország és Japán ezt az utat követték.

Más országok úgy próbálnak javítani versenyképességükön, hogy megpróbálnak a befektetők számára attraktívvá válni és külföldi tőkét vonzani. Ilyen például Írország és Svájc.

Az agresszivitás jövedelmet generál az anyaországban, ez viszont nem feltétlenül jár együtt munkahely-teremtéssel. Az attraktivitás munkahelyet teremt, viszont nem feltétlenül jár együtt jelentős jövedelemmel. Ez tehát azt jelenti, hogy még a vagyonos országok sem hagyhatják figyelmen kívül az attraktivitást a munkahelyek szempontjából. Napjainkban a versenyképességhez az országoknak mindkettőre szükségük van. Az USA az egyetlen ország, amely képes egyszerre nagyon attraktív és nagyon agresszív lenni. (Garelli, 2005)

Helyi / Globális

Az országok gazdasági rendszere nem egyforma, hanem eltérő szerkezetű. Más-más a helyi és a globális versenyben résztvevő vállalatok aránya. A helyi gazdaság olyan hagyományos ágazatok túlsúlyát jelenti, mint például a kézművesség, a fogyasztókhöz, végfelhasználókhöz kapcsolódó szolgáltatások, az értékesítést követő szolgáltatások. A helyi gazdaságra az ügyfél-közeliség értéktéremtés a jellemző. Rendszerint költséges ezért kormányzati védelemre szorul.

A globális gazdaságra ezzel szemben a nemzetközi tevékenységű vállalatok túlsúlya jellemző. Szerintük a termék-előállításnak nem feltétlenül kell a végfelhasználókhöz közel történnie. Kihasználják a világ különböző országainak komparatív előnyeit, különösen az üzemeltetési költségekkel kapcsolatosan. Jellemzően költség-hatékonyak és az árakkal versenyeznek.

A két szektor aránya az országok méretétől és gazdasági helyzetétől függően eltérő az egyes országokban. Általában a GDP kétharmada képződik a helyi és egyharmada a globális gazdaságban. (Garelli, 2005)

Erőforrás / Folyamat

A nemzetek versenyképességüket jellemzően vagy az erőforrásokra vagy a folyamatokra alapozzák. Egy ország, amely gazdag természeti és emberi erőforrásokban nem feltétlenül versenyképes. Ilyen például Brazília és Oroszország. Más országok, amelyek szegények erőforrásokban, mint például Szingapúr, Japán vagy Svájc az átalakítási és az üzleti folyamatokra helyezik a hangsúlyt a versenyképességi stratégiában. Nem a természeti tényezők, hanem a generációk alatt felhalmozott „tudástőke”, üzleti környezet és létrehozott infrastruktúra, valamint a meglévő infrastruktúra kihasználása járul hozzá a versenyképesség növeléséhez. Az utóbbi országok általában versenyképesebbek az előzőeknél. (Lengyel, 2003)

Egyéni kockázat / Társadalmi kohézió

Egyes országokban az értékrend az egyéni kockázatt vállalást támogatja, míg másokban a szociális kohézió megőrzését. Az úgynevezett angolszász országokban a kockázatt vállalás, a dereguláció, a privatizáció és az egyéni felelősségt vállalás háttérbe szorítja a jóléti rendszereket. Ezzel szemben az európai modell fontosabbnak tartja a társadalmi konszenzus fenntartását, a társadalmi felelősségen alapuló, de rendkívül költséges jóléti rendszer működtetését. Az utóbbi években jellemzően az angolszász modell került előtérbe, amely abban nyilvánul meg, hogy Európában is egyre több elemét veszik át. (Lengyel, 2003)

Ez a négy dimenzió, négy erőpár leírja, hogy milyen háttérrel versenyeznek az országok. Ezek a dimenziók nem értelmezhetők kizárólag a közgazdaságtan fogalmaival, hanem gazdaság- és társadalompolitikai szempontokat is tartalmaznak, az országok fejlődésének gazdaság- és társadalomtörténeti gyökereit, a közösség értékrendjét is kifejezik. (Lengyel, 2003)

6.5.2. A versenyképesség koncepciója a különböző korokban

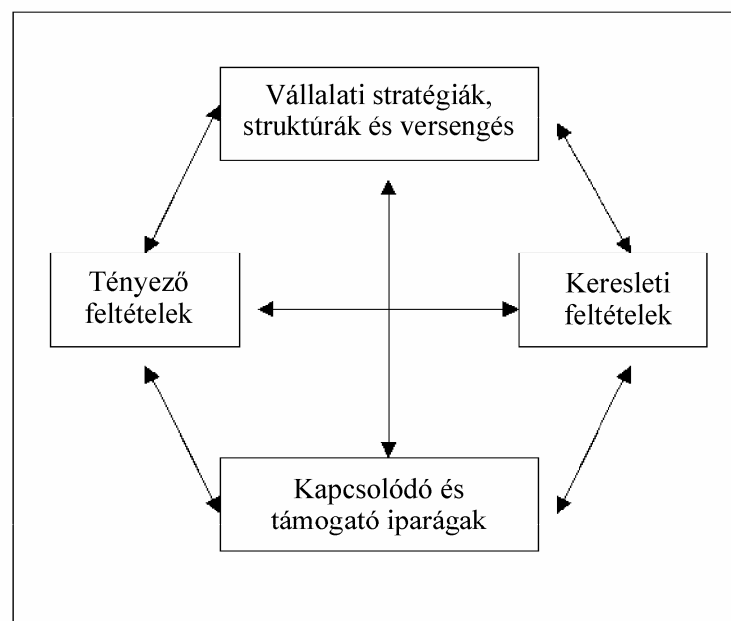
A versenyképesség koncepciójának kialakulása hosszú, különböző korszakokon átívelő folyamat, amelynek állomásai rendszerint magukon hordozzák az adott korra jellemző gondolkodásmódot. A történelmi folyamat áttekintése segíti a modern, komplex koncepció megértését. A versenyképesség fogalmának relatív jellegét mutatja, hogy az egyes, a versenyképesség gondolatkörére hatást gyakorló közgazdászok időrendben az alábbiakat emelik ki (Garelli, 2003):

1. A klasszikus közgazdászok, köztük Adam Smith (1723-1790) négy inputtényezőt azonosítottak: föld, tőke, természeti erőforrások, munka.
2. David Ricardo (1772 – 1823) komparatív előnyök elméletével már felvázolta az országok versengését.

A kultúra és a gazdaság összefüggései

3. A marxista közgazdászok, élükön Karl Marx-al (1818 – 1883) a társadalompolitika gazdasági fejlődésre gyakorolt hatását emelték ki. Véleményük szerint a politikai változás hozzájárul a gazdasági teljesítmény növekedéséhez.
4. Max Weber (1864 – 1920), a német szociológus az értékrend és a vallás nemzetek gazdasági teljesítményére gyakorolt hatását vizsgálta és hangsúlyozta ezek összefüggéseit.
5. Joseph Schumpeter (1883 – 1950) szerint a versenyképesség kulcsszereplője a vállalkozó.
6. Alfred P. Sloan (1875 – 1965) és Peter Drucker koncepciót dolgozott ki, amely szerint a versenyképesség kulcstényezője a menedzsment.
7. Robert Solow (1924 -) az oktatás, a technológiai innováció és a know-how szerepét emeli ki.
8. Nicholas Negroponte számos modern közgazdással együtt a tudás, mint a versenyképesség legfontosabb tényezőjének szerepét hangsúlyozza.
9. Michael Porter pedig megpróbálta a korábbi koncepciókat egy szisztematikus modellbe, a „versenyképességi-gyémántba” integrálni.

Porter egy integrált keretrendszert dolgozott ki a nemzetek versenyképességének leírásához. The competitive advantages of nations című könyvében arra a kérdésre keresi a választ, hogy egyes nemzetek miért sikeresebbek a nemzetközi versenyben. Porter szerint azok a nemzetek a sikeresebbek, amelyek nemzeti „gyémánt”-ja kedvezőbb. Egy nemzet versenyképessége tényező és keresleti feltételektől, kapcsolódó és támogató iparágaktól valamint a vállalati stratégiáktól, struktúráktól és versengéstől függ. (Porter, 1990)



16. ábra Porter gyémánt-modell (Porter, 1990)

6.5.3. A versenyképesség definíciói

Kutatók és intézmények számos versenyképességi definíciót fogalmaztak meg. A meghatározások sokfélesége a versenyképesség sokrétűségével magyarázható. A következő megfogalmazások a US National Competitiveness Council által összeállított listában találhatók.

„Az ország azon képessége, hogy az egy főre eső GDP állandó magas fokú növekedését érje el.”

World Economic Forum, Global Competitiveness Report, 1996

„A versenyképesség relatív, nem abszolút. Függ a shareholders és az ügyfelek értékrendjétől, a pénzügyi helyzettől, amelyek meghatározzák a versenykörnyezetben való cselekvés és reakció képességét, valamint az emberek képességeitől és a technológiától, amelyek szükségesek a stratégiaváltások implementációjához. A versenyképesség csak akkor tartható fenn, ha egy megfelelő egyensúly alakul ki és marad fenn ezek között a tényezők között, melyek egymással ellentétben is állhatnak.”

Feurer, R. and Chaharbaghi, K., “Management Decision”, 1994

„Egy vállalat akkor versenyképes, ha termékeket vagy szolgáltatásokat jobb minőségben és olcsóbb áron képes előállítani, mint hazai és nemzetközi versenytársai. A versenyképesség szinonim értelmű a vállalatok hosszú távú profittermelő, a dolgozók kompenzálásának, valamint a tulajdonosoknak gyors megtérülés biztosításának képességével.”

Report of the Select Committee of the House of Lords on Overseas Trade, 1985

„Vállalkozók jelenlegi és jövőbeli képességei és lehetőségei, hogy javakat állítsanak elő világszerte, amelyek ár és nem ár vonatkozású tulajdonságai összességében vonzóbbak, mint a hazai és nemzetközi versenytársaiké.”

European Management Produce and Market (megtalálható a World Competitiveness Report, 1991, IMD-ban és World Economic Forum kiadványaiban is)

„A nemzeti versenyképesség az ország azon képességére vonatkozik, hogy képes termékek kialakítására, előállítására és elosztására, valamint szolgáltatások nyújtására a világpiacon úgy, hogy növekvő hozamot ér el erőforrásai befektetésével.”

Scott, B. R. és Lodge, G. C., “US Competitiveness in the World Economy”, 1985

A kultúra és a gazdaság összefüggései

„A versenyképesség magába foglalja a termelékenységet, a hatékonyságot és a jövedelmezőséget. De nem csak az állapot vagy a cél maga. Hatékony eszköz az életszínvonal és a szociális jólét növelésére. Egy eszköz, amellyel elérhetők a célok. Globálisan, a termelékenység és a hatékonyság növelésével - a nemzetközi specializálódással összefüggésben – a versenyképesség alapot szolgáltat az emberek kereseteinek inflációmentes növeléséhez.”

Competitiveness Advisory Group, (Ciampi Group). “Enhancing European Competitiveness”. Első jelentés a bizottsági elnök, a miniszterelnök és az államelnök részére, 1995

„A versenyképesség annak a mértéke, hogy a nemzet hogyan tud szabadkereskedelmi és tisztességes piaci feltételek mellett olyan termékeket és szolgáltatásokat előállítani, amelyek megállják a helyüket a nemzetközi piacon, miközben ezzel párhuzamosan hosszútávon fenntartják és növelik az emberek reáljövedelmét.”

OECD

„A nemzetközi piacon helytálló javak és szolgáltatások előállításának képessége úgy, hogy közben az állampolgároknak magas az életszínvonala. A növekedés és a hosszú távú fennmaradás mindkettő esetében elvárt.”

The First Report to the President and Congress, 1992. US Competitiveness Policy Council

„A vállalatok, iparágak, régiók, nemzetek és szupranacionális régiók relatív magas tényező-jövedelmi és tényező-kihasználtsági szint nemzetközi versenyfeltételek melletti elérésére irányuló képességének támogatása.”

OECD, 1996. “Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments in the Global Economy”

„A nemzetek versenyképességének mérése, nem csupán a gazdasági teljesítmény, hatalom vagy vagyon mérését jelenti, hanem annak értékelését, hogy „hogyan menedzselik gazdasági jövőjüket.” (Garelli, 2005).

A World Competitiveness Yearbook a következő definíción alapul

„A teljesség a versenyképesség egyik fontos jellemzője. A kompetencia a másik. A nemzetek és a vállalatok kompetenciák és képességek halmazát menedzselik annak érdekében, hogy jólétet teremtsenek, illetve profitot termeljenek.”

A tömör definíció a két koncepció kombinációja:

„A versenyképesség elemzi, hogy a nemzetek és a vállalatok hogyan menedzselik kompetenciáik összességét annak érdekében, hogy jólétet és profitot érjenek el.” (Garelli, 2005)

Ezen rövid definíció azonban néhány szempontból hiányos. Nem veszi például figyelembe, hogy nemzetről vagy vállalatról van szó. Továbbá csak tisztán a fizikai, tárgyi jellemzőket veszi figyelembe. Ez napjaink tudás-alapú gazdaságában túlzottan egysíkú.

Az emberek számára a versenyképesség általában egy nyer-veszt szituációt jelent, ahol egy ember, vállalat vagy nemzet felülmúlja a másikat. A helyes értelmezésben, a versenyképes személy, vállalat vagy nemzet arra törekszik, hogy kompetitív előnyt fejlesszen ki azon a területen, ahol felül tud múlni másokat.

Magas szintű versenyképesség valamennyi területen egyidejűleg nagyon valószínűtlen. A gyengeség egy adott területen erősséggel kompenzálható egy másikon. Ez a koncepció vezetett a specializálódás elméletéhez a nemzetközi kereskedelemben, amelyet David Ricardo dolgozott ki. A modell illeszkedik a globális vállalatok által gyakran alkalmazott outsourcing stratégiához. A specializálódás ezért fontos szerepet játszik a versenyképességben.

Egy sikeres vállalatnak lényegesen túl kell szárnyalnia múltbéli teljesítményét a versenyképesség növeléséhez. Egy nemzetnek, ha versenyképes akar lenni, teljesen ki kell aknáznia az erőforrásait és a kompetenciáit. A versenyképesség célja tehát, hogy a legjobbat hozza ki a vállalatból, illetve a nemzetből.

A legteljesebb definíció, amely a versenyképesség valamennyi aspektusát figyelembe veszi és kimondottan nemzetekre vonatkozik a következő:

„A közgazdasági tudás azon területe, amely tényadatokat és irányvonalakat elemez, amelyek meghatározzák a nemzetek azon képességét, hogy megfelelő környezetet alakítsanak ki és tartsanak fenn a vállalatok számára a nagyobb értékteremtés, valamint az emberek számára a könnyebb boldogulás és a jólét elérése érdekében.” (World Competitiveness Yearbook, 2003)

Az alapvető különbség a vállalatok és a nemzetek versenyképességében a gazdasági értékteremtéshez kapcsolódik. Míg gazdasági értéket csak a vállalatok állítanak elő, addig a nemzetek támogató vagy gátló környezetet hoznak létre tevékenységükhöz. A nemzetek tehát közvetlenül nem állítanak elő gazdasági értéket.

A nemzeti környezet tények és irányelvek kombinációja. A tényekre, létező dolgokra az emberek jelentéktelen hatással vannak, viszont az irányelveket jelentősen befolyásolják. A versenyképességet befolyásoló tényezők közt említhetők a természeti erőforrások, az ország területi fekvése és a természeti katasztrófák kockázata. A nemzet megpróbálhatja ezeket befolyásolni, de erre kicsi az esélye. Az irányelvek ezzel szemben teljes mértékben emberek által meghatározottak, könnyen formálhatók és alakíthatók.

A tények és az irányelvek együttesen határozzák meg a nemzet stratégiáját és szabadságát egy kompetitív keretrendszer létrehozására. Ez a koncepció kizárólag hosszútávon értelmezhető.

A versenyképesség tulajdonképpen az emberek jólétének növelése, ami a jövedelemben, az életszínvonalban és az életminőségben testesül meg. Ebben az értelemben a jólét különösen fontos, mert ez hangsúlyozza a versenyképesség nem gazdasági oldalát, ugyanakkor érzékelteti a versenyképesség bármilyen áron történő elérésére irányuló stratégia helytelenségét. A versenyképesség nem redukálható termelékenység vagy profit elérésére. Mindenki tudja, hogy egy ország, amely nem biztosít megfelelő egészségügyi és oktatási infrastruktúrát az embereknek, vagy nem tartja fenn a politikai vagy társadalmi stabilitást, hosszútávon nem fejlődik.

A versenyképesség ennek megfelelően a modern közgazdasági gondolkodás legfontosabb koncepciója. A klasszikus elméletekhez képest a legfontosabb előrelépés, hogy nem gazdasági tényezők, mint az oktatás, a tudomány, a politikai stabilitás és az értékrend gazdasági hatásait is figyelembe veszik a versenyképesség vizsgálatánál. Ez a diverzitás hozzájárul a koncepció finomításához, amely magába foglalja a dinamikus és a szisztematikus megközelítést is.

A gazdasági teljesítményt és fellendülést gyakran használják a versenyképességgel szinonim értelemben. Porter szerint, az egyetlen, versenyképességgel azonos értelmű fogalom a nemzeti termelékenység. (Porter, 1990)

6.5.4. Az országok versenyképességének mérése

Az országok versenyképességének mérésében két eltérő szemlélet létezik.

Az egyik nézet elfogadja a versenyképességet, mint fogalmat de túl komplexnek és mennyiségi adatokkal nehezen mérhetőnek tartja ahhoz, hogy komplex versenyképességi rangsort lehessen felállítani. Az országok eszerint csak egy-egy mutató vonatkozásában hasonlíthatók össze. (Lengyel, 2003)

A másik szerint az országok versenyképessége összemérhető és köztük rangsor is felállítható. Felfogásuk szerint az a gazdaság versenyképes, amelynek általános fejlettség- és állapotjelzői jók, a gazdaság szereplői ennek tudatában vannak, és a gazdaság nyitottsági foka is eléggé magas ahhoz, hogy a versenyképesség a külgazdasági kapcsolataiban is érvényre jusson. (Török, 1999)

Az országok versenyképességi rangsorával foglalkozó vizsgálatok közül az egyik legjelentősebb az IMD által 1989 óta folyamatosan kiadott IMD World Competitiveness Yearbook című évkönyv. Az elemzések 59 fejlett ország vonatkozásában állítanak fel versenyképességi sorrendet. (Lengyel, 2003)

Világ versenyképességi évkönyv

Az IMD World Competitiveness Yearbook (WCY) a lausanne-i International Institute for Management Development évente megjelenő kiadványa. Az évkönyv a bevont országok adott évben mért versenyképességének rangsorát közli. A sorrend mellett értékeléseket is közreadnak a fontosnak tartott gazdasági és társadalmi folyamatokról. (Findrik-Szilárd, 2000)

A World Competitiveness Yearbook az ország nemzeti környezete (amiben az állam játssza a főszerepet) és az értékteremtő folyamat (amely az egyénnel és vállalatokkal kapcsolatos) közti kapcsolatot vizsgálja. A WCY négy versenyképességi faktor interakciójának következményeire koncentrál, amelyek alapvetően meghatározzák az ország nemzeti környezetét. Ezek a következők:

- Gazdasági teljesítmény
- Kormányzati hatékonyság
- Üzleti szféra hatékonysága
- Infrastruktúra

Ez a négy tényező és az ezekhez kapcsolódó több mint 300 kritérium segítségével állítja össze a WCY a rangsorát. Feltételezik, hogy a dimenziók egészséges egyensúlya olyan nemzeti környezetet hoz létre, amely fenntartja a versenyképességet világszinten. (Garelli, 2005)

A négy tényező mindegyike további öt altényezőre került lebontásra, amelyek a versenyképesség különböző aspektusait foglalják magukba. Ennek megfelelően a WCY 20 altényezőt tartalmaz, amelyeket a következő táblázat mutat be.

Gazdasági teljesítmény	Kormányzat hatékonysága	Üzleti szféra hatékonysága	Infrastruktúra
Belföldi gazdaság	Közpénzügyek	Termelékenység	Alap infrastruktúra
Nemzetközi kereskedelem	Költségvetési politika	Munkaerő-piac	Technológiai infrastruktúra
Külföldi befektetések	Intézményrendszer	Pénzügyek	Tudományos infrastruktúra
Foglalkoztatottság	Gazdasági törvénykezés	Vállalatvezetési gyakorlat	Egészségügyi infrastruktúra és környezet
Árak	Társadalmi szerkezet	Attitűdök és értékek	Oktatás

7. Táblázat A versenyképességre ható tényezők Forrás: Rosselet-McCauley, 2005 621. oldal

A gazdasági teljesítményt mérő tényező a szokásos versenyképességi mutatókat tartalmazza, míg a másik három az IMD felfogásához alkalmazkodva azon környezeti elemeket fogja át, amelyek tudatos fejlesztésével javítható az ország versenyképessége.

- A gazdasági teljesítmény tényező a hazai gazdaság makro-gazdasági fejlődését méri.
- A kormányzati hatékonyság tényező a kormányzati politika versenyképességhez való hozzájárulásának mértékét mutatja.
- Az üzleti hatékonyság tényező a vállalatok innovatív és jövedelmező működésének mértékét méri.

A kultúra és a gazdaság összefüggései

- Az infrastruktúra tényező annak a mértéke, hogy az alap, a technológiai, a tudományos és a humán erőforrások mennyire elégítik ki az üzleti szféra igényeit.

Mindegyik tényezőnél a felvázolt erők, illetve dimenziók országoként különböző környezetet alakítanak ki. A versenyképesség túlmutat a gazdasági teljesítményen. A gazdasági környezetet leíró három másik tényező olyan versenytényezőket (kormányzati adminisztráció hatékonysága, oktatás minősége vagy a munkaerő termelékenysége) foglal magában, amelyek nem egy nap alatt változnak meg. A négy tényező együttesen próbálja számszerűsíteni, hogy az adott országban az üzleti környezet milyen mértékben segíti az ott működő vállalatok versenyképességét. (Lengyel, 2003)

Az altényezők jelentős része további kategóriákra lett bontva, annak érdekében, hogy minél explicitebb módon legyenek képesek a versenyképesség meghatározására. Az összes kritérium be lett sorolva a megadott tényezők és altényezők rendszerébe. Nem szükséges azonban, hogy minden altényező azonos számú kritériumot foglaljon magába. Valamennyi altényező azonos súllyal kerül figyelembevételre az összesítésnél. Az elemzéseknél törekedtek az eredmények maximális megbízhatóságára és az előző eredményekkel való kompatibilitásra, összemérhetőségre. A statisztikák nem mindig mentesek hibáktól. Az altényezők súlyszámainak rögzítésével elkerülhető, hogy kisebb hibák jelentősen befolyásolják a végeredményt.

A WCY különböző adatokat használ a kvantifikálható, valamint a kvalifikálható jellemzők mérésére. A 314 adat két fő csoportra osztható. A versenyképesség méréséhez és a rangsoroláshoz 241 adatot használnak, a fennmaradó 73 adat háttér-információként, kiegészítő elemzésekhez kerül felhasználásra. A rangsoroláshoz „kemény” és „puha” adatokat egyaránt figyelembe vesznek. A versenyképességi rangsor összeállításához használt adatok közül 128 a „kemény” adat, amelyek jellemzően az egyes országok hivatalos statisztikai rendszere által gyűjtött és közreadott adatok. A többi „puha” adat, amely a WCY kérdőíves felméréséből származik. (Rousselet-McCauley, 2005)

Kérdőíves adatok

Míg a „kemény” adatok elsősorban a múltbéli és jelenlegi gazdasági teljesítményt és környezeti tényezőket, addig a „puha” tényezők főleg a jelenlegi és jövőbeli elvárásokat, vagyis a „képességek” megítélését tükrözik. (Lengyel, 2003)

A 113 kérdéses kérdőív éves gyakorisággal kerül kiküldésre a WCY által lefedett országok közép- és felsővezetői részére. A minta minden ország esetében az ország üzleti közösségének keresztmetszetét reprezentálja. A kérdőív a nehezen mérhető jellemzők, mint például a menedzsment gyakorlat, munkakapcsolatok, korrupció és életminőség, számszerűsítésére szolgál. A felmérés során a nemzetközi üzleti téren tevékenykedő válaszadók személyes véleményeire és a jövőre vonatkozó elképzeléseikre kíváncsiak, amelyek nemzetközi tapasztalataikból származnak. Ezek a válaszok nem annyira kapcsolódnak az adott évhez, mint a kemény adatok. A minta meghatározásánál figyelembe lettek véve, az iparágak országokon belüli megoszlásai. A mintanagyság a GDP-vel arányosan került megállapításra. A megkérdezettek hazaiak vagy expatrióták, akik az adott országban működő hazai vagy külföldi vállalatnál dolgoznak, amelynek van valamilyen külföldi kapcsolata vagy kötődése. (Rousselet-McCauley, 2005)

Elemzési módszertan

A versenyképesség mérése és elemzése a bemutatott négy tényező alapján történik. Az altényezők száma összesen 20. Az altényezőkhez kapcsolódó adatsorokat először sztenderdizálják, így ezek közvetlenül összegeezhetők megadva az adott tényező értékét. A legtöbb esetben a magasabb érték a jobb, mint például a GDP esetében. A legmagasabb sztenderdizált értékkel rendelkező országé az első hely, a legalacsonyabbé az utolsó. Viszont néhány esetben ez fordítva igaz, vagyis a legalacsonyabb érték jelenti a legmagasabb versenyképességet. Ilyen például a fogyasztói infláció. Ebben az esetben fordított rangsorolást használnak, vagyis a legalacsonyabb értékkel rendelkező ország az első, a legmagasabb értékkel rendelkező az utolsó. (Rousselet-McCauley, 2005)

A statisztikák összegzésével kapják meg az altényezőkhez kapcsolódó mutatókat, és ezen mutatók alapján állítható össze a rangsor. Az országok komplex versenyképességi rangsorának összeállításánál a 20 altényező pontszámát azonos súllyal, 5-5%-ban veszik figyelembe. Az összesített rangsor mellett tényezőkénti és altényezőkénti rangsorokat is összeállítanak.

A mutatókat főleg országokra számolják ki, de országokon belüli régiókra is értelmezhető az elemzés a makroökonómiai információk elhagyásával. A régióknál is mérhető a gazdasági teljesítmény, a regionális/helyi kormányzat, a helyi üzleti szféra hatékonysága és az infrastruktúra. 2003-ban 8 régió került bevonásra és a régiók azóta is a rangsor résztvevői.

Az IMD World Competitiveness Yearbook az egyik legrégebbi, széles körben elfogadott, országok versenyképességével foglalkozó kiadvány. A fogalmi és módszertani háttérrel elmondható, hogy nem a közgazdaságtan szokásos szemléletén és módszertanán alapszik. Jelentősége abban rejlik, hogy nem csak statisztikailag mérhető tényezőket, hanem szubjektív véleményeket is figyelembe vesznek a végső összesítésben. Ez azért fontos, mert az üzleti és befektetői döntések tényezői sok esetben nem mérhetők mennyiségi mutatókkal. (Lengyel, 2003)

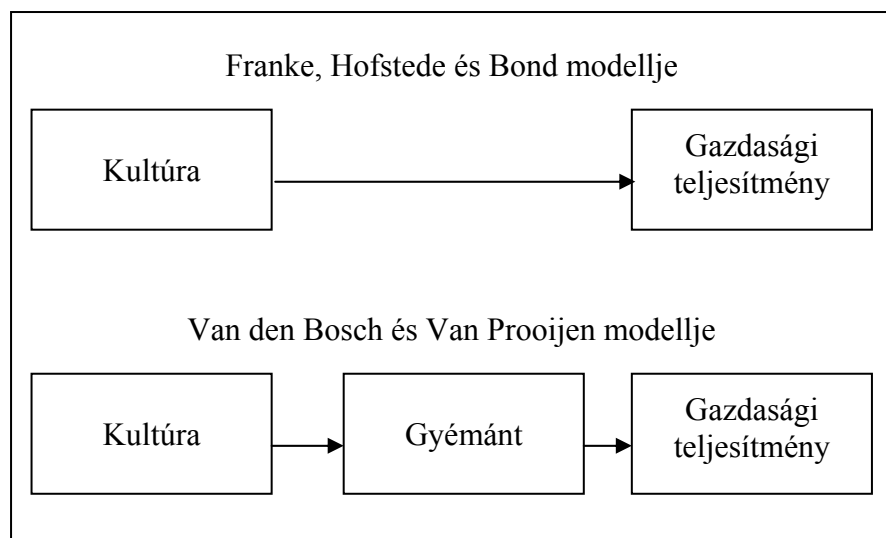
6.6. A nemzeti kultúra és a versenyképesség összefüggései

Az előzőekben bemutatásra került, hogy a menedzsment kutatások területén egyre nagyobb érdeklődés mutatkozik a nemzeti kultúra gazdasági teljesítményre gyakorolt hatása iránt. Általánosan elfogadott megállapítás, hogy a kultúra elősegíti vagy gátolja gazdasági teljesítményt az egyes országokban. Az azonban, hogy milyen hatásmechanizmusok rejlenek ezen kijelentés mögött nem egyértelműen meghatározott. Nincs feltérképezve az sem, hogy milyen kulturális sajátosságok hatnak pozitívan kedvező gazdasági feltételek kialakítására. (Park, 2003)

Porter szerint modelljének négy tényezője meghatározza egy ország versenyképességét. Annak ellenére, hogy Porter gyémánt-modellje átfogó analitikai eszköz a nemzetek versenyképességi tényezőinek megértéséhez, modellje többnyire csak a látható, fizikai és materiális tényezőkre koncentrál. Nem veszi figyelembe a láthatatlan, mentális faktorok potenciális szerepét. (Bosch / Proijen, 1992) „Úgy tűnik, mintha lenne egy hiányzó része a modellnek.” (Franke / Hofstede / Bond 1991)

Porter csak röviden érinti azt a kérdést, hogy egyes nemzetek miért alakítanak ki kompetitív előnyöket és mások miért nem. Van den Bosch és van Prooijen szerint is hiányos Porter modellje, mert figyelmen kívül hagyja a kultúra nemzetek kompetitív előnyeire gyakorolt befolyását. (Bosch / Proijen, 1992) Porter versenyképességi keretmodellje csupán a gazdasági teljesítmény „kemény” tényezőire koncentrál, és figyelmen kívül hagyja a „puha” tényezőket, a kultúrát.

Két cikk tekinthető mérföldkőnek a nemzeti kultúra és a versenyképesség összefüggéseinek vizsgálatában. Lényegében mindkettőben, Franke, Hofstede és Bond valamint van den Bosch és van Prooijen cikkében is egyértelműen körvonalazódik, hogy a kulturális hatásokat nem szabad figyelmen kívül hagyni az országok versenyképességének vizsgálatakor. A modellek közti különbség a részletekben, a kultúra és a versenyképesség közti hatásmechanizmusban rejlik. Míg Franke, Hofstede és Bond szerint a kultúra közvetlen hatást gyakorol a versenyképességre, addig van den Bosch és van Prooijen szerint a kultúra a gazdasági tevékenységekre, a gyémánt-modell tényezőire hat, amelyek befolyásolják a versenyképességet. A két modellben a függő változó eltérőek. Franke, Hofstede és Bond modelljében a versenyképesség, van den Bosch és van Prooijen modelljében pedig a gyémánt-modell tényezői a függő változók. Az elsőben a kultúra közvetlenül hat, a másodikban pedig közvetve, Porter modelljének faktorain keresztül. (Franke / Hofstede / Bond, 1991) (Bosch / Prooijen, 1992)



17. ábra A nemzeti kultúra versenyképességre gyakorolt hatása Forrás: Park, 2003 22. oldal

Napjainkban Koreában a szöuli egyetemen folytatnak kiterjedt kutatásokat a nemzeti kultúra versenyképességre gyakorolt hatásának feltérképezésére. Choi felülvizsgálta Hofstede dimenzióit olyan szempontból, hogy megfelelnek-e napjaink folyamatosan változó globális üzleti világában a kulturális sajátosságok leírására. Ujjonnan kidolgozott modelljével a kultúra jobb megértését kívánta elérni a versenyképesség növelése érdekében. Park Hofstede modelljének dimenziói és Porter „gyémánt-modelljének” tényezői közti kapcsolatot vizsgálta.

Choi kutatása

Choi munkája során megpróbálta a különböző kultúramodelleket egy modellbe integrálni Hofstede dimenzióira alapozva. Áttekinti, az egyes kultúramodellek közötti koncepcionális és funkcionális átfedéseket.

Choi szerint Hofstede individualizmus/kollektívizmus dimenziója Trompenaars individualizmus/kollektívizmus, univerzalizmus/partikularizmus, szerzett/öröklött státuszú és specifikus/diffúz orientáció, valamint Hall kontextus és tér dimenziójával mutat összefüggést. Hall kontextus dimenziója magas és alacsony kontextusú kultúrákat különböztet meg. Az előzőknél a nonverbális, szituációkon alapuló kommunikáció, az utóbbinál a verbális kommunikáció és az írásbeliség a meghatározó. A tér dimenzió pedig az interperszonális távolságok mértékét jellemzi. Az individualista kultúrák a szabályokat helyezik a barátság és a bizalom elé, az egyéni véleményekre fókuszálnak, szigorúan elkülönítik a magánéletet a munkától, távolságtartók és az embert az általa elért teljesítmény alapján ítélik meg. A bizonytalanságkerülés pedig Trompenaars idő és külső/belső orientáció dimenziójával van kapcsolatban véleménye szerint. Az alacsony bizonytalanságkerülésű kultúrákban az egyének egy időben csak egy dolgot tesznek és ragaszkodnak az időbeosztáshoz. Nem törekednek környezetük ellenőrzés alatt tartására. A specifikus/diffúz orientáció az Trompenaars dimenziói közül, amelyik egyik Hofstede dimenzióval sem mutat összefüggést. Az általa kidolgozott új modell dimenzióit a következő táblázat mutatja be.

Dimenziók	Aldimenziók
Individualizmus	Jutalom, felelősség
Bizonytalanságkerülés	Szabály, innováció
Nyitottság	Agresszivitás, attraktivitás

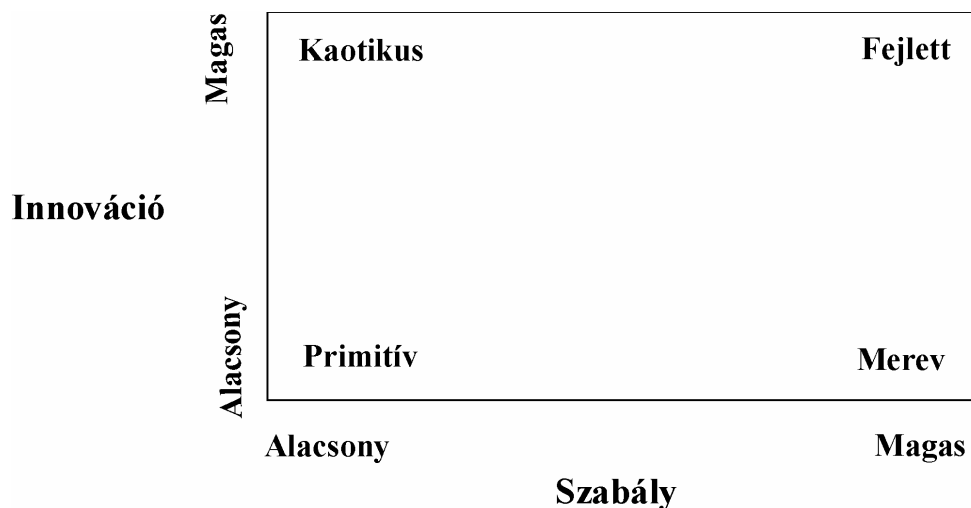
8. Táblázat Choi kultúra-modelljének dimenziói Forrás: Choi, 2001 21. oldal

Az individualizmus annak mértékét fejezi ki, hogy a felelősség, a kötelesség illetve a jutalmazás milyen mértékben kötődik az emberhez, mint egyénhez, illetve mint egy csoport egy tagjához. Az aldimenziók pedig azt fejezik ki, hogy mekkora felelősséget adnak az egyénnek illetve, hogy az egyént teljes mértékben megjutalmazza-e munkájáért, erőfeszítéseit és idejéért. Az individualista kultúrákban az egyénekre nagyfokú felelősséget ruháznak, amelyhez szükségük is van, hogy munkájukat legjobban végezzék, amire a jutalmazás ösztönzi őket. A kultúrák, amelyek kismértékű felelősséget ruháznak az egyénekre, és amelyek alacsony mértékben is jutalmazza őket, kollektivisták jegyeket hordoznak magukon. (Choi, 2001)



18. ábra Az individualizmus Choi kultúra-modelljében Forrás: Choi, 2001 23. oldal

A második dimenziót, a bizonytalanságkerülés dimenzióját Hofstede-hez hasonlóan értelmezi. Annak a mértéke, hogy az emberek mennyire preferálják a strukturált szituációkat a nem strukturáltakhoz képest. (Hofstede, 1993) Más szóval, annak a mértéke, hogy mennyire érzik fenyegetve magukat az ismeretlen és a bizonytalan események által, és ennek érdekében milyen mértékben alakítanak ki szabályokat és utasítják vissza a kihívásokat, a kockázatvállalást. A bizonytalanságkerülés dimenziót is az előzőhöz hasonlóan két aldimenzióra osztja. A precíz szabály-orientációjú kultúrák mindenben a pontosságot és alaposságot helyezik előtérbe. Az emberek jellemzően szorgalmasak és keményen dolgoznak. A szabályok a károk és kockázatok elhárítását szolgálják. Az e fajta kultúrákban a múlt és a jelen tisztelete a meghatározó. Az alacsony szabály-orientációjú kultúrákra a korrupció és a bűnelkövetés a jellemző. A másik aldimenzió az innováció-orientáció, amely az innovációt, a feltalálást és a befektetést tartja fontosnak. Az ilyen kultúra jellemzően dinamikus és jövő-orientált. Az aldimenzió értelmezésénél segítségül hívható a vállalkozó példája, aki úgy megpróbál értéket előállítani, hogy közben a környezeti kockázatokat gondolkodással és tervezéssel próbálja minimálisra csökkenteni. Kultúrák, amelyekre a szabály és az innováció-orientáció együttesen jellemző többnyire magasan fejlettek. Az emberek nem csupán szabályokat hoznak és a tőlük telhető legjobban cselekszenek, hanem törekednek új képességek és szakértelem megszerzésére. Amennyiben mindkét aldimenzió értéke alacsony a kultúrára a szabályok, törvények hiánya és az alapvető szükségletekre (élelem, ruházat, menedék) való törekvés a jellemző. (Choi, 2001)



19. ábra A bizonytalanságkerülés Choi kultúra-modelljében Forrás: Choi, 2001 26. oldal

Az új dimenzió, amely hozzáadásra került a modellhez a nyitottság. A nyitottság az a képesség, amely különböző kultúrák eltérő sajátosságainak és viselkedésmódjának megértésére és elfogadására irányul. A két aldimenzió, az agresszivitás és az attraktivitás méri az ország nyitottságának mértékét. Az attraktivitás, azt fejezi ki, hogy mennyire képes olyan környezet kialakítani, amely vonzza a külföldi tőkebefektetéseket és megtartja a hazai vállalatokat. Az agresszivitás pedig az ország nemzetközi piacon való jelenlétének a mértékét jellemzi.



20. ábra A nyitottság Choi kultúra-modelljében Forrás: Choi, 2001 28. oldal

Amennyiben az ország egyszerre attraktív és agresszív is, az emberekre a logikusan gondolkodás és a pozitív ötletek jellemzők, törekszenek a nyitottságra. Mindkét aldimenzió alacsony értéke esetén az emberek jellemzően negatív hozzáállásúak, szűklátókörűek, magukba zárkózók és nem kíváncsiak arra, hogy mi történik körülöttük. Cselekvéseiket érzelmeik irányítják. Az ilyen országok többnyire nacionalista és protekcionista beállítottságúak. (Choi, 2001)

Park kutatása

Park kutatásában a versenyképesség leírásához, a Porter „gyémánt-modelljén” alapuló úgynevezett dupla „gyémánt-modellt” használja, melyet Moon, Rugman és Verbeke dolgozott ki. (Moon / Rugman / Verbeke, 1998) A modell két „gyémántot”, a hazait és a nemzetközit integrálja egy modellbe. A dupla „gyémánt” már a nemzetközi tevékenységek hatásait is figyelembe veszi minden tényező tekintetében, így Porter modelljéhez képest megfelelőbb a versenyképesség leírásához korunkban, ahol a globalizáció lehetőséget kínál a nemzetek kompetitív előnyeinek bővítéséhez és megerősítéséhez. Kísérletet tesz a nemzeti kultúra és a versenyképesség összefüggésének bizonyítására a meglévő versenyképességi modellre támaszkodva. A kultúra versenyképességre gyakorolt hatását nem közvetlenül, hanem a „gyémánt-modell” tényezőin keresztül vizsgálja, hangsúlyozva ezzel a „látható” tényezők meghatározó szerepét. A kutatás során a versenyképességet meghatározó mikroökonómiai tényezőket veszi alapul a kulturális hatások feltérképezéséhez. A továbblépést van den Bosch és van Prooijen modelljéhez képest az jelenti, hogy megpróbálja a kapcsolatot részletekbe menőig vizsgálni. (Park, 2003)

A kutatás fő kérdése, hogy a nemzeti kultúra milyen mértékben magyarázza a „gyémánt-modell” versenyképességi tényezőinek különbözőségeit. Máshogy fogalmazva annak feltérképezésére törekszik, hogy a „gyémánt-modellben” szereplő változók varianciája milyen mértékben magyarázható a kultúra segítségével. (Park, 2003)

A kutatás eredményeit összegezve, megfigyelhető egy tendencia, mely szerint egyértelmű az ország kulturális beállítottsága és versenyképességi tényezői közti összefüggés. Ez azt jelenti, hogy az adott ország versenyképessége nem határozható meg sem csupán a kulturális sajátosságok ismeretében, sem ezek nélkül.

A kutatók közt a nemzeti kultúra versenyképességre gyakorolt hatásmechanizmusának kérdésében nincs egységes álláspont. Abban viszont egyetértenek, hogy a kultúra jelentős befolyással van az országok versenyképességére. A nemzetek gyarapodásához gazdasági kontextusban szükséges a kulturális értékek és attitűdök, mint akadályozó, illetve támogató tényezők világos megértése. (Grondona, 2000; Harrison, 2000)

6.7. A kultúra megváltoztatása

A kultúra megváltoztatása elengedhetetlen az ország versenyképességének növeléséhez abban az esetben, ha a kulturális sajátosságok gátolják a folyamatot. (Landes, 2000) Feltételezhető, hogy a kulturális tudás hiánya és a kultúra megváltoztatásával kapcsolatos félreértések is gátolják a gazdasági fellendülést. (Park, 2003) Casson szerint a gazdasági teljesítmény növelhető kultúraváltás segítségével. (Casson, 1993) Porter könyvében kijelenti, hogy a kultúra nem statikus vagy passzívan elfogadott, hanem megváltoztatható. (Porter, 1992) Hofstede hasonlóan vélekedik: „a kultúra tanult és nem örökölt” (Hofstede, 1997)

Az előző megállapítások magukban hordozzák a kultúra megváltoztatásának lehetőségét. A kultúra valami, amit az ország aktívan meg tud változtatni, ahelyett hogy passzív módon olyannak fogadja el amilyen. (Park, 2003)

6.8. A nemzeti kultúrával kapcsolatos kihívások

6.8.1. A nemzeti kultúra jelentősége és jellemzői

A nemzeti kultúra jelentősége napjainkban a globalizáció térnyerésével, a földrajzi távolságok szerepének csökkenésével és az országok közötti gazdasági, politikai kapcsolatok intenzitásának növekedésével nagymértékben megnőtt. A világgazdasági átalakulás következtében már a több országban tevékenykedő multinacionális vállalatok mellett a kis- és középvállalatok, a non-profit szféra, sőt az országok számára is meghatározó tényező az egyre erősödő versenyhelyzetben való érvényesüléshez. Ahhoz, hogy a vállalatok és az országok a globalizáció nyertesei lehessenek a kulturális kérdéseket nem szabad figyelmen kívül hagyni és transzkulturális kompetencia kialakítására kell törekedni.

Az első és legfontosabb kérdés a transzkulturális kompetencia létrehozásához a kulturális különbségek felismerése, amihez szisztematikusan meg kell ismerni a saját és a másik fél kultúráját. A kulturális különbségek felismerése szolgáltatja az alapot a további lépésekhez, így ez kiemelt és meghatározó jelentőségű lépés a többi szempontjából. A magyar menedzsereknek, a magyar vállalatok és szervezetek vezetőinek tehát feltétlenül tisztába kell lenniük a magyar nemzeti kultúra sajátosságaival és jellemzőivel. A profit-orientált és non-profit szféra képviselői mellett a kulturális jellemzők a kutatók számára is fontosak és elengedhetetlenül szükségesek ahhoz, hogy megfelelő elméleteket és modelleket dolgozzanak ki.

A magyar nemzeti kultúra sajátosságainak feltérképezésére több hazai kutatás irányult, melyek többségének alapját Hofstede modelljének dimenziói adták. Néhány esetben a modellt további dimenziókkal egészítették ki. A vizsgálatok többsége viszonylag szűk körű mintákra korlátozódott. Jellemző, hogy a megkérdezettek köre az ország egy behatárolt térségére, egy vagy csak néhány megyére terjedt ki, továbbá az, hogy a mintában a válaszadók beosztás és ipar szerinti megoszlása nem egyenletes és egyes beosztások, iparágak túlsúlya vagy kizárólagossága figyelhető meg. Trompenaars modelljén alapuló meghatározó kutatás hazánkban nem zajlott, az adatbázisban található adatok rendkívül korlátozott minta alapján kerültek meghatározásra, így további vizsgálatok, elemzések és összehasonlítások szempontjából nem tekinthetők relevánsnak.

A nemzeti kultúrát emberek hordozzák, akik nagymértékben eltérő sajátosságokkal rendelkeznek. Az egyének megkülönböztethetők egyéni jellemzők, például nem, életkor, képzettség; földrajzi jellemzők, mint a lakó-, illetve munkahely elhelyezkedése; valamint munkahelyhez, beosztáshoz kapcsolódó jellemzők, mint a munkahely profit-orientált illetve non-profit jellege alapján. Felmerül a kérdés, hogy a milyen hatással vannak ezen jellemzők az egyének beállítottságára, személyiségfaktoraira; hogy markánsan eltérő sajátosságokkal rendelkeznek-e a különböző jellemzők alapján csoportokba sorolt egyének; valamint hogy megfigyelhetők-e szabályszerűségek a személyes jellemzők és a kulturális beállítottság összefüggéseinek vonatkozásában.

6.8.2. A nemzeti kultúra összefüggései és hatásai

Napjainkban a gazdaság és az üzleti élet valamennyi területe nemzeti kulturális kontextusba ágyazott. A nemzeti kultúra nemcsak a profit-orientált vállalatok, hanem a non-profit és az államigazgatási szféra dolgozóinak és vezetőinek mindennapi tevékenységeit, elképzeléseit és döntéseit is befolyásolja. Ebből kiindulva feltételezhető, hogy a nemzeti kultúra meghatározó jelentőségű az ország gazdasági fejlettsége, fejlődése és versenyképessége szempontjából. A megválaszolandó kérdés ezzel kapcsolatosan az, hogy valóban megfigyelhető-e egyértelmű összefüggés az országok nemzeti kultúrája és versenyképessége között. Amennyiben ez a feltevés igazolható és egyértelmű kapcsolat mutatkozik a kultúra és a versenyképesség között, abban az esetben az is fontos kérdés, hogy mely kulturális sajátosságok vannak hatással a versenyképességre. Ezen vizsgálat eredményei kiemelkedő jelentőségűek gazdaságpolitikai szakemberek számára, országok hosszútávú fejlesztési stratégiájának kidolgozásához.

A versenyképességet meghatározó kulturális sajátosságok ismeretében célszerű országok, sőt térségek közötti összehasonlításokat végezni, annak megállapítására, hogy min alapul jelenlegi versenyképességük, illetve milyen irányú kultúraváltás, milyen sajátosságok irányába történő elmozdulás eredményezheti a versenyképesség jövőbeli javulását.

7. Hipotézisek

A felállított hipotézisek három témához kapcsolódnak:

- Magyarország nemzeti kultúrájának sajátosságai
- A profit-orientált és a non-profit szféra kulturális jellemzőinek eltérései
- A nemzeti kultúra és az ország versenyképességének összefüggései

1. hipotézis

A magyar nemzeti kultúra meghatározó jellemzői az univerzalizmus, az individualizmus, a specifikus és a semleges orientáció. Az országra jellemző továbbá a szerzett státuszú és a külső orientáció, valamint kis mértékű jövő-orientáció.

Az első hipotézis a magyar nemzeti kultúra sajátosságainak meghatározására irányul. Külön kiemelésre kerülnek az olyan dimenziók, amelyeknél az egyik jellemző irányába jelentős eltolódás mutatkozik.

2. hipotézis

Magyarországon a profit-orientált szektor dolgozói eltérő kulturális beállítottsággal rendelkeznek a non-profit szektorban dolgozókhoz képest. A profit-orientált szektor dolgozóira magasabb fokú jövő-orientáció, a non-profit szektor dolgozóira pedig magasabb fokú univerzalizmus, múlt- és kis mértékben magasabb fokú semleges orientáció a jellemző.

A második hipotézis a személyiségfaktorok egyén munkahelyének profit-orientált illetve non-profit jellege szerinti eltéréseit elemzi és megpróbálja azonosítani az adott szektor sajátosságait.

3. hipotézis

Az országok nemzeti kultúrája jelentős befolyással van versenyképességükre. A versenyképességet meghatározó kultúradimenziók a semleges/emocionális, a szerzett/öröklött státuszú és az idő-orientáció. Magasabb fokú semleges és szerzett státuszú orientáció magasabb, magasabb fokú múlt-orientáció alacsonyabb mértékű versenyképességet eredményez.

A harmadik hipotézis a kulturális dimenziók versenyképességgel való összefüggéseit vizsgálja és feltérképezi a köztük lévő kapcsolatot, valamint megpróbál modellt felállítani a versenyképességre, mint függő változóra a jelentős befolyással lévő kulturális dimenziók, mint független változók bevonásával.

8. Kutatási módszertan

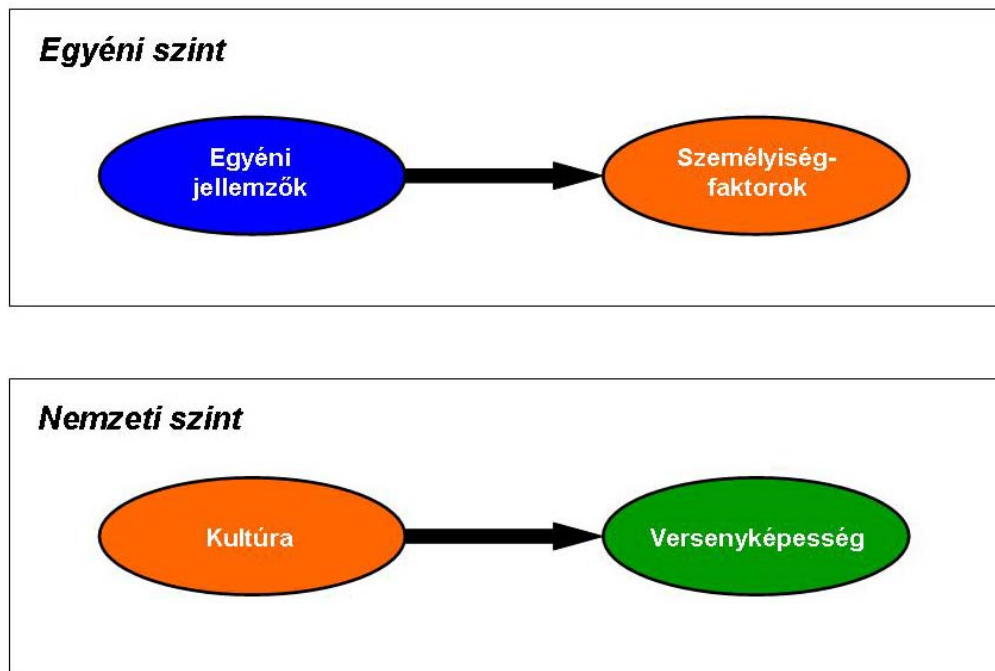
8.1. Kutatási modell

A kutatás a kultúra és a kulturális jellemzők összefüggéseit vizsgálja. Az elemzések alapvetően két szintre, az egyéni és a nemzeti szintre koncentrálnak.

Az egyének szintjén végzett vizsgálatok elsődleges célja, hogy meghatározza az egyének kulturális jellemzőinek, az úgynevezett személyiségfaktoroknak a befolyásoló tényezőit. A vizsgált sajátosságok a különböző egyéni, demográfiai jellemzők (például a nem, az életkor, a munkahely profit-orientált illetve non-profit jellege stb.). Az elemzések kizárólag a korrelációk vizsgálatára irányulnak és nem cél a személyiségfaktorok egyéni jellemzőkkel való leírása. Szintén nem cél az összefüggések jellegének, hatásmechanizmusának feltérképezése. A vizsgálatok során meghatározásra kerül, hogy a kultúra leírására használt dimenziók - amelyek egyúttal a kulturális beállítottság leírására is szolgálnak – közül melyek vannak összefüggésben az adott személyes jellemzőkkel. Fontos megjegyezni, hogy ez egyének szintjén végzett elemzések kizárólag Magyarországra terjednek ki.

Az egyének szintjén végzett vizsgálatokkal ellentétben a nemzetek szintjén végzett elemzések célja, nem a kulturális sajátosságokat meghatározó tényezők, hanem a kultúra hatásának vizsgálata. A fő cél a gazdasági fejlettség kultúra általi befolyásoltságának feltérképezése. A gazdasági fejlettséget országok szintjén legjobban leíró, a fejlettséget befolyásoló tényezőket széleskörűen figyelembe vevő jellemző a versenyképesség. A versenyképesség függő változóként való bevonását az is alátámasztja, hogy összehasonlítható adatok állnak rendelkezésre a világ valamennyi fejlett országára vonatkozóan. A modell független változói nemzetek szintjén a kultúra, illetve az annak meghatározására irányuló kulturális dimenziók.

Az elemzések fő célja azon kulturális sajátosságok meghatározása, amelyek összefüggésben vannak az ország versenyképességével. A dimenziók meghatározását követően azt is vizsgálni kell, hogy az adott dimenzióhoz tartozó két ellentétes orientáció közül melyik hat pozitívan az ország versenyképességére. Az összefüggések ismeretében következő lépésként meg kell próbálni az országok versenyképességét modellezni a kulturális dimenziók segítségével, azok magyarázó változóként való felhasználásával.



21. ábra A kutatás központi modellje

8.2. Elemzési módszerek

A magyarországi vizsgálat a Trompenaars által irányított nemzetközi kutatáshoz kapcsolódik, annak módszertanára és kérdőívére épül. A Trompenaars kutatás célja elméleti feltevések empirikus alátámasztása, valamint az alapteóriák továbbfejlesztése precíz és kiforrott elméletekké. A gyakorlati vizsgálatokból elméletek származtathatók, melyek alapján fejlődést lehet elérni a jövő gyakorlatában. A kutatás rendkívül összetett. Ügyelni kell az elegendő méretű mintanagyságra a bizonyos körülmények összejátszásából adódó téves eredmények kiküszöbölése érdekében. Ugyanakkor a túlzott méretek szintén problémákhoz vezethetnek, mivel ebben az esetben az általánosítások során egyes lényeges tényezők elveszhetnek. Kurt Lewin jól fogalmazza meg az elméletek és a gyakorlat összefüggéseit: „*Semmi sem olyan gyakorlatias, mint egy jó elmélet.*” Valamint ezt megfordítva szintén kijelenthető, hogy „*semmi sem olyan elméleti, mint egy jó gyakorlat.*” (Woolliams / Trompenaars, 1998)

A kultúrák vizsgálata során számos nehézséggel kell megküzdeni. Meglehetősen nehéz feladat kvalitatív jellemzőkhöz kvantitatív változókat rendelni. A kutatási célok mellett nem szabad figyelmen kívül hagyni kutatók elméleteit sem, akik kategóriákat állítottak fel a vizsgálatok megkönnyítése érdekében. A méréseknek az elfogadott elméletekre kell támaszkodniuk. Nem szabad figyelmen kívül hagyni továbbá azt sem, hogy a kutatás, annak megtervezése, összeállítása is egy adott kultúra által befolyásolt, valamint hogy a kutatás lebonyolítására vonatkozó tudás is kultúra-specifikus lehet.

Ideális esetben a cél a teljesen hibamentes mérés elérése, ami ebben a helyzetben megvalósíthatatlan. „*Teljesen hibamentes kutatás lebonyolítása a kultúrák területén teljességgel lehetetlen.*” (Woolliams / Trompenaars, 1998)

„Amennyiben a hiba lehetősége lenne az egyedüli szempont, akkor sohasem jutnánk semmilyen eredményre, csupán a mintanagyságot növelnénk a végtelenségig.” (Woolliams / Trompenaars, 1998)

8.2.1. Hibaforrások

Az adatbázis kialakításakor jelentkező hibák három fő hibaforráshoz köthetők. Az első a kultúrákon belüli és kultúrák közti mintavételi eljárásokhoz kapcsolódik. A második az adatgyűjtéshez alkalmazott mérési eszközökhöz, az utolsó pedig a mérési eszközök használatához köthető.

Mintavétel

A mintavételi eljárás nagyban függ a kapcsolódó kutatás típusától. Nemzetek összehasonlításakor alapvetően két megközelítés használható, az egyedi, vagyis nomotetikus valamint a komparatív, vagyis ideografikus. Trompenaars adatbázisának összeállításához az ideografikus megközelítést választotta, mert a menedzserek állandóan szembesülnek a saját és idegen kultúrák különbözőségeivel. Ezen állandó ellentétek és összehasonlítások jelentik a kihívásokat a menedzsment számára. Az elemzések során tetszőleges számú összehasonlításra van lehetőség a 100 ország 50.000 menedzsere által kitöltött kérdőívek adatai alapján.

