



Menedzsment és vezetési ismeretek

Szerző:
Ujhelyi Mária

Kézirat lezárva 2020. december 31.

A tananyag elkészítését a „A Debreceni Egyetem fejlesztése a felsőfokú oktatás minőségének és hozzáférhetőségének együttes javítása érdekében” az **EFOP-3.4.3-16-2016-00021** számú projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	6
1. A MCKINSEY 7S MODELL BEMUTATÁSA, FELÉPÍTÉSE	7
1.1. A kemény és puha tényezők definiálása	7
1.1.1. Kemény tényezők	7
1.1.2. Lágy tényezők	8
1.2. A tényezők közötti kapcsolatok magyarázata, a modell mondanivalója vállalkozók számára.....	9
2. A STRATÉGIAALKOTÁS FOLYAMATA.....	9
2.1. Célkitűzés, misszió, vízió.....	10
2.2. Külső környezetelemzés	10
2.3. Belső környezetelemzés	11
2.4. Versenytárselemzés	11
2.5. Stratégiai irányok meghatározása, stratégiák elemzése	11
2.6. Stratégiaválasztás és megvalósítás.....	12
3. A SZERVEZETI STRUKTÚRÁK ÉS KIALAKÍTÁSUKAT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK	12
3.1. Környezet.....	12
3.1.1. Piaci környezet	13
3.1.2. Tudományos-technikai környezet	13
3.1.3. A szervezetközi kapcsolatrendszer.....	13
3.1.4. Kulturális környezet.....	13
3.2. A vállalat adottságai	14
3.3. A vállalat alapfeladatai	14
4. STRUKTURÁLIS JELLEMZŐK	14
4.1. Specializáció	14
4.2. Egységek kialakításának elve	15
4.3. Utasítási lánc	15
4.4. Ellenőrzötték száma	16
4.5. Centralizáció – decentralizáció.....	16
4.6. Formalizáltság.....	16
4.7. Határon átívelés (Boundary spanning)	17
5. SZERVEZETI STRUKTÚRA TÍPUSOK.....	17
5.1. Egyszerű struktúra.....	17
5.2. Funkcionális struktúra	18
5.3. Divizionális struktúra	19
5.4. Mátrix struktúra	19

5.5. Konzernek, holdingok	20
5.6. Stratégiai szövetségek	22
5.7. Sztruktúra alakítási tendenciák napjainkban	22
5.7.1. Virtuális szervezet	22
5.7.2. Team szervezet.....	23
5.7.3. Körkörös (circular) szervezet	23
5.7.4. Lóhere szervezet.....	23
6. A VÁLLALKOZÁSOK MŰKÖDÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ EGYÉNI JELLEMZŐK	23
6.1. Sokszínűség	24
6.2. Képességek.....	24
6.2.1. Szellemi képességek	25
6.2.2. Fizikai képességek	25
6.2.2. A képesség és teljesítmény kapcsolata	25
6.3. Személyiség	26
6.3.1. Myers – Briggs-féle indikátor	26
6.3.2. Big Five modell	26
6.3.3. A személyiség jelentősége szervezeti szempontból.....	27
6.4. Attitűdök.....	27
6.4.1. A munkával való elégedettség összetevői.....	28
6.4.2. A munkával kapcsolatos attitűdök jelentősége.....	28
6.5. Értékek.....	29
6.5.1. Az értékek fontossága a munkahelyen.....	29
6.6. Észlelés, ítéletalkotás.....	29
6.6.1. Attribúciós (tulajdonítási) elmélet	30
6.6.2. Ítéletalkotási tendenciák	31
6.7. Motiváció.....	32
6.7.1. Tartalomelméletek	32
6.7.2. Folyamatelméletek.....	33
6.7.3. A munka jellemzői modell	34
6.7.4. Munkaerő részvétel.....	35
6.7.5. Gyakorlati tanácsok vezetőknek.....	36
7. CSOPORTOK CSAPATOK.....	36
7.1. A csoportok típusai.....	36
7.2. A csoportok tulajdonságai	37
7.2.1. Csoport szerepek.....	37
7.2.2. Normák.....	38
7.2.3. Státusz	38
7.2.4. Méret.....	39
7.2.5. Kohézió	39

7.2.6. Sokszínűség	40
7.3. Csoportos döntéshozatal.....	40
7.3.1. A racionális döntési folyamat lépései.....	40
7.3.2. A korlátozott racionalitás elmélete	40
7.3.3. A csoportos döntéshozatal előnyei	41
7.3.4. A csoportos döntéshozatal hátrányai.....	41
7.4. Teamek típusai	41
7.4.1. Probléma-megoldó teamek.....	41
7.4.2. Önmenedzselő teamek.....	41
7.4.3. Funkcionális területeken átnyúló teamek.....	41
7.4.4. Virtuális teamek	42
7.5. Az eredményesen működő teamek jellemzői	42
8. VEZETÉS	42
8.1. A vezetés- (leadership) elméletek fejlődése	43
8.1.1. Klasszikus leadership felfogás	43
8.1.2. Vezetői tulajdonságokon alapuló megközelítések	43
8.1.3. A vezetői magatartás vizsgálata	43
8.1.4. Kontingencialista leadership elméletek	45
8.1.5. Üzletkötő és átalakító vezetés.....	46
8.1.6. Kotter menedzser – leader modellje.....	46
8.1.7. Mintzberg vezetői szerepei	47
9. HATALOM	47
9.1. Különbség a hatalom és vezetés között	47
9.2. A hatalom forrásai	48
9.2.1. Személyes hatalom.....	48
9.2.2. Szervezetek által biztosított hatalom	48
9.2.3. A szervezetek külső függéséből következő hatalom	48
9.3. Mire használható a hatalom?.....	49
9.4. Hatalmi taktikák	49
9.5. Szervezeti politika.....	50
9.5.1. Aktív szervezeti politikai mozgást kiváltó szituációk	50
10. KONFLIKTUSOK.....	50
10.1. A konfliktusok megítélése	50
10.2. A konfliktusok típusai	51
10.2.1. Konstruktív konfliktus.....	51
10.2.2. Destruktív konfliktus	51
10.3. A konfliktusok kialakulásának folyamata	51
10.4. A konfliktusok kezelése egyéni és szervezeti szinten.....	52
10.5. Tárgyalások során alkalmazható alku stratégiák.....	54

10.5.1. Zéró összegű stratégia.....	54
10.5.2. Nyer-nyer stratégia	54
11. A SZERVEZETI KULTÚRA JELLEMZŐI	55
11.1. A szervezeti kultúrát meghatározó tényezők.....	55
11.2. A vállalati kultúra létrehozása és fenntartása	56
11.3. A kultúra szintjei.....	56
11.3.1. A kultúra látható jellemzői	56
11.3.2. Felszín alatt meghúzódó jellemzők	57
11.4. Cameron és Quinn kultúra modellje	57
11.4.1. Hierarchia	58
11.4.2. Piac	58
11.4.3. Klán.....	58
11.4.4. Adhokrácia.....	58
11.5. Az Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)	58
11.6. A kultúra jelentősége	59

BEVEZETÉS

Vállalkozások alapításakor a jogi, számviteli és pénzügyi megfontolások mellett fontos átgondolni a követendő stratégiát, azt, hogy milyen struktúrában, milyen vezetési stílussal működtetjük szervezetünket, és nem utolsósorban azzal is tisztában kell lennünk, hogy kikre van szükségünk a céljaink megvalósításához, hogyan fogják munkatársaink segíteni, vagy nehezíteni a dolgunkat.

Ebben a fejezetben ezekkel a kérdésekkel kapcsolatban mutatok be összefüggéseket, elméleteket, kutatási eredményeket. Először McKinsey 7s modelljét ismertetem, ami a szervezet kemény és puha tényezőinek egymásra hatását, kapcsolatrendszerét elemzi. Nagyon röviden érintem a stratégia alkotás folyamatát és néhány ezzel kapcsolatos modellt. Részletesebben tárgyalom a szervezeti struktúra kialakítását befolyásoló tényezőket, a struktúrák jellemzőit, illetve a fontosabb struktúra típusokat, modelleket. Áttekintem a szervezetek, vállalkozások működését befolyásoló egyéni jellemzőket, azt, hogy a csoportok létrehozása hogyan módosítja ezeket az összefüggéseket, tárgyalom a vezetés és hatalom kérdéskörét, a konfliktusok kezelését, végül röviden áttekintem a szervezeti kultúrák jellemzőit, és jelentőségét. Minden alfejezet végén igyekszem összefoglalni azokat a főbb tanulságokat, amelyeket érdemes a vállalkozóknak megfontolni, figyelembe venni.

Ebben a bevezető fejezetben néhány fontosabb fogalmat tisztázok, melyek ismerete elengedhetetlen a többi fejezet helyes értelmezése szempontjából.

A szervezet tudatosan koordinált, két, vagy több ember alkotta társadalmi egység, mely viszonylag jól körülírható határokkal, viszonylag folyamatosan működik egy közös cél, vagy célok együttesének elérése érdekében (*Robbins – Judge, 2019*). A vállalatok, vállalkozások profit orientált szervezetek, melyek célja nyereség szerzése a fogyasztói igények kielégítésének segítségével. Ebben a jegyzetben szereplő témakörök általánosan alkalmazhatók profit orientált és nem profit orientált szervezetek esetén is, ezért a tudományos szóhasználatban gyakrabban alkalmazzuk a szervezet kifejezést szemben a vállalkozás, vállalat kifejezéssel. Ezt teszem én is a jegyzetben, így tekintsék a szervezet kifejezést a vállalkozás szinonimájának esetünkben.

A szervezetek nyílt rendszerek, ezért nem képesek más szervezetektől, vagy környezetüktől elszigetelten tevékenykedni. A környezet vállalkozásokra gyakorolt hatását több fejezetben is tárgyalom majd. Szintén a szervezetek, vállalkozások rendszer voltából következik, hogy alrendszerekre tagolódnak, és a szervezeten belüli alrendszerek egymásra hatnak. A menedzsment szakirodalomban gyakran megkülönböztetik a formális és informális alrendszert (*Mullins – Christy, 2013*). Mindkét alrendszer legfontosabb területei bemutatásra kerülnek a jegyzetben.

A vállalkozások sikeres működtetése érdekében fontos tisztában lenni a hatékonyság és eredményesség fogalmával. A hatékonyság input-output arányra utaló kategória, az erőforrások költségeinek minimalizálására törekvést jelent. Az eredményesség a tevékenységek befejezésére, célok elérésére utal. A helyes dolgok végzését értjük alatta. Ahhoz, hogy vállalkozásunk sikeresen működjön egyszerre kell hatékonynak és eredményesnek lennie.

A jegyzetben tárgyalt témakörök több tudományterülethez kapcsolhatók. Ezek közül csak a két legfontosabbat emelem ki. A szervezetelmélet (OT) egy tudományterület, mely a szervezetek felépítését, struktúráját és tervezését tanulmányozza. Magyarázza, hogy hogyan strukturáltak a szervezetek, és javaslatot tesz, hogyan kellene őket kialakítani, hogy javuljon hatékonyságuk és eredményességük (*Robbins, 1990*). A szervezeti magatartás (OB) az egyének, csoportok és struktúrák szervezetre gyakorolt hatását vizsgálja abból a célból, hogy az ismereteket a szervezet eredményességének növelésére használja. Kutatja, hogy az emberek mit tesznek a szervezetekben és ez hogyan befolyásolja a szervezet teljesítményét. Tanulmányozza a magatartás mögött meghúzódó célokat, motívumokat, érzéseket, gondolatokat (*Robbins – Judge, 2019*).

1. A MCKINSEY 7S MODELL BEMUTATÁSA, FELÉPÍTÉSE

1982-ben Peters és Waterman „A siker nyomában” című best sellerré vált könyvükben az akkori legsikeresebb amerikai vállalatokat elemezték és a szervezeti kiválóság meghatározó tényezőit igyekeztek definiálni. Richard Pacallal és Anthony Athossal (1981) közösen dolgozták ki a ma McKinsey 7s modellként ismert keretrendszert, melynek lényege, hogy a modellben szereplő hét tényezőnek egymással összhangban, harmóniában kell lenni (*Burnes, 2009*). Ez biztosítja a szervezet számára a hosszú-távú sikert. Ez a modell a vállalkozók számára is hasznos eszköz és útmutató lehet, mivel keretbe foglalja azokat a tényezőket, amelyek kialakítása elengedhetetlen az alapítók számára.

1.1. A kemény és puha tényezők definiálása

A modellben megkülönbözteti a kemény és puha tényezőket. A kemény, formális, kézzelfoghatóbb, könnyebben meghatározható tényezők a stratégia, struktúra és rendszerek. A lágy tényezők a szervezet képessége, a káder állomány, a vezetési stílus és a közösen vallott értékek (*Heidrich, 2000*).

1.1.1. Kemény tényezők

STRATÉGIA

A stratégia a szervezeti célokat, és az azokhoz vezető eszközöket, elérési módokat foglalja magába. Semmi olyan célt nem lehet elérni, illetve stratégiát nem lehet

megvalósítani, amely nem konzisztens a szervezet kultúrájával, azaz a közösen vallott értékekkel.

STRUKTÚRA

A struktúra a szervezet felépítését határozza meg. Ez is nagy hatással van a kultúrára, és a kultúra is meghatározza, hogy milyen struktúra alakítható ki a szervezetben. Bürokratikus struktúrában soha nem lesz nyitott, rugalmas, innovatív a kultúra, és nem lehet egy merev struktúrát rákényszeríteni egy ellentétes kultúrára.

RENDSZEREK

A szervezetekben, vállalkozásokban számos rendszer, alrendszer működik. Minden operatív rendszernek (pl.: információs, ügyviteli, kommunikációs, pénzügyi – számviteli rendszer) szoros a kapcsolata a kultúrával. Kialakításuknál, vagy vásárlásuknál tekintettel kell lenni az összhangra.

1.1.2. Lány tényezők

KÁDERÁLLOMÁNY

A káderállomány a vállalat alkalmazásában álló munkaerő, annak összetétele, minőségi jellemzői. Ez a dimenzió utal a munkatársak képességeire, szakképzettségére, iskolázottságára, tudására, de a személyzet értékét legalább ennyire meghatározza az adminisztratív módon nem kimutatható elkötelezettség és lelkesedés. E két aspektus szerencsés együttállása esetén veheti maximális hasznát emberi erőforrásainak a vállalkozás.

STÍLUS

Ez alatt elsősorban a felső vezetés vezetési stílusát értjük. Hatása az egész szervezetben érzékelhető mivel meghatározza a döntéshozatal módját, a kommunikációs stílust, a beosztottak felhatalmazását, a hatáskörök elosztását.

KÉPESSÉGEK

A képességek magának a vállalkozásnak az erősségeit foglalja magába, amelyek az alapvető értékekből következnek és megkülönböztetik a szervezetet versenytársaiktól. A vállalat egészének, az ott foglalkoztatottak összességének képességét, erősségét jelenti a feladatok megoldására. Példa lehet erre a rendkívüli innovativitás, a kiváló minőség, a hatékonyság.

ÉRTÉKREND

Mind a hat másik tényező szorosan ehhez kapcsolódik, és általa meghatározott. A vezérlő elveket, a dolgok jelentését foglalja magába, ami áthatja az egész vállalkozást. Kivétel nélkül minden szervezeti tevékenységet befolyásol.

