





A kulturális környezet hatása a folyamatok érettségének meghatározására

Dr. Biró Miklós
E-mail: miklos.biro@informatika.bke.hu
<http://members.iif.hu/birom>

Budapesti Corvinus Egyetem
Információrendszerek Tanszék




Tartalom

- A nemzeti kultúrák rétegei és az értékrendek dimenziói [Hofstede]
- A CMMI modell komponensei és struktúrája
 - A folyamat dimenzió
 - A képesség dimenzió
- Függ-e a menedzselési módszerek eredményessége az alkalmazási környezet nemzeti kultúrából fakadó értékrendjétől? A kulturális dimenzió
- Példák
- Konklúzió

Dr. Biró Miklós BCE
Információrendszerek Tanszék

A kulturális környezet hatása a folyamatok érettségének meghatározására

2





A nemzeti kultúrák rétegei 1



- **Szimbólumok:** szavak, mozdulatok, képek, tárgyak, amelyek jelentését csak az adott kulturális közösségben élők ismerik fel.



Dr. Bíró Miklós BCE
Információrendszerek Tanszék



A kulturális környezet hatása a
folyamatok érettségének
meghatározására

3



A nemzeti kultúrák rétegei 2

- **Hősök:** élő vagy holt, valós vagy képzeletbeli személyiségek, akiknek egyes tulajdonságait különösen nagyra értékeli az adott kultúra, és akik ezáltal viselkedési modellül is szolgálnak.



Dr. Bíró Miklós BCE
Információrendszerek Tanszék

A kulturális környezet hatása a
folyamatok érettségének
meghatározására

4





A nemzeti kultúrák rétegei 3

- **Rituálék:** Gyakorlatilag esetleg feleslegesnek tűnő ám társadalmilag alapvető fontosságú tevékenységek.





- **Értékek:** A dolgok ilyen vagy olyan állapotának előnyösebb megítélése.

Dr. Bíró Miklós BCE
Információrendszerek Tanszék

A kulturális környezet hatása a
folyamatok érettségének
meghatározására

5




Az értékrendek dimenziói 1



- **Hatalmi távolság (power distance):** az emberek természetesnek tartják-e, hogy a hatalomból, a státusból és a kiváltságokból egyenlőtlen mértékben részesülnek az egyének, vagy nem tulajdonítanak jelentőséget ennek az egyenlőtlenségnek.

Dr. Bíró Miklós BCE
Információrendszerek Tanszék

A kulturális környezet hatása a
folyamatok érettségének
meghatározására

6








Az értékrendek dimenziói 2

- **Individualizmus – kollektívizmus (individualism-collectivism):** az emberek az egyéni tevékenységet és sikereket értékelik nagyobbra, vagy fontosabb számukra egy társadalmi csoporthoz tartozás.

Dr. Bíró Miklós BCE
Információrendszerek Tanszék

A kulturális környezet hatása a
folyamatok érettségének
meghatározására

7 






Az értékrendek dimenziói 3

- **Férfiasság – nőiesség (masculinity versus femininity):** itt valójában nem a nemi szerepekről van szó, hanem például a határozott, öntudatos kiállás és a mennyiségi szemlélet értékeléséről szemben a kompromisszumkészséggel, szerénységgel és a minőségi szemlélettel.

Dr. Bíró Miklós BCE
Információrendszerek Tanszék

A kulturális környezet hatása a
folyamatok érettségének
meghatározására

8 






Az értékrendek dimenziói 4

- **A bizonytalanság tűrése illetve elkerülése (uncertainty avoidance):** az emberek hozzáállása a nem egyértelmű, ismeretlen helyzetekhez, amelyek vitathatatlanul jellemzik például az innovációs tevékenységet.