Az adatok folyamatos bővülését figyelembe véve számos statisztikai elemzés és részletes összehasonlítás elvégzésére van illetve lesz lehetőség. Az adatok többsége különböző országok nemzetközi és multinacionális vállalataitól származik, amelyek valamilyen formában külföldi tevékenységgel vagy kapcsolattal rendelkeznek.

A minták kiválasztása és lekérdezése

A mintavételhez alapvetően két stratégia létezik, amelyek teljesítik a két vagy több nemzet kultúrájának összehasonlításához szükséges komplex követelményeket.

Az első széleskörű, reprezentatív minta esetén használható. Ez a kultúra különböző szociális szintjeit reprezentálja és az emberek kor, nem, foglalkozás és képzettség szerinti különböző csoportjait foglalja magába. A széleskörű mintavételi stratégia során a lehető legtöbb változó kerül figyelembevételre, mert e nélkül a kulturális befolyás nem lenne megkülönböztethető egyéb más tényezők hatásaitól. Ez a fajta összehasonlítás többnyire széleskörű vizsgálatok során használható, abban az esetben, ha reprezentatív minta áll rendelkezésre. Ilyenkor a szubkulturális eltérésekből adódó hibák kiküszöbölhetők.

Néhány esetben a másik stratégia a célravezetőbb, amely kisebb mintanagyság használatán alapul. Ebben az esetben az adatok különböző országok hasonló szubkulturáinak köréből származnak. A minták meghatározásánál törekedni kell az ekvivalenciára. Másként fogalmazva megadott kritériumokat teljesítő szubkulturák összehasonlítása történik. Az ellenőrzött összehasonlítás mögött meghúzódó logika az, hogy ellenőrzés alatt tarja az eltérések potenciális forrásait azáltal, hogy olyan szubkulturák összehasonlítására törekszik, amelyek szignifikáns különbözősége kulturális különbségekre vezethető vissza. Ez a kisebb mintanagysággal dolgozó eljárás használható nagyobb mintán végzett kutatások validálására, kivételes körülmények felderítésére is.

Például funkciók közti összehasonlításra használható az adminisztratív és a szakmai személyzet körében végzett kismintás vizsgálat, amely lehetővé teszi a különböző foglalkozásokból származó hatások nemzeti kulturális hatásoktól való elkülönítését. Az utóbbiak jellemzően szignifikánsabbak és jelentősebbek.

Az adatbázisban szereplő vállalatokra jellemző, hogy hasonló kihívásokkal állnak szembe és hasonló célkitűzésekkel rendelkeznek. Többségük érdekelt a kultúrák közötti kommunikációjuk fejlesztésében, hatékonyabb stratégiák, irányelvek és eljárások kidolgozásában. Ezen mintavétel szempontjából fontos, hogy céljuk meglehetősen hasonló és mindegyikük elkötelezett piacaik nemzetközivé tételében.

Funkcionális ekvivalencia

A kismintás vizsgálatok esetén nagyfokú az ekvivalencia, mert a kutatás jelentős részében nagyvállalatok kirendeltségeit vizsgálták. Így a vállalat kultúráját konstansként kezelve lehetséges az egyes funkciókhoz kapcsolódó kultúrák elemzése.

A válaszadók csoportosítása a következő szempontok szerint történt:

- Személyes tulajdonságok (nem, életkor, vallás stb.)
- Képzettség
- Foglalkozás

Ezen adatok feltérképezése kilenc kérdés alapján történik. A kérdések bizalmas jellegéből adódóan a válaszadóknak lehetőségük van arra, hogy ezekre a kérdésekre ne adjanak választ. A gyakorlatban az 50.000 válaszadó 95%-a válaszolta meg ezeket a kérdéseket.

Személyes jellemzők

Nem

Az egyes országokban néhány kivételtől eltekintve a férfiak és nők hasonló arányban szerepelnek a mintákban. Az arab országok esetén a válaszadók vallási és szubkulturális okokból kizárólag férfiak.

Életkor

Az életkor szerinti megoszlás szintén hasonló az egyes minták között.

Vallás

A vallás egy különösen fontos jellemző, mert jelentősen befolyásolja az adott csoport értékrendjét.

Képzettség

Mivel a megkérdezettek kiválasztása foglalkozás alapján történt a minták között a képzettség vonatkozásában nem tapasztalható jelentős eltérés.

Foglalkozás

A foglalkozás kiemelkedő jelentőségű kritérium a minták rétegeinek elkülönítésében és ezek validálásában. A minta nagy részét műszaki és szakértői jellegű állásokat betöltők alkotják a szervezeti hierarchia különböző szintjeiről. Kisebb arányban vannak jelen a mintákban az adminisztratív munkát végzők, akik jellemzően női irodai alkalmazottak, gépírók és asszisztensek. Az alacsonyabb szervezeti szintek bevonásával lehetővé válik a hierarchia különböző szintjeire jellemző kulturális sajátosságok összehasonlítása.

A statisztikai elemzések azt mutatják, hogy a foglalkozások szerinti variancia nem magyarázható a nemzeti kultúrák különbözőségeivel, ugyanakkor ezek a különbségek eltörpülnek a nemzeti kultúrák jellemzőinek különbözőségei mellett.

A vizsgálatokra a célzott mintaválasztás a jellemző, melynek során a teljes lefedettségre való törekvés, a hasonló megoszlás elérése a fő szempont a demográfiai jellemzők (életkor, nem stb.) tekintetében.

Mérési eszközök

A kutatási eszközök tervezése során a cél a nemzeti és a szervezeti kultúrák egységes vizsgálatának lehetősége. A dilemma módszer lényege, hogy konfliktushelyzetet ábrázol két olyan princípium között, amely a kultúrákat áthatja. Például a törvény tisztelete vagy a barátok iránti lojalitás. Bár az esetek 95%-ában a törvényi előírások és a baráti érdekek összeegyeztethetők, mégis elképzelhető például egy baleset, ahol a legjobb barát a megengedett sebességhatárt átlépve elüt egy gyalogost. Ebben az esetben a kulturális beállítottság alapján vagy a törvényi előírások a fontosabbak a barátságnál vagy fordítva. A dilemma szituáció során megállapítható, hogy a két princípium közül melyik az elsődleges.

Az idők folyamán a kérdések száma csökkentésre került és így alakult ki a ma is használatos 58 kérdéses kérdőív, amelynek több kérdése egy-egy dilemma szituációt vázol, melyet a válaszadóknak meg kell oldaniuk. A folyamat több szinten került validálásra megbeszélések, strukturált interjúk és szóbeli történetek segítségével.

Az adatgyűjtés során fellépő hibák alapvetően két forrásból származhatnak. Az egyik a különböző nyelvekre történő fordítás és a megfelelő kifejezések kiválasztása. Néha a használt kifejezések a valóságban nem teljesen ekvivalensek. A másik az embereket körülvevő atmoszférából adódik. Ez bizonyos esetekben (például krízis vagy kihívás esetén) defenzív válaszokhoz vezethet. Az utóbbi főként a 90-es években a kelet-európai országokra volt jellemző, ahol a vállalatok átmeneti helyzete jelentős, megfigyelhető befolyással volt a vizsgálati eredményekre.

A kvalitatív jellemzők kvantitatív változókká transzformálása

A legnehezebb feladatok egyike a kvalitatív jellemzők számszerűsítése, az elméleti jellemzőkhöz számszerű mutatók kapcsolása. Ennek feltétlenül logikusnak, konzisztensnek és precíznek kell lennie.

A felhasznált módszer Lazarsfeld 4 lépéses elmélete:

- A koncepció kiindulási elképzelése
- A koncepcionális dimenziók specifikálása
- A megfigyelhető indikátorok kiválasztása
- Indexek meghatározása az indikátorokból

Az elképzelés alapja értékek halmaza, amelyek a különbözőségeket kétpólusú kontinuumokon (például univerzalizmus/partikularizmus, individualizmus/kollektívizmus stb.) ábrázolják. Mind a hét dimenzió kognitív folyamatok eredményeképp került meghatározásra. Ezek segítségével lehetséges mérések lefolytatása, melyek során a válaszadó a dilemmákkal szembesül, és válasza szerint meghatározásra kerül a preferált skálavégpont. A hét dimenzió jelképezi tehát, a megfigyelhető indikátorokat és az indexek határozzák meg az adott értékek ellentétes értékkel szemben történt választásának gyakoriságát.

A kérdőív végső formájának kidolgozásához még számos közbenső lépésre volt szükség. Ilyen volt az érthetőség, értelmezhetőség valamint egyéb más hibaforrások és torzulások előfordulásának vizsgálata. A kétértelműségek több lépcsőben, megbeszélések során kerültek kiküszöbölésre. (Woolliams / Trompenaars, 1998)

A kérdőív típusa

A kérdőív kitöltése során a megfelelő válaszadáshoz javasolt az első választás megjelölése. A nem választott alternatíva nem feltétlenül áll távol az adott kultúrától, csupán másodlagos fontosságú. Például, mivel egyének alkotják a közösséget, az egyén választása elsőként és a közösség választása másodikként az egyéni, míg ennek ellentettje a közösségi gondolkodás előtérbe helyezését jelenti. A két alternatíva közti választással meghatározható, hogy melyik a preferáltabb és ennek megfelelően melyik jelenti az adott kultúra alapját.

Minden nemzet oszt valamilyen dilemmákkal kapcsolatos értékrendet. Nincs olyan kultúra, amelyben ne merült volna fel például a törvényesség vagy a kivételezés, illetve az egyéni vagy a közösségi érdek ellentétének kérdése. A kultúrák e dilemmákra adott megoldásokban különböznek, nem pedig a dilemmák létezésének elismerésében.

Az első visszajelzések az egyes dilemmák nagyon eltérő értelmezését mutatták, ezért többéves munka eredményeképp átdolgozásra, finomításra került a kérdőív a vizsgálandó értékekhez való legegyszerűbb kapcsolódás érdekében. (Woolliams / Trompenaars, 1998)

A kérdőív végső összeállítása

A kérdőív a komparatív kutatás központi eleme, ezért összeállításakor a lehető legnagyobb körültekintéssel kell eljárni. A végső, 58 kérdést tartalmazó kérdőív egy jóváhagyási folyamat során eredményeképp jött létre, melynek során csak a világosan érthető kérdések maradtak, míg a félreérthető, válaszadók által kifogásolt kérdések kihagyásra kerültek. A végső összeállítás jellemzőit a következő táblázat tartalmazza:

Alapfeltevés	Skálavariancia	Dimenzió
Emberek közti kapcsolat	216	Univerzalizmus/partikularizmus
	64	Individualizmus/kollektívizmus
	1024	Szerzett/öröklött státuszú orientáció
	25	Specifikus/diffúz orientáció
	243	Semleges/emocionális orientáció
Viszonyulás a természethez	1024	Külső/belső orientáció
Viszonyulás az időhöz	Végtelen	Múlt/Jelen/Jövő orientáció

9. Táblázat A Trompenaars kérdőív végső formájának főbb jellemzői

Forrás: Woolliams/Trompenaars, 2003 10. oldal

A kérdések nagy részében a válaszadók két egymással konfliktusos viszonyban lévő állítás vagy cselekvés közül választhatnak. Ez a legkevésbé függ össze azzal, hogy az egyén a valóságban mit tenne. Sokkal inkább azzal, hogy a kultúra, amelyben él milyen cselekvésre készíteti. Ennek megfelelően a válaszadók az általuk érzett kulturális nyomás alapján döntenek. Kijelenthető, hogy a válaszadók többsége, ha nem is mindenki a szerint viselkedne, hogy mit sugall neki a kultúrája.

A kulturális „előírások” és a tényleges viselkedés közt mindig eltérés van. Nehéz például betartatni egy, a belső információ kiszivárogtatását tiltó szabályt, amikor a kompetitív előnyök a jobb információkból származnak. A kutatás célja ennek megfelelően a formális magatartások feltérképezése. (Woolliams / Trompenaars, 1998)

A kérdőív felépítése

A kérdőív 58 kérdése 9 kérdéscsoportra oszlik, amelyek a következők:

1. Scenárió kérdések
2. Idő-orientáció
3. Szervezetek
4. Háttér-információk
5. Élethelyzetek
6. Kapcsolatok
7. Mindennapi események
8. Események
9. Személyes meggyőződés

A scenárió kérdések olyan eseteket írnak le, amelyek a gyakorlatban is előfordulhatnak. A történettel kapcsolatosan a kérdés az, hogy mit tenne a válaszadó az adott szituációban illetve, hogy mi várható el tőle. A történetek és válaszlehetőségek mögött egymással szembenálló értékek húzódnak meg.

Az idő-orientációval kapcsolatos kérdések két különböző módon próbálják feltérképezni az egyén időhöz való viszonyulását. Az első kérdés grafikus jellegű, míg a második ilyen jellegű kérdés szöveg-kiegészítésen alapul megadott válaszlehetőségekkel.

A szervezetekhez kapcsolódó kérdések többnyire annak vállalatnak vagy szervezetnek a kultúrájának feltérképezésére irányulnak, ahol a válaszadó dolgozik. A kérdések nagy része négy lehetőség közül választást tesz lehetővé. Két válasz adható meg, az egyik a jelenlegi, míg a másik az egyén által ideálisnak tartott szituációra vonatkozik.

A kérdőív közepén találhatók a háttér-információkra vonatkozó kérdések. Ez azért van így, mert az emberek jellemzően idegenkednek az olyan kérdőívektől, amelyeknél rögtön az elején részletesen meg kell adniuk személyes adataikat. A kérdések a kitöltő nemére, életkorára, képzettségére, foglalkozására, vállalatának illetve szervezetének iparágára, nemzetiségére, vallására valamint képzettségére kérdez rá. A képzettséghez kapcsolódó kérdés - az összehasonlíthatóság érdekében, figyelembe véve az egyes országok eltérő oktatási rendszerét - az egyén oktatásban eltöltött éveinek számára vonatkozik. Az egyén vállalatának illetve szervezetének iparági besorolása tíz előre definiált iparági csoportba, valamint ezek alcsoportjaiba történik. A besoroláshoz használt táblázat megtalálható a kérdőívben.

A következő kérdéscsoport élethelyzeteket ír le és a válaszadó ahhoz kapcsolódó véleményére kíváncsi.

A kérdőív kapcsolatok című fejezetének kérdései különböző embertípusok leírásait tartalmazzák. A kitöltőnek ezek közül kell kiválasztania a hozzá legközelebb állót. Két válasz, az elsődleges és másodlagos választás megadására van lehetőség.

A következő két csoporthoz tartozó kérdések arra keresik a választ, hogy bizonyos fontos események milyen hatással vannak az egyénre.

Az utolsó kérdéskör a kitöltő személyes meggyőződését próbálja feltérképezni oly módon, hogy állításokat tartalmaz, melyekkel kapcsolatosan az egyén állásfoglalását kéri. A kérdés, hogy a válaszadó mennyire ért egyet az adott állítással.

A kérdőíves felmérés korlátai és akadályai

Az értékek közti választás a válaszadók egy részénél szorongással járhat. A japán válaszadókat például, izgatottsággal töltheti el a dilemmák diszharmoniaja az alternatívák közötti választás során. Könnyen előfordulhat, hogy mindkét alternatíva megfelel a válaszadó preferenciájának, ilyenkor törekedni kell az elsődleges választás meghatározására. Ugyanakkor ez a választás nem állandó, különböző körülmények közt változhat, és azt sem feltételezi, hogy a válaszadó nem cselekszik a kultúrájával ellentétesen, ahogy ezt gyakran meg is teszi. A dilemmák absztrakt és hipotetikus jellegéből adódóan azonban az következik, hogy a kapott eredmények megfelelnek a valóságnak. A kérdőív tehát absztrakt szintre korlátozódik, de ez nem jelent problémát, mert a kulturális beállítottság is az.

A kérdőív összeállításakor törekedtek a skála jellegű kérdések elkerülésére. Az ötfokozatú skála kizárólag a szerzett/öröklött státuszú valamint a semleges/emocionális orientációra vonatkozó kérdéseknél fordul elő. A probléma ezekkel a kérdésekkel kapcsolatosan az, hogy nem teljesen egyértelmű, hogy ki mit ért például az alatt, hogy maximálisan egyetért vagy az alatt, hogy nem tud dönteni.

Nyelv

Egy másik fontos lépés a nyelv helyes használatának átfogó elemzése a jelentési struktúrák szimbolikus ábrázolására koncentrálni. (Woolliams / Trompenaars, 1998)

A nyelv médiuma tulajdonképpen egy „rács” az információk formájának meghatározásához. A kérdések és válaszok a mindennapi életből származnak, menedzserek tapasztalatain alapulnak, és egységes értelemben kell eljuttatni őket a válaszadókhoz. Ezért a kérdőívben szereplő történetek a menedzserek mindennapi életéből származnak. (Például: „Önt előléptetik...”, „Ön egy titkos vezetőségi megbeszélésről érkezik...”, stb.) Valamennyi ilyen esemény minden kultúrában kivétel nélkül előfordulhat. A történetek a dilemmák bemutatásának eszközei, melyekhez az elbeszélőnek nem feltétlenül vannak válaszai. A történetek, melyeknek nincsenek megoldásai lehetőséget adnak továbbgondolásukra, válaszok keresésére. Természetesen nem minden történet ilyen, de nagy részük tartalmaz valamilyen dilemmát és jelentőségük ezek relevanciájából származik. A történetek szerepe, hogy az absztrakt kategóriákat konkrét szituációkba ágyazzák. Ezáltal az absztrakt értékek félreérthetőségének lehetősége jelentősen csökken.

Fordítás

A fordítás szintén kiemelkedő fontosságú, amely során a cél a jelentések vonatkozásában a maximális ekvivalencia elérése, amely a különböző kultúrákban hasonló értelmezést eredményez. A fordítás ellenőrzésére hasznos eszköz a visszafordítás, amely segítségével csökkenthetők a hibák, ha teljes kiküszöbölésük nem is lehetséges. Még európai nyelvek közti szó szerinti fordítás esetén is előfordulhat jelentésbeli különbség. Ezért a fordítás során javasolt a szó szerinti fordítás helyett a jelentésbeli ekvivalenciára való törekvés. Célszerű az intuíciók követése, a képzeletbeli absztrakciós létrán való fel- és lemozgás, amelynek során a konkrétumok segítik az absztrakt dolgok megértését segítve a fordítást és biztosítva az ekvivalenciát. A fordítótól elvárt az egész történet és annak kontextusának megismerése valamint a vázolt választási alternatívák egyensúlyának biztosítása.

A további nehézségek a következő esetekkel szemléltethetők. A japán válaszadók számára például meglepő volt az a kérdés, hogy segítenének-e a főnöküknek a hétvégén lefesteríteni a házát. Mégpedig azért, mert a japánok egyáltalán nem festik a házát a természetes fa tiszteletéből és csodálatából adódóan. A kérdéssel a szándék azonban nem ez, hanem a főnök iránt elkötelezettség diffúz mértékének meghatározása - az, hogy kiterjed-e a hétvégékre, a szabadidőre is - volt. Ilyen és ehhez hasonló jelentésbeli eltérések minden dimenzióánál előfordulhatnak, bár összességében kijelenthető az általános konzisztencia. Ezek az anomáliák és félreértések kivételeknek tekinthetők és a kérdőív érvényesnek tekinthető valamennyi kultúrában.

A kérdőív végső verziójának elkészítése előtt egy előzetes lekérdezés történt Hollandiában multinacionális vállalatok körében öt különböző helyszínen. A megkérdezettek többsége a Royal Dutch Shell alkalmazottja volt. Az eredeti kérdőív 107 kérdést tartalmazott, azonban az idők folyamán a kérdések száma jelentősen csökkent. A kérdések kihagyásának okai a félreérthetőség, a statisztikai megbízhatóság hiánya és a redundancia volt.

Egyes dilemmák túl hasonlóak voltak másokhoz és közel azonos eredményeket produkáltak. 1991-ben az ázsiai, afrikai, közel-keleti és kelet-európai tapasztalatok alapján a kérdések számát tovább csökkentették 79-ről 58-ra.

A kérdőív validálása

Az alapvető validálás három validálási norma alapján történt.

Az első a koherencia norma, amely teljesítettnek tekinthető, ha teljesen különböző és különálló jelenségek között kapcsolat áll fenn. Ez tulajdonképpen a teljesség érzése, amikor részek összeolvadnak és közösen egy egészet alkotnak. Az integráció szükséges feltétele egy tudományos eredménynek. Trompenaars előző publikációi, amelyekben a kultúra és a menedzsment közötti kapcsolatot mutatta be, egyértelműen igazolják a koherencia normájának teljesülését.

A második norma a pragmatikus validálási norma. Ezzel kapcsolatosan a fő kérdés, hogy az elmélet milyen mértékben járul hozzá a tudományhoz, illetve a jobb megoldásokhoz. A pragmatizmus azonban nem szükséges és nem is elégséges feltétele az elméletek validálásának. Több példa is mutatja, hogy Trompenaars elmélete összhangban van a pragmatikus normával. Ez fontos a szervezetek céljainak meghatározásában és megvalósításában valamint a menedzsment technikák alkalmazásának gyakorlatában. Az elméleti és gyakorlati menedzsment szakembereknek a megfigyelések mögé kell nézniük. Nyilvánvaló, hogy az olyan tényezőket, mint a méret, a termék- és szolgáltatástípusok, a piaci feltételek és a technológia is figyelembe kell venni, mivel ezek is a kulturális kontextushoz kapcsolódnak, mert a szervezet tagjai kultúra-specifikus jelentést tulajdonítanak a szervezet céljainak és a menedzsment technikáknak. Bár számos példa a nyugati „technikák”, nem nyugati társadalmakban való alkalmazásának problémáit mutatja be, hasonló nehézségek figyelhetők meg fordított helyzetekben is. A cél ilyen esetekben nem csak a viselkedések és a „technikák” megfigyelése, amelyek előzetes elemzések nélkül kerültek más kultúrákban alkalmazásra. Elsőként meg kell ismerni, hogy az egyes kultúrák milyen jelentéseket tulajdonítanak a „technikákhoz”. A kultúrákban eredményesen alkalmazott „technikák” a célokhoz tulajdonított jelentésekhez illeszkednek.

A harmadik fő validálási norma a megbízhatóság normája, vagyis hogy illeszkedik-e a tényekhez. A kérdés, hogy az elmélet alapján kidolgozott előrejelzés megvalósul-e a gyakorlatban. (Woolliams / Trompenaars, 1998)

Tartalom és szerkezet validálás

E téren két fő validálási módot használtak. A tartalom validálás, azt vizsgálja, hogy az eszköz a kidolgozásához használt koncepciónak megfelelően kerül-e felhasználásra. Míg a szerkezet validálás arra a kérdésre ad választ, hogy a vizsgálat teljesítménye megfelel-e a magyarázó koncepciónak. A tartalom-validálás, valamint más hasonló területen tevékenykedő kutatók modelljeivel történő összehasonlítás klaszteranalízis segítségével történt. A klaszteranalízis a magasfokú korrelációval rendelkező elemek klaszterekbe sorolására törekszik.

Továbbá interjúkat is lefolytattak, szintén validálási céllal. A 30-60 perces interjúk során a cél annak feltérképezése volt, hogy a megkérdezettek az egyes elemekhez milyen

jelentéseket, jelentési árnyalatokat társítanak. A többféle jelentést hordozó kérdések ennek megfelelően kihagyásra vagy átdolgozásra kerültek. (Woolliams / Trompenaars, 1998)

A validitás kvantitatív értékelése

A kérdőív végső változatának elfogadása előtt számos kvantitatív elemzés került lefolytatásra a kérdések és a kérdőív validitásának értékelésére. Ezek az elemzések, mind világ-, mind ország-szinten elvégzésre kerültek. Mivel minden index alternatívák kombinációja a kérdések sorozataihoz, az adott ország esetén az adott dimenzióhoz való indexérték csatolása során normál eloszlás helyett inkább kombinatorikus (binomiális) eloszlás generálódik. Az egyes országoknál a vizsgálatok azt mutatták, hogy a megkérdezettek válaszainak értékei a normál eloszláshoz képest lényegesen nagyobb mértékben csoportosultak. Ilyen esetben tehát a normál eloszlás feltételezése torzuláshoz vezethet. Azonban a kiterjedt mintanagyságot figyelembe véve az egyszerűség érdekében az elemzések során normál eloszlás feltételezhető. Meg kell vizsgálni továbbá azt is, hogy az egyes kérdések milyen mértékben járulnak hozzá az adott skála értékének meghatározásához. Nem elvárható és a gyakorlatban nem is jellemző, hogy például egy univerzalista beállítottságú menedzser valamennyi erre vonatkozó kérdésnél az ennek megfelelő választ jelölje meg. Ebben az esetben csak teljesen univerzalista vagy csak teljesen partikularista orientációjú menedzserek lennének és az univerzalizmus mértékének megkülönböztetésére nem lenne lehetőség. Amennyiben minden kérdés maximálisan korrelálna az adott skálaértékkel, akkor csupán egy kérdés is elegendő lenne.

Az univerzalista/partikularista orientáció meghatározására irányuló három scénárió-kérdésre adott válaszok értékei közti korrelációt vizsgálva megállapítható, hogy magas fokú korreláció van köztük. Bár a koefficiensek értéke 1-nél lényegesen kisebb, valamennyi korreláció szignifikáns. Ez alapján igazolható, hogy a kérdések összhangban vannak egymással és alkalmasak az univerzalizmus/partikularizmus mértékének meghatározására.

PARTIAL CORRELATION COEFFICIENTS

Controlling for.. CASES

	UNPA1	UNPA2	UNPA3
UNPA1	1.0000 (0) P= .	.4444 (103) P= .000	.3309 (103) P= .001
UNPA2	.4444 (103) P= .000	1.0000 (0) P= .	.5874 (103) P= .000
UNPA3	.3309 (103) P= .001	.5874 (103) P= .000	1.0000 (0) P= .

1. Számítás Az univerzalizmus-partikularizmus dimenziójának mérésére irányuló scénárió-kérdések korrelációja Forrás: Woolliams/Trompenaars, 2003 10. oldal¹⁶

¹⁶ A bemutatott korrelációs értékek az teljes adatbázisra, 106 országra vonatkoztatva kerültek kiszámításra. Feltételezhető, hogy az alacsony mintaelemszámmal rendelkező országok kihagyásával a korrelációs értékekben növekedés érhető el, figyelembe véve azt, hogy a kis elemszámú minták esetében a variancia túl magas lehet.

Fontos a skálaértékek kiszámítási módjának ismerete a helyes konklúziók levonása érdekében. Például Hofstede is helytelen következtetéseket vont le, mert a válaszokból súlyozással generált skálaértékek helyett az elsődleges adatokat és azoknak is csupán egy részét használta. Azon kijelentése, miszerint az amerikai menedzserek 65%-a az univerzalista opciót választotta, nem felel meg Trompenaars szándékolt kijelentésének, mely szerint egy tipikus amerikai menedzser az univerzalista/partikularista orientáció dimenziójának skáláján 65%-nál helyezhető el. Trompenaars tehát törekedett arra, hogy ne csak egy kétpólusú mérési eljárást dolgozzon ki, hanem a kérdések kombinációival az egyes dimenziók skáláin az eltéréseket minél jobban szemléltesse. Ezeket a kombinációkat folyamatosan finomították annak érdekében, hogy az országokat a skálák alapján a lehető legjobban meg tudják különböztetni. (Woolliams / Trompenaars, 1998)

A kérdőív megbízhatósága

Míg egy eszköz validitása azonos dolog mérései közti korrelációt mutatja addig, ha a mérések teljesen függetlenek az eszköz megbízhatósága a maximálisan hasonló mérések közti egyezés mértékét mutatja. Különböző technikák léteznek a mérések megbízhatóságának vizsgálatára. Ilyen a stabilitás, az ekvivalencia valamint a diszkrimináns megbízhatóság mérése.

A megbízhatóság kvantitatív mérése

A végső kérdőív megbízhatóságát az elemeken belüli és az elemek közötti korrelációk, valamint a megbízhatóságot mérő Cronbach-alfa magas értéke mutatja. A kérdőív korábbi változatai ezen mutatók alapján kerültek módosításra. A következő számítás a három komponenskérdésből származtatott univerzalizmus/partikularizmus indexek közti korrelációkat mutatja.

Statistics for		Mean	Variables
Scale		189.5	3
Correlation indices			
UNPA1	.4264		
UNPA2	.6311		
UNPA3	.5276		

2. Számítás A három komponenskérdésből származtatott univerzalizmus/partikularizmus indexek közti korrelációk Forrás: Woolliams/Trompenaars, 2003 19. oldal

Az értékek kivétel nélkül magasak, amely a kérdőív magas fokú megbízhatóságára utal. A Cronbach megbízhatósági teszt értékei az egyes komponenskérdések skálaértékhez való hozzájárulásait mutatják.

Cronbach's test of Reliability:
(Example shown for our sample of US managers)

Scale	Mean	Alpha
if Item	if Item	if Item
Deleted	Deleted	Deleted
(individual manager score is one third of mean from 3 questions)		
UNPA1	119.3872	.7380
UNPA2	128.5134	.4889
UNPA3	131.0942	.6099
Reliability Coefficients for 3 items		
Alpha = .7060 Standardized item alpha = .7111		

3. Számítás Az univerzalizmus/partikularizmus dimenzió három komponenskérdésének Cronbach-alfa értékei Forrás: Woolliams/Trompenaars, 2003 20. oldal

Valamennyi érték magas, ami szintén a megbízhatóságot támasztja alá.

A következő táblázat az egyes kultúradimenziók megbízhatóságát mutatja:

Dimenzió	Cronbach-alfa
Univerzalizmus/partikularizmus	0,71
Individualizmus/kollektívizmus	0,73
Specifikus/diffúz orientáció	0,63
Semleges/emocionális orientáció	0,75
Szerzett/öröklött státuszú orientáció	0,64
Belső/külső orientáció	0,71
Idő-orientáció	0,74

10. Táblázat A kulturális dimenziók megbízhatósági értékei Forrás: Woolliams/Trompenaars, 2003 20. oldal

Lebonyolítás

Számos, a nemzeti kultúrák kutatásának területén tevékenykedő kutató hívta már fel a figyelmet az adatgyűjtés nehézségeire.

A kérdőív megfelelő kitöltéséhez fontos a vezetés támogatásának megnyerése és az, hogy a megkérdezettek higgyenek benne, hogy a kitöltéssel segítik vállalatukat, illetve a tudományt. A kérdőív összeállításánál törekedtek az ellenszenvet kiváltó kérdések elkerülésére, valamint arra, hogy a kutatást ne kapcsolják hozzá semmilyen vállalati kezdeményezéshez, amely kontraparadigmatikus lehet. (Woolliams / Trompenaars, 1998)

A defenzivitás forrásai

A defenzív válaszok sok esetben torzítás forrásai lehetnek. Egyes kultúrákban például nem elfogadott a személyes jellemzők (például: vallás) utáni érdeklődés. Néhány kultúra tagjai tolatkodónak tekintik az ilyen jellegű kérdéseket, ez heves érzelmeket válthat ki belőlük, és ez kihathat a többi kérdés megválaszolására is.

A következők javasolhatók a defenzivitás elkerülése érdekében:

1. A kutatás célja empirikus adatok gyűjtése a kultúráról és semmilyen szándékolt menedzsment tevékenység nem áll a háttérben.
2. A vizsgálatot végző személynek a vállalattól független kutatóként kell bemutatkoznia.
3. Önkéntes részvételt kell kérni, és el kell mondani, hogy az anonimitás garantált abban az esetben, ha ezt kéri.
4. Ez nem egy személyiségvizsgálat. Egyetlen személy sem felelős a kultúráért, amiben él és dolgozik. Nincs jó vagy rossz válasz.

Minden előzetes intézkedés ellenére a defenzivitás teljes mértékben nem kerülhető el. (Woolliams / Trompenaars, 1998)

Etnocentrizmus

Az etnocentrizmus elkerülése sok nehézséget okozott a kutatás során. Az etnocentrizmus általános, helytől független érvényű elvek létezésébe vetett hitet jelent, amely a nyugati, különösen az észak-amerikai kultúrákra jellemző. Kiküszöbölésére a kérdőívet külföldi menedzsereknek juttatták el kérve véleményüket és javaslatukat.

8.2.2. Elemzések

A komparatív elemzésnek, mint tudományos elemzésnek a fő célja empirikus jelenség szabályszerűségeinek, változásainak precíz, logikus és oksági magyarázata. A különböző érték-orientációk és a szervezeti koncepciók vizsgálata lehetővé teszi statisztikai tesztek lefolytatását, melyből további információk nyerhetők. Az egyéni adatokból összesítéssel kaphatók adatok társadalmak és kultúrák szintjére. Ez többnyire az adott egységre vonatkozó adatok átlagolásával történik. (Woolliams / Trompenaars, 1998)

Az elemzés szintjei

Minden adat a kérdőívet kitöltő egyénektől származik, akik egy specifikus kultúra, egy specifikus társadalom tagjai. Elemzések két szinten végezhetők. Lehetséges egyéni illetve társadalmi szintű vizsgálat. Az utóbbihoz összesíteni kell az egyéni adatokat társadalmak, illetve kultúrák szintjén a változók illetve a százaléktételek átlagolásával.

Korreláció-elemzés során a következő alternatívák léteznek:

1. Globális korreláció: az összes egyéni adat halmazán függetlenül attól, hogy milyen társadalom tagjai
2. Társadalmon belüli korreláció: az egy társadalomhoz tartozó egyének adatainak halmazán

3. Társadalmak közti korreláció: a társadalmak átlagadatainak halmazán

Első esetben a globális korreláció 50.000-nél több egyén öt dimenzióhoz valamint az idő, az ember-természet és a szervezeti kultúra orientációhoz kapcsolódó adatai alapján került kiszámításra. A vizsgálat, amely során figyelmen kívül hagyták, hogy az egyének mely társadalomhoz tartoznak a különböző érték-orientációkhoz tartozó egyéni adatok varianciáját értékeli. Ez az elemzés önmagában nem túlságosan jelentős, tulajdonképpen nem több mint összefüggés vizsgálata az egyén érték-orientációján alapuló személyisége és szervezeti koncepciója között. Nem vonatkozik a csoport érték-orientációjának és szervezeti koncepciójának kapcsolatára. Az elemzésekből származó eredmények nem használhatók társadalmak illetve kultúrák szintjén. A magasabb szinten való általánosításból származó összefüggések nem feltétlenül érvényesek alacsonyabb szinteken.

A második alternatíva a társadalmon belüli korrelációk kiszámítására irányul. Ez az adat külön-külön az egyes társadalmakra jellemző és a hozzájuk tartozó egyének adatai alapján kerül kiszámításra. Egy adott társadalomhoz tartozó egyének adatainak elemzéséből információ kapható arra vonatkozóan, hogy az egyének milyen mértékben társítanak azonos jelentéseket az emberekhez, az időhöz és a természethez. A társadalmon belüli korrelációkra vonatkozó adatok csak ilyen összefüggésben használhatók és nem értelmezhetők magasabb szinten.

A társadalmak és kultúrák közti kapcsolat vizsgálatára a harmadik típus alkalmas, ami a legfontosabb statisztikai elemzés, mert ez vizsgálja azokat az összefüggéseket, amelyek az interkulturális menedzsment szempontjából a leglényegesebbek. (Woolliams / Trompenaars, 1998)

Információnyerés

Elemzési módszerek segítségével meghatározhatók az olyan tényezők, mint az életkor, a nem és a vallás befolyásoló hatása. E tekintetben az ország is egyszerű változóként kezelhető. A modell dimenzióként a következő formában írható fel:

$$\text{Dimenzió értéke} = c_1 \times \text{ország} + c_2 \times \text{kor} + c_3 \times \text{vallás} + c_4 \times \text{nem} + c_5 \dots \text{stb.}$$

Korrelációs, részleges-korrelációs elemzések, valamint faktoranalízis segítségével a koefficiensek (c_1, c_2, c_3 , stb.) azonosíthatók lennének, bár a gyakorlat azt mutatja, hogy ezek a parametrikus módszerek nem alkalmasak erre, mert az adatok jelentős része kategorikus jellegű (nominális adat), mint a vallás vagy a menedzsment funkció. A variancia analízis tehát kiváló eszköz a kérdőív tesztelésére, de a kutatás ezen fázisában nem használható. Az adatelemzés ezen a területen relációs adatbázis technológiával és egyes szakértői rendszerek segítségével valósítható meg. A következő eljárás Mitchie és társai indukciós algoritmusainak ötletén alapul. A következőkben újszerűségüket figyelembe véve részletes ismertetés következik az alkalmazott technológiákról. A technikák ismertetése a teljes adatbázis egy részével történik, amely négy adatmező vonatkozásában tíz adatot tartalmaz. A példában szemléltetett elemzések és azok eredményei nem érvényesek a teljes adatbázisra vonatkozóan.

Dimenzió érték	Ország	Funkció	Nem
Univerzalizmus	USA	Szenior menedzser	Férfi
Univerzalizmus	UK	Junior menedzser	Férfi
Partikularizmus	UK	Szenior menedzser	Nő
Univerzalizmus	USA	Szenior menedzser	Nő
Partikularizmus	VEN	Szenior menedzser	Nő
Partikularizmus	VEN	Szenior menedzser	Férfi
Partikularizmus	UK	Szenior menedzser	Férfi
Partikularizmus	VEN	Junior menedzser	Férfi
Univerzalizmus	UK	Junior menedzser	Nő
Univerzalizmus	USA	Junior menedzser	Férfi

11. Táblázat Egyéni sajátosságok és kulturális jellemzők összefüggései Forrás: Woolliams/Trompenaars, 2003 26. oldal

Az elemzés során a változó adatokat attribútumoknak nevezzük faktorok helyett a parametrikus faktoranalízistől és annak változóitól való megkülönböztetés céljából. Az egyszerűség kedvéért az első attribútum, a dimenzió érték csak két értéket vehet fel, az univerzalizmust és a partikularizmust. Ezek cél-attribútumoknak is nevezhetők. A későbbiekben arra is adunk példát, hogy hogyan használható a módszer nem csak két lehetséges értékű változó, hanem több lehetséges értékű változó esetén is.

Az alapelv a különböző attribútumok relatív szerepének vizsgálata a cél-attribútum meghatározásában. Az adatok rendezésével, normalizálásával a következő három különálló táblázat származtatható:

5	Partikularizmus	VEN
6	Partikularizmus	VEN
8	Partikularizmus	VEN
2	Univerzalizmus	UK
3	Partikularizmus	UK
7	Partikularizmus	UK
9	Univerzalizmus	UK
1	Univerzalizmus	USA
4	Univerzalizmus	USA
10	Univerzalizmus	USA

12. Táblázat Az esetek országok szerinti rendezésben Forrás: Woolliams/Trompenaars, 2003 26. oldal

3	Partikularizmus	Szenior
1	Univerzalizmus	Szenior
5	Partikularizmus	Szenior
6	Partikularizmus	Szenior
7	Partikularizmus	Szenior
4	Univerzalizmus	Szenior
2	Univerzalizmus	Junior
8	Partikularizmus	Junior
9	Univerzalizmus	Junior
10	Univerzalizmus	Junior

13. Táblázat Az esetek funkciók szerinti rendezésben Forrás: Woolliams/Trompenaars, 2003 27. oldal

1	Univerzalizmus	Férfi
2	Univerzalizmus	Férfi
6	Partikularizmus	Férfi
7	Partikularizmus	Férfi
8	Partikularizmus	Férfi
10	Univerzalizmus	Férfi

3	Partikularizmus	Nő
4	Univerzalizmus	Nő
5	Partikularizmus	Nő
9	Univerzalizmus	Nő

14. Táblázat Az esetek nemek szerinti rendezésben Forrás: Woolliams/Trompenaars, 2003 27. oldal

A 14. táblázatból látszik, hogy a nemek ismeretében nem határozható meg a cél-attribútum. Vagyis abból, hogy az egyén férfi vagy nő nem következik, hogy univerzalista vagy partikularista. Hasonlóan a funkció - vagyis hogy szenior vagy junior menedzser az illető - szintén nem határozza meg a cél-attribútumot. A 12. táblázatból azonban látszik, hogy az összes esetben, ha az ország USA, a cél-attribútum univerzalizmus. Amennyiben ismerjük az országot, úgy tíz esetből hatszor egyértelműen meghatározható a cél-attribútum. Ebben az esetben kijelenthető, hogy az ország attribútumnak magas az információtartalma.

Az egész adatbázisra vonatkoztatva hasonlóan végezhető el az entrópia kiszámítása a különböző attribútumokra. Ez a cél-attribútum meghatározásának bizonytalanságát méri az egyes attribútumokhoz kapcsolódóan. Az érték növekedésével a bizonytalanság nő az attribútumok hozzáadásával. Azonban, amit valóban célszerű tudni ezzel kapcsolatban, hogy mennyi információ áll rendelkezésre a cél-attribútum meghatározására vonatkozóan az adott attribútum értékének ismeretében.

Amennyiben HC (attribútum érték) az osztály 'c' attribútumának entrópiája akkor:

$$HC(a_j) = - \sum_{i=1}^n f(c_i[a_j]) \log_2 f(c_i[a_j])$$

Ahol az $f(c_i[a_j])$ az osztály 'c', mint cél előfordulási gyakorisága az attribútum aj értéke esetén.

A menedzsment funkció entrópiája szenior menedzser érték esetén:

$HC(a \text{ funkció szenior}) = - [f(\text{partikularista}(a \text{ funkció szenior}) \times \log f(\text{partikularista}(a \text{ funkció szenior})) - [f(\text{univerzalista}(a \text{ funkció szenior}) \times \log f(\text{univerzalista}(a \text{ funkció szenior}))]$

$$= -[4/6 \log(4/6)] - [2/6 \log(2/6)] = 0,918$$

hasonlóan,

$HC(a \text{ funkció junior}) = - [f(\text{partikularista}(a \text{ funkció junior}) \times \log f(\text{partikularista}(a \text{ funkció junior})) - [f(\text{univerzalista}(a \text{ funkció junior}) \times \log f(\text{univerzalista}(a \text{ funkció junior}))]$

$$= -[1/4 \log(1/4)] - [3/4 \log(3/4)] = 0,811$$

A H(funkció) összesített értékéhez egyszerűen súlyozni kell ezeket az eredményeket a tíz esetre:

$$HC(\text{menedzser funkció}) = (6/10 \times 0,918) + (4/10 \times 0,811) = 0,8752$$

Az értékek a többi attribútum esetén a következők:

$$HC(\text{nem}) = 1,0$$

$$HC(\text{ország}) = 0,4$$

A $HC(\text{nem}) = 1,0$ maximális bizonytalanságot jelent, amiből az a következtetés vonható le, hogy a nem attribútum nem hordoz a cél-attribútumra vonatkozó információt. Ez a megállapítás konzisztens a 14. táblázatban látott adatokkal, miszerint az adott cél-attribútumokhoz tartozó egyének fele férfi és fele nő. Mivel a $HC(\text{ország})$ értéke a legalacsonyabb, ez azt jelenti, hogy ezen attribútum esetén a legalacsonyabb a bizonytalanság. Vagyis az ország attribútum hordozza a legmagasabb információtartalmat a kulturális orientáció e dimenziójára vonatkozóan. (Woolliams / Trompenaars, 1998)

Az indukciós algoritmus implementálása

Számítás-intenzivitása ellenére az algoritmust célszerű közvetlenül a teljes, eredeti adatbázisra is alkalmazni. Cél-attribútumként az összes dimenzióhoz kapcsolódó valamennyi kérdés teljes halmaza használható, nem csak a példában bemutatott univerzalizmus/partikularizmus. Például az adatbázis individualizmus/kollektívizmusra vonatkozó információtartalmának vizsgálata esetén, az öt komponenskérdést figyelembe véve a cél-attribútumnak 32 értéke lehet. Az erre vonatkozó elemzés a kidolgozott listán végrehajtott számításos módszerrel végezhető el, melynek előnye, hogy szöveges adatok esetén is alkalmazható. Ezért nem szükséges az adatbázis attribútumokat tartalmazó adatainak újrakódolása szám jellegű adatokká.

Mivel ez az algoritmus attribútumok kombinációinak előfordulási gyakoriságát vizsgálja és nem az attribútumok értékét, ezért nem szükséges az attribútumok újraszámítása. Az életkor is használható az elemzésben kategóriaként. Az algoritmus automatikusan kezeli a különböző attribútumok különböző változótípusait, és ezáltal lehetővé válik a teljes adatbázis közvetlen elemzése.

Néhány esetben előfordulnak olyan esetek, hogy azonos attribútum-értékekhez különböző célok kapcsolódnak. Ezek az úgynevezett adatkonfliktusok. Ugyanis nem minden amerikai, férfi szenior menedzser adott univerzalista válaszokat. Ez a probléma súlyozással küszöbölhető ki. (Woolliams / Trompenaars, 1998)

A teljes adatbázisra vonatkozó entrópia-elemzés

Valamennyi változat teljes magyarázatához a mintaelem-számnak megfelelő attribútum-szám lenne szükséges, ami egy 50.000 egyén adatait tartalmazó minta esetén 50.000 attribútumot jelentene. Alternatívaként egy 50.000 értékes (a nevek alapján) változó is megfelelő lenne az egyedi azonosításhoz. A fenti gondolatmenet alapján a névnek van a legmagasabb információtartalma és legalacsonyabb entrópiája. Azonban az elemzések során nem ez a cél, hanem egy modell kidolgozása a dimenziók (attribútumok) számára alapozva, amely segíti a menedzserek tapasztalatainak rendszerezését. Az elemzés feladata továbbá e cél megvalósulásának támogatása a különböző attribútumok relatív fontosságának vizsgálatával és ennek megfelelően nem szükséges az adathalmaz valamennyi elemének teljes lefedése. Az entrópia-analízis összesített eredményeképp elmondható, hogy minden dimenziónál az ország attribútumnak van a legalacsonyabb entrópia-értéke, ami alátámasztja a kutatás fő tézisé.

Entrópia	Univerzalista Partikularista	Individualista Kollektivistá	Semleges Emocio- nális	Specifikus Diffúz	Szerzett Öröklött	Külső Belső	Idő
Legalacsonyabb	Ország	Ország	Ország	Ország	Ország	Ország	Ország
	Iparág	Vallás	Iparág	Iparág	Iparág	Iparág	Iparág
	Vallás	Iparág	Foglalkozás	Vallás	Vallás	Foglalkozás	Vallás
	Foglalkozás	Képzettség	Vallás	Életkor	Foglalkozás	Vallás	Képzettség
	Életkor	Életkor	Vállalat	Nem	Életkor	Nem	Foglalkozás
	Vállalat	Nem	Életkor	Képzettség	Képzettség	Életkor	Életkor
	Képzettség	Foglalkozás	Nem	Foglalkozás	Vállalat	Képzettség	Nem
Legmagasabb	Nem	Vállalat	Képzettség	Vállalat	Nem	Vállalat	Vállalat

15. Táblázat Az egyénekre jellemző attribútumok entrópiájának rangsora a kulturális dimenziókhoz kapcsolódóan Forrás: Woolliams/Trompenaars, 2003 30. oldal

Faktoranalízis

A fő kérdés az, hogy szükség van-e a modell mind a hét dimenziójára illetve, hogy mind a kultúra egy-egy eltérő aspektusát vizsgálja-e. Minden dimenzió egy mérés, viszont a kultúra egész, amely az egyes dimenziókkal mérhető. Felmerül a kérdés, hogy ezek a dimenziók függetlenek-e.

Előfordulhat, hogy a kultúra egy alternatív és egyszerűbb modellel is leírható:

Kultúra = $c_1 \times$ (öröklött jellemzők)
 $c_2 \times$ (elsajátított jellemzők)

vagy

Kultúra = $c_1 \times$ (emberek közti kapcsolat)
 $c_2 \times$ (kapcsolat a természettel)
 $c_3 \times$ (kapcsolat az idővel)

Az első esetben csak két dimenzió (valamint a c_1 , c_2 koefficiens meghatározása), a második modellhez pedig csak három dimenzió szükséges. Ehhez meg kell vizsgálni a dimenziók közti lehetséges összefüggéseket.

A 16. táblázat a dimenziók közti korrelációkat mutatja. Az egyszerűség kedvéért jelen esetben az idővel kapcsolatos dimenzió nem szerepel az elemzésben, de a későbbiekben erre vonatkozóan is hasonló eredmény adódik.

Korreláció	Univerzalista Partikularista	Individualista Kollektivista	Specifikus Diffúz	Semleges Emocionális	Szerzett Öröklött	Külső Belső
Univerzalista Partikularista		0,13	0,46	0,12	0,42	0,40
Individualista Kollektivista	0,13		0,42	0,07	0,44	0,27
Specifikus Diffúz	0,47	0,42		0,02	0,40	0,47
Semleges Emocionális	0,12	0,07	0,02		0,22	0,04
Szerzett Öröklött	0,42	0,44	0,40	0,22		0,49
Külső Belső	0,40	0,27	0,47	0,04	0,49	

16. Táblázat A dimenziók közötti korrelációk értékei Forrás: Woolliams/Trompenaars, 2003 31. oldal

Amennyiben a dimenziók közti korreláció értéke 0, a dimenziók függetlenek és a kultúra különböző aspektusainak önálló mérésére alkalmasak. Az átlagos ország-értékek alapján kiszámított korrelációk értéke egy esetben sem 0, de minden esetben 0,5 alatti. A számítást egyének adatainak halmazán elvégezve a kapott korrelációk értékei lényegesen alacsonyabbak.

Kiszámítható az adathalmazra a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) index is, ami statisztikailag hasonlítja össze a megfigyelt korrelációs koefficienseket a parciális korrelációs koefficiensekkel. A kiszámított KMO index alacsony értéke azt mutatja, hogy a dimenziók közti korreláció nem magyarázható a többi változóval. Ez az eredmény szintén alátámasztja az összes kulturális dimenzió szükségességét.

A faktoranalízis segítségével megvizsgálható, hogy lehetséges-e a kultúra kevesebb számú dimenzióval történő leírása. A cél a kultúra lehető legkevesebb mutatóval való meghatározása. A tényezők számának csökkentésével nem csak egyszerűsödés érhető el, hanem új feltevések is adódhatnak. További cél, hogy az új faktorok könnyen magyarázhatók legyenek, ami által a modell is könnyebben értelmezhető lesz. Néhány esetben közvetlenül nem mérhető aspektusok fedezhetők fel a megfigyelhető dimenziók elemzésével. A KMO index alapján feltételezhető, hogy a faktoranalízis nem fog használható eredményt hozni. A faktoranalízis nem egy egyszerű többváltozós regresszió. A cél nem a kultúra dimenziók kombinációjával való leírása, hanem addig nem ismert magasabb rendű faktorok generálása az ismert dimenziók kombinálásával. A faktoranalízis alapvető célja az adatok magyarázatához szükséges dimenziók számának csökkentése. A faktoranalízis során nyert kevesebb számú faktor nem jelenti a hét-dimenziós modell érvénytelenségét vagy a dimenziószám csökkentésének szükségességét. Amennyiben a korrelációs koefficiensek magasabbak az elfogadottnál, úgy az érvényes faktorok száma csökkenthető. A teljesség kedvéért főkomponens-elemzés is elvégezhető. Ennek során a megfigyelt dimenziók lineáris kombinációi kerülnek kiszámításra a lehetséges faktorok meghatározásának érdekében. Az első komponens hordozza a legtöbb információt az adatbázis adatainak varianciájára vonatkozóan. A következő komponensek egyre alacsonyabb mértékben járulnak hozzá a variancia magyarázatához. A 17. táblázat a hozzáadott faktorok sajátértékeit tartalmazza.

Szerzett Öröklött	41% (kumulatív)
Individualista Kollektivista	52,5%
Külső Belső	76,6%
Idő	85,7%
Semleges Emocionális	92,7%
Specifikus Diffúz	97,3%
Univerzalista Partikularista	100%

17. Táblázat A dimenziók sajátértékei Forrás: Woolliams/Trompenaars, 2003 33. oldal

A táblázatból látható, hogy a kultúrát két faktorról leírva a teljes variancia csupán 50% körüli mértékben magyarázható. A variancia, a kulturális sokféleség teljes magyarázatához vagy hét új faktorra vagy az eredeti dimenziókra van szükség. Az eredmény a KMO index értékét figyelembe véve nem meglepő.

Megvizsgálva a faktorstruktúra-mátrixot nehéz egyszerűbb modellt kidolgozni, amely magyarázza a faktorokat.

Amennyiben a

Kultúra = $c_1 \times$ (emberek közti kapcsolat)
 $c_2 \times$ (kapcsolat a természettel)
 $c_3 \times$ (kapcsolat az idővel)

típusú modell komponensei lennének a dimenziók, úgy az ideális faktormátrix a következő lenne:

	1. faktor Emberek közti kapcsolat	2. faktor Kapcsolat a természettel	3. faktor Kapcsolat az idővel
Univerzalista Partikularista	1	0	0
Individualista Kollektivista	1	0	0
Semleges Emocionális	1	0	0
Specifikus Diffúz	1	0	0
Szerzett Öröklött	1	0	0
Külső Belső	0	1	0
Idő	0	0	1

18. Táblázat Az ideális faktormátrix háromtényezős modell esetén Forrás: Woolliams/Trompenaars, 2003 33. oldal

A mátrixban minden dimenzió csupán egy faktorra korrelál, viszont a faktorok több dimenzióval is korrelálnak.

A faktortér elforgatható és ezáltal minimalizálható az adott faktorra ható nagy befolyású dimenziók száma. A faktorok ilyen esetben az eredeti faktorok új kombinációi, viszont az új faktorok könnyebben értelmezhetők és magyarázhatók.

Az elemzés alátámasztja az eddigi vizsgálatokat, melyek igazolják az eredeti dimenziók használatának létjogosultságát, és elvetik új faktorok generálásának szükségességét, továbbá bizonyítja az alacsony korrelációkból levont következtetéseket.

Fontos megjegyezni, hogy a kérdések nem minden esetben függetlenek. Néhány kérdés egyszerre több dimenzió meghatározására is szolgál és ez zavaró tényező lehet a faktoranalízis során. Miközben néhány ország esetén erős korreláció van egyes dimenziók között, addig más országoknál nem tapasztalható korreláció. Például egyes országok esetében a belső orientáció magas értéke a szerzett státuszú orientáció magas értékével jár együtt. Más országokban azonban ez nem szükségszerű, a két dimenzió egymástól függetlenül írja le a kultúrát. Összefoglalva kijelenthető, hogy a világ különböző részein különböző dimenziók lehetnek szükségesek, de a világ egészére vonatkoztatva szükség van valamennyi dimenzióra.

Az időre vonatkozó dimenzióhoz kapcsolódó adat nem lineáris skálájú (0-tól 100-ig), ezért került mellőzésre az eddigi elemzéseknél. Az idő-orientáció bevonása esetén az adathalmaz sztenderdizálása (0 középérték, 1 variancia) szükséges ahhoz, hogy az eredmények és a következtetések összevethetők legyenek. Abban az esetben, ha az adat ordinális vagy nem parametrikus, akkor a nem metrikus multi-dimenzionális mérés (MDS) a célravezetőbb a faktoranalízis helyett, a változók redukálásához. Ebben az esetben az eredeti adatokat egy, a kulturális különbségeket tartalmazó mátrixba kell transzformálni. Ki kell számítani (minden ország és minden dimenzió esetén) valamennyi adat többi adattól való eltérését. Normál esetben a különbség mérésére az euklideszi távolság (különbségek négyzete) használható. Az MDS-ben minden ország egy több-dimenziós térben kerül ábrázolásra és az adat-párok közti különbségek alapján vannak rendezve. Például a hasonló univerzalizmus/partikularizmus értékű országok közel kerülnek egymáshoz. Két- vagy három-dimenziós tér használata esetén látható az országok közös klaszterbe tartozása. A faktoranalízishez hasonlóan a dimenziók csökkentésére irányuló elemzések során fő szempont a kultúra varianciájának magyarázata és lehetőség van az összetartozó, azonos dolgot mérő kulturális dimenziók kombinációjának meghatározására. Szükséges feltételezni, hogy az adatok minden esetben szimmetrikusak. (például az USA és Japán közti különbség mindig ugyanakkora, mint Japán és az USA közti különbség) Az elemzést minden dimenzióra meg kell ismételni. Az elemzéshez tehát a teljes replikált nem-metrikus multi-dimenzionális mérési algoritmus szükséges, amelyet McGee dolgozott ki 1968-ban, és amely képes valamennyi kulturális dimenzió különbözőségének egyidejű elemzésére. Az RDMS grafikonja a dimenziókat ábrázolja, ahol a kulturális dimenziók közös faktorok komponensei. Az RDMS grafikon ideális esetben a dimenziókat klaszterszerűen ábrázolja. Ezen elemzés eredménye azonban az eddigi vizsgálatok eredményeivel egyező, mely szerint a kultúra-modell nem egyszerűsíthető le kevesebb dimenziós modellre.

Az eredmények összefoglalása előtt célszerű még egy hierarchikus klaszteranalízis elvégzése az adatbázisra vonatkozóan. A cél csoportok képzése a hasonló kulturális orientációjú országokból. Meg kell jegyezni, hogy a klaszteranalízis nem analitikus, hanem inkább szubjektív technika. Amennyiben a csoportok tagjai ismertek elvégezhető egy diszkrimináns elemzés. Ebben az esetben azonban nem ismertek a csoportok tagjai, így az euklideszi távolság használatával végezhetők további vizsgálatok. Klasszikus esetben azok az országok kerülnek egy csoportba, amelyek hasonlóbbak, mint a klaszteren kívüliek. A folyamat megfordításával a kulturális dimenziók sorolhatók klaszterekbe. Különböző módszerekkel elvégzett faktoranalízisek azonos eredményekre vezetnek. (Woolliams / Trompenaars, 1998)

Az időhöz való viszonyulás vizsgálata

Az idő-orientációra vonatkozó első kérdés a kérdőívet kitöltő menedzsereket három körből álló diagramm megrajzolására kéri, ami segítség az idő-orientációjukról való képalkotásra és annak ábrázolására. Az idő-orientáció tulajdonképpen az időhöz társított jelentés. A kérdőíves kutatás korai fázisában a megkérdezett menedzserek különböző diagrammok rendkívül széles skáláját rajzolták fel. Az esetek csak nagyon kis hányadában rajzoltak kivételes diagrammokat, mint például négyzetek kör helyett vagy a rajzterületről ki- és belógó körívek. A cél közös faktorok vagy kulturális koncepciók azonosítása volt. Az idővel kapcsolatos követelményekre alapozva egy kvantitatív skála kidolgozására törekedtek, amely alkalmas a kultúrák közti különbségek ábrázolására. A megfigyelések szerint a diagramm abszolút mérete nem tartalmaz információt a kulturális jellemzőkről. A nagy diagramm például nem jelent feltétlenül magabiztosságot, ahogy a kis diagramm sem félénkséget. A diagramm pozicionálása (jobb vagy bal, fel vagy le) és tájolása szintén nem hordoz lényeges információt. Empirikus elemzések és igazolások eredményeképp két meghatározó tényező került azonosításra, amelyek a körök átfedéseinek mértékéből, valamint a múltat, jelen és jövőt jelképező körök egymáshoz viszonyított méretéből származtathatók.