1.2. A tényezők közötti kapcsolatok magyarázata, a modell mondanivalója vállalkozók számára

A McKinsey 7s modell lényege, hogy definiálta azokat a tényezőket, amelyek kialakítására a vállalkozásoknak tudatosan figyelnie kell annak érdekében, hogy egy harmonikusan, sikeresen működő céget hozzunk létre. A modellben meghatározott tényezők egymásra hatnak. Nem igazán lehet megmondani, hogy melyikből kell kiindulni. Nagy valószínűséggel, amikor egy vállalkozást létrehozunk, az alapítónak már van elképzelése arról, hogy milyen tevékenységet szeretne folytatni, milyen stratégiával, és milyen vezetési stílust kíván majd alkalmazni, milyen értékeket szeretne követni. Például egy informatikai céget szeretne alapítani, amelyik egy szűk szakmai területen nagyon innovatív termékekkel, szolgáltatásokkal szeretne megjelenni a piacon. Mindezt a tevékenységet rugalmas kreatív légkörben együttműködő, baráti emberi kapcsolatokkal szeretné sikerre vinni. Egy ilyen elképzeléshez organikus struktúrát, rugalmasan alkalmazkodni képes rendszereket szükséges kialakítani és olyan munkatársakat toborozni, akik magukénak érzik ezeket az értékeket.

2. A STRATÉGIAALKOTÁS FOLYAMATA

Az üzleti életben a stratégiaalkotás az a folyamat, mely során egy már kitűzött misszió vagy cél elérése érdekében alternatív utakat határozzunk meg, értékeljük azokat, majd kiválasztjuk és kidolgozzuk a követendő alternatívát. A stratégia azokat az alapvető lépéseket tartalmazza, amelyeket a vezetőknek meg kell tenni a célok megvalósítása érdekében (*Barakonyi, 1999*). A folyamat lépései a következők:

- A misszió és vízió meghatározása
- Elemzések
 - Külső környezetelemzés
 - Belső környezetelemzés
 - Versenytársak elemzése
- Stratégiai irányok meghatározása (módszerei: GE, TOWS, BCG, SPACE, GMS, Generikus mátrixok)
- Hosszú távú célkitűzések rögzítése
- Stratégiai változatok
- Döntés a lehető legjobb változatról
- A döntések költségtervezése, erőforrások allokációja

2.1. Célkitűzés, misszió, vízió

Célkitűzés: a kívánt jövőbeli állapot meghatározása, konkrétan a tevékenységnek, a szervezet típusának, méretének, illetve a célélérés idejének a meghatározása.

Misszió, küldetés a vállalat alapvető céljának megfogalmazása – milyen célból, mi végett jött létre, milyen tevékenységet kíván végezni, kiknek az igényeit szeretné kielégíteni, és hogyan? Milyen értékrendet követ?

Vízió, jövőkép a kívánatos elérendő jövőbeli állapot, hova, és hogyan akar eljutni, mit akar elérni.

2.2. Külső környezetelemzés

A külső környezet elemzése sok előnnyel jár a vállalkozások számára. A környezeti változások követése esélyt ad a megjelenő problémák előrejelzésére, felismerhetővé teszi a lehetséges jövőbeni történéseket, azok hatását, és elősegíti a lehetőségek kiaknázását. Rugalmasabbá teszi a stratégiai tervezés folyamatát és a döntéshozatalt, javítja a piacok előre jelezhetőségének minőségét, azonosíthatóvá teszi a fogyasztói magatartás változásainak okait, képessé teszi a vállalkozást a változó szükségletek kellő időbeni felismerésére. Az erőforrások elosztásakor a figyelem középpontjába a hosszú távon vonzerőt jelentő megoldásokat helyezi, és lehetőséget ad a kényes, pl. társadalmi vagy jogi nyomás alatt álló termékek kiváltására, termékválaszték kialakítására.

PEST analízis: a tág környezet elemzésének egyik eszköze. Beazonosítja azokat a tényezőket, amelyek a szervezet általános környezeti feltételeit hosszú távon befolyásolják. Felméri, hogy melyek azok a tényezők, amelyek hatással vannak a vállalatra, illetve, hogy Hogyan változik ezek szerepe.

A PEST elemzés során négy területet vizsgálunk részletesebben, a politikai, gazdasági, társadalmi és technológiai környezetet. A Betűszó a területek angol elnevezéséből áll össze.

- Politikai (jogi) tényező: Mennyire stabil a kül/bel politikai helyzet, adópolitika, versenytörvények, környezetvédelmi szabályozás, kulturális és vallási politika.
- gazdasági tényezők: GDP alakulása, munkanélküliség, infláció, kamatok, energiaárak változása, támogatások
- társadalmi (kulturális) tényezők: demográfiai helyzet, képzettség alakulása, jövedelem eloszlás, fogyasztási szokások,
- Technológiai tényezők: K+F mértéke, informatikai támogatottság színvonala, következik e az olcsóbb, jobb minőségű termék a technológiából.

2.3. Belső környezetelemzés

A külső környezet elemzése mellett fontos, hogy tisztában legyünk saját lehetőségeinkkel. Vállalatunk adottságainak ismerete rendkívül fontos, hogy megalapozott döntést hozhassunk. Fontos az erőforrások számbavétele, a vállalat kultúrájának ismerete. A lehetséges elemzési módszerek egyike a SWOT elemzés, amivel többek között a vállalkozásunk erősségeit és gyengeségeit, lehetőségeit és a ránk leselkedő veszélyeket tudjuk feltérképezni.

2.4. Versenytárselemzés

A versenytárs elemzés egyik elterjedt modellje Porter 5 erő modellje. Meghatározza az iparág vonzerejét, hosszú távú profitabilitását.

Az öt számításba veendő tényező az:

- újonnan piacra lépők fenyegetése, belépésének lehetőségei
- helyettesítő termékeket gyártók fenyegetése, fejlesztési lehetősége
- beszállítók alkupozíciója
- vásárlók alkupozíciója
- versenytársak helyzetének, erejének felbecslése (verseny erősségének elemzése)

A verseny tömegtermékek esetén árharc, egyéb esetben általában a reklámok harca, mert nincs nagy különbség a termékek között. Újabban meghatározó tényezővé vált még a környezettudatosság, továbbá kulcsfontosságú a termékhez kapcsolódó innováció és az ahhoz kapcsolódó szolgáltatások.

2.5. Stratégiai irányok meghatározása, stratégiák elemzése

A stratégiai menedzsment szakirodalmában számos modell – növekedési, adaptációs, portfólió stratégiák, vagy általános versenystratégiák sora – található, ami segíti a vállalkozásokat a stratégiai irányok meghatározásában. Mivel a jegyzet elsődleges témája nem ennek a kérdéskörnek, hanem a menedzsment és vezetés témakörének tárgyalása ezért itt most röviden csak egy modellt mutatok be.

Porter három féle általános versenystratégiát határozott meg, a költségdiktáló, a megkülönböztető és az összpontosító stratégiákat.

Költségdiktáló stratégia: Az adott iparágon belül a vállalat a legkedvezőbb költségpozíció elérésére törekszik. Célja, hogy az iparági átlagnál magasabb nyereséget realizáljon. Az általános és változó költségeket egyaránt igyekszik leszorítani például méretgazdaságosság, tapasztalati hatás, vagy kapacitáskihasználás segítségével.

Megkülönböztető (differenciáló) stratégia: Olyan jellemzőket fejleszt és tudatosít a vállalat, amely jól elkülöníti a versenytársaktól. Épít a realizálható versenyelőnyökre: például extra, többlet termékjellemzők, megkülönböztető minőség, jól azonosítható márka, értékesítést követő többletszolgáltatás, egyediség az iparág szintjén.

Koncentráló, összpontosító stratégia: Vonatkozhat meghatározott fogyasztói csoportokra, termékvonatra, földrajzi térségre. A stratégiának meg kell felelni a szegmens igényeinek. A vállalat nem képes valamennyi fontosnak tartott piaci szegmensben küzdeni a versenytársakkal. A stratégiai előny könnyebben fenntartható hosszú távon az erőfeszítések összpontosításával. A szegmens olyan egyedi szükségleteket jelent, amely nehezen fér össze más szegmensekével, de fejlődési teret nyit.

2.6. Stratégiaválasztás és megvalósítás

Ha jól megalapozott elemzést végeztünk, megismertük a lehetséges stratégiai irányokat akkor elég információ áll rendelkezésünkre a döntéshez. Vállalkozásunk lényegi tevékenysége innentől kezdődik majd, ugyanis meg kell valósítani a kiválasztott stratégiát, el kell kezdeni a tevékenységünket. Az első fejezetben már tárgyaltuk, hogy a különböző tényezők összhangja szükséges ahhoz, hogy sikeres legyen ez a folyamat.

3. A SZERVEZETI STRUKTÚRÁK ÉS KIALAKÍTÁSUKAT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

A szervezetek, vállalkozások struktúrája meghatározza, hogy formálisan hogyan osztják meg csoportosítják és koordinálják a munka feladatokat (*Robbins és Judge, 2018*). Számos tényező befolyásolja azt, hogy egy konkrét esetben milyen struktúrát érdemes létrehozni. A legfontosabbak ezek közül a környezet, a vállalat adottságai, alapfeladatai, a stratégiája, és tagjainak jellemzői (*Dobák, 1996*). A következő alfejezetekben a környezetről, a vállalat adottságairól és alapfeladatairól lesz szó. A stratégia jelentőségét már az előző fejezetben tárgyaltuk, a vállalat tagjainak, munkatársainak jellemzőiről pedig egy későbbi fejezetben lesz szó.

3.1. Környezet

A vállalkozások kialakítását befolyásoló környezeti tényezők között érdemes elemezni a piaci és tudományos technikai környezetet, a szervezetközi kapcsolatokat és a kultúrát, amiben az adott vállalat tevékenykedik.

3.1.1. Piaci környezet

A piaci környezet a változékonyság mértéke szerint lehet dinamikus, vagy stabil, a komplexitás szempontjából pedig egyszerű, vagy összetett (*Kieser, 1974*). Stabil és egyszerű környezetben inkább a mechanikus szervezeti struktúrát érdemes kialakítani, ez hatékonyá teszi a vállalkozás működését, míg dinamikus és összetett környezetben inkább az organikus struktúra kialakítása a célravezető. Ugyanakkor azt is tudnunk kell, hogy a piac korlátozó hatása (valamelyik szereplő monopol helyzete, vagy egyensúlytalanság a kereslet és kínálat között) módosíthatja ezen összefüggéseket (*Antal, 2006*).

A mechanikus struktúrákra magas fokú specializáció, formalizáltság, centralizáció, rutin feladatok végzése, programozott viselkedés, merev hierarchia és szoros irányítás, ellenőrzés jellemző. Ezzel szemben az organikus struktúrák rugalmasak, adaptívak, részvételen alapuló vezetés és decentralizált döntéshozatal jellemzi őket. Inkább horizontális, és kevésbé vertikális kommunikáció zajlik ezeknél a vállalkozásoknál, valamint a befolyás leginkább a szakértelmen alapul (*Walker, Ni és Dyck, 2015*).

3.1.2. Tudományos-technikai környezet

A tudományos-technikai környezet értékelésénél fontos kérdés a tudományos eredmények gyakoriságának meghatározása, a kutatási eredmények gyakorlatban történő alkalmazásának gyorsasága, a fejlődés irányának kiszámíthatósága, valamint a technika komplexitása (*Dobák, 1996*). A tudományos-technikai környezet bizonytalansága hasonló hatással van a vállalkozások felépítésére, mint a piaci bizonytalanság.

3.1.3. A szervezetközi kapcsolatrendszer

Társadalmunkat szervezetek sokasága hálózza be és mivel ezek a képződmények nyílt rendszerek kapcsolatban állnak egymással, hatást gyakorolnak egymásra. Az utóbbi évtizedekben e kapcsolatrendszer fontossága felértékelődik, mivel a sikeres vállalati működéshez egyre gyakrabban szervezetek és vállalatok közötti együttműködésekre van szükség.

3.1.4. Kulturális környezet

A kultúra jelentőségére a szervezetek struktúrájának kialakítása szempontjából már az előző fejezetben tárgyalt McKinsey modell is rámutatott, és felhívta a figyelmet a puha és lágy tényezők közötti összhang szükségességére. Más empirikus kutatások (*például Hofstede, 1979*) a nemzeti kultúrák mélyebb, nagyobb részt tudatalatti szintjének magatartást befolyásoló hatását vizsgálva mutatják be azok szervezeti struktúrákra

gyakorolt hatását. Például a nagy hatalomtávolsággal jellemezhető országokban hierarchikusabbak és centralizáltabbak a szervezetek, vállalkozások.

3.2. A vállalat adottságai

A vállalat adottságai közül a méret jelentős hatást gyakorol a struktúrára. Az összefüggést a kontingencia elméletek is tárgyalják. Minél nagyobb a vállalat mérete, annál valószínűbb, hogy specializáltabb, több hierarchiai szintre tagolt és formalizáltabb struktúrát alakítanak ki. Ugyanakkor a méret növekedésével a centralizáció egyre kevésbé tartható fenn.

Az alkalmazott technológia szempontjából a tömegszerűség foka az egyik legfontosabb tényező, amely hatást gyakorol a kialakítandó struktúrára. Tömegtermelés esetén mechanikus struktúra kialakítása tűnik logikusnak, míg egyedi termék előállítás esetén egy rugalmasan alkalmazkodni képes organikusabb struktúra lesz eredményesebb.

Az eredet a vállalat létrejöttének körülményein, keletkezésének személyhez kötöttségén, a vállalat korán és fejlődése során bekövetkezett jelentősebb változásokon keresztül gyakorol hatást a struktúrára.

Végül a telepítési helyzet is jelentős hatással lehet a struktúrára, például a telephelyek száma, földrajzi elhelyezkedése, távolsága, infrastruktúrális ellátottsága szempontjából (Dobák, 1996).

3.3. A vállalat alapfeladatai

A vállalat alapfeladatai, vagy tevékenységi köre azt határozza meg, hogy milyen termékeket, szolgáltatásokat állít elő. A konkrét tevékenységek mellett azok diverzifikáltsága, vertikális egymásra épülése, komplexitása, tartóssága és újdonságtartalma is befolyásolhatja a kívánatos struktúra típusát.

4. STRUKTURÁLIS JELLEMZŐK

A vállalkozások struktúrájának kialakításakor hét jellemzőt kell átgondolni a menedzsereknek (Robbins és Judge, 2018). Ezek a specializáció, a szervezeti egységek kialakításának elve, az utasítási lánc, az ellenőrzötték száma, a centralizáció és formalizáció mértéke, valamint a határokon átvétel.

4.1. Specializáció

A specializáció, vagy más néven munkamegosztás azt mutatja meg, hogy a szervezetben milyen mértékben vannak a tevékenységek különálló munkakörökre osztva. Egy bizonyos szintig a specializáció növeli a szervezet teljesítményét, mert

hatékonyabbá teszi a tevékenységet, de egy ponton túl rontja azt, mert az emberi erőforrás számára monotonná, elviselhetetlenné válik a túlzott specializáció.

4.2. Egységek kialakításának elve

Az egységek kialakításának elve azt mutatja, hogy a munkakörök csoportosításának mi az alapja. Egy vállalkozáson belül számos elvet alkalmazhatunk. Hierarchiai szintenként akár eltérő elvet is választhatunk, de arra is van lehetőség, hogy egy hierarchiai szinten több elvet érvényesítsünk. A következő elvek közül választhatunk:

- **Funkcionális:** ez egyik legnépszerűbb elv, amikor a tevékenységeket jól elkülöníthető szakmai területek szerint bontjuk részekre (beszerzés, termelés, pénzügy, marketing, kutatás-fejlesztés)
- **Termék vagy szolgáltatás:** ebben az esetben a vállalkozások által előállított termékeket, szolgáltatásokat rendezik csoportokba. Például a Procter & Gamble külön egységet hozott létre a Tide, a Pampers, a Charmin és a Pringles termékcsaládoknak. Nagy előnye ennek a tagolásnak, hogy a teljesítmény elérésének felelőssége egy kézben összpontosul.
- **Földrajzi:** abban az esetben előnyös ez a tagolás, ha a fogyasztók földrajzilag szétszórtan helyezkednek el, és különböző területeken más az igényük. Ehhez jól tud alkalmazkodni az adott szervezeti egység.
- **Folyamat:** ez az elv igyekszik a jól elkülöníthető folyamatokat egy egységhez, személyhez rendelni, ezzel is csökkentve a specializáció káros hatását.
- **Fogyasztó elvű:** amikor a vállalkozásoknál különböző fogyasztói csoportokra specializálódva alakítanak ki egységeket (például egy bankban az üzleti partnerekkel és privát ügyfelekkel eltérő szervezeti egységek foglalkoznak).