Dr. Bíró Miklós BCE
Információrendszerek Tanszék

A kulturális környezet hatása a
folyamatok érettségének
meghatározására

9 




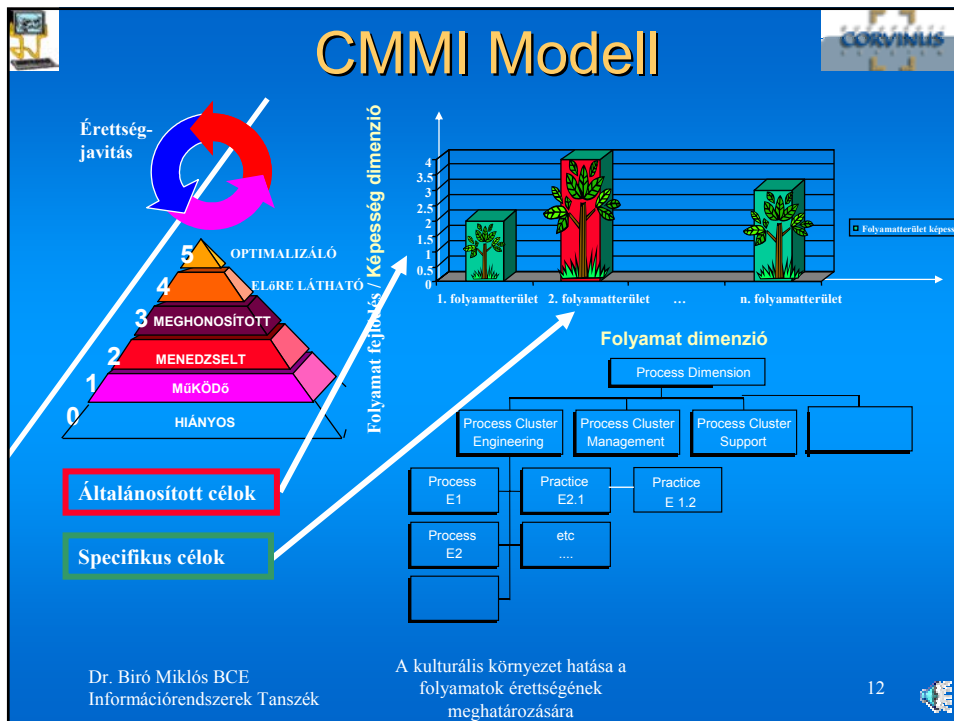
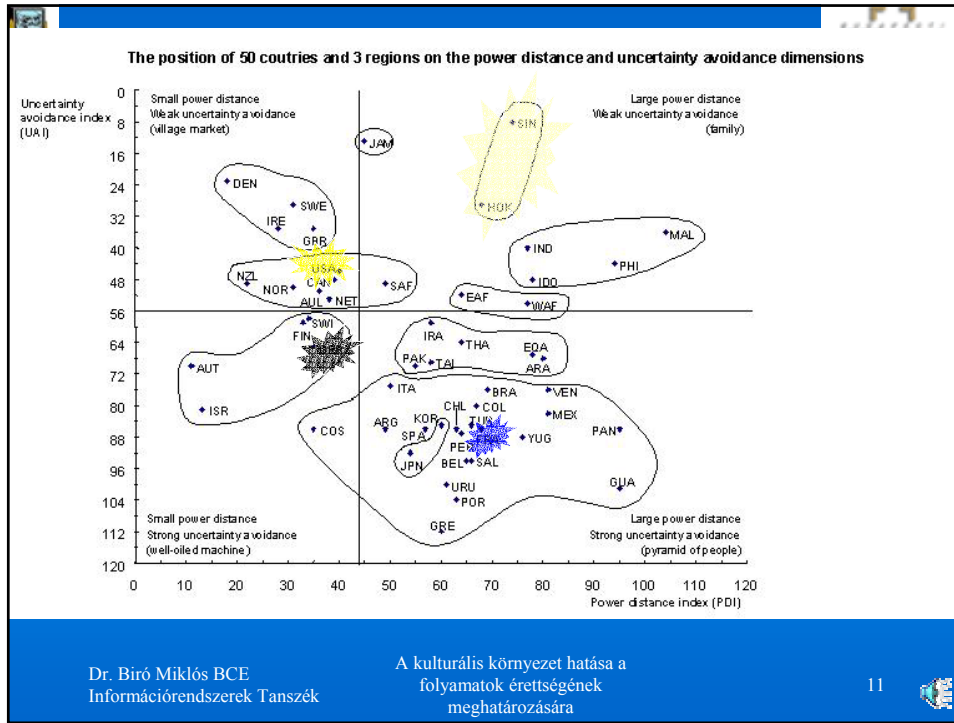
Az értékrendek dimenziói 5

