

OTDK-dolgozat

2025

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR



**A MAGYAR IDŐSZEMLÉLET ÉS ANNAK HATÁSA A GAZDASÁGI
EGYÜTTMŰKÖDÉSEKRE ÉS A MUNKAFOLYAMATOKRA**

**HUNGARIAN TIME PERCEPTION AND ITS IMPACT ON ECONOMIC
COOPERATION AND WORK PROCESSES**

Szűcs Nikolett

Konzulens: Dr. Fajt Balázs

Kézirat lezárásának dátuma: 2025. január 9.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS.....	1
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	2
2.1 Az időmérés evolúciója.....	2
2.1.1 Az időmérő eszközök fejlődése.....	2
2.1.2 Az idő sztenderdizálása.....	4
2.2 Nemzetközi gazdasági kapcsolatok fejlődése.....	5
2.3 Interkulturális kommunikáció.....	7
2.4 Időszemléletek.....	9
2.4.1 Időorientáció.....	10
2.4.2 Monokronikus és polikronikus idő.....	11
2.4.3 Óraidő és eseményidő.....	14
2.4.4 Fájdalompontok.....	16
2.4.5 Kutatási hiányosságok és további vizsgálatot igénylő területek.....	19
3. KUTATÁS BEMUTATÁSA.....	19
3.1 Kutatás célja.....	19
3.2 Válaszadók.....	20
3.3 Kérdőív.....	20
3.3.1 Időablak vizsgálat.....	20
3.3.2 Óraidő-eseményidő vizsgálat.....	21
3.3.3 Nyílt végű kérdés.....	23
3.3.4 Háttérváltozók.....	24
3.4 Alkalmazott statisztikai módszerek.....	24
3.4.1 Hatásnagyság mérése.....	25
3.4.2 Kiugró értékek kezelése.....	25
4. EREDMÉNYEK.....	26
4.1 Időablak vizsgálat eredményei.....	26
4.1.1 Időablak vizsgálat: időnormák.....	26
4.1.2 Időablak vizsgálat: háttérváltozók hatása.....	32
4.2 Óraidő-eseményidő vizsgálat eredményei.....	35
4.2.1 Óraidő-eseményidő vizsgálat: az időszemlélet.....	35
4.2.2 Óraidő-eseményidő vizsgálat: háttérváltozók hatása.....	38

4.3 Nyílt végű kérdés elemzése.....	40
4.3.1 Szófrekvencia elemzés.....	40
4.3.2 Tematikus kódolás alapján végzett elemzés.....	41
5. ÖSSZEFOGLALÁS.....	44
5.1 Eredmények összefoglalása.....	44
5.2 Javaslatok.....	45
5.2.1 Javaslatok intrakulturális környezetben.....	46
5.2.2 Javaslatok interkulturális környezetben.....	47
5.3 Kutatás korlátai.....	48
IRODALOMJEGYZÉK.....	50
MELLÉKLETEK.....	I
1. Teljes kérdőív magyar nyelven.....	I
2. Kérdőív kérdései angol nyelven.....	III

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Kritikus időszemléletbeli eltérések.....	16
2. táblázat: Időablak vizsgálat kérdései.....	21
3. táblázat: Óraidő-eseményidő vizsgálat kérdései.....	22
4. táblázat: Válaszok óraidő-eseményidő értékei.....	23
5. táblázat: Leíró statisztika: átlag, szórás, módusz.....	27
6. táblázat: A magyar és amerikai átlagok összehasonlítása.....	28
7. táblázat: Gyakorisági statisztika.....	29
8. táblázat: Óraidő-eseményidő statisztika.....	36
9. táblázat: Szófrekvencia statisztika.....	41
10. táblázat: Tematikus kódolás kategória-rendszere.....	42

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A kultúra jéghegy-modellje.....	8
2. ábra: Hofstede kultúradimenziói.....	9
3. ábra: Saját körteszt eredménye.....	11
4. ábra: Eltérő időszemléletek megértése.....	12
5. ábra: Időszemléletek relatív pozíciója.....	15
6. ábra: Óraidő-eseményidő skála.....	23
7. ábra: Kor és időablakátlag (Pearson-korreláció).....	33
8. ábra: Óraidő-eseményidő érték gyakorisága hisztogramon.....	38
9. ábra: Folyamatábra eltérő időszemléletek kezelésére.....	47

1. BEVEZETÉS

Amikor gazdasági tanulmányaim során először találkoztam az eltérő időszemléletek fogalmával, valódi heuréka élményben volt részem. Ekkor vált világossá számomra, hogy a munka világában a különböző időkezelések számos, korábban feloldhatatlannak tűnő félreértésre adhatnak logikus magyarázatot. Hét éve dolgozom egy indiai szoftverfejlesztő cégnél, így munkám során rendszeresen tapasztalom, hogy az indiai kollégáim időhöz való viszonya jelentősen eltér a Magyarországon megszokottól. Ennek a nehezen körbehatárolható, ám jól érzékelhető jelenségnek a gyökerét évekig nem tudtam megnevezni, csupán a következményeivel, a félreértésekkel szembeültem. Mivel gyakran még a nemzetközi tapasztalatokkal rendelkező vezetők és munkavállalók sem azonosítják be jól a konfliktusok okát, az eltérő időszemléletek láthatatlanul okoznak gazdasági károkat, így véleményem szerint kritikusan fontos ezzel a területtel foglalkozni.

Ahogy azt dolgozatomban is bemutatom, az interkulturális menedzsment területén kutató szakemberek rámutattak, hogy a nemzeteket két, egymástól jól megkülönböztethető időszemlélet jellemezheti, melyekre a szakirodalom óraidőként és eseményidőként hivatkozik. Az, hogy egy társadalom hol helyezkedik el az óraidő-eseményidő skálán, befolyásolja a határidők kezelését, a tervezési folyamatokat, valamint a változáskezelés dinamikáját is, így nem túlzás azt állítani, hogy az időszemlélet nagy hatást gyakorol egy szervezet működésére. E terület magyar vonatkozása különösen izgalmas, hiszen hazánkat történelme során számos, egymástól gyökeresen eltérő kulturális hatás érte, gondoljuk csak a török hódoltságra, az Osztrák–Magyar Monarchiára vagy a szovjet megszállásra. Felmerül a kérdés, miként formálták ezen korszakok a magyar időszemléletet és az időnormákat.

Magyarország esetében még nem készült olyan empirikus kutatás, amely a magyar társadalom időhöz való viszonyát gazdasági szempontok figyelembevételével vizsgálta volna, így dolgozatomban a kvantitatív kutatási paradigma keretein belül, kérdőíves módszerrel (n=1225) arra a kérdésre keresem a választ, hogy milyen sajátosságok jellemzik a magyar időszemléletet, milyen időnormák mentén szervezzük a munkafolyamatokat, valamint, hogy hogyan viszonyulunk a pontosság és a késés fogalmához. Célom, hogy olyan ismeretekkel gazdagítsam a vezetői eszköztárat, melyek egyaránt nyújthatnak hasznos útmutatást interkulturális és intrakulturális munkakörnyezetben is.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1 AZ IDŐMÉRÉS EVOLÚCIÓJA

A közgazdaságtan egyik alapelve szerint egy társadalomnak azért kell az erőforrásaival gazdálkodnia, mert azok szűkösek, vagyis csak korlátozott mennyiségben állnak rendelkezésre (Mankiw, 1998). Ennek értelmében az idő stratégiai jelentőségű erőforrásnak tekinthető (Gavardashvili, 2023), mivel az erőforrások közül ez a legszűkösebb és egyben legértékesebb, hiszen ha egyszer egy perc elmúlik, azt visszaszerezni, hasznosítani, újratermelni már nem lehet (Dombi, 2018). A hatékony időkihasználásra való törekvés nem új keletű, az emberek már évezredek óta igyekeznek tevékenységeiket az idő által szabályozott keretbe foglalni, amit az időmérő eszközök folyamatos fejlődése is jól mutat. Buzsáki György agykutató (2024) szerint talán egyetlen ember alkotta tárgy sem volt nagyobb hatással a gondolkodásunkra, mint az óra, így mindenképp érdemes megvizsgálni, hogy az órák egyre pontosabbá válásával hogyan változott a társadalmak életmódja és időkezelése.

2.1.1 Az időmérő eszközök fejlődése

Az, hogy az időt órákban, percekben, sőt másodpercekben tudjuk mérni, vagyis hogy a pontosság ilyen egzakt módon meghatározható, az emberiség történetében viszonylag új jelenség (Levine, 2008). Bár több ősi civilizáció is – például a kínai az i.e. 16-19. században (Tóth-Nagy & Sulyok, 2023) – fejlett naptárrendszerrel rendelkezett, a napközbeni időmérést, a nap órákra való felosztását először az ókori Egyiptomban megjelenő napórák tették lehetővé (Berggren, 2007). Ugyan forradalmi találmány volt, a napóra olvasása komoly szakértelmet kívánt, és csak napsütéses időben, nappal működött (Csukovits, 1992), így az ókorban és a középkorban más, könnyebben kezelhető időmérő eszközök is használatban voltak, például: a vízóra, a homokóra, a gyertyaóra, vagy a tűz-illatóra (Horváth, 1988). Az időmérő eszközök gazdasága jól tükrözi, hogy nagy igény mutatkozott a napszaktól és időjárástól független időmérésére.

Az ingaórák megjelenéséig a vízórával lehetett legmegbízhatóbban mérni az időt, így használatuk több kontinensen is elterjedt. A Római Birodalomban, ahol az idő értékét nagyra becsülték, vízórával mérték a perbeszédnek hosszát (Levine, 2008). Vízórát alkalmaztak a kolostorok lakói is az imaidő pontos meghatározására (Lőrinc, 2016b), sőt, Kínában még a 20. század elején is voltak működő és használatban lévő vízórák (Horváth, 1988). Persze ennek a

szerkezetnek is megvoltak a korlátai: idővel eltömődtek, Európában télen befagyhattak, és nem mérték teljesen egyenletesen az idő múlását (Jespersen & Fitz-Randolph, 1999). Fontos megjegyezni, hogy sem a vízóra, sem az alternatív időmérő eszközök nem rendelkeztek számlappal, és használatuk nem volt elérhető széles néptömegek számára.

A 14. században az urbanizáció és a polgári életforma egyre inkább megkövetelte a pontos idő ismeretét, amire a mechanikus órák, más néven kerek órák megjelenése nyújtott megoldást. A városi templomok és városházák tornyain sorra tűntek fel a mechanikus órák, melyek eleinte mutató nélkül harangkongással, majd később egy mutatóval jelezték az egész órák múlását (Lőrinc, 2016a). A magas beruházási költségek ellenére a toronyórák presztízskérdéssé és gazdasági érdekévé váltak azon városok számára, melyek haladni szerettek volna a korrallal, így elsősorban a városi polgárság, másodsorban az egyház finanszírozta a toronyórák üzembe helyezését. Ez hosszú távon is jó befektetésnek bizonyult. Boerner és Severgnini (2015) tanulmánya szerint azon városok, melyek korai befogadókként mechanikus órákat üzemeltettek a köztereiken, 1500 és 1700 között 30 százalékponttal nagyobb növekedési értéket értek el, mint más városok. Csukovits Enikő (1992) szerint a köztereken szolgáló órák elterjedése tette lehetővé az emberek számára, hogy idejüket gazdaságosabban kihasználják, és ez a változás meghatározó lépés volt a szabad versenypiac kialakulása felé.

A percek mérését 17. század elején az ingaóra feltalálása tette lehetővé, melynek napi pontatlansága nem haladta meg a tíz másodpercet (Jespersen & Fitz-Randolph, 1999). Az ingaórák gyorsan felbukkantak az otthonokban is, majd a 18-19. században a zsebórák elterjedésével az időmérés a polgárok zsebébe költözött. A folyamat csúcspontját a karórák megjelenése jelentette az 1880-as években, ami egyértelműen jelezte, hogy az emberek számára valóban fontossá vált a percalapú időmérés (Lőrinc, 2016c). A karórák státuszszimbólummá váltak, és népszerűségük napjainkban is töretlen, annak ellenére is, hogy a legtöbb okoseszköz mutatja a másodpercre pontos időt. 2024-ben a karórák globális piacát 79,81 milliárd dollárra becsülték, ami egy 5,3%-os növekedést jelent a 2023-as évhez képest (www.statista.com, 2023). Gyártanak órákat hegymászóknak és mély merülő búvároknak is, így nem maradunk pontos idő nélkül a Mount Everest tetején és 300 méterrel a vízfelszín alatt sem. Ezek szerint a modern kor emberének a tűpontos időmérésre minden körülmények között szüksége és igénye van.

2.1.2 Az idő sztenderdizálása

Azt feltételezhetnénk, hogy a zsebórák és karórák elterjedésével az időért vívott harc nyugvópontra ért, ám ez távol áll az igazságtól. Ugyan az órák egyre megbízhatóbbá és elérhetőbbé váltak, központi szinkronizálás hiányában az országok, tartományok, sőt, még a szomszédos falvak is eltérő módon mérték az időt (Levine, 2008). Micheal O'Malley (1990), amerikai történész beszámol egy 1843-ban megtörtént esetről, amikor egy választás érvényessége azért kérdőjeleződött meg, mert nem tudták eldönteni, hogy a törvényben előírt módon, este 7 órakor zárták-e le az urnákat, ugyanis a helyiek, köztük a választást felügyelők órái, valamint a köztéri órák mind különböző időt mutattak több mint egy óras eltéréssel. Tulajdonképpen az idő uniformizálása előtt az emberek egyfajta „időbuborékban” éltek: óráik megbízhatóan, egyenletesen mérték az időt, így hatékonyabban alakíthatták saját napirendjüket, ám események, találkozók esetén számolniuk kellett azzal, hogy a másik fél órája más időt mutat.

Végül az Angliából kiinduló ipari forradalom olyan fejlődési pálya állította a gazdaságokat, amely egyre jobban kiszorította, majd végül felszámolta az időeltolódásokat. A folyamatot jól példázza a vasút fejlődése. A vasút egy olyan térben kiterjedt hálózat, amelynek működése a vasúthálózatok bővülésével és az utazási sebesség növekedésével egyre precízebb összehangolást igényelt (Frisnyák, 2016). A vasúttársaságok a sok helyi idő zűrzavarát azzal próbálták kiküszöbölni, hogy először egy nagyobb település helyi idejét alkalmazták a vonalaikon, ez lett az úgynevezett „vasúti idő”, majd a kontinentális hálózatok kiépülésével 1890-ben az európai vasúttársaságok többsége átállt a zónaidő használatra (Fónagy, 2016). A társadalmak egyáltalán nem fogadták el könnyen a sztenderdizált időt. Bár az egységesített zónaidő bevezetése hatékonyabbá tette a közlekedést, az emberek eleinte idegenkedtek tőle, és hevesen követelték vissza a saját helyi idejüket (Levine, 2008; Fónagy, 2016). A megszokott időhöz való ragaszkodás és a változással szembeni ellenállás rávilágít, hogy az időszemlélet nem csupán technikai kérdés, kulturális gyökerei vannak és személyes preferenciákat is tükröz.

A 19. század végére a tőke a gépgyártásban találta meg a legmagasabb megtérülést, ám a meglévő ipari termelési módszerek már nem voltak elég hatékonyak a növekedéshez, így a gazdasági szereplők arra keresték a választ, hogyan lehetne a termelékenységet további fokozni. A termelés-szervezés megreformálásához szükséges tudományos szemléletet

Frederick Winslow Taylor szolgáltatta 1881-ben (Mészáros, 2017), amely az egyén belső órája és ritmusa ellen valóságos hadjáratot indított. A taylorizmus alapelvei szerint a munkaerő termelékenysége úgy maximalizálható, ha a menedzsment elemzi és szintetizálja a munkafolyamatokat, gondosan megtervezi és elemi mozdulatokra bontja azokat (Nemeslaki, 2016). A folyamatoptimalizálás részeként a mozdulatokhoz – például: 'ujjbeggyel történő tárgyfelvétel' vagy 'ceruza kézbevétele' – másodpercalapú időstenderdeket rendeltek, melyeket később a munkások teljesítményének mérésére és értékelésére szolgáltak (Levine, 2008). A 21. század szemüvegén keresztül nézve az emberi mozdulatok ilyen szintű mérése embertelennek tűnhet, de ez is rávilágít arra, hogy milyen értékes erőforrás az idő, és milyen kiélezett a hatékony felhasználásáért folytatott verseny.

Az időmérés az évszázadok során látványos fejlődésen ment keresztül, így ma már pontosabban tudjuk mérni az időt, mint a hosszúságot (Hawking, 2009). A technológiai innovációk lehetővé tették a világ óráinak összehangolását, és ma már szinte mindenki számára elérhető a másodpercre pontos idő. Azonban ez egy megtévesztő állapot, hiszen az emberek belső időszemlélete nincs szinkronizálva, nem egyetemleges. A különböző kultúrák és társadalmi rétegek eltérő módon viszonyulnak az órához és az időhöz, így a munkatempó, a határidő-kezelés, a pontosság fogalma komoly eltéréseket mutat (Brislin & Kim, 2003). A piaci szereplők legtöbbször nincsenek tisztában azzal, hogy az időnormák és az időkezeléssel kapcsolatos elvárások eltérhetnek, és ez észrevétlenül okoz gazdasági károkat (Hall, 1989). A következőkben azt vizsgáljuk meg, hogy a globalizált versenypiacon miért vált kulcsfontosságúvá más kultúrák időszemléletének megismerése és megértése.

2.2 NEMZETKÖZI GAZDASÁGI KAPCSOLATOK FEJLŐDÉSE

A távolsági kereskedelem hosszú múltra tekint vissza, gyökerei már az őskorban is fellelhetők az egymástól távolabb élő törzsek között kialakult haszonelvű cserekereskedelem formájában (Lőrinc, 2016a). Később a kereskedők játszottak fontos szerepet a földrajzi térségek gazdasági kapcsolatainak erősítésében azzal, hogy portékáikat minél nagyobb haszonnal, minél szélesebb körben igyekeztek értékesíteni, ami gyakran az otthonuktól távol, új területeken volt megvalósítható (Bauer et al., 2016). Ennek fizikai korlátait és földrajzi határait az adott kor közlekedési és szállítási lehetőségei szabták meg. Magától értetődő módon lóval vagy tevével nem lehetett olyan távolságokat megtenni és olyan árumennyiséget gazdaságosan mozgatni, mint fejlettebb közlekedési eszközökkel. Ennek ellenére békeidőkben az Európát az ázsiai

régióval összekötő Selyemúton élénk kereskedelem folyt fűszerekkel, fegyverekkel és luxuscikkekkel (Szász & Demeter, 2017). Megállapítható tehát, hogy a történelem során a profitvágy, ami ma talán kevésbé cseng pozitívan, az egyik mozgatórugója volt a kultúrák találkozásának és terjedésének.

A jelent vizsgálva azt látjuk, hogy a 21. századot már a globalizáció fűti. A technológiai fejlődésnek köszönhetően a nemzetközi gazdasági együttműködések és a kultúrák világméretű integrációjának lehetünk szemtanúi. A kereskedelemnek sem szab már korlátot a teherhordó állatok teljesítőképessége, mivel a modern szállítási és kommunikációs eszközök lehetővé teszik a távoli piacokhoz való költséghatékony hozzáférést (Chikán, 2020). A gazdasági kapcsolatok annak ellenére is virágoznak, hogy a nemzetek között gyakran kibékíthetetlen érdekellentétek feszülnek. Jusson eszünkbe az Egyesült Államok és Kína kapcsolata: bár a globális hatalmi térben riválisokként tekintenek egymásra, kereskedelmi és finanszírozási kapcsolataik szorosan összefonódnak (Inotai & Juhász, 2017). A kérdés, miszerint miért érdemes az országoknak gazdasági együttműködésre törekedniük, már évszázadok óta foglalkoztatja a közgazdászokat.

A kereskedelem oldaláról vizsgálja meg a kérdést Adam Smith (2018) az abszolút előnyök elméletével, míg David Ricardo (2018) annak továbbfejlesztett változatával, a komparatív előnyök modelljével érvel amellett, hogy minden nemzet számára kölcsönösen előnyös, ha azon termékek gyártására és exportjára specializálódik, melyeket magasabb hatékonysággal, ezáltal alacsonyabb költséggel képes előállítani. Ennek értelmében a nemzetközi kereskedelem lehetőséget teremt arra, hogy olyan igényeket is ki tudjunk elégíteni, melyeket a hazai piac önmagában nem volna képes, és ez általános jólétnövelő hatással bír. A két neves közgazdász gondolatait igazolni látszik az elmúlt pár évtized, hiszen a külkereskedelemre nyitott országok látványos gazdasági fejlődési pályát jártak be. Tóth József (2016) számításai szerint a világ gazdaságban részt vevő nemzetek bruttó hazai termékének jelentős része a külkereskedelmen keresztül realizálódik, és a világ exportja az 1950-es évektől a 2000-es évek elejére körülbelül 22-szeresére nőtt.

