



Szent István Egyetem

Doktori (Phd) értekezés

A SZERVEZETI OPERATÍV DÖNTÉSHOZATAL HUMÁN ELEMINEK
ÖSSZEFÜGGÉSEI

Zsigri Ferenc

Gödöllő
2020

A doktori iskola

Megnevezése: Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Tudományága: Gazdálkodás- és szervezéstudományok

Vezetője: Prof. Dr. Lakner Zoltán
egyetemi tanár, DSc
Szent István Egyetem

Témavezető: Prof. Dr. Illés Bálint Csaba
egyetemi tanár, CSc
Szent István Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Vállalatgazdasági, Szervezési és Vezetéstudományi Intézet

.....
Az iskolavezető jóváhagyása

.....
A témavezető jóváhagyása

Tartalomjegyzék

1.	BEVEZETÉS	5
1.1.	A kutatási probléma.....	6
1.2.	A kutatási célok	7
1.3.	A kutatási kérdések.....	7
1.4.	A kutatási modell és a hipotézisek	8
1.5.	A kutatási folyamat.....	11
2.	IRODALMI ÁTTEKINTÉS	12
2.1.	A döntések általános háttere	12
2.1.1.	Mi a döntés?	12
2.1.2.	Racionalitás	14
2.1.3.	Kilátás-elmélet	15
2.1.4.	A döntések minősége	16
2.1.5.	Döntési elméletek csoportosítása	18
2.1.6.	Bizonytalanság	19
2.1.7.	Komplexitás	20
2.2.	A szervezet és a környezet.....	21
2.2.1.	Kultúra.....	21
2.2.2.	A szervezeti tanulás.....	25
2.2.3.	Vezetői stílus	30
2.2.4.	Centralizáció.....	33
2.2.5.	Rugalmasság, alkalmazkodás	33
2.2.6.	Kreativitás	34
2.2.7.	Rövidlátás, idő.....	35
2.2.8.	Csoportmunka	37
2.2.9.	Toxicitás	39

2.3.	Az egyén döntési háttere	43
2.3.1.	Duális kognitív rendszer	43
2.3.2.	Heurisztikák és kognitív torzítások.....	43
2.3.3.	Elégedettség és elkötelezettség	44
2.3.4.	Önszabályozás.....	44
2.3.5.	Stressz	45
2.3.6.	Választék és sebesség.....	46
2.3.7.	Érzelmek, érzékelés	46
2.3.8.	A cselekvés egyes szakaszaiban jellemző szemléletmódjaink	48
2.3.9.	Motivációk	49
3.	ANYAG ÉS MÓDSZER	53
3.1.	Cronbach alfa	58
3.2.	Faktor elemzés.....	58
3.3.	Döntési fa	59
3.4.	Multinomiális logisztikus regresszió.....	60
3.5.	Nem paraméteres próbák.....	60
3.6.	Klaszter elemzés.....	61
3.7.	Diszkriminancia elemzés.....	61
3.8.	Az egyes hipotézisek ellenőrzése során alkalmazott statisztikai módszerek áttekintése	63
4.	EREDMÉNYEK	64
4.1.	A minta jellemzői	64
4.2.	A hipotézisek ellenőrzése	76
4.2.1.	A H1 hipotézis ellenőrzése	76
4.2.2.	A H2 hipotézis ellenőrzése	78
4.2.3.	A H3 hipotézis ellenőrzése	80
4.2.4.	A H4 hipotézis ellenőrzése	83
4.2.5.	A H5 hipotézis ellenőrzése	85
4.2.6.	A H6 hipotézis ellenőrzése	93

4.3.	A hipotézis ellenőrzések összefoglalása.....	96
4.4.	Új és újszerű tudományos eredmények	97
5.	KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	99
5.1.	Következtetések.....	99
5.1.1.	A döntések érzékelt minősége.....	99
5.1.2.	A fluktuáció hatásai.....	102
5.1.3.	Dolgozói elégedettség	104
5.1.4.	A dolgozók bevonása a döntésekbe	104
5.1.5.	A döntések végrehajtása és a cselekvés szakaszai	105
5.1.6.	Szervezeti toxicitás.....	107
5.1.7.	Komplex modell: a döntések érzékelt minőségét leginkább befolyásoló tényezők együttes hatása.....	109
5.2.	Javaslatok.....	109
5.2.1.	A döntések érzékelt minőségével kapcsolatos javaslatok	109
5.2.2.	A fluktuációval kapcsolatos javaslatok	110
5.2.3.	A dolgozói elégedettséggel kapcsolatos javaslatok	111
5.2.4.	A dolgozók bevonásával kapcsolatos javaslatok	112
5.2.5.	A végrehajtással kapcsolatos javaslatok	112
5.2.6.	A szervezeti toxicitással kapcsolatos javaslatok	113
5.2.7.	A komplex modellel kapcsolatos javaslatok	114
5.2.8.	A kutatás jövőjével kapcsolatos javaslatok	114
6.	ÖSSZEFOGLALÁS.....	115
7.	SUMMARY	118
8.	MELLÉKLETEK.....	121
M1.	melléklet: Irodalomjegyzék	121
M2.	melléklet: Ábrák jegyzéke	131
M3.	melléklet: Táblázatok jegyzéke	132
M4.	melléklet: A kérdőív felépítése	133

M5. melléklet: Interjú vázlat.....	139
M6. melléklet: A személyes jellemzők Spearman korrelációi.....	140
M7. melléklet: A szervezeti alap jellemzők Spearman korrelációi	141
M8. melléklet: A hibaokok faktor elemzése	142
M9. melléklet: A hibafaktorok alapján képzett klaszterek	144
M10. melléklet: A döntések érzékelt minőségét befolyásoló tényezők diszkriminancia elemzése	146
M11. melléklet: A döntési fák ellenőrzése multinomiális logisztikus regresszióval	150
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	154

1. BEVEZETÉS

A szervezeti élet elengedhetetlen velejárója a döntések meghozatala. A szervezet életútját – csakúgy, mint az emberek egyéni életútját - a meghozott döntések alapvetően befolyásolják.

A szervezeti döntések típusai számos szempont szerint megkülönböztethetők egymástól. Az általuk érintett területek (emberi erőforrásokkal kapcsolatos döntések, beruházási döntések, kereskedelmi döntések, termeléssel kapcsolatos döntések, stratégiai döntések, stb.), a hatásuk mértéke, az időtáv, amire kihatnak, az adott döntés meghozatalának gyakorisága (eseti, meg nem ismétlődő döntések, ritka, de bizonyos időközönként ismétlődő döntések, rendszeresen ismétlődő rutin döntések).

A döntéseket természetesen számos más szempont alapján is lehet osztályozni. A sok különbség mellett azonban, a döntések kérdéskörét elvonatkoztatva, hasonlóságokat is találunk. A szervezeti döntések környezete a szervezeti környezet, amelyben alá-fölé rendeltségi viszonyok vannak. A döntések végrehajtása kötelező. A döntéshozó és a döntést végrehajtó gyakorta más-más személyt takar. Az érintettek érdekeltek a döntések eredményében (jellemzően anyagi érdekelttség).

A nyugati civilizáció különösen nagy szerepet tulajdonít a döntéseknek, mivel e megközelítés szerint életünk véges és egyszeri, az ember a saját sorsának kovácsa és a közösség helyett sokkal inkább az egyén sorsa fontos. [Hofstede 2011] Ennek megfelelően a döntéseink által kijelölt utak között többnyire megkülönböztetünk győztes (jellemzően egyetlen, tökéletes, leginkább kívánt kimenet), valamint vesztes utakat (minden más kimenet).

Talán ennek is köszönhető, hogy a döntésekkel kapcsolatos megközelítések közül a racionális emberkép – e szerint a döntés csakis akkor megfelelő, ha teljesen „racionális” – hosszú ideig egyeduralgó volt és hatása a mai napig igencsak meghatározó a szervezetek döntés képében. E szerint a döntések pusztán algoritmusok, ahol a döntési paramétereket megfelelően intelligens algoritmusokba kell táplálni és az optimális – a lehető legnagyobb sikert a lehető legmagasabb valószínűséggel garantáló - döntés máris kinyerhető. E megközelítés szerint az emberek csakis azért hoznak szuboptimális döntéseket, mert nem ismerik a megfelelő algoritmusokat - azaz megfelelő képzéssel létrehozható a közel tökéletes döntéshozó. [Peterson 2009]

A döntéshozatal nemcsak aktuális téma – hiszen a történelmi korokon átívelően minden döntéshozónak mindig meg kellett birkóznia a döntési munka dilemmáival – hanem kimondottan komplex is, mivel tudomány területek sokaságát érintheti – a közgazdaságtantól, a kibernetikán, a matematikán át egészen a pszichológiáig.

1.1. A kutatási probléma

Vezetői munkám során folyamatosan döntéseket kellett hoznom, más esetekben pedig a feletteseim által hozott döntéseket végrehajtanom. Jellemző volt e kettő kombinációja. Egyre nagyobb érdeklődéssel tapasztaltam, hogy **miközben a felszínen a legtöbb döntést kizárólag a gazdasági racionalitás vezérel, emellett milyen sokféle, a megtérülési, gazdaságossági számításokban egyáltalán meg sem jelenő tényező van hatással rájuk.** A döntés által érintettek érdekviszonyai, a külső környezet, a szervezeti kultúra, a szervezet képességei, a mindent átszövő hatalmi harcok, az érintettek személyes tulajdonságai is fontos hatást fejtenek ki. Egyáltalán nem meglepő, ha egy adott döntés utólagos értékelése rossznak minősíti azt, amennyiben ez az értékelés csakis a szűk értelemben vett gazdasági racionalitás zsinórmértékével méri a minőséget, miközben az összes többi körülményt teljes egészében figyelmen kívül hagyja.

A döntéshozók természetesen mindig „jó” döntéseket akarnak hozni, azonban a végeredmény sokszor mégis elmarad a várttól, vagy akár ellenkező előjelű is lehet. Egyáltalán, mit neveznek a mindennapi gyakorlatban „jó” döntésnek? A magas szintű döntési folyamat számít jó döntésnek, függetlenül a kimenettől? Esetleg csak a kimenet számít, tekintet nélkül a döntéshez elvezető folyamat színvonalára – amire egy esetlegesen rossz kimenetelű döntés esetén már senki nem kíváncsi? Mi a helyzet azokkal a döntésekkel, amelyek rossz minőségű folyamat során születnek, ugyanakkor a szerencse, vagy a szervezet domináns helyzete miatt egyszerűen mégsem vezetnek rossz végeredményre? A nehéz helyzetben levő szervezetek többször hoznak rossz döntéseket, mint a piacot uralók, vagy a döntéseik kedvezőtlen kimenetei egyszerűen az előbbieket gyenge piaci helyzetéből fakad szinte szükségszerűen?

A döntések jóságának foka értelmezhető ex ante: a döntés pillanatában adott körülmények összességét figyelembe véve helyesnek minősíthető-e az adott választás? Ugyanolyan körülmények között, ugyanazon ismeretekre alapozva ugyanaz a döntés születne? Minősíthető azonban ex post is: a végül ténylegesen elért kimenet van-e legalább olyan jó, mint amit a döntés pillanatában vártunk? [Gino 2016] A kettő közötti különbséget a véletlenek okozzák, vagy emellett valami más is? A döntéseket végrehajtók ugyanis a saját szempontjukból minősíthetnek kimondottan rossznak egy olyan döntést, ami papíron ígéretesnek tűnik a döntéshozó számára. Amennyiben az érintettek a saját szemszögükből rossznak látják a döntést, akkor természetesen ez a véletlenek kedvezőtlen hatása nélkül is gyengébb elkötelezettséghez és végrehajtáshoz, ezáltal – mintegy „önbeteljesítő jóslatként” - a várttól elmaradó eredményekhez vezethet.

1.2. A kutatási célok

Tekintve, hogy a szervezetek életében a leggyakoribbak a napi operatív döntések, ezért jelen írás ezekkel foglalkozik. A döntéseket nem normatív oldalról, hanem az emberi erőforrások, a szervezet és a környezet oldaláról közelítem meg. A döntések jóságát nem objektív értelemben, hanem szubjektív értelemben vizsgálom: a döntés érintettjei szerint mennyire jó, vagy rossz egy döntés? A döntések minősége alatt inentől kezdve minden esetben az **érintettek által érzékelt szubjektív döntési minőséget** értem.

A kutatás nem foglalkozik a döntések számszerűsíthető, objektív minőségével, vagy azok szervezetre gyakorolt hatásaival. Szintén nem foglalkozik a stratégiai és az eseti döntésekkel sem. Jelen kutatás célja, hogy feltárja, milyen humán tényezők bírnak legjelentősebb hatással a szervezeti operatív döntési folyamatok érintettek által érzékelt minőségére. Céloom továbbá az is, hogy a feltárt tényezőkből olyan komplex modellt alkossak, amelyben a döntések érzékelt minőségére gyakorolt együttes hatásuk jelenik meg.

Arra számítok, hogy a fenti kutatási kérdések megválaszolásával olyan új tudományos eredményeket kapok, amelyek egy kevésbé megszokott oldalról világítják meg a szervezeti döntések összefüggéseit. Az eredmények gyakorlati haszonnal bírnak majd az érdeklődő szervezetek számára: a döntési munkájukat fejleszteni tudják az alkalmazásukkal. Szintén hasznosak abból célból is, hogy a szervezetek számára megvilágítsák a döntési munka komplexitásának kevésbé közismert vetületeit, így a döntéshozók látásmódja szélesedhet az elsődlegesen normatív szemléletből a viselkedés tudományi aspektusok irányába.

1.3. A kutatási kérdések

Kutatási kérdésekként az alábbiakat fogalmaztam meg:

- Mit értenek az érintettek jó, vagy rossz döntésen? Elsősorban a döntési folyamatot minősítik, vagy a döntések következményeit?
- Melyek azok a hibaokok, amelyek legjellemzőbben vezetnek rossz döntésekhez?
- Mely szervezeti alap jellemzők befolyásolják leginkább a döntések érzékelt minőségét?
- Milyen szervezeti működési jellemzők vannak legjelentősebb hatással az érzékelt döntési minőségre?
- A válaszadók személyes jellemzői közül melyek befolyásolják leginkább a döntések érzékelt minőségét?
- A fenti tényezők összességében hogyan befolyásolják a döntések érzékelt minőségét?

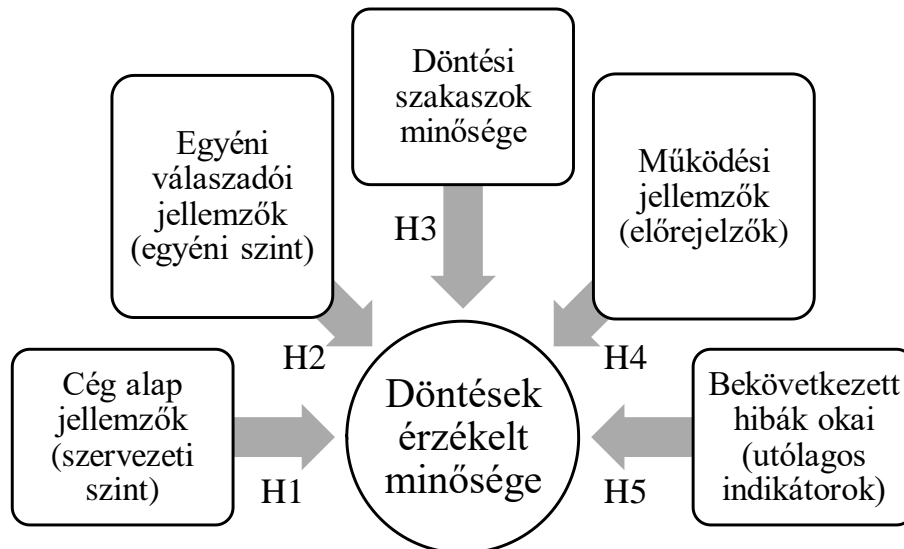
1.4. A kutatási modell és a hipotézisek

A szakirodalom jelentős része – mind hazánkban, mind pedig a nagyvilágban – a szervezeti döntések normatív döntéelméleti hátterével foglalkozik. Ezekben megközelítésekben többnyire közösek, hogy szemléletükben a döntési preferenciák ismertek, kiszámíthatók és racionálisak. A szükséges információk rendelkezésre állnak, vagy megbecsülhetők. Az alternatívák számszerűsíthetők és sorba rendezhetők. A választás egyértelmű. A racionális döntéshozó nem is választhat másképpen.

A fenti modellben a döntési környezet valóságos bizonytalanságai, valamint az emberi tényező vele született szubjektivitása, továbbá az emberi közösségek bonyolult szövete, lényegében zavaró tényezőknek tűnhetnek. Jelen kutatás azonban épp az utóbbiak összefüggéseinek szerepét vizsgálja a szervezeti döntési mechanizmusok valóságos működésének tükrében. Nem arra összpontosít, hogyan kellene a döntéseknek megszületniük és nem is tételez fel kötelező érvényű klasszikus gazdasági racionalitást sem. A kutatás alapjául szolgáló gondolati modell lényege: adott tulajdonságokkal rendelkező szervezetek bizonyos működési sajátosságok mellett hoznak döntéseket, melyeket bizonyos hibajelenségek kísérnek és a döntés érintettjei az adott döntést adott módon érzékelnek és minősítenek.

A kérdés tehát az, hogy az érintettek hogyan érzékelik a szervezeti döntések minőségét, valamint ebben milyen tényezők játszanak kiemelkedő szerepet?

A kutatási modell a döntések érzékelt minőségére várhatóan ható tényezőket öt csoportra osztja: a cég (szervezet) alap jellemzői, a válaszadók egyéni jellemzői, a döntési szakaszok minőségi jellemzői, a szervezet működésének jellemzői, valamint a bekövetkezett hibák okai. A hipotézisek alapfeltevése az, hogy ezekben a csoportokban kiemelhetők olyan tényezők, amik a többinél jelentősebb hatással vannak a döntések érzékelt minőségére, valamint a kiemelt tényezők összessége együttesen is kifejti hatását. A következő ábra mutatja a kutatási modellt, valamint annak illeszkedését a felállított hipotézisekkel (1. ábra: A kutatási modell és a hipotézisek kapcsolata).



1. ábra: A kutatási modell és a hipotézisek kapcsolata

Forrás: saját szerkesztés

H1

A szervezet alap jellemzői közül kiemelhetők olyanok, amelyek empirikusan igazolhatóan befolyásolják a szervezeti döntések érzékelt minőségét.

A szervezet alap tulajdonságai általában sok szempontból nagy hatással vannak a szervezet működésére, így joggal feltételezhető, hogy a szervezeti döntések érzékelt színvonala is kapcsolatban van ezen változókkal.

H2

A válaszadó személyes jellemzői között beazonosíthatók olyanok, amelyek statisztikailag igazolhatóan befolyásolják a szervezeti döntések érzékelt minőségét.

A válaszadók személyes jellemzői összefüggésben vannak szervezeti helyzetükkel, valamint ebből is kifolyólag a szervezeti döntések minőségével kapcsolatos érzékelésükkel. Feltételezhetjük, hogy egyes személyes jellemzők és a szervezeti döntések érzékelt minősége között számszerű összefüggést is sikerül kimutatni.

H3

A döntési folyamat döntést megelőző és követő szakaszai statisztikailag igazolható hatást gyakorolnak a döntések érzékelt minőségére. Közülük a tapasztalatok beépítésének van a legerősebb hatása.

A döntési folyamat egyes szakaszainak létezése objektív igazság, amely a döntések természetéből következik. A döntések előkészítése, a döntés meghozatala, a végrehajtás, az utólagos kiértékelés és a tapasztalatok beépítése a következő döntésekbe logikai egységként akkor is létezik, ha ezek

közül némelyeknek adott szervezet egyáltalán nem tulajdonít jelentőséget. Miközben az egyes szervezetek körülményei, tevékenysége, így a döntési folyamatainak célszerűségei is lényegesen eltérhetnek egymástól, az egyes szakaszok „kispórolása” hatással van a döntés minőségére. Korunk felgyorsult szervezeti környezetében létfontosságú, hogy a szervezet képes legyen tanulni múltbeli hibáiból és sikereiből is. Míg egyetlen adott döntés perspektívájából nézve sem a döntés előkészítés, sem a döntés, sem pedig a végrehajtás nem maradhat el, addig a döntések utólagos kiértékelését és a tapasztalatok beépítését a működésbe a gyakorlatban akár teljesen mellőzhetik is. Előfordulhat, hogy az adott döntés szempontjából ennek nincs nagy jelentősége, azonban a szervezet fejlődése és a jövőbeli döntések minősége szempontjából van.

H4

A szervezet működési jellemzői közül kiemelhetők olyanok, amelyek empirikusan igazolhatóan befolyásolják a szervezeti döntések érzékelt minőségét.

A környezet, a tevékenység jellege és számos más tényező hatására alakulnak ki a szervezet működési paraméterei (pl. a központosítás mértéke, vagy a szervezeti kultúra egyéb aspektusai). Ezek részben a működés célszerűségét, a szervezet túlélését, de a dolgozók számára a szervezeti lét minőségét is meghatározzák. Feltételezem, hogy a működési paraméterek között vannak olyanok, amelyek jelentős hatással vannak a döntések érzékelt minőségére.

H5

A döntési hibák okai közül a döntések résztvevőinek személyiségével kapcsolatba hozhatók befolyásolják legerősebben a szervezeti döntések érzékelt minőségét.

A döntések érintettjei számos okra vezethetik vissza az általuk érzékelt döntési hibákat. Mivel a döntéshozatal elidegeníthetetlen emberi feladat, ezért a döntési folyamatokkal kapcsolatban számos emberi tulajdonság, személyiségjegy, képesség, készség hozható összefüggésbe a gyenge minőségűnek érzékelt döntésekkel. Feltételezem, hogy a számos hibaok közül az emberi személyiséggel kapcsolatosak befolyásolják leginkább az érintettek által érzékelt döntési minőséget.

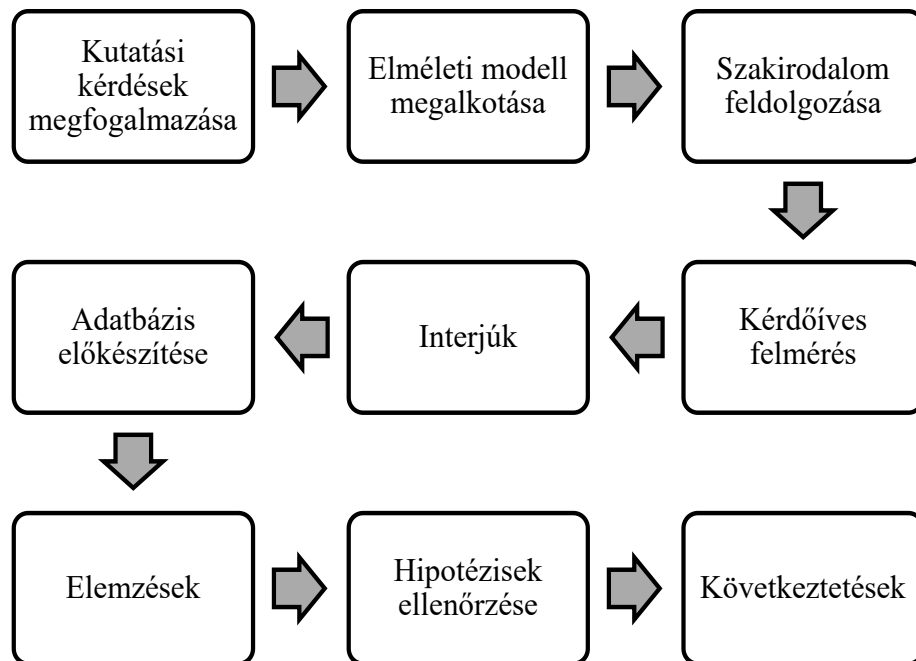
H6

A döntéshozatal érzékelt színvonalát befolyásoló tényezők (szervezeti jellemzők, egyéni jellemzők, döntési szakaszok minősége, működési jellemzők, hibaokok) egy olyan modellbe foglalhatók össze, amely a tényezők egyedi hatásainak számszerűsítése mellett alkalmas a szervezeti döntéshozatal szervezet tagjai által érzékelt minőségének előre jelzésére.

A H1-H5 hipotézisekben kiemeltem azokat a változókat, amelyek csoportjukon belül a legfontosabbak a döntések érzékelt minőségére nézve. Feltételezem, hogy ezek a változók együttesen képesek előre vetíteni a döntések minőségét, azaz segítségükkel olyan függvények alakíthatók ki, amelyek algebrai módon előre jelzik a szervezeti döntések érzékelt minőségét.

1.5. A kutatási folyamat

A kutatás menetét a következő ábra mutatja (2. ábra: A kutatás menete).



2. ábra: A kutatás menete

Forrás: saját szerkesztés

2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

A szakirodalom felhasználásánál igyekeztem több szempontot együttesen figyelembe venni. Ügyeltem arra, hogy az adott témakörhöz tartalmilag leginkább illeszkedő, releváns publikációk jelenjenek meg a dolgozatban. Igyekeztem minél újabb publikációkat kiválasztani. Ettől csak olyan régebbi, fundamentális erejű publikációk (pl. egyes elméletek eredeti publikációi) esetében tértem el, amelyeket megkerülhetetlennek érzek a témakör szempontjából. Törekedtem arra, hogy a dolgozat minden szakaszában minél inkább megjelenjenek a magyar szerzők gondolatai is. Ezt azért is tartom fontosnak, mert ebben a témában a hazai szakirodalom lényegesen szűkösebbnek mondható, mint a nemzetközi. Szem előtt tartottam azt is, hogy neves adatbázisokból, elismert folyóiratokból válasszak kiemelkedő idézettségű írásokat.

A szakirodalmi áttekintésbe olyan témák kerültek bele, amelyeket a nemzetközi szakirodalom a döntéshozattal jellemzően szoros összefüggésbe hoz. Ezekre számos kutatás épül. A fejezet struktúrája az általános szinttől (a döntések általános háttere) a szervezet és a környezet szintjén át közelít az egyénhez kötődő döntésekkel kapcsolatos témákhoz. A döntések általános hátterén belül, a logikai teljesség miatt is fontosnak tartom néhány olyan kérdés tisztázását, mint a döntések fogalmának meghatározása, a racionalitás értelmezése, a kilátás elmélet, vagy a döntési elméletek csoportjainak rövid áttekintése. A racionalitás, a döntések minőségének kérdése, a bizonytalanság, valamint a komplexitás az empirikus kutatásban explicit módon is megjelenik. Ezt követően a szervezet és környezet szintjére kerül sor. Ezen fejezet alfejezeteinek mindegyike konkrétan is megjelenik az empirikus kutatás kérdései között. Az egyén szintjén szintén szükségesnek tartom áttekinteni a meghatározó elméleteket, mint a duális kognitív rendszer, az érvelés alapú döntések, a heurisztikák, vagy az önszabályozás. Az elégedettség, a stressz, az érzelmek, a cselekvés egyes szakaszaiban jellemző szemléletmódok és a motivációk konkrét kérdésekként merülnek fel az empirikus kutatásban. A dolgozatba beépített szakirodalmak szükségesek a téma alapos kifejtéséhez. Egyrészt konkrétan jelennek meg az empirikus kutatásban, másrészt pedig annak logikáját, a téma megközelítését határozzák meg, illetve a dolgozat következtetései megalapozásában is szerepet játszanak.

2.1. A döntések általános háttere

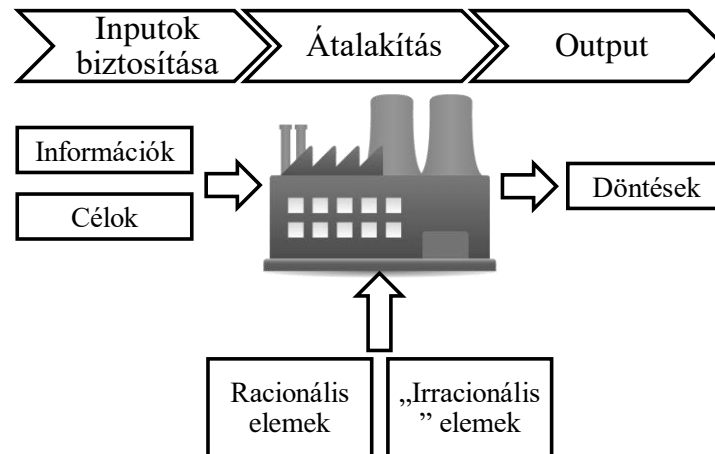
2.1.1. Mi a döntés?

„A döntés célirányos emberi választás adott környezetben, cselekvési változatok között, ahol a cselekvési változatok a döntési folyamat döntést megelőző szakaszában cselekvési lehetőségként vannak feltárva.” [Kindler 1981 in Szikora 2011; p. 172]

A döntés nem más, mint válasz egy adott helyzetre, ahol a helyzet több együttes követelménynek felel meg. A cselekvési térben egynél több opció közül lehessen választani. A döntéshozó képes

legyen felbecsülni minden lehetséges választás várható kimenetét. Ezekhez valószínűségeket rendeljen, vagy képes legyen eldönteni, hogy mennyire bíz az adott alternatívában. A lehetséges kimenetekhez kapcsolódó következmények egymással összevethetők legyenek a kitűzött célok és a döntéshozó személyes értékrendjének értékelési kontinuumán. [Hastie et al. 2010]

A döntési folyamat jól metaforizálható egy termelési folyamat működésével: „a döntés „egy termelő folyamat”. A folyamat központjában a döntéshozatalért felelős kognitív gépezetünk áll (3. ábra: A termelési folyamat termelő gép modellje).



