

# E-CONOM

Online tudományos folyóirat  
*Online Scientific Journal*

Tanulmányok a gazdaság- és társadalomtudományok területéről  
*Studies on the Economic and Social Sciences*





# E-CONOM

Online tudományos folyóirat | Online Scientific Journal

**Főszerkesztő | Editor-in-Chief**  
JUHÁSZ Lajos

**Kiadja | Publisher**  
Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó |  
University of West Hungary Press

**A szerkesztőség címe | Address**  
9400 Sopron, Erzsébet u. 9., Hungary  
econom@ktk.nyme.hu

**A kiadó címe | Address**  
9400 Sopron, Bajcsy-Zs. u. 4., Hungary

**Szerkesztőbizottság | Editorial Board**  
CZEGLÉDY Tamás  
JANKÓ Ferenc  
KOLOSZÁR László  
SZÓKA Károly

**Tanácsadó Testület | Advisory Board:**  
BÁGER Gusztáv  
BLAHÓ András  
FÁBIÁN Attila  
FARKAS Péter  
GILÁNYI Zsolt  
KOVÁCS Árpád  
LIGETI Zsombor  
POGÁ TSA Zoltán  
SZÉKELY Csaba

**Technikai szerkesztő | Technical Editor**  
TAKÁCS Eszter

**A szerkesztőség munkatársa | Editorial Assistant**  
TARRÓ Adrienn

**ISSN 2063-644X**



## Tartalomjegyzék | Table of Contents

**BERECZKI Ádám**

***Létszámváltozás meghatározó tényezői a magyar gazdaság négy ágazatában***

*Determining Factors and Degree of Corporate Demand of Labour in Four Hungarian Sectors ..... 2*

**FODOR Éva**

***What Could be the Growth Impact of the Funding for Growth Scheme?***

*Milyen hatással lehet a Növekedési Hitelprogram a növekedésre? ..... 16*

**GÁL Veronika Alexandra – SIPICZKI Zoltán – SZÓKA Károly – VAJAY Julianna**

***A Grameen-modell társadalmi hasznosulásának mérhetősége***

*The Measuring of the Social Utility of the Grameen-Model..... 33*

**MÁRTA Bettina**

***A felhatalmazás kulturális mintázottsága***

*Culturally Endorsed Empowerment..... 46*

**KOVÁCS Gábor – STION Zsuzsa**

***KKV-IFRS: Az első három év***

*IFRS for SMEs: The Beginnings ..... 64*

**TÓTH Balázs István**

***Időszerű áttekintés: területi fejlettségi vizsgálatok Magyarországon az ezredforduló után***

*Timely Summary: Spatial Development Analysis in Hungary After the Millennium ..... 76*

MÁRTA Bettina<sup>1</sup>

## A felhatalmazás kulturális mintázottsága

A globalizáció terjedésével, a multinacionális vállalatok térhódításával, a munkaerő nemzetközi vándorlásával egyre nő az igény a felhatalmazás különböző kultúrákban való alkalmazhatóságának vizsgálatára. E tanulmány célja a munkavállalói felhatalmazás fogalmának, tartalmi elemeinek és kulturális kontextusának szakirodalmi áttekintése, valamint egy multinacionális vállalat leányvállalatainál végzett felhatalmazás kutatás egy kiemelt részletének bemutatása.

A kutatás eredményeként sikerült a vállalati felhatalmazás felmérésben szereplő erősen kultúrafüggő felhatalmazás változókat beazonosítani és a felhatalmazás változók alapján kulturálisan homogén csoportokat kimutatni. A felhatalmazás kulturális mintázottsága tekintetében a statisztikai elemzés a vizsgált országok csaknem 90%-át a várt kulturális klaszterbe sorolta be.

*Kulcsszavak: felhatalmazás, kultúra*

*JEL-kódok: A13, F69*

## Culturally Endorsed Empowerment

Nowadays due to globalization, the rapid spread of multinational companies and the international migration of labour there is an increased need for researching the empowerment adaptability across cultures. This study aims to overview the literature of empowerment emphasizing the cultural aspects and to offer a summary on a recently conducted cross-cultural empowerment research.

As result of the introduced study the culturally dependent variables of the empowerment survey were identified and based on cluster analysis culturally homogenous groups were isolated. Discriminant analysis also proved the hypothesis of culturally endorsed empowerment as 90% of participant countries were classified to the expected cultural cluster based on the empowerment results

*Keywords: empowerment, culture, trust*

*JEL Codes: A13, F69*

---

<sup>1</sup> A szerző a Pécsi Tudományegyetem Pszichológiai Doktori Iskolájának PhD hallgatója (marta.bettina AT yahoo.com).

## **A témaválasztás indoklása, kutatási célok**

Multinacionális és hazai vállalatoknál folytatott szervezetfejlesztési munkám és párhuzamosan végzett doktori tanulmányaim során szakmai érdeklődésem egyre inkább a felhatalmazás és a kultúra kapcsolatának vizsgálatára irányult. Nemzetközi csapatokkal dolgozva egyre jobban foglalkoztatott a munkavállalói felhatalmazottság-érzetet befolyásoló szervezeti és kulturális tényezők vizsgálata, a nemzeti kultúra értékeinek hatása a vezetői stílusra, működésre, bizalomadásra.

Napjaink világgazdasági trendjei, a globalizáció folyamata, a külföldi piacokon való aktív jelenlét következtében egyre nagyobb érdeklődés mutatkozik a kultúrák közötti különbségek feltárására, és ezek szervezeti viselkedésre és vezetésre gyakorolt hatásának vizsgálatára. A multinacionális vállalatok sikerét nagymértékben befolyásolja, hogy mennyire ismerik fel a nemzeti, helyi sajátosságokat, mennyire tudnak ezekhez sikeresen alkalmazkodni, hiszen a követendő vezetői viselkedés és kommunikáció az ott dolgozó emberek kulturális szokásainak függvénye. A nemzetközi vállalatok vezetőinek párhuzamosan kell törekedniük az eltérő kultúrájú leányvállalat anyavállalatba való integrálására és a helyi kultúrához való alkalmazkodásra.

Kutatásom során kutatási kérdéseimet a nemzeti kultúra, a vezetés, a bizalom és a felhatalmazás összefüggéseinek témakörében fogalmaztam meg. E tanulmányban a felhatalmazás és a kultúra fogalmának szakirodalmi ismertetése után a felhatalmazás kulturális mintázottságához kapcsolódó hipotéziseim mentén mutatom be vizsgálatom elemzéseim eredményeit.

## **A felhatalmazás fogalmának és tartalmi elemeinek tisztázása**

A nemzetközi irodalom empowerment kifejezését a hazai tanácsadói gyakorlatban és bizonyos esetekben a szakirodalomban is angolul találjuk meg. Népszerűsége ellenére még nincs az empowerment-re egységesen elfogadott definíció, leginkább hatalomdelegálásként, felelősség teremtő vezetésként, döntésátruházásként, felhatalmazásként találkozhatunk vele. Tanulmányomban szinonimaként használom az empowerment és a felhatalmazás kifejezéseket.

A felhatalmazás tartalmi jelentésének tisztázása céljából célszerű a felhatalmazás és a participáció valamint a felhatalmazás és a delegálás fogalmak jelentésbeli különbségével foglalkoznunk.

*Bakacsi (2002)* szervezeti magatartással és vezetéssel foglalkozó könyvében kifejti, hogy az empowerment témája szoros kapcsolatban áll az alkalmazottak döntésekbe való bevonásával, vagyis a participációval, mindkettő ugyanazon alapkonceptióra épül, de az empowerment a participáción túlmutat. A felhatalmazás eredményeként az alkalmazottak nem csak a munka hogyanját, tartalmát határozhatják meg, hanem a vezetés bevonja őket a célok kitűzésébe, minőségellenőrzésbe, és a munka egyéb feltételrendszerének kialakításába. A felhatalmazás révén megvalósulhat az a célkitűzés, hogy a döntések a szervezet lehető legalacsonyabb szintjén szülessenek meg, a problémák forrásához legközelebb, ott ahol a legtöbb rendelkezésre álló információ. Hasonló módon megfogható a felhatalmazás (empowerment) és a delegálás (delegation) kifejezések közötti különbség.