- **Hosszútávú – rövidtávú szemlélet (Long-term versus short-term orientation):**
 - kitartást, prioritások felállítását és betartását, gazdaságosság irányultságot, és szégyen érzéket jelent a hosszútávú oldalon,
 - személyes következetességet, a tekintély megőrzését (protection of “face”), a hagyományok feltétlen tiszteletét, üdvözlések, szívességek, ajándékok viszonzását a rövidtávú oldalon.

Dr. Bíró Miklós BCE
Információrendszerek Tanszék

A kulturális környezet hatása a
folyamatok érettségének
meghatározására

10 



CORVINUS


Kulcskérdés

- Füg-e a menedzselési módszerek eredményessége az alkalmazási környezet nemzeti kulturális értékrendjétől?

Dr. Biró Miklós BCE
Információrendszerek Tanszék

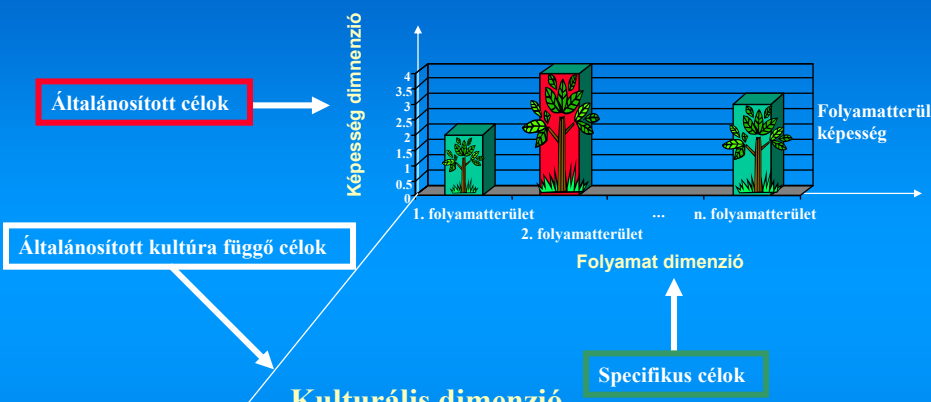
A kulturális környezet hatása a folyamatok érettségének meghatározására

13



CORVINUS

A kulturális dimenzió



Általánosított célok

Általánosított kultúra függő célok

Specifikus célok


Kulturális dimenzió



Biró, M.; Messnarz, R.; Davison, A.G. The Impact of National Cultural Factors on the Effectiveness of Process Improvement Methods: The Third Dimension. Software Quality Professional (ASQ~American Society for Quality) Vol.4, Issue 4 (September 2002) pp.34-41.
(http://www.asq.org/pub/sqp/past/vol4_issue4/biro.html)

Dr. Biró Miklós BCE
Információrendszerek Tanszék

A kulturális környezet hatása a folyamatok érettségének meghatározására

14








A CMMI menedzselési módszerei és a nemzeti kultúrák 1

- Példa: 2.4 Általánosított módszer (A felelősségi
kör kijelölése~ Assign responsibility)
 - A felelősség kör kijelölhető részletes feladatlírás
alapján... (“Responsibility can be assigned using
detailed job descriptions...”)
(erősen bizonytalanság elkerülő~strongly uncertainty
avoiding)
 - Egy másik lehetséges megközelítés a felelősségi kör
kijelölésére a dinamikus módszer...
 - (“Dynamic assignment of responsibility is another
legitimate way to perform this practice...”)
(bizonytalanság tűrő~weakly uncertainty avoiding)

Dr. Bíró Miklós BCE
Információrendszerek Tanszék

A kulturális környezet hatása a
folyamatok érettségének
meghatározására

15 






A CMMI menedzselési módszerei és a nemzeti kultúrák 2

- Példa: 2.4 Általánosított módszer (A felelősségi
kör kijelölése~ Assign responsibility)
 - Győződjünk meg, hogy a felelősségi- és hatáskörökhöz
rendelt személyek megértették és elfogadják ezeket.
(“Confirm that the people assigned to the
responsibilities and authorities understand and accept
them.”)
(individualizmus-kollektívizmus~individualism versus
collectivism)
 - Személyeket vagy csoportokat jelöljünk ki?