4.3. Utasítási lánc

Az utasítási lánc a felhatalmazás töretlen lánc, ami a szervezet csúcsától a legalacsonyabb szintig terjed és meghatározza, hogy ki kinek jelent. Ez a strukturális jellemző régebben volt jellemző és azt jelentette, hogy egy szervezeti egység, vagy dolgozó csak egy felette álló szervezeti egységtől, vagy dolgozótól kaphat utasítást. Ez volt az utasítás egységének elve. Ma már ezt egyre kevesebb szervezet tartja hatékonyak. Általánosabban hatáskör megosztásról is beszélhetünk, ami a munkamegosztási elvek alapján tagolt szervezeti egységek vezetői kompetenciáinak

kialakítását, kiemelten a döntési és utasítási hatáskörök felosztását jelenti. A hatáskörmegosztás lehet egyvonalas, amikor az utasítások egységének elve érvényesül és lehet többvonalas, amikor egy szervezeti egység, vagy munkatárs több fölötte álló egységtől, személytől is kaphat utasítást. Ez a megoldás sok konfliktust, félreértést okozhat, de ennek ellenére napjainkban gyakoribb, mert általa gyorsabban képesek a vállalkozások reagálni a kihívásokra.

4.4. Ellenőrzötték száma

Az ellenőrzötték száma azt mutatja meg, hogy a vállalkozásnál általában hány beosztottja van egy vezetőnek, hány munkatársát tudja hatékonyan és eredményesen irányítani. Ha minden más tényezőt változatlanul hagyunk, minél nagyobb az ellenőrzött szám annál kevesebb hierarchia szinttel tudunk ugyanannyi munkatársat alkalmazni, és a menedzser pozíciók száma is kevesebb lesz. Ugyanakkor magasabb ellenőrzött szám esetén a menedzsereknek kevesebb energiája lesz a dolgozók ellenőrzésére, irányítására, tehát érettebb, nagyobb tudású munkatársakra lesz szükségük, akik önállóan is képesek ellátni a feladatokat.

A trendek azt mutatják, hogy egyre népszerűbb a magasabb ellenőrzött szám alkalmazása, és ez költség takarékossgal, gyorsabb döntéshozattal, alacsonyabb általános költségekkel jár együtt. Erősödik a rugalmasság, közelebb kerül a szervezet a fogyasztókhoz, és a munkatársakat felhatalmazzák, nagyobb autonómiát biztosítanak számukra, ami az elégedettségükre, motivációjukra lehet jó hatással (*Robbins és Judge, 2018*).

4.5. Centralizáció – decentralizáció

A centralizáció és decentralizáció azt határozza meg, hogy hol helyezkedik el a döntéshozatali hatalom a szervezet hierarchiájában. A centralizáltság, és decentralizáltság egy skála két végpontja. Erősen centralizált szervezetekben a döntéshozatali jogok jelentős hányada egy pontban, a szervezet felső vezetőjénél koncentrálódnak. A decentralizált szervezetekben gyorsabban tudnak reagálni a problémákra, több ember szolgáltat információt azok megoldásához, így jó eséllyel jobb döntések születnek. A munkatársak jobban magukénak érzik ezeket a döntéseket és törekszenek azok megoldására.

4.6. Formalizáltság

A formalizáltság a munkakörök standardizáltságának mértéke a szervezetben. Erősen formalizált munkakörökben sok szabály és előírás van, amit be kell tartani, a munkatársaknak nincs lehetőségük ezektől eltérni. Ahol a formalizáltság alacsony, a

magatartás nem programozott, a munkatársak viszonylag nagy szabadságot kapnak munkájukban.

4.7. Határon átívelés (Boundary spanning)

Az előzőekben bemutattuk, hogy a szervezetek jól meghatározott feladat struktúrákat és hatásköröket hoznak létre. Ha egy vállalkozásban túlságosan széttagolják a tevékenységeket, nagy kihívást jelet majd a koordináció. A határokon átívelés akkor történik, amikor az egyének kapcsolatba kerülnek másokkal, akik a formális csoportjukon kívül vannak. Ez a tevékenység megakadályozza, hogy a vállalkozás túl rugalmatlanná váljon és a kreativitást is elősegíti (*Robbins és Judge, 2018*).

5. SZERVEZETI STRUKTÚRA TÍPUSOK

Ebben a fejezetben először a hagyományos szervezeti struktúrák jellemzőit, kialakulásuk és hatékony működésük feltételeit, a munkamegosztásukra, hatáskörmegosztásukra és koordinációjukra jellemzőket, előnyeiket és hátrányaikat mutatom be *Dobák (1996)* alapján. A fejezet második részében az újabb strukturális megoldásokról foglalom össze a tudnivalókat.

5.1. Egyszerű struktúra

Kialakulása és hatékony működése

- Egyszerű dinamikus környezetben jön létre
- Tulajdonos és vezető gyakran ugyanaz a személy
- Bizalom magas foka jellemző a szervezet tagjai között
- Személyi állomány létrejötté baráti alapon jön létre

Munkamegosztás

- Alacsony fokú szervezeti tagoltság
- Spontán, tradicionális alapon, a tagok képességei, és nem funkciók alapján alakul ki
- A tulajdonos aktív résztvevő, mint vezető, de részfeladatok végzésébe is bekapcsolódik
- Átjárás van az egyes feladatok között

Hatáskörmegosztás

- Erősen centralizált
- Egyvonalas

Koordináció

- Nem alkalmaznak technokratikus és strukturális eszközöket
- Kis mértékű formalizáltság jellemzi

- Személyorientált koordinációs eszközöket használnak, főleg közvetlen kommunikáció révén

Előnyei

- Rugalmasa, gyorsan reagál a környezeti kihívásokra, fogyasztói igényekre

Hátrányai

- Nehéz fenntartani, kisméretű szervezeteknél lehetséges a működtetése
- Kockázatos szervezeti forma, ha a tulajdonos/vezető nem hoz megfelelő döntéseket belebukhat a szervezet

5.2. Funkcionális struktúra

Kialakulása és hatékony működése

- Stabil piaci és tudományos környezet esetén működik jól
- Áttekinthető termelési tevékenység
- Nem túl széles termékskála

Munkamegosztás

- Elsődleges: funkciók szerint, egydimenziós
- Erőteljes szabályozottság jellemzi

Hatáskörmegosztás

- Centralizált döntési jogkörök
- Erőteljes szabályozottság
- Többvonalas irányítás

Koordináció

- Jellemzően technokratikus eszközöket alkalmaznak
- Vertikális koordinációs mechanizmusok jellemzik
- Horizontális koordinációt is használnak strukturális eszközökkel

Előnyei

- A specializáció termelékenység növekedést és egységköltség csökkenést okoz
- Standardizáltság csökkentheti a koordinációs költségeket
- A stabil környezet és operatív válaszképesség miatt a stratégia kialakítása viszonylag egyszerű és olcsó

Hátrányai

- Egoista, egymással nem kommunikáló funkciók
- Növekvő méretnél nehéz áttekinthetőség
- Felesleges mennyiségi és minőségi tartalékok
- Nehéz alkalmazkodás
- Kémény effektus
- Stratégiai szemlélet elhanyagolása
- Vezető kiválasztásra korlátozott lehetőségek

5.3. Divizionális struktúra

Kialakulása és hatékony működése

- Széles termékkála, heterogén termékek jellemzik
- Termékcsaládok (vevőcsoportok, régiók) kialakításának lehetséges
- Viszonylag dinamikus környezet jellemzi

Munkamegosztás

- Elsődleges: tárgyi, vagy regionális elv szerint
- Központban funkcionális irányító, ellenőrző egységek

Hatáskörmegosztás

- Központ és divízió között decentralizált döntések
- Divíziókon belül centralizált döntések

Koordináció

- Technokratikus koordináció a pénzügyi és kontrolling rendszer segítségével
- Vezető kiválasztás is koordinál
- Horizontális koordináció nem jellemző

Előnyei

- Stratégiai és operatív feladatok szétválaszthatók
- Divíziók számára világos célok fogalmazhatók meg
- Erőteljes piaci orientáció
- Rekeszelő hatás
- Alacsony horizontális koordinációs költségek
- Teljesítményre ösztönző felelősségi és érdekeltégi rendszer
- Általános vállalatvezetési tapasztalattal rendelkező vezető utánpótlás

Hátrányai

- Stratégiai és operatív feladatok nehezebb integrációja
- Divízió egoizmus
- Létszámnövekedés, párhuzamos funkciók miatt
- Túlzott decentralizáció miatt a szinergia hatásból eredő előnyök elveszhetnek

5.4. Mátrix struktúra

Kialakulása és hatékony működése

- Dinamikus és heterogén külső környezet
- Komplex, nagy újdonság- és rizikótartalmú feladatok
- Eltérő elven kialakított munkamegosztás egy időben megteremthető
- Tagok fejlett kommunikációs készsége szükséges

Munkamegosztás

- Különböző elvű munkamegosztás egyszerre van jelen, kétdimenziós struktúra

Hatáskörmegosztás

- Két dimenzió vezető együtt dönt
- Azonos súlyú kompetenciával rendelkezik
- Döntési centralizáció többvonalas irányítás mellett
- Alacsony fokú formalizáltság

Koordináció

- Személyorientált koordináció jelentős szerephez jut
- Horizontális és vertikális koordináció a struktúra révén biztosított

Előnyei

- Adaptív
- Innovatív
- Támogatja a koordinációt és a szakértők hatékony elosztását
- Nagy teljesítményre ösztönző
- Más struktúrán belül is létrehozható
- Új vezetési kultúra kialakítását teszi lehetővé együttes tanulás révén

Hátrányai

- Problematikus kompetencia elhatárolás
- Vezetők rivalizálása
- Túlhajtott csoportmunka
- Döntések elhárítása
- Növekvő szélességi tagoltság
- Felelősségvállalástól való tartózkodás
- Összeomlás veszélye krízis helyzetben
- Nagy igények az emberi képességek, készségek tekintetében

5.5. Konzernek, holdingok

A konszern az a vállalati csoportosulás, amelynek jogilag is önálló tagjai az együttes piaci fellépés, a fejlesztési források racionális felhasználása, az optimális tőkeallokáció, valamint az összehangolt termék és technológiapolitika érdekében közösen tevékenykednek valamely iparágban, vagy iparágakban.

A holding a konszern speciális esete, amelyben az irányító vállalat csak a vagyonkezelés eszközeivel befolyásolja az irányított vállalatot

Létrejöttük oka sokféle lehet: szervezeti, pénzügyi előnyök szerzése, marketing, vagy értékesítési okok, input források biztosítása, kockázat mérséklése, vagy politikai, vagy jogi okok.

Különböző módon jöhetnek létre: egy vállalat szétválhat jogilag önálló egységekre, leányvállalatokat alapíthatnak, többségi részesedést szerezhetnek meglévő vállalatban, vagy jogilag önálló vállalatok összefoghatnak.

A beavatkozás mértéke szerint többféle konszern irányítási típust különböztetünk meg:

- Operatív konszern
- Stratégiai konszern
- Pénzügyi konszern
- Vagyonkezelői konszern

Legerősebb a beavatkozás mértéke az operatív konszern esetén, és legönállóbban a vagyonkezelői konszern működik.

Egy másik fajta csoportosítás az alapján különbözteti meg a konszerneket, hogy az anya vállalat folytat-e operatív, termelő, vagy szolgáltató tevékenységet, vagy csak irányító funkciót lát el.

- Törzsház konszern az a konszern típus, ahol az anya vállalat is végez termelő és/vagy szolgáltató tevékenységet és ellátja a konszerntagok irányítását is. Ezeknél a konszerneknél gyakoribb az operatív, vagy stratégiai konszern irányítás.
- Holding konszern az a konszern típus, ahol az anya vállalat csak a konszern tagok irányítását látja el. Általában csak a pénzügyi, vagy vagyonkezelés eszközeivel avatkozik az irányított szervezetek életébe.

A konszernek előnyei

- Rugalmas, gyors alkalmazkodás a piaci igényekhez
- Bizalmi kapcsolat kialakulásának lehetősége
- Gazdálkodás kiegyensúlyozása
- Erős vállalkozói motiváltság
- Stratégiai és operatív feladatok szétválása
- Kisebb egységek könnyebb irányíthatósága
- Szinergia törvényeinek érvényesülése
- Szervezeti keretek rugalmas változtathatósága
- Részvétel lehetősége stratégiai szövetségekben

A konszernek hátrányai

- Egyoldalú hatáskörmegosztás lehetősége
- Kommunikációs zavarok valószínűsége

- Leányvállalati érdekek előtérbe helyezése
- Szükségtelen védelem a gyenge tagvállalatoknak
- Monopolista törekvések lehetősége
- Rugalmasságból adódóan szélsőséges diverzifikáció

5.6. Stratégiai szövetségek

A stratégiai szövetségek olyan kölcsönösen előnyös, hosszabb távra szóló együttműködések, melynek során a partnerek megőrzik viszonylagos stratégiai önállóságukat és megvalósul – a szövetség rendelkezésére bocsátott ismeretek és eszközök egyesítése, vagy kiegészítése révén – a felek bizonyos mértékű tevékenységi integrációja

A stratégiai szövetségek kialakulását több elméleti megközelítés is magyarázza. A tranzakciós költségelmélet szerint ez egy közbenső forma a piac és hierarchia között. A versenyszempontú megközelítés szerint a szövetség tagjai a verseny ellenőrzésére, korlátozására törekednek a szövetségen kívüliekkel szemben. Szervezetelméleti szempontból a szükséges erőforrások megszerzésének bizonytalanságát csökkenti a szövetség létrehozása és a szervezeti tanulás lehetőségét biztosítja.

A horizontális stratégiai szövetségekben versenytársak lépnek szövetségre egymással, a vertikális stratégiai szövetségek esetén beszállítók, termelők és vevők. Olyan megoldás is előfordulhat, hogy más ágazathoz tartozó vállalatok lépnek szövetségre.

A stratégiai szövetségek célja

- Nagyságrendi megtakarítás elérése
- Műszaki-technológiai ismeretek szerzése, kiegészítése
- Új piacok meghódítása, versenyelőnyök szerzése
- Politikai és jogi természetű akadályok leküzdése

5.7. Struktúra alakítási tendenciák napjainkban

5.7.1. Virtuális szervezet

Kis központi (mag) szervezet ami kiszervezi az üzleti funkciókat (network, moduláris szervezet). Más szervezetekre támaszkodva szerződéses alapon legyártatja, eladja, reklámozza saját termékeit. Az alapképességeken kívül mindent kiszervez a cégből, s így lapos, kicsi és rugalmas marad (*Robbins – Judge, 2019*).

5.7.2. Team szervezet

Olyan szervezeti struktúra, ami az osztályokat, szervezeti egységeket felhatalmazott teamekkel helyettesíti és ez megszünteti a horizontális és külső határokat a beszállítók és fogyasztók között.

5.7.3. Körkörös (circular) szervezet

Nem a hagyományos hierarchikus felépítést követi ez a struktúra, hanem koncentrikus körökben helyezkednek el benne a szervezet tagjai. Az igazgatók (executives) vannak a központban, körülöttük koncentrikus körökben helyezkednek el a menedzserek, specialisták és munkások. Minél magasabb pozícióban van valaki, annál közelebb van a központhoz. A funkciók kisugárzódnak minden irányba a központból és blokkokat alkothatnak. Előnye ennek a struktúrának a gyors és rugalmas kommunikáció, de áttekinthetetlen a struktúra, nehéz követni, hogy ki kinek jelent. Kreatív kisvállalkozások, innovatív cégek számára lehetnek jó strukturális megoldások.

