

Szervezetfejlesztés és stratégiai vezetés A módszer

Barlai Róbert – Csapó Edit

A változások korát éljük, világunk felgyorsult és ez a tendencia törvényszerűen folytatódik. Az osztársadalmi változásokra minden gazdaságban működő szervezetnek, így a könyvtárnak is reagálnia kell, hiszen a fennmaradás a változások felismerésén és az új környezethez való gyors alkalmazkodáson múlik.

Ez tette szükségessé, hogy a szervezetek tanulmányozni kezdjék az alkalmazkodás formáit és a hatékonyság növelésének lehetőségeit. Annak ellenére, hogy a kérdést a szakértők különböző irányokból közelítették meg, minden változtatási elmélet két alapvető megközelítési módra vezethető vissza. Az ún. hagyományos szervezetráfordítási modellekből kiinduló elméletek a változtatást elsősorban a „kemény” strukturális tényezőkkel szándékoztak megvalósítani, ezzel szemben a hatvanas évek elején életre hívott magatartástudományi szervezetfejlesztés irányzatának alap gondolata, hogy a szervezeti megújulás hordozói a szervezetben tevékenykedő emberek. A két irányzat a kezdeti szembenállás után a stratégiai vezetés rendszerében integrálódott. A szervezetfejlesztés nem vesztette el magatartástudományi alapjait, de a stratégiai vezetés rendszerén belül új értelmezést nyert, strukturális szempontokkal is kibővült.

A szervezetfejlesztés tartalma

A szervezetfejlesztés fogalma és célja

A szervezetfejlesztés fogalma az angolszász „Organization Development” (röviden: OD) kifejezésből származik. A tárgynak általános, kötelező erejű meghatározása nincs, a különféle szerzők megfogalmazásai különböző felfogásokat tükröznek. A szervezetfejlesztés nemzetközi szakirodalmában *Beckhard* meghatározása vált klasszikussá. A meghatározás a következő: „A szervezetfejlesztés 1) tervszerű, 2) a szervezet egészére kiterjedő, 3) felülről szervezett törekvés, amely 4) a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célozza 5) a szervezeti folyamatokra való tervszerű beavatkozás útján, magatartástudományi ismeretek felhasználásával.”

A Beckhard által említett folyamatok magukban foglalják a döntési folyamatokat, a kommunikációs rendszert és stílust, az egyes csoportok közötti kapcsolatokat, a vezetési konfliktusokat, a célok kitűzését és a tervezési módszereket. A lényege, hogy a szervezet működésének hatékonyabbá tételének érdekében a szervezet tagjainak viselkedésmódját, egymás közötti viszonyát kell megváltoztatni az emberek beállítottságainak, értékeinek, gondolkodásmódjának megváltoztatásán keresztül.

A szervezeti hatékonyság

Az előző meghatározásból látható, hogy a szervezetfejlesztés célját a szerző a szervezeti hatékonyság növelésében állapítja meg. A hatékonysági kritériumokat két nagy csoportra bonthatjuk: az emberi tényezőkre, mint például a viselkedés és a kommunikáció, valamint az olyan tárgyi feltételekre, mint a struktúra vagy a technológia.

Beckhard szerint a hatékony szervezetet az alábbiak jellemzik:

- Az egész szervezet, annak fontosabb részei, valamint az egyének meghatározott célok elérése és tervek teljesítése érdekében szervezik meg munkájukat;
- A szervezeti formák a funkcióhoz igazodnak (az emberi erőforrások megszerzését a probléma, a feladat, a vállalkozás határozza meg);
- A döntéseket azok hozzák, akik a megfelelő információ birtokában vannak, függetlenül attól, hogy a szervezeti struktúrában hol helyezkednek el;
- A vezetők ösztönzési és büntetési rendszere egyaránt tekintetbe veszi
 - a rövid távú nyereséget vagy termelési teljesítményt,
 - az alárendelt fejlődését és
 - a munkakollektíva megfelelő légkörét;
- Mind vertikálisan, mind horizontálisan viszonylagosan zavartalan a kommunikáció. Az emberek általában nyíltak és kimondják véleményüket, megosztják egy-

más között a lényeges tények ismeretét és érzelmeiket;

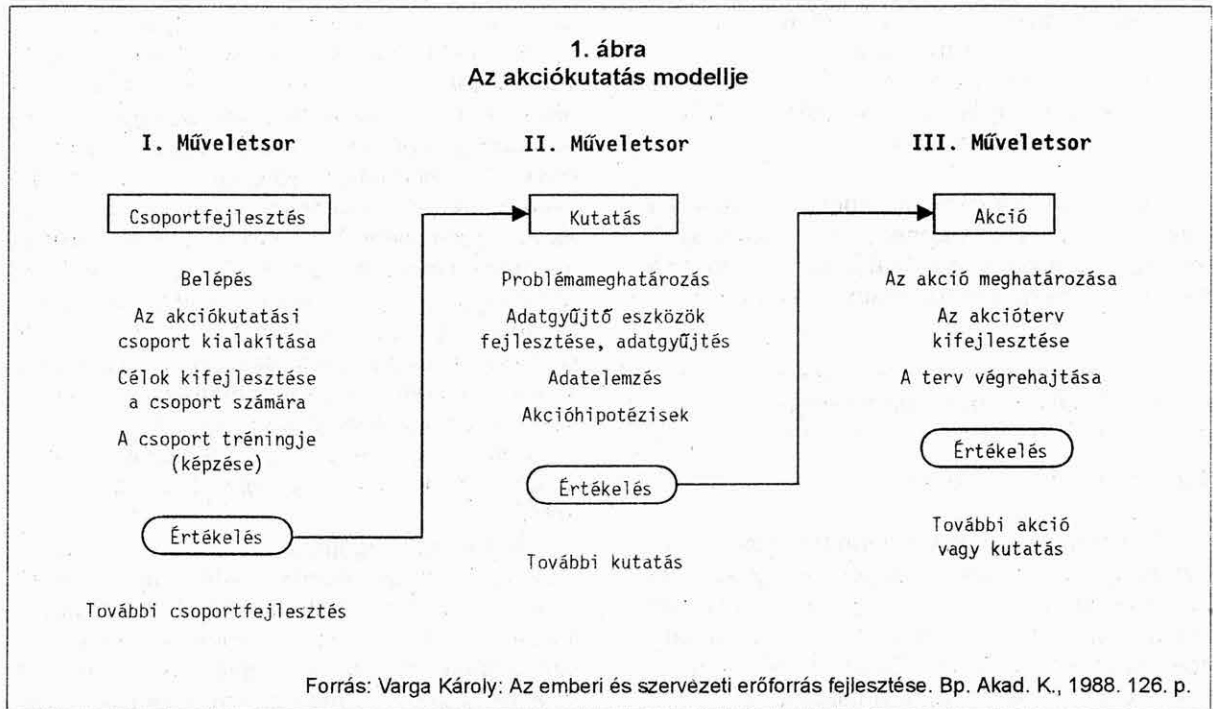
- Az olyan tevékenységek, amelyek szükségtelenül vezetnek az egyik egyénnél vagy csoportnál nyereséghez, a másikkal pedig veszteséghez, minimálisak. Állandó törekvés érvényesül minden szinten a konfliktusok és a konfliktusos helyzetek olyan kezelésére, hogy ezeket problémamegoldási módszerekkel kezelendő problémáknak tekintsék;
- Gyakori a vélemények ütköztetése, feladatokkal, vállalkozásokkal kapcsolatban, viszont kevés energiát fordítanak személyek közötti ellentétek tisztázására, pedig ezek feloldásának megvannak a módszerei;
- A szervezet és egyes alkotórészei egymással és a nagyobb környezettel kölcsönös kapcsolatban álló egységek. A szervezet „nyílt rendszer”;
- Fontosnak tartják – és a vezetési stratégia támogatja ezt –, hogy minden személyt vagy egységet a szervezetben segíteni kell integritásának és egyéniségének megőrzése érdekében;
- A szervezet és tagjai „akciókutatói” módszerrel dolgoznak. Általános gyakorlat egy visszacsatolási mechanizmus beépítése, hogy az egyének és csoportok hasznosítani tudják tapasztalataikat.