Az átfedés mértéke eredetileg a rajzok vizuális megfigyelésével (a komponens körök átfedéseinek megszámlálásával) lett meghatározva, az átfedések relatív nagyságának megfelelő súlyozással. A maximális érték akkor adódott, amikor valamennyi kör koncentrikus volt. A kérdőívek számítógépen történő rögzítéséhez egy algoritmus került kidolgozásra a körközéppontok koordinátái és sugarai alapján. Ez az algoritmus az átfedéseket automatikusan meg tudja határozni egy 0-tól (nincs átfedés) 100-ig (teljes átfedés) terjedő skálán.

A körök (múlt, jelen, jövő) relatív mérete is egy skála segítségével értékelhető, amelyhez szintén kidolgozásra került egy algoritmus a koordináta-geometriára alapozva. Az eljárás az időhöz kapcsolódó múlt-jelen-jövő orientáció meghatározására alkalmas az egyes kultúrákhoz kapcsolódóan. Ezek a módszerek konzisztensek, reprodukálhatók és megbízhatók. A körök rajzolásához kapcsolódó kérdés kevesebb problémát okozott, mint a másik, időre vonatkozó, szöveg alapú, több alternatív válaszlehetőséget tartalmazó kérdés, amely a válaszadóktól alternatív válaszlehetőségek közti választást kér, például arra a kérdésre, hogy a jövőjük véleményük szerint mikor kezdődik (másodpercek, percek, órák, napok, hetek, hónapok vagy évek múlva). A kérdésre adott válaszokból származtatott numerikus skálaértékek nagymértékben korrelálnak a körökből álló diagrammhoz kapcsolódó kérdés numerikus interpretációjával. (Woolliams / Trompenaars, 1998)

8.2.3. A kutatás korlátai

Egy élethosszig tartó kihívás vagy talán lehetetlen feladat ebben a szakaszban egy kész, érvényes elméletet kidolgozni, amely ilyen komplex jelenséggel foglalkozik, mint az emberi kapcsolatok és a közösen osztott jelentések rendszere. A cél csupán elégséges, koncepcionális és empirikus evidenciák meghatározása.

Az eredmények validitása és általánosíthatósága szempontjából néhány metodológiai probléma jelenti a kutatás korlátját:

Mintavételi eljárás

A kultúra hatásának elemzése során törekedtek a funkcionálisan ekvivalens minták vizsgálatára. Ez az üzleti környezetben aktív emberek körét jelentette. A minták jelentős része nemzetközi viszonylatban tevékenykedő vállalatok leányvállalataitól származik. A válaszadók hasonló szervezeteknél dolgoznak hasonló munkakörökben. A minták életkor és nemek szerinti megoszlásai szintén hasonlóak, csupán a nemzetek különböznek. Az ilyen jellegű mintavétel előnye, hogy az egyéb tényezőket maximálisan kiküszöbölve hatékonyan vizsgálható a nemzeti kultúrák különbözősége. A hátránya, hogy a kultúrára ható egyéb tényezők lehetséges hatása nem vizsgálható magas szignifikancia-szinten. A válaszadók számának és varianciájának növelésével lehetőség nyílik egyéb tényezők vizsgálatára is. A minták közti variancia alacsony értéke azt mutatja, hogy az olyan változók, mint a nem, a kor, a képzettség és a vallás, ha kis mértékben is, de hatnak a kultúrára. További, az összefüggések vizsgálatára irányuló kutatások bővíthetik a kulturális rendszerekhez kapcsolódó komplex faktorokkal kapcsolatos ismereteket. A képzettség például sztenderdizáló hatást mutat, az oktatásban eltöltött évek számának növekedésével pedig nő a nyugat-orientáció foka.

Mintanagyság

A kutatás másik fő korláta a relatív kis mintanagyság, amely alacsony szintű szignifikanciával jár. A kutatás kezdeti stádiumában a cél nemzeti minták középértékeinek összehasonlítása volt és a minták a nemzetközi tevékenységű vállalatokra korlátozódtak. Ez meglehetősen kis mintanagyságokhoz vezetett. További adatok az országok nem nemzetközi tevékenységű vállalatainak bevonásával nyerhetők. A bővítés során lehetővé vált a tevékenységi típusok hatásának vizsgálata is.

Az elemzések nem feltétlenül korlátozódnak a kultúrák közti összehasonlításokra. A kiegészítő információk segítségével kultúrán belüli elemzések is elvégezhetők. Ezáltal az elemzések szintje a nemzeti szintről az egyének szintjére tevődik át. A lehetséges statisztikai elemzések száma és a szignifikancia szintje nő. Az ilyen jellegű elemzésekben a kulturális beállítottságot leíró tényezőket személyiségfaktoroknak nevezzük.

A vizsgálatok során használt minták nagyságát gyakorlati megfontolásokból korlátozták. A válaszadók száma mintánként változott. Néhány esetben 50-nél kevesebb adat van egy országból. Ez a viszonylagosan alacsony szám lényeges korlátja az elemzések szignifikanciájának. A későbbi statisztikai elemzéseknek során a 100 fős alsó korlát került meghatározásra.

Validálás

Az empirikus vizsgálatok során a kutató a rá van utalva a használt mérési eszközökre. A kutatások eredményei függnék azok validitásától és megbízhatóságától.

Az elvégzett tesztelési eljárások mellett szükséges kereszt-validálás elvégzése is. Megfontolandó az egyéb szociális megnyilvánulásokkal való összevetés is. Ilyen lehet például az univerzalizmus foka és az adott országban tevékenykedő ügyvédek száma közti összefüggés vizsgálata vagy a sztenderd szövegben használt „én” névmások gyakorisága és az adott társadalom individualizmus-fokának összevetése. Illetve különböző nemzetekben a biztosítások nagyságrendje utalhat az ország idő-orientációjára. A kutatás során célszerű a dimenziók összehasonlíthatása Schein, Triandis és Hofstede modelljeivel is. (Woolliams / Trompenaars, 1998)

8.2.4. A magyar kutatás háttere

A kutatás fő célja a magyar nemzeti kultúra meghatározása, kulturális sajátosságok összehasonlítása valamint összefüggések feltárása.

A tervezett magyar minta országos szinten 500 egyént foglal magába. A Trompenaars-adatbázis többi országra vonatkozó mintáival való összehasonlíthatóság érdekében a célcsoport a magyar közép- és felsővezetők köre. A mintavétel során a fő szempont az állampolgárság, amely esetében a kizárólagos magyar nemzetiség a feltétel. Továbbá a megkérdezett egyének halmaza olyan vezető beosztásúakra koncentrálódik, akiknek legalább egy beosztottjuk van.

A megfigyelési egység az egyén. Az elemzések azonban egyéni és nemzeti szinten is történnek. A kutatás során, jellegéből adódóan nem cél az időbeli változás vizsgálata, ezért a vizsgálat keresztmetszeti, vagyis az adatfelvétel nem kerül megismétlésre.

A kutatás támaszkodik a Trompenaars-adatbázis nemzeti kultúra adataira. A versenyképességre vonatkozó vizsgálatok során pedig az IMD World Competitiveness Yearbook 2005 című kiadványának világ versenyképességi rangsora kerül felhasználásra.

A kutatás lépései

A kérdőív lokalizációja

A kérdőív összeállítója az amszterdami székhelyű, Fons Trompenaars irányításával működő THT Intercultural Management Consulting, amely többéves tapasztalattal rendelkezik a nemzeti kultúrák kutatásának területén. Kiterjedt adatbázisa a világ különböző országairól tartalmaz adatokat. A kérdőívet a magyar kutatáshoz angol nyelven bocsátották rendelkezésre. Mivel a kutatás során fontos szempont, hogy az adatok összehasonlíthatók legyenek az adatbázisban tárolt többi ország adataival a kérdőív magyar nyelvre való fordítását maximális körültekintéssel kellett elvégezni. A fordítás során a szó szerinti fordítás helyett a mondatok értelmének megragadása és visszaadása volt a cél. Ehhez elengedhetetlen volt a kutatás módszertanának, a kérdőív kiértékelési folyamatának és a kérdésekhez kapcsolódó válaszok értelmezésének előzetes tanulmányozása.

A fordítás validálása több lépcsőben történt. Elsőként magasfokú angol nyelvismerettel rendelkező személyek ellenőrizték a fordítás helyességét. Második körben pedig tíz közép- és felsővezető lett felkérve a kérdőív kitöltésére és a kérdésekkel kapcsolatos észrevételeik megosztására. A visszajelzések alapján néhány kérdés fordítása módosításra került a könnyebb értelmezhetőség érdekében, és ezt követően került a magyar nyelvű kérdőív véglegesítésre.

Adatgyűjtés

A kérdőív végleges verziója papír és elektronikus formában került elkészítésre. A papír alapú kérdőív jelentős része postai úton lett eljuttatva a megkérdezettekhez. A visszaküldés postai úton vagy faxon történt, amely a kérdőív elején található összegző oldal segítségével egyszerűen megoldható volt. Az elektronikus változat interneten keresztül volt elérhető és kitölthető. A kérdőív kitöltésére különböző fórumokon jelent meg felkérés. Az elektronikus változatba egy algoritmus is beépítésre került, amely ellenőrizte a név, cím, vállalatnév és a többi nem kötelezően kitöltendő mezőn kívül valamennyi kérdés esetén a válasz meglétét. Ellenkező esetben egy automatikusan megjelenő üzenet kérte a válaszadót az adott kérdés megválaszolására.

A kitöltött kérdőív adatai ezt követően interneten keresztül kerültek elküldésre. Az elektronikus változat elkészítése során a kérdőív 4. kérdésénél módosításra volt szükség a technikai korlátok áthidalása érdekében. Ennél a kérdésnél a papír alapú változat körök rajzolására kéri a válaszadót, míg az elektronikus változat előre megrajzolt körökből való választást ajánl fel. A változtatás a készítőik ellenőrzésével és jóváhagyásával történt.

A minta kiválasztásánál szintén szempont volt, hogy az összetétel a lehető legjobban hasonlítson a többi országban végzett kutatások mintáiéhoz valamint, hogy reprezentatív képet adjon a magyar nemzeti kultúráról. A megkérdezettek köre ennek megfelelően profit-orientált vállalatok és non-profit szervezetek közép- és felsővezetőinek csoportja volt, az ország különböző megyéiből.

A kitöltés során a név, a cím és a munkahely nevének megadása nem volt kötelező. A kérdőívet névvel és elérhetőséggel kitöltők egyéni visszajelzést kaptak személyes kultúra-profiljukkal. A személyes visszajelzés küldésének célja a kérdőív-kitöltési hajlandóság növelése volt.

A megkérdezettek körének kiválasztása aktuális céges adatbázisok segítségével történt. A kérdőívek az adatbázisban található vezetők nevére lettek címezve. A kiküldött kérdőívek száma 2.800. A kiküldés 5 lépcsőben 2005. február és 2005. augusztus közti időszakban történt.

Kérdőívek kiértékelése

A kérdőívek kiértékelése Amszterdamban a THT Consulting számítógépes kiértékelő rendszerével zajlott. Az adatok internetes felületen kerültek feltöltésre az adatbázisba, ahol egy adott darabszámú kérdőív feltöltését követően lefuttatásra került a kiértékelő algoritmus.

A kérdőívek kiértékelése zárt rendszerben történt, amely garantálja a maximális pontosságot és hibamentességet. A kiértékelési eredmények e-mailben érkeztek vissza. Tartalmazták az egyének kulturális profiljait, az egyes dimenziókhoz tartozó pontszámokat, valamint egy rövid szöveges értékelést. A profil hét, a dimenzióknak megfelelő kétpólusú skálát tartalmaz, amelyeknek a két végpontja az adott kulturális sajátossághoz kapcsolódó két ellentétes jellemző.

A hét dimenzió a következő:

- Univerzalizmus/partikularizmus
- Individualizmus/kollektívizmus
- Semleges/emocionális orientáció
- Specifikus/diffúz orientáció
- Szerzett/öröklött státuszú orientáció
- Idő-orientáció
- Belső/külső orientáció

Az egyes dimenziókhoz két egymással összefüggő érték került megadásra, melyek az adott irányú orientációk mértékeit fejezik ki. A pontszámok az adott egyén vagy ország kulturális sajátosságának mértékét mutatják. Az adott kulturális jellemzőt bemutató dimenzióhoz kapcsolódó skála végpontjai egymással ellentétes viszonyban vannak, egymást kizáró kulturális beállítottságokat testesítenek meg. A skála egyik végpontjához kapcsolódó jellemző magas értéke a másik végponthoz kapcsolódó jellemző alacsony értékével jár együtt. Az adott dimenzióhoz kapcsolódó két jellemző értékének összege minden esetben 100. Az értékeknek az egymáshoz való viszonyításban van jelentőségük. Csúpan az idő-orientáció dimenziójában van kis mértékű eltérés a leírtaktól. Az idő-orientáció dimenziója ugyanis három jellemzőt testesít meg, amelyek szintén egymáshoz viszonyítva értelmezhetők. A múlt-, jelen- és jövő-orientáció értékének összege ebben az esetben is 100.

9. A kutatási minták

A kutatás során végzett elemzések három adathalmazra támaszkodnak. Kettő közülük kulturális sajátosságokra vonatkozik, egy pedig országok versenyképességére.

Az egyik a saját kutatás során nyert primer adathalmaz, amely a kérdőívet kitöltő egyének személyiségfaktoraikat jellemzi. Az ehhez kapcsolódó elemzések egyéni szintre terjednek ki. A nemzeti kultúrára jellemző érték az egyének adatainak összegzéséből adódik. Kiszámítás az adatok számtani átlagolásával történik. A nemzeti szintű elemzésekhez használt magyar kultúrára vonatkozó értékek a megkérdezett magyar vezetők átlagos kulturális beállítottságát mutatják.

A másik adathalmaz szekunder és a Trompenaars adatbázis országokra vonatkozó kultúraadatait tartalmazza. Adatok kizárólag nemzeti szintre állnak rendelkezésre. Az egyes országokhoz tartozó adatok a 2003-as állapotot tükrözik.

A harmadik, szintén szekunder adathalmaz pedig az IMD által összeállított World Competitiveness Yearbook 2005 országok versenyképességére vonatkozó adatainak összessége.

A kultúra, különösen a nemzeti kultúra esetében - jellegéből adódóan - feltételezhető, hogy néhány éves távlatban nem változik meg. Ez a feltevés húzódhat meg a háttérben annak is, hogy a Trompenaars Hampden-Turner Intercultural Management Consulting által kiadott, országokra vonatkozó kultúraadatok az addigi, folyamatosan végzett kérdőíves felmérések eredményeinek összegzéséből adódnak. A versenyképességi adatok esetében szintén nem jellemző jelentős mértékű változás egy-két éves időtávban. A fenti megállapítások támasztják alá a 2003-ig összesített nemzeti kultúra, valamint a 2005-ös versenyképességi adatok összevethetőségét, elemzésekben való együttes felhasználását.

9.1. A magyar minta alapvető statisztikái

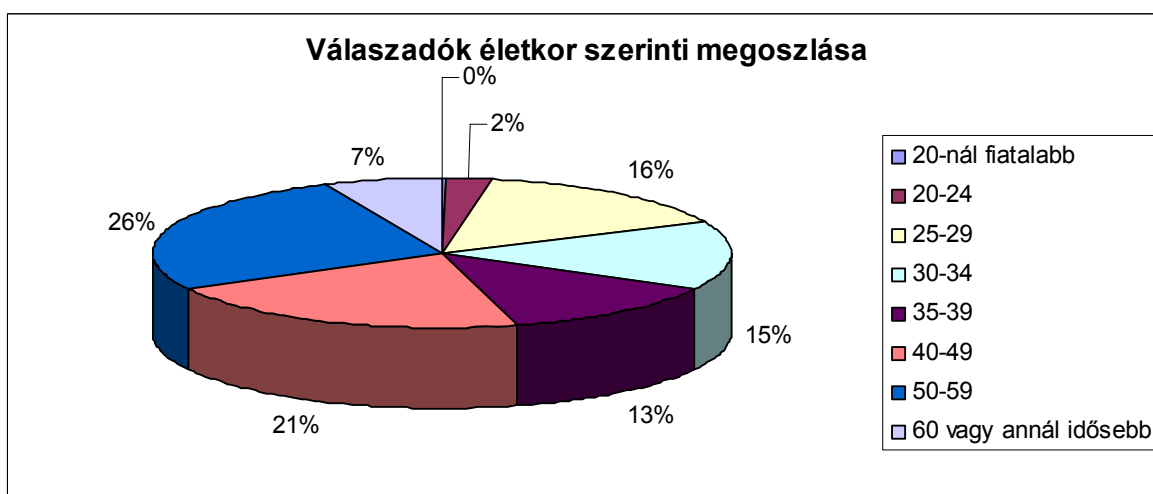
A saját kérdőíves kutatáshoz kapcsolódó minta összes elemszáma 501. A személyes adatok megadása nem volt kötelező. A válaszadók közül 14-en nem vagy csak részben adtak választ az erre vonatkozó kérdésekre. A válaszadók kizárólag Magyarországon élő, magyar állampolgárságú személyek.

9.1.1. Alapvető személyiség jellemzők



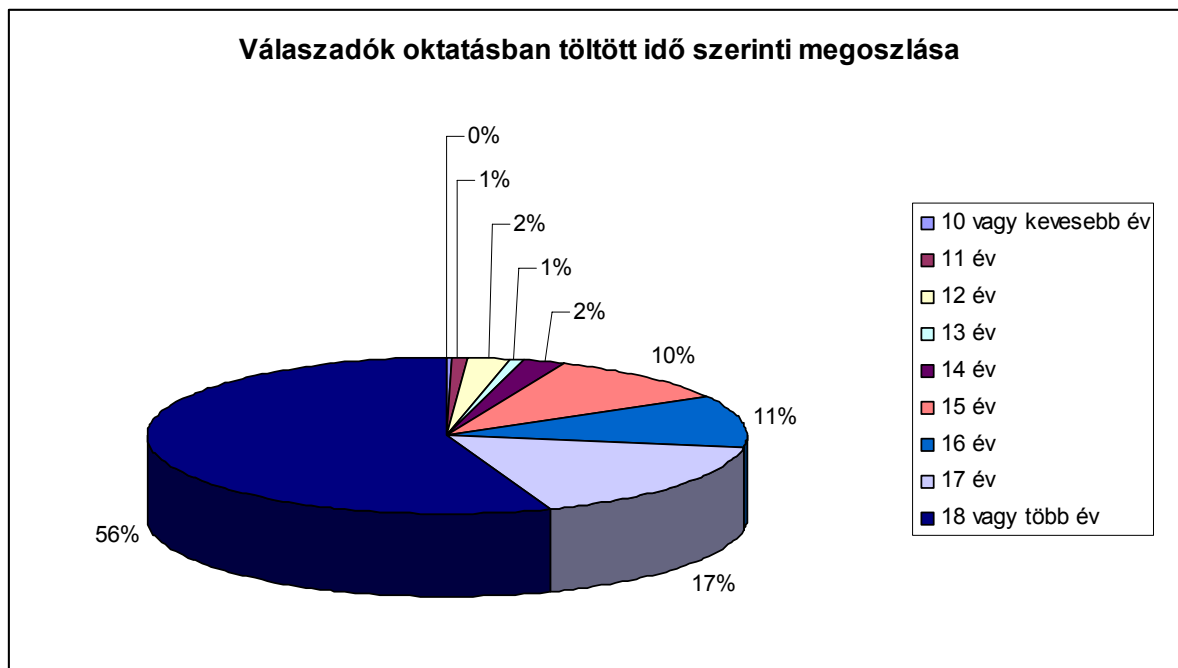
22. ábra A saját kutatásból származó minta nemek szerinti megoszlása

A minta nemek szerinti megoszlásából kiderül, hogy a válaszadók többsége férfi. A nemek szerinti megoszlás aránya $2/3-1/3$ körüli.



23. ábra A saját kutatásból származó minta életkor szerinti megoszlása

A minta közel felét a 40 és 59 év közöttiek teszik ki. A minta másik feléhez nagy részben a 25 és 39 év közöttiek tartoznak. A mintában kevés a 24 évnél fiatalabb valamint a 60 évnél idősebb válaszadó, amely arra vezethető vissza, hogy a kérdőíves felmérés alapvetően a vezetői tisztséget betöltőkre koncentrált.



24. ábra A saját kutatásból származó minta oktatásban töltött idő szerinti megoszlása

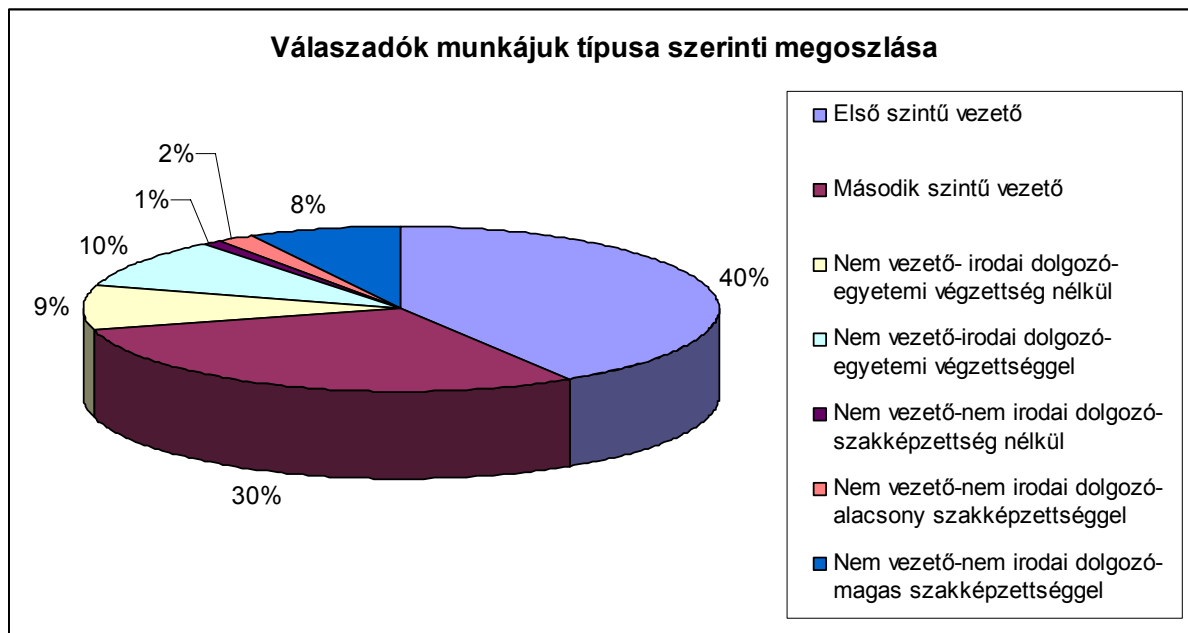
Szintén a vezetői tisztség betöltésére vezethető vissza az, hogy a mintában résztvevőkre általánosságban magasfokú képzettség jellemző, ami a hosszú oktatásban eltöltött időben mutatkozik meg. Ennek megfelelően a kérdőívet kitöltők több mint fele 18 évnél többet töltött el az oktatásban. Jelentős továbbá az oktatásban 15, 16 és 17 évet eltöltöttek száma is.



25. ábra A saját kutatásból származó minta megoszlása aszerint, hogy a válaszadó élt-e külföldön

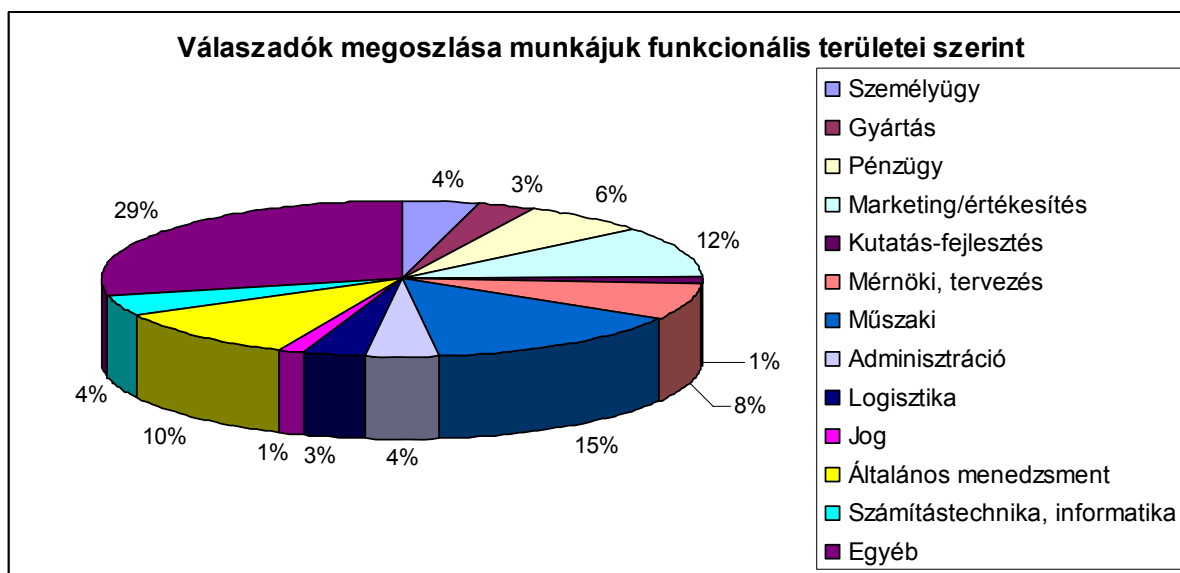
A mintában szereplők több mint háromnegyede nem élt külföldön. 22% élt legalább egy évet külföldön. A megkérdezett egyének közül 22 volt, aki öt évnél többet, illetve 13, aki tíz évnél többet élt külföldön.

9.1.2. Munkahelyhez és munkakörhöz kapcsolódó jellemzők



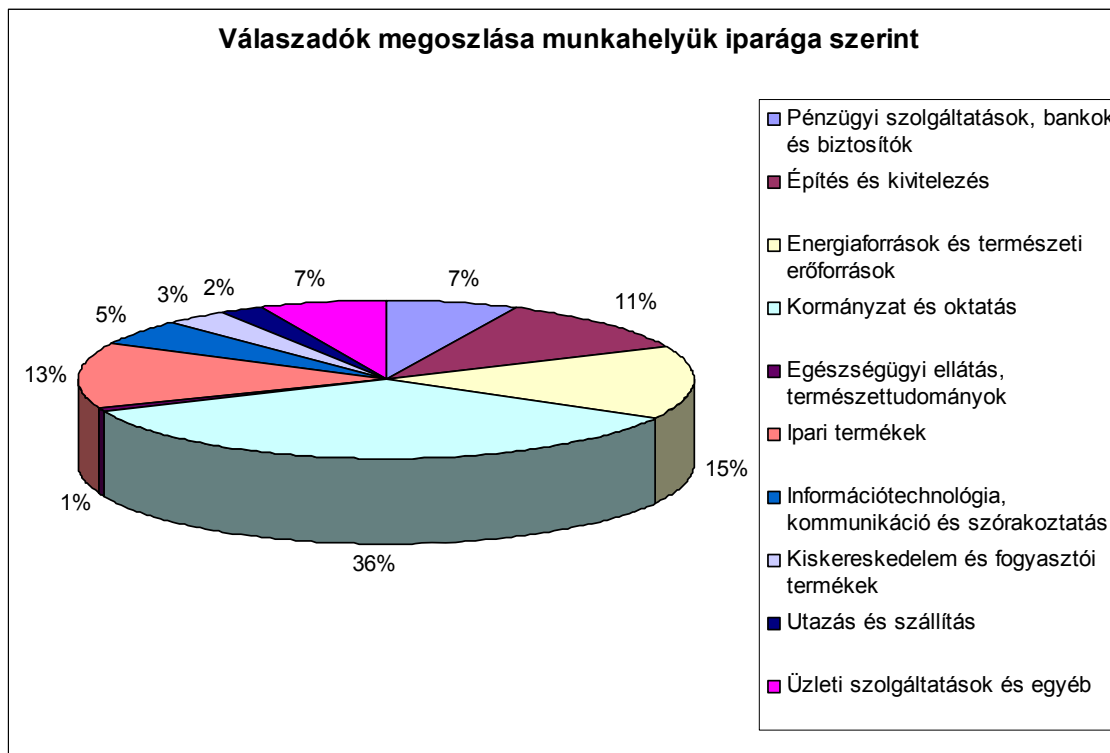
26. ábra A saját kutatásból származó minta megoszlása az egyén munkájának típusa szerint

A saját kutatás kiemelt célcsoportja a vezető tisztséget betöltők voltak, amely a válaszadók munkájának típus szerinti megoszlásában is megmutatkozik. A kérdőívet kitöltők 70%-a vezető beosztású.



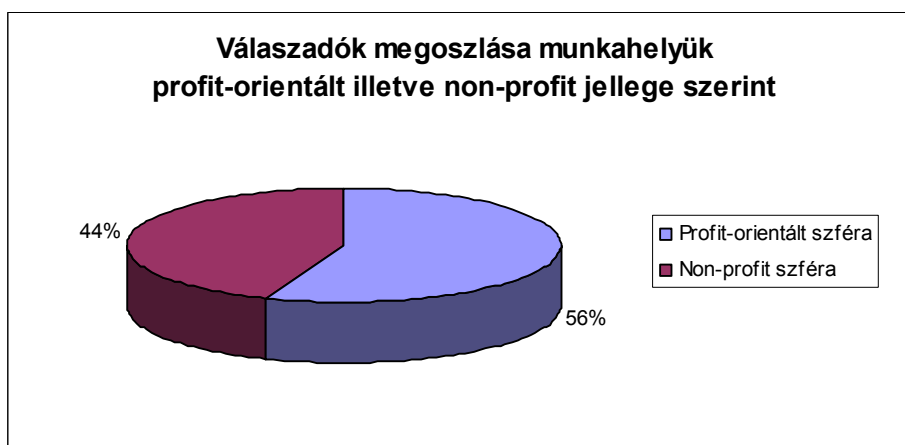
27. ábra A saját kutatásból származó minta megoszlása az egyén munkájának funkcionális területe szerint

A minta megoszlása az egyének munkájának funkcionális területe szerint jelentős. 10 % vagy afeletti mértékben a mintában csak a műszaki, a marketing/értékesítés és az általános menedzsment területén dolgozók szerepelnek.



28. ábra A saját kutatásból származó minta megoszlása az egyén munkahelyének iparága szerint

A mintában jelentős a kormányzati és oktatási szektorban dolgozók aránya. Emellett a 10% feletti mértékben vannak jelen az építés és kivitelezéshez, az energiaforrások és természeti erőforrásokhoz valamint az ipari termékekhez kapcsolódó iparágakban dolgozók.

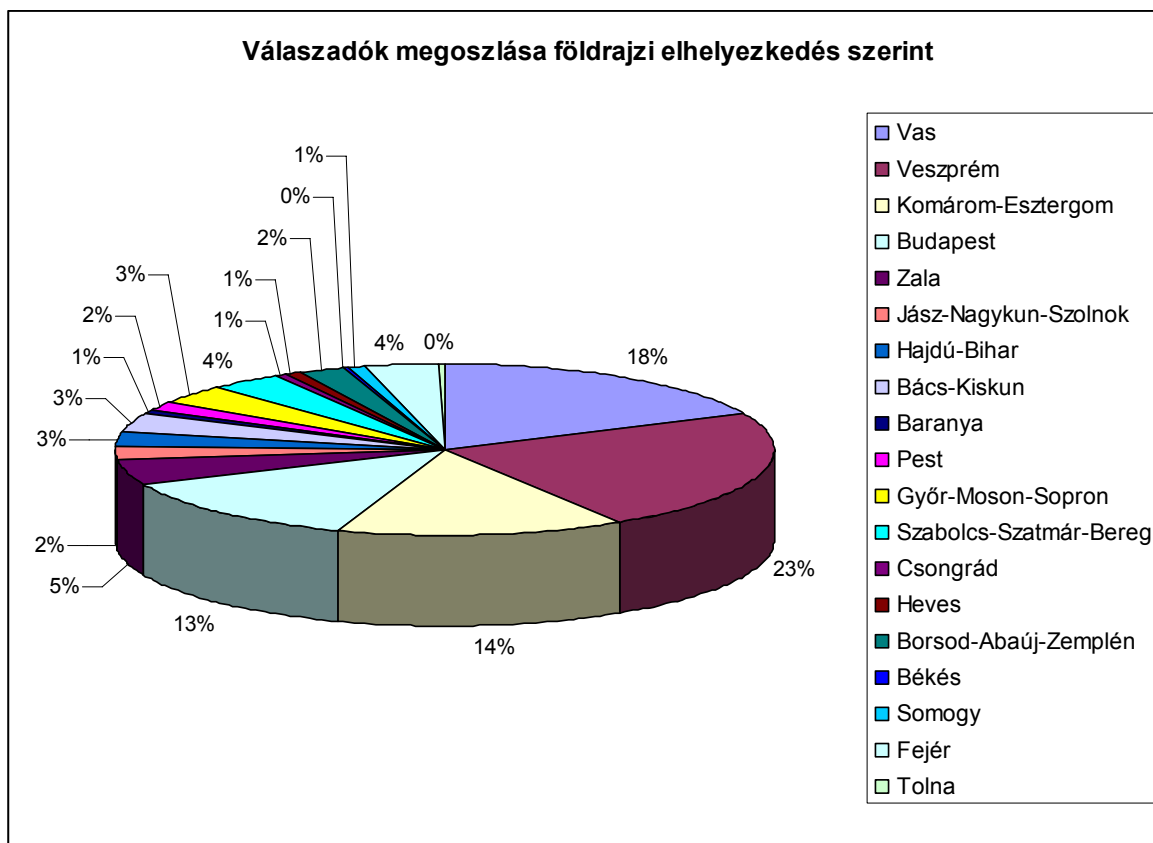


29. ábra A saját kutatásból származó minta megoszlása az egyén munkahelyének profit-orientált illetve non-profit jellege szerint

Az egyének munkahelyének ágazati besorolásából nem egyértelműen meghatározható annak profit-orientált illetve non-profit jellege. Ezért a munkahely jellegének meghatározása a válaszadó munkahelyének neve alapján történt, így azok az egyének, akik nem adták meg vállalatuk illetve szervezetük nevét nem szerepelnek a kimutatásban.

A kérdőívet kitöltők között közel azonos arányban szerepelnek a profit-orientált, illetve a non-profit szférában dolgozók. A non-profit szektorhoz elsősorban a kormányzat és oktatás valamint az egészségügyi ellátás és természettudományok ágazatban dolgozók tartoznak.

9.1.3. Földrajzi elhelyezkedés szerinti megoszlás



30. ábra A saját kutatásból származó minta megoszlása az egyén munkahelyének földrajzi elhelyezkedése szerint

A mintában túlnyomórészt Vas, Veszprém, Komárom-Esztergom megyékben valamint Budapesten dolgozó egyének szerepelnek. A többi megye nagyjából egyenletes eloszlásban alkotja a minta fennmaradó részét.

10. A kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata

10.1. A magyar nemzeti kultúra sajátosságai

A kutatás során meghatározásra kerültek a magyar nemzeti kultúra sajátosságai és felrajzolásra került a magyar kultúra profil.

A nemzeti kultúra sajátosságai az egyének szintjén végzett kérdőíves vizsgálatok során kapott eredmények összegzéséből adódtak. Az országra vonatkozó adatok az egyének adatainak számtani átlaga.

	Univer- zalizmus	Individua- lizmus	Specifi- kus	Semle- ges	Szerzett státusz	Múlt	Jelen	Jövő	Belső
Átlag	61,17	56,64	60,04	55,75	53,45	28,80	34,45	36,45	46,99
Maxi- mum	90	90	90	85	90	67	67	60	90
Mini- mum	10	10	10	10	14	10	10	13	10
Szórás	20,17	18,64	19,28	13,76	11,68	7,98	7,05	8,44	15,74

19. Táblázat A saját kutatásból származó egyéni adatok átlaga, maximuma, minimuma és szórása

Az adatsorok maximumát, minimumát és szórását áttekintve kijelenthető, hogy az egyéni adatok rendkívül széles skálán mozognak, amely az egyének személyiségfaktorainak nagyfokú különbözőségét mutatja.

A nemzeti kultúra-profil az egyének adataiból származtatható.



31. ábra A magyar nemzeti kultúra profil 2005. október

A magyar nemzeti kultúrára az univerzalizmus/partikularizmus dimenzió tekintetében jelentős mértékű univerzalista orientáció jellemző, amelyet a skála univerzalizmus irányába történő eltolódása mutat. A dimenzió értéke 61-39, amely alapján az elmozdulás jelentősnek mondható.

Az individualizmus/kollektívizmus tekintetében az eltolódás szintén jelentős az individualizmus irányába, amely az individualista orientáció dominanciáját mutatja. A dimenzióban az individualizmus értéke 57, a kollektívizmusé pedig 43.

A specifikus illetve diffúz orientáció vonatkozásában az eltolódás 60-40 arányú a specifikus orientáció irányába. Ez alapján kijelenthető, hogy Magyarország kultúrájára a specifikus orientáció dominanciája a jellemző.

A semleges-emocionális orientáció dimenziójában alacsonyabb fokú, 56-44 arányú eltolódás látható a semlegesség irányába. A magyar nemzeti kultúra ez alapján jellemzően semleges irányultságúnak tekinthető.

A kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata

A szerzett illetve öröklött státuszú orientáció mutatójának elmozdulása (53-47 arányú) nem jelentős a középértékhez képest. Az 5%-os mértéket meg nem haladó eltérés nem tekinthető meghatározónak. A dimenzió vonatkozásában alacsony szerzett státuszú orientáció figyelhető meg.

Az idő-orientáció dimenziója nem két, hanem három-pólusú. Magyarország vonatkozásában nincs jelentős eltérés a múlt-, jelen- és jövő-orientáció mértéke között. Összességében kismértékben a jövő-orientáció a domináns.

A belső- és külső orientáció tekintetében szintén nem mutatkozik markáns eltolódás egyik vagy másik pólus irányába. A mutató elmozdulása csupán 47-53 arányú, amelyből kis mértékű külső orientációra lehet következtetni a magyar nemzeti kultúra tekintetében.

Összefoglalva elmondható, hogy a magyar nemzeti kultúrára jellemző markáns sajátosságok az univerzalizmus, individualizmus valamint a specifikus és semleges orientáció.

10.1.1. A dimenziók közti korrelációk a saját mintában

A kultúrát leíró változók összefüggéseinek megismeréséhez el kell végezni a keresztkorreláció elemzést. Az egyes dimenziók esetében csak az egyik pólus és az ahhoz kapcsolódó érték került figyelembevételre, mert a másik pólus értéke egyértelműen következik az előzőből.

A következő táblázat a kultúradimenziók közti korrelációkat mutatja az 501 elemű magyar minta alapján.

	Univerzalizmus	Individualizmus	Specifikus	Semleges	Szerzett státusz	Múlt	Jelen	Jövő	Belső
Univerzalizmus	1	-0,052	<u>0,113</u>	0,021	0,122	0,036	0,016	-0,048	<u>0,110</u>
Individualizmus	-0,052	1	0,013	0,036	0,018	-0,013	0,024	-0,012	-0,010
Specifikus	<u>0,113</u>	0,013	1	0,035	0,150	0,020	-0,050	0,021	0,164
Semleges	0,021	0,036	0,035	1	0,079	0,061	-0,019	-0,043	0,085
Szerzett státusz	0,122	0,018	0,150	0,079	1	-0,045	-0,013	0,052	0,120
Múlt	0,036	-0,013	0,020	0,061	-0,045	1	-0,396	-0,628	-0,031
Jelen	0,016	0,024	-0,050	-0,019	-0,013	-0,396	1	-0,460	-0,001
Jövő	-0,048	-0,012	0,021	-0,043	0,052	-0,628	-0,460	1	0,025
Belső	<u>0,110</u>	-0,010	0,164	0,085	0,120	-0,031	-0,001	0,025	1

20. Táblázat A kultúraváltozók közötti keresztkorrelációk a saját kutatásból származó magyar minta alapján ¹⁷

A táblázat kivastagított mezői a 0,01 szinten, az aláhúzással jelölt mezői pedig a 0,05 szinten szignifikáns korrelációkat mutatják.

¹⁷ A teljes korreláció-analízis a 2. mellékletben található.

A táblázatból látható, hogy néhány esetben sztochasztikus kapcsolat van a változók között. Legmagasabb korreláció az idő-orientációval kapcsolatos változók között figyelhető meg. Ennek oka, hogy ezek tulajdonképpen egy közös dimenzió, az idő-orientáció aldimenziói.

0,01 szinten szignifikáns korreláció figyelhető meg a szerzett státuszú orientáció esetében az univerzalizmussal a specifikus és a belső orientációval, valamint a belső orientáció esetében a specifikus és a szerzett státuszú orientációval.

0,05 szinten szignifikáns korreláció pedig az univerzalizmus esetében a specifikus valamint a belső orientációval áll fenn.

A változók közti korrelációk viszonylag alacsony értéke nem indokolja faktoranalízis elvégzésének szükségességét.

10.2. Kulturális beállítottság és egyéni jellemzők

Célszerű megvizsgálni, hogy az egyéni jellemzők milyen összefüggésben vannak a személyiségfaktorokkal. Felmerül a kérdés, hogy egységes-e az egyének kulturális beállítottsága Magyarországon illetve, hogy van-e olyan sajátosság, amely meghatározó jelentőségű a személyiségfaktorok szempontjából.

Az elemzés a kérdőív személyes adatokra vonatkozó kérdésein alapul. Az egyes jellemzők esetén az adható válaszlehetőségek és a használt besorolások kerültek figyelembevételre.

A vizsgált egyéni jellemzők az egyén neme, életkora (korosztály), oktatásban eltöltött éveinek száma; munkájához kapcsolódóan munkájának funkcionális terület szerint besorolása, munkahelyének iparága, profit-orientált illetve non-profit jellege és munkájának, beosztásának típusa valamint földrajzi alapon az egyén munkahelyének elhelyezkedése (megye). A vallás szintén fontos demográfiai változó, amely összefüggésben lehet az egyén kulturális beállítottságával, így a vizsgálata mindenképp indokolt lenne.

A kérdőív személyes jellemzőkkel kapcsolatos része tartalmaz is kérdést a válaszadó vallására vonatkozóan, azonban a kérdésre a kitöltők jelentős hányada nem adott választ, továbbá a kérdés nyitott jellege miatt a válaszok nehezen összevethetők. Nem egyértelmű az sem, hogy a nem-el válaszolók nem vallásosak vagy pedig nem kívántak választ adni a kérdésre.

A táblázat a személyes tulajdonságok és az egyének személyiségfaktorainak értékei közti korrelációkat tartalmazza a Magyarországon végzett kérdőíves felmérés adatai alapján.

A kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata

	Univer- zalizmus	Indivi- dualiz- mus	Specifi- kus	Semleges	Szerzett státusz	Múlt	Jelen	Jövő	Belső
Neme	-0,040	-0,038	-0,022	0,162	0,046	<u>0,104</u>	-0,053	-0,051	0,137
Életkor	0,235	0,073	0,130	0,081	-0,071	0,260	0,045	-0,285	<u>0,097</u>
Oktatás	-0,022	<u>-0,096</u>	0,015	0,082	-0,043	0,029	-0,053	0,019	0,069
Funkcio- nális terület	<u>0,095</u>	-0,028	0,006	0,006	-0,076	<u>0,104</u>	-0,003	<u>-0,095</u>	0,044
Munka	<u>-0,101</u>	-0,002	-0,061	-0,087	-0,072	-0,057	-0,018	0,070	-0,037
Megye	0,010	0,002	-0,044	0,001	0,036	-0,027	-0,068	0,080	<u>-0,094</u>
Iparág	-0,071	-0,033	-0,060	0,009	0,088	-0,041	-0,044	0,078	0,002

21. Táblázat A személyiségfaktorok és a demográfiai jellemzők közötti keresztkorrelációk a saját kutatásból származó magyar minta alapján ¹⁸

A táblázat kivastagított mezői a 0,01 szinten, az aláhúzással jelölt mezői pedig a 0,05 szinten szignifikáns korrelációkat mutatják.

10.2.1. A személyiségfaktorok személyes jellemzők általi befolyásoltsága

A táblázatból látható, hogy az egyén neve és életkora vonatkozásában tapasztalható magasabb fokú, 0,01 szintű korreláció az egyes kultúraváltozókkal, amely azok kultúra-befolyásoló hatásra utal. A továbbiakban az elemzések azokra a demográfiai jellemzőkre korlátozódnak, amelyek legalább egy kultúradimenzióval 0,01 szinten szignifikáns korrelációt mutatnak. Az egyén neve a semleges és a belső orientációval van 0,01 szinten és a múlt-orientációval van 0,05 szinten szignifikáns összefüggésben. Míg az életkor az univerzalizmussal, a specifikus, a múlt- és a jövő-orientációval korrelál 0,01 szinten és a belső orientációval 0,05 szinten. A részletes elemzések a 0,01 szintű szignifikáns korrelációt mutató dimenziókra korlátozódnak.

Nem

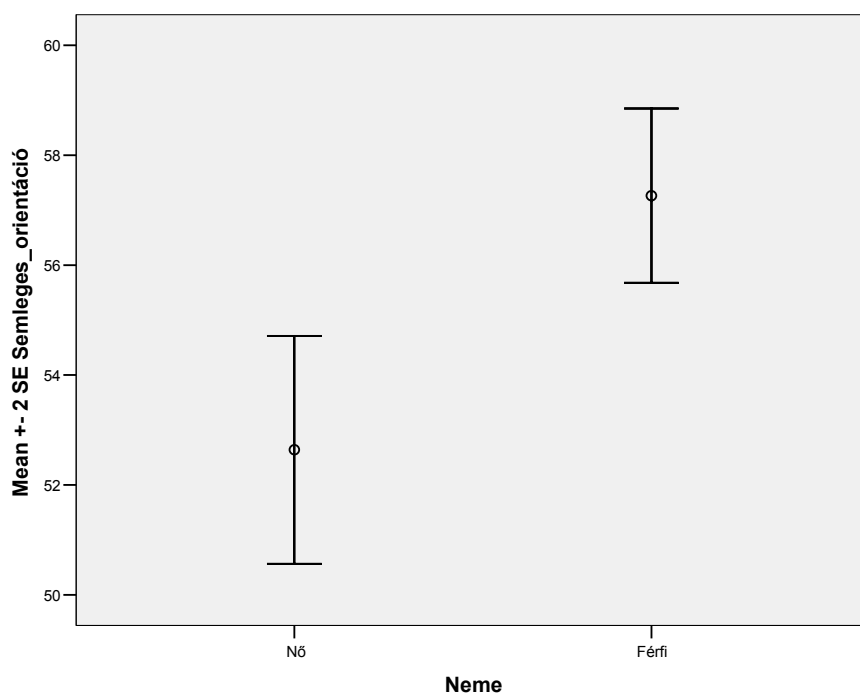
Az egyén neve a semleges és a belső orientációval mutat 0,01 szinten szignifikáns korrelációt. A korrelációk értékei 0,162 illetve 0,137, amelyek viszonylag magas értékek.

Semleges/emocionális orientáció

A mintában szereplő férfi és női egyének átlagos semleges orientációját a következő ábra mutatja.

¹⁸ A részletes elemzés szignifikancia-értékekkel a 3. mellékletben található.

A kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata



32. ábra A nők és a férfiak semleges orientációjának mértéke a magyarországi mintában

Míg a semleges orientáció átlaga egyértelműen magasabb a férfiak esetében, addig az átlagtól való eltérés esetükben alacsonyabb mértékű.

Semleges orientáció

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Nő	169	52,64	13,481	1,037	50,59	54,69	10	80
Férfi	296	57,26	13,649	,793	55,70	58,82	19	85
Total	465	55,58	13,755	,638	54,33	56,84	10	85

22. Táblázat A saját minta nők és férfiak csoportjának jellemzése a semleges orientáció vonatkozásában¹⁹

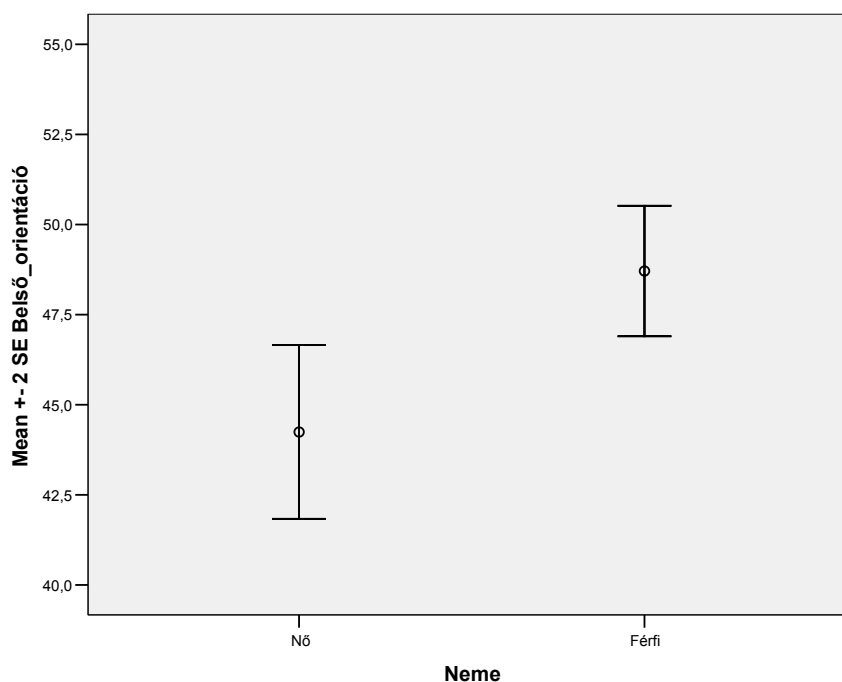
A táblázat eredményei alátámasztják a grafikonon látottakat, vagyis hogy a nők és férfiak semleges orientációja szignifikánsan különbözik. A nők átlagos semleges orientációja alacsonyabb, viszont esetükben az érték szélesebb skálán mozog. Szintén bizonyítja az egyén neme és a semleges orientáció közti összefüggést, hogy a magyar mintán a nők semleges orientációra vonatkozó konfidencia-intervallumának maximuma alacsonyabb, mint a férfiak konfidencia-intervallumának minimuma.

Belső/külső orientáció

A következő ábra a magyar nők és férfiak átlagos belső-orientációját szemlélteti.

¹⁹ A teljes elemzést a 4. melléklet tartalmazza.

A kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata



33. ábra A nők és a férfiak belső-orientációjának mértéke a magyarországi mintában

A grafikon a nők vonatkozásában alacsonyabb átlagos belső-orientációt és nagyobb átlagtól való eltérést mutat a férfiakhoz képest. Mivel a nők esetében a belső-orientáció átlagértéke középtérték (50) alatti, így esetükben inkább alacsony mértékű külső-orientációról beszélhetünk, amely a dimenzió másik pólusa. A férfiak esetében az érték szintén középtérték alatti, azonban az attól való eltérés nem jelentős, így esetükben sem a belső sem a külső-orientáció dominanciája nem jellemző.

Belső orientáció

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Nő	169	44,24	15,674	1,206	41,86	46,62	16	80
Férfi	296	48,71	15,546	,904	46,93	50,49	10	90
Total	465	47,09	15,724	,729	45,65	48,52	10	90

23. Táblázat A saját minta nők és férfiak csoportjának jellemzése a belső orientáció vonatkozásában ²⁰

A kapott átlag, maximum és minimum értékek igazolják, hogy a magyar nők és férfiak szignifikánsan különböznek a belső-orientáció tekintetében. A nőkre alacsonyabb belső-orientáció, vagyis magasabb külső-orientáció a jellemző, azonban esetükben az érték szélesebb skálán mozog. A nők illetve a férfiak konfidencia-intervalluma között nincs átfedés. Ez szintén alátámasztja a nem és a külső/belső orientáció közti összefüggést.

²⁰ A részletes elemzés megtalálható az 5. mellékletben.

Összefoglalás

Az elemzések egyértelműen alátámasztják, hogy a magyar férfiak és nők eltérő kulturális beállítottsággal rendelkeznek.

A magyar férfiakra magasabb fokú semleges orientáció a jellemző. Ebből következik, hogy a magyar férfiak hajlamosabbak érzelmeik elfojtására. A belső/külső orientáció dimenziójában a férfiak a skála középpontjában helyezkednek el, vagyis egyik sajátosság sem jellemző rájuk meghatározó mértékben. A nőkkel összehasonlítva a férfiakra alacsonyabb mértékű külső orientáció, ebből következően magasabb fokú belső orientáció a jellemző, amely a környezetükkel szembeni magatartás tekintetében befolyásolásra és megváltoztatásra való törekvésre utal.

A nőkre összességében szintén semleges orientáció jellemző, azonban ez a férfiakhoz képest alacsonyabb mértékű, vagyis közelebb vannak a dimenzió emocionális pólusához. Ez a nők esetében az érzelmek magasabb fokú kinyilvánításában mutatkozik meg. A belső orientáció területén az átlagérték a középértéknél alacsonyabb, ami azt jelenti, hogy a külső-orientáció a jellemzőbb rájuk. Ez a környezetükhöz való magasabb fokú alkalmazkodásban és a nagyobb harmóniában nyilvánul meg.

A fenti megállapítások a magyarországi mintán végzett elemzésekre támaszkodnak, így csak a magyar férfiak és nők vonatkozásában tekinthetők érvényesnek és megalapozottnak. Feltételezhető azonban, hogy a nemek közti ilyen jellegű eltérések, kulturális beállítottságbeli különbségek a világ más országaiban, más kultúrákban, sőt akár kultúrától függetlenül világviszonylatban is megfigyelhetők. Ezek alátámasztásához hasonló vizsgálatok elvégzése szükséges más országbeli illetve országoktól független összevont mintákon.

Életkor

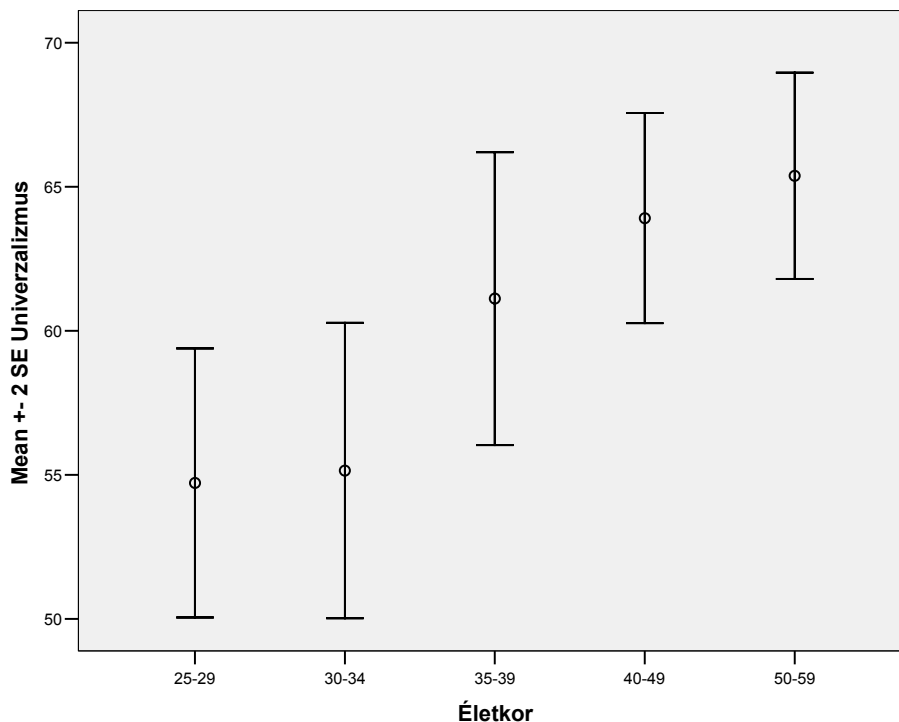
Az életkor mérése a kérdőívben korosztályokba történő besorolás segítségével történt. Az elemzések során is figyelembe kell venni a kérdőívben meghatározott, életkorral kapcsolatos kérdésre adható válaszlehetőségeket, melyek a következők: 20 évnél fiatalabb, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-49, 50-59 és 60 vagy annál idősebb.

A korosztályokkal végzett elemzések során csak azok a korosztályok lettek figyelembe véve, amelyekhez a minta legalább 10%-a, vagyis 50 egyén tartozik. A 20 év alattihoz 2 fő, a 20-24 év közöttihez 11 fő és a 60 év felettihez 33 fő tartozik, így ezek a korosztályok kihagyásra kerültek a további elemzésekből.

Az életkor a korrelációanalízis során az univerzalizmussal, a specifikus és az idő-, azon belül a múlt- és a jövő-orientációval, mutat 0,01 szintű korrelációt, amely az univerzalizmus és specifikus orientáció esetében pozitív, illetve az idő-orientáció tekintetében a múlt-orientációval pozitív és ennek megfelelően a jövő-orientációval negatív. A korreláció értéke az univerzalizmussal 0,235, a specifikus orientációval 0,130, a múlt-orientációval 0,260, illetve a jövő-orientációval -0,285. Emellett alacsonyabb szintű korreláció figyelhető meg a belső/külső orientáció dimenziójával, erre azonban a részletes vizsgálatok nem terjednek ki.

Univerzalizmus/partikularizmus

A mintákban szereplő különböző korosztályokra jellemző univerzalizmus mértékét a következő grafikon szemlélteti.



34. ábra Az univerzalizmus mértékének változása a korosztály függvényében a magyarországi felmérés eredményei alapján

Az ábráról egyértelműen megállapítható, hogy a mintában szereplő magyar emberek körében az egyes korosztályok eltérnek a rájuk jellemző univerzalizmus mértékében. A magasabb korosztályokra magasabb fokú univerzalizmus a jellemző.