5.7.4. Lóhere szervezet

A lóhere szervezet Handy nevéhez fűződő újfajta szervezeti struktúra. A lóhere levelei a különböző munkatársi csoportokat szimbolizálják (Burnes, 2009):

- A szakmai mag (professional core) a vállalat számára legfontosabb jól képzett specialistákat, vezetőket foglalja magába
- A szerződésesek (contractual fringe) a tiszteletdíjas, szerződéses munkatársakat jelenti, akiket nem foglalkoztat a cég teljes munkaidőben, csak megbízásokkal.
- A rugalmas munkaerő (flexible labour force) az ideiglenesen alkalmazottak köre, akikre a termelés szolgáltatás hullámvázásától függően van szükség.
- Fogyasztók (customers) egyre több példát látunk, hogy a vállalkozások saját fogyasztóikat is bevonják a termelésbe, szolgáltatásba, és ők is hozzájárulnak a tevékenység megvalósításához (Pl.: önkiszolgáló pénztárak, netbank használata, lapra szerelt bútorok összerakása...)

6. A VÁLLALKOZÁSOK MŰKÖDÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ EGYÉNI JELLEMZŐK

Egy szervezet, vállalkozás működését a stratégiája és struktúrája mellett jelentős mértékben befolyásolja a munkatársak magatartása és a mögötte meghúzódó egyéni jellemzők sokasága. E jellemzők egymásra hatását a magatartástudomány vizsgálja és próbálja az intuíciót, megérzést szisztematikus tudással helyettesíteni. A szervezeti magatartástudomány tanulmányozásával fejleszthetjük magatartás előrejelző

képességünket, rendszerezett tudásra tehetünk szert. Megfigyeljük az emberi kapcsolatokat, ok-okozati összefüggéseket keresünk és következtetéseinket tudományos tényekre igyekszünk alapozni. Mindezzel hozzájárulhatunk vállalkozásunk sikeresebbé tételéhez.

6.1. Sokszínűség

A világon nincs két egyforma ember. Még az egy petéjű ikrek sem teljesen egyformák, mert életük során eltérő hatások érik őket, és ezekre a hatásokra eltérő módon reagálhatnak. A munkahelyünkön is megtapasztaljuk az egyéni különbségeket. Eltérő módon értelmezünk dolgokat, reagálunk a különböző hatásokra. A különbözőség számos előnnyel jár a vállalkozások számára, hisz a különböző tevékenységek végzésére nem mindenki lesz egyformán alkalmas, de számos nehézséget, hátrányt is okoz a szervezetek számára a sokszínűség.

A különbözőségnek két szintjét különböztetik meg, a

- látható (surface-level) sokszínűség: leginkább a demográfiai jellemzőinkben lévő különbség, mint a kor, a nem, az etnikai hovatartozás, a fogyatékoság, rokkantság, stb.
- láthatatlan (deep-level) sokszínűség: a személyiség, értékek, attitűdök, a munkával kapcsolatos preferenciák, stb. aminek a jelentősége sokkal nagyobb az egyének közötti különbségek meghatározásánál.

A szervezeti magatartástudomány elsősorban ez utóbbi kategóriába tartozó sokszínűséget tanulmányozza és próbál megállapításokat tenni annak előnyeiről és hátrányairól.

6.2. Képességek

A képesség valamely teljesítményre, tevékenységre való testi és lelki adottság, alkalmasság, egy feladat vagy munkakör elvégzésére való rátermettség, ügyesség.

A készség gyakorlattal megszerzett speciális képesség. Sok gyakorlás előzi meg és automatizálódó folyamatokban nyilvánul meg.

A kompetencia valamely teljesítményhez megfelelő tudás (képzettség), képességek-készségek és hozzáállás (attitűd) komplexuma (*Lucia – Lepsinger, 1999*). *Boyatzis (1982)* megfogalmazása szerint egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, melyek ok-okozati kapcsolatban állnak az adott munkakör ellátásához szükséges kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel.

A képességek két nagy csoportját különböztetik meg a kutatók.

A szellemi képességek mentális tevékenységek – gondolkodás, érvelés, problémamegoldás – végzésének kapacitását mutatják, míg a fizikai képességek olyan feladatok végzésének kapacitását jelentik, amikhez állóképesség, ügyesség, erő és ehhez hasonló képességek szükségesek (*Robbins – Judge, 2019*).

6.2.1. Szellemi képességek

A következő hét szellemi képességet különböztetik meg a kutatók:

- Számolási képesség
- Verbális megértés
- Észlelés sebessége
- Induktív érvelés
- Deduktív érvelés
- Térbeli tájékozódás
- Emlékezet

6.2.2. Fizikai képességek

A fizikai képességek a következők:

- Erőkifejtéssel kapcsolatos képességek
 - Dinamikus erő
 - Törzs erő
 - Statikus erő
 - Robbanó erő
- Rugalmassággal kapcsolatos képességek
 - Rugalmasság mértéke
 - Dinamikus rugalmasság
- Egyéb tényezők
 - Testi koordináció
 - Egyensúly
 - Állóképesség

6.2.2. A képesség és teljesítmény kapcsolata

Különböző munkafeladatok különböző képességeket kívánnak. Az intelligencia általában segíti a jó teljesítmény elérését, de nem teszi az embereket boldogabbá, elégedettebbé.

Fontos a képesség és munkakör összeillése. Az eltérés egyik irányban sem szerencsés. Elégedetlenség, hiányzás, fluktuáció, gyengébb teljesítmény lehet a következménye.

Nem szabad elfelejteni, hogy a képesség részben öröklött, részben tanult jellemzőink és különböző mértékben fejleszthetők. Fontos lenne a mérése, de az eszközök hiányosak

6.3. Személyiség

A személyiség jellemző tulajdonságaink viszonylag stabil szerveződése, a tulajdonságok olyan tartós készlete, amely meghatározza egyediségünket és megkülönböztet másoktól (*Bakacsi, 2015*). Személyiségünket jelentős mértékben örökljük, de a környezeti tényezők is hatással vannak annak alakulására, illetve a szituációtól is függ, hogy hogyan nyilvánul meg személyiségünk.

Személyiségelméletek sokasága próbálja leírni az emberek jellemzőit. Most én néhány olyan elméletet mutatok be, amelyeknek az alkalmazása igen elterjedt az üzleti világban, vagy a szervezetben nyújtott teljesítménnyel kapcsolatos megállapításokat fogalmaztak meg velük kapcsolatban.

6.3.1. Myers – Briggs-féle indikátor

A Myers – Briggs féle indikátor az üzleti világban leggyakrabban használt személyiség mérőeszköz (*Robbins – Judge, 2019*). Négy dimenzió párt vizsgálnak vele, az:

- Extravertáltságot – Introvertáltságot
- Intuitív – Érzékelő
- Gondolkodó – Érző
- Észlelő – Ítélező

személyiségvonásokat. Minden dimenzió mentén egy tulajdonságot választva végül 16 féle személyiségtípusba sorolják ez alapján az embereket. Számos kritikát fogalmaztak meg a modellel kapcsolatban. Először is nehézséget jelent egy embert besorolni a kategóriákba, mert nincs átmenet a kategóriák között. Munkateljesítménnyel kapcsolatban eddig nem bizonyult jó előrejelzőnek. Kiválasztás során ezért nem javasolják az alkalmazását, de tréningek során önismeretszerzésre nagyon hasznos eszköz.

6.3.2. Big Five modell

A Big Five modell, mint ahogy a neve is mutatja öt személyiségjellemzőt mér:

- az extrovertáltságot – a kapcsolatokhoz való hozzáállást

- az együttműködő képességet – az elfogadási hajlandóságot
- a tudatosságot, lelkiismeretességet
- az érzelmi stabilitást – azt, hogy mennyire tud megbirkózni valaki a stresszel
- és a tapasztalatokra való nyitottságot – azt, hogy mennyire vonz valakit az újdonság.

Kutatási eredmények alátámasztják, hogy ez az öt dimenzió alapul szolgál az összes többi személyiségjellemzőnek. Ezen túlmenően összefüggéseket találtak a dimenziók és a munkahelyi teljesítmény között: Azok az emberek, akik megbízhatóak, körültekintőek, alaposak, tudnak tervezni, szervezni, keményen dolgoznak, kitartóak és teljesítmény orientáltak a legtöbb munkakörben magasabb teljesítményt nyújtanak, mint azok, akikre nem jellemzőek ezek a tulajdonságok. A tudatos emberek nagyobb tudással rendelkeznek munkakörükről, valószínűleg azért, mert többet tanulnak.

Az öt jellemző közül három – extrovertáltság, tudatosság és tapasztalatokra nyitottság – esetén kapcsolatot találtak a vezetéssel, leginkább a vezetővé válással.

6.3.3. A személyiség jelentősége szervezeti szempontból

A személyiség magyarázatot ad arra, hogy az emberek viselkedésének mi lehet az oka, mi játszhat abban szerepet. A munkára való alkalmasság szempontjából is jelentősége van, ezért érdemes arra törekedni, hogy a személyiségünknek megfelelő hivatást válasszunk.

Emberi kapcsolatokban a hasonló személyiségű emberek általában jobban kijönnek egymással, jobban értik egymást, de egysíkú lesz a gondolkodásuk. Eltérő személyiségű emberek könnyebben konfliktusba kerülnek egymással, de mivel különböző szempontból észlelik a világot, együtt kreatívabbak lehetnek, jobb minőségű döntéseket hozhatnak.

6.4. Attitűdök

Az attitűd tárgyakról, személyekről, vagy eseményekről alkotott értékelő megállapítások. Kiderül belőle hozzájuk kapcsolódó érzelmünk irányultsága (*Robbins – Judge, 2018*). Összetevői az észlelés: vélemény, vagy hiedelem, a hatás: az érzelmi szegmens és a magatartás: törekvés valamilyen módon való viselkedésre.

Az emberek következetességre törekszenek attitűdjeikben és attitűdjük és magatartásuk között. Amikor következetlenséget észlelnek, változtathatják attitűdjüket, vagy magatartásukat, vagy igyekeznek ésszerű magyarázatot adni az ellentmondásra.

Ezt a jelenséget írja le a kognitív disszonancia fogalma, ami bármely következetlenség két, vagy több attitűd, vagy a magatartás és attitűd között. Ha ilyet észlelnek a szervezet tagjai, akkor annak minimalizálására törekednek. Változtathatják az attitűdjüket, a viselkedésüket, vagy racionalizálhatják az összhang hiányát.

A vállalkozások szempontjából a munkahelyünkhöz kapcsolódó attitűdjeinknek van nagy jelentősége. Ezek a következők:

- A munkával való elégedettség – Pozitív érzés a munkával kapcsolatban, ami a jellemzőinek értékeléséből következik
- A munkával való azonosulás – A pszichológiai azonosulás mértéke a munkával, ahol az észlelt teljesítményt fontosnak értékeljük
- A szervezet iránti elkötelezettség –Egy szervezettel, és annak céljaival való azonosulás, a szervezeti tagság fenntartásának szándékával

6.4.1. A munkával való elégedettség összetevői

A munkahelyünkhöz kapcsolódó attitűdjeink közül a munkával való elégedettség az egyik legfontosabb. Ez több komponensből áll össze:

- maga a munka
- a fizetés
- az előléptetési lehetőségek
- a vezetés
- a munkatársak
- a személyiség

A munkával való (vagy munkahelyi) elégedettség mérésének több módszere is kialakult. Lehetőség van néhány általános kérdést feltenni, vagy az összetevőkkel való elégedettséget külön-külön mérni és átlagolni. Mindkét módszer nagyjából ugyanazokra az eredményekre vezet.

6.4.2. A munkával kapcsolatos attitűdök jelentősége

Kutatások bizonyítják, hogy az elégedett dolgozók jobban teljesítenek, pozitívabban beszélnek a szervezetről, jobban segítik egymást, többet is hajlandók tenni, mint ami elő van írva számukra. Az elégedettség pozitív hatással van a fogyasztók elégedettségére és lojalitására is valamint gyenge negatív kapcsolatban van a hiányzással, és kissé erősebb negatív kapcsolatban a fluktuációval.

6.5. Értékek

Az értékek olyan alapvető meggyőződések, amelyek az emberi élet végső céljaira, az életvitel szélesen értelmezett módjára vonatkozó választásainkat tükrözik. Választási helyzetbe kerülve rendre ugyanazokat a célokat és állapotokat részesítjük előnyben más célokkal és állapotokkal szemben. az értékek értékelő megállapításokat tartalmazó, további magyarázatra nem szoruló preferenciáink. Jelentős mértékben befolyásolhatják viselkedésünket, magatartásunkat (*Bakacsi, 2015*).

Értékrend, az egyén értékeinek intenzitás alapján képzett sorrendje.

Az értékeket különböző szempontok alapján csoportosíthatjuk. Beszélünk vallott (kinyilvánított) értékekről, amit nap mint nap hangoztatunk, és követett (ténylegesen követett) értékekről, amiknek megfelelően éljük az életünket.

Rokeach az értékek két nagy csoportját különbözteti meg, a végső, a létezés alapvető célját tükröző, valamint instrumentális, az életvitel módjára utaló értékeket (*Bakacsi, 2015*).

6.5.1. Az értékek fontossága a munkahelyen

Fontos, hogy az egyén és munkahelyének értékei között összhang legyen, különben elégedetlenséget érezhetnek a dolgozók.

Értékeinket nemzeti kultúránk is befolyásolja, ezért nagy kihívást jelent multikulturális környezetben dolgozni, nehezebb megérteni azokat, akiknek másak az értékei.

6.6. Észlelés, ítéletalkotás

Az észlelés folyamat, melynek során érzékszervi tapasztalásainkat egységes képpé rendezzük és a külső világ számunkra értelemmel bíró belső képét jelenítjük meg.

Az észlelés folyamata az érzékeléssel kezdődik, ami az egyszerű ingerek (fény, hang, íz, szag, forma) érzékszervi tapasztalásai (látás, hallás, ízlelés, szaglás, tapintás). Ezeket integráljuk és értelmezzük, azaz egységes képpé rendezzük, mely a külső világ belső megjelenítését adja. Az értelmezés függ az észlelőtől, az észlelés tárgyától és a szituációtól.

Befolyásol az észlelő

- múltja, tapasztalata
- tudása
- értékei, hiedelme, attitűdje
- érzelmei, motivációi

- neveltetése, kulturális háttér
- öröklött tulajdonságai
- személyisége

Befolyásol az észlelés tárgyának

- újdonság tartalma
- mérete
- dinamizmusa
- ismétlődése
- kontrasztja
- kétértelmősége

Befolyásol a szituáció

- fizikai körülmények
- társadalmi környezet
- idő

6.6.1. *Attribúciós (tulajdonítási) elmélet*

Az attribúciós elmélet alapkérdése, hogy viselkedésünk belső, vagy külső okokra vezethető-e vissza

- Belső okok: személyiség, képesség, attitűd; az egyén ura cselekvésének, az rajta múlik.
- Külső okok: ha a feltételek, a cselekvés meghatározói külső okok (más személyek, szerencse, időjárás).