3. ábra: A termelési folyamat termelő gép modellje

Forrás: saját szerkesztés

A gép kezelőpultja felelős a szabályozható működésért. Ez megfeleltethető döntési motivációinknak. A folyamat alapanyaga pedig az információ. Ezzel az ipari termelési folyamathoz hasonlóan adott a három alapvető összetevő: az inputok, a gépi technológia és a működést szabályozó technológiai szabályok. A termelő gépekhez hasonlóan, döntési alrendszerünknek is korlátai vannak. Kognitív rendszerünk a termelő géphez hasonlatosan, ugyanakkor annál jóval tökéletlenebbül előállítja az ipari termeléssel analóg készterméket: a döntést. Sok alapvető eltérés is mutatkozik azonban az ipari termelő gép működése és az emberi döntési mechanizmusok között. A döntési mechanizmus működését szabályozó kezelőpulttra csak részleges ráhatásunk van. Ráadásul, a működési beállítások bizonyos része rejtve is van előttünk. A beállítások egy része képes akaraton kívül megváltoztatni önmagát és más beállításokat is. Az egyének egymáshoz bizonyos mértékig hasonló, mégis sok mindenben eltérő gépezettel és beállításokkal rendelkeznek, sőt ez még ugyanarra a személyre is igaz eltérő időpontokban, vagy eltérő helyzetekben. Az ipari folyamatok alapanyagai sokszor egyszerűek, azonban az emberi döntéseké ritkán az.

Mind az alapanyag, mind pedig a késztermék sokkal kevésbé konzisztens, mint ami az ipari termelésben elvárt. Az is előfordul, hogy az anyagszükségleti jegyzékben nem szereplő anyagokat építünk be a folyamatba és ezzel teljesen más készterméket kapunk, mint amire a gyártási megrendelés szólt. Az ipari termelés számára korlátot jelent az eladási ár, mivel ez meghatározza a termelési költség plafont – azaz a gazdaságosan felhasználható alapanyagok körét. Az emberi döntésekben azonban az erőforrás korlát deklarációja kimondottan kiválthatja a készterméket, hogy a felállított korlátot meghaladó alternatívát válasszunk.

Ennek a modellnek az adja a jelentőségét, hogy egyszerű formában ragadja meg az emberi döntések valós működésének lényeges jellemzőit. Nem pusztán az ipari termeléssel való hasonlóságokra, de az eltérésekre is világosan rámutat. [Hamilton 2016]

2.1.2. Racionalitás

Racionális az a döntéshozó, aki a döntései hasznosságának a maximalizálására törekszik. Neumann és Morgenstein tisztán matematikai alapon közelítették meg ezt a kérdést. Racionális döntési térben lehetséges az egyes alternatívák várható **hasznosságának** származtatása. Így a **valószínűségek** figyelembevétele mellett a döntési alternatívák közül azt kell kiválasztani, amelyeknek a várható hasznossága felülmúlja bármelyik másik alternatíváét. A folyamatnak alapvető feltételei vannak. Minden egyes alternatíva valószínűsített kimenete átalakítható a döntéshozó számára értelmezhető számszerűsített, várható hasznossággá. Az egyes alternatívák várható hasznossága nem más, mint az egyes következmények valószínűséggel súlyozott értéke. A racionális döntéshozó akkor és csak akkor választja X alternatívát, ha annak számszerűsített, várható hasznossága nagyobb, mint Y-é. [Hastie - Dawes 2010]

Ma már nem kérdés, hogy a döntéshozók **korlátozottan racionálisak** és hogy döntéseiket kognitív korlátjaik is meghatározzák. A megoldás keresésekor nem a legjobbat, hanem az első kielégítőt keresik. Sok döntési folyamat a kezdetekor követi az elméleti modellt (a probléma felismerése, megoldási alternatívák kialakítása, választás) azonban az egyes szakaszokat iterálják, miközben a folyamat egyre mélyül, bonyolultabbá válik és többnyire más és más megoldási útvonalat követ. A választást a probléma összetettsége, valamint a résztvevők erőviszonyai és konfliktusai is alapvetően befolyásolják. A döntési folyamatot jellemezi a **heurisztikus perspektíva**, mely szerint a döntéshozók bizonyos szempontból racionálisak, azonban más szempontokból irracionálisak. A hagyományos, monolitikus döntési paradigma helyett tehát életszerűbb a multidimenzionális megközelítés. [Eisenhardt et al. 1992]

A teljes racionalitás csak elméletileg létezik, a gyakorlatban nem. Az ember jellemzően nem képes tisztán racionális döntéseket hozni. Ezt sem adottságai – például a korlátozott számítási kapacitása – sem a döntések valóságos környezete – hiányos információk - nem teszik lehetővé.

Azonban ezek a korlátok tágíthatók. A számítási kapacitás növelhető, az információ hiány csökkenthető. Minél tágabbak a korlátok, annál inkább csökkenhet a racionális és a korlátozottan racionális viselkedés közötti különbség. [Simon 1979]

A gazdasági szereplők racionális viselkedése a neoklasszikus elméletek alapköve. A marginalista megfogalmazás: racionális az adott költségvetési korlát melletti haszon maximalizáló törekvés. Az emberi kogníció korlátozottsága miatt viszont bizonyos szempontból akár az is lehet racionális viselkedés, ha a szervezet tagja pusztán a szabályok betartására törekszik és egyszerűen csak ellátja a hivatalos feladatát – azaz nem vizsgálja különösebben a cselekvése várható eredményét. A neoklasszikus racionalitás sérülésével azonban nem dől meg a neoklasszikus racionális emberkép: az emberek ugyanis törekszenek a racionális cselekvésre, de erre sokszor korlátaik miatt sincs lehetőség. [Golovics 2015]

A racionalitás és az igazság között a szükségszerűség az összekötő láncszem. A világ működésének mechanizmusai hiányos következtetési formák. Csak azután válnak leírhatóvá, hogy már végbementek. Ez alapján tehát a racionalitás nem lehet a priori, hanem csak a posteriori: a mechanizmusok követése során jön létre. Az evolúciós naturalizáció lényege, hogy az a racionális, ami a mindennapok során sikeres túléléshez vezet. Az ember racionalitása tehát a természet racionalitására épül, és evolúciós értékkel bír. [Kampis 2003]

2.1.3. Kilátás-elmélet

A Neumann-Morgenstein racionális döntés elmélet erőssége a matematikai logika: az alternatíva várható hasznossága a várható eredményének valószínűséggel súlyozott értéke. Ez azonban a valóságban ennél sokkal bonyolultabb, hiszen mind a hasznosság, mind pedig az érzékelt valószínűség nagyon összetett kérdések. Először is vizsgáljuk meg a valószínűség kérdését. Az emberek kognitív alrendszere nem alkalmas a valószínűségek objektív érzékelésére. Valós döntési helyzetekben a bizonyosságnak mindig aránytalanul nagyobb súly tulajdonítanak, mint a magas valószínűségnek. Ez a **bizonyossági torzítás**. A nyereség tartományában a biztos hasznot magasabbra értékelik a valószínűnél, még akkor is, ha az utóbbi matematikailag kiszámított várható hasznossága magasabb. Ez esetben a döntéshozók aránytalanul kockázatkerülők. A veszteség tartományában működésbe lép a tükrözési hatás: a biztos veszteséghez képest előnyben részesítenek egy bizonytalan veszteséget – még akkor is, ha az utóbbi várható vesztesége matematikailag magasabb. Ezek a hatások vezetnek például a szerencsejátékok és a kockázati biztosítások működőképességéhez.

A hasznosság érzékelésének tekintetében sokkal jobban tudjuk érzékelni a **referencia ponthoz** képest történő változásokat, mint a dolgok abszolút értékét. Ezen túlmenően a veszteségeket sokkal erősebben érzékeljük, mint az azonos nagyságú nyereséget.

Ebből következően a **szubjektív érték** függvényünk a veszteség tartományában meredek és konvex, míg a nyereség tartományában laposabb és konkáv.

A döntéseinkben nagyon fontos szerepet játszanak a **referencia (közömbösségi) pontok** – ezekhez viszonyítunk. Alapesetben a referenciapont a **status quo** – azaz a döntéshozó kiinduló vagyona, állapota. Ez a referencia pont azonban folyamatában megváltozhat – például a status quo-tól eltérő **aspirációs szint** is lehet. Ez esetben pedig a szubjektív érzékelt hasznosság akkor is lehet negatív, ha az eredmény a status quo-hoz viszonyítva pozitív mértékű – azaz jobb helyzetbe kerültünk, mint amiben voltunk. A referencia pont eltolódását okozhatják a döntéshozó pozícióját megváltoztató friss események (például egy nemrég elszenvedett és még fel nem dolgozott veszteség). A referencia eltolódás pedig megváltoztathatja a preferenciákat. A befolyásoló esemény érzelmi feldolgozását követően (az elszenvedett veszteség feldolgozása) újból változhat a referencia pont. A döntési kritériumok kiértékelésekor a döntéshozók hajlamosak nagyobb súlyt fektetni azokra az ismérvekre, amik valamely alternatívát lényegesen megkülönböztetnek (elkülönítenek) a többitől, míg a közös ismérvek aránytalanul a háttérbe szorulnak. A döntés így jelentősen torzulhat. Ez az **elkülönítési hatás**. A fenti összefüggések nemcsak gazdasági döntésekre érvényesek, hanem az élet más területeire is. Ilyen lehet például az életminőség. Ezekben az esetekben is egy közömbös referencia ponthoz viszonyítjuk az elvárásainkat és a döntéseink eredményét. A veszteségekre ezen esetekben is érzékenyebbek vagyunk, mint a nyereségekre. [Kahneman 1979]

Mára már nemcsak a gazdaságban, de az orvoslásban, a hadászatban és számos más területen is fontossá vált, hogy megtévesztően logikusnak tetsző feltevések helyett a valós előítéletes emberi viselkedést előítéletek nélkül közelítsük meg. [Hámori 2003]

2.1.4. A döntések minősége

Általánosságban akkor mondjuk, hogy egy döntés jó, ha annak eredménye legalább olyan jó, mint bármely más – ki nem választott alternatíva – eredménye lett volna. Ugyanakkor a döntéshozót akkor minősítjük racionálisnak, ha azt az alternatívát választja, amelyet a döntés meghozatalakor ismert információk tükrében, a céljai elérése érdekében választania célszerű. Filozófiai értelemben ez elsősorban a racionalitásnak egyetlen válfaját, az **instrumentális racionalitást** jelenti: a döntéshozónak elérendő célja van, és a döntése - szándékai szerint - ennek a megvalósítását segíti elő. [Peterson 2009]

A szervezetek a döntéshozóit a döntéseik eredménye alapján ítélik meg. Ez az „**eredmény torzítás**”. A rossz eredmények születhetnek azonban jól meghozott (megfelelő motívumok mentén, alapos előkészítés utáni) döntésekből is – és fordítva is igaz.

Ez a szervezet tagjainak viselkedését oly módon változtathatja meg, ami óriási veszteségeket okozhat. Emiatt is célszerű a döntési folyamat minősítését elkülöníteni a döntés eredményének megítélésétől. [Gino 2016]

Az emberek a döntés minőségét összetett szempontok alapján ítélik meg. A minősítés személyenként eltéréseket mutathat. A legtöbb döntéshozó a döntés sok vetületét veszi figyelembe annak minősítésekor, azonban a hangsúly többnyire az anyagi jóléten van. A túlnyomó többség (90%) a döntések következménye (kedvezőtlen kimenet, vagy egy ki nem választott alternatíva magas érzékelt használdozata) alapján ítéli meg a döntés minőségét. A megítélési szempontok között a második helyen áll a döntési tér és a döntéssel kiváltott érzelmek. Amennyiben döntési tér a döntéshozó megítélése szerint megfelelő számú alternatívát kínál és azok kiértékelése nem túlságosan megerőltető, akkor a döntést a döntési tér szempontjából jónak minősíti. A döntés meghozatala által a döntéshozóban kiváltott jó érzések (öröm, magas önértékelés) alapján a döntést e szempontból jónak minősítik. Ellenben, ha a döntés a döntéshozóban rossz érzéseket (veszélyérzet, megbánás) kelt akkor e dimenzió mentén rossznak ítélik. Fontosságban a harmadik helyen a döntési térre gyakorolt hatás található. Ha egy döntés beszűkíti a cselekvési teret, akkor azt e szempont szerint rossznak ítélik meg. A megítélési szempontok sorában a – a döntés kimenetétől függetlenül is - legkevésbé tartják fontosnak a döntési folyamat minőségét. Különösen nem jellemző az, hogy egy döntést jónak ítéljenek csak azért, mert a meghozatalához elvezető folyamat magas minőségű volt. [Yates et al. 2005]

A döntések minőségét általánosságban azok következményei alapján, azaz ex-post ítélik meg. Kétségtelen, hogy a következmények meghatározóak, azonban a következmények alapján történő ex-post minősítés nem támogatja a **tanulást**. A döntések végrehajtását ugyanis megelőzi és megalapozza a mérlegelés (adatgyűjtés és rendszerezés) és az elhatározás (a cselekvési alternatíva kiválasztása) szakasza is, amelyeket szintén minősíteni kell. Ez a megközelítés elősegíti a **hiba** helyének és okainak sokkal pontosabb behatárolását, és ezzel lehetőséget ad a döntések minőségének javítására. [Elwyn et al. 2010]

A döntések következményeire - a döntés meghozatalát követően - a végrehajtás minősége is kritikus jelentőséggel bír. A mások döntéseit végrehajtó emberek **elkötelezettsége**, a célokkal való azonosulása elengedhetetlen a célok eléréséhez. Ők csak akkor érzik igazán jónak a döntést, ha annak meghozatalába őket is **bevonták** és a véleményüket valójában **figyelembe vették**. Az ő nézőpontjukból ez a jó döntések egyik alapköve. A döntés kedvező következményeihez a magas szintű döntéshozatali folyamat, a megfelelő időzítés és a jó végrehajtás együttesen vezet. Azonban mire a következményekkel szembesülünk, már sok esetben túl késő a veszteségek elkerüléséhez. Ezért a döntéseket nem elég utólagosan minősíteni, hanem valós időben, folyamatosan is kell, így szükség esetén még mód nyílik a beavatkozásra, az adott folyamat korrekciójára.

A folyamat elején ugyan még nincsenek látható következmények, de a kedvező kimenet valószínűsége így növelhető. Fontos, hogy több alternatíva között kelljen választani. A hiányzó információkat általában feltevésekkel pótolják. Ezeket azonban alaposan tesztelni kell. Szükségesek a jól meghatározott, érhető célok. Előnyös az ésszerű vitakultúra. A vitának helyet kell adni, de fel kell ismerni azt a pontot is, amikor azt le kell zárni és tovább kell lépni. Szintén meghatározó az **érzékelte méltányosság**. Az embereknek úgy kell érezniük, hogy a döntési folyamatban tisztességesen bánnak velük. [Garvin et al. 2001]

A szervezet méretének növekedésével egyre fontosabbá válik a képesség a **konzisztens döntések** meghozatalára – a döntési folyamat eredményeként ugyanolyan körülmények között ugyanannak a döntésnek kell megszületnie. A döntések inkonzisztenciája jelentős veszteségforrássá válhat. Nagy bankok esetében például előfordulhat, hogy az ügyfél attól függően kaphat hitelt, hogy a bank melyik alkalmazottja – milyen hangulatában - intézte a hitelkérelem elbírálását. A cél tehát a konzisztencia növelése. Célszerű a szervezet döntési mechanizmusát audit alá vonni. Az inkonzisztens döntések esetében el kell különíteni egymástól a **zajt** és a **torzítást**, ugyanis okaik is eltérőek – így a javító intézkedések is azok lesznek. Zajként értékeljük az egyének közötti eltéréseket (sokan vannak ugyanolyan pozícióban és eltérő egyéniségük miatt valamelyest eltérő döntéseket hoznak hasonló helyzetekben), valamint az egyes esetek közötti eltéréseket (ugyanaz a döntéshozó ugyanolyan esetben kissé eltérő döntéseket hozhat például hangulatváltozás miatt). Torzításoként értékeljük, amikor a döntések átlagos minősége gyenge, az esetek bizonyos kategóriáiban általános diszkrimináció mutatkozik, vagy a döntéseket erősen befolyásolják lényegtelen tényezők, míg lényeges tényezőket nem vesznek figyelembe. A zajok ellen alapvetően a döntési folyamat algoritmizálása, míg a torzítások ellen a vezető személyes részvétele (a beosztottak oktatása, az ösztönzési rendszer átgondolása, döntés monitoring) lehet célravezető. [Kahneman 2016]

2.1.5. Döntési elméletek csoportosítása

A döntéselmélet **interdiszciplináris** tudomány. Filozófusok, közgazdászok, pszichológusok, informatikusok és statisztikusok egyaránt hozzájárulnak a fejlődéséhez. Abban azonban egyetértés mutatkozik, hogy hasznos dolog szétbontani a döntési elméleteket két csoportra: a **leíró** és az **előíró** elméletek csoportjára. Míg az előíró elméletek azzal foglalkoznak, hogy a racionális döntéshozónak hogyan kellene meghoznia a döntéseket, addig a leíró elméletek azt taglalják, hogy a döntések valójában hogyan történnek, és ennek a magyarázatait kutatják. Így a két irányzat egyaránt ugyanazt a kérdéskört kutatja, de teljesen eltérő nézőpontból. Ebből következően két, egymástól független területet alkotnak, azaz egymástól függetlenül vizsgálhatók. [Peterson 2009]

Az emberi döntések valódi természetét leírni szándékozó **behaviourizmus** heterodox, „eretnek” tanként jött létre, azonban bizonyos elemeit napjainkban már a neoklasszikus iskola híve sem vitatják: megdőlt a sokáig alapdogmának számító „homo oeconomicus” koncepció számos pillérje. A viselkedési közgazdaságtan a közgazdaság és a pszichológia határterületévé vált. Célja az irrealisztikus feltevések valóságghűbb alapokra helyezése. Ezzel tulajdonképpen nem is kihívója a neoklasszikus közgazdaságtannak, hanem egyenesen annak fejlődését segíti elő. Túllép a régi alap dogmákon: a szereplők tökéletes racionalitásán és kizárólagos önérdek követésén. [Golovics 2015]

2.1.6. Bizonytalanság

Miközben a döntési kimenetek általában nem láthatók teljes bizonyossággal előre, a döntési elméletek éles különbséget tesznek a kockázat és a bizonytalanság között. A kockázat alatti döntéshozatal esetén a döntéshozók tisztában vannak az egyes események valószínűségével. A bizonytalanság viszont olyan kockázat, amelynek a mértéke a döntéshozó számára nem ismert. [Peterson 2009]

A **szubjektivista** irányzatok szerint a valószínűség a valóságban nem statisztikai jelenség. A valószínűség sokkal inkább az egyén érzületének foka egy adott állítással szemben. Ezzel az egyes kimenetekhez, vagy akár homályosan definiált eseményekhez szubjektív valószínűségeket rendel hozzá. Vitatható, hogy a gazdasági döntésekben az objektív, vagy a szubjektív valószínűség hasznosabb. Az előbbi alkalmazhatatlan a soha ugyanabban a formában meg nem ismétlődő eseményekre, az utóbbit pedig nem tudjuk mérni. [Bélyácz 2010]

A **kétértelműség** a **bizonytalanság** speciális formája, amely úgy jön létre, hogy egy adott problémának egyszerre több, párhuzamos, de sokszor egymással konfliktusban álló felvetése jelenik meg. Ez a menedzsment területén egy adott feladat értelmének és értelmezéseinek hiányosságait jelenti. Kétértelműség mellett nem lehet tudni, hogy pontosan mi a probléma és ennek egyáltalán milyen megoldásai képzelhetők el. A jelenség mögött eltérő személyiségek, kultúrák, ismeretek húzódnak meg. A szervezetbeli kétértelműség lényegében tudás koprodukciós kérdés. Ebben a megközelítésben a döntés sokkal inkább csoporton belüli interakciók eredményeképp létrejött koprodukciós tudás, mint egyetlen döntéshozó racionális választásának a terméke. [Brugnach et al. 2012]

Más szempontból a kétértelműség nem más, mint olyan hétköznapi döntési helyzet, amelyben a lehetséges alternatívák közül legalább egyet a „bizonytalansággal kapcsolatos bizonytalanság” jellemez. Tekintve, hogy ez esetben még a kockázat mértékét sem tudjuk megmondani, így a kockázat alatti döntésekhez képest eltérő helyzetet hoz létre. [Lauriola et al. 2007]

2.1.7. Komplexitás

A komplexitás két alapvető változata a **procedurális** komplexitás és az **kontextuális** komplexitás. A procedurális komplexitás során egy jól megfogalmazott problémát kell megoldani ismert algoritmusokkal, amelyek mintegy szabályokként intézményesültek. Egyszerűbb problémák megoldásához rövidebb, bonyolultabbakhoz pedig hosszabb algoritmusokat kell összeállítani. A kontextuális komplexitás esetén a döntéshozó számára még a végső cél sem ismeretes a priori. Ez a fajta komplexitás a döntéshozó ismerethiányának függvénye. Ebben az esetben mind a problémát, mind pedig annak megoldását fel kell fedeznie (létrehoznia) – ahelyett, hogy megadott adatkészletben kellene rátalálnia. A komplexitás forrása pedig lehet a belső, a koprodukción, valamint a tranzakciós környezet. A belső környezet magát a szervezetet jelenti – melyben a döntéshozónak nagy ráhatása lehet a működésre. A tranzakciós környezet a szervezet partnereit, valamint olyan külső tényezőket jelenti, amelyre a szervezet bizonyos mértékig hatással tud lenni. Itt a kulcsszó az „együttműködés”. A kontextuális környezet viszont olyan külső tényezők halmaza, amelyre a szervezet semmilyen hatással nem lehet. [Vasconcelos et al. 2011]

A sikeres vezetők tudatosan alkalmazkodnak a körülmények komplexitásához. Az egyszerű rendszereket a stabilitás és az ok-okozat közötti világos kapcsolat jellemezi. A problémákra sokszor a „legjobb gyakorlat” szerinti megoldást alkalmazzák. Ezeknél a rendszereknél veszélyt jelent, ha a döntéshozó túlságosan leegyszerűsíti a problémát azzal a céllal, hogy illeszkedjen valamelyik megszokott kategóriába és a szokásos sablonnal meg lehessen oldani. További veszély a sablonosítás miatt kialakuló **kognitív beszűkülés, csőlátás**. A komplikált rendszerek szintén egyértelmű ok-okozati összefüggésekkel bírnak, azonban ezek olyan bonyolultak, hogy kevesen képesek átlátni őket. Itt a hangsúly az elemzésen van. A komplex rendszerekben az ok-okozati kapcsolatok kiismerhetetlenek. Itt a kísérletezés-érzékelés-tanulás folyamat lehet sikeres. A kaotikus rendszerekben pedig nem is léteznek állandó összefüggések, csakis folyamatos turbulencia. A siker kulcsa itt a gyors cselekvés lehet. (4. ábra: A Cynefin döntési modell)

A komplex rendszerek jellemzője a számos, egymással kapcsolatban álló elem. Az interakciók nem lineárisak és a legkisebb változások is alapvető állapot változásokhoz vezethetnek. A rendszer dinamikus: az elemek összessége együttesen nagyobb, mint az egyes elemek összege. A megoldásokat nem lehet ráerőltetni, sokkal inkább a körülmények szülik. Visszatekintve rendezettnak és előre jelezhetőnek tűnhetnek, azonban ez nem segíti elő a jövőbeli események előrejelzését, mivel mind a környezet, mind pedig maga a rendszer folyamatosan változik. „Emlékeznek”. A múlt hatással van a jelenbeli működésre. Az elemek együtt fejlődnek, evolúciójuk visszafordíthatatlan. A döntéshozók és a rendszer egymással kölcsönhatásban állnak, idővel egymás számára szabnak korlátokat. [Snowden et al. 2007]



4. ábra: A Cynefin döntési modell

Forrás: [French 2013]

2.2. A szervezet és a környezet

2.2.1. Kultúra

Adott kultúra az elme kollektív programozása által különbözteti meg önmagát más kultúráktól. Megjelenik az országok, nemzetek és a szervezetek szintjén is. Az egyes kultúrák több dimenzió mentén jól elkülöníthetők egymástól. A hatalmi távolság dimenzió: az emberek közötti egyenlőtlenségek mértéke. A bizonytalanság kerülés dimenzió: a bizonytalan jövő által okozott stressz mértéke. Az individualizmus / kollektívizmus dimenzió: az emberek csoportba való integrálódásának mértéke. A férfiasság / nőiesség dimenzió: a férfi / női érzelmi „munkamegosztás” alapján az adott kultúra viselkedésének besorolása. A hosszú távú szemlélet / rövid távú szemlélet dimenzió: az emberek a jövőre, vagy inkább a jelenre és a múltra összpontosítanak? A kényeztetés / korlátozás dimenzió: a boldogság keresése jutalmak, élvezetek által, vagy az önszabályozás, ellenőrzés által. Miközben a fenti dimenziók megfigyelhetők a nemzeti- és a szervezeti kultúrákban is, a szervezeti kultúrákban célszerű további szempontokat is figyelembe venni. Ilyen a folyamat- orientáció / eredmény orientáció dimenzió: a munka elvégzésekor az előírt folyamatok követése lényegesebb, vagy a tevékenység eredménye.

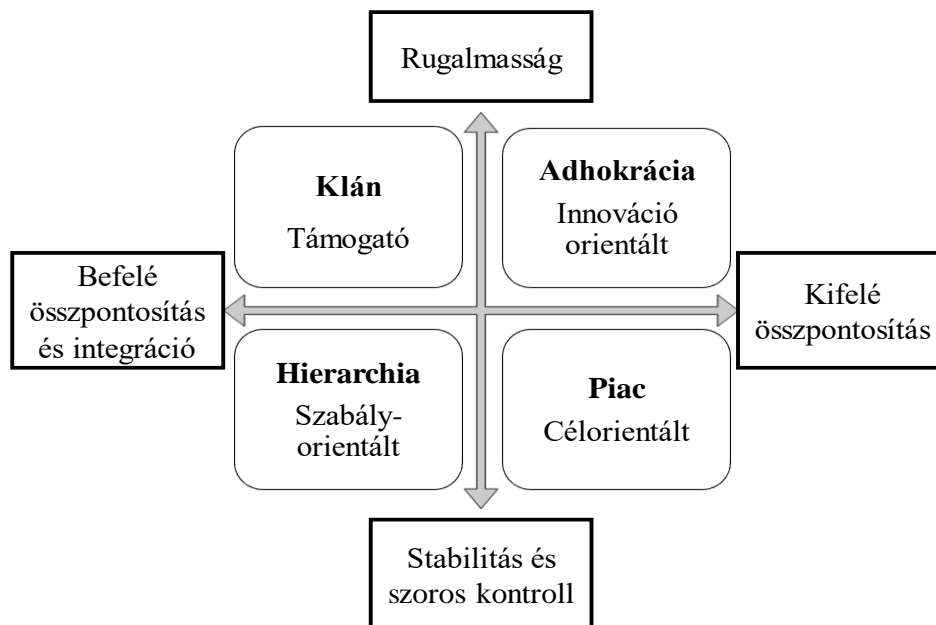
A munkakör / dolgozó dimenzió: az első megközelítés kizárólag a munkateljesítményre figyel, míg a második széleskörű felelősséget vállal a dolgozók általános jólétével kapcsolatban. A professzionális / parókiális dimenzió: a magasan képzett munkaerő elsősorban a szakmájával azonosul, míg az alacsonyabban képzett a munkahelyével. A nyitott / zárt rendszerek dimenzió: a szervezeten belüli és azon kívüli kommunikáció módja, illetve a szervezeten kívüliek elfogadása és az újonnan érkezettek befogadása. Az ellenőrzés szigorúságának mértéke. A pragmatikus / normatív dimenzió: például a kereskedelmi osztály hajlamosabb a pragmatikus viselkedésre, míg a jogi, vagy a számviteli osztályok inkább normakövetők. [Hofstede 2011]

Egy adott kultúra értékrendje és meggyőződései meghatározott viselkedési formákat tekintenek elfogadhatónak. A kultúra tehát motiválja az egyének meghatározott magatartását. A szervezeti kultúra direkt módon – az adott szervezetre jellemző, sajátos értékeken keresztül – és indirekt módon is – magán a szervezeten keresztül, amely az adott kultúrát értékekkel ruházta fel – ösztönöz bizonyos viselkedési módot. A nemzeti kultúra is szerepet játszik az egyén viselkedésében – így például a kockázatvállalási hajlandóságában is. A bizonytalanság kerülés és a hatalmi távolság egyaránt negatív hatással van a kockázatvállalásra. A bizonytalanság kerülés, az individualizmus és a hatalmi távolság negatív hatással van a proaktivitásra. A szervezeteknek figyelemmel kell lenniük a kockázatvállalás és a proaktivitás nemzeti- és szervezeti kultúrába ágyazottságára. Így fel tudják mérni a dolgozóik várható reakcióit, vagy a versenytársaik várható taktikai lépéseit is. [Kreiser et al. 2010]

A kultúra típusokat más szempontból, a rugalmasság és a figyelem fókuszja által behatárolt két dimenzió szerint is osztályozhatjuk (5. ábra: Quinn szervezeti kultúra-modellje). Az adott szervezet körülményeinek megfelelő kultúra kialakítása döntő hatással van az eredményességre. [Quinn 2006 in Fekete - Dimény 2012, Guiso et al. 2015, Fiordelisi et al. 2014]

A Magyar Honvédség tekintetében a szervezeti kultúra harcérték meghatározó szerepére hívja fel a figyelmet Krizbai [2019]. Ugyanakkor rávilágít a bürokratikus szervezetek megfelelő kultúrájának kiépítésével kapcsolatos nehézségekre is. A szervezeti kultúra a dolgozói elégedettségre, elkötelezettségre, munka hatékonyságra kifejtett hatását emeli ki Dunay, Nagy és Illés [2017]

Mivel e dolgozat keretei nem teszik lehetővé a szervezeti kultúra témaköreinek teljes mélységű taglalását, ezért a következő alfejezetekben néhány olyan fogalom kiemelésére vállalkozok, melyeket jelen téma szempontjából fontosnak ítélek.