A nemzetközi gazdasági kapcsolatok elmélyüléséhez a szolgáltató szektor is hozzájárul. Ez a dinamikusan fejlődő iparág a Föld népessége által előállított GDP-ből évről évre egyre nagyobb szeletet követel magának (Németh et al., 2017). Jól példázza ezt a nemzetközi áthelyezés, az *offshoring* térnyerése is. A munkafolyamatok és szolgáltatások

külföldre történő áthelyezése a résztvevőktől szoros és jól koordinált együttműködést kíván, mivel a kiszervezett tevékenységvégzés helye a költségtömeg szempontjából előnyösebb, de munkakultúra szempontjából eltérő külföld (Szász & Demeter, 2017). Az interkontinentális kapcsolatok prosperálását igazolja az az adat is, miszerint 2021-ben India bizonyult a legvonzóbb offshoring célszágnak (www.statista.com, 2023).

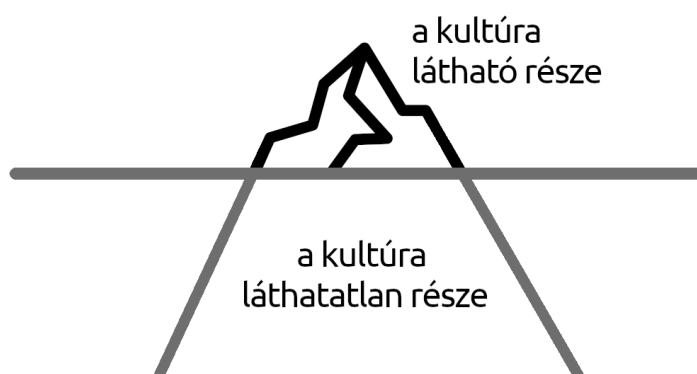
Természetesen nem kell határt lépnünk ahhoz, hogy interkulturális munkakörnyezettel találkozzunk. Amellett, hogy Magyarország az Európai Unión belül egy kis, nyitott gazdaságú „kompország” (Blahó & Kutasi, 2016), a KSH adatai szerint a hazánkban működő külföldi leányvállalatok 2020-ban a hazai munkaerő negyedének foglalkoztatása mellett a vállalati szektor hozzáadott értékének közel 50%-át állították elő (www.ksh.hu, 2020). Egy másik beszédes adat szerint 2024-ben valamivel több, mint 250.000 külföldi állampolgár rendelkezett magyar tartózkodási engedéllyel, 40%-uk tartózkodási célként a keresőtevékenységet jelölte meg (www.ksh.hu, 2024). Ezekből az számokból azt olvashatjuk ki, hogy hazánk jövedelemszerzés és munkavállalás szempontjából is célszág.

Érthető, hogy egy ennyire globalizált gazdasági versenykörnyezetben a kultúraközi kommunikációt támogató kompetenciákra és azok fejlesztése egyre több figyelem irányul. Holló Dorottya (2019) a sikeres kommunikációhoz szükséges képességek definiálásánál Byram (1997) megfogalmazását idézi, mely szerint az interkulturális kommunikatív kompetencia azt jelenti, hogy „képesek vagyunk más országból, más kultúrából származó emberekkel idegen nyelven kommunikálni, oly módon, hogy a kommunikáció menetét úgy alakítjuk, hogy nekünk is, és a többi résztvevőnek is megfeleljen, egyúttal képesek vagyunk különböző kultúrából származó emberek között közvetíteni.” (Byram, 1997, p. 71). Ahogy Byram megfogalmazásából is kiderül, kulturálisan sokszínű környezetben a másik fél anyanyelvének vagy egy közvetítő nyelvnek a magas szintű ismerete nem elegendő, sokkal inkább minimum elvárás.

2.3 INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ

Geert Hofstede (1991) a szervezeti kultúrák interakcióinak szakértője szerint a másik fél kultúrájának ismerete nélkül nem létezhet hatékony kultúrközi interakció, mivel a kultúra egyfajta kollektív programként működve határozza meg az adott közösséghez tartozó egyének viszonyulás- és normarendszerét. Brembeck (1977) a kultúrát szemléletesen egy jéghegyhez hasonlítja: csak a csúcsa látható, míg a nagyobb, lényeges rész rejtve marad a külső szemlélők

előtt. A megértést tovább bonyolítja, hogy a látható rész – mint például az ajándékozási, öltözködési vagy ünneplési szokások – azt a téves benyomást kelthetik, hogy mások kultúrája könnyen megismerhető, ám a eredményes kommunikáció érdekében a kultúra mélyebb rétegeivel is meg kell ismerkednünk (Holló, 2019). Valódi megértésről csak akkor beszélhetünk, ha képesek vagyunk túllépni a sztereotípiákon, vagyis nem csupán kedvesen, elnézően legyintünk mások furcsaságaira, hanem meglátjuk a másik viselkedésében a logikát és az értékteremtő potenciált, amiből akár tanulhatunk is.



1. ábra: A kultúra jéghegy-modellje

Forrás: Brembeck (1977) modellje alapján kismértékben módosítva

Hofstede és munkatársai (2010) arra törekedtek, hogy meghatározzák, milyen jól megragadható kulturális jellemzők befolyásolják az emberek viselkedését, ezáltal a szervezetek működését. Bár az általuk készített modellt azóta sok kritika érte, a mai napig az ő megközelítésük az egyik legátfogóbb keretrendszer, mely alapján a kultúrák összehasonlítását elvégezhetjük (Rekettye et al., 2016). Hofstede és munkatársai évtizedeken keresztül bővítették a kutatásba bevont országok körét, míg végül a hatdimenziós modell a 2000-es évekre nyerte el végső formáját (Blahó et al., 2021). Az adatok elemzését követően az országok az egyes dimenziókban egy 0-tól és 100-ig terjedő skálán kaptak indexértéket, ami lehetővé teszi a különbségek megértését (Hofmeister-Tóth & Mitev, 2016). Az értékek publikusak, online jelenleg ingyenesen elérhetők (www.hofstede-insights.com). Mivel a viselkedési normák kultúránként eltérnek, így mindenképpen célszerű tudatosan közelítünk ehhez a problémaforráshoz. Hofstede kultúradimenzió segítenek kilépni a megszokott gondolkodási keretektől, és új megvilágításba helyezik az elvárt viselkedés fogalmát.



2. ábra: Hofstede kultúradimenziói

Forrás: Hofstede és munkatársai (2010) modellje alapján kismértékben módosítva

Kutatásai során Fons Trompenaars (1993) is a kultúrák láthatatlan mozgatórugóit, valamint azok szervezeti és gazdasági hatásait vizsgálta. Az által kidolgozott kvantitatív kérdőíveit 28 ország több mint 50.000 munkavállalója töltötte ki. A tíz évig tartó kutatómunka eredményeként az interkulturális csapatokkal dolgozó menedzserek számára Trompenaars szervezeti ajánlásokat dolgozott ki. Egyúttal létrehozott egy hétdimenziós kulturális térképet, melyben a dimenziók három főbb csoportba rendezhetők: az ember kapcsolata másokkal, az emberek kapcsolata az idővel, és az ember kapcsolata a környezettel (Blahó et al., 2021). Bár Hofstede és Trompenaars modellje eltérnek egymástól, közös pontjuk, hogy mindkét kutató külön dimenziót dedikált az eltérő időszemléleteknek. Valójában az idővel kapcsolatos viselkedés vizsgálatával számos tudományág foglalkozik, például: a közgazdaságtan, a pszichológia, a nyelvészet, az irodalom, valamint az antropológia (Usunier, 1991). Ez arra enged következtetni, hogy az időhöz való viszonyulásunk alapvető és egyben meghatározó eleme a közösségi létnek.

2.4 IDŐSZEMLELETEK

Az idő fogalmát általában kétféleképpen értelmezhetjük. Létezik az óra által mért, a fizika törvényeinek engedelmeskedő abszolút idő, és létezik az úgynevezett pszichológiai idő, melyen keresztül a világot tapasztaljuk meg (Pasoulas, 2020). Ez a bizonyos második, *belső*

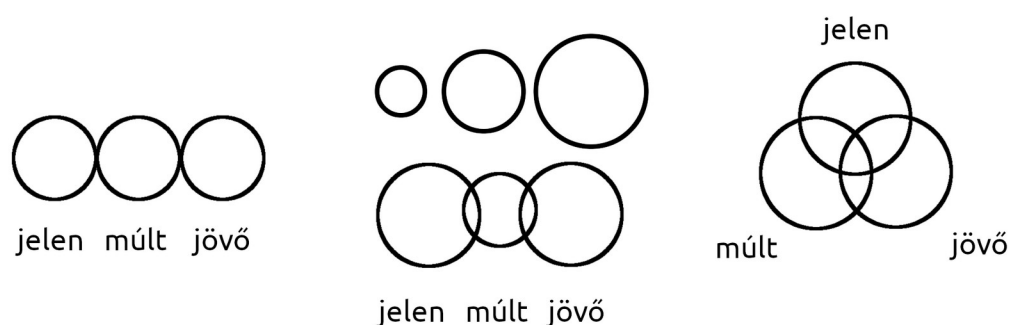
idő határozza meg, hogy milyen szabályok és prioritások mentén szervezzük a tevékenységeinket, hogyan éljük meg azokat, és milyen emberek társaságában érezzük jól magunkat (Hall, 1989). Az időkezelésünk valójában észrevétlenül az életünk minden területére kihat, beleértve a munkánkat, karrierünket, viselkedésünket és az emberi kapcsolatainkat is (Zimbardo & Boyd, 2012). Az időhöz való viszonyunk és az időgazdálkodásunk módja nem csupán a személyiségjegyeinktől függ, nagyban befolyásolja a kultúra és a családi környezet is, amelyben felnövünk. Mire belépünk a munka világába, mindannyiunkban kialakul egy szilárd elképzelés arról, hogy *mi az idő*, és hogyan tudjuk a időkezelésünket a környezetünkkel összehangolni (Usunier & Valette-Florence, 2007).

2.4.1 Időorientáció

Időorientációnk, vagyis a gondolkodásunkban a múlthoz, a jelenhez és a jövőhöz kapcsolódó gondolatok súlya, bizonyíthatóan hatással van az általunk hozott döntésekre, motivációinkra (Park et al., 2017). A korábban már bemutatott, Hofstede és munkatársai (2010) által készített kultúramodell szerint a kultúrák rövid távú vagy hosszú távú időorientáció jellemzi. A rövid távú orientációval rendelkező kultúrák gyors eredményeket igyekeznek elérni, és inkább a jelenben használják fel erőforrásaikat, mintsem a jövőbe fektetnék azokat. Ezzel szemben a hosszú távú orientációra hangolt kultúrák kitartóak, türelmesebbek, és mivel a megtakarításra való törekvés a kultúra része, könnyebben tudják biztosítani a beruházásokhoz szükséges eszközöket (Hofmeister-Tóth & Mitev, 2016). Időorientáció nem csak az egyes kultúrákat, de az egyént is jellemzi. Egy szorosabb interkulturális együttműködés során először a számunkra idegen kultúra időorientációját kell megismernünk, majd ezt követően érdemes feltérképezni az egyénét is, hiszen az különbözhet az általános kulturális mintáktól.

Dombi Edina (2018) szerint a jelenorientált egyének a jelenből igyekeznek kihozni a legtöbbet, a múlthoz erősen kapcsolódók számára a múlt negatív tapasztalatai akadályozhatják a fejlődést, míg a jövőorientált emberek fejlett tervező- és mérlegelőképességgel rendelkeznek. Az időorientáció mérésére több eszköz is a kutatók rendelkezésére áll, de véleményem szerint az egyik legérdekesebb, egyszerűségből adódóan zseniális módszer Cottle körtesztje (Cottle, 1967). A kísérletben résztvevőknek az a feladatuk, hogy képzeljék el és rajzolják le három kör segítségével a múltat, a jelen, és a jövőt. A körök elrendezése és mérete teljesen tetszőleges, a cél az, hogy a rajz minél jobban tükrözze a múlt, a jelen, és a jövő kapcsolatát. Az idősíkok fontosságát a méret, a köztük lévő kapcsolatot pedig az átfedés

mértéke vagy annak hiánya határozza meg. A módszer értékes attribútuma, hogy az elkészült ábrák könnyen összehasonlíthatóak és jól vizualizálják a rajzoló időorientációját.



3. ábra: Saját körteszt eredménye

Forrás: Saját szerkesztés¹

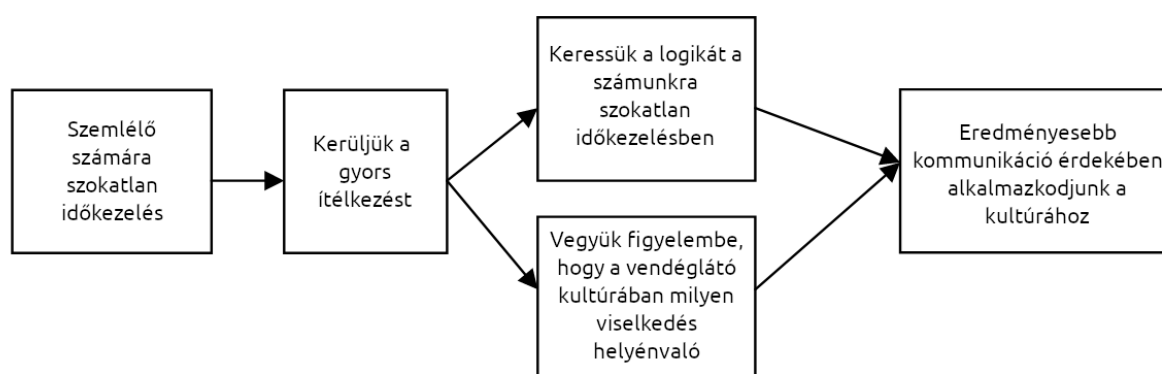
A körteszt alkalmazásával figyelték meg, hogy gyermekeknél a jövő által dominált körkonfiguráció a leggyakoribb (Bruno, 1996), míg a kor előrehaladtával ez az arány csökken, és a 25 év felettiek csupán 43%-a készít jövőorientált ábrát (Thompson & Fitzpatrick, 2008). Az időorientációra a kor mellett még számos tényező, többek között az egészségügyi állapot is hatással lehet (Rovers et al., 2019). A szűk környezetben kíváncsiságból én is elvégeztem a Cottle körtesztjét (lásd 3. ábra). Az eredmény természetesen nem reprezentatív, de gondolatébresztő. Az elkészült rajzok között voltak egyezések és érdekes eltérések, de a legrendhagyóbb időábrázolást egyértelműen a más kultúrából érkező, indiai származású cégvezető készítette. Az ő rajza a 3. ábra jobb szélén látható.

2.4.2 Monokronikus és polikronikus idő

Amikor különböző időszemléletekről beszélünk, Edward T. Hall (1989) úttörő munkássága megkerülhetetlen. Szinte nincs olyan, a témát vizsgáló könyv vagy tanulmány, ami ne hivatkozna az ő megfigyeléseire (Arman & Adair, 2012; Bluedorn et al., 1992; Brislin & Kim, 2003; Heidrich, 2017; Holló, 2019; Meyer, 2014; Usunier, 1991; van Eerde & Azar, 2020). Bár nem Hall volt az egyetlen, aki felhívta a figyelmet az eltérő időkultúrák szervezetekre gyakorolt hatására, de az általa kidolgozott fogalomrendszer a mai napig meghatározza, hogyan értelmezzük a különböző időszemléletek belső logikáját.

¹ Bal oldalon: saját rajzom | Középen: csoporttársak rajzai | Jobb oldalon: indiai cégvezető rajza

Hall (1989) az amerikai indiánokkal végzett munkája során megfigyelte, hogy az őslakosok és az őket támogatni, segíteni kívánó szervezetek között gyakran feloldhatatlannak tűnő félreértések alakultak ki, melyek okai nagyrészt az eltérő időszemléletre voltak visszavezethetők. Hall szerint az emberek gondolkodásmódját két, egymástól gyökeresen eltérő időszemlélet határozhatja meg, melyek megkülönböztetésére a monokronikus és polikronikus idő fogalmát vezette be. Hangsúlyozza, ahhoz, hogy sikeresen navigáljunk egy idő kultúra szempontjából diverz környezetben, a másik időszemlélet éppúgy meg kell tanulnunk, mint mikor egy idegen nyelvet sajátítunk el.



4. ábra: Eltérő időszemléletek megértése

Forrás: Brislin és Kim (2003) tanulmánya alapján

Monokronikus idő dominálja a technológiailag fejlett, nyugati világot, így ez az időszemlélet jellemzi például az Egyesült Államokat, Németországot, Svájcot és a skandináv régiót (Heidrich, 2017). A monokronikus gondolkodásmód feladatközpontú, szervezőlve az előre meghatározott és megtervezett időbeosztás, amely végigvezet minket a napi teendőkhöz. A tevékenységek szekvenciálisan, lineárisan követik egymást. A feladatvégzés szinte futószalagszerű: egy új fázis, egy új feladat megkezdése az azt megelőző elem befejezésének függvénye (Fulmer & Gelfand, 2014), így az egyes teendők fókusza és célja egyértelműen meghatározható. Az emberek igyekeznek egyszerre csak egy tevékenységet végezni, és fontos számukra, hogy a feladatokat sorrendben, időben végezzék el (Holló, 2019). Ebben az időszemléletben az idő egy értékes jószág, egy olyan szűkös erőforrás, ami jól monetizálható, így mindenképpen annak gazdaságos allokálásra, gondos beosztására kell törekedni (Usunier,

1991). A késéssel egyértelműen mások idejét pazaroljuk, sőt, egyenesen raboljuk, ezért az üzleti bizalom megőrzéséhez elengedhetetlen, hogy szociális interakciók során és szerződések teljesítésekor tartsuk magunkat az előre meghatározott időkerethez.

A földgömbön Közép-Európától déli illetve keleti irányba haladva egyre jobban teret nyer a polikronikus időszemlélet, melyben az időt sokkal rugalmasabban kezelik. Polikronikus időszemlélettel találkozhatunk például Dél-Amerikában és Dél-Európában (Holló, 2019), valamint a Közel-Keleten (Kaufman-Scarborough, 2003). Ezekben a kultúrákban az emberek jellemzően egyszerre több dologgal is foglalkoznak, nem bájják, ha munka közben a figyelmüket meg kell osztaniuk. Ezt gyakran meg is teszik, egyúttal nem érzik szükségét, hogy mindent egy meghatározott sorrendben végezzenek el. Az ütemterveket figyelembe veszik, de nem okoz belső feszültséget, ha a határidők betartása nem sikerül (Heidrich, 2017). Mivel a mély emberi kapcsolatok alapozzák meg a jövő sikereit, így a napi tevékenységek inkább a spontán szociális interakciókhoz igazodnak (Kaufman et al., 1991). Ebben az időszemléletben a hatékonyság kulcsa nem a rigorózus időmenedzsment, hanem a nyitottság és a rugalmasság (Kaufman-Scarborough, 2003). Könnyebben megérthetjük ezt a fajta logikát, ha eszünkbe jut a mondás, mely szerint 'ember tervez, Isten végez'. A tervek gyakran módosulnak, néha zátonyra futnak, így a korábban meghatározott ütemtervhez foggal-körömmel ragaszkodni legtöbbször nem célravezető.

Mind a polikronikus, mind a monokronikus időszemléletnek vannak előnyei és hátrányai, és az eltérő időkultúrák találkozása súrlódásokkal jár (Meyer, 2014). A monokronikus szemléletet követők szétszórtnak és következetlennek tarthatják a polikronikus munkavégzést, ezzel szemben a polikronikus környezethez szokott emberek rugalmatlannak ítélik meg monokronikus kollégáikat. Azok az ázsiai országok, amelyek felismerték az eltérő időkezelési normák okozta kommunikációs nehézségeket, igyekeznek alkalmazkodni és egyensúlyt találni. A modern és iparosodott ázsiai országok, mint Japán, Korea és Tajvan, nagyobb hangsúlyt fektetnek a határidők precíz betartására, így munkafolyamataik és kommunikációjuk jobban igazodik a nyugati üzleti világ elvárásaihoz (Brislin & Kim, 2003). Megfigyelhető, hogy azon fejlődő országok tudnak a legeredményesebben integrálódni a globális gazdasági folyamatokba, melyek törekednek a fejlett országok üzleti kultúrájához, időkezeléséhez asszimilálódni.

