



**Gazdálkodástani  
Doktori Iskola**

## **TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Koczkás Sára**

**Kínai típusú menedzsment:**

**Az intézmények és a kultúra szerepe**

*című Ph.D. értekezéséhez*

**Témavezető:**

**Vaszkun Balázs, Ph.D.**

Egyetemi docens

Budapest, 2024

**Vezetés és Szervezés Tanszék**

**TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Koczkás Sára**

**Kínai típusú menedzsment:**

**Az intézmények és a kultúra szerepe**

*című Ph.D. értekezéséhez*

**Témavezető:**

**Vaszkun Balázs, Ph.D.**

Egyetemi docens

© Koczkás Sára

## Tartalomjegyzék

|   |    |
|---|----|
| 1. Kutatási előzmények és a téma indoklása.....                       | 2  |
| 2. Elméleti háttér.....   | 3  |
| 3. Kutatási kérdések.....   | 7  |
| 4. Kutatásmódszertan.....   | 9  |
| 5. Az értekezés eredményei .....                                      | 11 |
| 6. Főbb hivatkozások .....  | 16 |
| 7. A témakörrel kapcsolatos saját (ill. társszerzős) publikációk..... | 20 |

## 1. Kutatási előzmények és a téma indoklása

A kínai gazdaság gyors fejlődésével, a kínai vállalatok globális elterjedésével és a kínai üzleti iskolák növekvő jelenlétével a nemzetközi tudományos diskurzusban a kínai szervezetekkel kapcsolatos kutatások a nemzetközi folyóiratok egyik fő kutatási irányává váltak. Ez a gyakran kínai menedzsmentként emlegetett kutatási irányzat növekvő, fejlődő, de egyben nehezen megfogható célpontot jelent a Kelet-Ázsia iránt érdeklődő kutatók számára. Ami hiányzik a kínai menedzsmenttel foglalkozó szakirodalomból, az a kínai menedzsmentgyakorlatok és a mögöttes befolyásoló tényezők átfogó megértése. Általános feltételezés, hogy Kínában a nyugatitól alapvetően eltérő menedzsmentrendszer működik (J. T. Li & Tsui, 2000; Tsui, 2006), mely egyediségének egyik leggyakrabban hivatkozott befolyásoló és magyarázó tényezője a konfucianus ideológia öröksége (Hofstede & Bond, 1988; Warner, 2016). Erre a kapcsolatra azonban még mindig kevés empirikus bizonyíték áll rendelkezésre, és a kínai menedzsment sajátos jellemzői és ezek konfucianizmushoz való kapcsolódása sok szempontból tisztázatlan. Ezért értekezésem célja feltárni, hogy a konfucianizmus milyen szerepet játszik az ország szervezetei szempontjából releváns kínai kulturális kontextusban, de figyelembe veszek más kulturális és intézményi tényezőket is, amelyek a kínai szervezetek (viszonylagos) homogenitása mögött állnak. Emellett szeretném feltárni a kínai menedzsmentről, a kínai szervezetek belső működésének leggyakrabban vizsgált tényezőiről szóló ismeretek jelenlegi állását. A disszertáció négy bevezető fejezetből áll, amelyek az elméleti háttérrel, a kutatási kérdéssel, a módszertant és a kutatási paradigmát tartalmazzák, majd három megjelent folyóiratcikk és egy konferenciacikk következik. A tanulmányok közül három társszerzővel együtt készült. A következő táblázat tartalmazza a cikkek részleteit.

Táblázat1. A kutatás négy cikke

| Sor-szám | Cikk címe   | Szerzők                         | Megjelenés helye        | Adatok   |
|----------|---|---------------------------------|-------------------------|--|
| 1        | The influence of ideologies on Chinese management characteristics and its relevance in cross-cultural management between China and the European Union | Vaszkun, Balázs - Koczkás, Sára | Vezetéstudomány (MTA B) | Megjelent 2018-ban, DOI: <a href="https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.05.03">https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.05.03</a> |

|   |  |   |  |  |
|---|--|---|--|--|
|   | A conceptual paper   |   |  |  |
| 2 | Does Confucius have a say in management today? Empirical evidence from Asia and Europe   | Vaszkun, Balazs - Koczkas, Sara - Ganbaatar, Tseren - Chi-Hsien, Kuo - Yu, Yanghang - Sarvari, Balazs - Orolmaa, Munkhbat | European Journal of International Management (Scopus Q2) | Megjelent 2022-ben, DOI: <a href="https://doi.org/10.1504/EJIM.2022.120715">https://doi.org/10.1504/EJIM.2022.120715</a> |
| 3 | Confucianism: ancient ideology or driving force of the future? A scoping review on the effect of Confucian culture on innovation | Koczkas, Sára   | Society and Economy (Scopus Q3)                          | Megjelent 2023-ban, DOI: <a href="https://doi.org/10.1556/204.2023.00021">https://doi.org/10.1556/204.2023.00021</a>     |
| 4 | Chinese management: a systematic literature review of the field  | Koczkas, Sára - Vaszkun, Balázs   | China Goes Global Konferencia 2023                       | Konferenciaelőadás, 17. China Goes Global konferencia (2023. július 11-13., Bologna, Olaszország)                        |

## 2. Elméleti háttér

Mivel a disszertáció célja a külső tényezők és a szervezeti jellemzők közötti kapcsolat feltárása, az elméleti háttér olyan elméletekre épül, amelyek e két szempont összefüggéseivel foglalkoznak. A külső környezetnek a szervezeti gyakorlatokra gyakorolt hatásával foglalkozó két legbefolyásosabb elmélet az intézményi elmélet (institution-based view / IBV) és a kontingenciaelmélet.

### 2.1. Az intézményi elmélet

Az intézmény-alapú elmélet szerepe a stratégiai menedzsment területén úgy fogható fel, mint válasz egy olyan elmélet szükségességére, amely képes a vállalat környezetének hatásait a stratégiai döntésekbe beépíteni, mivel más vezető elméletek, mint például az iparág-alapú vagy az erőforrás-alapú szemlélet erre csak a feladatkörnyezet jelentős korlátain belül voltak képesek (Peng et al., 2009). Az elmélet kialakulása összefonódott a menedzsmentkutatás kialakulásával Kínában, ezért a konceptualizáció nagy része a kínai kontextusból származik (Peng, 2005). Az elmélet alapkérdése,

hogy miért hasonlítanak egymáshoz a szervezetek (DiMaggio & Powell, 1983), és az intézményi környezetet olyan külső nyomásként azonosítja, amely azt eredményezi, hogy egy adott terület szervezetei egymáshoz hasonlóvá válnak. Scott (1995) szerint a szervezetek a technikai (termelési) és menedzseri tevékenységek mellett a társadalmi környezetük normáinak és konvencióinak való megfeleléssel is foglalkoznak, mivel a társadalmi elvárásoknak kell megfelelniük ahhoz, hogy legitimitást nyerjenek. Ahelyett, hogy a pénzügyi vagy hatékonysági kérdésekre összpontosítana, az IBV azt állítja, hogy a vállalatokat a társadalmi befolyás a konformitás felé tereli, társadalmilag értékes cselekvések vagy társadalmilag megfelelő menedzseri gyakorlatok elfogadása révén (Barney, 1991).

