

2. A menedzsment alapjai – Felkészítő kérdések

A 2. ZH-ról

Feladatai az előre kiadott (kidolgozott válaszokat is tartalmazó) felkészítő anyag által felölelt témákból kerülnek összeállításra, az alábbiak szerint:

- max. 25 pont szerezhető;
- tesztkérdések: 20 pontért
 - igaz-hamis kérdések (1 pont/db),
 - feleletválasztós tesztek (max. 2 pont/db),
 - kitöltős tesztek (max. 2 pont/db);
- 1 kifejtős kérdés az előadás (extra) anyagaiból (5 pont).

Megírására 20 perc áll rendelkezésre.

Előadásokon plusz pont szerezhető (max. 5 pont, 25 pontig).

2.1. A szervezetek és a menedzsment

1. Definiálja a szervezet fogalmát, és mutassa be legfontosabb jellemzőit!

Szervezetnek nevezünk – legtágabb értelmezésében – bármely, emberek közös tevékenysége révén kialakult társadalmi formációt. Több ember együttműködésére, így a szervezet létrejöttére akkor van szükség, ha a kitűzött cél megvalósítása vagy a feladat elvégzése meghaladja az egyén lehetőségeit, kapacitását (Griffin, 2011).

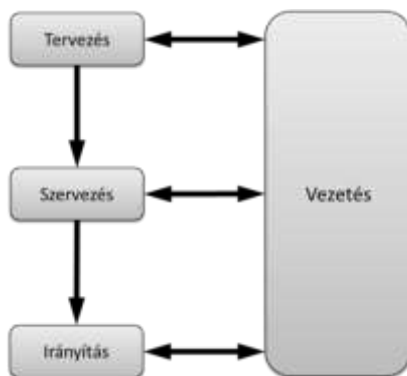
- Minden szervezet legfontosabb jellemzője – azon túl, hogy több emberből áll – az, hogy **rendelkezik valamilyen céllal**. A szervezet a rendelkezésére álló eszközeit és embereit a cél (célok) elérése érdekében mozgósítja.
- A legtöbb szervezet törekszik arra is, hogy **hosszabb időn keresztül fennmaradjon**, többnyire az alapítók kiválása után is. Ez alól kivételt jelenthetnek az ad hoc szerveződő bizottságok (projektszervezetek) vagy például a határozott időtartamra létrejövő stratégiai szövetségek.
- A szervezeteknek **eredményesen és hatékonyan kell működniük**. Míg az előbbi a célok elérését, az utóbbi azok gazdaságos megvalósítását jelenti.

2. Definiálja a menedzsment fogalmát és mutassa be a funkcióit, a közöttük lévő kapcsolatokkal együtt!

A fenti követelmények magukkal hozzák a **menedzsment** szükségességét, amely egy szervezet emberi, pénzügyi, fizikai és információs erőforrásai tervezésének és a kapcsolódó döntések meghozatalának, az erőforrások szervezésének, vezetésének és irányításának folyamata a szervezet céljainak eredményes és hatékony megvalósítása érdekében (Griffin, 2011).

A menedzsmeri munka négy olyan meghatározó tevékenységet, úgynevezett menedzsmentfunkciókat foglal magában, amelyeket minden menedzser tevékenységében fellelhetünk (lásd 2.1. ábra).

- A **tervezés** azokat a tevékenységeket jelenti, amelyek segítségével a menedzsment a szervezet jövőbeli működésére vonatkozó célokat tűzi ki, és dönt a szükséges tevékenységekről és erőforrásokról, azaz arról, hogy kinek, mit, mikorra, milyen eszközök felhasználásával és sorrendben kell megtennie.
- A **szervezés** az a menedzsmentfunkció, amely az elvégzendő feladatok, illetve az azokat elvégző emberek és egyéb erőforrások csoportosítása, elrendezése és összekapcsolása annak érdekében, hogy az érintettek a legeredményesebben tudják elvégezni a munkát.
- Az **irányítás** a követelmények felállítását, azok megvalósulásának ellenőrzését, az eredmények értékelését és az esetleg szükséges korrekciók végrehajtását jelenti.
- A **vezetés** a szervezeti tagok viselkedésének tudatos befolyásolása, hogy azok a meghatározott célok eléréseért tevékenykedjenek. Ilyen módon a vezetés – a szervezet közös értékeken alapuló jövőképeinek megvalósításával és kialakításával – közvetlenül a szervezetben levő emberekre összpontosít azok motivációjának kialakításán és fenntartásán keresztül.



2.1. ábra: A menedzsment funkciói (Pataki, 2002, 14 alapján)

3. Ismertesse a menedzsment és a vezetés, illetve a menedzserek és a vezetők közötti különbséget!

A menedzsment, a vezetés és az irányítás tehát nem szinonimák, bármennyire is összekeverik ma még Magyarországon ezeket a fogalmakat. Ha valakit **vezetőnek** nevezünk, akkor ezzel azt hangsúlyozzuk, hogy követői vannak, akik fölött hatalmat gyakorol. A szervezetekben lehetnek informális vezetők is, akik informális hatalomforrások (például szaktudás, tekintély) alapján mások tevékenységét, magatartását befolyásolják. A **menedzser** ennél többet tesz: a vezetés mellett tervez, szervez és irányít is, a menedzser a szervezetben formális hatalmi eszközökkel bír, azaz legitim joga van mások tevékenységének befolyásolására. Ha tehát valakit menedzsernek nevezünk, akkor tevékenységének egészét hangsúlyozzuk, nem csupán azt a részét, amellyel közvetlenül beosztottai viselkedését befolyásolja (Pataki, 2002). A vezetőnek és a menedzsernek egészen más a hozzáállása és az alkalmazott eszköztára is (Kotter, 2013).

1. táblázat: menedzserek és a vezetők közötti legfőbb különbségek (Kotter, 1999)

MENEDZSEREK	VEZETŐK
A dolgokat helyesen csinálják.	A helyes dolgokat csinálják.
A hatékonyság érdekli őket.	A hatás érdekli őket.
Fenntartják a rendszert, adminisztrálnak.	Újítanak, fejlesztik a rendszert.
A struktúrára fókuszálnak.	Az emberekre fókuszálnak.
Az ellenőrzésre alapoznak.	A bizalomra alapoznak.
Szervezik az embereket.	Írányt mutatnak az embereknek.
A stratégiát, a felépítést és a rendszert helyezik előtérbe.	A filozófiát, az alapértékeket és a közös célt
Rövid távon gondolkodnak.	Hosszú távon gondolkodnak.
Azt kérdezik, mikor és hogyan.	azt kérdezik, mit és miért.
Elfogadják a status quo-t.	Megkérdőjelezzik a status quo-t.
A jelenre koncentrálnak.	A jövőre koncentrálnak.
A lábuk elé néznek.	A horizontot nézik.
Kidolgozzák a lépéseket és az ütemtervet.	Jövőképet, stratégiát adnak.
Szeretik a rendet és a kiszámíthatóságot.	Szeretik a változást.
Kerülik a kockázatot.	Felvállalják a kockázatot.
Motiválják az embereket a feladatra.	Változtatásra serkentik az embereket.
Kiaknázzák a főnök-beosztott viszonyt.	Az egyenrangúságot hangsúlyozzák.
Elvárják, hogy a többiek teljesítsenek.	Elérik, hogy a többiek kövessék őket.
Szervezeti keretek között működnek. Törvények és szabályok alapján.	Szervezeti kereteket áthágva működnek.
Pozíciójukat mástól kapják.	Vezető szerepüket maguk vívják ki.

4. Ismertesse és röviden jellemezze a menedzserei készségeket!

A menedzsereknek különböző készségekre van szükségük a feladataik ellátásához. A legfontosabbak a technikai, a humán és a konceptuális készségek (Katz, 1974), melyek mellett még a diagnosztikai, a kommunikációs, a döntéshozói és az időgazdálkodási készségek is kiemelkedően fontosak (Griffin, 2011).

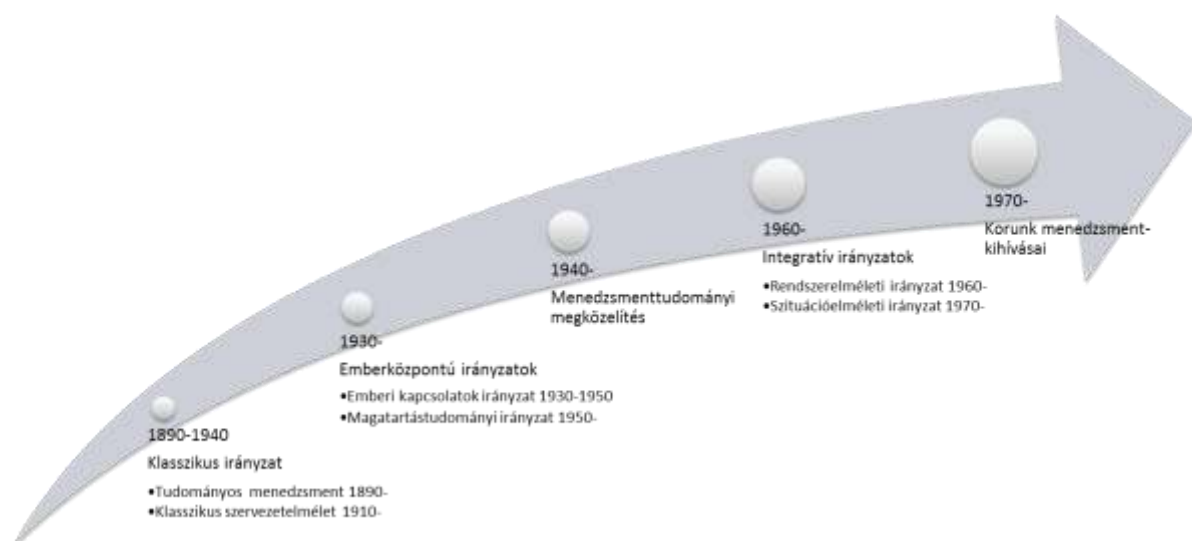
A **technikai készség** a szervezet munkájában alkalmazott módszerekkel, folyamatokkal, eljárásokkal, fizikai objektumokkal kapcsolatos szaktudás, az adott (műszaki, informatikai, számviteli stb.) szakterületen való jártasság, mely az alsó szintű menedzsereknél rendkívül fontos. A **humán készség** az emberekkel és csoportokkal való együttműködés, a csapatmunka, a másokkal való bánásmód, az emberek beállítottságának és érdekeinek érzékelése, illetve megértése, valamint az emberek

számára biztonságot nyújtó és véleményük kifejezését lehetővé tevő környezet megteremtésének képessége. A menedzseri munka összetettségéből fakadóan igen sokféle személlyel kell együttműködni: beosztottak, kollégák, vezetők, beszállítók, vevők, befektetők stb. A **konceptuális készség** pedig a szervezetről alkotott átfogó kép átlátásának, a situáció szignifikáns elemeinek felismerése, az elemek közötti összefüggések (például a szervezet egyes funkcionális részterületeinek együttműködése, a szervezet és a környezet viszonya, a szervezet egyik részében lezajló változásnak a szervezet más részeire gyakorolt hatása) megértésének képessége. A menedzseri alkalmasság fenti három tényezője közül a technikai készség a tervezés – szervezés – irányítás hármásának elvégzéséhez szükséges. A humán készség teljes egészében a vezetéshez kell, míg a konceptuális készségre mind a négy menedzsmentfunkció gyakorlásához szükség van. A menedzsment különböző szintjein más és más a menedzseri funkciók, illetve a képességek súlypontja. Míg a technikai készség elsősorban az alsóbb menedzsment szinteken kerül előtérbe, addig a konceptuális készség a legfelsőbb szinteken hangsúlyos (Pataki, 2002).

A **diagnosztikai készségek** révén képesek a menedzserek kiválasztani az adott situációhoz legjobban illő megoldást. Az orvosi diagnózisok felállításához hasonlóan, a menedzserek is a „tünetek” elemzése és a lehetséges kiváltó okok meghatározása révén tudják meghatározni, tanulmányozni, majd megoldani a problémákat. A **kommunikációs készségek** mind a hatékony információkövetítés, mind az ötletek és információk befogadására utalnak. E készségek révén képesek a menedzserek a beosztottakkal tudatni a tennivalókat és az elvárásokat, együttműködni kollégáikkal, továbbá megfelelően tájékoztatni a felső(bb) vezetőket. Ezen kívül a kommunikációs készségek segítik mások aktív meghallgatását és a különböző írásos dokumentumok valós tartalmának (akár bújtatott) megértését. A **döntéshozói készségek** a problémák helyes felismerésének, a lehetőségek meghatározásának, majd a megfelelő lépések kiválasztásának és a megoldások megtalálásának összességét jelentik. A menedzserek sem hoznak mindig jó döntéseket, de a hatékony menedzserek legtöbbször jól döntenek. A nem megfelelő döntések esetén is hamar felismerik a hibát, és gyorsan korrigálják a helyzetet. Az **időgazdálkodási készségek** a munka priorizálásának, a hatékony munkaszervezésnek és a megfelelő mértékű delegálásnak a képessége. A menedzserek gyakran olyan tevékenységekkel foglalkoznak az igazán fontos tennivalók helyett, melyek elhalaszthatók vagy delegálhatók lennének (Griffin, 2011).

5. Mely fő szakaszokra bontható a menedzsment fejlődése?

A menedzsment történetének alakulása több fő szakaszra bontható: a korai (tudományosság előtti), a tudományos menedzsmentelmélet (klasszikus irányzat), az emberközpontú irányzatok, a menedzsmenttudományi megközelítés és a szintézis (integratív irányzatok) időszakaira (lásd 2.2. ábra).



2.2. ábra: A menedzsmentirányzatok fejlődése

6. Mely iskolák tartoznak a klasszikus irányzathoz? Röviden jellemezze is ezeket!

A klasszikus irányzat korszakát – amikor már megjelent a tudományos szemlélet – a gépek, a futószalag melletti nagyarányú fizikai munka jellemzi. Az irányzat két alapvető iskolát foglal magában:

- A **tudományos menedzsmentiskolát** (Scientific Management Movement): itt elsősorban a munkavégzés hatékonyságának növelése áll a fókuszpontban. Arra a feltételezésre épül, hogy a leghatékonyabb munkavégzés előírható a munkafolyamatok megfigyelése, a mérési eljárások alkalmazása, az adatok elemzése alapján. Jeles képviselői Frederick Winslow Taylor, Henry Ford, Frank és Lillian Gilbreth, Henry Gantt, illetve Harrington Emerson.
- A **klasszikus szervezetelmélet iskoláját** (Administrative Management): az iskola képviselői (akik elsősorban gyakorló menedzserek voltak) úgy vélték, hogy a szervezeteket sikeresen lehet működtetni termelékenység- és hatékonyságnövelő elvek gyakorlata révén. Kiemelkedő képviselői Henry Fayol és Max Weber.

2.2. táblázat: A tudományos menedzsment irányzat főbb tudnivalói (Griffin, 2010 alapján)

TUDOMÁNYOS MENEDZSMENT	
LEGFONTOSABB ELVEK, MÓDSZEREK	A (z egyéni) munkavégzés hatékonyságának emelése.
	Tudományos módszerek használata „az egyetlen legjobb módszer” meghatározására.
	A munkafeladatok vizsgálata, a kiválasztás és betanítás szerepének hangsúlyozása.
ÚJDONSÁGOK, EREDMÉNYEK	A termelékenység és hatékonyság javítása.
	Tudományos elemzések (mozdulat- és időelemzés) alkalmazása a munka világában.
	Teljesítményhez kötött bérezés (darabbér és időbér) bevezetése.
KÉPVISELŐK	Frederick W. Taylor, Frank és Lillian Gilbreth, Henry Ford, Henry Gantt, Harrington Emerson
KORLÁTOZÁSOK	Leegyszerűsített motivációs feltételezések.
	A munkásokra úgy tekintettek, mint egy eszközre, a munkafolyamat egyik elemére.
	Stabil környezeti feltételek, egyszerű szervezeti viszonyok között érvényes.

2.3. táblázat: A klasszikus szervezetelmélet irányzat főbb tudnivalói (Griffin, 2010 alapján)

KLASSZIKUS SZERVEZETELMÉLET	
LEGFONTOSABB ELVEK, MÓDSZEREK	Az egész szervezet sikeres működésére koncentráció.
	Fayol-féle 5 vezetési funkció elkülönítése, 14 szervezési alapelv.
ÚJDONSÁGOK, EREDMÉNYEK	A menedzsmentre szakmaként tekint, amely tanítható és fejleszthető.
	Széles körben használható menedzséri eljárások.
KÉPVISELŐK	Henri Fayol, Max Weber
KORLÁTOZÁSOK	Az általános módszerek csak bizonyos (környezeti, technológiai vagy személyi) feltételek esetén alkalmazhatók.

7. Kikhez köthető elsősorban a tudományos menedzsment? Röviden ismertesse munkásságukat és eredményeiket!

A tudományos menedzsment létrejötte szorosan kapcsolódik az ipari termelékenység növelésére irányuló törekvésekhez. A munkaszervezésben és a termelő munka irányításában új módszereket és eljárásokat dolgoztak ki, illetve alkalmaztak.

A menedzsment szellemi atyja **Frederick Winslow Taylor** (1856-1917), amerikai gépészmérnök, akinek nevéhez több fontos műszaki találmány is kötődik. Taylor a termelőüzemben folytatott munka, tehát alapvetően a fizikai munka megszervezését és irányítását igyekezett tudományos alapokra helyezni. Az emberekre a gép részeként, annak kiszolgálójaként tekintett, a csoportmunkát (a társas lógás elkerülésének érdekében) ellenezte. Taylort egész életében elsősorban az foglalkoztatta, hogy miként lehetséges úgy növelni a termelés hatékonyságát, hogy az ne csupán a fajlagos költségek csökkentését eredményezze, hanem egyúttal a munkások keresete is nőjön a nagyobb termelékenység révén. Meg volt győződve arról, hogy tudományos módszer alkalmazásával a termelékenységnövekedést anélkül is elérhetik, hogy ehhez még több emberi energiát kellene befektetni. Taylor munkásságával lefektette a mai munkaszervezés alapjait, ő végezte az első munkahelyi ergonómiai vizsgálatokat. Művezetőként vizsgálni kezdte az embereket, hogy kinek mennyi ideig tart egy-egy feladat megoldása, ezután minden folyamatot részleteire bontott, s meghatározta, hogy mennyi idő alatt kell elvégezni egy-egy elemet. Kikísérletezte az optimális munkamódszert, terhelést, pihenőket, a szerszámok optimális kialakítását, választékát. Ő végezte az első alkalmassági vizsgálatokat a munkaező kiválasztására, és ő rendszeresítette a dolgozók betanítását és továbbképzését. Taylor – módszere révén – gyakran 250-300%-os teljesítménynövekedést is el tudott érni 60-70%-kal kevesebb selejttel és 50% körüli költségcsökkentéssel. Módszereinek bevezetése néha jelentős elbocsátásokkal járt, viszont a megmaradt dolgozók keresete 60-90%-kal megnőtt, munkaidejük lerövidült, munkájuk kevésbé fárasztó, az egészségükre kevésbé ártalmas lett. Az akkoriban megszokott lineáris szervezeti struktúra módosításával (a munkairoda létrehozásával, az üzemi vezetés átalakításával, valamint az általános munkafelügyelő kijelölésével) megalapozta a funkcionális szervezeti struktúra létrejöttét, valamint a szakmai funkciók elkülönítésével megjelent a minőségellenőrzés intézménye (Taylor, 1983).

Taylor alapelvei:

- A munkavégzés módját tudományosan kell elemezni, a korábbi hüvelykujj-szabályok helyett az optimális módot kísérleti úton kell meghatározni.
- A dolgozók kiválasztását, betanítását objektív, tudományos módszerekkel kell végezni.
- A beosztottak folyamatos felügyelete annak érdekében, hogy a munka a kifejlesztett tudományos elvek szerint folyjék.
- A vezető (menedzser) és a munkás feladatait, illetve felelősségeit el kell különíteni.

Henry Ford (1863-1947) amerikai üzletember, autógyáros, aki kidolgozta a tömeggyártás elveit. A taylori munkaszervezési elveket ő ültette át a legteljesebb mértékben a gyakorlatba. Tevékenységének világszerte ismertté vált eredménye a szalagszerű gyártás, amelyet a termelékenységben 1909-től valósított meg. **Legfontosabb eredményei** a következők voltak:

- A futószalag sebességének meghatározása feleslegessé tette az addigi teljesítménybérezést, és így Ford a szalag mellett dolgozóknak időbért (óra-, illetve napibért) fizetett.
- A korábban elterjedt rendkívül hosszú munkanapok helyett napi 8 óra munkát írt elő.
- A futószalagok szervezése során alkalmazta Taylor munkaszervezési módszereit a szerelési műveletek racionalizálására.
- A futószalagos szereléssel új elveket érvényesített a munkaszervezésben. A hagyományos, azaz műhelyrendszerű termelésben a munkadarabot viszik a gépekhez, azaz az „elhozatal” anyagmozgatási rendszere dominál. Ford fordítva gondolkodott, így bevezette az „odavitel”

rendszerét: a gépeket vitte a munkadarabokhoz a futószalag mellé, azaz munkafolyamatok lépéseinek megfelelően helyezte el a berendezéseket, a munkadarab pedig a szalagon haladt.

- Felismerte az időtényező fontosságát, hiszen a futószalag bevezetése az átfutási idő radikális csökkentését is szolgálta. Pontos kooperációs beszállítást és alkatrészgyártási határidőket írt elő. Ezzel lehetővé vált a termelési készletek és azok költségeinek számottevő csökkentése.
- Arra törekedett, hogy a konstrukciós munkán keresztül szűkítse az anyag- és alkatrészválasztékot, vagyis kevesebb fajta anyaggal és alkatrésszel kelljen dolgozni (erre jó példa, hogy a T-modellt kezdetben mindössze egy színben – feketében – lehetett megvásárolni).

8. Kik a tudományos menedzsmentiskola Tayloron és Fordon kívül ismert képviselői? Röviden mutassa be tevékenységüket!

Frank és Lillian Gilbreth (1868-1924 és 1878-1972) amerikai mérnökök voltak. Taylor követőiként munkatanulmányozással foglalkoztak, és továbbfejlesztették a mozdulatelemzést. A folyamatok egyszerűsítésével, a felesleges mozdulatok kiküszöbölésével, a mozdulatok újszerű kombinációjával a kőművesek munkájában 200%-os teljesítményjavulást értek el.

Henry Gantt (1861-1919) amerikai mérnök, Taylor közeli munkatársa volt, aki egy olyan ábrázolási és tervezési technikát alakított ki, a Gantt-diagramot, amely szemléletesen mutatja meg a tervezett munkafolyamatok és az egyes lépések elvégzéséhez szükséges időket és azok összefüggéseit. Ez a technika mindmáig használatos a tevékenységek tervezésében és ellenőrzésében.

Harrington Emerson (1864-1945), amerikai tanácsadó, az erőforrások hatékony felhasználására vonatkozó elveket fogalmazott meg. Véleménye szerint a menedzsmeri tevékenységben is ajánlatos a tudományos, objektív és tényszerű elemzéseket használni. Világos célok megfogalmazása, a részek és az egész összhangjának figyelemmel kísérése, sztenderdizált módszerek és eljárások alkalmazása, valamint a sikeres feladatmegoldáshoz jutalmak társítása növelik a hatékonyságot, csökkentik a ráfordításokat. Szerinte a vasúttársaság 1 millió dollárt takaríthatna meg naponta, ha alkalmazná a tudományos menedzsment módszereket.

9. Kikhez köthető elsősorban a klasszikus szervezetelmélet? Röviden ismertesse munkásságukat és eredményeiket!

Henry Fayol (1841-1925) francia bányamérnök volt. Míg Taylor a menedzsment módszertanának, addig Fayol az elméletének alapjait rakta le, a klasszikus szervezetelmélet alapítóatyjaként tartják számon. Elsősorban a vállalat menedzsmentjének munkájára koncentrált. Ő fogalmazta meg elsőként az iparvállalatok működésének tevékenységi területeit, valamint a menedzsment funkcióit és a menedzselés alapelveit. Ezzel megindította a vezetési funkciók értelmezésére és csoportosítására irányuló kísérletek hosszú sorát, amely próbálkozások máig sem jutottak nyugvópontra.

Elméleti munkássága a következő főbb részekre osztható:

- Az iparvállalatok működésének **tevékenységi területeinek elkülönítése**: technikai, kereskedelmi, pénzügyi, biztonsági, számviteli és menedzsmeri tevékenységek.
- A **menedzsmentfunkciók megfogalmazása**: tervezés, szervezés, utasítás, koordinálás, irányítás.
- A **menedzselés 14 alapelvének** (a „fayoli princípiumok”-nak a) **megfogalmazása**, amelyek alkalmazása a menedzsment funkcióinak megfelelő ellátásához szükséges.