Univerzalizmus

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
25-29	74	54,72	20,086	2,335	50,06	59,37	10	90
30-34	69	55,14	21,294	2,563	50,03	60,26	10	90
35-39	61	61,11	19,844	2,541	56,03	66,20	24	90
40-49	99	63,91	18,143	1,823	60,29	67,53	20	90
50-59	116	65,38	19,274	1,790	61,83	68,92	10	90
Total	419	60,84	20,002	,977	58,92	62,76	10	90

24. Táblázat A saját minta elemzése korosztályok szerint az univerzalizmus vonatkozásában ²¹

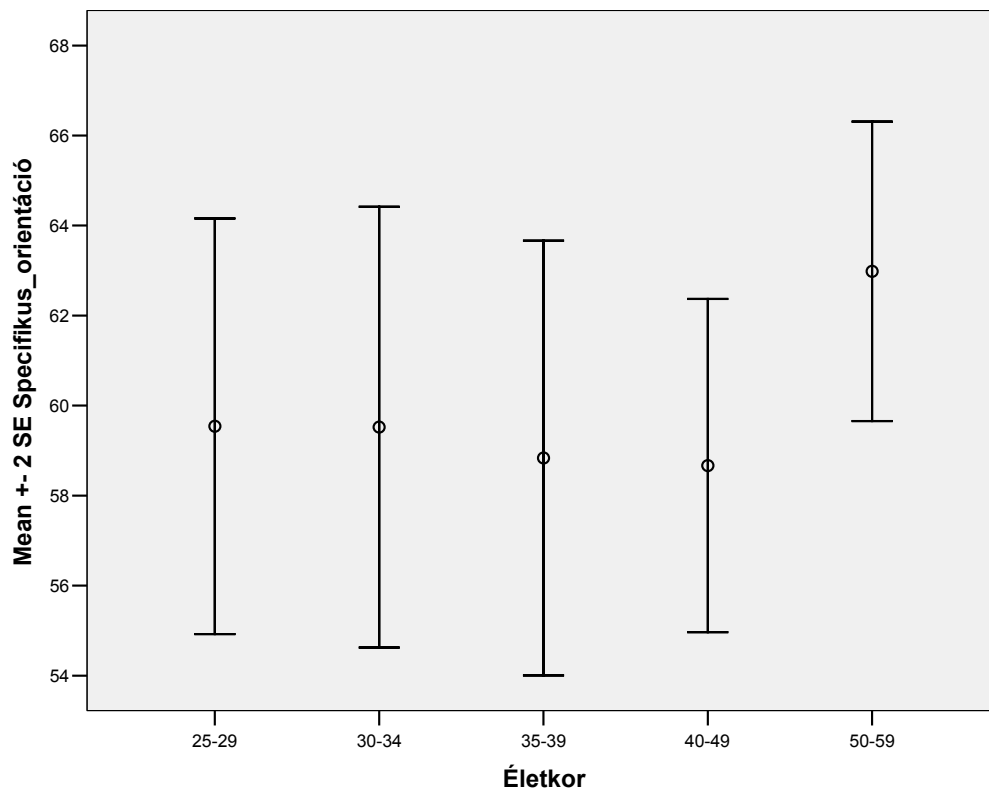
²¹ A részletes elemzés a 6. mellékletben található.

A kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata

A táblázatban található korosztályokhoz kapcsolódó univerzalizmus átlagértékek és konfidencia-intervallumok alsó és felső határai alátámasztják a grafikon alapján megfogalmazott feltevést, miszerint az idősebb korosztályokra magasabb fokú univerzalizmus a jellemző.

Specifikus/diffúz orientáció

A következő ábra szemlélteti az egyes korosztályokra jellemző specifikus orientáció mértékét.



35. ábra A specifikus orientáció mértékének változása a korosztály függvényében a magyarországi felmérés eredményei alapján

A személyes jellemzők és a személyiségfaktorok közti 0,01 szinten szignifikáns korrelációértékek közül az életkor és a specifikus orientáció korrelációja a legalacsonyabb. Az egyes korosztályokra jellemző átlagértékeket ábrázoló grafikon a várakozásoknak megfelelően nem mutat egyértelmű tendenciát. A legmagasabb átlagos specifikus orientáció az általunk vizsgáltak közül a legidősebb korosztályhoz kapcsolódik, viszont a legalacsonyabb a 40-49 év közötti korosztályhoz, így monoton tendencia a grafikonon nem fedezhető fel.

A kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata

Specifikus orientáció

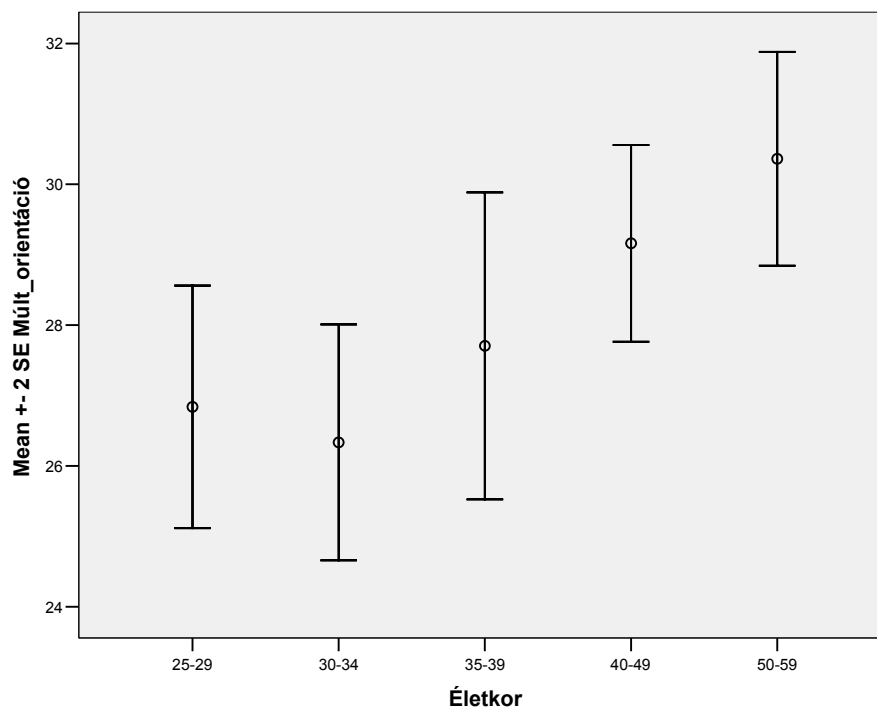
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Mini- mum	Maxi- mum
					Lower Bound	Upper Bound		
25-29	74	59,54	19,856	2,308	54,94	64,14	21	90
30-34	69	59,52	20,339	2,449	54,64	64,41	10	90
35-39	61	58,84	18,860	2,415	54,01	63,67	18	90
40-49	99	58,67	18,413	1,851	54,99	62,34	21	90
50-59	116	62,98	17,918	1,664	59,69	66,28	19	90
Total	419	60,18	18,925	,925	58,36	62,00	10	90

25. Táblázat A saját minta elemzése korosztályok szerint a specifikus orientáció vonatkozásában ²²

A számadatok a grafikonon tapasztaltaknak megfelelően nem mutatnak egységes képet. A magyar minta alapján az egyén korosztályhoz tartozása és specifikus orientációjának mértéke között a szignifikáns korreláció ellenére meggyőző, egyértelmű és következetes összefüggés nem mutatható ki.

Idő-orientáció

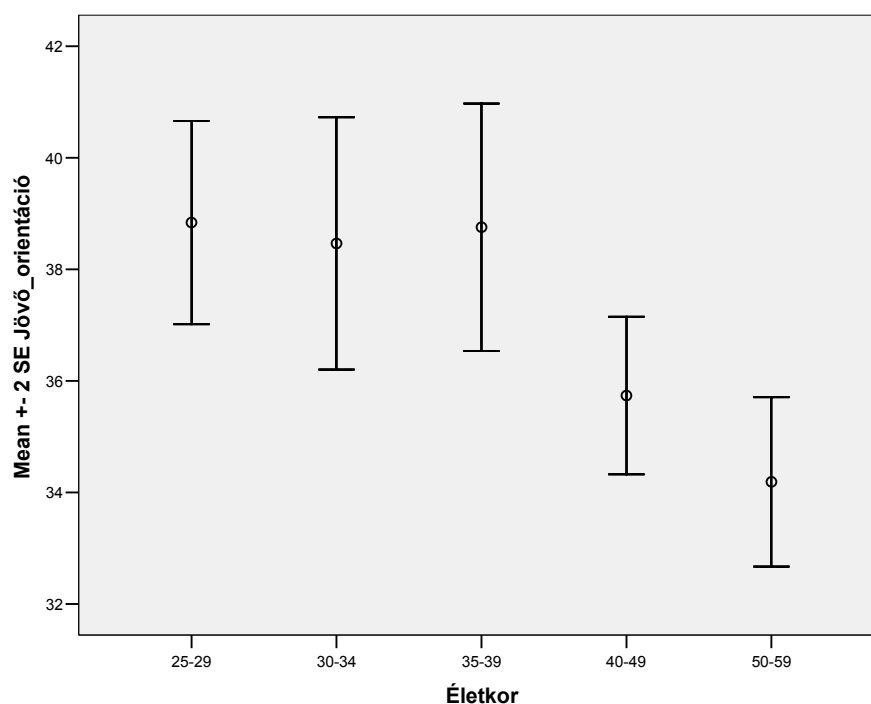
A következőkben a korosztályok és az idő-orientáció összefüggéseinek vizsgálatára kerül sor. Az idő-orientáció dimenziója három, a múlt, a jelen és a jövő al-dimenziójából áll. A következő ábrák a különböző korosztályok átlagos múlt- illetve jövő-orientációjának mértékét mutatják.



36. ábra A múlt-orientáció mértékének változása a korosztály függvényében a magyarországi felmérés eredményei alapján

²² A részletes elemzés a 7. mellékletben található.

A kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata



37. ábra A jövő-orientáció mértékének változása a korosztály függvényében a magyarországi felmérés eredményei alapján

Az ábrákon is látszik, hogy a két vizsgált érték tulajdonképpen egy közös dimenzió az idő-orientáció két al-dimenziójához kapcsolódik. A múlt- és a jövő-orientáció jelentős mértékben összefügg egymással, köztük szignifikáns negatív korreláció áll fenn, amely egymással ellentétes jellegű változók esetén magától értetődő.

A grafikonok alapján megállapítható, hogy az egyes korosztályokra eltérő idő-orientáció a jellemző. Az idősebb korosztályok jellemzően nagyobb mértékben múlt-orientáltak, amely alacsonyabb fokú jövő-orientációval jár együtt. A múlt- és a jövő-orientáció mértékét egymáshoz viszonyítva viszont az figyelhető meg, hogy minden korosztályra a jövő-orientáció dominanciája jellemző, csak az idősebb korosztályok esetében alacsonyabb mértékben. A tendencia többnyire egyenletes csupán a 30-34 év közötti korosztály vonatkozásában tapasztalható némi eltérés. Ezen kívül a tendencia monoton. Az említett kivételtől eltekintve kijelenthető, hogy az idősebb korosztályokra alacsonyabb fokú jövő- és ebből következően magasabb fokú múlt-orientáció a jellemző.

Múlt-orientáció

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
25-29	74	26,84	7,410	,861	25,12	28,55	10	45
30-34	69	26,33	6,961	,838	24,66	28,01	10	38
35-39	61	27,70	8,511	1,090	25,53	29,88	10	50
40-49	99	29,16	6,945	,698	27,78	30,55	11	54
50-59	116	30,36	8,181	,760	28,86	31,87	10	50
Total	419	28,41	7,746	,378	27,66	29,15	10	54

26. Táblázat A saját minta elemzése korosztályok szerint a múlt-orientáció vonatkozásában

Jövő-orientáció

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
25-29	74	38,84	7,830	,910	37,02	40,65	18	60
30-34	69	38,46	9,393	1,131	36,21	40,72	13	60
35-39	61	38,75	8,660	1,109	36,54	40,97	18	60
40-49	99	35,74	7,027	,706	34,34	37,14	18	54
50-59	116	34,19	8,172	,759	32,69	35,69	14	56
Total	419	36,74	8,347	,408	35,94	37,55	13	60

27. Táblázat A saját minta elemzése korosztályok szerint a jövő-orientáció vonatkozásában ²³

A számadatok alátámasztják a grafikonon látottakat. A különböző korosztályokhoz tartozó magyar egyének eltérő idő-orientációval rendelkeznek. A fiatalabb korosztályokra magasabb mértékű jövő-, míg az idősebbekre magasabb mértékű múlt-orientáció a jellemző. A tendenciában kivételt a 30-34 év közötti korosztály jelent, azonban a tendenciától való eltérés nem jelentős.

Összefoglalás

Összefoglalásként elmondható, hogy Magyarországon a különböző korosztályok eltérő kulturális beállítottságúak. Az idősebb korosztályokra magasabb fokú univerzalizmus, a fiatalabbakra pedig a jövő múlttal szembeni nagyobb mértékű előtérbe helyezése a jellemző. Az univerzalizmusbeli különbségekből levonható a következtetés, hogy Magyarországon az idősebb egyénekre inkább jellemző a szabályok és törvények tisztelete, mint fiatalabb társaikra, akik bizonyos körülmények között hajlamosabbak azok figyelmen kívül hagyására.

A korosztályok közti különbségek hátterében két dolog húzódhat meg. Az egyik az egyének életkor előrehaladtával végbemenő lelki és szellemi megváltozása, míg a másik az évtizedeken átnyúló kultúrában bekövetkező változás. A második esetben a kultúra megváltozása az utóbbi évtizedekben végbement jelentős társadalmi, gazdasági és politikai változásra vezethető vissza. Az okok meghatározásához azonban célszerű további elemzések elvégzése térben és időben eltérő mintákon.

10.2.2. A személyiségfaktorok földrajzi befolyásoltsága

A kulturális sajátosságok földrajzi eltérései a kérdőívet kitöltők megyék szerinti megoszlása alapján vizsgálhatók. A megyék szerinti besorolásnál az egyének munkahelyének elhelyezkedése az irányadó. A megyékhez, mint változókhöz kapcsolódó korrelációk abszolút értékei valamennyi kulturális dimenzió vonatkozásában 0,1 alattiak. A korreláció csupán a belső orientáció esetén szignifikáns, de ott is csak 0,05 szinten. Az eredmények alapján megállapítható, hogy az egyének kulturális beállítottsága Magyarországon nem különbözik földrajzi viszonylatban számottevő mértékben, vagyis az emberek kultúrájára nincs befolyással az, hogy az ország melyik részén dolgoznak.

²³ A részletes elemzés a 8. mellékletben található.

10.2.3. A személyiségfaktorok munkahely jellege szerinti befolyásoltsága

Érdekes megvizsgálni, hogy van-e különbség az egyének kulturális beállítottságában, attól függően, hogy a profit-orientált vagy a non-profit szférában dolgoznak. Az elemzéshez a válaszadók köre leszűkítésre került azokra, aki megadták munkahelyük nevét, és ezáltal egyértelműen meghatározható annak profit-orientált illetve non-profit jellege. A minta így 240 profit-orientált és 190 non-profit szektorban dolgozó egyént tartalmaz. A korrelációanalízis a munkahely profit-orientált illetve non-jellegét leíró változó és a kulturális dimenziók között a leszűkített mintán került elvégzésre.

	Univer- zalizmus	Indivi- dualiz- mus	Specifi- kus	Semleges	Szerzett státusz	Múlt	Jelen	Jövő	Belső
Profit- orientált/ non-profit	0,180	-0,015	0,050	<u>0,108</u>	-0,055	0,132	0,017	-0,148	-0,042

28. Táblázat Az egyén munkahelyének profit-orientált illetve non-profit jellege és a kultúradimenziók közti korrelációk a magyarországi mintán ²⁴

A táblázat kivastagított mezői a 0,01 szinten, az aláhúzással jelölt mezői pedig a 0,05 szinten szignifikáns korrelációkat mutatják.

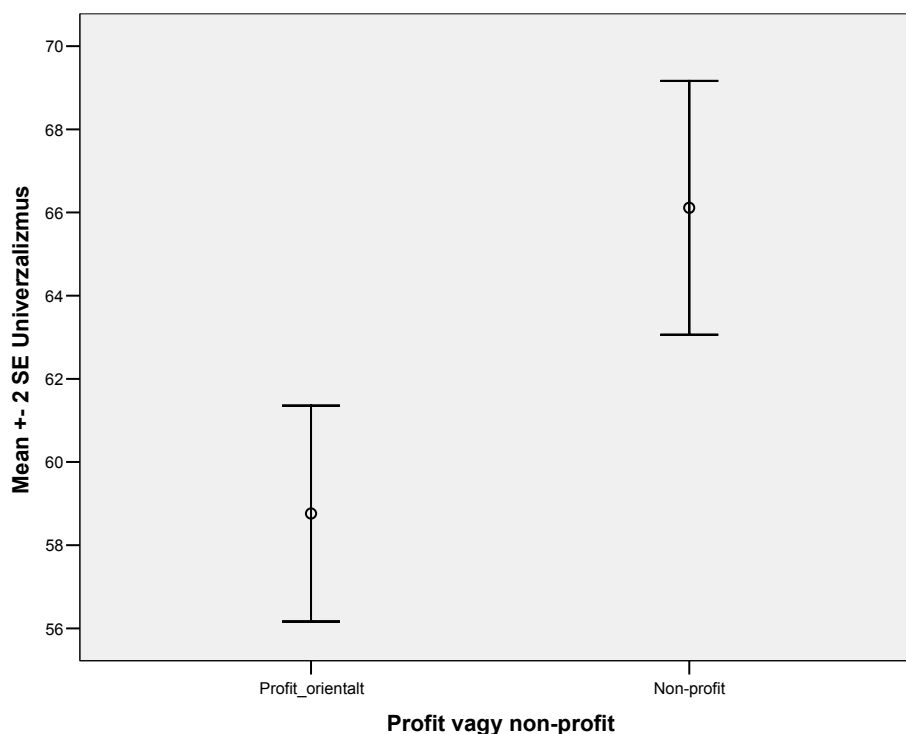
Az univerzalizmus/partikularizmussal valamint az idő-, pontosabban a múlt- és a jövő-orientációval mutat 0,01 szinten, illetve a semleges/emocionális orientációval 0,05 szinten szignifikáns korrelációt az egyén munkahelyének profit-orientált illetve non-profit jellege. A további elemzések ezekre a dimenziókra korlátozódnak.

Univerzalizmus/partikularizmus

A grafikon a profit-orientált és a non-profit szektorokra jellemző univerzalizmus mértékét szemlélteti.

²⁴ A teljes korreláció-analízis a 9. mellékletben található.

A kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata



38. ábra A profit-orientált valamint a non-profit szférára jellemző univerzalizmus mértéke

A két szektor között jelentős különbség van az átlagos univerzalizmus mértékében. A non-profit szférára lényegesen magasabb fokú univerzalizmus jellemző.

Univerzalizmus

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Profit-orientált	230	58,76	19,686	1,298	56,20	61,32	10	90
Non-profit	176	66,11	20,244	1,526	63,10	69,13	10	90
Total	406	61,95	20,236	1,004	59,97	63,92	10	90

29. Táblázat A saját minta elemzése profit-orientált és non-profit jelleg szerint az univerzalizmus vonatkozásában ²⁵

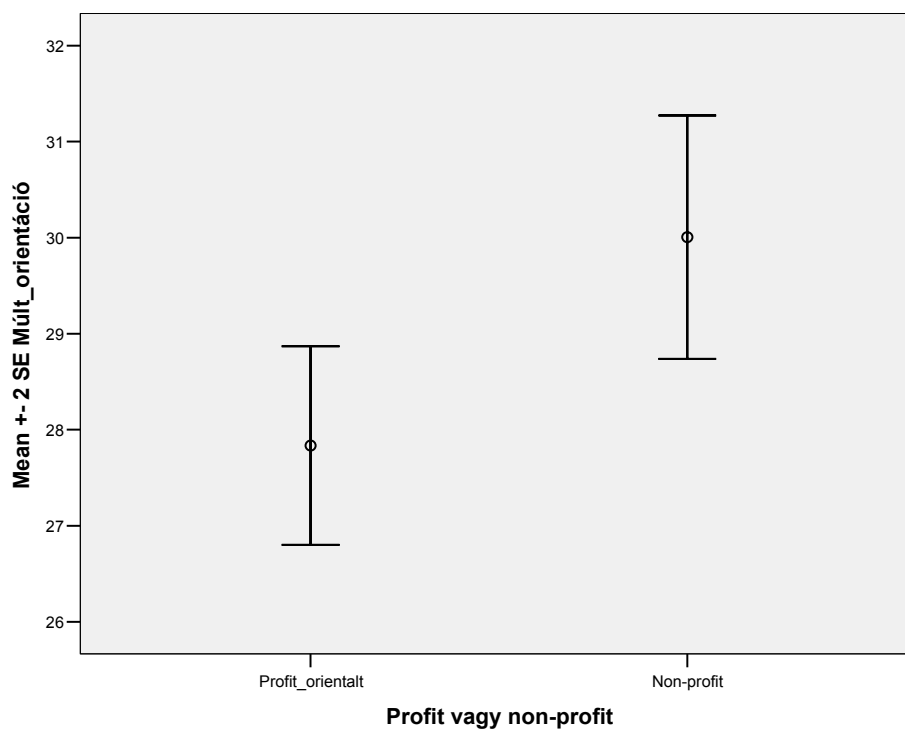
A két szféra átlagos univerzalizmusának értékében a különbség 7, továbbá a két ágazat konfidencia-intervallumában sincs átfedés, ami jelentős eltérésre utal. Magyarországon a non-profit szektorban dolgozókra magasabb fokú univerzalizmus a jellemző a profit-orientált szférához viszonyítva.

Idő-orientáció

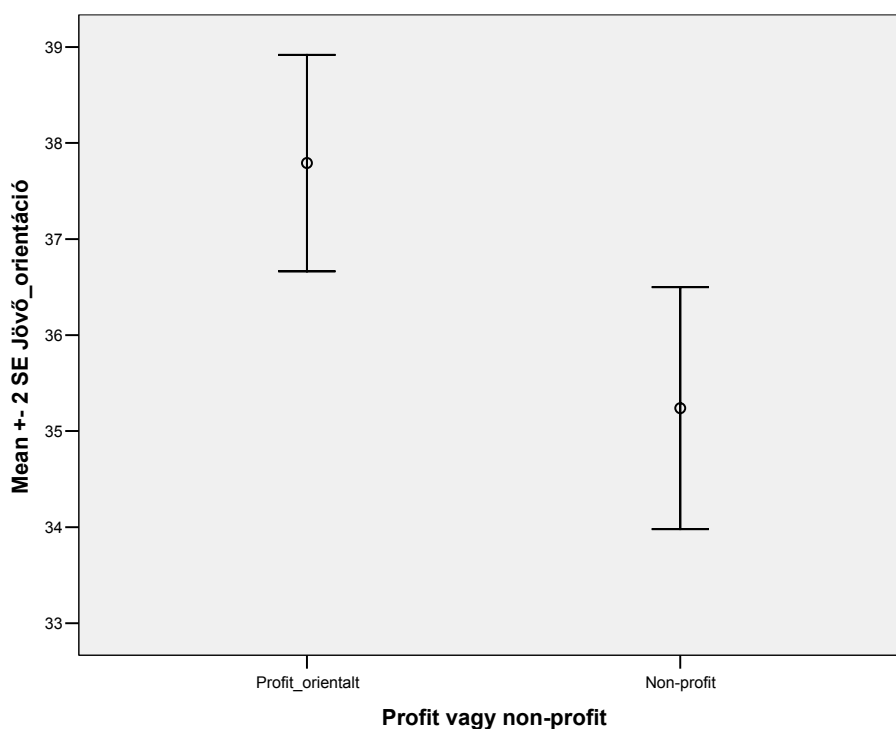
A következő grafikonok a két szektor átlagos múlt- illetve jövő-orientációjának mértékét ábrázolják.

²⁵ A részletes elemzés megtalálható a 10. mellékletben.

A kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata



39. ábra A profit-orientált és a non-profit szektorra jellemző múlt-orientáció mértéke



40. ábra A profit-orientált és a non-profit szektorra jellemző jövő-orientáció mértéke

A grafikonok jól szemléltetik, hogy a két szférára eltérő idő-orientáció jellemző.

A kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata*Múlt-orientáció*

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Profit_orientált	230	27,83	7,846	,517	26,82	28,85	10	54
Non-profit	176	30,01	8,404	,634	28,76	31,26	10	67
Total	406	28,78	8,154	,405	27,98	29,57	10	67

30. Táblázat A saját minta elemzése profit-orientált és non-profit jelleg szerint a múlt-orientáció vonatkozásában*Jövő-orientáció*

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Profit_orientált	230	37,79	8,544	,563	36,68	38,90	13	60
Non-profit	176	35,24	8,358	,630	34,00	36,48	16	60
Total	406	36,68	8,548	,424	35,85	37,52	13	60

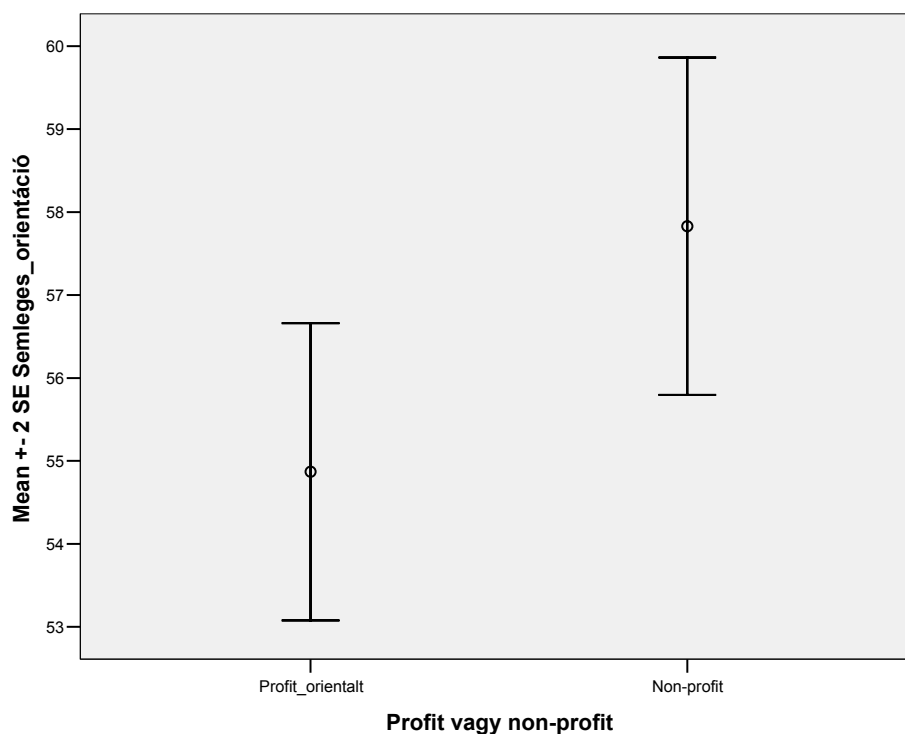
31. Táblázat A saját minta elemzése profit-orientált és non-profit jelleg szerint a jövő-orientáció vonatkozásában ²⁶

A két szektor átlagos múlt-orientációjában és a jövő-orientációjában is 2 a különbség, valamint a jövő-orientációban a konfidencia-intervallumok is elkülönülnek. A profit-orientált szektor jellemzően nagyobb mértékben jövő-orientált és kevésbé múlt-orientált, mint a non-profit szektor. A múlt- és a jövő-orientáció arányát vizsgálva megállapítható, hogy - a magasabb mértékű múlt- és alacsonyabb mértékű jövő-orientáció ellenére - a profit-orientálthoz hasonlóan a non-profit szektorra is a jövő-orientáció dominanciája jellemző.

Semleges/emocionális orientáció

A következő grafikon a profit-orientált és a non-profit szektor átlagos semleges orientációjának mértékét mutatja.

²⁶ A részletes elemzést a 11. melléklet tartalmazza.



41. ábra A profit-orientált és a non-profit szektorra jellemző semleges orientáció mértéke

A két szféra közül a non-profitnak magasabb az átlagos semleges orientációja.

Semleges orientáció

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Profit_orientalt	230	54,87	13,586	,896	53,10	56,63	19	80
Non-profit	176	57,83	13,490	1,017	55,82	59,84	10	85
Total	406	56,15	13,607	,675	54,83	57,48	10	85

32. Táblázat A saját minta elemzése profit-orientált és non-profit jelleg szerint a semleges orientáció vonatkozásában ²⁷

A két szektor átlagos semleges orientációjában a különbség közel 3. Magyarországon a non-profit szektorban dolgozókra magasabb fokú semleges orientáció a jellemző a profit-orientált szektorhoz viszonyítva.

Összefoglalás

A profit-orientált illetve a non-profit szektorban dolgozók Magyarországon eltérő kulturális beállítottsággal rendelkeznek. A non-profit szférára magasabb fokú univerzalizmus, múlt- és semleges orientáció, a profit-orientáltra pedig magasabb fokú jövő-orientáció a jellemző.

²⁷ A részletes elemzést a 12. melléklet tartalmazza.

Ebből következik, hogy a non-profit szektorban dolgozókra inkább jellemző a szabályok és előírások előtérbe helyezése és tisztelete, mint a profit-orientált szektorban dolgozókra. Az eltérő idő-orientáció alapján kijelenthető, hogy a profit-orientált szférában nagyobb hangsúlyt fektetnek a jövőre. Ez stratégiák, tervek kidolgozásában és végrehajtásában, fejlesztési törekvésekben nyilvánul meg. A semleges/emocionális dimenzió vonatkozásában pedig a non-profit szervezeteknél dolgozók esetében figyelhető meg a magasabb mértékű semleges orientáció.

A különbségek okai, az ok-okozati viszonyok és a hatásmechanizmus iránya a fenti elemzésekből nem következik. Az, hogy az adott kulturális beállítottságú egyének helyezkednek inkább el, a nekik megfelelő sajátosságokkal rendelkező szektorban, vagy az adott szektor fejt ki befolyásoló hatást az ott dolgozó egyénekre további kutatások témája lehet, mint ahogy az is, hogy fennáll-e ez a szabályszerűség a világ más országaiban is vagy akár világszerte. Az elemzések eredményeképp kapott szférák közötti kulturális beállítottságbeli különbségek nem meglepőek, megfelelnek a rájuk jellemző sajátosságoknak, valamint a róluk alkotott elképzeléseknek. A profit-orientált vállalatok a globalizáció hatását magánhordozó, intenzív nemzetközi versennyel jellemezhető piacon tevékenykednek. Feltételezhető, hogy a személyiségfaktorok eltérései ezekhez a különbségekhez kapcsolódnak.

10.3. A kultúra és a versenyképesség kapcsolata

Az előzőekben igazolásra került, hogy Magyarországon a profit-orientált és a non-profit szektor eltérő kulturális sajátosságokkal rendelkezik. Ez alapján feltételezhető, hogy iparági szinten a piaci versenykörnyezet jellege összefüggésben lehet a kulturális dimenziók értékeivel. Ezt a feltételezést továbbgondolva felmerül a kérdés, hogy fennáll-e ez az összefüggés nemzeti szinten, országok közötti összehasonlításban. Lehet-e a kulturális jellemzőknek szerepe abban, hogy egyes országok egy főre eső GDP-je valamint különböző szempontok szerint számított versenyképessége többszöröse más országokénak? Miért van közel 800 szoros különbség az egy főre eső GDP-ben a rangsor első és utolsó országa között?²⁸ Befolyásolja-e a nemzeti kultúra az adott ország versenyképességét?

Az elemzéshez rendelkezésre állnak a Trompenaars-adatbázis 51 országra vonatkozó nemzeti kultúra adatai. Az adathalmaz a hét dimenzió vonatkozásában tartalmaz adatokat, melyek a 2003-ig feldolgozott kérdőívek adatai alapján kerültek kiszámításra. Az országok kultúraadatainak publikálásához a THT Consulting nem járult hozzá.

A dimenziók közti korrelációk az országok nemzetközi mintáján

Az első lépésben egy korreláció-elemzés elvégzése szükséges, amelynek a segítségével feltérképezhetők a kultúradimenziók közti összefüggések az országok szintjén.

²⁸ Az országok egy főre eső GDP szerinti rangsora a 13. mellékletben található.

A kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata

	Univer- zalizmus	Indivi- dualiz- mus	Semle- ges	Specifi- kus	Szerzett státusz	Múlt	Jelen	Jövő	Belső
Univer- zalizmus	1	0,183	0,174	0,534	0,787	0,085	-0,087	0,006	0,440
Individua- lizmus	0,183	1	-0,074	0,620	0,377	0,484	<u>-0,374</u>	-0,124	0,228
Semleges	0,174	-0,074	1	-0,056	0,196	-0,404	0,225	0,221	<u>-0,327</u>
Specifikus	0,534	0,620	-0,056	1	0,609	<u>0,353</u>	<u>-0,313</u>	-0,031	0,521
Szerzett státusz	0,787	<u>0,377</u>	0,196	0,609	1	0,213	-0,097	-0,133	0,496
Múlt	0,085	0,484	-0,404	<u>0,353</u>	0,213	1	-0,719	<u>-0,326</u>	<u>0,366</u>
Jelen	-0,087	<u>-0,374</u>	0,225	<u>-0,313</u>	-0,097	-0,719	1	-0,422	-0,258
Jövő	0,006	-0,124	0,221	-0,031	-0,133	<u>-0,326</u>	-0,422	1	-0,127
Belső	0,440	0,228	<u>-0,327</u>	0,521	0,496	<u>0,366</u>	-0,258	-0,127	1

33. Táblázat A kultúráváltók közötti keresztkorrelációk az országok kultúraadatainak mintáján ²⁹

A táblázat kivastagított mezői a 0,01 szinten, az aláhúzással jelölt mezői pedig a 0,05 szinten szignifikáns korrelációkat mutatják.

Számos dimenzió közt találunk magas abszolút értékű korrelációt, amely jelentős összefüggést mutat. A korreláció több esetben szignifikáns 0,01 szinten. A magasabb szinten szignifikáns korrelációkat figyelembe véve az univerzalizmussal a specifikus, a szerzett státuszú és a belső orientáció van összefüggésben. Az individualizmus szintén a specifikus, továbbá a múlt-orientációval van kapcsolatban. A semleges és a múlt-orientáció közti korreláció értéke negatív, amely ellentétes irányú függőségi viszonyt mutat. A specifikus orientáció az univerzalizmussal, individualizmussal, szerzett státuszú és belső orientációval függ össze. A szerzett státuszú orientáció pedig az univerzalizmussal, specifikus és belső orientációval mutat kapcsolatot. A múlt-orientáció összefügg az individualizmussal, a semleges és a jelen-orientációval. A jelen-orientáció negatív korrelációt mutat a múlt- és jövő-orientációval, ami a többi idő-orientáció aldimenziói közti korrelációval együtt egyértelműnek tekinthető, mert egy közös dimenzióhoz tartoznak. Ilyen például a jövő és a jelen közti negatív kapcsolat. A belső orientáció pedig az univerzalizmussal, a specifikus és a szerzett státuszú orientációval függ össze.

Kaiser-Meyer-Olkin index

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,495
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	380,380
	Df	36
	Sig.	,000

34. Táblázat Az korrelációs mátrix Kaiser-Meyer-Olkin indexe

²⁹ A teljes korreláció-analízis a 14. mellékletben található.

A kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata

A számos szignifikáns korreláció ellenére, a korrelációs mátrixra vonatkozó Kaiser-Meier-Olkin (KMO) index viszonylag alacsony, 0,495-os értéke nem támasztja alá faktoranalízis elvégzésének szükségességét. Így a további elemzések az eredeti kultúráváltozók bevonásával történnek.

10.3.1. A kulturális sajátosságok és a versenyképesség összefüggései

Az elemzésekhez a versenyképesség vonatkozásában a svájci IMD World Competitiveness Yearbook 2004-es és 2005-ös adatai kerültek felhasználásra. Az IMD évente ad ki versenyképességi rangsort, amelynek összeállítása különböző mutatók összegzésével történik. A rangsoroláshoz használt értékek százaléértékek. A 100%-os érték az első helyezett esetünkben az USA értéke, a többi ország százaléértéke ehhez képest arányosan kerül meghatározásra. A lista 42 olyan országot tartalmaz, amelyre vonatkozóan nemzeti kultúra adatok is rendelkezésre állnak.³⁰

A nemzeti kultúra adatok 2003-asak, viszont esetünkben feltételezhető, hogy néhány év alatt nem következik be számottevő változás az országokra jellemző kulturális sajátosságokban.

Elsőként célszerű korrelációelemzést végezni a nemzeti kultúra egyes dimenzióinak értékei valamint az országok versenyképességi rangsorban elfoglalt helyezése és versenyképességi százalékos értékei között.

	Univer- zalizmus	Indivi- dualiz- mus	Specifi- kus	Semle- ges	Szerzett státusz	Múlt	Jelen	Jövő	Belső
Verseny- képesség Helyezés 2004	<u>-0,368</u>	-0,011	-0,186	-0,532	-0,538	<u>0,336</u>	<u>-0,319</u>	-0,010	0,092
Verseny- képesség Százalék 2004	<u>0,356</u>	0,034	0,261	0,543	0,540	<u>-0,339</u>	0,282	0,065	-0,042
Verseny- képesség Helyezés 2005	-0,408	-0,047	-0,257	-0,525	-0,552	0,299	-0,303	0,016	0,065
Verseny- képesség Százalék 2005	<u>0,389</u>	0,024	0,273	0,512	0,531	<u>-0,313</u>	0,286	0,026	-0,046

35. Táblázat A kultúráváltozók és a versenyképességi adatok közötti keresztkorrelációk az országok nemzetközi mintája alapján³¹

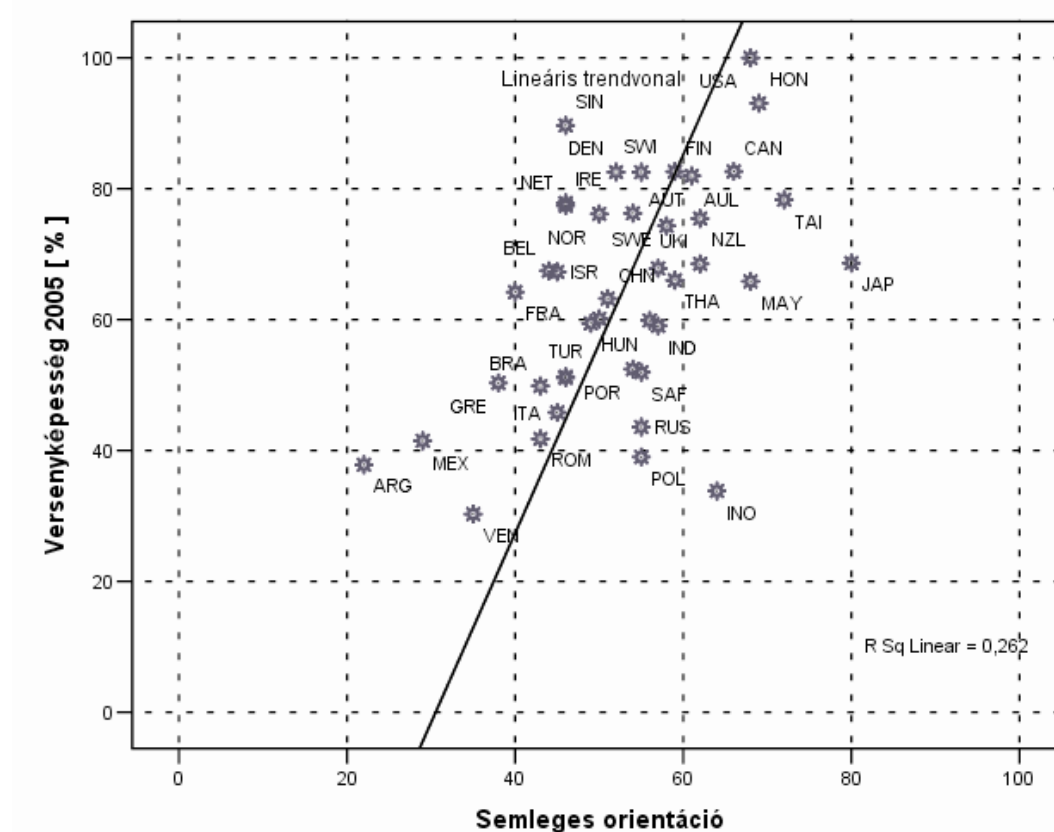
A táblázat kivastagított mezői a 0,01 szinten, az aláhúzással jelölt mezői pedig a 0,05 szinten szignifikáns korrelációkat mutatják.

³⁰ A 2004-es és 2005-ös teljes IMD versenyképességi rangsort a 15. melléklet tartalmazza.

³¹ A részletes korrelációanalízist a 16. melléklet tartalmazza.

A kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata

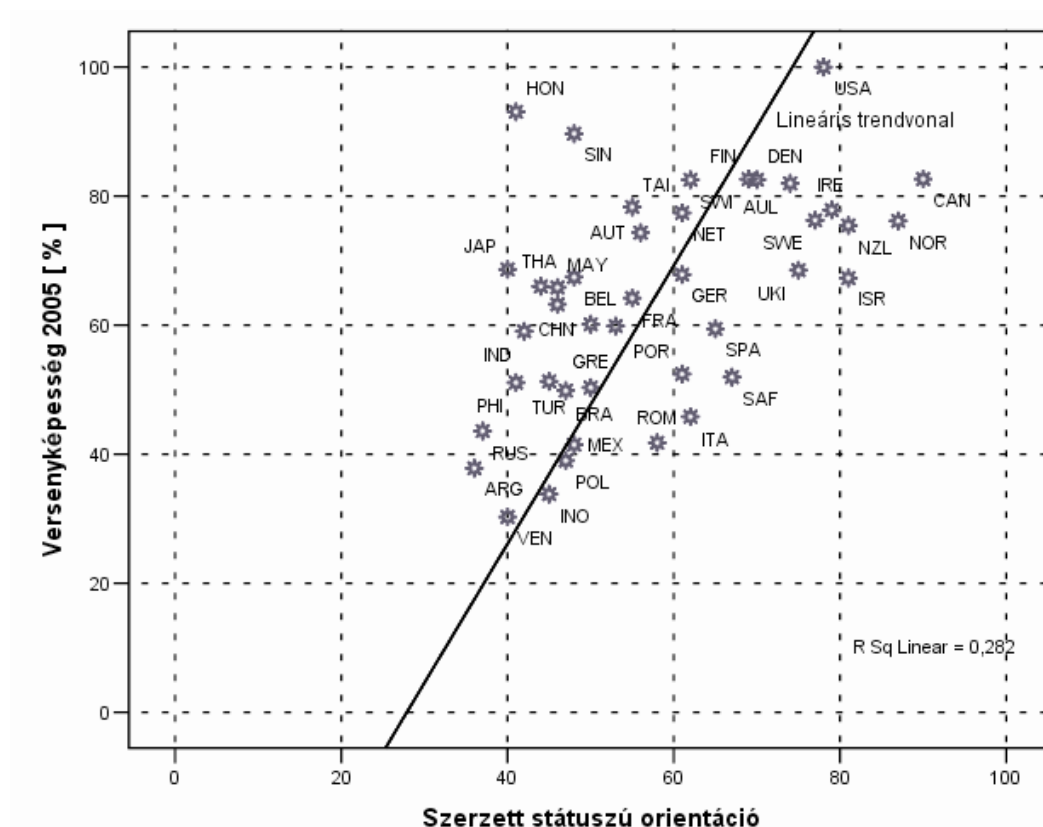
Az elemzésből megállapítható, hogy az ország versenyképessége és kulturális jellemzői között magasfokú összefüggés áll fenn. A versenyképességet leginkább befolyásoló két kultúradimenzió a semleges valamint a szerzett státuszú orientáció. Ezen dimenziók mind a 2004-es, mind a 2005-ös versenyképességi adatokkal (a helyezés és a százalékos érték esetén is) 0,01 szinten szignifikánsan korrelálnak. A százaléktérkéssel mindkét dimenzió pozitív összefüggésben van, ami arra utal, hogy az adott nemzet kultúrája minél inkább semleges és szerzett státuszú orientációjú, annál versenyképesebb az ország.



ARG	Argentína	HUN	Magyarország	POR	Portugália
AUL	Ausztrália	IND	India	ROM	Románia
AUT	Ausztria	INO	Indonézia	RUS	Oroszország
BEL	Belgium	IRE	Írország	SIN	Szingapúr
BRA	Brazília	ISR	Izrael	SAF	Dél-Afrikai Köztársaság
CAN	Kanada	ITA	Olaszország	SPA	Spanyolország
CHN	Kína	JAP	Japán	SWE	Svédország
CZE	Csehország	MAY	Malajzia	SWI	Svájc
DEN	Dánia	MEX	Mexikó	TAI	Tajvan
FIN	Finnország	NET	Hollandia	THA	Thaiföld
FRA	Franciaország	NZL	Új-Zéland	TUR	Törökország
GER	Németország	NOR	Norvégia	UKI	Egyesült Királyság
GRE	Görögország	PHI	Fülöp-szigetek	USA	Amerikai Egyesült Államok
HON	Hong Kong	POL	Lengyelország	VEN	Venezuela

42. ábra Az országok versenyképessége és semleges orientációja közti összefüggés

A kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata



43. ábra Az országok versenyképessége és szerzett státuszú orientációja közti összefüggés

A másik két, versenyképességgel összefüggésben lévő dimenzió az univerzalizmus és a múlt-orientáció. Az univerzalizmus csak a 2005-ös százalékos versenyképességi értékkel mutat 0,01 szinten szignifikáns összefüggést, a korreláció a többi versenyképességi mutató esetében csupán 0,05 szinten szignifikáns. A korreláció a százalékos értékkel szintén pozitív, amelyből következik, hogy az univerzalistább kultúrákra magasabb fokú versenyképesség a jellemző. A versenyképesség a múlt-orientációval is összefüggésben van. A múlt-orientáció versenyképességre gyakorolt hatása az előző dimenziókhöz képest alacsonyabb. A korrelációk 0,05 szinten szignifikánsak a 2005-ös helyezési érték kivételével. A korreláció negatív, vagyis a múlt-orientáltabb kultúrák kevésbé versenyképesek.

Az univerzalizmus és a múlt-orientációhoz kapcsolódó alacsonyabb korrelációértékek alacsonyabb mértékű összefüggésre utalnak. Ezen dimenziók nem feltétlenül gyakorolnak közvetlen hatást az ország versenyképességére. Lehetséges, hogy hatásukat egy másik kulturális dimenzión keresztül, közvetve fejtik ki. Az univerzalizmus ugyanis jelentős, szignifikáns kapcsolatban van a szerzett státuszú orientációval, amely a versenyképességet legnagyobb mértékben befolyásoló kulturális sajátosság. A múlt-orientáció pedig a másik jelentős, versenyképességet befolyásoló kultúradimenzióval a semleges-orientációval mutat szignifikáns korrelációt.

Összefoglalás

Összefoglalva elmondható, hogy az ország versenyképessége kultúra által jelentősen befolyásolt. A versenyképesség szempontjából a legmeghatározóbb kulturális sajátosságok a semleges és a szerzett státuszú orientáció. Emellett az univerzalizmus és a múlt-orientáció tekintetében is összefüggés mutatkozik, viszont ezek gyengébb mértékűek, és nem feltétlenül gyakorolnak közvetlen hatást. Feltételezhető, hogy befolyásoló hatásukat a két meghatározó kulturális dimenzió keresztül fejt ki, de ennek igazolásához további kutatások szükségesek. A semleges, a szerzett státuszú orientáció, valamint az univerzalizmus pozitív, míg a múlt-orientáció negatív kapcsolatban van a versenyképességgel.

10.3.2. A versenyképesség modellezése a kultúraváltozók segítségével

Az előzőekben alátámasztásra került, hogy a kultúra jelentősen hat az országok versenyképességére. A következőkben a cél egy modell felállítása, melyben a függő változó az ország versenyképessége, a független változók pedig az ország kultúráját leíró dimenzióik. A versenyképességi érték esetében a 2005-ös százalékos versenyképességi érték kerül felhasználásra, mert ez nem csak sorrendet mutat, hanem az arányokat is kifejezi.

Kiinduló összefüggés (modell):

$$y_i = \beta_1 x_{1i} + \beta_2 x_{2i} + \dots + \beta_k x_{ki} + u_i,$$

ahol $i = 1, \dots, n$ (n a megfigyelések száma), $\beta_1, \dots, \beta_k$ a meghatározandó paraméterek ($j = 1, \dots, k$), $x_{1i}, \dots, x_{ki}$ a magyarázó (exogén) változók (x_1 -t tekintjük a konstansnak), y_i a magyarázott (endogén) változó, u_i pedig a regresszió által nem magyarázott hiba. (A hiba feltételezésének okai: (i) specifikáció hiányosságai (ii) mérési hiba (iii) eredendő bizonytalanság.

A regressziós becslés feladata: $\beta_1, \dots, \beta_k$ paraméterek becslése.

A modell mátrix formában a következő:

$$\begin{matrix} \begin{bmatrix} y_1 \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ y_n \end{bmatrix} \\ (nx1) \end{matrix} = \begin{matrix} \begin{bmatrix} x_{11} & x_{21} & \cdot & \cdot & x_{k1} \\ x_{12} & x_{22} & \cdot & \cdot & x_{k2} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ x_{1n} & x_{2n} & \cdot & \cdot & x_{kn} \end{bmatrix} \\ (nxk) \end{matrix} \begin{matrix} \begin{bmatrix} \beta_1 \\ \beta_2 \\ \cdot \\ \cdot \\ \beta_k \end{bmatrix} \\ (kx1) \end{matrix} + \begin{matrix} \begin{bmatrix} u_1 \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ u_n \end{bmatrix} \\ (nx1) \end{matrix}$$

vagy

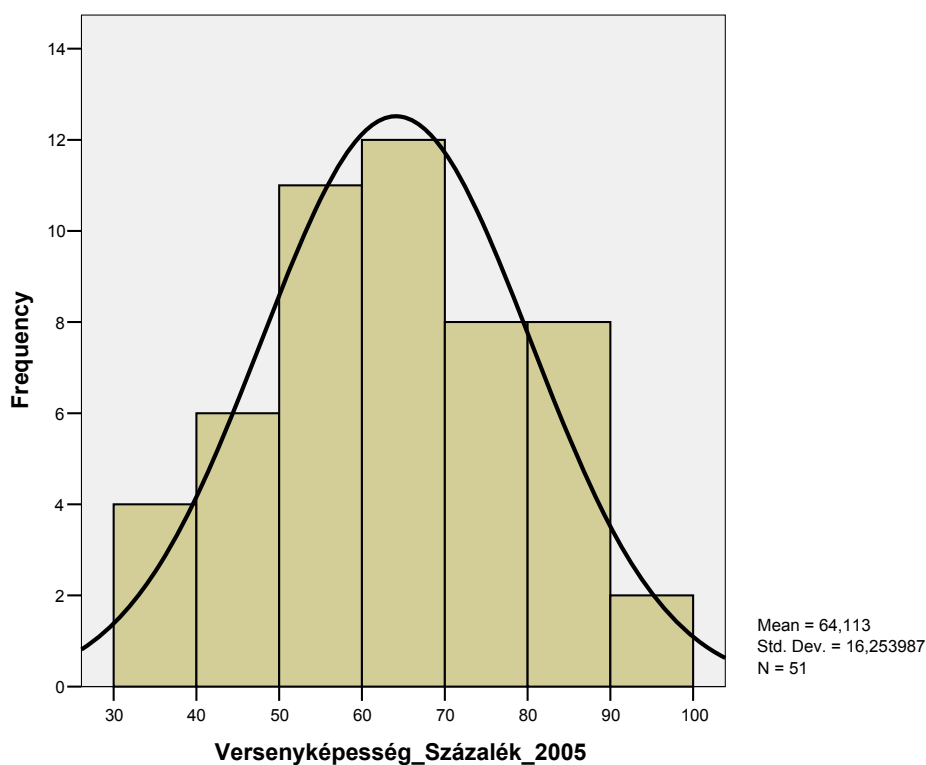
$$y = X\beta + u.$$

A $\beta_1, \dots, \beta_k$ becslését $\hat{\beta}_1, \dots, \hat{\beta}_k$ -val jelöljük.

A modell alapfeltevései:

1. $E(u_i) = 0$
2. $\text{var}(u_i) = \sigma^2$ minden i -re
3. u_i és u_j függetlenek minden i -re és j -re
4. x_i determinisztikus (x_i és u_j függetlenek minden i -re és j -re)
5. $u_i \sim N(0, \sigma^2)$
6. az x_j -k között nincs lineáris összefüggés

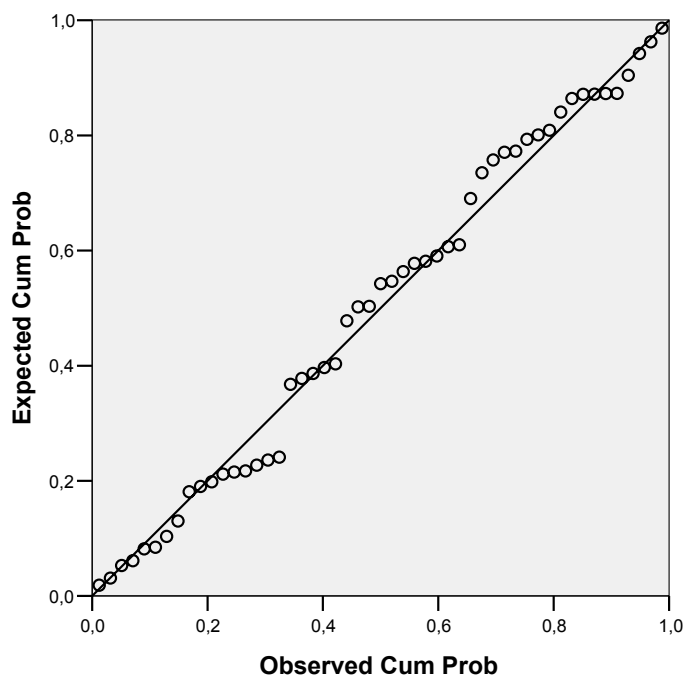
Célszerű megvizsgálni a függő változó értékeinek gyakorisági megoszlását.



44. ábra A 2005-ös százalékos versenyképességi érték gyakoriság-megoszlási grafikonja

A hisztogram alakja normál eloszlás görbéjéhez hasonló.

Normal P-P Plot of Versenyképesség_Százalék_2005



45. ábra A 2005-ös százalékos versenyképességi érték P-P grafikonja

A P-P görbe 45 fokos egyenest követ, amely a gyakoriság-megoszlási grafikon mellett alátámasztja a normál eloszlás feltételezhetőségét és a lineáris modell alkalmazhatóságát.

Az elemzéshez a többlépéses regresszió került felhasználásra, amely lépésenként von be újabb változókat növelve ezzel a modell pontosságát.

Az ANOVA táblázat a modell elfogadhatóságát mutatja statisztikai szempontból. A regresszió sor a modell által magyarázott eltérés mértékét mutatja. A reziduális jelzővel jelölt sor pedig a modell által nem magyarázott eltérésre vonatkozik. Esetünkben az első érték magasabb, ami a modell megfelelőségét bizonyítja.

A kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3352,892	1	3352,892	15,724	,000 ^a
	Residual	8529,593	40	213,240		
	Total	11882,485	41			
2	Regression	5610,876	2	2805,438	17,446	,000 ^b
	Residual	6271,609	39	160,810		
	Total	11882,485	41			
3	Regression	6303,385	3	2101,128	14,311	,000 ^c
	Residual	5579,100	38	146,818		
	Total	11882,485	41			

a. Predictors: (Constant), Szerzett_státusz

b. Predictors: (Constant), Szerzett_státusz, Múlt

c. Predictors: (Constant), Szerzett_státusz, Múlt, Semleges_orientáció

d. Dependent Variable: Versenyképesség_Százalék_2005

36. Táblázat A regresszió-analízis ANOVA táblázata

A regresszió során a végső, a versenyképességet legjobban leíró modell a harmadik, három kultúraváltozót tartalmazó. Ezek a szerzett státuszú, a múlt és a semleges orientáció.

Az ANOVA táblázat szignifikáns F-próbát mutat, amely arra utal, hogy a modell alkalmazása jobb, mint a középérték használata.

Az ANOVA táblázat megmutatja, hogy képes-e a modell a függő változó eltéréseinek magyarázatára, viszont nem utal közvetlenül a kapcsolat erősségére. Az összegző táblázat a modell és a függő változó kapcsolatának erősségét jellemzi.

Model Summary(d)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,531(a)	,282	,264	14,602734
2	,687(b)	,472	,445	12,681108
3	,728(c)	,530	,493	12,116865

a Predictors: (Constant), Szerzett_státusz

b Predictors: (Constant), Szerzett_státusz, Múlt

c Predictors: (Constant), Szerzett_státusz, Múlt, Semleges_orientáció

d Dependent Variable: Versenyképesség_Százalék_2005

37. Táblázat A modell összegző táblázata

Az R érték a többszörös korrelációs koefficiens a függő változó megfigyelt és a modell által meghatározott értéke közti lineáris korreláció. A magas érték erős kapcsolatot feltételez. Az R négyzet, az úgynevezett determinációs együttható tulajdonképpen a többszörös korrelációs koefficiens négyzete. Ez azt mutatja, hogy a versenyképesség eltéréseinek több mint fele magyarázható a modell segítségével.

A kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata

Összességében elmondható, hogy a végső modell jól közelíti a versenyképesség tényleges értékét.

A következő táblázat a modell változóihoz tartozó koefficienseket tartalmazza.

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	29,004	9,114		3,182	,003					
	Szerzett státusz	,608	,153	,531	3,965	,000	,531	,531	,531	1,000	1,000
2	(Constant)	37,439	8,229		4,550	,000					
	Szerzett státusz	,717	,136	,626	5,260	,000	,531	,644	,612	,955	1,048
	Múlt	-1,895	,506	-,446	-3,747	,001	-,313	-,515	-,436	,955	1,048
3	(Constant)	16,877	12,307		1,371	,178					
	Szerzett státusz	,623	,137	,544	4,539	,000	,531	,593	,505	,860	1,163
	Múlt	-1,344	,546	-,316	-2,463	,018	-,313	-,371	-,274	,748	1,336
	Semleges orientáció	,412	,190	,278	2,172	,036	,512	,332	,241	,754	1,326

a Dependent Variable: Versenyképesség_Százalék_2005

38. Táblázat A modell koefficiensei

A lépésenkénti regresszió tulajdonsága, hogy a nem szignifikáns koefficiensek nem kerülnek be a modellbe. A modellben így csak azok a változók szerepelnek, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy a modell minél jobb legyen. A koefficiensek relatív fontosságának meghatározásához a sztenderdizált koefficiensek nyújtanak segítséget. Ezek alapján látható, hogy a szerzett státuszú orientáció szerepel a legnagyobb súllyal a modellben, amit sorrendben a múlt- és a semleges orientáció követ.

