

Innovatív vállalati kultúra és változáskezelés

Összefüggések a menedzsment szakirodalomban
és magyarországi vonatkozások

Innovative company culture and change management

Links in management literature and implications to
Hungary

SZEMÉLYI LÁSZLÓ PhD hallgató, Óbudai Egyetem, Innovációmenedzsment
Doktori Iskola email: laszlo.szemelyi@stud.uni-obuda.hu

DR. SZABÓ ISTVÁN egyetemi docens, Óbudai Egyetem,
Innovációmenedzsment Doktori Iskola email: szabo.istvan@uni-obuda.hu

VARGA MÁRTON egyetemi hallgató, Corvinus Egyetem
email: marton.varga@collegeofdiplomacy.com

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2025.11.84>

Abstract

Significance: Several studies have proven that innovative company culture is no more a mere business tool, but the cornerstone and sign of the success of the company. However, innovative company culture can have multiple connections to the national culture.

Objective: In the first part, this article examines the discoveries of the last 2 decades in the topic. Next, links between national culture and innovation performance is analysed using data from the latest GLOBE survey and Global Innovation Index, comparing results for Hungary and the 5 most innovative countries according to GII. The article examines those cultural dimensions that are relevant – blocking or supporting – in relation to innovation.

Conclusion: The conclusion of the analysis is that in the whole Hungarian innovation ecosystem culture has to be adjusted and improved, as in only two of the six cultural dimensions it shows the levels that are proven to be supportive of innovation.

Financing: Project no. EKOP-24-KDP-6 has been implemented with the support provided by the Ministry of Culture and Innovation of Hungary from the National Research, Development and

Innovation Fund, financed under the 2024-2.21.2 University Research Scholarship Program – Cooperative Doctoral Program funding scheme.

Keywords: company culture; cultural dimensions; innovative culture; innovation management

JEL codes: O32; M14

Absztrakt

Jelentőség: Kutatások sora bizonyítja, hogy az innovatív vállalati kultúra mára már nem csupán egy üzleti eszköz, hanem alapvető tényező és jel a vállalat sikeressége szempontjából. Az innovatív cégek kultúra azonban sok szálon kötődik a nemzeti kultúrához is.

Célkitűzés: A tanulmány első felében megvizsgálja a témában az elmúlt 2 évtizedben született fontosabb felismeréseket. A cikk második része ellenőrzi a nemzeti kultúra és az innovációs teljesítmény közti összefüggést a legutóbbi GLOBE felmérés és Global Innovation Index adatok felhasználásával, összehasonlítva Magyarországot és a GII értékek szerinti 5 leginnovatívabb ország értékeit, vizsgálva az innováció szempontjából releváns – akadályozó vagy támogató – kulturális dimenziókat.

Következtetés: Az elemzés végkövetkeztetése, hogy a teljes haza innovációs ökoszisztémában alakítani és fejleszteni kell a kultúrát, mert a hat kulturális dimenzió közül csak kettőben mutat az innovációt bizonyítottan erősítő értékeket.

Finanszírozás: Az EKÖP-24-KDP-6 számú projekt a Kulturális és Innovációs Minisztérium Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs alaphól nyújtott támogatásával, a 2024-2.1.2 Egyetemi Kutatói Ösztöndíj Program - Kooperatív Doktori Program finanszírozásában valósult meg.

Kulcsszavak: vállalati kultúra, kulturális dimenziók, innovációs kultúra, innováció menedzsment.

JEL-kódok: O32, M14.

1. Bevezetés

Az üzleti világ gyors változása és a globális piaci kihívások folyamatosan új megközelítéseket és stratégiákat igényelnek a vállalatoktól, hogy versenyképesek maradhassanak. Ebben a dinamikus környezetben a cégek kultúra, különösen az innovatív cégek kultúra, döntő szerepet játszik (ahogy Lou Gerstner híres mondása szól: „*Culture is everything.*” – kontextusba helyezi Lagace, 2002). Az innovatív vállalati kultúra nem csupán egy üzleti eszköz, hanem alapvető tényező és kritérium a vállalat sikeressége szempontjából.

Az innovatív cégek kultúra azonban sok szálon kötődik a nemzeti kultúrához. A nemzeti kultúra és a vállalati kultúra közötti kapcsolatot, amelynek révén a nemzeti kultúra áttételesen lényeges hatással van a vállalatok stratégiai (és innovációs) viselkedésére is, az ezredfordulón megerősítette számos tanulmány (ld. Czaika & Valerdi, 2009; Kreiser et al., 2010). Az egyik legfrissebb makroszintű felismerés, hogy a teljesítményorientált kultúrájú országokban általában magasabb az innovációs input és output (Escandon-Barbosa et al., 2022).

A nemzeti innovációs felmérésekre általánosan használt Oslo Kézikönyv (Oslo Manual, 2018) 7. fejezete a társadalmi és természeti környezet bemutatásakor még nem nevesítette a kultúrát, mint a külső üzleti környezet kulcstényezőjét. Ennek részben oka, hogy szűkítik a tartalmat a vállalati válaszadók

által értékelhető tényezőkre. A különböző nemzetközi üzleti környezet kutatások azonban egyértelműen fontosnak tartják a nemzeti kultúrát, és tartalmaznak rá vonatkozó adatokat (pl. B-READY ld. World Bank, 2024, vagy GIDES ld. Autio et al., 2024).

A tanulmány elején összefoglaljuk a vállalati kultúrával foglalkozó magyar nyelvű menedzsment szakirodalom legfontosabb eredményeit. Az elemzésből kiviláglik, hogy a magyar kutatók napjainkban már, a nemzetközi mérések megismétlésén túl, a közgazdasági kérdések beemelésével a versenyképesség és a stratégiai menedzsment szempontjából vizsgálják a cégtudatát.

A „nemzeti színezet” méréseire a vállalati kultúrában az első, azóta többször továbbfejlesztett modellt Geert Hofstede alkotta (Hofstede, 1980). Bár a modellt számos kritika illette, mégis széles körben használt, releváns és időálló eszközként használja a tudományos világ (Jones, 2007). A legújabb kutatások szerint a modellben szereplő kulturális dimenziók relevánsak – akadályozó vagy támogató szerepük révén – az innováció szempontjából, ezért a tanulmány körvetkező részében ellenőrizzük az összefüggést Magyarország kulturális dimenziós értékei és az innovációs teljesítmény között. Ezután összehasonlítjuk Magyarország és a 2023-as Global Innovation Index szerinti öt leginnovatívabb ország kulturális dimenziós értékeit. Az elemzés célja, hogy kiemelje azokat a kulturális dimenziókat, amelyek tekintetében Magyarország a leginkább elmaradott az innovatív országokhoz képest, ezáltal pedig fejlesztési irányvonalakat fogalmazzon meg az innovációs készség fejlesztése érdekében.