Az eltérő időpercepciók témáját kutatva további kreatív elnevezésekkel találkozhatunk, melyek mindegyike igyekszik ezt a kétpólusú rendszert minél jobban pontosítani és árnyalni. Trompenaars (1993) a korábban már tárgyalt hétdimenziós kultúramodelljében szekvenciális és szikronikus társadalmakról ír, ezek jellemzése nagyon hasonlít Hall monokronikus és polikronikus megközelítéséhez. Erin Meyer (2014) a 'The Culture Map' című könyvében, melyben többek között azt a kérdést járja körül, hogy az eltérő időszemléletek milyen kihívásokkal állítják szembe az interkulturális környezetben operáló vállalatokat, a két egymással szemben álló időszemléletet lineáris és flexibilis időnek nevezi. Számos, az eltérő időszemléleteket és azok hatásait vizsgáló tanulmány (Avnet & Sellier, 2011; Brislin & Kim, 2003; Dougherty et al, 2013; Sellier & Avnet, 2019; van Eerde & Azar, 2020) a Robert V. Levine-től (2008) származó óraidő és eseményidő megnevezéseket használja, így dolgozatom következő részében ezt a megközelítést fogom bemutatni, és a továbbiakban én is ezt a terminológiát fogom alkalmazni.

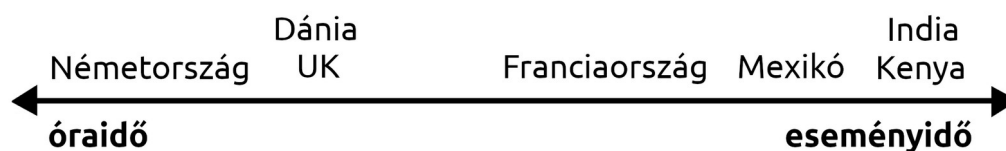
2.4.3 Óraidő és eseményidő

Levine (2008), amerikai pszichológus először Brazíliában tapasztalta meg, hogy egy, a sajátjától gyökeresen eltérő időkultúrába átlépő ember semmihez sem hasonlítható zavart és frusztrációt élhet át. Hallhoz hasonlóan ő is azt figyelte meg, hogy a közösségekben a tevékenységek struktúráját két időszemlélet, két fő szervezőerő alakíthatja, ezeket *óraidőnek* és *eseményidőnek* nevezi. Míg óraidőben egy tőlünk független, külső forrás, az óra diktálja a napi időbeosztást, addig eseményidőben belső, érzelmi igények és spontán történések alakítják a mindennapok ritmusát (Sellier & Avnet, 2019). Óraidőben egy elfoglalt irodai dolgozó rápillant az órára és felkiált „12 óra van, együnk!”. Ezzel szemben eseményidőben sokkal inkább a szociális események határozzák meg az étkezések időpontját, ennek megfelelően egy telefonhívás vagy egy véletlenszerű találkozó az utcán könnyen közös, időkorlátoktól mentes ebéddé alakulhat (van Eerde & Azar, 2020). A két időszemlélet normarendszere gyökeresen eltér: míg óraidőben az óra feszes tempót diktál, addig eseményidőben a külső körülmények és a váratlan történések súlya jelentősebb, így az azokhoz való alkalmazkodás természetes.

Az óraidő párhuzamba állítható a monokronikus, míg az eseményidő a polikronikus időszemlélettel (van Eerde & Azar, 2020), vagyis elmondható, hogy az iparilag és technológiailag fejlett, úgymond nyugati társadalmak általában óraidőben szervezik az

életüket, míg a fejlődő országok inkább eseményidőre támaszkodnak. A nyugati üzleti kultúra, amely az óraidőhöz van szokva, hajlamos azt feltételezni, hogy ez a megközelítés hatékonyabb, esetleg felette áll az eseményidőnek, a valóság ezzel szemben az, hogy mind a két időszemlélet kiváló teljesítményhez vezethet (Avnet & Sellier, 2011). Az óraidő lehetővé teszi a pontos időbeosztást, ami segít a feladatok és szociális események hatékony szervezésében, ugyanakkor egy percre beosztott napirend félbeszakíthat szinergiákban gazdag tevékenységeket, kreatív folyamatokat (Meyer, 2014). Az eseményidő lehetőséget biztosít arra, hogy az emberek az aktuális helyzet alapján, *belsőleg* döntsék el, mikor tekintenek egy tevékenységet lezártnak vagy befejezettnek (Sellier & Avnet, 2019). Ez mélyebb megértést, megalapozottabb döntéseket, és nem utolsósorban jobb emberi kapcsolatokat eredményezhet, ugyanakkor belátható, hogy a rugalmasabb időkeretek megnehezítik a tervezést és a folyamatok összehangolását.

Ezen a ponton érdemes megjegyezni, hogy hasonlóan Hofstede és munkatársai (2010) kultúradimenzióihoz, az óraidő és az eseményidő sem abszolút értékek, minden ország, sőt, minden egyén egy spektrumon helyezkedik el, és a skála két végpontja között számos átmenet létezik (Heidrich, 2017). Az, hogy milyen mértékű súrlódásokra és félreértésekre lehet számítani két különböző időkultúra találkozásakor, a kultúrák *relatív* pozíciójától függ. Előfordulhat, hogy amíg a végtelenül precíz németek arra panaszkodnak, hogy a francia kollégákkal nehéz együttműködni a határidők be nem tartása miatt, addig a mexikóiak úgy érezhetik, hogy ugyanazon francia munkatársak túlságosan is mereven ragaszkodnak az előre meghatározott ütemtervhez (Meyer, 2014). Mivel különösen érzékenyek vagyunk arra, mások hogyan bánnak az időnkkel (Shaw, 1994), a pontosság megítélésének kisebb relatív eltérése is komoly nézeteltéréseket okozhat.



5. ábra: Időszemléletek relatív pozíciója

Forrás: Meyer (2014) alapján kismértékben módosítva

2.4.4 Fájdalompontok

Különböző időszemléletek találkozásakor gyakoriak a félreértések, a pontatlan, késedelmes teljesítések. A kérdés nem az, hogy ezek bekövetkeznek-e, hanem az, hogy mikor. Nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy az emberek rendkívül jól tudnak alkalmazkodni egymáshoz időszemléletéhez, amennyiben a vezető világos és egyértelmű munkakultúrát hoz létre (Meyer, 2014). Ehhez viszont az szükséges, hogy a vezető tisztában legyen a különböző időszemléletek logikájával, és jól tudja azonosítani és kezelni az időnormák eltéréseiből származó fájdalompontokat (lásd 1. táblázat).

1. táblázat: Kritikus időszemléletbeli eltérések

Területek	Óraidő	Eseményidő
Domináns szervezőerő:	Óraidő: naptár, időpontok, határidők	Eseményidő: események, folyamatok, felmerülő feladatok
Az idő értéke:	Az idő jól monetizálható, ezért minél gazdaságosabban kell beosztani.	Az idő nem, csak az eredmény monetizálható, így az időkezelés rugalmasabb.
Tevékenységek:	Egyszerre egy tevékenység, egy feladat van fókuszban.	Egyszerre több feladatot is szívesen végeznek.
Építkezés iránya:	Eredmények alapozzák meg a jó kapcsolatokat.	A jó kapcsolatok alapozzák meg az eredményeket.
Változáskezelés:	Problémák, változások felmerülése esetén rugalmatlan.	Felmerülő problémák, változások dinamikus, rugalmas kezelése.
Pontosság:	A határidők, időkeretek pontos betartása elvárás mindenki felé.	A határidők, időkeretek kezelése rugalmas.

Forrás: Saját szerkesztés a dolgozatban bemutatott elméletek alapján

Az óraidő és az eseményidő között az egyik leggyakoribb ütközőzóna a pontosság értelmezésében és kezelésében merül fel. Amikor külföldi utakról, nemzetközi kiküldetésekről visszatérőket arról kérdeznek, milyen kellemetlen, frusztráló élményekben volt részük, leggyakrabban a pontossággal kapcsolatos nehézségeiket és küzdelmeiket hozzák fel (Brislin & Kim, 2003). Ennek oka, hogy a pontosság, és azon belül is a késés fogalma más megítélés alá esik a két időszemléletben. Levine (2008) a késést a pontosság ellentettjeként definiálja, magyarázata szerint pontosság esetén nem, míg késés esetén sérül az időnorma. Mivel eltérő időnormák esetén a késés értelmezése, és az elfogadható késés mértéke más megítélés alá esik, interkulturális környezetben rendszeresen előfordul, hogy a felek akaratlanul is

megsértik egymás pontossággal kapcsolatos elvárásait, és ez az üzleti bizalom sérüléséhez vezethet.

Bár a találkozóról való késés bizonyítottan negatív hatással van az interakciókra (Allen et al., 2018) és a résztvevők problémamegoldó képességére (Lehmann-Willenbrock & Allen, 2020), a pontosság és a késés kulturális vonatkozásait vizsgáló tanulmányok száma elég alacsony (Allen et al., 2021). Ennek ellenére van pár értékes kutatás, például White és munkatársai (2011) tanulmánya, melyben amerikai (n=125), észt (n=101) és marokkói (n=75) egyetemistákat kérdeztek meg arról, bizonyos helyzetekben hány perc késést tartanak udvariatlannak, illetve mennyi idővel lehet előbb érkezni egy találkozóra anélkül, hogy az egyetlen lenne. Az adatok átlagolását követő kétirányú varianciaanalízis jelentős eltéréseket tárt fel az országok között. Az észt hallgatók rugalmasabban kezelték a pontosság kérdését, mint az amerikaiak, a marokkói válaszadók pedig még náluk is sokkal megengedőbbek voltak, ők átlagosan 35 perces időablakot (időkeret, amin belül a késés vagy a korán érkezés elfogadható) adtak meg, míg az amerikaiak esetében ez mindössze 20 perc volt. Van Eerde és Azar (2020) ugyanazt a kérdőívet használva hasonló eredményekre jutott. Az eseményidős kultúrát képviselő pakisztáni válaszolók (n=83) átlagosan kétszer-háromszor hosszabb időablakot adtak meg, mint az óraidős hollandok (n=86).

Van Eerde és Azar (2020) tanulmányában egy nyílt kérdésre adott válaszok elemzése különösen érdekes eredményt hozott. A válaszadóknak fel kellett idézniük és le kellett írniuk egy olyan esetet, amikor ők vagy környezetükben valaki késett, majd meg kellett indokolniuk, hogy miért ítélik a történeteket késésnek. Szógyakoriság elemzéssel kimutatták, hogy a holland mintában a leggyakrabban használt szavak az „afgesproken” (előre megbeszéltek) és a „afspraak” (megbeszéltek időpont) voltak, ezzel szemben a pakisztáni válaszadók egyáltalán nem használták az „előre megbeszéltek” kifejezést; náluk a „forgalom” szó szerepelt gyakran a késés indoklásában, egyúttal a pakisztáni válaszolók kevesebbszer határozták meg a késést percben, mint a hollandok. A vizsgálat eredményei igazolni látszanak, hogy egy óraidős és egy eseményidős kultúra más fogalmak mentén gondolkodik a késésről.

Bár a fent említett két tanulmány alátámasztani látszik azt a feltételezést, hogy az óraidős és eseményidős kultúrák között a pontosság értelmezésében mérhető különbségek vannak, eredményeiket kritikusan kell szemlélünk. Fordítás esetén elkerülhetetlen a tartalmi eltérés és az információvesztés (Klaudy, 2018), és bár White és munkatársai (2011) nagy

hangsúlyt fektetett a kérdőívek fordításának minőségére, az elemzés során nem vették figyelembe a szavak eltérő jelentéstartományát, a közvetítés hatásait. Még meglepőbb, hogy van Eerde és Azar (2020) egyáltalán nem közölnek információt a fordítás folyamatáról, így annak pontosságát sem tudjuk megítélni.

Nem elhanyagolható az a tény sem, hogy a kutatók viszonylag kis mintával dolgoztak. White és munkatársai (2011) kizárólag egyetemi hallgatók voltak be a kutatásba, míg van Eerde és Azar (2020) többségében magas végzettségű, fiatal felnőtteket kértek meg a kérdőív kitöltésére. Az eredmények értékelésénél figyelembe kell vennünk, hogy bár a fiatal felnőttek ismerik kultúrájuk általános időszemléletét, jellemzően csak kevés munkatapasztalattal rendelkeznek, így a munka világának időnormáit még nem internalizálták. White és munkatársai (2011) értekezésük végén arra is felhívják a figyelmet, hogy nem minden releváns háttérváltozót vettek figyelembe. Egyik kutatás sem vizsgálta például, hogy a válaszadók milyen mértékben voltak kitéve más kulturális hatásoknak, illetve mely szubkulturális csoportokhoz tartoztak.

A pontosság eltérő értelmezése nem csak a kultúrák között figyelhető meg, megjelenhet egy azon kultúrán belül is. Fónagy Zoltán (2016) az 'A hosszú tizenkilencedik század és a rövid huszadik század' című tanulmányában rámutat, hogy az időhöz való viszony változása a 14. század végétől volt megfigyelhető, és ez különösen jól körvonalazódott a városi-ipari és az agrártársadalom egymástól folyamatosan távolodó időkezelésében, ami még a 19. században is egyértelműen éreztette hatását. Amíg a városlakók életét egyre inkább a mesterséges, óra szerinti időbeosztás határozta meg, addig a földművelők továbbra is a természeti időciklusok váltakozásában mérték az időt (Fónagy, 2016). Tehát az időmérés fejlődése egyfajta időszemléletbeli különbséget hozott létre a jómódúak és a szegényebb rétegek között, ami tovább növelte a köztük lévő távolságot.

A városi és falusi időszemlélet különbsége Magyarországon a nyelvhasználatban is tetten érhető volt: a népnyelv percek helyett olyan kevésbé egzakt kifejezéseket használt, mint „gyertyagyújtáskor”, „tehénfejéskor” vagy „tyúkmonysültig” (egy tojás megsüléséig tartó idő). Tóth István György (2016) szerint ez a fajta időszemléletbeli eltérés félreértések, konfliktusok forrása lehetett, hiszen a zsebórával rendelkező földbirtokosok számára a pontosság sokkal nagyobb jelentőséggel bírt, mint a földet művelő parasztok vagy a háztartást vezető cselédek számára. Bár Fónagy (2016) és Tóth (2016) írásaikban nem használják az

óraidő és eseményidő kifejezéseket, a párhuzam könnyen felfedezhető: a már zsebórával rendelkezők egyre inkább óraidőben, az anyagi szempontból kevésbé szerencsés rétegek továbbra is inkább eseményidőben gondolkodtak.

2.4.5 Kutatási hiányosságok és további vizsgálatot igénylő területek

Bár számos nemzetközi tanulmány született más országok időszemléletének feltárására, Magyarország esetében még nem készült olyan empirikus kutatás, amely a magyar társadalom időhöz való viszonyát gazdasági szempontok figyelembevételével vizsgálta volna, így jelen kutatás hiánypótlónak tekinthető. Az elérhető szakirodalom mélyreható áttekintése során több olyan tanulmányt olvastam, amelyek a kultúrák közötti eltérő időszemléleteket vizsgálják (vö. Allen et al., 2021; Usunier & Valette-Florence, 2007; van Eerde & Azar, 2020; White et al., 2011), ugyanakkor egyetlen olyan kutatást sem találtam, amely arra irányult volna, hogy feltárja, vajon egy adott országon vagy kultúrán belül megfigyelhetők-e eltérések az időszemléletben a különböző társadalmi rétegek és szubkultúrák között. Feltételezésem szerint az időszemléletre hatással lehetnek olyan tényezők, mint a nem, a kor, a munkahelyen betöltött pozíció, vagy éppen a szocializációs környezet, vagyis időszemléletbeli különbségek nemcsak kultúrák, hanem egy társadalom eltérő rétegei között is fennállhatnak, így jelen dolgozat céljai között szerepel e kérdés magyarországi kontextusban történő feltárása.

3. KUTATÁS BEMUTATÁSA

3.1 KUTATÁS CÉLJA

A kutatás fókuszában a magyar időszemlélet átfogó vizsgálata áll, különösen annak a gazdasági együttműködésekre és a munkafolyamatokra gyakorolt hatása. A dolgozat célja annak megválaszolása, hogy Magyarországon meghatározhatók-e egzakt módon a pontossággal kapcsolatos elvárások; jellemzően milyen egységekben szegmentáljuk az időt; befolyásolja-e egy találkozó formális vagy informális jellege a késés megítélését; rugalmasabbak-e a pontosságra vonatkozó időnormák túl korán érkezés esetén a késéssel összevetve; függ-e a késés megítélése a késő személy státuszától; valamint, hogy olyan külső tényezők és adottságok, mint az egyén neme, kora, szocializációs környezete, lakhelye, munkahelyének típusa és az ott betöltött pozíciója hatással lehetnek-e az egyén időszemléletére. Továbbá kiemelt fontosságú annak meghatározása, hogy Magyarország hol helyezkedik el az óraidő-eseményidő skálán, milyen súllyal vesszük figyelembe késés

megítélésénél az órán látható időt és a körülményeket, valamint, hogy az egyén óraidő-eseményidő orientációjára hatással lehetnek-e külső tényezők és adottságok.

3.2 VÁLASZADÓK

A tanulmányhoz készült kérdőívet összesen 1225, a 18. életévét betöltött, magyar anyanyelvű személy töltötte ki. A minta (N=1225) nemzetiség szempontjából homogén, háttérváltozók alapján heterogén. A nemek eloszlása: nők (n=699), férfiak (n=526). Kor szerinti eloszlás: 25 év alatt (n=136), 25-35 év között (n=321), 36-45 év között (n=290), 46-55 év között (n=286), 56-65 év között (n=178), 65 év felett (n=14). Lakhely szerinti megoszlás: Budapest (n=475), megyeszékhely (n=253), egyéb város (n=301), község/kisváros (n=197).

3.3 KÉRDŐÍV

A kutatásban használt kérdőív négy részből áll: időablak vizsgálat, óraidő-eseményidő vizsgálat, nyílt végű kérdés, valamint a háttérváltozókat vizsgáló kérdések. Az időablak vizsgálat kérdéseinél White és munkatársai (2011) tanulmányát vettem alapul, míg az óraidő-eseményidő vizsgálatához és a nyílt végű kérdéshez Rogelberg és munkatársainak (2014) kutatása, továbbá van Eerde és Azar (2020) tanulmánya adta a kiindulópontot. A kérdések eredeti nyelve az angol, így azokat le kellett fordítani magyarra. A fordítás során kellő alaposággal jártam el, és figyelembe vettem a funkcionális ekvivalencia alapelvét, vagyis a szó szerinti fordítás helyett az eredeti jelentés pontos visszaadására törekedtem. Az általam készített fordítást konzulensem lektorálta, szükség esetén javította. A eredeti, angol nyelvű kérdések a mellékletben megtalálhatók. A kutatás eredményeit a dolgozatban összevetem a nemzetközi kutatások eredményeivel, ugyanakkor fontos megjegyezni, ahogy arra már a szakirodalmi áttekintésben is kitértem, egy fordítás nem tekinthető azonosnak az eredeti szöveggel (Klaudy, 2018), és ez hatással lehet a kutatás eredményére.

3.3.1 Időablak vizsgálat

Az időablak vizsgálat során a válaszadóknak hét különböző scenárió alapján (lásd 2. táblázat) kellett meghatározniuk, hány perc túl korán érkezést vagy hány perc késést tartanak udvariatlannak. A válaszok terén nem szabtam meg maximum értéket, csak arra kértem a kitöltőket, hogy válaszukat egy szám begépelésével adják meg. A szituációk vizsgálnak baráti és hivatalos, valamint egyenrangú és hierarchiában eltérő helyzeteket is. Az adatok

elemzéséhez leíró statisztikát, páros T-próbát, varianciaanalízis és Pearson-korrelációt alkalmaztam.