A táblázat következő, korrelációértékeket tartalmazó része alkalmas annak megállapítására, hogy számolni kell-e a multikollinearitás problémájával a modell esetében. Abban az esetben, ha a nullarendű korreláció értéke jelentősen különbözik a parciális és a részkorreláció értékétől, akkor az adott változó által magyarázott eltérést más változó is magyaráz. Esetünkben ez nem áll fenn, mert a korrelációk értékei közel azonosak.

A táblázatban található kollinearitásra vonatkozó statisztikák értékei is alátámasztják az előbbi megállapítást. A tolerancia értékei kivétel nélkül magasak. Ez az érték százalékos formában mutatja meg adott változó esetén annak a magyarázott résznek a nagyságát, amelyet a többi változó nem tud magyarázni. A magas értékek a multikollinearitás elkerülését mutatják.³²

³² A teljes regresszió-analízis megtalálható a 17. mellékletben.

A végső modell:

$$y = 0,623x_1 + (-1,344)x_2 + 0,412x_3 + 16,877$$

ahol

y az adott ország versenyképességi mutatója (százalékos adat az IMD World Competitiveness Yearbook 2005-ös adata),

x_1 az ország szerzett státuszú orientációjának értéke (Trompenaars nemzeti kultúra adatbázisának adata),

x_2 az ország múlt-orientációjának értéke (Trompenaars nemzeti kultúra adatbázisának adata),

x_3 az ország semleges státuszú orientációjának értéke (Trompenaars nemzeti kultúra adatbázisának adata)

A kultúrajellemzők közül a szerzett/öröklött státuszú orientáció határozza meg legnagyobb mértékben az adott ország versenyképességét. A szerzett státuszú orientációjú kultúrákra jellemző, hogy a társadalmi státusz az egyén eredményességéből és teljesítményéből származik. A státusz és az elismerés, ahhoz kapcsolódik, hogy az egyén mit csinált, mit vitt véghez és milyen eredményeket ért el. Ezzel ellentétes sajátosság az öröklött státuszú orientáció, melynek sajátossága, hogy a státusz életkorhoz, társadalmi osztályhoz, nemhez, képzettséghez stb. kötött. A szerzett státuszú orientáció a modernizáció része, kulcs a gazdasági és üzleti sikerességhez. A teljesítmény díjazása egy öngerjesztő folyamatot indít el, melynek során az emberek keményen dolgoznak, hogy biztosítsák önmaguk számára a megbecsülést. Ha egy nemzet ösztönzi ennek üzleti életben való elterjesztését gazdasági sikerekre számíthat. Az öröklött státuszú orientáció akadályozza a fejlődést, így az ilyen orientációjú nemzetek jellemzően fejletlenebbek. Kivételt képez néhány különösen sikeres ország, amely státuszokat adományoz személyeknek, technológiáknak és iparágaknak, akik illetve amelyek előreláthatólag fontos szerepet fognak betölteni a gazdaság jövőjében. Ilyen például Japán, ahol a kiemelt státuszokat jellemzően idősebbek kapják. Az „öröklött” státuszok értékrendjük szerint hozzájárulnak a célok eléréséhez. Megfigyelhető azonban ezeknél az országoknál is a szerzett státuszú orientáció, ugyanis a fiatalok iskolai nevelésében kiemelt szerepet tulajdonítanak a teljesítménynek. Később viszont az együttműködés kerül előtérbe és ezzel együtt a hangsúly az egyénről a csoportos előnyökre tevődik át. A csoportok vezetésével a korábban, egyénileg kimagasló teljesítményt nyújtó személyeket bízzák meg. Látható tehát, hogy a két ellentétes orientáció nem feltétlenül zárja ki egymást és ebben az esetben a szerzett státuszú orientáció öröklött státuszúhoz vezet. Fordított eset is lehetséges, ha például az ország kiemelt szereppel ruház fel egy kulcságazatot, amely a későbbiekben jelentős sikereket ér el és ezáltal ösztönzi a szerzett státuszú orientáció felé történő elmozdulást. Lehetőség van egy ágazat számára kiemelt státuszt adni azután is miután már jelentős eredményeket ért el, azonban ez sok esetben jelentős lemaradáshoz, hátrányhoz vezethet.

A kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata

A versenyképességet szintén nagymértékben befolyásoló kulturális sajátosság az idő-orientáció, ezen belül is a múlt-orientáció. A kapcsolat negatív irányú, vagyis magasabb fokú múlt-orientáció jellemzően alacsonyabb mértékű versenyképességet eredményez. Az emberek általában a múlt, a jelen és a jövő kategóriájában is gondolkodnak egyszerre, viszont nem tulajdonítanak azonos jelentőséget mindegyiknek. Az idővel kapcsolatos értékrend átszövi a tevékenységek tervezését, az arra vonatkozó stratégiákat és az együttműködést. A múlt-orientált kultúrák fő törekvése a tradíciók fenntartása és visszaállítása. A jelen-orientáltak ezzel szemben tradíció-nélküliek és figyelmen kívül hagyják a jövőt, míg a jövő-orientáltak egy kívánatos jövőt irányoznak elő, és annak megvalósításán munkálkodnak. Ez utóbbira inkább jellemző a gazdasági fejlődés, mint a múlt-orientált országokra. A stratégiák, a célok és a szándékok mind jövő-orientáltak. Az együttműködések és a partnerkapcsolatok szintén a jövőre irányulnak. A motiváció is valami, amit a dolgozó annak érdekében kap, hogy a jövőben jobban dolgozzon. A fejlesztés és tanulás mind-mind azt a célt szolgálja, hogy növekedés és gyarapodás következzen be. Ezzel szemben azokban a kultúrákban, ahol a múltnak nagy szerepe van a státusz többnyire öröklött és olyan állandó karakterisztikákon alapul, mint a kor, a nem, az etnikai hovatartozás és a szakmai kvalifikáció. Ezen a ponton figyelhető meg összefüggés az előző, versenyképességre jelentős hatást gyakorló kulturális jellemzővel a szerzett/öröklött státuszú orientációval, ahol az öröklött státusz negatív befolyást gyakorol az ország versenyképességére.

A versenyképességre a meghatározó kulturális sajátosságok közül legkisebb mértékben ható tényező a semleges/emocionális orientáció. A versenyképesebb országokra magasabb fokú semleges orientáció a jellemző. Míg az emocionális kultúrákban az érzelmek széleskörű kinyilvánítása, addig a semleges kultúrákban az érzelmek elfojtása figyelhető meg. A kulturális sajátosság nem csupán az emberi érzelmek kinyilvánításának, hanem az idegen trendekkel, tradíciókkal és javakkal kapcsolatos széles látókörnek, elfogulatlanságnak és nyitottságnak a mértékét is kifejezi. A nyitottság tulajdonképpen egy képesség, amely a különböző kultúrák eltérő értékrendjének elfogadására és megértésére irányul. Az agresszivitás és az attraktivitás segítségével jellemezhető az adott ország nyitottsága. Az ország akkor tekinthető attraktívna, ha olyan környezetet teremt, amely ösztönzi a külföldiek, a külföldi javak és befektetések beáramlását. Másrészt egy ország agresszív, ha a kiáramlást, az emigrációt, az exportot és a külföldi befektetéseket preferálja. Az attraktív és agresszív országokban az emberekre a globális szemlélet és a széles látókör jellemző. Azonban, ha az ország mindkét faktor vonatkozásában alacsony értéket mutat, akkor az emberek negatív gondolkodásmódúak, szűklátókörűek, magukba zárkoznak, és érdektelenséget mutatnak a határaikon túli dolgok iránt. A cselekvéseket az érzelmek irányítják és a meghatározó eszmék a nacionalizmus és a protekcionizmus. Ezek a dolgok pedig kedvezőtlenül hatnak az ország versenyképességére.

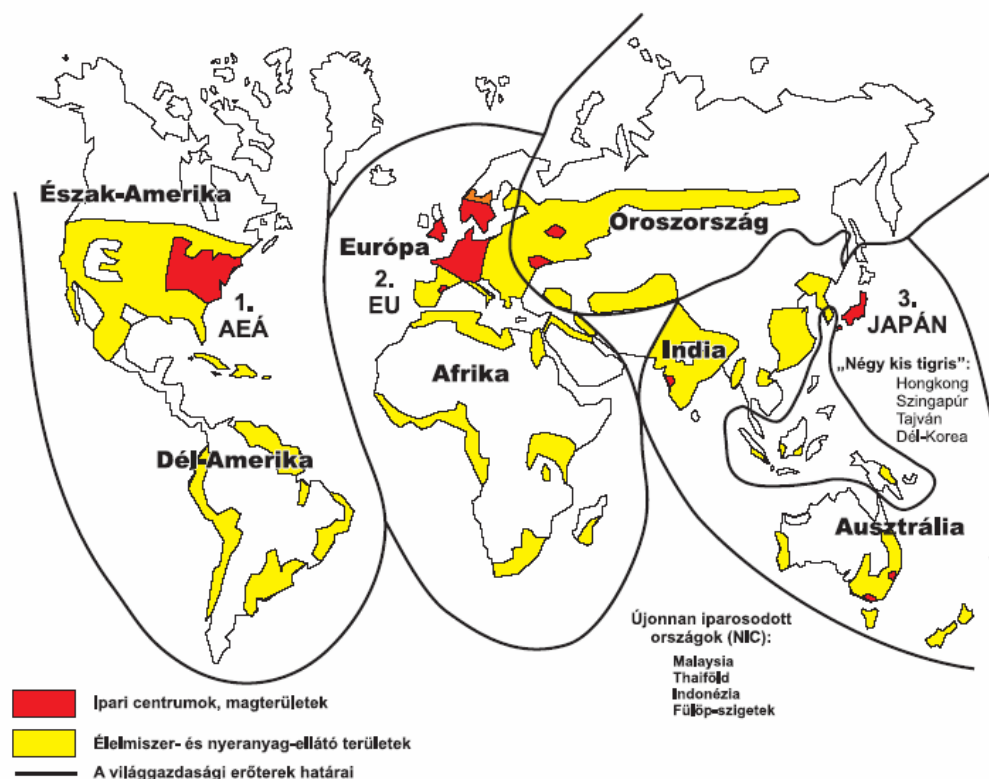
A versenyképesség jelentős javítása a kulturális sajátosságok figyelmen kívül hagyásával nem történhet meg. A gazdaságpolitika kialakításakor a politikusoknak és a döntéshozóknak figyelembe kell venni a kulturális dimenziókat, illetve jelentős javulás eléréséhez kultúraváltás véghezvitele szükséges lehet.

10.4. Térségek és országok összehasonlítása

10.4.1. A legjelentősebb világgazdasági térségek összehasonlítása

Az előző fejezetben igazolásra került a versenyképesség kulturális befolyásoltsága országok szintjén. Feltételezhető, hogy ez az összefüggés országok feletti szinten is fennáll. Érdekes tehát megvizsgálni, hogy a világ gazdasági szempontból meghatározó térségei milyen kulturális sajátosságokkal rendelkeznek, különös tekintettel a versenyképesség szempontjából releváns kultúradimenziókra.

A XX. század végére – a világméretű munkamegosztás eredményeképp hárompólusú világgazdaság alakult ki.



46. ábra A hárompólusú világgazdaság, Triád Forrás: Vofkori, 2002 55. oldal

A Triád, a világ három fő növekedési góca:

- **Észak-Amerika** az Egyesült Államok vezetésével
- **Európai Unió**
- **Japán és Dél-Kelet Ázsia**

Az Európai Unió vonatkozásában a 2004 előtt csatlakozott országok alkotják a centrumtértséget.

Ezek a gazdaságok mind méretükben, mind fejlettségükben egy kategóriába esnek. (Bató, 2005)

A kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata

	Népesség fő *	GDP nominál Millió USD-ban **
Észak-Amerika	325 327 571	12 647 279
Egyesült Államok	293 027 571	11 667 515
Kanada	32 300 000	979 764
Japán és Dél-Kelet Ázsia	622 669 898	6 503 522
Japán	127 214 499	4 623 398
Hong Kong	6 943 600	163 005
Indonézia	238 452 952	257 641
Malajzia	25 720 000	117 776
Fülöp-szigetek	86 241 697	86 429
Szingapúr	4 425 720	106 818
Tajvan	22 894 384	305 200***
Thaiföld	62 354 402	163 491
Dél-Korea	48 422 644	679 764
Európai Unió 2003	385 788 791	12 101 270
Ausztria	8 150 836	290 109
Belgium	10 309 725	349 830
Dánia	5 397 640	243 043
Finnország	5 211 311	186 597
Franciaország	60 656 178	2 002 582
Németország	82 544 000	2 714 418
Görögország	10 964 020	203 401
Írország	4 130 700	183 560
Olaszország	58 462 375	1 672 302
Hollandia	16 318 199	577 260
Portugália	10 524 145	168 281
Spanyolország	43 209 511	991 442
Svédország	9 000 123	346 404
Egyesült Királyság	60 441 457	2 140 898
Luxemburg	468 571	31 143

* Forrás: United States Central Intelligence Agency's The World Factbook 2005. július

** Forrás: World Bank, 2005. július (kivéve Tajvan)

*** Forrás: International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, 2005. április

39. Táblázat A világ meghatározó gazdasági térségei, a hozzájuk tartozó országok népessége és nominál GDP-je

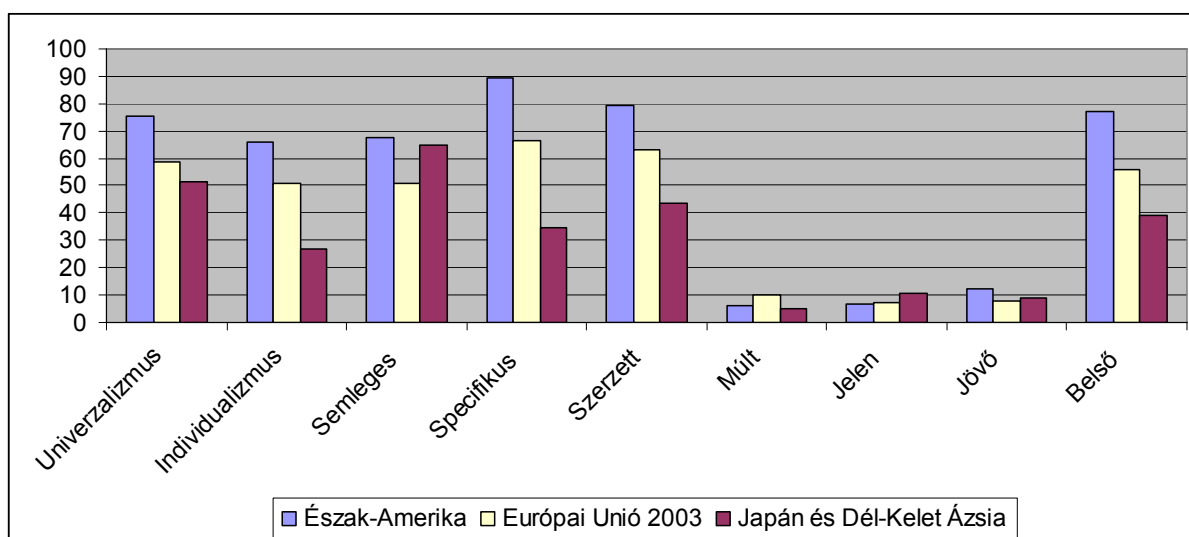
A világ meghatározó térségeinek kultúrája a hozzájuk tartozó országok kultúrájával jellemezhető. A térségre vonatkozó kultúraértékek tehát az azt alkotó országok kultúraértékeinek átlagaként adódik. Ha a különböző méretű országok kultúrája azonos súllyal szerepel, az magasfokú torzuláshoz vezethet. Ennek elkerülése érdekében az átlagolásnál az országok népességszámát célszerű súlysámként használni. A népesség, mint súlysám használata azzal indokolható, hogy a kultúrát tulajdonképp az emberek hordozzák magukban.

A kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata

A következő táblázat a Triád kulturális jellemzőit mutatja be.

	Univerzalizmus	Individualizmus	Semleges	Specifikus	Szerzett	Múlt	Jelen	Jövő	Belső
Észak-Amerika	75	66	68	90	79	6	7	12	77
Európai Unió 2003	58	51	51	67	63	10	7	8	56
Japán és Dél-Kelet Ázsia	51	27	65	34	44	5	11	9	39

40. Táblázat A világ meghatározó gazdasági térségeinek kulturális jellemzői



47. ábra A világ meghatározó világgazdasági térségeinek kulturális sajátosságai

A három régió kultúráját összehasonlítva megállapítható, hogy az Európai Unió jellemzően Észak-Amerika és a Japán és Dél-Kelet Ázsia alkotta régiók között helyezkedik el kulturális tekintetben. Ez alól kivétel a semleges-emocionális és az idő-orientáció dimenziója.

A régiók között a legnagyobb eltérés a specifikus orientáció vonatkozásában figyelhető meg. Míg Észak-Amerikára rendkívül erős specifikus orientáció, addig az Európai Unióra alacsonyabb mértékben, de szintén a specifikus orientáció dominanciája jellemző. Az ázsiai pólus ezzel szemben nagyfokú diffúz orientációt mutat.

A következő legtagabb skálán mozgó kulturális sajátosság a térségek viszonylatában az individualizmus/kollektívizmus. Míg az amerikai térségre az individualista értékek nagyfokú dominanciája, addig az ázsiai térségre a kollektivisták értékek jelentős túlsúlya jellemző. Az Európai Unió értéke az átlagértékhez nagyon közeli, ami azt jelenti, hogy az individualista és a kollektivisták értékek együttesen vannak jelen és nem figyelhető meg dominancia egyik jellemző vonatkozásában sem.

Szintén nem meglepő a belső/külső orientáció dimenziójában tapasztalt különbség mértéke és iránya. Az amerikai értékrendre a környezet befolyásolására irányuló törekvés a jellemző. Ezt támasztja alá a magas érték a belső-orientáció vonatkozásában. Ezzel szemben az ázsiai emberek köztudottan a környezetükkel való harmonikus kapcsolat kialakítására és fenntartására törekednek és elfogadják alárendelt szerepüket ebben a viszonyrendszerben. Ennek megfelelően a térségre jellemző domináns kulturális sajátosság a környezethez való viszonyulás terén a külső-orientáció. Az Unióra szintén átlaghoz közeli érték jellemző ebben a dimenzióban is.

Az univerzalizmus/partikularizmus dimenziójának tekintetében Japán és Dél-Kelet Ázsia térségére jellemző átlagos érték, a dominancia hiánya az eltérő sajátosságok vonatkozásában. Mind Észak-Amerikára, mind az Európai Unióra az univerzalista értékek túlsúlya a jellemző. Különbség csupán az értékek dominanciájának mértékében van. Az amerikai térség esetében az univerzalista orientáció értéke magasabb az Unióhoz viszonyítva.

A fennmaradó dimenziók kiemelkedő jelentőségűek a versenyképességre gyakorolt hatásuk szempontjából. A versenyképességre legnagyobb befolyással rendelkező jellemző a szerzett státuszú orientáció. E tekintetben az USA és Kanada magas fokú szerzett státuszú orientációt mutat. Szintén szerzett státuszú, de alacsonyabb mértékben az Európai Unió. Viszont a vizsgált ázsiai térségben az öröklött státuszú értékek a meghatározók, még ha csak kis mértékben is.

Szintén fontos tényező a versenyképességre gyakorolt hatását tekintve az idő-orientáció. A három világgazdasági pólus mindegyikében eltérő időszik a meghatározó. Az amerikai térség döntő mértékben jövő-, az ázsiai jelen-, az európai pedig múlt-orientált. A múlt-orientáció negatív hatással van a térség versenyképességére.

Sajátos helyzet figyelhető meg a semleges/emocionális dimenzió esetében, ahol Észak-Amerika valamint Japán és Dél-Kelet Ázsia szinte azonos mértékű semleges orientációt mutat, míg Európa e tekintetben átlag közeli értéket mutat. Európa kevésbé nyitott, mint a másik két térség. Kevésbé jellemző rá a széles látókör, az eltérő kultúrák megértése és elfogadása.

Az Európai Unió a lisszaboni stratégiában célul tűzte ki, hogy 2010-re a világ legversenyképesebb térsége legyen. Ennek megvalósításához, a versenyképesség jelentős javítása szükséges, ami kizárólag a kulturális sajátosságok maximális figyelembevételével és kultúraváltással valósítható meg. A hosszú idő alatt végbemenő, gyökeres változás eredményeképp az Európai Unió kultúrájának a teljesítmény, az eredmények elismerése és díjazása, vagyis a szerzett státuszú orientáció, a jövő-orientáció továbbá a nyitottság vagyis a semleges orientáció irányába kell elmozdulnia.

10.4.2. Magyarország és az Európai Unió összehasonlítása

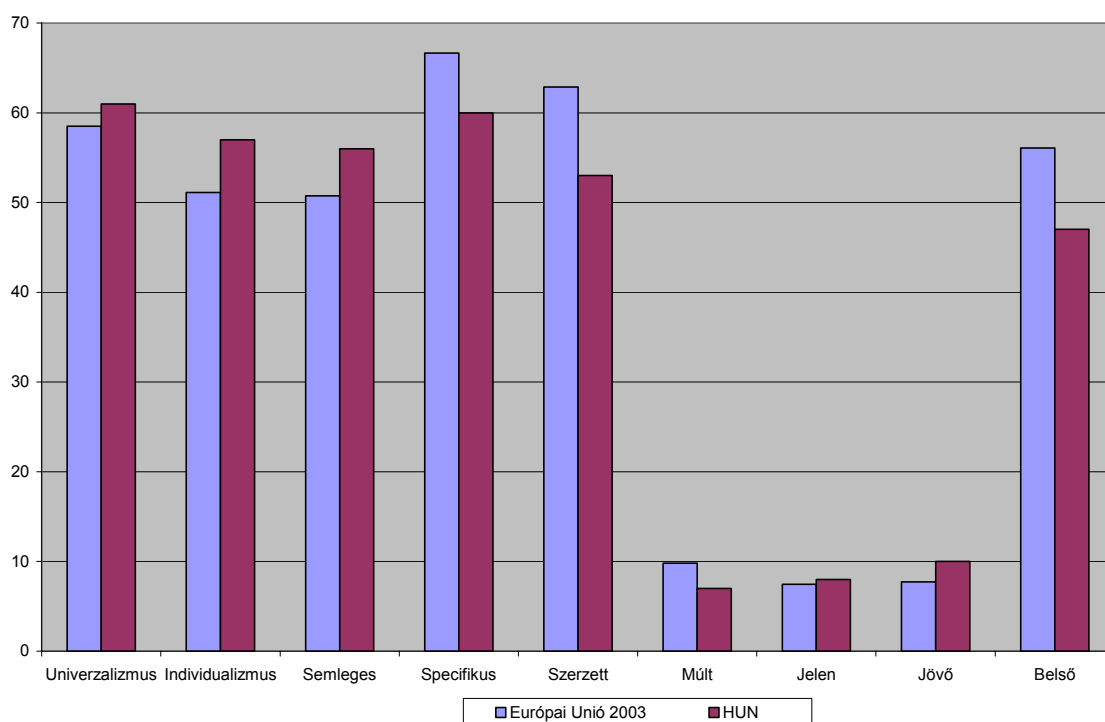
A világ meghatározó gazdasági térségeinek, köztük az Európai Unió kulturális szempontból történő összehasonlítását követően célszerű összehasonlítani Magyarországot kulturális sajátosságait az Európai Unió jellemzőivel, kiemelt hangsúlyt fordítva a versenyképesség tekintetében meghatározó kultúradimenziókra.

A kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata

Az összehasonlításban az Európai Unióra vonatkozó kultúradimenzió értékek a 2004 előtt csatlakozott országok értékeinek népességszámmal súlyozott átlagai.

	Univerzalizmus	Individualizmus	Semleges	Specifikus	Szerzett	Múlt	Jelen	Jövő	Belső
Európai Unió 2003	58	51	51	67	63	10	7	8	56
Magyarország	61	57	56	60	53	7	8	10	47
Eltérés	3	6	5	7	10	3	1	2	9

41. Táblázat Az Európai Unió 2004 előtt csatlakozott országainak átlagos és Magyarország nemzeti kulturális sajátosságai



48. ábra Az Európai Unió és Magyarország kulturális jellemzőinek összehasonlítása

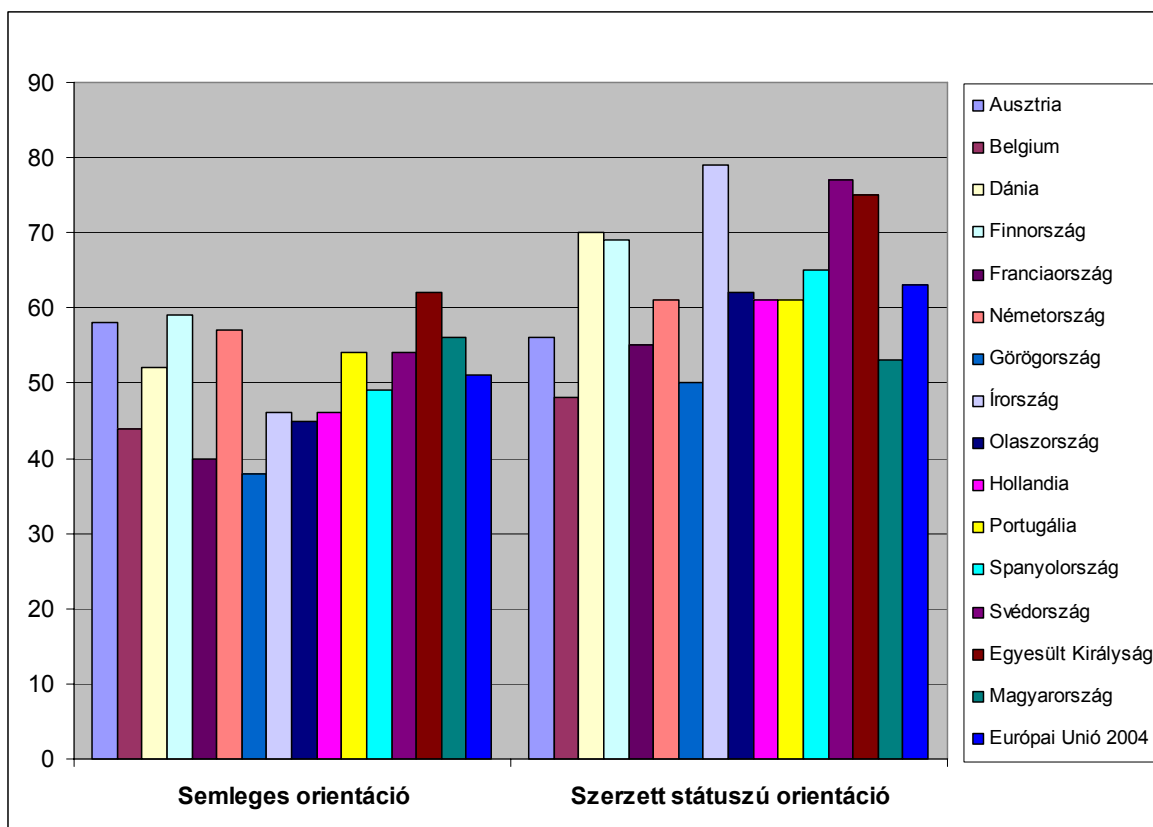
A magyar nemzeti kultúra valamennyi dimenzióban csak kis mértékben különbözik az Unió kultúrájától. A legnagyobb, 10%-os eltérés a szerzett státuszú orientáció vonatkozásában mutatkozik. Magyarországra az Unióhoz viszonyítva alacsonyabb fokú szerzett státuszú orientáció a jellemző, amely a versenyképesség tekintetében hátrányosabb feltételeket eredményez. A többi, versenyképességet meghatározó tényező, az idő- és semleges-orientáció tekintetében Magyarországra kedvezőbb sajátosságok jellemzők az Európai Unió átlagához képest. A magyar nemzeti kultúra kevésbé múlt-orientált, amely kedvező hatású a versenyképesség szempontjából. Az Unióhoz viszonyítva Magyarország nyitottabb, amelyet a semleges orientáció magasabb értéke mutat.

A többi dimenzió közül a belső/külső, a specifikus/diffúz orientáció valamint az individualizmus/kollektívizmus mutat számottevő eltérést. Az emberek környezethez való viszonyulását leíró dimenzió tekintetében az Unióra belső orientáció jellemző. Magyarország e tekintetben átlaghoz közeli értéket mutat.

A kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata

A specifikus/diffúz orientáció vonatkozásában mind az EU, mind hazánk specifikus beállítottságú, viszont az előbbi értéke magasabb. Az emberek egymás közti viszonyát leíró dimenzió tekintetében az Unió értéke átlagos, amely arra utal, hogy sem az individualizmus sem a kollektívizmus nem érvényesül meghatározó mértékben. Magyarország viszont jellemzően individualista beállítottságú.

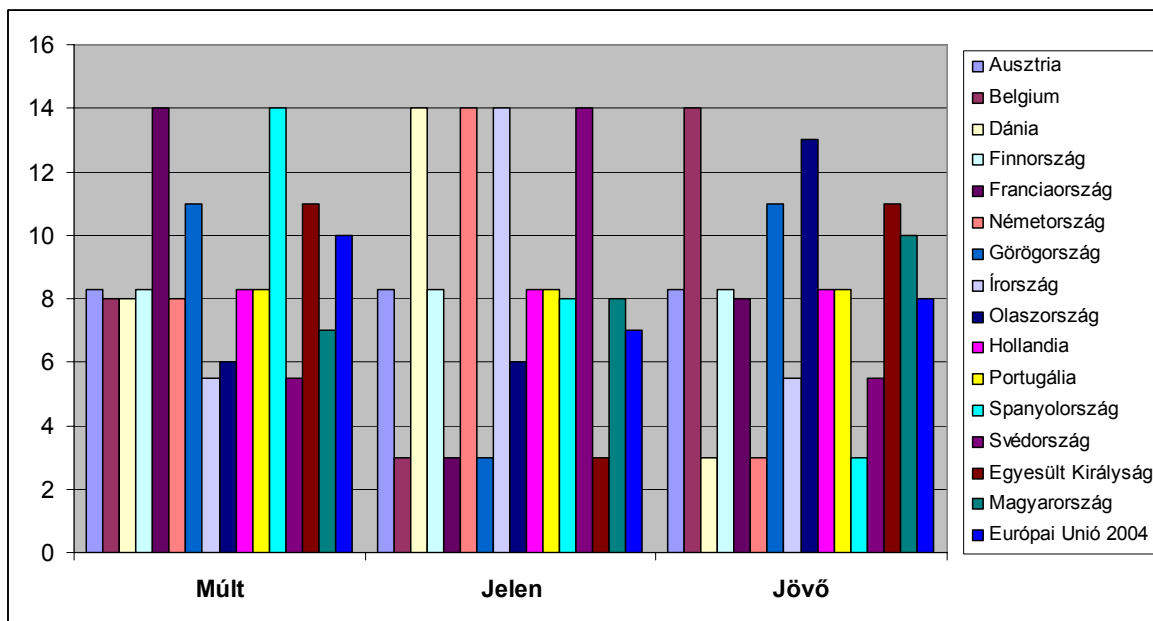
Célszerű felrajzolni az országok kultúradimenziókhöz kapcsolódó értékeit ábrázoló grafikonokat az átlagok elfedő hatásaiból származó esetleges hibák kiküszöbölésére, az átlagok alapján kapott eredmények alátámasztására. A fenti megállapításokat támasztják alá a 2004 előtt csatlakozott európai uniós országok és Magyarország versenyképesség szempontjából meghatározó kulturális sajátosságait ábrázoló grafikonok is.



49. ábra A 2004 előtt csatlakozott európai uniós országok és Magyarország semleges és szerzett státuszú orientációja

A semleges orientáció tekintetében hazánk az „élmezőnyben” található. Csupán néhány ország köztük az Egyesült Királyság, Finnország, Ausztria és Németország mutat magasabbfokú semleges orientációt. Az országok egy jelentős hányadára pedig középérték alatti érték a jellemző, amely az emocionális orientáció dominanciáját mutatja.

A kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata



50. ábra A 2004 előtt csatlakozott európai uniós országok és Magyarország idő-orientációja

Az idő-orientáció tekintetében is kedvező adottságokkal rendelkezik Magyarország, ugyanis egyértelműen a jövő-orientáció dominanciája figyelhető meg. Az országok jövő-orientációs rangsorában Magyarország Belgium, Olaszország, Görögország és az Egyesült Királyság után az előkelő ötödik helyet foglalja el. Ebből adódóan Magyarország múlt-orientációja alacsony mértékű és csupán három 2004 előtt csatlakozott EU-s ország mutat alacsonyabb mértékű múlt-orientációt. Az alacsony múlt-orientáció pedig pozitívan hat az ország versenyképességére.

Magyarország a versenyképességre befolyással bíró tényezők közül a szerzett státuszú orientáció vonatkozásában mutat jelentős lemaradást az Unióhoz viszonyítva. Versenyképességünk javítása érdekében célszerű kultúraváltást megvalósítani, melynek eredményeképp nagyobb szerephez jut a teljesítmény, az eredményesség és az ezek alapján történő megítélés.

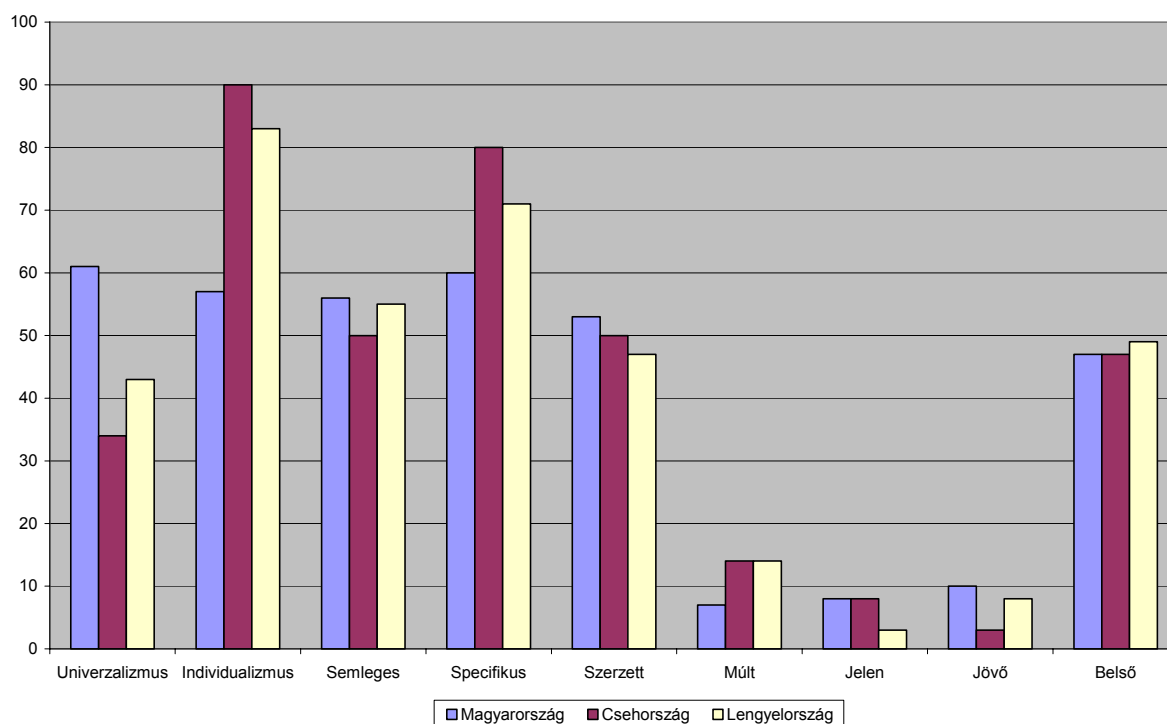
10.4.3. Magyarország összehasonlítása Csehországgal és Lengyelországgal

A 2004-ben csatlakozott országok közül Magyarországon kívül, Csehországra és Lengyelországra vonatkozóan állnak rendelkezésre kultúraadatok.

	Univerzalizmus	Individuálizmus	Semleges	Specifikus	Szerzett	Múlt	Jelen	Jövő	Belső
Magyarország	61	57	56	60	53	7	8	10	47
Csehország	34	90	50	80	50	14	8	3	47
Lengyelország	43	83	55	71	47	14	3	8	49

42. Táblázat Magyarország, Csehország és Lengyelország nemzeti kulturális sajátosságai

A kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata



51. ábra Magyarország, Csehország és Lengyelország nemzeti kultúrájának összehasonlítása

Az EU-hoz vele együtt csatlakozott két országgal összehasonlítva megállapítható, hogy Magyarország a versenyképességet meghatározó tényezők vonatkozásában kedvező helyzetben van. A magyar nemzeti kultúra a lengyelhez és csehhez viszonyítva kedvező környezetet nyújt a gazdasági fejlődéshez és a magas szintű versenyképességhez. Az összehasonlítás szerint hazánkra jellemző a legmagasabb szerzett státuszú orientáció, ami a versenyképességet legnagyobb mértékben befolyásoló kulturális sajátosság. Lengyelországra, ha kis mértékben is, de inkább az öröklött státuszú orientáció a jellemző. Szintén előnyös helyzetet jelent az idő-orientáció tekintetében a Magyarországra jellemző alacsonyabb mértékű múlt-orientáció, a másik két országhoz képest. A semleges orientáció tekintetében az összehasonlítás hasonló eredményt mutat. A legnagyobb mértékű semleges orientáció hazánkra a jellemző, amely Magyarország nyitottságában érhető tetten. Lengyelország e tekintetben nagyon hasonló beállítottságú, viszont Csehország értéke pontosan az átlagérték, amely arra utal, hogy sem a semleges sem az emocionális orientáció érvényesül meghatározó mértékben.

A másik két 2004-ben csatlakozott kelet-európai országhoz viszonyítva a magyar nemzeti kultúra kedvező sajátosságokkal rendelkezik a versenyképesség vonatkozásában. Ez nem jelenti azt, hogy a gazdasági fejlődés előmozdítása és a versenyképesség növelése érdekében nem szükséges a kulturális sajátosságok figyelembevétele és megváltoztatása, hanem csupán azt, hogy a kedvező kiindulási alap adott, amelyre építkezni lehet a gazdaságpolitika és a fejlesztési stratégia kidolgozásakor. Ezekre alapozva, a kulturális sajátosságokat figyelembe vevő gazdaságpolitikával valamint tudatos, konzekvensen végigvitt kultúraváltással megőrizhető és javítható országunk versenyképessége.

11. Kutatási eredmények

11.1. A hipotézisek ellenőrzése

1. hipotézis

A magyar nemzeti kultúra meghatározó jellemzői az univerzalizmus, az individualizmus, a specifikus és a semleges orientáció. Az országra jellemző továbbá a szerzett státuszú és a külső orientáció, valamint kis mértékű jövő-orientáció.

Az első hipotézis a magyar nemzeti kultúra-profil felrajzolásával került igazolásra. Magyarország kulturális sajátosságai meghatározó jellegük szerint rangsorolva a következők: univerzalizmus, specifikus orientáció, individualizmus, semleges orientáció, valamint kis mértékű szerzett státuszú, külső és jövő-orientáció.

2. hipotézis

Magyarországon a profit-orientált szektor dolgozói eltérő kulturális beállítottsággal rendelkeznek a non-profit szektorban dolgozókhoz képest. A profit-orientált szektor dolgozóira magasabb fokú jövő-orientáció, a non-profit szektor dolgozóira pedig magasabb fokú univerzalizmus, múlt- és kis mértékben magasabb fokú semleges orientáció jellemző.

A második hipotézishez meg kellett határozni a profit-orientált illetve non-profit jelleg és a kulturális dimenziók közötti korrelációk értékeit. A dolgozó munkahelyének profit-orientált vagy non-profit jellegét leíró változó 0,01 szinten szignifikánsan korrelál az egyén univerzalista/partikularista, múlt-, és jövő- valamint 0,05 szinten a semleges/emocionális orientációjának mértékével. A következőkben ki kellett számítani a két szektor kulturális dimenziókhoz tartozó átlagos értékeit. Az előzetes feltételezéseknek megfelelően a globalizáció jegyeit magán viselő profit-orientált szektorban dolgozókra magasabb fokú jövő-orientáció, míg a non-profit szektorban dolgozókra magasabb fokú univerzalizmus, múlt- és kis mértékben magasabb fokú semleges orientáció jellemző. Ezen megállapítások igazolják a hipotézist.

3. hipotézis

Az országok nemzeti kultúrája jelentős befolyással van versenyképességükre. A versenyképességet meghatározó kultúradimenziók a semleges/emocionális, a szerzett/öröklött státuszú és az idő-orientáció. Magasabb fokú semleges és szerzett státuszú orientáció magasabb, magasabb fokú múlt-orientáció alacsonyabb mértékű versenyképességet eredményez.

A hipotézis igazolása az országok kulturális dimenzióinak értékei valamint versenyképességi értékei közti korrelációk vizsgálatával és lineáris regresszió elvégzésével történt.

A versenyképességi értékek a semleges/emocionális valamint a szerzett/öröklött státuszú orientáció dimenziójával mutatnak magasfokú, szignifikáns összefüggést. Emellett alacsonyabb szinten szignifikáns korreláció áll fenn a versenyképesség és a múlt-orientáció valamint az univerzalizmus/partikularizmus dimenziója között is.

A kulturális dimenziók és a versenyképesség előzőekben alátámasztott összefüggéseire alapozva egy modellt meghatározása történt, amely függő változóként a versenyképességet, független változóként pedig a kulturális sajátosságokat tartalmazza. A modell többváltozós lineáris regresszió segítségével került meghatározásra. A feltételezéseknek megfelelően azok a dimenziók szerepelnek a modellben magyarázó változóként, amelyek esetében szignifikáns korreláció figyelhető meg a versenyképességgel. A meghatározott modell változói a sztenderdizált együtthatók csökkenő sorrendjében a következők: szerzett státuszú, múlt- és semleges orientáció. Míg a múlt-orientáció negatív, addig a másik két kulturális jellemző pozitív együtthatóval szerepel a modellben. Az univerzalizmus/partikularizmus dimenziója nem szerepel a modellben, így ez alapján feltételezhető, hogy az csak közvetve, más dimenzión keresztül fejt ki befolyásoló hatását. Már a kizárólag szerzett státuszú orientációt tartalmazó modell is szignifikáns. Ebből következően a hipotézis igazoltnak tekinthető, miszerint, a szerzett státuszú, a múlt- és a semleges orientáció szignifikánsan meghatározza az ország versenyképességét.

11.2. Az eredmények értelmezése

11.2.1. A magyar nemzeti kultúra jellemzői

A magyar nemzeti kultúra sajátosságait bemutató kultúraprofil nagyon hasonlít a lényegesen kisebb, 200 fős minta alapján 2004. októberében felrajzolt kultúraprofilhoz.³³ Minden dimenzió ugyanolyan orientációt mutat, az értékekben is csak kismértékű (maximum 3 százalékpontos) eltérések mutatkoznak, sőt a dimenziók többségénél a kapott értékek megegyeznek. A hasonlóság meglepő, ugyanakkor az eredmény megfelelően alátámasztottnak tekinthető a korábbi kultúra-profil ismeretében. A Magyarországra jellemző kulturális sajátosságok tekintetében talán a legmeglepőbb a viszonylag magas érték az univerzalista orientáció vonatkozásában. Ez a szabályok, előírások betartására és előtérbe helyezésére való törekvést jelent, ami ellentétes a mindennapi élet tapasztalataival, ahol is gyakran megfigyelhető a kapcsolati tőke kihasználása, a szabályok figyelmen kívül hagyása és az emberi kapcsolatok szerepe.

11.2.2. A személyes jellemzők és a kulturális sajátosságok összefüggései

A személyes jellemzők, a demográfiai adatok szerinti összehasonlítások vonatkozásában kapott eredmények nem meglepőek. A férfi és a női nem kulturális jellemzőkbeli eltérései logikusnak tűnnek tekintve a nemek eltérő genetikai és biológiai adottságait. A férfiakra köztudottan jellemzőbb az érzelmek elfojtása, illetve az arra való törekvés. A nők pedig inkább törekszenek a környezetükkel való harmónia fenntartására és az ahhoz való alkalmazkodásra.

³³ Az említett kultúra-profil a Vezetéstudomány, XXXVI. évfolyam 7-8. számának 11. oldalán található Forrás: GAÁL Z. / SZABÓ L. / KOVÁCS Z.: Nemzetközi vállalati stratégiák és a nemzeti-vállalati kultúrák összefüggései. 2005

Az is feltételezhető, hogy ezek a kulturális eltérések nem csak magyarországi, hanem világviszonylatban is fennállnak, azonban ennek igazolásához további, nagyobb kiterjedésű kutatások szükségesek.

A korosztályok kulturális beállítottságbeli eltéréseit egyrészt az egyén, életútja során bekövetkező testi és lelki megváltozása, másrészt a globalizáció, a rendszerváltás, az utóbbi évtizedekben lezajlott gyors társadalmi, gazdasági és technológiai változás indokolhatja. Az idősebb korosztályok univerzalistábbak, specifikus- és múlt-orientáltabbak, mint fiatal generációk. Az univerzalista orientáció magasabb mértéke a múlt rendszer szabály-orientált működésén alapulhat. A specifikus orientáció azzal magyarázható, hogy alapvető világnézeti változások mentek végbe az utóbbi évtizedekben, amely a rendszerszemlélet előtérbe helyezését, az élet különböző területeinek összekapcsolódását eredményezte. Az idő-orientációval kapcsolatos eltérés pedig magától értetődőnek tűnik, hiszen fiatalok inkább helyezi előtérbe a jövőt, mint az idősebb korosztályok.

A kutatás e tekintetben meglepő eredményeket hozott, hiszen csak az univerzalista orientáció életkorral való összefüggését igazolta egyértelműen. Az idő-, a múlt-orientáció tekintetében körvonalazódni látszik egy egyértelmű tendencia, amelybe csupán egyetlen korosztály értékei nem illeszkednek. Feltételezhető, hogy a mintanagyság növelésével ez az összefüggés egyértelműen megállapítható. A specifikus/diffúz dimenzió vonatkozásában azonban egyértelmű tendencia nem figyelhető meg.

Az ehhez a témához kapcsolódó hipotézis biztosítja a kapcsolatot a kutatás következő témájához. A hipotézis feltételezi a profit-orientált és a non-profit szférában dolgozók eltérő kulturális beállítottságát. A feltételezés kapcsolódik a működési terület jellegének, annak szereplői közti versenyviszonyoknak a kulturális beállítottsággal való összefüggéseire. Logikusnak tűnik a feltételezés, miszerint az intenzív versennyel jellemezhető piacon tevékenykedő vállalatok dolgozói eltérő kulturális beállítottságúak, mint a non-profit szférában dolgozók. A kulturális dimenziók közül az univerzalizmus/partikularizmus, az idő-, azon belül is a múlt- és a jövő-, valamint a semleges/emocionális orientáció dimenziójának vonatkozásában mutatkozott szignifikáns eltérés a két csoport között. Az univerzalizmus/partikularizmus tekintetében az összefüggés azzal magyarázható, hogy a non-profit szférában tevékenykedők sokkal inkább tartják fontosnak a szabályok, előírások betartását mindenféle körülmények között. A idő-orientáció kapcsolódik ahhoz, hogy melyik idősíkot mennyire tekintik fontosnak, illetve helyezik előtérbe.

A profit-orientált vállalatok sokkal inkább a jövőre helyezik a hangsúlyt, terveket, stratégiákat dolgoznak ki annak érdekében, hogy a fejlődést és céljaik elérését elősegítsék. A dolgozó munkahelyének profit-orientált illetve non-profit jellegének semleges orientáció mértékével való összefüggése némileg meglepő eredmény, hiszen a semleges/emocionális dimenzió egyének esetében alapvetően az érzelmek kinyilvánításának mértékét fejezi ki. Nemzetek szintjén a semleges orientáció a nyitottság mértékével függ össze. A kapott eredmény ennek megfelelően inkább arra vezethető vissza, hogy a non-profit szférára magasabb fokú nyitottság, és ezzel együtt szélesebb látókör jellemző.

11.2.3. A kultúra és a versenyképesség összefüggése

A világ országai közti nagy mértékű versenyképességbeli eltérések alapján feltételezhető, hogy az országok kulturális sajátosságai és versenyképességük között összefüggés áll fenn. Ezt támasztja alá az IMD versenyképességi alapkoncepciója is, amely a versenyképességet négy dimenzióval, négy „alapvető erővel” írja le. Valószínűsíthető, hogy ezek a társadalmi tradícióktól, értékrendtől függő „puha” tényezők kultúra által befolyásoltak. A kultúra és a versenyképesség összefüggéseit már több kutató is beépítette modelljébe. Ez alapján feltételezhető, hogy a nemzeti kultúra, a kultúra dimenziói összefüggésben vannak az ország versenyképességével. Az eredményeket áttekintve nem meglepő, hogy a szerzett státuszú, valamint a semleges orientáció mutat legmagasabb szintű összefüggést a versenyképességgel, hiszen az előbbi a teljesítmény elismerésével, míg az utóbbi a nyitottsággal van összefüggésben. Az érdekesebb, hogy már a szerzett státuszú orientáció önmagában is szignifikánsan meghatározza a versenyképességet. A versenyképességet legjobban leíró modell a szerzett státuszú és a semleges orientáció mellett a múlt-orientációt is tartalmazza. Az azonban nem meglepő, hogy a múlt-orientáció negatív irányba befolyásolja az ország versenyképességét, hiszen a folyamatos fejlődést egyértelműen gátolja a múltbeli események előtérbe helyezése, a múltra koncentráció és a múltban elért eredményekre való támaszkodás.

A világgazdasági régiók és országok versenyképességet befolyásoló kulturális dimenziók tekintetében történő összehasonlítása többnyire igazolja az ezzel kapcsolatos feltételezéseket. Igazolásra került az a feltételezés, hogy az Európai Unió kultúrájának a szerzett státuszú és a semleges orientáció irányába kell elmozdulnia a jobb pozíció eléréshez a meghatározó világgazdasági térségek versenyében. Emellett a versenyképességi modellt felállító tézis eredményeiből adódóan a térségek idő-orientációinak összehasonlítása is szükséges volt. Az eredmény e tekintetben is megfelel a feltételezéseknek, miszerint az Európai Unió tradicionálisan múlt-orientált térség és ez hátrányosan hat a versenyképességére. Az észak-amerikai térségre pedig az elvárásoknak megfelelően jövő-orientáció a jellemző, amely irányába az Unió kultúrájának is el kell mozdulnia azért, hogy céljainak megfelelően a világ legversenyképesebb térsége lehessen.

A Magyarország Európai Unióval történő összehasonlítása is a feltételezéseknek megfelelő eredményeket hozott. Magyarországra az Unió 2004 előtt csatlakozott országainak átlagánál alacsonyabb mértékű szerzett státuszú orientáció a jellemző, amely növelésével a versenyképesség is növelhető. A kapott eredmény nem meglepő, mert a gyakorlati tapasztalatok alapján hazánkban nem jellemző széles körben a státuszok teljesítményhez és elért eredményekhez való kapcsolása.

11.2.4. Az egyének és országok szintjén kidolgozott modellek összefüggése

Megfigyelhető, hogy az egyéni szintre értelmezett, az egyén munkahelyének profit-orientált illetve non-profit jellegének és a kulturális beállítottságnak az összefüggéseit vizsgáló, valamint a nemzeti szintre értelmezett az ország kultúrájának és versenyképességének kapcsolatát bemutató modellben hasonló kulturális dimenziók szerepelnek. Az összevetéshez azonban meg kell jegyezni, hogy az egyéni szintre kidolgozott modell, csupán Magyarország vonatkozásában tekinthető érvényesnek. Feltételezhető azonban, hogy hasonló összefüggések állnak fenn a világ többi országában is, sőt akár országoktól függetlenül.

Mindkét modell, illetve az azok által bemutatott összefüggések valamelyest a verseny fogalmához kapcsolódnak, ha nem is közvetlenül. A profit-orientált és non-profit szféra kulturális különbözőségei a szektorok közti eltérő piaci viszonyokra, a különböző versenyhelyzetekre, a verseny eltérő intenzitására vezethető vissza. Míg a profit-orientált szférára napjainkban a globalizáció következtében rendkívül erős piaci verseny jellemző, ami nem csak nemzeti, hanem sok esetben nemzetközi, sőt globális szintre is kiterjed, addig a non-profit szférában mostanában kezdenek kialakulni a teljesítmény mérésére, ösztönzésére irányuló rendszerek illetve megfigyelhetők a szervezetek összemérésére, versenyeztetésére irányuló törekvések is. Azonban a versenyhelyzet még semmiképp sem olyan éles, mint a profit-orientált szektorban tevékenykedő vállalatok között. A másik modell, amely az országok versenyképességét meghatározó kulturális sajátosságokat mutatja be, szintén a verseny fogalmához kapcsolódik.

A mindkét modellben szereplő dimenziók a semleges/emocionális, valamint az idő-, azon belül is a múlt-orientáció.

A múlt-orientáció a versenyképességet negatív irányba befolyásoló tényező országok szintjén. A másik modellben pedig a profit-orientált és a non-profit szférát megkülönböztető sajátosság. A non-profit szektor jelentősen magasabb mértékű múlt-orientációjú, ami a rá jellemző, a profit-orientált szektortól eltérő versenyhelyzetből adódhat.

A semleges/emocionális orientáció a másik dimenzió, amelyet mindkét modell tartalmaz. A semleges orientáció pozitív hatással van az országok versenyképességére. Érdekes viszont, hogy e tekintetben a non-profit szektorra jellemző a magasabb érték a profit-orientálthoz viszonyítva. Figyelembe véve, hogy egy ország versenyképessége nem csupán a profit-orientált szektor vállalatainak versenyképességétől függ, hanem legalább ekkora mértékben a non-profit szektor is meghatározó, az eredmény nem meglepő.

A profit-orientált és non-profit szektorokat összehasonlító modell a jövő-orientációt is tartalmazza, azonban ez a múlt-orientációval negatív, szignifikáns korrelációt mutat mind a magyarországi egyének, mind az országok mintáján, valamint vele közös dimenzióhoz, az idő-orientációhoz is tartozik.

A fentiekén kívül az egyének szintjén kidolgozott modell az univerzalizmus/partikularizmus, az országok szintjén értelmezett pedig a szerzett/öröklött státuszú orientáció dimenzióját tartalmazza. A két dimenzió az egyének és az országok mintáján végzett elemzések szerint is 0,01 szinten szignifikáns korrelációban vannak. A versenyképesség szempontjából a szerzett státuszú orientáció a kedvező, amely az univerzalista orientációval van pozitív kapcsolatban, amely pedig a semleges orientációhoz hasonlóan a non-profit szektorra jellemző magasabb mértékben.

11.3. Következtetések

11.3.1. Elméleti következtetések

Elméleti vonatkozásban a kutatás megkísérli igazolni a nemzeti kultúra és az országok versenyképességének kapcsolatát. (x. fejezet)

A vizsgálatok igazolták, hogy a nemzeti kultúrának jelentős hatása van az ország versenyképességére. A kultúradimenziók közül szerzett/öröklött státuszú, valamint a semleges/emocionális orientáció mutat legmagasabb szinten szignifikáns, szoros összefüggést a versenyképességgel. A versenyképesség a két dimenzió ellentétes értékei közül a szerzett státuszú és a semleges orientációval van pozitív kapcsolatban. A magasabb fokú szerzett státuszú orientáció, ahogy a magasabb fokú semleges orientáció is magasabb fokú versenyképességet feltételez. A versenyképességgel alacsonyabb szinten az idő-orientáció, pontosabban a múlt-orientáció és az univerzalizmus/partikularizmus is szignifikánsan korrelál.

A további elemzések azt is alátámasztották, hogy a nemzeti kultúra meghatározó jelentőségű a versenyképesség szempontjából. A modell, amely a versenyképességet határozza meg a kulturális dimenziók segítségével, a szerzett/öröklött státuszú és semleges/emocionális orientáció mellett a múlt-orientáció dimenzióját is tartalmazza. A szerzett státuszú és a semleges orientáció az előző eredmények alapján pozitív, a múlt-orientáció pedig negatív együtthatóval szerepel a modellben. Az eredmények alapján minél kevésbé múlt-orientált egy ország annál versenyképesebb. A versenyképességet legnagyobb mértékben meghatározó kulturális sajátosság a szerzett státuszú orientáció, ezt követi sorrendben a múlt és a semleges orientáció.

A megállapítások tekintetében egyetértek számos kutató, köztük van den Bosch és van Proijen (1992); Franke, Hofstede és Bond (1991), valamint Hampden-Turner és Trompenaars (1993) állításával, miszerint a kultúra jelentős befolyással van az országok versenyképességére.

Nem értek egyet viszont Hampden-Turner és Trompenaars (1993) azon állításaival, hogy a kulturális sajátosságoknak nem létezik egyetlen legjobb kombinációja, a különböző gazdaságok jövőbeli sikerességének nincsen egységes kulturális feltételrendszere illetve, hogy bizonyos országok jelenlegi eredményei nem magyarázhatóak a kultúrával.

Hampden-Turner és Trompenaars-hoz képest a következőket állítom:

- Az országok versenyképessége magyarázható a kultúrával.
- A szerzett/öröklött státuszú, a semleges/emocionális és a múlt-orientáció vonatkozásában létezik a kulturális sajátosságok egyetlen legjobb kombinációja. Ezen dimenziók tekintetében nem feltétele a versenyképességnek az, hogy az ellentétes értékeket egyensúlyba hozzák, és egyensúlyi helyzetet alakítsanak ki.
 - o A magasabb értékű szerzett státuszú orientációval rendelkező országokra magasabb szintű versenyképesség a jellemző.
 - o A magasabb értékű semleges orientációval rendelkező országokra magasabb szintű versenyképesség a jellemző.
 - o Az alacsonyabb értékű múlt-orientációval rendelkező országokra magasabb szintű versenyképesség a jellemző.