A tanulmány végén felhívjuk a figyelmet egy új kutatási irányra. A vállalati kultúra alakítása értelmezhető mint változásmenedzsment, erre a lapozva a legfrissebb kutatások nyomán érvelünk amellett, hogy a változásokkal szembeni ellenállás, így az innovációval szembeni ellenállás is értékes: nem pusztán felszámolandó nehézség, hanem felhasználható információ- és erőforrás, és az ellenállás helyes kezelése nem pusztán módszertani, hanem kulturális kérdés is. Ezért a változásmenedzsment kulturális hátterének további kutatását javasoljuk.

2. A vállalati kultúra és az innováció

2.1 A vállalati kultúra fogalma a magyar nyelvű irodalomban

A vállalati kultúra fogalmának értelmezésekor a magyar szakirodalomban több megközelítés is megjelenik. Molnár (2020:14) definíciója szerint *„A szervezeti kultúrát olyan rendszerbe szerveződött normák, értékek, szabályok, eljárások, szimbólumok, hiedelmek alkotják, amelyek mélyen beágyazódnak a szervezet tagjainak kollektív tudatába, és így befolyásolják azok kognitív és affektív viselkedését, valamint indirekt módon a teljesítményüket is”*. A felsorolt tényezők az ő értelmezésében együttesen határozzák meg a szervezet identitását és egyéniségét, és hozzájárulnak a tagok közötti koherenciához és a versenyképesség fenntartásához.

Bakacsi (2015:251) definíciója nagyon hasonló ehhez, ő azonban beemeli azt a fontos elemet is, hogy a vállalati kultúrát *„a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit”*.

Balaton et al. (2016) vállalati kultúra értelmezése valamivel szűkebb körű, mert szorosan összefonódik a vállalati stratégiával: a vállalati kultúra nem más, mint értékrend, normák és szokásrendszer, amely *„erősítheti a stratégia kidolgozásában és megvalósításában részt vevők elkötelezettségét.”* Így tehát a vállalati kultúra és a stratégia összhangjának megteremtése nagy jelentőséggel bír a versenyképesség érdekében, a vállalati kultúra központi tényező a szervezeti sikerben.

A cégek kultúra jelentőségére a versenyképességgel kapcsolatban már jóval korábbi hazai munkák is felhívták a figyelmet. Antal-Mokos et al. (1997) meglepő módon a hazai piacgazdaság legújabb korszakának első éveiben mutattak rá, hogy a vállalatok versenyképessége olyan mértékben függője a szervezeti kultúrának, hogy a vállalatok egyre inkább saját kulturális jellemzőikkel és döntéshozatali képességeikkel versenyeznek. Ennek a jelenlegi, „stratégiai menedzsment” korszaknak nevezett szervezeti fejlődési fázis jellemzője, hogy a vállalati kultúra és a stratégia között igen szoros kapcsolat alakult ki, valamint, hogy a vállalati értékrendeket és végcélokat tükröző víziók és missziók előtérbe kerültek (Antal-Mokos et al., 1996). Véleményünk szerint akkor még inkább a fejlett világ helyzetére volt igaz ez a megállapítás, azonban azóta Magyarország is közelebb került ezekhez az országokhoz.

2.2. A Hofstede-modell és az innováció

A menedzsment szakirodalom klasszikusainak egyik gyakran vizsgált területe a szervezeti kultúra és a vezetés összefüggés-rendszere. Magyarországon a nyolcvanas évek elején keltette fel a figyelmét a vezetésstudománnyal foglalkozó kutatóknak a kultúra és szervezeti teljesítmény kapcsolata (Jarabka, 2001). Tekintve, hogy Hofstede elsőként 1980-ban publikálta átfogó elméletét, amely egy egyfajta keretet biztosít a nemzetek közötti, szervezeti kulturális különbségek megértéséhez, kijelenthetjük hogy azt meglehetősen hamar adaptálták a magyar kutatók, és számos tanulmány születését katalizálta a témában (Varga, 2006).

A modellt széles körben alkalmazzák különböző területeken, például a nemzetközi üzleti életben, a szociálpszichológiában és a szervezeti kultúrák vizsgálatánál (Zhou & Kwon, 2020; Blodgett et al., 2008). Meg kell jegyezzük, az *interkulturális menedzsment* terén a Hofstede-hez kötött, *nemzetek összehasonlítását* végző modell messze nem egyeduralkodó: a gyarmatosítás utóhatásait is figyelembe vevő, kölcsönhatásokat vizsgáló interkulturális interakció modellek, illetve a több kultúrát vizsgáló, komplex identitást feltételező modellek szintén eredményesen alkalmazhatók (Primecz, 2018). A jelen cikk témája szempontjából azonban praktikusabb a nemzetek összehasonlítását végző modell, ugyanis az innovációs indexeket is az országok szintjén alkották meg.

A Hofstede-modell egy olyan keretrendszer, amely azonosítja és leírja a kulturális dimenziókat, és mérhetővé teszi, hogy hogyan befolyásolja a kultúra a társadalmak viselkedését és értékeit (Bukowski & Rudnicki, 2018). Kezdeti pontatlanságai ellenére vitathatatlan értéke volt, hogy elsőként igazolta, hogy a kultúra több szinten is mérhető, valamint kiválóan kommunikálható gyakorló menedzserek számára (Varga, 2006). Kezdetben a modell négy dimenzióból állt: individualizmus/kollektívizmus, hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés és férfiasság/nőiesség. Később további 2 dimenzióval bővült: a hosszú távú orientáció, illetve az élvezetszemlélet/visszafogottság (Wageeh & Ahmed, 2022).

A szakirodalom egyetért abban, hogy a Hofstede-modell relevánsnak tekinthető a vállalati innováció szempontjából is, mivel betekintést nyújthat abba, hogy a kulturális dimenziók hogyan befolyásolják az innovációs stratégiákat és eredményeket a szervezeteken belül (Murswieck et al., 2019). Moonen (2017) eredményei azt mutatják, hogy a hatalmi távolság dimenziója (PDI) extrém módon negatív kapcsolatban áll az innovációval, az individualizmus (IDV) bizonyos mértékig pozitív kapcsolatban áll vele, azonban az extrém magas értékek negatív hatással vannak az innovációra az együttműködés hiánya miatt. A maszkulinitás (MAS) és a bizonytalanságkerülés (UAI) egyaránt negatívan hatnak az innováció kezdeményezésére, azonban implementálására pozitívan hatnak. A hosszú távú orientáció (LTO) pozitívan hat az innovációra, illetve pozitív kapcsolat van az innováció és az élvezetszemlélet (IVR) között is.