A tudományos szakirodalomban több kísérlet is született az intézmények meghatározására. A legegyszerűbben fogalmazva, több szerző is úgy utal az intézményekre, mint játékszabályokra (Boddewyn & Peng, 2021; Peng et al., 2009). A formálisabb meghatározások szerint az intézmények „az ember által létrehozott korlátok, amelyek az emberi interakciókat alakítják” (North, 1990, 3. o.), vagy „szabályozó, normatív és kognitív struktúrák és tevékenységek, amelyek stabilitást és értelmet adnak a társadalmi viselkedésnek” (Scott, 1995, 33. o.). Barley és Tolbert (1997, 96. o.) az intézményeket „olyan közös szabályokként és tipizálásokként” határozza meg, „amelyek a társadalmi szereplők kategóriáit és megfelelő tevékenységeiket vagy kapcsolataikat azonosítják”.

North (1990) az intézmények két fő csoportját határozza meg, 1) a formális és 2) az informális intézményeket. Állítása szerint az intézményi korlátok többsége inkább informális, mint formális, ahol az informális korlátok formális korlátoktól független fontosságát alátámasztják azok a tények, hogy ugyanazok a formális intézmények különböző társadalmakban eltérő hatással bírnak, és hogy az informális intézmények számos aspektusa tartósan fennmarad, még akkor is, ha a formálisak változnak (pl. külföldi megszállások vagy szélsőséges/autoritárius rendszerek átmeneti uralma). A formális intézményeket szándékosan hozzák létre (Van Essen et al., 2012) általában politikai intézmények (North, 1990), például nemzeti parlamentek vagy kormányok, így hagyományosan a nemzetállamok szintjén fogalmazzák meg őket (Meyer & Peng, 2016). Fontos, hogy tartalmazzanak egy végrehajtási elemet is, egy olyan mechanizmust, amely biztosítja, hogy a gazdasági szereplők betartják őket (Peng, 2013). Az informális intézmények "társadalmilag megosztott, általában íratlan szabályok, amelyeket hivatalosan szabályozott csatornákon kívül hoznak létre, kommunikálnak és érvényesítenek" (Helmke & Levitsky, 2006, 5. o.). Ide tartoznak a szankciók, tabuk, szokások, hagyományok és magatartási kódexek (North, 1990), a kultúra és a politika egyes aspektusai, de ezek meglehetősen különböznek egy nemzet kulturális hagyományaitól - bár néha szinonimaként használják (Boddewyn & Peng, 2021), a kultúra az informális intézmények részének tekinthető, de a kettő nem egyenlő (Peng et al., 2008).

A kultúra az informális intézmények egyik leggyakrabban említett része (H. Li et al., 2023; Sauerwald & Peng, 2013). A nemzeti kultúrák összehasonlítására számtalan modell és elmélet létezik, de Hofstede kulturális dimenziói és a GLOBE-projekt a két legbefolyásosabb kulturális modell, amelyek kifejezetten tartalmazzák a konfucianizmust. A kínai nemzeti kultúrának tulajdonított értékek nagymértékben összhangban vannak a konfucianizmusnak tulajdonított alapvető értékrenddel, és az ideológiát néhány esetben meg is említik. A következő táblázat a kínai társadalmat és szervezeteket befolyásoló alapvető kulturális értékeket foglalja össze Hofstede dimenziói, a GLOBE projekt eredményei és más, e megközelítéseken alapuló empirikus bizonyítékok alapján.

Táblázat2. A kínai társadalom alapvető kulturális értékei

| <b>Kulturális értékek</b>                                   | <b>Magyarázat</b>   | <b>Konfuciánus háttér</b>   |
|---|---|---|
| <b>Csoportorientáció</b>                                    | A kínai társadalomban a kollektívizmus uralkodik az individualizmussal szemben (Hofstede, 2007; J. Li & Madsen, 2010), elvárás az önuralom (Fang, 2006)   | A család mint társadalmi szervezet jelentősége  |
| <b>Kölcsönösen függő és kölcsönösen előnyös kapcsolatok</b> | Az interperszonális (és szervezetközi) kapcsolatok a kölcsönösségen alapulnak, ugyanakkor az előre meghatározott szerepek miatt elvárás, hogy egyenlőtlenek legyenek (Baumann & Winzar, 2017; Fam et al., 2009; Kang et al., 2017)                        | egyenlőtlen viszony a társadalmi stabilitás biztosítása érdekében                                   |
| <b>A hierarchia tiszteletben tartása</b>                    | Elvárás a felettesek iránti lojalitás, valamint a szervezetben és a társadalomban meghatározott szerephez való ragaszkodás.   | Osztályrendszer, engedelmesség, egyenlőtlen viszonyok a társadalmi stabilitás biztosítása érdekében |
| <b>Központosító, paternalista vezetők</b>                   | Vonakodnak a hatáskörök átruházásától (Boisot & Xing Guo Liang, 1992; Han, 2013; Hill, 2006)  | Engedelmesség   |
| <b>Jövőorientáció</b>                                       | Türelem, megbízhatóság, lojalitás és hosszú távú orientáció várható a társadalom tagjaitól / a szervezet tagjaitól, különösen a hierarchia magasabb szintjein (Cheung & Chan, 2005; Hill, 2006; Hofstede & Bond, 1988)                                    | Öt állandó erény / személyes erények / <i>renqing</i>   |
| <b>Erényes vezetés</b>                                      | A vezetőktől elvárják, hogy jóindulattal, erkölcsösséggel, erényességgel és bizalommal vezessenek, és saját magukkal példát mutassanak: a követőik iránti hálának természetesen oda kell vezetnie, hogy lojálisak és tisztelettudóak legyenek (Han, 2013) | Személyes erények / <i>renqing</i>  |

## 2.2. Kontingenciaelmélet

Bár a kontingenciaelmélet az 1960-as évekből származik (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967), még mindig releváns a modern szervezetek kutatásában (Burton & Obel, 2018;

Volberda et al., 2012), mivel azon kevés elméletek egyike, amelyek átfogóan vizsgálják a vállalatot, és figyelembe veszik a környezeti tényezőket is.