„Fayoli princípiumok”:

1. Munkamegosztás: a hatáskörök elkülönítése, a tevékenységek specializációja (erőteljes szakosodás) a hatékonyság növelése érdekében.
2. Hatalom: amelynek forrása a beosztás és a személyes tekintély – a menedzser joga (és egyben hatásköri kötelessége) az utasításkiadás a munka elvégzése (elvégeztetése) érdekében.
3. Fegyelem: a megállapodott szabályok betartása és betarttatása.
4. Egyszemélyi vezetés: egy dolgozó csak egy menedzsertől kapjon utasítást, és csak neki számoljon be, mert az egy beosztott–több főnök csak konfliktusokhoz, zavarokhoz vezet.
5. Az irányítás egysége: mindenki, aki egy feladaton dolgozik egységes irányítás alatt dolgozzon; egy projekt–egy menedzser, azaz egyetlen személy koordináló, irányító tevékenysége biztosíthatja csak a különböző eljárasmódok, politikák konfliktusainak elkerülését.
6. Az egyéni érdek alárendelése az egésznek: az alkalmazottak, csoportok érdekei nem kerülhetnek a szervezet mint egész érdekei fölé.
7. Bérezési irányelvek: a javadalmazás legyen igazságos, a teljesítménnyel arányos (teljesítménybérezés, prémium, jóléti juttatások a relatív igazságosság jegyében).
8. Centralizáció: a hatásköröket a felelősségnek megfelelően kell delegálni; a beosztottak kapják meg a munkájuk elvégzéséhez szükséges hatáskört (hatalmat), de a végső felelősség a menedzsereké legyen, azaz a centralizáció és decentralizáció mértékében meg kell találni a kedvező arányokat.
9. Egységes szolgálati út: a vezetők láncolata – azaz a legfelső szintű menedzsertől kiinduló utasítások, rendelkezések és a hozzá érkező jelentések „útvonala” – egyértelmű és folytonos legyen.
10. Rend: a munkakörök tartalma és kapcsolata más munkakörökkel egyértelműen legyen leírva, világos munkaköri leírásokkal, azaz mindenkinek és mindennek legyen meg a meghatározott helye a szervezeten belül.
11. Méltányosság: a menedzserek és beosztottak méltányos és korrekt kapcsolatokat tartsanak fenn, a rögzített szabályokat igazságosan és az egyenlőséget szem előtt tartva kell érvényre juttatniuk.
12. Állandó személyzet: fontos a stabilitás a munkaerő-állományban (lényeges a lojalitás), a fluktuáció (munkaerő-forgalom) magas aránya káros a szervezeti működésre.
13. Kezdeményezés: alulról jövő javaslatok bátorítása az adott munkakör keretein belül, ösztönző javaslatlételi rendszer kialakítása.
14. A dolgozók egysége: a menedzsment törekedjen a harmónia (az egyéni-, csoport- és szervezeti célok egysége, összehangolása), a közösségi (vagy team-) szellem megteremtésére és támogatására.

Max Weber (1864-1920), a szociológia tudományának kiemelkedő német képviselője, sokoldalú tudós volt. A menedzsmenttudomány számára elsősorban a weberi bürokratikus szervezettel fogás bír jelentőséggel. Szerinte a bürokratikus a lehető legjobb működési mód, amely leginkább lehetővé teszi a racionális, az ésszerű alkotó tevékenységet. Ez a felfogás gyökeresen eltér a bürokrácia pejoratív értelmezésétől. A bürokrácia alkalmas arra, hogy stabilitásban, fegyelemben, megbízhatóságban felülmúljon minden más szervezeti formát. A bürokratikus szervezetek nélkül megoldhatatlan a tömegmértékű igazgatás, általuk viszont hatékonyan, tehát gazdaságosan biztosítható a pontos és gyors ügyintézés. A Weber által racionálisnak tekintett „ideális szervezetet” a következő ismérvek jellemzik:

- pontosan rögzített munkamegosztás,
- nagyfokú szabályozottság,
- egyértelmű alá- és fölérendeltség, jól kidolgozott hierarchia,
- aktaszerűség, nagyfokú írásbeliség,
- szakmai hozzáértés, hivatástudat,
- személytelenség, tárgyilagosság.

10. Mely iskolák tartoznak az emberközpontú irányzatokhoz? Röviden jellemezze is ezeket!

Ezek az irányzatok megkérdőjelezték a klasszikus irányzatok egyes „antihumánus” alapelveit. Az emberek menedzselésére vonatkozóan két irányzat alakult ki:

- Az **emberi kapcsolatok irányzata** (Human Relations Approach): ehhez az iskolához elsősorban a Hawthorne-i kísérletek nyújtottak alapot, fűződnek, szemléletük szerint, a termelékenységre az emberek közötti kapcsolatok, valamint a pszichés és szociális tényezők is hatnak. Jeles képviselője George Elton Mayo.
- A **magatartástudományi irányzat** (Behavioral Science Approach): a szociológia, pszichológia és a menedzsmentismeretek fejlődése révén a II. világháborút követő időszakban egyre határozottabban körvonalazódott szervezeti tudományág, amely célul tűzte ki az egyéni, a csoport- és szervezetszintű magatartás vizsgálatát a szervezeti lét feltételei között. Jelentősebb képviselői Douglas McGregor, Kurt Lewin, Abraham Maslow, Chester Barnard és Herbert Simon.

2.4. táblázat: Az emberi kapcsolatok irányzata főbb tudnivalói (Griffin, 2010 alapján)

EMBERI KAPCSOLATOK IRÁNYZATA	
LEGFONTOSABB ELVEK, MÓDSZEREK	Az informális csoportok befolyásolják a termelékenységet és a viselkedést.
	A csoportkohézió, státusz és normák összefüggnek az eredménnyel.
	A szociális igények megelőzik a gazdasági igényeket.
ÚJDONSÁGOK, EREDMÉNYEK	A pszichológiai és szociális folyamatok befolyásolják a teljesítményt.
KÉPVISELŐ	George Elton Mayo
KORLÁTOZÁSOK	A kutatások megcáfolták azt az egyszerű feltételezést, hogy a boldog alkalmazottak produktívabbak.

2.5. táblázat: A magatartástudományi irányzat főbb tudnivalói (Griffin, 2010 alapján)

MAGATARTÁSTUDOMÁNYI IRÁNYZAT	
LEGFONTOSABB ELVEK, MÓDSZEREK	Az emberi magatartás komplexitására helyezi a hangsúlyt.
	Interdiszciplináris alapokra épít.
ÚJDONSÁGOK, EREDMÉNYEK	Betekintést nyújt a motiváció, a csoportdinamika és más interperszonális folyamatok szervezeti megvalósulásába. Ráirányítja a vezetők figyelmét ezekre a kritikus folyamatokra.
	Vitatták a nézetet, hogy a munkavállalók eszközök, azt a meggyőződést vallották, hogy a dolgozók értékes erőforrások.
	Maslow-féle szükségleti hierarchia modell, McGregor X-Y elmélete.
KÉPVISELŐK	Douglas McGregor, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Chester Barnard, Herbert Simon
KORLÁTOZÁSOK	Az egyéni viselkedés komplexitása miatt nehéz megjósolni pontosan az alkalmazottak viselkedését.
	A vezetők egy része nem fogadja el nézeteiket.
	A kutatási eredményeket gyakran nem közlik a gyakorló vezetők számára érthető formában.

11. Hogyan jellemezhető az emberi kapcsolatok irányzat?

Azt, hogy a munkások emberi kapcsolatainak javítása fontos termelési tényező lehet, egyes vállalkozók már az iparosodás idején felismerték. Vezetési ismeretként viszont csak a XX. század elején jelentek meg, s a II. világháborút követő időszakban teljesedtek ki a vezetéstudományban az úgynevezett Human Relations irányzat teóriái. A közös töről fakadó, de szerteágazó megközelítéseket alkalmazó kutatók és vezetéstudományi munkáik igen széles köre sorolható be ebbe a neoklasszikusnak is nevezett irányzatba.

Főbb jellemzői:

- Az emberi kapcsolatok irányzatának képviselői felhívták a figyelmet az egyének meghatározó szerepére a szervezet sikereiben vagy bukásában.
- Elfogadták a klasszikus irányzat elveit, de javasolták az egyének magatartásbeli különbségeinek és a csoportok egyénekre gyakorolt hatásainak figyelembevételét.
- A munkavégzés társadalmi környezetére koncentráltak.
- Az irányzat alapja: a Hawthorne-i kísérletek, melyek során megállapították a pszichológiai és szociológiai tényezők fontosságát a munkahelyen.

12. Kihez köthető elsősorban az emberi kapcsolatok irányzat? Röviden ismertesse munkásságát és eredményeit!

George Elton Mayo (1880-1949) amerikai pszichológus, az informális csoport és a szociológiai tényezők munkateljesítményre gyakorolt hatásainak elemzésében és tudományos legitimációjában volt úttörő.

Mayo és munkatársai a **Hawthorne-i kísérletek** során (1927-32) bekapcsolódtak a Western Electric Company Chichago-i Hawthorne Works üzemében folytatott, a munkakörülmények (megvilágítás erőssége, munkanap és pihenőidő hossza, fizetési rendszer) munkateljesítményre való hatásait kutató vizsgálatokba. E kísérletek eredményei vezettek az „emberi kapcsolatok” munkában betöltött jelentőségének „tudományos értékű” igazolásához és a szervezetpszichológia kibontakozásához.

Mayo a várakozásokkal ellentétben, igen sajátos eredményre jutott a kísérletei befejeztével: a termelékenység a javított feltételeknek (munkakörülményeknek) megfelelő, magasabb (megnövekedett) szinten maradt akkor is, amikor a korábbi kedvezőtlenebb feltételeket visszaállították. Ezt a jelenséget nevezték el **Hawthorne-effektusnak**, amelynek magyarázataként egyértelművé vált, hogy a termelékenység növekedését – az eredeti elképzelés helyett, illetve mellett – olyan tényezők határozzák meg, mint a – kísérlet során – javuló közhangulat, a menedzsment kiemelt odafigyelése, a dolgozókkal való foglalkozás, a munkacsoport tagjai közötti és a vezetővel való kapcsolat javulása, a munkacsoport tagjai által „elfogadott” csoportnormához való igazodás stb. Az alkalmazottak munkahelyi magatartása tehát nem egyszerű ok-okozati összefüggések eredménye, hanem különböző tényezők komplex együttese által meghatározott, azaz az emberek munkateljesítményét lélektani és szociológiai tényezők is alapvetően befolyásolják.

Felismerték, hogy az ember olyan társas lény, aki jobb szociális légkörben egyértelműen jobb teljesítményt nyújt. A munkahelyen kis informális, társadalmi csoportok léteznek, amelyeknek sajátos céljaik és normáik vannak, s amelyek informális vezetőkkel és kapcsolatstruktúrával (szociometriával) rendelkeznek, így e kiscsoportok attitűdje befolyásolja az emberek (a tagok) teljesítményét. Következésképpen a hatékonyságra törekvő vezetőnek mindig foglalkoznia kell a beosztottak emberi problémáival, ismernie kell az általa irányított csoport jellemzőit ahhoz, hogy feltárja, megértse az egyének hajtóerőit, motivációit, speciális szükségleteit és elégedettségének forrását. Ezen irányzat szerint a vezető a demokratikus vezetési stílussal érheti el a legjobb eredményeket, alapvető feladatává válik a jó munkahelyi légkör megteremtése.

13. Jellemezze a magatartástudományi irányzatot!

A XX. század eleje a pszichológia nagy évtizedeit hozta magával. A szervezeti életben is felhasználható alkalmazott pszichológiai eredmények nem sokáig vártak magukra. Az 1930-as, '40-es években látványos eredmények születtek az emberi viselkedés megértése, a csoportdinamika és a szervezeti személyközi viszonyok leírása területén. Tudományos eszközök és módszerek segítségével tanulmányozták az emberek viselkedését a szervezetben, és ennek alapján következtetéseket, alkalmazási javaslatokat dolgoztak ki a menedzsment számára. Az irányzat képviselői úgy vélték, hogy a menedzsment funkcionális vizsgálata leírásokat eredményez, ami nem igazán járul hozzá annak elemzéséhez és megértéséhez, hogy mit tesznek valójában a menedzserek. A klasszikus és az emberi kapcsolatok irányzatának képviselői túlságosan leegyszerűsítve kezelik az emberek szerepét a szervezetben.

Interdiszciplináris eszközöket alkalmaztak, amelyek számos tudományágra épültek, de legfőképpen a következőkre:

- **Pszichológia**, az emberi viselkedés vizsgálata, ezen belül az egyének, az interperszonális kapcsolatok és a szervezeteken belüli viselkedés és attitűdök tanulmányozása.
- **Szociológia**, az emberek csoportviselkedésének elemzése. Ezen belül elsősorban a formális és informális csoportok kialakulására, a bürokratikus magatartásra és a strukturális kapcsolatokra koncentrálnak.
- **Antropológia**, a tanult magatartás vizsgálata kulturális hatások függvényében. E terület vizsgálata különösen felértékelődik a mai globalizálódó világban, a multinacionális vállalatok korszakában.

14. Kikhez köthető elsősorban a magatartástudományi irányzat? Röviden ismertesse munkásságukat és eredményeiket!

Douglas McGregor (1906-1964) amerikai szociálpszichológus nevéhez kapcsolódik az X-Y elmélet, amely a magatartástudományi irányzat részeként a vezetési problémákat a szervezeti viselkedés vizsgálata útján közelíti meg. Két alternatív vezetési stílust ír le, ahogyan a vezető értelmezheti a munkavégző embert a szervezeten belül, azaz miként vélekedik az emberi természetről. A két ellentétes elmélet azt sugallja, hogy e kétféle attitűd kölcsönösen kizárja egymást, azaz egy vezető vagy tekintélyelvű (az X feltételezésekre építve), vagy demokratikus, illetve részvételi elvű (az Y feltételezéssel élve) vezetést valósít meg.

- Az **X-elmélet** szerint az átlagember veleszületetten nem szeret dolgozni, és ha lehet, elkerüli a munkát. Emiatt a legtöbbjüket kényszeríteni, ellenőrizni, irányítani és büntetni kell annak érdekében, hogy megfelelő erőfeszítést fejtsenek ki a szervezeti célok elérése érdekében. Az átlagember szereti, ha irányítják, szereti, ha elkerülheti a felelősséget, kevés az ambíciója és mindenekelőtt biztonságot akar.
- Az **Y-elmélet** szerint a fizikai és szellemi erőfeszítés a munka során annyira természetes emberi cselekvés, mint a játék vagy a pihenés. A külső kontroll vagy a büntetéstől való félelem nem hatásos eszközök, az ember önirányítást és önkontrollt alkalmaz. A célok elérése a szervezet iránti elkötelezettségtől és a teljesítményekhez kapcsolódó jutalomtól is függ. Az átlagember szívesen tanul, keresi a felelősségvállalás lehetőségét.

Kurt Lewin (1890-1947) pszichológus az egyénekre úgy tekintett, mint akiknek a cselekedetét adott térben és időben egymással szembekerülő külső és belső hatóerők határozzák meg, a magatartás pedig ezen erők egymásra hatásának eredménye. Valamilyen új magatartás akkor következik be, ha az egyén viselkedését befolyásoló erők nagysága és/vagy iránya megváltozik, és kialakul az „erőtér” új egyensúlyi állapota. Az egyéni magatartás megváltozásával kapcsolatban a legfontosabb tényezőzt a csoport és a kulturális normák jelentik. Máig ható jelentőségűek voltak azok a kísérletek, amelyek során azt vizsgálta, hogy a formális vezető vezetési stílusa hogyan befolyásolja a vezetett

csoport magatartását és teljesítményét. Szerzőtársaival három vezetési stílust különítettek el: az autokratikus, a demokratikus és a laissez-faire stílusokat.

Abraham Maslow (1908-1970) amerikai pszichológus volt, nevéhez kötődik az egyik legismertebb és leggyakrabban hivatkozott motivációs elmélet, a Maslow-féle szükségleti hierarchia modell, melynek az ötlépcsős alapmodelljét 1954-ben publikálta, és amely piramis – bár számos kritikával illették – azóta is a legismertebb módját írja le az emberi szükségletrendszernek.

Chester Barnard (1886-1961) amerikai vállalatigazgató volt. „The Functions of the Executive” című híres munkájában a szervezetet (a klasszikus iskola mechanikus, formális szervezetcélfogásán túllépve) társadalmi rendszernek tekinti, ahol a szervezetben résztvevők (munkások, vezetők, alkalmazottak stb.) tudatosan koordinált cselekvések sorozatán keresztül együttműködnek egymással, és kooperációjuk eredményeként jön létre a kívánatos működés. A szervezetek léte azon múlik, hogy milyen mértékben valósul meg a tagok szervezeti hozzájárulásának és szükségleteik kielégülésének egyensúlya. A szervezeti együttműködés alapjául szolgáló közös szervezeti célok akkor érhetőek el, ha a közös célt mindenki ismeri, elfogadja, és hajlandó annak érdekében tevékenykedni. A menedzsment feladata tehát az, hogy a dolgozók megteremtsék a szervezeti cél elérésének feltételeit. Kiemelt jelentőséget tulajdonít a szervezeten belüli kommunikációnak, hiszen a kommunikációs rendszer a vezetés alapvető eszköze, amely lehetővé teszi a szervezeti tagok együttműködésének koordinálását. Szerinte az igazgatók feladata a szervezet kommunikációs rendszerének kifejlesztése és fenntartása. A hatékony kommunikáció megvalósításában kiemelt szerep jut az informális szervezetnek is, fontos, hogy a vezető aktívan használja fel az informális kapcsolatokat is a beosztottak megnyerésére.

Herbert Simon (1916-2001) amerikai közgazdász volt, aki a gazdasági szervezetek és vállalatok racionális döntéshozatali folyamataival és a racionális döntéshozatal általános elméletével kapcsolatos kutatásaiért 1978-ban közgazdasági Nobel-díjat kapott. Véleménye szerint a döntéshozók úgy követik a megelégedésre törekvés elvét, hogy optimális megoldást keresnek egy leegyszerűsített világban, vagy pedig úgy, hogy elfogadható megoldásokat keresnek egy realiztikusabb világban. Az utóbbi döntési szituáció az, amellyel a legtöbbször találkozunk, az ily módon hozott döntéseket nevezi Simon korlátozottan racionális döntéseknek. A döntés kimenetele nem az objektív optimum, hanem a döntéshozó elvárásai, észlelései alapján kielégítőnek ítélt eredmény lesz. E modellben a döntés nem egyszeri mozzanat, hanem alternatíva, illetve megoldáskeresési folyamat eredménye. A szervezet a maga eszközeivel képes az egyéni döntéshozók döntéseit az optimumot jobban közelítő irányba módosítani.

15. Mutassa be röviden a menedzsmenttudományi megközelítést!

A menedzsmenttudományi megközelítés (Management Sciences) elsődleges célja, hogy matematikailag megalapozott modelleket dolgozzon ki a döntések megalapozására és a termelési, szolgáltatási folyamatok menedzselésére. A tudomány feladata, hogy leírja, megértse, és előre jelezze a bonyolult ember-gép rendszerek működését természetes körülmények között. A menedzsmenttudományi közelítés az 1950-es években jelent meg, tudományos alapját az alkalmazott matematika operációkutatás ága képezi. Ez a megközelítés elsősorban a matematikai módszerek alkalmazására helyezte a hangsúlyt.

A II. világháború utáni korszakot a menedzsmenttanok egyre nagyobb sokszínűsége jellemezte. E sokszínűségben belül az egyik legjellemzőbb vonulatot a vezetéselmélet döntésorientált, matematikai irányzatai jelentik: egy brit tudóscsoport által, kezdetben háborús logisztikai problémákra kifejlesztett operációkutatási modellek, kibernetikai (rendszerirányítási), rendszerelméleti irányzatok, amelyeket mint rendszerelméleti megközelítést foglalkozunk össze. A szervezeteket és azok működését rendszerszemléletű módon elemzi, tervezi, a matematikai modellezés és a számítástechnika alkalmazásával. Célja a szervezet szempontjából optimális működés, a legjobb eljárások és módszerek megválasztása.

Többek között ide sorolható a kvantitatív (vagy döntésközpontú) iskola is, melynek főbb jellemzői, hogy a döntésre koncentrál; gazdasági hatékonysági kritériumok alapján javasol dönteni (jellemző célfüggvények: árbevétel vagy hozam maximalizálása, költségek vagy megtérülési idők minimalizálása); formális matematikai modelleket alkalmaz; erősen támaszkodik a számítástechnikára. Közismert és gyakran alkalmazott technikái: lineáris programozás, PERT/CPM, szimulációk, sorállási modellek, korreláció- és regresszióelemzés, valószínűségi modellek, készletezési, elosztási modellek, döntés- és játékelméleti modellek.

2.6. táblázat: A menedzsmenttudományi megközelítés főbb tudnivalói (Griffin, 2010 alapján)

MENEDZSMENTTUDOMÁNYI MEGKÖZELÍTÉS	
LEGFONTOSABB ELVEK, MÓDSZEREK	A menedzseri döntések támogatása kvantitatív elemzésekkel, számítógépes módszerekkel, matematikai modellekkel.
ÚJDONSÁGOK, EREDMÉNYEK	A döntés-előkészítés segítése kifinomult kvantitatív technikákkal.
	Összetett modellek építése a komplex vállalati folyamatok és szituációk leírására.
	Elsősorban a tervezés és irányítás funkciókat támogatja.
	Adott feltételek mellett a legjobb alternatíva meghatározása.
KÉPVISELŐK	II. világháborús katonák, DuPont és General Electric mérnökei
KORLÁTOZÁSOK	A modellek nem veszik figyelembe a kvalitatív tényezőket.
	Az ilyen jellegű ismeretekkel nem rendelkező vezetők nem bíznak a modellekben, vagy nem értik az eredményeket. A matematikai kifinomultság más vezetői készségek rovására mehet.
	A modellek bizonyos egyszerűsítő feltételek (amelyek esetenként akár irreálisak vagy megalapozatlanok) közepette állják meg a helyüket, az általános alkalmazhatóság korlátozott.
	Ezek a módszerek nem tudják megbízhatóan megmagyarázni, vagy megjósolni az emberek viselkedését a szervezetekben.

16. Melyek az ún. integrációs irányzatok? Ismertesse ezek alapgondolatait!

Az elmúlt néhány évtizedben számos kísérlet történt a menedzsment három alapvető irányzatának integrálására, ezek közül a legjelentősebbek a rendszerelméleti (Systems Approach) és a szituációelméleti közelítés (Contingency Approach). Az integrációs (vagy szintetizáló) törekvések alatt azokat az irányzatokat szokták összefoglalni, amelyek ötvözni igyekeznek a szervezetek technikai, illetve emberi megközelítéseit és/vagy a szervezeteket környezetükkel kölcsönhatásban álló nyílt rendszereknek értelmezik.

Rendszerelméleti irányzat

A rendszerelméleti megközelítés úgy tekinti a szervezetet, mint egy olyan alrendszerekből álló szervezett rendszert, amelynek vannak inputjai (anyagok, pénz, emberi erőforrások), rendelkezik átalakítási folyamatokkal (technológia) és outputokkal (árúk, szolgáltatások), működését egy vagy több közös cél irányítja. Egy elem tevékenysége hatással van a többiekre is, a menedzsereknek komplex módon kell gondolkodniuk, a szervezetet dinamikus egészként kell, hogy kezeljék. A rendszeren belül működik az outputok és az inputok közötti visszacsatolás (információk), amely lehetővé teszi a szervezet környezetéből érkező visszajelzések nyomán szükséges beavatkozást. A menedzsment feladata – a rendszer egységének és szervezetségének fenntartása érdekében a transzformációs (átalakítási) folyamatok segítése, a rendszer helyzetének és teljesítményének

folyamatos értékelése pénzügyi, termelési, piaci elemzésekkel. A vezetés ehhez és döntései megalapozásához kvantitatív technikákat használhat. Az – elsősorban gazdasági kritériumokon alapuló – új vezetési irányzat elterjedése a nagy tempóban fejlődő számítógépek, matematikai modellek – döntéstámogató, termelés-szervezési, programozási módszerek – alkalmazására támaszkodott. A rendszerelméleti irányzat képviselői gyakran nagy komplexitású matematikai modelleket alkottak a szervezeti működés optimalizálására, amelyet csak számítástechnikai támogatással lehetett kezelni.

Szituációelméleti irányzat

Az 1960-as, '70-es években kialakuló kontingencia- (vagy szituáció-)elmélet szerint a vezetői magatartást az adott helyzet körülményei, feltételes kapcsolatai határozzák meg. Mivel az állandóan módosuló feltételek kezelésére nincs egységes koncepció, az adott szituációnak megfelelő legjobb utat kell a menedzsmentnek megtalálni, és rugalmas, diagnosztikai közelítést kell követnie.

A szituációelméleti irányzat képviselői szerint nincs egyetlen „legjobb” megoldás, a legjobb menedzsment módszer függ a szituációs tényezőktől. A bizonytalansági változók (például a külső környezet, a technológia, a szervezet mérete, a személyzet stb.) elemzésével, az adott helyzet vizsgálatával a menedzsmentnek kell döntenie arról, hogy melyik megközelítést (milyen vezetési módszereket és elveket) vagy azok milyen kombinációját választja/alkalmazza a megoldáshoz. Az elmélet szerint a szervezet teljesítménye egyrészt attól függ, hogy struktúráját miként tudja a meghatározó környezeti feltételrendszer kihívásainak megfeleltetni. Tehát nincsenek minden szervezetre érvényes általános struktúraalakítási elvek, és a menedzsment különböző módszerei nem egyformán hatékonyak az egyes helyzetekben. Másrészt a vezetésre helyez nagy figyelmet ez az irányzat. Az általános érvényű vezetési elvek, módszerek kutatása helyett azokra a szituációs elemekre koncentrál, amelyek alkalmazása és az eredményesség között szignifikáns összefüggés mutatható ki. A siker titka tehát a rugalmas alkalmazkodás, a környezet megismerése és ezek együttes előnyeinek kihasználása. Manapság növekvő jelentőségű irányzat, mert

- a globalizáció erősödik, a verseny világméretűvé válik,
- az etikai és a társadalmi felelősségvállalás jelentősége nő,
- az alkalmazottak elvárásai, szükségletei, preferenciái változnak,
- a munkaerő-állomány összetétele és képzettsége változik,
- a szervezetek komplexitása és a rugalmas alkalmazkodás iránti igénye nő, új strukturális megoldások kellenek.

2.7. táblázat: A rendszerelméleti irányzat főbb tudnivalói (Griffin, 2010 alapján)

RENDSZERELMÉLETI IRÁNYZAT	
LEGFONTOSABB ELVEK, MÓDSZEREK	A szervezetre, mint egy felügyelt rendszerre tekintenek, amely több alrendszerből áll, ezek meghatározott módon kapcsolódnak egymáshoz.
	A szinergia miatt az egész több, mint a részek összege.
	Szervezeti céloknak az eredményességet és hatékonyságot kell szolgálniuk.
ÚJDONSÁGOK, EREDMÉNYEK	A szervezet és a környezet közötti kapcsolat fontosságának felismerése.
	Modellezhetőek a kölcsönhatások és egy input változására adott output válaszok.
KORLÁTOZÁSOK	A menedzsment funkciók kapcsán nem ad pontos útmutatást.