*Conner (1993)* szerint delegáláskor a beosztottak döntési jogköre jól szabályozható folyamatokra illetve lehetséges döntési alternatívák közötti választásra korlátozódik, ugyanakkor felhatalmazás esetén ismeretlen problémák megoldására, újszerű döntések előkészítésére és meghozására is lehetőséget kap a felhatalmazott.

*Andó* a felhatalmazás hazai alkalmazhatóságáról szóló disszertációjában a felhatalmazás definiálásakor kimondottan elhatárolja a felhatalmazást és a delegálást:

„A felhatalmazás az a vezetési eszköz, amely a rutinfeladatokhoz kapcsolódó delegálással szemben az újszerű és komplex problémák megoldására irányul, valamint, amely alkalmazá-

sakor a felhatalmazó átadja a problémamegoldással összefüggésben álló döntések hatáskörét a felhatalmazottak csoportjának (önirányító teamek).” (Andó, 2011, p.17)

Tenner a felhatalmazást a teljes körű minőségmenedzsment (TQM, Total Quality Management) egyik alappilléreként úgy definiálta, mint a problémák megoldásának, a folyamatok javításának és a vevői igények kielégítésének munkavállalói jogosultsága. Megteremtésének feltételeit 3 dimenzió mentén fogalmazta meg: „A nagy hatáskörrel való felruházás első dimenziója a felsorakozás (informáltság): valamennyi alkalmazottnak ismernie kell a szervezet küldetését, látomását, értékeit, üzletpolitikáját, célkitűzéseit és módszertanát.” „A második dimenzió a teljesítőképesség: az alkalmazottnak rendelkeznie kell a munkájuk elvégzéséhez szükséges képességekkel, készségekkel és tudással, valamint a szükséges erőforrásokkal: anyagokkal, módszerekkel és gépekkel.” A nagy hatáskörrel való felruházás harmadik dimenziója a kölcsönös bizalom: „Az alkalmazottnak szüksége van rá, hogy megbízhasanak a menedzsmentben, és érezniük kell, hogy a menedzsment is megbízik bennük.” (Tenner & De Toro, 1996, pp. 165-166)

Blanchard, Carlos és Randolph az Empowerment című könyvük előszavában a következő definíciókat találjuk: „Empowerment – felhatalmazás: a jogok, a lehetőségek, a szabadság és egyenjogúság megteremtése.” (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1998, p. 13) Definíciójuk szerint az empowerment a munkatársak energiáinak, képességeinek, tettvágyának, az emberekben mindig meglévő, de a félelmek és bizalmatlanság által gátolt lehetőségeknek a felszabadítását jelenti. A felhatalmazás feltétele a támogató, felelősségorientált légkör, a kockázatvállalás és kezdeményezőkézség tudatos bátorítása, a vezetők és munkatársak közötti kölcsönös bizalom. „Felhatalmazni annyit jelent, hogy megtanítjuk a munkatársainknak, hogyan legyenek függetlenek.” (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1998, p. 62). A szerzők az empowerment szempontjából három jelentős szervezeti gyakorlatot azonosítottak: az információ megosztást, a hatáskör kijelölést és az önirányító csapatok kialakítását. E három alkotóelem párhuzamos megteremtése mellett épülhet ki egy szervezetben a felhatalmazás alapjául szolgáló bizalmi légkör.

Az empowerment szempontjából elengedhetetlen a költségekre, termelékenységre, minőségre, pénzügyi teljesítményre vonatkozó információk megosztása. Csak az tud saját területén megalapozottan önálló és felelős döntéseket hozni, aki birtokában van a döntéshez szükséges információknak. A felhatalmazás érdekében törekedni kell a szervezetben az információ bizalom alapú vertikális és horizontális megosztására, az információ áramlását gátló akadályok elhárítására, az információ-visszatartó attitűd felszámolására.

A határok kijelölése által megteremtett autonómia (*autonomy through boundaries*) arra utal, hogy az empowerment érdekében olyan szervezeti struktúrák és gyakorlatok kialakítása szükséges, melyek az autonóm cselekvést támogatják, beleértve a tiszta jövőkép mutatását, célok kijelölését, a munkafolyamatok és felelősségi körök meghatározását. Az autonómiateremtést tulajdonképpen az autonómia határainak vezérelvekkkel, értékekkel, normákkal való kijelölése jelenti.

Az önirányító csapatok létrehozásával a szervezetben a döntéshozói és teljesítménnyel kapcsolatos felelősségek csapatszintre kerülnek, és ezzel megszűnnek a felhatalmazás működését gátló strukturális korlátok. A vezetők a döntéseket fokozatosan a csoportra ruházzák át, egyre inkább csoportfacilitátorként segítik az önirányító csapatok munkáját, feladatuk fókuszába a csapat hatékony működésének, elkötelezettségének növelése kerül.

Spreitzer (1995) úgy definiálja a felhatalmazást, mint az egyén belső motivációval kapcsolatos tapasztalatát, mely a saját munkavállalói szerepkörére vonatkozó hiedelmek (*cognitions*) alapszik. Modellje szerint a pszichológiai felhatalmazás négy alap-hiedelme: a jelentőség, a hozzáértés, az önrendelkezés és a hatás. A jelentőség (*meaning*) nem más, mint a munkacélok megítélése az egyén saját értékeinek és elvárásainak tükrében. A hozzáértés (*competence*) az egyén saját képességeibe vetett hite, mely egy adott feladat elvégzéséhez

szükséges. Az önrendelkezés (*self-determination*) az egyén munkatevékenységekre és munkamódszerekre vonatkozó választási lehetőségeinek érzetét jelenti, míg a hatás (impact), annak a mértékére utal, hogy az egyén mennyire érzi, hogy a szervezeti eredményekre hatással tud lenni.

Spreitzer 4 tényezős modellje alapján, akkor érzi magát valaki felhatalmazottnak

- ha saját hite, értékei és viselkedése összhangban van a szervezet küldetésével, értékeivel, ha tudatában van saját jelentőségével, érzi, hogy munkája fontos,
- ha hisz abban, hogy készségei, kompetenciái, megszerzett tapasztalatai képessé teszik a felmerülő problémák megoldására, kiváló teljesítmény nyújtására,
- ha dönthet a munkavégzése hogyanjáról, a munkafolyamatok és munkamódszerek tekintetében szabad kezet kap,
- ha érzi, hogy hozzájárul a szervezet sikeréhez, látja az összefüggést saját munkája és a vállalat eredményei között.

*Menon (2001)* a munkavállalók felhatalmazottság érzetének oldaláról közelíti meg a felhatalmazást, azt vallja, hogy a felhatalmazottság pszichológiai állapotának vizsgálata teremtheti meg a kapcsolatot a felhatalmazási kezdeményezések – munkakör gazdagítás, rugalmas munkaidő, önrányító csapatok, vezetőtestületi tagság stb. – és a munkavállalói várt kimenetek között, mint pl. elégedettség, elkötelezettség, tulajdonosi szemlélet. Menon definíciója szerint a pszichológiai felhatalmazás kognitív állapot, mely a célinternalizációval, vagyis a szervezeti célokkal való azonosulással, az észlelt kompetenciával, vagyis az önhatékonyság és alkalmasság érzetével, és az észlelt kontrollal, vagyis az autoritással, autonómiával, döntéshozatallal kapcsolatos hitekkel jellemezhető.

Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy a menedzsment irodalom a felhatalmazás tartalmi meghatározásánál a hatékonyságra, a termelékenység növelésére helyezi a hangsúlyt. A döntéshozatalban való részvétel, a tulajdonosi szemlélet, a felelősségvállalás, a mások képességekkel való felvértezése és az önrányító csapatokban való együttműködés állnak a definíciók középpontjában (*Bartunek, 2006*).

## **A felhatalmazás kulturális kontextusa**

A felhatalmazás kulturális mintázottságának kutatása során olyan kultúravizsgálatra alkalmas elméleti modellt és eszközt kerestem, mely nemzetközi mintavételt tesz lehetővé, és egyszerre alkalmas a befogadó, nemzeti kultúra és a vezetés dimenzióinak mérésére. A mintanagyságot és heterogenitást szem előtt tartva választásom a GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) nemzetközi kutatási program eredményeinek felhasználására esett. A következőkben áttekintő jelleggel bemutatom a különböző kultúra megközelítéseket és modelleket, majd rátérek a kutatásom kulturális alapjaként szolgáló GLOBE vizsgálat elméleti hátterének, definíciójának, kultúra dimenzióinak és klasztereinek ismertetésére.