A szervezetfejlesztés ún. eklektikus iskolájának képviselői kevesebb jelentőséget tulajdonítanak az emberi tényezőknél. A *Leavitt* nevéhez fűződő szervezeti hatékonyság (angol rövidítése: OE) modell a szervezeti hatékonyságot úgy ábrázolja, mint a tényezők három legfontosabb csoportja köré csoportosított tevékenységek eredményét. Ezek a tényezők a következők: ember, szervezet és technológia.⁷

Az *emberi tényezők* magukban foglalják a viselkedést, kapcsolatokat, a vezetők véleményét az emberről, ellenőrzési módszereket, jártasságot a kommunikációban, szakmai tudást és egy szervezet emberi erőforrásának minden erősségét és gyengeségét.

A *szervezeti tényezők* tartalmazzák a szervezeti célokat, irányelveket, módszereket, ellenőrzést, röviden mindazon tényezőket, amelyek célkitűzéseit, vezetést és belső összefogottságot

1. ábra
Az akciókutatás modellje



adnak a szervezetnek. Ezek a tényezők nem azonosak a szervezeti struktúrával.

A harmadik és egyben legnagyobb csoportot alkotják a technológiai tényezők. *Technológiai tényezőnek* minősül többek között a tervezés, termelés, forgalmazás és piackutatás.

Leavitt azt állítja, hogy e három csoport valamely tényezőjébe való beavatkozás érinteni fogja a többi tényezőt is. Ebben a megállapításban Leavitt a szervezet formális és informális szférájának kölcsönhatásaira utal. A szervezet informális szféráján a szervezeti tagok érzelmi dinamizmusainak összességét értjük, amely befolyásolja a szervezet formális részét, a struktúráját. A struktúra szintén hatással van az informális szférára, e két szervezeti szint kölcsönhatásait írja le a „jéghegy-modell”, amely onnan kapta a nevét, hogy úgy ábrázolja a szervezetet, mint egy jéghegyet. A jéghegy csúcsa jelképezi a szervezet formális szféráját, a „vízvonál alatti” rész pedig az informális tartományt jelenti: mint ismeretes a jéghegy csak addig megy, ameddig a víz alatt lévő része engedi. Mindenekelőtt ezt az összefüggést tartják szem előtt a szervezetfejlesztési beavatkozások során.

A szervezetfejlesztési beavatkozás

A beavatkozás módszertani alapelve

A French és Bell szerzőpáros szerint: „A szervezetfejlesztés, a szervezet tökéletesítése akciókutatás révén valósul meg.”²⁶ Az akciókutatás célja és gyakorlati jelentősége abban áll, hogy a szervezetfejlesztési tanácsadó mellett kutatótársakká teszi a szervezeti tagokat, akik ennek következtében képessé válnak a szervezeti öndiagnózisra. Az akciókutatási modell (lásd 1. ábra) azon a feltételezésen alapul, hogy a szervezet tagjai ismerik legjobban saját problémáikat és azok megoldását, mivel ők ismerik legjobban saját helyzetüket is. Ebből következnek az akciókutatás tartalmi jellemzői:

- a szervezet tagjaiból és konzultánsokból álló akciókutatási csoport részvételével megy végbe;
- hangsúlyozza a tagok részvételét mind a kutatásban, mind az akcióban és nagy súlyt helyez a csoport tevékenységét bátorító

vagy akadályozó csoportdinamikai és szociális erők megismerésére;

- az akciókutatás a tervezést, végrehajtást és értékelést magában foglaló folyamat a viselkedés megváltoztatására.

Az akciókutatás modelljében ciklikusan három folyamat jut szerephez: az információgyűjtés, az információ visszacsatolása (a csoportba) és akciótervezés a visszacsatolás alapján.²³

A beavatkozás módszertani feltevései

Tapasztalatorientált képzés

A felnőttek deduktív módon tanulnak, vagyis kizárólag tapasztalatok alapján. A legfontosabb módszer, amelynek a keretében új tapasztalatra lehet szert tenni, a csoportdinamikusan megszervezett szeminárium. Ennek révén a résztvevők olyan intenzív tapasztalatokat szereznek, mint a valós élethelyzetekben. Ebből következik, hogy a szervezetfejlesztési tréning során a résztvevők nem a szervezetfejlesztő trénerétől, hanem egymástól tanulnak. A szervezetfejlesztő tréner feladata „csak” a tanulási helyzeteket előidéző folyamatok elindítása és ellenőrzése, ezért a szervezetfejlesztést folyamatirányultságú módszernek nevezik.²³

Szervezeti kultúra koncepció

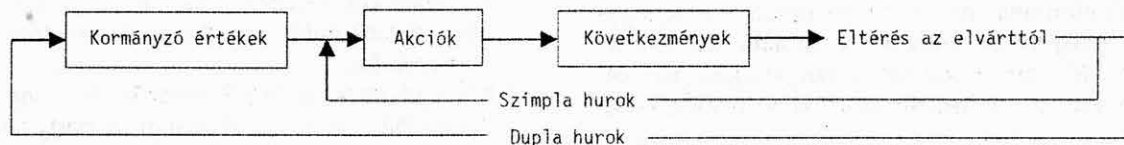
Széles körben elterjedt nézet, hogy a szervezeti kultúra központi szerepet tölt be a szervezeti változtatások kivitelezése során. A szervezeti kultúrát általában úgy határozzák meg, mint a szervezeti tagok által osztott normák, előfeltevések, hiedelmek és értékek rendszerét. A kultúra

ebben az értelemben magában foglalja az értékrendszereket és az értékek így a kultúra építőkövei. „A kultúra az emberi közösségek számára olyan, mint az egyének számára az egyéniség: ti. az önmagával való azonosságot határozza meg.”¹⁴ A meghatározásból arra a párhuzamra szeretnénk felhívni a figyelmet, amely a kultúrát és az egyéniséget állítja egymás mellé. Ismeretes, hogy minden embernek az egyénisége határozza meg, miképpen reagál a környezet ingereire, ugyanígy a szervezeti kultúra is meghatározza, hogy a szóban forgó szervezet miként válaszol környezetére kihívásaira, tehát végső soron a szervezet magatartását határozza meg, ezért olyan fontos a szervezeti változtatásokat a kultúra megújításával összekapcsolni (kulturális alap-tétel).

A kultúra megújítása igényli a legnagyobb erőfeszítést a szervezetfejlesztés folyamatában, mivel a szervezeti kultúra implicit, a különböző feltevések, hiedelmek az emberek fejében kimondatlanul vannak jelen, ugyanakkor ezek a feltevések határozzák meg az emberek cselekedeteit. Mindez magában hordozza, hogy a szervezeti diagnózis során a szervezeti kultúrát nehezen, csak közvetett módokon lehet feltérképezni, de talán ennél is nehezebb a fejekben élő hiedelmeket megváltoztatni.

A hiedelmek tudatosításának és megváltoztatásának nehézségeit Varga Károly úgy írja le, mint a szervezetfejlesztés „arkhimédészi pontját”. Ez alatt a szervezet tanulási rendszerének megváltoztatását, az „egyhurkos” tanulásról a „kéthurkos” tanulásra való átállást érti. Az emberek ugyanis csak akkor tudják vizsgálat tárgyává tenni saját értékeiket, csoportos értéknormáikat, amelyek rejtett előfeltevésekként alakítják cselekedeteiket, ha ez az átállás megtörténik a szervezeten belül (lásd 2. ábra). Argyris és Schön megfogalmazása szerint arról van szó, hogy „min-

2. ábra
A szervezeti tanulás rendszerei



Forrás: Varga Károly: Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése. Bp. Akad. K., 1988. 189.p.

denkinek van a deklarált életfilozófiája mellett egy valódi, használatban lévő is – egy kognitív térkép, ami eligazítja, hogy hol vannak a zsákutcák, a tilalomfák, a szabad utak –, és ezek a térképek egy szervezeten belül messzemenően össze vannak hangolva. Mindenki érti a dörgést, mindenki tudja mit szabad, mit nem szabad szóvá tenni, ha hosszú életű akar maradni az intézetnél... E kognitív térképeknek azonban kísérletileg bizonyíthatóan nincsenek tudatában az emberek.”²⁶

A munkacsoportok (teamek) a szervezet alapvető elemei. A fejlesztési folyamatok elemeiként elsősorban a munkacsoportokat és nem az egyes munkatársakat kell figyelembe venni.