5. ábra: Quinn szervezeti kultúra-modellje

Forrás: [Quinn 2006 in Fekete et al. 2012]

Bevonás

A dolgozók bevonásának a lényege, hogy a döntési folyamat során figyelembe veszik a dolgozók álláspontját a munkájukkal, a munkahelyi körülményeikkel kapcsolatosan. A bevonás alapja a támogató nemzeti és szervezeti kultúra. Különösen a nemzetközi környezetben dolgozó vezetőknek tudatában kell lenniük az eltérő nemzeti- és cégekultúrák eltérő bevonás igényeivel. A bevonás és a dolgozói **elégedettség** között pozitív korreláció mutatható ki. Megfigyelhető az is, hogy a bevonás dolgozó elvárt szintje és a számára biztosított szint közötti eltérés befolyásolja az elégedettséget. Az elvártnál sokkal kisebb, vagy sokkal nagyobb bevonás egyaránt csökkentheti a dolgozói elégedettséget. A bevonás a dolgozó magasabb szintű szükségleteit elégíti ki (önkifejezés, önrendelkezés a Maslow szükséglet hierarchiában). Ennek a munkaerő piac szűkös kínálati állapotában nagy jelentősége van a minőségi munkaerő megtartása miatt. [Van Der Westhuizen et al. 2012]

Ezzel az elmélettel kapcsolatban **kritikaként** megjegyzem, hogy a dolgozók bevonására nincs mindig lehetőség. Miközben a jelenleg divatos irányzat az, hogy a bevonásra mint egyértelműen pozitív eszközre kell gondolni, valójában kritikus helyzetekben, extrém körülmények között, szélsőséges teljesítmény elvárások mellett sokszor nincs helye a „kívánságlistáknak”. Amikor határozott, sürgős cselekvésre van szükség, amikor az érintettektől a szokásosnál nagyobb áldozatot várnak el, akkor a vezetőnek gyakran nincs is más választása, mint hogy egymaga döntsön. A 2020-as koronavírus járvány elleni védekezés során sok ország vezetett be rendkívüli jogrendet. Esetleges háborús helyzetben is hamar sor kerülhet erre az intézkedésre.

Efféle helyzetekre az országoknak külön jogrendjük van előkészítve, amely ilyenkor a szokásos jogrend helyébe lép és a rendkívüli körülmények között is garantálja a rendet. Ez az állampolgárok szabadságjogainak jelentős korlátozásával és a demokrácia részleges, időleges háttérbe szorításával, a vezetői hatalom kvázi korlátlanágával jár. A demokráciánál ugyanis létezik magasabb rendű érdek. Ilyen az emberi élet közvetlen védelme. A szervezetek esetén pedig ilyenek a szervezet létezését fenyegető problémák.

A dolgozók bevonása a döntésekbe sok formában történhet a munkahelyeken. A közvetett képviselet az üzemi tanácsok, szakszervezetek és egyéb kollektív képviseleti szervezetek útján oldja meg a munkáltatóval közös döntéshozatalt. Emellett sokféle egyéb módja is van annak, hogy a munkaadó bevonja a dolgozóit a döntésekbe: információkkal látja el őket, vagy lehetőséget ad probléma megoldó csoportok létrehozására, esetleg munkakör gazdagítási programokban veszi igénybe a szakértelmüket. A bevonás a szervezet különböző szintjein valósulhat meg – a feladat szintjén, szervezeti egység szinten, gyáregység szinten, vezérképviseleti szinten. Ezek a szintek mind egymástól lényegesen eltérő bevonást tesznek lehetővé. A bevonás intenzitása szerint különböző szintekről beszélhetünk (rendre): tájékoztatás, kommunikáció, konzultáció, együtdöntés, kontroll. A bevonás elméletileg a zéró szinttől (a dolgozók teljes kizárása a döntésekből) egészen a teljes kontrollig terjedhet (a döntéseket lényegében a dolgozók hozzák). Triviális napi ügyektől a stratégiai természetű kérdésekig terjedhet. Közvetlen bevonás esetén minden dolgozó saját magát képviseli, míg a közvetett forma esetén képviselő útján gyakorolnak hatást a döntésekre. A munkahelyi demokrácia a dolgozók elégedettség növekedése által növeli az **elkötelezettséget**, ami pedig szervezeti teljesítmény növekményben kulminálódik. [Wilkinson et al. 2010]

Miközben a dolgozók bevonásának jelentősége egyre nő, mindinkább visszaszorulnak az e célra létrehozott intézményeknek (pl. szakszervezetek, üzemi tanácsok). A közvetlen bevonás egyre elterjedtebb. A szakszervezetek a kezdetektől fogva népszerűtlenek voltak a munkaadók körében: nyomasztó dolog egy emberi tömegeket egységben mozgatni képes erővel szembe kerülni. A dolgozók közvetlen bevonása – egyes munkaadók szemében - az önszerveződés megakadályozására is alkalmas lehet. A legfőbb haszna azonban a kölcsönös bizalom építésén át növelni a dolgozói elkötelezettséget, ezzel a vezetői döntések legitimitását, továbbá a szervezet működésének sikerességét. [Bácsi 2017]

Bürokrácia

Weber a bürokratikus rendszerek működésével foglalkozott. Ezekre a rendszerekre jellemző a szabályalapú működés, a személytelenség, az emberi tényező minimalizálása. A szabályok kiismerhetők és teljeskörűek – így megtanulhatók. Szintén jellemző a hierarchikus szervezeti felépítés, az írásos kommunikáció dominanciája.

A weberi logika szerint a vezetés megtanulható tudomány, alapja a szakértői vezetői tudás, a szakosodás. A bürokratikus szervezetek Weberi karakterisztikái negatív korrelációt is sugallanak a bürokrácia és a centralizáció között – hiszen a bürokrácia működése lehetővé teszi a központok számára, hogy jelentős hatalomvesztés nélkül decentralizáljanak – az összefüggések valójában ennél összetettebbek. Kimutatható ugyanis gyenge negatív korreláció a bürokrácia és a centralizáció között, azonban egy harmadik változó mindkettőre hatással van. Ez a szervezeti méret. A méret növekedésével mind a bürokrácia mind pedig a centralizáció erősödik. [Mansfield 1973]

A vezetők kettős nyomás alatt működnek: miközben elengedhetetlen, hogy mozgósítsák beosztottaik kreativitását, ugyanakkor az irányítást sem adhatják ki a kezükből. Ez irányítás és a viselkedés reguláció iránti igény serkenti a centralizált döntések és a formalizált működés (bürokrácia) alkalmazását. Ez viszont gátolja az egyéni kezdeményezéseket és a kreativitást. A vezetőknek meg kell érteniük beosztottaik motivációit ahhoz, hogy a szabadság és a bürokrácia olyan kombinációját alkalmazhassák, amely nem csökkenti a kreativitást. A decentralizáció a legjobbat hozza ki a tanulás-orientált dolgozókból, ugyanakkor kevésbé csökkenti a kockázatkerülő dolgozók kreativitását. A bizonyítani vágyó dolgozók kreativitását nem befolyásolja. A decentralizáció túl magas fokának és a formalizáltság túlzott hiányának – épp azáltal, hogy így növekszik a működési kockázat – azonban negatív hatása is van a kockázatkerülő-dolgozókra. A kreativitás kívánt szintjének elérésében tehát a centralizáció foka szabályozóként működik: magas szintje fékezi, alacsony szintje pedig ösztönözi azt. Nem szabad elfelejtenünk, hogy a szabályozatlanságnak vannak nem kívánt mellékhatásai is. A kellő szintű formalizáltság és központosítás ezeket képes csökkenteni. A kihívás tehát: a bürokrácia és a centralizáció csökkentése olyan mértékben és oly módon, amely úgy növeli a kreativitást, hogy közben elkerüli a szabályozatlanság kedvezőtlen mellékhatásait. [Hirst et al. 2011]

2.2.2. A szervezeti tanulás

„A tanulás egy alapvető magatartási folyamat, amely a gondolkodás és a magatartás fejlesztését és módosítását eredményezi... A szervezeti tanulás olyan folyamat, amelynek során a szervezet képes új ismereteket létrehozni, azokat a szervezeten belül elterjeszteni és alkalmazni.” [Gyökér 2015; p. 152]

Hosszú távon az egyetlen fenntartható versenyelőny, ha egy szervezet gyorsabban képes tanulni, mint a versenytársai. A tanuló szervezetek egyik alapelve a **rendszer szemlélet**: nem elég a rendszer elemeit mint önálló entitásokat megérteni, hanem azok kapcsolatait és kölcsönhatásait – a rendszer egészét - is érteni kell. Szükséges az **egyéni professzionalitás**: az egyének magas szintű szakmai tudása és annak folyamatos bővítése.

Mentális modelljeink az egyén és a szervezet szintjén is léteznek és meghatározzák, hogy mit és hogyan vagyunk képesek feldolgozni a világ eseményeiből. Viselkedésünket és döntéseinket is determinálják. Ezek folyamatos fejlesztése fontos. A **közös vízió** a szervezet tagjainak egységes képe a jövőbeli célokról. A közös vízió önálló fejlődésre is sarkallja az embereket. **A kollektív tanulás:** a csoportoknak meg kell tanulniuk a közös tanulás módját is, melynek során magának a csoportnak a készségei fejlődnek. [Senge 2006]

A szervezeti tanulás több dimenzió mentén halad: kísérletezés, kockázatvállalás, interakciók a külső környezettel, párbeszéd, bevonó döntéshozatal. A kísérletezés szisztematikus folyamat, amely az új ötletek, elképzelések meghallgatását és hasznosítását jelenti. A kockázatvállalás a kétértelműséggel, bizonytalansággal és a hibákkal szembeni tolerancia. A külső környezeti interakciók során a szervezet olyan környezeti entitásokkal folytat interakciót, amelyek hatással vannak a szervezetre, azonban a szervezet nem tudja őket irányítani. A párbeszéd a szervezet munkacsoportjain belüli folyamatos eszmecsere a mindennapos munkafolyamatokkal, eseményekkel kapcsolatosan. A bevonás a dolgozók döntés befolyásolási képességének mértéke. [Chiva et al. 2007]

A szervezeti tanulás módja is szituációs kérdés. Gyorsan változó, turbulens környezetben (pl. informatika) létfontosságú a szervezet gyors tanulási képessége. Vannak azonban tradicionális, lassan változó iparágak is (pl. atomerőművek, kórházi műtők), ahol ehhez a kérdéshez sokkal óvatosabban kell viszonyulni: a tanulást esetlegesen nem támogató, azonban bizonyítottan jól működő szervezeti kultúra megváltoztatásának is megvannak a maga jelentős kockázatai. [Burnes et al. 2003]

Hibák és kvázi balesetek

Minden szervezetnek meg kell küzdenie hibákkal. Miközben a hibákhoz egyértelműen negatív asszociációk társulnak, miközben sokkal kevésbé értjük potenciális pozitív hatásait. A szervezeti kultúrának – ezen belül a **hibakezelési kultúrának**, a normák és hibakezelési eljárások alkalmazásának – kiemelkedő szerepe van a hibák kedvezőtlen hatásainak csökkentésében és a kedvező mellékhatások kiaknázásában. Kimutatható a szervezet hibakezelési kultúrájának színvonala és a szervezet teljesítménye és túlélőképessége közötti pozitív összefüggés. A magas szintű hibakultúrával rendelkező szervezetek a hibákra mint tanulási lehetőségre is tekintenek. A hiba elkövetőjével empátikusak, a hibáztatás és büntetés elkerülése, valamint a hibakerülés alacsonyabb szintje a jellemzőjük. Magas szintű, őszinte kommunikációjuk középpontjában maga a hiba (és nem annak elkövetője) áll. Ennek köszönhetően képesek gyors hibaérzékelésre és kezelésre. A hibák elemzése és a tanulságok levonása, terjesztése a működésük alap eleme. Az alacsony hibakultúrájú szervezetek ezzel ellentétben a hibákat szinte bármi áron elkerülendő rossznak tekintik.

Az elkövetőket megkeresik és megbüntetik – vagy legalább bűnbakot keresnek. A hibázókkal kapcsolatos bármiféle empátia idegen tőlük. A magas hibakultúra velejárója a hibák kedvezőtlen hatásának alacsony szintje, a tanulás, a hiba újbóli előfordulásának megelőzése, innováció, kezdeményező készség, kísérletezés és felfedezés, a munkafolyamatok, termékek és szolgáltatások magas szintje. Mindennek a végeredménye pedig a szervezeti célérés magas szintje (üzleti vállalkozásoknál magas jövedelmezőség) és a szervezet túlélése. A hibakezelési kultúra általános eljárásai: a hibák őszinte megbeszélése, a tapasztalatok megosztása, a hibahelyzeti segítségnyújtás, a gyors hibaészlelés és kármegelőzés, az alapos hibaelemzés, a koordinált és hatékony hibakezelés. A mediátorok: a mérsékelt és körülhatárolt hibahatás, a tanulás, a következmény hibák elhárítása, az innováció, a kísérletezés, felfedezés, kezdeményezés és a magasabb folyamat megbízhatóság és termékminőség. A fentiekből következő szervezeti eredmény a szervezeti célok elérése, a szervezeti túlélés és a kedvező eszköz arányos megtérülés.

[Van Dyck et al. 2005]

Tekintve, hogy a hiba a kívánt állapottól való eltérést jelenti, nem meglepő, hogy a szervezetek tagjai negatívan ítélik meg. A hiba feldolgozása szociológiai jelenség is: elvárások nem teljesülése. A hibát a szervezeti kultúra köti össze a szervezeti viselkedéssel. A modern társadalomban az emberek egymástól függősége magas szintű, ezért a hibák hatásai is sokkal szerteágzóbbak lehetnek, mint előző korszakokban voltak. A szociológiai rendszerek eredményességét nem utolsósorban határozza meg a hibákhoz való viszonyuk. A hibázás számos logikai összetevőre bontható. Ide tartozik a norma, amihez mérünk, valamint a normától mért eltérés és a hiba észlelése. Fontos tényező a hiba időbeli elhelyezése. Hol helyezzük el a hiba keletkezését az idő tengelyén? Amikor elkövettük? Amikor észleltük? Amikor már előre láthatóvá vált? A hiba hibakénti minősítése ex-post és ex-ante is történhet. Az „elkövető”: lehet egyetlen személy, de lehet egy egész csoport is. Lehetséges azonban olyan helyzet is, amikor a hibát kizárólag a körülmények hozzák létre – ilyenkor nincs emberi „elkövető”. Alapvető kérdés a hiba megítélése is, mert nem minden normától való eltérés minősül hibának. A következmények érinthetnek egyetlen személyt, egy csoportot, szervezetet, vagy akár társadalmi szintű kihatásai is lehetnek. Szükséges velejárója a cselekmények kauzális konfigurációja: a hiba bekövetkezése és a következmények között ok-okozati kapcsolat van. A pre-defektus szándék eltérő lehet aszerint, hogy a hiba pozitív következményei miatt tudatosan elő akarjuk azt idézni (pl. kísérletezés új ismeretek előállítása céljából), vagy a nem kívánt hatásai miatt el akarjuk kerülni. Miközben az innováció motorja a kísérletezés, hétköznapi esetekben sokszor inkább a hibák elkerülésére törekszünk. Post-defectus az az időbeli pont, ahol már látható, hogy a hiba be fog következni, vagy már be is következett. Ezen a ponton fontos a hiba által okozott károk csökkentése, valamint a hibában esetlegesen rejlő lehetőségek kiaknázása.

A hibakezelés különleges válfaja a szervezetek válságkezelése. Válság idején ugyanis nincs normális üzemmenet. Ilyenkor éppen az a „normális”, hogy folyamatosan súlyos hibák tömkelege jelentkezik. Ezek a helyzetek mutatják meg igazán a szervezet hibakultúrájának működőképességét is. E helyzetben már akár rövidtávon is a szervezet pusztá léte a tét. A szokásos eljárások működésképtelenek. Mégis, a válságnak is lehetnek kívánt mellékhatásai, hiszen ebben a helyzetben a szervezet megújulása már nem választható opció, hanem elkerülhetetlen szükségszerűség. A válságot túlélő szervezet akár megerősödve, megújulva is kikerülhet a krízisből. [Egri 2009]

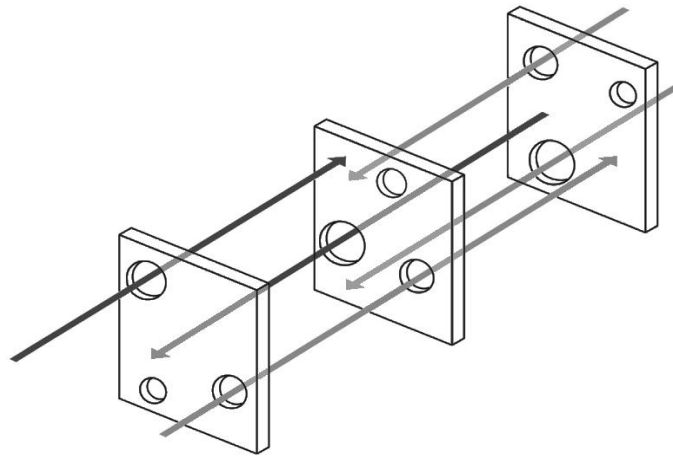
Jó példa erre az az eset, az Intel 1994-ben tévedésből műszakilag hibás Pentium processzonnal árasztotta el a világot. A hiba kései felfedezése alapjaiban rengette meg a céget. Andrew Grove, alapító és cégvezető azonban ezt az egyébként is gyengélkedő és jobb napokat látott cég kitörési lehetőségeként értékelte és ebben a szellemben, épp a válság erejét felhasználva fordította új, sikeres irányba. Grove [1999] nem is válságnak hívta ezt a kritikus helyzetet, hanem „stratégiai kitörési pontnak”.

Különleges csoportot alkot a „Nagy Megbízhatóságú Szervezetek” kategória. Ebbe a csoportba olyan szervezetek tartoznak, amelyeknél akár egyetlen hibának is beláthatatlan katasztrófák lehetnek a következményei (pl. atomeróművek, légiforgalom). A hibákhoz való szélsőséges viszonyuk miatt különösen érdekesek tehát ezek a szervezetek. Náluk létfontosságú a magas szintű hibakezelési kultúra. Sok ilyen szervezet a hibáztatás-mentes kultúra elvét vallja. E szerint a hibák felelőseinek felelősségre vonása nemhogy javítana bármin, hanem épp ellenkezőleg. A felelősségre vonás ugyanis félelmet kelt és ez hibák eltitkoláshoz vezet. Fontos, hogy ne csak a hibák, de még a kvázi-hibák is kerüljenek napvilágra – hiszen a szervezet csakis ezek által képes tanulni és valójában csökkenteni a hiba valószínűsége. [Provera et al. 2010]

A szervezetek számára az egyik legnagyobb kihívás, hogy a múltbeli hibáikat ne ismételjék meg – azaz tanuljanak belőlük. A tapasztalat azonban azt mutatja, hogy az **ex post kiértékelési lépés valójában ritkán történik meg, és ha megtörténik, akkor sem vezet el a szervezeti tanuláshoz.**

A svájci sajt modell szerint a szervezeti működés egymást fedő, lyukacsos sajt szeletekhez hasonlítható. Az egyes rétegeken levő lyukak azok a hiányosságok, ahol az adott rétegen átjuthatnak a működési hibák. A hibát azonban a következő réteg még megállíthatja – ha épp azon a ponton nem „lyukas”. Amennyiben a véletlen úgy hozza, hogy minden egyes szeleten van lyuk ugyanazon a ponton, akkor a hibák akadálytalanul – észrevétlenül - jutnak át a szervezet immunrendszerén (6. ábra: A hibák kialakulásának svájci sajt modellje). A modell alkalmazható azonban a szervezeti tanulás elősegítésére is. A hibaokok keresése rétegekre bontható. A rétegek hiányosságai javíthatók.

Az egyes rétegek egymás mögé illesztése tudatosan történhet úgy, hogy a rétegek hiányosságai soha ne kerüljenek egymás „mögé”. Így az a hiba, ami áthatol az egyik rétegen fennakad a következőn. [Duffield et al. 2015]



6. ábra: A hibák kialakulásának svájci sajt modellje

Forrás: [Collins et al. 2014]

A hibákból való tanulás képessége egy éles határvonal a jól működő és a nem jól működő szervezetek között. Valójában azonban **nemcsak a hibákból kell tanulnunk, hanem sikereinkből is**. Miközben a hibákból való tanulás sok esetben elmarad, a sikerekből való tanulás talán **még kevésbé valósul meg**. Nagy megbízhatóságú szervezetekben történt konkrét katasztrófák (a Challenger űrrepülőgép megsemmisülése, a Csernobili atomerőmű felrobbanása, számos repülőgép és vasúti baleset) vizsgálatai rámutatnak ennek a jelentőségére. A végzetesen rossz kimenetek, katasztrófák tipikusan olyan apróbb hiányosságok szerencsétlen együtt állása következtében jönnek létre, amelyek előzetesen már hosszú ideje fennállnak, köztudottak, azonban kezeletlenül maradnak.

Ebben két **kognitív torzítás** is szerepet játszik. A **deviancia normalizálása** arra utal, hogy a látszólagosan nem jelentős rendellenességekhez hozzászokunk, így egy idő után ezek már normalitássá válnak, már nem érik el az ingerküszöbünket („ökölszabály”). Az **eredmény torzítás** hatására pedig a nem kedvezőtlen végeredmények esetén nem vizsgáljuk azokat a rendellenességeket, amelyek a relatíve kedvező végkifejlet ellenére is jelen voltak. Mindkét eset a tanulás elmaradásához és későbbi krízisek kialakulásához vezethet. Épp azért olyan jelentős ez a kérdéskör, mert a figyelmen kívül hagyott, elhanyagolhatónak tűnő rendellenességek váratlan időpontban vezetnek komoly problémákhoz, amiket pont azért nem tudunk megfelelően kezelni, mert nem értjük a kialakulásuk okát – ugyanis mindvégig ott voltak a szemünk előtt, így megszoktuk őket. A félrekezelt probléma pedig gyorsan átalakul krízissé.

Ráadásul ezt a helyzetet paradox módon épp a tartós sikeresség okozhatja, hiszen ilyenkor még kevésbé gondolkozunk a menet közben tapasztalt rendellenességeken. Eképpen lehet könnyen a huzamos siker a katasztrófa melegágya. A kvázi baleseteket (olyan rendellenességek, amikből szerencsésen nem lett nagyobb probléma) minden esetben észre kell venni, gyöker okaitat felkutatni és orvosolni azokat. A nagy szervezeti nyomás és a tisztázatlan felelősségi körök különösen hajlamossá tesznek ezekkel a hibákkal szembeni vakságra. A **kvázi baleseteknél** nem az adott esetben ténylegesen kifejtett hatásukat, hanem a legpesszimistább forgatókönyvet kell végig gondolni. [Tinsley et al. 2013]

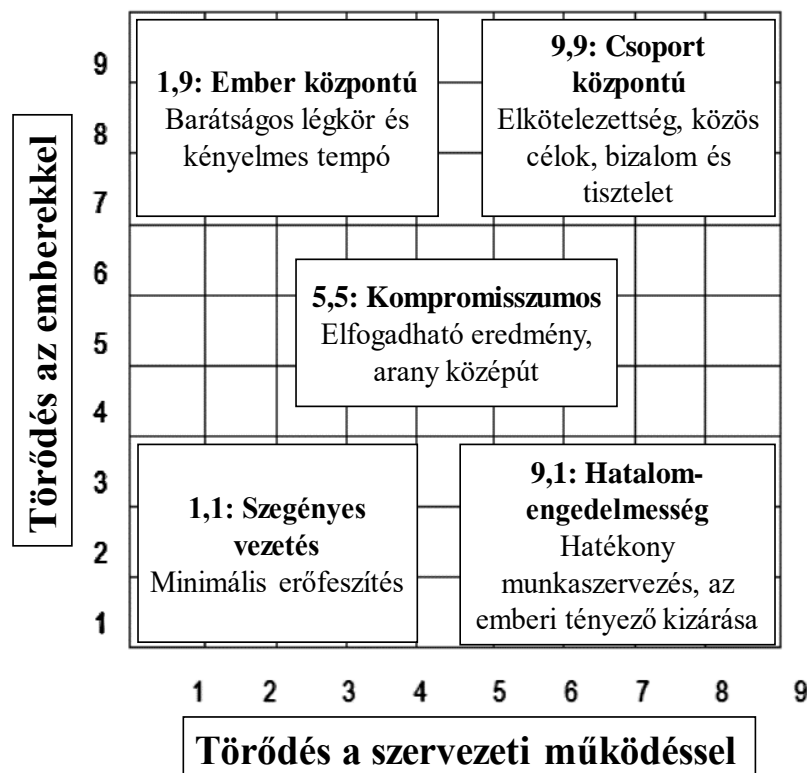
2.2.3. Vezetői stílus

A **kontingencia** elméletek rámutatnak: nincs egyetlen, mindenké felett álló vezetési stílus, amely minden körülmények között a lehető legjobb eredményeket hozná. Ehelyett a legjobb megoldás a vezetési stílus **körülményekhez igazítása**. Az ideális vezetési stílus a vezető személyisége, a tudatosan változtatható vezetői magatartási vonások, a követők karakterisztikája, valamint egyéb szituációs paraméterek komplex kölcsönhatásai következtében alakulhat ki. A **tranzakcionális** vezetés: a vezető teljesítményt vár el, cserébe fizetést ad a beosztottnak – csere ügylet. **Átalakító** vezetés: a vezető és beosztottjai egymást kölcsönösen emelik magasabb motivációs szintre, egymást átalakítják. Kulcsfontosságú a **bevonás**. **Jövőkép alapú** vezetés: a vezető a szervezet jövőképeként létrehozásával vezet. **Érzelmi intelligencia** megközelítés: a vezető empatikus képességeit használja az emberek vezetésére. **Szolgáló** vezetés: a vezető a beosztottak érdekeit és a szervezetét is egyaránt figyelembe veszi. [Fehér 2010]

A leghatékonyabb vezetők képesek különféle vezetési stílusok alkalmazására. Az adott helyzetben legmegfelelőbbnek ítélt stílust alkalmazzák a megfelelő mértékben. A vezető részéről ez a taktika nagy erőfeszítést igényel, azonban megtanulható. E szerint számos vezetési stílus létezik. A parancsoló vezető feltétel nélküli engedelmisséget vár el. Jelszava: „Csináld, amit mondom!”. A határozott vezető: mozgósítja az embereket az adott cél elérése érdekében. Jelszava: „Kövess!”. A kapcsolat központú vezető érzelmi kötelékeket és harmóniát teremt. Jelszava: „Az ember a legfontosabb!”. A demokratikus vezető bevonás segítségével konszenzust épít. Jelszava: „Neked mi a véleményed?”. A mintaadó vezető: kiemelkedő teljesítményt és önállóságot vár el. Jelszava: „Ezt csináld utánam!”. A tanácsadó vezető: fejleszti az embereket, hogy megfeleljenek a jövő kihívásainak. Jelszava: „Próbáld meg ezt!”. Mígözben a minden egyes vezetési stílusnak megvan a létjogosultsága – azaz létezik olyan helyzet, amikor alkalmazása hatékony lehet – az egyes stílusok szervezeti klímára (azaz a szervezet dolgozói által érzékelt munkahelyi atmoszféra, hangulatra) gyakorolt hatása teljesen eltérő. [Goleman 2000]

A fentiekhez hasonló következtetésekre jutott sokkal korábban Kurt Lewin. A vezetési stílusokat autoriter (mindent ellenőrző és irányító), demokratikus, delegáló („csináljátok, ahogy gondoljátok”) csoportokra osztotta. Minden egyes stílusnak megvannak a maga erősségei és gyengeségei is. [Cherry 2006]

Jelentősége miatt mindenképp említést érdemel a Blake-Mouton vezetési rács (7. ábra: A vezetési rács). A vezetési stílusokat két dimenzió mentén, az emberekre fordított figyelem és a feladatra fordított figyelem mentén osztályozta. A **szegényes vezetés** (feladat alacsony, emberek: alacsony): a lehető legkisebb erőfeszítéssel elvégezni a feladatot. A cél csupán a szervezeti tagság megtartása. Ez a „vidéki klub vezetés”. A **hatalom-engedelmisség** (feladat: magas, emberek: alacsony): A jelszó a szervezet hatékonysága az emberi tényezők minimalizálása mellett. Az **emberközpontú vezetés** (feladat: alacsony, emberek: magas): Aprólékos figyelem a dolgozók igényeire, a jó kapcsolatokra. Az eredmény: barátságos, élhető szervezeti atmoszféra, kényelmes munkatempó. A **csoportközpontú vezetés** (feladat: magas, emberek: magas): Magas teljesítmény elérése elkötelezett dolgozók által. Közös nyereség, közös célok. Bizalom és tisztelet. A **kompromisszumos vezető** (feladat: közepes, emberek: közepes): a legfontosabb a jó egyensúly megtalálása az emberek és a szervezet igényei között. Elfogadható teljesítmény, elfogadható morál. [Blake - Mouton 1982]



7. ábra: A vezetési rács

Forrás: [Blake et al. 1982]

A szervezeti teljesítmény problémák egyik tipikus oka a **döntések gyenge végrehajtása**. A határozott cselekvés képességének hiánya összefügg a szervezeti kultúrával. Ez sok esetben vezethető vissza a vezető döntésképtelenségére. [Charan 2013] Bár minden területen fontos a döntésképeség, szerepe különösen élesen rajzolódik ki a hadászatban. A harc forgatógáiban a körülmények rendkívül bizonytalanok és változékonyak, a tét pedig az elképzelhető legnagyobb. A parancsnoknak mégis gyors, határozott döntéseket kell hoznia és azonnal végrehajtania. Ezen képesség az egyik fő határvonal a jó és a rossz parancsnok között. A döntésképtelenség ebben az esetben közvetlenül emberi életekbe kerül. Ez még akkor is így van, ha az adott csatában nincsenek katasztrofális veszteségek. Egy döntő győzelemmel ugyanis potenciálisan véget lehetne vetni az egész háborúnak. Ha a parancsnok elszalasztja a lehetőséget, akkor emiatt elveszhet, vagy elhúzódhat a háború – ami még több szükségtelen áldozatot követel. Az amerikai polgárháború elhúzódásáért a történészek felelőssé teszik McClellan tábornokot döntésképtelensége miatt [DiBella 2013] A szamurájok könyvében olvashatunk a „hét lélegzetvétel” hagyományáról: a katonának ennyi idő alatt kell meghoznia döntését bármely helyzetben – ennél hosszabb idő ugyanis döntésképtelené teheti, félrevezetheti a harcost. A túlzásba vitt elemzés megbéníthatja a határozott cselekvést. [Tsunetomo 2014]

A vezetők befolyásolással veszik rá az embereket, hogy olyan dolgokat érjenek el, miket saját maguktól meg sem próbáltak volna, olyan dolgokat fedezzenek fel önmagukban, amikről sose gondolták, hogy léteznek. A vezető nemcsak egyes döntéseiben követhet el hibát, hanem viselkedésmódjában is. A vezető általánosan hibás viselkedése konkrét döntési hibákban ölt testet. Feladatainak tanulása során a vezető különböző hibákkal, kihívásokkal szembesül. Lehetséges, hogy rossz példaképet választ, akinek a rossz szokásait és szegényes vezetői mintáját másolja le. Lehet, hogy nem sajátítja el a vezetési alap készségeket, hiányoznak a pozitív minták és a mentorálás, nem folytat menedzsment tanulmányokat, vagy vezetői értékrendje zavaros. A fenti gyökér okok olyan hibás vezetői viselkedéshez vezetnek, mint amilyen a hatalmi arrogancia, a papírok elsődlegessége az emberekkel szemben, nem bátorítja az embereit, nem tűri a szakadárokat. Hajlamos lehet diktátorként viselkedni a döntéshozatalban, kézi vezérléssel irányítani mindent, mikro-menedzsment gyakorlatot folytatni. Előfordulhat ál-delegálás is, amikor a feladat sikeres elvégzéséhez szükséges jogkört a vezető valójában nem adja át, hanem a saját kezében tartja. Az ilyen vezető retteg a hatalom elvesztésétől. Viselkedése vezethet kommunikációs káoszhoz. Ebben az esetben a megfelelő kommunikáció hiánya információs űrt hoz létre a szervezetben. A hiányzó információkat az emberek találgatás és pletyka útján pótolják. Rossz vezetői gyakorlat a szervezeti kultúra igényeinek mellőzése is.