A fenti megállapítás, miszerint létezik a kulturális sajátosságoknak egyetlen legjobb kombinációja csak a versenyképességi modellben szereplő dimenziók, a szerzett/öröklött státuszú, a semleges/emocionális illetve a múlt-orientáció vonatkozásában tekinthető helytállóknak. A versenyképességi értékekkel mutatott szignifikáns korreláció alapján elképzelhető, hogy az univerzalizmus/partikularizmus vonatkozásában is létezik legjobb kombináció, azonban ez a dimenzió már nem szerepel a modellben, így nem tisztázott a versenyképességre gyakorolt közvetlen hatása. Előfordulhat, hogy csak közvetve, más dimenzióon keresztül fejt ki hatását. Ennek meghatározására további elemzések szükségesek, melyek kiindulási alapja lehet az a megállapítás, hogy az univerzalizmus és a versenyképesség mértéke között pozitív korreláció van, vagyis az univerzalistább kultúrájú országokra magasabb szintű versenyképesség a jellemző.

A megállapítás értelmezési tartománya a 42 fejlett ország, amelyekre vonatkozóan mind az IMD versenyképességi, mind a Trompenaars-adatbázis nemzeti kultúra adatai rendelkezésre állnak. Ezen országok halmazáról elmondható, hogy többnyire a világ legfejlettebb országai alkotják. Annak feltérképezése, hogy a kijelentés fennáll-e régiók szintjére is, további kutatások témája lehet.

11.3.2. Gyakorlati következtetések

Gyakorlati vonatkozásban a kutatás három fő területet vizsgál. Feltérképezi egyrészt a magyar nemzeti kultúra sajátosságait a Trompenaars-modell dimenzióinak segítségével, másrészt vizsgálja az egyéni kulturális beállítottság (a személyiségfaktorok) és a személyes jellemzők (a demográfiai adatok) összefüggéseit, harmadrészt pedig összehasonlításokat végez a versenyképességet meghatározó kulturális sajátosságok vonatkozásában térségek és országok között.

A magyar nemzeti kultúra meghatározása kiemelkedő jelentőségű a további vizsgálatok, kutatások és összehasonlítások szempontjából. Fontos, hogy az ilyen jellegű felmérések minél kiterjedtebb mintán történjenek azért, hogy a kapott eredmények minél pontosabb képet adjanak a kultúráról, annak sajátosságairól. Ezen kutatás egyike a legnagyobb mintanagyságú, a magyar kultúra sajátosságainak meghatározására irányuló felméréseknek. Emellett azért is meghatározó jelentőségű, mert a Trompenaars adatbázis a kutatást megelőzően nem tartalmazott Magyarországra vonatkozóan jelentős mintanagyságon alapuló adatokat. A felmérés eredményeképp lehetővé vált hazánk nemzeti kultúrájának összehasonlítása az adatbázisban szereplő több mint 100 ország kultúrájával.

A magyar nemzeti kultúra jellemzői:

- Univerzalizmus
- Individualizmus
- Specifikus orientáció
- Semleges orientáció
- Enyhe szerzett státuszú orientáció
- Enyhe jövő-orientáció
- Enyhe külső orientáció

Az egyének kulturális beállítottsága és a személyes jellemzők, többek közt az egyén munkahelyének profit-orientált illetve non-profit jellege közti összefüggések vizsgálatával kapcsolatosan meg kell jegyezni, hogy a levont következtetések érvényességi köre nem terjed ki nemzetközi, illetve világszintre, hanem csupán a magyar közép- és felsővezetők halmazán tekinthetők érvényesnek.

A kutatás során igazolásra került, hogy az egyén neme, életkora és munkahelyének profit-orientált, illetve non-profit jellege jelentős összefüggésben van az egyén kulturális beállítottságával. Valószínűsíthető, hogy a nemek vonatkozásában az eltérő genetikai és biológiai adottságok okozzák a kulturális beállítottságbeli eltéréseket, míg az életkor tekintetében az egyének életútja során bekövetkező testi és lelki változások hatására alakulhat ki eltérő kulturális beállítottság, értékrend. Ezen egyéni jellemzők vonatkozásában a hatásmechanizmus iránya egyértelmű nem úgy, mint az egyének kulturális beállítottsága, személyiségfaktorai és munkahelyének profit-orientált illetve non-profit jellege közötti összefüggések tekintetében. E téren a kutatás nem terjed ki a hatásmechanizmus vizsgálatára, tehát egyértelműen nem jelenthető ki az, hogy a munkahely sajátosságai gyakorolnak hatást az egyén kulturális beállítottságára, vagy pedig az egyének választanak munkahelyet kulturális beállítottságuknak, értékrendjüknek megfelelően.

A kutatás igazolta, hogy a nemmel a kulturális dimenziók közül a semleges/emocionális valamint a külső/belső orientáció mutat jelentős mértékű összefüggést. A magyar férfiakra magasabb fokú semleges orientáció a jellemző, mint a magyar nőkre. A magyar nőkre pedig jellemzőbb a külső orientáció, mint a magyar férfiakra.

A kulturális beállítottság és az életkor összefüggéseinek vonatkozásában egyértelműen alátámasztásra került az életkor és az univerzalizmus/partikularizmus dimenziójának összefüggése. Az egyre idősebb korosztályokra egyre magasabb fokú univerzalizmus a jellemző.

A vizsgálatok kiterjedtek annak feltérképezésére is, hogy milyen összefüggés van az egyének kulturális beállítottsága és aközött, hogy milyen szektorban működő vállalatnál illetve szervezetnél dolgozik. A cél a profit-orientált és non-profit szférában dolgozók eltérő kulturális sajátosságainak, eltérő személyiségfaktorainak igazolása volt. Az eredmények egyértelműen alátámasztják a két szektorban dolgozók eltérő kulturális beállítottságát. A két szféra az univerzalista/partikularista, a múlt- és jövő, valamint a semleges/emocionális orientáció tekintetében tér el. A profit-orientált szférára magasabb jövő-orientáció a jellemző, míg a non-profit szektor jelentősen univerzalistább, múlt- és kis mértékben semleges orientáltabb.

A gyakorlati jellegű vizsgálatok utolsó része térségek és országok versenyképesség szempontjából meghatározó kulturális dimenzió mentén történő összehasonlítását foglalja magába. Az összehasonlítások alapját a kutatás során feltárt nemzeti kultúra és versenyképesség összefüggéseit alátámasztó megállapítások jelentik. Az elemzéseknél kiemelt dimenziók ennek megfelelően a szerzett/öröklött státuszú, a semleges/emocionális valamint a múlt-orientáció.

A térségek vonatkozásában a három, világgazdasági szempontból legmeghatározóbb gazdasági térség az úgynevezett Triád összehasonlítására került sor. Az Európai Unió jellemző kulturális sajátosságai a 2004 előtt csatlakozott országok adatainak figyelembevételével kerültek meghatározásra. A szerzett/öröklött státuszú orientáció tekintetében jelentős eltérések figyelhetők meg. A legnagyobb mértékű szerzett státuszú orientációval rendelkező térség az észak-amerikai, ez követi jelentősen alacsonyabb értékű szerzett státuszú orientációval az Európai Unió. Japán és a Dél-Kelet Ázsia térségére pedig már inkább az öröklött státuszú orientáció a jellemző. A semleges/emocionális dimenzió vonatkozásában Észak-Amerika és az ázsiai térség hasonló mértékben semleges orientált, míg az Unió a dimenziót jelképező skála középértékénél helyezkedik el, ami azt mutatja, hogy egyik sajátosság dominanciája sem jellemző rá. Érdekes eredményt hozott a térségek idő-orientáció szerinti összehasonlítása. Eszerint Észak-Amerika döntő mértékben jövő-, Japán és Dél-kelet Ázsia jelen-, az Európai Unió pedig múlt-orientált.

Magyarország és az Európai Unió összehasonlításából az a megállapítás adódott, hogy hazánk több a versenyképességet meghatározó kulturális sajátosság tekintetében is az Európai Unióhoz, illetve annak meghatározó országaihoz hasonló, sőt kedvezőbb helyzetben van. Ilyen például a semleges orientáció, amelynél hazánk az Európai Unió átlagánál magasabb értéket mutat. E jellemző tekintetében hazánkat többnyire csak a legfejlettebb uniós országok előzik meg, mint például az Egyesült Királyság, Németország vagy Finnország. Hasonlóan kedvező kulturális sajátosságokkal rendelkezünk az idő-orientáció tekintetében is, ahol az Unió múlt-orientációjával ellentétben hazánkra, ha csak kis mértékben is, de a jövő-orientáció dominanciája a jellemző. A múlt-orientáció értékét vizsgálva hazánk az Európai Unió 2004 előtt csatlakozott országai közül a négy legalacsonyabb értékkel rendelkező ország között van Svédország, Írország és Olaszország társaságában.

A szerzett/öröklött státusz dimenziójának tekintetében azonban más a helyzet. A szerzett státuszú orientáció vonatkozásában Magyarország lényegesen alacsonyabb értéket mutat, mint az Európai Unió átlaga. Hazánkra csupán kis mértékben a középérték feletti szerzett státuszú orientáció, míg az Európai Unióra jelentős szerzett státuszú orientáció a jellemző. Hasonló eredmény született az Unió országaival végzett összehasonlításban is, ahol a 2004 előtt csatlakozott országok közül Magyarország csupán Görögországot és Belgiumot tudta maga mögé utasítani. Ez mindenképpen hátrányos hazánk versenyképessége szempontjából.

12. Összefoglalás

A kutatás célkitűzése a magyar nemzeti kultúra sajátosságainak meghatározása, valamint a kultúra és a kulturális beállítottság összefüggéseinek vizsgálata, modellezése volt. Az utóbbit tovább bontva törekedett az egyének szintjén a kulturális beállítottságot befolyásoló személyes jellemzők meghatározására, valamint nemzetek szintjén a kultúra és a versenyképesség kapcsolatának vizsgálatára.

Magyarország nemzeti kultúrájának jellemzői:

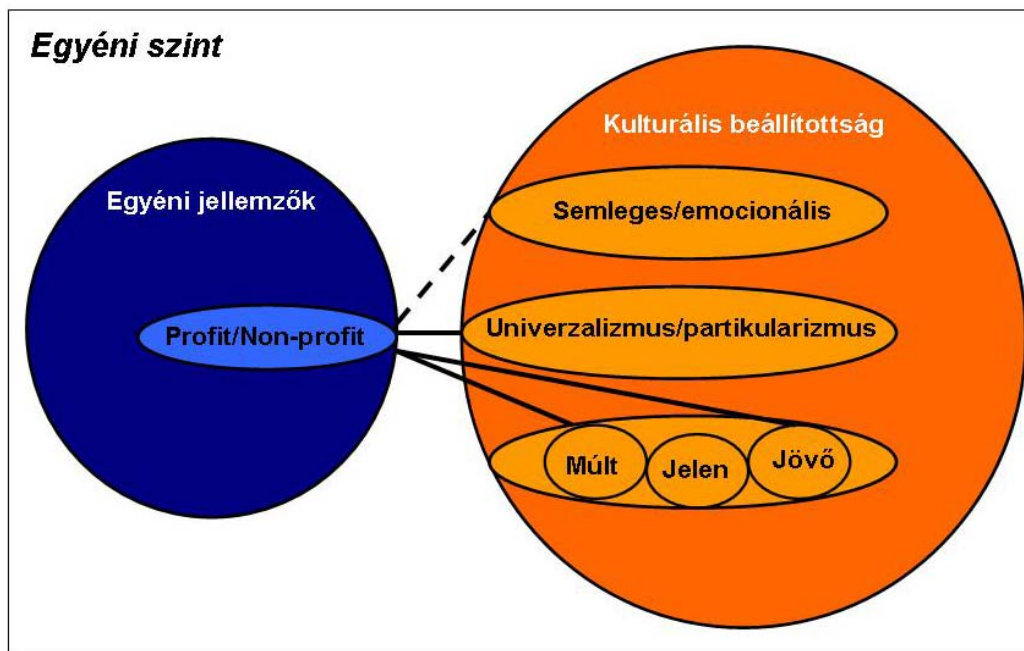
- Univerzalizmus
- Individualizmus
- Specifikus orientáció
- Semleges orientáció
- Enyhe szerzett státuszú orientáció
- Enyhe jövő-orientáció
- Enyhe külső orientáció

A kutatás modellt állított fel az egyéni jellemzők és a kulturális beállítottság összefüggéseire. A modell a kutatásba bevont félezer magyar nemzetiségű, túlnyomórészt közép- és felsővezető által kitöltött kérdőív adatai alapján került kidolgozásra. A modell érvényességi tartománya a magyar közép- és felsővezetők köre.

A vizsgálatok alátámasztották, hogy az eltérő nemű valamint az eltérő korosztályokhoz tartozó egyének eltérő kulturális beállítottsággal rendelkeznek. A nemek közötti kulturális beállítottságbeli eltérések a semleges/emocionális és a külső/belső orientáció dimenzióinak segítségével írhatók le. A férfiakra magasabb fokú semleges, a nőkre magasabb fokú külső orientáció a jellemző. A korosztályok közötti kulturális beállítottságbeli különbségek az univerzalizmus/partikularizmus dimenziójával jellemezhetők egyértelműen. Az idősebb korosztályokra magasabb mértékű univerzalizmus jellemző.

A profit-orientált és a non-profit szférában dolgozók kulturális sajátosságainak összehasonlítása alapján kijelenthető, hogy a két szféra dolgozói eltérő kulturális sajátosságokkal rendelkeznek. A profit-orientált szektorra magasabb mértékű jövő-orientáció jellemző. A non-profit szféra pedig magasabb értéket mutat az univerzalizmus, a múlt-orientáció és kis mértékben a semleges orientáció tekintetében.

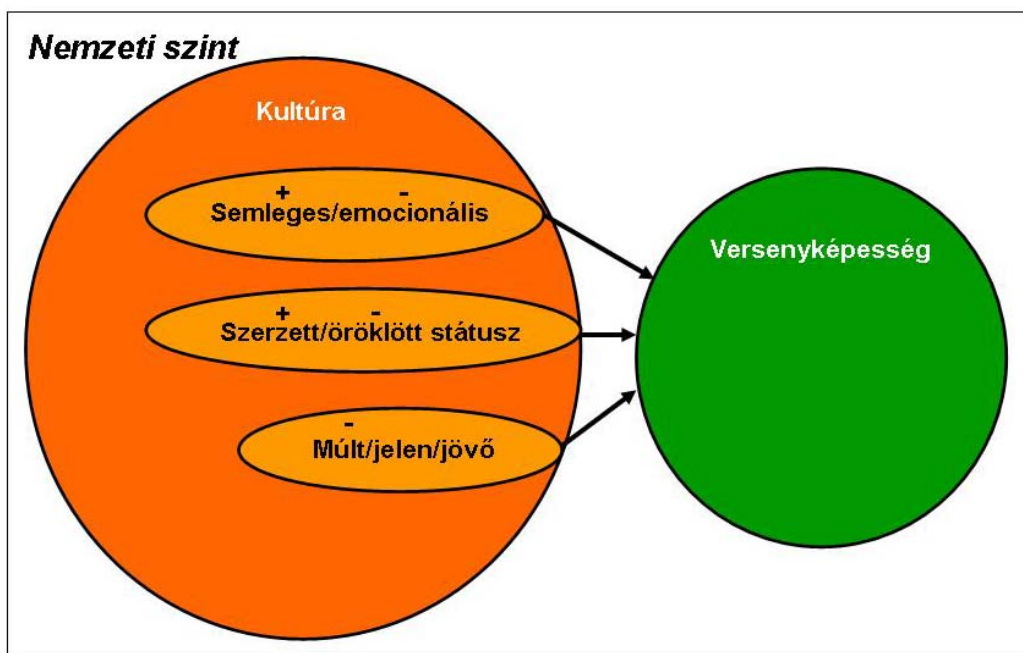
A következő ábrán szereplő modell, a demográfiai jellemzők közül a második tézisben szereplő sajátosság - a munkahely profit-orientált illetve non-profit jellege – és a kulturális beállítottság összefüggéseit szemlélteti.



52. ábra Az egyén munkahelyének profit-orientált illetve non-profit jellege és a kulturális beállítottság összefüggései

A folytonos vonal a 0,01 szinten, a szaggatott a 0,05 szinten szignifikáns összefüggéseket szemlélteti.

A kutatás eredményeképp felállított másik modell a nemzeti kultúra és a versenyképesség összefüggéseit mutatja be. A modell 42 ország adatai alapján került összeállításra. Az elemzések egyértelműen igazolták a kultúra és versenyképesség összefüggését országok szintjén. A versenyképességet meghatározó kultúradimenziók a semleges/emocionális, szerzett/öröklött státuszú és a múlt-orientáció. A dimenziókhoz kapcsolódó ellentétes kultúrajellemzők közül, a semleges és a szerzett státuszú orientáció hat pozitívan a versenyképességre, míg a múlt-orientáció negatívan.



53. ábra A nemzeti kultúra és a versenyképesség összefüggései

Az ábrán nyilak jelölik a kulturális dimenziók és a versenyképesség közötti összefüggéseket, melyek meghatározása a versenyképességre lineáris regresszió segítségével felállított modell alapján történt. A fenti dimenziók mellett az univerzalizmus/partikularizmus dimenzió és a versenyképesség között is alacsonyabb szinten szignifikáns korreláció mutatkozott, azonban a felállított modellben már nem szerepelt, így feltételezhető, hogy versenyképességre gyakorolt hatását csupán közvetve, más dimenziókon keresztül fejtí ki, így az nem szerepel a nemzeti kultúra és a versenyképesség kapcsolatát szemléltető modellben.

A nemzeti kultúra és a versenyképesség összefüggéseit bemutató modell alapján végzett összehasonlítások eredményeképp meghatározásra került, hogy az Európai Unió a szerzett státuszú orientáció tekintetében jelentős lemaradásban van a vezető gazdasági térséghez Észak-Amerikához képest. Szintén jelentős lemaradás mutatkozik a semleges orientáció, valamint az idő-orientáció vonatkozásában is. Az Európai Unió kultúraprofilja nagymértékű, domináns múlt-orientációt mutat, míg az Észak-Amerikai térségben a múlt-orientáció mértéke jelentősen alacsonyabb és a jövő-orientáció a domináns.

Magyarország és az Európai Unió kulturális jellemzőinek összehasonlítása alapján megállapításra került, hogy a versenyképességet meghatározó tényezők közül hazánk csupán a szerzett státuszú orientáció értékében mutat jelentős, negatív hatású eltérést az Unióhoz képest. A semleges és a múlt-orientáció vonatkozásában hazánk kultúrája kedvező a versenyképesség szempontjából.

12.1. A kutatás tézisei

1. tézis

A magyar nemzeti kultúra meghatározó jellemzői az univerzalizmus, az individualizmus, a specifikus és a semleges orientáció. Az országra jellemző továbbá a szerzett státuszú és a külső orientáció, valamint az idő-orientáció terén a kis mértékű jövő-orientáció.

2. tézis

Magyarországon a profit-orientált szektor dolgozói eltérő kulturális beállítottsággal rendelkeznek a non-profit szektorban dolgozókhoz képest. A profit-orientált szektor dolgozóira magasabb fokú jövő-orientáció, a non-profit szektor dolgozóira pedig magasabb fokú univerzalizmus, múlt- és kis mértékben magasabb fokú semleges orientáció a jellemző.

3. tézis

Az országok nemzeti kultúrája jelentős befolyással van versenyképességükre. A versenyképességet meghatározó kultúradimenziók a semleges/emocionális, a szerzett/öröklött státuszú és az idő-orientáció. Magasabb fokú semleges és szerzett státuszú orientáció magasabb, magasabb fokú múlt-orientáció alacsonyabb mértékű versenyképességet eredményez.

1. thesis

The main peculiarities of the Hungarian national culture are universalism, individualism, specific and neutral orientation. It can be characterised by achieved status, external orientation and a limited future-orientation.

2. thesis

In Hungary the employees of the for-profit and non-profit sectors have different cultural attitudes. The employees of the for-profit sector can be characterised by a higher level of future-orientation, whereas a higher level of universalism, past-orientation and to a limited extent a higher level of neutral orientation are typical of the employees of the non-profit sector.

3. thesis

The national culture of countries considerably influences their competitiveness. The cultural dimensions affecting competitiveness are neutral/affective, achieved/ascribed status and time orientations. A higher level of neutral and achieved status orientation results in a higher level of competitiveness, while a higher-level past orientation leads to a lower competitiveness.

12.2. Az eredmények gyakorlati hasznosítása

A kutatás lebonyolítása során fontos szempont volt a gyakorlatban is hasznosítható eredmények kidolgozása.

A magyar nemzeti kultúra profil összeállítása, a magyar nemzeti kultúra sajátosságainak meghatározása kiemelkedő jelentőségű mind a külföldi kapcsolatokkal rendelkező hazai közép- és felsővezetők, mind a magyarországi kapcsolatokkal rendelkező multinacionális vállalatok külföldi menedzsmentje számára. A magyar profil segítségével lehetséges hazánk kultúrájának hatékony megismerése, több mint 100 ország kultúrájával való összehasonlítása, a különbségek feltérképezése és ezek alapján a különböző kultúrák eltérő értékrendjének összehangolása, hatékony együttműködés kialakítása valamint hatásos szervezési és vezetési gyakorlatok, módszerek kidolgozása, kiválasztása és használata.

Fontos eredményeket hozott a profit-orientált és a non-profit szektor összehasonlító vizsgálata is. Igazolásra került a két szektorban dolgozók eltérő kulturális beállítottsága, valamint az is, hogy melyik szektorra, mely sajátosság jellemzőbb magasabb mértékben. Ez a megállapítás hasznos lehet egyrészt a non-profit szektor teljesítményelvű átalakításához, hatékonyságának növeléséhez, másrészt pedig a kultúra és a versenyképesség összefüggésének ismeretében az ország versenyképességének növeléséhez a profit-orientált illetve a non-profit szektorra támaszkodva.

Szintén meghatározó gyakorlati jelentősége van a nemzeti kultúra és a versenyképesség összefüggését igazoló megállapításnak.

A versenyképesség kultúra általi meghatározottságának ténye fontos információ a gazdaságpolitikai szakemberek számára és nem hagyható figyelmen kívül a hosszútávú gazdaságpolitika kidolgozásakor sem. A kutatás továbbá arra is rávilágított, hogy országok és térségek versenyképességének jelentős javítása nem képzelhető el a kultúra figyelembevétel nélkül. Fontos azt is tudni, hogy mely kulturális sajátosságok hatnak pozitívan az ország versenyképességére, mert ez alapján lehetséges a kultúra megváltoztatására irányuló hosszútávú fejlesztési stratégia kidolgozása. Tudatosan véghezvitt kultúraváltás segítségével hosszútávon az ország nemzeti kultúrája a versenyképességre pozitív hatással lévő kulturális sajátosságok irányába mozdítható el, hozzájárulva ezzel az ország versenyképességének növeléséhez és az országok közötti versenyképességi rangsorban való előrelépéshez.

Jelentős gyakorlati haszna van a térségek és országok versenyképességet meghatározó kulturális sajátosságok alapján történő összehasonlításának is. Ezek alapján kaphatunk képet arról, hogy mely sajátosságok vonatkozásában van egy adott térség, illetve ország előnyben, illetve lemaradásban a többi hasonló súlyú gazdasági térséghez, illetve országhoz viszonyítva. Az összehasonlítás eredményei hasznosak lehetnek térségek és országok hosszútávú fejlesztési stratégiájának kidolgozásához, valamint kultúraváltás kidolgozásához és előkészítéséhez.

12.3. További kutatási irányok

A lebonyolított kutatás a következő további kutatási irányvonalakat vetíti előre:

- Célszerűnek tűnik magyar nemzeti kultúra vizsgálatához használt minta további bővítése, a mintanagyság növelése a kultúra minél pontosabb megismerése és feltérképezése érdekében.
- A személyes jellemzők és a kulturális beállítottságok közti összefüggések vizsgálatát a jövőbeli kutatások során ki lehet terjeszteni a Magyarországgal egy kultúrklaszterben lévő országokra, vagy akár világszintre is. A témához kapcsolódóan kiemelten fontos kérdés, a profit-orientált és a non-profit szektor kulturális szempontú vizsgálatának kibővítése. Fontos lenne megvizsgálni, hogy a feltárt - a munkahely profit-orientált illetve non-profit jellegével kapcsolatos - összefüggések fennállnak-e más országok vonatkozásában is.
- Az igazolt nemzeti kultúra és versenyképességi összefüggésekkel kapcsolatosan jövőbeli kutatások témája lehet a kultúradimenziók, kulturális sajátosságok versenyképességre gyakorolt hatásával kapcsolatosan a hatásmechanizmusok vizsgálata, megismerése és leírása.
- Érdekes kérdés továbbá a versenyképesség kulturális meghatározottságának témájában annak a vizsgálata is, hogy milyen lehetőség van országok kultúrájának megváltoztatására illetve, hogy ez milyen eszközök segítségével, milyen időtávban valósítható meg. Ezen felvetés összekapcsolható az előző vizsgálatokkal is, feltérképezve azt, hogy a megváltoztatott nemzeti kultúra, hogyan és mennyi idő alatt hat az adott ország versenyképességére.
- Végül hazánk versenyképességi helyzetének, erősségeinek, gyengeségeinek valamint lehetőségeinek minél pontosabb meghatározása érdekében hasznos lehet a közép-kelet európai régióhoz tartozó, valamint a 2004-ben az Európai Unióhoz csatlakozott valamennyi országgal való összehasonlítás a versenyképességet befolyásoló kulturális dimenziók vonatkozásában.

Irodalomjegyzék

1. ADLER, N. J. : A Typology of Management Studies involving Culture, Journal of International Business Studies, Fall 1983
2. ADLER, N. J. : International Dimensions of Organizational Behavior, Boston 1986
3. ALBERT, U. / SILVERMAN, M. : Making Management Philosophy a cultural reality, 1.rész: Get started Personnel, 61.évfolyam 1. szám 1984
4. ALEXANDER, M. : „Organizational norms opinionnaire”, Pfeiffer, J. W., Jones, J. E., The 1978 Annual Handbook for Group Facilitators, University Associates, La Jolla 1978
5. ALTMAN, M. : Culture, human agency, and economic theory: Culture as a determinant of material welfare, Journal of Socio-Economics 30, 2001
6. AZARIADIS, C. / DRAZEN, A. : Threshold externalities in economic development, Quarterly Journal of Economics 105, 1990
7. BABBIE, E. : A társadalomtudományi kutatás gyakorlata, Balassi Kiadó, Budapest 1999
8. BAKACSI Gy. / TAKÁCS S. / KARÁCSONYI A. / IMREK V. : Eastern European Cluster: tradition and transition. Journal of World Business 37. 2002
9. BAKACSI Gy. / TAKÁCS S. : Honnan – hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. Vezetéstudomány, XXIX. évfolyam 2. szám 1998
10. BAKACSI, Gy. : Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1996
11. BARLETT, C. A. : Internationale Unternehmensführung: Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing, Frankfurt am Main 1990
12. BATÓ, M. : Versenyképesség az Európai Unióban, International Center of Growth Európai Központ, Budapest 2005-12-11
13. BECK, U. : Das Zeitalter des eigenen Lebens: Die Globalisierung der Biographien, Frankfurt 1998
14. BECK, U. : Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus – Antworten auf Globalisierung, 5. kiadás Frankfurt 1998
15. BECKER, G. : Accounting for Tastes, Harvard University Press. Cambridge 1998
16. BECKER, U. : Unternehmenskultur in der Diskussion. Missverständnisse und Perspektiven, Forschungsinstitut der Daimler-Benz AG., Berlin 1989
17. BERGLER, R. : Unternehmenskultur als Führungsaufgabe, Festvortrag des Direktors des Psychologischen Instituts der Universität Bonn, Schriftenreihe der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Regensburg 1993
18. BERNARD, L. : Examining the organizational culture and organizational performance link, Leadership & Organization Development Journal, 16.évfolyam 5.szám 1995
19. BLEICHER, K. : Organisation: Strategien – Strukturen – Kulturen, 2. kiadás, Wiesbaden 1991

20. BLUM, U. / DUDLEY, L. : Religion and economic growth: Was Weber right ?, Journal of Evolutionary Economics 11, 2001
21. BORGULYA I. / BARAKONYI K. : Vállalati kultúra, Stratégiaalkotás III. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest 2004
22. BORGULYA I. : Kultúra és kommunikáció nemzetközi környezetben: Poór J. / Farkas F. : Nemzetközi menedzsment, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest 2001
23. BORTZ, J. : Lehrbuch der empirischen Forschung für Sozialwissenschaftler, Berlin/Heidelberg/New York/Tokio 1984
24. BOSCH van den, F. A. J. / PROIJEN van A. A.: The competitive advantage of European nations: The impact of national culture – a missing element in Porter's analysis? European Management Journal 10. 1992
25. BOSCH, B. : Interkulturelles Management. Eine kultursoziologische Fallstudie über die Führung deutscher Niederlassungen in Malta, Darmstadt 1996
26. BÜHL, W. : Kulturwandel – Für eine dynamische Kultursoziologie, Darmstadt 1987
27. CASSON, M. C. : Cultural determinants of economic performance, Journal of Comparative Economics 17, 1993
28. CHATTERJI, M. / GILMORE, B. / STRUNK, K. / VANASIN, J. : Political economy, growth and convergence in less-developed countries, World Development 21, 1993
29. CHOI, E-K. : Cultural Impact on International Business Competitiveness, School of International and Area Studies, Seoul National University, Seoul 2001
30. COOKE, R. A. / LAFFERTY, J. C. : Level V: Organizational Culture 1983
31. COOKE, R. A. / ROUSSEAU, D. : „Behavioural norms and expectations: a quantitative approach to the assessment of organizational culture”, Group and Organizational Studies, 13. 1988
32. COZZI, G. : Culture as a bubble, Journal of Political Economy 106, 1998
33. DEAL, T. E. / KENNEDY, A. A. : Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur, Bonn 1987
34. DEAL, T. E. / KENNEDY, A. A. : Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life, 2. kiadás, Reading, Mass 1984
35. DENISON, D. R. : „Bringing corporate culture to the bottom line”, Organizational Dynamics, 13, 2 1984
36. DIERKES, M. / FIETKAU, H.-J. : Umweltbewusstsein – Umweltverhalten, Karlsruhe 1988
37. DIERKES, M. : Unternehmenskultur und Unternehmensführung – Konzeptionelle Ansätze und gesicherte Erkenntnisse, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Különkiadás 58.évfolyam 5/6. füzet 1988
38. DILL, P. : Unternehmenskultur: Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement, Bonn 1986

39. DILL, P. / HÜGLER, G. : Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen, Ansatzpunkte für ein kulturbewusstes Management, Unternehmenskultur, Heinen, München 1987
40. DITTRICH, E. / MAKÓ, C. / STOJANOV, C. : Unternehmenskultur, Nationalkultur und Transformation, Lang, R. Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa, Mering München 1996
41. DÜLFER, E. : Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie, Stuttgart 1988
42. DÜLFER, E. : Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie, 2.kiadás, Stuttgart 1991
43. EBERS, M. : Organisationskultur: Ein neues Forschungsprogramm? , Wiesbaden 1985
44. ELIAS, N. : Zur Grundlegung einer Theorie sozialer Prozesse, Zeitschrift für Soziologie 2.szám 1977
45. FAIRFIELD-SONN, J. W. : „Moving beyond vision: fostering cultural change in a bureaucracy”, Journal of Organizational Change Management, 6, 5 1993
46. FARIA, J. R. / LEÓN-LEDESMA, M. : Cultural heritage and growth, University of Texas, Dallas 2004
47. FARIA, J. R. / LEÓN-LEDESMA, M. : Habit formation, working habits and technological progress, Manchester School, 2004
48. FINDRIK M. / SZILÁRD I.: Nemzetközi versenyképesség – képességek versenye. Kossuth Kiadó Budapest 2000
49. FRAME, R. M. / NIELSEN, W. R. / PATE, L. E. : „Creating excellence out of crisis: organizational transformation at the Chicago Tribune”, Journal of Applied Behavioral Science, 25, 2 1989
50. FRANKE, R. H. / HOFSTEDE, G. H. / BOND, M. H. : Cultural roots of economic performance: A research note, Strategic Management Journal 12, 1991
51. FRÖHLICH, E. / PICHLER, H. : Werte und Typen mittelständischer Unternehmen. Duncker & Humblot, Berlin 1988
52. FUKUYAMA, F. : The End of History and the Last Man, Magyar New York 1992. Magyarul: Fukuyama, F. : A történelem vége és az utolsó ember, Budapest 1992 Fordította: Somogyi Pál László
53. FUKUYAMA, F. : The Great Disruption: Human Nature and the Reconstitution of Social Order, New York 1999. Magyarul: Fukuyama, F. : A Nagy Szétbomlás: Az emberi természet és a társadalmi rend újjászervezése, Budapest 2000 Fordította: M. Nagy Miklós
54. FUKUYAMA, F. : Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity, New York 1995. Magyarul: Fukuyama, F. : Bizalom: A társadalmi erények és a jólét megteremtése, Budapest 1997 Fordította: Somogyi Pál László
55. FURNHAM, A. / GUNTER, B. : „Corporate culture: definition, diagnosis and change”, Cooper, C. L., Robertson, I. T., International Review of Organizational Psychology, 8, John Wiley, Chichester 1993

56. GAÁL Z. / PFOHL, H.-C. / SZABÓ L. / ELBERT, R. : A vállalati kultúra hatása a Magyarországon működő magyar-német transznacionális vállalatok vezetési rendszerének sikerére, Vezetéstudomány XXXV. évfolyam 11. szám 2004
57. GAÁL Z. / SZABÓ L. / KOVÁCS Z.: Nemzeti-vállalati kultúrák vizsgálata. Személyügyi Hírlevél, áprilisi szám, 24-34. oldal 2005
58. GAÁL Z. / SZABÓ L. / KOVÁCS Z.: Nemzetközi vállalati stratégiák és a nemzeti-vállalati kultúrák összefüggései. Vezetéstudomány, XXXVI. évfolyam 7-8. szám 2005
59. GARELLI, S. : Competitiveness and Nations: The fundamentals, Lausanne IMD 2003
60. GARELLI, S. : Competitiveness of Nations: The Fundamentals, World Competitiveness Yearbook, IMD Lausanne 2005
61. GEIER, B. : Der Erwerb interkultureller Kompetenz. Ein Modell auf Basis der Kulturforschung, Passau 2000
62. GIDDENS, A. : Konsequenzen der Moderne, Frankfurt 1995
63. GRANELL, E. : Culture and globalisation: a Latin American challenge, Industrial and Commercial Training 32. évfolyam 3. szám, 2000
64. GRANOVETTER, M. S. : Economic action and social structure: The problem of embeddedness, American Journal of Sociology 91. 1985
65. GRAY, H. P. : Culture and economic performance: Policy as an intervening variable, Journal of Comparative Economics 23, 1996
66. GRONDONA, M. : A cultural typology of economic development. L. E. Harrison & S. P. Huntington (Eds.), Culture matters: Basic Books. New York 2000
67. HAGEMANN, H. : Die Diagnose und Handhabung interkultureller Konfliktpotentiale und Konflikte in deutschen Tochtergesellschaften und Joint-Ventures in Rumänien, Bamberg 2000
68. HAIRE, M. / GHISELLI, E. E./ PORTER, L. W. : Managerial Thinking: An International Study. New York, London, Sydney 1966
69. HALL, E. T. : The Silent Language, New York 1991
70. HAMPDEN-TURNER, C. / TROMPENAARS, F. : The Seven Cultures of Capitalism, Piatkus London, 1993
71. HAMPDEN-TURNER, CH. / TROMPENAARS, F. : Building Cross-cultural Competence: how to create wealth from conflicting values. Yale University Press, London 2000
72. HARBISON, F. / MYERS, C. A. : Management in the Industrial World. An International Analysis, McGraw-Hill, New York, Toronto, London 1959
73. HARRISON, L. E. : Who Prospers? How Cultural Values Shape Economic and Political Success Basic Books, New York 1992
74. HARRISON, L. E. : Why culture matters. L. E. Harrison & S. P. Huntington (Eds.), Culture matters: Basic Books. New York 2000

75. HARRISON, R. : „Diagnosing organization ideology”, Jones, J. E., Pfeiffer, J. W., The 1975 Annual Handbook for Group Facilitators, University Associates, La Jolla 1975
76. HEENE, R. : Die Kulturdiskussion in Theorie und Praxis, Verlag Shaker Aachen, 1995
77. HEIDRICH B. : A vállalati kultúra magyar sajátosságairól. Vezetéstudomány, XXVIII. Évfolyam 4. szám 1997
78. HEIDRICH B. : Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment, Bíbor Kiadó Miskolc 2000
79. HEINEN, E. / DILL, P. : Unternehmenskultur – Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 56. évfolyam 3.szám 1986
80. HEINEN, E. : Entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre und Unternehmenskultur, Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, 55.évfolyam 10.szám, 1985
81. HEINEN, E. : Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, Unternehmenskultur, Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, München/Wien 1987
82. HEINEN, E. : Unternehmenskultur, München 1987
83. HILL, W. / FEHLBAUM, R. / ULRICH, P. : Organisationslehre, 1.kötet 5.átdolgozott kiadás, Bern/Stuttgart 1994
84. HINDER, W. : Strategische Unternehmensführung in der Stagnation, München 1985
85. HOFSTEDE, G. / NEUIJEN, B. / OHAYV, D. D. / SANDERS, G. : Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases, Administrative Science Quarterly, 30 1990
86. HOFSTEDE, G. / BOND, M. H. : „The Confucius connection: from cultural roots to economic growth”, Organizational Dynamics, 16, 4 1988
87. HOFSTEDE, G. : „Cultural Constraints In Management Theories,” Academy of Management Executives 7. 1993
88. HOFSTEDE, G. : Culture and organizations: Software of the mind. McGraw-Hill, London 1991
89. HOFSTEDE, G. : Culture’s Consequence: International Differences in Work-Related Values, Sage. Beverly Hills 1980
90. HOFSTEDE, G. : Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisation Across Nations (2.kiadás), Thousand Oaks, CA Sage Publications 2001
91. HOFSTEDE, G. : Cultures and Organizations (revised edition). New York: McGraw Hill 1997
92. HOFSTEDE, G. : Interkulturelle Zusammenarbeit, Wiesbaden 1993
93. HOLLEIS, W. : Unternehmenskultur und moderne Psyche, Frankfurt/New York 1987
94. HOLZMÜLLER, H. H. : Konzeptionelle und methodische Probleme in der interkulturellen Management- und Marketingforschung, Stuttgart 1995

95. HOUSE, R. / JAVIDAN, M. / DORFMAN, P. : Project GLOBE: An Introduction, *Applied Psychology: An International Review*, 50. 2001
96. HOUSE, R. / JAVIDAN, M. / HANGES, P. / DORFMAN, P. : Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE, *Journal of World Business*, 37 2002
97. HOUSE, R. J. / WRIGHT, N. S. / ADITYA, R. N. : Cross-Cultural Research on Organizational Leadership A Critical Analysis and a Proposed Theory in Early, P. C. / Erez, M. : *New Perspectives on International/Industrial Organizational Psychology*, 535-625. The New Lexington Press, San Francisco 1999
98. HUNTINGTON, S. P. : *The Clash of Civilisations and the Remaking of World Order*, New York 1996. Magyarul: Huntington, S. P. : *A civilizációk összecsapása és a világrend átalakulása*, Budapest 1998 Fordította: Pusztai Dóra, Gátsity Mila és Gecsényi Györgyi
99. INGLEHART, R. / BAKER, W. E. : Modernization, cultural change and the persistence of traditional values, *American Sociological Review*, 65. szám, 2000
100. INGLEHART, R. : *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, Princeton University Press, Princeton 1997
101. INGLEHART, R. : *The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles in Advanced Industrial Society*, Princeton University Press, Princeton 1977
102. JAMIESON, I. : „The concept of culture and its relevance for an analysis of business enterprise in different societies”, *International Studies of Management and Organization*, 3 1980
103. JARJABKA Á. : *Vizsgálatok a szervezeti kultúra témakörében, kultúramodellek és hazai alkalmazhatóságuk Tanulmány A Szerző PTE - KTK Gazdálkodástani Doktori Iskolájában*, 2003 –ban készült doktori értekezése téziseinek kivonata. Forrás: www.ktk.pte.hu Pécsi Tudományegyetem Pécs 2005
104. JERMIE, J. M. M. : *Critical epistemology and the study of organizational culture: Reflections on Street Corner Society*, Frost, P. J. / Moore, L. F. / Louis, M. R. /Lundberg, C. C. / Martin, J. (eds.): *Reframing Organizational Culture*, Sage Publications, London 1991
105. JOHNSON, J. P. / LENARTOWICZ, T. : Culture, freedom and economic growth: Do cultural values explain economic growth ?, *Journal of World Business* 33, 1998
106. KASPER, H. : *Organisationskultur: über den Stand der Forschung*, Wien 1987
107. KELLER, E. : *Management in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung*, Haupt 1982
108. KILMANN, R. / SAXTON, M. / SERPA, R. : Issues in Understanding and Changing Culture, *California Management Review*, 28.évfolyam 2.szám 1986
109. KLUCKHOHN, C. : *The study of culture*, The Policy Studies, Larswell, Stanford 1951
110. KOBAYASHI, J. / WÜTHRICH, H. : *Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten*, Landsberg – Lech 1986

111. KONCZ G. : „...mélységes mély a nemrég...” Vázlat a kultúra fogalmáról, Szín. Közösségi Művelődés. A Magyar Művelődési Intézet folyóirata, 2004. május, 9/3. szám
112. KORTE, H. : Eine Gesellschaft im Aufbruch. Die Bundesrepublik in den sechziger Jahren, Baden-Baden 1987
113. KOVÁCS Z. : A nemzeti kultúra hatása a versenyképességre, Tudás és versenyképesség pannon szemmel, Pannon Gazdaságtudományi Konferencia tanulmánykötet I-II. kötet, II. kötet 80. oldal Pannon Egyetem, Veszprém 2006
114. KOVÁCS Z. : Az interkulturális menedzsment empirikus vizsgálatának tapasztalatai, Karbantartás Megbízhatóság Hatékonyság Nemzetközi Konferencia Kiadványa Veszprém 2004
115. KOVÁCS Z. : Heading Towards Intercultural Management, 4th International Conference of PhD Students Miskolci Egyetem Miskolc 2003
116. KROEBER, A. L. / KLUCKHOHN, C. : Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions, 2. kiadás New York 1978
117. KRÜGER, W. : Hier irrten Peters und Waterman, Harvard Manager, 11. évfolyam 1989 1.szám
118. LANDES, D. : Culture makes almost all the differences. L. E. Harrison & S. P. Huntington (Eds.), Culture matters: Basic Books. New York 2000
119. LANGER, J. : Considerations about Culture in an Era of accelerated social Change. The Post-Communist Societies of East-Central Europe, Konferencia-előadás: „Facing the 21st century: divergence o convergence of world cultures?” Konferenciasorozat: „Kulturstandards in der Wirtschaft und Gesellschaft der Europäischen Union”, Jennersdorf 1998
120. LATTMANN, C. : Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990
121. LAURENT, A. : The Cross-National Puzzle of International Human Resource Management, Human Resource Management, 25.évfolyam 1.szám 1986
122. LECHNER, K. / EGGER, A. / SCHAUER, R. : Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 16.kiadás, Wien 1996
123. LENGYEL, I. : Versenyképesség és területi fejlődés, JATEPress, Szeged 2003
124. LEWIS, A. : The Theory of Economic Growth, Allen & Unwin.London 1955
125. LEWIS, D. S. : „Organizational change: relationship between reactions, behaviour and organizational performance”, Journal of Organizational Change Management, 7, 5 1994
126. LIM, B. : Examining the organizational culture and organizational performance link, Leadership & Organization Development Journal 16.évfolyam 5.szám 1995
127. MALINOWSKI, B. : A Scientific Theory of Culture, Chapel Hill, 1944
128. MÁLOVICS É. : Szervezeti kultúra és identitás, Czagány L. / Garay L. : A szociális identitás, az információ és a piac, SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei, JATEPress, Szeged 2004

129. MARTIN, J. / MEYERSON, D. : „Organisational culture and the denial, channelling and acknowledgement of ambiguity”, Pondy, L. R. / Boland, Jr, R. J. / Thomas, H. (eds), *Managing Ambiguity and Change*, John Wiley & Sons, New York 1988
130. MARTIN, J. / SIEHL, C. : *Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis*, *Organizational Dynamics*, 12.évfolyam 2.szám 1983
131. MARX, K. : *A Contribution to the Critique of Political Economy*, Progress Publishers, Moscow 1977
132. MASLOW, A. H. : *Motivation and Personality*, A Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 1954
133. MCCLELLAND, D. C.: „New Introduction,” in *The Achieving Society*. New York: Wiley 1976
134. MCCLELLAND, D. C.: *The Achieving Society*. New York: The Free Press 1961
135. MEYERSON, D. E. : *Acknowledging and uncovering ambiguities in cultures*, Frost, P. J. / Moore, L. F. / Louis, M. R. /Lundberg, C. C. / Martin, J. (eds.): *Reframing Organizational Culture*, Sage Publications, London 1991
136. MINTZEL, A. : *Kultur und Gesellschaft: der Kulturbegriff in der Soziologie*, Hansen, K. P. *Kulturbegriff und Methode: der stille Paradigmenwechsel in den Geisteswissenschaften*, Tübingen 1993
137. MOON, H. C. / RUGMAN, A. M. / VERBEKE, A. : *A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore*. *International Business Review*, 7. 1998
138. MOON, H-C. / CHOI, E-K. : *Cultural Impact on National Competitiveness*, *Journal of International and Area Studies*, 8. évfolyam, 2. szám 2001
139. NASIF, E. G. / AL-DAEJ, H. / EBRAHIMI, B. / THIBODEAUX, M. S. : *Methodological Problems in Cross-Cultural Research*, *Management International Review*, 31.évfolyam 1.szám 1991
140. NEUBERGER, O. / KOMPA, A. : *Wir, die Firma – Der Kult um die Unternehmenskultur*, München 1987
141. NEWCOMB, T. M. : *Sozialpsychologie*, Meisenheim A. G. 1959
142. NICKLISCH, H. : *Wirtschaftliche Betriebslehre*. Poeschl, Stuttgart 1922
143. NOLAND, M. : *Religion, Culture and Economic Performance*, Institute for International Economics Kuala Lumpur 2003
144. NORTH, D. C. : *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, New York 1990
145. O'REILLY, C. / CHATMAN, C. / CALDWELL, R. : „People, jobs and organizational culture” University of California, Berkeley 1988
146. OPRESNIK, M. O. : *Unternehmenskultur in den USA und Deutschland*, Rebo-Star Verlag, Hamburg 1999
147. OSCHENBAUER, C. / KLOFAT, B. : *Überlegungen zur paradigmatischen Dimension der aktuellen Kulturdiskussion in der Betriebswirtschaftslehre*, Heinen, E. : *Unternehmenskultur*, München 1987

148. OSTERLOH, M. : Methodische Probleme einer empirischen Erforschung von Organisationskulturen, Dülfer, 1988 Stuttgart 1988
149. OTT, J. S. : The Organizational Culture Perspective, Brooks-Cole, Pacific Grove 1989
150. OUCHI, W. G. : Theory Z. How American Business can meet the Japanese Challenge, Reading 1981
151. PARK, S.: The Impact of National Culture on Competitiveness, An Empirical Analysis of Linkage between Hofstede's Cultural Dimensions and Porter's Diamond Model, Seoul National University, Seoul 2003
152. PASCALE, R. T. / ATHOS, A. G. : Japanese Management, New York 1981
153. PAYNE, R. F. / PUGH, D. : „Organizational structure and climate”, Dunnette, M. D., Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago 1976
154. PETERS, T. J. / WATERMAN, R. H. : Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 6. kiadás Landsberg am Lech 1984
155. PETERS, T. J. / WATERMAN, R. H. : In Search of Excellence, Harper & Row, New York 1982
156. PFEIFFER, K. : Personalchefs im Dornröschenschlaf, Management Wissen, 11.szám, 1991
157. PHILIPS, M. E. : A Conception of Culture in Organizational Settings, Graduate School of Management, University of California, Working Paper, Los Angeles 1984
158. PORTER, M. E. : A note on culture and competitive advantage: Response to van den Bosch and van Prooijen. European Management Journal 10. 1992
159. PORTER, M. E. : The competitive advantages of nations, Free Press New York 1990
160. PRIMECZ H. / SOÓS Á. : Kulturális különbségek és kultúrák közötti együttműködés vizsgálata egy Magyarországon működő multinacionális és egy magyar vállalatnál kismintás kérdőíves lekérdés alapján, Vezetéstudomány 21. évfolyam 6.szám 2000
161. PÜMPIN, C. / KOBI, J.-M. / WÜTHRICH, H. A. : Unternehmenskultur. Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmungen, Die Orientierung 85.szám 1985
162. PÜMPIN, C. / PRANGE, G. : Management der Unternehmensentwicklung. Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen, Frankfurt am Main 1991
163. PÜMPIN, C. : Strategische Unternehmensbewertung, Der Schweizer Treuhänder, 11.szám 1990
164. PÜMPIN, C. : Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg Unternehmenskultur Allgemeine Treuhand AG Zürich 1984
165. QUICK, J. C. : „Crafting an organizational culture: Herb's hand at Southwest Airlines”, Organizational Dynamics, 21,2 1992
166. RAMSEY, F. P. : A mathematical theory of saving, Economic Journal 38, 1928
167. RECKTENWALD, H. C. : Wörterbuch der Wirtschaft, 11.kiadás, Stuttgart 1990

168. REISCH, B. : Interkulturelles Management, Euromanager: Qualifikationsprofil für Europa., Gablers Magazin, 11-12.szám 1991
169. RENNER, E. : Ethnologie und Kultur: Der Kulturbegriff als entwicklungsprangender Faktor der ethnologischen Forschung, Zeitschrift für Ethnologie 2. szám 1985
170. ROBERTS, K. H. / BOYACIGILLER N. A. : Cross-National Organizational Research: The Grasp of the Blind men Weinshall, T. D. Societal Culture and Management, Berlin/New York 1993
171. ROMER, P. M. : Increasing returns and long-run growth, Journal of Political Economy 94, 1986
172. ROSSELET-MCCAULEY, S. : Methodology and Principles of Analysis, World Competitiveness Yearbook, Lausanne IMD 2005
173. ROUSSEAU, D. : „Quantitative assessment of organizational culture”, Schneider, B., Frontiers in Industrial and Organizational Psychology, Praeger, New York 1991
174. SACKMANN, S. : „Uncovering culture in organizations”, Journal of Applied Behavioural Science, 27, 3 1991
175. SACKMANN, S. : Cultural Knowledge in Organizations, Exploring the Collective Mind, Newbury Park/London/New Delhi 1991
176. SACKMANN, S. : Kulturmanagement: Lasst sich Unternehmenskultur machen?, Sandner, K. / Dyllick, T. : Politische Prozesse in Unternehmen, Berlin 1989
177. SACKMANN, S. : Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur, Die Unternehmenskultur, Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Lattmann, Ch., Heidelberg 1990
178. SACKMANN, S. : Organisationskultur. Die unsichtbare Einflussgrösse, Gruppendynamik, Zeitschrift für angewandte Sozialwissenschaft, 4. szám 1983
179. SÁGVÁRI B. / DESSEWFFY T. : A kreatív gazdaságról – Európa és Magyarország a kreatív korban, Tanulmány, Demos Magyarország, Budapest 2006
180. SALA-I-MARTIN, X. : I just ran two million regressions, American Economic Review 87, May, 1997
181. SANTAGATA, W. : Cultural districts and economic development, Working paper 2004/1. International Centre of Research on the Economics of Culture, Institutions and Creativity, University of Toronto, Toronto 2004
182. SATHE, V. : Some Action Implication of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action, Organizational Dynamics, 1983 12.szám
183. SCHEIN, E. : „Organizational culture”, American Psychologist, 45, 2 1990
184. SCHEIN, E. : Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte, 1995
185. SCHEIN, E. H. : Organizational Culture and Leadership, A Dynamic View, 7.kiadás, San Francisco 1987
186. SCHEIN, E. H. : Organizational Culture and Leadership. 2.kiadás. Jossey-Bass Publ., San Francisco 1992
187. SCHEIN, E. H. : Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass Publ., San Francisco 1985
188. SCHEUSS, R. : Strategische Anpassung der Unternehmung, St. Gallen 1985

189. SCHOLZ, C. / HOFBAUER, W. : Organisationskultur: die 4 Erfolgsprinzipien, Wiesbaden 1990
190. SCHOLZ, C. : Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltensorientierte Grundlagen 2.kiadás, München 1991
191. SCHOLZ, C. : Strategische Organisation: Multiperspektivität und Virtualität. Verlag Moderne Industrie, 2.kiadás Landsberg/Lech 2000
192. SCHREMPP, J. E. : Ohne Glaubwürdigkeit funktioniert keine Methodik., Management Wissen, 10.szám 1991
193. SCHREYÖGG, G. : Unternehmenskultur in multinationalen Unternehmen, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 5.szám 1990
194. SCHREYÖGG, G. : Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 41.évfolyan 2.szám 1989
195. SCHUSTER, L. / WIDMER, A. : Theorie und Praxis der Unternehmenskultur: Zur Diskussion der kulturellen Dimension als erfolgsentscheidender Faktor., Zeitschrift für Organisation, 8.szám, 1984
196. SCOTT, A. J. : The Cultural Economy of Cities, Sage London 2000
197. SIGL, M. : Unternehmenskultur: Ist sie für die Praxis von Bedeutung? Personalführung, 1986
198. SMIRCICH, L. : Concepts of Culture and Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly, 28. 1983
199. SMOTHERMAN, R. / KOOROS, S. : Assessing Cultural Differences: Comparing Hofstede's and Trompenaars' Dimensions, Proceedings of the Conference of the Academy of Business Disciplines, 2001
200. SOLOW, R. M. : A contribution to the theory of economic growth, Quarterly Journal of Economics 70, 1956
201. SOWELL, T. : Race and Culture: World View, Basic Books.New York 1994
202. STAEHLE, W. H. : Management, 6.kiadás München 1991
203. STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G. : Management: Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 4. kiadás, Wiesbaden 1997
204. SZABÓ L. / KOVÁCS Z. : A nemzeti kultúra hatása a versenyképességre, Karbantartás Megbízhatóság Hatékonyság Nemzetközi Konferencia Kiadványa Veszprémi Egyetem Veszprém 2005
205. TENBRUCK, F. H. : Die Aufgaben der Kultursoziologie, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 31.évfolyam 3.szám 1979
206. TENBRUCK, F. H. : Die kulturellen Grundlagen der Gesellschaft – Der Fall der Moderne, Opladen 1989
207. THROSBY, D. : Economics and Culture, Cambridge University Press, Cambridge 2000
208. TÖRÖK Á. : Komparatív előnyök, versenyképesség, piacműködés. Ipargazdasági Szemle, 3. szám, 1989

209. TÖRÖK Á. : Verseny a versenyképességért?, Miniszterelnöki Hivatal Integrációs Stratégiai Munkacsoport Budapest 1999
210. TREMBECZKI I. : A történelem gyermekei, Valóság 2006. június XLIX. Évfolyam 6. szám
211. TROMPENAARS, F. / HAMPDEN-TURNER, C. : 21 Leaders for the 21st Century, Capstone 2001
212. TROMPENAARS, F. / HAMPDEN-TURNER, C. : Riding the Waves of Culture, Understanding Cultural Diversity in Business, Nicholas Brealey Publishing, London 2002
213. TROMPENAARS, F. / WOOLLIAMS, P. : Getting the measure of culture: from values to business performance, Adaptive Options 2005
214. TROMPENAARS, F. : Did the Pedestrian Die? Capstone, Oxford 2003
215. TROMPENAARS, F. : Handbuch Globales Managen – Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht, Düsseldorf 1993
216. ULRICH, H. : Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern 1968
217. ULRICH, P. : Systemsteuerung und Kulturentwicklung: Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Paradigma der Managementlehre, Die Unternehmung, 38.évfolyam 4.füzet 1984
218. ULRICH, P. : Unternehmenspolitik, Bern 1978
219. VOFKORI, L. : Gazdasági földrajz, Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem, Csíkszeredai Kar, Gazdaságtan Tanszék, Scientia Kiadó, Kolozsvár 2002
220. WEBER, M. : The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism, Allen & Unwin, London 1930
221. WEBER, M. : Wirtschaft und Gesellschaft (1922), Wickelmann, J., 5.átdolgozott kiadás, Tübingen 1972
222. WIENER, Y. : Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance. Academy of Management Review, Oct 1988
223. WILKINS, A. L. / OUCHI, W. G. : Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance., Administrative Science Quarterly, 28 1983
224. WOOLLIAMS, P. / TROMPENAARS, F. : Measurement of Meaning Anglia Business School 1998
225. WRIGHT, G. H. v. : Erklären und Verstehen, Frankfurt am Main 1974
226. YOUNG, E. : On the Naming of the Rose: Interests and Multiple Meanings as Elements of Organizational Culture. Frost, P. J. / Moore, L. F. / Louis, M. R. / Lundberg, D. D. / Martin, J.: Reframing Organizational Culture, Sage Publications, 1991

Mellékletek

- 1. melléklet** Interkulturális kérdőív kísérlőlevéllel
- 2. melléklet** Korrelációk a személyiségfaktorok között
- 3. melléklet** Korrelációk a személyes jellemzők és a személyiségfaktorok között
- 4. melléklet** Elemzés – nemek semleges orientációja
- 5. melléklet** Elemzés – nemek belső orientációja
- 6. melléklet** Elemzés – korosztályok univerzalista orientációja
- 7. melléklet** Elemzés – korosztályok specifikus orientációja
- 8. melléklet** Elemzés – korosztályok időorientációja
- 9. melléklet** Korrelációk a munkahely profit-orientált illetve non-profit jellege és a személyiségfaktorok között
- 10. melléklet** Elemzés – a profit-orientált valamint a non-profit szektor dolgozóinak univerzalista orientációja
- 11. melléklet** Elemzés – a profit-orientált valamint a non-profit szektor dolgozóinak múlt- és jövő-orientációja
- 12. melléklet** Elemzés – a profit-orientált valamint a non-profit szektor dolgozóinak semleges orientációja
- 13. melléklet** Országok rangsora az egy főre eső GDP alapján
- 14. melléklet** Korrelációk a kultúradimenziók között országok szintjén
- 15. melléklet** IMD World Competitiveness Yearbook - Világ versenyképességi rangsor 2004 és 2005
- 16. melléklet** Korrelációk a versenyképesség és a kultúradimenziók között
- 17. melléklet** Regresszió – a versenyképesség kultúradimenziók segítségével történő leírása

Kísérőlevél és kérdőív



Trompenaars Hampden-Turner
Intercultural Management Consulting

Veszprémi Egyetem
Szervezési és Vezetési Tanszék



Tisztelt Hölgyem, Uram!