A kultúravizsgálatok a kultúra lehetséges megközelítései alapján két nagy csoportra oszthatók. Az *egyikültúrás vizsgálatok* a kulturális relativizmus megközelítésen alapulnak, és egy-egy nemzet jellemzőit tanulmányozzák. Az ehhez az irányzathoz tartozó kutatók úgy vélekednek, hogy az egyes kultúrákban más és más változók vannak hatással az értékekre, attitűdökre, és ezek a változók gyakran csupán az adott kultúra keretein belül értelmezhetők, ezért kerülni kell az összehasonlítást, és az egyes kultúrákat saját fogalmaikkal kell leírni, önmagukban kell vizsgálni.

A *többkültúrás vizsgálatok* kategóriájába tartoznak a nemzetek közötti összehasonlító kutatások (*cross national comparisons*), a kultúrák közötti interakciót vizsgáló (*intercultural interactions*) kutatások, a kultúrák sokszínűségére, sokrétűségére fókuszáló megközelítések (*multiple cultures perspectives*).

Az *összehasonlító irányzat* képviselői két vagy több nemzet jellemzőit hasonlítják össze, szerintük minden kultúra szembesül bizonyos univerzális problémátípusokkal, amelyekre

megoldást kell találni. A kultúrák közötti különbségek a problémákra adott eltérő válaszokban ragadhatók meg. Az egyes kultúrák megismerése és másokkal való összehasonlítása tehát ezen problémákra adott válaszok feltárásával és megértésével valósítható meg.

*A kultúrák közötti interakció irányzata* a különböző nemzeti kultúrákból származó egyének közötti interakciókat vizsgálja szervezeti kontextusban. Véleményük szerint az egyén nemzeti és kulturális identitása elkülöníthető és megkülönböztethető marad az interakciók során, ugyanakkor előfordulhat, hogy a más kultúrákkal való találkozás következtében gondolkodás- vagy viselkedésmódja megváltozik.

*A kultúrák sokszínűségére, sokrétűségére fókuszáló megközelítések* egymástól akár gyökeresen eltérő kultúrák találkozásait, a szervezeti keretek között tapasztalható kulturális sokszínűséget vizsgálják. A multinacionális vállalatok szerepének növekedésével ezen irányzat egyre nagyobb jelentőségre tesz szert.

Nemcsak a kultúravizsgálatok elméleti megközelítésében, módszerében, hanem a vizsgálatok során alkalmazott változók, a kultúradimenziók meghatározásában is jelentős eltérések tapasztalhatók az egyes kutatók között. A kultúra különböző elméleti modelljei a kultúra komplex jelenségének egyszerűsített reprezentációi, a kultúra lényegét szándékoznak viszonylag kevés dimenzió mentén megragadni, és ezáltal meghatározhatóvá és összehasonlíthatóvá tenni. A legjelentősebb kultúra-összehasonlító módszereket az *1.táblázat* segítségével tekinthetjük át:



**1. táblázat: A kultúra-összehasonlító módszerek áttekintése**

Kutatók	Függő változó	Független változó	Módszer	Minta – kontextus
<b>Kluckhohn / Strodtbeck (1961)</b>	Az emberek problémamegoldó készsége	5 dimenzió: Emberi természet orientáció Ember-természet orientáció Kapcsolat orientáció Cselekvés orientáció Idő orientáció	Kvantitatív kérdőívezés, kvalitatív interjúztatás	106 fő: Navaho indiánok, Pueblo indiánok, spanyol ajkú amerikai falvak, texasi és oklahomai farmerközösségek és egy mormon falu
<b>Hall/Hall (1990)</b>	Munkahelyi kommunikáció	4 dimenzió: Gyors és lassú üzenetek Magas és alacsony kontextus, Tér, Idő	Kvalitatív nyílt interjúk	180 gazdasági alkalmazott és menedzser
<b>Hofstede (1980)</b>	Nemzeti kulturális különbségek egy szervezeten belül	4 dimenzió: Hatalmi távolság Individualizmus/ kollektívizmus Maszkulin/ feminin Bizonytalanságkerülés	Kvantitatív kérdőívezés	kb. 116.000 IBM alkalmazott
<b>Trompenaars (1993)</b>	Menedzsment releváns problémamegoldásai	7 dimenzió: Idő orientáció Univerzalizmus/ partikularizmus Kollektívizmus/ individualizmus Semlegesség/ emocionalitás Specifikus/diffúz megközelítés Teljesítmény/tulajdonítás (szerzett státusz) A természet kontrollja: külső vagy belső	Kvantitatív skálás kérdőívezés	15.000 vállalati alkalmazott
<b>Schwartz (1992)</b>	Jelen és jövő a társadalomban	11 dimenzió: Önirányítás Ösztönzés Hedonizmus Teljesítmény Hatalom Biztonság Konformitás Hagyomány Spiritualitás Jótekonyság Univerzalizmus	9 pontos Likert-skála	kb. 200 tanár és 200 diák országanként, 20 országban
<b>GLOBE (2002)</b>	Üzleti vezetés a jelenben és a jövőben	9 dimenzió: Hatalmi távolság Bizonytalanságkerülés Kollektívizmus Csoport kollektívizmus Nemi egyenlőség Rámenősség Jövőorientáció Teljesítmény orientáció Humánorientáció	Kvantitatív kérdőívezés 7 pontos skálán és kvalitatív adatok elemzése	17.000 középvezető 61 országban

Forrás: Fink, Kölling, Neyer (2005)

A bemutatott kultúravizsgálati megközelítések közül a Globe az összehasonlító irányzathoz tartozik, a Globe kutató közössége az értékek/kultúradimenziók szintjén ragadja meg a kultúrát és a kultúrák közötti különbségeket. A Globe kutatói a kultúradimenziókat mind társadalmi, mind szervezeti szintre vonatkoztatják, és párhuzamosan mérik az adott közösség – társadalom vagy szervezet – gyakorlatát (*practices: leíró kultúra, ahogyan a dolgok vannak*), és a közösségek elvárt értékeit (*values: normatív kultúra, ahogyan a dolgoknak lenniük kellene*).

A Globe kutatók a kultúrát a következőképpen definiálják: „A kultúra a közösség tagjainak közös tapasztalatokból származó és generációkon keresztül átöröklődő, a közösség valamennyi tagja által osztott motivációinak, értékeinek, meggyőződéseinek, identitásainak és a lényeges események közös értelmezéseinek vagy jelentéseinek összessége.” (House & Javidan, 2004, p. 15)

A Globe kutatók diszkriminancia elemzéssel a vallási, földrajzi, történelmi, nyelvi gyökereket is figyelembe véve a 2. táblázatban látható kulturális klaszterekbe sorolták a kutatásban résztvevő országokat:

**2. táblázat: Globe klaszterek**

Angolszász	Észak-Európa	Germán-Európa	Kelet-Európa	Latin-Európa
Anglia Ausztrália Dél-Afrika (fehér) Írország Kanada Új-Zéland USA	Dánia Finnország Svédország	Ausztria Hollandia Németország (korábbi Kelet – Nyugat bontásban) Svájc	Albánia Görögország Grúzia Kazahsztán Lengyelország Magyarország Oroszország Szlovénia	Franciaország Izrael Olaszország Portugália Spanyolország Svájc (francia)
Afrika (Egyenlítő- től délre)	Arab (Közel Kelet)	Dél-Ázsiai	Konfucianus Ázsia	Latin-Amerika
Dél-Afrika (fekete) Namíbia Nigéria Zambia Zimbabwe	Egyiptom Katar Kuvait Marokkó Törökország	Fülöp-szigetek India Indonézia Irán Malajzia Thaiföld	Dél-Korea Hong Kong Japán Kína Szingapúr Tajvan	Argentína Bolívia Brazília Costa Rica Ecuador El Salvador Guatemala Kolumbia Mexikó Venezuela

Forrás: Gupta (2002, p. 13) alapján

### Módszertan, vizsgálati minta, vizsgálati eszközök

A kultúra és a felhatalmazás összefüggéseinek feltárása érdekében olyan módszertani eszközt kellett találnom, mely széles mintán nemzetközi mintavételt tesz lehetővé. A 62 országra kiterjedő Globe kutatás eredményeinek elérhetőségét a program hazai vezetőjének, Bakacsi Gyulának köszönhetem, míg a felhatalmazásra vonatkozó nemzetközi adatokat egy 102 országban jelen levő gyógyszeripari multinacionális vállalat bocsátotta rendelkezésemre. A csaknem 60 000 munkavállaló on-line megkérdezésével felvett elkötelezettség, érték és felhatalmazás kérdőív adatait elemezve és a Globe kultúrakutatás eredményeivel összevetve vontam le a felhatalmazás kulturális mintázottságára vonatkozó következtetéseimet.