Ez a megállapítás az alábbi tényeken alapul:¹⁵

- A csoportok erős befolyást gyakorolnak a csoporttagok magatartás- és gondolkodásmódjára.
- A szervezeti tagok együttműködése a csoportban és a csoportok között kedvező feltételeket teremt az egyéni igények kielégítése és a szervezet hatékonysága szempontjából.
- A csoportok innovatívabbak, mint az egyének.
- Az olyan csoportokat, amelyekben sikerült egy általánosan elfogadott értékbazist kifejleszteni, és amelyekben a tagok kölcsönösen együttműködnek, a kapcsolatokat a bizalom jellemzi, ami a nyílt kommunikáció alapja.

A módszerek csoportosítási lehetőségei

A szervezetfejlesztési módszerek csoportosítására többféle lehetőség is kínálkozik. A módszerek különféle rendszerezése különböző felfogásokat, eltérő elemzési szempontokat tükröznek. A legalapvetőbb elemzési szempont szerint megkülönböztetünk diagnosztizáló és közbelépő technikát. Ez a megkülönböztetés a gyakorlatban azonban nehézkes, mert a legtöbb technika mindkét elemet magában foglalja. A már említett szervezeti hatékonyság modellből (OE) kiinduló felfogás a stratégiai változók szerint – amelyek a szervezeti változást kell hogy végrehajtsák – megkülönböztet humán, strukturális és technikai

szempontokat.⁷ Ettől nem sokban tér el *Selstna* és *Krüger* szempontrendszer, amely a beavatkozási pontok tekintetében a szervezeti tagot, a szervezeti kultúrát és a szervezeti struktúrát különbözteti meg.²⁴ A kontingencia elmélet e tekintetben három alapvető tényezőt különböztet meg:¹⁵ szervezet és környezet közötti kapcsolatokat; csoportok közötti kapcsolatokat és egyén és szervezet közötti kapcsolatokat.

Az alábbiakban a módszereket annak alapján különböztetjük meg, hogy mennyire tekinthető tipikus szervezetfejlesztési eljárásnak. A tipikus szervezetfejlesztési eljárásokon belül *S. P. Robbins* osztályozására támaszkodunk.²³ Eszerint megkülönböztetünk egyénre, valamint struktúrára ható módszereket, a motivációfejlesztés témájánál szintén ezeket a szempontokat követjük. Mint nem tipikus szervezetfejlesztési eljárással, a konfliktusmenedzsmenttel foglalkozunk. A tipikus módszerek közül számba vesszük az egyénre hatókat, valamint a struktúrára hatókat.

Tipikus módszerek

♦ *Egyénre ható módszerek*

A szervezetfejlesztés egyik fő célkitűzése, hogy megváltoztassa a szervezet tagjainak magatartását, öndiagnosztizáló, kommunikációs és problémamegoldó folyamatok révén. A következőkben bemutatjuk azokat az eljárásokat, amelyek ezeket a folyamatokat kívánják előmozdítani a szervezetben.

– *Érzékenyítő tréning*

A módszer lényege, hogy a résztvevők saját magukról és az egymásra gyakorolt hatásokról, e hatások alakulásának folyamatáról beszélgetnek. A csoport (T-csoport) folyamatirányultságú, ami azt jelenti, hogy a tagok megfigyeléseik, tapasztalataik alapján egymástól tanulnak, nem pedig a trénerrel. A tréningcsoportoknak az a céljuk, hogy segítsék tisztázni a tagok előtt saját viselkedésüket, illetve azt, hogy mások milyenek látják őket, és megértessék a résztvevőkkel a csoportban lejátszódó folyamatokat.

– *Felmérésről szóló visszajelzés*

A felmérésről szóló visszajelzés (FV) a legrégibb és egyben legnépszerűbb szervezetfejlesztési módszer.²⁷ Azt a célt szolgálja, hogy képet kapjunk a szervezet tagjainak magatartásáról, illetve arról, hogy ki, mit, hogyan lát, észlel a

szervezeten belül. Az FV célja továbbá, hogy feloldja a szervezeti tagok látásmódja közötti különbségeket.

– *Folyamatkonzultálás*

A folyamatkonzultálás során a tanácsadó és az ügyfél közösen diagnosztizálják, hogy mely folyamatok szorulnak javításra a szervezeten belül. A tanácsadó szerepe, hogy megtanítsa ügyfelét a munkahelyen lezajló folyamatok önálló elemzésére és megértésére.

– *Csoportépítés (team-építés)*

A szervezet különböző csoportok útján való sítja meg feladatát, ezért minden változtatás egyik elsődleges célja a csoportok hatékonyságának növelése. A csoportépítés rendszerint a következő tevékenységeket foglalja magába: a cél kitűzése; szerepelemzés, amely tisztázza a tagok szerepét, felelősségi körét és a csoporton belüli folyamatok elemzése.

– *Csoportok közötti viszony fejlesztése*

A szervezeti hatékonyságot károsan befolyásolja, ha diszfunkcionális energiák keletkeznek az együttműködésre hivatott csoportok közötti rivalizálás miatt. Ezért a szervezetfejlesztési beavatkozások jelentős hányada irányul arra, hogy megszüntesse a csoportok között létező felesleges konfliktusokat. A csoportok közötti viszony fejlesztése megpróbálja megváltoztatni a csoportokban az egymásról kialakult sztereotípiákat, beállítottságokat és azt a képet, ami a csoportokban egymásról kialakult.

♦ *Struktúrára ható módszerek*

Ebbe a csoportba azok az eljárások tartoznak, amelyek a munka tartalmára és a dolgozók közötti viszonyra hatnak. A struktúrára ható eljárásokon belül négy szempontot különítünk el.²³

- A szervezet struktúráján történő alakítást jelent a szervezeti egységek hatáskörének változtatása, a hierarchikus szintek kiiktatása, a decentralizálás, vagy az ellenőrzés csökkentése. Ezen beavatkozások jellemzője, hogy a szervezetek komplexitásának, bürokratizáltságának és központosítottságának mértékén változtatnak.
- Munkakör-újjaépítésen a munkakör olyan megváltoztatását értjük, amely arra irányul, hogy javítsa az alkalmazott munkaszeretétét és teljesítményét. Ide soroljuk többek között a munkaköri forgószínpadot, a munkakörbő-

vítést, a munkakör-gazdagítást, a minőségi köröket és a sűrített munkahetet.

- Struktúrát alakító eljárásnak minősülhetnek bizonyos kultúrára irányuló törekvések is: új rituálék* kialakítása vagy a jutalmazási rendszer megváltoztatása.
- Végül, ide tartoznak a különböző képzés- és pályafutásfejlesztési programok.

♦ *Motivációfejlesztés*

A motivációfejlesztés a szervezetfejlesztés egyik központi témaköre. A motivációfejlesztés alkalmazásának elterjedéséhez azok a pszichológiai felmérések vezettek, amelyek megkérdőjelezték a „racionálisan viselkedő” ember addig elfogadott motívumait. Itt mindenekelőtt meg kell említenünk a *McClelland* által megfogalmazott három társadalmi motívumon belül a teljesítmény motívumot, a belső hajtóerők elemeit, *McGregor* XY-elméletét, de nem feledkezhetünk meg a *Maslow*-féle „önmegvalósulást kereső emberről” és *Scitovsky Tibor* gondolatairól sem, amelyek mind új megvilágításba helyezték az egyén mozgatórugóit.

Korábban megállapítottuk, hogy a szervezetfejlesztés elsődlegesen az egyének magatartására irányul. De vajon, milyen módon függ össze az egyének magatartása és motivációja? E kérdés megválaszolására szolgál az a modell, amely elhelyezi a munkamotivációt az egyén viselkedését befolyásoló tényezők sorában (*lásd 3. ábra*). A modellben szereplő változók jelentése a következő:⁸

1. A munkamotiváció ebben a modellben – az elvárás elmélet alapösszefüggései szerint – azt az erőfeszítést képviseli, amelyet az egyén, várakozásai és valenciái függvényében hajlandó megtenni.**

* „A rituálék olyan ismétlődő tevékenységsorok, amelyek kifejezésre juttatják és megerősítik a szervezet kulcsfontosságú értékeit, hogy mely célok a legfontosabbak, kik a fontos emberek, és kiket lehet feláldozni.”²²

** Az elváráselmélet szerint az emberek várakozásai és valenciái függvényében választanak az adott cselekvési alternatívák között. A várakozás olyan egyéni előrebecslés vagy megítélés, amely valamely esemény vagy végeredmény bekövetkezésének valószínűségére vonatkozik. A várakozások egy része azt becsli előre, hogy az adott erőfeszítés milyen eredményekre fog vezetni, másik része pedig azt, hogy az adott eredmények milyen következményekkel társulnak. A valenciák a következmények miatt érzett elégedettséget, illetve elégedetlenséget becslik előre.²⁸

2. Az aktuális feladat az éppen elvégzendő teendőt, valamint azt a jelentőséget jelenti, amellyel a feladat az egyén és a szervezet szempontjából rendelkezik.