A jövőben érdekes volna vizsgálni, hogy ezek a hatások eltérően érvényesülnek-e az innováció különböző típusainál (a különböző típusokat, ideértve a hálózatosodás és az online kapcsolatteremtési lehetőségek által lehetővé tett innovációs formákat, lásd Hámori & Szabó, 2015). Ebbe az irányba tett lépést a vállalati kultúra és az innovációs teljesítmény közti kapcsolatot vizsgáló európai tanulmány is (Végh et al., 2025), mely az individualizmus és az élvezetszemlélet dimenziójára fókuszált. Konklúziója, hogy a kulturális jellegzetességek releváns strukturális tényezők a nemzeti innovációs output szempontjából, ugyanakkor erősen összefüggenek más gazdasági-intézményi tényezőkkel: előnyt jelenthet az innovációbarátabb kultúra, de az innovációs teljesítmény növeléséhez számos más feltétel szükséges.

3. Magyarország vállalati kultúrája és az ország innovációs képességei

3.1. A magyar vállalati kultúra általános jellegzetességei

A magyar vállalati kultúra megítélése nem egyszerű feladat, mégis számos tanulmány született, amely a magyar szervezeti kultúra vizsgálatára vállalkozott. A magyar vállalati kultúrára eredendően jellemző a hierarchikus és paternalista vezetési stílus, amely a posztkommunista átmeneti időszakból származik (Varga, 2006). Heidrich (1997) szerint a magyar vállalati kultúra gyakran konfliktusos és bizalmatlan, ami megnehezíti a belső kommunikációt és az együttműködést, ugyanakkor a magyar munkavállalók igénylik és értékelik az egyértelmű irányelveket és vezetői útmutatást, így a vállalati kultúra erős normarendszerre és világos értékekre építhet. Karoliny & Poór (2019) alapján a magyar vállalatok többsége hierarchikus és formalizált szervezeti kultúrával rendelkezik, ahol az eredményorientáltság, a verseny és a hatékonyság kiemelkedő értékek.

A magyar vállalati kultúra erős korrelációt mutat a német nyelvterületű országok vállalati kultúrájával (Nagy et al., 2015), amely a szerzők szerint az ipari szektor szigorodó és egységesülő uniós szabályozásainak is betudható, ezek a szabályozások ugyanis ugyanabba az irányba terelik az osztrák és magyar vállalatok vállalati kultúráját. Jelen tanulmányban ezzel az állítással szemben amellől érvelünk, hogy a szabályozás szigorát és országok közötti egységesülését a kulturális alapállás hasonlósága teszi lehetővé.

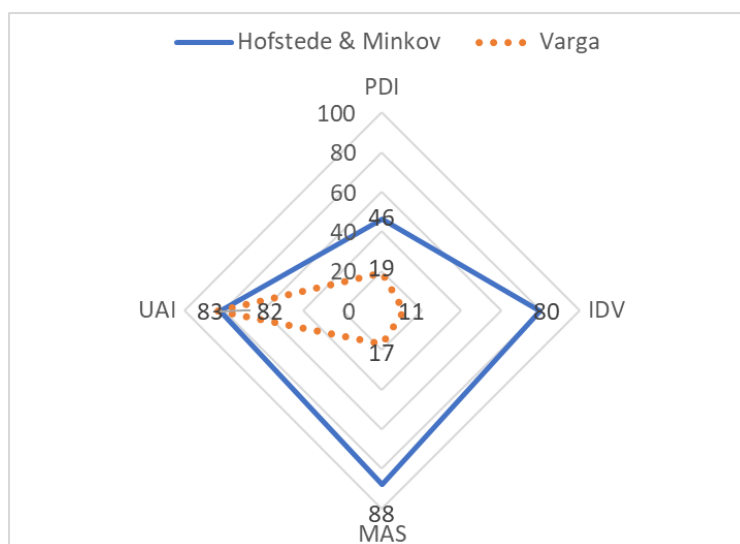
3.2. Magyarország kulturális dimenziói a Hofstede-modellben

A Hofstede-modell alkalmazása segíthet jobban megérteni, hogy hogyan befolyásolják a nemzeti kulturális tényezők a magyar vállalatok működését, innovációs képességét, és feltárni bizonyos kulturális aspektusokat, amelyek gátolják a magyar vállalatokat az innováció facilitálásában. A következőkben a Magyarországról szóló kutatások adataira támaszkodva megvizsgáljuk, hogy a Hofstede-modell alapján milyen kategóriába sorolható be az ország, majd összevetjük ezeket az adatokat a leginnovatívabb országok adataival, végül pedig következtetéseket vonunk le az eredmények alapján.

Perák (2020) és Jarjabka (2014) szakirodalomszemléi alapján látható, hogy a vizsgálatok eredményei, amelyek arra voltak hivatottak, hogy betekintést nyújtsanak a magyar kultúrába a Hofstede-modellt alapul véve, nagy mértékben ellentmondásosak. A következőkben két vizsgálatot veszünk górcső alá: egy hazai szerző, Varga Károly (2006) eredményeit vetjük össze Geert Hofstede Magyarországra vonatkozó eredményeivel. Ezáltal a magyar vállalati kultúra állapotának egy nemzetközi és hazai kutatási eredményének összevethetőségét vizsgáljuk (1. ábra).

Hofstede et al. (2010) elsősorban IBM dolgozók kérdőíves vizsgálatát végezték, azonban mivel az IBM-nek akkoriban nem volt számottevő jelenléte Magyarországon, a magyar eredmények 5 magyar egyetem hallgatóinak körében végzett felmérésen alapulnak. E szerint a magyarokra individualista (80-as érték), férfias (88-as érték), bizonytalanság kerülő kultúra (82-es érték) a jellemző, valamint inkább közepesen hosszú távú orientáció (58-as érték) és „visszafogott viselkedés” (31-es érték az 1-től 100-ig terjedő skálán). A 46-os PDI (hatalmi távolság) nem jelent kifejezett irányultságot.

Varga Károly 2000-es évek elején dolgozó lakosság körében felvett eredményei azonban ezzel több helyen ellentétesek. Az ő mérésében alacsony hatalmi index (19-es érték), kollektívizmus (11-es érték) és nőies kultúra (17-es érték) jellemzi Magyarországot, tehát az előző eredmények ellentéte szűrhető le ezekben a dimenziókban. A két kutatás eredményei közötti különbségek értelmezése rendkívül fontos menedzsment és vezetőképzés szempontból egyaránt: nem mindegy, milyen vállalati kultúrát feltételezünk a piacon, és vezetőként hogyan illeszkedünk be vagy hogyan kezdjük átalakítani.



1. ábra: A Hofstede et al. (2010) és a Varga (2006) által rögzített magyarországi vállalati kultúra dimenzió értékek összehasonlítása.