2. táblázat: Időablak vizsgálat kérdései

Szituációk:	Kérdések:
Egy tanár megkér egy diákot arra, hogy látogassa meg az irodájában délután 3 órakor.	1) Tételezzük fel, hogy a diák korábban, már 3 óra előtt megérkezik. Hány perccel 3 óra előtt mondanád azt, hogy a diák udvariatlanul korán érkezett? 2) Tételezzük fel, hogy a diák valamivel 3 óra után érkezik. Hány perces késés esetén mondanád azt, hogy a diák udvariatlanul sokat késett? 3) Tételezzük fel, hogy a tanár nincs bent az irodájában 3 órakor. Hány perces késés esetén mondanád azt, hogy a tanár udvariatlanul sokat késik?
Egy közeli barátodat meghívtad magadhoz ebédre délután 1 órára. A barátod lesz az egyetlen vendég.	4) Tételezzük fel, hogy a barátod korábban, már 1 óra előtt megérkezik. Hány perccel 1 óra előtt mondanád azt, hogy a barátod udvariatlanul korán érkezett? 5) Tételezzük fel, hogy a barátod valamivel 1 óra után érkezik. Hány perces késés esetén mondanád azt, hogy a barátod udvariatlanul sokat késett?
Egy kormánytisztviselő megkér egy kormányzati dolgozót, hogy reggel 10 órakor találkozzanak egy kávézóban.	6) Tételezzük fel, hogy a kormányzati dolgozó nem ér oda a kávézóhoz 10 órára. Hány perces késés esetén mondanád azt, hogy udvariatlanul sokat késett? 7) Tételezzük fel, hogy a kormánytisztviselő nem ér oda a kávézóhoz 10 órára. Hány perces késés esetén mondanád azt, hogy a kormánytisztviselő udvariatlanul sokat késett?

Forrás: Saját szerkesztés White és munkatársai (2011) alapján

Ahhoz, hogy a túl korán való érkezés és a késés értékeit ne csak külön-külön, de egyben is tudjam vizsgálni, White és munkatársai (2011) módszerét követve, létrehoztam négy úgynevezett *időablakátlagot*, melyek a túl korai érkezés és a késés percértékeinek átlagát mutatják. Így négy időablakátlag jött létre: az időablakátlag, amely mind a hét kérdésre adott válasz átlagát mutatja, a diák-tanár időablakátlag, a baráti időablakátlag, valamint a hivatalos időablakátlag.

3.3.2 Óraidő-eseményidő vizsgálat

Az óraidő-eseményidő vizsgálatban a válaszadóknak nyolc szituáció alapján (lásd 3. táblázat) kellett arra a kérdésre válaszolniuk, hogy véleményük szerint az adott esetben ők késtek-e. A válaszok az 'igen' és a 'nem' opcióra korlátozódtak. A scenáriók úgy lettek megfogalmazva, hogy minden helyzetben adott egy óraidős tényező (az érkezés pillanatában mit mutat az óra) és két eseményidős tényező (az érkezés pillanatában mit csinálnak a többiek és ki érkezett utolsónak). Az adatok elemzése során khi-négyzet próbát, páros T-próbát, varianciaanalízis és Kendall-féle Tau korrelációt alkalmaztam.

3. táblázat: Óraidő-eseményidő vizsgálat kérdései

Pontos érkezés:	Késve érkezés:
1) Amikor egy találkozó tervezett kezdési időpontjában megérkezel, azt látod, hogy a csoport többi tagja már elkezdte a napirendi pontok megbeszélését. Te voltál az utolsó, aki megérkezett. 2) Amikor egy találkozó tervezett kezdési időpontjában megérkezel, azt látod, hogy a csoport többi tagja már elkezdte a napirendi pontok megbeszélését. Egy-két résztvevő még nem érkezett meg. 3) A tervezett kezdési időpontban megérkezel egy találkozóra. Amikor belépsz, a többiek fesztelenül beszélgetnek egymással. Te voltál az utolsó, aki megérkezett. 4) Amikor egy találkozó tervezett kezdési időpontjában megérkezel, azt látod, hogy a többiek fesztelenül beszélgetnek egymással. Egy-két résztvevő még nem érkezett meg.	1) A tervezett kezdési időponthoz képest 5 perc késéssel érkezel meg egy találkozóra, és azt látod, hogy a csoport többi tagja már elkezdte a napirendi pontok megbeszélését. Te voltál az utolsó, aki megérkezett. 2) A tervezett kezdési időponthoz képest 5 perc késéssel érkezel meg egy találkozóra, és azt látod, hogy a csoport többi tagja már elkezdte a napirendi pontok megbeszélését. Egy-két résztvevő még nem érkezett meg. 3) A tervezett kezdési időponthoz képest 5 perc késéssel érkezel meg egy találkozóra. Amikor belépsz, a többiek fesztelenül beszélgetnek egymással. Te voltál az utolsó, aki megérkezett. 4) A tervezett kezdési időponthoz képest 5 perc késéssel érkezel meg egy találkozóra. Amikor belépsz, a többiek fesztelenül beszélgetnek egymással. Egy-két résztvevő még nem érkezett meg.
Minden szituáció végén feltett kérdés: Szerinted te ebben az esetben késtél?	

Forrás: Saját szerkesztés Rogelberg és munkatársainak (2014) alapján

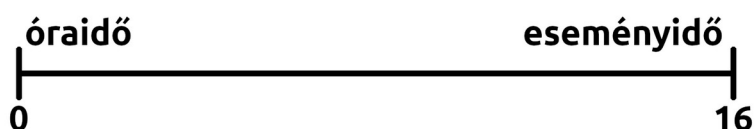
Korábbi kutatások jellemzően csak a különböző tényezők hatását vizsgálták, anélkül, hogy a válaszadókhöz óraidő-eseményidő értéket rendeltek volna. Egy ilyen mutató célja az, hogy mérhetővé és összehasonlíthatóvá tegye az egyének és az általuk alkotott csoportok időszemléletét annak függvényében, hogy milyen a viszonyulásuk a konkrét időhöz és a körülményekhez. Kutatásomban ezért egy saját óraidő-eseményidő skálát fejlesztettem ki, amely segít a különbségek pontosabb feltárásában. Ennek első lépéseként a válaszokat egyenként egy 0-tól 3-ig terjedő skálán súlyoztam aszerint, hogy az adott helyzetben a válaszadó késésének megítélése inkább az óraidős tényező (mit mutat az óra), vagy eseményidős tényező(k) (körülmények: mit csinálnak a többiek, érkezési sorrend) befolyásolja. Ha a válasz értéke = 0, a válasz egyértelműen óraidő-központú; ha az érték > 0, az eseményidő hatása jelen van (lásd 4. táblázat). Minél magasabb az érték, annál nagyobb szerepet játszottak a körülmények a késés megítélésében.

4. táblázat: Válaszok óraidő-eseményidő értékei

1. tényező: mit mutat az óra	2. tényező: mit csinálnak a többiek	3. tényező érkezési sorrend	Késsett? igen	Késsett? nem
Időben érkezett	Megbeszélés elkezdődött	Utolsónak érkezik	1	0
Időben érkezett	Megbeszélés elkezdődött	Még várnak másokra	2	0
Időben érkezett	Csevegés	Utolsónak érkezik	2	0
Időben érkezett	Csevegés	Még várnak másokra	3	0
5 perc késés	Megbeszélés elkezdődött	Utolsónak érkezik	0	3
5 perc késés	Megbeszélés elkezdődött	Még várnak másokra	0	2
5 perc késés	Csevegés	Utolsónak érkezik	0	2
5 perc késés	Csevegés	Még várnak másokra	0	1

Forrás: Saját szerkesztés

Második lépésként az egyén nyolc kérdésre adott válaszainak értékeit aggregáltam, és az így kapott szám a válaszadó súlyozott, aggregált óraidő-esemény érték, mely egy 0-tól 16-ig terjedő skálán vehet fel értékeket. Ha az óraidő-eseményidő érték = 0, a késés megítélésénél a válaszadó gondolkodásmódját dominánsan az óraidő jellemzi; amennyiben az óraidő-eseményidő érték > 0, a késés megítélésénél a válaszadó gondolkodásmódjára hatással vannak a körülmények. Minél nagyobb az adott személynél az érték, annál erősebb a késés megítélésénél a körülmények befolyásoló ereje (lásd 6. ábra). Az óraidő-eseményidő értéknek nincs mértékegysége.



6. ábra: Óraidő-eseményidő skála

Forrás: Saját szerkesztés

3.3.3 Nyílt végű kérdés

A nyílt végű kérdésnél a kitöltőknek fel kellett idézniük egy olyan esetet, amikor ők vagy egy ismerősük késett egy megbeszélésről, majd néhány mondatban ki kellett fejteniük, miért tekintik az adott esetet késésnek. A kérdés megválaszolása nem volt kötelező; az 1225 kitöltő

közül 601-en válaszolták meg a kérdést. A válaszok vizsgálata során először szófrekvencia alapú elemzést végeztem, majd második lépésként tematikus kódolást alkalmaztam.

3.3.4 Háttérváltozók

A háttérváltozók meghatározásánál azon tényezők hatását kívántam mérni, amelyek feltételezhetően befolyásolhatják az egyén időszemléletét. A vizsgált háttérváltozók: nem, kor, munkahely típusa (versenyszféra, közsféra vagy non-profit), munkahelyen betöltött pozíció, szocializációs környezet és lakhely, valamint az idegen nyelvű kultúra esetleges hatása.

3.4 ALKALMAZOTT STATISZTIKAI MÓDSZEREK

A kutatás kérdéseit a kvantitatív kutatási paradigma keretein belül, kérdőíves módszerrel vizsgálom. Az adatelemzés során a következő statisztikai módszereket alkalmaztam:

Leíró statisztika: A minta alapvető tulajdonságainak összegzésére szolgált, mint például az átlag, a szórás és a módusz, így átfogó képet kaptam a vizsgált adatok jellegéről.

Páros T-próba és Varianciaanalízis (ANOVA): Ezen módszereket használtam a nominális és folytonos változók közötti szignifikáns eltérések feltárására. A páros T-próba két, egymással összetartozó csoport összehasonlítására alkalmas, míg az ANOVA kettőnél több csoport közötti átlagos különbségeket vizsgálja, segítve a változók közötti hatások pontosabb megértését. A vizsgált változók elemszáma biztosította a normalitás feltételeinek teljesülését, valamint minden esetben ellenőriztem a szórás homogenitását. Az elemzések során azon kiugró értékeket, amelyek torzíthatták volna az eredményeket, eltávolítottam a mintából.

Khi-négyzet próba: A khi-négyzet próbát a nominális változók közötti szignifikáns különbségek feltárására alkalmaztam. A khi-négyzet próba lehetővé teszi annak meghatározását, hogy a gyakorisági eloszlások között van-e statisztikailag szignifikáns eltérés.

Pearson korreláció: Pearson korrelációval mértem két folytonos változó közötti lineáris kapcsolat erősségét és irányát. Ez segített meghatározni, hogy a vizsgált változók együtt mozognak-e, és ha igen, milyen irányban. **Kendall-féle Tau korreláció:** Kendall-féle Tau korrelációt alkalmaztam, amikor két folytonos változó közötti kapcsolatot vizsgáltam, de a kapcsolat nem volt lineáris. A **korrelációs együttható (r)** előjele a kapcsolat irányát mutatja meg, a nagysága, amely egy 0-1 közötti szám, az együtt járás szorosságát, az összefüggés

erejét mutatja. A korrelációs együttható értelmezése a dolgozatban: $0,0 < 0,1$ nincs korreláció; $0,1 < 0,3$ gyenge korreláció; $0,3 < 0,5$ közepes korreláció; $0,5 < 0,7$ erős korreláció; $0,7 < 1$ nagyon erős korreláció (www.datatab.net, 2024).

A nyílt végű kérdésre adott válaszok kiértékelésénél először a Browserling programja segítségével **szófrekvencia alapú elemzést** végeztem annak érdekében, hogy megállapítsam, mely szavak fordulnak elő leggyakrabban a válaszokban, így felszínre kerültek a válaszadók által legfontosabbnak tartott fogalmak (www.browserling.com/tools/word-frequency). Második lépésként **tematikus kódolást** alkalmaztam, mely lehetővé tette a visszatérő témák és mintázatok azonosítását, továbbá támogatta az információk rendszerezését és mélyebb megértését. A tematikus kódolást manuálisan, Excel segítségével végeztem el.

3.4.1 Hatásnagyság mérése

A statisztikai szignifikancia csupán azt jelzi, hogy a megfigyelt különbség nem a véletlen műve, így az eredmények valódi értelmezéséhez hatásméret-elemzésre is szükség van. A hatásméret megmutatja a különbség tényleges nagyságát és jelentőségét. A **Cohen-féle d-érték** esetén a 0,2 körüli érték kicsinek, 0,5 körüli érték közepesnek, a 0,8 körüli érték nagynak tekinthető; **Cramér-féle V együttható** esetén 0,1 körüli érték kicsinek, 0,3 körüli érték közepesnek, 0,5 körüli érték nagynak tekinthető; **Eta-négyzet (η^2)** esetén 0,02 körüli érték kicsinek, a 0,15 körüli érték közepesnek, a 0,35 körüli érték nagynak tekinthető (www.datatab.net, 2024).

3.4.2 Kiugró értékek kezelése

Az 1225 darab kitöltés esetén a kiugró értékek a legtöbb kérdés esetén a válaszok 1-2%-át tették ki. A magas kitöltésszám miatt ezeket az értékeket el lehetett volna távolítani az adattáblából, azonban így értékes információk is elveszhettek volna. Így dobozdiagram segítségével a kiugró értékeket minden olyan kérdés esetén megvizsgáltam, ahol ez releváns, majd az alábbi szempontok alapján döntöttem azok kezeléséről:

Kiugró értékek értelmezése: Megvizsgáltam, hogy a kiugró értékek a kérdés félreértelmezéséből származnak-e, vagy van rájuk logikus magyarázat. **Kiugró értékek környezete:** Megvizsgáltam, hogy a kiugró érték milyen mértékben tér el a dobozdiagram maximum értékétől, valamint hogy milyen gyakorisággal fordul elő az adattáblában. **A**

válaszadó attitűdje: A kitöltő más kérdésekre adott válaszai alapján értékeltem, hogy mennyire figyelmesen és komolyan töltötte ki a kérdőívet.

A kiugró értékek vizsgálata rávilágított, hogy a kitöltők nagyon is komolya vették a kérdőív kitöltését, a kiugró értékek a legtöbb esetben jelentéssel bírtak. A nagy kitöltésszámba való tekintettel azon kiugró értékeket, amelyek nem torzítják az eredményeket, nem módosítottam, azonban azokat a szélsőséges kiugró értékeket, amelyek torzítást okozhatnak, a dobozdiagram maximális értékéhez igazítottam.

4. EREDMÉNYEK

A könnyebb átláthatóság és az olvasói élmény növelése céljából a kutatás eredményeit kérdés-válasz formában mutatom be. Szeretném azonban kiemelni, hogy jelen tudomásom szerint hasonló jellegű kutatást Magyarországon korábban nem végeztek, így az elemzéshez historikus adatok nem állnak rendelkezésemre. Az adatok statisztikai módszerekkel történő kiértékelése után az eredményeket a nemzetközi kutatások eredményeivel vetem össze, következtetéseimet a téma szakirodalmára, valamint közgazdaságtani ismereteimre támaszkodva fogalmazom meg. A lent tárgyalt kérdésekre teljes körű választ csak további kutatások elvégzése után lehet adni.

4.1 IDŐABLAK VIZSGÁLAT EREDMÉNYEI

Az időablak vizsgálat azon kérdésekre keresi a választ, hogy Magyarországon milyen mértékben határozhatók meg egzakt módon a pontossággal kapcsolatos elvárások; jellemzően milyen egységekben szegmentáljuk az időt; hogyan befolyásolja egy találkozó jellege a késés megítélését; rugalmasabbak-e az pontosságra vonatkozó időnormák túl korán érkezés esetén a késéssel összevetve; függ-e a késés megítélése a késő személy státuszától; valamint, hogy a munka világához kapcsolódó és attól független tényezők milyen hatással vannak a pontosság és a késés értékelésére.

4.1.1 Időablak vizsgálat: időnormák

1. kérdés: Egyértelműen meghatározhatóak a pontossággal kapcsolatos időnormák Magyarországon?

Az 5. táblázatban azt figyelhetjük meg, hogy szinte minden szcenárió esetén az elfogadható mértékű korán érkezés, valamint az elfogadható mértékű késés átlaga és szórása közel azonos

értékű, ami azt jelenti, hogy az adatok nagy mértékben szóródnak az átlag körül, vagyis a kérdésekre adott válaszok igencsak széles skálán mozognak. Ennek értelmében a pontossággal kapcsolatos időnormák megítélése terén az egyének között jelentős eltérések figyelhetők meg. Ez arra enged következtetni, hogy Magyarországon valószínűleg nincs széles körű konszenzus a megfelelő érkezési magatartással kapcsolatban.

5. táblázat: Leíró statisztika: átlag, szórás, módusz

Tételek	Átlag	Szórás	Módusz
1) Diák túl korán érkezik a tanárral megbeszélt találkozóról	22,34	19,61	15
2) <i>Diák késik a tanárral megbeszélt találkozóról</i>	11,00	7,74	10
3) <i>Tanár késik a diákkal megbeszélt találkozóról</i>	12,22	8,80	10
4) Barát az ebédre túl korán érkezik	40,96	40,22	30
5) Barát késik az ebédről	29,72	26,97	30
6) Kormányzati dolgozó késve érkezik a munkamegbeszélésre	10,43	6,39	10
7) Kormányzati tisztviselő késve érkezik a munkamegbeszélésre	10,46	6,55	10

Forrás: Saját szerkesztés DATAtab programban elvégzett elemzés alapján

Megjegyzés: Az értékek percben értendők

A magyar kutatás eredményei összhangban állnak White és munkatársai (2011) tanulmányának megállapításaival. Ők kisebb mintával (N=301) dolgoztak, és kutatásukban amerikai (n=125), észt (n=101), valamint marokkói (n=75) egyetemi hallgatóknak tették fel ugyanezen kérdéseket, és arra a következtetésre jutottak, hogy egyik országban sem határozhatóak meg egzakt módon a pontossággal kapcsolatos elvárások. Hasonló eredményre jutott az általuk is idézet, Levine és munkatársai (1980) által végzett tanulmány, melyben amerikai (n=107) és brazil (n=91) egyetemistákat kérdeztek meg.

Fontosnak tartom kiemelni, hogy a magyar válaszadók átlagértékei egyértelműen az amerikai válaszadók átlagértékeihez hasonlítanak leginkább (lásd 6. táblázat). Levine (2008) és Meyer (2014) is az amerikai kultúrát óraidősnek írja le, így jelen kutatásban ez az első olyan eredmény, amely arra enged következtetni, hogy a magyar kultúra az óraidő-eseményidő skálán jellemzően inkább óraidős vonásokat mutat. Látni fogjuk, hogy a tanulmány ezt még három további eredménnyel is alá fogja támasztani. Ennek gazdasági és munkafolyamatokra gyakorolt hatásait az összefoglalás fejezetben fogom részletesen bemutatni, miután az ezzel kapcsolatos összes releváns kutatási eredményt ismerttettem.

6. táblázat: A magyar és amerikai átlagok összehasonlítása

Tételek	Átlag magyar	Átlag amerikai
1) Diák túl korán érkezik a tanárral megbeszélt találkozóról	22,34	25,20
2) Diák késik a tanárral megbeszélt találkozóról	11,00	11,20
3) Tanár késik a diákkal megbeszélt találkozóról	12,22	11,10
4) Barát az ebédre túl korán érkezik	40,96	44,20
5) Barát késik az ebédről	29,72	32,90
6) Kormányzati dolgozó késve érkezik a munkamegbeszélésre	10,43	9,70
7) Kormányzati tisztviselő késve érkezik a munkamegbeszélésre	10,46	11,20

Forrás: Saját szerkesztés, az amerikai adatok White és munkatársai (2011) alapján

Megjegyzés: Az értékek percben értendők

2. kérdés: A késés meghatározása során jellemzően milyen egységekben szegmentálják a magyarok az időt?

Először is fontos tisztáznunk, mit értünk időszegmentálás alatt és miért érdemes azt ismernünk. Levine (2008) szerint az amerikaiak időkezelése 5 perces intervallumokban működik, míg az arab kultúrák 15 perces egységekre osztják az időt, vagyis náluk egy negyedóra számít egy alapidőegységnek. Ahogy White és munkatársai (2011) rámutatnak, egy 30 perces késés az amerikai gondolkodásmódban hatszorosan sérti meg a pszichológiai időegységet, míg ugyanez a 30 perces késés az arab világban sokkal elfogadhatóbb, mivel az alap időszegmentum csupán kétszer sérül. Ennek értelmében az időszegmentálás jelentős hatással van a késések megítélésére. Annak megállapítására, hogy mi, magyarok jellemzően milyen egységekben szegmentáljuk az időt, White és munkatársai (2011) sikerrel alkalmazott módszerét követtem.