Lawrence és Lorsch (1967) a szervezeti alrendszerek és a hozzájuk tartozó alkörnyezetek közötti összefüggésekkel foglalkozik, a teljesítményt függő változóként használva. Tanulmányukban a szervezeti alrendszerek a következők: a szervezeti struktúra (pl. a felügyeleti ellenőrzés kiterjedése, az egy feletteshez tartozó hierarchikus szintek száma, a formális szabályok fontossága stb.); a szervezet célorientációja (stratégiai fókusz: versenyképes fellépés/feldolgozási költségek/tudásfejlesztés/stb.); és a szervezeten belüli interperszonális orientáció (feladatvégzés vs. társas kapcsolatok). Luthans és Stewart (1977) három fő kategóriát használnak az osztályozás során. A másodlagos változók az elsődleges változókból erednek, a rendszer teljesítménye pedig a többi változótól függő harmadlagos változó. Az elsődleges és másodlagos szint magában foglalja a környezetet, amely a menedzser ellenőrzésén kívül esik, és lehet külső (pl. nemzeti jogszabályok) és belső (pl. vállalati politikák); a menedzsmenváltozókat, mint például a tervezés és célmeghatározás vagy a kommunikáció; és az erőforrásváltozókat, amelyek lehetnek emberi (demográfiai és viselkedési tényezők) és nem emberi tényezők.

Drazin és Van de Ven (1985) a szervezeteket a strukturális kontingenciaelméleten keresztül rendszerszemléletben közelíti meg. A teljesítményt függő változóként, a személyzeti szakértelmet, a szakosodást, a szabványosítást, a kommunikációt és a vállalati kultúrát (felügyeleti és munkavállalói mérlegelés) pedig független változóként kezelik. Donaldson (1987, 2001) publikációiban a teljesítmény szintén függő változó. Korábbi munkái a szervezeti stratégiával (a termékdiverzifikáció mértéke) és a struktúrával (beszámolási kapcsolatok) foglalkoznak, míg későbbi könyve elsősorban a szervezeti méretre és struktúrára (formalizáció, decentralizáció, strukturális differenciálódás) összpontosít.

Lee és Miller (1996) a környezeti bizonytalansággal és az iparági technológiákkal; a szervezet általános stratégiájával; és e konstrukcióknak a vállalati teljesítményre gyakorolt hatásával (relatív nyereségesség és növekedés, vevői és alkalmazotti elégedettség) foglalkoznak. Greenwood (1974) a szervezet méretére és földrajzi kiterjedésére; eljárásainak, hierarchiájának és integratív eszközeinek formalizáltságára; valamint e konstrukciók közötti összefüggésekre összpontosít.

Lawrence és Lorsch (1967) és Luthans és Stewart (1977) tanulmányaihoz hasonlóan Volberda és munkatársai (2012) is átfogóbb megközelítést alkalmaznak a szervezetekkel kapcsolatban: a környezeti turbulenciákkal, az alkalmazott technológiával és a szervezet struktúrájával, valamint a szervezeti kultúrával és a vállalati teljesítménnyel (mint függő változóval) foglalkoznak.

Legutóbb Burton és munkatársai foglalkoztak több munkában is a kontingenciaelmélettel. A környezeti tényezőkkel foglalkoznak: a verseny és a technológia változásaival (Burton et al., 2004), a



környezeti bizonytalansággal (Burton & Obel, 2018), valamint a komplexitással és a kiszámíthatatlansággal (Burton et al., 2021). A szervezeti méret, a tulajdonosi és technológiai háttér (Burton et al., 1999), valamint a munkaerő mérete és képességei (Burton et al., 2021) is szóba kerülnek. A négy hivatkozott tanulmány mindegyike a strukturális (pl. konfiguráció, ellenőrzési kör, formalizáció, centralizáció, kommunikáció, koordináció); magatartási (pl. szervezeti légkör, vezetési stílus) és teljesítmény szempontokkal foglalkozik. A célok és a stratégiai fókusz szintén a tanulmányok egyik fő szempontja. (Burton et al., 1999, 2004, 2021).

A konfucianizmusról gyakran állítják, hogy meghatározó hatással van a kínai menedzsmentre, amit az intézményalapú elmélet, valamint Hofstede és a GLOBE tanulmány kulturális modelljei is alátámasztani látszanak. Az intézményalapú nézet szerint a kultúra mint informális intézmény fontos meghatározója a szervezeti gyakorlatoknak, és a főbb kulturális modellek a kínai kultúra bizonyos elemeit a konfucianizmusnak tulajdonítják. Ugyanakkor mind a kontingencia-, mind az intézményi elmélet azt sugallja, hogy a külső környezet más elemeinek is ugyanolyan fontosnak kell lenniük (összefoglalva a 3. táblázatban).

Táblázat3. A kínai szervezetek intézményi környezetének szerkezete

| <b>INTÉZMÉNYI KÖRNYEZET</b>   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Informális intézmények</b>   |   | <b>Formális intézmények</b>   |
| <i>Nemzeti kultúra</i>  | <i>Társadalmi gyakorlatok</i>                                   |   |
| Konfuciánus elemek, pl. csoportorientáció, hierarchia tiszteletben tartása<br>Egyéb közös értékek, erények, elvek | pl. guanxi és egyéb társadalmi intézmények, iparági gyakorlatok | Jogi és szabályozási környezet (pl. a Kínai Népköztársaság alkotmánya)<br>Piaci környezet (a kínai gazdaság makrogazdasági jellemzői) |

Nemcsak a nemzeti kultúrának és az informális intézményeknek vannak más fontos elemei, amelyek nem feltétlenül kapcsolódnak a konfuciánus ideológiához, hanem a külső környezet formális elemeit is fontos figyelembe venni. Ezért elengedhetetlen, hogy felmérjük a konfucianizmus szerepére vonatkozó empirikus bizonyítékokat, és hogy ezek mennyire fontosak más külső tényezőkhez képest. A következő fejezetben bemutatott kutatási kérdéseket erre az elméleti dilemmára alapozva fogalmaztam meg.

### **3. Kutatási kérdések**

A kutatási célok, az elméleti háttér és a disszertáció négy cikkének tartalma alapján a következő kutatási kérdések kerültek megfogalmazásra. Az egyes kérdésekre adott válaszok a disszertációban szereplő egyes cikkekre épülnek, azonban eltérnek a cikkekben megfogalmazott konkrétabb kutatási kérdésektől. A következő kérdések kifejezetten az értekezés egészére vonatkozóan kerültek megfogalmazásra - a következő, 0. kutatási kérdés egy átfogó kérdés, amelyet specifikusabb kérdések követnek.

*0. Kutatási kérdés: Mely külső környezeti tényezők miatt válnak egymáshoz hasonlóvá a kínai vállalatok?*

Erre a kérdésre négy, egymástól független, tudományos folyóiratban megjelent cikk ad választ a következő, konkrétabb kutatási kérdések megválaszolásával.