Megjegyzés: saját szerkesztés Perák (2010) felhasználásával

Perák Krisztina (2020) szerint elsősorban a mintavétel különbségeiben keresendőek: Varga idősebb alanyoktól vett mintát, akik Hofstede (2010) szerint alapvetően hajlamosabbak a kollektivisták gondolkodásmódra vagy a maszkulin értékrend (pl. teljesítményorientáció) elsajátítására. Varga (2006) azonban a különbségeket Magyarország kulturális és történelmi hátterére vezeti vissza írásában, melyek a szocialista időszakban gyökereznek, szerinte ezek hozzájárulhattak egy központosítottabb hatalmi struktúra kialakításának „internalizált” favorizálásához, egy bizonytalanság-kerülőbb hozzáállás kialakulásához és ezáltal következésképpen egy erősebb hierarchia kialakításához a vállalati kultúrában, amely nem kedvező az innováció szempontjából.

Jelen tanulmány szerzőinek véleménye Perák véleményéhez áll közel, azzal a kiegészítéssel, hogy a különbség talán nem annyira pusztán az életkorból, mint inkább a vállalatoknál eltöltött idő szocializációs erejéből fakadhat (mely az egyetemi hallgatók esetében még szinte teljesen hiányzik).

3.3. Innováció és vállalati kultúra Magyarországon

Mint a bevezetőben említettük, a szervezeti kultúra bizonyítottan nagy hatással van az innovációs outputra, emiatt is érdemes a kultúrával foglalkozni és aktívan alakítani a szervezet kultúráját. Véleményünk szerint szükség van bizonyos szervezeti paradigmák megújítására hazánkban, hiszen a nyitottság az új ötletekre, a kritikai gondolkodás és a változó piaci körülményekhez való alkalmazkodás képessége kulcsfontosságú lehet a sikeres innováció szempontjából. A rendszerváltás előtti időszak komoly nyomot hagyott a magyar szervezeti kultúrában, amelyet viszont frissebb eredmények alapján a fiatalabb generáció koncepciói nem feltétlenül tükröznek (vö. Perák, 2020), és amelyek változást indikálhatnak a magyar vállalatok innovációs készsége szempontjából.

A vállalati kultúra és az innováció közötti kapcsolat Magyarországon is kezd figyelmet kapni. Borgulya & Kovács (2021) a vállalati kultúra kommunikációs, ezen belül is innováció-kommunikációs aspektusát vizsgálta. Eredményeik szerint a tudás- és innováció-kommunikáció nagyban hozzájárul egy sajátos szervezeti kultúratípus (tudáskultúra, illetve innovációt támogató szervezeti kultúra) létrehozásához azáltal, hogy ösztönzi az ötletek megosztását, elősegíti a kreativitást és együttműködést, valamint támogatja a kockázatvállalást és a tanulást.

Péter (2018:53) megállapítása hasonló: környezetünk folyamatosan változik, konstans szükség van innovációra, a körülmények változásához, a kihívásokhoz pedig csak a szervezet egészének alakításával lehet alkalmazkodni. Zalai munkavállalók körében végzett kutatásában a rendszeres innovációt mint a lean menedzsment elemét értelmezve ez utóbbi sikerének kulturális feltételeivel foglalkozott. Egy még frissebb hazai kvalitatív kutatásban pedig (Varga, 2023) az interjúalanyok kiemelték a fordított irányú összefüggést: az innovációs tevékenység pozitív hatását a vállalati kultúrára.

3.4. Magyarország és a GII szerinti öt leginnovatívabb ország értékeinek összehasonlítása a Hofstede-modellt alapul véve

Annak érdekében, hogy a nemzetközi szakirodalomban említett összefüggéseket a hazai helyzetre is megvizsgáljuk, látható különbségeket keresünk a kulturális dimenziókban Magyarország és a leginnovatívabb országok között. Moonen (2017) fentebb taglalt eredményeiből kiindulva hipotéziseink:

H1: a hatalmi távolság (PDI) Magyarországon nagyobb;

H2: az individualizmus (IDV) vagy kisebb Magyarországon, vagy jóval nagyobb;

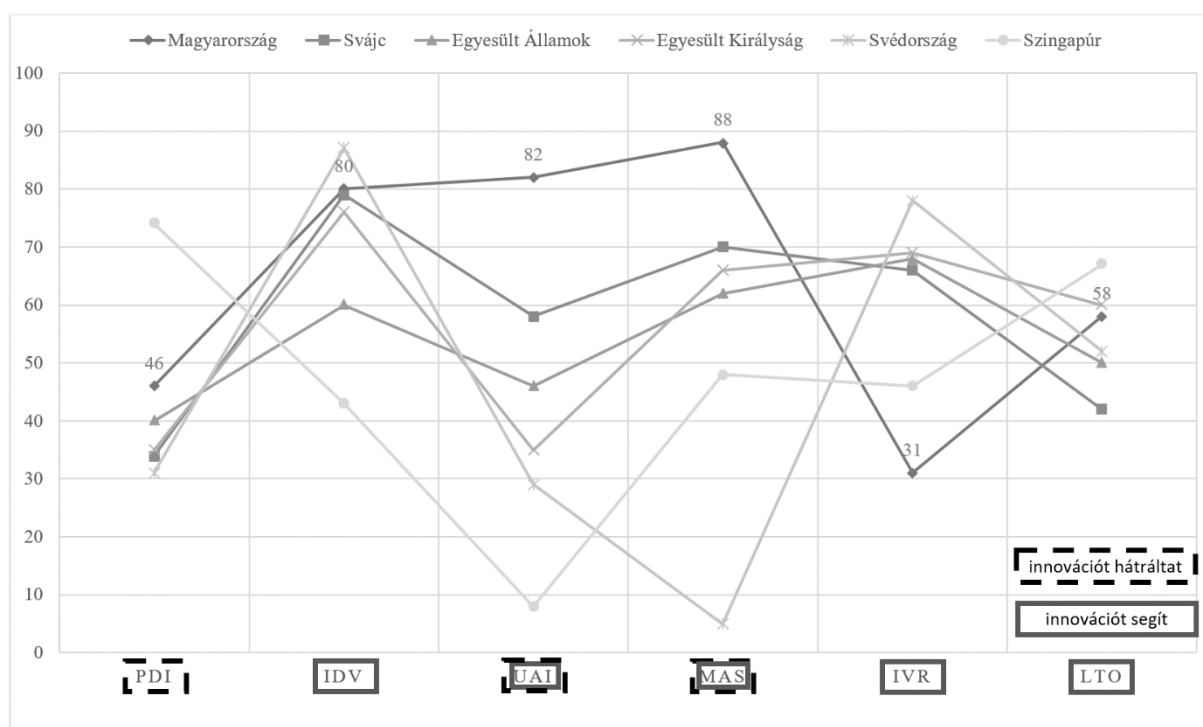
H3: a hosszú távú orientáció (LTO) az élvezetszemlélet (IVR) Magyarországon kisebb;

H4: a maszkulinitás (MAS) és a bizonytalanságkerülés (UAI) esetében nem várunk különbséget (hiszen ezek az innováció kezdeményezésére negatívan, azonban implementálására pozitívan hatnak).