A vállalati felmérés felhatalmazás kérdésblokkja a következő felhatalmazás definícióra épül: „A felhatalmazás az emberek önálló munkavégzési képességébe és hajlandóságába vett bizalmat jelenti, azt, hogy egyértelműen meghatározott és megértett felelősségi és döntési keretek között akarnak és tudnak felelősséget vállalni és döntéseket hozni. A felhatalmazott oldaláról meg kell ehhez jelennie a legmagasabb szintű becsületességnek, feddhetetlenségnek, tisztázottnak és egyértelműnek kell lennie a munkaköri elvárásoknak és az egyénnek vállalnia kell a felelősséget a döntéseiért. A vezetők számára a felhatalmazás az egyértelmű iránymutatás, támogatás és tanácsadás által megteremtett döntéshozási magabiztosság nyújtását jelenti.” (forrás: *belső vállalati információs anyag*)

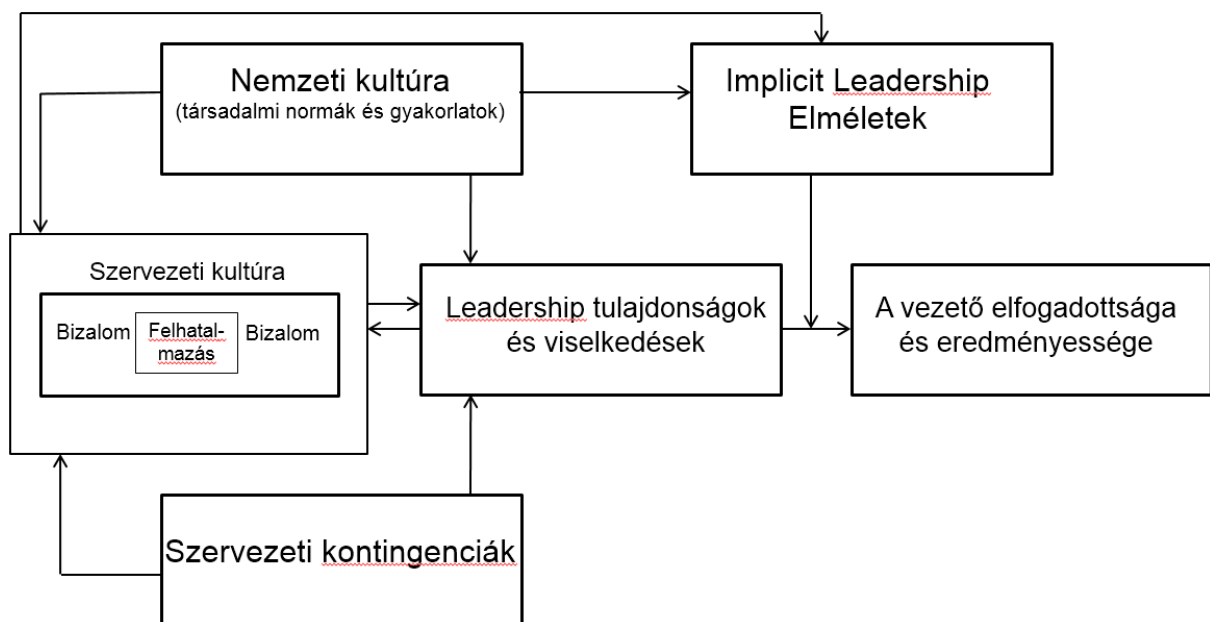
A vállalati felhatalmazás definíciónak és elméleti háttérnek megfelelően a kérdőív felhatalmazás kérdés csoportja a következő változókat vizsgálta (a vállalati kérdőívet az 1. számú melléklet tartalmazza):

- felhatalmazás érzet,
- az egyéni felelősség tisztázottsága,
- a felhatalmazás mértéke (az elvárások tisztázottsága),
- a vezető bizalma az embereiben,
- vezetői támogatás,
- visszajelzés,
- fejlesztés,
- integritás/feddhetlenség.

Az adatfelvétel 2009 őszén 102 országban zajlott, a válaszokat 5 fokú Likert-skála segítségével számszerűsítették. A kérdőívek kitöltésére a szervezeti hierarchia minden szintjén lehetőséget kaptak a munkavállalók, az eredményeket pedig vezetőnként csoportszinten jelezték vissza. Munkaadóm a kutatási engedély megadásakor az anonimitás megtartását kérte, így dolgozatomban vállalati felhatalmazás felmérésként fogok rá utalni.

A vállalati kérdőívet magam is kitöltve, később pedig a felhatalmazás modellem szempontjából elemezve láttam a kérdéssor módszertani korlátait, de egyértelmű volt számomra, hogy saját kérdőívet készítve ilyen minta nagyságot, ilyen heterogenitás mellett nem tudok produkálni. Lehetőségeimet mérlegelve a szekunder adatok elemzése mellett döntöttem.

A Globe kutatók kutatási modelljét az 1. ábrának megfelelően egészítettem ki a kultúrába ágyazott bizalommal és felhatalmazással.



**1. ábra: Felhatalmazással kiegészített GLOBE kutatási modell**

*Forrás: House (2002, p. 8) alapján saját szerkesztés*

A felhatalmazás kulturális mintázottságának kutatása során az egyes kultúra dimenziók definiációjából és a Globe kultúra klaszterekből kiindulva arra a kérdésre kerestem a választ, hogy a felhatalmazás-eredmények alapján végzett klaszterezéssel előállíthatók-e kulturálisan homogén, egymástól elkülöníthető csoportok, illetve diszkriminancia analízissel reprodukálhatók-e a Globe kultúra klaszterek.

A Globe kutatók az adatfelvételt minden kultúra esetében három iparágban – élelmiszeripar, pénzügyi és telekommunikációs szektor – folytatták az egyes szektorok esetleges torzításának kiküszöbölése érdekében, és a megkérdezettek minden esetben a vállalat középvezetői voltak.

A konszolidált adatbázisban csak azokat az országokat szerepeltettem, melyekre mind a Globe kutatásból, mind a vállalati felhatalmazás felmérésből álltak rendelkezésemre adatok, illetve ahol a vállalati kérdőívre válaszolók száma meghaladta a 30-at.

A vállalati felhatalmazás felmérésből rendelkezésemre álló dél-afrikai adatokat a Globe kutatásból az Angolszász klaszterben szereplő fehérek lakta területre vonatkozó adatokkal vettem össze, mert a vállalati alkalmazottak között vélhetően több a fehér. A vállalati felhatalmazás felmérésből Koreára vonatkozólag nem álltak rendelkezésemre bontott adatok, így a Globe kutatásból származó dél-koreai adatokat a vállalati felmérésből származó koreai adatokkal vettem össze. A Globe kutatásból kelet-nyugat bontásban rendelkezésemre álló, Németországra vonatkozó adatok közül a nyugatra vonatkozókat vettem össze a vállalati felmérés németországi adataival. Franciaországot azért nem tartalmazza a konszolidált adatbázisom, mert a vállalati felmérést közvetlenül megelőző nagymértékű leépítés következtében a felhatalmazásra vonatkozó eredmények olyannyira torznak, a klaszterből kilógónak bizonyultak, ami a két adatbázis összevetésén alapuló elemzéseimet jelentősen torzította volna.

A konszolidált adatbázisban a 3. táblázatban feltüntetett 45 országra vonatkozóan álltak elemzésre alkalmas adatok a rendelkezésemre.