3. A munkavégzés tárgyi feltételeihez tartoznak mindazok az eszközök, amelyekre a munkavégzés során szükség lehet, és amelyek biztosítják a kultúrált munkafeltételeket.

4. A munkakapacitás magában foglalja egyrészt az egyén képességeit, szaktudását és gyakorlatát, másrészt az egyén munkához való hozzáállását, illetve a munkáról kialakított képét.

5. A munkaszervezéshez soroljuk a munkaköri és a szervezeti felépítést, a munkafolyamatokat, a munkacsoportok kialakítását és a szervezés mindazon elemeit, amelyek a munkavégzést hivatottak hatékonyabbá tenni.

6. A munkairányítás tartalmazza a vezetés mindazon elemeit, amelyek közvetlen hatással vannak a dolgozó magatartására, és magában foglalja a vezetési stílust.

7. A dolgozó magatartásába beletartoznak mindazon tevékenységek, amelyeket az egyén munkája során végez, és amelyek eredményeként létrejön a teljesítmény.

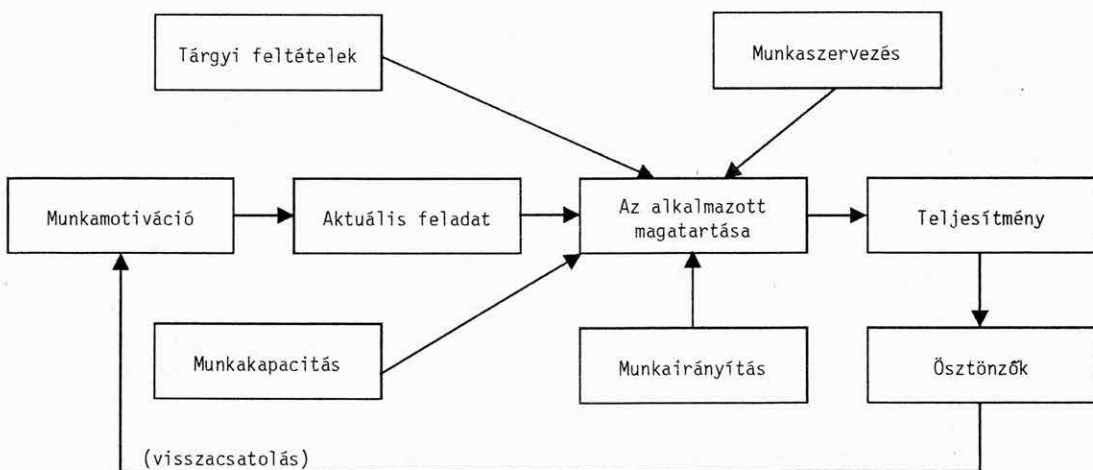
8. A teljesítmény az elvégzett munka minőségére és mennyiségére vonatkozik.

9. Az ösztönzők egyaránt jelentenek külső és belső ösztönzőket.

A fenti modell érdekességének tartjuk, hogy kétféle motiváció-értelmezést is magában foglal. A modell kiindulópontjában az elvárás-elmélet alapján értelmezett motiváció áll, ami – tekintve, hogy az elmélet arra a feltevésre épül, hogy az egyén csak olyan erőfeszítésre hajlandó, amely számára kívánatos eredményre vezet – ún. racionális megközelítés. Mindazonáltal a modell nem zárja ki a belső motivációt, hiszen az ösztönzőkön egyaránt érti a külső és belső ösztönzőket.

A szervezetfejlesztés motivációfejlesztő része a belső ösztönzésen alapul, célja egy olyan belső diszpozíció kialakítása az egyénben, ahol a teljesítmény már nem valamilyen más cél elérésének eszköze, hanem önmagában is cél. Ez a belső diszpozíció lényegében nem más, mint a teljesítménymotiváció, amely e fenti jellegzetessége folytán minden más motivációtípustól elkülönül. Varga Károly ezt így fogalmazza meg: „A teljesítménymotívum olyan mozgató tényező a cselekvés választását, irányát, intenzitását és tartósságát magyarázó fogalom, amelyet sajátos tartalma, célja különböztet meg a többi cselekvésmeghatározótól, nevezetesen azt, hogy sikert

3. ábra
A motiváció kapcsolatrendszere



Forrás: Cowling, A.G.: Behavioural science for managers. Edward Arnold, 1989. 85.p.

érjünk el olyan tevékenységünkben, amelyet a ki-válóság mércéjével lehet értékelni, vagyis ahol a siker: teljesítmény."²⁶ Mindemellett a motiváció-fejlesztésnek igénybe kell vennie a külső ösztön-zést is, ha tartósan javítani akarja az egyének motivációját, ezért hatni kell az egyén külső tényezőire is.*

Belső tényezők: a teljesítmény-motiváció fejlesztése

A teljesítmény-motivációt fejlesztő eljárások kiindulópontjában a Meyer által megfogalmazott aszimmetria tétel áll. A tétel a következő: *„Míg a teljesítmény-motiváltak a sikert gyakrabban tulajdonítják saját képességeiknek, a kudarcot viszont nem képességeik hiányában, csak vagy erőfeszítéseik időleges lanygulásának, vagy a balszerencsének, addig a kudarcfélelem által motiváltak éppen fordítva, a sikert tulajdonítják véletlen szerencsének, és a kudarcot tulajdonítják saját tehetetlenségüknek. Ez az attribúálás, oki tulajdonítás a nyomon kísérő pozitív, illetve negatív érzelmekkel kísérve az évek során szilárd önmegerősítő rendszerré válik.*"²⁶

Az önmegerősítő rendszer kialakításán kívül a motivációfejlesztés olyan tulajdonságok kialakítására irányul, amelyek a teljesítmény-motivált személyeket jellemzik. McClelland szerint a teljesítmény-motivált egyén az alábbi tulajdonságokkal jellemezhető.⁸

1. Szereti azokat a szituációkat, amelyekben személyi felelősséggel tartozik a problémák megoldásáért, viszont nem élvezi azokat a szituációkat, ahol az eredmény nem az ő képességén múlik, hanem a véletlenül és általa nem befolyásolható körülményeken.

2. Jellemző rá, hogy mérsékelt teljesítmény-célokat tűz ki és „kalkulált kockázatokat” vállal. Ha könnyű vagy rutin problémát vállalna, kevés elégedettsége származna sikeréből. Túl nehéz

probléma elvállalásával pedig semmilyen elégedettséghez nem jutna. E két véglet között van lehetősége arra, hogy maximalizálja az egyéni teljesítmény érzését.