*1. Kutatási kérdés: Milyen ősi ideológiákban gyökerező külső tényezők határozzák meg a mai kínai szervezetek működését?*

Mivel e kutatás célja a kínai szervezetekre nehezedő külső nyomás mélyebb megértése, elengedhetetlen az alapoktól kezdeni, és megvizsgálni az ország kulturális és ideológiai háttérét, amely a menedzsmentkutatásban leggyakrabban a kínai kontextus egyediségével társul. Az empirikus bizonyítékok azonban egyszerre hiányosak és kétértelműek azzal kapcsolatban, hogy az ősi ideológiák hogyan vannak jelen a modern menedzserek mindennapi tevékenységében, hogyan hatnak ezek a mai kínai szervezetekre. A kétértelműség egyik oka az, hogy különböző megközelítésekkel operacionalizálják ezeket az ideológiákat, különösen a konfucianizmust. Ezért ahhoz, hogy elkezdhesük az ősi ideológiák jelenlétének vizsgálatát a mai kínai szervezetben, először is tudnunk kell a választ arra a következő kérdésre.

*1.1-es Kutatási kérdés: Milyen üzeneteket hordoznak az ősi kínai ideológiák a modern menedzsment számára?*

Az 1.1. kérdéssel egy önálló cikk foglalkozik, amely a kínai történelem legbefolyásosabb ideológiáit - a konfucianizmust, a taoizmust, a buddhizmust és a legizmust - veszi figyelembe, és értelmezi őket a menedzsment szempontjából. Mindezek az ideológiák alapvető értékekre épülnek, amelyek közül sok a modern menedzsmentre is alkalmazható - ez a cikk ezeket kívánja összegyűjteni és rendszerezni. Azonban még ha az ősi ideológiák tartalmazzak is olyan értékeket, vezérelveket vagy bizonyos erényeket, amelyek fontosak lehetnek a mai kínai menedzserek számára - a kérdés az, hogy valóban azok-e. Ez a dilemma a következő kutatási kérdést vetette fel:

*1.2-es Kutatási kérdés: Milyen kulturális dimenziókat tulajdonítanak a konfucianizmusnak, és mit jelentenek ezek a modern menedzsment számára?*

Az 1.2. kérdéssel két külön cikk foglalkozik. Az első célja, hogy megértse a kínai vezetők felfogását a konfucianus alapértékekről. Miután összegyűjtötte a menedzsment szakirodalom különböző

megközelítéseit a konfucianizmus operacionalizálására, a tanulmány más megközelítést követ. A konfucianizmust a Beszélgetések és mondások alapján operacionalizálja, amely Konfuciusz eredeti tanításainak gyűjteménye, amelyet a tanítványai írtak és rendszereztek. Nincs bizonyíték arra, hogy ez a dokumentum ténylegesen magához a bölcshez kötődik, de ez a hozzá legközelebb álló lehetséges forrás. Ezért a tanulmány arra tesz kísérletet, hogy megértse, hogyan értelmezik a 21. századi kínai menedzserek a gyűjtemény által javasolt, a menedzsmenttel kapcsolatos értékeket, erényeket és elveket. A második cikk más megközelítést alkalmaz - az empirikus bizonyítékok kétértelműségét és a konfucianizmus és a modern - pontosabban az innovációval kapcsolatos - menedzsment közötti kapcsolat konceptualizációjának különbségeit próbálja feltárni a konfucianus kultúra operacionalizálásának különbségei alapján.

Mivel az első kutatási kérdés és annak két alkérdése főként a kínai menedzsment mögött álló kulturális tényezőkre összpontosít, a következő kérdés más külső tényezőket is magában foglal, és a kínai vállalatok belső működésével kapcsolatos jelenlegi tudásunkkal foglalkozik.

*2. Kutatási kérdés: Milyen külső körülmények (kulturális és intézményi) és belső tényezők (kontingenciák) a legrelevánsabbak a mai kínai szervezetek működése szempontjából?*

Ezt a kutatási kérdést egy önálló cikk fogja megválaszolni, amely a kínai menedzsmentről szóló legfrissebb tudományos ismereteket gyűjti össze, a kontingenciaelméletről kidolgozott keretet követve. A cikkek összefoglalják a legfrissebb empirikus kutatási eredményeket 2017 és 2022 között megjelent 150 cikk alapján, és a változókat (amelyek a szervezetek vizsgált aspektusait jelölik) a kontingenciaelméleti szakirodalom által javasolt 2 külső és 4 belső rendszerbe rendezik.

#### **4. Kutatásmódszertan**

A kutatási kérdések megválaszolásához az első lépés a modern menedzsmentre vonatkozó kínai ideológiák konceptualizálása. Ezen ideológiák megfelelő forrásainak azonosítása rendkívül szelektív folyamat, és multidiszciplináris megközelítést igényel, amely nem rendszerezhető egy bizonyos adatbázisban történő keresés révén. Ezért a bevont tanulmányok kiválasztásához és koncepciózus elemzéséhez narratív megközelítést (Paré et al., 2015) alkalmaztunk. A koncepcionális tanulmányok arra szolgálnak, hogy ötleteket, perspektívákat, meglátásokat és információkat dolgozzanak ki a további empirikus kutatásokhoz (Sohi et al., 2022), ezért megfelelő kiindulópontot és alapot nyújt a disszertáció következő részeihez.

A második cikk kvalitatív módszert alkalmaz annak megállapítására, hogy a konfucianus értékek jelen vannak-e a kínai menedzserek gyakorlatában. Ez a cikk kvalitatív tartalomelemzést használ (Zhang & Wildemuth, 2016) grounded theory kódolási technikával (Strauss Corbin, 1998). Ez a módszer

alkalmas arra, hogy feltárja a résztvevők szubjektív értelmezéseit a témával kapcsolatban, így lehetővé teszi a kínai menedzserek konfucianizmusról és más, a vezetéssel kapcsolatos kulturális értékekről alkotott értelmezésének mélyebb megértését. Az adatgyűjtés során személyes, félig strukturált interjúkat készítettünk kínai (mind a Kínai Népköztársaság [KNK], mind a Kínai Köztársaság [ROC/Taiwan]), európai uniós (Franciaország, Németország, Magyarország) és mongol vezetőkkel. Az elemzéshez az interjúkat két fő csoportra osztották: egy kínai (KNK, Tajvan) és egy kontrollcsoportra, azaz nem kínai csoportra. Az elsődleges adatokat interjúkból gyűjtöttük, amelyek egy félig strukturált protokollt követtek, a kérdések fő tartalma pedig a Beszélgetések és mondások fő fogalmain alapult. A kérdéseket angolról mongolra és kínaira fordítottuk, és a fordításokat a visszafordítási módszerrel (Brislin, 1970) ellenőriztük. A kutatás és az interjúk elsődleges nyelve az angol volt (azaz amikor a résztvevők megfelelően beszéltek az angol nyelvet, az interjúkat angolul készítettük). Az interjúk elemzése a Strauss és Corbin (1998) által meghatározott kódolási protokollt követte, amelyet eredetileg a grounded theory módszerhez fejlesztettek ki, de amely megfelelt annak a célunknak is, hogy a szöveges adatokat szisztematikus osztályozási folyamaton keresztül értelmezzük. A folyamat három szakaszát követtük; nevezetesen: (1) nyílt kódolás, (2) axiális kódolás és (3) szelektív kódolás (Blair, 2015).