### 3. táblázat: A konszolidált adatbázisban szereplő országok listája klaszterenként

Angolszász	Észak-Európa	Germán-Európa	Kelet-Európa	Latin-Európa
Anglia Ausztrália Dél-Afrika Írország Kanada Új-Zéland USA	Dánia Finnország Svédország	Ausztria Hollandia Németország Svájc	Görögország Kazahsztán Lengyelország Magyarország Oroszország Szlovénia	Izrael Olaszország Portugália Spanyolország
Afrika (Egyenlítőstől délre)	Arab (Közel Kelet)	Dél-Ázsiai	Konfucianus Ázsia	Latin-Amerika
Nigéria	Egyiptom Marokkó Törökország	Fülöp-szigetek India Indonézia Malajzia Thaiföld	Dél-Korea Japán Kína Szingapúr Tajvan	Argentína Brazília Costa Rica Ecuador Kolumbia Mexikó Venezuela

Forrás: saját szerkesztés

### Kutatási eredmények

Elemzéseim részletes bemutatása előtt összefoglaló jelleggel szeretném itt megállapítani, hogy a felhatalmazás kulturális mintázottságát sikerült igazolnom:

- a felhatalmazás kérdőív változóinak kultúrafüggőségének igazolásával,
- kulturálisan homogén csoportok beazonosításával,
- a Globe kultúra klasztereinek csaknem 90%-os pontossággal történt diszkriminanciaanalízis alapú reprodukálásával.

### A felhatalmazás változó kultúrafüggőségének vizsgálata varianciaanalízissel

Kutatásom e fázisában arra szerettem volna fényt deríteni, hogy a kulturális klaszterekbe tartozásnak van-e hatása a felhatalmazás szempontjából, azaz az azonos klaszterbe tartozó országok egymástól különböző felhatalmazási jegyeket mutatnak-e. Amennyiben igen, akkor a



kutatásban szereplő országoknak kultúraklaszterenként nagyjából homogén, ugyanakkor egymástól markánsan elkülönülő csoportokat kell alkotniuk felhatalmazás szempontjából.<sup>2</sup>

A felhatalmazás változókra futtatott variancia analízis (ANOVA) eredményei az F-teszt alapján azt mutatják, hogy minden szokásos szignifikancia szinten elutasítható az átlagok egyezősége, azaz a csoportosító változó jól elkülöníti az adott változó szempontjából az elemeket. A részletes ANOVA táblát a 2. melléklet tartalmazza.

A 4. táblázatban összefoglaltam a felhatalmazás kérdőív legerősebben kultúrafüggő változóit, illetve azokat, melyek legkevésbé mutattak kultúrafüggő jelleget.

#### 4. táblázat: Erősen és gyengén kultúrafüggő felhatalmazás változók

	Erősen kultúrafüggő változók (F > 5)	Gyengén kultúrafüggő változók (F < 5)
Felhatalmazás	Egyéni felelősség (F=11,6!) Felhatalmazás érzet Vezetői támogatás Vezetői bizalom	Felhatalmazás mértéke Vezetői fejlesztés Visszajelzés Integritás

Forrás: saját szerkesztés

#### A felhatalmazás kulturális mintázottságának bizonyítása klaszterezéssel

A felhatalmazás eredmények alapján K-középpontú klaszterezést végeztem annak érdekében, hogy kiderüljön értelmes csoportokba rendeződnek-e az országok. Az 5. táblázatban eltérő színekkel különböztettem meg a GLOBE kultúra klaszterekbe tartozó országokat. A táblázatban jól látható, hogy bár nem kaptam tiszta kulturális csoportokat, de az 5 középpontú klaszterezés eredményeként számos hasonló kulturális hátterű csoport rendeződött össze.

#### 5. táblázat: Felhatalmazás változók alapján előállított K-középpontú klaszterek (5)

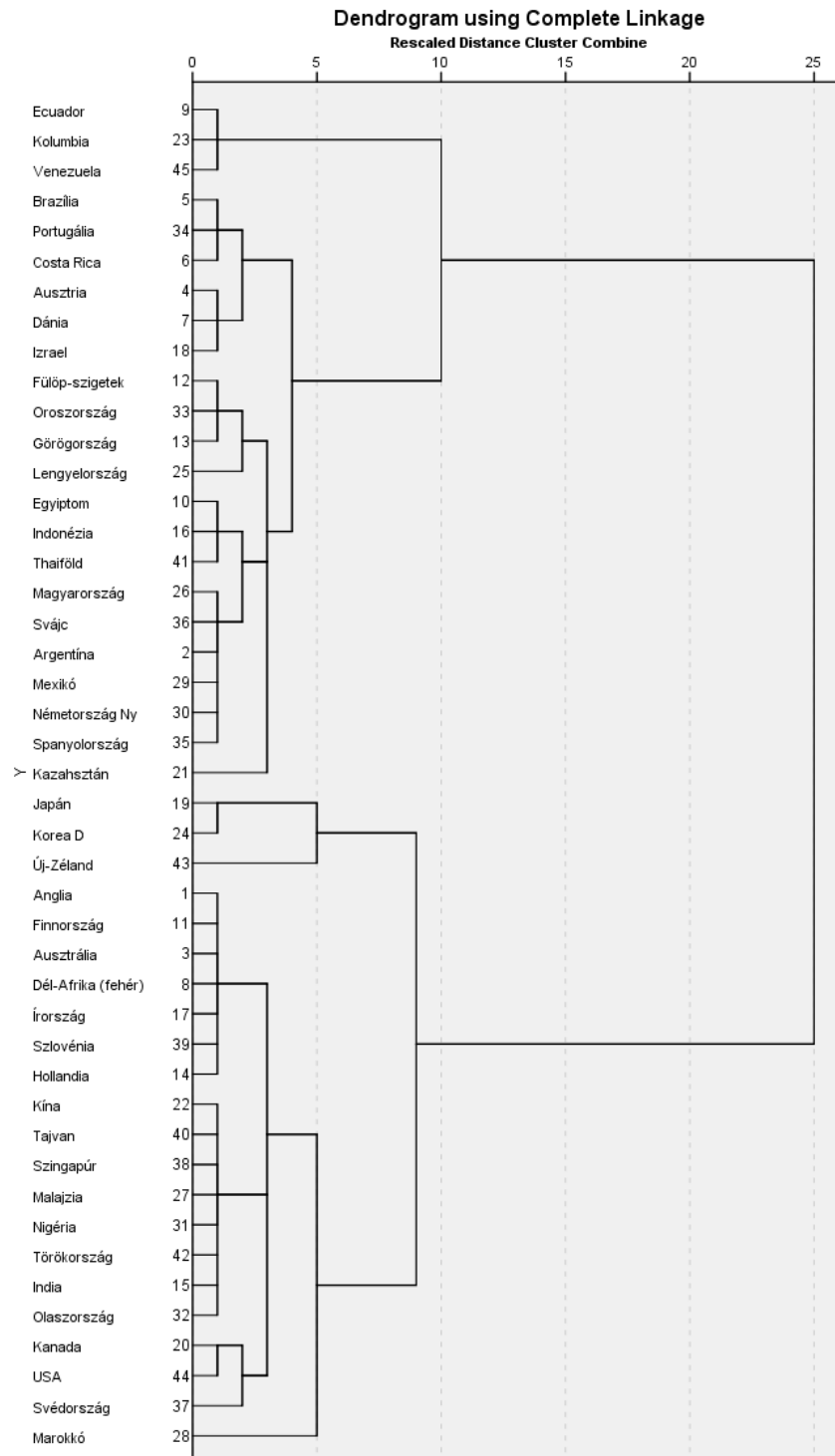
1	2	3	4	5
Ecuador Kolumbia Venezuela	Japán Kína Korea D Szingapúr Tajvan Malajzia India	Kazahsztán Lengyelország Magyarország Görögország Oroszország Portugália Spanyolország Izrael Argentína Brazília Mexikó Costa Rica Ausztria Svájc Dánia Fülöp-szigetek	Anglia Ausztrália Dél-Afrika (fehér) Írország Új-Zéland Szlovénia Finnország Hollandia	Egyiptom Marokkó Törökország Thaiföld Indonézia Nigéria Olaszország Svédország Németország Ny Kanada USA

Forrás: saját szerkesztés

A latin-amerikai országok az 1-es és 3-as klaszterbe rendeződtek, Szlovénia kivételével az összes kelet-európai ország a 3-as klaszterbe került, az angolszász országok a 4-es és 5-ös klaszterben kaptak helyet. A vezetési stílus szempontjából hasonló karakterisztikával rendelkező latin-amerikai, latin-európai és kelet-európai országok egy klaszterbe kerültek, a kulturálisan hasonló germán és észak-európai országok pedig 3 klaszterben szétszórva, de egymás mellett rendeződtek.