7. táblázat: Gyakorisági statisztika

Diák késik			Tanár késik		
Érték	Gyakoriság	Százalék	Érték	Gyakoriság	Százalék
10 perc	372 db	30,4%	10 perc	369 db	30,1%
5 perc	283 db	23,1%	15 perc	285 db	23,3%
15 perc	237 db	19,3%	5 perc	236 db	19,3%
20 perc	90 db	7,3%	20 perc	119 db	9,7%
30 perc	43 db	3,5%	30 perc	56 db	4,6%
Kormányzati dolgozó késik			Kormányzati képviselő késik		
Érték	Gyakoriság	Százalék	Érték	Gyakoriság	Százalék
10 perc	404 db	33,0%	10 perc	406 db	33,1%
5 perc	291 db	23,8%	5 perc	287 db	23,4%
15 perc	247 db	20,2%	15 perc	243 db	19,8%
20 perc	63 db	5,1%	20 perc	76 db	6,2%
1 perc	45 db	3,7%	1 perc	54 db	4,4%

Forrás: Saját szerkesztés PSPP programban elvégzett elemzés alapján

Megjegyzés: A táblázat kérdésenként az öt leggyakoribb értéket listázza

A 7. táblázatban látható gyakorisági adatokból kiderül, hogy a formális szituációra vonatkozó kérdések esetén a válaszok több, mint 80%-a 5 perces egységekre osztható, míg a 15 percre osztható válaszok aránya nagyságrendileg 20-25%-ot tesz ki. Persze nem hagyhatjuk figyelmen kívül azt a tényt, hogy az 5 több számnak osztója, mint a 15 – hiszen magának a 15-nek is osztója – azonban, ha csak azt vesszük figyelembe, hogy a négy szcenárióból három esetében az 5 és a 10 perc voltak a leggyakoribb értékek (kivétel ez alól a tanár késésének esete, ahol a két leggyakoribb érték a 10 és a 15 perc), akkor is egyértelműnek tűnik, hogy a magyar gondolkodásmód 5 perces intervallumokban szegmentálja az időt. Ezt alátámasztja az is, hogy a későbbiekben tárgyalt nyílt végű kérdés esetén a kitöltők a 5 és a 10 percet említették meg leggyakrabban a válaszaikban. Az 5 és a 10 perc 88 alkalommal, a 15 és 30 perc mindösszesen 41-szer kerül megemlítésre.

3. kérdés: Rugalmasabbak a pontossággal kapcsolatos magyar időnormák informális találkozik esetén (baráti ebéd), mint formális megbeszélések esetében?

Annak meghatározására, hogy a válaszadók időablakátlagai szignifikánsan eltérnek-e informális és formális helyzetekben páros T-próbát alkalmaztam. A páros T-próba szignifikáns különbséget talált a informális baráti időablakátlag (átlag=35,33, szórás=29,49) és a formális

hivatalos időablakátlag (átlag=10,45, szórás=6,10) között [$t(1224)=30,39$, $p<0,001$], a különbség hatásmérete nagy (Cohen-féle d érték=0,87). Hasonló szignifikáns eltérés mutatható ki az informális baráti időablakátlag (átlag=35,33, szórás=29,49) és a formális tanár-diák időablakátlag (átlag=15,19, szórás=9,29) között [$t(1224)=-25,86$, $p<0,001$] is, bár itt a különbség hatásmérete valamivel kisebb, de még mindig nagynak mondható (Cohen-féle d érték=0,74). Ezek az eredmények összhangban állnak White és munkatársai (2011), valamint Levine és munkatársai (1980) kutatási megállapításaival.

Az eredmények azt mutatják, hogy a magyar kultúra, más nemzetekhez hasonlóan, eltérő időkereteket tart elfogadhatónak késés esetén, aszerint, hogy az esemény formális vagy informális jellegű. Mérhetően rugalmasabbak kezeljük a késést egy baráti találkozón, mint egy hivatalos munkamegbeszélésen. Ebben nem nehéz megtalálni a logikát, hiszen az informális események időbeosztása általában kevésbé merev, míg egy formális eseményen, például munkamegbeszélésen vagy egy előadáson, már 5-10 perces késés olyan negatív dominóhatást indíthat el, amely több ember munkájára, időbeosztására is rányomhatja a bélyegét.

A válaszok elemzéséből az is kiderült, hogy egy réteg szerint egy jó barát bármikor, órákkal korábban is beállíthat, és nem létezik „túl korai” vagy „túl késői” érkezés. Ezzel szemben a nyílt végű kérdés esetén többen, összesen 10 fő hangot adott azon véleményének, miszerint hivatalos találkozók esetén még az is kifejezetten udvariatlan, ha pontosan a megbeszélt időpontban érkezünk, hiszen úgy nincs idő az előkészületekre. Hivatalos találkozók esetén tehát az is kimondatlan elvárás lehet, hogy a résztvevők valamivel a kezdési időpont előtt érkezzenek, hogy minden szükséges előkészületet el tudjanak végezni, és pontosan, időben kezdhessék el a megbeszélést.

4. kérdés: Rugalmasabbak a magyar időnormák ha valaki túl korán érkezik, mint ha késik?

Annak megválaszolására, hogy kimutatható-e szignifikáns eltérés a túl korán érkezés és a késés megítélésében között páros T-próbát alkalmaztam. A páros T-próba szignifikáns különbséget talált a diák túl korán érkezik (átlag=22,34, szórás=19,61) és a diák késik (átlag=11,00, szórás=7,74) szituáció között [$t(1224)=21,53$, $p<0,001$], a különbség hatásmérete közepes (Cohen-féle d érték=0,62). Hasonló szignifikáns eltérés mutatható ki a

barát korán érkezik (átlag=40,95, szórás=40,22) és a barát késik (átlag=29,72, szórás=26,97) szituációk között [$t(1224)=11,30$, $p<0,001$] is, bár itt a különbség hatásmérete valamivel kisebb, gyengének mondható (Cohen-féle d érték=0,32). Ez alapján arra következtethetünk, hogy a túl korai érkezés időkerete szélesebb és rugalmasabb, mint a késésé. Ez összhangban áll White és munkatársai (2011) eredményeivel, így ez a megállapítás nem csak a magyar kultúrára, más nemzetekre is igaz.

A fentiek magyarázatára hasznos, ha a korai érkezést és a késést az alternatív és elsüllyedt költségek szemszögéből vizsgáljuk. Ha egy megbeszélte találkozóra túl korán érkezünk, lehetőségünk van dönteni arról, hogyan töltjük el a fennmaradó időt. Felkészülhetünk fejben a találkozóra, esetleg előbb kezdhethetjük el a megbeszélgetést, ezzel meghosszabbítva a találkozó hasznos időtartamát. Korai érkezés esetében a döntés a kezünkben van, mérlegelhetjük, mely alternatív haszonról mondunk le. Ezzel szemben, ha késünk, már nincs választási lehetőségünk. Ha 10 percet késünk egy egy órára tervezett találkozóról, azt a 10 percet sem mi, sem a várakozó fél nem tudja hasznosítani. Ilyenkor a 10 perc késés egyfajta elsüllyedt költségként, elpazarolt erőforrásként értelmezhető.

5. kérdés: Függ-e a késés megítélése a késő személy státuszától, pozíciójától Magyarországon?

Hall (1989) szerint minél magasabb pozíciót tölt be egy személy, annál nagyobb mértékben rendelkezhet mások ideje felett. A hatalom gyakorlásának és érvényesítésének egyik eszköze lehet, ha valaki szándékosan várakoztatja meg a másikat, anélkül hogy ez számára negatív következményekkel járna. Annak vizsgálatára, hogy Magyarországon a késő személy státusza befolyásolja-e a késés megítélését, páros T-próbát végeztem azon scenáriók esetén, ahol ez releváns, vagyis a tanár-diák szituáció, valamint a kormányzati dolgozó és a kormánytisztviselő munkamegbeszélése esetén. A páros T-próba szignifikáns különbséget talált a diák késik (átlag=11,00, szórás=7,74) és a tanár késik (átlag=12,22, szórás=8,80) szituációk között [$t(1224)=-5,18$, $p<0,001$], a különbség hatásmérete kicsi (Cohen-féle d érték=0,15). A kormányzati dolgozó késése és a kormánytisztviselő késése között a T-próba ugyan talált szignifikáns eltérést, azonban a hatásméret nagyon kicsi, mondhatni elhanyagolható (Cohen-féle d érték=0,01).

A tesztek eredményei alapján úgy tűnhet, hogy Magyarországon a késő fél státusza nem befolyásolja jelentősen az elfogadható késés mértékét. Hivatalos munkatalálkozó esetén

nem volt kimutatható szignifikáns eltérés, míg a tanár-diák találkozási pontnál, bár megfigyelhető volt szignifikáns különbség, az csak gyenge hatásmérettel jelentkezett. Fontos azonban kiemelni egy kritikus részletet a szituációk megfogalmazásában, amely kérdéssé teszi az eredmények hitelességét. Mind a két találkozó esetén a hierarchiában magasabb pozíciót betöltő személy *kéri* a találkozót: „Egy tanár megkér egy diákot arra, hogy látogassa meg az irodájában...”, „Egy kormánytisztviselő megkér egy kormányzati dolgozót, hogy...”. A nyílt végű kérdésre adott válaszok között találunk olyan véleményt, mely szerint annak a személynek, aki a találkozót kezdeményezi, semmiképp nem illik késni. Ez egy mérlegelendő szempont, így a jövőben mindenképpen célszerű lenne olyan kutatást végezni, amelyben ez a tényező nem torzítja a válaszokat, így pontosabb következtetések vonhatók le.

4.1.2 Időablak vizsgálat: háttérváltozók hatása

A háttérváltozók meghatározásánál azon tényezőket kívántam górcső alá venni, melyekről azt feltételeztem, hogy hatással lehetnek az egyén időszemléletére, azon belül is a pontosság és a késés megítélésére. A háttérváltozók három kategóriába sorolhatók: a munka világtól független tényezők, a munka világához szorosan kapcsolódó tényezők, valamint az idegen nyelvű kultúra esetleges hatása.

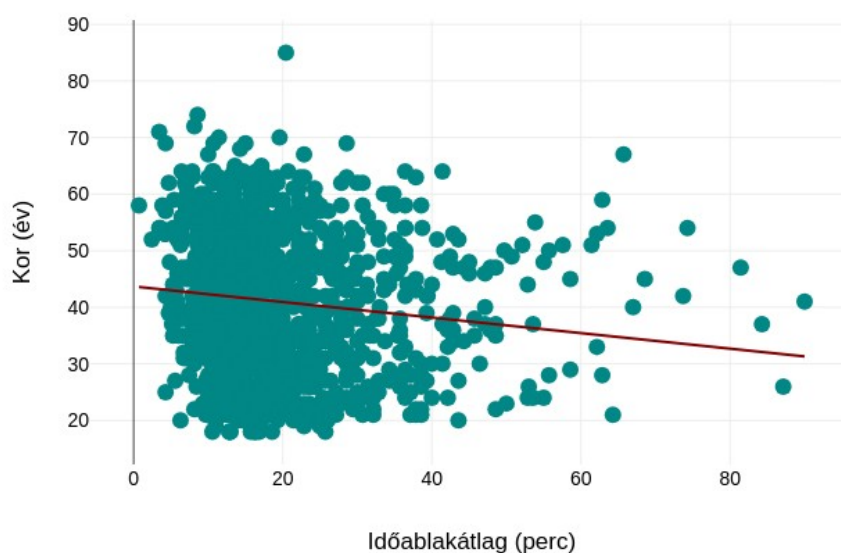
Kiegészítés az eredmények helyes értelmezéséhez: A kutatásban a szocializációs környezet az a település, amely leginkább meghatározta a válaszadó gyermekkorát, a lakhely pedig az, amelyik legjobban meghatározta a válaszadó elmúlt két évét. Az idegen kultúra esetleges hatását öt kérdés segítségével vizsgáltam: a válaszadó dolgozott-e már hosszabb ideig külföldiekkel, volt-e tartósan külföldi munkavállaló, gyakran használ-e idegen nyelvet a munkahelyén, valamint rendelkezik-e komplex középfokú vagy felsőfokú nyelvvizsgával.

1. kérdés: Hatással vannak-e a pontosság és a késés megítélésére olyan, a munka világtól független tényezők, mint az egyén neme, kora, szocializációs környezete, valamint a lakhelye?

Nem: A független mintás t-teszt nem talált szignifikáns különbséget a férfiak (átlag=19,30, szórás=12,00) és nők (átlag= 19,81, szórás= 10,94) időablakátlagai között [$t(1223)=0,77$, $p=0,443$, 95% CI=-0,79, 1,8]. **Kor:** A Pearson-korreláció eredménye alacsony, negatív korrelációt mutat a kor és az időablakátlag között (lásd 7. ábra). A korreláció statisztikailag szignifikáns, $r(1223)=-0,12$, $p<0,001$. **Szocializációs környezet:** A varianciaanalízis

szignifikáns különbséget talált azon válaszolók időablakátlagai között, akik szocializációs környezetnek Budapestet (átlag=18,33, szórás=10,91), megyeszékhelyt (átlag=19,03, szórás=10,43), más várost (átlag=20,3, szórás=11,75) vagy községet/kisvárost (átlag=20,80, szórás=12,30) jelöltek válaszként [$F(3,1221)=3,08$, $p=0,02$], a hatásméret kicsi $\eta^2=0,01$.

Lakhely: A varianciaanalízis lakhely esetén nem talált szignifikáns eltérést a csoportok időablakátlagai között.



7. ábra: Kor és időablakátlag (Pearson-korreláció)

Forrás: Saját szerkesztés DATAlab programban elvégzett elemzés alapján

Az eredmények alapján megállapítható, hogy léteznek olyan, a munka világától független tényezők, amelyek hatással lehetnek az egyén időszemléletére, azon belül is a pontosság és a késés megítélésére. Az életkor és az időablakátlag között gyenge negatív korreláció figyelhető meg, ami arra utal, hogy minél idősebb valaki, annál kevésbé tolerálja a késést vagy a túl korai érkezést. Ennek oka lehet, hogy az évek múlásával az időt egyre értékesebb erőforrásnak tekintjük, és egyre inkább törekszünk annak hatékony, célirányos felhasználására.

Ha közelebbről megvizsgáljuk a szocializációs környezetre vonatkozó adatokat, azt látjuk, hogy minél nagyobb településen töltötte valaki a gyermekkorát, annál szűkebb időszámban tolerálja a késést. Ez egybeesik Levine (2008) megfigyeléseivel, miszerint a nagyobb GDP-t termelő, gyorsabb élettempóhoz szokott kultúrákban – ezek lehetnek

országok, de egy országon belül különböző méretű városok is – nagyobb hangsúlyt fektetnek a pontos időbeosztásra, a hatékonyságra, míg a lassabb tempójú életterekben az emberek nyitottabbak a rugalmasságra és a spontán megoldásokra. Levine (2008) kutatásai és jelen tanulmány alapján feltételezhető, hogy Magyarország esetében is igaz, hogy egy kisebb településről a fővárosba felköltöző munkavállalónak akár tartósan is kihívást jelenthet a metropolisz késéssel és pontossággal kapcsolatos elvárásainak megfelelni, hiszen ahogy azt a dolgozat korábban már tárgyalta, az időnorma eltérések legtöbbször rejtve maradnak és láthatatlanul okoznak károkat. Mivel lakhely esetén a varianciaanalízis nem talált szignifikáns eltérést, feltételezhető, hogy időkezelés szempontjából a szocializációs környezet meghatározóbb, mint a lakhely, vagyis a időhöz való viszonyunk mélyen belénk van kódolva, így csak lassan tud változni.

2. kérdés: Hatással vannak-e a pontosság és a késés megítélésére olyan, a munka világához szorosan kapcsolódó tényezők, mint az egyén munkahelyének típusa és a munkahelyen betöltött pozíciója?

Pozíció: A varianciaanalízis szignifikáns különbséget talált azon válaszolók hivatalos időablakátlagai között, akik beosztotti (átlag=10,98, szórás=6,19), középvezetői (átlag=9,25, szórás=5,87), felsővezetői (átlag=8,21, szórás=4,02) vagy tulajdonosi (átlag=8,54, szórás=5,00) pozícióban dolgoznak [$F(3,1009)=7,95$, $p<0,001$], a hatásméret kicsi $\eta^2=0,02$.

Munkahely típusa: A varianciaanalízis nem talált szignifikáns különbséget a versenyszférában, a közszférában, és a non-profit szervezetekben dolgozók hivatalos időablakátlagai között.

A pozíciók összevetésénél azt figyelhetjük meg, hogy a beosztottak nagyobb időablakátlaggal rendelkeznek, mint a felsővezetők vagy a tulajdonosok. Úgy tűnik, hogy a magasabb pozíciót betöltő személyek szűkebb időkeretek között határozzák meg az elfogadható késés fogalmát, mint beosztottaik. Ebből adódik a kérdés: vajon mi az ok-okozati összefüggés? Azért emelkedik valaki felsővezetői szintre vagy lesz tulajdonos, mert az időkezelése jobban illeszkedik egy vállalkozás profitorientált céljaihoz, vagy a pozícióval járó felelősség és feladatok kényszerítik ki a rugalmatlanabb időgazdálkodást? Bár jelen kutatás az ok-okozati összefüggés kérdésére nem tudja megadni a választ, arra ismételtén felhívja a figyelmet, hogy milyen fontos szervezeten belül az elvárt időnormák kommunikációja.

3. kérdés: Hatással van-e a pontosság és a késés megítélésére az idegen nyelvű kultúra esetleges hatása?

A független mintás t-teszt egy esetben sem talált eltérést a csoportok között az időablakátlag tekintetében.

4.2 ÓRAIDŐ-ESEMÉNYIDŐ VIZSGÁLAT EREDMÉNYEI

Az óraidő-eseményidő vizsgálat célja annak meghatározása, hogy Magyarország hol helyezkedik el az óraidő-eseményidő dimenzió mentén, vagyis hogy a magyar gondolkodásmódot inkább az óraidő vagy az eseményidő jellemzi-e. A vizsgálat második része azt elemzi, hogy a munka világához kapcsolódó és attól független tényezők miként befolyásolják az egyén óraidő-eseményidő orientációját.

4.2.1 Óraidő-eseményidő vizsgálat: az időszemlélet

1. kérdés: Hatással vannak-e a késés megítélésére a körülmények a magyar (munka)kultúrában?

A 8. táblázatot megvizsgálva azt láthatjuk, hogy a körülmények látszólag hatással vannak a késés megítélésére. Először a táblázat első és utolsó sorára szeretném felhívni a figyelmet. Az első szituációban a találkozóra a megbeszélt időpontban megérkezünk, de a megbeszélés már elkezdődött, sőt, mi érkeünk utoljára. Bár az óra szerint nem történt késés, az válaszadók egy része, 18,69%-a ezt mégis késésnek ítélte meg. Számomra ugyanilyen érdekes az utolsó szituációra adott válaszok alakulása. Itt 5 perc késéssel érkeünk a találkozóra, de a megbeszélés még nem kezdődött el, a többiek lazán beszélgetnek, és még várunk másokra. Ha szigorúan csak az órát vesszük figyelembe, akkor ez késés. Ugyan a válaszadók többsége (73,96%) ezt késésnek ítélte meg, a kitöltők egynegyede szerint ez nem késés.

8. táblázat: Óraidő-eseményidő statisztika

1. tényező: <i>mit mutat az óra</i>	2. tényező: <i>mit csinálnak a többiek</i>	3. tényező <i>érkezési sorrend</i>	Megítélése szerint késett
Időben érkezett	Megbeszélés elkezdődött	Utolsónak érkezik	18,69%
Időben érkezett	Megbeszélés elkezdődött	Még várnak másokra	9,14%
Időben érkezett	Csevegés	Utolsónak érkezik	5,80%
Időben érkezett	Csevegés	Még várnak másokra	3,18%
5 perc késés	Megbeszélés elkezdődött	Utolsónak érkezik	98,29%
5 perc késés	Megbeszélés elkezdődött	Még várnak másokra	95,43%
5 perc késés	Csevegés	Utolsónak érkezik	81,88%
5 perc késés	Csevegés	Még várnak másokra	73,96%

Forrás: Saját szerkesztés PSPP programban elvégzett elemzés alapján

Annak meghatározására, hogy kimutatható-e szignifikáns eltérés a körülmények hatására khi-négyzet próbát végeztem. A nyolc különböző helyzet tényezőnként négy olyan összevetési lehetőséget biztosít, ahol két tényező megegyezik, egy tényező eltér, így négyszer is alkalom adódik annak tesztelésére, hogy egy-egy tényező hatással van-e a késés megítélésére.