Súlyos hiba az is, ha a vezető nem neveli ki a saját utánpótlását, mivel félti az állását és az önértékelését, vagy ha fél a változásoktól, vagy ha nincs jövőképet a szervezete számára. Egy vezető „élettartama” a szervezet számára így lehet túl rövid, de akár túl hosszú is. [Finzel 2017]

A vezetési stílus a dolgozói elégedettség egyik jelentős tényezője. Miközben a tranzakcionális vezető csereértéket kínál a beosztottjainak az erőfeszítéseikért, az átalakító vezető a célok összekovácsolására törekszik. Logikusnak tűnik, hogy az utóbbi vezetési stílus nagyobb dolgozói elégedettséggel párosul, azonban a kutatások vegyes eredményeket mutatnak – ezzel is alátámasztva a kontingencia elméletet: nincs egyetlen létező legjobb stílus, hanem minden az adott szituáció függvénye. A vezető helytelen interperszonális gyakorlata és rossz kommunikációja szintén az elégedetlenség forrásai. **A magyarországi felmérések tanúsága szerint sajnos, hazánkban a burjánzó rossz vezetői gyakorlat a fő felelőse a dolgozók elégedetlenségének.** [Nemes et al. 2011]

2.2.4. Centralizáció

A centralizáció mértéke szintén fontos jellemzője a szervezet vezetési mechanizmusainak. Hatóköre kiterjed a döntések meghozatalára, végrehajtására és ellenőrzésére is. A szervezeti krízisek, vagy a környezet krízisei egyaránt kiválthatják a szervezet átmeneti centralizálását. A centralizáció melletti racionális érv: a hatékonyság. Az emocionális érv: ha a vezető csak saját magában képes bízni. A decentralizáció mellett szóló érvek: a felelősség megosztása, magasabb innovatív készség, gyors reagálási képesség. A centralizációnak és a decentralizációnak is egyaránt vannak tehát költségei és hozamai is. Kulcskérdés az időzítés és a mérték. Nem szabad elfeledkezni azonban a hatalmi szárlól sem: a centralizáció megnöveli a vezető hatalmát – és a vezetők általában szeretnek minél nagyobb hatalmat kézben tartani. Ezen hatás (különösen alacsony, vagy csökkenő nyereségesség esetén) nagy szerepet játszik abban, hogy a centralizáció sokszor hosszabb ideig tarthat, mint ameddig kellene és mértéke is meghaladhatja az optimálist. [Bakonyi 2016]

2.2.5. Rugalmasság, alkalmazkodás

A hatékony vezetőnek fel kell ismernie azokat a helyzeteket, amelyek rugalmasságot és alkalmazkodást igényelnek. Első lépésként elemezniük kell az adott helyzetet, majd azonosítaniuk kell az adekvát magatartási formát a helyzet megfelelő kezelésére. Ehhez természetesen rendelkezniük kell megfelelő mentális eszközkészlettel, meg kell érteniük ezek hatását a célrendszerre, valamint képesnek kell lenniük az egymással versengő érdekek kiegyensúlyozására is. A rugalmasság fontos előfeltételei: a komplexitás megértése, a társas intelligencia, az újra való nyitottság, az önismeret. Ezeket a készségeket meg kell tanulnia a szervezet többi tagjának is.

A turbulens környezetben való rugalmasság magas szintű elkötelezettséget igényel ahhoz, hogy a döntéshozó megtegye, amit a szükség megkíván és a **jóerkölcs** megenged. [Yukl 2012]

Dinamikus környezetben a szervezetek kiemelkedő teljesítménye a hatékonyság és a rugalmasság optimális egyensúlyán is múlik. A hatékonyság és a rugalmasság között ugyanis tenzió húzódik meg. A korosodó szervezetek hajlamosak - a rugalmasság rovására - a hatékonyság irányába eltolni döntéseik súlypontját. A vezetőknek – fonák módon - tudatos egyensúlytalanságot kell létrehozni a megfelelő egyensúly érdekében. Azaz, az optimális hatékonyság-rugalmasság egyensúly elérése miatt fel kell borítani a status quo-t. Az optimális szintre nagy hatással van a környezet: a nehezen kezelhető környezet (bonyolult, megjósolhatatlan) növeli a két cél közötti feszültséget, míg a könnyen kezelhető csökkenti. Tekintve, hogy a szervezetek sok esetben többféle különböző környezetben is tevékenykednek egyszerre, így ez az optimum ugyanazon szervezet számára is egyidejűleg többféle lehet. Az egyensúly megtalálása csakúgy vezetői kogníció, mint szervezeti struktúra függvénye is. [Eisenhardt et al. 2010]

A fenti két szerzővel kapcsolatos **kritikaként** fogalmazható meg, hogy a változásokra mint előremutató, kívánatos, pozitív jelenségre utalnak. Itt kiemelném azonban, hogy nem minden változás ilyen. Az állandóságnak, a struktúráknak és a szabályozottságnak épp az szerepe, hogy rendet teremtsen a zabolátlan változékonyságban és ezzel lehetővé teszi az üzemszerű működést.

2.2.6. Kreativitás

A kreativitás olyan képesség, amelynek eredményeképp új, váratlan és hasznos dolog jön létre. A kreativitás a gondolkodáshoz kapcsolódik, a probléma megoldás érdekében új, önálló ötleteket hoz létre a probléma megoldás szolgálatában. [Derecskei et al. 2012]

A kritikus gondolkodás lényegében nem más, mint a képesség arra, hogy megítéljük az információk, összefüggések, alternatívák logikai erejét, az információk objektív feldolgozása. Tudatos, önszabályozott megoldáskeresés, melynek eredménye a döntés alapjául szolgáló tények, összefüggések, módszerek, célok alapos megértése és a döntéshez való felhasználása. A kritikus gondolkodó megkérdőjelezi a döntés alapjául szolgáló információkat, ezzel lehetőség nyílik a hibák felismerésére és elkerülésére, jobb döntések meghozatalára.

A kritikus gondolkodás szorosan összefügg a kreativitással, ami teljesen új nézőpontok kialakítását, a dolgok új szemléletét és megértését jelenti. Ez a szervezet sikerességének alapfeltétele. [Facione 2011]

A kollektív döntéshozatali folyamatban sok esetben törekszenek konszenzusos döntésre. Minden kedvező hatása mellett azonban ennek sajátos veszélyei is vannak. A konszenzusra törekvés akár olyan erős is lehet, hogy elnyomja a kritikus hangokat. Amennyiben emiatt a megfontolásból létfontosságú szempontok maradnak ki, az beláthatatlanul rossz következményekhez vezethet.

Példa erre az Egyesült Államok kudarcba fulladt katonai akciója a kubai Disznó-öbölben. Kennedy elnök azért döntött a támadás mellett, mert a tanácsadói csoportban erről nagy egyetértés alakult ki. A katonai akció azonban súlyos hibának bizonyult és sok ember értelmetlen halálát okozta. Az utólagos elemzés során kiderült, hogy rosszul mérték fel az erőviszonyokat (Castro hadereje, a kubai katonák felkészültsége és elszántsága, a szovjetek támogatása), és a terepviszonyokat is. Talán a legmeggrázóbb utólagos felfedezés: a helyes információk mindvégig rendelkezésre álltak, azonban azokat figyelmen kívül hagyták. A támadást ellenző **kritikus véleményeket elnyomták**. Az eset következtében az elnök a döntési protokoll azonnali, teljes átalakítása mellett döntött. Az új módszer nagy hangsúlyt fektetett a kritikus hangok, a szkeptikusok valódi meghallgatására. [Hansen 2013]

Miközben a rendszerezett ismeretekre épített döntés képessége elengedhetetlen, azt is be kell látnunk, hogy léteznek olyan bizonytalan helyzetek, amikor ez nem elegendő. Ilyen helyzetben a vertikális gondolkodás mellett - vagy helyett - laterálisra, oldalirányú megközelítésre lehet szükség – ez a kreativitás fontos eszköze. A két megközelítés más-más módon próbálja megoldani az adott problémát. [Hernandez 2008]

A tartalmilag új problémák megoldásának esélye a kreativitás fokával együtt járást (exponenciális kapcsolatot) mutat. Belátható azonban az is, hogy az újdonság és a kreativitás növekedésével együtt növekszik a kockázat is. Mivel a kockázat kerülés azt kívánja, hogy a kockázattal kevésbé terhelt cselekvési utakat válasszuk, így paradox helyzet jön létre: a kockázat kerülés követelménye automatikusan együtt jár a kreativitás csökkenésével, ami viszont drámaian csökkenti a tartalmilag új problémák megoldásának esélyét. Ez a **kreativitás paradoxona**. Ebből a szempontból racionálisnak tűnhet akár az is, hogy eleve kerüljük el az olyan helyzeteket, amik kreativitást igényelnek. [Dénes 2014]

A fenti elméletek **kritikájaként** jegyzem meg, hogy a kreativitást talán túl egyoldalúan előnyös fényben tüntetik fel, miközben annak szintje valójában akár túlzott is lehet a szervezetben belül. Ez nagyon megnehezítheti a napi munkavégzést, mivel ekkor minden döntéssel kapcsolatban mindenkinek mindig van egy „még sokkal jobb ötlete”. A döntések meghozatala azonban önmagában kevés, mert a színvonalas végrehajtás is szükséges a jó eredményhez. A jó végrehajtók pedig nem feltétlenül kreatívok. Talán inkább szorgalmasak és fegyelmezettek. Bizonyos esetekben a kreativitás csökkentésére is kifejezetten szükség lehet.

2.2.7. Rövidlátás, idő

A szervezeti miópia a gazdasági célokkal szemben a személyes értékek tagadása, az érintettek érdekeinek figyelmen kívül hagyása. Az ilyen gazdasági szervezetek kizárólag pénzügyi céljaikra figyelnek. [Csillag 2012]

Az időnek kulcsszerepe van a szervezetek életében is. Meg kell találniuk az optimális egyensúlyt a hosszú távú célokra történő erőfeszítések és a rövid távú szükségszerűségek között. A szervezeti rövidlátás (miópia) azt a döntési gyakorlatot jelenti, amely a rövid távú célok érdekében háttérbe szorítja a hosszú távúakat. Ennek jellegzetes példája a tőzsdei cégek negyedéves eredmény megszállottsága a termékfejlesztés és a kulcskompetenciák építésének rovására. Ebben szerepe van a szervezeti kultúrának, a szervezeti folyamatoknak (eljárásoknak) és a napi rutinnak is. Kevésbé jellemző a miópia azoknál a szervezeteknél, ahol a rövid távú és a hosszú távú eredmények közötti átcsoportosításra lehetőség van. Szintén jelentőséggel bír a bizalom légköre: hihető-e, ha a döntéshozó azt állítja, hogy a rövid távú veszteségek elfogadására a hosszú távú prosperitás miatt van szükség. A szervezetnek tehát mind a stratégiáját, mind a kultúráját, mind pedig működési folyamatait úgy kell kialakítania, hogy a rövid és a hosszú táv közötti megfelelő egyensúlyt támogassák. Fokozódik a miópia veszélye, amikor a szervezet olyan helyzetbe kerül, ahol a két időtáv szükségszerűen szemben áll egymással. A gyakori jelentési kötelezettség általában ilyen helyzet. A jelentések gyakoriságának csökkentése, esetleg bizonyos területek (pl. pénzügyi eredmények) kihagyása a jelentésekből (ritkítése) csökkentheti a miópia veszélyét. A bizalom hiánya serkenti a miópiát. Szintén fontos tényező az egyén jövőbe vetett meggyőződése. Ha a jövőt mint lehetőségekben bővelkedő dimenziót látja, akkor kevésbé értékeli azt le. Ha kevés lehetőséget lát a jövőben, akkor nagy a készletése csakis a jelenben gondolkodni és a rövid távú lehetőségeket kiaknázni. [Laverly 2004]

A **fenntarthatóság** lényege, hogy olyan módon elégítsük ki a jelenbeli szükségleteket, amely nem veszélyezteti a jövőbeniek kielégítését. Ez egyre inkább kulcskérdéssé válik, nemcsak a szervezetek, de az emberiség környezettel való együttélésének szempontjából is. A miópia a fenntarthatóság akadálya. A fenntarthatóság érdekében muszáj optimalizálni a rövid távú és a hosszú távú érdekek között, **intertemporális optimumot** kell találni. A rossz egyensúly egyaránt veszélyezteti a jövőt és a jelen is. Ha a rövid távú célok súlyosan meghiúsulnak, az a szervezet azonnali, végleges kudarcához vezethet – hiszen a hosszú távú jövőt esetleg emiatt talán már meg sem éri. Érthető, ha a rövid távú nyomás a mindennapokban érezhetőbb, mint a hosszú távú. A stratégiába be kell építeni a fenntarthatóság kérdéseit. Ez nemcsak a szervezet hosszú távú prosperitását segíti, de enyhíti a társadalom és a szervezetek közötti történelmi ellentéteket is. [Bansal et al. 2014]

2.2.8. Csoportmunka

„Csoportról akkor beszélünk, ha két vagy több, csoportot alkotó egyén között kommunikáció és interakció figyelhető meg egy feladat elvégzése során. Egymásra hatás nélkül nincs csoport, legfeljebb személyek együttese.” [Griffin 2011 in Gyökér 2015; p. 90] A csoportmunka ideális esetben többlet teljesítményhez vezet. A csoport tagjai között **kohéziós erő** működik, amely a csoporton belül összetartozást alakít ki. A csoport gondolkodásmódja befolyásolja a tagok viselkedését. Ennek elfogadása a csoportba befogadás feltétele az új belépők számára – ez a szocializáció. A csoporton belül a tagok szerepeket vesznek fel és státuszt kapnak. A csoporton belül konfliktusok is kialakulhatnak, melyek forrása lehet a csoport összetétele, vagy érdekellentétek is. A csoportoktól szintén nem idegen a **munkahelyi pszichoterror** alkalmazása csoporton kívüliekkel, vagy akár tagokkal szemben is. [Gyökér 2015]

Az emberi csoport teljesítményét működési sajátosságai determinálják. A kollektív érzelmek különböző csoportjai léteznek. Az **érzelmi konvergencia** olyan érzelmeket jelent, amelyeket a csoport tagjai hasonlóan élnek meg. Az **érzelmi divergencia**: olyan érzelmi konfiguráció, amely nem közös a csoport tagjai között. Az **érzelmi kultúra**: viselkedési normák, értékrend, alapfeltevések, amelyek egyes érzelmek kifejezését, vagy azok elnyomását határozzák meg a csoporton belül. Az **érzelmi dinamika**: a csoport érzelmi alakzatjai az idő múlásával változnak. A csoport érzelmek létrejönnek és fluktuálnak. Miközben a csoportban uralkodó érzelmek tekintetében a csoport tagjai kölcsönhatással vannak egymásra, a vezető szerepe ebben kiugróan magas. A pozitív érzelmi állapotú csoportok tagja lojálisabbak a csoporthoz, nagyobb az elkötelezettségük, szívesebben segítenek egymásnak, javul a hatékonyság. Azokban pozitív érzelmű csoportokban, ahol a nagy a diverzitás, javul az együttműködés és a konfliktus megoldó készség. Azonban negatív érzelmek esetén a nagy diverzitású csoportokban kimondottan kedvezőtlen működés alakul ki. A pozitív csoport érzelmek szintén növelik a megoldáskereső hajlamot, ezzel pedig növelik a kreativitást is. [Barsade et al. 2015]

A csoport tagjai a **csoport normáit** testesítik meg, melyek csoportképző ismérvként működnek a csoport prototípus definíciójában. Ezek a normák írják le a csoport sajátosságait, közös ismérveit és eltéréseit más csoportoktól. A csoporttagok a normák segítségével sajátítják el a csoport által elvárt viselkedést, érzéseket, attitűdöket – a csoport-normatív magatartást. A csoportnormák disszeminációja elsősorban a tagok kommunikációja által történik. [Hogg et al. 2006]

A csoporttagság lényegében egy **pszichológiai szerződés** a csoport és a tag között. Ennek eredményeképp a csoport befogadja a tagot, aki viszont identitást vállal az adott csoporttal. Ennek az identitásnak számos fő komponense van. Az **ön-sztereotípiá**: a csoporttag személytelenített önképet alakít magáról és önmagát a csoport közös ismérvei szerint definiálja. Ezzel hasonlóvá válik a többi csoporttaghoz.

A **csoporthomogenitás**: a csoporttagok csoportképzés ismérvei mentén önmagukat egymáshoz hasonlóknak – valamint más csoportoktól különbözőnek látják. Az **elégedettség**: a csoporttal és a tagsági viszonyral kapcsolatos pozitív érzés. A **szolidaritás** a pszichológiai és viselkedésbeli elkötelezettség a többi tag felé. A **centralitás**: a csoport identitás az egyén önképének központi elemévé válik. [Leach et al. 2008]

Mivel a vezetők általában engedelmességet, konformitást várnak el a csoporttagoktól, ezért a többségi nézetekkel minden tagnak azonosulnia kell. A csoport általános nézeteitől való eltérést büntetik. Miközben ennek vannak pozitív következményei – hiszen a csoport kohéziója fontos – ugyanakkor a **divergens vélemények** elnyomása döntéshozatali defektekhez, diszfunkcionalitáshoz vezethet. Ez nagy szerepet játszik abban, hogy a csoportok teljesítménye időnként alul múlja a tagok egyéni potenciálját. Előfordulhat, hogy a csoport emiatt túlzottan konszenzuskereső, a disszonáns hangokat pedig elnyomja. Így gyorsan hamis konszenzus alakul ki, ami szuboptimális csoportdöntéshez vezet. A tanuló szervezeti kultúra a különvéleményeket, a divergens véleményeket a működés kívánatos velejáróinak tekinti, mert ezek az innováció motorjai. Ezeket a véleményeket nemcsak eltérni kell, hanem bevonni a döntéshozatalba, annak szerves részeként. [De Dreu et al. 2001]

A csoport tagjai egymást pozitívan diszkriminálják a más csoportok tagjaival szemben. Minél egységesebb a csoport, valamint minél közelebről érintik a csoportképző ismérvek a tagok önképét, annál erősebb a csoporttagok csoporttal való azonosulása. Ezen esetben ugyanis még fontosabbá válik a tagok számára az azonosulás és a csoport védelme – hiszen ez egyben az önképük védelmét is jelenti. Ennek megfelelő vehemenciával lépnek fel minden érzékelt veszéllyel szemben: erősödik a csoporton belüliekkel szembeni kivételezés a csoporton kívüliek rovására, valamint a csoportból kilógó szakadár tagok kiközösítése – a fekete bárány effektus. [Lewis et al. 2010]

Különösen fontos a csoport dinamika morális vetülete. A csoporton belüliekkel szembeni elfogultság miatt a csoport másképp ítéli meg a tagok tetteit, mint a csoporton kívüliekét. A **tagok amorális cselekedeteit relativizálja**, vagy bagatellizálja, csakúgy, mint ahogyan azokat a sérelmeket is, amiket ez által a csoporton kívüli egyén elszenvedett. Teljesen **más mércével** méri tehát a tagokat és a nem tagokat. Ennek hatására a nem tagokkal szemben **morális kikapcsolás** léphet fel: az ő esetükben nem tekintjük kötelezőnek azokat az önmagunkkal szemben támasztott erkölcsi elvárásokat, amelyek egyébként más emberekkel szembeni cselekedeteinket meghatározzák – azaz felmentjük magunkat a tisztességes viselkedés alól. Téves üzenete: „a csoporton kívüliekkel szemben nem kell tisztességesnek lenni.” [Leidner et al. 2010]

Ennek szélsőségesen veszélyes esete a **dehumanizáció**, amelyet globális veszélyessége miatt nevezhetnénk korunk fekete pestisének is.

Rejtett, vagy manifesztálódott, enyhe vagy súlyos formái átszövik mindennapi életünket. A dehumanizáció lényege: ha valaki a másik embert annak valamilyen vélt, vagy valós tulajdonsága alapján nem tekinti „igazi” embernek. Így a kérdéses célszemélyt nemcsak az erkölcsileg egyébként minimálisan elvárható bánásmód nem illeti meg, hanem egyenesen a gyűlölet tárgyává is válhat. Nem emberként, hanem kártevőként (animalisztikus dehumanizáció), vagy érzéketlen gépként (mechanisztikus dehumanizáció) fognak vele bánni. Ennek az eszköztára a verbális megalázástól kezdve egészen a halálos fizikai kínzásig terjedhet. Elszenvedője lehet egyetlen személy, csoport, vagy akár egész népek. [Smith 2011]

A munkahelyi pszichoterror a csoportok működésének nem ritka jelensége. Ennek során személyek, vagy csoportok érezhetnek heveny kiszolgáltatottságot ellenük irányuló szisztematikus ellenségességgel szemben. Ez többnyire pszichológiai jellegű – pl. verbális erőszak, kiközösítés - megjelenhet aktív cselekvés, vagy épp annak hiánya formájában. Érkezhet horizontális szintekről, vagy vertikálisan is - a felettestől, vagy akár a beosztottaktól. Hatásai negatívak és szerteágazók: negatív érzelmek, attitűdromlás, teljesítmény csökkenés, általános jólét csökkenés. [Nielsen et al. 2012]

A munkahelyi pszichoterror mások zaklatása, bántása, kiközösítése, vagy munkájának aláásása. Előfordulása megisméltlődő és rendszeres, időben elhúzódó. A célszemély alárendelt helyzetbe kényszerül és szisztematikus közösségi ellenségesség céltáblájává válik. A jelenség ismérvei tehát a gyakoriság, a szüntelenség, az ellenségesség és az erő egyensúlytalanság. Mind egyéni, mind pedig csoport szinten előfordulhat. Hatásai rombolják a szervezet egészséges működését és beépülhetnek a szervezeti kultúrába is. [Samnani et al. 2012]

A munkahelyi pszichoterrorral kapcsolatban azonban több különböző jelenség is felmerülhet, amelyek az agresszor szándéka, a cselekvés intenzitása, a gyakoriság, az erő aszimmetria és az időtartam szerint változók. Az intrika: rosszindulatú pletykák terjesztése a célszemélyről. A gorombaság durva megnyilvánulás másik szervezeti taggal szemben. Az indíttatása sokféle lehet. A pszichoterror hosszú időn át tart, rosszindulatú. A megalázó vezetési stílus a vezetőől elszenvedett abúzus – a hatalmi aszimmetria miatt érzett kiszolgáltatottság miatt is - rosszabb, mint ha mástól kellene eltérni. A személyes konfliktusok jellemző szervezeti stresszorok. Ezeket nehéz elkülöníteni a fenti esetektől. [Hershcovis 2011]

2.2.9. Toxicitás

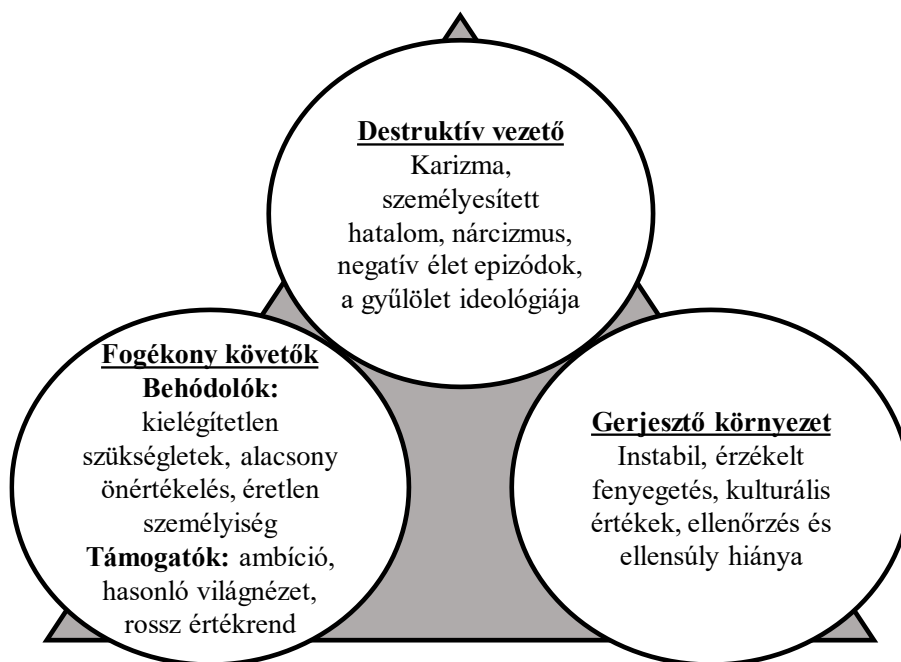
A közfelfogás etikailag közelíti meg a vezető minőségét. Ebben az értelemben azt tekintjük jó vezetőnek, aki okosan használja a hatalmát, sikerre segíti a közösséget és növeli az érintettek jólétét. A hatalomnak azonban létezik perverz vetülete is. A valóságban ugyanis vannak olyan vezetők, akiket nem mások jóléte, hanem csakis a sajátjuk vezérel.

Ehhez pedig elengedhetetlenül szükséges számukra minél nagyobb hatalom birtoklása – így ennek megszerzése a fő törekvésük. Ez a hatalom pragmatikus – bár nem etikus - megközelítése. Az etika és a környezet jóléte a hatalom birtokosa számára ebben az esetben csakis annyira fontos, amennyire őt segíti a saját céljai elérésében. E szerint a szemlélet szerint nem attól „jó” a vezető, hogy jólétet teremt maga körül, hanem attól, hogy képes magához tudja ragadni a hatalmat, konszolidálni és sokáig megtartani. Tekintve, hogy ilyen vezetésnek nincsenek etikai vetületei, ezért mindenki súlyos hibát követ el, aki azt gondolja, hogy ez a fajta vezető a közösség, vagy önmagán kívül bárki más érdekeit tartja szem előtt. [de Mesquita et al. 2011]

A vezetők a szervezet teljesítményének erőforrásai - általában. Bizonyos vezetői viselkedés módok azonban nem teremtenek értéket, hanem sokkal inkább rombolnak. Toxikus (destruktív) az a vezető, akinek a viselkedése az adott körülmények között rendszeresen negatív kimenetekhez és az érintettek körülményeinek romlásához vezet. A toxikus vezetés kialakulásáért azonban több tényező gerjesztő kölcsönhatása felelős: a vezető személyisége, a követők személyisége és a toxicitást gerjesztő környezet kölcsönhatása. A toxicitás jellemzően a vezető negatív viselkedésmódjában (pl. rosszul bánik a beosztottjaival) is megmutatkozik. Ritkábban pedig csak a rossz hosszútávú következményekben érhető tetten. A toxikus vezető gyakori kísérői az erős személyes kisugárzás, a hatalom öncélú használata, az önimádat, a megrázó élettapasztalatok és a gyűlölet ideológiája. A toxicitásra fogékony követők lehetnek behódolók (kielégítetlen szükségletek, alacsony önértékelés, éretlen személyiség) és cinkosok is (személyes ambíciók, a vezetőhöz hasonló világvélemény, közösség ellenes értékrend). A gerjesztő környezetre jellemző az instabilitás. Ebben a helyzetben az ambiciózus vezető túlzott személyes hatalmat képes magához ragadni. Ráadásul ez nem is túl nehéz, hiszen bizonytalan körülmények között az érintettek legjobban stabilitásra vágnak, így szívesen ruháznak akár egyeduralkodó is a stabilitást ígérő vezetőre. Teszik ezt abban a hitben, hogy nagyobb felhatalmazással hatékonyabban és gyorsabban tud majd „rendet teremteni”. Ennek a környezetnek szintén jellemzője az érzékelt fenyegetés is ugyanis fenyegetett helyzetben az emberek szívesen támogatnak erőskezű vezetőket. A szervezeti kultúra karaktere is gerjeszthet toxicitást, mivel a közösség kultúrája meghatározza, hogy milyen vezetőt fogadnak el leginkább. Különösen azok a közösségek vonzzák magukhoz a toxikus vezetőket, amelyek bizonytalanság kerülők, kollektivisták és nagy hatalmi távolsághoz szokottak. Az ellensúlyok hiánya szintén gerjesztő tényező, mivel az erős szervezetekben automatikus mechanizmusok gátolják meg, hogy bárki túlzott hatalomhoz juthasson. E nélkül a vezetőnek lehetősége nyílhat arra, hogy túlzott – vagy akár abszolút – hatalmat szerezzen (8. ábra: A toxikus háromszög).