A harmadik cikk a scoping review módszerét alkalmazza. Scoping review-kat a legtöbbször az élettudományok és az oktatás területén használják (Bouck et al., 2022), de egyre nagyobb teret nyernek a menedzsment területén is, mint a kutatás szintézisének eszköze (Matenda et al., 2022). A szakirodalmi áttekintésnek ez a sajátos megközelítése alkalmas mind az empirikus, mind a koncepcionális tanulmányok tartalmának tematikus elemzésére (Paré et al., 2015). A cikk célja, hogy feltárja a konfuciánus kultúra operacionalizálásának különbségeit, valamint azt, hogy a konfuciánus kultúra különböző megközelítései (empirikusan vagy fogalmilag) hogyan kapcsolódnak a szervezetek innovációjára gyakorolt hatásához. Az explicit kiválasztási folyamat meghatározásához a Tranfield és munkatársai által javasolt lépéseket (2003) követtem. Először is meghatároztam a kritériumokat és a megfelelő kulcsszavakat az átfogó adatbázis-kereséshez. Az első keresést a Scopus adatbázisban végeztem, mert az tartalmazza a releváns folyóiratokat és a legtöbb tartalmat más adatbázisokból, ráadásul pontos szűrési lehetőségeket biztosít a keresési eredmények javítására (Anand et al., 2021). Ezután az adatbázisokból származó összes tanulmányt gondosan átnéztem, hogy eldöntsem, melyek kerülnek be az elemzésbe. Az egyes cikkek címét és összefoglalóját összevettem a kritériumokkal - csak olyan cikkek kerülhettek be, amelyek 1) a konfuciánus kultúra kontextusával foglalkoztak, és 2) az innovációval mint függő változóval (vagy a függő változóval egyenértékű szerepben, koncepcionális és kvalitatív cikkek esetén) foglalkoztak szervezeti kontextusban. Több cikkben az

innováció és a konfucianizmus egymás mellett szerepelt, de nem kapcsolódtak egymáshoz - ezeket a tanulmányokat az elemzés során kizártam. A kutatás szempontjából releváns tanulmányok kiválasztása után a végső minta 27 tanulmányt tartalmazott. A releváns 27 tanulmány tematikus elemzéséhez egy Excel-táblázatban előre meghatározott kategóriákba kódoltam őket, mint például a konfucianizmus meghatározása, az innováció meghatározása, a tanulmányban ezek között meghatározott kapcsolat, az ország, ahol a kutatást végezték, valamint az, hogy a tanulmány a konfucianizmussal és az innovációval egyéni vagy szervezeti szinten foglalkozik.

Az utolsó cikk módszertana egy szisztematikus szakirodalmi áttekintés (Tranfield et al., 2003), amely 150 empirikus kutatási cikket elemez a kínai menedzsmentgyakorlatokról 2017 és 2022 között. Miután összegyűjtöttük a változókat és a közöttük felfedezett összefüggéseket, pillanatképet kaptunk a kínai szervezetek vezetési gyakorlatáról szóló tudományos ismeretek állapotáról. A változók rendszerezése a kontingenciaelméleti kereten alapul, ezért arról is tájékoztatást nyújt, hogy a külső környezet mely elemei a legfontosabbak a mai kínai menedzsmentkutatásban. A szisztematikus irodalmi áttekintés módszere alkalmas az empirikus (kvantitatív) tanulmányok átfogó készletének kvalitatív elemzésére és narratív szintézisére (Paré et al., 2015).

A cikkek kiválasztása a Web of Science alapgyűjteményében található keresési eredmények alapján történt, a 2017-2022 közötti dátumtartományban. Az elemzési szakasz három fő lépésből állt, amelyekben a deduktív és az induktív kódolást kombinálták. Azt feltételeztük, hogy az adatok követik a kontingenciaelmélet alapfogalmait (deduktív lépés), de a hat fő dimenzió belüli kontingencia-változókat előfeltevések nélkül kell feltárni (induktív lépés). Az 1. lépés (deduktív kódolás) a változók kezdeti kódolását jelentette egy előre meghatározott kiindulási lista alapján: a kontingencia-megközelítés hat fő dimenzióját használtuk első szintű kódként. A 2. lépésben minden változóhoz egy második szintű kódot (kulcsszót) rendeltünk, ezáltal induktív módon, hogy megragadjuk a fő gondolatot, a fő szervezeti problémát, amelyet a változó leír. A kódolás validálása érdekében két kutató külön-külön végezte el a kódolást, majd az eredményeket összehasonlították (Jonsen & Jehn, 2009), ami körülbelül 80%-os konzisztenciát mutatott.

## **5. Az értekezés eredményei**

Ez a fejezet a korábban megfogalmazott kutatási kérdések alapján foglalja össze az értekezés megállapításait.

*1. Kutatási kérdés: Milyen ősi ideológiákban gyökerező külső tényezők határozzák meg a mai kínai szervezetek működését?*

*1.1-es Kutatási kérdés: Milyen üzeneteket hordoznak az ősi kínai ideológiák a modern menedzsment számára?*

Az ősi kínai ideológiák túlnyomórészt a menedzsment viselkedési szempontjaival, különösen a személyes vezetéssel foglalkoznak. A konfucianizmus rendelkezik a legtöbb, a modern menedzsmentre alkalmazható elemmel, és számos területe átfedésben van a többi ideológiával, ezért a konfucianizmus következményeire fogok összpontosítani. Az öt társadalmi kapcsolat, amelyet tiszteletben kell tartani, alkalmazható a vezető-beosztott kapcsolatokra a szervezeti környezetben, míg a konfucianizmus öt erénye iránymutatásként szolgálhat az etikus vezetők számára, hogy megtalálják az egyensúlyt a nyereségre való törekvés és az emberi erények között. A konfucianizmusnak a modern menedzsmentben betöltött szerepéről szóló empirikus és koncepcionális tanulmányok alapján a konfucianizmusnak tulajdonított legfontosabb értékek az öt erény: ren(仁, jóindulat, emberség); yi(义, igazságosság); li(礼, megfelelő rítus); zhi(智, tudás); xin(信, feddhetetlenség), valamint az öt kapcsolat és a hozzájuk tartozó megfelelő viselkedés (az apa szeretete, a fiú gyermeki odaadása, az idősebb testvér szelídsége, a fiatalabb testvér tisztelete, a férj hűsége, a feleség engedelmessége, az idősebb jóindulata, az ifjú alárendeltsége, az uralkodó jósága és az alárendeltek hűsége).