Azt, hogy az észlelés során belső, vagy külső okoknak tulajdonítjuk-e a magatartást az észlelést megerősítő tényezők befolyásolják. Ezek a következők:

- Megkülönböztethetőség, ha különböző szituációban különbözőképpen viselkedünk.
- Egyöntetűség, ha bárki hasonló helyzetben ugyanúgy viselkedik.
- Következetesség, ha ugyanaz a személy eltérő időben és helyen ugyanúgy viselkedik

Hibák és torzítások is módosíthatják észlelésünket. Amerikai kutatások ennek két formáját mutatták ki:

- Alapvető attribúciós hibának nevezik, ha másokról gondolkodva erősen hajlunk arra, hogy eredményeiket, vagy kudarcaikat belső okokra vezessük vissza, és eltekintünk a külső feltételek befolyásoló hatásától.
- Önigazoló torzító hatás az, amikor saját magunkat észelve hajlamosak vagyunk sikereinket magunknak tulajdonítani, kudarcainkért pedig a külső feltételeket hibáztatni.

6.6.2. Ítéletalkotási tendenciák

További észlelést torzító tényezőket, jelenségeket is definiáltak a magatartástudományban, amik jelentős hatást gyakorolnak mindennapi életünkre, emberi kapcsolatainkra, így ezek felismerése elkerülése, vagy semlegesítése eredményesebbé teheti észlelésünket.

- ELSŐ BENYOMÁS

Gyakran rövid idő alatt, egy a kapcsolat legelső pillanataiban, *első benyomásunkra* hagyatkozva, így szükségképpen nagyon kevés információra támaszkodva formálunk véleményt. Az újabb információkat hajlamosak vagyunk aszerint szűrni, hogy egybevág-e a már kialakult véleményünkkel, vagy sem.

- GLÓRIA, VAGY HALO-HATÁS

Ha valakiről általános véleményt formálunk egyetlen, számunkra fontos vagy szimpatikus tulajdonsága alapján, glória- (vagy más néven halo-) hatásról beszélünk. Vannak olyan dolgok, amelyeket kedvelünk, fontosnak tartunk és túlhangsúlyozzuk.

- KIVETÍTÉS

Ha saját tulajdonságainkat tulajdonítjuk másoknak is, *kivetítésről* beszélhetünk.

- SZTEREOTIPIZÁLÁS

Az egyes ember tulajdonságait annak a csoportnak a jellemző tulajdonságaival kapcsoljuk össze, amelybe az illető tartozik.

- IMPLICIT SZEMÉLYISÉG ELMÉLET

Különböző tulajdonságokat összekapcsolunk, amelyek egymáshoz nem feltétlenül kapcsolódnak.

- ELŐÍTÉLET

Egy előzetes feltételezés, valamilyen hozzáállással megnyilvánulva, amely általában alaptalan és helytelen következtetéshez vezet.

- ÁLTALÁNOSÍTÁS

Pontatlan közlés, amit széleskörűen sok személyre vagy dologra értelmezünk, holott csak egyre vagy néhányra igaz.

- SZELEKTÍV ÉSZLELÉS

Hajlamosak vagyunk elutasítani azokat a jelzéseket, amelyek megkérdőjelezzik magatartásunk, tevékenységünk helyességét, viszont hajlamosak vagyunk túlértékelni azokat a megerősítő jeleket, amely az addig követett magatartás helyességét támasztják alá (*Bakacsi, 2015*).

6.7. Motiváció

A motiváció készítés arra, hogy bizonyos módon viselkedjünk. Hajlandóság a szervezeti célok megvalósítása irányába mutató erőfeszítésekre, amellyel egyben egyéni szükségleteket elégítünk ki (*Bakacsi, 2015*). Egy folyamat, mely magyarázatot ad az egyének célok elérése érdekében tett erőfeszítéseinek erősségére, irányára és kitartására (*Robbins - Judge, 2018*).

A motivációnak jelentős szerepe van a teljesítmény megjelenésében, de a képességek, és a környezet is befolyásolja az összefüggést.

Számos motiváció elméletet fogalmaztak meg a kutatók az 1950-es évektől kezdődően. Ezeket többféle módon lehet csoportosítani. Az egyik ilyen csoportosítás a tartalom- és folyamatelméletekre bontás, de nem mindegyik elmélet sorolható be ebbe a két kategóriába.

- A tartalomelméletek azt tárják fel, hogy mit akarnak a munkavállalók, mire van szükségük, a vezetők milyen eszközökkel serkenthetik a munkatársaikat. Mi motiválja az embereket?
- A folyamatelméletek a munkatársak cselekvéseinek megfelelő irányítása, terelése. Milyen folyamatok során, hogyan motiválható a szervezet tagja a magasabb teljesítmény elérése érdekében (*Bakacsi, 2015*)?

6.7.1. Tartalomelméletek

- Maslow szükségletek hierarchiája
- Herzberg kéttényezős modellje
- Alderfer létezés-kapcsolat-fejlődés modellje

- McClelland kapcsolat-teljesítmény-hatalom elmélete
- Hunt cél-motiváció elmélete

MASLOW SZÜKSÉGLETHIERARCHIA MODELLJE

Maslow két lényeges előfeltevésre építi modelljét: az egyik szerint a motivációk szükségleteinkre vezethetők vissza, és az embereket alapvető szükségleteik készítetik bizonyos cselekvésekre, a másik feltevés szerint pedig ezek a szükségletek hierarchikus rendbe állíthatók.

A szükségletek hierarchikus egymásra épülése nála egyben azt is jelenti, hogy a magasabb rendű szükségletek mindaddig nem lesznek fontosak az egyén számára, míg az alacsonyabb szintűeket – legalább részben – ki nem elégítette. Másrészt pedig a már kielégített szükségletek nem motiválnak többé (*Kispál-Vitai, 2013*).

HERZBERG KÉTTÉNYEZŐS MODELLJE

Eredményei cáfolják azt a korábbi felfogást, hogy a szükségletek valamennyi szintje képes motivációt kiváltani. Véleménye szerint megkülönböztethetünk motivátorokat és higiénés tényezőket. A motivátorok okoznak megelégedettséget, de a megelégedettségnek nem az elégedetlenséget tekinti ellentétének, hanem az elégedettség hiányát. A munkával való elégedetlenségnek pedig nem az elégedettség az ellentéte, hanem az elégedetlenség hiánya. A higiénias tényezőkkel csak ezt lehet véleménye szerint elérni (*Robbins - Judge, 2018*).

6.7.2. Folyamatelméletek

- Célkitűzés elmélet
- Skinner megerősítés elmélete
- Elvárás elmélet
- Méltányosság elmélet

SKINNER MEGERŐSÍTÉS ELMÉLETE

Véleménye szerint a magatartás következménye függvényében változik:

- Pozitív megerősítés esetén a cselekvéseket pozitív következmények követik ezért ezt a magatartást ismételni fogják a dolgozók
- Büntetés esetén a magatartás következménye hátrányos a dolgozóra nézve, ezért nem fogja azt ismételni. A gond, hogy ebből még nem derül ki, hogy mi lenne a kívánatos magatartás. Ezért nem is tartják célravezető megoldásnak a büntetést.

- Megszüntetés esetén megvonjuk azokat a következményeket, amelyek hatására a cselekvés rendszeresen ismétlődött. Ezt olyankor tehetik a vezetők, ha egy korábban támogatott magatartás többé már nem kívánatos.
- Negatív megerősítés esetén nem kívánatos következményt oldunk fel, és ettől várjuk a kívánatos magatartás ismétlődését (*Bakacsi, 2015*).

MÉLTÁNYOSSÁGELMÉLET

A méltányosság elmélet szerint a dolgozók mérlegelik, hogy mennyi energiát (input) fektettek bele egy feladatba, és mit kaptak érte cserébe (eredmény – outcome). Azután összehasonlítják az input-outcome arányukat másokéval. Ha a két hányados egyenlő, akkor méltányosnak tekintik a helyzetet, ha nem akkor méltánytalannak. Méltánytalanság érzése esetén általában úgy érezzük, hogy alul értékelték minket, de erős önkritikával rendelkezők a túlértékelést is felismerik. Ilyenkor disszonanciát érzünk és annak csökkentésére törekszünk (*Kispál-Vitai, 2013*).

Lehetséges választásaink méltánytalanság észlelése esetén

- Változtatjuk az input-ot
- Változtatjuk az eredményt
- Torzítjuk sajátmagunk észlelését
- Torzítjuk a másik észlelését
- Másik referencia személyt választunk
- Elhagyjuk a terepet

6.7.3. A munka jellemzői modell

A munka jellemzői modell szerint, amelyet *Hackman és Oldham (1975)* dolgozott ki minden munka leírható öt alapvető jellemzővel, melyek a következők:

- Képességek, készségek változatossága
- A feladat teljessége
- A feladat jelentősége
- Autonómia
- Visszajelzés

Ezek a munkajellemzők pszichológiailag hatnak az emberekre és a dolgozók növekedés iránti szükségletétől függően erős belső motivációt, jó minőségű teljesítményt, erős elégedettséget, alacsony hiányzást és fluktuációt eredményeznek.

Azt, hogy milyen erősen motiváló egy munkakör a motivációs potenciál mutatóval lehet kiszámolni. Mérjük a munka jellemzőket. Összeadjuk a képességek változatosságát, a feladat teljességét és a feladat jelentőségét, elosztjuk 3-al, majd szorozzuk az autonómiával és visszajelzéssel. Minél magasabb értéket kapunk, annál inkább motiváló az adott munkakör.

Ha nem vagyunk elégedettek a munkakör motiváló erejével, akkor lehetőség van a munkakör áttervezésére (*Robbins - Judge, 2018*).

- Rotáció, vagy általános tréning esetén a dolgozó időszakonkénti áthelyezésére kerül sor egyik munkakörből a másikba, ezzel több képességét tudja hasznosítani. Ennek ellenére rotációval nem igazán lehet a dolgozók motivációját erősíteni.
- Hasonló a helyzet a munkakör bővítés esetén. Ebben az esetben a feladatok számát, változatosságát növeljük.
- Munkakör gazdagítás esetén, amikor vertikálisan kap nagyobb autonómiát a dolgozó, jobban képes kontrolálni a tervezés, végrehajtás és értékelés folyamatát. Ezzel a módszerrel lehet erősíteni a motivációt.

Az utóbbi időben alternatív munkaszervezési megoldásokkal is igyekeznek a munkáltatók vonzóbbá tenni szervezetüket. Néhány példa ezekre a:

- Rugalmas munkaidő – lehetőséget ad mérlegelésre, hogy mikor kezdik és fejezik be a munkát
- Munkakör megosztás – két vagy több ember lát el egy hagyományos munkakört
- Távmunka – hetente legalább két napot a munkahelytől távol dolgozik

6.7.4. Munkaerő részvétel

A munkaerő részvétel részvételen alapuló folyamat, amely felhasználja a munkaerő ötleteit, gondolatait (inputjait), hogy növelje elkötelezettségét a szervezeti célok iránt. Ennek két formáját ismerjük.

- A részvételen alapuló vezetés esetén a beosztottak és közvetlen felettesük jelentős mértékben megosztják a döntéshozatali hatalmat
- A képviseleten alapuló döntéshozatal esetén a dolgozókat egy kis létszámú csoport képviseli az alkalmazottakat érintő döntésekben. Ez utóbbit általában kevésbé érzik motiválónak a szervezet tagjai.

6.7.5. Gyakorlati tanácsok vezetőknek

- Ismerjük fel az egyéni különbségeket a motiváció területén!
- Találjuk ki, milyen jutalmakat értékelnek a beosztottak!
- Tűzzünk ki teljesíthető célokat és adjunk visszajelzést!
- Vonjuk be a döntéshozatali folyamatba az alkalmazottakat!
- Kapcsoljuk össze a javadalmazást a teljesítménnyel!
- Legyen az ösztönzési rendszer méltányos, igazságos!

7. CSOPORTOK CSAPATOK

A csoport két, vagy több olyan egymással kölcsönös függésben és interakcióban álló egyén, akik valamilyen cél érdekében közösen cselekszenek, vagy együttműködnek. A csoportok és csapatok (teamek) között a szakirodalom különbséget tesz (*Robbins – Judge, 2018*).

A munka csoportban a tagok elsősorban információ csere és döntéshozatal céljából lépnek egymással kapcsolatba, hogy segítsék a tagokat feladataik jobb ellátásában. Nincs szükségük kollektív munkára. Teljesítményük a csoporttagok teljesítményének összege.

A csapatok (teamek) összehangolt munka eredményeként pozitív szinergiát hoznak létre. Teljesítményük nagyobb, mint az egyének teljesítményének összege.

7.1. A csoportok típusai

Megkülönböztetünk formális és informális csoportokat. A formális csoport a szervezet struktúrája által meghatározott, az informális csoport önkéntes alapon jön létre a szervezetben.

A formális csoportok típusai:

VEZETŐI CSOPORT – a szervezeti felépítés által determinált (vezető és beosztottai)

FELADAT CSOPORT – egy feladat megvalósítása érdekében együtt dolgozók csoportja

Az informális csoportok típusai:

ÉRDEK CSOPORT – célok elérése érdekében együttműködők

BARÁTI CSOPORT – a tagok szabadidő eltöltése céljából, közös tevékenység végzésére alkotnak csoportot

7.2. A csoportok tulajdonságai

Robbins és Judge, (2019) hat fontos csoport jellemzőt elemez könyvében. A következőkben ezeket mutatom be.

7.2.1. Csoport szerepek

A csoport szerepek az elvárt viselkedési minták összessége, melyet egy adott pozíció betöltéséhez kötnek egy társadalmi egységben.

A szerep észlelés – a saját elképzelésünk, ahogy egy adott helyzetben viselkedni akarunk.

A szerep elvárás – mit gondolnak mások arról, hogy hogyan kell ezt a szerepet betölteni.

Szerep konfliktus – akkor észleljük, ha a különböző szerepeink összeegyeztethetetlenek.

Megkülönböztetünk feladatorientált, kapcsolatorientált és önmagunkra irányuló csoport szerepeket. Az első két csoport szerepre szüksége van a csoportoknak, hogy eredményesek lehessenek, de az önmagunkra irányuló szerepek nem kívánatosak, rontják a csoport működését.

- FELADATORIENTÁLT SZEREPEK

- Célok kijelölése
- Kezdeményezés
- Információ gyűjtés
- Információ nyújtás
- Koordináció
- Értékelés

- KAPCSOLATORIENTÁLT

- Bátorítás
- Békéltetés
- Unszolás

- Normázás
 - Követés
 - Szemlélődés
- ÖNMAGUNKRA IRÁNYULÓ SZEREPEK
- Blokkolás
 - Elismerés hajszolása
 - Dominancia
 - Visszahúzóadás

7.2.2. Normák

A normák a csoporton belül elfogadott magatartási szabályok melyeket a csoport tagjai megosztanak és követnek. Az egyén reagálhat ezekre a normákra behódolással, engedelmisséggel – azért követi a normákat, mert haszna származik a csoporthoz tartozásból. Az azonosulás esetén a csoport tagjának akar látszani, az internalizáció esetén pedig teljesen egyetért, magáénak érzi a csoport normáit.

A normák típusai:

- Teljesítmény norma
- Erőforrás-elosztásra vonatkozó norma
- Külső megjelenés és nyilvános viselkedés normái
- Informális közösségi normák

Deviáns munkahelyi magatartásról akkor beszélünk, amikor a csoport tagjai önkéntesen áthágják a szervezet alapvető normáit és ezzel fenyegetik a szervezet és tagjainak jólétét. Ez a magatartás erősebben megjelni, és virágzik, ha csoportban tevékenykednek az emberek, és ha a csoport normák támogatják a devianciát.

7.2.3. Státusz

A státusz olyan csoportok, vagy csoporttagok közötti rangsor, relatív pozíció, amelyet mások tulajdonítanak nekünk. A hatalom, az egyén képességei vagy személyes jellemzői is befolyásolhatják.

Különböző összefüggéseket találtak a státusz és egyéb csoport jellemzők között. Magas státuszú csoporttagoknak gyakran nagyobb szabadsága van a normáktól való eltérésre, és jobban ellenállnak a konformitás nyomásának. Általában a magasabb státuszú tagok aszertívebbek, az alacsony státuszú tagok pedig kevésbé vesznek részt a

kommunikációban, véleményalkotásban. Mindezek eredményeként a csoport kreativitása romolhat.