2. tényező, mit csinálnak a többiek: A vizsgálat eredménye khi-négyzet próbával a négy különböző scenárióban: $\chi^2(1, N=1225)=205,68$, $p<0,001$, a különbség hatásmértéke közepes: Cramér-féle V érték=0,41 | $\chi^2(1, N=1225)=295,31$, $p<0,001$, a különbség hatásmértéke nagy: Cramér-féle V érték=0,49 | $\chi^2(1, N=1225)=65,79$, $p<0,001$, a különbség hatásmértéke kicsi: Cramér-féle V érték=0,23 | $\chi^2(1, N=1225)=136,03$, $p<0,001$, a különbség hatásmértéke közepes: Cramér-féle V érték=0,33. A khi-négyzet próba eredményei szerint a késés megítélésekor a 2-es tényező két állása között szignifikáns eltérés van változó hatásmérettel.

3. tényező, érkezési sorrend: A vizsgálat eredménye khi-négyzet próbával a négy különböző scenárióban: $\chi^2(1, N=1225)=490,08$, $p<0,001$, a különbség hatásmértéke nagy: Cramér-féle V érték=0,63 | $\chi^2(1, N=1225)=552,17$, $p<0,001$, a különbség hatásmértéke nagy: Cramér-féle V érték=0,67 | $\chi^2(1, N=1225)=361,44$, $p<0,001$, a különbség hatásmértéke nagy: Cramér-féle V érték=0,54 | $\chi^2(1, N=1225)=705,80$, $p<0,001$, a különbség hatásmértéke nagy:

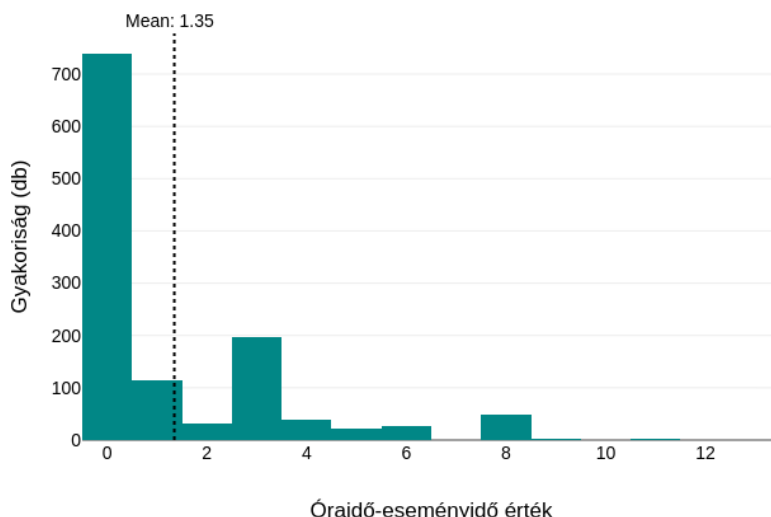
Cramér-féle V érték=0,76. A khi-négyzet próba eredményei szerint a késés megítélésekor a 3-as tényező két állása között szignifikáns eltérés van nagy hatásmérettel.

A khi-négyzet próba eredményei alapján megállapítható, hogy a körülmények hatással lehetnek a késés megítélésre. A következő lépés annak feltárása, hogy a körülmények a magyar időszemléletben milyen súllyal bírnak, mely segít meghatározni, hol is helyezkedünk el azon a bizonyos óraidő-eseményidő skálán.

2. kérdés: Mi jellemzi jobban a magyar időszemléletet, az óraidő vagy az eseményidő?

A kutatás bemutatása fejezetnél részletezett óraidő-eseményidő skála (lásd 6. ábra) 0-tól 16-ig terjed, ahol a 0 az óraidős, a 16 az eseményidős szemlélet dominanciáját jelzi, mértékegysége nincs. Mivel a válaszadók értékei nem mutatnak normális eloszlást, az eredmények értékelése során leíró statisztikai mutatókra támaszkodom. Az óraidő-eseményidő értékek módusza, azaz a leggyakrabban előforduló érték a 0. A 1225 kitöltő közül 739 óraidő-eseményidő értéke 0 (lásd 8. ábra), vagyis a válaszadók 60,33%-a a késés megítélésénél kizárólag az órán látható időt vette figyelembe, az eseményidős tényezőket minden szituációban ignorálta. További beszédes adat, hogy az 1225 kitöltő óraidő-eseményidő értékének átlaga 1,35, amely egyértelműen sokkal közelebb esik a 0-hoz, mint a 16-hoz.

Az óraidő-eseményidő dimenzió leíró statisztikai elemzése alátámasztja, hogy a magyar időszemlélet kifejezetten óraidős, a késés megítélésénél az órának van döntő szerepe, és az események kisebb hangsúlyt kapnak. Ne feledjük, hogy ez összhangban van a kutatás két korábban bemutatott eredményével, az időablak vizsgálat leíró statisztikájával és az időszegmentálás vizsgálat eredményével, amelyek szintén az óraidős szemlélet dominanciáját mutatták, így a jelen tanulmány már három különböző mérés alapján erősíti meg a magyar időszemlélet óraidő orientációját. Ugyanakkor nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy az óraidő-eseményidő értékek szórása 2,16, ami arra utal, hogy az óraidő-eseményidő dimenzió mentén az egyéni időszemléletek között vannak érzékelhető eltérések, és míg a többség erősen óraidős, vannak, akik a késés megítélésénél figyelembe veszik a körülményeket is.



8. ábra: Óraidő-eseményidő érték gyakorisága hisztogramon

Forrás: Saját szerkesztés DATAlab programban végzett elemzés alapján

4.2.2 Óraidő-eseményidő vizsgálat: háttérváltozók hatása

A háttérváltozók meghatározásánál azon tényezőket kívántam górcső alá venni, melyekről azt feltételeztem, hogy hatással lehetnek az egyén óraidő-eseményidő skálán való elhelyezkedésére.

1. kérdés: Hatással vannak az óraidő-eseményidő orientációra olyan, a munka világától független tényezők, mint az egyén neme, kora, szocializációs környezete, valamint a lakhelye?

Nem: A független mintás t-teszt szignifikáns különbséget talált a férfiak (átlag=1,19, szórás=2,14) és nők (átlag=1,46, szórás=2,17) óraidő-eseményidő értékei között [$t(1223)=2,21$, $p=0,028$, 95% CI = 0,03, 0,52], a különbség hatásmérete gyengének mondható (Cohen-féle d érték=0,13). **Kor:** A Kendall-féle Tau korreláció eredménye alacsony, negatív korrelációt mutatott az óraidő-eseményidő érték és az életkor között. Az óraidő-eseményidő érték és az életkor közötti korreláció statisztikailag szignifikáns, $r(1223)=-0,18$, $p=0,01$. **Szocializációs környezet és lakhely:** A varianciaanalízis sem a szocializációs környezet, sem a lakhely esetén nem talált szignifikáns eltérést a csoportok között.

Az eredmények azt mutatják, hogy az egyén óraidő-eseményidő orientációját a munka világától független tényezők is befolyásolhatják. A nemek közötti különbségek vizsgálata alapján mindkét nem időszemlélete alapvetően óraidős, ugyanakkor szignifikáns eltérés

mutatkozik: a férfiak óraidő-eseményértéke alacsonyabb, míg a nőké magasabb, ami arra utal, hogy a férfiak valamivel óraidősebbek, mint a nők. Ennek okai érdekes kutatási kérdést vetnek fel a jövőre nézve, azonban általánosságban megállapítható, hogy a nők rugalmasabban kezelik a késés fogalmát, nagyobb figyelmet szentelnek a környezeti tényezőknek, míg a férfiak szigorúbb értelemben értelmezik az időpontokhoz való igazodást.

További érdekes eredmény, hogy életkor és az óraidő-eseményidő érték között gyenge negatív korreláció figyelhető meg, ami arra utal, hogy minél idősebb valaki, annál inkább az óraidős időszemlélet jellemző rá. Ennek egyik lehetséges magyarázata az időablak vizsgálat eredményeiből is kirajzolódott: ahogy telnek az évek, az idő egyre értékesebb erőforrássá válik, és egyre nagyobb jelentőséget tulajdonítunk annak hatékony és célzott felhasználásának. Az óraidős szemlélet éppen ezt a megközelítést támogatja, mivel az időre szegmentálható és monetizálható erőforrásként tekint, amely lehetőséget ad a szigorúbb tervezésre és a hatékonyság növelésére.

2. kérdés: Hatással vannak az óraidő-eseményidő orientációra olyan, a munka világához szorosan kapcsolódó tényezők, mint az egyén munkahelyének típusa és a munkahelyen betöltött pozíciója?

Munkahely típusa: A variancia analízis nem talált szignifikáns különbséget a munkahely csoportok között. **Pozíció:** A varianciaanalízis szignifikáns különbséget talált azon válaszolók óraidő-eseményidő értékei között, akik beosztott (átlag=1,31, szórás=2,11), középvezető (átlag=1,60, szórás=2,59), felsővezető (átlag=0,56, szórás=1,54) és tulajdonos (átlag=1,15, szórás=1,81) pozícióban dolgoznak [$F(3,1009)=2,61$, $p=0,05$], a hatásméret kicsi $\eta^2=0,01$.

Az időablak vizsgálatához hasonlóan itt is szignifikáns eltérés figyelhető meg az időszemléletben a munkahelyi pozíciók szerint. Bár minden csoport időszemlélete alapvetően óraidős, a beosztottak óraidő-eseményidő értéke magasabb, mint a felsővezetőké és a tulajdonosoké, ami arra utal, hogy a beosztottak kissé óraidősebb szemléletűek, vagyis egy időben pontatlan teljesítésnél a beosztottak a késés megítélésénél a körülményeket jobban figyelembe veszik. Noha a hatásméret csekély, az együttműködés hatékonyságát jelentős mértékben befolyásolhatják a relatív időszemléleti különbségek: erősebben óraidős felsővezető és kevésbé óraidős beosztott között feltehetően gyakoribbak a félreértések és a konfliktusok. Ez a megfigyelés ismételten felveti a időablak vizsgálat során már felmerült ok-okozati kérdést: vajon az óraidős időkezelés járul hozzá az előrejutáshoz, vagy maga a

felsővezetői és tulajdonosi pozíció és a vele járó felelősség kényszeríti ki az óraidő központú gondolkodásmódot?

3. kérdés: Hatással vannak az óraidő-eseményidő orientációra az idegen nyelvű kultúra esetleges hatása?

A független mintás t-teszt egy esetben sem talált szignifikáns eltérést a csoportok között.

4.3 NYÍLT VÉGŰ KÉRDÉS ELEMZÉSE

A kérdőívnek ezen részénél a válaszadóknak fel kellett idézniük egy olyan esetet, amikor ők vagy egy ismerősük késett egy találkozóról, majd néhány mondatban ki kellett fejteniük, miért tekintik az adott esetet késésnek. Bár a válaszadás nem volt kötelező, az 1225 kitöltő közül 601-en leírták gondolataikat a témáról. A válaszok összterjedelme szóközökkel együtt 103,000 karakter, ami jól mutatja, hogy a kitöltők elég lelkesek voltak a válaszadásban. Bár a kutatásban résztvevőket a feladat arra kérte, hogy egy késéssel kapcsolatos élményüket osszák meg, mégis sokan inkább azt fejtették ki, hogy hogyan definiálják a késést, szerintük mitől függ annak a megítélése.

4.3.1 Szófrekvencia elemzés

Van Eerde és Azar (2020) kutatásuk során a szófrekvencia elemzéssel azt vizsgálták, hogy a késéshez kapcsolódó leggyakrabban használt szavak inkább az órán látható időhöz vagy a körülményekhez köthetők-e. Míg a válaszokban a hollandoknál (óraidős kultúra) a *'megbeszélt'* szó fordult elő a leggyakrabban, addig a pakisztáni válaszadók a *'megbeszélt'* szót egyáltalán nem használták, ugyanakkor náluk a *'forgalom'* szó felkerült a leggyakrabban használt szavak listájára. Ennek értelmében van Eerde és Azar (2020) szóhasználatban mérhető eltérés talált az óraidős és az eseményidős kultúra között.

A magyar kutatás szófrekvencia vizsgálat eredménye a 9. táblázatban látható. Azt figyelhetjük meg, hogy a magyarok, a hollandokhoz hasonlóan, kifejezetten gyakran használták a *'megbeszélt'* szót, illetve a *'megbeszélt időpont'* szókapcsolatot. Mivel Meyer (2014) besorolása szerint Hollandia az óraidő-eseményidő skálán az amerikaiakkal azonos helyet foglalnak el, vagyis egyértelműen óraidősnek definiálja őket, így megállapítható, hogy ez a látványos egyezés a magyar és holland szóhasználatban alátámasztja a tanulmány korábban bemutatott eredményeit, miszerint a magyar kultúra határozottan óraidős.

9. táblázat: Szófrekvencia statisztika

Szó	Előfordulás	Szó	Előfordulás	Szó	Előfordulás
1. késés	371	6. érkezett	151	11. időben	82
2. időpont	290	7. óra	116	11. másik	82
3. perc	250	8. találkozó	107	13. vár	79
4. megbeszél	238	9. idő	94	14. után	76
5. késik	233	10. később	89	15. eset	74

Forrás: Saját szerkesztés

Megjegyzés: Az előfordulás értékei darabban értendők

4.3.2 Tematikus kódolás alapján végzett elemzés

A tematikus kódolás alapját Rogelberg és munkatársai (2014) tanulmánya szolgáltatta, azonban a válaszok feldolgozása során kiderült, hogy a magyar válaszok rendelkeznek olyan sajátos jellemzőkkel, melyek nem sorolhatók be a Rogelberg és munkatársai (2014) által használt kategóriákba, így a 10. táblázatban látható kódrendszer a magyar válaszokban leggyakrabban megjelenő tematikus minták alapján alakítottam ki. Az alábbiakban részletesen ismertetem a tematikus kódolás kategóriáinak elemeit és azok releváns jellegzetességeit.

Megbeszél **időpont**: A magyarok a késés témájához egyértelműen a megbeszél időponthoz viszonyított későbbi érkezést vagy kezdést társítják. Ez a leggyakrabban visszatérő elem a válaszokban.

Érzelem-alapú minősítés: A válaszokban kifejezetten gyakran visszatérő elem az érzelmeken alapuló véleménynyilvánítás. A válaszok 34,77%-a tartalmaz valamiféle érzelmi megnyilvánulást, melyek a visszafogott véleményektől egészen a magas érzelmi intenzitású megfogalmazásokig terjednek. A válaszadók a késést leggyakrabban tiszteletlenségnek, udvariatlanságnak, kellemetlennek és bosszantónak minősítik. Ugyanakkor a leggyakrabban megjelenő elem az egyik legsúlyosabb kritika a késéssel szemben: 64 válaszadó a késést időrablásnak, a másik idejével való visszaélésnek, a más értékes idejével való játszadozásnak tekinti. Ezekből megállapítható, hogy a késés mint jelenség a magyar társadalomban jellemzően erős érzelmi reakciókat vált ki.

Időgazdaságosság: A válaszokból az is kiderül, hogy a késést az teszi igazán kellemetlenné, hogy általa jól körülhatárolható veszteség ér minket: várakozás közben nem

tudunk valami más, hasznos dologgal foglalkozni; felborul a napirendünk vagy mi borítjuk fel mások időbeosztását; esetleg a késés miatt lemaradunk valami értékesről.

Kommunikáció: A válaszok alapján megállapítható, hogy a késési etikett része, hogy a késő fél a lehető leghamarabb értesítse partnerét a késésről és annak várható mértékéről. Érdekes, hogy a kommunikáció fontosságát kiemelő válaszadók 10%-a úgy véli, hogy amennyiben a késő fél jelzi a késést, az már nem is tekinthető valódi késésnek. Mint látjuk, ez a kisebbség, a többség szerint a késésről való tájékoztatás az abszolút minimum elvárás, melynek a késő félnek mindenképpen meg kell felelnie.

10. táblázat: Tematikus kódolás kategória-rendszere

Kód	Gyakoriság	Kategória	Példa
Megbeszélt időpont	248 db (41,26%)	Amikor a késéshez a megbeszélt, előre leegyeztetett időpont témája társul.	Az megbeszélt találkozó időpontja 15.00, de az egyik fél 15.05-kor ért oda.
Érzelem-alapú minősítés	209 db (34,77%)	Amikor a szavak érzelmi töltettel rendelkeznek.	A késés bosszantó, kellemetlen, tiszteletlenség, dühítő, másik idejének a rablása, stb.
Időgazdaságosság	138 db (22,96%)	Amikor a késés (idő)vesztést okoz.	A késés miatt tétlenül várni kell, csúszik miatt az időbeosztás, vagy lemaradunk valamiről.
Kommunikáció	89 db (14,81%)	Amikor a késő fél jelzi vagy nem jelzi a késését.	A késő fél telefonál vagy üzenetet küld, hogy tájékoztassa a másikat a késés mértékéről, vagy ezt pont elmulasztja.
A késés objektív definíciója	88 db (14,64%)	Amikor a válaszadó fontosnak tartotta leírni a késés objektív definícióját.	A késés megítélése nem függ a körülményektől. Ha a megbeszélt időpont után 1 perccel érkezünk, az egyértelmű késés.
Forgalom	56 db (9,32%)	Amikor forgalom valamilyen módon említésre kerül a válaszban.	Hivatkozás forgalomra, MÁV-ra, közlekedési járművekre, dugóra.
Késés az késés	19 db (3,16%)	Amikor a válaszadó szerint nincs mit magyarázni a késésen, a „késés az késés”.	„A késés az késés, pont.”
Korábban kell érkezni	10 db (1,66%)	Amikor a válaszadó szerint nem elég időben megjelenni, elvárás a megbeszélt időpont előtt érkezni.	A tárgyalás kezdési időpontja nem egyenlő az érkezés időpontjával, illik már 5-10 perccel korábban megérkezni.

Forrás: Saját szerkesztés, szerkezet Rogelberg és munkatársai (2014) alapján

A késés objektív definíciója: A kutatásban résztvevőket a feladat arra kérte, hogy egy késéssel kapcsolatos élményüket osszák meg, mégis sokan élmény helyett a késésről alkotott általános meglátásaikat írták le. A válaszadók 14,64%-a megragadta az alkalmat, hogy részletekbe menően kifejtse, véleményük szerint minden olyan személy késik, aki akár csak

egyetlen perccel is a megbeszélt időpont után érkezik. Egyesek szerint léteznek enyhítő körülmények, de azok a késés tényén nem változtatnak.

Forgalom: A forgalom, mint a késés egyik fő okozója, 56 alkalommal került említésre a válaszok között. A kitöltők azonban hangsúlyozták, hogy egy forgalmi helyzet nem mentesít a késés ténye alól, annak súlya változatlan. Vagyis az elfogadható magatartás az, ha az utazási időnkbe beleszámítjuk az esetleges közlekedési nehézségeket.

Késés az késés: 19 válaszoló úgy gondolja, hogy a késés definícióján nincs mit megvitatni, a késés az késés.

Korábban kell érkezni: 10 válaszadó megosztotta véleményét, miszerint időben érkezni sem megfelelő magatartás, az egyfajta késésnek is értelmezhető, hiszen ha egy tárgyasra, megbeszélésre a kezdési időpontban érkezünk, akkor nem jut idő az előkészületekre (helyfoglalás, jegyzetek előkészítése, rövidebb beszélgetések) és ez csúszást okozhat.