Konfuciusz tanításai közül a Beszélgetések és mondások alapján a következők a legfontosabbak:

- Szabályok helyett az embereket erkölcsi erővel és rituálékkal kell irányítani
- Léptesse elő az arra érdemeseket, és képezze ki a hozzá nem értőket, a hiányosságok helyett mások érdemeire összpontosítson
- Mindig megfelelő módon beszéljen, soha ne legyen arrogáns vagy erőszakos
- Gyermeki jámborság, hűség és odaadás, tisztelet az idősek iránt
- Segítsen a rászorulókon, ahelyett, hogy azokon segítene, akik már gazdagok; Egy vezetőnek a népét kell szolgálnia
- A hagyományos, tapasztalaton alapuló módszereknek kell érvényesülniük a kreatív új innovációkkal szemben - a vezetőnek tudást kell átadnia, nem pedig feltalálnia.
- A profit csak akkor jó, ha tiszteletben tartja a harmóniát és a társadalmat
- A vezetőnek általános, erkölcsi képzettséggel kell rendelkeznie, nem pedig egy adott területre specializálnia
- A jó vezetők folyamatosan tanulnak, mindig tisztában vannak azzal, hogy mit tanultak már, és mi az, ami még hiányzik belőlük
- A jó vezetők betartják az ígéreteiket, őszinték, átláthatóak (nem rejtetten, hanem nyíltan szállnak szembe másokkal)

- Jónak, bölcsnek és bátornak kell lenniük; nem szabad másokat kritizálni

*1.2-es Kutatási kérdés: Milyen kulturális dimenziókat tulajdonítanak a konfucianizmusnak, és mit jelentenek ezek a modern menedzsment számára?*

A fent felsorolt kulturális dimenziók közül néhány fontosabb, néhány kevésbé fontos a kínai menedzserek számára a valós életben. A következő táblázatban a kiemelt sorok jelzik, hogy a kínai vezetők véleménye hol hasonlított a konfuciánus tanításokra.

*Táblázat4. A konfuciánus értékek és a kínai menedzserek értékeinek összehasonlítása*

| <b>A Beszélgetések és mondások a menedzsment gyakorlatokról, a vezetők jellemzőiről</b>   | <b>Kínai menedzserek ugyanerről a témáról</b>  |
|---|--|
| Szabályok helyett az embereket erkölcsi erővel és rituálékkal kell irányítani   | A szabályozás a leghatékonyabb irányítási módszer, de a példamutatás is fontos   |
| Léptesse elő az arra érdemeseket, és képezze ki a hozzá nem értőket;<br>Koncentrálj mások érdemeire, ahelyett, hogy a hiányosságaikra koncentrálnál | Az objektív értékelés után az ellentételezésnek pusztán a teljesítményen kell alapulnia  |
| <b>Mindig megfelelő módon beszéljen, soha ne legyen arrogáns vagy erőszakos</b>   | <b>Barátságos, de professzionális kommunikáció mindenkivel (függetlenül a hierarchikus pozíciótól)</b>   |
| <b>Gyermeki jámborság, hűség és odaadás<br/>Mutasson tiszteletet az idősek iránt</b>  | <b>Jó hozzáállás (önmotivált, önálló és felelősségteljes) és elkötelezettség</b>   |
| Segítsd a rászorulókat, ne pedig azokat, akik már gazdagok;<br><b>A vezetőnek az embereket kell szolgálnia</b>                                      | Óvatos kommunikáció, baráti, de távolságtartó kapcsolatok;<br>A vezető(k) és a beosztott(ak) közötti informális kapcsolatok határozzák meg a csoport teljesítményét;<br><b>A vezető a csoport motorja, és az embereket kell szolgálnia</b> |
| <b>A vezetőnek általános, erkölcsi képzettséggel kell rendelkeznie, nem pedig egy adott területre specializálnia</b>                                | <b>A készségek és a tapasztalat sokkal fontosabbak, mint a formális oktatás (ami még mindig előfeltétel)</b>   |
| <b>A jó vezetők folyamatosan tanulnak, mindig tisztában vannak azzal, hogy mit tanultak már, és mi az, ami még hiányzik belőlük</b>                 | <b>Folyamatos tanulás (tapasztaltabb emberek példáján keresztül, vagy saját maguk vonnak le következtetéseket a helyzetekről)</b>  |
| A jó vezetők betartják az ígéreteiket, őszinték, átláthatóak (nem rejtetten, hanem nyíltan szállnak szembe másokkal)                                | A menedzsereknek öntudatosnak kell lenniük és visszafogniuk az érzelmeiket   |
| Jónak, bölcsnek és bátornak kell lenniük; nem szabad másokat kritizálni   | Felelősség, megbízhatóság, őszinteség és öntudatosság  |

Ezt követően a konfucianizmus leggyakrabban idézett értékeinek és erényeinek (az öt erény és az öt kapcsolat) a vezetésre gyakorolt hatását vizsgáltam az innovációval kapcsolatban. Az eredmények azt mutatják, hogy bizonyos értékek pozitív, bizonyos értékek negatív hatással vannak az innovációra. A kínai vezetőkkel végzett kvalitatív vizsgálat és a konfucianus kultúrával és innovációval kapcsolatos szakirodalmi áttekintés legfontosabb tanulsága azonban az, hogy 1) a konfucianizmust a menedzsment területén általában meglehetősen önkényesen operacionalizálják, ami jelentősen befolyásolja a kutatás eredményét, és hogy 2) a kínai vezetők véleménye a menedzsmentről és a vezetésről hasonló lehet a konfucianizmushoz, de nem különbözik jelentősen nem kínai társaiktól, és bár büszkék országuk örökségére, legtöbbjüknek nincs egyértelmű ismerete a konfucianus értékekről.

*2. Kutatási kérdés: Milyen külső körülmények (kulturális és intézményi) és belső tényezők (kontingenciák) a legrelevánsabbak a mai kínai szervezetek működése szempontjából?*

A cikkek és a kulturális dimenziók alapján a következő táblázat összefoglalja a kínai menedzsmentet befolyásoló legfontosabb külső körülményeket. Bár a formális és informális intézmények szerepe kétségtelenül fontos meghatározója a kínai szervezeteknek, a legújabb tudományos kutatásokban leginkább a politikai szervekkel való informális kölcsönhatások és kapcsolatok kapták a kutatók figyelmét. Összességében az intézményi tényezők meglehetősen alulreprezentáltak, főként azért, mert a kínai menedzsmenttel foglalkozó kutatók pragmatikusabb megközelítést alkalmaznak, és inkább a konkrét piaci környezetet vizsgálják.