A toxikus vezető hatalomra kerülése után azonnal nekilát a hatalma megszilárdításának. A fennálló rendet lerombolja, a riválisokat és a szembe szegülőket eltávolítja.

Az új rend hamar megszilárdul, beépül a szervezet kultúrájába és normává – új normalitássá – alakul. A toxikus vezetés tehát nem önmagában alakul ki, hanem épp a szervezet betegsége teszi lehetővé, hogy a toxikus vezető, valamint követői megjelenhessenek és hatalomra jussanak. Az egészséges szervezet immunrendszere ellenszere a toxikus vezetés kialakulásának. Van néhány jellemző, amiről sok esetben felismerhető a toxikus vezető ténykedése. A közjó helyett csakis a **magánérdekét** képviseli. Nem válogat az eszközökben. A közösségre gyakorolt hatása pedig összességében negatív. Széles skálán szóródik azonban a toxikus viselkedés. A toxikus vezető nem minden egyes cselekedetében és nem minden szemszögből az. Az egyik csoport szempontjából



8. ábra: A toxikus háromszög

Forrás: [Padilla et al. 2007]

lehet valaki toxikus, míg másik csoport szempontjából nem az. [Padilla et al. 2007]

A nem patológus személyiség zavarok három különösen jellemző fajtája a szervezetekben: machiavellizmus, szubklinikai narcizmus és a szubklinikai pszihopátia. A machiavellisták mások megfélemlítésével próbálnak előnyökhöz jutni. A narcisztikus egyéneket az önnön nagyságuk foglalkoztatja, feljogosítva érzik magukat mindenre, hiúak, ego centrikusak. Sokszor azonban valójában önértékelésük alacsony – amit pontosan sajátos viselkedésükkel igyekeznek leplezni. A pszichopáták impulzívok és érzéketlenek. Impulzivitásukkal együtt jár fokozott érzékenységük a provokációra, továbbá jellemzőjük a közösségi együttműködési szabályok semmibe vétele is.

Tekintve e három személyiség személyiségjegy egymással való potenciális összefüggését a „sötét triád” gyűjtőnév alatt említik őket. A sötét triád személyiségek az átlagosnál nagyobb eséllyel alkalmaznak munkahelyi pszichoterrort másokkal szemben. [Baughman et al. 2012]

A szervezeti pszichopatak nagyobb eséllyel fordulnak elő a szervezetek legfelső szintjein, mint alsóbb szinteken. Eszköztárak alkalmassá teszi őket arra, hogy magas szintre emelkedjenek a szervezetben. Képesek lelkiismeretlen cselekvésre, ugyanis teljesen hiányzik belőlük a másokkal szembeni empátia. A szervezet erőforrásait elsősorban a saját érdekükben használják fel. Karakterük különösen azok számára lehet megnyerő, akik korábban még nem tapasztalták meg az ilyen személyek könyörtelenségét és lelkiismeretlenségét. A pszichopatak által irányított szervezetekben különösen etikai szempontból alacsony szintű döntések születnek. Amennyiben a szervezet nem képes észlelni jelenlétüket, akkor nagy eséllyel áldozatul esik nekik. [Boddy et al. 2011]

A vezetők döntő hatással vannak az általuk irányított szervezet atmoszférájára. Általuk maga a **szervezeti atmoszféra** is lehet toxikus. A vezetőség képes arra, hogy a szervezetet egy kohézív erőművé alakítsa. Rossz esetben viszont azt demonstrálhatja, hogy eltűri, sőt jutalmazza, bátorítja a legdestruktívabb viselkedést is. Egyik jellemző példa a zűrzavaros megbeszélések burjánzása. A témákat sebtében, prioritizálás nélkül választják ki és véletlenszerűen, követhetetlenül változik a megbeszélés fókuszja. A problémák megoldatlanok maradnak, szükséges döntések nem születnek meg. Az egészségtelen rivalizálás miatt akár szándékosan jelölnék ki egymással konfliktusban álló célokat, abban a hiszemben, hogy ez konstruktív vitához és ezzel a legjobb ötletekhez vezet. Valójában azonban alattomos hátbatámadásokat és információ visszatartást eredményez. A beteges vetélkedés lerombolja a bizalmat. Nyomában a tagokat önérdek és önvédelem vezéreli. Virágzásnak indul a hibáztató, bűnbak kereső kultúra. A romboló konfliktusok azok, melyekben a vezetők nem tudják egymás közötti konfliktusainkat kezelni, további konfliktusok sorát eredményezi a szervezetben. A vezetői minta ugyanis ragadós. Az egymással szembeni tisztességtelen harcmodor a megfelelő szervezeti működés ellensége. Tanácsos, ha a vezetők példaértékű elvek mentén, egy közösen elfogadott etikai kódexet követnek, amivel zsinórmértéket teremtenek az egész szervezet számára. [Carucci 2018]

Az egészséges szervezeti kultúra és a toxicitás között mutatott ki negatív kapcsolatot Borisov és Vinogradov [2019] is.

2.3. Az egyén döntési háttere

2.3.1. Duális kognitív rendszer

Kettős kognitív rendszerünk gondolkodásunk alapköve. Gondolkodásunk két üzemmódja egészíti ki egymást. „Rendszer 1” működése automatikus és gyors. Nem igényel erőfeszítést – vagy csak minimálisat – és irányítást sem. Csak egyszerű feladatok megoldására alkalmas. Ősi, ösztönös alrendszerünk. „Rendszer 2” az erőfeszítéseket igénylő gondolkodási feladatokra való – mint amilyenek például az összetett számítások. Ez irányítja a mentális erőforrásokat. Törzsfajlódási léptékkal mérve viszonylag új, tudatos alrendszerünk. Rendszer 2 működése jellemzően összefügg az akarattal, a döntéssel és az összpontosítással. Mivel működtetése mentális erőfeszítést igényel, ezért sokkal hajlamosabb a **túlterhelődésre**, az **elfáradásra**, mint Rendszer 1. Sokrétű működésre képes, azonban **összpontosítást** igényel, ezért szűkös erőforrás. Ha túl sok akaratlagos kogníció között kell megosztani, akkor túlterhelődik és a feladatok kudarcba fulladhatnak. Az intenzív figyelmet igénylő feladatok teljesen elvonhatják a figyelmet minden másról, így azokon a területeken **vakfoltok** alakulnak ki. Ilyen esetekben nemcsak a nyilvánvaló dolgokat nem vesszük észre, hanem azt sem, hogy ez az állapot fellépett. Rendszer 1 **torzításokkal** és **rendszer hibákkal** terhelt, amik adott körülmények között **előre megjósolható döntési hibákhoz vezetnek**. [Kahneman 2011]

2.3.2. Heurisztikák és kognitív torzítások

Probléma megoldásunk során sokszor „előre gyártott elemekből” építkezünk, mentális „huszárvágásokat” alkalmazunk: ösztönös kognitív alrendszerünk segítségével intuitív döntéseket hozunk. Ezeknek számottevő előnye van az analitikus döntésekhez képest: gyorsak és aktiválásuk nem igényel mentális erőlködést. Sok esetben megfelelő eredményre vezetnek. Hatékonyságuk miatt nélkülözhetetlenek: nélkülük működésképtelenné válnánk. Ezek a heurisztikák, vagyis olyan megoldási sablonok, amiket agyunk villámgyorsan, alaposabb elemzés nélkül – akár automatikusan és tudat alatt is, vagy akaratunk ellenére is - rendelkezésünkre bocsát. A heurisztikák evolúciónk során alakultak ki. Tekintve azonban, hogy civilizációnk evolúciós léptékkal mérve jelentéktelen időtávot foglal magába, ezért a modern környezet kihívásaira sokszor nem adnak megfelelő választ. Hatásuk olyan erős, hogy akár még a tudatos alrendszerünket is félrevezethetik. Ilyen esetekben súlyos hibákat okozhatnak, azaz **gondolkodási torzításokhoz** vezetnek. Heurisztikák százai ismertek. Az egyének és a szervezetek is többnyire egyszerű heurisztikákat használnak helyzetérzékeny módon. Az információk egy részének mellőzése akár jobb döntéshez is vezethet, mint a teljes, aprólékos elemzés. Ilyen helyzetek lehetnek például amikor túl sok, túl kevés, vagy megbízhatatlan információ, az időhiány, a magas bizonytalanság vagy a túl kicsi minta.

A döntéshozók bonyolult körülmények között hajlamosak a „kevesebb több” heurisztika használatára: kevés, vagy akár egyetlen, egyszerű döntési szempont alapján döntenek. Ez együtt járhat a döntési hiba valószínűségének növekedésével (**túlzott egyszerűsítés**). A heurisztikák nem minősíthetők kategorikusan jónak, rossznak, racionálisnak, vagy irracionálisnak, mivel pontosságuk a környezeti struktúra függvénye. A szervezeti döntési folyamatokban nagy szerepet kapnak a heurisztikák, mivel **a racionális döntési modell feltételei valós, bizonytalan környezetben nem adóttak**. [Gigerenzer et al. 2011]

Még a kiváló döntéshozók hibás döntései esetén is megfigyelhető az **önérdek** nem megfelelő szintje, a torzító **érzelmi** kötődések, vagy a félrevezető emlékek [Campbell et al. 2009].

2.3.3. Elégedettség és elkötelezettség

Az elégedettség pozitív érzelmi állapot, amely az egyén munkájával kapcsolatos tapasztalataiból származik. Az elégedettséget számos tényező határozza meg. Ilyenek a megfelelően kitűzött célok, a munka észlelt jelentősége, a demográfiai jellemzők, a jutalmazási rendszer, a vezetési stílus, vagy az egyéni különbségek is. „Az elkötelezettség az elégedettség cselekvő formája. Belső motiváció hatására létrejött innovatív, alkotó értékteremtő magatartás a szervezeti cél megvalósítása érdekében.” [Gyökér et al. 2009; p. 59] Az elkötelezett dolgozó érzelmileg azonosul a szervezettel, tenni akar érte és tagja akar maradni. A dolgozói elkötelezettség és a szervezet eredményes működése között erős összefüggés van. [Meyer et al. 2012, Poór et al. 2018] A dolgozók elkötelezettségére és megtartásának fontosságára hívja fel a figyelmet Hegedűs [2008]. A „tudományos nomádok” elsősorban a szakmájukhoz és nem a munkahelyükhöz lojálisak. Ha a szervezet nem tudja őket megtartani, akkor tudás tőkéjét és a létfontosságú innovativitását veszíti el velük.

2.3.4. Önszabályozás

Az önszabályozás alapvető emberi képesség, mellyel az ember hatékonyan képes saját gondolatait, érzéseit, viselkedését befolyásolni, vagy akár teljesen felülírni. [Inzlicht et al. 2012] Az önszabályozás az emberi közösségek működéséhez elengedhetetlen. Az erősebb önszabályozásra képes egyének számos területen túlteljesítik gyenge önszabályozású társaikat. Miközben hosszú távon az egyes személyek önszabályozása hosszú távon a rájuk jellemző szinten működik, rövidtávon ez jelentős kilengéseket mutathat. Az **ego kimerülés** az előző önszabályozási erőfeszítések eredményeképp létrejött átmeneti, csökkent szintű önszabályozási képesség. [Baumeister 2014]

A döntések meghozatalához önszabályozásra van szükség, amely azonban véges kapacitású erőforrás. Az önszabályozás túlterhelése ego kimerüléshez vezet, amely további önszabályozás igényes feladatok esetén a teljesítmény romlását okozza.

Az egyén **motiváltsága** nagymértékben befolyásolja, hogy mennyit hajlandó erőforrásából a feladatra áldozni. Az ego kimerülés **átmeneti** állapot, azaz az önszabályozás megfelelő nyugalom után helyreáll. [Hagger et al. 2010] Az önszabályozás folyamat modellje szerint a megelőző feladat során történő önszabályozás erő kifejtés megváltoztatja a motivációt, amelynek az eredményeként megváltozik a következő feladattal kapcsolatos érdeklődés központja. A megelőző feladat elvégzése során csökken az önszabályozási motiváltság, továbbá növekszik a motiváltság az impulzusok alapján történő cselekvésre. Ezzel összefüggésben a következő feladatnál az egyén mellőzi az önszabályozás szükségességére utaló jeleket, figyelmét inkább a várható jutalmakra fordítja. Összességében tehát az ego kimerülés a motiváció, a figyelem és az érzelmek egymással összefüggő változása. [Inzlicht - Schmeichel 2012]

2.3.5. Stressz

A stressz olyan konfliktus helyzet, amelyben összeütközést élünk meg. Ez részünkről megoldást kíván. A stressz első szakasza a vészreakció („küzdj, vagy menekülj”). Ekkor az ellenálló képesség egy kezdeti magasabb szintről hirtelen lecsökken, majd meredeken emelkedik. A következő szakasz az aktív ellenállás, melynek során az ellenálló képesség végig magas szinten marad. A végső szakasz pedig a kimerülés, amikor az ellenálló képesség radikálisan csökken és akár teljesen meg is szűnik. [Budavári 2011] A stressz az egyén érzékelt környezeti kihívásokra – stresszorok - adott válaszreakciója. Az érzékelés fontos kritérium: a stressz megjelenik, ha az egyén kihívást, fenyegetést **észlel**, míg elmarad, ha nem észlel. A kulcs tehát nem a valóságos fenyegetés, hanem az egyén **érezkelése**. Így a stressz egyaránt bekövetkezhet valós, vagy képzelte fenyegetés hatására, vagy akár elmaradhat valós fenyegetettség ellenére is. A krónikus, magas szintű stressz ellenséges hatással van mind az egyén, mind pedig a stresszes szervezet teljesítményére. [Lazányi 2016] A stressz evolúciós jelenség: az emberiség őskorában a túlélés záloga volt a közvetlen fizikai fenyegetések észlelése és a gyors reakció (harc, vagy menekülés). Modern korunkban azonban ezek a nomád helyzetek ritkák, így a stressz sokszor **nem instrumentális** a legújabb kor veszélyeinek kezelésére. A stressz a **döntéshozatal** elválaszthatatlan velejárója. [Pikó 2015]

A stratégiai cselekvés képességében stratégiai diszfunkcionalitás alakulhat ki. Csökken az ösztönös kognitív alrendszer automatikus sugalmazásainak tudatos kiigazítási képessége. Megváltozik a visszacsatolások feldolgozása és a büntetés-jutalmazás érzékenysége. Összességében a tudatos kognitív alrendszer működése csökken, az egyén intenzívebben támaszkodik autonóm, ösztönös kognitív alrendszerére. Az ösztönös alrendszer heurisztikái így nagyobb szerepet kapnak a döntéshozatalban, ezzel együtt pedig felerősödnek ezen alrendszer velejáró döntés torzításainak hatásai is. [Starcke et al. 2012] Az érzékelt időhiány jelentős tartalék energiákat képes felszabadítani az emberekben.

A tartós stressz hatására azonban romlik a kognitív funkció - általánosságban és a döntéshozatal tekintetében is – mivel gerjeszti a szuboptimális döntési folyamatokat és aktiválja a kognitív hibákat és torzításokat. [Ariely 2001] Az időhiány befolyásolja a kockázattal kapcsolatos döntéseinket. Időhiány esetén a döntéshozó nagyobb hajlamot mutat a nyereséggel kapcsolatos magasabb kockázat vállalására. Ezen túlmenően, a lehetséges veszteségek esélyeit rosszul becsüli fel. [Young et al. 2012] A döntési opciók számának növekedésével **döntési túlterhelés** jöhet létre. Ebben az idő tényező moderátor szerepet tölt be: a rendelkezésre álló idő csökkentése fokozza a túlterhelést. A döntési túlterhelés hatására a döntéshozó bonyolultabbnak érzi a választást és annak eredményével utólagosan kevésbé elégedett. [Haynes 2009]

2.3.6. Választék és sebesség

A döntéshozóknak egyre több alternatíva közül kell választaniuk. A bővülő választék bizonyos esetekben előnyös: ha a döntéshozó preferálja a nagyobb választékot, vagy nagyon világos elképzelésekkel és kritériumokkal rendelkezik az ideális választással kapcsolatban. Sok más esetben azonban, a nagyobb választék nem hogy előnyös lenne, de a döntéshozót egyenesen túlterhelheti – ez a döntési kifáradás. A döntési tér növekedése sokszor nem jár együtt a rendelkezésre álló időkeret bővülésével. Így a nagyobb választék gyakran jár együtt az időhiány érzésével. Az időnyomásnak kitett döntéshozó hajlamos megbánást érezni a meghozott döntése miatt. Ez a hatás még akkor is jelentkezik, ha a meghozott döntés összességében nem minősül rossznak. [Inbar et al. 2011] A szélesebb választékról általában azt gondoljuk, hogy jobba teszi az életünket. Jó példa erre a fogyasztói piac, ahol a vásárlók az áruk egyre bővülő választékával találkoznak. A választék mértéktelen bővülése azonban negatív hatásokkal jár. Amikor az alternatívák közül választunk, ehhez véges vezetői erőforrásunkat használjuk fel. A lehetőségek felmérése, kiértékelése és a választás az alternatívák számának bővülésével egyre több önszabályozást igényel. Ez a folyamat döntési kifáradáshoz vezethet: vezetői erőforrásunk kimerüléséhez. [Hamilton 2016]

2.3.7. Érzelmek, érzékelés

Általános nézet, hogy az érzelmek és az értelem egymással összeegyeztethetetlen jelenségek. Valójában azonban az érzelmek és a gondolkodás egymással szoros összefüggésben vannak. A kogníciókra szükség van az érzelmi reakcióinkhoz és fordítva is igaz: érzelmeink módosítják, segítik gondolkodásunkat a körülményekhez adekvát válasz kidolgozásában. Az érzelmeink azt is befolyásolják, hogyan érzékeljük a körülöttünk levő világot, hogyan használjuk a memóriánkat, hová fordítjuk a figyelmünket és hogyan hozunk meg fontos döntéseket. Érzelmeink **eseményvezérelt** folyamatok, melyek egy adott ingerre releváns mechanizmusokat indítanak el és azonnali válaszokat indukálnak szervezetünk számos alrendszerében.

Hatással vannak a motivációkra (közeledni, vagy távolodni), fiziológiánkra (szívritmus, bőrünk vezetőképességére), motorikus funkcióinkra (arc kifejezés, hangszín, testtartás) és a közérzetünkre is. A környezetünkből érkező információk segítségével folyamatosan értékeljük a környező világ eseményeinek hatását céljainkra, érdekeinkre, általános jólétünkre nézve. Ez váltja ki érzelmeinket, melyek segítenek a helyzettel való megküzdésben. Miközben a környezetünk folyamatosan szenzoros információk tömkelegével bombáz minket, feldolgozó kapacitásunk véges. Így arra kényszerülünk, hogy egyes információk rovására figyelmünket más információkra fordítsuk. Érzelmeink – céljaink, motivációink, értékrendünk által befolyásolva - olyan privilegizáló ingereket hoznak létre, amelyek az érzékelésünket az érzelmileg fontos irányba terelik. Másképp fogalmazva: **azt látjuk, amit látni akarunk**. Miközben a közgondolkodás szerint a döntéseinket racionális alapokon hozzuk, valójában ezeket érzelmeink befolyásolják. A döntések meghozásakor és a következményeikkel való szembesüléskor is érzelmeinket élünk át (pl. öröm, csalódottság, megbánás). Jövőbeni döntéseink alkalmával hasonló döntési helyzeteink során megélt érzéseinket hívjuk elő memóriánkból és anticipáljuk a szóban forgó esetre is. Döntésünk során tehát figyelembe vesszük azt, hogy annak nyomán várhatóan milyen érzelmeinket élünk majd át. A döntési opciók kiértékelése során korábbi döntéseink érzelmi visszhangjainak emlékei megjelennek a kiértékelési szempontjaink között. Például a csoportok az önző viselkedést megtorolhatják az egoista tagon – ez az „altruista büntetés”. Ennek a racionalitását az adja, hogy miközben az önző viselkedés hasznos lehet az egyén elszigetelt érdekeire nézve, eközben kimondottan romboló hatással van a csoport kohéziójára. A csoport működése pedig erősebb érdek, mint az egyéni. A büntetés az egyén memóriájába beépülve korrigálja annak jövőbeli viselkedését – azaz orvosolja az egoizmusát. [Brosch et al. 2013]

Az érzelmeink többféle módon is szerepet játszanak a döntéseinkben. Az **anticipált érzelmeink** azok, amelyekre előre számítunk: maga a döntés továbbá annak következményei várhatóan ezeket eredményezik majd. Az **egyidejű érzelmeink** csak a döntés pillanatában, vagy a következmények megjelenésekor keletkeznek. Ezeket az érzelmeinket befolyásolják az **esetleges hatások** is: olyan körülmények, amelyek logikailag jellemzően nem kapcsolódnak a döntéshez (pl. a döntéshozó jókedve, vagy az időjárás). Mivel az esetleges hatások nem feltétlenül kapcsolatosak az anticipált érzelmeinkkel, ezért ezek egymással akár divergensek is lehetnek. Az érzelmeink anticipálásának egyik gyenge pontja, hogy az emberek jellemzően rosszul becsülik fel várható érzelmeiket. Az egyidejű érzelmeink amorf, de fontos információkkal segítenek a döntéshozatalban. Hátrányuk, hogy mind a racionális megfontolásokat, mind pedig az anticipált hatásokat kiszoríthatják. Mindkét fajta érzelmi hatás fontos a döntéshozatalban, azonban a kettő közötti helytelen arányok katasztrofális hatással lehetnek a döntés minőségére.

A kockázat alatti döntéshozás racionalitása az érzelmek hatásai miatt is megkérdőjelezhető. Miközben a racionalitás megkövetelné, hogy az emberek a döntések végső hasznosságát maximalizálva döntsenek, valójában más mechanizmusokat is használnak. [Lerner et al. 2015]

Ezek a hasznosság értékelésének olyan anomáliáihoz vezetnek, mint az **eszköz-integráció** nem valósul meg melynek hatására az emberek nem a végső következményeket veszik figyelembe, hanem **inkrementálisan** gondolkoznak. Egy adott következmény-részletet az előző állapothoz viszonyítanak és nem a következmények összegéhez. Ilyen a „**Mi lett volna, ha...**” eset is, amikor a döntéshozó a döntés következményeit olyan kimenetekhez hasonlítja, amelyek nem történtek meg, de megtörténhetek volna, ha másképp döntött volna – vagy ha a körülmények másképp alakultak volna. Ez az összehasonlítás elégedettséghez, vagy csalódottsághoz is vezethet. Tekintve, hogy a döntéshozó a megbánás érzését próbálja elkerülni, ez a racionális választás tranzitivitás és dominancia szabályainak megsértéséhez vezethet, aminek a következménye pedig a klasszikus racionalitás szempontjából szuboptimális döntés. Szintén ide tartozik a **nem lineáris valószínűségi súlyozás**: az alternatívák értékelésekor a valószínűségi súlyokat azok egzakt nagyságától eltérően alkalmazzák. A nagy valószínűséget alul becsülik, a kicsit pedig eltúlozzák. Nem minden viselkedés döntés következménye. Az érzelmek a döntések inputjai, azonban akár teljes egészében felül is írhatják a döntéseket. A döntésekre gyakorolt hatásuk szempontjából nem lehet az érzelmeket konstans „jó” és „rossz” kategóriákba dichotomizálni. Az érzelmek elfojtása, vagy kifejezése egyaránt vezethet rossz döntéshez. Érzelmünk a döntések fontos összetevői, ugyanakkor sokszor vezetnek torzításokhoz. [Loewenstein et al. 2003]

Az érzelmek döntéshozatalban betöltött fontos szerepére hívja fel a figyelmet Lehota, Horváth és Gyenge [2006]. A marketingben tudatosan befolyásolják a vásárlók érzelmeit, hogy a várt döntésekre sarkallják őket (pl. impluzusvásárlás)

2.3.8. A cselekvés egyes szakaszaiban jellemző szemléletmódjaink

A MAP (mindset theory of action phases) modell szerint a problémák megoldása során egy több fázisból álló szekvencia zajlik le. A **döntést megelőző szakaszban** (megfontolás) alakítjuk ki döntési preferenciánkat. Tekintve, hogy vágyaink általában meghaladják a lehetőségeinket, kompromisszumot kell kötnünk. A kimenetek kívánatosságának és megvalósíthatóságának együttes mérlegelésével alakítjuk ki céljainkat. Ez a szakasz a **célok kijelölésével** lezárul, elkezdődik a következő szakasz. A **cselekvést megelőző szakaszban** (tervezés) elkezdődnek a **cél-vezérelt viselkedésmódok**. Ennek a bonyolultsága függ attól, hogy a célelérés szükséges cselekvései mennyire definiáltak. Rutinszerű folyamat esetén egyszerű. Bonyolult, amikor nem tudjuk, hogy mit, mikor és hogyan kellene tennünk. A szakasz a **cselekvések elhatárolásával** lezárul, megkezdődik a következő szakasz.

A **cselekvési szakasz** (cselekvés): célja az előző szakaszban elhatározott cselekvések sikeres végrehajtása. Ebben a szakaszban a határozott, **kitartó célirányos cselekvésnek** van a legfontosabb szerepe. Ez szakasz a cselekvések megvalósításával véget ér, megkezdődik a következő szakasz. A **cselekvés utáni szakasz** (értékelés): a cselekvéseinket követően eldöntjük, **elértük-e a kitűzött célt**, vagy további erőfeszítésekre van szükség. Ha szükséges, visszalépünk az előző szakaszba, ha nem, akkor lezárul a folyamat. Minden egyes szakasz eltérő alapelvek mentén működik. A folyamatot összességében két eltérő erő, a **motiváció és az akarat** dominálja. A döntést megelőző és a cselekvés utáni szakaszok működését a motivációk, míg a közbeesőket (a cselekvést megelőző és a cselekvő szakaszokét) az akarat uralja. A cselekvést megelőzően elemző szemléletmódban működünk: a körülmények és vágyaink együttes figyelembevételével keressük a célokat és az oda vezető utat. Elménk fogékony a külvilágra és saját ötleteinkre is. A cselekvés kezdetekor átváltunk megvalósító szemléletmódra. Elköteleződünk a kitűzött célok mellett. Ekkor elménk bezárul, kevésbé vesszük figyelembe a külvilágot, kevésbé keletkeznek új ötleteink. Elsősorban olyan dolgokra figyelünk, amelyek az eltervezett cselekvéseinkhez szorosan kapcsolódnak. A megvalósíthatósággal kapcsolatban túlzott optimizmus alakul ki bennünk – hiszen ez segíti a sikeres célirányos cselekvést. A **Rubikon modell** lényege: miután az elemző szemléletmódból átlépünk a megvalósító szemléletmódba, már nem lépünk vissza oda – akkor sem, ha ez indokolt lenne. A cselekvési szakaszban már nem keresünk új megoldásokat, még akkor sem, ha ez az adott esetben létfontosságú lenne. Jólétünk érdekében mind a négy szakasznak jól kell működnie. Vannak helyzetek, amikor elemzésre, máskor pedig cselekvésre van szükség. A hatékony cselekvés érdekében meg kell értenünk, hogy mikor melyikre van szükség és hagynunk kell a megfelelő üzemmód aktivizálódását. A szervezeti döntések cselekvési szakaszában is tanácsos bizonyos mértékű rugalmasság a célok tekintetében, azonban nem érdemes az emberek célokkal kapcsolatos elköteleződését lerombolni. [Gollwitzer 2012a, Fujita et al. 2007, Brandstätter et al. 2002, Henderson et al. 2008, Gollwitzer et al. 2016].

Ezekkel az írásokkal kapcsolatos **kritikaként** fogalmazom meg, hogy a döntési folyamatok Rubikon vonala nem csak az egyén szintjén jelentkezik, hanem annak erős beágyazottsága van a nemzeti kultúrában és szervezeti kultúrában is. Az egyes kultúrák egymástól merőben eltérő viszonyulnak a döntések határvonalának átlépéséhez, azaz a döntések meghozatalához. Jelen elméletet számottevően gazdagíthatná a kultúrával való összefüggéseinek vizsgálata.

2.3.9. Motivációk

Motivációk: olyan külső, vagy belső eredetű késztetések, amelynek hatására bizonyos cselekvés mellett döntünk, vagy bizonyos gondolatokat indukálnak. Amennyiben ez az erő intraperszonális, akkor „toló” hatást, a külső ösztönzés pedig „húzó” hatást fejt ki ránk.