Dr. Bíró Miklós BCE
Információrendszerek Tanszék

A kulturális környezet hatása a
folyamatok érettségének
meghatározására

16 






USA és Kína 1

- **Hofstede, Christopher Earley:** két 48 fős csoporton végzett el egy érdekes laboratóriumi kísérletet. Az egyik csoportban *dél-kínai menedzser gyakornokok*, a másikban pedig *USA-beli hasonló menedzser gyakornokok* vettek részt.
- A résztvevők felének mindegyik országban *csoportfeladatot* adtak, a másik felének pedig *egyéni feladatot*. Mindegyik ország résztvevőinek felét mind a csoport feladatos, mind az egyéni feladatos részhalmazból megkérték, hogy a befejezett *feladathoz adják a nevüket*, a résztvevők másik felét pedig arra kérték, hogy *maradjanak anonímek*.

Dr. Bíró Miklós BCE
Információrendszerek Tanszék

A kulturális környezet hatása a
folyamatok érettségének
meghatározására

17




USA és Kína 2



- “A *kínai kollektivista résztvevők* akkor teljesítettek a *legjobban*, ha *csoportosan és anoním módon* kellett a feladatot végrehajtani, a *legrosszabbul* pedig akkor, ha *önállóan és a nevüket feltüntetve* kellett dolgozni.
- Az *amerikai individualista résztvevők* akkor voltak a *leghatékonyabbak*, amikor *önállóan, a név megjelölésével* kellett dolgozni, és reménytelenül *rosszul* teljesítettek a *csoportos anoním esetben..”*

Dr. Bíró Miklós BCE
Információrendszerek Tanszék

A kulturális környezet hatása a
folyamatok érettségének
meghatározására

18








A CMMI menedzselési módszerei és a nemzeti kultúrák 3

- Példa: 2.8 Általánosított módszer (**A folyamat követése és irányítása~ Monitor and Control the Process**) és 2.10 Általánosított módszer (**Szemle a felsőbb szintű vezetéssel~ Review Status with Higher-Level Management**)
 - A közvetlen vagy felsőbb szintű vezetés bevonásával végrehajtott szemle elengedhetetlen. (hatalmi távolság~ **power distance**)

Dr. Bíró Miklós BCE
Információrendszerek Tanszék

A kulturális környezet hatása a
folyamatok érettségének
meghatározására

19 






USA és India

- Egy USA-beli Ph.D-vel rendelkező indiai vezető megnyilatkozása [Negandhi, Prasad, 1940]:
 - “What is most important for me and my department is not what I do or achieve for the company, but whether the Master’s favor is bestowed on me. ... This I have achieved by saying “yes” to everything the Master says or does. ... To contradict him is to look for another job. ... I left my freedom of thought in Boston.”

Dr. Bíró Miklós BCE
Információrendszerek Tanszék

A kulturális környezet hatása a
folyamatok érettségének
meghatározására

20 




A CMMI menedzselési módszerei és a nemzeti kultúrák 4

- Példa: 2.7 Általánosított módszer (**Érdekeltek azonosítása és bevonása**~ **Identify and Involve Relevant Stakeholders**)
 - Az érdekelt felek közti konfliktusokra hatással van a férfiasság-nőiesség, öntudatos-szerény (**masculinity versus femininity, assertive versus modest**) értékrend- dimenzióban elfoglalt helyük.