*Táblázat5. A kínai szervezetek kulturális és intézményi háttere*

| <b>INTÉZMÉNYI KÖRNYEZET</b>   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Informális intézmények</b>   |   | <b>Formális intézmények</b>               |
| <i>Nemzeti kultúra</i>  | <i>Társadalmi gyakorlatok</i>                                       |   |
| A folyamatos tanulás és a szakmai tapasztalat fontossága; megfelelő kapcsolatok fenntartása, a lojalitás és az elkötelezettség fontossága, paternalista vezetés | A politikai szervek nyomása, támogatása és a velük való kapcsolatok | Szabályozási környezet<br>Piaci környezet |

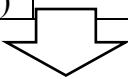
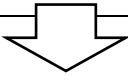
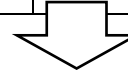
*0. Kutatási kérdés: Mely külső környezeti tényezők miatt válnak egymáshoz hasonlóvá a kínai vállalatok?*

A konfucianizmust a legtöbb kínai menedzsmentkutatás a konfucianus eredethez kapcsolódó néhány változónak felelteti meg. Emiatt a konfucianizmus önmagában nem alkalmazható a kínai jelenségek egyediségének, a kínai szervezetek működésének, vagy a kínai vezetők vagy alkalmazottak viselkedésének magyarázatára. Fontos kiemelni a konfucianizmus meghatározására és



operacionalizálására alkalmazott megközelítések kétértelműségét is. Bár kétségtelenül az ország fontos örökségéről van szó, a konfucianizmus meghatározása nem könnyű feladat, és semmiképpen sem a menedzsment kutatók feladata. A kvalitatív interjúk alapján a konfucianizmus inkább a kínaiak személyes felfogása vagy hite. Ezért a kínai menedzsment kulturális és ideológiai hatásainak vizsgálatakor pontosabb megközelítést kell alkalmazni a vizsgált kulturális értékek megjelölésére. A cikkek megállapításai alapján a következő táblázat összefoglalja a kínai szervezetek külső intézményi és kulturális tényezőit, valamint a domináns belső szempontokat. A legújabb kutatási tendenciák alapján megállapíthatjuk, hogy a kutatók és a szakemberek számára a gyakorlati, piacorientált tényezők sokkal fontosabbak, mint a kultúra és az intézmények, ezért a kulturális és intézményi tényezők mellett a piaci környezetet is be kell vonni. Összességében a külső tényezők e három fő csoportja befolyásolja a kínai szervezetek irányítási alrendszerét, amelyek viszont alkalmazkodnak ezekhez a tényezőkhöz, kölcsönhatásba lépnek egymással, és ennek a kölcsönhatásnak a hatékonysága határozza meg a szervezet teljesítményét.

6. Táblázat. A külső tényezők különböző szintjei és az alrendszerek belső alkalmazkodása a kínai szervezetekben

| <b>INTÉZMÉNYI KÖRNYEZET</b>   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Informális intézmények</b>   |   | <b>Formális intézmények</b>                                   |  |
| <i>Nemzeti kultúra</i>  | <i>Társadalmi gyakorlatok</i>   |   |  |
| A kínai történelemben potenciálisan gyökerező értékek és elvek (pl. megfelelő kapcsolatok, lojalitás, paternalista vezetők, folyamatos tanulás) | Kapcsolat a politikai szervekkel  | Jogi környezet  |  |
|    |   |   |  |
| <b>Piacal kapcsolatos kontingenciák</b>   |   |   |  |
| Turbulencia, összetettség, bizonytalanság, versenytársak és a kereslet oldaláról érkező nyomás  |   |   |  |
|    |   |   |  |
| <b>Belső réteg</b>  |   |   |  |
| <b>Stratégiai kontingenciák</b>   | <b>Szervezetben belüli kontingenciák</b>                                    | <b>Szerkezeti kontingenciák</b>                               | <b>Viselkedési kontingenciák</b>   |
| Különböző stratégiai fókuszok: zöld stratégia, érintettek, innováció; és általános stratégiák   | Vezetői és tulajdonosi jellemzők, vállalati szintű és munkatársi képességek | Koordinációs problémák, de általában alulreprezentált terület | Motivációs és személyközi tényezők, a különböző hierarchiaszintek közötti kapcsolatok, HRM-gyakorlatok |
|    |   |   |  |
| <b>Teljesítmény</b>   |   |   |  |

## 6. Főbb hivatkozások

- Anand, A., Offergelt, F., & Anand, P. (2021). Knowledge hiding – a systematic review and research agenda. *Journal of Knowledge Management*, 26(6), 1438–1457. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0336>
- Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution. *Organization Studies*, 18(1), 93–117. <https://doi.org/10.1177/017084069701800106>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baumann, C., & Winzar, H. (2017). Confucianism and Work Ethic—Introducing the ReVaMB Model. In *The Political Economy of Business Ethics in East Asia* (pp. 33–60). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-100690-0.00003-8>
- Boddewyn, J. J., & Peng, M. W. (2021). Reciprocity and informal institutions in international market entry. *Journal of World Business*, 56(1). Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101145>
- Boisot, M. & Xing Guo Liang. (1992). The Nature of Managerial Work in the Chinese Enterprise Reforms. A Study of Six Directors. *Organization Studies*, 13(2), 161–184. <https://doi.org/10.1177/017084069201300201>
- Bouck, Z., Straus, S. E., & Tricco, A. C. (2022). Systematic Versus Rapid Versus Scoping Reviews Scoping reviews. In E. Evangelou & A. A. Veroniki (Eds.), *Meta-Research: Methods and Protocols* (pp. 103–119). Springer US. [https://doi.org/10.1007/978-1-0716-1566-9\\_6](https://doi.org/10.1007/978-1-0716-1566-9_6)
- Brislin, R. W. (1970). *Back-Translation For Cross-Cultural Research*. 1(3), 185–216.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock, London.
- Burton, R. M., Lauridsen, J., & Obel, B. (1999). Fit and Misfits in the Multi-Dimensional Contingency Model. An Organizational Change Perspective. *LOK Research Center. CBS. LOK Working Paper No. 1/2000*, 30.
- Burton, R. M., Lauridsen, J., & Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43(1), 67–82. <https://doi.org/10.1002/hrm.20003>
- Burton, R. M., & Obel, B. (2018). The science of organizational design: Fit between structure and coordination. *Journal of Organization Design*, 7(1), 5. <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0029-2>

- Burton, R. M., Obel, B., & Håkansson, D. D. (2021). *Organizational design: A step-by-step approach* (Fourth edition). Cambridge University Press.
- Cheung, C., & Chan, A. C. (2005). Philosophical Foundations of Eminent Hong Kong Chinese CEOs' Leadership. *Journal of Business Ethics*, 60(1), 47–62. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-2366-7>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Donaldson, L. (1987). Strategy and Structural Adjustment to Regain Fit and Performance: In Defence of Contingency Theory. *Journal of Management Studies*, 24(1), 1–24. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00444.x>
- Donaldson, L. (2001). Causality and Contingency in Bureaucracy Theory. In *The Contingency Theory of Organizations*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452229249>
- Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 514–539. <https://doi.org/10.2307/2392695>
- Fam, K.-S., Yang, Z., & Hyman, M. (2009). Confucian/Chopsticks Marketing. *Journal of Business Ethics*, 88(S3), 393–397. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0307-6>
- Fang, T. (2006). Negotiation: The Chinese style. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(1), 50–60. <https://doi.org/10.1108/08858620610643175>
- Greenwood, W. T. (1974). Future Management Theory: A 'Comparative' Evolution to a General Theory. *The Academy of Management Journal*, 17(3), 503–513. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/254653>
- Han, P.-C. (2013). Confucian Leadership and the Rising Chinese Economy: Implications for Developing Global Leadership. *The Chinese Economy*, 46(2), 107–127. <https://doi.org/10.2753/CES1097-1475460205>
- Helmke, G., & Levitsky, S. (Eds.). (2006). *Informal institutions and democracy: Lessons from Latin America*. Johns Hopkins University Press.
- Hill, J. S. (2006). Confucianism and the Art of Chinese Management. *Journal of Asia Business Studies*, 1(1), 1–9. <https://doi.org/10.1108/15587890680001299>
- Hofstede, G. (2007). Asian management in the 21st century. *Asia Pacific Journal of Management*, 24(4), 411–420. <https://doi.org/10.1007/s10490-007-9049-0>
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5–21. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(88\)90009-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(88)90009-5)