Egy kiemelkedő jelentőségű, a **nemzetközi menedzsment területén megvalósuló kutatásunkhoz** szeretnénk az Ön segítségét kérni, amely az amszterdami székhelyű **Trompenaars Hampden-Turner (THT) Consulting** és a **Veszprémi Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszékének** együttműködése eredményeképp valósul meg.

A kutatás célja, hogy feltérképezze a **magyar nemzeti kultúra** és a **magyarországi vállalatok és szervezetek kultúráinak sajátosságait**, és elhelyezze a magyar nemzeti kultúrát az európai országok által meghatározott rendszerben.

A projekt elméleti jelentősége, hogy aktuális képet vázol fel, a magyar nemzeti kultúráról, egységes dimenziók mentén, amely **országok közötti összehasonlítást tesz lehetővé**.

Gyakorlati jelentősége pedig, hogy **útmutatást ad a külföldi partnerekkel, munkatársakkal, ügyfelekkel egyre gyakrabban kapcsolatba kerülő közép- és felsővezetőknek** nemzetközi üzleti tárgyalások lebonyolításához, együttműködések létrehozásához és félreértések, konfliktusok megelőzéséhez. A kutatás eredményeként meghatározható, hogy melyek a **magyar nemzeti kultúra sajátosságai**, melyek azok az **erősségeink**, amikre építeni lehet az Európai Unió egységes piacán.

A THT Consulting több évtizedes tapasztalattal rendelkezik a nemzeti és vállalati kultúrák kutatásának területén, **adatbázisuk több mint 60.000 közép- és felsővezető adatait tartalmazza**. Vezetője, Fons Trompenaars a tudományterület legelismertebb szakembere nevéhez számos általánosan elismert modell fűződik. A **mellékelt kérdőív az általa kidolgozott kérdőív magyar nyelvű változata**, amely már több mint 100 országban került felhasználásra.

Kérjük, hogy a kérdőív kitöltésével és a fedő- valamint az összegző lap visszaküldésével járuljon hozzá kutatásunk sikerességéhez, valamint a kérdőív többi példányát lehetőség szerint juttassa el vezető beosztású munkatársainak is!

A kérdőív on-line változatban is kitölthető a www.doc.hu/tht címen.

Köszönettel,

Dr. Gaál Zoltán
Tanszékvezető

Kovács Zoltán
PhD hallgató

Veszprém, 2005. április 15.



Interkulturális kérdőív

Az Ön és szervezete kulturális jellemzőinek feltérképezése

A kérdőív célja a magyar nemzeti kultúra sajátosságainak meghatározása és a magyar nemzeti kultúra-profil összeállítása. A kutatás nemzetközi háttérrel valósul meg, amely révén lehetővé válik az országok közötti összehasonlítás és jelentős, a gyakorlatban is hasznosítható eredmények kidolgozása.

*Kérjük, hogy a kérdőív kitöltésével járuljon hozzá a kutatás sikerességéhez!
Segítségét előre is köszönjük!*

Amennyiben Ön a kérdőív minden egyes kérdését megválaszolja és megadja nevét, elérhetőségét, e-mail címét kérhet visszajelzést a kutatás eredményéről, amely tartalmaz egy rövid összefoglalót a kutatás addigi eredményeiről és az Ön kérdőívének kiértékelését, valamint személyes kultúra-profilját. Ezt elektronikus formában juttatjuk el Önnek a megadott e-mail címre.

Az Ön kultúra profilját kizárólag Önnek küldjük meg, és nevét nem tároljuk adatbázisunkban. Természetesen dönthet úgy is, hogy a kérdőívet név nélkül küldi vissza, lemondva ezzel személyes profiljáról.

Néhány esetben előfordulhat, hogy úgy érzi nehéz választani 2 vagy 3 lehetséges válasz közül. Ilyen esetekben válassza azt a választ, amelyről azt gondolja, hogy a legközelebb áll az Ön szemléletéhez.

Kérjük, hogy válaszait az összegző lapon adja meg és csak ezt, az Ön adatait tartalmazó fedőlapot valamint a válaszait tartalmazó, következő összegző lapot juttassa vissza hozzánk faxon vagy postai úton!

Ha kérdése merülne fel, forduljon hozzám bizalommal!

KOVÁCS ZOLTÁN PHD HALLGATÓ

Veszprémi Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszék

E-mail: kovacs.zoltan@doc.hu / Mobil: (06 30) 400-1519

Postacím: Kovács Zoltán 9700 Szombathely, Vörösmarty u. 17.

Fax: (06 94) 501-203

A kérdőív on-line változata megtalálható a www.doc.hu/tht címen.

Név: _____

Vállalat, Részleg: _____

Munkakör: _____

Cím: _____

E-mail: _____

Kérek visszajelzést és kérdőívem kiértékelését (személyes kultúra-profilomat) e-mailben: ☐

ÖSSZEÁLLÍTOTTA:

TROMPENAARS HAMPDEN-TURNER

A.J. Ernststraat 595 D 1082 LD AMSTERDAM The Netherlands



1. RÉSZ: SCENÁRIÓ KÉRDÉSEK

Az első 3 kérdés a mindennapi életben is előforduló helyzetekhez kapcsolódó scenáriókat tartalmaz. Minden történet után több válaszlehetőség van, amelyek közül egyet kell választani. Nincs jó vagy rossz válasz. Próbálja megválaszolni a kérdéseket úgy, hogy az előző kérdésekre adott válaszok ne befolyásolják az adott válasz kiválasztásában!

1/58 kérdés, 1. rész

Ön egy közeli jó barátja által vezetett autóban ül, miközben ő elüt egy gyalogost. Tudja, hogy barátja 90 km/h sebességgel haladt azon a területen, ahol a megengedett sebesség 50 km/h. Barátja ügyvédje azt mondja, hogy ha Önt megkérdezik a sebességről és eskü alatt azt feleli, hogy barátja a megengedett 50 km/h sebességgel haladt, akkor megmentheti őt a komolyabb következményektől. Más tanú nincs.

Mit várhat el Öntől barátja a védelmével kapcsolatban?

- a. *mint barát, egyértelműen elvárhatja tőlem, hogy tanúsítsam, hogy csak 50 km/h-val haladt*
- b. *mint barát, esetlegesen elvárhatja tőlem, hogy tanúsítsam, hogy csak 50 km/h-val haladt*
- c. *mint barát, nem várhatja el tőlem, hogy tanúsítsam, hogy csak 50 km/h-val haladt*

Az Ön válasza =

☐

1/58 kérdés, 2. rész

Ön egy közeli jó barátja által vezetett autóban ül, miközben ő elüt egy gyalogost. Tudja, hogy barátja 90 km/h sebességgel haladt azon a területen, ahol a megengedett sebesség 50 km/h. Barátja ügyvédje azt mondja, hogy ha Önt megkérdezik a sebességről és eskü alatt azt feleli, hogy barátja a megengedett 50 km/h sebességgel haladt, akkor megmentheti őt a komolyabb következményektől. Más tanú nincs.

Ön tanúsítaná, hogy csak 50 km/h órával haladt?

- d. *Igen*
- e. *Nem*

Az Ön válasza =

☐

2/58 kérdés, 1. rész

Ön egy hetilapnál dolgozó újságíró, aki újonnan nyílt vendéglőkről ír cikket. Egy közeli barátja összes megtakarított pénzét egy új vendéglőbe fektette. Ön evett ott, de véleménye szerint a vendéglő nem jó.

Mit várhat el Öntől barátja a vendéglőjéről írt cikkel kapcsolatban?

- a. *mint barát, egyértelműen elvárhatja tőlem, hogy csak jót írjak vendéglőjéről*
- b. *mint barát, esetlegesen elvárhatja tőlem, hogy csak jót írjak vendéglőjéről*
- c. *mint barát, nem várhatja el tőlem, hogy csak jót írjak vendéglőjéről*

Az Ön válasza =

☐



2/58 kérdés, 2. rész

Ön egy hetilapnál dolgozó újságíró, aki újonnan nyílt vendéglőről ír cikket. Egy közeli barátja összes megtakarított pénzét egy új vendéglőbe fektette. Ön evett ott, de véleménye szerint a vendéglő nem jó.

Csak jókat írna-e Ön a vendéglőről, figyelembe véve kötelezettségeit barátja, valamint olvasói iránt?

- d. *Igen*
- e. *Nem*

Az Ön válasza =

☐

3/58 kérdés, 1. rész

Ön orvos, aki egy biztosítótársaságnak dolgozik. Megvizsgálja egy közeli barátját, aki magasabb értékű biztosítást szeretne kötni. Úgy találja, hogy elég jó kondícióban van, de kételyei vannak néhány apróbb dologgal kapcsolatban, amelyeket nehéz diagnosztizálni.

Mit várhat el Öntől barátja kételyei figyelmen kívül hagyásával kapcsolatosan?

- a. *mint barát, egyértelműen elvárhatja tőlem, hogy az ő érdekében figyelmen kívül hagyjam kételyeimet*
- b. *mint barát, esetlegesen elvárhatja tőlem, hogy az ő érdekében figyelmen kívül hagyjam kételyeimet*
- c. *mint barát, nem várhatja el tőlem, hogy az ő érdekében figyelmen kívül hagyjam kételyeimet*

Az Ön válasza =

☐

3/58 kérdés, 2. rész

Ön orvos, aki egy biztosítótársaságnak dolgozik. Megvizsgálja egy közeli barátját, aki magasabb értékű biztosítást szeretne kötni. Úgy találja, hogy elég jó kondícióban van, de kételyei vannak néhány apróbb dologgal kapcsolatban, amelyeket nehéz diagnosztizálni.

Figyelmen kívül hagyná-e az ő érdekében kételyeit, figyelembe véve kötelezettségeit barátja, valamint hivatása iránt?

- d. *Igen.*
- e. *Nem*

Az Ön válasza =

☐



2. RÉSZ: IDŐORIENTÁCIÓ

A 4. és 5. kérdés az Ön időorientációjára irányul. Szintén nincs jó vagy rossz válasz.

4/58 kérdés

Képzelve el, hogy az Ön múltját, jelenét, jövőjét egy három körből álló ábra reprezentálja. Egy kör a múltat, egy a jelenet, egy pedig a jövőt jelképezi. Kérjük rajzolja le az Ön ábráját a lenti részre! Ha úgy érzi, hogy egy vagy két kör fontosabb a másiknál, akkor azokat rajzolja egy kicsit nagyobbra. Ha Ön szerint mindegyik egyformán fontos, akkor egyforma nagyságúra rajzolja őket. Ha úgy érzi, hogy két vagy mind a három kör fedésben van, akkor rajzolja úgy őket, hogy azok metsszék egymást.

5/58 kérdés

Gondolja át a múlt, jelen és jövő relatív jelentőségét! A kérdés a múlt, a jelen és a jövő relatív időhorizontjára vonatkozik, amelyeket a számok értelemszerű behelyettesítésével jellemezhet.

- 7 = Évek
6 = Hónapok
5 = Hetek
4 = Napok
3 = Órák
2 = Percek
1 = Másodpercek

A múltam		-kel/kal ezelőtt kezdődött, és		-kel/kal ezelőtt fejeződött be.
A jelenem		-kel/kal ezelőtt kezdődött, és		-ig tart mostantól számítva.
A jövőm		múlva kezdődik, és		-ig tart mostantól számítva.



3. RÉSZ: SZERVEZETEK

A következő kérdések arra derítenek fényt, hogyan látják a szervezetet annak tagjai. Minden kérdésnél válassza ki azt a választ a 4-ből, amelyik legjobban leírja a választ a következő kérdésekre:

Mit gondol, mi a jelenlegi szituáció?

Mit gondol, mi az ideális szituáció?

Kérjük, hogy a válaszadásnál a szervezet azon részlegét vegye figyelembe, ahol dolgozik!

6/58 kérdés

Hatékonyan dolgozni azt jelenti,

- a. *hogy a dolgozók és a szervezet megegyeznek bizonyos célokban, és a dolgozók szabadságot kapnak a célok megvalósításában.*
- b. *hogy a menedzser meghatározza a célokat és irányítja a részlegen lévő dolgozókat a különböző elvégzendő feladatok végrehajtásában.*
- c. *hogy a célok és az elérésükhöz szükséges feladatok világosan meg vannak határozva, még olyan esetekben is, ahol gátolják az egyéni szabadságot és találékonyságot.*
- d. *hogy a szervezet egyes tagjai kihívásként értékelnek minden megoldandó feladatot.*

A **jelenlegi** szituáció a szervezetemnél

☐

Az **ideális** szituáció a szervezetemnél

☐

7/58 kérdés

A beosztott legfontosabb tulajdonságai

- a. *szolgálatkészsége, hogy kész keményen dolgozni, valamint lojális feletteseihez.*
- b. *felelősségre vonhatósága és megbízhatósága a kötelezettségek elvégzésében*
- c. *önmotivációja, hogy feladatait a tőle telhető legjobb módon végrehajtsa, és nyitottsága az új ötletek javaslatok iránt.*
- d. *élénk érdeklődése saját fejlődési lehetőségei iránt és nyitottsága a tanulásra, valamint segítség nyújtására és elfogadására.*

A **jelenlegi** szituáció a szervezetemnél

☐

Az **ideális** szituáció a szervezetemnél

☐



8/58 kérdés

Feladatok és felelősségek megosztása:

- a. *a személyes vágyak, a tanulás iránti igények és a szervezet tagjainak gyarapodásra irányuló igényei alapján.*
- b. *a funkciók és felelősségek rendszerbeli formális megosztása alapján.*
- c. *a hatáskörrel rendelkezők személyes szükségletei és megítélése alapján.*
- d. *az elvégzendő munka erőforrás- és szakértelem-szükséglete alapján.*

A **jelenlegi** szituáció a szervezetemnél

☐

Az **ideális** szituáció a szervezetemnél

☐

9/58 kérdés

Kritika

- a. *a feladatra irányul, nem a személyre.*
- b. *csak akkor adják, ha kéri.*
- c. *főleg negatív és gyakran a szemrehányás formája.*
- d. *általában kerülik, mert az emberek félnek, hogy megsértik egymást.*

A **jelenlegi** szituáció a szervezetemnél

☐

Az **ideális** szituáció a szervezetemnél

☐

10/58 kérdés

Szervezetünknel:

- a. *kezdemenyező hatást vált ki, ha az ember szembesül a problémákkal, amelyek feltételezhetően bekövetkeznek a közeli vagy távoli jövőben.*
- b. *a kezdeményezéseknek csak a közvetlen következményei láthatók előre. Az emberek ritkán vonnak le hosszú távú következtetéseket.*
- c. *kezdeményezés csak akkor történik, ha a helyzet elmérgesedik (eltérések korrigálása).*
- d. *a kezdeményezés nem csak problémák megoldására irányul, hanem mindenek előtt újítások, ésszerűsítések kidolgozására.*

A **jelenlegi** szituáció a szervezetemnél

☐

Az **ideális** szituáció a szervezetemnél

☐



11/58 kérdés

Konfliktus

- a. *a felettesek beavatkozásukkal ellenőrzik és gyakran elősegítik, annak érdekében, hogy saját hatalmukat fenntartsák.*
- b. *szabályok, eljárások és felelősségek meghatározásával háttérbe van szorítva.*
- c. *a munka kimenetelét figyelembe vevő érdemi egyeztetések eredményeképp oldódik meg.*
- d. *nyitott, mélyreható egyeztetések eredményeképp a dolgozók szükségleteinek, értékrendjének figyelembevételével oldódik meg.*

A **jelenlegi** szituáció a szervezetemnél

☐

Az **ideális** szituáció a szervezetemnél

☐

12/58 kérdés

Ön, mint szakember és az Ön főnöke egy új ügyfélnek tartanak előadást.

- a. *Ön fogja tartani az előadás nagy részét a vállalatot képviselve, mivel ez az Ön szakterülete.*
- b. *az Ön főnöke tartja az előadást, de Ön mindig kéznél van, ha szükség lenne a segítségére.*
- c. *Ön és főnöke közösen döntenek arról, hogy ki tartsa az előadást, annak figyelembevételével, hogy ki tud többet tanulni és fejlődni általa.*
- d. *Ön elvárja főnökétől, hogy megtartsa az előadást, és ne kérjen segítséget, még olyan esetekben sem, ahol mások által észrevétlen, szakmai hibákat vét.*

A **jelenlegi** szituáció a szervezetemnél

☐

Az **ideális** szituáció a szervezetemnél

☐

13/58 kérdés

Hierarchia

- a. *szükségtelen, mivel mindenki a saját szakmai fejlődéséért dolgozik.*
- b. *szükséges, mivel mindenkinek tudnia kell, ki az aki felette áll.*
- c. *a benne lévő emberek hatalma és tekintélye határozza meg.*
- d. *csak akkor lényeges, ha egy feladat elvégzésénél hasznos.*

A **jelenlegi** szituáció a szervezetemnél

☐

Az **ideális** szituáció a szervezetemnél

☐



14/58 kérdés

Tegyük fel, hogy a vállalat környezete változik, de az Ön vállalata nem változik vele együtt. Ebben a helyzetben

- a. *a változtatás könnyebben megvalósítható, ha a cégen belül mindenki személyes előnyre tesz szert ezáltal.*
- b. *a változtatást nem nehéz megvalósítani, mivel a szabályok és szabályozások könnyen adoptálhatóak a változáshoz.*
- c. *a változtatás megvalósítható, ha a jogi szabályozások már megvannak hozzá.*
- d. *a változtatás akkor történik meg, ha a felsővezetés úgy dönt, hogy eljött az ideje.*

A **jelenlegi** szituáció a szervezetemnél

☐

Az **ideális** szituáció a szervezetemnél

☐

15/58 kérdés

Jó értékelési rendszerről beszélhetünk

- a. *ha a főnök és a beosztottjai gyakran és informálisan beszélnek arról, hogy mi a véleményük egymásról.*
- b. *ha az értékelést csak az értékelőnek szánják, és az a megbeszélés után aktába kerül.*
- c. *ha a jövő feladatai, céljai meghatározásra és az előző időszak feladatai, céljai ellenőrzésre kerülnek.*
- d. *ha a specifikus eljárások jól le vannak írva és ezeket a menedzsment szisztematikusan követi.*

A **jelenlegi** szituáció a szervezetemnél

☐

Az **ideális** szituáció a szervezetemnél

☐

16/58 kérdés

A "ragasztó", ami a szervezetet összetartja

- a. *a lojalitás és elkötelezettség. Összetartás és bizalom jellemzi a szervezetünket.*
- b. *az újításra és fejlesztésre való fókuszálás. A hangsúly azon van, hogy az élvonalban kell lenni.*
- c. *a formális eljárások, szabályok és irányelvek. A jól működő szervezet fenntartása a fontos.*
- d. *a hangsúly a termelésen és a célok elérésén. A piaci támadás a közös téma.*

A **jelenlegi** szituáció a szervezetemnél

☐

Az **ideális** szituáció a szervezetemnél

☐



17/58 kérdés

A szervezetem

- a. személyes hely. *Olyan, mint egy kiterjesztett család. Úgy tűnik, hogy az emberek sok mindent megosztanak egymással.*
- b. nagyon dinamikus hely, sok önmegvalósítási lehetőséggel. *Az emberek égnék a vágytól, hogy újabb kihívásokra találjanak.*
- c. nagyon stabil és struktúrált hely. *A bürokratikus eljárások általában meghatározzák, hogy mit csináljanak az emberek.*
- d. eredményekre és teljesítményre orientált hely. *A fő cél a feladat elvégzése.*

A **jelenlegi** szituáció a szervezetemnél

☐

Az **ideális** szituáció a szervezetemnél

☐

18/58 kérdés

A szervezetemnél a sikert a következőképpen definiálják

- a. *emberekkel való törődés és új lehetőségek kialakítása, megragadása.*
- b. *egyedi vagy legújabb termék. Termelésben vezetőnek vagy újitónak lenni.*
- c. *hatékonyság a szabályok kikényszerítésén keresztül. A helyes eljárási módok követése kritikus pont.*
- d. *célok és eredmények elérése. Elsőnek lenni a legfontosabb cél.*

A **jelenlegi** szituáció a szervezetemnél

☐

Az **ideális** szituáció a szervezetemnél

☐

19/58 kérdés

Szervezetemnél a változtatás

- a. *csak a felsővezetés dolga.*
- b. *a szervezeti struktúrák változásaiból adódik.*
- c. *megvalósul, ha a menedzsment megegyezik az új stratégiákban.*
- d. *rugalmasan kezelik.*

A **jelenlegi** szituáció a szervezetemnél

☐

Az **ideális** szituáció a szervezetemnél

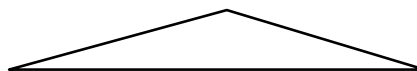
☐



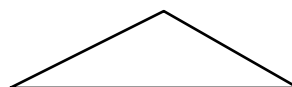
20/58 kérdés

Képzelve el azt, hogy a szervezet, amelyiknél dolgozik egy háromszöget határoz meg. A következők közül melyik reprezentálja legjobban az Ön szervezetét?

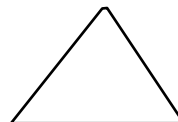
a. *Nagyon lapos, nagyon alacsony hierarchikus struktúra
(nagyon kevés hierarchia szint)*



b. *Viszonylag lapos hierarchia*



c. *Egyenlő oldalú háromszöghöz hasonló hierarchia*



d. *Kissé mélyebb hierarchikus struktúra*



e. *Nagyon meredek és mély hierarchikus struktúra
(sok hierarchia szint)*



Az Ön válasza =

☐



4. RÉSZ: HÁTTÉRINFORMÁCIÓK

A következő rész személyes adataira vonatkozó kérdéseket tartalmaz. Ön szabadon választhat, hogy kitölti-e ezt a részt.

21/58 kérdés

Mi az neme?

m. *férfi*

f. *nő*

Az Ön válasza =

☐

22/58 kérdés

Hány éves?

a. *20-nál kevesebb*

b. *20-24*

c. *25-29*

d. *30-34*

e. *35-39*

f. *40-49*

g. *50-59*

h. *60 vagy 60-nál több*

Az Ön válasza =

☐

23/58 kérdés

Hány évet töltött a hagyományos értelemben vett oktatásban (az általános iskolával kezdve)?

a. *10 évet vagy annál kevesebbet*

b. *11 évet*

c. *12 évet*

d. *13 évet*

e. *14 évet*

f. *15 évet*

g. *16 évet*

h. *17 évet*

i. *18 évet vagy annál többet*

Az Ön válasza =

☐



24/58 kérdés, A rész

Milyen funkcionális területhez tartozik az Ön munkája?

- | | | | |
|----|------------------------------|----|--------------------------------------|
| a. | <i>Személyügy</i> | g. | <i>Műszaki</i> |
| b. | <i>Gyártás</i> | h. | <i>Adminisztráció</i> |
| c. | <i>Pénzügy</i> | i. | <i>Logisztika</i> |
| d. | <i>Marketing/értékesítés</i> | j. | <i>Jog</i> |
| e. | <i>Kutatás-fejlesztés</i> | k. | <i>Általános menedzsment</i> |
| f. | <i>Mérnöki, tervezés</i> | l. | <i>Számítástechnika, informatika</i> |

m. Egyéb, -----

Az Ön válasza =

☐



24/58 kérdés, B rész

Milyen iparágban működik az Ön vállalata? (Kérjük írja a megfelelő kódot az összegző lapra!)

Iparág	Szegmens		A szegmens leírása
Pénzügyi szolgáltatások Bank és Pénzügy, Biztosítás	- Bank - Befektetés - Lizing - Nyugdíjalapok - Biztosítás - Egyéb	A1 A2 A3 A4 A5 A6	Bankok, hitel, kölcsön és megtakarítási intézmények Beleértve a brókercégeket, tőzsdét, befektetési alapokat, kockázati tőke-társaságokat Eszközök lízingje Nyugdíj, egészség és gondoskodási alapok Élet, nem-élet és viszontbiztosítás
Építés és kivitelezés	- Építési és kivitelezési szolgáltatások - Építőanyagok - Ingatlan , Befektetés - Egyéb	B1 B2 B3 B4	Kivitelezők, alvállalkozók minden építői, kivitelezői területen, építésszek, mérnökök Kivitelezésben használt anyagok beleértve a betont is Bérbeadók, értékesítők, ingatlan ügynökök, ingatlanhasznosítók
Energiaforrások és természetes erőforrások	- Bányászat és ásványi anyagok - Olaj és gáz - Energiatermelés - Közüzemek - Erdészeti és fakitermelés - Egyéb	C1 C2 C3 C4 C5 C6	Bányászat, ásványi anyagok és kőfejtés Fűrés, finomítás, olajlepirálás, gáz és melléktermékek Energiatermelés és elosztás (elektromosság, fűtőtelep, víz, szél és nap) Hulladék és újrahasznosítási szolgáltatások, víz, elektromosság és gáz elosztás Erdészeti területek és fakitermelés/feldolgozás
Kormányzat és oktatás	- Kormányzati szolgáltatások - Oktatás - Tanulók/hallgatók - Egyéb	D1 D2 D3 D4	Nemzetbiztonság, szociális szolg., kormányzat, bíróság, adminisztráció és szabályozás Magán és állami intézmények
Egészségügyi ellátás, természettudományok	- Biotechnológia - Medical Technology - Gyógyszergyártás - Egészségügyi szolgáltatás - Egyéb	E1 E2 E3 E4 E5	Orvosi vegyi és növényi eredetű termékek, diagnosztikai anyagok és biológiai termékek Műteti, orvosi, fogorvosi, röntgen, szemészeti eszközök és kutatás Gyógyszerészeti term., készítmények; kozmetikumok, piperecikkek; állatorv. gyógyász. Kórházak, klinikák, orvosi irodák, laboratóriumok
Ipari termékek	- Gépkocsigyártás és szolgáltatások - Vegyszerek, műanyagok, gummi - Légiközlekedés és védelem - Gépi és elektromos berendezések - Fémipar - Papír, csomagolás - Szállítási eszközök - Üveg és üvegtermék gyártás - Egyéb	F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8 F9	Autó és teherautó, autóbusz részek és tartozékok és részegységek, beleértve a gummikat Gyógyszereken kívül, gummik Repülőgép, fegyverek, újárművek és löszerek Gépek, pumpák, elektromos gépek és motorok, ellenőrző eszközök Fémelőállítás és fém termékek acélgörgők, préselés, olvasztás, bevonás fémrel Papír és csomagolás Hajó építés és javítás, vasúti eszközök Üveg és üvegtermék-gyártás, üvegáruk, síktüveg
Információtechnológia, kommunikáció és szórakoztatás	- (Tele-) kommunikáció - Elektronika - Szórakoztatóipar/Média - Információs szolgáltatások	G1 G2 G3 G4	Telekommunikációs termékek és szolgáltatások forgalmazói Számítás- és irodatechnikai gépek, TV és rádió, műsorszóró eszközök, társ. szolg. Mozik, film és video készítés, zene, nyomtatás, kiadói tev., TV és műsorszórás Reklámpar, fényképezet, számítástechnikához kapcs szolg., internet szolgáltatások



	- Félvezetők - Szoftver - Egyéb	G5 G6 G7	Félvezetők és ehhez kapcsolódó termékek, elektronikai komponensek Szoftver és programozás
Kiskereskedelmi és fogyasztói termékek	- Mezőgazdaság és halászat - Étel, ital - Dohányáru - Textilek, bútorok és ruházat - Fogyasztói termékek - Nagyáruházak, szakboltok, tömegcikk és nagykereskedelem - Szupermarketek, gyógyszertárak - Elektronikus és direct marketing - Egyéb	H1 H2 H3 H4 H5 H6 H7 H8 H9	Földművelés, gabona, gyümölcs és zöldségtermelés, tejtermék előállítás, állattenyésztés, halgazdálkodás Üdítők, italok (alkoholos és alkoholmentes), élelmiszergyártás Dohányelőállítás és feldolgozás Ruházat, textil, fonalak, háztartási és irodabútor, Háztartási termékek, hardver, sporteszközök, játékok Áruházak, ruházat, cipők, stb. Szupermarketek, gyógyszertárak Katalógusáruházak, direkt marketing cégek, webáruházak
Utazás és szállítás	- Légi - Autóbusz és taxi - Vasút - Közúti szállítás és raktározás - Postai és futár szolgálatok valamint logisztika - Hajózás és kikötők - Utazási és turisztikai szolgáltatások - Autókölcsönzés - Egyéb	I1 I2 I3 I4 I5 I6 I7 I8 I9	Légitársaságok és repülőterek Autóbuszos utazás, tömegközlekedés Nemzetközi, nemzeti és helyi, személy és teherszállítás Személy és teherszállítás, beleértve az általános és specializálódott raktározást Postai szolgáltatások, magán futár szolgálatok és globális logisztika Kikötők, személyszállítás, folyami és tengeri, kikötői rakománykezelés Utazási irodák, utazásszervezők, hotelek Autók, teherautók és kamionok
Üzleti szolgáltatások és egyéb	- Tanácsadás - Jogi szolgáltatások - Könyvelés és auditálás - Egyéb	J1 J2 J3 J4	Menedzsment, tudományos és technical tanácsadó szolgáltatások, Munkaerőkövetítés Jogi szolgáltatások Könyvelés, adótanácsadás, könyvvizetés és bérelszámoló szolgáltatások

Kérjük válassza ki az iparágak közül a megfelelő iparági szegmenst!. Segítségként olvassa el az adott iparági szegmenshez tartozó leírást!

Az Ön válasza (pl. A1 A banki iparági szegmens esetén) =



25/58 kérdés, 1. rész

Milyen típusú munkát végez?

- a. *Vezető vagyok, azaz legalább egy beosztottam van.*
- b. *Nem vagyok vezető, munkaidőm nagy részét irodában töltöm.*
- c. *Nem vagyok vezető, munkaidőm nagy részét nem irodában töltöm.*

Az Ön válasza =

☐

25/58 kérdés, 2. rész

Ha az 1. részben a) választ adott, vagyis hogy Ön vezető, akkor

- 6. *Olyan emberek vezetője, akik maguk nem vezetők vagyis "első-vonalas vezető".*
- 7. *Legalább egy másik vezető vezetője.*

Az Ön válasza =

☐

Ha az 1. részben b) választ adott, vagyis hogy Ön nem vezető és munkaideje nagy részét irodában tölti, akkor milyen jellegű munkát végez?

- 4. *Olyat, amihez általában nem szükséges egyetemi végzettség (hivatalnok, titkár, könyvelő stb.)*
- 5. *Olyat, amihez általában szükséges egyetemi végzettség (jogász, könyvvizsgáló stb.)*

Az Ön válasza =

☐

Ha az 1. részben c) választ adott, vagyis hogy Ön nem vezető akkor milyen jellegű munkát végez?

- 1. *Olyat, amihez általában nem szükséges szakképzés, elegendő egy munkahelyi tréning (szakképzettséget nem igénylő vagy betanított jellegű munkák).*
- 2. *Olyat, amihez általában négy évnél kevesebb szakképzés szükséges (szakmunkás, technikus, ápoló stb.).*
- 3. *Olyat, amihez általában magasabb szintű professzionális képzés szükséges (mérnök, orvos stb.).*

Az Ön válasza =

☐



26/58 kérdés

Milyen nemzetiségű?

27/58 kérdés

Hány évet élt külföldön?

_____ év

28/58 kérdés

Milyen vallású?



5. RÉSZ: ÉLETHELYZETEK

A következő kérdések öt élethelyzetet mutatnak be. Kérjük határozza meg az Ön személyes véleményét és választását! Ahogy eddig is, nincs jó illetve rossz válasz. Próbálja megválaszolni a kérdéseket az előző kérdésre adott válaszától függetlenül!

29/58 kérdés

Egy berendezés hibáját fedezik fel, ami a csoport egyik tagjának hanyagsága miatt következett be. A felelősség ráhárítható erre a személyre vagy az egész csoportra. Ön szerint kinek kell viselnie a felelősséget?

- a. *A hibát okozó személy a felelős . Ezért neki kell elszámolnia a főnökével.*
- b. *Mivel az emberek csoportban dolgoznak, a felelősséget a csoportnak kell viselnie. Ebben az esetben egy tag vétett hibát, de máskor ez a csoport más tagjával történhet meg.*

Az Ön válasza =

☐

30/58 kérdés

Az Ön véleménye szerint melyik leírás írja le legjobban a szervezetet, ahol az emberek a legjobban dolgoznak?

- a. *Egy szervezet olyan hely, ahol mindenki együtt dolgozik, és az egyéni befolyás nem érvényesül.*
- b. *Egy szervezet olyan hely, ahol az emberek számára engedélyezett az egyéni munkavégzés, és az egyéni befolyás érvényesülhet.*

Az Ön válasza =

☐

31/58 kérdés

Az Ön véleménye szerint melyik munkamódszer a leghatékonyabb?

- a. *Az emberek egyedül dolgoznak, és minden ember egy kicsit saját maga főnöke. Az egyének saját maguk döntenek el a legtöbb dolgot, azt is, hogy hogyan végezzék el a feladatukat. Csak magukról kell gondoskodniuk és nem várják el, hogy más felügyelje őket.*
- b. *Az emberek együtt egy csoportban dolgoznak, és mindenkinek van beleszólása a döntésekbe, amiket hoznak. Az emberek egymástól függhetnek.*

Az Ön válasza =

☐



32/58 kérdés

Az Ön véleménye szerint egy döntésnél mire legjobb törekedni?

- a. *kompromisszumra, ez ugyanis megtakarítja a drága időt. Minden érintett embert be kell vonni a döntésbe.*
- b. *konszenzusra, bár ez több időt vesz igénybe. Minden érintett embernek együtt kell élnie az eredménnyel.*

Az Ön válasza =

☐

33/58 kérdés

Két ember beszélget arról, hogyan tudnák javítani életminőségüket. Melyik okfejtés áll közelebb személyes véleményéhez?

- a. *Egyik azt mondja, "Nyilvánvaló, hogy ha valakinek annyi szabadsága van amennyi csak lehet és minden lehetősége megvan arra, hogy fejlessze, képezze magát, ezáltal az életminősége is fejlődni fog."*
- b. *A másik mondja, "Ha az egyén folyamatosan figyel másokra, mások boldogulására, mindenkinek az életminősége javulni fog, még akkor is, ha az egyéni szabadság és fejlődés akadályozva van."*

Az Ön válasza =

☐



6. RÉSZ: KAPCSOLATOK

A következő kérdések különböző emberek leírását tartalmazzák (barátok, szomszédok, stb.). Kérjük véleményét a leírásokról! Ismételten nincs jó vagy rossz válasz. Kérjük, minden pontban, adja meg válaszait a következőképp rangsorolva: első választás (legjobban preferált) valamint második választás.

34/58 kérdés

Az alábbi négy embertípus közül melyikkel szeretné körülvenni magát?

- a. *Emberekkel, akiket mások tisztelnek és folyamatosan figyelnek az általában vett emberi boldogulásra, jólétre.*
- b. *Emberekkel, akiket mások kedvelnek, és megosztják másokkal örömeiket, bánatukat nap mint nap.*
- c. *Emberekkel, akiket mások szeretnek, és folyamatos érdeklődést mutatnak azok személyes jóléte és boldogulása iránt, akiket kedvelnek.*
- d. *Emberekkel, akiket mások elfogadnak, és napról napra lelkiismeretesen ügyelnek dolgaikra.*

Az első választás

A második választás

35/58 kérdés

Az alábbi négy embertípus közül melyikkel szeretné körülvenni magát?

- a. *Emberekkel, akik olyannak fogadják el Önt amilyen, és felelősséget éreznek az Ön személyes problémái, jóléte és boldogulása iránt.*
- b. *Emberekkel, akik teszik a dolgukat, ügyelnek a dolgaikra, és hagyják Önt, hogy ugyanezt tegye.*
- c. *Emberekkel, akik megpróbálják fejleszteni, képezni önmagukat, és határozott elképzelésük, céljaik vannak az életben.*
- d. *Emberekkel, akik barátságosak, energikusak, és élvezik az együttlétet, a társaságot és a beszélgetéseket.*

Az első választás

A második választás



36/58 kérdés

Az alábbi embertípusok közül melyikkel szeretné körülvenni magát?

- a. *Olyan emberekkel, akik barátságosak, és élvezetes velük dolgozni.*
- b. *Olyan emberekkel, akikkel együtt lehet működni a szakma és a munka minőségének, színvonalának fejlesztésében.*
- c. *Olyan emberekkel, akikre lehet számítani, és munkájukat, valamint feladatukat megfelelően végzik.*
- d. *Olyan emberekkel, akiket ismer, megbízik bennük hosszú ideje, és jól érzi magát a velük végzett munka során.*

Az első választás

☐

Az második választás

☐

37/58 kérdés

Az embereknek különböző véleményeik vannak arról, hogyan lehet egy munkát a legjobban végezni. Ön melyiket részesíteni előnyben?

- a. *A legjobb munka akkor végezhető, ha az emberek, akikkel együtt dolgozik, ismerik Önt személyesen és elfogadják Önt olyannak amilyen, mind a szervezeten belül, mind azon kívül.*
- b. *A legjobb munka akkor végezhető, ha az emberek, akikkel együtt dolgozik, elismerik a munkát, amit Ön csinál, még akkor is, ha nem a barátai.*

Az Ön válasza =

☐



7.RÉSZ: MINDENNAPI ESEMÉNYEK

A következő kérdések arra keresnek választ, hogy bizonyos fontos események a társadalomban milyen különböző hatással vannak az egyes emberekre. Minden kérdés két alternatívát kínál.

38/58 kérdés

A főnök megkéri egy beosztottját, hogy segítsen neki kifesteni a házát. A beosztott megbeszéli ezt egyik kollégájával. A két érvelés közül melyiket fogadja el inkább?

- a. *Nem kell kifestenem a házát, ha nincs kedvem hozzá. Ő a vállalatnál főnököm. A vállalaton kívül kevés a hatalma.*
- b. *Annak ellenére, hogy nincs kedvem hozzá, mindenképp kifestem a házát. Ő a főnököm, és ezt a tényt a vállalaton kívül sem hagyhaton figyelmen kívül.*

Az Ön válasza =

☐

39/58 kérdés

Az embereknek különböző elképzeléseik vannak, arról hogy milyen a jó vezető. A következő leírások közül melyiket részesíti előnyben?

- a. *A jó vezető olyan ember, aki elvégezteti a munkát. Gondoskodik az információkról, az emberekről és az eszközökről, amelyek szükségesek a feladatok végrehajtásához. A beosztottjainak szabadságot ad abban, hogy elvégezzék a munka rájuk eső részét, és csak akkor lép közbe, ha szükséges.*
- b. *A jó vezető olyan ember, aki odafigyel arra, hogy beosztottjai jól dolgozzanak együtt. Folyamatosan irányítja beosztottjait, és segít nekik megoldani a különböző problémákat. A vezető tulajdonképp egyfajta szülő.*

Az Ön válasza =

☐

40/58 kérdés

Két véglet van az emberek szemléletével kapcsolatosan a szervezetekre vonatkozóan. A két szemlélet közül melyik az, amely az Ön véleménye szerint jobban képviseli egy szervezet lényegét?

- a. *A szervezet olyan rendszer, amelyet funkciók és feladatok hatékony végrehajtására terveztek. Az embereket ezen funkciók - gépek és egyéb eszközök segítségével történő - végrehajtására alkalmazzák, és az elvégzett feladatokért fizetik őket.*
- b. *A szervezet együtt dolgozó emberek egy csoportja. Az embereknek szociális kapcsolataik vannak a többi emberrel és a szervezettel. A szervezet működése ezektől a kapcsolatoktól függ.*

Az Ön válasza =

☐



8. RÉSZ: ESEMÉNYEK

A következő kérdések arra keresnek választ, hogy bizonyos események a társadalomban milyen különböző hatással vannak az egyes emberekre. Kérjük válassza azt a választ, amelyről úgy véli, hogy a legközelebb áll a valósághoz!

41/58 kérdés

A következő két állítás közül melyik az, amelyről úgy véli, hogy közelebb áll a valósághoz?

- a. *Érdeemes megpróbálkozni a jelentős természeti erők, mint például az időjárás feletti uralkodással.*
- b. *A természetnek megvannak a saját folyamatai, és nekünk ezeket olyannak kell elfogadni, amilyenek.*

Az Ön válasza =

☐

42/58 kérdés

A következő két állítás közül melyik az, amelyről úgy véli, hogy közelebb áll a valósághoz?

- a. *Az emberek életében a kedvezőtlen dolgok nagy része részben a balszerencsének köszönhető.*
- b. *Az emberek szerencsétlensége az általuk vétett hibákból származik.*

Az Ön válasza =

☐

43/58 kérdés

A következő két állítás közül melyik az, amelyről úgy véli, hogy közelebb áll a valósághoz?

- a. *Hosszútávon az emberek megkapják a tiszteletet, amit megérdemelnek..*
- b. *Sajnos gyakran nem ismerik el az egyéneket, figyelmen kívül hagyva, hogy milyen keményen dolgoznak.*

Az Ön válasza =

☐

44/58 kérdés

A következő két állítás közül melyik az, amelyről úgy véli, hogy közelebb áll a valósághoz?

- a. *Megfelelő változás nélkül senki sem lehet eredményes vezető.*
- b. *Az olyan emberek, akik annak ellenére, hogy alkalmasak lennének rá, nem lesznek vezetők, nem használják ki lehetőségeikből származó előnyeiket.*

Az Ön válasza =

☐



45/58 kérdés

A következő két állítás közül melyik az, amelyről úgy véli, hogy közelebb áll a valósághoz?

- a. *A siker kemény munka eredménye; a szerencse csak keveset vagy semmit sem számít elérésében.*
- b. *A siker gyakran azon múlik, hogy jókor kell lenni jó helyen.*

Az Ön válasza =

☐

46/58 kérdés

A következő két állítás közül melyik az, amelyről úgy véli, hogy közelebb áll a valósághoz?

- a. *Ha terveket készítek, majdnem biztos vagyok benne, hogy működni fognak.*
- b. *Nem mindig helyes túl előre terveket készíteni, mert számos dologról kiderül, hogy az a jó vagy rossz szerencsétől függ.*

Az Ön válasza =

☐

47/58 kérdés

A következő két állítás közül melyik az, amelyről úgy véli, hogy közelebb áll a valósághoz?

- a. *Ha az emberek követik a orvos utasításait, aki az orvostudomány legújabb felfedezett készítményeit írja fel nekik, akkor valószínűleg tovább fognak élni.*
- b. *Minden embernek meg van határozva, hogy meddig fog élni, és az emberi lények nem tudnak sokat tenni annak érdekében, hogy a férfiak és a nők életét meghosszabbítsák.*

Az Ön válasza =

☐

48/58 kérdés

A következő két állítás közül melyik az, amelyről úgy véli, hogy közelebb áll a valósághoz?

- a. *Egy jó munkahely megszerzése főképp attól függ, hogy az ember jó időben van-e jó helyen.*
- b. *Az, hogy az ember megkapja-e a megfelelő munkahelyet, képességeitől függ. Szerencse csak kis mértékben vagy egyáltalán nem szükséges.*

Az Ön válasza =

☐



49/58 kérdés

A következő két állítás közül melyik az, amelyről úgy véli, hogy közelebb áll a valósághoz?

- a. *Az emberek többsége nem ismeri fel, hogy életüket nagymértékben véletlen események befolyásolják.*
- b. *Valójában nincs olyan dolog, mint a szerencse.*

Az Ön válasza =

☐

50/58 kérdés

A következő két állítás közül melyik az, amelyről úgy véli, hogy közelebb áll a valósághoz?

- a. *Tőlem függ, hogy mi történik velem.*
- b. *Néha úgy érzem, hogy nincs elég ellenőrzésem afelett, hogy milyen irányba megy az életem.*

Az Ön válasza =

☐



9.RÉSZ: SZEMÉLYES MEGGYŐZŐDÉS

Az utolsó kérdéscsoport állításokat tartalmaz, amelyekkel Ön maximálisan egyetérthet, egyetérthet, nem tud dönteni, nem érthet egyet vagy maximálisan nem érthet egyet. A kérdésekben az Ön állásfoglalását kérjük. A személyes meggyőződés mérése a cél, nincsenek jó vagy rossz válaszok.

51/58 kérdés

A legfontosabb dolog az életben, hogy olyan módon gondolkodjunk és cselekedjünk, ami legjobban illik hozzánk, még akkor is, ha az nem mindig a legcélravezetőbb.

Mi az Ön álláspontja ezen állítással kapcsolatban?

- a. Maximálisan egyetért
- b. Egyetért
- c. Nem tud dönteni
- d. Nem ért egyet
- e. Maximálisan nem ért egyet

Az Ön válasza =

☐

52/58 kérdés

Egy személy tekintélye nagyban függ attól, hogy milyen családból származik..

Mi az Ön álláspontja ezen állítással kapcsolatban?

- a. Maximálisan egyetért
- b. Egyetért
- c. Nem tud dönteni
- d. Nem ért egyet
- e. Maximálisan nem ért egyet

Az Ön válasza =

☐

53/58 kérdés

A férfiak és a nők különbözők. Ezért különböző módon kell őket kezelni.

Mi az Ön álláspontja ezen állítással kapcsolatban?

- a. Maximálisan egyetért
- b. Egyetért
- c. Nem tud dönteni
- d. Nem ért egyet
- e. Maximálisan nem ért egyet

Az Ön válasza =

☐



54/58 kérdés

Fontos, hogy egy vezető idősebb legyen, mint beosztottjainak többsége.

Mi az Ön álláspontja ezen állítással kapcsolatban?

- a. *Maximálisan egyetért*
- b. *Egyetért*
- c. *Nem tud dönteni*
- d. *Nem ért egyet*
- e. *Maximálisan nem ért egyet*

Az Ön válasza =

55/58 kérdés

Az idősebb embereket jobban kellene tisztelni, mint a fiatalabbakat.

Mi az Ön álláspontja ezen állítással kapcsolatban?

- a. *Maximálisan egyetért*
- b. *Egyetért*
- c. *Nem tud dönteni*
- d. *Nem ért egyet*
- e. *Maximálisan nem ért egyet*

Az Ön válasza =

56/58 kérdés

Ha feldúltak érzem magam a munkám során, hajlok rá, hogy kimutassam azt.

Mi az Ön álláspontja ezen állítással kapcsolatban?

- a. *Maximálisan egyetért*
- b. *Egyetért*
- c. *Nem tud dönteni*
- d. *Nem ért egyet*
- e. *Maximálisan nem ért egyet*

Az Ön válasza =



57/58 kérdés

Nem illik nyíltan kimutatni érzelmeinket.

Mi az Ön álláspontja ezen állítással kapcsolatban?

- a. *Maximálisan egyetért*
- b. *Egyetért*
- c. *Nem tud dönteni*
- d. *Nem ért egyet*
- e. *Maximálisan nem ért egyet*

Az Ön válasza =

☐

58/58 kérdés

Visszatekintve meglehetősen gyakran gondolom azt, hogy túl sokszor engedtem a lelkesedésemmek.

Mi az Ön álláspontja ezen állítással kapcsolatban?

- a. *Maximálisan egyetért*
- b. *Egyetért*
- c. *Nem tud dönteni*
- d. *Nem ért egyet*
- e. *Maximálisan nem ért egyet*

Az Ön válasza =

☐

A KÉRDŐÍV VÉGE

Köszönjük, hogy kitöltötte a kérdőívet és ezzel hozzájárult kutatásunk sikeréhez!

Kérjük hogy a fedőlapot és a válaszait tartalmazó összegző lapot juttassa vissza
faxon vagy postai úton!



A kérdőív összegző oldala

Név: _____

Dátum: _____

Megjegyzés: Kérjük, csak kis betűket használjon!

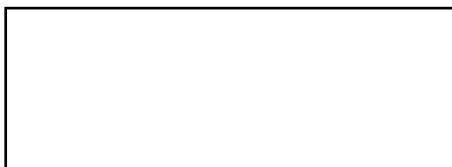
Helyzetképek rész:

K1 (a, b vagy c): _____ K2 (a,b vagy c): _____ K3 (a, b vagy c): _____

K1 (d vagy e): _____ K2 (d vagy e): _____ K3 (d vagy e): _____

Idő orientáció:

K4: Kérjük másolja át a körökből álló ábrát ide!



K5:

Az én múltam -kel/kal ezelőtt kezdődött és -kel/kal ezelőtt fejeződött be.

Az én jelenem
-kel/kal ezelőtt kezdődött és -ig tart mostantól kezdve.

Az én jövőm
-múlva kezdődik és -ig tart mostantól kezdve.

Szervezetek (K6-tól K19-ig :Kérjük írja be mind a két választását a kihagyott helyre, a jelenlegi (J) és az ideális (I) szituációt is!

K6: J1 _____ I1 K7: J1 _____ I1 K8: J1 _____ I1 K9: J1 _____ I1

K10: J1 _____ I1 K11: J1 _____ I1 K12: J1 _____ I1 K13: J1 _____ I1

K14: J1 _____ I1 K15: J1 _____ I1 K16: J1 _____ I1 K17: J1 _____ I1

K18: J1 _____ I1 K19: J1 _____ I1 K20(háromszögek): _____

Háttér információk:

K21: _____ K22: _____ K23: _____ K24a: _____ K24b: _____

K25I: _____ K25II: _____ K26: _____ K27: _____ K28: _____

Élethelyzetek (a vagy b)

K29: _____ K30: _____ K31: _____ K32: _____ K33: _____

Kapcsolatok (Kérjük írja be az a, b, c vagy d betűket, az első (E), illetve második (M) választásainál!

K34: E _____ K35: E _____ K36: E _____ K37: _____

M _____ M _____ M _____

Események(1) (Kérjük írja be az a vagy b választását)

K38: _____ K39: _____ K40: _____

Események(2) (Kérjük írja be az a vagy b választását!

K41: _____ K42: _____ K43: _____ K44: _____ K45: _____ K46: _____

K47: _____ K48: _____ K49: _____ K50: _____

Személyes vélemények (Kérjük írja be a b c d vagy e választását!)

K51: _____ K52: _____ K53: _____ K54: _____ K55: _____ K56: _____

K57: _____ K58: _____

Fax: (06-94) 501-203 - Postacím: Kovács Zoltán 9700 Szombathely, Vörösmarty u. 17.