A motívum pedig az egyén hajlama egy kívánt cél elérésére. Anticipált érzelmeink (hedonikus anticipálás) pedig előre vetítik, azokat az érzelmeket, amelyekre a cél elérése (vagy kudarc) esetén számítunk. Ezek célra közelítő, vagy attól eltávolodó viselkedést gerjeszhetnek. A cél kiválasztása után az egyén instrumentális magatartást tanúsít a célelérés érdekében. A szekvencia akkor ér véget, amikor szükséglete kielégül, vagy a kitűzött célt eléri. [Deckers 2013, Roóz et al. 2013]

A menedzsment területén emberi motivációs elméletek sokasága látott napvilágot. Ezeket két csoportra oszthatjuk:

- **Szükséglet alapú** elméletek: az emberek kielégítetlen szükségletekkel rendelkeznek, amelyek kielégítése motiválja őket.
 - Maslow: A szükségletek hierarchikusak. Legalul a fiziológiai szükségletek, legfelül pedig az önmegvalósítás helyezkedik el. A kettő közötti rendre: biztonság, közösséghez tartozás, megbecsülés.
 - Alderfer: létezés, emberi kapcsolatok, fejlődés.
 - McLelland: hatalom, kapcsolat, teljesítmény.
 - Herzberg: higiéniai faktorok (elégedetlenség – nem elégedetlenség), motivátorok (elégedettség – nem elégedettség).
- **Folyamat** teóriák: azt vizsgálják, mely folyamat vezet el odáig, hogy az ember az adott eredményt kívánatosnak tartsa.
 - Méltányosság: az emberek elvárják, hogy tisztességesen viselkedjenek velük.
 - Megerősítés: a múltbeli tapasztalatok (pozitív, vagy negatív megerősítés) növelik, illetve csökkentik a hozzájuk kapcsolt cselekvések megismétlésének valószínűségét.
 - Célkitűzés: a megfelelő módon kitűzött célok motiváló hatást fejtenek ki.
 - Elvárás: az emberek erőfeszítéseket tesznek azért, hogy az általuk elvárt következmények létrejöhessenek. A motivációs erő együtt járást mutat a bekövetkezési esély és a valencia szorzatával. [Roóz - Heidrich 2013]

Pszichológiai szempontból másfajta csoportosítás is lehetséges:

- Elsődleges homeosztatisz motivációk: az életben maradás (levegővétel, evés, menekülés, támadás).
- Elsődleges, nem homeosztatisz motivációk: fajfenntartás, társas kapcsolatok, proszociális viselkedés.
- Kognitív motiváció: ingeréhség, kíváncsiság, manipulációs készletetés.
- Humánspecifikus motivációk: kreativitás, önbecsülés, önmegvalósítás, tudásszomj, autonómia motívum. [Oláh 2006 in Benke 2018]

Egy adott döntéssel elért hasznosság részben szubjektív érzékelés kérdése. Az emberek döntéseik eredményét nem objektív skálán értékelik, hanem **referencia** pontjaikhoz képest. Egy adott eredmény így akkor is lehet nyereség, ha abszolút értékben veszteségről beszélünk, amennyiben az egyén referencia pontja ennél alacsonyabban helyezkedik el. A várt nagy veszteség elmaradása nyereség. Ez fordítva is igaz: a kimenetet, ami abszolút értékben nyereségnek számítana, az egyén megélheti veszteséggént, ha referencia pontja magasabban van. Az abszolút értékben vett nyereség és a veszteség összevont intervallumán tekintve, valószínűtlen, hogy az egyén referencia pontja középen helyezkedne el. Ebből következően számára az abszolút értékű nyereség és veszteség aszimmetrikusan eltérő szubjektív hasznossággal bírnak. A ténylegesen kitűzött céljaink elérése nagyobb szubjektív hasznossággal bír, mint az ugyanazon döntési térben ki nem tűzöttké – még akkor is, ha utóbbiak objektívan nagyobb hasznosságúak. Az elért eredmény szubjektív értékét a kitűzött céljainkhoz való viszonya nagymértékben befolyásolja. Az emberek célkitűzéseikben jellemzően meghatároznak egy maximális és egy minimális elvárást. A döntés eredményeinek tekintetében a nyereség, a nem-nyereség, a veszteség és a nem-veszteség kategóriákat különböztethetjük meg.

A **promóciós regulációs** fókuszú (sikerkereső) egyén számára a nyereség a siker, azonban már a neutrális eredmény is (nem-nyereség) kudarc. A **prevenációs regulációjú** (kudarckerülő) egyén számára a nem-veszteség a siker. [Idson et al. 2000]

A regulációs fókuszuk nagy szerepe van a kockázat alatti döntéshozatalban. A promóciós és a prevenációs fókuszú egyének egymástól eltérően érzékelnek eltérő típusú kockázatokat. A promóciós fókuszú egyének döntéseit az határozza meg, amit el akarnak érni. Cselekvéseikben fő szerepet nyer a lehetséges nyereség és a **célirányos mohóság**. A kockázatok közül a kedvező kimenet esélyeire érzékenyebbek, keresik az ilyen jellegű kockázatot. Szívesebben vállalják a veszteség kockázatát, mint hogy egy kedvező lehetőséget veszni hagyjanak. Mottójuk: cselekvés a sikerért. A prevenációs fókuszú egyének számára viszont a legfontosabb a **biztonság** – azaz a bajok elkerülése. Tetteiket a potenciális veszteségek elhárítása irányítja. A lehetőségek közül a potenciális veszteségeket érzékelik leginkább. Szívesebben mulasztanak el lehetőségeket, mint hogy a tetteik veszteséget okozzanak. Mottójuk: szorgalom, kitartás a biztonságért. A regulációs fókusz krónikus, amennyiben ez az egyén „alapállapota”, amely a személyiségéből, tapasztalataiból, élményeiből fakad. Azonban ez a körülmények – jellemzően „érzelmi keretezés” – hatására átmenetileg módosulhat. Ez a két forma (a krónikus és a szituációs regulációs fókusz) egymással korrelálatlan, így együttesen előfordulhatnak konvergens és divergens kombinációban. Konvergencia esetén az egyén krónikus és szituációs fókusza egyszerre lesz promóciós, vagy prevenációs, a divergencia krónikus promóciós és szituációs prevenációs, vagy krónikus prevenációs és szituációs promóciós.

A konvergencia felerősíti az egyén motiváltságát, míg a divergencia csökkenti azt. Ez az elmélet hozzájárul ahhoz a törekvéshez, hogy megértsük a pszichológiai és szituációs tényezők szerepét a kockázat alatti döntésekben, mint a kognitív torzítások, érzelmek, a döntéshozó személyes tapasztalatai, preferenciák és szituációs tényezők. [Bryant et al. 2008]

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

A vizsgálódás tárgya a szervezeti operatív döntések működési mechanizmusainak, jellegzetességeinek jellemzői, így a kérdéskör középpontjában nem a döntési alternatívák kialakítása, a gazdasági racionalitás szerinti preferenciák képzésének sajátosságai, vagy az alternatívák közötti választás vegytiszta algoritmusainak működése áll, hanem a döntések érintettek által érzékelt minősége. Ez alapján a kutatás potenciális alanya minden olyan szervezet, ahol egynél több ember dolgozik, a szervezetnek feladata, célja van és a napi működés során folyamatosan döntések születnek a célok elérése érdekében.

A kutatás alanyai tehát egyáltalán nem csak a gazdasági szervezetek, hanem ezek mellett sok közösségi feladatot ellátó (sok esetben non-profit) állami cég, valamint a fegyveres erők is. Ennek megfelelően a releváns szervezetek tulajdonosi köre is szerteágazó, csakúgy, mint a kutatásba bevont személyek jellemzői. A téma jellegzetességei miatt szintén logikusnak tűnik, hogy a kvalitatív és a kvantitatív szemlélet közül a kvalitatívot választottam az adatgyűjtésre. A kvalitatív kutatás természeténél fogva kevésbé alkalmas a vizsgált jelenségek túeles mérésére, azonban a társadalmi jelenségek vizsgálatához sok esetben ez a célszerűbb megközelítés. A kvantitatív és a kvalitatív szemlélet közötti megkülönböztetés leginkább a számszerű és a minőségi ismérvek közötti különbséget takarja. A kutatás szemléletére jellemző ezen túlmenően az induktív gondolkodás: a kutatási adatok sorozataiból törekszik összefüggések feltárására. A cél tehát sokkal inkább összefüggések feltárása, mint azok „miértjeinek” megállapítása. [Babbie 2001]

Jelen kutatásban az adatgyűjtési módszerek közül a kutatás lényegét a kérdőíves módszer adja, mivel a céltól minél nagyobb számú szervezet elérése volt a kutatási költségek és az átfutási idő minimalizálása mellett. A kérdőíves vizsgálatok előnyei közé tartozik, hogy tekintélyes méretű alapsokaságból, nagyszámú kérdésre gyűjthetünk be válaszokat. Az adott témában feltett nagyszámú kérdés hozzájárul ahhoz is, hogy a kapott adatbázison többféle elemzést (másodelemzés) is el lehessen később végezni. A fentiek miatt előnyként kiemelhető ennek a módszernek a költség hatékonysága is. A kérdőívek standardizáltsága azonban hátrányokat is rejt, amelyekkel a kutatónak tisztában kell lennie. A standardizáltság nem ad lehetőséget a megkérdezettek személyiségéhez igazított kérdések megfogalmazására (pl. a nyitott kérdéses interjúkkal szemben). Az adatgyűjtés elindítása után nehézkessé válik a kérdőív szerkezetének módosítása, hiszen ez az elemzések során az összevethetőséget megakadályozhatja.

A válaszok skálázásának célszerűségét a kérdések természete befolyásolja. A kérdések többsége esetén, a kutatás jellegéből kifolyólag nincs lehetőség konkrét számok, pontos adatok bekérésére. A kérdések sokkal inkább a válaszadó szubjektív megítélésére irányulnak. Ennek megfelelően adódott a Likert-skála alkalmazása, melynek során a válaszadónak megadott állításokkal való egyetértésének mértékét kell megjelölnie.

Ez a skálatípus alkalmas ordinális mérésekre, strukturált és szigorúbb más kérdéstípusoknál. Jól dichotomizálható, alkalmas számos statisztikai elemzésre. Eldöntendő kérdés a skála fokainak száma is. Választani kell a páros, vagy páratlan fokú skálák között. Előbbi esetben a válaszadót mintegy kényszerítjük a valamelyik szélsőséghez közelebb eső állásfoglalásra, míg utóbbi esetben lehetőség van közömbös válasz adására is. Meg kell határoznunk a skála fokainak számát is. Az ötfokú és a hétfokú skálák egyaránt járatosak. Míg a hétfokú skála árnyaltabb válaszadást tesz lehetővé, addig ezzel együtt hátránya, hogy egyben nehezíti is a válaszadók dolgát – hiszen több alternatíva közül kell választaniuk.

Az adatgyűjtés első lépése az előzetes kérdőíves adatgyűjtés volt. A témabeli szakirodalomra és saját vezetői tapasztalataimra támaszkodva, valamint az egyetem több neves kutatójával konzultálva kialakítottam az előzetes kérdőívet, amelynek az célja elsődleges célja pontosan a kérdőíves módszer fent említett rugalmatlanságának kezelése, a kérdőív esetleges hibáinak, pontatlanságainak javítása, a struktúra javítása volt. Ezen túlmenően szintén alkalmat adott a kérdőívek kezelési folyamatainak csiszolására. Az előzetes kérdőíveket 20 fő kapta meg kitöltésre. A kitöltésekre személyes találkozó, vagy telefonhívás formájában került sor. A kérdőív kitöltésének időigényét minden esetben pontosan megmértem. A kitöltők bizonyos kérdéseknél jelezték, ha esetleg nem értették pontosan az adott kérdést, vagy a kitöltés módja okozott számukra gondot. Minden kérdésnél visszakérdeztem arra, hogy a válaszadó hogyan értelmezi az adott kérdést. A körülményeknek megfelelően természetesen itt 100%-os válaszadási arányt értem el. Egyes kérdéseknél egyértelműen érezhető volt, ha azt a válaszadó valamiért fontosnak tartotta. Ilyenkor a válaszadók felélénkültek, a kérdés fontosságát szóban is megerősítették, vagy érdeklődő kérdéseket tettek fel az adott témával kapcsolatban. A kérdőív kitöltése átlagosan 35 perc volt, amikor több beszélgetéssel járt együtt, míg a kevés beszélgetéssel járó kitöltések átlagosan 25 percet igényeltek. A kitöltések végére érezhető volt a válaszadók fáradása: érdeklődésük csökkenni kezdett, kevesebb megjegyzést tettek, a válaszokat gyorsabban adták meg. Az előzetes kérdőív tanulságai alapján számos kérdés esetén döntöttem a kérdés pontosításáról, míg más esetekben a válaszadás módjának megváltoztatásáról (pl. „a rendezze sorba az alábbiakat” típusú kérdések a válaszadók szerint egyértelműen túlságosan fárasztónak, vagy nehezen érthetőnek bizonyultak).

Mivel a válaszadók fáradása egyértelműen jelezte, hogy a kérdőív hossza elérte azt a határt, amit a megkérdezettek még várhatóan tolerálnak, így a kérdőív hosszát már nem növelhetem, mivel ez a válaszadás minőségének romlásához vezetne. A célom a lehető legtöbb jó minőségű válasz begyűjtése volt, amihez a kérdések félreérthetlensége mellett a válaszadók kényelmét és fáradságának kímélését is hangsúlyosan figyelembe kell venni. Ennek megfelelően a végleges kérdőívek kialakítása során több szempontot is figyelembe vettem.

A kérdőív nyelvezete a lehető legkönnyebben olvasható, azonban mégis pontosan érthető legyen, hiszen a megkérdezendő személyek a legkülönbözőbb szakmákhoz és korcsoportokhoz tartoznak. Ezen kívül a végzettségük szintje is az alapfokútól a felsőfokúig terjedhet. A fentiek miatt alapkövetelménynek tekintettem a világos, egyszerű nyelvezetet és a potenciálisan elidegenítő hatású terminológiák használatának mellőzését. A kérdőív struktúrája legyen logikus és áttekinthető. A kérdések ne legyenek félreérthetőek. Ahol szükséges, ott rövid, pontosító definíciókat kell megfogalmazni. A válaszadás módja olyan legyen, ami gyors és könnyű a válaszadó számára. Erre leginkább az ötfokú feleletválasztós módszer felel meg, ahol a válaszadónak azt az egyetlen opciót kell kiválasztania, ami a véleményét a legjobban tükrözi. A szövegesen beírandó mezők száma ne legyen nagy. Az alkalmazott skálák ne legyenek túl sok félék, mert ezek értelmezése is fárasztó lehet. A skálák azonos rendezettségűek legyenek (a legalacsonyabbtól a legmagasabbig). A kérdőív formátuma, szerkesztése legyen tetszetős, könnyen átlátható. Sugalljon átgondoltságot és könnyű kitölthetőséget.

Az előzetes kérdőív tanulságai alapján a struktúrán lényeges módosításokat végeztem el. Feleslegesnek, vagy nehezen érthetőnek bizonyuló kérdések maradtak ki. A válaszadók visszajelzése alapján új, fajsúlyos kérdések kerültek be. A „rakja sorba” típusú kérdések a válaszadók számára nehezebben érthetőek és az átlagosnál lényegesen fárasztóbbnak bizonyultak, miközben az általuk hordozott információ hasznossága indokolta, ezért szintén mellőztem. A kérdések megfogalmazását több helyen pontosítottam. Egyes kérdéseknél rövid, pontos definíciókkal egyértelműsítettem a kérdést a válaszadók számára. A kutatás kérdéseinek jellege miatt a kérdések többsége esetén 5 fokú Likert skálát választottam. A skála egyes fokai pontos, jól értelmezhető elnevezést kaptak.

A fenti módosításoktól azt vártam, hogy a válaszadók kitöltési hajlandósága és a válaszaik minősége növekedni fog. Felesleges, vagy könnyen félreérthető kérdések nem maradnak, valamint az új kérdések révén a kérdőív információ tartama és relevanciája is növekszik. A végleges kérdőívek tapasztalatai ezen várakozásaimat egyértelműen vissza is igazolták.

A végleges kérdőív szerkezeti felépítése (M4. melléklet: A kérdőív felépítéseM4. melléklet: A kérdőív felépítése):

- „A” szakasz: a válaszadó személyes hátterével kapcsolatos kérdések,
- „B” szakasz: a szervezet általános jellemzőivel kapcsolatos kérdések,
- „C” szakasz: a döntésekkel kapcsolatos működési jellemzőkkel, valamint a döntési hibák jellegével kapcsolatos kérdések.

A kutatás megcélzott alapsokasága a magyarországi szervezetek összessége, amely darabszám szerint, a Központi Statisztikai Hivatal 2018. éves adatai alapján 672 322 darab volt (beleértve a gazdasági, a nonprofit és egyéb szervezeteket is). [Központi Statisztikai Hivatal 2019]

Az alapsokaság tehát kifejezetten nagy, miközben a kutatás rendelkezésre álló idő- és költségkerete korlátozott. Ennek megfelelően a kutatási mintába kerülés során törekedtem az egyszerű véletlen mintavétel megközelítésére azzal, hogy:

- az érintett szervezetek a lehető legkülönbözőbbek legyenek
 - gazdasági és nem gazdasági,
 - régi és új alapítású szervezetek,
 - méret szerint a kis vállalkozásoktól egészen a legnagyobbakig,
 - belföldi, külföldi tulajdonosok szervezetei egyaránt,
 - állami és magántulajdonú szervezetek
- az ország különböző pontjaiból,
- a válaszadók sokfélesége is biztosított legyen:
 - nők és férfiak egyaránt,
 - vezetők és nem vezetők,
 - eltérő életkori csoportokból,
 - különböző iskolai végzettségűek.
- a válaszadóknak kellő élet- és munkatapasztalata legyen a kérdések értő megválaszolásához.

A válaszadók az alábbi csoportokból kerültek ki:

- Különböző egyetemek és főiskolák levelező tagozatos, különböző szakirányú képzéseken résztvevő, munkahelyen dolgozó hallgatói. Őket személyesen kerestem fel az oktatási intézmények konzultációs alkalmával. A kérdőíveket papíron kapták meg és a helyszínen töltötték ki. A felmerült kérdéseikre jómagam a helyszínen válaszoltam.
- Különböző szakmai konferenciák résztvevői. Az előző csoporthoz hasonlóan, ők is papíron töltötték ki a kérdőíveket.
- Internetes fórumok, levelező listák. Ez a csoport elektronikus kérdőíveket kapott, melyeket interneten online lehetett kitölteni.
- Személyes ismeretségek. Ez a csoport szintén interneten töltötte ki a kérdőíveket. Náluk jól működött a hólabda módszer: számos további potenciális kitöltőt ajánlottak, esetenként még személyesen is közbenjártak a kedvező fogadtatás érdekében.
- Bankok, könyvelő irodák és tanácsadó cégek ügyfélköre. Innen elsősorban vezetők neveit és elérhetőségét kaptam meg a kapcsolattartó ajánlásával. A kérdőív kitöltés módja ebben a csoportban jellemzően internetes online volt.

A kitöltések átlagos időigénye 15 perc volt.

A kérdőívek teljesen anonimek voltak. A folyamat során érzékeltem ennek jótékony hatásait: a válaszadók közül sokan kérdeztek rá a névtelenségre és a kitöltést csakis azután kezdték meg, miután erről biztosítottam őket.

Az online kitöltésekre használt kérdőíves szoftver (LimeSurvey) egyik előnyös tulajdonsága: a kérdőív időbélyegzői segítségével pontosan lehet tudni, hogy a kitöltés mikor történt meg. További - elvileg előnyös funkció – a kérdőív kitöltését félbe lehet hagyni, majd későbbi időpontban pontosan onnan folytatni, ahol a kitöltést korábban félbehagytuk. Ez alapján megállapítottam, hogy minél több idő telt el a kérdőív válaszadóhoz való megérkezése és a kitöltés megkezdése között, annál kevesebb volt az esély arra, hogy a kitöltés valóban megtörténjen. A kérdőívet megfelelően kitöltő válaszadók elsöprő többsége még a kézhezvétel napján elvégezte a kitöltést. Aki nem töltötte ki még aznap, az nem töltötte ki soha. Aki a kitöltést félbehagyta, az később már nem folytatta. A kitöltést félbehagyók jellemzően a legelső elgondolkodtató kérdéseknél felhagytak a munkával.

A válaszadók bátorítása céljából a szoftverben ugyancsak (csakúgy, mint a papír alapú kitöltéseknél) lehetőség van a teljes anonimitásra. Ebben az esetben az adatbázis sem felhasználói nevet, sem az adott felhasználó internetes azonosítóját (IP cím) nem tárolja el és erről a kérdőív elején autonóm módon tájékoztatja is őt. Az IP címek visszakövethetlensége azonban felvet egy újabb kihívást: el kell kerülni, hogy ugyanaz a válaszadó többször is kitölthesse a kérdőívet. Ilyen előfordulhat tévedésből, de más oka is lehet. Az online megkeresések során eredetileg az volt az elképzelésem, hogy a kitöltőket csekély összegű anyagi jutalommal honorálom. Ennek megfelelően ki kellett zárnom annak a lehetőségét, hogy bárki többszörös kitöltéssel jelentős jutalomhoz juthasson. A szoftver ezt a válaszadó számítógépén elhelyezett elektronikus „token” segítségével, IP cím hiányában is képes garantálni. Az anyagi jutalommal kapcsolatos érdekes tapasztalatom, hogy szinte semmilyen eredményre nem vezetett. Volt olyan is, aki egyenesen kikérte magának, hogy ő pénzt fogadjon el bármiért, amit érdeklődésből, vagy pusztán jószándékból szeretne megcsinálni. A kitöltést tehát a válaszadók vagy megtették önként és örömmel, vagy pénzért sem voltak hajlandók rá.

A kérdőíves módszer mellett azonban a kutatási eredmények további megerősítésére strukturált interjúkat is alkalmaztam (M5. melléklet: Interjú vázlat).

A minta jellemzőinek leírására egyváltozós statisztikákat (megoszlások) használtam, valamint kétváltozós korrelációkat is (Spearman). A változók közötti mélyebb összefüggések feltárásához többváltozós elemzési technikákat vettem igénybe.

Az adatokon a jobb elemezhetőség érdekében átalakításokat végeztem. A döntések érzékelt minősége tekintetében a válaszok túlnyomó része a 2-4 kategóriákba esett, míg a szélsőséges 1-es

és 5-ös kategóriákba alig esett válasz. A két szélső kategóriát tehát átkódoltam: az egyesekből kettes, az ötösökből pedig négyes lett. Ezzel a döntések minősége 2-4 skálán oszlik el:

- 2: átlagosnál rosszabb,
- 3: átlagos,
- 4: átlagosnál jobb.

3.1. Cronbach alfa

A mérési megbízhatóság megítélésének szokásos mérőszáma a Cronbach alfa mutató. A Lee Cronbach által 1951-ben publikált módszertan a vizsgálatba bevont változók mérési konzisztenciáját mutatja. A Cronbach alapfeltevése, hogy minden egyes mért változó ugyanazt a jelenséget méri, ugyanazon a mérési skálán. Mértéke 0 és 1 közötti. A 0 jelentése: a mért változók között semmilyen összefüggés nincs. Az 1 jelentése: a mért változók teljes egészében együtt mozognak. Az első esetben értelemszerűen parttalan a változók között összefüggéseket keresni, míg a második esetben lényegében minden változó pontosan ugyanazt méri – azaz a változók egymás viszonylatában redundánsak. Ebből következően mind a túlságosan alacsony, mind pedig a túlságosan magas Cronbach-alfa érték az adatbázis alkalmatlanságát mutatja. A túl magas érték a társadalmi kutatások területén lényegében azt jelenti, hogy a felmérések során feltett kérdéseink csak szövegezésükben (formailag) térnek el egymástól, azonban valós tartalmuk ugyanaz – ekkor az adatbázisunk lényegében egyetlen dimenziós. A Cronbach-alfa ajánlott értéke 0.70-0.95 között van. A mutató megbízhatóságát leronthatja: a mért változók alacsony száma, vagy a minta alacsony elemszáma is. [Tavakol et al. 2011]

3.2. Faktor elemzés

Míg a kétváltozós korreláció elemzés alkalmas a változó párok közötti összefüggések feltárására, több változó esetén ez a módszer már nem megfelelő. A változók közötti rejtett összefüggések feltárására ezért faktor elemzést is alkalmaztam. A faktor elemzés lényege, hogy képes több változó közötti rejtett összefüggések, adatstruktúrák feltárására, a multikollinearitás kimutatására. A faktor elemzés során a változókat olyan csoportokba rendezzük, amelyeken belül a lehető legnagyobb a változók közötti korreláció, míg az egyes faktorok egymással korrelálatlanok. A faktor elemzések egyik fajtája a struktúra ellenőrző (konfirmatikus) elemzés, amikor egy meglevő struktúrát kívánunk ellenőrizni, megerősíteni. A másik típus a feltáró elemzés, amikor előzetesen nem tudjuk, hogy pontosan mit fogunk találni. Jelen kutatás esetén értelemszerűen ez utóbbi megközelítésről beszélhetünk. A változók teljes varianciája felbontható közös, egyéni, valamint hiba varianciára. A faktor elemzés a változók közös varianciáját keresi, azaz magyarázatot arra, hogy az egyes változók varianciáját hogyan magyarázza az összes többié.

Az egyes változók kommunalitása annak a mértéke, hogy az adott változó varianciáját milyen mértékben magyarázzák meg az elemzés során kialakított faktorok. Ez a közös variancia hányad, melynek magasabb értékeihez magasabb variancia megmagyarázottsági szint párosul. Az elemzés első lépéseként megvizsgáljuk az adatbázisunk megfelelőségét a faktor elemzésre. A Bartlett próba a változók korrelációját vizsgálja azzal az alap hipotézissel, hogy nincs köztük kapcsolat – azaz a korrelációs mátrix főátlón kívüli elemei csak a véletlen hatására különböznek nullától. Amennyiben a teszt szignifikancia értéke kevesebb, mint 0,05, akkor ezt a hipotézist el kell vetni, vagyis a változók között van szignifikáns kapcsolat. További megfelelőségi teszt a Kaiser-Meyer-Olkin mutató, melynek értéke az anti-image mátrix korrelációs részének főátló értékeinek átlagából adódik. Amennyiben ennek értéke 0,5 alatti, az a minta minőségének elfogadhatatlanságára utal. A minta minősége a KMO érték 0,5-0,6 közötti szintje esetén gyenge, 0,6-0,7 között közepes, 0,7-0,8 között jó, 0,8-0,9 között nagyon jó, 0,9 fölött pedig kiváló. A kialakítandó faktorok számának meghatározása a Kaiser kritérium szerint történt. Ennek megfelelően a faktor elemzésbe azok a faktorok kerülnek be, amelyek sajátértéke meghaladja az 1-et. A faktorok számának kiválasztásához további segítséget nyújt a „könyökszabály”. A faktorokat saját érték szerint csökkenő sorrendbe rendezve, a saját értéket faktoronként grafikonon megjelenítve többnyire könnyen leolvasható az a pont, ahol a saját érték hirtelen lecsökken – ez a könyék. A könyék előtt faktorok kiválasztása tehát célszerű lehet. A változók faktorokba sorolásánál törekszünk arra, hogy minden egyes változó dominánsan egyetlen faktorhoz tartozzon. A kezdeti faktor eredményben sok esetben ez nem így van és a változók több faktornál is hasonló saját értéket mutatnak, azaz magas a keresztterhelésük. Ez megnehezíti az eredmények értelmezését. Ennek a helyzetnek a kezelésére szolgál a faktor rotáció, melynek során a faktorok tengelyeit oly módon forgatjuk el, hogy az eredetnél tisztább faktor szerkezet jöjjön létre. Jelen kutatás esetén a Varimax derékszögű módszert választottam. A Varimax eljárás ciklikusan rotálja a faktorokat addig, amíg a konvergencia kritériumot, vagy az iterációs lépések maximális számát el nem éri. [László et al. 2007, Székelyi et al. 2005, Ho 2006, IBM 2013]

3.3. Döntési fa

A független változók függő változóra gyakorolt hatásának több változós elemzésére számos esetben döntési fa módszert alkalmaztam. A döntési fák egyaránt alkalmasak többváltozós elemzésekre, valamint előre jelző modellek felépítésére is. Az eljárás a mintát fa-struktúrához hasonlóan rendezi el, melynek grafikus ábrázolása során fordított fa jelenik meg törzsszel, ágakkal és levelekkel, ahol a fa levelei az előre jelző változók által kialakított csoportokat mutatják.

A módszer nem paraméteres és alkalmas kimondottan nagy adatbázisok elemzésére, adatbányászatra is. A megfelelően nagy mintákból tréning és validációs adathalmazok is képezhetők, amelyek az eljárás megbízhatóságát növelik. [Song et al. 2015]

A döntési fák minőségének fontos mutatója a téves besorolások mértéke (a modell besorolási kockázatának mértéke), azaz: a fa hány esetben sorolja be az elemeket a függő változó nem megfelelő szintjéhez. Minél alacsonyabb ez az arány, annál megbízhatóbb a döntési fánk – hiszen annál több a helyes besorolás. A besorolás elemzése nemcsak összességében, hanem besorolási osztályonként is mutatja a besorolások helyességét, valamint a tévedéseket és azok irányát is.

Lehetőség van a döntési fa eredményeinek validálására is, amely a megállapításaink megbízhatóságát növeli. Erre a célra a kereszt érvényesség vizsgálatot választottam. Az eljárás a validálás során kiszámítja a kereszt érvényességi kockázatot (a téves besorolás kockázata), ami az egyes menetek átlagaként alakul ki. A teljes döntési fa besorolási kockázatának és a kereszt érvényességi kockázatnak a hasonlósága mutatja a döntési fa megbízhatóságát. [IBM 2013, IBM 2019]

3.4. Multinomiális logisztikus regresszió

A multinomiális logisztikus regressziót a döntési fák eredményeinek ellenőrzésére használom. Ez a módszer alkalmas kategorikus eredményváltozó értékének becslésére egy, vagy több független változó értékei alapján, melyek lehetnek akár kategorikusak vagy folytonosak is. A módszer a független változók értékei alapján kiszámítja a függő változó kategóriába tartozásának valószínűségét. Rugalmasnak mondható, mivel nem igényli sem a minta normális eloszlását, sem a változók linearitását. Az eredmények kellő mértékű megbízhatóságához szükséges, hogy a mintanagyság legalább a független változók számának tízszerese legyen. A minta jelen módszerhez való alkalmasságára utalnak a modell illeszkedési mutatók, mint a Cox&Snell, a Nagelkerke és a McFadden. [Starkweather et al. 2011]

3.5. Nem paraméteres próbák

Az elemek csoportjai közötti összehasonlításokra alkalmaztam nem paraméteres próbákat. Ezek előnyei a paraméteres próbákkal szemben, hogy az adatokkal szemben lényegesen megengedőbbek, miközben kellő bizonyosságú következtetések levonására ugyancsak alkalmasak. A Mann-Whitney U teszt a paraméteres t-próba nem paraméteres megfelelője. Alkalmas kategorikus mérési szintű csoportosító változók által csoportosított elemek tesztváltozóbeli értékeinek (eloszlásának) összevetésére, amennyiben a kategóriák száma pontosan kettő. A Kruskal-Wallis próbát használhatjuk kettőnél több csoport esetén – ez az egyutas ANOVA nem paraméteres megfelelője.