3. Igényli a visszacsatolást arról, hogy milyen a teljesítmény, különben nem jutna elégedettséghez abból, amit csinál.

Az aszimmetria tételből, valamint a McClelland által megnevezett jellemzőkből következnek a motivációfejlesztés elemei, amelyet a Heckhausen-féle modell foglal össze:²⁶

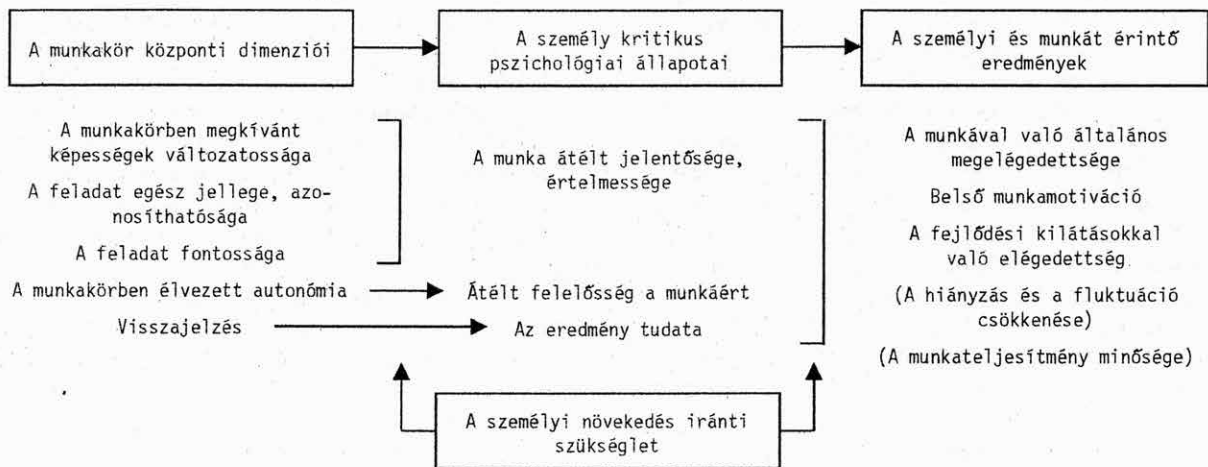
- a célkitűzés reálissá tétele,
- az erőfeszítés-kalkuláció reálissá tétele,
- oktulajdonítás siker és kudarc esetén,
- érzelmi megerősítés: örülni tudni a sikernek és nem törni le kudarc esetén.

Ez egy tiszta képlet, amely azonban csakis az egyén belső tendenciáival számol, ezért a szervezetekben ilyen egyszerű formában nem alkalmazható. Varga Károly hívja fel a figyelmet arra, hogy az önmegerősítő rendszerre alapuló motivációfejlesztés önmagában nem alkalmazható, mivel a csoportok közötti konfliktusok közegében az egyéneknek nem biztos, hogy érdekében áll egymást pozitívan megerősíteni, illetve a többiek nem engedik azt, hogy a sikert tartós és belső oknak, a kudarcot külső és változó oknak tulajdonítsuk.²⁶

Az önmegerősítő rendszer önmagában történő alkalmazásának másik akadályá már a szervezeti kultúra témakörét érinti. A probléma lényege, hogy ha egy olyan személyt, akinek feljavították a motivációstruktúráját, visszahelyeznek a változatlanul hagyott szervezeti közegbe, a motivációstruktúrájában beállt változások csak rövid életűek lesznek. Ebben több tényező is szerepet játszik, amelyeket Varga Károly részletesen elemez hivatkozott művében. Az első probléma ott jelentkezik, hogy ha a teljesítmény-motivált beállítottág nem általános egy szervezetben, akkor az ilyen típusú személyeket nem engedik érvényesülni, nem kapnak megfelelő mozgásteret és önállóságot. További problémát jelent, hogy ha a szervezeti közegben alacsony a „teljesítmény-nyomás”, a teljesítmény-motivált személy nem tartozik a leghatékonyabb munkavégzők közé. Ugyanis egy olyan környezetben, ahol a feladatok teljesítése nem adja a teljesítmény érzését, az a személy, aki a legjobb megoldások keresése helyett a megszabott feladatok precíz végrehajtá-

* Ez a megállapítás a reciprok oksági modell összefüggéséből következik, amely szerint ha az egyén motivációjavulásával párhuzamosan nem észlel pozitív változásokat a külső környezetben, akkor a motivációjavulás leáll, sőt visszahanyatlak.

4. ábra
A munkaköri motivációs potenciál modell



Forrás: Varga Károly: Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése. Bp. Akad. K., 1988. 122.p.

sára koncentrálni, többet képes kihozni magából, mint egy teljesítmény-orientált egyén. Mindez arra vezet, hogy a teljesítmény-motivált egyén személyiségvonásait nem tudja kamatoztatni külső sikerességében, ezért – a reciprok okság modell szerint – demotiválódik.

Külső tényezők: a munkakör motivációs potenciálja

A munkakör motivációs potenciálján olyan munkaköri jellemzőket értünk, amelyek potenciális motiváló erővel rendelkeznek. Ezeket a jellemzőket a *Hackmann* és *Oldham* által megalkotott munkaköri motivációs potenciál modell öt kategóriába sorolja. (lásd. 4. ábra)

Az ábra első részében látható kategóriák képviselik a modell központi munkaköri dimenzióit. A modell második része azokat a kritikus pszichológiai állapotokat írja le, amelyeken keresztül a munkaköri jellemzők áttételesen hatnak. Ez azt jelenti, hogy a dolgozó attól függően érez belső elégedettséget a munkája iránt, hogy a

munkaköri jellemzők mennyire képesek kiváltani nála ezeket a kritikus pszichológiai állapotokat. Ezt a belső elégedettséget a modell a személyi növekedés iránti szükségleteken keresztül becsli előre, ezzel kapcsolatban kimondja, hogy azok a személyek éreznek belső elégedettséget a munkakörök gazdagítása következtében, akik nem a jelen állapotra reagálnak kedvezően vagy kedvezőtlenül, hanem az elővételezett jövőre.

A modell jelentősége abban áll, hogy a vezetésnek segít:

- értékelni a munkaköröket,
- felbecsülni, hogy az alkalmazottak milyen teljesítményt fognak nyújtani egy adott munkakörben,
- felmérni, hogy a dolgozók mennyire lesznek elégedettek munkakörükkel.

A munkakörök motivációs potenciáljának növelésére a munkakör-újjaépítés beavatkozásai szolgálnak. E fogalmon értünk bármely olyan tevékenységet, amely a munkakör olyan jellegű módosítására irányul, hogy javítsa az alkalmazottak megelégedését és teljesítményét. A három legkiemelkedőbb: a munkakör-gazdagítás, az önálló munkacsoportok és a minőségi körök.

- ♦ Munkakör-gazdagítás

A munkakör-gazdagítás a munkakör vertikális kiterjesztését jelenti. A gyakorlatban ez többnyire azt jelenti, hogy az alkalmazott nagyobb mértékben ellenőrzi saját munkáját, és olyan feladatokat is ellát, amelyeket korábban felsőbb szintek végeztek.

- ♦ Önálló munkacsoportok

Az önálló munkacsoportok ugyanazt jelentik csoportszinten, mint a munkakör-gazdagítás egyéni szinten, vagyis mélyítik a csoport feladatát. Ez úgy működik, hogy miután a csoport megkapta az elérendő célt, a csoport tagjai saját maguk határozzák meg a feladatukat, a pihenőidőt, az ellenőrzési eljárásokat, sőt a csoport leendő tagjait is maguk választják ki, így a vezetői funkció a csoporton belül szinte teljesen kiküszöbölődik.

- ♦ Minőségi körök

A minőségi kör a beosztottak és az alsó szintű vezetők nyolc-tíz fős munkacsoportját jelenti. A csoporttagok rendszeresen összeülnek, hogy megbeszéljék a minőség elérésével kapcsolatos problémákat, megkeressék az okokat, és javaslatokat tegyenek a megoldásra. Magukra vállalják a minőségi problémák megoldásának felelősségét, elkészítik és értékelik visszajelző rendszerüket. Azért, hogy ezek a folyamatok zökkenőmentesek legyenek, a minőségi körök résztvevőit megtanítják arra, hogy miképpen kommunikáljanak a csoportban, hogyan elemezzék problémáikat és milyen módon mérjék a minőséget.

*Konfliktus-menedzsment*¹⁹

A konfliktus-menedzsment elkülönítését a tipikus szervezetfejlesztési eljárásoktól az indokolja, hogy a szervezetfejlesztési eljárásokhoz képest másként közelíti meg a szervezeti problémákat. E helyütt történő tárgyalását viszont az indokolja, hogy a szervezetfejlesztési beavatkozásokkal együtt kerülhet alkalmazásra. A konfliktusok azért jönnek létre, mert a szervezetben hálózatot alkotó csoportok egymással kölcsönös függőségi viszonyban vannak, és a csoportok közötti kapcsolatokat az egymás közti verseny, illetve

együttműködés jellemzi. A szervezeten belüli kapcsolatokat négy szempont szerint csoportosíthatjuk:

- ♦ Instrumentális kapcsolatok

Az ilyen típusú kapcsolatok azért alakulnak ki, mert a szervezetben az embereknek szükségük van egymás munkájára ahhoz, hogy önmaguk létrehozzanak valamit. Ezek a kapcsolatok a munkamegosztással és a koordinációval függnek össze, és olyan szervezeti elemekben nyilvánulnak meg, mint a struktúra, a kommunikációs rendszer, a problémamegoldás és döntéshozatal módszerei, vagy a logisztika.