7.2.4. Méret

A csoport mérete is egy lényeges jellemző, mert hatással van a működésre, teljesítményre. A kisebb csoportok gyorsabbak a feladatmegoldásban, a tagok jobban teljesítenek. A nagyobb csoportok problémamegoldásban jobbak. A társas lógás – az egyének hajlama arra, hogy kisebb energiát adjanak a munkába, amikor kollektíven dolgoznak – nagyobb csoportok esetén erősebb, és az individualista kultúrával is kapcsolatban áll.

Több módja van a társas lógás csökkentésének:

- Csoport célok megfogalmazása
- A csoporton belüli verseny erősítése
- Egymás értékelése
- Olyan kollégák választása, akik erősen motiváltak és szeretnek csoportban dolgozni
- A csoport jutalmak egyéni hozzájárulás alapján történő szétosztása

7.2.5. Kohézió

A kohézió annak mértéke, hogy mennyire vonzódnak egymáshoz a csoporttagok, és mennyire szeretnék a csoport tagjai maradni. Erős kohézió és magas teljesítménynorma magas termelékenységet eredményez, de erős kohézió és alacsony teljesítménynorma gyengét. Gyenge kohézió esetén a csoport tagok teljesítménye az egyéni értékektől függ majd.

Hogyan erősíthető a kohézió?

- Alakítsunk kisebb csoportokat
- Egyezünk meg a csoport céljában
- Növeljük az együtt töltött időt
- Erősítsük a csoport státuszát, és a csoportba kerülés észlelt nehézségét
- Kezdeményezzünk versenyt más csoportokkal
- Inkább a csoportot jutalmazzuk az egyének helyett
- Fizikailag különítsük el a csoportot

7.2.6. Sokszínűség

A sokszínűség annak mértéke, hogy a csoport tagjai mennyire hasonlóak, vagy különbözőek. A sokszínűség növeli a csoport konfliktusok lehetőségét, de hosszú távon javíthatja a csoport teljesítményét.

7.3. Csoportos döntéshozatal

A döntés alternatívák közötti választás, amelyre valamilyen probléma felmerülése miatt kerül sor.

A probléma egy észlelt jelen idejű állapot és egy kívánatosnak észlelt állapot közötti különbség, amennyiben a megoldás nem kézenfekvő.

A döntéshozatal során beszélünk racionális és korlátozottan racionális döntéshozatalról. A racionális döntéshozatal folyamatának lépései a következők:

7.3.1. A racionális döntési folyamat lépései

- A döntés szükségességének felismerése
- A döntési kritériumok meghatározása
- A döntési kritériumok súlyának meghatározása
- Alternatívák generálása
- Az egyes alternatívák döntési kritériumok szerinti kiértékelése
- A legjobb alternatíva kiválasztása

A racionális döntési modell előfeltételei, hogy a probléma világos és egyértelmű; a lehetőségek ismertek; a preferenciák világosak, sorba állíthatók, súlyozhatók; a preferenciák változatlanok; nincs idő, vagy költség korlát; és a legmagasabb eredményt biztosító alternatívát választjuk. Ezek a feltételek a valóságban szinte soha nem teljesülnek, ezért képtelenek vagyunk racionális döntéseket hozni. *Herbert Simon* Nobel díjas kutató (1982) fogalmazta meg a korlátozott racionalitás elméletét, ami valójában jellemző a döntéshozatalunkra.

7.3.2. A korlátozott racionalitás elmélete

- Nem vizsgálunk minden alternatívát
- Az első kielégítő alternatívát választjuk
- A szelektív észlelés is érvényesül a döntéshozatal során

A vállalkozások életében gyakran egyéni döntések születnek, de egyre jobban elterjed a csoportos döntéshozatal lehetősége is. A következőkben ezek előnyeit és hátrányait mutatom be az egyéni döntéshozatallal szemben.

7.3.3. A csoportos döntéshozatal előnyei

- Több tudás és információ létrehozása
- A nézőpontok változatossága
- A döntések jobb elfogadása

7.3.4. A csoportos döntéshozatal hátrányai

- Több időt vesz igénybe
- Pszichológiai nyomás van a konform magatartásra
- Előfordulhat, hogy egy-két tag dominál a csoportban és nem hagyja megnyilvánulni a többieket
- Bizonytalan felelősség

A hatékonyság és eredményesség szempontjából a csoportok általában kevésbé hatékonyak. Precizitás szempontjából a csoport általában jobb, mint az egyének átlaga, de rosszabb, mint a legjobb egyéni eredmény. Az egyének gyorsabbak a döntéshozatalban, mint a csoportok, de a csoportok kreatívabbak, és a döntések elfogadása is jobb, ha csoportban hozták meg azt.

7.4. Teamek típusai

7.4.1. Probléma-megoldó teamek

- Megosztják az ötleteket, vagy javaslatokat tesznek arra, hogy a munkafolyamatok és módszerek hogyan javíthatók
- Ritkán kapnak felhatalmazást arra, hogy egyoldalúan megvalósítsák javaslataikat

7.4.2. Önmenedzselő teamek

- Általában 10-15 dolgozó alkotja
- A feladatok ellátása mellett megkapja a vezetési, felügyeleti jogokat és felelősséget is
- Kiválasztja és értékeli tagjait
- Hatékonysága szituáció függő

7.4.3. Funkcionális területeken átnyúló teamek

- A tagok a szervezet változatos területeiről kerülnek ki
- Információkat osztanak meg

- Új ötleteket fogalmaznak meg, és problémákat oldanak meg
- Komplex projekteket koordinálnak
- A komplexitás és változatosság miatt a fejlesztés időigényes lehet

7.4.4. Virtuális teamek

- A számítástechnika összeköti a fizikailag távol lévő tagokat, hogy közös célokat érjenek el
- Más teamektől megkülönbözteti:
- A verbális és nem-verbális szerepek hiánya
- Korlátozott társas kapcsolatok
- Az időbeli és térbeli korlátok megszüntetésének képessége

7.5. Az eredményesen működő teamek jellemzői

- A tagok kiegészítik egymást
- Középút az egyéni különbségekben
- Motivált, elkötelezett tagok
- Az egyéni célok elérése lehetséges a közös célok révén
- Minden tag aktív részvétele
- Kialakult, ismert szerepek
- Meghatározott, elfogadott célok
- Elfogadott szabályok, normák rutinok
- A változtatás állandó lehetősége és igénye - csoportos tanulás
- Teljesítményértékelés - folyamatos fejlesztés kényszere és igénye
- Magas teljesítmény jutalmazása
- Nyílt légkör, kritika lehetősége
- Konstruktív konfliktuskezelés
- Általában konszenzusos döntés

8. VEZETÉS

A vezetés tágabb értelemben egy szervezeti funkció, amit minden szervezetnek meg kell valósítani. Az összetevői (részfunkciói) a tervezés a szervezés a közvetlen irányítás a koordináció és az ellenőrzés. A magatartástudomány ezek közül csak a közvetlen vezetést, leadership-et tárgyalja (szándékosan nem a fajoli irányítás kifejezést használtam, mert az leszűkíti a lehetséges vezetői alternatívákat). A leadership egy csoport befolyásolása célok elérése érdekében. A vezetői tevékenység azon eleme, mely kitüntetetten az emberi erőforrással foglalkozik, a szervezet tagjait a szervezeti célok elérése érdekében mozgósítja (*Bakacsi, 2015*).

8.1. A vezetés- (leadership) elméletek fejlődése

- Klasszikus leadership felfogás
- Vezetői tulajdonságokon alapuló megközelítések
- Vezetői magatartás vizsgálata
 - Döntésközpontú elméletek
 - Személyiségközpontú elméletek
 - Kontingencialista elméletek
- Az ezredforduló leadership modelljei
 - Üzletkötő-átalakító vezetés
 - Kotter menedzser-leader modellje
 - Mintzberg vezetői szerepei

8.1.1. Klasszikus leadership felfogás

A szervezeti hatékonyságot inkább a rendszerben és nem az emberben keresték. A XX. század elejére volt jellemző ez a felfogás.

8.1.2. Vezetői tulajdonságokon alapuló megközelítések

A legkülönbözőbb tulajdonságok vizsgálatával próbálták kideríteni a sikeres vezetők jellemzőit. A XX. század elejétől folyamatosan foglalkoztatja ez a kérdés a kutatókat. Kezdetben nem tudtak általános megállapításokat tenni. Napjainkra bizonyítani tudták, hogy a Big Five személyiségelmélet tényezői közül az extrovertáltság, a tudatosság és a tapasztalatokra való nyitottság előrejelzi a vezetővé válást.

8.1.3. A vezetői magatartás vizsgálata

DÖNTÉSKÖZPONTÚ LEADERSHIP ELMÉLETEK

A vezetési stílusokat a döntéshozatal módja szerint tipologizálják. Azt vizsgálják, hogy a vezető hogyan hozza meg döntését, milyen részvételt enged másoknak a döntéshozatalban. Ezt az elméletsoportot az angolszász szakirodalomban nem a leadership, hanem a menedzsment elméletek közé sorolják.

Általában három elméletet említünk ebben a körben, Lewin, Likert és Tannenbaum – Schmidt modelljeit.

❖ LEWIN KÍSÉRLETEI

Lewin és kutatótársai három vezetési stílust hasonlítottak össze kísérletükben, melyet iskolás korú gyerekek között végeztek:

- Autokratikus vezető – egymaga uralja a csoport tevékenységét, ő határoz minden lényeges kérdésben, szubjektíven értékeli, szigorú fegyelmet tart.
- Demokratikus vezető – minden eszközzel igyekszik fokozni a csoporttagok részvételét, objektív teljesítményértékelésre törekszik.
- „Laissez faire” vezető – passzív résztvevője a csoport tevékenységének, nem kezdeményez, csak kérésre segít, inkább csak tanácsadó.

A kísérletben az autokratikus vezetés alatt nyújtották a legjobb teljesítményt a gyerekek, de azt a stílust kedvelték legkevésbé.

❖ LIKERT EGYTÉNYEZŐS MODELLJE (SYSTEM 1-4)

Likert és kutató csoportja négy lehetséges stílust különböztetett meg modelljükben:

- Keménykezű parancsoló
- Jóakarató parancsoló
- Konzultatív
- Részvételi csoport

A részvételi csoport módszert tartották a legeredményesebb vezetési stílusnak.

❖ TANNENBAUM ÉS SCHMIDT MODELLJE

Tannenbaum és Schmidt hét fokozatú skálán értelmezik a beosztottak hatalomban való részvételét. Ez a skála valójában a racionális döntéshozatal modelljének lépései.

SZEMÉLYISÉGGÖZPONTÚ LEADERSHIP ELMÉLETEK

Ennél az elméletcsoportnál a tipologizálás alapismérvei a vezető személyisége, személyiségjegyei, figyelmének irányultsága. Az elméletcsoport elnevezése kicsit megtévesztő, hiszen itt olyan elméletekről beszélünk, ahol a vezető magatartását vizsgáljuk. A Michigani egyetem modelljénél próbálom tisztázni ezt a problémát.

❖ MICHIGANI EGYETEM MODELLJE

A modell alkotói feladat centrikus és beosztott centrikus vezetési stílusokat különböztetnek meg. Bár a vezető magatartását igyekeztek vizsgálni, úgy találták, hogy azt a személyisége határozza meg, azaz egy ember vagy feladatorientáltnak, vagy beosztott centrikusnak születik. Ők ez utóbbi stílust találták eredményesebbnek.

❖ OHIOI ÁLLAMI EGYETEM MODELLJE

A két lehetséges stílus ennél a modellnél a:

- kezdeményezés-strukturálás – részletekbe menően szervezi a beosztottak munkatevékenységét, előírja számukra, mit és hogyan tegyenek.
- figyelem – érdeklődést mutat a beosztottak iránt, meleg, baráti, bizalomteli, támogató légkör kialakítására törekszik, fogékony a beosztottak érzéseire, emberi problémáira (*Robbins – Judge, 2019*).

Ez a kutatócsoport nem tartja egymást kizárónak a két magatartást, és azt tekintik ideálisnak, ha egy vezető erős mindkettőben. Ebben az esetben várható jó teljesítmény a beosztottaktól és elégedettek is lesznek, alacsony lesz a fluktuáció a szervezetben.

❖ BLAKE-MOUTON-FÉLE „VEZETÉSI RÁCS” MODELLJE

Ez a modell nagyon hasonlít az Ohioi állami egyetem modelljéhez, csak egy 9 fokozatú rácson értékeli a vezetői stílusokat. A két lehetséges magatartás a:

- Termelésre fordított figyelem
- Beosztottakra fordított figyelem

A 9,9-es vezetési stílust tartják a legeredményesebbnek, amikor mindkét dimenzióban nagyon erős a vezető.

8.1.4. Kontingencialista leadership elméletek

A kontingencialista vezetéselméletek túllépnek a „minden körülmények között ajánlható vezetési stílus” (one best way) felfogáson. A vezető stílusa és a vezetés feltételrendszere közötti illeszkedés követelményét fogalmazzák meg. Különböző feltételeknek más-más vezetési stílus feleltethető meg, lehetnek döntésközpontú, vagy személyiségközpontú elméletek is ebben a csoportban. Ide tartoznak Fiedler modellje, Vroom Yetton modellje és Hersey és Blanchard elmélete. Ebben a fejezetben csak ezt az utolsó elméletet mutatom be.

❖ HERSEY ÉS BLANCHARD ELMÉLETE

Ebben az elméletben a beosztottak érettsége a szituációs tényező, a független változó. ezek a következők:

- **É 1:** a beosztottak sem nem képesek, sem nem hajlandók felelősséget vállalni, mert sem képességeik, sem önbizalmuk nem teszi ezt lehetővé.

- **É 2:** a beosztottak hajlandóak lennének, de nem képesek elvégezni a szükséges feladatokat. Kellően motiváltak ugyan, de pillanatnyilag hiányoznak a megfelelő képességeik.
- **É 3:** a beosztottak képesek lennének ugyan rá, de nem hajlandók megtenni azt, amit a vezető kíván tőlük.
- **É 4:** a beosztottak képesek is és hajlandók is megtenni azt, amit elvárnak tőlük.

Az egyes stílusok a következők:

- *diktáló (telling)* – erős feladat-, gyenge kapcsolatorientáltság: a vezető kijelöli a szerepeket, és megmondja, ki mikor, hol, és mit tegyen. Erőtéljes irányító, utasító magatartás. Az É 1. érettségi szinthez tartozókat kell ilyen stílusban vezetni.
- *eladó (selling)* – erős feladat- és kapcsolatorientáltság: a vezető az irányító és támogató magatartás egyaránt jellemzi. Az É 2. csoportba tartozók vezetésére alkalmas ez a stílus.
- *résztevő (participating)* – gyenge feladat-, erős kapcsolatorientáltság: a vezető és a követő is részt vesznek a döntési folyamatban, a vezető legfontosabb szerepe a döntésbe való bevonás, és az ehhez szükséges kommunikáció és támogatás, a participatív döntéshozatal segítése. Az É 3 csoportba tartozó dolgozókat kell ezzel a stílussal vezetni. Őket csak motiválni kell.
- *delegáló (delegating)* – gyenge feladat- és kapcsolatorientáltság: a vezető sem irányítást, sem támogatást nem tanúsít. Mai fogalmainkkal ezt nevezhetjük empowermentnek. Ez a vezetési stílus a teljesen érett, É 4. csoportba tartozó dolgozók vezetésére alkalmas (Bakcsi, 2015).