<sup>2</sup> Az ANOVA varianciaanalízist azért végezhettem el, mert a felhatalmazás változók mind a normális eloszlás, mind a homogenitás feltételnek megfeleltek.

Továbbra is kulturálisan homogén csoportokat, közeli szomszédokat hierarchikus klaszterezést is végeztem a felhatalmazás változók alapján. A 2. ábrán látható, hogy a legtávolabbi szomszéd módszerrel a latin-amerikai, a kelet-európai, az ázsiai és az angolszász országok is viszonylag homogén csoportokba rendeződtek.



**2. ábra: Felhatalmazás alapú hierarchikus klaszterezés (legtávolabbi szomszéd módszer)**  
Forrás: saját szerkesztés

A hierarchikus módszer alkalmazásával az Angolszász és a Kelet-Európa klaszter országai különültek el legtisztábban és leglátványosabban. A konszolidált adatbázis 7 angolszász országból a legtávolabbi szomszéd módszerével 6, a Kelet-Európából pedig 6 országból 5 rendeződött egy klaszterbe.

**6. táblázat: A legtávolabbi szomszéd módszerrel készült klaszterek kereszt táblája**

	Klaszter teljes										
	Afrika	Angolszász	Arab	Dél-Ázsia	Észak-Európa	Germán-Európa	Kelet-Európa	Konfucius-Ázsia	Latin-Amerika	Latin-Európa	Total
<b>Furthest</b>	1	6	1	2	2	1	1	3	0	1	18
<b>Neighbor</b>	2	0	1	3	1	3	5	0	4	3	20
<b>5</b>	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3
	4	1	0	0	0	0	0	2	0	0	3
	5	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
<b>Total</b>	1	7	3	53	3	4	6	55	7	4	45

*Forrás: saját szerkesztés*

### ***A felhatalmazás kulturális mintázottságának bizonyítása diszkriminancia analízissel***

Mint azt már a Globe kutatás elméleti hátterét kifejtő fejezetben bemutattam, a Globe kutatók a vallási, földrajzi, történelmi, nyelvi gyökereket is figyelembe véve határozták meg a tíz kulturális klasztert, majd diszkriminancia elemzés segítségével igazolták az egyes országok klasztertagságát.

Elemzésem célja az volt, hogy

- a konszolidált adatbázisban szereplő leíró kultúra eredmények diszkriminancia analízise alapján reprodukálni tudjam a Globe klasztereket, majd
- megvizsgáljam, hogy a leíró kultúra eredmények alapján létrehozott csoportok a felhatalmazás felmérés eredményei alapján végzett diszkriminancia<sup>3</sup> analízissel reprodukálható-e.

A leíró kultúra változók alapján futtatott diszkriminancia analízis 91,1% pontossággal találta meg az eredeti klasztertagságokat. A 10 Globe klaszter közül 7 esetben 100%-os volt a klasztertagság egyezősége. A 3. mellékletben szereplő diszkriminancia elemzés alapján készült statisztikából kiderül, hogy a konszolidált adatbázis 45 országa közül csupán Ecuador, Görögország, Írország és Venezuela sorolódott az eredetitől eltérő klaszterbe.

Gondolatmenetem folytatásaként megvizsgáltam, hogy a diszkriminancia-analízist a felhatalmazás változók alapján lefuttatva a konszolidált adatbázisban szereplő 45 ország hány százaléka kerül az előzetesen várt kulturális klaszterbe. Az Angolszász, Germán, Latin-Európa, Afrika és Arab klaszter országai 100%-os pontossággal kerültek a helyükre, 80% feletti volt az egyezés a Dél-Ázsia, Konfucius-Ázsia, Kelet-Európa és Latin-Amerika esetében. Az Észak-Európa klaszter három országa közül a diszkriminancia-analízis eredményeként Finnország ugyan az angolszász országok közé sorolódott, de még így is 66,7%-os a klaszterben a becslési pontosság. A felhatalmazás változók alapján összességében az országok 88,9%-os pontossággal a megfelelő klaszterbe sorolódtak be. A 4. mellékletben szereplő diszkriminancia elemzés alapján készült statisztikából kiderül, hogy a konszolidált adatbázisban szereplő 45 ország közül csupán Brazília, Finnország, Magyarország, Szingapúr, India sorolódott az eredetitől eltérő klaszterbe.

<sup>3</sup> Elemzéseim során azért alkalmazhattam diszkriminancia-analízist, mert a rendelkezésemre álló kritériumváltozó kategorizált, a belső változók pedig intervallumskálák.

## **Az eredmények értékelése, összefoglalás**

Bemutatott kutatásomban sikerült a felhatalmazás erősen kultúrafüggő változóit beazonosítanom, kulturálisan homogén csoportokat, közeli szomszédokat kimutatnom, valamint a felhatalmazás kulturális mintázottságát diszkriminancia elemzéssel is alátámasztanom. Eredményeim igazolták azt a hipotézist, hogy a felhatalmazás alkalmazhatósága, egyes elemeinek életképessége erősen kultúrafüggő. Az adott szervezet kultúráján túl a befogadó, nemzeti kultúra értékei is erősen hatnak a vezetővel szemben megfogalmazott elvárásokra, a bizalomépítési folyamatokra, a munkatársak felelősség- és kockázatvállalási hajlandóságára, és mindezek által a felhatalmazásra. Tudományosan is alátámasztást nyert, hogy a felhatalmazás nem univerzális csodaeszköz, bevezetése és alkalmazása csak akkor lehet sikeres, ha a kulturális és egyéni különbségek figyelembe vételével történik meg. A felhatalmazás kulturális kontextusának vizsgálata megalapozza a kulturális különbségekből fakadó implikációk tudatos szintre hozását, a különböző kultúrákból érkező emberek hatékony vezetését, egy kulturálisan érzékeny vezetői nemzedék kinevelését. A kulturális hasonlóságok és különbségek, valamint a felhatalmazás összetevőinek holisztikus vizsgálata hozzájárul ahhoz, hogy az egyes kultúrákban és szervezetekben kialakítható legyen a felhatalmazás azon szintje és gyakorlata, mely igazodik az adott kultúrához és a bennük elfogadott értékekhez. További kutatásaimban azt vizsgálom, hogy a hatalmi különbségek elfogadottsága a társadalomban, a nemzeti szinten megjelenő bizonytalanság kerülés és csoportkollektívizmus, valamint a befogadó kultúra teljesítmény- és jövőorientált jellege hogyan befolyásolja a felhatalmazó kultúra szervezeti szintű kialakíthatóságát és a munkavállalók felhatalmazottság érzetét.

Nem mindenki szeretne és tud élni a felhatalmazás lehetőségével sem a felhatalmazó, sem a felhatalmazott oldaláról. Szervezetfejlesztő szakemberként is hiszem, hogy a szervezet eredményességét azzal segíthetjük, hogy a kulturális és egyéni különbségek figyelembe vételével közelítünk a felhatalmazást elősegítő rendszerek, folyamatok bevezetéséhez, a felhatalmazók és felhatalmazottak készségfejlesztéséhez.

## **Köszönetnyilvánítás**

Ezúton is szeretnék köszönetet mondani témavezetőmnek, Dr. Kovács Zoltánnak szakmai észrevételeiért, Dr. Bakacsi Gyulának a Globe adatbázis elérhetővé tételéért, Villányi Benjáminnak a statisztikai elemzésekben, Turák Anita-nak a végső formába öntésben nyújtott segítségért, valamint édesanyámnak és az egész családomnak, akik mellettem álltak, ültek, türetek és dolgoztak, hogy ez a tanulmány elkészülhessen.