- ♦ Szocio-emocionális kapcsolatok

Ezek a kapcsolatok olyan érzelmi kötelékekből tevődnek össze, mint a szimpátia, antipátia, a csoportszellem és az ebből fakadó szervezetorientációk.

- ♦ Tárgyalási kapcsolatok

A kapcsolatoknak ez a típusa azért van jelen a szervezetekben, mert döntéseket kell hozni a korlátozott erőforrások elosztásáról.

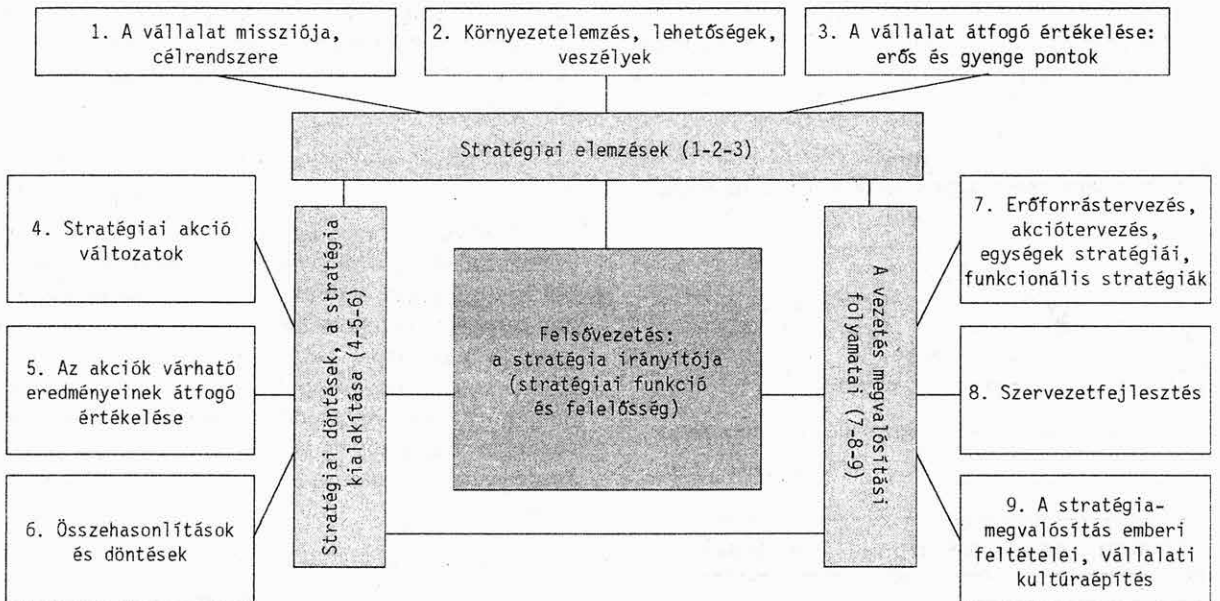
- ♦ Hatalmi és függőségi kapcsolatok

Ezekben a kapcsolatokban olyan törekvések nyilvánulnak meg, amelyek az egyén pozíciójának, presztízsének megtartására vagy megerősítésre irányulnak. A konfliktus-menedzsment megközelítésében ezeket tartják a legfontosabb kapcsolati típusoknak, hiszen maguk a konfliktusok is függőségi viszony következtében jönnek létre, és ez a kapcsolati típus hozza létre a csoportok közötti kapcsolatok legfőbb jellegzetességét, a versengést és az együttműködést. Ezért a konfliktus-menedzsment legfontosabb beavatkozása, a „produktív feszültségek” a kapcsolatok ezen típusára épít. A produktív feszültségek megerősítése érdekében a konfliktus-menedzsment olyan beavatkozásokat fogantat, amelyek a szervezeti egységek autonómiáját, illetve az egységek közti kölcsönös függőséget erősítik. Ilyen beavatkozásokat megvalósíthatnak a szervezeti struktúra és a szervezeti kultúra szintjén is.

Strukturális beavatkozás lehet: saját termékkel rendelkező, elkülönült egységek (divíziók) létrehozása; nagyfokú eredményfelelősség és autonómia kialakítása; az eredmények közvetlen visszacsatolása és cseréje.

Kulturális változtatásnak minősül a körbesétáló vállalatvezetés, csapatépítés; a kollektív azonoságtudat, közös értékrendszer megerősítése;

5. ábra
A stratégiai vezetés rendszere



Forrás: Csath Magdolna: Stratégiai vezetés - vállalkozás. Bp., KJK, 1990. 46.p.

kezdeményezőkézség és belső vállalkozás ösztönzése.

Mindezen beavatkozások eredménye egy optimális egyensúly az egységek közötti versengés és együttműködés tekintetében.

Végző soron megállapíthatjuk, hogy a konfliktusmenedzsment sokkal árnyaltabban közelít a szervezeti kapcsolatokhoz, mint a szervezetfejlesztés, amely elsődlegesen a kapcsolatok instrumentális és szocio-emocionális jellegére összpontosít.

A szervezetfejlesztés és a stratégiai vezetés kapcsolata

A stratégia-megvalósítás problémája és a stratégiai vezetés fogalma

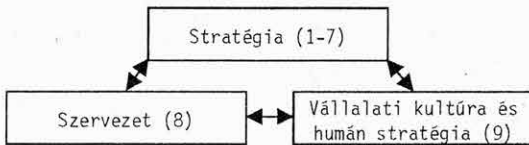
A stratégiai vezetés rendszere a stratégiai tervezésből fejlődött ki, kialakulását alapvetően a stratégiamegvalósítás igénye határozza meg. A

stratégiamegvalósítás problémája érthetővé válik, ha meghatározzuk a stratégiai tervezés és a stratégiai vezetés fogalmát. A stratégiai tervezés fogalmát röviden úgy definiálhatjuk, mint a vállalati irányítási rendszer részét, amelynek célja a stratégiai döntések megalapozása és a stratégia kialakítása.³ A tervezés azonban még semmiféle biztosítékot nem ad a stratégia-megvalósítás tekintetében. *Benőlken* megfogalmazásával élve, a stratégia olyan, mint egy útmutató: az utat megmutatja, maga azonban nem indul el rajta. Ugyanez a szerző azt is állítja, hogy a stratégiai koncepciók kilencven százaléka a gyakorlatban csődöt mond, ami kulturális és strukturális okokra vezethető vissza.⁶ A stratégiai vezetés éppen ezért azzal egészíti ki a stratégiai tervezést, hogy a stratégia kialakításán túl a megvalósítás feltételrendszerét is magában foglalja. Alapvetően újat jelent a vállalatok történetében, mert a környezethez való alkalmazkodás nemcsak naturális célok és eszközök összessége, hanem a vállalat teljes organizmusának a stratégiai feladatokhoz történő illesztése. (lásd 5. ábra)

A stratégiai rendszer első hét eleme a stratégiák kialakítását szolgálja, míg a nyolcadik és ki-

lencedik alkotó a tulajdonképpeni stratégia-megvalósításra irányul, a szervezeti felépítésnek és kultúrának a vállalati célkoncepciójához való hozzáigazítása. Ily módon a stratégia megvalósításának kulcsfontosságú elemeit a következő egyszerűbb formában is ábrázolhatjuk:

6. ábra
A stratégia megvalósításának kulcsfontosságú elemei



Forrás: Csath Magdolna: Stratégiai vezetés - vállalkozás. Bp. KJK, 1990. 46.p.