2.8. táblázat: A szituációelméleti irányzat főbb tudnivalói (Griffin, 2010 alapján)

SZITUÁCIÓELMÉLETI IRÁNYZAT	
LEGFONTOSABB ELVEK, MÓDSZEREK	A szituációs tényezők befolyásolják a stratégiát, a struktúrát, a folyamatokat és a vezetést is.
	A környezet turbulens és komplex, a célok elérése különböző állapotokban más-más lehetőség kínálkozik, nincs egyetlen „legjobb” megoldás.
ÚJDONSÁGOK, EREDMÉNYEK	A legfőbb szituációs tényezők azonosítása, a rugalmasság és a hatékonyság együttes követelménye.
KORLÁTOZÁSOK	Nem minden fontos szituációs tényező került azonosításra, ezért kockázatos, mert olyan tényező is befolyást gyakorolhat, amire nem számítottunk.
	Ez az irányzat nem alkalmazható minden menedzseri probléma esetén.

2.2. A szervezetek struktúrája és kultúrája

17. Melyek a szervezetek fő strukturális jellemzői és másodlagos dimenziói? Röviden fejtse is ki az egyes jellemzőkkel kapcsolatban fontos tudnivalókat!

Minden szervezet szerkezete leírható három fő jellemző segítségével, ezek elsődlegesen a munkamegosztás, a hatáskörmegosztás és a koordináció (együtműködés megszervezése). Ezek együttese minden szervezetre nézve egyedi.

Minden nagyobb feladat megoldása munkamegosztást igényel, méghozzá többféle szempontból: mennyiségi és/vagy minőségi, időbeli és/vagy térbeli okokból. A **munkamegosztás** alatt a folyamatok feladatokra bontását és a feladatok egységekhez történő rendelését értjük. A munkamegosztás kialakítható:

- a funkciók (feladatok) szerint, például kutatás-fejlesztési részleg, számviteli osztály, marketing igazgatóság,
- termékek/szolgáltatások vagy tevékenységek szerint, például halogén lámpa gyártó üzem, kismotor szerviz, befektetési tanácsadás,
- vevőkarakterisztika (például földrajzi régió vagy vevőcsoportok) szerint, például lakossági hitelek üzletág, észak-magyarországi áramszolgáltató stb.

Ha ezek közül egyidejűleg egyet alkalmaznak, egyféle elv szerint osztják meg a munkát, **egydimenziós**, ha egyidejűleg többet, akkor **többdimenziós** munkamegosztásról beszélünk.

A hatáskör döntési, utasítási, beszámoltatási és egyéb olyan jogokat jelent, amelyek a feladat elvégzéséhez szükségesek. A **hatáskörmegosztás** egységek és személyek feladatainak, felelősségének, döntési jogkörének a meghatározását jelenti. Az irányítás módja lehet:

- **egyvonalas**, amennyiben egy egységet (embert) csak egy felsőbb szint utasíthat, a termelés és a funkcionális irányítás nem válik el (a szakmai iránymutatás és az általános munkáltatói jogok gyakorlása egy felettetől várható), a szolgálati út egységes;
- **többvonalas**, amennyiben egy egységet (embert) több felső szint is utasíthat, a termelési és a funkcionális irányítás elkülönül (a szakmai irányítástól elválik az általános munkáltatói kapcsolat).

A **koordináció** az egyes szervezeti egységek összehangolását, együtműködésük megszervezését jelenti a szervezeti célok megvalósítása érdekében. A koordináció megoldható:

- technokratikus,
- strukturális és
- személyorientált eszközökkel, illetve eljárásokkal.

Technokratikus koordinációs eszközök például a vállalati tervezési rendszer, a költségvetési rendszer, szabályzatok, a rögzített programok, tervek, menetrendek.

Strukturális eszközöknek tekinthetők a szervezeti felépítéssel szorosan összefüggő koordinációs megoldások, úgymint a szolgálati útnak megfelelő utasítások és jelentések, vagy a projekt teamek, termékmenedzserek, illetve ezeknek a szervezethez illeszkedő tevékenysége (például vezetői értekezletek, bizottságok stb.).

A **személyorientált koordináció** az egyén szervezettel való azonosulását, illetve a szervezeti kultúra meghonosítását célozza, ilyen eszköz például az egyéni vagy csoportos ösztönzés, motiválás, vezető kiválasztás, konfliktuskezelés.

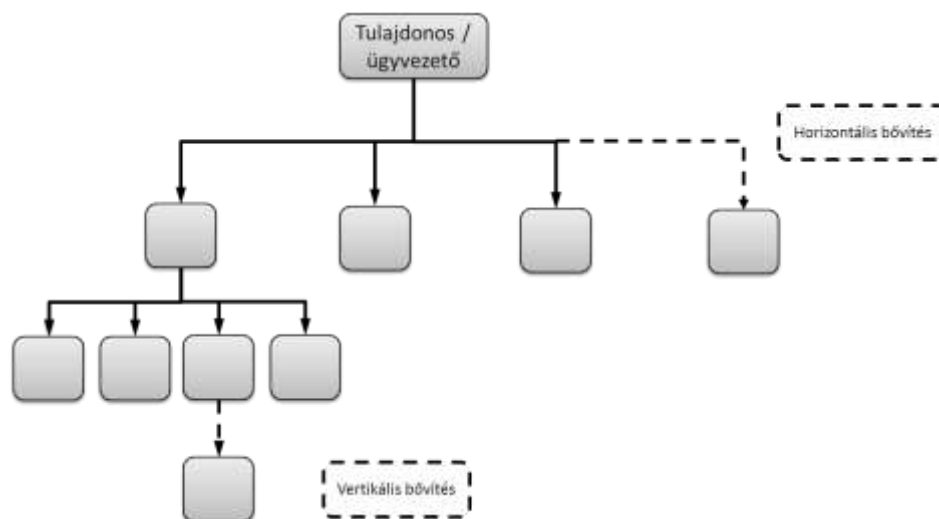
A szervezeti struktúrák másodlagos dimenziói közé tartozik a **centralizáció mértéke**, amely azt mutatja meg, hogy a szervezet mely szintjén születnek meg a döntések. Míg a centralizált szervezetek esetében a döntések általában egy kézben vannak (illetve a legfelsőbb vezetők kezében),

így biztosítják az egységes vezetői akarat érvényesülését, addig a decentralizált szervezetek esetében a döntéseket ott hozzák, ahol a probléma felmerül. A decentralizáció gyorsabb reagálást tesz lehetővé a környezet függvényében, de egyben konfliktusokat is generál.

További fontos másodlagos dimenziót jelent a **hierarchia nagysága**, amely a vezetési szintekre és az irányítási sávra utal: ennek megfelelően lehet egy szervezet lapos (4 vagy annál kevesebb szint található, széles irányítási sávval) vagy hierarchikus (4 szintnél több található, szűk irányítási sávval), előbbinél a decentralizáció, míg utóbbinál a centralizáció jellemzőbb.

18. Jellemezze a lineáris szervezeteket és vázolja fel a lineáris szervezetek tipikus felépítését! Mi az a törzsegység; mi a szerepe?

Lineárisnak nevezzük azokat az egyszerű, bürokratikus szervezeteket, ahol a homogén (vagy ahhoz nagyon közeli) termékszerkezetnek megfelelően a szervezet a termék vagy szolgáltatás előállítási és értékesítési folyamatainak megfelelően épül fel (lásd 2.3. ábra). Egyszerű, jól áttekinthető forma, ahol a központi akarat korlátlanul érvényesíthető. A munkamegosztás termék/szolgáltatás szerinti, és egyvonalas irányítás valósul meg, azaz egyértelmű alá- és fölérendeltség van. A menedzserek rangsora tehát tisztázott, ezt mutatja a szolgálati út, ami az utasítások és információk továbbításának csatornája (alapvető követelmény a szolgálati út betartása, de ez mindkét irányban érvényes feltétel, bár gyakori hiba a vezetők részéről, hogy mindig csak valamely alárendelttől elinduló felfelé irányuló információs útra gondolnak, holott szolgálati út nemcsak alulról felfelé, hanem fentről lefelé is létezik).



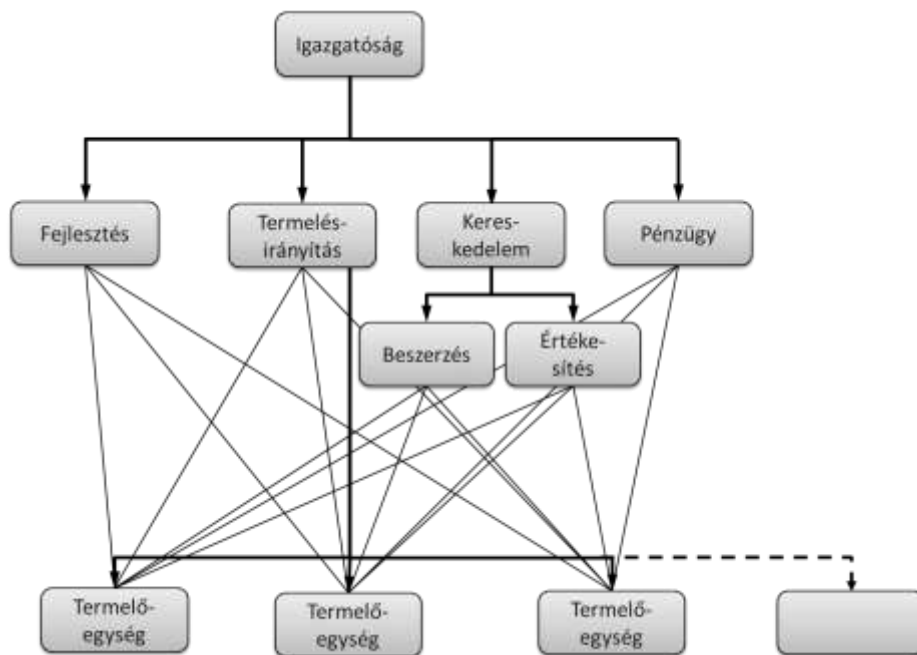
2.3. ábra: Lineáris szervezet ábrája

A szervezet több munka ellátása végett és/vagy új minőségi követelmények felmerülése miatt reagálhat szélességi (horizontális) bővítéssel, ami azonban korlátozott lehetőség, hiszen az ügyvezető igazgató irányítási feladatait növeli. A mélységi (vertikális) bővítés is szükségessé válhat, ilyenkor azonban újabb egységeket kell létrehozni, és a hatásköröket újraosztani. A gyakorlatban mindkét változtatást együttesen alkalmazzák, de meg kell jegyezni, hogy a szervezet egy idő után a változtatások eredményeképpen működésképtelenné válhat, a központi hatalom nem érvényesíthető a hosszú irányítási lánc miatt, így érdemes minimum és maximum korlátokat is meghatározni (a továbbtagolás eredményeképpen növekszik a különféle szintű menedzserek száma, ami gyakran a szervezet légkörére nem feltétlenül van pozitív hatással, ezenkívül a szervezet túlzottan bürokratikusá válik). Tisztán lineáris szervezet a családi- és kisvállalkozások egy részénél, illetve az induló vállalkozásoknál figyelhető meg (olyan szervezet, amelyben lineáris kapcsolat ne lenne, szintén alig képzelhető el).

A lineáris szervezetek a mindennapi működés szempontjából nagyon fontos hátránya lehet a menedzserek túlterheltsége. Ennek enyhítésére egészíthetik ki a struktúrát **törzsegységgel**. A törzsegység döntés-előkészítést végez, különböző szakterületek képviselőit foglalja magába. Fő célja a menedzser túlterheltségének csökkentése és a szakmai színvonal növelése. Feladata, hogy információkat szerezzen a szervezetről, a vezetőnek tanácsot adjon a szervezetben jelentkező sokrétű problémák szakmailag megalapozott kezelésére. A törzsegységnek utasítási joga nincs. Nagyobb szervezetekben több vezetési szinten is létrejöhetnek ilyen szerepű egységek, így egy párhuzamos törzsegységi hierarchia is kialakulhat. A törzsegység nemcsak a lineáris szervezetekben fordul elő, gyakran társul a funkcionális szervezeti formához is.

19. Jellemezze a funkcionális szervezeteket és vázolja fel a funkcionális szervezetek tipikus felépítését!

A **funkcionális szervezetekben** a feladatok, azaz funkciók szerinti munkamegosztás az alapvető szervezési elv (lásd 2.4. ábra). A funkcionális szervezeti struktúra kifejlődésének lényege alapvetően nem a vezetői hatalomgyakorlás erősítése, hanem a gazdasági hatékonyság növelése volt. Ennek érdekében csökkentek az igazgatók operatív feladatai, illetve azok a nagyszámú középszintű menedzserekre szálltak át (ezáltal több idejük maradt a vállalat lényeges kérdéseivel, jövőjével, annak tervezésével foglalkozni, a szakmai területek szerint specializált középszintű menedzserek beállításával pedig nőtt a szakmai színvonal).



2.4. ábra: Funkcionális szervezet ábrája

Az egyes szakterületek (például termelés, pénzügyek, fejlesztés stb.) önálló szervezeti egységekben jelennek meg. Ez a forma akkor előnyös, ha a feladatok megoldásához speciális szakértelem szükséges és sokféle, de nem nagy mennyiségben előállított termék vagy szolgáltatás tartozik a működési körhöz. Miközben az azonos szakmai kérdésekkel foglalkozó funkcionális egységekben belül az együttműködés igen szoros, problémát jelent az azonos szinten található, de más szakmai kérdésekkel foglalkozó egységekkel való együttműködés (a függőleges irányú kapcsolat erősebb, mint a vízszintes). A végrehajtás szintjén lévők többszörös irányítás alatt dolgoznak, a vonalbeli vezetés és a funkcionális vezetés egyaránt jogosult utasítások adására. A függelmi kapcsolatokat kézben tartó igazgatók kiegészíthetik, illetve módosíthatják a funkcionális vezetők szakmai jellegű döntéseit. A többvonalas irányítás koordinációs eszközök szükségességét veti fel, különösen, hogy sok esetben az egyes szinteken alapvetően felesleges (duplikált) szervezetek jönnek létre. A

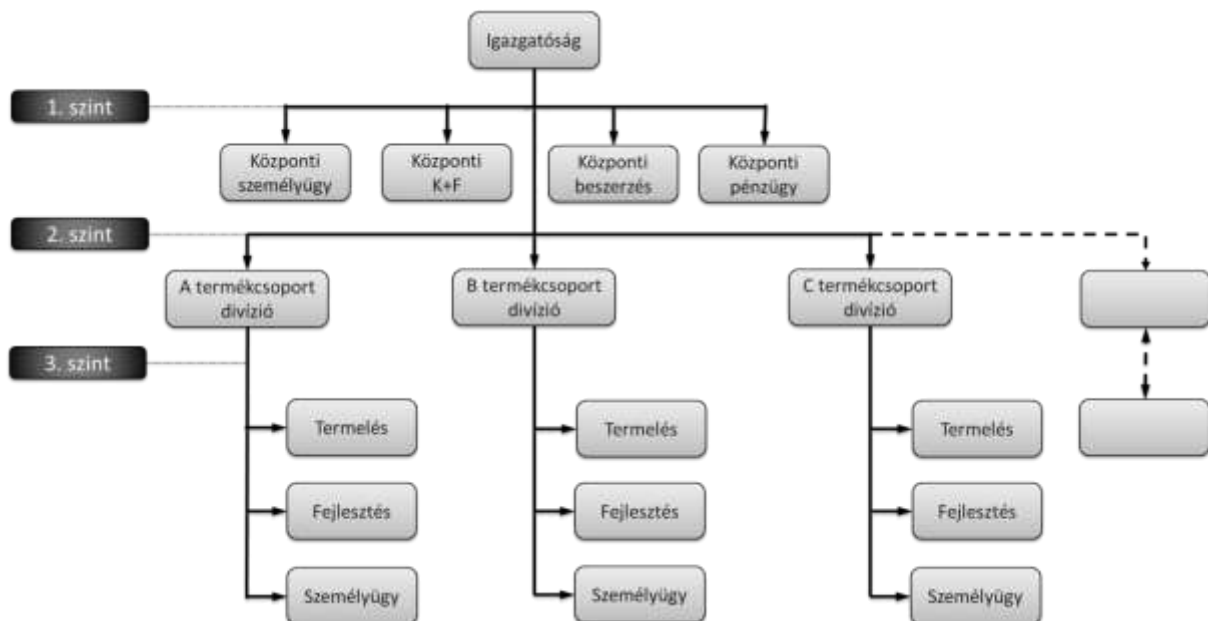
funkcionális szervezetekben ezt általában bürokratikus szabályozással oldják meg. Új szakmai tevékenység megvalósítása jóval könnyebben oldható meg, hiszen nem igényli újabb szervezeti egység létesítését, hanem csak például új középszintű, funkcionális egység beállítását igényli.

20. Jellemezze a divizionális szervezeteket és vázolja fel a divizionális szervezetek tipikus felépítését!

Az I. világháborút követően, a vállalati méretek növekedésének, a termékek fokozódó diverzifikálásának és az egyre erősebb nemzetköziesedés hatására alakult ki a divizionális szervezeti forma.

A divizionális szervezeti forma jellemzője, hogy fő alkotóelemei, a divíziók nagy önállósággal rendelkeznek, a működéséhez szükséges hatáskörök többsége a divízió kezében van (lásd 2.5. ábra). Divíziók általában olyan cégeknél jönnek létre, ahol a működés egymástól elválasztható üzletágakban folyik. A divízió szervezésének alapelvei: a termék, a piac és a területi elv (ritkán a vevőcsoport). A divizionális szervezeti forma sajátossága az is, hogy mivel a stratégiai szintű döntések a vállalati központ kezében vannak, az operatívak pedig a divíziókéban, a stratégiai és az operatív irányítás elválik. A divíziók a vállalati csúcsszervezet menedzsmentjének irányítása alá tartoznak, működésükben általában a kivételek alapján történő menedzselési elvet alkalmazzák. Széles termékskála, illetve heterogén termékek esetén, dinamikus környezetben működik hatékonyan ez a forma.

A divíziók önállósága különböző szintű lehet, a felelősség és az elszámolás függvényében költségközpontokként (cost center), nyereségközpontokként (profit center) és beruházási központokként (investment center) is működhetnek. Az egyes divíziók mindhárom esetben önálló elszámolási egységnek tekinthetők, de az egyes vezetőkre eltérő – egyre bővülő – felelősség hárul: míg a költségközpontok esetében kizárólag a divízió működési költségeiért, a profit centerben a divízió árbevételéért, működési költségeiért és eredményéért, addig a beruházási központban ezeken felül a működésbe bevont eszközök megtérüléséért is felelősek már a menedzserek. A gyakorlatban leggyakrabban a profit center típusú megoldással lehet találkozni.

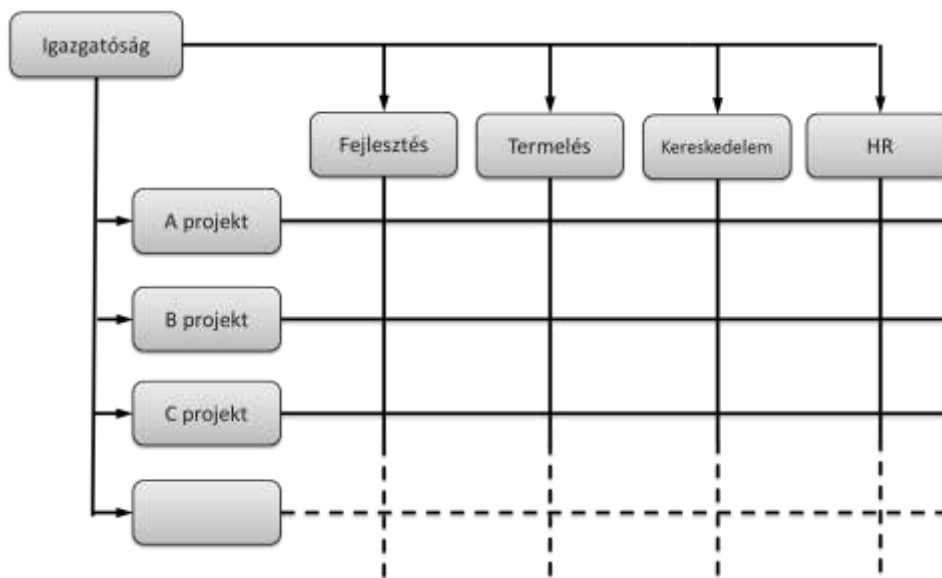


2.5. ábra: Divizionális szervezet ábrája

21. Jellemezze a mátrix szervezeteket és vázolja fel a mátrix szervezetek tipikus felépítését!

A II. világháborút követően a termékmenedzseri funkciók és a projekt alapú működés elterjedésével jött létre a mátrix szervezeti forma. Az ilyen szervezetekben az alapvető munkamegosztásból adódó tagoltság (legalább) két fajtája együtt, azonos szervezeti szinten jelenik meg, azaz (legalább) kétdimenziós a szervezet. Míg a funkcionális szervezetek esetében funkció szerinti, a divizionális szervezetekben pedig termék szerinti a munkamegosztás, a mátrix szervezetben – leggyakrabban e – két dimenzió együtt jelenik meg. Illetve más, például (állandóan változó) projektek vagy földrajzi régiók szerinti munkamegosztás is lehet az egyik dimenzió (lásd 2.6. ábra) – ahogyan a nagyvállalatoknál gyakran jellemző is, hogy különféle országokban vannak gyáraik, rendszerint több profillal rendelkeznek, illetve sokféle terméket gyártanak. Ilyen esetekben az összhang megteremtésének módja lehet az, hogy a központban minden üzletág számára egy-egy olyan vezetőcsoportot alakítanak ki, amely az adott üzletág műszaki, gazdasági, termelési stb. kérdéseivel foglalkozik. A lényeg az, hogy többvonalas irányítás valósul meg. Ez pedig együttes döntéseket igényel, ami számos esetben vezet kisebb-nagyobb konfliktusokhoz (ezért a konfliktuskezelés tudatos alkalmazását igényli). A konfliktusok kialakulása természetes velejárója a mátrix szervezetnek, ez azonban kifejezetten pozitív szerepet játszhat a szervezet hatékonyságának, rugalmasságának, innovativitásának és versenyképességének növelésében.

Amennyiben az egész szervezet ilyen formában működik, teljes mátrix struktúráról beszélünk. Előfordulhat azonban, hogy csak egy bizonyos egység (például a fejlesztés) alkalmazza ezt a formát, így részleges mátrix struktúrát kialakítva. A hatalmi ágak között a hatalmi egyensúly különbözőképpen alakul, de lehet az egyik ág nagyobb felhatalmazású (például a funkcionális menedzserek jelentősen nagyobb hatáskörrel rendelkeznek, mint a projektmenedzserek, akiknek csak koordinációs szerepük van). A kiegyensúlyozott vagy azonos hatalommegosztás kialakítása jelentős erőfeszítéseket igényel, és sok konfliktussal jár. Bizonyos gyorsan fejlődő ágazatokban gyakrabban alkalmazzák a mátrix szervezeti struktúrát a komplexitás és az innovációs szükséglet miatt, például high-tech iparágak, építőipar, tanácsadás, kutatás-fejlesztés.



2.6. ábra: Mátrix szervezet ábrája

22. A szervezeti struktúra szempontjából hogyan jellemezhetőek a napjainkban jellemző, ún. modern szervezeti formák?

Napjaink gazdasági viszonyai közepette egyre inkább előtérbe kerülnek a korábbiakban bemutatott tradicionális struktúráktól eltérő szervezeti formák, mely folyamatnak egyik fő mozgatórugója a versenyképesség növelése. Az egyre jellemzőbbé váló országhatárokon túlnyúló (globális) működés, a komplex és gyorsan változó (turbulens) környezeti változások vagy egyéb okokból a rugalmasság iránti igény erősödése olyan struktúratípusok kialakulását, terjedését vonják maguk után, amelyek a korábbiaknál eredményesebben és hatékonyabban képesek a XXI. század szervezetekkel szemben támasztott követelményeinek megfelelni. A beszállítókkal, a terjesztési csatorna elemeivel, sőt akár a versenytársakkal való kooperatív együttműködés (igénye) az egyre inkább jellemzővé váló gyakorlatok közé tartozik (Ivanchevich, Konopaske és Matteson, 2008, 470), amely a vállalatban belüli lehető legnagyobb rugalmasságra való törekvéssel együtt – mind a szervezetek közötti, mind a szervezeteken belüli viszonyokat újradefiniálva – olyan modern szervezeti formáknak teremt létjogosultságot, mint a vállalatcsoportok, a határok nélküli szervezetek, a virtuális szervezetek vagy a hibrid szervezetek.

Vállalatcsoport, konszern, holding

A vállalkozások a társasági jogi aspektusokat tekintve működhetnek egységes vállalatok formájában, illetve vállalatcsoportok, konszernek tagjaként. Az egységes vállalatban minden szervezeti egység egy jogi egységhez tartozik, nem rendelkeznek jogi önállósággal.

***Konszernnek** nevezzük azt a vállalati csoportosulást, amelynek jogilag is önálló tagjai (tagvállalatok, leányvállalatok) közösen tevékenykednek valamely iparágban vagy iparágakban, elsősorban az együttes piaci fellépés, a fejlesztési források racionális felhasználása, az optimális tőkeallokáció, valamint az összehangolt termék- és technológiapolitika érdekében. Ebben a szervezeti formában vállalatok között alakul ki alá- és fölérendeltségi viszony (Roóz, 2006). A konszern kialakulásának egyik lehetséges módja az, amikor a tulajdonos felvásárlások, fúziók, cégalapítások útján újabb és újabb vállalatok birtokába jut. Egy másik lehetséges kialakulási mód, amikor az egyes vállalat részterületei kerülnek leválasztásra, így jogi önállósággal rendelkező egységek jönnek létre. Mindkét esetben megvalósul az egész konszernre átfogó egységes irányítás (Dobák és Antal, 2010).*

*A **holding** a konszern egy olyan speciális esete, amelyben a konszernközpont csak a vagyonkezelés eszközeivel befolyásolja az irányított vállalatot (Roóz, 2006).*

Határok nélküli szervezetek, virtuális szervezetek

A decentralizáció, a hálózatosodás (integráció), a tudásorientáció, az outsourcing, valamint – az IT rohamos fejlődése révén – a virtualizáció erősödésével egyre inkább előtérbe kerülnek a határok nélküli szervezetek (boundaryless organization) (Szintay, 2009). A cégek fejlődésében a vertikális integrációról a hálózatszerű cégépítés felé tolódik el a hangsúly. Míg korábban a feldolgozó, beszállító, technológiai fázisok saját érdekcsoportba való volt a meghatározó, addig napjainkban egyre inkább a magkompetenciákra koncentrált fejlesztési, cégépítési stratégiák a piaci versenyt meghatározó tevékenységek bevonására fókuszálnak, és jellemző a hálózatépítés.