## Hivatkozások

- Andó, I. (2011). *Doktori disszertáció: Úton a felhatalmazás felé, A felhatalmazás alkalmazhatóságának kutatása a hazai üzleti kultúrában*. Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudomány Kar, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola.
- Bakacsi, G. (2002). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Bartunek, J. S. (2006 September). The Intredisciplinary Career of a Popular Construct Used in Management, Empowerment in the Late 20th Century. *Journal of Management Inquiry*, 255-273.
- Blanchard, K., Carlos, J., & Randolph, A. (1998). *Empowerment A felelősség hatalma*. SHL Hungary Kft.
- Conner, D. (1993). *Managing at the Speed of Change*. New York: Villard Books.
- Fink, G., Kölling M., Neyer A. (2005). *The Cultural Standard Method*, working paper, letöltés: <http://epub.wu.ac.at/450/1/document.pdf>
- Gupta, V. H. (2002). Cultural Clusters: Methodology and Findings. *Journal of World Business*, Vol 37, No 1., 11-15.
- House, R. J. (2002). Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: an Introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*, 37 (1), 3-10.
- House, R., & Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. In R. J. House (Szerk.), *Culture Leadership and Organizations - The GLOBE Study of 62 Societies* (pp. 9-26). London: Sage Publication.
- Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology. An international Review*, 50., 153-180.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the work place: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38., 1442-1465.
- Tenner, A., & De Toro, I. (1996). *TQM - Teljes körű minőségmenedzsment*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.

## Mellékletek

### 1. melléklet: A vállalati kérdőív változói

VÁLLALATI KÉRDŐÍV	
Kérdéscsoport	Szöveg
1	Elkötelezettség Mindent figyelembe véve pillanatnyilag elégedett vagyok a vállalattal.
2	Elkötelezettség Büszke vagyok arra, hogy ennél a vállalatnál dolgozhatok.
3	Elkötelezettség Jó szível ajánlanám a vállalatot munkahelyként másoknak.
4	Elkötelezettség Alaposan átlátom a vállalat általános stratégiáját.
5	Elkötelezettség A vállalat vezetősége motiváló jövőképet állít elém.
6	Elkötelezettség A vállalat megfelelő lépéseket tesz a társadalmi felelősségvállalás terén.
7	Elkötelezettség Átlátom, hogyan járul hozzá a munkám a vállalat sikeréhez.
8	Elkötelezettség Jól ismerem az üzleti egységünk által követett átfogó stratégiát.
9	Elkötelezettség A munkatársaim könnyen alkalmazkodnak a dolgok újszerű megközelítéséhez.
10	Elkötelezettség A munkámat örömmel végzem, és feltölt.
11	Elkötelezettség Aktívan próbálok másik cégnél munkát találni.
12	Elkötelezettség Bízom a vállalat jövőjében.
13	Értékek A vállalat vezetőinek kijelentései és tettei összhangban vannak.
14	Értékek A részlegem (osztályom/unitom) vezetői bizalmas légkört teremtenek, melyben hangot lehet adni aggodalmainknak.
15	Értékek A vállalatnál végzett munkánk a betegeket és az ügyfeleket helyezi az üzlet középpontjába.
16	Értékek A részlegem (osztályom/unitom) vezetői felelőssé teszik önmagukat és másokat az üzleti eredményekért.
17	Értékek A kommunikáció nyílt és világos.
18	Értékek Értem, hogy mit jelent az "etikus üzleti magatartás" a munkámban.
19	Értékek Munkakörnyezetem etikus magatartásra ösztönöz, még abban az esetben is, ha ez szemben áll az üzleti céloknak való megfelelés igényével.
20	Értékek A dolgozók a vállalatnál szem előtt tartják a vállalat érdekeit, nem csak a sajátjukat és közvetlen csapatukét.
21	Felhatalmazás Mindent figyelembe véve úgy érzem, felhatalmaztak arra, hogy józan ítélőképességemet használva a vállalat érdekében eljárjak.
22	Felhatalmazás Vett már részt felettesével a felhatalmazással kapcsolatos beszélgetésen?
23	Felhatalmazás Teljesen egyértelmű számomra, hogy miért tartozom felelősséggel a munkakörömben.
24	Felhatalmazás Teljesen egyértelmű számomra, hogy milyen mértékig vagyok felhatalmazva a munkakörömmel járó feladatok ellátásában.
25	Felhatalmazás A felettesem bíz abban, hogy az emberek józan ítélőképességüket használva végzik munkájukat.
26	Felhatalmazás A felettesem által adott megfelelő támogatás és tanács önbizalmat adnak döntéseim meghozatalához.
27	Felhatalmazás Folyamatos visszajelzést kapok, amely révén javítani tudom a teljesítményemet.
28	Felhatalmazás Az osztályomon dolgozó vezetők ha kell tanárként, edzőként illetve a fejlődés élenjárójaként tevékenykednek.
29	Felhatalmazás Azok, akikkel együtt dolgozom, mindig a legmagasabb szintű feddhetetlenségről tesznek tanúbizonyosságot döntéseikben.
Skála	
Kérdés 1-22 és 23-29	
5	Erősen egyetértek
4	Egyetértek
3	Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e
2	Nem értek egyet
1	Erősen nem értek egyet
Kérdés 22	
4	A felhatalmazásról lényegi beszélgetést folytattuk
3	Beszélggettünk már a felhatalmazásról
2	Nem beszélgettünk még a felhatalmazásról, de már terveztünk rá időpontot.
1	Nem beszélgettünk még a felhatalmazásról, és nem is terveztünk rá időpontot.

*Forrás: saját szerkesztés*

## 2. melléklet: Felhatalmazás változók ANOVA táblája

Test of Homogeneity of Variances

	Statistic	df1	df2	Sig.
Felhatalmazás érzet (F)	,719	8	35	,673
Egyéni felelősség (F)	1,405	8	35	,229
Felhatalmazás mértéke (F)	1,299	8	35	,276
Vezetői bizalom (F)	1,360	8	35	,248
Vezetői támogatás (F)	,777	8	35	,625
Vezetői fejlesztés (F)	1,052	8	35	,418
Visszajelzés (F)	,706	8	35	,684
Intergritás (F)	1,547	8	35	,177

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Felhatalmazás érzet (F)	,092	45	,200 <sup>*</sup>	,971	45	,308
Egyéni felelősség (F)	,112	45	,191	,978	45	,533
Felhatalmazás mértéke (F)	,110	45	,200 <sup>*</sup>	,977	45	,516
Vezetői bizalom (F)	,084	45	,200 <sup>*</sup>	,974	45	,388
Vezetői támogatás (F)	,094	45	,200 <sup>*</sup>	,977	45	,485
Vezetői fejlesztés (F)	,097	45	,200 <sup>*</sup>	,971	45	,326
Visszajelzés (F)	,087	45	,200 <sup>*</sup>	,979	45	,596
Intergritás (F)	,099	45	,200 <sup>*</sup>	,968	45	,240

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ANOVA

		Squares	df	Square	F	Sig.
Felhatalmazás érzet (F)	Between Groups	2,077	9	,231	7,080	,000
	Within Groups	1,141	35	,033		
	Total	3,217	44			
Egyéni felelősség (F)	Between Groups	1,558	9	,173	11,604	,000
	Within Groups	,522	35	,015		
	Total	2,080	44			
Felhatalmazás mértéke (F)	Between Groups	1,234	9	,137	4,320	,001
	Within Groups	1,111	35	,032		
	Total	2,345	44			
Vezetői bizalom (F)	Between Groups	1,088	9	,121	5,586	,000
	Within Groups	,757	35	,022		
	Total	1,845	44			
Vezetői támogatás (F)	Between Groups	1,444	9	,160	5,796	,000
	Within Groups	,969	35	,028		
	Total	2,413	44			
Vezetői fejlesztés (F)	Between Groups	1,344	9	,149	4,010	,001
	Within Groups	1,303	35	,037		
	Total	2,646	44			
Visszajelzés (F)	Between Groups	1,537	9	,171	3,987	,001
	Within Groups	1,499	35	,043		
	Total	3,037	44			
Intergritás (F)	Between Groups	1,377	9	,153	4,432	,001
	Within Groups	1,208	35	,035		
	Total	2,585	44			

Forrás: saját szerkesztés

### 3. melléklet: Diszkriminancia elemzés a leíró kultúra változók alapján

Diszkriminancia elemzés - Leíró kultúra változók  
Classification Results<sup>a</sup>

Számhá kódolt Globe klaszter	Original Count	Predicted Group Membership											Total	
		Angolszász	Észak-Európa	Germán-Európa	Kelet-Európa	Latin-Európa	Afrika	Arab	Dél-Ázsia	Konfucianus Ázsia	Latin-Amerika			
Original	Count	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
	Észak-Európa	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
	Germán-Európa	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
	Kelet-Európa	0	0	0	5	1	0	0	0	0	0	0	0	6
	Latin-Európa	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	4
	Afrika	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	Arab	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3
	Dél-Ázsia	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	5
	Konfucianus Ázsia	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	5
	Latin-Amerika	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	5	0	7
%	Angolszász	85,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3	0,0	0,0	0,0	100,0	
	Észak-Európa	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Germán-Európa	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Kelet-Európa	0,0	0,0	0,0	83,3	16,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Latin-Európa	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Afrika	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Arab	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Dél-Ázsia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Konfucianus Ázsia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Latin-Amerika	0,0	0,0	0,0	14,3	0,0	0,0	0,0	14,3	0,0	0,0	71,4	0,0	100,0

a. 91,1% of original grouped cases correctly classified.