A stratégia és a struktúra összefüggései

Mindenekelőtt tisztázni kell a címben szereplő két fogalom tartalmát. A stratégia fogalma fedi a már meghatározott stratégiai tervezés fogalmát, tehát olyan eszköz, amelynek feladata, hogy rögzítse a szervezet céljait, kidolgozza azokat a terveket és programokat, amelyek lehetővé teszik a célok elérését, és oly módon határozza meg az erőforrások elosztását, hogy biztosítsa a szervezet alkalmazkodását környezetéhez. A struktúra pedig olyan, maradandó szabályok összességét jelenti, amelyek lehetővé teszik, hogy a vállalat alkotóelemeinek (erőforrásainak) olyan elrendezését építse ki, hogy azzal elősegít-

se céljainak elérését a lehető legkisebb ráfordításokkal.⁹ Leegyszerűsítve tehát a stratégia a környezeti alkalmazkodás szempontjából rögzíti a szervezet céljait (külső megfelelés), és a struktúra ezekhez a célokhoz igazítja a szervezet felépítését (belső megfelelés). Ez sematikusán így ábrázolható:

Környezet — Stratégia — Struktúra

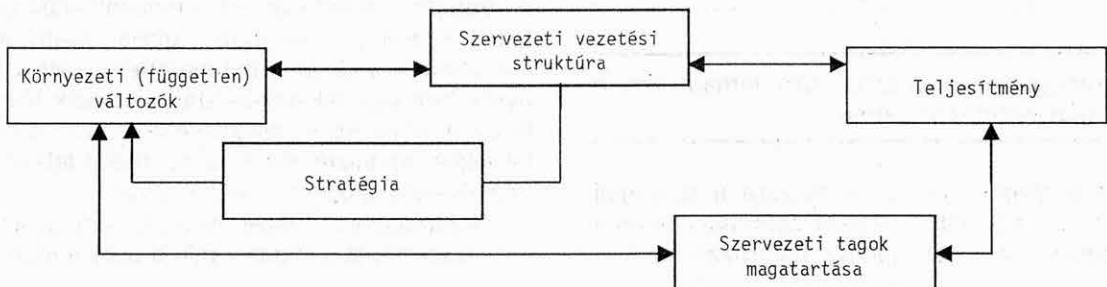
A stratégia valóban közvetíti a környezet irányzatát, a vállalati struktúra azonban vissza is hat a stratégiára, ugyanis stratégiai alkalmazkodás a környezet fejlődéséhez csak akkor lehetséges, ha a struktúra elég rugalmas ahhoz, hogy ezt ne akadályozza meg. Ez a szervezet számára azt jelenti, hogy nem választhat tetszőlegesen a stratégiai alternatívák közül, mert a választható stratégiákat a struktúra behatárolja. Sematikusán ábrázolva:

Környezet — Stratégia — Struktúra

A kontingencia-elmélet jóval többrétűbb és erősebb függést tételez fel a három tényező között. E felfogás szerint a szervezeti struktúra kialakítása követi a stratégia változásait, a választott stratégia pedig a környezeti változások függvényében alakul át, ezenkívül a környezet közvetlenül, a technológián keresztül is hat a szervezeti struktúrára.³ Az elmélet újdonsága, hogy a szervezeti tagok magatartását is beiktatja mint közvetítő változót.

A 20. század első feléig az iparvállalatok első számú stratégiája az erőforrások feletti kontroll megszerzése, vertikális fokozása volt. Ennek

7. ábra
A kontingencia-elmélet alapmodellje



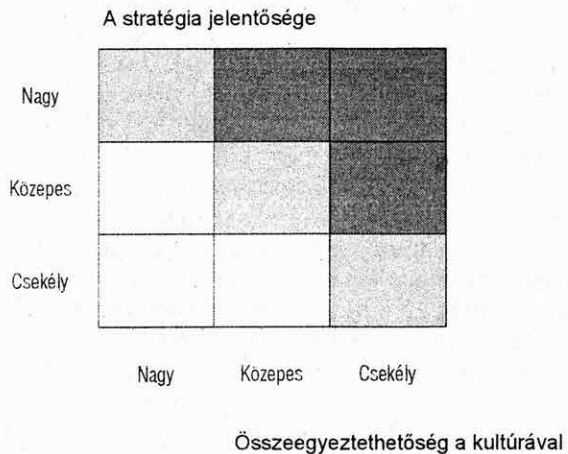
irányítására fejlődtek ki a törzskari szervezeti struktúrák. A 20. század második felében, amikor megjelenik a szervezetek több lábon állása, a diverzifikáció, fejlődnek ki a multidimenzionális szervezetek. Manapság, amikor a környezeti feltételek minden eddiginél gyorsabb tempóban változnak, a vállalatok stratégiája egyre inkább a gyors reagálásra és az erők gyors összpontosítására alapozódik, ezért a hierarchikus szervezetek helyét egyre inkább a hálózatos szervek foglalják el.

A stratégia és a kultúra összefüggései

A stratégiai folyamat és a vállalati kultúra hatásait a szakirodalomban két szempontból szokták elemezni. Az első szempont azt vizsgálja, hogy milyen a kapcsolat a stratégiai tervezés és a kultúra között. Ebből a kiindulásból *Barakonyi* két alapesetet említ.³ Az első esetben a szervezeti kultúra serkentő jellegű, előmozdítja a vállalati innovációt. Ekkor egy pozitív mechanizmus érvényesül a szervezetben, amely a következő: a környezeti elemzés és a vállalati teljesítmények értékelése során feltárják a gyenge pontokat, ami megingatja a szervezet korábbi meggyőződését, feltevéseit működésével kapcsolatban. A vállalat ezért új stratégiát alakít ki, ezzel viszont megbomlik a stratégia és a kultúra korábbi összhangja, de a pezsgó vállalati kultúra rövidesen megújul és a vállalatot még jobb stratégia kialakítására teszi képessé. Stagnáló jellegű kultúra esetén természetesen mindenek a fordítottja következik be.

A másik szempont a vállalati kultúra és a stratégia-megvalósítás kapcsolatát vizsgálja. Igen érdekesen mutatja be ezt a viszonyt *S. M. Davis*, aki a vállalati kultúrán belül két szintet különböztet meg: uralkodó értékeket és napi értékeket.⁹ Az uralkodó értékek, nézetek az adott vállalat működésének filozófiai alapjai, tartós nézetek arról, hogy milyen módon versenyezzen a vállalat,

8. ábra
A stratégia-kultúra mátrix



- El nem fogadható kockázatok
- Elfogadható kockázatok
- Jelentéktelen

Forrás: Benölken, H.: A stratégiai szervezetfejlesztés. In: Zt. Führung u. Org., 1989.

hogy viszonyuljon a környezetéhez, a társadalom egészéhez és a társadalmi intézményekhez, illetve a szervezeten belül hogyan viszonyuljanak az emberek egymáshoz stb. Az uralkodó nézetek ritkán változnak és nehezen változtathatók, éppen ezért, ha a stratégia nincs összhangban az uralkodó nézetekkel, akkor ez nagy valószínűséggel a stratégia bukását okozza. A napi értékek a mindennapi viselkedést határozzák meg, úgy ezek könnyebben változnak a helyzetek változtatásával. A vállalati stratégia az uralkodó értékekre, nézetekre épül. A stratégia megvalósíthatósága viszont a napi értékektől, viselkedési normáktól függ. A stratégiának a kultúrával való összeegyeztethetőségének felbecslésére szolgál az a kilenc koordinátájú mátrix, amelyben az egyes stratégiai alternatívákat az alapján differenciálják, hogy egyrészt milyen az egész szempontjából vett jelentőségük, másrészt mennyire illeszkednek a vállalat struktúrájába. (lásd 8. ábra)

A stratégia és a kultúra közötti összefüggés azonban nem olyan egyoldalú, mint arra esetleg az ábrából következtethetnénk. A stratégia is elősegíti vagy gátolja a szervezeti kultúra fejlődését, kedvező hatással van a kultúrára. A stratégia kedvezően befolyásolja a vállalati kultúrát, ha világosan megfogalmazza a szervezet céljait és küldetését, valamint az elfogadott értékrendszert és viselkedésnormákat.

A szervezetnek óriási felelőssége van abban, hogy a munkatársak által képviselt értékeket feltárja, és saját alapvető értékeivel összhangba hozza vagy eltávolítsa. Minden szervezet alapvető értékei a túlélés és a növekedés. A szervezetfejlesztés fő célja, hogy ezeket az alapvető értékeket elfogadtassa az emberekkel, miközben a folyamatosan változó stratégiához is adaptálnia kell a szervezeti értékrendszert. Mivel a stratégia az általános társadalmi-gazdasági környezet változásait közvetíti, a szervezeti értékrendszernek is ehhez kell igazodnia. A szervezetfejlesztés végső célja tehát az, hogy beazonosítsa a környezet változásait és az új értékeket „átvezesse” az emberek fejébe. Ezen a ponton utalnunk kell néhány olyan értékrendbeli változásra, amelyek messzemenően hatással voltak a szervezetek működésére.