A **határok nélküli szervezeteket** a hierarchia, az előre definiált strukturális korlátok, a specifikus szerepek és a távolság minimalizálására (Ivanchevich, Konopaske és Matteson, 2008) való tudatos törekvés jellemzi. Mind a vállalati struktúrában belül, mind azon kívül minimálisak (vagy egyáltalán nem jellemzőek) az állandó, rögzített kapcsolatok; sőt, jellemzően maga a vállalati szervezet is állandóan változik. A határok nélküli szervezet kifejezés Jack Welch (a GE alapítója, egykori vezérigazgatója) nevéhez kötődik, aki a vállalatban belüli (vertikális és horizontális), valamint a vállalatban kívüli (a szállítókkal és a vevőkkel kapcsolatos), akár az országhatárokon is átnyúló korlátok lebontására törekedett (Hirschhorn és Gilmore, 1992). Ugyanis a vertikális határok eliminálásával a hierarchia lapossá vált, a horizontális határok eltüntetése pedig hozzájárul az interakció javulásához a

funkcionális területek, a termelési vonalak és egységek között (például az elsősorban folyamatok köré szerveződő tevékenységek vagy a vegyes funkcionális összetételű csoportok révén), amely eredmények hozzájárulnak a vállalati versenyképesség növeléséhez. (Szintay, 2009, 9)

A **virtuális szervezet** (virtual organization) a határok nélküli szervezetek egy típusa; mely földrajzilag szétszórta, funkcionálisan és/vagy kulturálisan diverz egyének halmaza, akik elektronikus kommunikáció révén tartják a kapcsolatot (Ivanchevich, Konopaske és Matteson, 2008).

Minden szervezetnek vannak virtuális elemei (például virtuális rendszerekben tartják nyilván a készleteket), de kevés cég képes teljesen virtuális keretek közt működni. Teljesen virtuális szervezetek lehetnek a pénzügyi szolgáltató cégek, a tudásipar különböző szervezetei, a reklámügynökségek, az elektronikus kereskedelemmel foglalkozó vállalatok, illetve olyan cégek, melyek már teljessé tették az egyes tevékenységek kiszervezését. Ha a cég központi tevékenysége gyártási jellegű, akkor nehezen képzelhető el virtuális szervezeti forma, kivéve tökéletesen automatizált gyártás esetén (Czakó, 2014).

A virtuális szervezetek nem rendelkeznek formális struktúrával, a tevékenységük legjavát elektronikus úton intézik. Általában néhány állandó dolgozó végzi a munkát, és egy kisméretű adminisztrációs feladatokat ellátó központ működteti. Szükség esetén (például nagyobb projektek idejére) munkaerő-kölcsönzés, időszakos foglalkoztatás, outsourcing vagy szolgáltatási szerződések révén további emberekkel bővíthet a szervezet. A létszám folyamatosan, az igényeket követve változik (Griffin, 2011). A virtuális szervezetekben gyakoriak a projektek, és a lean menedzsment szemlélet meghatározó (a magkompetenciákra koncentrálnak, a hierarchikus viszonyok elvesztik a jelentőségüket). Sokszor támaszkodnak külső segítségre outsourcing formájában, így a tudástranszfer speciális módja (külső kompetenciák időszakos bevonása) valósul meg. A virtuális szervezet adaptív, az új kihívásokra a kompetenciák megfelelő elrendezésével tud válaszolni (Horváth, 2001). Ezen modern szervezetek újdonsága elsősorban az erőforrások újszerű kombinálásában és felhasználásában rejlik. Hat fő tulajdonságuk: független vállalkozások hálózata, projektorientáció, az IT vívmányainak aktív használata, a hierarchikus struktúra hiánya, a magkompetenciákra építés és egységes megjelenés harmadik személy felé (Horváth, 2001). Ezen elvek mentén működnek például a tudástranszfer speciális megoldását jelentő innovációs klaszterek is, amelyek célja, hogy tagjai közös kutatás-fejlesztés során tudásintenzív termékeket fejlesszenek ki és vezessenek be a piacra (Petruska és Kovács, 2012).

Hibrid szervezetek

A vállalkozások szervezeti felépítését tanulmányozva, gyakran találkozhatunk hibrid megoldásokkal, amikor két vagy több tipikus szervezeti formát ötvöznék (például funkcionális szervezetet és részleges mátrix szervezetet alakítanak ki egyidejűleg) vagy egyszerűen csak a mindennapok kihívásaira reagálva egy eredetileg akár „tisztá” struktúratípus elkezd eltolódni egy másik irányába, vagy valamely másik típus(ok) jellegzetes elemei is megfigyelhetőek lesznek benne. Így az adott szervezet jellemzői, a környezet sajátosságai és egyéb tényezők figyelembevételével egyedi, **hibrid szervezeti formák** alakulnak ki.

23. Definiálja a szervezeti kultúra fogalmát és mutassa be fő összetevőit és azok egymáshoz való viszonyát!

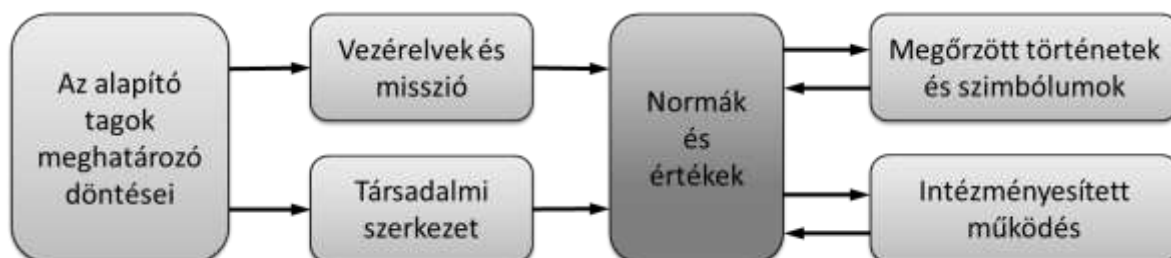
A **szervezeti kultúra** egy filozófia, normarendszer, amely alátámasztja a szervezet politikáját, a szervezeten belüli szabályokat, a munkahelyi klímát, sőt még a fizikai elrendezésre is hatással bír. A kultúra a szervezet „puha” tényezője. Hiedelmekre, közös értékekre, elfogadott magatartási szabályokra épül. Bár számos definíció létezik – részben a fogalom puha természetéből adódóan –, az egyik igen gyakran idézett meghatározás Edgar H. Schein nevéhez köthető. Eszerint „*a szervezeti kultúra azon alapvető feltevések mintái, amelyeket egy adott csoport talált fel, fedezett fel vagy fejlesztett ki miközben megtanulta, hogyan kezelje/oldja meg a külső (adaptációs) és belső (integrációs) problémáit, és amely feltevések elég jól beváltak ahhoz, hogy a tagok elfogadják*

érvényesnek, és – ebből kifolyólag – megtanítsák azokat az újonnan belépőknek is, mivel a külső és belső problémákkal kapcsolatban egyaránt megadják, mi a helyes módja az érzékelésnek, gondolkodásnak és a hozzájuk való érzelmi viszonyulásnak” (Schein, 1984, 3).

Általában hosszabb idő alatt alakul ki, ezért többnyire a már régebb óta fennálló szervezetek jellemezhetőek viszonylag stabil szervezeti kultúrával. Az alapítók döntései, az általuk megfogalmazott értékrend, valamint a szervezet tagjai által közösen megélt események azonban a kezdetektől fogva formálják, alakítják az adott szervezet kultúráját. Ugyanis egy olyan magatartásalapú jelenségről van szó, melyet tanulási folyamat során lehet megismerni és internalizálni, azaz a szervezet – újonnan belépő – tagjai szocializáció révén sajátíthatják el. Létrejöttében és változásaiban számos tényező játszik közre, mely tényezők vizsgálata segít a szervezeti kultúra megértésében.

A szervezeti kultúra összetevői – melyek folyamatosan formál(hat)ják a kultúrát – az alábbiak (lásd 2.7. ábra):

- **Az alapítók döntése:** a cég alapítói teszik le a kultúra alapköveit. Az alapítók víziója és értékrendje alapvető fontosságú a szervezet normáinak és értékrendjének kialakulásában. Az ő üzleti filozófiájuk, munkájuk az alkalmazottak kiválasztásában, a cég tevékenységi területének, piacának kialakításában és nem utolsósorban utódaik kijelölésében messze ható következményekkel jár.
- **Misszió és elvek:** a szervezet vezetői megfogalmazzák a missziót, a szervezet jövőbeli pozíciójára vonatkozó elképzeléseket, amelyek általában olyan elemeket is tartalmaznak, mint a környezet elemeivel folytatandó viszonyra vonatkozó elvek (például vevőközpontúság). Ezek nyomán alakul ki a szervezet saját azonosság tudata.
- **Társadalmi szerkezet:** a szervezet szociális struktúrája meghatározza az emberek, csoportok közötti interakciók minőségét. A társadalmi struktúra a szervezeti struktúra formális aspektusainak függvényében alakul ki. A kultúra magatartási alapjai ebben gyökereznek.
- **Normák és értékek:** a szervezeti kultúra központi eleme a közös normák és értékrend. A normák a szervezet tagjainak magatartására vonatkozó elvárásokat, az értékrend pedig a tevékenységek és az eredmények preferenciáját fogalmazza meg.
- **Megőrzött történetek, szimbólumok:** a történetek a szervezet múltjából, bár nem mindig teljesek és igazak, de jellemzőek az adott szervezetre. A rituálék, ceremóniák a vállalat jellemző kulturális értékeit erősítik. Ezek a tényezők alakítják a normákat és értékeket.
- **Intézményesített működés:** a vállalati politikák, az ösztönzési rendszer, a hatáskörök megosztása, a kommunikáció jellemzői jelentik az intézményesített működés legfontosabb elemeit. A működési mód nagy hatással van az alkalmazottak attitűdjére, magatartására.



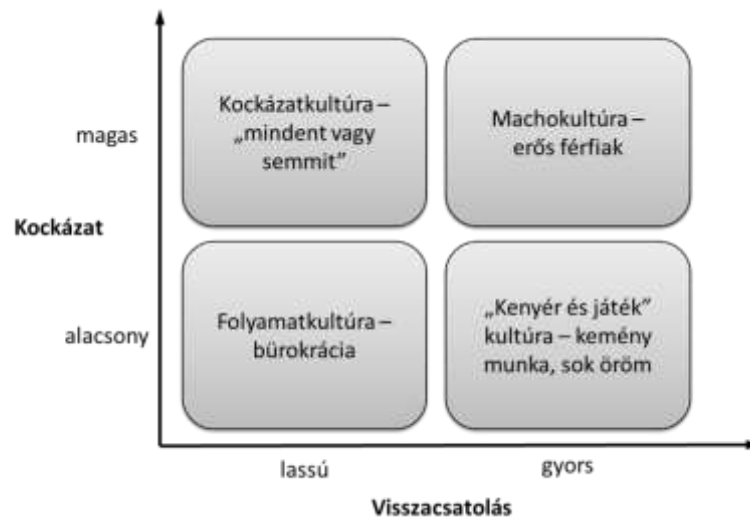
2.7. ábra: A szervezeti kultúra összetevői (Gyökér, 2001, 99)

24. Mutassa be a Deal és Kennedy-féle kultúratipológiát! Melyek a tipológia dimenziói? Hogyan jellemezhetőek az egyes kultúratípusok?

Deal-Kennedy-féle kultúratípusok

Allan A. Deal és Terrence E. Kennedy (1982) vállalatok százait megfigyelve a 2.8. ábrán felvázolt négyfajta jellegzetes szervezetikultúra-típust azonosították az alapján, hogy mekkora kockázattal jár a vállalat egészének, illetve alkalmazottainak tevékenysége, valamint hogy a vállalat egésze, illetve alkalmazottai számára milyen hamar derül ki, hogy döntéseik, stratégiáik beváltak-e. A típusra sorolás kritériumai (dimenziói):

- **Kockázat:** a kockázatot és a bizonytalanságot egyesek jól viselik, mások viszont gyűlölik, azonban mindenki számára komoly ösztönző erőt jelent, hogy kezelje és menedzselje a bizonytalanságot. Amennyiben a szintje alacsony, úgy az emberek csak a saját, elfogadható szintjükig vállalnak bizonytalan helyzeteket, amennyiben magas, úgy a szervezet tagjai a kockázat menedzselésének képességét sajátítják el, ennek megfelelően viselkednek.
- **Visszacsatolás:** a szervezet tagjai számára fontos, hogy tudják, cselekedeteik helyesek vagy helytelenek, ehhez pedig visszajelzést igényelnek. Amennyiben ez rövid időn belül megérkezik, úgy lehetőség van az eredménytelen magatartás korrigálására, ez pedig következetes kultúrához vezet. Ha viszont ez a visszacsatolás lassú, úgy a kultúra – bár maradnak hibák a működésben, de – a hosszú távú gondolkodást és a végső eredményre fókuszálást ösztönzi.



2.8. ábra: Deal és Kennedy kultúratípusai (Deal és Kennedy, 1982)

A Deal-Kennedy-féle kultúratípusok:

- **Machokultúra** (Tough-guy macho culture): ez az individualisták világa, akik rendszeresen magas kockázatot vállalnak, és gyors visszajelzést kapnak arról, hogy sikeresek voltak-e. A stressz ebben a kultúrában a magas kockázatból, valamint a jutalmak elvesztésének lehetőségéből fakad, a szervezeti tagok inkább a jelenre, semmit a jövőre fókuszálnak. Ilyen kultúra jellemző például az alábbi szervezetekre: rendőrség, sebészet, építőipar, sport, menedzsment tanácsadás, reklám, film, TV, szórakoztatóipar.
- **„Kenyér és játék” kultúra** (Work-hard, play-hard culture): jó hangulat és tevékenykedés jellemző erre a kultúrára, amelyben az alkalmazottak alacsony kockázatot vállalnak, és gyors visszajelzést kapnak. Ez a kultúra arra ösztönzi őket, hogy nagyon szorgalmasan végezzenek viszonylag alacsony kockázatú tevékenységeket. Ilyen kultúra jellemző például a következő

szervezetekre: ingatlanügynökségek, autókereskedelem, hálaló ügynökök, fogyasztási tömegcikk kereskedelme, kiskereskedelem.

- **Kockázatkultúra** (Bet-the-company culture): ebben a kultúrában a döntéseknek nagy a tétjük, és évek is eltelhetnek, mire az alkalmazottak számára kiderül, hogy erőfeszítéseik kifizetődők bizonyultak-e. Bár jellemző a hosszú távú gondolkodás, de ez sokkal inkább a tervezett folyamatok biztonságos végrehajtásában ölt testet. Ilyen kultúra jellemző például az alábbi szervezetekre: olajtársaságok, bányászat és kohászat, közületi biztosítók, informatikai fejlesztő cégek, befektetési bankok.
- **Folyamatkultúra** (Process culture): ez a csekély visszajelzés világa, ahol nehezen mérhető, mit végeztek az alkalmazottak, ehelyett arra koncentrálnak, hogyan végezték el munkájukat. A munka során nem jellemzőek a stresszes helyzetek, sokkal inkább a komfortos és biztonságos munkaviszonyok. Ebben a kultúrában már bürokráciáról beszélhetünk, melynek léte kulcsfontosságú a status quo fenntartása érdekében. A stressz is a bürokratikus folyamatokból, valamint a rendszer bénultságából fakad, a fókusz a múlt és a jövő biztonságán van. Ilyen kultúra jellemző például a következő szervezetekre: erősen szabályozott iparágak (például gyógyszeripar), lakossági hitelbankok, lakossági biztosítók, minisztériumok.

Egyik kultúra sem jó vagy rossz általában, különböző szervezetben, illetve szervezeti egységben, eltérő körülmények között más-más kultúra lehet megfelelő. Emellett egyik kultúrátípus sem jelenik meg színtiszta, ehelyett inkább az egyes kultúrák kombinált előfordulása jellemző.

25. Melyek a Schein-féle szakmakultúrák? Jellemezze az egyes kultúrákat!

Schein-féle szakmakultúrák

A szervezetek közös kulturális jellemzők mellett olyan csoportokat is magukban foglalnak, amelyek ezen belül eltérő kulturális értékeket mutatnak, azaz vannak szubkultúrák. Schein az 1980-as években egy olyan csoportosítást publikált, amelyben az egy szervezeten belüli **szakmai csoportok kulturális jellemzőit** vette rendező elvnek, és az alábbi három fő csoportot különítette el (Schein, 1985, 2010).

- A **végrehajtók** (operators) **kultúrája**: azoknak a kultúrája, akik a szervezet alaptevékenységeit végzik, előállítják a termékeket, illetve elvégzik a szolgáltatást. Ez a csoport egy olyan magatartásformát fejleszt ki, amelynek segítségével egyrészt kezelni, tompítani tudja a menedzserek, vezetők változtatásra irányuló tevékenységének hatását, másrészt kezelni tudja a különböző funkcionális szervezetek beavatkozását, irányítási törekvéseit is.
- A **technokraták** (engineers) **kultúrája**: ez a szakmakultúra a szervezet működésével, rendszereivel, szabályaival foglalkozó szakemberekre jellemző. Ők azok, akik ennek a magasabbrendűségében hisznek, nem szeretik az emberekkel való foglalkozást, szívesen figyelmen kívül hagyják az emberi magatartás kérdéseit.

A fenti két szakmai kultúra sok tekintetben egymással ellentétes, közöttük feszültségek keletkezhetnek. Ennek feloldására szükség van a menedzserek irányító, vezető tevékenységére – ehhez kötődik a harmadik kultúracsoport:

- A **vezérek** (executives) **kultúrája**: ez a magatartás a vállalati legfőbb menedzserek, csúcspanneltők jellemzője. Schein szerint ezeknél a személyeknél az alapvető érték a pénzügyi szempontok érvényre juttatása, a részvényárfolyam és az osztalék alakítása, a pénzügyi életképesség fenntartása, a stakeholderek (a szervezethez kapcsolódó érdekek hordozói) jóindulatának megtartása. A vezérek számára a pénzügyi kritériumok a meghatározók, ennek érdekében kezelik az előbbi csoportok konfliktusait. A szervezetben dolgozó emberek, jó esetben is, csak humán erőforrásként jelennek meg, elsősorban költségtevényzőként.

26. Ismertesse, hogy miért fontos az üzleti életben, az üzleti kapcsolatok során különös figyelmet fordítani a kulturális különbségekre, valamint mutassa be röviden a Hofstede-féle kultúratipológia egyes dimenzióit!

Napjainkban – elsősorban a globalizációs folyamatnak és az infokommunikációs technológiák gyors fejlődésének köszönhetően – egyre gyakoribb élethelyzetté válik a valamely más nemzeti kultúrából származó emberekkel való kapcsolatteremtés és interakció, ami a szervezetek, vállalatok szempontjából különös jelentőséggel bír. Munkavállalóként egyre sűrűbben kell más országból származó, más kulturális háttérrel rendelkező kollégákkal együtt dolgoznunk vagy tárgyalásokat lebonyolítanunk. A sikerességben a kulturális háttérnek pedig különös jelentősége lehet, hiszen már a tárgyalás alapvető célját illetően is jelentős eltérések figyelhetők meg. A cél lehet pusztán a szerződés aláírása vagy üzleti kapcsolat létrehozása/ápolása. Éppen emiatt érdemes, sőt szükséges tisztában lenni azzal, melyek az egyes (nemzeti) kultúrákat jellemző sajátosságok, a legfőbb kulturális különbségek, mik állhatnak adott viselkedésformák, megnyilvánulások hátterében. A kultúra ugyanis bizonyos értelemben a társadalom személyisége – fogalmaz Hofmeister-Tóth és Mitev (2007, 340): „A különböző országokból, kultúrákból származó embereknek különböző értékeik, különböző attitűdjeik, különböző viselkedési szokásaik, különböző tapasztalataik vannak. Valószínű, hogy különböző a felfogásuk arról, hogy mi etikus és mi nem.” A nemzeti viselkedés kulturális gyökerére fókuszálva – mind a társadalom, mind az üzleti élet vonatkozásában –, meglepő pontossággal képessé válunk előre látni és kiszámítani, hogyan fognak mások a velük kapcsolatos terveinkre reagálni, és bizonyos feltételezésekkel élhetünk arra vonatkozóan, hogy hogyan fognak közeledni felénk (Lewis, 2005).

Hofstede kultúratipológiája

Bár a témával számos kutató foglalkozott és foglalkozik jelenleg is, Geert Hofstede kutatása és az eredményeképpen létrehozott (nemzeti) kultúra dimenziói a legjelentősebb hatásúak. (Hofstede (2011), valamint Hofmeister-Tóth és Mitev (2007) felhasználásával.)

Hofstede az IBM által 1967 és 1973 között több mint 70 országban gyűjtött az alkalmazottak értékfelfogásához kapcsolódó állításokat, és elemezte azokat. Meghatározta az értékeket, amelyek mentén az egyes (nemzeti) kultúrák megkülönböztethetőek voltak, illetve – statisztikai eszközök segítségével – négy dimenzióba sorolta be ezeket, majd a későbbiekben még további két dimenzióval bővítette tipológiáját (Hofstede, 2014b).

Hatalmi távolság index (PDI)

A **hatalmi távolság index** (Power Distance, PDI) azt fejezi ki, hogy az adott társadalom tagjai mennyire fogadják el a hatalom egyenlőtlen elosztását, hogyan viszonyulnak a hatalomhoz és a hierarchiához. Számos latin-amerikai és ázsiai országra a nagy hatalmi távolság, azaz erős tekintélyelvűség, míg az USA-ra, Kanadára és általában a nyugat-európai országokra az alacsony hatalmi távolság jellemző.

Az individualizmus indexe (IDV)

Az **individualizmus** (Individualism versus Collectivism, IDV) dimenziója alapvetően az egyén és a csoport viszonyán keresztül közelíti meg a kulturális különbségeket. A dimenzió két ellentétes pólusa az individualizmus és a kollektívizmus. Míg az előbbivel jellemezhető kultúrákban (például Dánia, Franciaország, Kanada, Nagy-Britannia, USA stb.) az „emberek elsősorban saját magukkal és közvetlen családjukkal törődnek”, addig a kollektivisták országokban (például Indonézia, Japán, Pakisztán stb.) megjelenik „a valamely csoporthoz való tartozás szükséglete, ahol a csoport vállalja a felelősséget és gondoskodik az egyénről, a lojalitásért cserébe”.

Maszkulinitásindex (MAS)

A **maszkulinitásindex** (Masculinity versus Femininity, MAS) *egy adott kultúra férfias, illetve nőies jellegét mutatja*. A férfias, illetve nőies fogalmak relatív terminológiák, amelyek az értékekre és nem a nemi szerepekre vonatkoznak. „A nőies dimenzió azt jelenti, hogy az adott országban mennyire értékes a másokkal való törődés és az élet minősége. A férfias országokban fontos a jövedelem és az anyagi javak birtoklása; a legfőbb értéke a teljesítmény és a kihívás”. Maszkulin ország például Ausztria, Japán és Venezuela, míg Dánia, Finnország és Svédország femininek.

Bizonytalanságkerülési index (UAI)

A mód, ahogyan az emberek az egyes kultúrákban a bizonytalanságot kezelik, kulturálisan öröklődik. *Az ismeretlen, a bizonytalan, a kockázat iránti tolerancia mértékét a bizonytalanságkerülési index* (Uncertainty Avoidance Index, UAI) *mutatja meg*. Az alacsony bizonytalanságkerülési indexű országokban az agresszió és általában az érzelmek kifejezése társadalmilag nem elfogadott.

Hofstede kutatásának későbbi kiterjesztései további dimenziók (ötödik és hatodik) szükségességére mutattak rá.

Pragmatizmus (PRA)

A **pragmatizmus** (Pragmatic versus Normative, PRA) dimenziója *azt írja le, hogy az emberek – a múltban, csakúgy ahogyan a jelenben is – hogyan viszonyulnak ahhoz a tényhez, hogy sok mindent, ami körülöttünk történik, nem lehet megmagyarázni* (Hofstede, 2014a). A pragmatikus orientációjú országok közé tartozik például Németország, Csehország, Magyarország, Olaszország, Japán, Kína, Szingapúr, Indonézia, míg például az USA, Kanada, Ausztrália, Norvégia, Finnország, Irak és Irán normatívák, erősen törekszenek a dolgok magyarázatára, az igazság, méltányosság képviselésére.

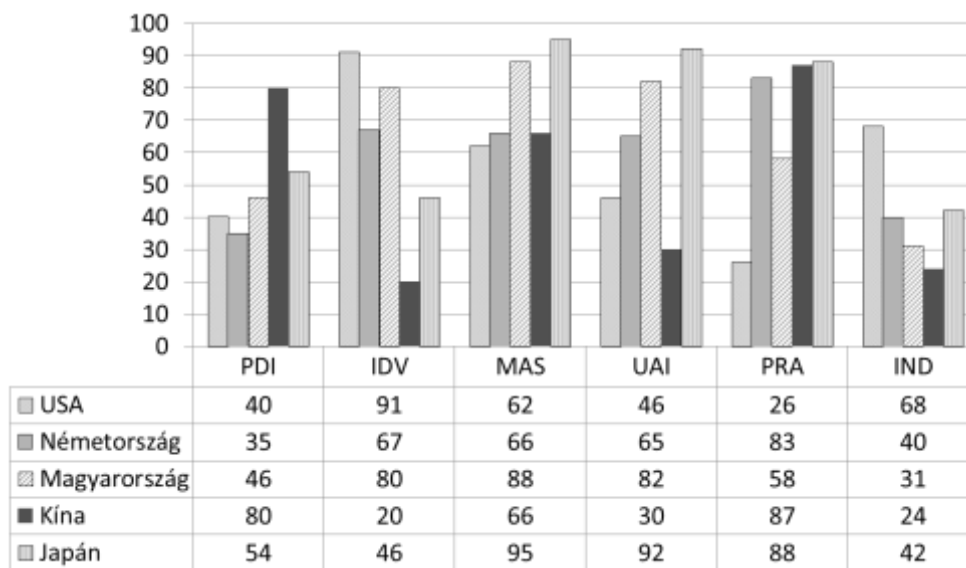
Engedékenység – korlátozás (IND)

Az úgynevezett **engedékenység** (Indulgence versus Restraint, IND) *dimenzió annak a mértékét adja meg, hogy az emberek – az alapján, ahogyan (fel)nevelték őket –, mennyire próbálják meg kontrollálni vágyaik, impulzivitásukat*. A két pólust a relatíve kis kontroll irányába hajló úgynevezett megengedő (indulgence) és a relatíve erős kontrollal jellemezhető korlátozó (restrained) kultúrák jelentik. Az előbbi típusba sorolható nemzeti kultúrákban (Észak- és Dél-Amerika, Afrika, Nyugat-Európa területein, illetve a Szaharától délre eső régióban) elfogadott és megengedett az élet élvezetéhez, a szórakozáshoz kapcsolódó vágyak, igények relatíve szabad kielégítése, míg a másik pólus (Ázsia, Kelet-Európa, muszlim világ) esetén szigorú társadalmi normarendszer szabályozza ezen szükségletek kielégítésének szabadságát. A mediterrán területek a két pólus közötti jellemzőkkel rendelkeznek (Hofstede, 2011).