Case Number	Actual Group	Predicted Group	Highest Group				
			P(D>d   G=g)		P(G=g   D=d)	Mahalano bis Distance	
			p	df			
Original	Anglia	1	1	,795	9	,968	5,433
	Argentína	10	10	,934	9	,888	3,627
	Ausztrália	1	1	,995	9	,993	1,725
	Ausztria	3	3	,782	9	,996	5,571
	Brazília	10	10	,730	9	,577	6,101
	Costa Rica	10	10	,622	9	,899	7,147
	Dánia	2	2	,542	9	,999	7,923
	Dél-Afrika (fehér)	1	1	,316	9	,889	10,441
	Ecuador	10	8	,716	9	,840	6,241
	Egyiptom	7	7	,834	9	,981	5,006
	Finnország	2	2	,951	9	,999	3,295
	Fülöp-szigetek	8	8	,438	9	1,000	8,992
	Görögország	4	5	,162	9	,445	13,006
	Hollandia	3	3	,294	9	,948	10,737
	India	8	8	,593	9	,910	7,426
	Indonézia	8	8	,982	9	,886	2,469
	Írország	1	8	,500	9	,724	8,342
	Izrael	5	5	,506	9	,863	8,284
	Japán	9	9	,244	9	,977	11,483
	Kanada	1	1	,895	9	1,000	4,238
	Kazahsztán	4	4	,626	9	,938	7,109
	Kína	9	9	,183	9	,954	12,569
	Kolumbia	10	10	,874	9	,771	4,525
	Korea D	9	9	,141	9	1,000	13,497
	Lengyelország	4	4	,540	9	,999	7,942
	Magyarország	4	4	,540	9	,998	7,943
	Malajzia	8	8	,679	9	,990	6,595
	Marokkó	7	7	,881	9	,940	4,430
	Mexikó	10	10	,863	9	,859	4,659
	Németország Ny	3	3	,869	9	1,000	4,581
	Nigéria	6	6	1,000	9	1,000	,000
	Olaszország	5	5	,985	9	,960	2,326
	Oroszország	4	4	,358	9	1,000	9,913
	Portugália	5	5	,438	9	,583	8,990
	Spanyolország	5	5	,894	9	,935	4,253
	Svájc	3	3	,686	9	,999	6,527
	Svédország	2	2	,699	9	1,000	6,399
	Szingapúr	9	9	,110	9	1,000	14,349
	Szlovénia	4	4	,975	9	,866	2,685
	Tajvan	9	9	,945	9	,939	3,426
	Thaiföld	8	8	,761	9	,903	5,789
	Törökország	7	7	,991	9	,957	2,029
	Új-Zéland	1	1	,061	9	,998	16,318
	USA	1	1	,900	9	,999	4,168
	Venezuela	10	4	,444	9	,532	8,925

Forrás: saját szerkesztés



#### 4. melléklet: Diszkriminancia elemzés a felhatalmazás változók alapján

Diszkriminancia elemzés - Felhatalmazás változók

Classification Results<sup>a</sup>

Számhá kódolt Globe Klaszter	Original Count	Predicted Group Membership											Total	
		Angolszász	Észak-Európa	Germán-Európa	Kelet-Európa	Latin-Európa	Afrika	Arab	Dél-Ázsia	Konfuciánus Ázsia	Latin-Amerika			
Original	Count	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
	Angolszász	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
	Észak-Európa	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
	Germán-Európa	0	0	0	5	0	0	0	1	0	0	0	0	6
	Kelet-Európa	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	4
	Latin-Európa	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
	Afrika	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3
	Arab	0	0	0	0	0	0	1	0	4	0	0	0	5
	Dél-Ázsia	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	0	0	5
	Konfuciánus Ázsia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	4
	Latin-Amerika	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	6
%	Angolszász	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Észak-Európa	33,3	66,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Germán-Európa	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Kelet-Európa	0,0	0,0	0,0	83,3	0,0	0,0	0,0	0,0	16,7	0,0	0,0	0,0	100,0
	Latin-Európa	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Afrika	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Arab	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Dél-Ázsia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	20,0	0,0	80,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Konfuciánus Ázsia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	20,0	80,0	0,0	0,0	100,0
	Latin-Amerika	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	85,7	0,0	100,0

a. 88.9% of original grouped cases correctly classified.

Case Number	Original	Actual Group	Predicted Group	Highest Group		P(G=g   D=d)	Mahalano bis Distance
				P(D>d   G=g)			
				p	df		
	Anglia	1	1	,969	8	,938	2,341
	Argentína	10	10	,867	8	,972	3,892
	Ausztrália	1	1	,989	8	,998	1,695
	Ausztria	3	3	,331	8	,997	9,137
	<b>Brazília</b>	<b>10</b>	<b>5*</b>	<b>,709</b>	<b>8</b>	<b>,921</b>	<b>5,443</b>
	Costa Rica	10	10	,996	8	,978	1,249
	Dánia	2	2	,538	8	,946	6,986
	Dél-Afrika (fehér)	1	1	,279	8	,870	9,803
	Ecuador	10	10	,905	8	,976	3,425
	Egyiptom	7	7	,631	8	,439	6,142
	<b>Finnország</b>	<b>2</b>	<b>1*</b>	<b>,968</b>	<b>8</b>	<b>,909</b>	<b>2,354</b>
	Fülöp-szigetek	8	8	,867	8	,728	3,885
	Görögország	4	4	,850	8	,999	4,078
	Hollandia	3	3	,434	8	,656	7,992
	<b>India</b>	<b>8</b>	<b>6*</b>	<b>,864</b>	<b>8</b>	<b>,643</b>	<b>3,919</b>
	Indonézia	8	8	,982	8	,964	1,967
	Írország	1	1	,973	8	,993	2,230
	Izrael	5	5	,649	8	,758	5,986
	Japán	9	9	,093	8	1,000	13,601
	Kanada	1	1	,907	8	,949	3,402
	Kazahsztán	4	4	,106	8	1,000	13,189
	Kína	9	9	,920	8	,748	3,222
	Kolumbia	10	10	,942	8	,976	2,878
	Korea D	9	9	,723	8	,982	5,322
	Lengyelország	4	4	,010	8	,612	20,073
	<b>Magyarország</b>	<b>4</b>	<b>8*</b>	<b>,358</b>	<b>8</b>	<b>,785</b>	<b>8,818</b>
	Malajzia	8	8	,925	8	,849	3,143
	Marokkó	7	7	,130	8	,990	12,518
	Mexikó	10	10	,784	8	,968	4,748
	Németország Ny	3	3	,983	8	,955	1,921
	Nigéria	6	6	1,000	8	,994	,000
	Olaszország	5	5	,717	8	,910	5,371
	Oroszország	4	4	,462	8	,951	7,713
	Portugália	5	5	,952	8	,937	2,700
	Spanyolország	5	5	,951	8	,589	2,708
	Svájc	3	3	,490	8	,994	7,444
	Svédország	2	2	,694	8	1,000	5,580
	<b>Szingapúr</b>	<b>9</b>	<b>8*</b>	<b>,939</b>	<b>8</b>	<b>,531</b>	<b>2,931</b>
	Szlovénia	4	4	,216	8	,590	10,750
	Tajvan	9	9	,912	8	,542	3,325
	Thaiföld	8	8	,846	8	,814	4,120
	Törökország	7	7	,399	8	,933	8,360
	Új-Zéland	1	1	,019	8	,988	18,248
	USA	1	1	,681	8	,968	5,694
	Venezuela	10	10	,883	8	,999	3,698

Forrás: saját szerkesztés