Magyarországon a kilencvenes évek fordulóján alapvető társadalmi-gazdasági változások történtek, amelyek szakítottak az addig elfogadott „szocialista” értékekkel és a társadalmat többé-kevésbé piacgazdasági keretek közé helyezték. A magyar cégek többségénél a múltból örökölt paternalista szemléletmód azonban súlyos teherként jelent az új gazdasági gondolkodásmód kialakulásában, amelynek alapköve a magántulajdon. A magántulajdon megjelenése olyan folyamatokat indított el, amelyek többrétűen befolyásolják a gazdasági szereplők magatartását. A piacgazdaságra való átállás legjellegzetesebb folyamata a privatizáció. A privatizáció egyik kihatása, hogy az egyszerű munkavállalókat munkanélküliséggel fenyegeti, hiszen minden privatizált vállalatnál az egyik legelső döntés, amit a vezetés meghoz, a létszámleépítésre vonatkozik. Ez a dolgozókat bizonytalanná teszi és védekező magatartást vált ki belőlük. A vállalkozóknak ennél is több elbizonytalanító tényezővel kell számolniuk. Alá vannak vetve a bankok szinte elviselhetetlen hitelfelvételeket teremtő üzletpolitiká-

jának, az állami szabályozórendszer változásainak, a tisztázatlan jogi kérdéseknek. A helyzet erőteljes konfliktusokat gerjeszt, hiszen a gazdálkodók tulajdonosi mivoltuk következtében sokkal érzékenyebbek váltak a költségekre, amit időnként a következtelen állami szabályozórendszer is súlyosbít, például túl magas vállalkozási nyereségadó formájában.

A bizonytalansági tényezők közepette, amelyhez a rohamosan változó világgazdasági környezet is hozzájárul, az emberek elvesztik tisztánlátásukat, a jövő és így a stratégia is tervezhetetlenné válik, ami sajátos értékrendszert alakít ki a szervezeten belül. A dolgozók figyelmét a zavaros külvilágtól befelé fordítja, és ennek következtében a vállalatot passzív, védekező magatartás fogja jellemezni. Ez a magatartás nyilvánul meg abban, hogy ma egy átlagos magyar vállalatnál a vállalati célok körülbelül nyolcvan százaléka befelé irányul, a vállalat belső szervezetének, működési rendszerének és a menedzsmentnek a fejlesztésére. És mindössze a vállalati célok tizenöt százaléka irányul olyan külső célokra, mint új piacok megszerzése, a termelés növelése vagy a termékstruktúra fejlesztése, ami torz arányokat tükröz.¹⁸ Ebben a helyzetben a szervezetfejlesztés feladata, hogy megfelelő értékrend és magatartásminták kialakításával támogassa a stratégiai szempontból kedvező, szervezeti magatartás kialakulását.

Irodalom

A szerzők betűrendjében

1. ADAMS, John D.: New technologie in organization development. La Jolla, 1975.
2. ANTAL Iván: A szervezetfejlesztési igények bevezetése a vállalat környezetének és céljainak jellemzőiből. In: Ipargazdaság, 1981. 1.sz. pp. 4-103.
3. BARAKONYI Károly – LORANGE, Peter: Stratégiai management. Bp. KJK, 1993.
4. BECKER, H.: Szervezetfejlesztés. In: Zt. für Arv. 1977. 4.no. pp. 203-208. (OMIKK fordítás)
5. BECKHARD, R.: A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei. Bp. KJK, 1974.
6. BENÖLKEN, H.: A stratégiai szervezetfejlesztés. In: Zt. Führung u. Org., 1989. 12.no. pp. 15-22. (OMIKK fordítás)
7. CIEGOLD, W.: Mi történt a szervezetfejlesztés területén? In: Industrial management, 1978. 1-2.no. pp. 9-12. (OMIKK fordítás)

Szervezetfejlesztés és stratégiai vezetés. A módszer

8. COWLING, A.G.: Behavioural science for managers. Edward Arnold, 1989.
9. CSATH Magdolna: Stratégiai vezetés - vállalkozás. Bp. KJK, 1990.
10. CHILD, J.: A szervezetről vezetőknek. Bp. KJK, 1990.
11. DEÁK János: Gondolatok a szervezetfejlesztés alapjairól és az iparvállalatoknál való alkalmazás lehetőségeiről. In: Ipargazdaság, 1979. 7.sz.
12. GAZDAG Miklós: A szervezetfejlesztés alapjai a változó világban. In: Humánpolitikai szemle, 1993. 1.sz. pp. 3-11.
13. HANDY, Ch. B.: Szervezetek irányítása a változó világban. Bp. Mezőgazd. K., 1986.
14. HOESTEDE: International differences in work related values. Sage Publications, 1980.
15. KIESER, A.: A szervezetfejlesztési célok és technikák. In: Vtsch. Studium, 1979. 4.no. pp. 149-155. (OMIKK fordítás)
16. KOVÁCS János: Szervezetfejlesztési stratégia kialakítása. Doktori disszertáció. Bp.
17. KOVÁCS Sándor: A szervezetfejlesztés problémája a kontingencia elméletben. In: Szervezés és vezetés, 1978. 11.sz.
18. MAROSI Miklós: A vállalatok szervezetének és magatartásának alakulása. In: Vezetéstudomány, 1994. 4.sz. pp. 5-15.
19. MASTENBROEK, W.F.G.: Konfliktus-menedzsment és szervezetfejlesztés. Bp. KJK, 1989.
20. PETERDI Attiláné: Az európai szervezetfejlesztés áttekintése. In: Ipargazdaság, 1981. 4.sz. pp. 9-18.
21. ROBBINS, S.P.: Munkakörtelepítés, munkakörülmények és a munkaköri stressz. In: Emberi erőforrás gazdálkodás. 1992. 1-3.sz. pp. 87-136.
22. ROBBINS, S.P.: A szervezeti kultúra. In: Vezetés, szervezet, gazdaság. 1992. 1-2.sz. pp. 65-87.
23. ROBBINS, S.P.: A szervezeti változások és a szervezetfejlesztés. In: Vezetés, szervezet, gazdaság, 1992. 3-4.sz. pp. 55-76.
24. SLESINA, W. – KRÜGER, H.: A szervezetfejlesztés elmélete és gyakorlata. In: Zt. für Arb. 1978. 3.sz. pp. 165-185. (OMIKK fordítás)
25. SZEICZ János: Szervezetfejlesztés a szervezeti kultúra koncepció alapján. In: Humánpolitikai szemle, 1991. 3.sz. pp. 13-19.
26. VARGA Károly: Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése. Bp. Akad. K., 1988.
27. VARGA Károly: Szervezetfejlesztés a felvételtől szóló visszajelzés módszerével. Szervezetfejlesztési füzetek 1.
28. VECSENYI János: A szervezetfejlesztés megalapozása komplex vállalatmegismerési tesztszisztemmel. In: Vezetéstudomány, 1983. pp. 6-18.
29. Vezetés-szervezés I-H., Aula, 1991.

ELLENŐRIZHETI ALKALMAZOTTAI ELEKTRONIKUS LEVELÉZÉSÉT a cég a /300 dolláros/ LittleBrother szoftver segítségével: ez regisztrálja, hogy a vállalat hálózataról milyen címekre, milyen terjedelmű üzeneteket küldenek (a levél tartalma magánügy marad). A szoftver 500 dolláros változatával a főnökség le is blokkolhatja a kapcsolatot a gyakran és nem vállalati érdekből használt címekkel.
(Information Management Report, 1997. márc.)

OLYAN SZÉP, HOGY NEM IS LEHET IGAZ. Egy amerikai városi könyvtár könyvtárosa egy a 30-as évekből való lexikonban 40 000 dollár értékű értékpapírt és 2600 dollár készpénzt talált. Kinyomozták, honnan szereztek a könyvet; férje halála után adta el az özvegy, nem tudván a dugipénzről. Visszaszolgáltatták neki az örökséget, s most öt unokája taníttatását segíti belőle.