Ahogyan a Hofstede nevéhez köthető dimenziók alapján is látható, számos olyan terület van, amelyeket a különböző kulturális háttérrel rendelkező egyének másképpen közelítenek meg. Amennyiben például valaki inkább a nyugati kultúrák valamelyikében mozog otthonosan, és keleti származású munkatársa, üzletfele vagy tárgyalópartnere van, érdemes például odafigyelnie az elhangzó szöveg mögöttes tartalmára (Brett, Behfar és Sanchez-Burks, 2013), az indirekt, implicit, magas kontextusú verbális és nonverbális impulzusok helyes értelmezésére, melynek meg kell fejteni az okát, mondanivalóját. Továbbá bármilyen interkulturális interakció során ügyelni kell arra, hogy az elméleti ismeretek gyakorlatba való átültetése, alkalmazása valódi kihívást jelenthet még a tudatosan megfelelő viselkedésre törekvő hozzáállás esetén is.

Hofstede honlapján lehetőségünk van alaposabban tanulmányozni az egyes országok egymáshoz való viszonyát a hat dimenzió mentén. A Magyarországot jellemző adatokat¹ tanulságos összehasonlítani más országok értékeivel (lásd 2.9. ábra).

¹ Lásd Hofstede honlapja: <http://geert-hofstede.com/hungary.html>



2.9. ábra: Példák a nemzetikultúra-dimenziók országonkénti jellemző értékeire (Hofstede, 2014c,d,e,f,g alapján)

Fontos kiemelni, hogy az egyes országokhoz rendelt dimenziókénti számértékek önmagukban semmit sem jelentenek, csak egy másik ország értékeihez viszonyítva értelmezhetők, valamint figyelmet kell fordítani arra is, hogy bizonyos dimenziók között létezik korreláció (Hofstede, 2013).

2.3. Csoportban való működés

27. Mi a csoport definíciója? Milyen előnyökkel jár a csoporthoz való tartozás? Mi szükséges a csoport stabil, tartós létrejöttéhez és mi a csoportnormák jelentősége?

Csoportról akkor beszélünk, ha két vagy több, csoportot alkotó egyén között kommunikáció és interakció figyelhető meg. Egymásra hatás nélkül nincs csoport, legfeljebb személyek együttese (Griffin, 2011, 454).

Belépő alkalmazottként formálisan egy szervezeti egységhez tartozunk. Munkahelyünkön közvetlen kapcsolatba kerülünk a már ott dolgozókkal. A munka jellege rendszerint megköveteli az interakciót: a feladatot másokkal együtt kell ellátnunk, vagy munkadarabot kapunk valakitől, azt tovább kell, hogy adjuk egy másik személynek stb. A munka koordinációja minden esetben interakciót igényel, ami azonban ritkán marad az igényelt, feltétlenül szükséges szinten. Kibővül, a munkával kapcsolatos vagy egyéb információszerezés eszközévé válik. A csoporthoz tartozás a következő előnyöket hordozza: biztonság, védelem; támogatottság; interakciók lehetősége; fejlődési lehetőség; pozitív pszichés állapot – növekvő önbecsülés, pozitív önértékelés; növekvő egyéni hatékonyság.

A földrajzi, fizikai közelség, a munkamegosztás csak egyik feltétele a csoport kialakulásának, önmagában azonban nem elegendő. *A csoport tartós, stabil létrejöttéhez szükséges a közös felfogás, vélemény, értékrend, gondolkodási rendszer, melyek vonzódást idéznek elő a csoport tagjai között. E kohéziós erő* tovább növekszik a közös érdekek, közös célok felismerésével, egyre világosabbá válik azok megfogalmazásával. A csoport legfontosabb jellemzője, hogy kialakul a gondolkodásmódnak egy olyan belső rendszere, mely befolyásolja, alakítja a tagok véleményét, viselkedését. A csoport új tagot akkor fogad be, ha az a közös értékrendet elfogadja. Ez az értékrend lehet általános, nem kell feltétlenül pontosan megfogalmazottnak lennie. Például az elvárt becsületesség, kölcsönös segítségnyújtás, közös gazdasági biztonságra, szabadságra törekvés stb.

A legtöbb csoport kifejlesztett specifikus szabályozókat is. *A csoporton belül elfogadott konkrét szabályokat, informális követelményeket csoportnormáknak* nevezzük. Ezek tájékoztatják a tagokat arról, hogy mit várnak el tőlük, hogyan kell viselkedniük. A normák között megjelenhetnek az elvégzendő munkára, a javadalmazásra, az előrejutási-fejlődési lehetőségekre, a munkahelyi viselkedés szabályaira vonatkozó elemek is. A normák az egész csoportra vonatkoznak, így minden tag számára biztonságérzetet nyújtanak, segítenek kielégíteni a kiszámíthatóságra, előrejelezhetőségre vonatkozó igényeket. E normák sokszor maguktól értetődőek, észrevétlenül, önkéntelenül tartjuk be őket. Hozzászoktunk, fel sem tűnik a normának megfelelő cselekvés. Új munkavállalásnál, új csoportba kerülésnél azonban meg kell ismernünk az adott csoport elvárásait. A normák korlátozhatják a csoportba került tag viselkedésformáját, a saját, eddig kialakult értékeinek kifejezését, érvényre juttatását. Ha a norma túl szoros korlátot állít, az veszélyeztetheti az egyén szabadságát, ellenállást válthat ki.

Azok, akik nem osztják az adott csoport véleményét, érdekeit, alcsoportokat, „klikk”-eket alakíthatnak ki egy nagyobb csoporton belül. A normák ereje nagymértékben függ attól, hogy miként vélekedünk a megszegésükkel járó esetleges következményekről. A normák nagyobbik részének megszegése nem vezet elbocsátáshoz, de nagy hatása lehet a jövőbeni fejlődési lehetőségeinkre. Fontos megemlíteni a csoportkényszert, a csoportszankciót is. A csoport elvárásaival való szembekerülés a csoportból való kizáráshoz, kirekesztéshez vezet, mely nagymértékben rontja az egyéni siker lehetőségeit.

28. Melyek a csoportok alapvető típusai és mi jellemzi őket? Ismertesse a helyes feladatmegosztás mátrixát!

A csoportoknak két alapvető típusát különböztethetjük meg: a formális és az informális csoportokat. A **formális csoportokat** az intézmény, a vállalkozás felsőbb vezetése hozza létre. Ilyenek lehetnek a belső munkamegosztásnak megfelelően kialakított szervezeti egységek, osztályok, üzemek,

műhelyek. Az állandónak tervezett szervezeti egységek mellett lehet, hogy egy-egy feladat megoldására, egy-egy projekt végrehajtására időszakos „feladatcsoportok”-at, „team”-eket szerveznek, bizottságokat, minőségi köröket létesítenek, ezekben az esetekben is formális vezetőt jelölnek ki a csoport élére. E szervezeti egységek valamilyen rendszeren belüli hierarchiában helyezkednek el, működésük felülről szabályozott.

Az **informális csoportok** az egyéni érdekek, szükségletek és vonzalmak alapján alakulnak ki – általában a formális csoportokon belül. Jellemzői, hogy tagjai közvetlen személyes ismeretségben vannak, spontán módon alakulnak, a csoport tagjainak száma korlátozott, a tagok között folyamatos kommunikáció és interakció zajlik, a tagság közös érdekeken és értékrendszeren alapszik, a tagoknak meghatározott funkciója alakul ki a csoporton belül. Az informális csoportok természetes részét képezik a szervezetnek. Az embereknek szükségük van társas kapcsolatokra, kölcsönös támogatásra. Lényeges, hogy a vezetés felismerje az informális csoportok létét, fontosságát, és igyekezzen mindent megtenni, hogy az informális csoportok ne kerüljenek szembe a formális szervezet célrendszerével, hanem azok teljesítéséhez járuljanak hozzá.

A csoportok működésük során bizonyos belső munkamegosztást alakítanak ki. A feladatok megoldása érdekében egyes funkciók ellátását megosztják maguk között. Tosi és társai a helyes feladatmegosztás kialakításának bemutatására egy 2x2-es mátrixot (képes-nem képes, hajlandó-nem hajlandó) dolgoztak ki. Szembesítették a feladat elvégzéséhez szükséges képességeket és a feladat elvégzéséhez kapcsolódó hajlandóságot:

- ha a csoport tagjának a feladat elvégzéséhez szükséges képessége is és az elvégzéséhez kapcsolódó hajlandósága is alacsony, nem szabad a személyre bízni a feladatot (kudarcs);
- ha a feladat elvégzéséhez szükséges képessége alacsony, de a hajlandósága nagy, akarni fogja a tőle elvártak teljesítését, de nem biztos, hogy tudja, könnyen belebukhat (kockázatos);
- ha csoport tagjának képessége az adott feladat elvégzéséhez magas, hajlandósága azonban alacsony, az eredmény az, hogy tudná, de nem nagyon akarja, csökkenti a csoport teljesítményét (alacsony teljesítmény);
- végül a szerepek megosztásával, a feladatok elhatárolásánál a sikert az biztosíthatja, ha a tagok elé olyan feladatok megoldását tudjuk állítani, melyhez szükséges képességekkel rendelkeznek, és azok elvégzéséhez hajlandóságuk is nagy. Ebben az esetben nincs probléma, a jó teljesítmény nagyon valószínű (siker).

29. Mutassa be a csoportfejlődési szakaszok jellemzőit!

A csoportok nem egyik pillanatról a másikra válnak képtessé a sikeres működésre, a teljesítő csoportok meghatározott fejlődési folyamaton mennek keresztül. Griffin (2011) szerint a csoportépítés folyamatát alapvetően négy szakaszra oszthatjuk, mely egy adott időszakra vagy feladat végrehajtására létrehozott csoport esetén kiegészül egy ötödik szakasszal is (Tuckman és Jensen, 1977):

- **Alakulás** (Forming): egymás és a csoport előtt álló feladatok megismerése. Az „alakulás” időszakában keressük a csoport céljait, helyünket a csoporton belül. Ismerkedünk a feladatokkal és egymással. Próbáljuk kialakítani a saját tevékenységüket, igyekszünk megfogalmazni prioritásaikat. Ebben a bizonytalan szakaszban a formálisan kinevezett vezetőnek – nem könnyű – feladata, hogy a csoport kialakulását befolyásolja. Ha nincs formális vezető, akkor a csoport választ ki egyet tagjai közül, és elismeri vezetőként.
- **Ütközés** (Storming): versengés a státuszokért és szerepekért. Az „ütközés” időszakában egyre több konfliktus kerül felszínre. Vitáink lehetnek a célokkal, a prioritásokkal kapcsolatban. Ütköznek az érdekeink másokéval. A státuszokért, az egyes szerepek betöltéséért megindul a versengés. Az egyet nem értés, a kölcsönös ellenállás leküzdése itt

nagy energiákat emésztheti fel. Megjelenik az „engedelmesség”, mely szerint az emberek konform módon viselkednek saját preferenciáik ellenére is.

- **Normázás** (Norming): csoportnormák, attitűdök, szerepek kialakulása. A „normák kialakulásának” periódusában, ha a csoport túljutott a kezdeti konfliktusos időszakon, kezd megerősödni a kohézió. A közös érdekek felismerése alapján kialakulnak a csoportnormák, elkezdjük betölteni a szerepeket. Ez ad alapot a „teljesítés”-t lehetővé tevő működésmód kialakulásához.
- **Teljesítés** (Performing): személyes kapcsolatok és a munkavégzés szilárd mintáinak kifejlődése. Ekkor már a személyes kapcsolatok megszilárdulnak. A csoporttaggá válás megnöveli az érintkezések gyakoriságát, szoros barátságok kifejlődéséhez, kölcsönös szívességekhez, a csoport értékrendjével való egyre fokozódó azonosuláshoz vezet, megvalósul az internalizáció.
- **Szétválás** (Adjourning): a meghatározott időre/célra létrehozott csoportok létének utolsó fázisa. Ekkor kerül sor a tevékenység eredményeinek összegzésére, a teljesítmények kiértékelésére, esetleg a társas kapcsolatok más munkakapcsolatokra való átörökítésére. A csoport formális megszűnésével ér véget a folyamat.

30. Ismertesse a brainstorming módszerét!

A csoportmunkában való (alkotó) gondolkodás az egyéni munkavégzéshez képest jelentős többleteredményeket hozhat (Gyökér, 2001). Ezeknek a realizálására törekednek az úgynevezett csoportos szellemi (alkotó) technikák, melyek közül az egyik legismertebb a brainstorming. (A módszer bemutatása Pataki (2002) munkája alapján készült.)

Az Alex Osborn (1963) által kifejlesztett **brainstorming** a problémamegoldó gondolkodás divergens (ötletelő, laterális, heurisztikus) munkaszakaszában alkalmazható kreatív ötletgeneráló módszer, amely azon az elven alapszik, hogy egyik ötlet szüli a másikat. Éppen ezért időben szigorúan el kell választani a konvergens (kidolgozó, szisztematikus, elemző, analitikus, értékelő) szakasztól, mert a felmerülő ötletek azonnali elemzése és értékelése valósággal megbénítja az új ötletek keletkezését.

A brainstorming kivitelezéséhez szükség van egy úgynevezett moderátorra vagy facilitátorra, aki – a feladat ismertetése és esetleges tisztázása után – egyrészt gondoskodik a zavartalan lebonyolításról, azaz ő az összejövetel (az ötletelés vonatkozásában passzív) „játékvezetője”, aki betartatja a szabályokat; másrészt mindenki által jól látható módon, szükség esetén tömörebb megfogalmazást kérve, szó szerint rögzíti az elhangzó ötleteket például egy flipchartra vagy bármilyen, minden résztvevő által jól látható felületre, azaz ő a csoport „íródeákja”.

A brainstormingoló csoportban optimálisan kb. 6-12 főnek kell részt vennie (kevesebb nem indul be az „ötletlavina”, többnek az ötleteit azonban nem győzné rögzíteni a moderátor); minél vegyesebb összetételben életkor, nem és szakma szerint; viszont nem szabad, hogy számottevő státuszbeli különbség legyen közöttük, mert kölcsönösen feszélyeznék egymást. Továbbá célszerű bevonni 1-2 teljesen mással foglalkozó, az adott szakterületen nem járatos laikust is, mivel ők gyökeresen új irányt adhatnak az ötletelésnek. A résztvevők U alakban foglaljanak helyet úgy, hogy az U betű szárai az ötletek lejegyzésére szolgáló papírlapok felé mutassanak.

2.4. Motiváció

31. Definiálja a motiváció fogalmát és ismertesse a motivációs elméletek két nagy csoportjának vizsgálati területeit!

A **motiváció** fogalmát kétféleképpen is használjuk: egyrészt a belső késztetések megszervezését (pszichológiai eredetű) nevezzük motivációnak, másrészt az ösztönzés szinonimájaként is használjuk, azt a vezetői magatartást jelölve, amellyel beosztottjait a szervezeti célok elérésére készíteti (vezetéselméleti fogalom). Jelen esetben az utóbbi értelmezést vesszük alapul (Atkinson és Birch, 1970).

Minden motivációs elmélet arra a kérdésre keresi a választ, hogy miért úgy viselkednek az emberek, ahogyan az megfigyelhető.

A motivációval foglalkozó elméletek egyik csoportja, a tartalomelméleti modellek azt vizsgálják, hogy milyen faktorok vannak hatással a motivációra, azaz a motivált magatartás tartalmi elemeit (okait) keresik. A folyamatelméleti modellek közös vonása viszont az, hogy azokra az alapvető folyamatokra fókuszálnak, amelyekben a motiváció kialakul. Az alábbiakban a számos tartalmi- és folyamatelméleti motivációelmélet (Maslow, Alderfer, Herzberg, McClelland, Vroom, Adams, Lawler modelljei) közül Maslow hierarchiaelméletét, Herzberg kéttényezős modelljét és McClelland motivációs modelljét (tartalomelméleti modellek), valamint Vroom elvárás-, Adams méltányosság- és Skinner megerősítéseméletét (folyamatelméletek) mutatjuk be.

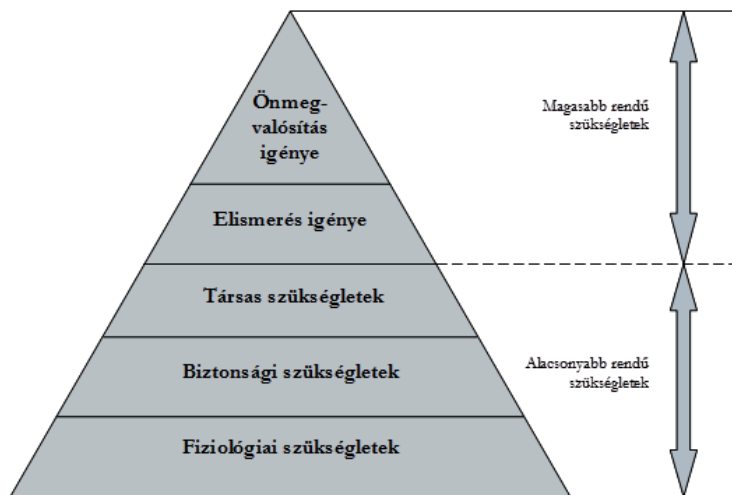
32. Mutassa be és röviden jellemezze az ún. tartalomelméleti motivációs modelleket!

A tartalomelméleti modellek azt vizsgálják, hogy milyen faktorok vannak hatással a motivációra, azaz a motivált magatartás tartalmi elemeit (okait) keresik.

Maslow-féle szükségleti hierarchia modell

A különböző szükségletek osztályairól, azok egymáshoz való viszonyáról Abraham Maslow dolgozott ki elméletet. Maslow megkülönbözteti a biológiai eredetű hiánymotívumokat (az alapszükségleteket) azoktól, amelyek a hatékonyabb társadalmi beilleszkedést szolgálják. Az utóbbiakat magasabb rendű vagy fejlődési szükségleteknek nevezi. A szükségletek hierarchiája a következő módon épül fel (lásd 2.10. ábra):

- **Fiziológiai szükségletek:** étel, ital, oxigén, megfelelő hőmérséklet, alvás iránti szükségletek.
- **Biztonsági szükségletek:** fizikai védelem, a jövő kiszámíthatósága, pénzügyi tartalékok, egészség és munkabiztonság.
- **Szociális (társas) szükségletek:** a valahová tartozás, a barátok iránti szükséglet, annak a lehetősége, hogy szeretetet kapjunk, és adjunk.
- **Megbecsülés iránti szükséglet:** két fő csoportra osztható, belső és külső szükségletekre. A belsők például az önbecsülés, elért sikerek. A külsők például az elismerés, presztízs, odafigyelés iránti szükséglet.
- **Önmegvalósítás szükséglete:** a bennünk rejlő képességek megvalósításának szükséglete, önmagunk fejlesztésének igénye. Ez az igény szint sohasem elégíthető ki, a növekedés mindig új igényeket szül.



2.10. ábra: Maslow szükségletpiramisa (Maslow, 1968)

A **hierarchia-törvény** szerint a hierarchiában magasabb szinten elhelyezkedő szükséglet csak akkor hat a viselkedésre, ha az alapvetőbbek, az alacsonyabb szintűek ki vannak elégítve. A maslow-i motivációs alapelv az, hogy mindig a következő, még kielégítetlen szükséglet motivál.

Maslow később továbbfejlesztette modelljét, és kiegészítette további két növekedési szükségleti szinttel az önmegvalósítást megelőzően, ezek a(z)

- **Kognitív szükségletek:** tudni, megérteni, megmagyarázni dolgokat, valamint
- **Esztétikai szükségletek:** a szimmetria, rend és a szépség iránti igény.

Az önmegvalósítási igény (a kiteljesedés és a saját képességek kiaknázása) kielégítését követően a továbbfejlesztett – már nyolcszintes – modellben megjelenik az igény mások segítségére a kiteljesedésben és potenciáljuk kiaknázásában, azaz a **transzcendencia igény**.

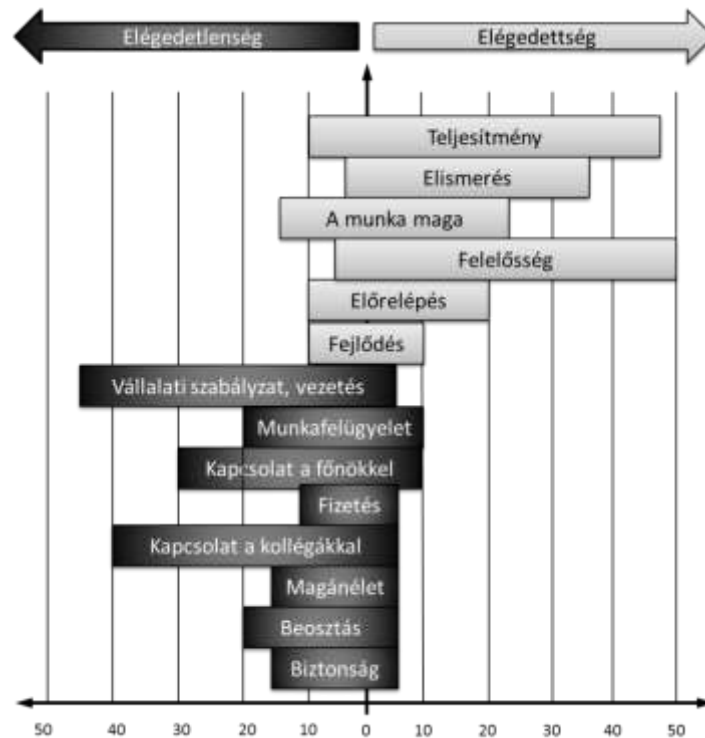
Az elmélet egyszerű magyarázatot ad az emberi cselekvések okaira, egyértelmű alapot nyújt a motivációs stratégia kialakításához, de van néhány gyenge pontja. Az egyik az, hogy a szükségletek, bármely fajtához tartoznak is, nem egyszerre, hanem fokozatosan jelennek meg, így soha nem lehet valamelyiket teljesen kielégíteni. További gond az is, hogy szervezetek többsége elég jól képes az alacsonyabb szükségletek közvetlen (biztonságérzet nyújtása, csoporthoz tartozás lehetősége) vagy közvetett (pénzbeli juttatások, melyek révén a szükséglet-kielégítés eszközeit megveheti) kielégítésére, de messze nem ilyen eredményesek a felsőbb szintű szükségletek kielégítésében.

A Maslow szerinti ideális szervezeti klíma lehetővé teszi az alkalmazottak potenciáljának kiteljesedését, a rossz légkör viszont frusztrációhoz, alacsony elégedettséghez és nagy elvándorláshoz vezet. Maslow elméletét elterjedten alkalmazzák a szervezeti humánpolitika alakításában. Vizsgálatok szerint az elmélet működőképessége csak az alapszükségletek területén bizonyult megbízhatónak, a magasabb rendű szükségleteknél bizonytalanává válik. Ennek valószínű oka, hogy az emberek magasabb rendű szükségleteiben nagyok az egyéni különbségek.

Herzberg kéttényezős modellje

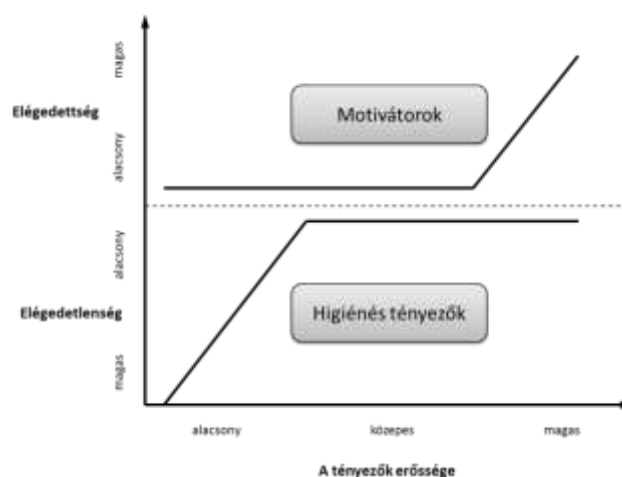
Az egyik legismertebb motivációs elmélet, ami empirikus kutatáson, nagyszámú életpálya-interjú alapján. Frederick Herzberg vizsgálati eredményeit 1959-ben a *The Motivation to Work* című könyvében publikálta. A kutatás során megkérdezettek szerint más-más tényezők okoztak elégedettséget és elégedetlenséget: az elégedettség és az elégedetlenség mértéke tehát két, különböző skálán mérhető (lásd 2.11. ábra). Az elégedettséget keltő okok inkább a munka tartalmával, az elégedetlenséget keltők a munkakörülményekkel összefüggő tényezők voltak (fontos hozzátenni, hogy a tényezők többsége motivátor és higiénes szerepet egyaránt betölthet, ez függ az

egyén belső elvárásaitól, képzettségétől, az elért életszínvonalától és egyéb, makroszintű tényezőktől is) (Takács et al., 2012).