A nyílt végű kérdésre adott válaszok elemzése megerősítette a kutatás azon eredményeit, miszerint a magyar időszemlélet óraidős, ugyanakkor a késés témájának újabb aspektusait is feltárta. Noha a válaszokból kirajzolódik egyfajta általánosan elvárt magatartás a késés kezelését illetően, több ellentmondás is megfigyelhető. A többség szerint a késés objektív, kizárólag annak a függvénye, hogy az előre legyeztetett időponthoz viszonyítva időben vagy később érkezünk vagy kezdünk. Ezzel szemben egy mérhető kisebbség szerint, ha a késést jelzik, az már nem tekinthető valódi késésnek. További érdekes eredmény, hogy a válaszadók 34,77% érzelmi alapon közelített a kérdéshez, ami azt jelzi, hogy a késés élménye sokak számára mély nyomokat hagyó, negatív emlékeket idéz fel. Míg egyesek szerint a késés kellemetlen vagy bosszantó, úgy mások ennél sokkal élesebben fogalmaznak, szerintük a késés tiszteletlenség és azzal mások értékes idejét raboljuk. A vezetők gazdasági együttműködések, munkafolyamatok, események tervezésénél nem hagyhatják figyelmen kívül a késés megítélésének és kezelésének ingoványos területét, így a kutatás eredményeire alapozó ajánlások a soron következő összefoglalás fejezetében olvashatók.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

5.1 EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA

A kutatás feltárta, hogy Magyarországon a pontossági időnormákat illetően nem létezik széles körű társadalmi konszenzus. Az olyan kérdésekre, mint hogy perccel lehet korábban érkezni egy megbeszélésre, vagy hogy hány perc késés számít elfogadhatónak, nem adható egzakt válasz, így a pontossággal kapcsolatos elvárások sem definiálhatók egyértelműen. Ez azzal az érdekes jelenséggel párosul, hogy a társadalom tagjai számára a késés megítélése teljesen magától értetődőnek tűnik, miközben annak keretrendszere homályos és képlékeny. Ennek egyik következménye, hogy késés vagy késedelmes teljesítés esetén mindenki a saját, belső időnormáira támaszkodva ítéli meg a késés súlyosságát, ugyanakkor nagy valószínűséggel figyelmen kívül hagyja, hogy a másik fél esetleg másképp – szigorúbban vagy megengedőbben – vélekedik az adott késés elfogadhatóságáról. Ez a belső időnormákhoz kötődő, szubjektív megítélés jelentős félreértésekhez és kommunikációs zavarokhoz vezethet.

A kutatás jól körülhatárolható jelenségekre is rávilágít. Az eredmények azt mutatják, hogy a magyar társadalom jelentősen megengedőbb az informális események, például egy baráti találkozó esetén, míg formális eseményeken az időbeli pontosságra szigorúbb elvárások vonatkoznak, valamint sokkal toleránsabban viszonyulunk a túl korai érkezéshez, mint a késéshez. Az időt 5 perces intervallumokban szegmentáljuk, ami tovább növelheti a súrlódások valószínűségét, hiszen egy 15 perces késés is már háromszorosan sérti meg a pszichológiai alapidőegységet. A tanulmány ugyanakkor arra is rámutat, hogy a magyar társadalom a késésre érzelmileg reagál, a késés jelenségét legtöbbször értékes erőforrás-pazarlással társítja, így késés esetén elvárja a veszteségek minimalizálását, vagyis a megfelelő kommunikációt, az időben történő értesítést.

A késés megítélésére hatással vannak olyan tényezők is, mint az egyén kora, szocializációs környezete és a munkahelyén betöltött pozíciója. Kor esetén elmondható, hogy minél idősebb valaki, annál kisebb mértékű késést tekint még elfogadhatónak, bár itt a hatásmérték kicsi, így a generációk közt lévő eltérések nem szembetűnőek. A kutatásból az is kiderül, hogy a szocializációs környezet, vagyis a település, ahol az egyén a gyermekkorát töltötte, hatással van a elfogadható késés mértékére. Minél nagyobb, fejlettebb településen nőttünk fel, annál nagyobb pontosságot várunk el a környezetünkötől. Ugyanakkor a vizsgálat

lakóhely esetén nem tudott eltérést kimutatni, amiből arra következtethetünk, hogy az internalizált időnormák lassan változnak, vagyis egy új környezet – lehet az munka- vagy lakókörnyezet – időnormájához alkalmazkodni nem könnyű.

További érdekes eredmény, hogy az egyén időszemléletére hatással van a munkahelyén betöltött pozíció. A magasabb beosztásban dolgozók, különösen a felsővezetők és a tulajdonosok, szűkebb időkeretek között határozzák meg az elfogadható késés mértékét, mint beosztottaik, amely az időbeosztással kapcsolatos fegyelem és elvárások közti különbségekre mutat rá. Megfelelő kommunikáció hiányában a szervezet dolgozói, vezetők és beosztottak egyaránt, azt feltételezhetik, hogy az időnormáik, azon belül is a pontossággal kapcsolatos elvárásaik megegyeznek, ami nehezen oldható konfliktusok és félreértések forrása lehet.

Korábban nem állt rendelkezésünkre arról információ, hogy a magyar kultúra időszemlélete az óraidős-eseményidős skálán hol helyezkedik el, így jelen tanulmány egyik kiemelkedő eredménye, hogy erre a kérdésre egyértelmű választ tud adni. A dolgozat négy ponton is – az időablak vizsgálat leíró statisztikájánál, az időintervallum vizsgálat eredményénél, az óraidő-eseményidő vizsgálatnál, valamint a nyílt végű kérdésre adott válaszok elemzésénél – azt támasztja alá, hogy a magyar kultúra dominánsan óraidős. Az eredmények ismeretében kijelenthető, hogy a magyar társadalom erősen óra- és időorientált, vagyis a munka világában az idő pontos beosztása, a határidők betartása, valamint a pontosság meghatározó szerepet játszik a megbízhatóság megítélésében és a teljesítmények értékelésében. Árnyalja és bonyolítja a képet, hogy miközben a magyar társadalom egyértelműen óraidős, a pontossággal kapcsolatos időnormák nem egyértelműek.

A kutatás arra is rámutat, hogy miközben a magyar időkultúrában a pontosság nagy jelentőséggel bír, a késés megítélését a körülmények is befolyásolhatják, bár kisebb mértékben. Ez azt sugallja, hogy az óraidő-eseményidő orientáció a társadalmon belül nem teljesen homogén. Az idősebb generációk és magasabb pozíciót betöltő vezetők nagyobb valószínűséggel képviselhetik a szigorúbb óraidős hozzáállást, míg a fiatalabb beosztottak gondolkodásmódjában jobban felfedezhetők rugalmasabb, eseményidős elemek.

5.2 JAVASLATOK

Elengedhetetlen, hogy a döntéshozók megismerjék a különböző időszemléletek fogalmát és azok hatását a szervezeti kultúrára és a gazdasági együttműködésre. Fontos tisztában lenni

azzal, hogy bár az időnormák és a hozzájuk kapcsolódó elvárások első ránézésre egyértelműnek tűnnek, valójában még egy adott kultúrán belül, így a magyar kultúrán belül sem tekinthetők univerzálisnak, és az egyéni különbségek félreértésekhez, akár tartós konfliktusokhoz is vezethetnek. Továbbá alapvető fontosságú annak megértése, hogy sem egy merevebb, sem egy rugalmasabb időszemlélet nem tekinthető kizárólagosan jónak vagy rossznak. Mindkettő sajátos előnyöket és hátrányokat hordoz magában, amelyek megfelelő kontextusban a szervezet javára fordíthatók.

5.2.1 Javaslatok intrakulturális környezetben

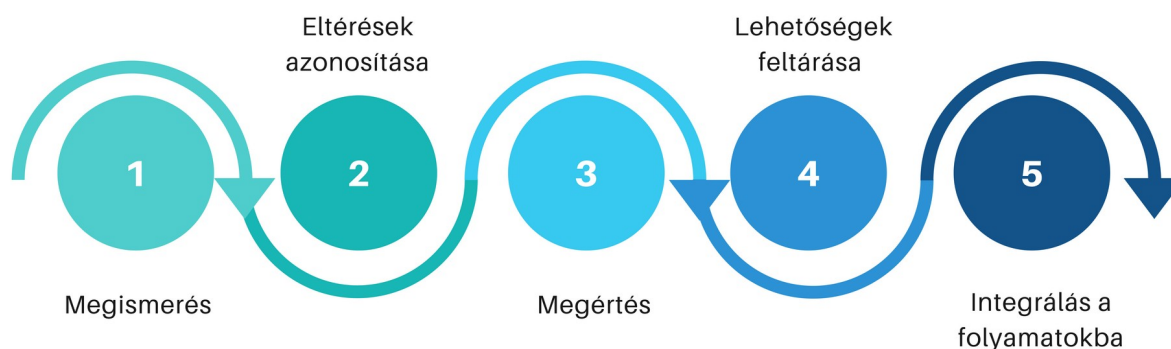
Mivel a magyar pontossági időnormák homályosak, azok szándékolatlan megsértése nemcsak interkulturális környezetben, hanem szervezeten belül is konfliktusokat gerjeszthet. A vállalat érintettjei a pontos teljesítéssel kapcsolatos elvárásokat legtöbbször egyértelműnek kezelik, így a félreértések oka nehezen azonosítható. Megoldást jelenthet, ha a vezetők és csoportvezetők egyértelműen definiálják és kommunikálják az elvárt időnormákat. Például, érdemes meghatározni és indokolni, hogy mi az elvárt érkezési idő megbeszélések vagy tárgyalások során, valamint hasznos tisztázni a határidőkkel kapcsolatos elvárásokat is: az adott feladat napra, órára vagy percre pontosan történő teljesítését várják-e el. Ezek az irányelvek segítenek megelőzni az időnormák akaratlan megszegését, minimalizálják a bizalom sérülését az érintettek között, és elkerülhetővé teszik, hogy a munkatársak teljesítményét tévesen vagy indokolatlanul értékeljék le.

A döntéshozóknak érdemes mérlegelniük a folyamatok kialakításakor vagy felülvizsgálatakor, hogy melyek igényelnek szigorúbb, előre meghatározott (óraidős) keretet, és melyekhez illeszkedik jobban a rugalmasabb (eseményidős) megközelítés. Tekintettel arra, hogy a magyar időszemlélet jellemzően erősen óraidős, előfordulhat, hogy a szervezetek olyan folyamatokra is merev időbeosztást kényszerítenek, melyek hatékonyabban működnének rugalmas időkeretek között. Ez a merevség korlátozhatja a munkavégzés hatékonyságát és a kreatív problémamegoldást, mivel az alkalmazottaknak nem marad elegendő mozgásteret a változó körülményekhez való alkalmazkodáshoz. Ugyanilyen fontos, hogy az adott munkafolyamathoz rendelt időkezelés és az abban részt vállalók időszemlélete szinkronban legyen egymással, különös tekintettel a vezető személyére. A teljesítmény csökkenhet, a munkahelyi légkör romolhat, ha a vezető szigorú időkeretet szab meg olyan

projektnél, amely inkább rugalmas megközelítést igényel, vagy éppen fordítva, lazán kezeli a határidőket, amikor a projekt szoros ütemtervet kíván.

5.2.2 Javaslatok interkulturális környezetben

A magyar vállalatok döntéshozóinak és vezetőinek interkulturális együttműködések esetén érdemes figyelembe venniük, hogy a magyar társadalom erősen óraidós, és az általa késésnek minősített helyzeteket jellemzően szigorúan ítéli meg. Így ha olyan kultúrákkal működünk együtt, melyek eseményidősek – ilyen a Közel-Keleti régió, Dél-Amerika és Délkelet-Ázsia országai – azt fogjuk tapasztalni, hogy üzleti partnerünk lazábban kezeli a határidőket és a találkozók kezdési időpontját, valamint késedelmes teljesítés esetén nem kommunikál az általunk megszokott vagy elvárt módon. Ezzel párhuzamosan arról sem szabad megfeledkeznünk, hogy léteznek a magyarnál óraidősebb, időbeosztás szempontjából merevebb nemzetek is, ilyen feltételezhetően a német is. A velük való együttműködés során pont az a kérdés, hogy meg tudunk-e felelni a pontossággal kapcsolatos elvárásainknak, és hogy egyáltalán érzékeljük-e, ha megsértjük az időnormáikat. A kommunikációt mindig ahhoz kell illeszteni, hogy a két kultúra egymáshoz képest hol helyezkedik el az óraidő-eseményidő skálán.



9. ábra: Folyamatábra eltérő időszemléletek kezelésére

Forrás: Saját szerkesztés

A sikeres interkulturális együttműködés alapja a folyamatos és kölcsönös tanulás és alkalmazkodás. A vezetőknek nemcsak el kell fogadniuk a magyartól eltérő kultúrák időszemléletét, hanem aktívan kell keresniük az abban rejlő értékeket és logikát (lásd 9. ábra). Az időszemléletek közötti különbségek megértése és azok stratégiai felhasználása jelentős

versenyelőnyt biztosíthat a szervezet számára. A gyakorlatban a magyar vezetők akkor járnak el a leghatékonyabban, ha tudatosan figyelembe veszik a másik fél időkultúráját és döntéseiket ennek megfelelően alakítják.

Ha üzleti partnerünk eseményidős kultúrából érkezik, akkor az eredményesség elősegítése érdekében célszerű már az együttműködés kezdetén bemutatni a magyar időkultúrát és annak logikáját. Például: mit értünk időben pontos érkezés és teljesítés alatt (akár konkrét példákat hozva), jellemzően milyen érzéseket társítunk a késéshez, vagy mi a kommunikációs etikett késés esetén. Egyúttal érdemes arról érdeklődni, hogy a másik fél által képviselt szervezetnél mi jellemzi az időkezelést, hiszen az, hogy partnerünk eseményidős kultúrából érkezik fontos alapinformáció, de a részletek megismerése is szükséges a folyamatok összehangolásához. Egy ilyen információmegosztáson alapuló, tisztázó beszélgetés megalapozhatja a kölcsönös megértést és a gördülékenyebb közös munkát. Akkor is az időnormákról, az időszemléletről való nyílt beszélgetés a megoldás, ha üzletfelünk a magyarnál óraidősebb kultúrából érkezik, bár ebben az esetben a különbségek feltárása nagyobb nehézségekbe ütközhet, hiszen a magyar társadalom pontosnak, precíznek tartja a saját időkezelését. Minden esetre erősen óraidős partner esetén azzal biztos nem hibázunk, ha a találkozókra, megbeszélésekre 5-10 perccel korábban érkezünk, és a határidőket órára vagy akár percre pontosan betartjuk.

5.3 KUTATÁS KORLÁTAI

A kutatás számos izgalmas és informatív eredménnyel szolgált, ugyanakkor bizonyos korlátokkal is rendelkezik. Bár a minta (n=1225) nagynak, háttérváltozók szempontjából heterogénnek tekinthető, figyelembe kell venni, hogy a válaszadók összetételében az érettségizettek aránya 28,82%, míg a diplomások aránya 68,65% volt, így a kutatás nem lát rá az érettségivel nem rendelkezőkre, ezáltal nem tudta mérni, hogy a végzettség hatással van-e az egyén időszemléletére.

Továbbá, jelen kutatás nem talált szignifikáns eltérést a csoportok között az idegen kultúra hatását mérni kívánó kérdések esetén, azonban felmerülhet a kérdés, hogy ez a eredmény nem annak köszönhető-e, hogy az eltérő vagy ellentétes kulturális hatások kioltották egymást. Ezért javasolt a kérdések felülvizsgálata, valamint egy jövőbeli kutatás során olyan kérdések beépítése, melyek segítenek azonosítani, hogy a válaszadók mely

kultúrával állnak vagy álltak szorosabb kapcsolatban. Ezáltal az eltérő kulturális hatások külön csoportokba rendezhetők, ami pontosabb és árnyaltabb eredményt adhat.

A tanulmány egyértelműen feltárta, hogy Magyarország az óraidő-eseményidő skálán az óraidős térfélen foglal helyett, ugyanakkor a pontos relatív pozíciónk más országokhoz képest nem tisztázott. Mindenképp érdemes volna a kutatást kiterjeszteni oly módon, hogy megismerjük, időszemléletünk pontosan mennyire és milyen módon tér el olyan, gazdasági szempontból kulcsfontosságú nemzetekétől, mint például Németország és Kína.

IRODALOMJEGYZÉK

- Allen, J., Lehmann-Willenbrock, N. és Rogelberg, S. (2018) 'Let's get this meeting started: Meeting lateness and actual meeting outcomes', *Journal of Organizational Behavior*, 39. Elérhető: <https://doi.org/10.1002/job.2276>. [Letöltés ideje: 2024.06.05.]
- Allen, J.A. et al. (2021) 'The Ubiquity of Meeting Lateness! A Cross-Cultural Investigation of the Small to Moderate Effects of Workplace Meeting Lateness', *Cross-Cultural Research*, 55(4), pp. 351–381. Elérhető: <https://doi.org/10.1177/10693971211024193>. [Letöltés ideje: 2024.06.20.]
- Arman, G. és Adair, C.K. (2012) 'Cross-cultural differences in perception of time: Implications for multinational teams', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(5), pp. 657–680. Elérhető: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.662488>. [Letöltés ideje: 2024.06.20.]
- Avnet, T. és Sellier, A.-L. (2011) 'Clock time vs. event time: Temporal culture or self-regulation?', *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(3), pp. 665–667. Elérhető: <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.01.006>. [Letöltés ideje: 2024.06.20.]
- Bauer, A., Berács, J. és Kenesei, Z. (2016) *Marketing alapismeretek*. Akadémiai Kiadó. Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/dj63ma_1/ [Letöltés ideje: 2024.07.12.]
- Berggren, J. (2007) 'Sundials: An Introduction to Their History, Design, and Construction', in, pp. 125–138. Elérhető: <https://doi.org/10.5948/UPO9780883859766.014>. [Letöltés ideje: 2024.06.20.]
- Blahó A., Czakó E. és Poór J. (2021) *Nemzetközi menedzsment*. Második, bővített kiadás. Akadémiai Kiadó. Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/m829nm2021_1/ [Letöltés ideje: 2024.07.22.]
- Blahó A. és Kutasi G. (2016) *Erőközpontok és régiók a 21. század világgazdaságában*. Akadémiai Kiadó. Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/dj141eer_1/ [Letöltés ideje: 2024.07.01.]
- Bluedorn, A.C., Kaufman, C.F. és Lane, P.M. (1992) 'How many things do you like to do at once? An introduction to monochronic and polychronic time', *Academy of Management Perspectives*, 6(4), pp. 17–26. Elérhető: <https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274453>. [Letöltés ideje: 2024.06.01.]
- Boyd, J. és Zimbardo, P. (2012) *Időparadoxon - Hasznosítsuk újra a tegnapot, élvezzük a márt, és legyünk úrrá a holnapon!* Hvg Könyvek.
- Brembeck, W. (1977) *The Development and Teaching of a College Course in Intercultural Communication*. SIETAR Publications.

- Brislin, R.W. és Kim, E.S. (2003) 'Cultural Diversity in People's Understanding and Uses of Time', *Applied Psychology*, 52(3), pp. 363–382. Elérhető: <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00140>. [Letöltés ideje: 2024.06.20.]
- Bruno, J.E. (1996) 'Time perceptions and time allocation preferences among adolescent boys and girls', *Adolescence*, 31(121), pp. 109–126.
- Buzsáki, G. (2024) *Agyunk belső nyelve • Az agy kutatás belülről-kifelé útja*. Akadémiai Kiadó. Elérhető: <https://mersz.hu/buzsaki-agyunk-belso-nyelve/> [Letöltés ideje: 2024.06.15.]
- Byram, M. (1997) *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*. Multilingual Matters.
- Chikán A. (2020) *Vállalatgazdaságtan*. Akadémiai Kiadó. Elérhető: <https://mersz.hu/chikan-vallalatgazdasagtan/> [Letöltés ideje: 2024.07.10.]
- Cottle, T.J. (1967) 'The Circles Test: An Investigation of Perceptions of Temporal Relatedness and Dominance', *Journal of Projective Techniques and Personality Assessment*, 31(5), pp. 58–71. Elérhető: <https://doi.org/10.1080/0091651X.1967.10120417>. [Letöltés ideje: 2024.05.25.]
- Csukovits E. (1992) 'Órahasználat a középkori Magyarországon', *TÖRTÉNELMI SZEMLE XXXIV (1992) 3-4:153-172*, pp. 154–172. Elérhető: https://tti.abtk.hu/images/kiadvanyok/folyoiratok/tsz/tsz1992_3-4/csukovits.pdf [Letöltés ideje: 2024.05.01.]
- Dombi E. (2018) *Az időperspektíva hazai mérése, személyiségvonásokkal való összefüggéseinek vizsgálata és egy új jövőorientációs mérőeszköz kidolgozása*. PhD. Szegedi Tudományegyetem. Elérhető: <https://doi.org/10.14232/phd.9798>. [Letöltés ideje: 2024.05.28.]
- Dougherty, D. et al. (2013) 'Whose Time Is It? Understanding Clock-time Pacing and Event-time Pacing in Complex Innovations', *Management and Organization Review*, 9(2), pp. 233–263. Elérhető: <https://doi.org/10.1111/more.12017>. [Letöltés ideje: 2024.06.20.]
- Fónagy, Z. (2016) '„Minden helynek megvan a maga ideje”. Ember és idő viszonya a 19. századi Magyarországon', *„ATYÁM MEGKÍVÁNTA A PONTOSSÁGOT” Ember és idő viszonya a történelemben*, pp. 75–100. Elérhető: <https://mek.oszk.hu/18000/18026/18026.pdf>. [Letöltés ideje: 2024.05.01.]
- Frisnyák, Z. (2016) 'Időzavarban: a vasút és a helyi idő', *„ATYÁM MEGKÍVÁNTA A PONTOSSÁGOT” Ember és idő viszonya a történelemben*, pp. 123–131. Elérhető: <https://mek.oszk.hu/18000/18026/18026.pdf>. [Letöltés ideje: 2024.05.01.]
- Fulmer, A. és Gelfand, M. (eds) (2014) 'Cross-cultural Perspectives on Time'. Elérhető: <https://doi.org/10.4324/9781315798370>. [Letöltés ideje: 2024.06.15.]