Dr. Bíró Miklós BCE
Információrendszerek Tanszék

A kulturális környezet hatása a
folyamatok érettségének
meghatározására

21



USA és Finnország



- Marketing kutatási kísérlet amerikai és finn diákokkal egy virtuális osztályteremben többnemzetiségű csapatokba rendelve.
- Egy finn diák véleménye: "Érdekes volt látni a kulturális különbségek hatását még egy olyan aránylag egyszerű projektben is, mint ez. Amikor először kommunikáltunk az amerikai csapattársainkkal, be akartak mutatkozni és az érdeklődési körükről, a hobbijaikról szerettek volna beszélgetni. Ezt mi furcsának találtuk. Később jöttünk rá, hogy ezzel a *csevegéssel próbálták közelebbi kapcsolatot létrehozni. A finnek azonnal a tárgyra szoktak térni.*"

Dr. Bíró Miklós BCE
Információrendszerek Tanszék

A kulturális környezet hatása a
folyamatok érettségének
meghatározására

22








A CMMI menedzselési módszerei és a nemzeti kultúrák 5

- Példa: 3.2 Általánosított módszer (Javítási információk gyűjtése~ **Collect Improvement Information**)
 - Nyilvánvalóan a hosszútávú szemléletet, kitartást, prioritások felállítását és betartását, gazdaságosság irányultságot igényel.
 - A rövidtávú szemlélet, azaz a tekintély megőrzése (**protection of “face”**), a hagyományok feltétlen tisztelete a folyamatjavítás ellen hat.

Dr. Bíró Miklós BCE
Információrendszerek Tanszék

A kulturális környezet hatása a
folyamatok érettségének
meghatározására

23




Franciák, németek, angolok 1



- Példa: 2.7 Általánosított módszer (**Érdekeltek azonosítása és bevonása**~ **Identify and Involve Relevant Stakeholders**)
 - Az INSEAD (neves üzleti iskola Franciaországban) szervezeti viselkedés kurzusán a francia, német és angol hallgatók a következő feladatot kapták:
 - Oldják fel az értékesítési és a gyártási igazgató eredendő konfliktusát. Az értékesítési igazgató célja a változó kereslet kielégítése, a gyártási igazgatóé a hatékonyság őrzése a változtatások minimalizálásával.

Dr. Bíró Miklós BCE
Információrendszerek Tanszék

A kulturális környezet hatása a
folyamatok érettségének
meghatározására

24








Franciák, németek, angolok 2

- **Megoldás**
 - **Franciák:** a felek tárják fel konfliktusukat közös főnöküknek, aki majd kiadja a megfelelő utasítást. (nagy hatalmi távolság + erős bizonytalanság elkerülés~ large power distance + strong uncertainty avoidance)
 - **Németek:** Megfelelő eljárásokat kell bevezetni. (kis hatalmi távolság + erős bizonytalanság elkerülés~ small power distance + strong uncertainty avoidance)
 - **Angolok:** Mindkét igazgató iratkozzon be egy tárgyalási készséget fejlesztő üzleti tanfolyamra. (kis hatalmi távolság + bizonytalanság tűrés~ small power distance + weak uncertainty avoidance)

Dr. Bíró Miklós BCE
Információrendszerek Tanszék

A kulturális környezet hatása a
folyamatok érettségének
meghatározására

25




Konklúzió



- Az alkalmazási környezet nemzeti kulturából fakadó értékrendje mély hatással van a menedzselési módszerek eredményességére legyen szó a CMMI-ről, vagy más megközelítésekről.
- A kulturális tényezők létezésének tudatosítása és figyelembevétele hozzájárulhat az intolerancia és az egyszerűen értékrendbeli különbségekből fakadó konfliktusok megszüntetéséhez.

Dr. Bíró Miklós BCE
Információrendszerek Tanszék

A kulturális környezet hatása a
folyamatok érettségének
meghatározására

26





Köszönöm a figyelmet.

- E-mail: miklos.biro@informatika.bke.hu

Dr. Bíró Miklós BCE
Információrendszerek Tanszék

A kulturális környezet hatása a
folyamatok érettségének
meghatározására

27