2.11. ábra: Herzberg-féle higiénés és motivátor tényezők alakulása (gyakoriság %-ban) (Herzberg, 2003)

Herzberg **motivátorok**nak nevezte a munka tartalmával kapcsolatos tényezőket, mert ezek segítik az egyén magasabb rendű igényeinek kielégítését, és vezetnek a munkával kapcsolatos elégedettséghez. A tényezők másik csoportja, a **higiénés tényezők** kedvezőtlen esetben elégedetlenséget váltanak ki. Hiába nyújt a vállalat magas fizetést, jó munkafeltételeket, ezek nem vezetnek magasabb szintű elégedettséghez, csak az elégedetlenség mértékét csökkentik. A kéttényezős elmélet működését jól szemlélteti a következő, 2.12. ábra is.



2.12. ábra: Az egyes tényezők hatása az elégedettségre és a munkához való viszonyra (Herzberg, 1959)

A két tényező kapcsolatán láthatjuk, hogy a gyenge higiénés tényezők nagymértékű elégedetlenséghez vezethetnek, de a magas szintű kielégítettség sincs hatással a munkával való

elégedettségre (semleges hatású). A motivátorok legrosszabb esetben is csak semleges hatásúak, jó esetben viszont növelik az elégedettséget és ezzel a teljesítményre való törekvést. Az elmélet nagy előnye, hogy világos eligazítást ad a teendőkről: a higiénés tényezők legalább közepes kielégítése és a motivátorok közepest meghaladó szintje pozitív hatással van az egyéni-, illetve ezáltal a szervezeti teljesítményre. Az elméletnek több gyenge pontja is van, ezek között az a leglényegesebb, hogy túlságosan leegyszerűsíthető, valamint az, hogy erősen módszerfüggő (a vizsgálatokat magasan képzett munkavállalók körében végezte, így a megállapítások is korlátozottan igazak). Minden kritika ellenére menedzseri körökben a legelfogadottabb elmélet.

McClelland-féle motivációs elmélet

Az elmélet a különféle egyéni motívumok vizsgálatára épít. Azt kívánja meghatározni, hogy melyek azok a motívumok, amelyek átlagosnál nagyobb összefüggést mutatnak a magas teljesítményt eredményező magatartással. A **motívumok** *érzelmi jellegű gondolati hálózatok, amelyek erősségük és fontosságuk alapján alkotnak hierarchiát.* Ez az elmélet nem az örökölt, hanem a tanult, a szocializáció során kialakult motívumokra koncentrál. David McClelland (1987) három, a munkavégzés szempontjából legfontosabbnak feltételezett motívumot vizsgált: a teljesítmény, a hatalom és az affiliációs (társulási) motívumot.

A **teljesítmény (siker) motívum** a sikerek elérésére, a teljesítmény állandó emelésére, mások teljesítményének meghaladására vonatkozó késztetés. A magas teljesítménymotivációjú emberek egyaránt kerülnek a túl magas és a túl alacsony kockázatú helyzeteket. A túl magas kockázat esetében elért sikerben nagyobb a szerencse szerepe, mint a saját erőfeszítéseké, míg túl alacsony kockázat esetén a célérés nem jelent sikert. Atkinson és Birch (1970) vizsgálatai szerint az olyan feladathelyzet, amelyben a cél elérése bizonytalan, két egymással ellentétes motívumot válthat ki: a cél elérésének és a kudarc elkerülésének motívumát. A teljesítménymotiváció ellentéte tehát a kudarcckerülés. A teljesítménymotiváció kialakulásában a bizonytalanság mértékén túl egy másik tényező is szerepet játszik, ez a cél vonzereje (inszentív értéke). Nehéz feladat esetén a cél vonzereje nagyobb, mint könnyű feladat esetén, ha azonban a siker valószínűsége nagy, a vonzeró csökken. A sikerorientáltak szeretnek kockáztatni, próbára tenni önmaguk képességeit. A legerősebb motivációt akkor mutatják, amikor a kudarc és a siker valószínűsége nagyjából egyenlő. A kudarcckerülők bizonytalanok önmagukban vagy szorongók. Ők olyan feladatokat választanak, amelyek vagy nagyon könnyűek, így a siker biztosra vehető, vagy olyan nehezek, hogy a bekövetkező kudarc miatt nem kell szégyenkezniük. Az erős teljesítménymotívummal rendelkező emberek – megfelelő feltételek esetén – valószínűleg átlagot meghaladó eredményeket érnek el. Olyan feladatok esetében sikeresek, ahol a feladat kihívó, a kockázat közepes (a feladatot nem lehetetlen megoldani), a megoldás saját munkájuk eredménye, és lehetőség van a felelősségvállalásra. A teljesítménymotívum erőssége ily módon jól magyarázza az egyes egyének sikerét vagy bukását. Tudni kell azonban, hogy az ilyen egyének jelenléte nem minden munkakörben és helyzetben kívánatos. Továbbá számolni kell azzal is, hogy ezek az emberek nem mindig tudnak a munkatársakkal jól együttműködni, vezetőként nehezen delegálnak, mások munkájában nem bíznak.

A **hatalommotívum** a mások befolyásolásának fontossága. A befolyásolás, a saját tekintély, a presztízs erősítése a hatalom megszerzésének vagy megőrzésének eszköze. A hatalom forrása lehet formális és informális. A hatalmat célja szerint két típusba soroljuk: személyes és szervezeti hatalom. Az erős személyes hatalomra törekvő magatartás jelei: agresszív viselkedés másokkal szemben, erős érzelmi hatások kiváltására való törekvés, illetve a saját maga fontosságának, elismertségének növelésére tett erőfeszítések. A szervezeti hatalom megnyilvánulásának tekinthető, ha valaki a szervezeti célok elérése érdekében igyekszik mások erőfeszítéseit összehangolni. A hatalommotívum erőssége (ezen belül elsősorban a szervezeti típusú), de legalább közepes szintje szükséges feltétele a vezetésnek és a vezetési szintek közötti felemelkedésnek is. A hatalommotívum és az eredményesség között gyenge, de pozitív korreláció mutatható ki. (Későbbi vizsgálatok azt mutatták, hogy az erős hatalommotiváltság fontos feltétele a sikeres vezetésnek, míg a túl erős teljesítménymotívum gátolja azt.)

Az **affiliációs (társulási) motívum** a mások által való elfogadás iránti igényből fakad. Azok az emberek, akiknek erős az affiliációs motívumuk, barátságos, meleg emberi kapcsolatokat alakítanak ki maguk körül. Vannak olyan munkakörök, amelyben ez fontos erény, például vevőszolgálat, egyéb humán szolgáltatási munkakörök. Ez a tulajdonság, ha nem társul megfelelő erősségű teljesítmény- vagy hatalommotívummal, gyakran nem hatékony. A sikertelenségük forrása valószínűleg a társadalmi kapcsolatok megromlásától való félelem. A vizsgálatok nem mutattak ki korrelációt az eredményesség és az erős affiliációs motívum között. Ez nem azt jelenti, hogy a tényleges sikeres vezetők között nem találtak olyanokat, akiknek az affiliációs motívumuk volt a legerősebb. Megállapították például, hogy a közepes vagy erősen hatalommotivált, és ezzel párosulónan közepes affiliációs motivációval rendelkező emberek nagyon sikeresek karrierjükben – a nem mérnöki pályákon. A menedzsment számára az elmélet tanulsága az, hogy a magasan teljesítménymotiváltaknak kihívó feladatokat kell adni, gyakori visszajelzéssel, a pénz nem erős eszköz esetükben. Az erősen hatalommotiváltaknak mások menedzselésének lehetőségét célszerű felkínálni, az erős társulási motívummal rendelkezőknek pedig szociális interakciókra módot adó munkakört kell biztosítani, mert ez vezet a legnagyobb szervezeti teljesítményhez.

A motivációs elmélet alapgondolata szerint tanulás révén (tréningekkel, gyakorlati munkával) elő kell segíteni a teljesítményt befolyásoló motívumok erősítését, az erős korreláció miatt különösen fontos a teljesítmény (siker) motívum növelése, mely már a korai gyermekkori szocializáció során erősíthető önállóan megoldandó feladatok révén, amelyhez meleg támogató magatartást társítanak. A felnőttkorban is fejleszthető a teljesítménymotívum olyan tréningek révén, amelyekben a résztvevőknek a célkitűzés után annak megvalósítási stratégiáját kell kidolgozniuk és megvalósítaniuk. A vizsgálatok azt mutatták, hogy az ilyen tréningek résztvevői sokkal sikeresebbek voltak a későbbi karrierjükben, mint mások.

33. Mutassa be és röviden jellemezze az ún. folyamatelméleti motivációs modelleket!

A folyamatelméleti modellek közös vonása az, hogy azokra az alapvető folyamatokra fókuszálnak, amelyekben a motiváció az egyénben kialakul.

Vroom elváráselmélete

Az elmélet a dolgozók motivációját a cselekedet következtében elérhető jutalmak függvényeként magyarázza. Modelljében Victor Vroom (1964) arra a feltételezésre épít, hogy az emberek olyan racionális döntéseket hoznak, melyek célfüggvénye a legnagyobb gazdasági előny elérése. Ez a modell a személy és a környezet kölcsönhatását a korábbiaknál komplexebb módon kezeli.

Vroom modelljében azt fogalmazta meg, hogy az erőfeszítést kiváltó pszichológiai kényszer nagysága (és ezáltal a motiváció ereje) a jövővel kapcsolatos elvárások és a jövőbeni eredmény értékes, vonzó volta függvényében alakul ki:

$$P(E - T) \times P(T - K) \times V = \text{motivációs erő}$$

A várakozások egyik eleme az **erőfeszítés-teljesítmény kapcsolat** $P(E - T)$ erőssége, azaz annak valószínűsége, hogy adott erőfeszítés milyen teljesítmény elérését teszi lehetővé. A várakozások másik eleme a **teljesítmény-következmény kapcsolatra** $P(T - K)$ vonatkozik, mely annak becslése, hogy adott teljesítmény milyen valószínűséggel vezet bizonyos következményre (mindkét tényező értéke 0 és +1 között változhat). A **valencia** (V), az adott következmény értékét mutatja a döntést hozó személy értékrendszerének tükrében, értéke lehet -1 (egyáltalán nem vonzó következmény) és +1 (nagyon vonzó következmény) között mozog, tehát a legerőteljesebb hatással bír. Ez tehát az egyén egyedi értékrendszeréből fakad, ezért nehezen megjósolható. Ezen kívül a valencia értékét módosíthatja az is, hogy egy személy időben milyen régen kapta meg ugyanazt az ellenszolgáltatást. Ettől saját értékrendszerén belül is leértékelődik, vagy felértékelődik ugyanaz a jutalom.

Az elméletből számos gyakorlati következtetés vonható le mások eredményes motiválásával kapcsolatban:

- Fontos, hogy az alkalmazottak felismerjék az erőfeszítés és a teljesítmény közötti egyértelmű összefüggést, ehhez a vezetők információkkal, a megtapasztalás lehetőségével segíthetik hozzá őket.
- A menedzsment feladata olyan feltételek biztosítása, amelyek között az erőfeszítés valóban a kívánt szintű teljesítményre vezethet. Például olyan reális célokat kell kitűzni – lehetőleg mérhető formában – amelyeket az adott munkarendszerben el lehet érni, olyan eszközöket, erőforrásokat kell adni, ami az eredményességet segíti.
- Az ösztönző rendszer stabil és kiszámítható volta fixálja a teljesítmény-következmény kapcsolatát. Így az erre vonatkozó várakozás értéke közelít az 1-hez. Ez növeli a motiváció erejét.
- Az ösztönzés olyan jutalmakra épüljön, amelyeket a dolgozók értékelnek, fontosnak tartanak. A fontosság, értékesség érzetének kialakulásában nagy jelentősége van a vezetői példamutatásnak.

Adams méltányosságelmélete

Stacey Adams (1963) szerint az igazságosság érzete, az észlelt egyenlőség, nagymértékben fokozza az erőfeszítésre való hajlandóságot. A méltányosságelmélet alapja az, hogy az emberek állandóan figyelik az egyenlőség érvényesülését a munkakörnyezetükben, és folyamatosan összehasonlítják az általuk (Person – P) befektetett erőfeszítések (Input – I: erőfeszítés, képzés, tréning, tapasztalat, lojalitás, kor) és a kapott jutalmak (Output – O: fizetés, juttatások, költségtérítés, beosztottak száma, cím, rang, státusz szimbólumok, munkafeladatok, szabadidő) arányát a referenciaszemélyek (Reference – R) Input/Output arányával,

$$\frac{OP}{IP} = \frac{OR}{IR}$$

Ha az O/I arányunk megegyezik a referenciaszemély O/I arányával, akkor **méltányosnak ítéljük meg** a helyzetünket. Ha egyenlőséget észlelünk, az a jelenlegi viselkedésünk folytatására motivál. Amennyiben azonban méltánytalanságot észlelünk, akár magunk (bűntudat), akár a másik fél javára (harag), azaz

$$\frac{OP}{IP} > \frac{OR}{IR} \quad \text{vagy} \quad \frac{OP}{IP} < \frac{OR}{IR}$$

az feszültséget kelt, ekkor a méltánytalanság (feszültség) csökkentésére két lehetséges út van:

- pszichológiai folyamatok segítségével (például leértékeljük az adott Output fontosságát), vagy
- különböző akciók kezdeményezésével, amivel változtatunk méltánytalan helyzetünkön. Módosítjuk a saját vagy a referenciaszemély valamely Input, illetve Output tényezőjét.

Skinner-féle megerősítéselmélet

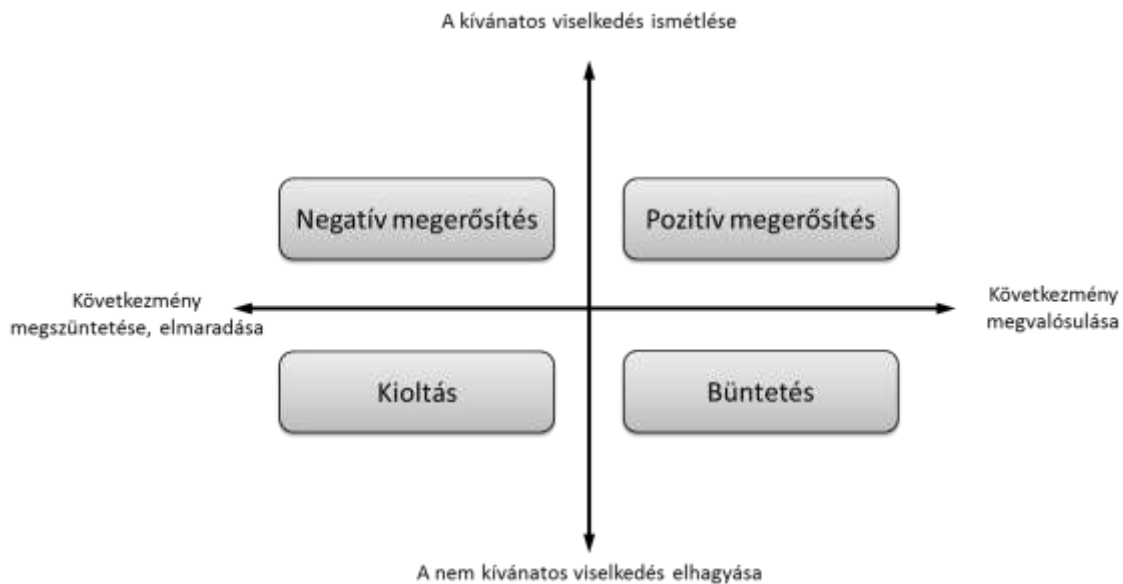
Burrhus Frederic Skinner az 1930-as évek végén fogalmazta meg, hogy a magatartásváltozás elsősorban a környezeti hatások következménye. Vizsgálataiban nem is foglalkozott azzal, hogy mi volt a magatartás indítéka, csak a tevékenység befejezése utáni állapot érdekelte, mivel a megerősítés a kívánt magatartást csak később követi. Pszichológiai értelemben beszélhetünk pozitív és negatív megerősítésről is. Az emberek általában a pozitív következményekkel járó magatartást megismétlik, míg a negatív következményekkel járó magatartásokat várhatóan elhagyják.

A megerősítés négy alaptípusát különböztetjük meg (lásd 2.13. ábra).

- **Pozitív megerősítés** (positive reinforcement): azt jelenti, hogy valamely cselekvéshez pozitív következményt kapcsolunk, és ettől várjuk azt, hogy a jövőben ezt a magatartást fogja a beosztott megismételni. Valamely tevékenységet megjutalmazunk, ez a beosztottban tudatosul, ezért a későbbiekben kedvvel végzi azt az adott feladatot. Probléma lehet, ha a jutalmazás szokásszerűvé válik, és nincs meg az egyértelmű kapcsolat a jutalmazott magatartás, valamint a jutalom között, illetve ha a megerősítés és a jutalmazott cselekedet

között túl hosszú idő telik el. Tipikus formái a jutalmak, előléptetések, elismerés, díjak vagy fizetésemelés.

- **Negatív megerősítés** (avoidance): azt jelenti, hogy megszüntetünk valamely olyan következményt, amelyet a beosztott nem szeret, számára kellemetlen, és ezzel közvetve megerősít egy olyan magatartást, amelyet szeretnénk elérni. Például a reggeli késésért járó figyelmeztetés elkerülése érdekében pontosan érkezni munkába.
- **Büntetés** (punishment): negatív következmény kapcsolódik egy cselekedethez, például fegyelmi, jutalom megvonás, rosszabb besorolás vagy akár bírság. Azt várjuk a büntetéssel sújtott személytől, hogy a büntetés alapjául szolgáló cselekedetet nem ismétli meg. A negatív ellenérzések elkerülésének érdekében célszerű más típusú megerősítéssel párhuzamosan alkalmazni a kívánatos magatartás eléréséhez.
- **Kioltás** (extinction): a következmény elmaradása a cselekedet megszűnését vonja maga után. Ha egy cselekedet nem kívánatos (például besúgás), ugyanakkor nem ütközik valamilyen szabályba (nem von maga után büntetést), leginkább úgy szüntethetjük meg, ha nem reagálunk rá, így ezzel elveszti jelentőségét.



2.13. ábra: Skinner megerősítésteóriájának rendszere

A megerősítés ütemezése és gyakorisága szerint szintén négyféle típust különböztetünk el, melyek a megerősítés hatékonyságát befolyásolják (Griffin, 2011, 368-370):

- **Meghatározott intervallumú megerősítés** (fixed-interval schedule) esetén meghatározott időközönként történik a megerősítés, a magatartástól függetlenül. Például a hagyományos időbért rendszeres (általában havi) időközönként kapják meg az alkalmazottak, függetlenül a teljesítményüktől. Ez az ütemezés ösztönöz legkevésbé jó teljesítményre, mivel a megerősítés csak az idő függvénye.
- **Változó intervallumú megerősítés** (variable-interval schedule) alkalmazásakor a jutalmazás változó hosszúságú időközönként történik. Például olyan esetben alkalmazzák, ha az értékelés előre nem bejelentett ellenőrzésekhez kötött, így az alkalmazottakat folyamatosan magas teljesítményre ösztönzi.
- **Meghatározott arányszámú megerősítés** (fixed-ratio schedule) esetén a megerősítés meghatározott számú megfelelő cselekedetet követően történik, függetlenül az eltelt időtől. Jó ösztönző erővel bír, az értékesítés területén gyakran alkalmazzák (például 5. vásárló után járó bónusz).

- **Változó arányszámú megerősítés** (variable-ratio schedule) alkalmazásakor a jutalmazás változó számú megfelelő cselekedetet/magatartást követően történik. Elviekben ez a forma ösztönöz leginkább a kívánt cselekedet gyakoriságának növelésére (mivel minden cselekedet végrehajtása növeli a következő jutalom megkapásának valószínűségét), azonban ezt a formális bérezési-jutalmazási rendszerben nagyon nehéz kezelni (tervezni és kivitelezni).

A különböző típusú, ütemezésű, illetve gyakoriságú megerősítések együttes alkalmazása jól szolgálja az alkalmazottak motivációjának fenntartását.

2.5. Sikeres vezetés, hatékony vezetői stílus

34. Definiálja a vezetés fogalmát! Foglalja össze a vezetés tulajdonságméleti megközelítésével kapcsolatban a legfontosabb eredményeket!

A **vezetés** – az általunk elfogadott definíció szerint – *mindenképpen az emberekhez, a beosztottakhoz fűződő viszonyt takar, melynek során a vezető a követő magatartását igyekszik befolyásolni valamilyen cél elérése érdekében* (Drucker, 1992). A vezetés tehát nem privilégium, hanem jog. Jog ahhoz, hogy bárki olyan szerepet töltsön be, amellyel saját maga vagy mások viselkedését befolyásolja.

A XX. század korai éveiben a szakemberek arra keresték a választ, hogy milyen tulajdonságok tesznek valakit kiváló vezetővé. A teóriákra a „kiváló ember” címkét aggatták, mivel az olyan veleszületett tulajdonságokra és jellemvonásokra fókuszáltak, amelyekkel a nagyszerű társadalmi, politikai és katonai vezetők rendelkeztek. Hittek benne, hogy ezek az emberek ezekkel a tulajdonságokkal születtek, és csak az igazán kiváló személyek birtokolhatják ezeket a jellemzőket. A megközelítés lényege tehát a vezetőket a követőktől a specifikus jellemvonások különböztetik meg (Bass, 1990, Jago, 1982).

A tulajdonságméleti kutatások kiterjesztett listát eredményeztek arról, hogy milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie az adott személynek, ha mások által elfogadott vezetővé szeretne válni. A lista központi elemeit az intelligencia, önbizalom, a határozottság, az integritás és a társas hajlam képezik.

A tulajdonságméleti megközelítés alapjaiban tér el a többi irányzattól, mivel kizárólag a vezető személyére fókuszál, és nem foglalkozik a követőkkel vagy a vezetési helyzettel. Azt igyekszik nagyszámú kérdőív statisztikai elemzésével meghatározni, hogy milyen tulajdonsághalmazzal kell rendelkezzen az, aki eredményes vezetőként kíván boldogulni. A valóságban az elismert, sikeres vezetők igen különbözőek, nem követnek egyfajta profilt vagy mintázatot, így a kiválasztásban vagy az értékelésben való használhatósága korlátozott, ugyanakkor, haszna lehet a vezetőfejlesztésben. A tulajdonságméleti megközelítés segítségével az egyének saját tudatosságukat is fokozhatják, és ez a fejlődésüket is szolgálja. Egyéni jellemzőiket elemezve, a vezetők (tényleges vagy potenciális) ismereteket gyűjthetnek erősségeikről és fejlesztendő területeikről, és arról is, miként látják őket kívülről (munkatársaik, feletteseik, külső szereplők). A tulajdonságalapú értékelés lehetőséget kínál, hogy a vezetők meghatározzák, vajon rendelkeznek-e az előrelépéshez szükséges kvalitásokkal, vagy ezek éppen egy másik szakterületre történő elmozdulást tesznek inkább lehetővé. Bár ez a megközelítés a szervezet minden szintjén, egyénileg és csoportosan is alkalmazható, a kritikus tulajdonságok megléte nem garantálja a vezetői sikert.

35. Foglalja össze a vezetés magatartástudományi megközelítésével kapcsolatban fontos tudnivalókat! Kik a megközelítés legfontosabb képviselői és milyen eredményekre jutottak?

A magatartástudományi irányzat képviselői a vezetői attribútumok helyett a viselkedésre, a vezetők cselekedeteire koncentráltak. A vezetői magatartás tanulmányozása során különböző stílusokat próbáltak megkülönböztetni, elemezték, hogy a vezetői magatartásformák befolyásolják-e az alkalmazottak beállítottságát és teljesítményét. Két fő csoport különíthető el, a döntésközpontú és a vezető személyiségén alapuló elméletek, mi ebből jelen alfejezetben egy-egy példát mutatunk be.

A magatartásalapú elméletek kifejezetten arra fókuszálnak, hogy mit tesznek a vezetők és hogyan cselekszenek beosztottaikkal való kapcsolataikban. A téma szakértői egyetértenek abban, hogy a vezetést két alapvető viselkedés alkotja: a feladatközpontú és a kapcsolatközpontú magatartás. Míg az első a célok elérését tartja szem előtt, addig a második lényege, hogy a beosztottak jól érezzék magukat önállóan és társaik körében is, valamint a munkahelyi szituációkban is. Az elmélet központi célja, hogy elmagyarázza, miként kombinálhatják a vezetők ezt a kétfajta magatartást beosztottaik céllelérést célzó erőfeszítéseik támogatására.

Alapvető vezetési stílusok

A vezetői magatartást vizsgáló egyik legkorábbi elmélet (Lewin, Lippitt és White, 1939) három vezetési stílus hatékonyságát vizsgálta:

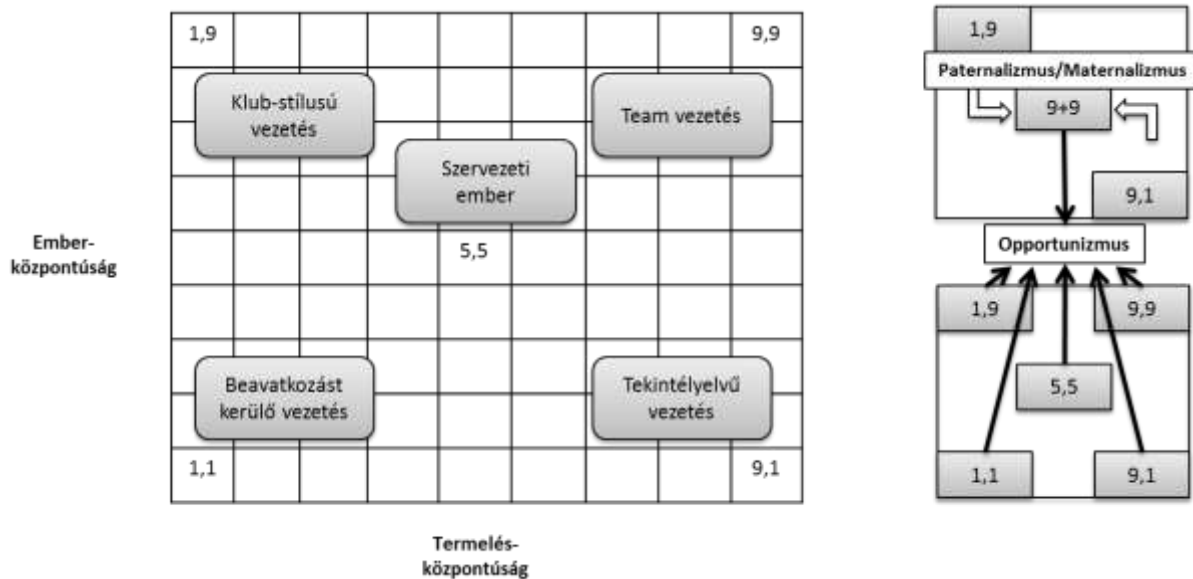
- **Autokratikus vezetési stílus:** a vezető maga jelöli ki a feladatokat, a munkacsoportokat, ellenőriz, értékeli, dönt, jutalmaz, és büntet mások véleményének meghallgatása nélkül.
- **Demokratikus vezetési stílus:** a vezető – különböző mértékben – engedi érvényesülni a beosztottak akarát is. Ez a bevonás igen széles skálán mozoghat.
- **Laissez-faire passé stílus:** a vezető nem ad előírásokat, szabad kezet ad a beosztottaknak a munkafolyamatok alakításában. A vezető biztosítja az erőforrásokat, illetve szükség esetén beavatkozik.