- Gavardashvili, D. (2023) 'Time – the Most Valuable Resource', *International Journal of Social Relevance & Concer*, 11(5). Elérhető: <https://doi.org/10.26821/IJSRC.11.5.2023.110501>. [Letöltés ideje: 2024.06.05.]
- Hall, E. (1989) *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*. New York: Anchor Books.
- Hawking, S. (2009) *A Brief History of Time*. Bantam.
- Heidrich B. (2017) *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Akadémiai Kiadó. Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/dj248szkeim_1/ [Letöltés ideje: 2024.07.15.]
- Hofmeister-Tóth Á. és Mitev A.Z. (2016) *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*. Akadémiai Kiadó. Elérhető: <https://mersz.hu/hofmeister-toth-mitev-uzleti-kommunikacio-es-targyalastechnika/> [Letöltés ideje: 2024.06.20.]
- Hofstede, G. (1991) 'Cultural Dimensions of Values and Personal Value', *International Journal of Value-Based Management* [Preprint].
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. és Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition*. 3rd edition. New York: McGraw Hill.
- Holló D. (2019) *ÉRTSÜNK SZÓT! Kultúra, kommunikáció, nyelvhasználat, nyelvtanítás*. Akadémiai Kiadó. Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/m592esz_1/ [Letöltés ideje: 2024.07.01.]
- Horváth Á. (1988) *Órák*. Móra Könyvkiadó.
- Inotai, A. és Juhász, O. (2017) *A változó Kína*. Akadémiai Kiadó. Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/dj230avk_3/ [Letöltés ideje: 2024.07.06.]
- Jespersen, J. és Fitz-Randolph, J. (1999) *From SunDials to Atomic Clock*. Washington, DC.
- Kaufman, C.F., Lane, P.M. és Lindquist, J.D. (1991) 'Exploring More than 24 Hours a Day: A Preliminary Investigation of Polychronic Time Use', *Journal of Consumer Research*, 18(3), p. 392. Elérhető: <https://doi.org/10.1086/209268>. [Letöltés ideje: 2024.06.05.]
- Kaufman–Scarborough, C. (2003) 'Two Perspectives on the Tyranny of Time: Polychronicity és Monochronicity as Depicted in *Cast Away*', *The Journal of American Culture*, 26(1), pp. 87–95. Elérhető: <https://doi.org/10.1111/1542-734X.00076>. [Letöltés ideje: 2024.06.05.]
- Klaudy K. (2018) *Bevezetés a fordítás elméletébe*. Akadémiai Kiadó. Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/m325bafe_1/ [Letöltés ideje: 2024.08.15.]
- Lehmann-Willenbrock, N. és Allen, J.A. (2020) 'Well, Now What Do We Do? Wait...: A Group Process Analysis of Meeting Lateness', *International Journal of Business*

Communication, 57(3), pp. 302–326. Elérhető:
<https://doi.org/10.1177/2329488417696725>. [Letöltés ideje: 2024.06.01.]

- Levine, R. (2008) *A Geography Of Time: On Tempo, Culture, And The Pace Of Life*. Basic Books.
- Levine, R.V., West, L.J. és Reis, H.T. (1980) 'Perceptions of time and punctuality in the United States and Brazil.', *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(4), pp. 541–550. Elérhető: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.38.4.541>. [Letöltés ideje: 2024.06.20.]
- Lőrinc L. (2016a) *Életmódtörténet I. Óskor – Ókor*. Akadémiai Kiadó. Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/m34e1_2/ [Letöltés ideje: 2024.07.10.]
- Lőrinc, L. (2016b) *Életmódtörténet II. Középkor*. Akadémiai Kiadó. Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/m137e2_1/ [Letöltés ideje: 2024.07.10.]
- Lőrinc L. (2016c) *Életmódtörténet, Anyagi kultúra 1500–tól napjainkig*. Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/m179e3_1/ [Letöltés ideje: 2024.07.19.]
- Mankiw G. (2011) *A közgazdaságtan alapjai*. Budapest: Osiris.
- Mészáros R. (2017) *A globális gazdaság földrajzi dimenziói*. Akadémiai Kiadó. Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/dj224aggfd_1/ [Letöltés ideje: 2024.06.20.]
- Meyer, E. (2014) *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. PublicAffairs.
- Nemeslaki, A. (2016) *Vállalati internetstratégia*. Akadémiai Kiadó. Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/dj188vi_1/ [Letöltés ideje: 2024.07.01.]
- Németh G., Németh P. és Papp I. (2017) *Szolgáltatási menedzsment*. Akadémiai Kiadó. Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/dj249szm_1/ [Letöltés ideje: 2024.07.01.]
- O'Malley, M. (1990) *Keeping Watch: A History of American Time*. Viking.
- Park, G. et al. (2017) 'Living in the Past, Present, and Future: Measuring Temporal Orientation With Language', *Journal of Personality*, 85(2), pp. 270–280. Elérhető: <https://doi.org/10.1111/jopy.12239>. [Letöltés ideje: 2024.07.02]
- Pasoulas, A. (2020) 'Timescales and the Factors Influencing Time Perception', *Organised Sound*, 25(2), pp. 221–231. Elérhető: <https://doi.org/10.1017/S1355771820000138>. [Letöltés ideje: 2024.06.20.]
- Rekettye, G., Tóth, T. és Malota, E. (2016) *Nemzetközi marketing*. Akadémiai Kiadó. Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/dj76nm_1/ [Letöltés ideje: 2024.08.05.]
- Ricardo, D. (2018) *On the Principles of Political Economy and Taxation*. CreateSpace Independent Publishing Platform. (Első megjelenés: 1817)
- Rogelberg, S.G. et al. (2014) 'Lateness to meetings: Examination of an unexplored temporal phenomenon', *European Journal of Work and Organizational Psychology*,

23(3), pp. 323–341. Elérhető: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.745988>. [Letöltés ideje: 2024.05.28.]

- Rovers, J.J.E. *et al.* (2019) ‘Living at the end-of-life: experience of time of patients with cancer’, *BMC Palliative Care*, 18(1), p. 40. Elérhető: <https://doi.org/10.1186/s12904-019-0424-7>. [Letöltés ideje: 2024.06.19.]
- Sellier, A.-L. és Avnet, T. (2019) ‘Scheduling styles’, *Current Opinion in Psychology*, 26, pp. 76–79. Elérhető: <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2018.06.003>. [Letöltés ideje: 2024.06.20.]
- Severgnini, B. és Boerner, L. (2015) ‘Time for Growth’, (222/2015). Elérhető: <https://www2.lse.ac.uk/Economic-History/Assets/Documents/WorkingPapers/Economic-History/2015/WP222.pdf> [Letöltés ideje: 2024.06.25.]
- Shaw, J. (1994) ‘Punctuality and the Everyday Ethics of Time: Some Evidence from the Mass Observation Archive’, *Time & Society*, 3(1), pp. 79–97. Elérhető: <https://doi.org/10.1177/0961463X94003001004>. [Letöltés ideje: 2024.06.20.]
- Smith, A. (2018) *The Wealth of Nations*. CreateSpace Independent Publishing Platform. (Első megjelenés: 1776)
- Szász, L. és Demeter, K. (2017) *Ellátáslánc-menedzsment*. Akadémiai Kiadó. Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/dj255em_1/ [Letöltés ideje: 2024.06.20.]
- Thompson, C.W. és Fitzpatrick, J.J. (2008) ‘Positive health practices and temporal perspective in low-income adults’, *Journal of Clinical Nursing*, 17(13), pp. 1708–1717. Elérhető: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2007.02224.x>. [Letöltés ideje: 2024.06.10.]
- Tóth I.G. (2016) ‘Harangkongás és óraketyegés. A parasztok és kisnemesek időfogalma a 17–18. században’, „*Atyám megkívánta a pontosságot*” *EMBER ÉS IDŐ VISZONYA A TÖRTÉNELEMBEN* [Preprint], (51–74). Elérhető: <https://mek.oszk.hu/18000/18026/18026.pdf>. [Letöltés ideje: 2024.05.01.]
- Tóth, J. (2016) *Világföldrajz*. Akadémiai Kiadó. Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/m27v_1/ [Letöltés ideje: 2024.06.20.]
- Tóth-Nagy G. és Sulyok J. (2023) *Tudománykommunikáció*. Akadémiai Kiadó. Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/m1133tuko_1/ [Letöltés ideje: 2024.07.10.]
- Trompenaars, F. (1993) *Riding the Waves of Culture*. Nicholas Brealy Publishing.
- Usunier, J.-C. és Valette-Florence, P. (2007) ‘The Time Styles Scale: A review of developments and replications over 15 years’, *Time & Society*, 16(2–3), pp. 333–366. Elérhető: <https://doi.org/10.1177/0961463X07080272>. [Letöltés ideje: 2024.05.28.]
- Usunier, J.-C.G. (1991) ‘Business Time Perceptions and National Cultures: A Comparative Survey’. Elérhető: <https://www.jstor.org/stable/40228064>. [Letöltés ideje: 2024.06.19.]

- Van Eerde, W. és Azar, S. (2020) 'Too Late? What Do You Mean? Cultural Norms Regarding Lateness for Meetings and Appointments', *Cross-Cultural Research*, 54(2–3), pp. 111–129. Elérhető: <https://doi.org/10.1177/1069397119866132>. [Letöltés ideje: 2024.05.28.]
- White, L.T., Valk, R. és Dialmy, A. (2011) 'What Is the Meaning of “on Time”? The Sociocultural Nature of Punctuality', *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(3), pp. 482–493. Elérhető: <https://doi.org/10.1177/0022022110362746>. [Letöltés ideje: 2024.05.28.]

Internetes források:

<https://www.browserling.com/tools/word-frequency> [Letöltés ideje: 2024. 10. 10.]

<https://datatab.net/tutorial/chi-square-test> [Letöltés ideje: 2024. 10. 05.]

<https://datatab.net/tutorial/effect-size-independent-t-test> [Letöltés ideje: 2024. 10. 05.]

<https://datatab.net/tutorial/correlation> [Letöltés ideje: 2024. 10. 05.]

https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/kulf_irany_vall/2020/index.html [Letöltés ideje: 2024. 06. 28.]

https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0051.html [Letöltés ideje: 2024. 06. 28.]

<https://www.statista.com/statistics/329766/leading-countries-in-offshore-business-services-worldwide/> [Letöltés ideje: 2024. 06. 20.]

<https://www.statista.com/outlook/cmo/accessories/watches-jewelry/watches/worldwide> [Letöltés ideje: 2024. 06. 20.]

www.hofstede-insights.com [Letöltés ideje: 2024. 06. 15.]

MELLÉKLETEK

1. Teljes kérdőív magyar nyelven

1. rész (White et al., 2011)

Leírás: Hét rövid szituáció következik. Kérlek, olvasd el figyelmesen a leírásokat, majd válaszolj a feltett kérdésekre a megfelelő szám beírásával. Kérlek, csak a számot gépeld be!

A) Egy tanár megkér egy diákot arra, hogy látogassa meg az irodájában délután 3 órakor.

1) Tételezzük fel, hogy a diák korábban, már 180 előtt megérkezik. Hány perccel 180 előtt mondanád azt, hogy a diák udvariatlanul korán érkezett? (Számmal add meg!)

2) Tételezzük fel, hogy a diák valamivel 180 után érkezik. Hány perces késés esetén mondanád azt, hogy a diák udvariatlanul sokat késett? (Számmal add meg!)

3) Tételezzük fel, hogy a tanár nincs bent az irodájában 180kor. Hány perces késés esetén mondanád azt, hogy a tanár udvariatlanul sokat késik? (Számmal add meg!)

B) Egy közeli barátodat meghívtad magadhoz ebédre délután 1 órára. A barátod lesz az egyetlen vendég.

1) Tételezzük fel, hogy a barátod korábban, már 60 előtt megérkezik. Hány perccel 60 előtt mondanád azt, hogy a barátod udvariatlanul korán érkezett? (Számmal add meg!)

2) Tételezzük fel, hogy a barátod valamivel 60 után érkezik. Hány perces késés esetén mondanád azt, hogy a barátod udvariatlanul sokat késett? (Számmal add meg!)

C) Egy kormánytisztviselő megkér egy kormányzati dolgozót, hogy reggel 10 órakor találkozzanak egy kávézóban.

1) Tételezzük fel, hogy a kormányzati dolgozó nem ér oda a kávézóhoz 10 órára. Hány perces késés esetén mondanád azt, hogy udvariatlanul sokat késett? (Számmal add meg!)

2) Tételezzük fel, hogy a kormánytisztviselő nem ér oda a kávézóhoz 10 órára. Hány perces késés esetén mondanád azt, hogy a kormánytisztviselő udvariatlanul sokat késett? (Számmal add meg!)

2. rész (Rogelberg et al., 2014)

Leírás: Ismét nagyon rövid szituációk következnek, összesen 8 darab. Kérlek, figyelmesen olvasd el a leírásokat, majd válaszolj az eldöntendő kérdésekre!

1) Amikor egy találkozó tervezett kezdési időpontjában megérkezel, azt látod, hogy a csoport többi tagja már elkezdte a napirendi pontok megbeszélését. Te voltál az utolsó, aki megérkezett. Kérdés: Szerinted te ebben az esetben késtél?

2) Amikor egy találkozó tervezett kezdési időpontjában megérkezel, azt látod, hogy a csoport többi tagja már elkezdte a napirendi pontok megbeszélését. Egy-két résztvevő még nem érkezett meg. Kérdés: Szerinted te ebben az esetben késtél?

3) A tervezett kezdési időpontban megérkezel egy találkozóra. Amikor belépsz, a többiek fesztelenül beszélgetnek egymással. Te voltál az utolsó, aki megérkezett. Kérdés: Szerinted te ebben az esetben késtél?

4) Amikor egy találkozó tervezett kezdési időpontjában megérkezel, azt látod, hogy a többiek fesztelenül beszélgetnek egymással. Egy-két résztvevő még nem érkezett meg. Kérdés: Szerinted te ebben az esetben késtél?

5) A tervezett kezdési időponthoz képest 5 perc késéssel érkezel meg egy találkozóra, és azt látod, hogy a csoport többi tagja már elkezdte a napirendi pontok megbeszélését. Te voltál az utolsó, aki megérkezett. Kérdés: Szerinted te ebben az esetben késtél?

6) A tervezett kezdési időponthoz képest 5 perc késéssel érkezel meg egy találkozóra, és azt látod, hogy a csoport többi tagja már elkezdte a napirendi pontok megbeszélését. Egy-két résztvevő még nem érkezett meg. Kérdés: Szerinted te ebben az esetben késtél?

7) A tervezett kezdési időponthoz képest 5 perc késéssel érkezel meg egy találkozóra. Amikor belépsz, a többiek fesztelenül beszélgetnek egymással. Te voltál az utolsó, aki megérkezett. Kérdés: Szerinted te ebben az esetben késtél?

8) A tervezett kezdési időponthoz képest 5 perc késéssel érkezel meg egy találkozóra. Amikor belépsz, a többiek fesztelenül beszélgetnek egymással. Egy-két résztvevő még nem érkezett meg. Kérdés: Szerinted te ebben az esetben késtél?

3. rész (Rogelberg et al., 2014)

Idézz fel egy olyan esetet, amikor te vagy egy ismerősöd késett egy találkozóról, majd indokold meg néhány mondatban, hogy miért tartod azt az esetet késésnek! (A válaszadás nem kötelező.)

4. rész

Elérkeztél a kérdőív utolsó részéhez! Már csak néhány rád vonatkozó kérdés van hátra.

- 1) Kérlek, add meg az életkorod számmal!
- 2) Kérlek, add meg a nemed!
- 3) Hol nőttél fel? (Ha többször is költöztél, akkor jelöld azt a választ, amelyik érzésed szerint legjobban meghatározta a gyermekkorod!)
- 4) Most hol élsz? (Ha többször költöztél az elmúlt 2 évben, akkor jelöld azt, amelyik érzésed szerint legjobban meghatározta az életed az elmúlt 2 évben!)
- 5) Mi a legmagasabb iskolai végzettséged?
- 6) Dolgoztál már tartósan külföldiekkel (legalább 6 hónap)?
- 7) Dolgoztál már külföldön tartósan (legalább 6 hónap)?
- 8) Munkád során gyakran használsz idegen nyelvet?
- 9) Kérlek, add meg hozzávetőlegesen, hány év munkatapasztalatod van! Kerekítsd az évek számát egész számra, és csak a számot írd be!
- 10) Milyen típusú munkahelyen dolgozol? (Ha jelenleg nincs munkahelyed, kérlek, válaszd ki az utolsó munkahelyednek megfelelő kategóriát!)
- 11) Ha a versenyszférában dolgozol, add meg a vállalkozás méretét!
- 11) Ha a közsférában dolgozol, kérlek, jelöld meg, melyik területen!
- 12) Jellemzően milyen pozíciót töltesz be a munkahelyeden?
- 13) Van (komplex, azaz írásbeli + szóbeli) KÖZÉPFOKÚ nyelvvizsgád idegen nyelvből?
- 14) Van (komplex, azaz írásbeli + szóbeli) FELSŐFOKÚ nyelvvizsgád idegen nyelvből?

2. Kérdőív kérdései angol nyelven

Scenarios to assess lateness (White et al., 2011)

A teacher asks a student to meet him in his office at 3:00 p.m.

1. Suppose the student arrives before 3:00. At what time would you consider the student to be inappropriately early?
2. Suppose the student arrives sometime after 3:00. At what time would you consider the student to be inappropriately late?

3. Suppose the teacher does not arrive to his office until after 3:00. At what time would you consider the teacher to be inappropriately late?

You have invited a close friend to come to your house for lunch at 1:00 p.m. Your friend will be the only guest.

4. Suppose your friend arrives before 1:00. At what time would you consider your friend to be inappropriately early?

5. Suppose your friend arrives sometime after 1:00. At what time would you consider your friend to be inappropriately late?

A government official asks a government worker to meet him at a cafe at 10:00 a.m.

6. Suppose the worker does not arrive until after 10:00. At what time would you consider the person to be inappropriately late?

7. Suppose the government official does not arrive at the café until after 10:00. At what time would you consider the government official to be inappropriately late?

Lateness to meetings (Rogelberg et al., 2014)

“Think about a time you considered yourself or someone else to be late to a meeting. Now, describe why in your mind you classified it as lateness”

Meeting lateness scenarios (Rogelberg et al., 2014)

S1: When you arrived at the scheduled start time for the meeting, the group had already started working on the agenda items. You were the last person to arrive.

S2: When you arrived at the scheduled start time for the meeting, the group had already started working on the agenda items. One or more of your other group members had not arrived when you got there.

S3: You arrived at the scheduled start time for a meeting. When you arrived, people were chit-chatting with one another. You were the last member of your group to arrive.

S4: When you arrived at the scheduled start time for the meeting, people were chit-chatting with one another. One or more of your other group members had not arrived when you showed up.

S5: When you arrived at the meeting 5 minutes after the scheduled start time, the group had already started working on the agenda items. You were the last member of your group to arrive.

S6: You arrived at a meeting 5 minutes after the scheduled start time. When you showed up, the group had already started working on the agenda items. One or more of your other group members had not arrived.

S7: When you arrived at the meeting 5 minutes after the scheduled start time, people were chit-chatting with one another. You were the last member of your group to arrive.

S8: When you arrived 5 minutes after the scheduled start time, people were chit-chatting with one another. One or more of your other group members had not arrived when you got there.