Figyelembe véve az eltelt két évtizedet, a fentebb taglalt magyar eredményeknél újabb adatokat kívánunk használni, ezért a Hofstede adatait közlő honlap legfrissebb, 2023-es aggregált értékeit (The Culture Factor Group, 2023) vesszük alapul, amely Minkov & Kaasa (2022) részben frissített – a World Value Survey adataiból újraalkotott – dimenzió értékeit közli. A magyar IDV érték (71) és LTO érték (45) is alacsonyabb, mint a korábbi. A következőkben ezeket az adatokat vetjük össze a leginnovatívabb országok adataival.

Jelen elemzésünkben leginnovatívabb országoknak tekintjük azokat az országokat, amelyek az öt legmagasabb helyezést képviselik a Global Innovation Index (GII) 2023-as kiadása (WIPO, 2023) szerint. A GII egy átfogó eszköz az innováció mérésére az országok között, amely az innováció különféle dimenzióit veszi figyelembe egy holisztikus értékelés érdekében. Módszertana magában foglalja a különböző pillérek értékelését egy 0-tól 100-ig terjedő skálán, ahol a magasabb pontszámok az egyes pillérek jobb teljesítményét jelzik (Safarov et al., 2022).

Jelen cikk terjedelmi korlátai nem teszik lehetővé az elemzést több nemzetközi index szerint, így a GII-t mutatjuk be, mint a legtöbb mutatót a legtöbb országban vizsgáló forrást. Ugyanakkor megemlítjük, hogy hasonló elemzés elvégezhető más indexekkel is, elsősorban a következőkkel: EIS = European Innovation Scoreboard (European Commission, 2024), GIDES = Global Index of Digital Entrepreneurship Systems (Autio et al., 2024), IIS = International Innovation Scorecard (Consumer Technology Association, 2025).



2. ábra: Magyarország GLOBE értékeinek összehasonlítása a GII szerinti öt leginnovatívabb ország értékeivel.

Megjegyzés: saját szerkesztés Hofstede et al. (2010) és Moonen (2017) felhasználásával.

A GII szerint 2023-ban Svájc – immár tizenharmadik éve – az első helyen áll innovációs szempontból. Svédország a második, az Egyesült Államok a harmadik, majd az Egyesült Királyság (negyedik) és Szingapúr (ötödik) következik az 5 leginnovatívabb ország listáján. Magyarország ezen a listán a 35. helyet foglalja el (WIPO, 2023). (Hofstede Svájcot régió szerint több helyen kétfelé bontja: „Német-Svájcra” és „Francia-Svájcra, jelen tanulmányban ezzel ellentétben a két Svájcot egyként fogjuk kezelni, mivel célunk nem a regionális különbségek vizsgálata, hanem inkább a svájci kultúra általános jellemzőinek és gyakorlatainak felhasználása.)

Az 1. ábra összefoglalja a felsorolt innovatív országok Magyarországhoz viszonyított értékeit:

- a) A PDI (hatalmi távolság) esetében minden ország alacsony vagy közepesen alacsony értékekkel rendelkezik (Szingapúr kivételével), előtérbe helyezve az egyenlőséget és függetlenséget. Magyarország magasabb értéke erősebb hierarchiát jelez, ami *nem kedvez az innovációnak*.
- b) Az IDV (individualizmus) dimenzióban az öt leginnovatívabb ország közül három (Svédország, Svájc, Egyesült Királyság) magas értékkel rendelkezik. Magyarország szintén magas IDV értéket mutat, ami *pozitív kapcsolatban áll az innovációval*.
- c) Magyarország kiemelkedően bizonytalanságkerülő társadalomnak mutatkozik (UAI = 82), valamint erősen maszkulinnak számít (MAS = 88). Mindkét érték *korlátozza az új, innovatív ötletek kezdeményezését, de pozitívan befolyásolja azok megvalósítását*.
- d) Az IVR (élvezet) dimenzióban a nyugati országok magas értékekkel bírnak, míg Magyarország itt is alacsony értéket mutat, amely szintén *negatívan hat az innovációra*.
- e) Az LTO (hosszú távú orientáció) mutató alapján Magyarország hosszú távra orientált, ami *pozitívan hat az innovációra*.

4. Az innovációmenedzsment mint változásmenedzsment kulturális kérdés is

4.1. Az innovációs kultúra megváltoztatása

Az innovációs képesség tehát részben kulturálisan meghatározott, most egy további meghatározottságot szeretnénk bemutatni. Minden innováció változás, illetve változások hozzák létre, valamint változásokat indukál. A szervezeti kultúra jellemzője, hogy utasítással nem lehet megváltoztatni (Péter, 2018), azonban bizonyos vezetői és magasabb szinteken kialakított stratégiák bevezetésével idővel alakítható. Ezt alátámasztják az Organizational Culture Inventory módszertan kutatóinak eredményei is (Sanders & Cooke, 2005). Az oktatási rendszer modifikációja egy értékes eszköz lehet arra, hogy a következő generáció koncepciói ne tükrözzék a Hofstede-modellben kialakult Magyarország-képet, és hosszútávon növeljük Magyarország innovációs kapacitáit (vö. Moonen, 2017).

Indokolt tehát az innováció-menedzsmentet mint a változásmenedzsmenttel erős átfedésben lévő tevékenységet vizsgálni, és utóbbi kiterjedt szakirodalmát és évszázados tapasztalatát előbbire alkalmazni. A változásmenedzsment egyik legnagyobb szaktekintélye, John Kotter is figyelmet fordított erre: klasszikussá vált 8 lépéses modelljét aktualizáló új könyvét kiadta, abban *Restructuring Without Killing Innovation and your Future* címmel külön fejezetet szentelt az innovációnak (Kotter et al., 2021).

A modern, globális világban a változás minden környezetben jelen van, így szükségszerűen minden szervezetben is. A szervezeten belüli változások az üzleti világban elengedhetetlenek ahhoz, hogy a vállalat dinamikus tudjon maradni, hogy biztosítani tudja saját előrehaladását, és hogy alkalmazkodni tudjon a környezetéhez és környezete változásaihoz. Ezek nélkül a vállalat elbukik: kizárólag a változásokat végrehajtó szervezetek azok, akik az üzleti világban túlélésre képesek (Damawan & Azizah, 2020). A „változtatási kapacitás” egy vállalatban belül egy olyan kritikus sikerfaktor, amely a XXI. századra különösen fontossá vált a túlélés szempontjából (Adams et al., 2006). Holten et al. (2019) kimutatták, hogy a *megfelelő változásmenedzsment* a pozitív eredmények elengedhetetlen mozgatórugója. Kulcsfontosságú a szervezetek számára, hiszen elősegíti a kezdeményezések sikeres végrehajtását, lehetővé téve a kitűzött célok elérését, a túlélést és a versenyelőny fenntartását (Dhingra & Punia, 2016).