- Jonsen, K., & Jehn, K. A. (2009). Using triangulation to validate themes in qualitative studies. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 4(2), 123–150. <https://doi.org/10.1108/17465640910978391>
- Kang, J. H., Matusik, J. G., & Barclay, L. A. (2017). Affective and Normative Motives to Work Overtime in Asian Organizations: Four Cultural Orientations from Confucian Ethics. *Journal of Business Ethics*, 140(1), 115–130. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2683-4>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1. <https://doi.org/10.2307/2391211>
- Lee, J., & Miller, D. (1996). Strategy, environment and performance in two technological contexts: Contingency theory in Korea. *Organization Studies*, 17(5), 729–750. <https://doi.org/10.1177/017084069601700502>
- Li, H., Li, J., Wang, J., & Yang, L. (2023). Informal institutions and corporate social responsibility: A Confucian culture perspective. *Applied Economics*, 1–14. <https://doi.org/10.1080/00036846.2023.2277696>
- Li, J., & Madsen, J. (2010). Examining Chinese managers' work-related values and attitudes. *Chinese Management Studies*, 4(1), 57–76. <https://doi.org/10.1108/17506141011033007>
- Li, J. T., & Tsui, A. S. (2000). Management and Organizations in the Chinese Context: An Overview. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and Organizations in the Chinese Context* (pp. 9–32). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/9780230511590\\_2](https://doi.org/10.1057/9780230511590_2)
- Luthans, F., & Stewart, T. I. (1977). A General Contingency Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 2(2), 181–195. <https://doi.org/10.2307/257902>
- Matenda, F. R., Sibanda, M., Chikodza, E., & Gumbo, V. (2022). Bankruptcy prediction for private firms in developing economies: A scoping review and guidance for future research. *Management Review Quarterly*, 72(4), 927–966. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00216-x>
- Meyer, K. E., & Peng, M. W. (2016). Theoretical foundations of emerging economy business research. *Journal of International Business Studies*, 47(1), 3–22. Scopus. <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.34>
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge University Press. <http://proxy.uqtr.ca/login.cgi?action=login&u=uqtr&db=ebsco&ezurl=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&AN=510978>
- Paré, G., Trudel, M.-C., Jaana, M., & Kitsiou, S. (2015). Synthesizing information systems knowledge: A typology of literature reviews. *Information & Management*, 52(2), 183–199. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.08.008>

- Peng, M. W. (2005). Perspectives—From China Strategy to Global Strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 22(2), 123–141. <https://doi.org/10.1007/s10490-005-1251-3>
- Peng, M. W. (2013). An institution-based view of IPR protection. *Business Horizons*, 56(2), 135–139. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.10.002>
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63–81. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479264>
- Peng, M. W., Wang, D. Y. L., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 920–936. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400377>
- Sauerwald, S., & Peng, M. W. (2013). Informal institutions, shareholder coalitions, and principal-principal conflicts. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), 853–870. Scopus. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9312-x>
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities*. Sage.
- Sohi, R. S., Haas, A., & Davis, L. M. (2022). Advancing sales theory with conceptual papers: What's new and what's next? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 42(1), 3–11. <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.2005613>
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed). Sage Publications.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Tsui, A. S. (2006). Contextualization in Chinese Management Research. *Management and Organization Review*, 2(1), 1–13. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00033.x>
- Van Essen, M., Heugens, P. P. M. A. R., Otten, J., & Van Oosterhout, J. (2012). An institution-based view of executive compensation: A multilevel meta-analytic test. *Journal of International Business Studies*, 43(4), 396–423. Scopus. <https://doi.org/10.1057/jibs.2012.6>
- Volberda, H. W., van der Weerdt, N., Verwaal, E., Stienstra, M., & Verdu, A. J. (2012). Contingency Fit, Institutional Fit, and Firm Performance: A Metafit Approach to Organization—Environment Relationships. *Organization Science*, 23(4), 1040–1054.
- Warner, M. (2016). *Whither “Confucian Management”?* 11(4), 25. <https://doi.org/10.3868/s030-005-016-0042-9>
- Zakić, K. (2010). BASIC CHARACTERISTICS OF CHINESE MANAGEMENT FROM THE INTERCULTURAL POINT OF VIEW. *Megatrend Review*, 7(2), 253–272.

Zhang, Y., & Wildemuth, B. M. (2016). Qualitative Analysis of Content. In B. M. Wildemuth (Ed.), *Applications of social research methods to questions in information and library science* (pp. 307–395). Santa Barbara, CA: Libraries Unlimited.

## **7. A témakörrel kapcsolatos saját (ill. társszerzős) publikációk**

### **Folyóiratcikkek:**

Koczkás, S. (2023). Confucianism: Ancient ideology or driving force of the future? A scoping review on the effect of Confucian culture on innovation. *Society and Economy*, 45(4), 411–431.

<https://doi.org/10.1556/204.2023.00021>

Vaszkun, B., Koczkás, S., Ganbaatar, T., Chi Hsien, K., Yu, Y., Yao, Y., Sárvári, B., & Orolmaa, M. (2021). Does Confucius have a say on management today? Empirical evidence from Asia and Europe. *European Journal of International Management*, 1(1), 1.

<https://doi.org/10.1504/EJIM.2021.10040252>

Vaszkun, B., & Koczkás, S. (2018). The influence of ideologies on Chinese management characteristics and its relevance in cross-cultural management between China and the European Union. A conceptual paper. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 49(5), 28–37. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.05.03>

### **Konferencia előadások:**

Koczkás, S., & Vaszkun, B. (2023). *Chinese management: A systematic literature review of the field*. China Goes Global Conference, Bologna, Italy.

Koczkás, S. (2022). Management without borders – national management systems as unit of analysis. A systematic literature review on Chinese management. In D. Molnár, D. Molnár, & A. S. Nagy (Eds.), *XXV. Tavaszi Szél Konferencia Tanulmánykötet (II. Kötet)*.

Vaszkun, B., Koczkás, S., & Krajczár, G. (2021). *Can Contingency Theory Help to Highlight the Uniqueness of Chinese management? A Conceptual Paper*. The 9th IACMR Biannual Conference.