8.1.5 Üzletkötő és átalakító vezetés

Az üzletkötő vezetési stílusra az jellemző, hogy a követő bizonyos előnyökért cserébe tesz meg dolgokat, valamit valamiért. Ezzel szemben az átalakító vezető magasabb rendű általános emberi célok, értékek kialakításával és egyesítésével éri el a célokat. Az érdekekről az értékekre történő váltást tükrözi ez az elmélet.

8.1.6 Kotter menedzser – leader modellje

Kotter modelljében tisztázza a menedzser és leader kifejezések közötti különbséget. Rámutat arra, hogy a két kifejezés nem szinonima, hanem két eltérő szerep, amit jó esetben ugyanaz a személy be tud tölteni.

- A menedzser a belső hatékonyság, a szabályozott zökkenőmentes belső működés megvalósítására törekszik.
- A leader a szükséges változásokra koncentrálnak.

8.1.7. Mintzberg vezetői szerepei

Mintzberg szintén vezetői szerepeket definiál modelljében, és azokat három nagy csoportba sorolja:

- SZEMÉLYKÖZI SZEREPEK
 - Nyilvános megjelenések szerepe
 - Főnöki szerep
 - Kapcsolatteremtő és ápoló szerep
- INFORMÁCIÓS SZEREPEK
 - Információ gyűjtő szerep
 - Információ szétosztó szerep
 - Szóvivő szerep
- DÖNTÉSI SZEREPEK
 - Vállalkozói szerep
 - Zavarelhárító szerep
 - Erőforrás-elosztó szerep
 - Tárgyaló-megegyező szerep

Véleménye szerint egy vezetőnek ezeket a szerepeket kell betöltenie munkája során, vagy ha nehézségekkel szembesül, akkor delegálhatja egyik másik szerepét valaki más szervezeti tagnak.

9. HATALOM

Hatalom személyek, vagy szervezeti egységek esélye mások befolyásolására, az események megváltoztatására, saját akaratuk keresztülvitelére az ellenszegülés ellenére. Esély, tehát akkor is létezik, ha nem élnek vele. Alapja a függés, ami a szükösségből, a helyettesíthetőség hiányából, vagy a bizonytalanságból ered (*Bakacsi, 2015*).

9.1. Különbség a hatalom és vezetés között

- A célok összeegyeztethetőségében van:
 - A hatalom nem igényli a célok összeegyeztethetőségét, a vezetés igen
- A befolyásolás irányában

- A vezetésnél lefelé irányul a befolyásolás, a hatalomnál bármilyen irányú lehet
- A kutatási hangsúlyokban
 - Vezetésnél főleg a stílust vizsgálják, a hatalom esetén szélesebb a kutatás spektruma, azt vizsgálják, hogy hogyan érik el az engedelmességet (*Robbins – Judge, 2018*).

9.2. A hatalom forrásai

9.2.1. Személyes hatalom

- Karizmatikus hatalom
- Szakértői hatalom
- Helyismeret

A személyes hatalom, és ezen belül a szakértői hatalom a legerősebb hatalom forrás, amennyiben szűkös az a tudás, amivel az egyén rendelkezik.

9.2.2. Szervezetek által biztosított hatalom

- Pozícióból adódó hatalom
- Szervezeti centralitásból adódó hatalom

A pozícióból eredő hatalom az a hatalom forrás, amire általában gondolunk a szó hallatán. Itt abból ered a pozíciót betöltő hatalma, hogy döntéshozatali jog, erőforrások feletti rendelkezés kapcsolódik a pozícióhoz. A centralitás a központi helyzet, amikor egy egyén, vagy csoport sok más szervezeti szereplővel áll kapcsolatban. Sokszor az ilyen egységekről, vagy személyekről azt gondoljuk, hogy függünk tőlük.

9.2.3. A szervezetek külső függéséből következő hatalom

A szervezeteknek szükségük van erőforrásokra a külső környezetükből. Azok a személyek, akik ezeket a szűkösen rendelkezésre álló erőforrásokat meg tudják szerezni a szervezet számára nagy hatalomhoz juthatnak. Akár a szervezet vezetőivé is válhatnak (*Bakcsi, 2015*).

A negatív hatalom a megakadályozás hatalma, azaz a veto power. „Nem tudom ugyan elérni saját célomat – ehhez nincs elég munícióm – de ahhoz elég lehet a hatalmam, hogy késleltessek folyamatokat, információt szűrjek, torzítsak, vagy tartsak vissza, ellentmondjak, megtagadjam az engedelmességet, vagy végső soron nyíltan ellenszegüljek – azaz megakadályozzak másokat céljainak elérésében” (*Handy, 1986. p. 44*).

A negatív hatalom imént idézett fogalmát elég könnyű félreérteni. Nem a „rossz” hatalomról van itt szó, hanem arról, hogy ha valakinek arra nincs elég hatalma, hogy mások felett hatalmat gyakoroljon, annyi hatalma mindenkinek van, hogy nemet mondjon, ha kényszeríteni akarják valamire.

9.3. Mire használható a hatalom?

Ahogy a definícióból is látszik, a hatalom nagyon gyakran egyéni célokat szolgál. Azok, akik megszerzik a hatalmat felhasználhatják azt a:

- Szervezeti célok meghatározására
- Szűkös erőforrások elosztására
- Vezető kiválasztásra
- Személyes karrier építésre
- Intézményesült hatalmi struktúrák kialakítására

9.4. Hatalmi taktikák

Bár a hatalom definíciójában benne van, hogy a hatalommal rendelkező kényszeríthet másokat bizonyos dolgok megtételére, azok, akik okosan gazdálkodnak a hatalmukkal csak nagyon ritkán élnek a direkt kényszerítés eszközével. A jól megválasztott hatalmi taktika alkalmazása esetén lehet, hogy a hatalmat elszenvedő észre sem veszi, hogy hatalmat gyakoroltak felette, vagy ha mégis, jobban elfogadja azt. Például, ha a hatalommal rendelkező konzultál az érintettel, mielőtt döntést hoz, és nem kényszerít, jobban elfogadható lesz a döntés.

A lehetséges hatalmi taktikák a következők:

- Legitimitás
- Logikus érvelés, meggyőzés
- Érzelmekre, értékekre hatás
- Konzultáció
- Alku
- Személyes kérés
- Megkedveltetés
- Kényszerítés
- Koalíció

A felsoroltak közül a legeredményesebb taktika a logikus érvelés, meggyőzés, különösen, ha más taktikával kombinálva alkalmazzák azt, pl. az érzelmekre, értékekre hatással.

9.5. Szervezeti politika

A szervezeti politika döntések befolyásolása, a lehetőségek megvalósítása a célok tényleges elérése érdekében. Törekvés a szervezeten belüli előnyök és hátrányok elosztásának befolyásolására. Tehát kapcsolatban áll a hatalom témakörével, de politikai magatartást nem csak azok alkalmazhatnak, akiknek hatalma van.

9.5.1. Aktív szervezeti politikai mozgást kiváltó szituációk

Vannak olyan szervezeti szituációk, amikor a szereplőknek nagyobb esélye van a befolyásolásra. Ezek a következők (*Robbins – Judge, 2018*):

- Erőforrás-elosztás rendjének változása
- Bizalmatlanság a szervezet tagjai között
- Az elvárt szerepek kétértelműsége
- Nem egyértelmű teljesítményértékelési rendszer
- Döntéseket zéró összegű játzmként fogják fel
- A döntés részvételi alapú
- Erőtéljes teljesítménykényszer
- Kultúrába beivódott politikai magatartás

10. KONFLIKTUSOK

Konfliktusról beszélünk, ha két, vagy több érintett fél közül valamelyik azt észleli, hogy mások negatívan viszonyulnak valamihez, ami számára fontos. Tehát a konfliktus észlelt jelenség és elég, ha csak az egyik érintett fél észleli azt (*Bakacsi, 2015*).

10.1. A konfliktusok megítélése

A konfliktusok megítélése változott a történelem során. A hagyományos felfogás szerint negatív jelenségnek tekintették, az elkerülésére törekedtek, úgy gondolták, hogy a rossz vezetés következménye.

Az emberi viszonyok irányzat felfogása szerint elkerülhetetlen jelenség, az emberek közötti kapcsolatok és csoportok természetes velejárója, ezért kezelni kell azokat.

A legújabb felfogás álláspontja, hogy a konstruktív konfliktusok hozzájárulnak a szervezetek sikerességéhez, elősegítik az új taktika és stratégiai kialakítását, megakadályozzák a túlzott megalégedettséget és kényelmességet.

10.2. A konfliktusok típusai

Az alapján, hogy kedvező, vagy kedvezőtlen a konfliktus kimenetele megkülönböztetjük a jó, konstruktív és rossz, destruktív konfliktusokat. Ez alapján egyszerű lenne a képlet, a jó konfliktusokat átéljük, a rosszakat elkerüljük, de nem ilyen egyszerű a helyzet, ugyanis egy konfliktusról csak a végén derül ki, hogy jó vagy rossz. A konfliktus kezelésének módja befolyásolja ezt.

A következőkben bemutatom a konstruktív és destruktív konfliktusok jellemzőit.

10.2.1. Konstruktív konfliktus

- Bátorítja a kreativitást, ötletek felszínre kerülését
- Leleplezi az irracionális érveket
- Leválasztja a problémát az egyénről
- Enyhíti a feszültséget
- Változás, önértékelés szellemét viszi a csoportba
- Átláthatóvá teszi a hatalmi erőviszonyokat

10.2.2. Destruktív konfliktus

- Érzelmileg telített helyzetet eredményez
- Védekező blokkoló magatartáshoz vezet
- Polarizálja a csoportvéleményt
- A csoport szétesését eredményezheti

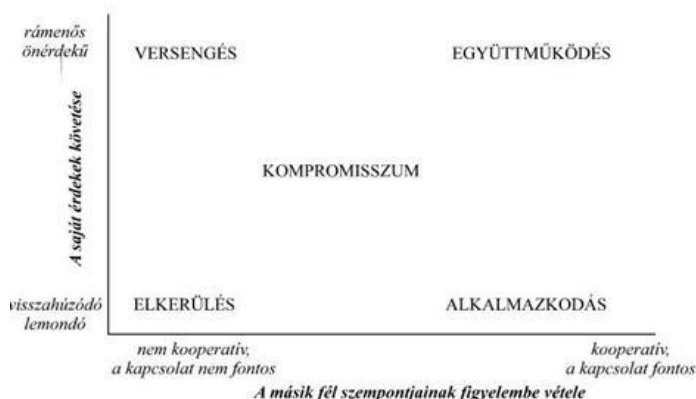
10.3. A konfliktusok kialakulásának folyamata

- Megelőző helyzet, előzmény: számos oka lehet a konfliktusnak, de nem szükségszerű, hogy egy látens konfliktusból tényleges konfliktus legyen.
- Észlelés, átélés: ekkor tudatosan bennünk a konfliktus és átéléskor negatív érzés, attitűd alakul ki bennünk.
- A konfliktus kezelési módjának kialakítása: a saját érdek követése és a másik fél szempontjainak figyelembevétele függvényébe ötféle magatartást választhatunk, az elkerülést, alkalmazkodást a versengést, kompromisszumot, vagy együttműködést. Azt is tudatosítanunk kell magunkban, hogy a másik fél is választ konfliktuskezelési stratégiát.
- A konfliktus alatti tényleges viselkedés: ebben a szakaszban a felek nyíltan a konfliktuskezelési stratégiájuk megvalósítására törekcszenek.

- Következmények: itt dől el, hogy konstruktív, vagy destruktív lett-e a konfliktus, azaz érzelmekkel teli megoldatlan helyzet alakul ki, vagy érdemi megoldás születik (*Robbins – Judge, 2018*).

10.4. A konfliktusok kezelése egyéni és szervezeti szinten

1. ábra: A konfliktusra reagálás egyéni szinten



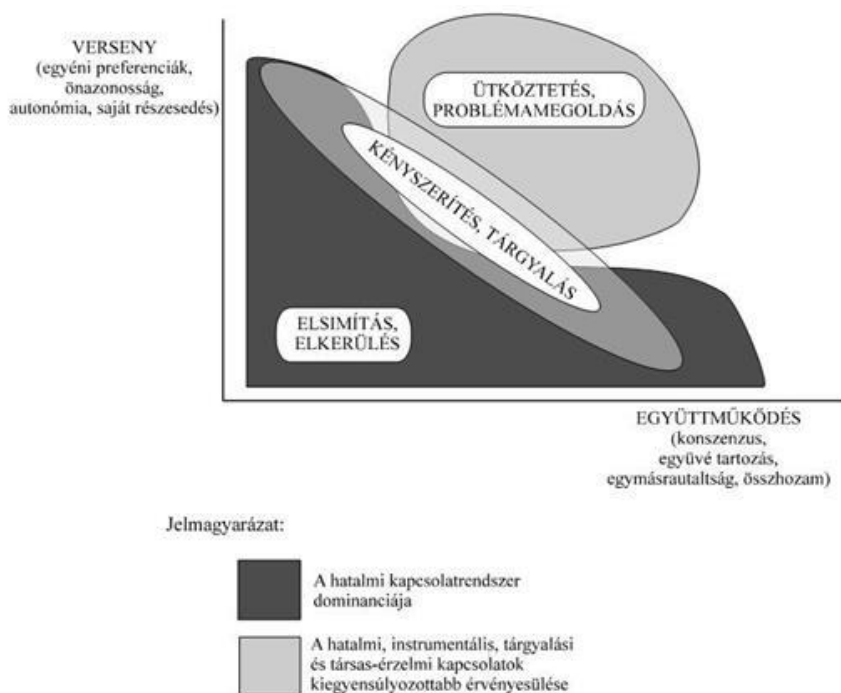
Forrás: Tosi – Rizzo – Carrol, 1986. 483. old.

Nincs egy tökéletes konfliktuskezelési magatartás, de az egyéneknek általában van preferált stílusa. A szituáció is befolyásolhatja, hogy melyik magatartás tűnik követendőnek. Valójában mind az öt ábrán látható magatartásnak van létjogosultsága, amit a szakirodalomban részletesebben is magyaráznak, de terjedelmi okokból én most nem térek ki ezekre. A Konfliktuskezelés tanulható, fejleszthető, ezért érdemes elgondolkodnunk, hogy elégedettek vagyunk-e saját stílusunkkal, és ha nem törekedhetünk annak változtatására.

Szervezeti szintű konfliktuskezelésről is beszélhetünk. Ennek három típusát különböztetjük meg: az elsimítást, elkerülést; a tárgyalást kényszerítést; és az ütköztetést, problémamegoldást (2. ábra).

A három eltérő magatartásforma hátterében más-más előfeltevés, és cél húzódik meg. Ezt *Bakacsi (2015)* alapján az 1. táblázatban foglalom össze.

2. ábra: Magatartásformák szervezeti szintű konfliktusok esetén



Forrás: Bakacsi, 2015. 243. old.

1. táblázat: A szervezeti szintű konfliktuskezelés során alkalmazott magatartásformák jellemzői

Megnevezés	Elsimítás, elkerülés	Tárgyalás kényszerítés	Ütköztetés, problémamegoldás
A probléma megfogalmazása	harmonia látszatára törekvés	részérdekek zéró összegű játszmák	erőforrások újraelosztása
A konfliktus megítélése	destruktív	Nem egyértelműen előremutató, vagy káros	előremutató
Résztevők hozzáállása	konfliktuskerülők, vagy alkalmazkodók	ellenfelek	együttműködők, partnerek
Kíváncsú eredmény	status quo	nyerés	szervezet egészének sikere
Tipikus magatartásformák	konfliktuskerülés	saját haszon maximalizálás, pozíció védelme	érdemi problémamegoldás

Tipikus szituációk	stabil környezet, kiegyensúlyozott erőviszonyok, hatalmi kapcsolati rendszerek	erőforrások újraelosztása	dinamikus, kihívó környezet, egységek kölcsönös függése, innovatív, adaptív légkör, bizalom
---------------------------	--	------------------------------	--

Forrás: Bakacsi, 2015 alapján

10.5. Tárgyalások során alkalmazható alku stratégiák

A hagyományos tárgyalási stratégia a zéró összegű stratégia, amikor azt feltételezzük, hogy csak a másik kárára nyerhetünk, ebből adódóan versengők leszünk a tárgyalás során. Ugyanakkor az utóbbi évtizedekben a vállalkozások életében bekövetkezett változások, a hálózatosodás, hosszú távú szervezeten belüli kapcsolatok kialakítása ráirányította a figyelmet, hogy nem lehet semmibe venni az üzleti partner érdekeit a tárgyalások során. Ennek eredményeként napjainkra elterjedőben van a nyer-nyer tárgyalási stratégia. A következőkben ezek részleteit mutatom be.