A tesztek null hipotézise, hogy a vizsgált változók eloszlása ugyanaz minden egyes vizsgált csoport esetén. A szignifikancia 0,05 alatti értéke ezen hipotézis elvetését eredményezi, vagyis az adott csoportokban a vizsgált változók értékeinek eloszlásai ez esetben eltérnek egymástól. A teszt eredményei megjeleníthetők változók páronkénti összehasonlításban, grafikusan is, amely jól szemlélteti a változó párok között fennálló viszonyokat a csoportosító változó tekintetében. [IBM 2013]

3.6. Klaszter elemzés

Az elemek csoportosítására alkalmaztam kétlépéses klaszterképzési eljárást is, melynek lényege, hogy több megadott klaszterváltozó alapján képes az elemekből olyan klasztereket képezni, amelyeket klasztereken belüli homogenitás és klaszterek közötti heterogenitás jellemez. Ez az eljárás képes nagy adatbázisok kezelésére, Mind folyamatos, mind pedig kategorikus változókkal működik. Amint arra az eljárás neve is utal, a klaszterek képzése két lépésben történik. Az első lépés az előzetes klaszterképzés (sok al-klaszter képzése), a második pedig az al-klaszterek fő klaszterekbe sorolása. A képzendő végső klaszterek számát meg lehet adni manuálisan, de automatikus meghatározásra is lehetőség van. A klaszter elemzés minőségét a klaszter sziluett mutató jelzi. A mutató értéke kombinálja az elemek átlagos távolságát a saját klaszterüktől, valamint átlagos közelségüket az idegen klaszterekhez. Minél magasabb a mutató értéke, annál magasabb minőségű klaszter analízist jelez. A 0,3 alatti érték gyenge minőséget jelent: az elemek túl messze esnek a saját klasztereiktől és túl közel esnek az idegen klaszterekhez, azaz a klaszterek határai túlságosan homályosak, a klaszterek egymással összemosódnak. A 0,3-0.5 közötti érték megfelelő, a 0,5 fölötti érték pedig magas minőségű klaszter sziluettre utal. [IBM 2013, IBM 2019]

3.7. Diszkriminancia elemzés

A döntési minőséget befolyásoló legfontosabb tényezőkből a diszkriminancia elemzés módszer segítségével képeztem függvényt a döntési minőség előre jelzésére. A diszkriminancia elemzés csoportba tartozást előre jelző modell. A modell a független (előrejelző) változók lineáris kombinációjából alakít ki olyan függvényeket, amelyek a lehető legjobban elkülönítik egymástól az elemek csoportjait. Segítségével az ismeretlen függő változó értéke előre jelezhető. A csoportba tartozásnak kölcsönösen kizárólagosnak (egy elem csak egy csoportba tartozhat), valamint összességében teljeskörűnek kell lennie (minden elem tagja valamely csoportnak). A módszer outputjához tartozó statisztikák közül a függvények algebrai felírásához a standardizálatlan kanonikus diszkriminancia függvény koefficiensek táblázata ad segítséget. Ebben a táblában megtaláljuk az egyes független változók diszkriminancia függvényekbeli súlyát, valamint a konstansokat is, amelyek szintén részei a diszkriminancia függvényeknek.

A függvények csoport centroidbeli értékeiből látható az egyes kategóriák elhelyezkedése a diszkriminancia függvények által behatárolt síkban. A terület térképéből grafikusán leolvashatók azok a vonalak, amelyek mentén az egyes diszkriminancia függvények csoportokra választják szét a mintát. A besorolási eredmények táblája mutatja csoportba sorolás csoportonkénti, valamint összesített eredményét. [László et al. 2007]

3.8. Az egyes hipotézisek ellenőrzése során alkalmazott statisztikai módszerek áttekintése

Az egyes hipotézisek ellenőrzése során alkalmazott statisztikai módszereket a következő táblázat mutatja (1. táblázat: Az alkalmazott statisztikai módszerek áttekintése hipotézisenként).

1. táblázat: Az alkalmazott statisztikai módszerek áttekintése hipotézisenként

	Hipotézis	Módszer
H1	A szervezet alapjellemezői közül kiemelhetők olyanok, amelyek empirikusan igazolhatóan befolyásolják a szervezeti döntések érzékelt minőségét.	Döntési fa Multinomiális logisztikus regresszió
H2	A válaszadó személyes jellemzői között beazonosíthatók olyanok, amelyek statisztikailag igazolhatóan befolyásolják a szervezeti döntések érzékelt minőségét.	Döntési fa Multinomiális logisztikus regresszió
H3	A döntési folyamat döntést megelőző és követő szakaszai statisztikailag igazolható hatást gyakorolnak a döntések érzékelt minőségére. Közülük a tapasztalatok beépítésének van a legerősebb hatása.	Döntési fa Multinomiális logisztikus regresszió
H4	A szervezet működési jellemzői közül kiemelhetők olyanok, amelyek empirikusan igazolhatóan befolyásolják a szervezeti döntések érzékelt minőségét.	Döntési fa Multinomiális logisztikus regresszió
H5	A döntési hibák okai közül a döntések résztvevőinek személyiségével kapcsolatba hozhatók befolyásolják legerősebben a szervezeti döntések érzékelt minőségét.	Cronbach alfa Faktor elemzés Klaszter elemzés Nem paraméteres próba Döntési fa Multinomiális logisztikus regresszió
H6	A döntéshozatal érzékelt színvonalát befolyásoló tényezők (szervezeti jellemzők, egyéni jellemzők, döntési szakaszok minősége, működési jellemzők, hibaokok) egy olyan modellbe foglalhatók össze, amely a tényezők egyedi hatásainak számszerűsítése mellett alkalmas a szervezeti döntéshozatal szervezet tagjai által érzékelt minőségének előre jelzésére.	Diszkriminancia analízis

Forrás: saját szerkesztés

4. EREDMÉNYEK

4.1. A minta jellemzői

A kérdőívet összesen 464 válaszadó töltötte ki. Ebből összesen 418 kérdőív bizonyult további feldolgozásra alkalmasnak.

A válaszadók személyes háttere tekintetében a következő jellemzők adódtak. A válaszadók 67,5%-a nem vezetői, míg 32,5%-uk vezetői beosztást tölt be. Ebből látható, hogy bár a nem vezetői állományba tartozók lényegesen többen vannak a mintában, emellett jelentős számú vezető is kitöltötte a kérdőívet.

A vezetők 28,7%-a 1-3 főt, 24,3%-uk 4-10 főt, 22,8%-uk 11-25 főt, míg 24,3%-uk több mint 25 főt vezet. Ez a szám minden vezető esetén az összes beosztottat takarja, tekintet nélkül arra, hogy közvetlenül, vagy közvetetten tartoznak az adott vezetőhöz. A mintában tehát megjelennek mind a kimondottan kisszámú beosztottat, mind pedig a nagyobb csoportokat irányító vezetők is.

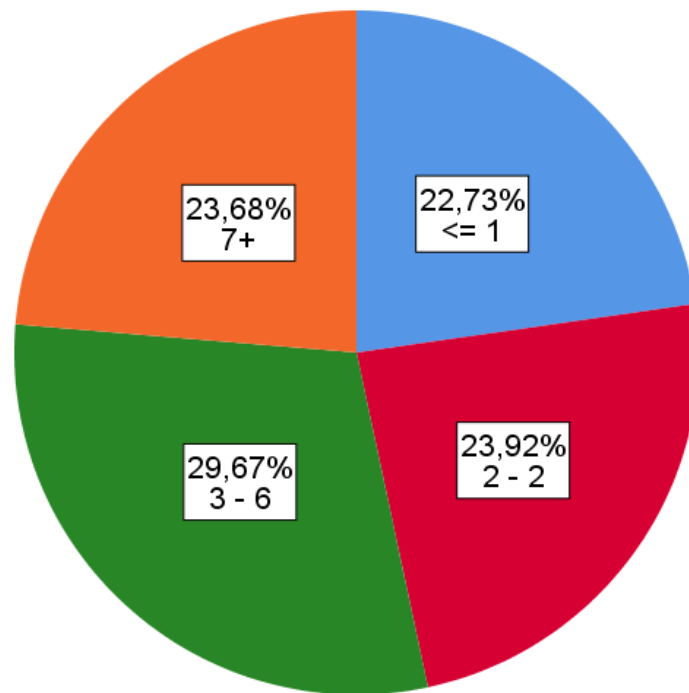
A válaszadók iskolai végzettsége 1,7%-ban alacsony (általános iskola), 30,6%-ban középfokú, valamint 67,7%-ban felsőfokú volt. Az alacsony végzettségű válaszadók száma tehát elhanyagolható, azonban a felsőfokú és a középfokú végzettségűek nagy számban jelennek meg a mintában.

Nemek szerint a válaszadók 61,5%-a volt nő, 38,5%-a pedig férfi. A válaszadók túlnyomó része nő, azonban kellő számú férfi válaszadó is részt vesz a kutatásban.

A válaszadók életkor szerint 24,6%-ban 1979 előtt születtek, 27,3%-ban 1979-1988 között születtek, 22,5%-ban 1989-1992 között születtek, 25,6%-ban pedig 1992 után születtek. Így minden életkori csoport kellő súllyal szerepel az adatbázisban.

A válaszadók 22,7%-a kevesebb, mint 2 éve dolgozik jelenlegi munkahelyén, 23,9%-uk 2 éve, 29,7%-uk 3-6 éve, 23,7%-uk pedig több, mint 7 éve. Itt is kellően heterogén eloszlásra utalnak a számok. Látható az is, hogy a válaszadók csaknem fele kevesebb mint 3 éve dolgozik jelenlegi munkahelyén. A következő kategóriát is figyelembe véve a számok arra utalhatnak, hogy a munkavállalók több mint három negyede 7 évnél kevesebb időt marad egy munkahelyen (9. ábra: A válaszadók megoszlása szolgálati idő szerint).

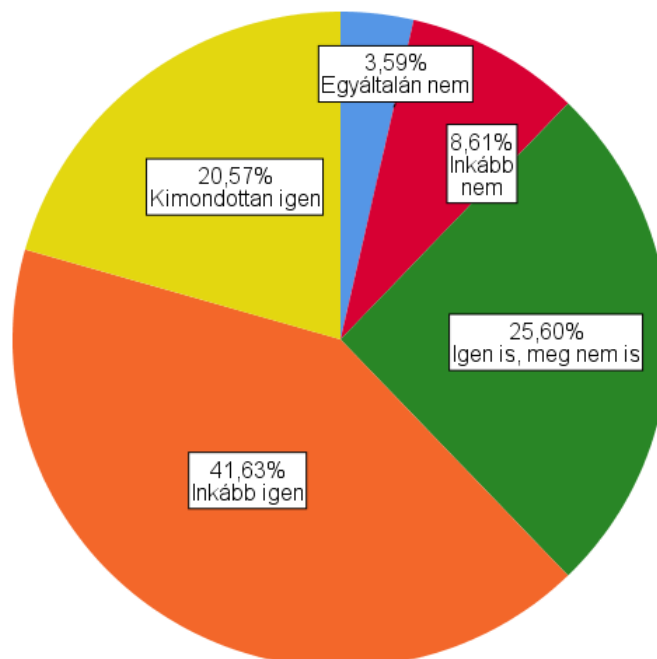
A válaszadók jelenlegi munkahellyel való elégedettségének megoszlása: 3,6% egyáltalán nem elégedett a jelenlegi munkahelyével, 8,6% inkább nem elégedett, 25,6% elégedett is, meg nem is, míg 41,6% inkább elégedett, 20,6% pedig kimondottan elégedett.



9. ábra: A válaszadók megoszlása
szolgálati idő szerint

Forrás: saját szerkesztés

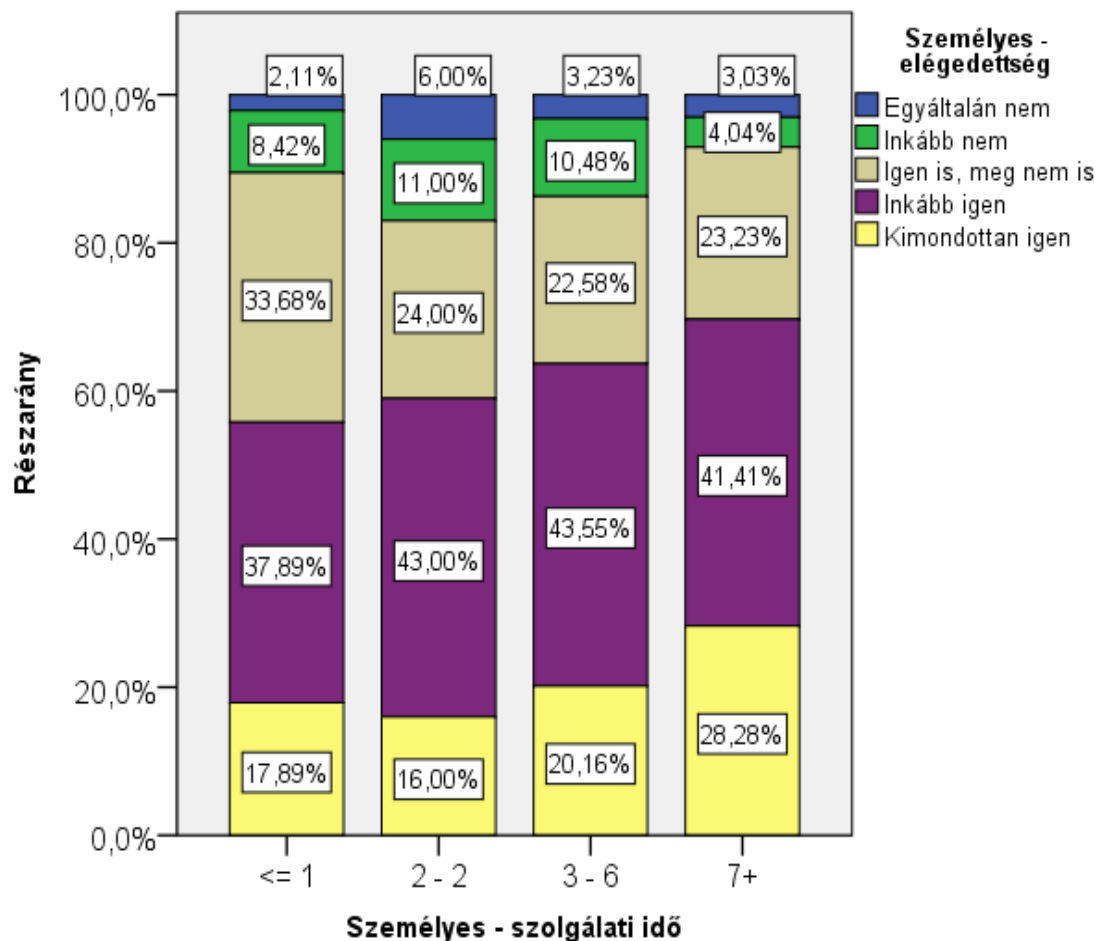
A legjellemzőbb tehát az „inkább elégedett” kategória, míg az „egyáltalán nem elégedett” a legkevésbé jellemző (10. ábra: A válaszadók megoszlása elégedettség szerint).



10. ábra: A válaszadók megoszlása elégedettség szerint

Forrás: saját szerkesztés

Az elégedettség tekintetében a válaszadók elégedettségének szintje, valamint a szolgálati idő közötti korreláció (Spearman=0,116, szig=0,018) mértéke arra utal, hogy e két változó összefügg egymással (M6. melléklet: A személyes jellemzők Spearman korrelációi). A megoszlások kétváltozós grafikus ábrázolásából láthatóvá is válik ezen összefüggés természete. A szolgálati idő növekedésével a dolgozói elégedettség magasabb kategóriába tartozó válaszadók száma növekszik az alacsonyabb kategóriák rovására. A hosszabb szolgálati idővel rendelkező válaszadók tehát általában elégedettebbek a munkahelyükkel, mint a kevesebb szolgálati idővel rendelkezők (11. ábra: A válaszadók megoszlása szolgálati idő és elégedettség szerint).



11. ábra: A válaszadók megoszlása szolgálati idő és elégedettség szerint

Forrás: saját szerkesztés

Jelen adatokból azonban nem lehet eldönteni, hogy a hosszabb szolgálati idővel rendelkezők azért elégedettebbek, mert olyan cégnél dolgoznak, ahol jobb dolgozni, vagy pedig azért elégedettebbek, mert a hosszú munkaviszonyuknak köszönhetően reálisabban látják a lehetőségeiket, vagy épp azért, mert már beletörődtek a sorsukba.

A mintában szereplő szervezetek életkora: 10,8%-ban 6 évnél fiatalabbak, 39,0%-uk 6-20 év közötti életkorú, 26,3% 22-30 éves, míg 23,9% 30 évnél régebbi. A legtöbb szervezet tehát a 6-20 év közötti kategóriába tartozik.

Sok esetben figyelhető meg, hogy adott szervezetekben jellemzően hasonló korú emberek dolgoznak. Jelen minta is mutat ilyen tulajdonságot. Az érintett szervezetek mindössze 18,7%-a dolgozik vegyes életkorú alkalmazottakkal. 12,0% jellemzően 30 alattiakkal dolgozik, 38,5% 30-40 évesekkel, 26,3% 40-50 évesekkel és mindössze 4,5% olyan, ahol az 50 feletti dolgozók adják a létszám java részét.

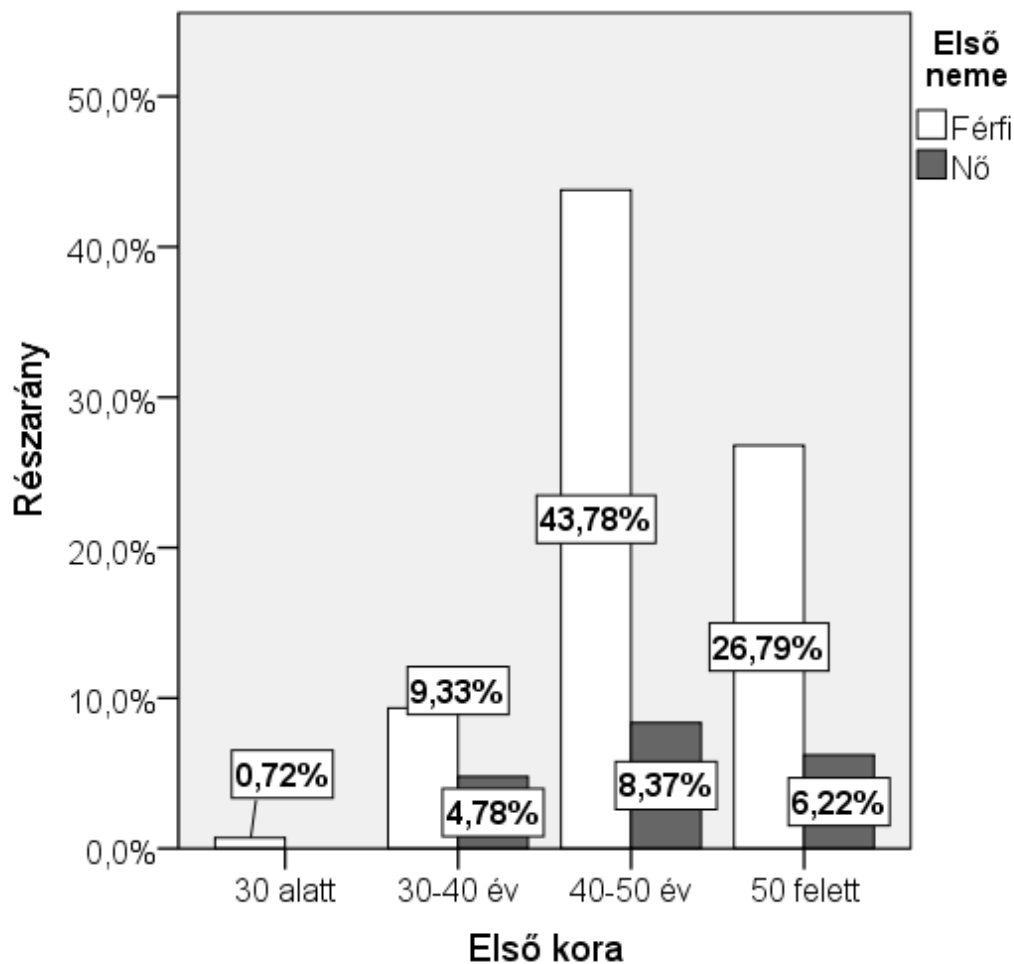
Az első számú vezető neme tekintetében számottevő különbségek mutatkoznak a két nem között. Az érintett szervezetek kevesebb, mint 19,4%-ánál van első számú női vezető, míg 80,6% férfi első számú vezetővel rendelkezik. Ez összecseng azzal, hogy a szervezeteknél valóban lényegesen kevesebb női vezetővel találkozhatunk, különösen ott, ahol a női dolgozók nincsenek elsősorban többségben.

Az első számú vezető életkora szintén figyelemre méltó eltéréseket mutat. Az első számú vezetők messzi túlnyomó része a 40-50 éves (52,2%), valamint az 50 év feletti korosztályból (33%) kerül ki. A 30-40 közötti korosztályhoz mindössze 14,1% tartozik, míg a 30 alattiak részesedése jelentéktelen (0,7%). Az élettapasztalat, a korral járó megfontoltság fontos lehet a szervezetek számára, így az energikus, de még kevés tapasztalattal bíró munkavállalók ritkábban kerülnek vezetői pozícióba.

Miközben a női első számú vezetők száma messzi elmarad a férfiakétól, életkor szerinti eloszlásuk szemmel látható hasonlóságot mutat. Ebből az ábrából is jól látható a fenti megállapítás: a 40-50 év közötti első számú vezetők dominanciája, az 50 felettiiek második helye, valamint a fiatalabbak alacsony száma – mind a férfiak, mind pedig a nők esetén (12. ábra: Az első számú vezetők kora nemenkénti bontásban). Ez is a tapasztaltság szerepére utal a vezető kiválasztásban.

A fizikai dolgozók arányát tekintve a szervezetek 28,0%-ánál nem több, mint 2%, 24,2%-nál 3-20%, 30,9%-nál 21-70%, 17,0%-nál pedig 70%, feletti a fizikai dolgozók aránya.

A fizikai dolgozók aránya, valamint a szervezet tevékenységi köre közötti összefüggést jól mutatja az alábbi ábra (13. ábra: A fizikai dolgozók aránya a szervezetek tevékenysége szerinti bontásban). Látható, hogy míg az iparban és a kereskedelemben magasabb a fizikai dolgozók összlétszámon belüli aránya, addig a szolgáltatási szférában ez az arány sokkal alacsonyabb. Bár ez nem mondható meglepőnek, ugyanakkor mégis arra utal, hogy a kutatási minta eloszlása nem mond ellent a teljes sokaság eloszlásának.



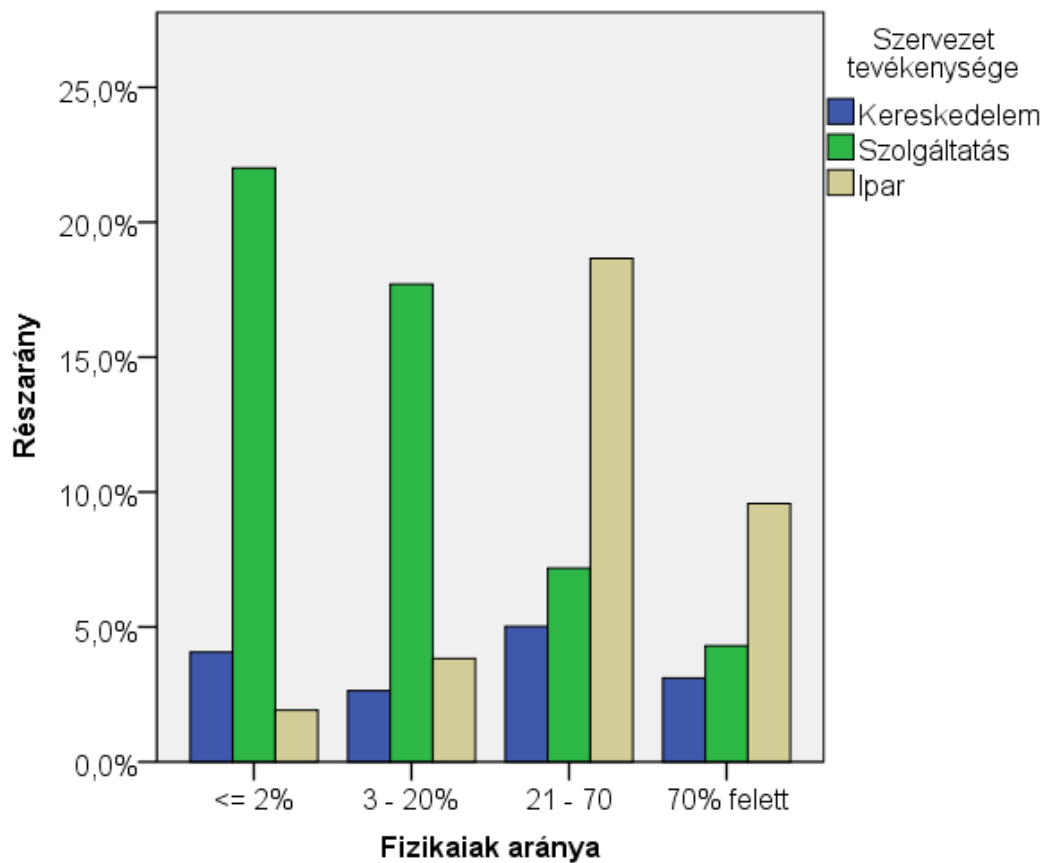
12. ábra: Az első számú vezetők kora nemenkénti bontásban

Forrás: saját szerkesztés

A szervezetből kilépő dolgozók arányát tekintve, a szervezetek 35,7%-a 5% alatti kilépési aránnyal dolgozik (az éves átlagos dolgozói létszámhoz viszonyítva). A szervezetek 22,7%-ánál ez 6-10% közötti, 21,5%-ánál 11-20% közötti, míg 20,1%-nál 20% feletti (14. ábra: A válaszadók szervezeteire jellemző kilépési arány). Miközben a szervezetek egy része láthatóan törekszik a fluktuáció alacsonyan tartására, az is látható hogy számos más szervezetnél a fluktuáció meghaladja a 20 százalékot is. A kiugróan magas fluktuáció pedig többféle hatásával is megrendítő lehet a szervezetek működésére.

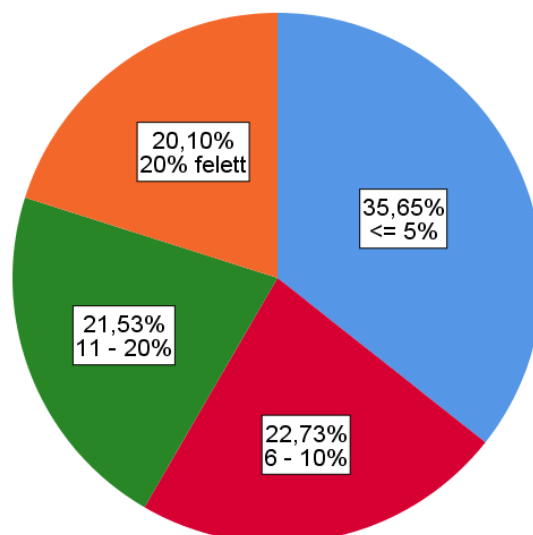
Létszám tekintetében az érintett szervezetek 25,6%-a 31 fő alatti létszámmal, 25,1% 31-150 közötti létszámmal, 10,5% 150-300 fő közötti, míg 38,8% 300 fő feletti létszámmal dolgozik.

A női munkaerő aránya az érintett szervezetek 25,8%-ánál 0-30% közötti, 32,8%-nál 31-50% közötti, 24,4%-nál 51-70% közötti, 17,0%-nál pedig 70% feletti volt.



13. ábra: A fizikai dolgozók aránya a szervezetek tevékenysége szerinti bontásban

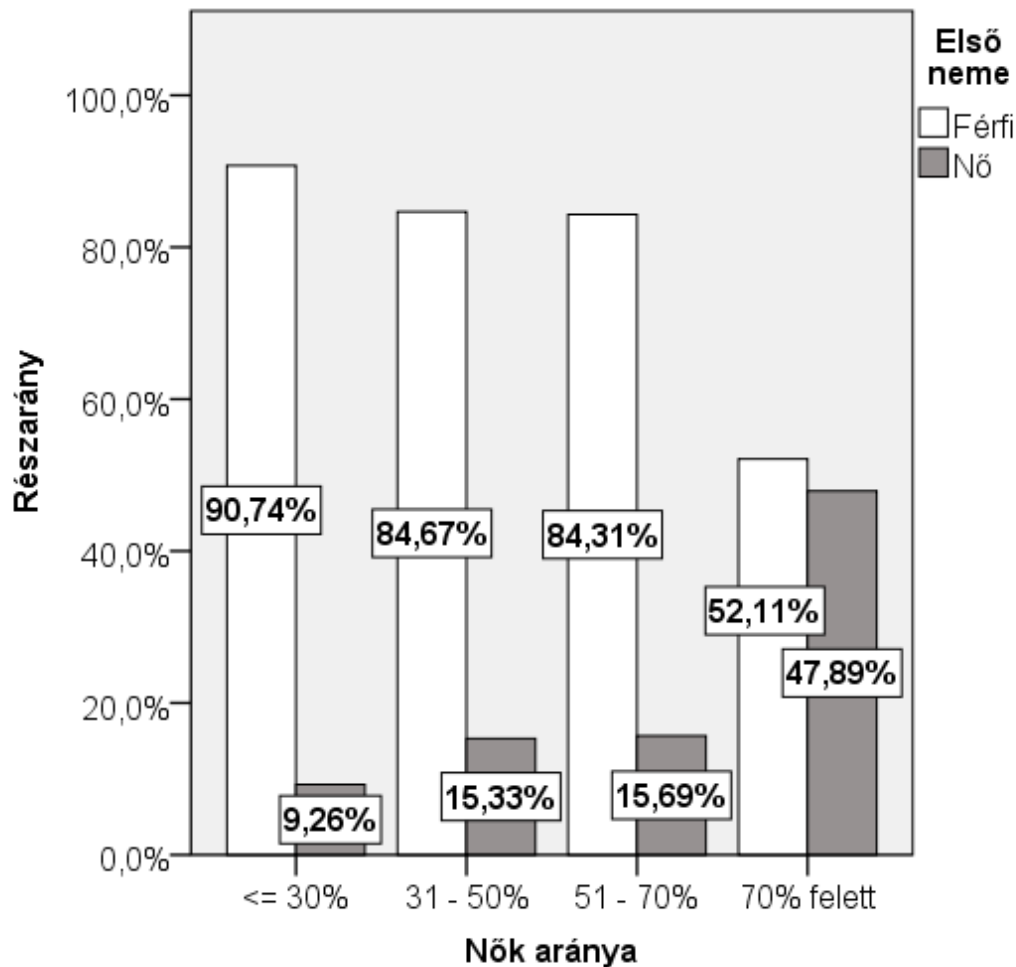
Forrás: saját szerkesztés



14. ábra: A válaszadók szervezeteire jellemző kilépési arány

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgált mintában a női dolgozók aránya és az első számú vezető neme közötti összefüggés (Spearman=0,263, szig=0,000) (M7. melléklet: A szervezeti alap jellemzők Spearman korrelációi) látható az alábbi ábrából (15. ábra: A nők aránya az összlétszámon belül – az első számú vezető neme szerinti bontásban).