Mielőtt rátérnénk az ellenállás kérdésére, érdemes rögzítenünk két fogalmat. A változások által érintetteket változást (be)fogadóknak (*recipients*) hívjuk, a szakirodalom azonban operacionális szempontból gyakran szűkíti a kört a beosztott dolgozókra, munkatársakra (*employees*). A kezdeményezőkre itthon a „változás aktora” kifejezés honosodott meg (pl. Czakó & Chikán 2007), az angol irodalomban pedig a *change agent* kifejezést alkalmazzuk (Warrick, 2023:433), azonban ezt is gyakran a menedzser vagy menedzsment szinonimával helyettesítik.

4.2. Az ellenállás kezelésének kulturális kérdései

Annak ellenére, hogy a változtatás szükségessége elméletben régen bizonyítást nyert (Kotter et al. 2021), nem minden tervezett változtatás lesz sikeres a vállalatban belül. Igen gyakran előfordul, hogy a szervezet ellenállással reagál a menedzsment általi változtatásokra, az ellenállás leküzdése pedig a menedzsment egyik legfontosabb feladata a változás sikeres végrehajtásának érdekében (Rothwell, 1994). Az ellenállásra azonban ma már sokkal összetettebben tekint a szakirodalom; erről bővebben az okokat és reakciókat taglaló részben írunk.

A változással szembeni *ellenállást* több nézőpont szerint *kategorizálhatjuk*. Newstrom (2014) két típusra osztja a vállalatban belüli változással szembeni ellenállást. Egyrészt a logikai elemzés alapú ellenállást, melyben az alkalmazottak számára a változási program költségei nagyobbak, mint a változás előnyei; másrészt az „önző” indokokon alapuló ellenállást, melyek mögött szociológiai és pszichológiai tényezők állnak. Piderit (2000) három részre bontja a változással szembeni ellenállást, ezek közül az első az érzelmi (frusztráció és agresszió, amely befolyásolhatja az attitűdöket), a második a viselkedéssel (elkötelezettség hiánya, tétlenség, akár akadályozás) és a harmadik a kognitív (nem hajlandóság és negatív prekonceptiók a változással szemben).

A változással szembeni ellenálláshoz az imént említettek mellett hozzákapcsolhatunk egy másik fő fogalmat is, amely a bizalom. György & Benedek (2016) lefektették, hogy nem csupán a partnerek és vállalatok közötti bizalom kulcsfontosságú a hatékony üzleti működésnek: a bizalom a vállalatban belül is kulcsfontosságúnak számít, legfőképp az alkalmazottak és a menedzsment között. Ez szükséges feltétele annak, hogy a szervezet felül tudjon kerekedni a változásokkal szembeni ellenálláson (Doeze Jager-van Vliet et al., 2022). A menedzsmentnek emiatt is kritikus feladata, hogy megteremtse azt a vállalati kultúrát és azt a bizalmat a vállalatban belül, amely elengedhetetlen a változás és innováció kivitelezéséhez, a környezethez való reaktív és proaktív alkalmazkodáshoz (Varga et al., 2023), és így a vállalat túléléséhez és prosperálásához, valamint leküzdje azokat az akadályokat, amelyek meggátolhatják ezt a folyamatot (Al-Ali et al., 2018).

A menedzsment szakirodalom évtizedekig úgy tartotta, hogy az ellenállás egy olyan „rossz tulajdonsága” a szervezeteknek, amit minimalizálni kellene. D.D. Warrick legújabb cikke kiváló kimutatást ad erről a kezdeti feltételezésről és a későbbi újakról (Warrick, 2023). Innen nézve nem meglepő, hogy az első változásmenedzsment kutatások óta keresték a módját, hogyan lehetne elkerülni vagy megelőzni az ellenállás kialakulását (Waddell & Sohal, 1998:546). Már az 50-es évektől meghatározó megközelítéssé vált a *bevonás*: amennyiben a dolgozók részt vesznek a változási folyamat elemző, tervező és megvalósító fázisaiban egyaránt, könnyebben elfogadják a változást és elköteleződnek mellette – amely magatartás pontosan az ellentéte az ellenállásnak. Ezt a megközelítést átvették a szervezetfejlesztési modellek, sőt az emberi erőforrás menedzsment is (Milton et al., 1984). A legfrissebb kutatások szerint pedig a bevonás révén az innovációs és változásmenedzsment-tevékenység fejleszti is a munkatársak képességét és így erősíti a vállalatot az emberi erőforrások input oldalán (összefoglalja Személyi & Deák, 2024).

Egy további következménye e szemléletnek, mely az ellenállásra csak mint leküzdendő rosszra tekint, hogy amennyiben a bevonás nem járna sikerrel, a következő vezetői lépésnek az erő alkalmazásának kell lennie (vö. Maurer, 1996 kutatása változásmenedzserek körében). Természetesen nem fizikai, hanem szellemi erőről van szó: elsősorban azon érvekről, melyek azt hivatottak alátámasztani, hogy a szóban forgó változást jól átgondolták korábban, továbbá a menedzsment „tudja mit csinál”.

Ugyanakkor, mint az előző pontban láttuk, az ellenállás természetes emberi jelenség. Vezetőként fontos tudatosítani, hogy az ellenállás nem össellenség és – egészséges formájában – nem a vezető ellen irányul. Ezért nem is célszerű úgy reagálni rá, mintha személyes támadás ért volna bennünket mint vezetőt (vagy mint személyt). Az ellenállásnak is funkciója van a szervezetben, és ezt a vezetés fel tudja használni pontosan a hatékonyabb változásmenedzsment érdekében (Waddell & Sohal, 1998): „*Először is, az ellenállás rámutat, hogy tévedés volna a változást eredendően jó dolognak tartani.*” Amit ellenállásnak hívunk, az teszi lehetővé a stabilitást: többek közt teret ad a folyamatok kialakításának, a specializációnak és a tervezésnek. „*A kihívás tehát abban áll, hogy megtaláljuk a megfelelő egyensúlyt változás és stabilitás között.*” Egy friss cikk még határozottabban fogalmaz az ellenállás értékéről: „*nagy része annak, amit a változásmenedzsmentről tudunk, a változásokkal szembeni ellenállásról szóló közleményekből származik.*” (Warrick, 2023:437)

Éppen ezért hasznos volna a nemzeti és a vállalati kultúra viszonyát összefüggésbe hozni az ellenállások típusaival és a leküzdésükre alkalmazott változásmenedzsment stratégiákkal. Ez az ígéretes kutatási irány a menedzsment tervezési lehetőségeinek bővítését célozhatja meg: az eredmények felhasználhatók lehetnek a változásmenedzsment kulturálisan adekvát és konfliktust feloldó – nem pedig felerősítő – eszközeinek kiválasztására.