A szerzők a vezetői eredményesség szempontjából legjobbnak a demokratikus stílust találták, amely jó minőséghez vezetett, és a munkatársakat elégedettséggel töltötte el. Az autokratikusról azt állapították meg, hogy ugyan nagy mennyiségi teljesítmény garántál, de elidegeníti a beosztottakat. Nagyon elítélően minősítették, és elkerülendőnek tartották a laissez-faire stílust, mert nem törekszik aktív befolyásolásra.

Blake-Mouton-féle Vezetői Rács modell

Számos kutatást folytattak a XX. század negyvenes éveiben, főként elméleti szakemberek, de ide sorolható a Robert Blake-Jane Mouton szerzőpáros is az 1960-as évek elején, akik talán az egyik legnagyobb hatású modellt fejlesztették ki, melyet később még többször is (1978, 1985, 1991) továbbfejlesztettek. Kezdetben Menedzseri Rács (Managerial Grid), majd később – a vezetési dimenziót hangsúlyozva – Vezetői Rács modell (Leadership Grid) néven említik.

A Blake és Mouton nevével fémjelzett Vezetői Rács modell bemutatja, miként képesek a vezetők segíteni a szervezet céljainak elérését két tényező révén – az emberekre való odafigyelés és a termelésre való koncentráció –, ezek a tényezők vezetési orientációként szerepelnek a modellben. A **termelésközpontúság** alapján megtudhatjuk, mennyire koncentrálnak a vezető a szervezeti célok elérésére: ide tartozik például az új termék kifejlesztése, munkafolyamatok szervezése, eladási volumen előírása stb. Ezt a tevékenységet nem kell feltétlenül a cég által előállított termékekre vagy szolgáltatásra korlátozni, minden olyan tevékenység ide tartozik, amelynek megvalósítását a vezető célul tűzi ki. Az **emberekre való odafigyelés** arra mutat rá, miként felügyeli a vezető azokat a munkatársakat, akik a célok eléréséért küzdenek. Ide tartozik a szervezeti elkötelezettség és bizalom kiépítése, az alkalmazottak személyes értékének elismerése, előnyös munkakörülmények biztosítása, méltányos bérezési struktúra kialakítása vagy a jó szociális kapcsolatok elősegítése (Blake és Mouton, 1964). A két tényező adja a modell két dimenzióját, mindkettő esetében egy kilences skálán értékelték annak mértékét (1 – alacsony odafigyelés, 9 – maximális odafigyelés). Ezáltal a különböző variációkból 81 pontot azonosítottak, de ezekből csupán a szélsőértékeket valamint a középpontot emelték ki és nevezték el. A modell továbbfejlesztett verziója (Blake és Adams McCaense, 1991) magába foglalja az alapvető öt vezetési stílust, valamint a paternalizmus/maternalizmus és a megalkuvás dimenzióját (lásd 2.14. ábra).



2.14. ábra: Blake-Mouton-féle modellt továbbfejlesztett változata (Blake és McCanse, 1991)

A vezetési stílusok (amelyek a gyakorlatban leginkább előforduló magatartási formákat tükrözik, így a magatartástudományi stílusirányzat legátfogóbb elméletét adják) legfontosabb jellemzői az alábbiak:

- **Tekintélyelvű vezetés:** az ilyen típusú vezető nagy hangsúlyt fektet a munkafeladatokra és a munkaköri elvárásokra, és sokkal kevesebb figyelmet fordít az emberekre, leszámítva azt a megközelítést, hogy a munkatársak jelentik az eszközt a célok elérésében. A velük való kommunikáció az utasítások kiadásában merül ki. Ez a magatartás egyértelműen eredményorientált, az ilyen típusú vezetőket az alábbi jellemzőkkel írhatjuk le: ellenőrző, követelőző, keménykezű, ellentmondást nem tűrő.
- **Klub-stílusú vezetés:** ezt a stílust a feladatokra való odafigyelés alacsony szintje, de az interperszonális kapcsolatokra való maximális odafigyelés jellemzi. A teljesítés háttérbe szorítása mellett az ilyen vezető az emberek attitűdjeit és érzéseit tartja szem előtt, a követők személyes és társas szükségleteinek kielégítésére törekszik. Cél a pozitív munkahelyi légkör kialakítása, mindezt szeretetre méltó jellemével, segítőkészségével, megnyugtató és vitákat kerülő személyiségével teszi.
- **Beavatkozást kerülő vezetés:** olyan vezető stílusa ez, aki egyaránt alacsony figyelmet szentel a feladatoknak és az emberi kapcsolatoknak. Úgy tesz, mintha ő lenne a vezető, de cselekedetei alapján ez már nem látszik: nem foglalkozik aktívan az ügyekkel, és elzárkózik mindentől. Az ilyen vezetőknek minimális a kapcsolata a beosztottakkal is, legfőbb jellemzői: közömbös, diplomatikus, rezignált és fásult.
- **Szervezeti ember:** olyan kompromisszumkereső vezetőről van szó ebben az esetben, aki megosztja figyelmét a feladatok és az azt végző emberek között. Egyensúlyt talál a beosztottakra és a munkakörülményekre irányuló erőfeszítései között, így a feladatok és az egyéni alkalmazotti igények is megfelelő szerephez jutnak. Ezek a vezetők kerülnek a konfliktusokat, és minden téren a mérsékletesség jellemzi őket. Legfőbb jellemzőik: középútkeresés, tompítás, a meggyőződés háttérbe szorítása a haladás érdekében.
- **Team vezetés:** az ilyen stílusú vezető erős hangsúlyt fektet mind a feladatokra, mind az azt végző alkalmazottakra. Szervezeti létét nagyfokú részvétel és csoportmunka jellemzi, valamint munkatársait is bevonja, ezáltal kialakítva elkötelezettségüket. Ha jellemezni akarjuk az ilyen vezetőt, az alábbiakat sorolhatjuk fel: elősegíti a részvételt, határozottan cselekszik, nyíltságot sugároz, tisztázza a prioritásokat, nem csak tervez, de meg is valósít, nyílt gondolkodású, élvezi a munkáját.

A modell eredeti formájában a fenti öt magatartást tartalmazta, azonban a szerzők ezt két további szemponttal egészítették ki (Blake és Adams McCanse, 1991):

- **Paternalizmus/maternalizmus:** olyan vezetőkre jellemző, akik a tekintélyelvű vezetést és a klub-stílusú vezetést egyaránt alkalmazzák, ugyanakkor nem integrálják ezt a két stílust. Az ilyen típusú vezetőt hívjuk „jótékony diktátornak”, aki ugyan jóindulatúan, de a célok elérését erőlteti. Lényegében a paternalista/maternalista stílussal úgy kezeli az embereket, mintha azok függetlenek lennének a feladatoktól. Sokszor az alkalmazottak is „atyáskodónak” vagy „anyáskodónak” titulálják az ilyen vezetőket, akik családként tekintenek a szervezetre. Ezek a típusú vezetők a hűséget és az engedelmességet jutalmaznak, valamint az engedetlenséget szankcionálják.
- **Opportunizmus:** ez a stílus olyan vezetőkre jellemző, akik egyéni előrelépésük érdekében az öt alapstílusokból képzett – bármely – kombinációt alkalmazzák. Az ilyen vezető úgy alkalmazza és váltogatja ezeket a magatartásokat, ahogy éppen a saját személyes érdeke diktálja, azaz az önös érdekeit minden esetben a többi prioritás elé helyezi. Az ilyen embereket az alábbi jelzőkkel illelhetjük: kegyetlen, ravasz, önző, ugyanakkor akár rugalmas és stratégiai-szemléletű is.

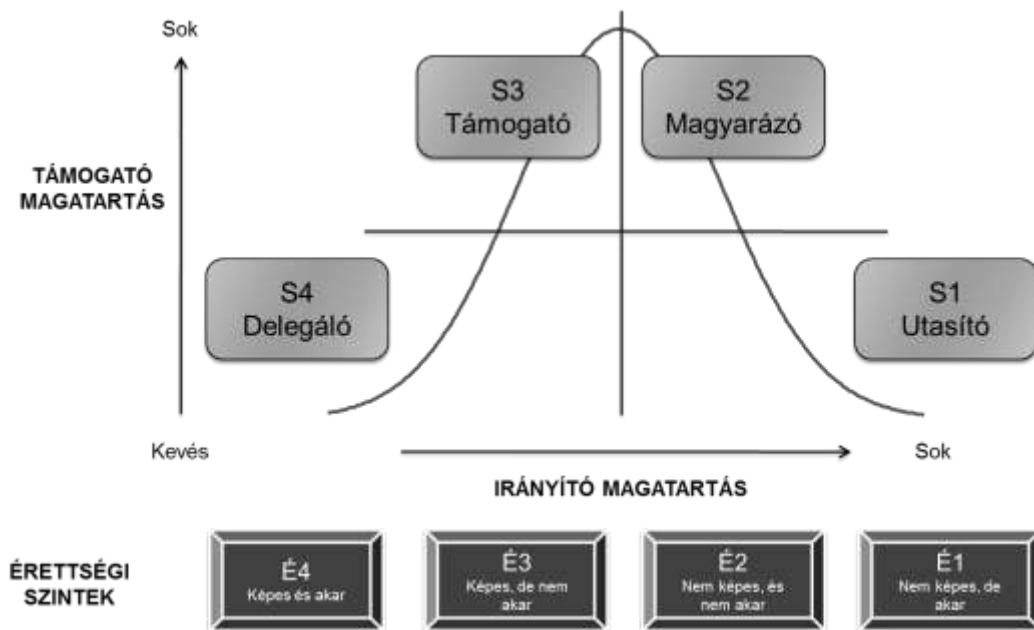
Blake és Mouton rámutattak, hogy a vezetőknek általában van egy domináns stílusuk (amit a legtöbb szituációban alkalmaznak) és egy tartalék stílusuk. Ez utóbbit alkalmazzák abban az esetben, ha nagy nyomás alatt vannak, vagy amikor a hagyományos megoldások nem működőképesek.

36. Foglalja össze a vezetés szituációelméleti megközelítésével kapcsolatban fontos tudnivalókat! Kik a megközelítés legfontosabb képviselői és milyen eredményekre jutottak?

A szituációelméleti megközelítés képviselői szerint bizonyos, hogy a vezetőknek többféle vezetési stílussal kell rendelkezniük, amik között rugalmasan kell tudni váltaniuk. Az alaphipotézis szerint a különböző szituációk eltérő vezetést igényelnek. Ennek alapján a sikerességhez arra van szükség, hogy a vezetési stílust mindig az igényekhez és az adott helyzetekhez tudják igazítani.

Hersey-Blanchard szituációelmélete

A szerzőpáros szerint (1993) a vezetés két komponens elege: az előíró és támogató magatartást eltérő súlyozással, az adott szituációnak megfelelően kell alkalmazni. Ahhoz, hogy a vezető eldönthesse, hogy éppen melyikből mennyit kell „adagolni”, értékelnie kell az adott alkalmazottat, hogy mennyire kompetens és elkötelezett az adott feladatot tekintve. Továbbá – feltételezve azt, hogy az alkalmazottak kompetenciái és motivációja időről-időre változnak – fontos az is, hogy egy alkalmazott esetében is az aktuális feladattal kapcsolatos érettségtől függően alkalmazza a megfelelő stílust. Azaz a modell lényege – azon túl, hogy több stílust is tudni kell képviselni –, hogy fel kell mérni, milyen szintet képviselnek az alkalmazottak, és az egyes stílusokat minden esetben a beosztottak érettségéhez kell párosítani. A következő, 2.15. ábrán nyomon követhető a modellben kritikus szerepet játszó alkalmazotti érettség két szintje: a szakmai és pszichikai érettség, illetve annak négy fokozata, az irányító és támogató vezetői magatartás fokozatai, valamint az ezekre illeszthető haranggörbe. Hersey és Blanchard négy vezetési stílust különítettek el, így az utasító, magyarázó, támogató és delegáló stílust.



2.15. ábra: Hersey-Blanchard situációméleti modellje (Hersey és Blanchard, 1993)

A stílusok alapját jelentő irányító és támogató magatartás a feladatközpontú és emberközpontú viselkedésre vezethető vissza.

Az **irányító magatartás** lényege, hogy utasítások kiadásával, értékelési célok és mércék felállításával, határidők előírásával, szerepek definiálásával, és a célérés módjának meghatározásával segítsék az alkalmazottakat a célérésben. A viselkedési forma lényege, hogy a vezető megmondja, mit, mikorra, hogyan, milyen eszközök igénybevételével kell megtenni – ezt pedig gyakran egyirányú kommunikáció segítségével tisztázza.

A **támogató magatartás** az alkalmazottak számára lehetővé teszi, hogy a különböző helyzeteknek megfelelően munkatársaik és saját maguk számára is komfortos módon végezhessék feladataikat – mindez kétirányú kommunikációval érhető el, ezzel is biztosítva az alkalmazottakat a társas és emocionális támogatásról. A magatartás tipikus elemei lehetnek az inputok bekérése, együttes problémamegoldás, dicséret, információmegosztás és a figyelem.

A **vezetési stílusok** négy típusa különíthető el:

- **S1 – utasító** (kevés támogató, sok irányító magatartás): a vezetők a célérés kommunikációjára helyezik a hangsúlyt, és kisebb energiát fordítanak az alkalmazottak támogatására. Ilyenkor az instrukcióknak és a folyamatos ellenőrzésnek nő meg a szerepe.
- **S2 – magyarázó** (sok támogató, sok irányító magatartás): a kommunikációnk kétirányú: egyrészt a feladatok teljesítéséről, másrészt a munkatársak szocioemocionális szükségleteinek kielégítéséről szól. Ez pedig a vezetők nagyobb bevonódását igényli, amit a bátorítás és kérések útján lehet megvalósítani. Ebben az esetben is magas még az irányító magatartás, azaz a végső döntés meghozatala, valamint a célok eléréséhez vezető út meghatározása még mindig a vezető feladata.
- **S3 – támogató** (sok támogató, kevés irányító magatartás): ebben az esetben a vezetők nem kifejezetten a feladatokra és a célérésre fókuszálnak, hanem bátorító magatartásukkal az alkalmazottak kompetenciáinak maximális kiaknázására koncentrálnak. Tipikus viselkedéselemek lehetnek a figyelem, dicséret, inputkérés, visszacsatolás nyújtása. Ebben az esetben a mindennapi döntéseket már inkább a beosztottak hozzák meg, de problémák, illetve különböző erőforrás-hiányok esetén természetesen a vezetők elérhetőek számukra. Ilyen vezetőként gyakran élhetünk az erkölcsi elismerés és a társas támogatás eszközeivel is.

- **S4 – delegáló** (kevés támogató, kevés irányító magatartás): itt már sokkal kisebb a vezető szerepe: minden információt megad, a feladatok megoldását nem írja elő, támogatást kínál a munkavállalók számára. Egyre kisebb részt vállal a tervezésben, a részletek ellenőrzésében, valamint a célok tisztázásában. Amint a beosztott (vagy a beosztottak csoportja) kidolgozza a megoldást, felhatalmazást és szabad kezet kap a feladatok elvégzésére – az általa legjobbnak ítélt módon. Csak nagyon indokolt esetben avatkozik be a vezető.

A modell másik kritikus eleme az **alkalmazottak érettségi szintjeihez** kapcsolódik. Az érettség a feladat teljesítéséhez, illetve a tevékenységekhez kapcsolódó kompetencia- és elkötelezettségi szintet jelöli (előbbi a szakmai érettséget, míg az utóbbi a pszichikai érettséget mutatja) (Krajcsák, 2012). Ez a feladatvégzésre vonatkozó önállóság mértékét határozza meg, amely determinálja a hozzá kapcsolható vezetési stílust is. Egy adott beosztott esetében az érettség szintén négy kategóriába sorolható:

- **É1** (alacsony szakmai érettség, magas pszichikai érettség): az ilyen alkalmazottak – bár nem értenek a feladathoz, és még nem rendelkeznek a szükséges tudással, illetve képességekkel – lelkesen fognak neki a munkának, nagy bennük a bizonyítási vágy. Ez azonban az egyik legtipikusabb vezetői csapda, hiszen a lelkes hozzáállás nem párosul szakmai hozzáértéssel, így utasító stílust (S1) kell alkalmazni.
- **É2** (kismértékben növekvő szakmai érettség, alacsony pszichikai érettség): az ilyen munkatársak esetében már megkezdődött a tanulási folyamat, ugyanakkor a kezdeti kudarcok, illetve a feladatok pontos megismerése miatt a lelkesedés alábbhagy, a beosztott elveszíti belső motivációját, ez sok magyarázattal (S2) küszöbölhető ki.
- **É3** (változó, de növekvő szakmai érettség, változó pszichikai érettség): az ilyen típusú munkatársak ugyan már elsajátították a munka elvégzéséhez kapcsolódó szakmai kompetenciákat, ugyanakkor többször elbizonytalanodnak még, hogy képesek-e egyedül elvégezni az adott feladatot, ezért támogatást (S3) igényelnek.
- **É4** (magas szakmai érettség, magas pszichikai érettség): ezek a beosztottak már nagymértékben önjáróak, és ezt mind a tudásuk, mind a motivációjuk lehetővé teszi. Ebben az esetben már csak nagyon minimálisan van szükségük bármilyen beavatkozásra, támogatásra, így könnyen delegálhatóak (S4) nekik a feladatok.

Az egyes stílusokat a nekik megfelelő érettségi szinthez kell párosítani, így a megfelelő kombinációk az alábbiak: É1 érettségi szint – S1 stílus, É2 érettségi szint – S2 stílus, É3 érettségi szint – S3 stílus, É4 érettségi szint – S4 stílus. Az érettségnek nem megfelelő stílus alkalmazása sikertelenséghez, alacsony hatékonysághoz, kudarcokhoz, végső soron pedig akár a beosztott elvándorlásához is vezethet. Vezetőként továbbá azt sem szabad szem elől veszíteni, hogy az alkalmazottak érettsége nem állandó, azaz ha valaki valamely feladat esetén például É4-es szinten van, attól még egy számára új feladat végzésekor „visszacsúszhat” például É2-es érettségi szintre. Éppen ezért minden alkalmazott esetében minden új feladat kiosztásakor érdemes felülvizsgálni az aktuális szakmai és pszichológiai érettséget, és azoknak megfelelő vezetési stílust választani.

Fiedler kontingenciaelmélete

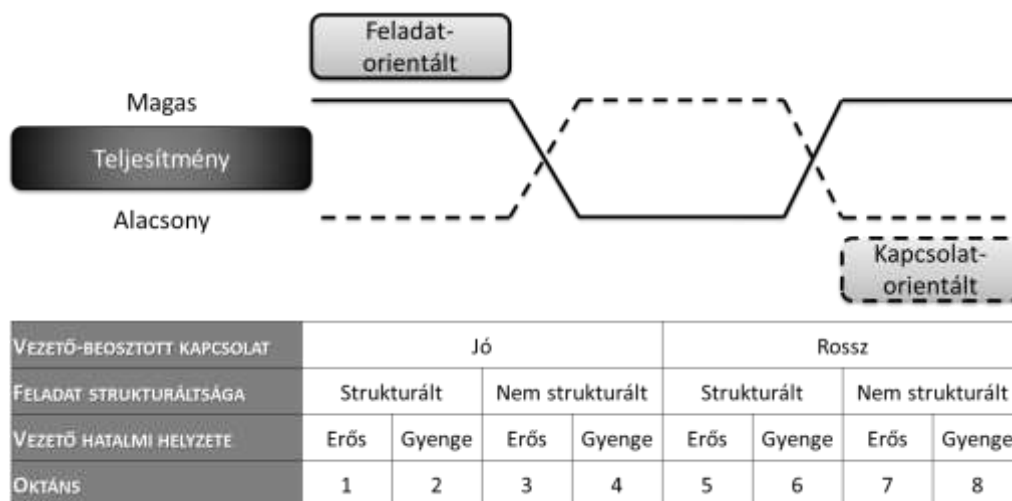
A kontingenciaelméleti/szituációelméleti megközelítés többféle vezetési stílus együttes alkalmassági készségének tudja be a vezetők sikerességét, az eredményesség pedig attól függ, hogy miként sikerül a vezetési stílust a kontextushoz illeszteni. A vezetők teljesítményének megértéséhez nélkülözhetetlen megérteni a szituációt, amiben a vezetési tevékenység zajlik.

Fred Fiedler modelljében (1964, 1967, 1984) a helyzetfüggő tényezők már nem az alkalmazottakhoz, hanem a feladatokhoz, illetve a működési környezet elemeihez kapcsolódnak. Ezek különböző alakulása esetén eltérő vezetési stílus alkalmazása ajánlott.

A modell két alapvető vezetési stílust mutat be: a kapcsolatorientált és a feladatorientált vezetési stílust. A helyzetek közül három situációs faktor meghatározó szerepére irányítja rá a figyelmet, melyek meghatározhatják a vezetési helyzet minőségét, ezek:

- a **vezető-beosztott kapcsolata**: jelzi, hogy milyen a csoportlégkör, a bizalom mértéke, a hűség, a követők vonzódása vezetőikhez. Amennyiben a légkör kellemes, a beosztottak bizalommal vannak egymás iránt, kedvelik, és jól kijönnek feletteseikkel, a vezető-beosztott kapcsolatot jónak ítélni lehet. Ha viszont barátságtalan a hangulat, folyamatosak a súrlódások a csoportban, nincs a vezető és a beosztott között bizalom, akkor a kapcsolat rossznak minősül.
- a **feladat strukturáltsága**: annak mértéke, hogy a feladat követelményei mennyire tisztázottak és nyilvánvalók. A strukturált feladatok mindenki számára egyértelműek, az emberek tudják, mit kell tenniük, a teljesítés módja pedig könnyen szemléltethető, valamint korlátozott számú helyes megoldás létezik. A strukturálatlan feladatok esetén épp az ellenkező helyzetek jellemzőek. Az új feladat új megoldást igényel, nem lehet a rutinokra támaszkodni, mert ez elbizonytalanítja el a beosztottak és a vezetők helyzetét is.
- a **vezető hatalmi helyzete**: annak a mértékét mutatja meg, hogy a vezető mennyire élhet a jutalmazás és a büntetés eszközeivel. Ez egyrészt a pozícióban adott formális hatalomból fakad, másrészt a szervezeten belüli informális elfogadottságból. Amennyiben a vezető hatáskörébe tartozik a munkatársak felvétele, illetve számukra a béremelés megítélése, úgy hatalmi helyzete erős, ha nem rendelkezik ilyen típusú jogokkal, úgy a szervezeti támogatottsága alacsony, hatalmi helyzete gyenge.

A kutatás eredményei alapján nem ugyanaz a vezetési stílus alkalmas a különböző helyzetekben. Azok a vezetők, akik feladatorientált stílusúak, a szélsőségesen kedvezőtlen és kedvező helyzetekben eredményesek igazán, azaz akkor, amikor teljes a káosz, vagy amikor teljesen rendben mennek a dolgok. Ezzel szemben azok, akik kapcsolatorientált stílust képviselnek, az átmeneti helyzetekben teljesítenek sikeresen – ezek azok a situációk, amikor nagymértékű a bizonytalanság (lásd 2.16. ábra).



2.16. ábra: Fiedler kontingenciaelméleti modellje (Fiedler, 1967)

Az első lépés ebben a modellben is annak felmérése, hogy az adott vezetési situációt a komponensek milyen állapota jellemzi. Ha ez megtörtént, a vezetői stílus és az adott helyzet közötti illeszkedés mértéke már könnyen értékelhető. Az ábra alapján jól látszik, hogy a feladatorientált vezető az 1., 2., 3. és 7., 8., helyzetekben, míg a kapcsolatorientált vezető a 4., 5., 6. helyzetekben képes a sikeres működésre. Fontos leszögezni, hogy a nem megfelelő stílusválasztás komoly vezetési problémákat okozhat: ha a stílusunk nem a helyzetnek megfelelő, stresszt és idegességet élünk meg

a működésünk során. Stresszhelyzetben azonban sajnos visszatérhetünk korábbi, helytelen vezetési formáinkhoz, ami pedig rossz döntéseket hozhat, és ezáltal negatív vezetői teljesítmény eredményezhet.

Vroom-Yetton-Jago-féle döntési fa

A modell alapfeltevése, hogy a vezetői magatartást a feladatnak megfelelően kell megválasztani. E szerint a vezetési stílus központi, meghatározó situációs eleme a döntési helyzet maga. A döntési helyzet megítélésének összetevői:

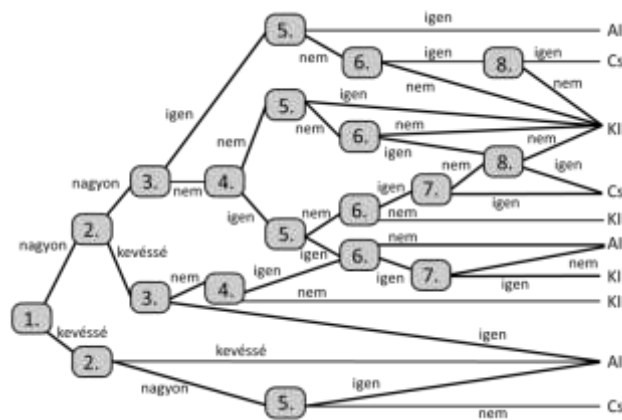
- a **döntés minőségi jellemzői** (vannak-e minőségi elvárások, rendelkezünk-e megfelelő információkkal, strukturált-e a probléma), és
- a **beosztottak elfogadási készsége** (szükséges-e a beosztottak elfogadása, a saját beosztottaink elfogadnák-e, a dolgozók azonosulnak-e a vállalati célokkal, a beosztottak között van-e véleménykülönbség a legjobb megoldásról).