Korrelációk a személyiségfaktorok között

Correlations

	Univerzali zmus	Individuali zmus	Specifikus_ orientáció	Semleges_ orientáció	Szerzett_ státusz_ orientáció	Múlt_ orientáció	Jelen_ orientáció	Jövő_ orientáció	Belső_ orientáció
Univerzalizmus	1	-,052	,113*	,021	,122**	,036	,016	-,048	,110*
		,255	,014	,656	,008	,429	,726	,299	,017
	475	475	475	475	475	475	475	475	475
Individualizmus	-,052	1	,013	,036	,018	-,013	,024	-,012	-,010
	,255		,777	,428	,702	,782	,596	,787	,826
	475	475	475	475	475	475	475	475	475
Specifikus_orientáció	,113*	,013	1	,035	,150**	,020	-,050	,021	,164**
	,014	,777		,448	,001	,662	,274	,652	,000
	475	475	475	475	475	475	475	475	475
Semleges_orientáció	,021	,036	,035	1	,079	,061	-,019	-,043	,085
	,656	,428	,448		,084	,184	,684	,354	,064
	475	475	475	475	475	475	475	475	475
Szerzett_státusz_ orientáció	,122**	,018	,150**	,079	1	-,045	-,013	,052	,120**
	,008	,702	,001	,084		,325	,779	,256	,009
	475	475	475	475	475	475	475	475	475
Múlt_orientáció	,036	-,013	,020	,061	-,045	1	-,396**	-,628**	-,031
	,429	,782	,662	,184	,325		,000	,000	,503
	475	475	475	475	475	475	475	475	475
Jelen_orientáció	,016	,024	-,050	-,019	-,013	-,396**	1	-,460**	-,001
	,726	,596	,274	,684	,779	,000		,000	,976
	475	475	475	475	475	475	475	475	475
Jövő_orientáció	-,048	-,012	,021	-,043	,052	-,628**	-,460**	1	,025
	,299	,787	,652	,354	,256	,000	,000		,592
	475	475	475	475	475	475	475	475	475
Belső_orientáció	,110*	-,010	,164**	,085	,120**	-,031	-,001	,025	1
	,017	,826	,000	,064	,009	,503	,976	,592	
	475	475	475	475	475	475	475	475	475

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korrelációk a személyes jellemzők és a személyiségfaktorok között

Correlations

		Megye	Neme	Életkor	Oktatás
Megye	Pearson Correlation	1	-,003	,036	-,083
	Sig. (2-tailed)		,944	,448	,077
	N	462	451	448	453
Neme	Pearson Correlation	-,003	1	,132**	,126**
	Sig. (2-tailed)	,944		,004	,005
	N	451	490	487	486
Életkor	Pearson Correlation	,036	,132**	1	-,013
	Sig. (2-tailed)	,448	,004		,770
	N	448	487	487	486
Oktatás	Pearson Correlation	-,083	,126**	-,013	1
	Sig. (2-tailed)	,077	,005	,770	
	N	453	486	486	492
Funkcionális_terület	Pearson Correlation	-,231**	,180**	,195**	,168**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	455	486	486	491
Iparág	Pearson Correlation	,078	,018	-,260**	,027
	Sig. (2-tailed)	,097	,694	,000	,545
	N	453	482	481	486
Munka	Pearson Correlation	-,002	-,130**	-,203**	-,055
	Sig. (2-tailed)	,960	,004	,000	,226
	N	450	482	481	486
Univerzalizmus	Pearson Correlation	,010	-,040	,235**	-,022
	Sig. (2-tailed)	,843	,388	,000	,634
	N	436	465	464	469
Individualizmus	Pearson Correlation	,002	-,038	,073	-,096*
	Sig. (2-tailed)	,970	,410	,117	,038
	N	436	465	464	469
Specifikus_orientáció	Pearson Correlation	-,044	-,022	,130**	,015
	Sig. (2-tailed)	,355	,635	,005	,749
	N	436	465	464	469
Semleges_orientáció	Pearson Correlation	,001	,162**	,081	,082
	Sig. (2-tailed)	,979	,000	,082	,077
	N	436	465	464	469
Szerzett_státuszú_orientáció	Pearson Correlation	,036	,046	-,071	-,043
	Sig. (2-tailed)	,448	,321	,125	,356
	N	436	465	464	469
Múlt_orientáció	Pearson Correlation	-,027	,104*	,260**	,029
	Sig. (2-tailed)	,579	,025	,000	,535
	N	436	465	464	469
Jelen_orientáció	Pearson Correlation	-,068	-,053	,045	-,053
	Sig. (2-tailed)	,156	,253	,339	,249
	N	436	465	464	469
Jövő_orientáció	Pearson Correlation	,080	-,051	-,285**	,019
	Sig. (2-tailed)	,094	,271	,000	,689
	N	436	465	464	469
Belső_orientáció	Pearson Correlation	-,094*	,137**	,097*	,069
	Sig. (2-tailed)	,049	,003	,038	,138
	N	436	465	464	469

Correlations

		Funkcionális_ terület	Iparág	Munka	Univerzali zmus
Megye	Pearson Correlation	-,231**	,078	-,002	,010
	Sig. (2-tailed)	,000	,097	,960	,843
	N	455	453	450	436
Neme	Pearson Correlation	,180**	,018	-,130**	-,040
	Sig. (2-tailed)	,000	,694	,004	,388
	N	486	482	482	465
Életkor	Pearson Correlation	,195**	-,260**	-,203**	,235**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	486	481	481	464
Oktatás	Pearson Correlation	,168**	,027	-,055	-,022
	Sig. (2-tailed)	,000	,545	,226	,634
	N	491	486	486	469
Funkcionális_terület	Pearson Correlation	1	,028	-,043	,095*
	Sig. (2-tailed)		,541	,343	,040
	N	493	488	487	470
Iparág	Pearson Correlation	,028	1	-,050	-,071
	Sig. (2-tailed)	,541		,275	,123
	N	488	489	484	466
Munka	Pearson Correlation	-,043	-,050	1	-,101*
	Sig. (2-tailed)	,343	,275		,029
	N	487	484	489	465
Univerzalizmus	Pearson Correlation	,095*	-,071	-,101*	1
	Sig. (2-tailed)	,040	,123	,029	
	N	470	466	465	475
Individualizmus	Pearson Correlation	-,028	-,033	-,002	-,052
	Sig. (2-tailed)	,547	,484	,962	,255
	N	470	466	465	475
Specifikus_orientáció	Pearson Correlation	,006	-,060	-,061	,113*
	Sig. (2-tailed)	,894	,194	,190	,014
	N	470	466	465	475
Semleges_orientáció	Pearson Correlation	,006	,009	-,087	,021
	Sig. (2-tailed)	,891	,852	,062	,656
	N	470	466	465	475
Szerzett_státuszú_ orientáció	Pearson Correlation	-,076	,088	-,072	,122**
	Sig. (2-tailed)	,100	,058	,123	,008
	N	470	466	465	475
Múlt_orientáció	Pearson Correlation	,104*	-,041	-,057	,036
	Sig. (2-tailed)	,025	,373	,220	,429
	N	470	466	465	475
Jelen_orientáció	Pearson Correlation	-,003	-,044	-,018	,016
	Sig. (2-tailed)	,947	,348	,704	,726
	N	470	466	465	475
Jövő_orientáció	Pearson Correlation	-,095*	,078	,070	-,048
	Sig. (2-tailed)	,040	,092	,132	,299
	N	470	466	465	475
Belső_orientáció	Pearson Correlation	,044	,002	-,037	,110*
	Sig. (2-tailed)	,347	,967	,421	,017
	N	470	466	465	475

Correlations

		Individuali zmus	Specifikus_ orientáció	Semleges_ orientáció	Szerzett_ státuszú_ orientáció
Megye	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,002 ,970 436	-,044 ,355 436	,001 ,979 436	,036 ,448 436
Neme	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,038 ,410 465	-,022 ,635 465	,162** ,000 465	,046 ,321 465
Életkor	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,073 ,117 464	,130** ,005 464	,081 ,082 464	-,071 ,125 464
Oktatás	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,096* ,038 469	,015 ,749 469	,082 ,077 469	-,043 ,356 469
Funkcionális_terület	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,028 ,547 470	,006 ,894 470	,006 ,891 470	-,076 ,100 470
Iparág	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,033 ,484 466	-,060 ,194 466	,009 ,852 466	,088 ,058 466
Munka	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,002 ,962 465	-,061 ,190 465	-,087 ,062 465	-,072 ,123 465
Univerzalizmus	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,052 ,255 475	,113* ,014 475	,021 ,656 475	,122** ,008 475
Individualizmus	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,777 475	,013 ,777 475	,036 ,428 475	,018 ,702 475
Specifikus_orientáció	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,013 ,777 475	1 ,777 475	,035 ,448 475	,150** ,001 475
Semleges_orientáció	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,036 ,428 475	,035 ,448 475	1 ,475 475	,079 ,084 475
Szerzett_státuszú_ orientáció	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,018 ,702 475	,150** ,001 475	,079 ,084 475	1 ,475 475
Múlt_orientáció	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,013 ,782 475	,020 ,662 475	,061 ,184 475	-,045 ,325 475
Jelen_orientáció	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,024 ,596 475	-,050 ,274 475	-,019 ,684 475	-,013 ,779 475
Jövő_orientáció	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,012 ,787 475	,021 ,652 475	-,043 ,354 475	,052 ,256 475
Belső_orientáció	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,010 ,826 475	,164** ,000 475	,085 ,064 475	,120** ,009 475

Correlations

		Múlt_ orientáció	Jelen_ orientáció	Jövő_ orientáció	Belső_ orientáció
Megye	Pearson Correlation	-,027	-,068	,080	-,094*
	Sig. (2-tailed)	,579	,156	,094	,049
	N	436	436	436	436
Neme	Pearson Correlation	,104*	-,053	-,051	,137**
	Sig. (2-tailed)	,025	,253	,271	,003
	N	465	465	465	465
Életkor	Pearson Correlation	,260**	,045	-,285**	,097*
	Sig. (2-tailed)	,000	,339	,000	,038
	N	464	464	464	464
Oktatás	Pearson Correlation	,029	-,053	,019	,069
	Sig. (2-tailed)	,535	,249	,689	,138
	N	469	469	469	469
Funkcionális_terület	Pearson Correlation	,104*	-,003	-,095*	,044
	Sig. (2-tailed)	,025	,947	,040	,347
	N	470	470	470	470
Iparág	Pearson Correlation	-,041	-,044	,078	,002
	Sig. (2-tailed)	,373	,348	,092	,967
	N	466	466	466	466
Munka	Pearson Correlation	-,057	-,018	,070	-,037
	Sig. (2-tailed)	,220	,704	,132	,421
	N	465	465	465	465
Univerzalizmus	Pearson Correlation	,036	,016	-,048	,110*
	Sig. (2-tailed)	,429	,726	,299	,017
	N	475	475	475	475
Individualizmus	Pearson Correlation	-,013	,024	-,012	-,010
	Sig. (2-tailed)	,782	,596	,787	,826
	N	475	475	475	475
Specifikus_orientáció	Pearson Correlation	,020	-,050	,021	,164**
	Sig. (2-tailed)	,662	,274	,652	,000
	N	475	475	475	475
Semleges_orientáció	Pearson Correlation	,061	-,019	-,043	,085
	Sig. (2-tailed)	,184	,684	,354	,064
	N	475	475	475	475
Szerzett_státuszú_ orientáció	Pearson Correlation	-,045	-,013	,052	,120**
	Sig. (2-tailed)	,325	,779	,256	,009
	N	475	475	475	475
Múlt_orientáció	Pearson Correlation	1	-,396**	-,628**	-,031
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,503
	N	475	475	475	475
Jelen_orientáció	Pearson Correlation	-,396**	1	-,460**	-,001
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,976
	N	475	475	475	475
Jövő_orientáció	Pearson Correlation	-,628**	-,460**	1	,025
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,592
	N	475	475	475	475
Belső_orientáció	Pearson Correlation	-,031	-,001	,025	1
	Sig. (2-tailed)	,503	,976	,592	
	N	475	475	475	475

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Elemzés - nemek semleges orientációja

Descriptives

Semleges_orientáció

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
Nő	169	52,64	13,481	1,037	50,59	54,69
Férfi	296	57,26	13,649	,793	55,70	58,82
Total	465	55,58	13,755	,638	54,33	56,84

Descriptives

Semleges_orientáció

	Minimum	Maximum
Nő	10	80
Férfi	19	85
Total	10	85

Test of Homogeneity of Variances

Semleges_orientáció

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,085	1	463	,770

ANOVA

Semleges_orientáció

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2300,634	1	2300,634	12,460	,000
Within Groups	85488,428	463	184,640		
Total	87789,062	464			

Means Plots

Elemzés - nemek belső orientációja

Descriptives

Belső_orientáció

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
Nő	169	44,24	15,674	1,206	41,86	46,62
Férfi	296	48,71	15,546	,904	46,93	50,49
Total	465	47,09	15,724	,729	45,65	48,52

Descriptives

Belső_orientáció

	Minimum	Maximum
Nő	16	80
Férfi	10	90
Total	10	90

Test of Homogeneity of Variances

Belső_orientáció

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,101	1	463	,750

ANOVA

Belső_orientáció

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2146,492	1	2146,492	8,828	,003
Within Groups	112572,07	463	243,136		
Total	114718,56	464			

Means Plots

Elemzés - korosztályok univerzalista orientációja

Descriptives

Univerzalizmus

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
25-29	74	54,72	20,086	2,335	50,06	59,37
30-34	69	55,14	21,294	2,563	50,03	60,26
35-39	61	61,11	19,844	2,541	56,03	66,20
40-49	99	63,91	18,143	1,823	60,29	67,53
50-59	116	65,38	19,274	1,790	61,83	68,92
Total	419	60,84	20,002	,977	58,92	62,76

Descriptives

Univerzalizmus

	Minimum	Maximum
25-29	10	90
30-34	10	90
35-39	24	90
40-49	20	90
50-59	10	90
Total	10	90

Test of Homogeneity of Variances

Univerzalizmus

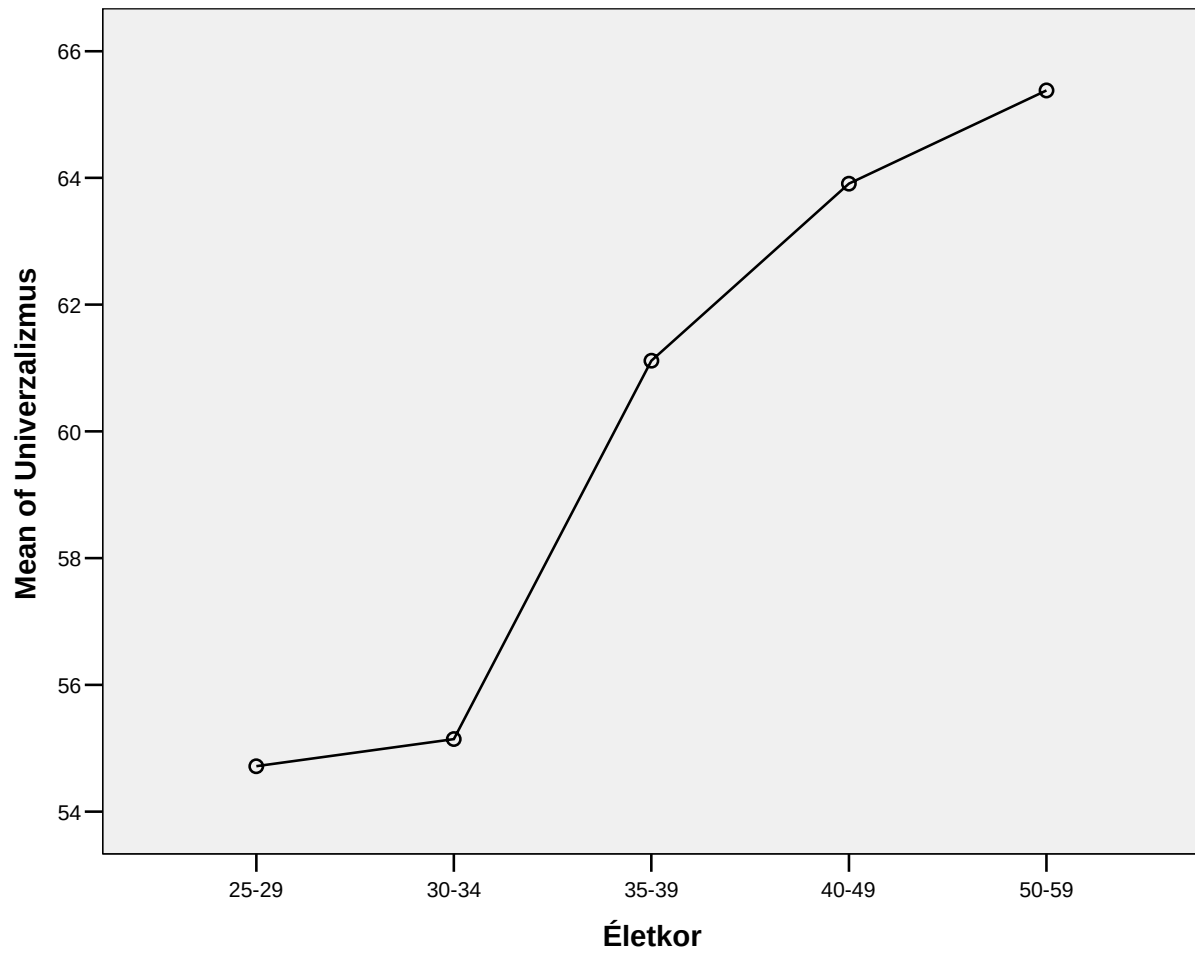
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,400	4	414	,809

ANOVA

Univerzalizmus

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8340,324	4	2085,081	5,433	,000
Within Groups	158887,28	414	383,786		
Total	167227,60	418			

Means Plots



Elemzés - korosztályok specifikus orientációja

Descriptives

Specifikus_orientáció

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
25-29	74	59,54	19,856	2,308	54,94	64,14
30-34	69	59,52	20,339	2,449	54,64	64,41
35-39	61	58,84	18,860	2,415	54,01	63,67
40-49	99	58,67	18,413	1,851	54,99	62,34
50-59	116	62,98	17,918	1,664	59,69	66,28
Total	419	60,18	18,925	,925	58,36	62,00

Descriptives

Specifikus_orientáció

	Minimum	Maximum
25-29	21	90
30-34	10	90
35-39	18	90
40-49	21	90
50-59	19	90
Total	10	90

Test of Homogeneity of Variances

Specifikus_orientáció

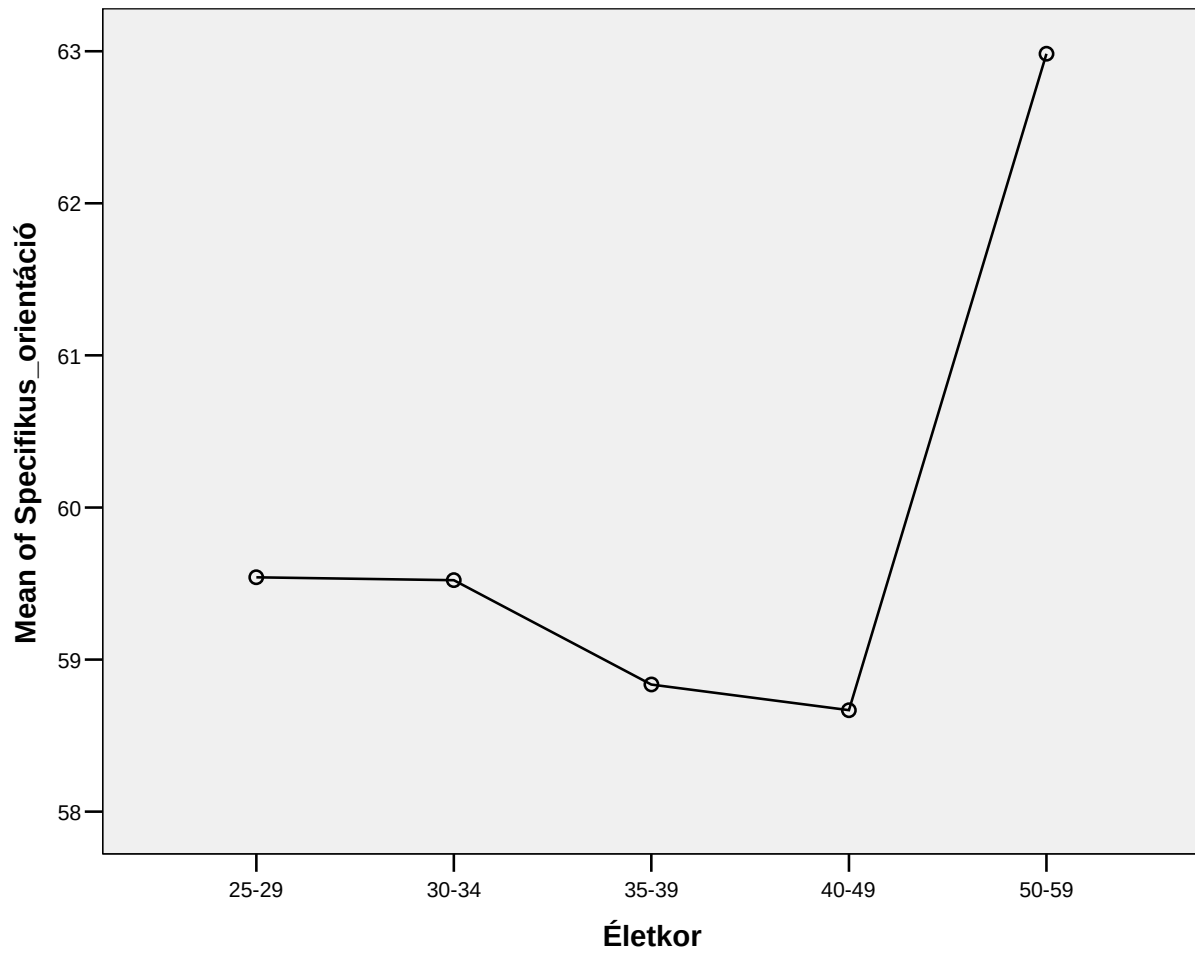
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,087	4	414	,362

ANOVA

Specifikus_orientáció

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1308,293	4	327,073	,912	,457
Within Groups	148401,92	414	358,459		
Total	149710,21	418			

Means Plots



Elemzés - korosztályok időorientációja

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Múlt_orientáció	25-29	74	26,84	7,410	,861
	30-34	69	26,33	6,961	,838
	35-39	61	27,70	8,511	1,090
	40-49	99	29,16	6,945	,698
	50-59	116	30,36	8,181	,760
	Total	419	28,41	7,746	,378
Jövő_orientáció	25-29	74	38,84	7,830	,910
	30-34	69	38,46	9,393	1,131
	35-39	61	38,75	8,660	1,109
	40-49	99	35,74	7,027	,706
	50-59	116	34,19	8,172	,759
	Total	419	36,74	8,347	,408

Descriptives

		95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
		Lower Bound	Upper Bound		
Múlt_orientáció	25-29	25,12	28,55	10	45
	30-34	24,66	28,01	10	38
	35-39	25,53	29,88	10	50
	40-49	27,78	30,55	11	54
	50-59	28,86	31,87	10	50
	Total	27,66	29,15	10	54
Jövő_orientáció	25-29	37,02	40,65	18	60
	30-34	36,21	40,72	13	60
	35-39	36,54	40,97	18	60
	40-49	34,34	37,14	18	54
	50-59	32,69	35,69	14	56
	Total	35,94	37,55	13	60

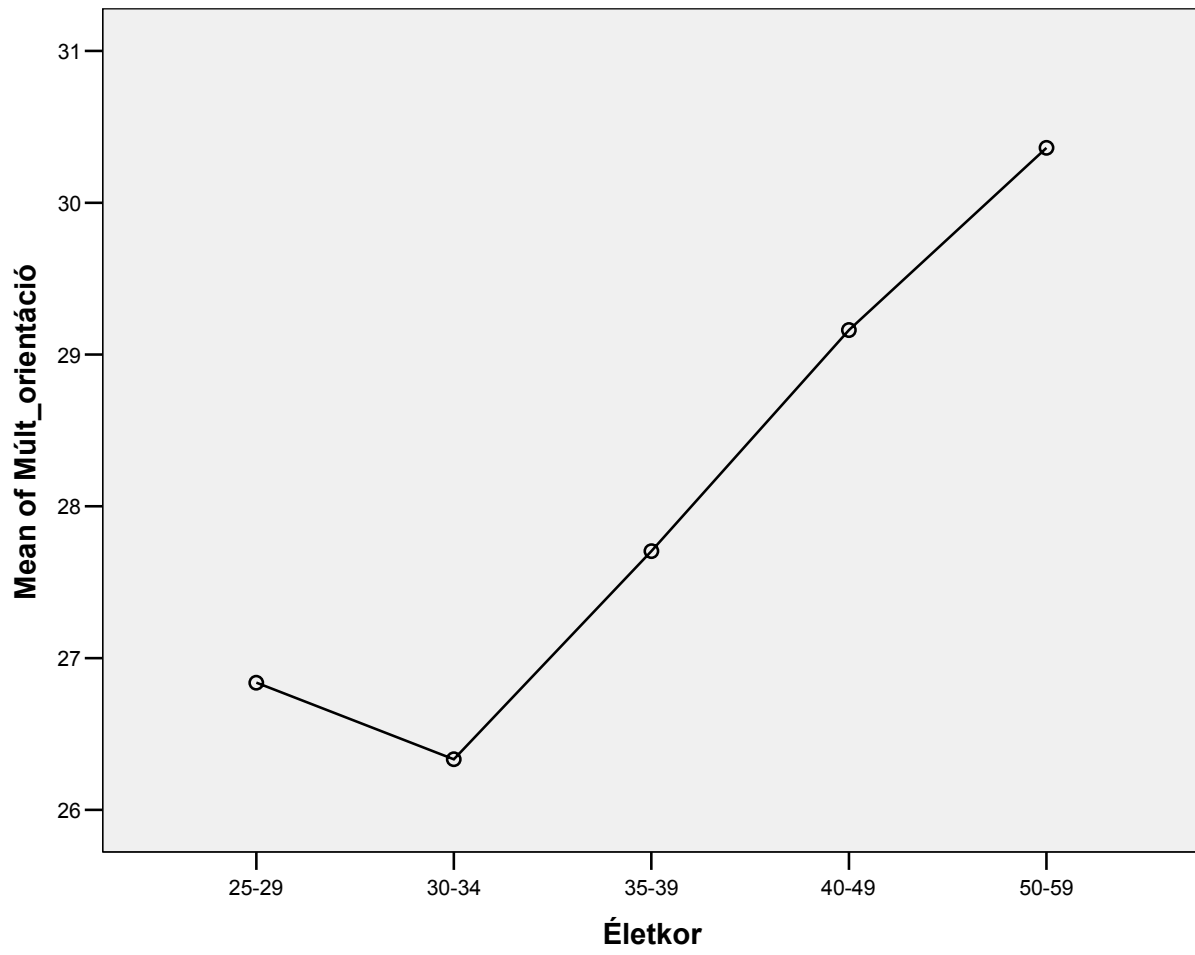
Test of Homogeneity of Variances

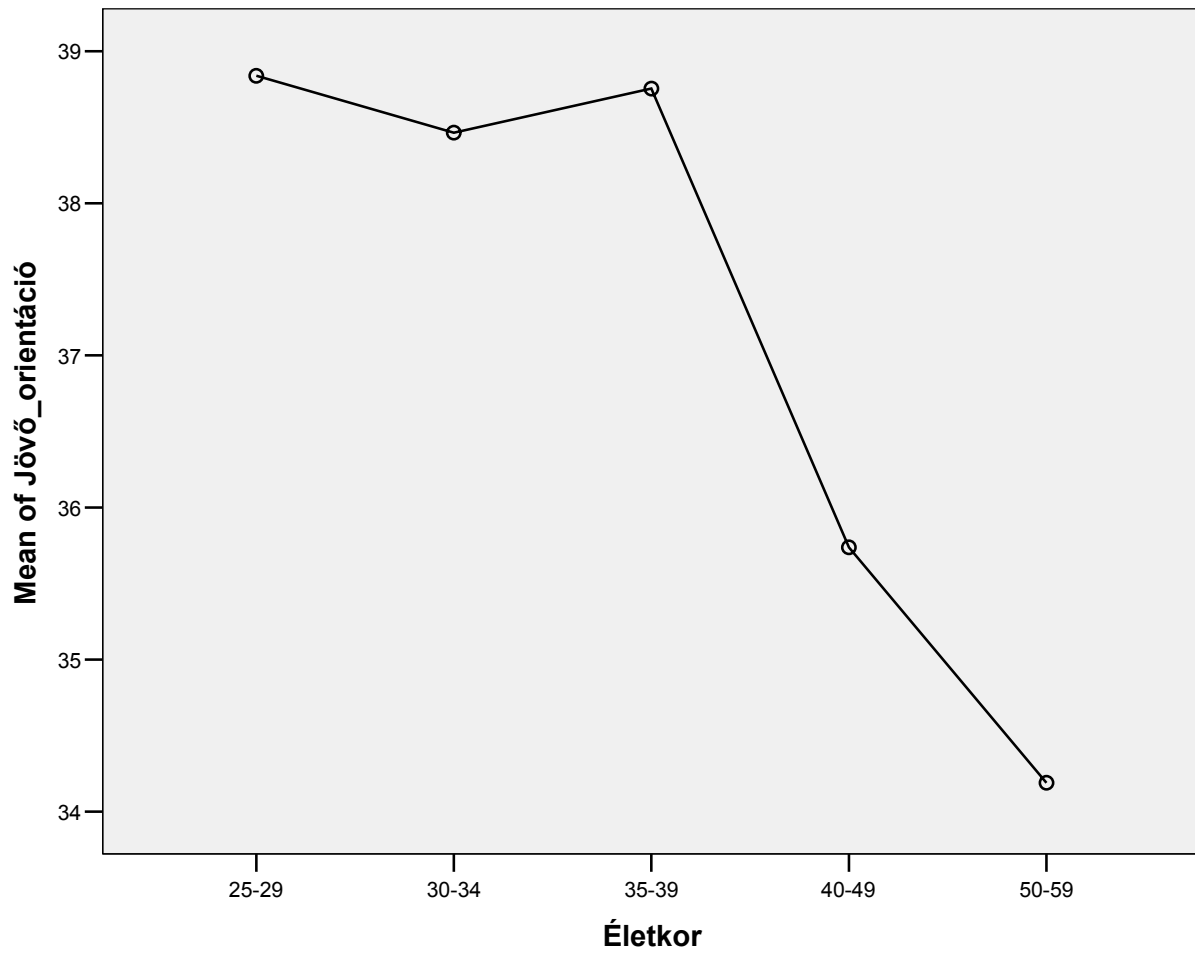
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Múlt_orientáció	1,822	4	414	,124
Jövő_orientáció	2,157	4	414	,073

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Múlt_orientáció	Between Groups	1008,743	4	252,186	4,337	,002
	Within Groups	24074,283	414	58,150		
	Total	25083,026	418			
Jövő_orientáció	Between Groups	1632,151	4	408,038	6,144	,000
	Within Groups	27493,524	414	66,409		
	Total	29125,675	418			

Means Plots





Korrelációk a munkahely profit-orientált illetve non-profit jellege és a személyiségfaktorok között

Correlations

		Profit vagy non-profit	Univerzali zmus	Individuali zmus	Specifikus_ orientáció
Profit vagy non-profit	Pearson Correlation	1	,180**	-,015	,050
	Sig. (2-tailed)		,000	,768	,315
	N	430	406	406	406
Univerzalizmus	Pearson Correlation	,180**	1	-,052	,113*
	Sig. (2-tailed)	,000		,255	,014
	N	406	475	475	475
Individualizmus	Pearson Correlation	-,015	-,052	1	,013
	Sig. (2-tailed)	,768	,255		,777
	N	406	475	475	475
Specifikus_orientáció	Pearson Correlation	,050	,113*	,013	1
	Sig. (2-tailed)	,315	,014	,777	
	N	406	475	475	475
Semleges_orientáció	Pearson Correlation	,108*	,021	,036	,035
	Sig. (2-tailed)	,030	,656	,428	,448
	N	406	475	475	475
Szerzett_státuszú_ orientáció	Pearson Correlation	-,055	,122**	,018	,150**
	Sig. (2-tailed)	,267	,008	,702	,001
	N	406	475	475	475
Múlt_orientáció	Pearson Correlation	,132**	,036	-,013	,020
	Sig. (2-tailed)	,008	,429	,782	,662
	N	406	475	475	475
Jelen_orientáció	Pearson Correlation	,017	,016	,024	-,050
	Sig. (2-tailed)	,730	,726	,596	,274
	N	406	475	475	475
Jövő_orientáció	Pearson Correlation	-,148**	-,048	-,012	,021
	Sig. (2-tailed)	,003	,299	,787	,652
	N	406	475	475	475
Belső_orientáció	Pearson Correlation	-,042	,110*	-,010	,164**
	Sig. (2-tailed)	,403	,017	,826	,000
	N	406	475	475	475

Correlations

		Semleges_ orientáció	Szerzett_ státuszú_ orientáció	Múlt_ orientáció	Jelen_ orientáció
Profit vagy non-profit	Pearson Correlation	,108*	-,055	,132**	,017
	Sig. (2-tailed)	,030	,267	,008	,730
	N	406	406	406	406
Univerzalizmus	Pearson Correlation	,021	,122**	,036	,016
	Sig. (2-tailed)	,656	,008	,429	,726
	N	475	475	475	475
Individualizmus	Pearson Correlation	,036	,018	-,013	,024
	Sig. (2-tailed)	,428	,702	,782	,596
	N	475	475	475	475
Specifikus_orientáció	Pearson Correlation	,035	,150**	,020	-,050
	Sig. (2-tailed)	,448	,001	,662	,274
	N	475	475	475	475
Semleges_orientáció	Pearson Correlation	1	,079	,061	-,019
	Sig. (2-tailed)		,084	,184	,684
	N	475	475	475	475
Szerzett_státuszú_ orientáció	Pearson Correlation	,079	1	-,045	-,013
	Sig. (2-tailed)	,084		,325	,779
	N	475	475	475	475
Múlt_orientáció	Pearson Correlation	,061	-,045	1	-,396**
	Sig. (2-tailed)	,184	,325		,000
	N	475	475	475	475
Jelen_orientáció	Pearson Correlation	-,019	-,013	-,396**	1
	Sig. (2-tailed)	,684	,779	,000	
	N	475	475	475	475
Jövő_orientáció	Pearson Correlation	-,043	,052	-,628**	-,460**
	Sig. (2-tailed)	,354	,256	,000	,000
	N	475	475	475	475
Belső_orientáció	Pearson Correlation	,085	,120**	-,031	-,001
	Sig. (2-tailed)	,064	,009	,503	,976
	N	475	475	475	475

Correlations

		Jövő_ orientáció	Belső_ orientáció
Profit vagy non-profit	Pearson Correlation	-,148**	-,042
	Sig. (2-tailed)	,003	,403
	N	406	406
Univerzalizmus	Pearson Correlation	-,048	,110*
	Sig. (2-tailed)	,299	,017
	N	475	475
Individualizmus	Pearson Correlation	-,012	-,010
	Sig. (2-tailed)	,787	,826
	N	475	475
Specifikus_orientáció	Pearson Correlation	,021	,164**
	Sig. (2-tailed)	,652	,000
	N	475	475
Semleges_orientáció	Pearson Correlation	-,043	,085
	Sig. (2-tailed)	,354	,064
	N	475	475
Szerzett_státuszú_ orientáció	Pearson Correlation	,052	,120**
	Sig. (2-tailed)	,256	,009
	N	475	475
Múlt_orientáció	Pearson Correlation	-,628**	-,031
	Sig. (2-tailed)	,000	,503
	N	475	475
Jelen_orientáció	Pearson Correlation	-,460**	-,001
	Sig. (2-tailed)	,000	,976
	N	475	475
Jövő_orientáció	Pearson Correlation	1	,025
	Sig. (2-tailed)		,592
	N	475	475
Belső_orientáció	Pearson Correlation	,025	1
	Sig. (2-tailed)	,592	
	N	475	475

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Elemzés - a profit-orientált valamint a non-profit szektor dolgozóinak univerzalista orientációja**Descriptives**

Univerzalizmus

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
Profit_orientalt	230	58,76	19,686	1,298	56,20	61,32
Non-profit	176	66,11	20,244	1,526	63,10	69,13
Total	406	61,95	20,236	1,004	59,97	63,92

Descriptives

Univerzalizmus

	Minimum	Maximum
Profit_orientalt	10	90
Non-profit	10	90
Total	10	90

Test of Homogeneity of Variances

Univerzalizmus

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,449	1	404	,503

ANOVA

Univerzalizmus

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5390,339	1	5390,339	13,571	,000
Within Groups	160463,58	404	397,187		
Total	165853,91	405			

Means Plots

Elemzés - a profit-orientált valamint a non-profit szektor dolgozóinak múlt-orientációja

Descriptives

Múlt_orientáció

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
Profit_orientalt	230	27,83	7,846	,517	26,82	28,85
Non-profit	176	30,01	8,404	,634	28,76	31,26
Total	406	28,78	8,154	,405	27,98	29,57

Descriptives

Múlt_orientáció

	Minimum	Maximum
Profit_orientalt	10	54
Non-profit	10	67
Total	10	67

Test of Homogeneity of Variances

Múlt_orientáció

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,183	1	404	,669

ANOVA

Múlt_orientáció

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	469,887	1	469,887	7,175	,008
Within Groups	26458,716	404	65,492		
Total	26928,603	405			

Elemzés - a profit-orientált valamint a non-profit szektor dolgozóinak jövő-orientációja

Descriptives

Jövő_orientáció

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
Profit_orientalt	230	37,79	8,544	,563	36,68	38,90
Non-profit	176	35,24	8,358	,630	34,00	36,48
Total	406	36,68	8,548	,424	35,85	37,52

Descriptives

Jövő_orientáció

	Minimum	Maximum
Profit_orientalt	13	60
Non-profit	16	60
Total	13	60

Test of Homogeneity of Variances

Jövő_orientáció

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,252	1	404	,264

ANOVA

Jövő_orientáció

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	649,685	1	649,685	9,069	,003
Within Groups	28941,960	404	71,639		
Total	29591,645	405			

Elemzés - a profit-orientált valamint a non-profit szektor dolgozóinak semleges orientációja**Descriptives**

Semleges_orientáció

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
Profit_orientalt	230	54,87	13,586	,896	53,10	56,63
Non-profit	176	57,83	13,490	1,017	55,82	59,84
Total	406	56,15	13,607	,675	54,83	57,48

Descriptives

Semleges_orientáció

	Minimum	Maximum
Profit_orientalt	19	80
Non-profit	10	85
Total	10	85

Test of Homogeneity of Variances

Semleges_orientáció

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,117	1	404	,733

ANOVA

Semleges_orientáció

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	873,559	1	873,559	4,762	,030
Within Groups	74112,973	404	183,448		
Total	74986,532	405			

Országok rangsora az egy főre eső GDP alapján

Sorrend	Ország	Egy főre eső GDP (USD)
1	Luxemburg	69,737
2	Norvégia	54,600
3	Svájc	49,300
4	Írország	45,675
5	Dánia	44,808
6	Izland	41,804
7	USA	39,935
8	Svédország	38,493
9	Katar	37,610
10	Hollandia	37,326
11	Japán	36,596
12	Ausztria	36,244
13	Finnország	35,666
14	Egyesült Királyság	35,548
15	Belgium	33,866
16	Németország	33,390
17	Franciaország	32,911
18	Kanada	31,134
19	Ausztrália	30,682
20	Olaszország	29,014
21	Spanyolország	25,320
22	Szingapúr	24,740
23	Egyesült Arab Emírségek	23,968
24	Új-Zéland	23,846
25	Kuvait	19,559
26	Ciprus	19,202
27	Görögország	18,722
28	Bahamák	17,833
29	Izrael	17,780
30	Szlovénia	16,161
31	Brunei	16,000
32	Portugália	15,982

33	Bahrain	14,177
34	Dél-Korea	14,151
35	Málta	13,683
36	Tajvan (Kínai Köztársaság)	13,451
37	Antigua és Barbuda	11,270
38	Szaud-Arábia	11,065
39	Cseh Köztársaság	10,485
40	Oman	10,436
41	Barbadosz	10,300
42	Magyarország	10,233
43	Saint Kitts és Nevis	9,523
44	Trinidad és Tobago	9,337
45	Egyenítői Guinea	9,097
46	Seychelle-szigetek	8,498
47	Észtország	8,473
48	Horvátország	7,624
49	Szlovákia	7,603
50	Mexikó	6,494
51	Litvánia	6,460
52	Lengyelország	6,344
53	Chile	5,903
54	Lettország	5,874
55	Libanon	5,829
56	Botswana	5,702
57	Gabon	5,432
58	Líbia	4,944
59	Mauritius	4,833
60	Malajzia	4,646
61	Dél-Afrika	4,587
62	Costa Rica	4,361
63	Panama	4,357
64	Saint Lucia	4,320
65	Törökország	4,286
66	Grenada	4,205
67	Venezuela	4,175
68	Oroszország	4,087

69	Belize	3,939
70	Argentína	3,915
71	Uruguay	3,903
72	Saint Vincent and the Grenadines	3,791
73	Dominika	3,780
74	Brazília	3,325
75	Jamaica	3,224
76	Románia	3,207
77	Fidzsi-szigetek	3,137
78	Bulgária	3,056
79	Szerbia és Montenegró	2,877
80	Tunézia	2,848
81	Türkmenisztán	2,828
82	Kazahsztán	2,715
83	Algéria	2,655
84	Thaiföld	2,521
85	Peru	2,492
86	Irán	2,364
87	Belorusszia	2,336
88	El Salvador	2,335
89	Ecuador	2,326
90	Maldív-szigetek	2,318
91	Suriname	2,287
92	Macedónia	2,278
93	Namíbia	2,233
94	Dominikai Köztársaság	2,191
95	Szváziföld	2,172
96	Albánia	2,154
97	Kolumbia	2,149
98	Bosznia és Hercegovina	2,125
99	Jordánia	2,043
100	Cape Verde	1,983
101	Guatemala	1,941
102	Tonga	1,912
103	Szamoa	1,750
104	Marokkó	1,677

105	Vanuatu	1,466
106	Ukrajna	1,366
107	Kongói Köztársaság	1,336
108	Szíria	1,308
109	Angola	1,304
110	Kínai Népköztársaság	1,272
111	Indonézia	1,191
112	Egyiptom	1,111
113	Paraguay	1,109
114	Guyana	1,043
115	Honduras	1,035
116	Azerbajdzsán	1,023
117	Sri Lanka	1,018
118	Fülöp-szigetek	1,010
119	Örményország	991
120	Bolívia	986
121	Kamerun	914
122	Georgia	883
123	Côte d'Ivoire	837
124	Nicaragua	813
125	Djibouti	790
126	Szenegál	734
127	Bhután	731
128	Moldávia	719
129	Kiribati	701
130	Pakisztán	684
131	Lesotho	633
132	Szudán	626
133	India	622
134	Pápua Új Guinea	617
135	Mongólia	602
136	Comoros	583
137	Benin	560
138	Salamon-szigetek	551
139	Vietnám	535
140	Mauritánia	526

141	Jemen	524
142	Csád	511
143	Nigéria	500
144	Zimbabwe	491
145	Kenya	490
146	Zambia	478
147	Ghána	435
148	Kirgizisztán	433
149	Haiti	430
150	Guinea	422
151	Laosz	419
152	Burkina Faso	411
153	Mali	405
154	São Tomé and Príncipe	402
155	Banglades	391
156	Üzbegisztán	375
157	Togo	375
158	Kelet-Timor	369
159	Kambodzsa	346
160	Tadzsikisztán	329
161	Közép-Afrikai Köztársaság	325
162	Mozambik	320
163	Tanzánia	308
164	Gambia	273
165	Uganda	263
166	Niger	258
167	Madagaszkár	251
168	Nepál	240
169	Afganisztán	228
170	Ruanda	214
171	Sierra Leone	202
172	Guinea-Bissau	177
173	Malawi	152
174	Eritrea	139
175	Mianmar	127
176	Etiópia	113

177	Kongói Demokratikus Köztársaság	111
178	Burundi	90

Forrás: [International Monetary Fund](#), World Economic Outlook Database, 2005. szeptember

Korrelációk a kultúradimenziók között országok szintjén

		Univerzali zmus	Individuali zmus	Semleges_ orientáció	Specifikus_ orientáció
Univerzalizmus	Pearson Correlation	1	,183	,174	,534**
	Sig. (2-tailed)		,246	,270	,000
	N	42	42	42	42
Individualizmus	Pearson Correlation	,183	1	-,047	,620**
	Sig. (2-tailed)	,246		,766	,000
	N	42	42	42	42
Semleges_ orientáció	Pearson Correlation	,174	-,047	1	-,056
	Sig. (2-tailed)	,270	,766		,724
	N	42	42	42	42
Specifikus_ orientáció	Pearson Correlation	,534**	,620**	-,056	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,724	
	N	42	42	42	42
Szerzett_ státusz	Pearson Correlation	,787**	,377*	,196	,609**
	Sig. (2-tailed)	,000	,014	,214	,000
	N	42	42	42	42
Múlt	Pearson Correlation	,085	,484**	-,404**	,353*
	Sig. (2-tailed)	,593	,001	,008	,022
	N	42	42	42	42
Jelen	Pearson Correlation	-,078	-,374*	,225	-,313*
	Sig. (2-tailed)	,621	,015	,152	,044
	N	42	42	42	42
Jövő	Pearson Correlation	,006	-,124	,221	-,031
	Sig. (2-tailed)	,969	,433	,160	,845
	N	42	42	42	42
Belső_ orientáció	Pearson Correlation	,440**	,228	-,327*	,521**
	Sig. (2-tailed)	,004	,146	,034	,000
	N	42	42	42	42

Correlations

		Szerzett_ státusz	Múlt	Jelen
Univerzalizmus	Pearson Correlation	,787**	,085	-,078
	Sig. (2-tailed)	,000	,593	,621
	N	42	42	42
Individualizmus	Pearson Correlation	,377*	,484**	-,374*
	Sig. (2-tailed)	,014	,001	,015
	N	42	42	42
Semleges_orientáció	Pearson Correlation	,196	-,404**	,225
	Sig. (2-tailed)	,214	,008	,152
	N	42	42	42
Specifikus_orientáció	Pearson Correlation	,609**	,353*	-,313*
	Sig. (2-tailed)	,000	,022	,044
	N	42	42	42
Szerzett_státusz	Pearson Correlation	1	,213	-,097
	Sig. (2-tailed)		,176	,539
	N	42	42	42
Múlt	Pearson Correlation	,213	1	-,719**
	Sig. (2-tailed)	,176		,000
	N	42	42	42
Jelen	Pearson Correlation	-,097	-,719**	1
	Sig. (2-tailed)	,539	,000	
	N	42	42	42
Jövő	Pearson Correlation	-,133	-,326*	-,422**
	Sig. (2-tailed)	,403	,035	,005
	N	42	42	42
Belső_orientáció	Pearson Correlation	,496**	,366*	-,258
	Sig. (2-tailed)	,001	,017	,099
	N	42	42	42

Correlations

		Jövő	Belső_orientáció
Univerzalizmus	Pearson Correlation	,006	,440**
	Sig. (2-tailed)	,969	,004
	N	42	42
Individualizmus	Pearson Correlation	-,124	,228
	Sig. (2-tailed)	,433	,146
	N	42	42
Semleges_orientáció	Pearson Correlation	,221	-,327*
	Sig. (2-tailed)	,160	,034
	N	42	42
Specifikus_orientáció	Pearson Correlation	-,031	,521**
	Sig. (2-tailed)	,845	,000
	N	42	42
Szerzett_státusz	Pearson Correlation	-,133	,496**
	Sig. (2-tailed)	,403	,001
	N	42	42
Múlt	Pearson Correlation	-,326*	,366*
	Sig. (2-tailed)	,035	,017
	N	42	42
Jelen	Pearson Correlation	-,422**	-,258
	Sig. (2-tailed)	,005	,099
	N	42	42
Jövő	Pearson Correlation	1	-,127
	Sig. (2-tailed)		,423
	N	42	42
Belső_orientáció	Pearson Correlation	-,127	1
	Sig. (2-tailed)	,423	
	N	42	42

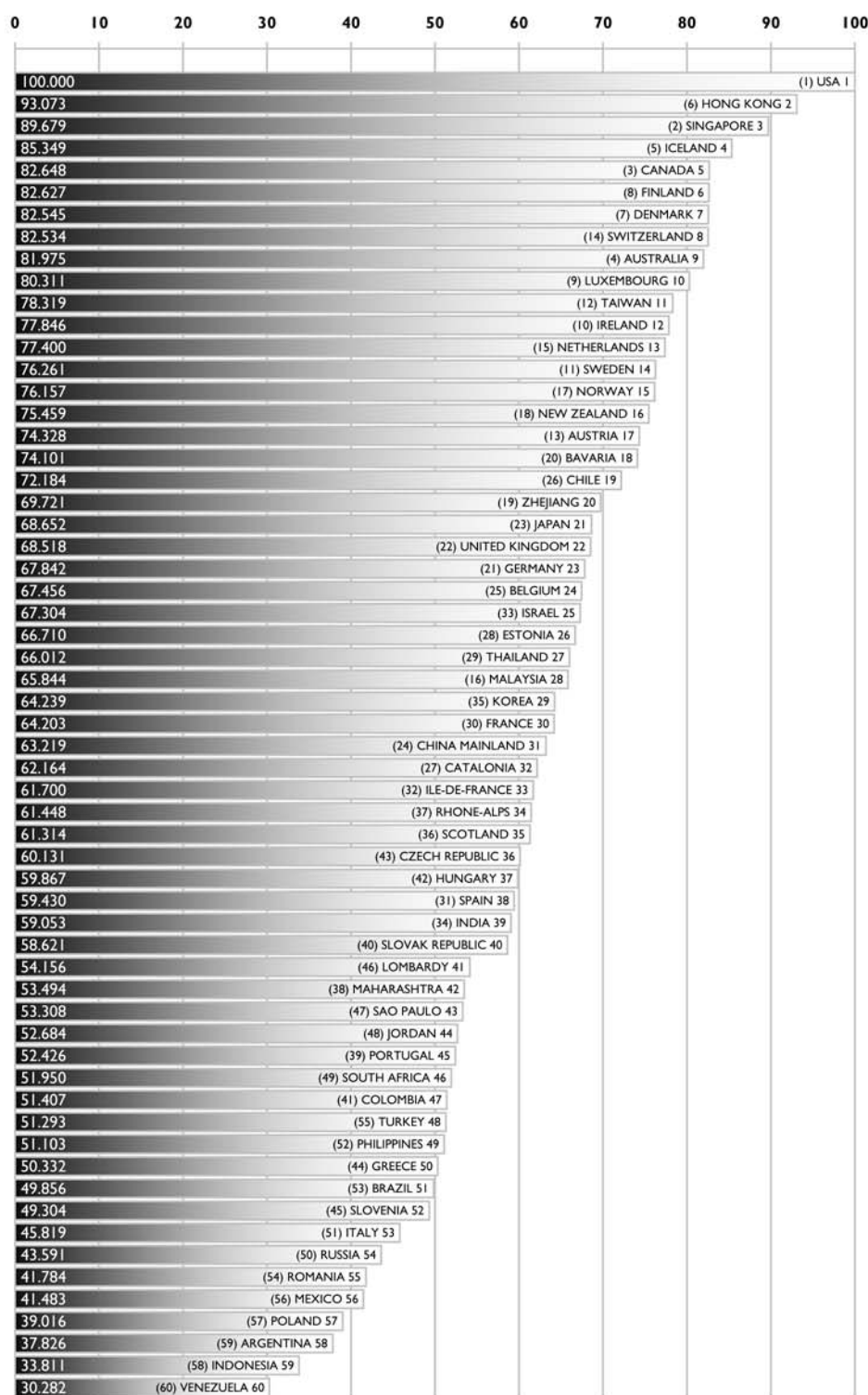
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

IMD WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK
Világ versenyképességi rangsor 2004

Overall			2004
1	USA		100,00
2	Singapore		89,26
3	Australia		86,81
4	Iceland		85,57
5	Canada		85,19
6	Hong Kong		84,78
7	Luxembourg		84,73
8	Denmark		83,56
9	Finland		81,28
10	Ireland		79,55
11	Taiwan		79,33
12	Sweden		78,80
13	Austria		77,92
14	Switzerland		77,65
15	Netherlands		76,92
16	Malaysia		74,92
17	Norway		74,09
18	Zhejiang		73,94
19	New Zealand		73,92
20	Bavaria		72,92
21	United Kingdom		71,31
22	Germany		71,31
23	Japan		71,17
24	Belgium		70,80
25	Chile		70,55
26	China Mainland		69,96
27	Catalonia		69,71
28	Estonia		69,26
29	Thailand		68,24
30	France		68,20
31	Spain		67,66
32	Ile-de-France		64,90
33	Israel		63,85
34	Korea		62,22
35	India		62,10
36	Rhone-Alps		61,81
37	Scotland		61,09
38	Maharashtra		58,95
39	Slovak Republic		57,83
40	Colombia		57,61
41	Hungary		56,92
42	Portugal		56,79
43	Greece		56,07
44	Czech Republic		55,19
45	Slovenia		54,74
46	South Africa		54,52
47	Sao Paulo		54,46
48	Lombardy		53,94
49	Jordan		53,49
50	Russia		51,64
51	Italy		49,76
52	Brazil		49,04
53	Philippines		47,64
54	Romania		47,30
55	Turkey		44,42
56	Mexico		42,07
57	Poland		42,00
58	Argentina		38,51
59	Indonesia		37,19
60	Venezuela		24,86

THE WORLD COMPETITIVENESS SCOREBOARD 2005



(2004 rankings are in brackets)

Korrelációk a versenyképesség és a kultúradimenziók között

Correlations

		Versenyképesség_Rang_2004	Versenyképesség_Százalék_2004	Versenyképesség_Rang_2005	Versenyképesség_Százalék_2005
Versenyképesség_Rang_2004	Pearson Correlation	1	-,980**	,971**	-,963**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	51	51	51	51
Versenyképesség_Százalék_2004	Pearson Correlation	-,980**	1	-,957**	,971**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	51	51	51	51
Versenyképesség_Rang_2005	Pearson Correlation	,971**	-,957**	1	-,989**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	51	51	51	51
Versenyképesség_Százalék_2005	Pearson Correlation	-,963**	,971**	-,989**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	51	51	51	51
Univerzalizmus	Pearson Correlation	-,368*	,356*	-,408**	,389*
	Sig. (2-tailed)	,017	,021	,007	,011
	N	42	42	42	42
Individualizmus	Pearson Correlation	-,011	,034	-,047	,024
	Sig. (2-tailed)	,946	,830	,767	,881
	N	42	42	42	42
Semleges_orientáció	Pearson Correlation	-,532**	,543**	-,525**	,512**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001
	N	42	42	42	42
Specifikus_orientáció	Pearson Correlation	-,186	,261	-,257	,273
	Sig. (2-tailed)	,238	,096	,100	,081
	N	42	42	42	42
Szerzett_státusz	Pearson Correlation	-,538**	,540**	-,552**	,531**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42
Múlt	Pearson Correlation	,336*	-,339*	,299	-,313*
	Sig. (2-tailed)	,030	,028	,055	,044
	N	42	42	42	42
Jelen	Pearson Correlation	-,319*	,282	-,303	,286
	Sig. (2-tailed)	,040	,071	,051	,067
	N	42	42	42	42
Jövő	Pearson Correlation	-,010	,065	,016	,026
	Sig. (2-tailed)	,948	,682	,918	,868
	N	42	42	42	42
Belső_orientáció	Pearson Correlation	,092	-,042	,065	-,046
	Sig. (2-tailed)	,562	,790	,682	,774
	N	42	42	42	42

Correlations

		Univerzali zmus	Individuali zmus	Semleges_ orientáció	Specifikus_ orientáció
Versenyképesség_Rang_ 2004	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,368* ,017 42	-,011 ,946 42	-,532** ,000 42	-,186 ,238 42
Versenyképesség_ Százalék_2004	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,356* ,021 42	,034 ,830 42	,543** ,000 42	,261 ,096 42
Versenyképesség_Rang_ 2005	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,408** ,007 42	-,047 ,767 42	-,525** ,000 42	-,257 ,100 42
Versenyképesség_ Százalék_2005	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,389* ,011 42	,024 ,881 42	,512** ,001 42	,273 ,081 42
Univerzalizmus	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 42	,183 ,246 42	,174 ,270 42	,534** ,000 42
Individualizmus	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,183 ,246 42	1 42	-,047 ,766 42	,620** ,000 42
Semleges_orientáció	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,174 ,270 42	-,047 ,766 42	1 42	-,056 ,724 42
Specifikus_orientáció	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,534** ,000 42	,620** ,000 42	-,056 ,724 42	1 42
Szerzett_státusz	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,787** ,000 42	,377* ,014 42	,196 ,214 42	,609** ,000 42
Múlt	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,085 ,593 42	,484** ,001 42	-,404** ,008 42	,353* ,022 42
Jelen	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,078 ,621 42	-,374* ,015 42	,225 ,152 42	-,313* ,044 42
Jövő	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,006 ,969 42	-,124 ,433 42	,221 ,160 42	-,031 ,845 42
Belső_orientáció	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,440** ,004 42	,228 ,146 42	-,327* ,034 42	,521** ,000 42

Correlations

		Szerzett_ státusz	Múlt	Jelen
Versenyképesség_Rang_ 2004	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,538** ,000 42	,336* ,030 42	-,319* ,040 42
Versenyképesség_ Százalék_2004	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,540** ,000 42	-,339* ,028 42	,282 ,071 42
Versenyképesség_Rang_ 2005	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,552** ,000 42	,299 ,055 42	-,303 ,051 42
Versenyképesség_ Százalék_2005	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,531** ,000 42	-,313* ,044 42	,286 ,067 42
Univerzalizmus	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,787** ,000 42	,085 ,593 42	-,078 ,621 42
Individualizmus	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,377* ,014 42	,484** ,001 42	-,374* ,015 42
Semleges_orientáció	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,196 ,214 42	-,404** ,008 42	,225 ,152 42
Specifikus_orientáció	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,609** ,000 42	,353* ,022 42	-,313* ,044 42
Szerzett_státusz	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 42	,213 ,176 42	-,097 ,539 42
Múlt	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,213 ,176 42	1 42	-,719** ,000 42
Jelen	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,097 ,539 42	-,719** ,000 42	1 42
Jövő	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,133 ,403 42	-,326* ,035 42	-,422** ,005 42
Belső_orientáció	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,496** ,001 42	,366* ,017 42	-,258 ,099 42

Correlations

		Jövő	Belső_orientáció
Versenyképesség_Rang_2004	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,010 ,948 42	,092 ,562 42
Versenyképesség_Százalék_2004	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,065 ,682 42	-,042 ,790 42
Versenyképesség_Rang_2005	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,016 ,918 42	,065 ,682 42
Versenyképesség_Százalék_2005	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,026 ,868 42	-,046 ,774 42
Univerzalizmus	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,006 ,969 42	,440** ,004 42
Individualizmus	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,124 ,433 42	,228 ,146 42
Semleges_orientáció	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,221 ,160 42	-,327* ,034 42
Specifikus_orientáció	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,031 ,845 42	,521** ,000 42
Szerzett_státusz	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,133 ,403 42	,496** ,001 42
Múlt	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,326* ,035 42	,366* ,017 42
Jelen	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,422** ,005 42	-,258 ,099 42
Jövő	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,423 42	-,127 ,423 42
Belső_orientáció	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,127 ,423 42	1 42

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Regresszió - a versenyképesség kultúradimenziók segítségével történő leírása

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Szerzett_ státusz		Stepwise (Criteria: Probability -of- F-to-enter <= ,050, Probability -of- F-to-remove >= ,100).
2	Múlt		Stepwise (Criteria: Probability -of- F-to-enter <= ,050, Probability -of- F-to-remove >= ,100).
3	Semleges_ orientáció		Stepwise (Criteria: Probability -of- F-to-enter <= ,050, Probability -of- F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: Versenyképesség_Százalék_2005

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,531 ^a	,282	,264	14,602734
2	,687 ^b	,472	,445	12,681108
3	,728 ^c	,530	,493	12,116865

a. Predictors: (Constant), Szerzett_ státusz

b. Predictors: (Constant), Szerzett_ státusz, Múlt

c. Predictors: (Constant), Szerzett_ státusz, Múlt, Semleges_ orientáció

d. Dependent Variable: Versenyképesség_Százalék_2005

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3352,892	1	3352,892	15,724	,000 ^a
	Residual	8529,593	40	213,240		
	Total	11882,485	41			
2	Regression	5610,876	2	2805,438	17,446	,000 ^b
	Residual	6271,609	39	160,810		
	Total	11882,485	41			
3	Regression	6303,385	3	2101,128	14,311	,000 ^c
	Residual	5579,100	38	146,818		
	Total	11882,485	41			

a. Predictors: (Constant), Szerzett_státusz

b. Predictors: (Constant), Szerzett_státusz, Múlt

c. Predictors: (Constant), Szerzett_státusz, Múlt, Semleges_orientáció

d. Dependent Variable: Versenyképesség_Százalék_2005

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29,004	9,114		3,182	,003
	Szerzett_státusz	,608	,153	,531	3,965	,000
2	(Constant)	37,439	8,229		4,550	,000
	Szerzett_státusz	,717	,136	,626	5,260	,000
	Múlt	-1,895	,506	-,446	-3,747	,001
3	(Constant)	16,877	12,307		1,371	,178
	Szerzett_státusz	,623	,137	,544	4,539	,000
	Múlt	-1,344	,546	-,316	-2,463	,018
	Semleges_orientáció	,412	,190	,278	2,172	,036

Coefficients^a

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	Szerzett_státusz	,531	,531	,531	1,000	1,000
2	(Constant)					
	Szerzett_státusz	,531	,644	,612	,955	1,048
	Múlt	-,313	-,515	-,436	,955	1,048
3	(Constant)					
	Szerzett_státusz	,531	,593	,505	,860	1,163
	Múlt	-,313	-,371	-,274	,748	1,336
	Semleges_orientáció	,512	,332	,241	,754	1,326

a. Dependent Variable: Versenyképesség_Százalék_2005

Excluded Variables^d

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation
1	Univerzalizmus	-,077 ^a	-,351	,727	-,056
	Individualizmus	-,206 ^a	-1,442	,157	-,225
	Semleges_orientáció	,425 ^a	3,524	,001	,491
	Specifikus_orientáció	-,081 ^a	-,475	,637	-,076
	Múlt	-,446 ^a	-3,747	,001	-,515
	Jelen	,341 ^a	2,727	,010	,400
	Jövő	,099 ^a	,725	,473	,115
	Belső_orientáció	-,410 ^a	-2,891	,006	-,420
2	Univerzalizmus	-,178 ^b	-,932	,357	-,149
	Individualizmus	,005 ^b	,037	,971	,006
	Semleges_orientáció	,278 ^b	2,172	,036	,332
	Specifikus_orientáció	,084 ^b	,544	,590	,088
	Jelen	,054 ^b	,318	,753	,051
	Jövő	-,040 ^b	-,323	,748	-,052
	Belső_orientáció	-,282 ^b	-2,090	,043	-,321
3	Univerzalizmus	-,164 ^c	-,899	,374	-,146
	Individualizmus	-,022 ^c	-,162	,872	-,027
	Specifikus_orientáció	,120 ^c	,810	,423	,132
	Jelen	,103 ^c	,631	,532	,103
	Jövő	-,075 ^c	-,629	,533	-,103
	Belső_orientáció	-,194 ^c	-1,317	,196	-,212

Excluded Variables^d

Model		Collinearity Statistics		
		Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	Univerzalizmus	,380	2,630	,380
	Individualizmus	,858	1,166	,858
	Semleges_orientáció	,962	1,040	,962
	Specifikus_orientáció	,629	1,590	,629
	Múlt	,955	1,048	,955
	Jelen	,991	1,010	,991
	Jövő	,982	1,018	,982
	Belső_orientáció	,754	1,326	,754
2	Univerzalizmus	,373	2,681	,359
	Individualizmus	,687	1,455	,687
	Semleges_orientáció	,754	1,326	,748
	Specifikus_orientáció	,577	1,733	,577
	Jelen	,480	2,084	,462
	Jövő	,890	1,124	,865
	Belső_orientáció	,683	1,464	,683
3	Univerzalizmus	,373	2,684	,340
	Individualizmus	,681	1,468	,605
	Specifikus_orientáció	,570	1,754	,566
	Jelen	,471	2,123	,380
	Jövő	,874	1,144	,712
	Belső_orientáció	,562	1,780	,562

- a. Predictors in the Model: (Constant), Szerzett_státusz
b. Predictors in the Model: (Constant), Szerzett_státusz, Múlt
c. Predictors in the Model: (Constant), Szerzett_státusz, Múlt, Semleges_orientáció
d. Dependent Variable: Versenyképesség_Százalék_2005

Collinearity Diagnostics^a

Model		Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Szerzett_státusz	Múlt	Semleges_orientáció
1	1	1,969	1,000	,02	,02		
	2	,031	7,964	,98	,98		
2	1	2,832	1,000	,01	,01	,02	
	2	,137	4,539	,06	,07	,98	
	3	,031	9,558	,93	,92	,00	
3	1	3,759	1,000	,00	,00	,01	,00
	2	,188	4,474	,00	,01	,59	,04
	3	,038	9,905	,06	,99	,09	,14
	4	,015	15,871	,93	,00	,31	,82

- a. Dependent Variable: Versenyképesség_Százalék_2005

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	29,55459	92,75721	64,02271	12,399238	42
Residual	-26,317846	27,972713	,000000	11,665145	42
Std. Predicted Value	-2,780	2,317	,000	1,000	42
Std. Residual	-2,172	2,309	,000	,963	42

- a. Dependent Variable: Versenyképesség_Százalék_2005