5. Összefoglalás

A nemzeti kultúra bizonyított hatással van a cégek kultúrára, amely pedig szintén hatással van az innovációs teljesítményre. A kulturális tényezők figyelembevételével a vállalatok jobban fel tudják mérni innovációs készségüket és a változásokhoz való alkalmazkodóképességüket, amely megalapozhatja a vezetői döntéseket és a szervezeti stratégiákat az innovációs kezdeményezéseket hatékonyan támogató kultúra előmozdítása érdekében.

A szakirodalom inkább negatív képet fest Magyarország vállalati kultúrájáról, ezáltal pedig innovációs készségéről. Magyarország, összehasonlítva az öt leginnovatívabb országgal, a Hofstede alapján vizsgált 6 dimenzió közül háromban az innovációt nem támogató értéket mutat, és még egy dimenzióban kevésbé áll jól. Természetesen az innováció és a kultúra sokkal összetettebb, mint ezek a mérések, a nemzeti kultúrát és a vállalati kultúrát redukálni ezekre a mérőszámokra nem célravezető, azonban figyelmeztetésként szolgálhatnak Magyarország és a magyar vállalatok kulturális identitásáról az innovációmenedzserek számára.

Mivel a nemzeti kultúra az adatok alapján Magyarországon három kulturális dimenzióban (bizonytalanság-kerülés, maszkulinitás, élvezet-orientáció) különösen nem „innovációbarát”, az innováció előmozdítása érdekében a vállalati kultúrában ezen külső hatások („ellenszél”) ledolgozásába extra menedzsment energiát szükséges tenni. Célszerű a kollégákban (a vezető beosztásúakat is beleértve) tudatosítani, hogyan akadályozzák ezek a kultúra vonások az innovációt. Emellett érdemes szituációs gyakorlatokkal kísérletezve felfedezni, hogyan lehet

- a) ésszerűen szembenézni a bizonytalansággal,
- b) a férfias önbizalmat és az anyagi növekedést egyensúlyba hozni a kapcsolatok fontosságával és a szolidaritással,
- c) rideg kötelességtudattal végzett kemény munkához szükséges energiát és frissességet a személyes igényekre fordított idővel és közös kikapcsolódással megteremteni.

A kultúra tehát nem „kemény” környezeti tényező: idővel alakítható. A vállalati kultúra alakítása mint változásmenedzsment különösen a változással szembeni ellenállás megnyilvánulási formáit és a leküzdésükre alkalmazott menedzsment gyakorlatokat tekintve áll összefüggésben a nemzeti kultúrával. Ebből egy ígéretes kutatási irány körvonalazódik, amely a menedzsment tervezési lehetőségeinek bővítését célozhatja meg, és eredményei felhasználhatók lehetnek a változásmenedzsment kulturálisan adekvát és konfliktust feloldó – nem pedig felerősítő – eszközeinek kiválasztására.

Irodalomjegyzék

Könyvek, fejezetek és konferencia előadások

Antal-Mokos, Z., Balaton, K., Tari, E., & Drótos, G. (1996). Fejezetek a stratégiai menedzsment témaköréből. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem.

Bakacsi, Gy. (2015). A szervezeti magatartás alapjai. Semmelweis Kiadó.

Balaton, K., Hortoványi, L., Incze, E., et al. (2016). Stratégiai menedzsment. Akadémiai Kiadó.

Czaika, E., & Valerdi, R. (2009). The culture of innovation styles: Are our corporate cultures tuned for innovation? INCOSE International Symposium, 19(1), 788–800.

Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values. Sage Publications.

Hofstede, G., Minkov, M., & Hofstede, G. J. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill.

Karoliny, M., & Poór, J. (2019). Emberi erőforrások menedzsment kézikönyv. Akadémiai Kiadó.

Kotter, J. P., Akhtar, V., & Gupta, G. (2021). Change: How Organizations Achieve Hard-to-Imagine Results in Uncertain and Volatile Times. John Wiley & Sons.

Milton, C. R., Entekin, L. V., & Stening, B. W. (1984). Organizational Behaviour in Australia. Prentice-Hall.

Molnár, R. (2020). A szervezeti kultúratípusok nemzetközi aspektusai. In Farkas, J., & Horváth, J. (Eds.), Szervezeti kultúrák és kutatásuk. (pp. 14-21) Nemzeti Közszerológati Egyetem.

Nagy, Z., Hurta, H., Dunay, A., & Bálint, C. (2015). The comparison of the organizational culture of an Austrian and a Hungarian chemical engineering company. Proceedings of the 5th International Conference on Management 2015. Management, leadership and strategy for SMEs' competitiveness. Szent István University Publishing House, Gödöllő:35-39. ID: <http://dx.doi.org/10.17626/DBEM.ICoM.P00.2015.p007>

Newstrom, J. (2014). Organizational Behavior: Human Behavior at Work. McGraw-Hill.

Sanders, E., & Cooke, R. (2005). Financial returns from organizational culture improvement: Translating “soft” changes into “hard” dollars. Presentation at the ASTD Expo in Orlando, FL.

Személyi, L., & Deák, B. (2024). Beyond motivation: How can innovation leaders maximise talent performance. In Bitran, I., Conn, S., Mitsis, A., Ritala, P., Torkkeli, M., & Trabelsi, M. (Eds.), XXXV. ISPIM Innovation Conference 2024 Tallinn, (pp. 1–7).

Varga, J., Csiszárík-Kocsir, Á., & Garai-Fodor, M. (2023). A változáskezelés leghatékonyabb módjai a magyar kis-és középvállalkozások körében. In Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: Kihívások és lehetőségek a gazdaság eltérő szegmenseinél interdiszciplináris megközelítésben. Vol. 2023/1. (pp. 135–146). Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest. ID: <https://kgk.uni-obuda.hu/vallalkozasfejlesztas-a-xxi-szazadban-2023/>

Varga, J. (2023). Az innováció szerepe és a versenyképességgel való összefüggései. In Csath, M., & Nagy, B. (Eds.), Innovációs sikerfeltételek a kis- és közepes vállalkozások körében, 3. Kötet (pp. 51–139). Pázmány Péter Katolikus Egyetem.

Tudományos folyóiratcikkek

Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21–47. ID: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x>

Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: The mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723–739. ID: <https://doi.org/10.1108/ijoa-01-2017-1117>

Blodgett, J. G., Bakir, A., & Rose, G. M. (2008). A test of the validity of Hofstede’s cultural framework. *Journal of Consumer Marketing*, 25(6), 339–349. ID: <https://doi.org/10.1108/07363760810902477>

Borgulya, Á., & Kovács, É. (2021). A vállalaton belüli innováció-kommunikáció, mint a szervezeti kultúra része – a szakirodalom tükrében. *Marketing & Menedzsment*, 54(4), 63–75. ID: <https://doi.org/10.15170/MM.2020.54.04.05>

Bukowski, A., & Rudnicki, S. (2018). Not only individualism: The effects of long-term orientation and other cultural variables on national innovation success. *Cross-Cultural Research*, 53(2), 1–44. ID: <https://doi.org/10.1177/1069397118785546>

Czakó, E. – Chikán, A. (2007): Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból – 2004-2006. *Vezetéstudomány*, 38. (5) pp. 2-8.