10.5.1. Zéró összegű stratégia

- Az a szituáció, amit úgy észlelünk, hogy csak a másik kárára nyerhetünk, osztozkodni kell adott rendelkezésre álló erőforrásokon, szeretnénk minél nagyobb szeletet kihasítani a tortából.
- A stratégia híve egyoldalú győzelemre törekszik.
- Aszimmetrikus helyzetet hoz létre, mely az együttműködés ellen hat.
- A vesztes nem motivált a probléma megoldásában, a megállapodás végrehajtásában.
- Csökkenti a vesztes önbizalmát, vállalkozó kedvét.
- A szereplők a pozíciójukra koncentrálnak.
- Információ megosztás minimális.
- Kapcsolatok rövidtávúak.

10.5.2. Nyer-nyer stratégia

- Arra irányul, hogy a konfliktusból, tárgyalásból mindkét fél veszteség nélkül, megelégedetten kerüljön ki. Megnöveljük a tortát, hogy mindenkinek elég jusson belőle.

- Nem egyoldalú, mindent elsőprő győzelemre kell törekedni, hanem kompromisszumra, konszenzusra. A konszenzus azt jelenti, hogy a felek mindegyike egyetért a megbeszélés eredményével. Valójában mi nem csupán a megegyezésben vagyunk érdekeltek, hanem sokkal inkább annak végrehajtásában. Tehát arra kell törekedni, hogy olyan egyezségek szülessenek, amelyek végrehajtása minden félnek érdeke. Legyen sikerélménye, érezze sajátjának a megállapodást, így motivált annak végrehajtásában.
- A szereplők igyekeznek megérteni egymás érdekét.
- Az információ megosztás jelentős.
- Hosszú-távú kapcsolatok építhetők és tarthatók fenn ezzel a stratégiával (*Robbins – Judge, 2018*).

11. A SZERVEZETI KULTÚRA JELLEMZŐI

A szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Tudat alatt működnek, csökkentik a környezet bizonytalanságát, segítenek eldönteni, hogy mi a jó és mi a rossz, mi fontos és lényegtelen.

11.1. A szervezeti kultúrát meghatározó tényezők

A szervezetek, vállalatok kultúrája számos tényezővel írható le, magyarázható. *Robbins és Judge (2018)* hét jellemzőt sorol fel, ezek a következők:

- Innováció és kockázatvállalás: mennyire bátorítják a munkatársakat az innovativitásra, és kockázatvállalásra.
- Figyelem a részletekre: mennyire várják el a dolgozóktól a precizitást, a részletekre figyelést.
- Célorientáció: mennyire összpontosít a vezetés az eredményekre, szemben a célérés érdekében alkalmazott technikákra, folyamatokra.
- Humán orientáció: milyen mértékben veszik figyelembe a vezetői döntéseknél azok szervezeti tagokra gyakorolt hatását.
- Csoport orientáció: milyen mértékben vannak a tevékenységek az egyének helyett a csoportok köré szervezve.
- Agresszivitás: az agresszivitás és versenyzés mértéke, szemben a lezserséggel.

- Stabilitás: annak mértéke, hogy a szervezeti tevékenységek a status quo fenntartását, vagy a fejlődést szolgálják.

11.2. A vállalati kultúra létrehozása és fenntartása

A vállalati kultúra kialakítását számos tényező befolyásolja. A külső hatások közül a természeti környezet, a történelem és a nemzeti kultúra jelentős hatást gyakorol a kialakuló kultúrára. Rendkívül nehéz ezeket a tényezőket figyelmen kívül hagyni, amikor egy vállalkozás közösen vallott értékeit alakítjuk ki.

A szervezet specifikus tényezők – mint például a domináns technológia – hasonlóan a struktúra kialakításához meghatározzák, hogy milyen kultúra alakítható ki. Egy tömegtermékek gyártására kialakított technológia mellett csak erősen szabályozott kultúrát lehet kialakítani.

Végül a kultúra kialakítását legnagyobb mértékben a szervezet történelme, pontosabban az alapítók és kimagasló egyéniségek példája határozza meg.

A kultúra fenntartása során arra kell törekedni, hogy az újonnan a szervezetbe belépők is megismerjék a kultúrát. Ezt egy szocializációs folyamat során valósítják meg a szervezetben. Már a kiválasztás során törekednek arra a szervezet tagjai, hogy a kultúrához illeszkedő munkatársakat válasszanak. Bekerülve a szervezetbe ezeknek az új munkatársaknak megtanítják a kultúra jellemzőit. Ha ez a tanulási folyamat sikeres, akkor beilleszkednek az új szervezeti tagok és követni fogják a szervezeti értékeket. A kultúra fenntartása szempontjából a vezetők példamutatása is alapvető fontosságú.

11.3. A kultúra szintjei

A kultúra magyarázatánál gyakran használják a jéghegy metaforát. A jéghegy vízfelszín feletti része a kultúra látható jellemzői, amit könnyen megfigyelhetünk, megismerhetünk. Azonban a vízfelszín alatt meghúzódó jellemzők nehezebben felismerhetők, nem egyértelműek, de ezek képezik a kultúra lényegét, a közösen vallott hiedelmeket, értékeket, meggyőződéseket.

11.3.1. A kultúra látható jellemzői

- Ceremóniák
- Történetek
- Sztorik
- Nyelvezet
- Szakzsargon
- Szimbólumok
- Öltözködés

- Munkahely kinézete

11.3.2. Felszín alatt meghúzódó jellemzők

- Értékek
- Feltevések
- Hiedelmek
- Érzések
- Attitűd

A kultúra látható jellemzőiből tudunk következtetni a kultúra felszín alatt meghúzódó jellemzőire, de ezek nem egyértelműen következnek a látható jegyekből. Például egy vállalatnál az egyenruha első ránézésre az összetartozás érzését fejezi ki, de ha az egyenruha hierarchiai szintenként eltérő, akkor a hierarchiában elfoglalt helyet is szimbolizálja.

11.4. Cameron és Quinn kultúra modellje

A kutatók modellek alkotásával is igyekeztek pontosabban leírni a vállalkozások kultúráját. Egyik legnépszerűbb ezek között *Cameron és Quinn (2006)* versengő értékek modellje. Ezt a modellt az eredményes szervezetek legfontosabb mutatóit, jellemzőit vizsgáló kutatás keretében dolgozták ki. *Campbell és társai (1974)* 39 indikátort határoztak meg, amelyek az eredményes működést írják le. Az eredményességi mutatók azt fejezik ki, hogy az emberek mit értékelnek a szervezet teljesítményében. Meghatározzák, hogy mit tartanak jónak, helyesnek, megfelelőnek a szervezet tagjai. Definiálják az alapvető értékeket, amelyek mentén a szervezettel kapcsolatos döntések születnek.

Quinn és Rohrbaugh (1983) elemezte ezeket az indikátorokat és két fő dimenzió mentén négy klaszterbe tudták besorolni az indikátorokat. Az egyik dimenzió elkülöníti az eredményességi mutatókat, amelyek a rugalmasságot, mérlegelést, dinamizmust emelik ki azoktól, amelyek a stabilitást rendet kontrollt képviselik. A másik dimenzió azokat az eredményességi mutatókat különíti el, amelyek a befelé irányultságot, integrációt, egységet emelik ki, szemben a kifelé irányultságot megkülönböztetést, versengést hangsúlyozókkal.

A kialakult négy negyed pontosan illik a szervezeti típusokra, elméleti irányzatokra, minőség megközelítésekre, vezetői szerepekre és menedzsment képességekre és négy eltérő kultúra típust is leírni. Ezek a következők:

11.4.1. Hierarchia

- Stabil környezetben működő, nagy mennyiségű gyártásra berendezkedett szervezetek jellemzője
- A bürokratikus szervezet Weber által meghatározott jellemzőit viseli magán: szabályozott, specializált, az előléptetés érdem alapján történik, erős hierarchia jellemzi, a tulajdonos és vezetés szétválik ezekben a szervezetekben, személytelenség, elszámoltathatóság jellemzi

11.4.2. Piac

- Külső kapcsolat orientáltság jellemzi
- A kontroll a piaci-gazdasági szükségsszerűségek által meghatározott
- Piaci akciói révén komparatív előnyre igyekszik szert tenni
- Az alkalmazottak versengők, eredmény orientáltak
- A vezetők gyakran hajcsárok

11.4.3. Klán

- Családhoz hasonló jelleg, japán vállalatoknál figyeltek fel rá
- Team munka, alkalmazottak bevonása, kölcsönös elkötelezettség jellemzi
- A környezeti kihívásokra személyzetfejlesztéssel, team munkával válaszol
- A menedzsment legfontosabb feladata egy alkalmazott-barát légkör kialakítása

11.4.4. Adhokrácia

- A dinamikus, szinte kiszámíthatatlanul változó környezetre adott szervezeti válasz
- Az állandó újításokon, vállalkozó szellem, kreativitáson van a hangsúly
- Az alkalmazkodóképesség és innováció a sikertényező
- Nem létezik formális szervezeti struktúra, ideiglenesek a szerepek.

11.5. Az Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Az Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) a Competing Values Frameworkre alapozott szervezeti kultúraértékelő kérdőív (Cameron – Quinn, 2006). Hosszabb, és rövidebb változatai is léteznek. Talán leginkább a 6 kérdés blokkból álló változata a legelterjedtebb. Mindegyik kérdés blokkban négy alternatív állítás közt kell 100 pontot szétosztani a válaszadóknak. A kérdés blokkok a következők:

- domináns jellemzők
- szervezeti vezetés

- működési stílus
- a szervezetet összetartó erők
- stratégiai hangsúlyok
- sikerkritériumok

A kérdés blokkokra adott válaszok külön-külön is értelmezhetők és átlagolhatók is. Amelyik dimenzió esetén 100-ból a legtöbb pontot kapjuk az az adott szervezet domináns kultúrája. A kultúra elemzések során a jelenleg észlelt kultúra mellett az ideálisnak tartott kultúrát is lehet mérni. A jelenlegi és ideálisnak tartott kultúra közötti különbség megmutatja, hogy mennyire illeszkednek a szervezet tagjai a kultúrához. Az illeszkedés pozitív hatással van a teljesítményre, ezért nagyobb különbség mérése esetén akár a kultúra változtatás is megfontolandó.

11.6. A kultúra jelentősége

A kultúra jelentősége, hogy meghatározza a szervezet kereteit, az egyediség érzését közvetíti a tagok felé, támogatja az elkötelezettség kialakulását, növeli a társadalmi rendszer stabilitását és értelmet adó, ellenőrző mechanizmusként szolgál, ami irányítja és alakítja a tagok magatartását.

A kultúra kialakításában kiemelkedő jelentősége van az alapítóknak, akik megálmodták a szervezetet, de ismerve az összefüggéseket törekedni lehet arra, hogy ezeket átgondolva alakítsuk a szervezet jellemzőit.

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A szervezeti szintű konfliktuskezelés során alkalmazott magatartásformák jellemzői 52

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: A konfliktusra reagálás egyéni szinten	53
2. ábra: Magatartásformák szervezeti szintű konfliktusok esetén	53

FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM

- ANTAL Zsuzsanna: *A szervezeti struktúra, mint a stratégia megvalósítását támogató eszköz. Versenyben a világgal 2004-2006 Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás 40. számú műhelytanulmány.* Versenyképesség kutatások műhelytanulmány sorozat 2006.
- BAKACSI Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai. Alaptankönyv bachelor hallgatók számára.* Budapest: Semmelweis Kiadó, 2015. ISBN 978-963-331-313-8
- BARAKONYI Károly: *Stratégiai tervezés.* Budapest: Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó, 1999. ISBN 978-963-19-7574-1
- BOYATZIS, Richard E: *The Competent Manager: A Model for Effective Performance.* New York: John Wiley & Sons, 1982.
- BURNES, Bernard: *Managing Change.* Fifth Edition, Essex: Pearson Education Limited, 2009. ISBN 978-0-273-71174-2
- CAMERON, Kim S; QUINN, Robert E: *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework.* San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- CAMPBELL, John P; BROWNAS, Edward A; PETERSON, N. G; DUNNETTE, Marvin D: *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion.* Minneapolis: Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions, 1974.
- DOBÁK Miklós és munkatársai: *Szervezeti formák és vezetés.* Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996. ISBN 963 222 972 X
- HACKMAN, Richard J; OLDFHAM, Greg R: *Development of the Job Diagnostic Survey.* In: Journal of Applied Psychology, 1975., Vol. 60. No. 2 pp. 159-170.
- HANDY, Charles B: *Szervezetek irányítása a változó világban.* Budapest: Megőgazdasági Kiadó. 1986.
- HEIDRICH Balázs: *Szervezeti kultúra és interkulturális management.* Miskolc: Bíbor Kiadó, 2000.
- HOFSTEDE, Gert: *Hierarchical Power Distance in Fourty Countries.* In: LAMMERS, Cornelis J.; HICKSON, David J.: *Organizations Alike and Unlike.* London: Routledge and Kegan Paul, 1979. ISBN 978-0-415-82332-6

- KIESER, A: *Der Einfluss der Umwelt auf die Organisationsstruktur*. In: Zeitschrift für Organization, 1974. No 6.
- KISPÁL-VITAI Zsuzsanna: *Szervezeti viselkedés*. Harlow: Pearson Education Limited, 2013. ISBN 978-1-78273-830-5
- LUCIA, D; LEPSINGER, Richard: *The Art and Science of Competency Models* San Francisco: Jossey-Bass / Pfeiffer, 1999. ISBN 0-7879-4602-8
- MULLINS, Laurie J; CHRISTY, Gill: *Management and Organizational Behaviour*. Tenth Edition, Harlow: Pearson Education Limited, 2013. ISBN 978-0-273-79264-2
- PASCALE, Richard; ATHOS, Anthony: *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. New York: Simon and Schuster, 1981.
- PETERS, Tom; WATERMAN, Robert: *In search of excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. London: Harper & Row, 1982.
- QUINN, Robert E; ROHRBAUGH, John: *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis*. In: Management Science, 1983., Vol. 29. pp. 363–377.
- ROBBINS, Stephen P: *Organizational Theory. Structures, Designs and Applications*. Third Edition. Pearson Education India. 1990.
- ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A: *Organizational Behaviour*. Eighteenth Edition, Globan Edition, Harlow: Pearson Education Limited, 2019. ISBN 13: 978-1-292-25923-9
- ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A: *Essentials of Organizational Behaviour*. Fourteenth Edition, Harlow: Pearson Education Limited, 2018. ISBN 13: 978-1-292-22141-0
- SIMON, Herbert A: *Korlátozott racionalitás*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 1982.
- TOSI, H. L; RIZZO, J. R; CARROLL, S. J: *Managing Organizational Behavior*. Marchfield: Pitman. 1986.
- WALKER, Kent; NI, Na; DYCK, Bruno: *Recipes for Successful Sustainability. Empirical Organizational Configurations for Strong Environmental Performance*. In: Business Strategy and the Environment, 2015., Vol. 24. No. 1. pp. 40-57.