Egy-egy adott döntési helyzetben a következő kérdések megválaszolása, illetve a hozzájuk kapcsolódó döntési fa megfelelő ágainak „végigjárása” révén juthatunk el a helyzetnek megfelelő, eredményes stílushoz (lásd 2.17. ábra).

A meghatározó situációs tényezők szempontjait döntési szabályoknak nevezhetjük. A döntési fa mentén valószínűségi tényezőket is beépíthetünk a modellbe, ami azokban az esetekben bír különös jelentőséggel, amikor például nem adható egyértelmű igen vagy nem válasz valamelyik kérdésre. Az az alapvető előnye a fa struktúrának, hogy az ajánlott vezetési stílusok egyszerűen leolvashatók.

A modell öt döntéshozatali stílust különböztet meg a szélsőségesen autokratikustól a teljes bevonásra épülőig (Vroom és Yago, 1988).

- **Autokratikus I. (AI):** a vezető a beosztottak bevonása nélkül maga dönt vagy oldja meg a problémát a hozzáférhető információk alapján.
- **Autokratikus II. (AII):** a vezető a beosztottaktól is szerez információt, akiket nem feltétlenül tájékoztat az információgyűjtés miéértjéről, majd dönt a megoldásról.
- **Konzultatív I. (KI):** a vezető egyenként megosztja a problémát az egyes beosztottaival, ötleteiket, javaslataikat kérve, majd döntése során vagy figyelembe veszi ezeket, vagy nem.
- **Konzultatív II. (KII):** a vezető a problémát a csoport elé tárja, majd megvitatás után döntést hoz, melyben vagy figyelembe veszi a csoport ötleteit, javaslatait vagy nem.
- **Csoportos (Cs):** a vezető a problémát a csoport elé tárja, majd együtt, a vezető elnökletével megoldási lehetőségeket keresnek, és megpróbálnak a megoldást illetően olyan konszenzusra jutni, melyet az egész csoport támogat.



2.17. ábra: Vroom-Yetton-Jago döntési fa példa (Gyökér, 2001, 79 alapján)²

² Az egyes sorszámokhoz tartozó kérdések a tankönyvben megtalálhatóak.

2.6. Döntéseméleti alapok (Kindler (1974) alapján)

37. Definiálja a döntésemélet alapfogalmait (döntéshozatal, döntési modell, döntési helyzet, döntés); ismertesse a döntési alapmodell elemeit!

A **döntéshozatal** alapvető folyamat, mely egybefonódik valamennyi olyan emberi tevékenységgel, amelyben alternatívák, illetve lehetőségek közül választhatunk. A **döntési modell** azoknak a kritikus döntési elemeknek a halmaza, amelyek minden döntési problémában újra és újra megjelennek, és néhány szilárd elvre támaszkodva feltárhatóak. **Döntési helyzetnek** nevezzük az olyan helyzeteket, amelyekben az egyén vagy csoport, azaz a döntéshozó legalább két cselekvési változat (döntési változat, cselekvési mód) közötti választás problémájával áll szemben. A **döntés** tehát választás legalább két cselekvési változat között. Ha csak egyetlen cselekvési változat létezik, akkor nem beszélünk döntésről, hiszen nincs választási lehetőség (Kiss, 1983).

A döntési helyzet elemzésének különféle megközelítései egy bizonyos modell felé mutatnak, amelyet **döntési alapmodellnek** nevezünk. A döntési alapmodell elemei az alábbiak:

- **Döntéshozónak** nevezzük azt a személyt (vagy csoportot), aki a cselekvési változatok közül választ egyet. A döntéshozó informáltsági szintje és beállítódottságai (pesszimista-optimista attitűdje) befolyásolja a döntés eredményét.
- A döntéshozó választását, azaz döntését, az motiválja, hogy van(nak) **célja(i)**, amely(ek)et el akar érní, miközben több cselekvési változat közül választhat.
- Egy adott **cselekvési változat** (döntési változat, cselekvési mód) a döntéshozó rendelkezésére álló erőforrások bizonyos formában való felhasználását, illetve a döntéshozó hatáskörébe tartozó szabályozható változók bizonyos együttesét jelenti. A cselekvési változatok, stratégiák általános jelölése: s_i , ahol $i=1, \dots, n$.
- A **tényállapotok** (események) a döntéshozó által nem vagy csak részlegesen befolyásolható külső körülmények. A tényállapotok jelölése: t_j , ahol $j=1, \dots, m$. A tényállapotok olyan események, amelyek nem cselekvési változat hatására következnek be, de a cselekvési változat következményére hatással vannak (Pataki, 2001).
- A cselekvési változatoknak különböző következményeik³ vannak. Az esetek többségében a cselekvési változatok nem határozzák meg egyértelműen következményeiket, a következményekre ugyanis hatással vannak a tényállapotok is. A cselekvési változatok és tényállapotok együttesen határozzák meg a cselekvési változat következményét, másképpen eredményét. A **következmény** egy cselekvési változat és egy tényállapot együttes hatásának eredménye. A következmények, eredmények jelölése: o_{ij} , ahol az első index a döntéshozó által választott cselekvési változatra, a második index a bekövetkező tényállapotra vonatkozik (Kiss, 1983).
- A külső körülmények, tényállapotok jelenlétének vagy későbbi bekövetkezésének megállapítása vagy előrejelzése nem könnyű feladat. Rendszerint nem is lehet biztosan megmondani, hogy milyen tényállapot van jelen, illetve milyen következik be később. Megállapításaink csak bizonyos valószínűséggel érvényesek. A t_j **tényállapot valószínűsége** $P(t_j)$. Mivel a cselekvési változatok és a tényállapotok együttesen határozzák meg a következményeket, ha a tényállapotok és a cselekvési változatok egymástól függetlenek, akkor a tényállapotok valószínűségei egyúttal a következmények valószínűségei is.
- A fentiekben azonosított döntési tényezőkhöz kívül igen lényeges tényező még a **döntési kritérium**, ami egy olyan előírás, amely megmondja, hogyan használjuk fel a rendelkezésre

³ Ha a cselekvési változatok következményei között nincs különbség, akkor döntési problémáról sem beszélhetünk, hiszen mindegyik azonos vagy azonosnak tekintett következménnyel jár.

álló információkat egyetlen cselekvési változat kiválasztására, azaz ami alapján a lehetséges cselekvési változatok közül kiválasztjuk a számunkra megfelelőt.

38. Definiálja a döntési mátrixot! Vázoljon fel egy döntési mátrixot és mutassa be az elemeit!

A döntési alapmodell elemeinek ismertetése után rendezett formában feltárható a döntés statikus szerkezete. A szerkezetet a döntéselemzésben használt két formával jellemzik: a – Neumann János és Oskar Morgenstern nevéhez fűződő – döntési mátrixsal, illetve a döntési fával. A **döntési mátrixban** az egyes cselekvési változatok és a tényállapotok metszetében jelennek meg az általuk együttesen meghatározott következmények, eredmények (lásd 2.9. táblázat).

2.9. táblázat: Általános döntési mátrix

CSELEKVÉSI VÁLTOZATOK/ TÉNYÁLLAPOTOK	t_1	t_2	...	t_m
s_1	o_{11}	o_{12}	...	o_{1m}
s_2	o_{21}	o_{22}	...	o_{2m}
...
s_n	o_{n1}	o_{n2}	...	o_{nm}

39. Ismertesse a döntési folyamat logikáját! Milyen megközelítések léteznek a tényállapotok bekövetkezése (vagy a következmények) valószínűségének meghatározására?

A döntés szerkezetének feltárásával a döntéshozó a cselekvési változatokat következményeikkel együtt láthatja, ezzel átlátható lesz a probléma.

A megfontolás során figyelembe kell vennie, hogy az egyes tényállapotok mekkora valószínűséggel következnek be (vagy vannak jelen). Ha a cselekvési változatok és a tényállapotok egymástól nem függetlenek, akkor a következmények valószínűségét kell tekintenie. (Amennyiben függetlenek egymástól, a cselekvési változatok nem változtatják meg a tényállapotok valószínűségeit.)

Felmerül a kérdés, hogy miképpen határozható meg a tényállapotok bekövetkezésének (vagy a következményeknek) valószínűsége. Alapvetően az alábbiakban részletezett három „megközelítés” lehetséges.

1. A legegyszerűbb a **döntéshozó korábbi tapasztalataira alapozott szubjektív becslés**. A korábbi tapasztalatok nyomán megfogalmazott valószínűséget „a priori” valószínűségnek nevezik. A valószínűségek számszerű megfogalmazásában azonban a döntéshozó nem járhat el önkényesen. A valószínűségszámítás axiómáinak⁴ megfelelően kell a valószínűségek számértékeit hozzárendelnie a tényállapotokhoz (vagy a következményekhez).

A tényállapotok egymást kizárják, továbbá úgynevezett teljes eseményrendszert alkotnak, azaz valamelyik biztosan bekövetkezik közülük, a tényállapotok valószínűségei összegének tehát egyet kell adniuk.

⁴ Kolmogorov-féle axiómák: Minden valószínűség [0;1] közötti zárt intervallumból vehet fel értéket. A biztos esemény valószínűsége 1. Két egymást kizáró esemény összegének valószínűsége a két esemény valószínűségének összegével egyenlő. (Kolmogorov, 1982)

2. A valószínűségi számérték megállapítása **új információk szerzése** révén is lehetséges. Az információk mennyisége lehet teljes vagy részleges – bár az esetek túlnyomó hányadában valójában csak részleges információmennyiséget szerezhetünk. Azonban a döntést erre a részleges információmennyiségre alapozva, fennáll a tévedés lehetősége.

3. A valószínűségi számérték megállapításának harmadik lehetséges módja az **„a priori” és az új információk ötvözése**. Erre lehetőséget nyújt az úgynevezett Bayes-féle logika, azaz a tapasztalatokon nyugvó megállapítások módosítása az új információk tükrében. Belátható ugyanis, hogy a tapasztalati (korábbi tapasztalatokról van szó) információkat nem szabad (illetve nem célszerű) elvetni akkor, ha az új információk szerzésében korlátozottak vagyunk elvi vagy gyakorlati okok miatt. Előnyösebb tehát a „rég” és az „új” ötvözése. A Bayes-féle logika matematikai alapja a valószínűségszámításban használt Bayes-tétel.

40. Milyen döntési kritériumok alapján dönthetünk az egyes döntési osztályokban? Röviden ismertesse az egyes kritériumok alapján meghozandó döntések lépését!

Egységes döntési kritérium nem létezik, sőt vannak kifejezetten szubjektív döntési kritériumok is. Ilyen például a tekintélyi elv kritériuma, amikor valaki a tekintélyt (a sajátját vagy másokét) tekinti döntő kritériumnak, vagy ilyen az önkényesség (autark kritérium). A szubjektív kifejezéssel arra utalunk, hogy ezek a kritériumok nem tartoznak a racionális kritériumok közé, de ez nem jelenti azt, hogy az ilyen döntési kritériumok mindig helytelenek.

A döntési kritériumok döntési osztályonként változnak. **Döntési osztályokat** a tényállapotokra (vagy következményekre) vonatkozó valószínűségek alapján állítunk fel. Három döntési osztályt szokás megkülönböztetni: a **bizonytalan**, a **kockázatos** és a **biztos döntések** osztályát, amelyekben rendre csökken a rossz döntés meghozatalának valószínűsége.

Bizonytalan döntések osztálya

A **bizonytalan döntések osztályába** soroljuk azokat a döntési problémákat, amelyek esetében nem ismerjük a tényállapotok (illetve következmények) valószínűségeit – tehát a $P(t_j)$ -k nem ismertek. A bizonytalan döntések osztályában nincs egységes döntési kritérium; a döntéshozó pszichológiai beállítottságától függően definiálhatóak különböző döntési kritériumok, melyek közül a legismertebbek a Wald-féle, a Savage-féle, a Hurwicz-féle és a Laplace-féle kritériumok.

A **Wald-kritériumot** másképpen *minimax* (illetve a célfüggvénynek megfelelően maximin) kritériumnak is nevezik. Ez a pesszimista és óvatos döntéshozó kritériuma. A pesszimista döntéshozó a legrosszabb következménnyel számol, de mivel óvatos is, igyekszik magát a lehető legrosszabbtól megvédeni. Eljárásának lényege: minden egyes cselekvési változat esetében azok legrosszabb következményét keresi, ezek közül a legjobbat, azaz a relatíve legkisebb rosszat választja.

A **Savage-kritérium** az úgynevezett *minimális regret* kritériuma. (A regret angolul megbánást jelent, a gazdasági döntések esetében az elmaradó haszon fogalmának felel meg.) Pszichológiai alapja az elmulasztott lehetőség miatti megbánás. A regret mértéke az adott körülmények közötti optimális (tehát a legjobb) és a tényleges döntés közötti különbség a következmények értékében mérve. A Savage-kritérium esetén először felírjuk a regretmátrixot, vagyis az elmaradó haszon mátrixot, majd erre a regretmátrixra a Wald-kritériumot alkalmazzuk.

A **Hurwicz-féle kritérium** az úgynevezett optimizmus-együtthatóval súlyozva számítja ki a legmegfelelőbb cselekvési változatot. Az optimizmus-együttható, α egzakt matematikai gondolatmenet alapján, megalapozott menedzseri döntéssel határozható meg. Pszichológiai alapja a két végletes álláspont – a teljes pesszimizmus ($\alpha=0$) és a teljes optimizmus ($\alpha=1$) – közötti „arany középút” keresése. (E mögött az a feltételezés áll, hogy az óhajtott cselekvési változat bekövetkezését tetteinkkel elősegítjük.) Az egyes cselekvési változatok várható értéke a következményeket az optimizmus-együtthatóval súlyozva (a kedvezőbb következményeket α -val, a kedvezőtlenebbeket $1-\alpha$ -val szorozva) számítható.

A **Laplace-kritérium** alapja az elégtelen megokolás elvében gyökeredzik. Eszerint, ha nincs elégséges indokunk a különböző események bekövetkezési valószínűségeinek megkülönböztetésére, akkor Pierre-Simon Laplace álláspontja szerint legcélszerűbb, ha minden egyes eseményt azonos valószínűséggel bekövetkezőnek tekintünk. Az egyes cselekvési változatok várható értéke a következményeket ezen „azonos” valószínűségekkel $P(t_j)$ -kel súlyozva számítható.

A bizonytalan döntések osztályában a különböző döntési kritériumok más-más eredményt adhatnak azonos rendelkezésre álló információk birtokában is, a döntéshozó beállítódásának függvényében. A valóságban azonban ritkán fordul elő, hogy a döntéshozó semmit ne tudjon a kérdéses események bekövetkezési valószínűségeiről, azaz teljes információhiányban szenvedjen. A döntéshozóknak (menedzsereknek) éppen emiatt – az adott szituációban – a lehető legtöbb információ megszerzésére kell törekedniük.

Kockázatos döntési osztály

A legtöbb valószínű döntési probléma a kockázatos döntések osztályába esik. A **kockázatos döntések osztályába** tartoznak mindazok a döntések, amelyek esetében a tényállapotok (vagy következmények) valószínűségei ismertek – azaz a $P(t_j)$ -k ismertek. Ebben a döntési osztályban is különböző döntési kritériumokat lehet alkalmazni, például a Bayes-féle kritériumot, a legnagyobb valószínűség kritériumát, a várható értéket mint kritériumot, illetve kombinált kritériumokat is, esetleg az etikai neutralitás elvét.

A kockázatos döntések osztályában gyakran alkalmazott döntési kritérium az úgynevezett **Bayes-féle kritérium**, más néven az **optimális várható érték kritériuma**. Thomas Bayes ismerte fel először – és fogalmazta meg egzakt módon –, hogy abban az esetben, ha a döntési problémában az „esélyeknek”, azaz valószínűségeknek szerepe van, akkor a döntéshozók a legkedvezőbb várható érték alapján döntenek. Más szóval: azt a cselekvési változatot választják, amelyiknek a „várható kilátása” a legjobb. Az egyes cselekvési változatok várható értéke ebben az esetben a következményeket az ismert valószínűségekkel $P(t_j)$ -kel súlyozva számítható.

Döntés bizonyosság esetén

A **biztos döntések osztályába** tartoznak mindazon döntési problémák, amelyeknél biztosan tudjuk, hogy egy cselekvési változat esetében melyik következmény lesz az eredmény. Ez kétféleképpen állhat elő: biztosan tudjuk, hogy melyik tényállapot következik be, vagy pedig a cselekvési változathoz tartozó egyetlen következmény bekövetkezését tekintjük biztosnak. A biztos döntési osztályban az optimális cselekvési változat kiválasztása egy maximum, illetve minimum kritérium alapján történik.

Amennyiben a cselekvési változatok száma magas, matematikai programozással számolható ki az optimális (maximális/minimális) eredményt nyújtó cselekvési változat. A problémák azonban ritkán tartoznak a biztos döntések osztályába, mivel a döntéshozók általában nem rendelkeznek teljes információval, illetve az előre nem látható külső körülményeket sem tudjuk befolyásolni. Ilyen esetben a valós probléma közelíthető biztos döntésként, és a döntések az érzékenységvizsgálat módszerével támogathatók.

2.7. Felhasznált irodalom

- Adams, J.S., 1963. Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5) pp.422-436.
- Atkinson, J., Birch, D., 1970. *The Dynamics of Action*. New York, USA: Wiley.
- Bass, B.M., 1990. *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, USA: Free Press.
- Belbin, R.M., 2003. *A team, avagy az együttműködő csoport*. Budapest: Edge 2000 Kft.
- Belbin, R.M., 2010. *TeamRoles At Work*. 2nd ed. Oxford, UK: Butterworth Heinemann.
- Blake, R.R., Mouton, J.S., 1964. *The managerial grid*. Houston, USA: Gulf Publishing Company.
- Blake, R.R., Adams McCanse, A., 1991. *Leadership Dilemmas – Grid Solutions*. Houston, USA: Gulf Publishing Company.
- Brett, J., Behfar, K., Sanchez-Burks J., 2013. *How to Argue Across Cultures*. <http://blogs.hbr.org/2013/12/how-to-argue-across-cultures/> [2014. 05. 31.]
- Czakó Á., 2014. *Szervezetek, szerveződések a társadalomban*. Szervezetszociológiai jegyzetek http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0010_2A_01_Czako_Agnes_Szervezetek_szervezodések_a_társadalomban-Szervezetszociológiai_jegyzetek/ch18.html [2014. 05. 31.]
- Daruka E., 2013. *Particular Fields of Fresh Graduates's Employment*. In: Ferenczi Á., szerk., 2012. *Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia, Kecskemét*. pp.742-746.
- Deal, T.E., Kennedy, A.A., 1982. *Corporate Cultures*. Wokingham, UK: Addison-Wesley.
- Dobák M., Antal Zs., 2010. *Vezetés és szervezés*. Budapest: Aula Kiadó.
- Drucker, P.F., 1992. *A hatékony vezető*. Budapest: Park Könyvkiadó.
- Finna H., Gyökér I., 2013. Frissdiplomások foglalkoztatási és motivációs lehetőségeinek növelése atipikus megoldások segítségével. In: Szabó L., szerk. 2013. *Mérföldkövek és kihívások a menedzsmentben: Jubileumi Konferenciakiadvány*. Veszprém: Pannon Egyetemi Kiadó.
- Fiedler, F.E., 1967. *A theory of leadership effectiveness*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Gaál Z., Szabó L., 2007. *A menedzsment alapjai*. Veszprém: Pannon Egyetemi Kiadó.
- Gallupe, R.B., Cooper, W.H., 1993. Brainstorming Electronically. *Sloan Management Review*, 35(1) pp.27-36.
- Griffin, R.W., 2011. *Management. Principles and practices*. 10th ed., International Editon. Boston, USA: Cengage South Western.
- Gyökér I., 2001. *Humán erőforrás-menedzsment*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., 1993. *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Englewood Cliffs, USA: Prentice-Hall.
- Herzberg, F., 1959. *The motivation to work*. New York, USA: Wiley.
- Herzberg, F., 2003. Még egyszer: Miként motiválja alkalmazottait? *Harvard Businessmanager* 5(6) pp.38-48.
- Hirschhorn, L., Gilmore, T., 1992. The New Boundaries of the „Boundaryless” Company. *Harvard Business Review*, 70(3) pp.104-115.
- Hofmeister-Tóth Á., Mitev A.Z., 2007. *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Hofstede, G., 2010. *Level of Analysis – culture describes gardens not flowers*. https://www.youtube.com/watch?v=yqBIN_DBxq0 [2014. 05. 29.]
- Hofstede, G., 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
- Hofstede, G., 2014a. *Dimensions* <http://geert-hofstede.com/dimensions.html> [2014. 05. 31.]
- Hofstede, G., 2014b. *National cultural dimensions* <http://geert-hofstede.com/national-culture.html> [2014. 05. 31.]
- Hofstede, G., 2014c. *What about China?* <http://geert-hofstede.com/china.html> [2014. 05.30.]
- Hofstede, G., 2014d. *What about Germany?* <http://geert-hofstede.com/germany.html> [2014. 05.30.]
- Hofstede, G., 2014e. *What about Hungary?* <http://geert-hofstede.com/hungary.html> [2014. 05.30.]
- Hofstede, G., 2014f. *What about Japan?* <http://geert-hofstede.com/japan.html> [2014. 05.30.]
- Hofstede, G., 2014g. *What about the USA?* <http://geert-hofstede.com/united-states.html> [2014. 05.30.]
- Horváth Cs., 2001. *Virtuális szervezetek – Divatos fogalom, vagy valódi trend?* Doktori értekezés, Miskolc: Miskolci Egyetem, Vállalkozáselemélet és Gyakorlat Doktori Iskola.
- Ivanchevich, J.M., Konopaske, R., Matteson, M.T., 2008. *Organizational Behavior and Management*. 8th ed. New York, USA: McGraw-Hill Irwin.
- Jago, A.G., 1982. Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3) pp.315-336.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., Gerhardt, M., 2002. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4) pp.765-780.

- Katz, R.L., 1974. Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 52(5) pp.90-102.
- Kiechel, W., 2012. The Management Century. *Harvard Business Review*, 90(11) pp.62-75.
- Kindler J., 1974. *A döntések logikája*. Budapest: Nehézipari Minisztérium.
- Kiss R., 1983. *Alapvető döntési ismeretek*. Esztergom-kertváros: Ipari Vezetőképző Intézet.
- Kolgomorov, A.N., 1982. *A valószínűségszámítás alapfogalmai*. Budapest: Gondolat Kiadó.
- Kotter, J.P., 1999. Mit csinálnak a vezetők valójában? *Harvard Business Manager*, 2(2) pp.8-16
- Kotter, J.P., 2013. *Management Is (Still) Not Leadership*. <http://blogs.hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership/> [2014. 01. 07.]
- Krajcsák Z., 2012. A munkatársi elkötelezettség szervezeti szerepe. In: Poór J., Berde Cs., Karoliny M., Takács S. (szerk.): *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment: Múlt – jelen – jövő*. Budapest: Complex Kiadó Kft., pp.107-116.
- Lewin, K., Lippitt, R., White, R.K., 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates”. *Journal of Social Psychology*, 10(2) pp.271-299.
- Lewis, R.D., 2005. *When Cultures Collide, Leading Across Cultures*. 3rd ed. London, UK: Nicholas Brealey Publishing.
- Maslow, A.H., 1968. *Toward a Psychology of Being*. New York, USA: D. Van Nostrand Company.
- Meister, J.C., Willyerd, K., 2010. A milleniumi generáció mentorálása. *Harvard Business Review*, 12(9) pp.16-21.
- McClelland, D.C., 1987. *Human Motivation*. Cambridge, UK: CUP Archive.
- Northouse, P.G., 2013. *Leadership: Theory and Practice*. California, USA: SAGE Publications.
- Osborn, A. F., 1963. *Applied imagination*. 3rd ed. New York, USA: Scribner.
- Petruska I. és Kovács I., 2012. A piacorientációs érvényesülése az innovációs klaszterek működésében. In: Topár J., szerk. 2012. *A műszaki menedzsment aktuális kérdései*, Budapest: Műszaki Kiadó, pp.343-359.
- Pataki B., 2001. *A döntési elméletek és módszerek kritikája és továbbfejlesztése*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Pataki B., 2002. *Fejezet a menedzsmentből mérnökhallgatóknak*. Budapest: Műegyetemi Kiadó.
- Roóz J., 2006. *A menedzsment alapjai*. Budapest: Perfekt Kiadó.
- Schein, E.H., 1984. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2) pp.3-16.
- Schein, E.H., 1985. *Organizational Culture and Leadership*. 1st ed. San Francisco, USA: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E.H., 2010. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco, USA: Jossey-Bass Publishers.
- Szabó T., 2009. *Állami egyetem szervezetének és működésének elemzése és lehetséges fejlesztési irányai*. Doktori értekezés. Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola.
- Szikora P., 2011. *Döntések szerepe a vállalkozások fejlesztésében*. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században. Budapest: Óbudai Egyetem.
- Szintay I., 2009. Innovatív szervezetek és a változás dimenziói. *Gazdaság és társadalom*, 1(1) pp.80-96.
- Takács S., Csillag S., Kiss Cs., Szilas R., 2012. Még egyszer a motivációról, avagy „hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most”? *Vezetéstudomány*, 43(2) pp.2-17.
- Taylor, F.W., 1983. *Üzemvezetés – A tudományos vezetés alapjai*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Tuckman, B.W., Jensen, M.A.C., 1977. Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4) pp.419-427.
- Vroom, V. H., 1964. *Work and motivation*. New York, USA: Wiley.
- Vroom, V.H., Jago, A.G., 1988. *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, USA: Prentice Hall.