Damawan, A., & Azizah, S. (2020). Resistance to change: Causes and strategies as an organizational challenge. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 299, 1–10. ID: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.010>

Dhingra, R., & Punia, B. (2016). Relational analysis of emotional intelligence and change management: A suggestive model for enriching change management skills. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 20, 312–322. ID: <https://doi.org/10.1177/0972262916668726>

Doeze Jager-van Vliet, S. B., Born, M., & van der Molen, H. (2022). The relationship between organizational trust, resistance to change and adaptive and proactive employees’ agility in an

unplanned and planned change context. *Applied Psychology*, 71(2), 436–460. ID: <https://doi.org/10.1111/apps.12327>

Escandon-Barbosa, D., Ramirez, A., & Salas-Paramo, J. (2022). The effect of cultural orientations on country innovation performance: Hofstede cultural dimensions revisited. *Sustainability*, 14(10), 1–13. ID: <https://doi.org/10.3390/su14105851>

Hámori, B. & Szabó, K. (2015). Az innováció innovációja: Új innovációtípusok a globális gazdaságban. *Külgazdaság*, 59(5–6), 100–130. ID: <https://doi.org/10.47630/KULG.2022.66.9-10.3>

Heidrich, B. (1997). A vállalati kultúra magyar sajátosságairól. *Vezetéstudomány*, 4(1), 9–17.

Holten, A.-L., Hancock, G., & Bøllingtoft, A. (2019). Studying the importance of change leadership and change management in layoffs, mergers, and closures. *Management Decision*, ahead-of-print. ID: <https://doi.org/10.1108/MD-03-2017-0278>

Jarjabka, Á. (2001). A kultúra hatása a szervezetek stratégiájára, avagy a hofstedei modell reformációja nemzetközi adatbázis felhasználásával. *Vezetéstudomány*, 32(3).

Jarjabka, Á. (2014). Organizational culture in the light of Central and Eastern European cultural similarities and differences. *Közgazdász Fórum*, 17(6), 18–40.

Kreiser, P. M., Marino, L. D., Dickson, P., & Weaver, K. M. (2010). Cultural influences on entrepreneurial orientation: The impact of national culture on risk-taking and proactiveness in SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 959–983. ID: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00396.x>

Maurer, R. (1996). Using resistance to build support for change. *The Journal for Quality and Participation*, 19(3).

Minkov, M., & Kaasa, A. (2022). Do dimensions of culture exist objectively? A validation of the revised Minkov-Hofstede model of culture with World Values Survey items and scores for 102 countries. *Journal of International Management*, 28(4), 100971. ID: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100971>

Moonen, P. (2017). The impact of culture on the innovative strength of nations. *Journal of Organizational Change Management*, 30(7), 1149–1183. ID: <https://doi.org/10.1108/jocm-08-2017-0311>

Murswieck, R., Drăgan, M., Maftei, M., et al. (2019). A study on the relationship between cultural dimensions and innovation performance in the European Union countries. *Applied Economics*, 52(22), 2377–2391. ID: <https://doi.org/10.1080/00036846.2019.1690628>

Péter, E. (2018). A vállalati kultúra innovatív lehetőségei Zala megyében. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok - Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat*, (3), 37–56. ID: <https://ojs3.mtak.hu/index.php/mksv/article/view/1874>

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review*, 25(4), 783–794. <https://doi.org/10.2307/259206>

Primecz, H. (2018). Kritikai interkulturális menedzsment. *Replika*, 41–55. ID: <https://doi.org/10.32564/106-107.3>

Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11(1), 7–31. ID: <https://doi.org/10.1108/02651339410057491>

Safarov, G. – Sadiqova, S. – Urazayeva, M. – Abbasova, N. (2022). Theoretical and Methodological Aspects of Innovative-Industrial Cluster Development in the Era of Digitalization. *Marketing and Management of Innovations*, 13(4), pp.184–197. ID: <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.4-17>

Varga, K. (2006). Hofstede és a magyar szociológia. *Valóság*, 49(8), 937–957.

Végh, M., Szabó, I., & Kovács, A. (2025). Innovation in your blood? Exploring the influence of culture on national-level innovation performance in the European Union. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(5), 100791. ID: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100791>

Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: A constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543–548. ID: <https://doi.org/10.1108/00251749810232628>

Wageeh, A., & Ahmed, A. E. E. A. (2022). Culture dimensions and corporate social responsibility disclosure. *Journal of Social Sciences and Technology*, 14(10). ID: <https://doi.org/10.21608/jsst.2022.140462.1421>

Warrick, D. D. (2023). Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do. *Business Horizons*, 66(4), 433–441. ID: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.09.001>

Zhou, Y., & Kwon, J.-W. (2020). Overview of Hofstede-Inspired Research Over the Past 40 Years: The Network Diversity Perspective. *SAGE Open*, 10(3), 1–12. ID: <https://doi.org/10.1177/2158244020947425>

Jelentések, fehér könyvek és szakdolgozatok

Antal-Mokos, Z., Balaton, K., Drótos, G., & Tari, E. (1997). Vállalati stratégiák és stratégiai menedzsment a magyar gazdaságban: Stratégiai magatartás és menedzsment-alprojekt zárótanulmánya. Vállalatgazdaságtan Intézet.

Autio, E., Jinjara, Y., Komlosi, E., Park, D., Szerb, L., & Tiszberger, M. G. (2024). Digital entrepreneurship landscapes in developing Asia: Insights from the Global Index of Digital Entrepreneurship Systems. *Social Science Research Network*. ID: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4795921>

Consumer Technology Association. (2025). 2025 CTA Global Innovation Scorecard. Arlington: Consumer Technology Association. <https://www.cta.tech/innovation-scorecard/global-innovation-scorecard/>

European Commission, Directorate-General for Research and Innovation. (2024). European Innovation Scoreboard 2024. Publications Office of the European Union. ID: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/779689>

Jones, M. (2007). Hofstede - Culturally questionable? *Faculty of Commerce Papers*, 1–9.

OECD/Eurostat (2018). Oslo Manual. Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. 4th edition. Paris/Luxembourg: OECD Publishing, Eurostat, 2018. Chapter 7. pp. 145–162.

Perák, K. (2020). A Hofstede-modell magyarországi eredményeinek érvényességi vizsgálata, elsősorban Budapesten élő X, Y, és Z generációra vetítve. Budapesti Gazdasági Egyetem. ID: <https://dolgozattar.uni-bge.hu/27620/>

The Culture Factor Group. (2023). Country Comparison Tool. ID: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>

World Bank (2024). Business Ready 2024. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-2021-2. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.

World Intellectual Property Organization. (2023). Global Innovation Index 2023. ID: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/