15. ábra: A nők aránya az összlétszámon belül – az első számú vezető neme szerinti bontásban

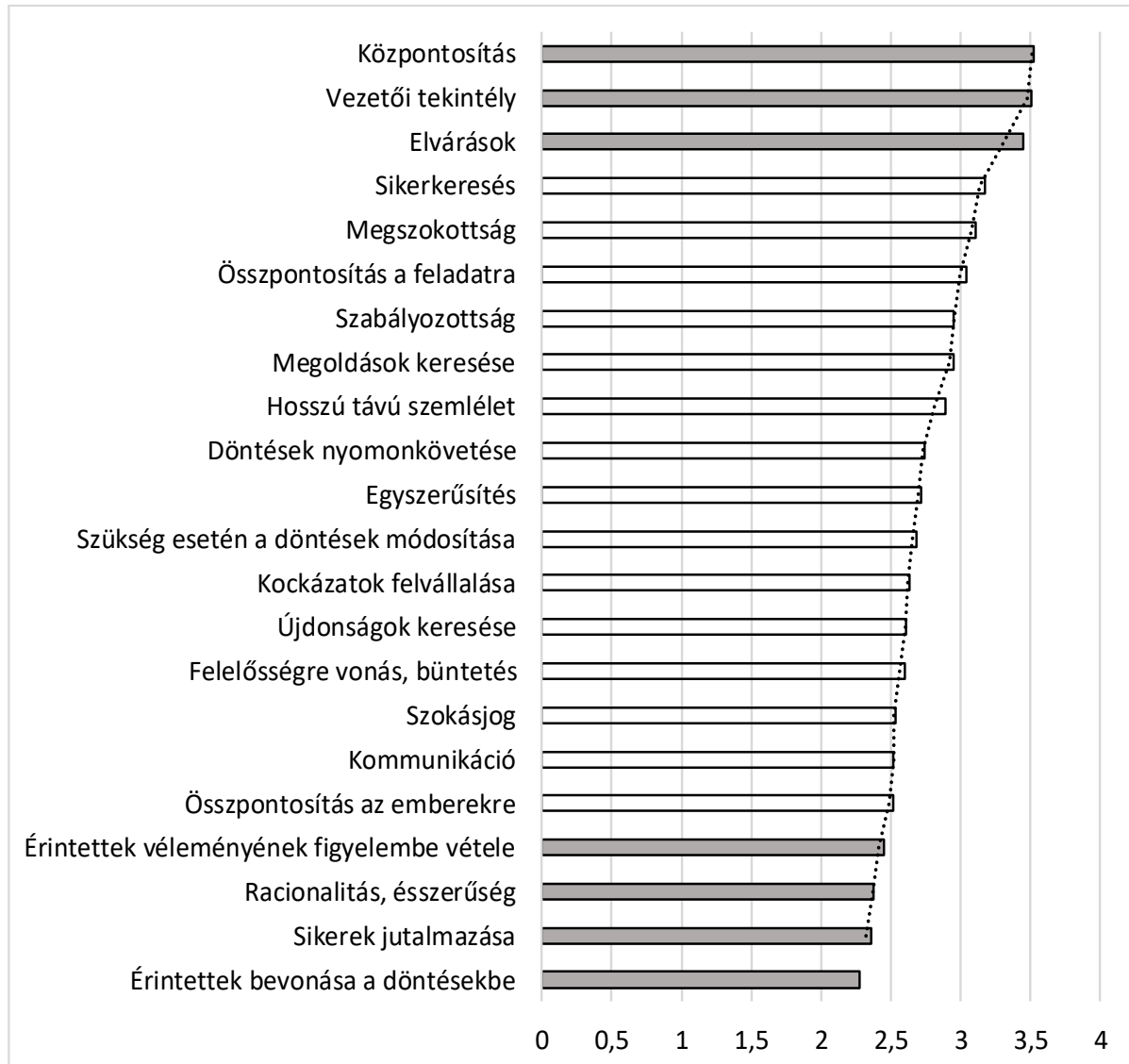
Forrás: saját szerkesztés

A férfi első számú vezetők általános túlnyomó száma mellett a női első számú vezetők lényegesen nagyobb eséllyel fordulnak elő azoknál a szervezeteknél, ahol magas a női dolgozók aránya.

A válaszadók szervezeteinek megoszlása a szervezet tulajdonosának illetősége szerint: 28,1% állami cég, 34,9% belföldi tulajdonosé, míg 37,0% külföldi tulajdonosé.

A szervezetek döntésekkel kapcsolatos működési paraméterei tekintetében a skálázás szintén ötfokú. Tekintve, hogy az egyes működési sajátosságoknak létezik optimális szintje, amihez képest az adott szervezet akár túl alacsony, vagy túl magas szinten is működhet az adott változó esetében.

Ezen működési jellemzők esetén a skála középértéke képviseli a válaszadó megítélése szerinti optimális szintet, míg annál alacsonyabb szintjei az elégtelent, a feletti szintjei pedig a túlságosat. Az alábbi ábrán (16. ábra: A szervezetek működési jellemzőinek átlagai) láthatók az említett működési paraméterek átlagai, a válaszadók értékelése szerinti csökkenő sorrendbe rendezve.



16. ábra: A szervezetek működési jellemzőinek átlagai

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók leginkább az alábbiakat találták optimálisnál alacsonyabbnak:

- az érintettek véleményének figyelembevétele,
- racionalitás, ésszerűség,
- sikerek jutalmazása.

A válaszadók leginkább a következőket találták az optimálishoz képest túl magasnak:

- elvárások,
- vezetői tekintély
- központosítás.

Miközben a feladatra összpontosítás a lista magas értékekhez áll közel, addig az emberekre összpontosítás az alacsony értékűekhez: a válaszadók úgy érzik, hogy a cégek sokkal inkább figyelnek a feladat végrehajtására, mint az embereikre.

A kutatásban a már bekövetkezett döntési hibák okainak ex-post megjelölésére szolgál a döntési hibákhoz vezető hibaokok gyűjteménye. Ebben ötfokú skálázásában a legalacsonyabb értéktől („egyáltalán nem jellemző”) a legmagasabbig („nagyon jellemző”) terjed a válaszok vertikuma.

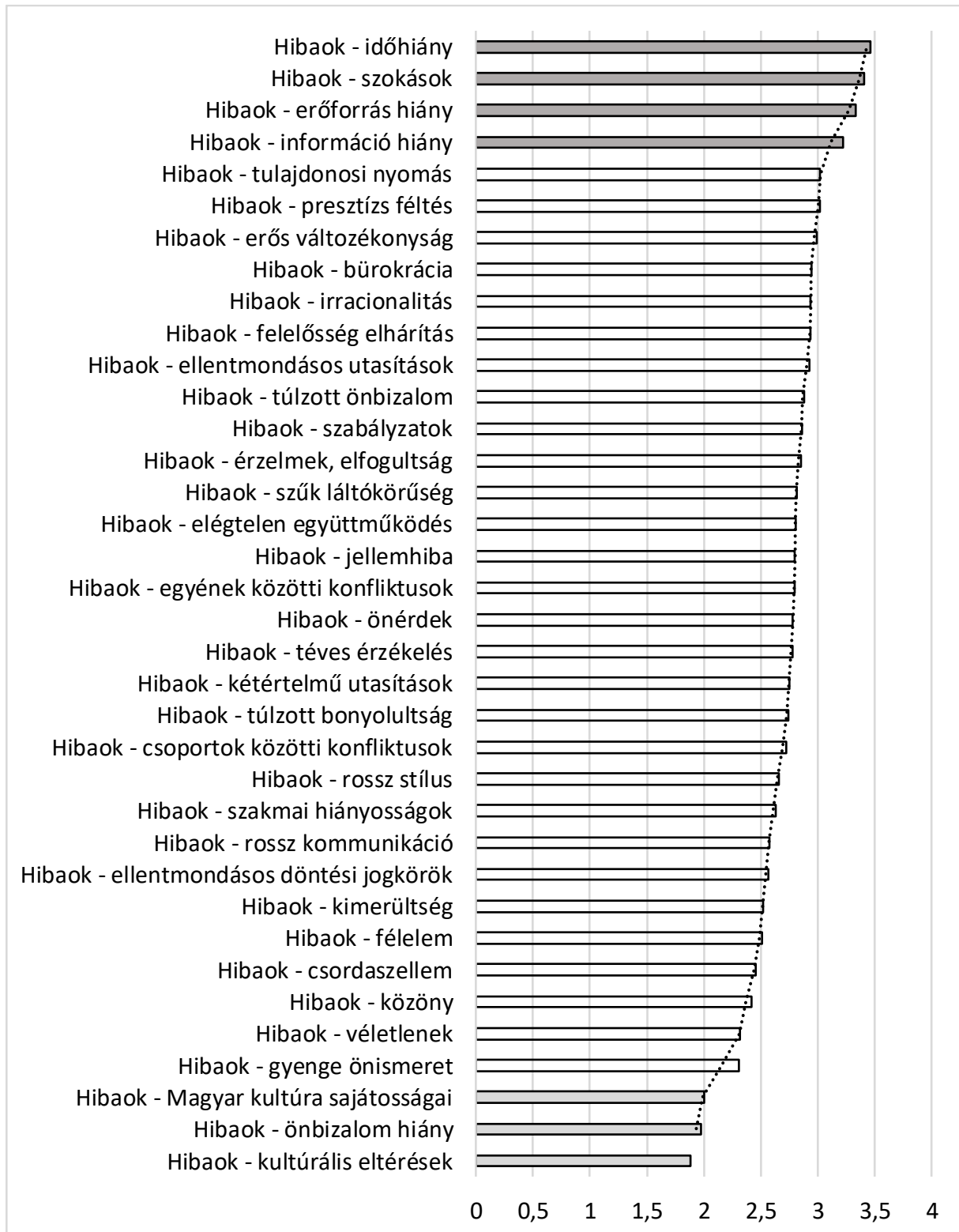
A beékelt ábra (17. ábra: A hibaokok átlagainak rangsora) ezen hibaokok tekintetében mutatja a válaszadók válaszainak átlagait csökkenő sorrendben.

A válaszadók véleménye szerint a döntési hibákhoz, anomáliákhoz vezető legsúlyosabb hibaokok:

- időhiány,
- szokások,
- erőforrás hiány,
- információ hiány.

A válaszadók a legkevésbé jellemző hibaokok közé sorolták:

- a magyar kultúra sajátosságait,
- az önbizalom hiányt,
- továbbá a kulturális eltéréseket is.

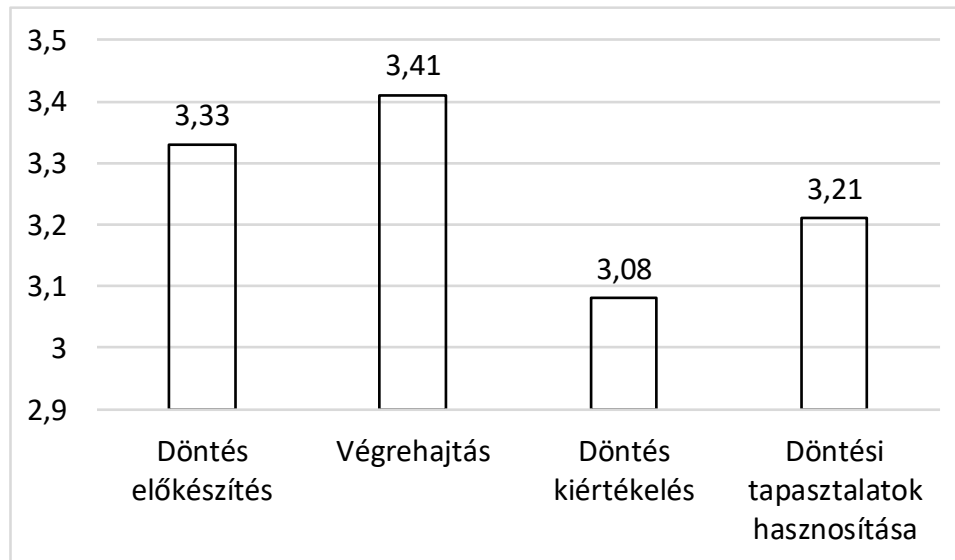


17. ábra: A hibaokok átlagainak rangsora

Forrás: saját szerkesztés

A döntési folyamat döntés meghozatalt megelőző és követő szakaszainak válaszadói értékelését mutatja a beékelt ábra (18. ábra: A döntés folyamat szakaszainak minősége).

A válaszadók megfigyelései szerint a legmagasabb szinten a végrehajtás működik, míg a leggyengébb a döntések utólagos kiértékelése és a tapasztalatok hasznosítása.



18. ábra: A döntés folyamat szakaszainak minősége

Forrás: saját szerkesztés

Az interjúk eredményei

Az interjúkba 10 különböző szervezetet vontam be. A válaszadók között voltak vezetők és nem vezetők is, továbbá egyéb paramétereik is teljesen vegyes képet mutattak. Az interjúk eredményeit az alábbiakban foglalom össze:

- A döntések minősítése a döntések kimenete alapján történik. Ez túlnyomórészt csakis gazdasági szempont (árbevétel, árres, pénzügyi eredmény). A döntési folyamat körültekintő alapossága nem játszik szerepet akkor, ha a döntés elfogadható kimenetet ér el. Rossz kimenet esetén pedig súlyosbító tényezőként veszik figyelembe a nem eléggé körültekintő döntési folyamatot, de a kedvezőtlen kimenet esetén az alaposság sem menti meg a hiba felelősét a felelősségre vonástól. A szervezetek nemigen tesznek különbséget a kedvezőtlen kimenet és a hanyag döntési folyamat között. Az egyik válaszadó szerint: „A győzelmeket soha nem kell megmagyarázni, a kudarcokat pedig felesleges.”
- A döntés érintettjei egymástól eltérően láthatják a döntések minőségét. Emellett az érintettek érzékelhetik szervezet számára összességében előnyösnek mutakozó döntéseket rosszként, illetve a szervezet számára összességében rossz döntéseket jóként is. Az

érintettek megítélése így egymástól és az objektív valóságtól is különbözhet. Az érintettek nehezen azonosulnak az általuk rossznak ítélt döntésekkel.

- A magas fluktuáció egyértelműen káros hatással van a szervezet döntési minőségére. A kilépők sokszor visszafogják a teljesítményüket távozásuk előtt, a tudásukat nem adják át az új dolgozók számára, sőt időnként előfordul szándékos károkozás, ártó hangulatkeltés is. Különösen igaz ez csoportos elbocsátás esetén, ahol a kilépő dolgozók akár sztrájk hangulatot is kelthetnek a szervezetben. Az új belépők esetén a szükséges ismeretek betanítása, a szervezetbe illesztés, a helyi kultúrához alkalmazkodás gondot jelent. Emiatt az új dolgozók között magasabb a kilépési arány, mint a szervezetre jellemző átlag.
- Az alacsony dolgozói elégedettség alacsonyabb, az elégedetlenség magasabb kilépési arányt generál. Azonban az elégedetlen dolgozó sokszor nem is akkor okozza a legnagyobb gondot, ha elmegy, hanem akkor, ha elégedetlenkedőként marad a szervezeten belül. A magas kilépési arány esetén sokszor a szervezetben maradók között is számos elégedetlen dolgozó van. Az ő elkötelezettségük alacsony, így a döntési folyamat minősége is az lesz.
- A dolgozók számára fontos, hogy megfelelő stílusban bánjanak velük. Különösen igaz ez a legfiatalabb korosztályokra. Az emberek szeretik, ha kikérik a véleményüket az őket érintő ügyekben. A dolgozók szívesebben hajtanak végre olyan döntéseket, amelyeknek a meghozatalánál őket is meghallgatták. A vezetők sokszor tartanak ettől, mivel félnek a dolgozók befolyásának aránytalan növekedésétől, ezzel együtt az ő vezetői hatalmuk csorbulásától, a szervezet irányíthatóságának csökkenésétől.
- A rossz döntésekhez vezető hibaokok közül a személyekhez kapcsolódó tulajdonságok a legfontosabbak. Ilyenek például a presztízsharc, a szakmai hiányosságok, de az elbizakodottság is. Ezek a hibák a szükségtelen konfliktusok legkülönbözőbb formáit is előidézhetik. A túlterheltség szintén gyakori hibaok.
- A döntési szakaszok tekintetében sokszor okoz problémát, hogy a döntést nem megfelelően hajtják végre. A helyzetet tovább rontja, hogy a döntéshozó erről gyakran nem is szerez tudomást és végig abban a hiszemben van, hogy a kiadott utasításait követik. A döntések utólagos kiértékelése ritkán történik meg. Ennek oka sokszor az időhiány, a túlterhelés. Ebből is kifolyólag a tapasztalatok beépítése a döntési folyamatba szintén nem jellemző. Ez azonban összefüggésben van a szervezet változásokkal szembeni ellenállásával is. A szervezetek számára sokszor a minőségbiztosítási rendszer is előírja a hibaokok szisztematikus feltárását és kiküszöbölését. Ez a folyamatos fejlesztés. Ennek ellenére az igazán jelentős hibaokok valódi feltárása és kiküszöbölése valójában nem történik meg. A folyamat sokszor csak formálisan zajlik le a minőségbiztosítási audit kedvéért.

4.2. A hipotézisek ellenőrzése

4.2.1. A H1 hipotézis ellenőrzése

A szervezet alap jellemzői közül kiemelhetők olyanok, amelyek empirikusan igazolhatóan befolyásolják a szervezeti döntések érzékelt minőségét.

A hipotézis ellenőrzésére a döntési fa eljárást választottam. A találati irány szempontjából az 'exhaustive chaid' eljárás hozta a legjobb eredményt. A szülő csomópontok minimális elemszáma 100, a gyermek csomópontoké pedig 50 volt. Az algoritmus két változó esetén is szignifikáns összefüggést talált: a kilépés aránya ($P=0,001$), valamint a szervezet dolgozói létszáma ($P=0,004$). A kapott eredmények tükrében a magasabb dolgozói kilépési arány a döntések érzékelt minőségének romlását vonja maga után (19. ábra: A döntések érzékelt minőségét leginkább meghatározó szervezeti alap jellemzők), azonban ezt a tendenciát nem sikerült statisztikailag igazolni az átlag alatti minőségű döntési kategória esetén. A modell ugyan jelentősnek találta a szervezeti létszám szerepét az alacsony kilépési arány ágon, azonban ez a döntések módusát már kategorikusan nem befolyásolta.

Míg a modell találati aránya 50,3% a közepes, 68,3% az átlagnál jobb kategória esetén, az átlag alattiakból pedig egyet sem sikerült eltalálni. Ezzel az összesített átlagos találati arány 53,1%. (2. táblázat: A szervezeti alap jellemzők döntési fa találati arányai)

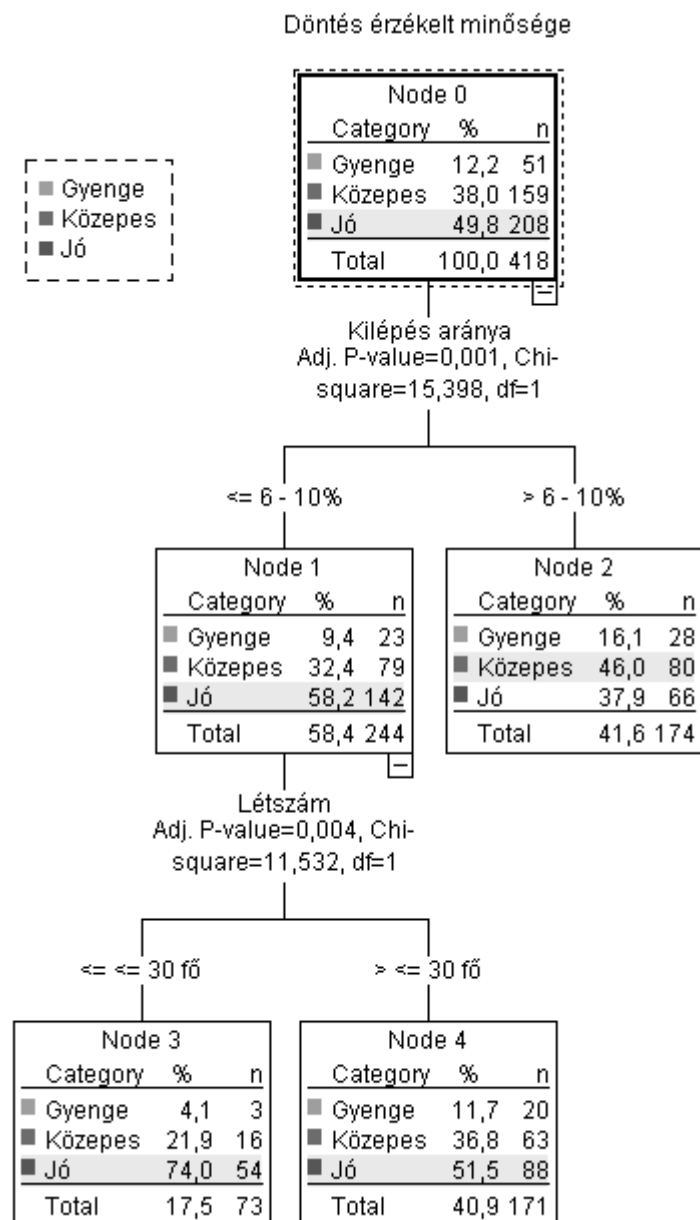
2. táblázat: A szervezeti alap jellemzők döntési fa találati arányai

Tényleges	Osztályozás			Helyes besorolás %
	Becslés			
	Gyenge	Közepes	Jó	
Gyenge	0	28	23	0,0%
Közepes	0	80	79	50,3%
Jó	0	66	142	68,3%
Összesen %	0,0%	41,6%	58,4%	53,1%

Forrás: saját szerkesztés

A modell 10 körös kereszt-érvényesség ellenőrzése hasonló eredményekre jutott: a modell megbízható (3. táblázat: A szervezeti alap jellemzők döntési fa eredményeinek kereszt ellenőrzése).

A fentiek miatt a H1 hipotézist elutasítom.



19. ábra: A döntések érzékelt minőségét leginkább meghatározó szervezeti alap jellemzők

Forrás: saját szerkesztés

3. táblázat: A szervezeti alap jellemzők döntési fa eredményeinek kereszt ellenőrzése

Kockázat		
Módszer	Becslés	Sztd.hiba
Újraillesztés	,469	,024
Kereszt ellenőrzés	,495	,024

Forrás: saját szerkesztés

4.2.2. A H2 hipotézis ellenőrzése

A válaszadó személyes jellemzői között beazonosíthatók olyanok, amelyek statisztikailag igazolhatóan befolyásolják a szervezeti döntések érzékelt minőségét.

Ennek a hipotézisnek az ellenőrzésére szintén alkalmasnak mutatkozik a döntési fa algoritmus. A CHAID eljárást használtam, a szülő csomópontok minimum 100, a gyermek csomópontok pedig minimum 50 elemet tartalmaznak. A döntési fa validálására a kereszt érvényesség validálást alkalmaztam 10 menettel. Az eredmények a modell megbízhatóságára utalnak.

A döntési fa eredménye alapján (20. ábra: A személyes válaszadói jellemzői és a döntési minőség közötti kapcsolat) a válaszadók felmérésbeli személyes tulajdonságai közül a munkahellyel való elégedettségnek ($P=0,000$), ezt követően pedig (az elégedettség közepes szintjénél) az iskolai végzettségnek ($P=0,000$) van a legnagyobb szerepe a szervezeti döntések érzékelt minőségével kapcsolatban.

A modell összesített találati arány 61,7% volt. Az átlagos döntési minőséget 60,4%-ban sikerült eltalálni, az átlagosnál jobbat 63,0%-ban, míg az átlag alattit 60,8%-ban (4. táblázat: A személyes jellemzők döntési fa találati arányai).

4. táblázat: A személyes jellemzők döntési fa találati arányai

Tényleges	Becslés			Helyes besorolás %
	Gyenge	Közepes	Jó	
Gyenge	31	16	4	60,8%
Közepes	14	96	49	60,4%
Jó	6	71	131	63,0%
Összesen %	12,2%	43,8%	44,0%	61,7%

Forrás: saját szerkesztés

A kereszt érvényesség ellenőrzés hasonló értéket mutatott (0,416 vs 0,383) (5. táblázat: A személyes jellemzők döntési fa kereszt ellenőrzése).

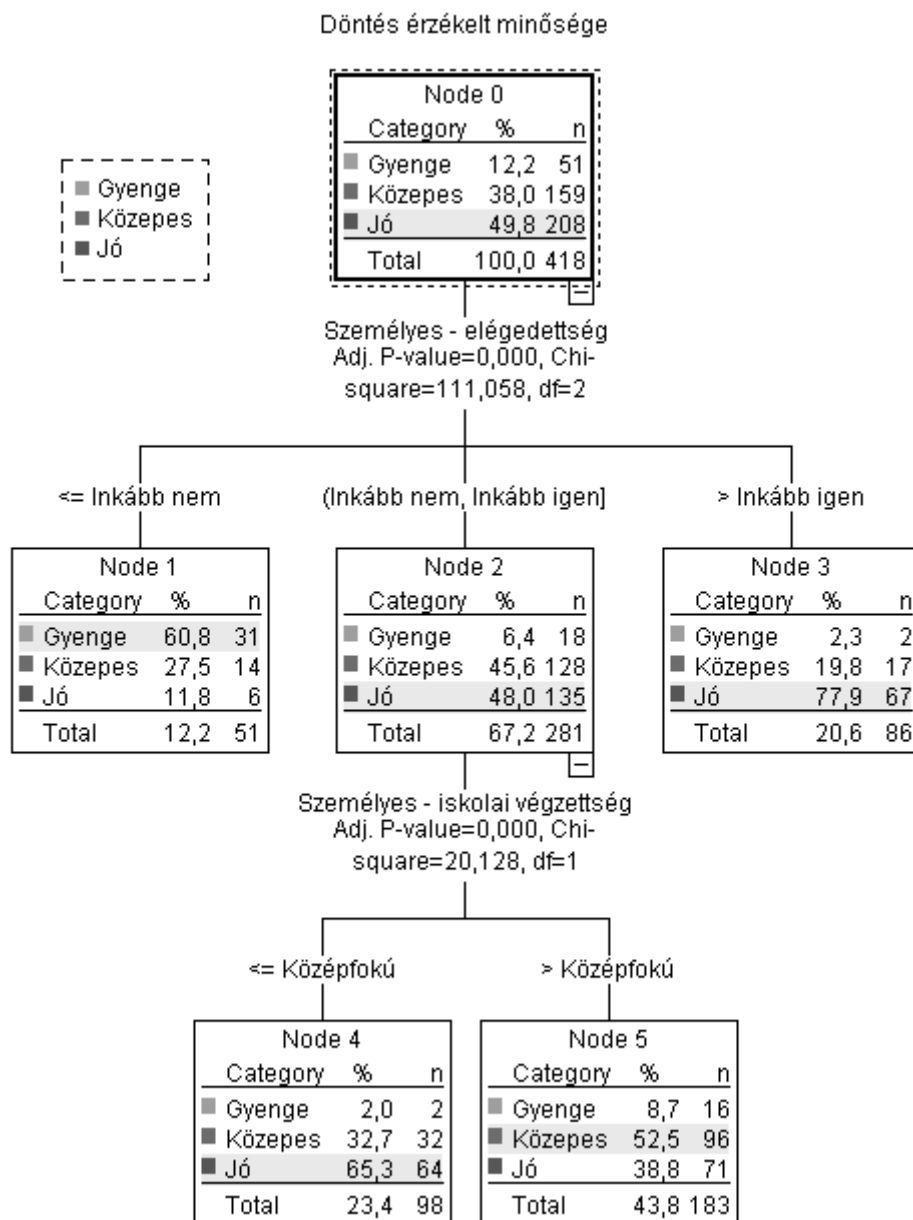
A döntési fából látható (20. ábra: A személyes válaszadói jellemzői és a döntési minőség közötti kapcsolat), hogy a döntések érzékelt színvonala és a dolgozói elégedettség között pozitív korreláció mutatkozik: a magasabb elégedettségi szintek magasabb érzékelt döntési színvonallal társulnak – és fordítva. Minél magasabb a döntések érzékelt színvonala, annál elégedettebbek a dolgozók is. Az elégedettséget követően az iskolai végzettség szintje is hatással van az érzékelt döntési színvonalra: a felsőfokú végzettségűek körében többen érzik alacsonyabb szintűnek a döntések színvonalát, mint a közép- vagy alacsonyfokú végzettségűek körében.

A fentiek alapján a H2 hipotézist elfogadom.

5. táblázat: A személyes jellemzők döntési fa kereszt ellenőrzése

Kockázat		
Módszer	Becslés	Sztd.hiba
Újraillesztés	,383	,024
Kereszt ellenőrzés	,416	,024

Forrás: saját szerkesztés



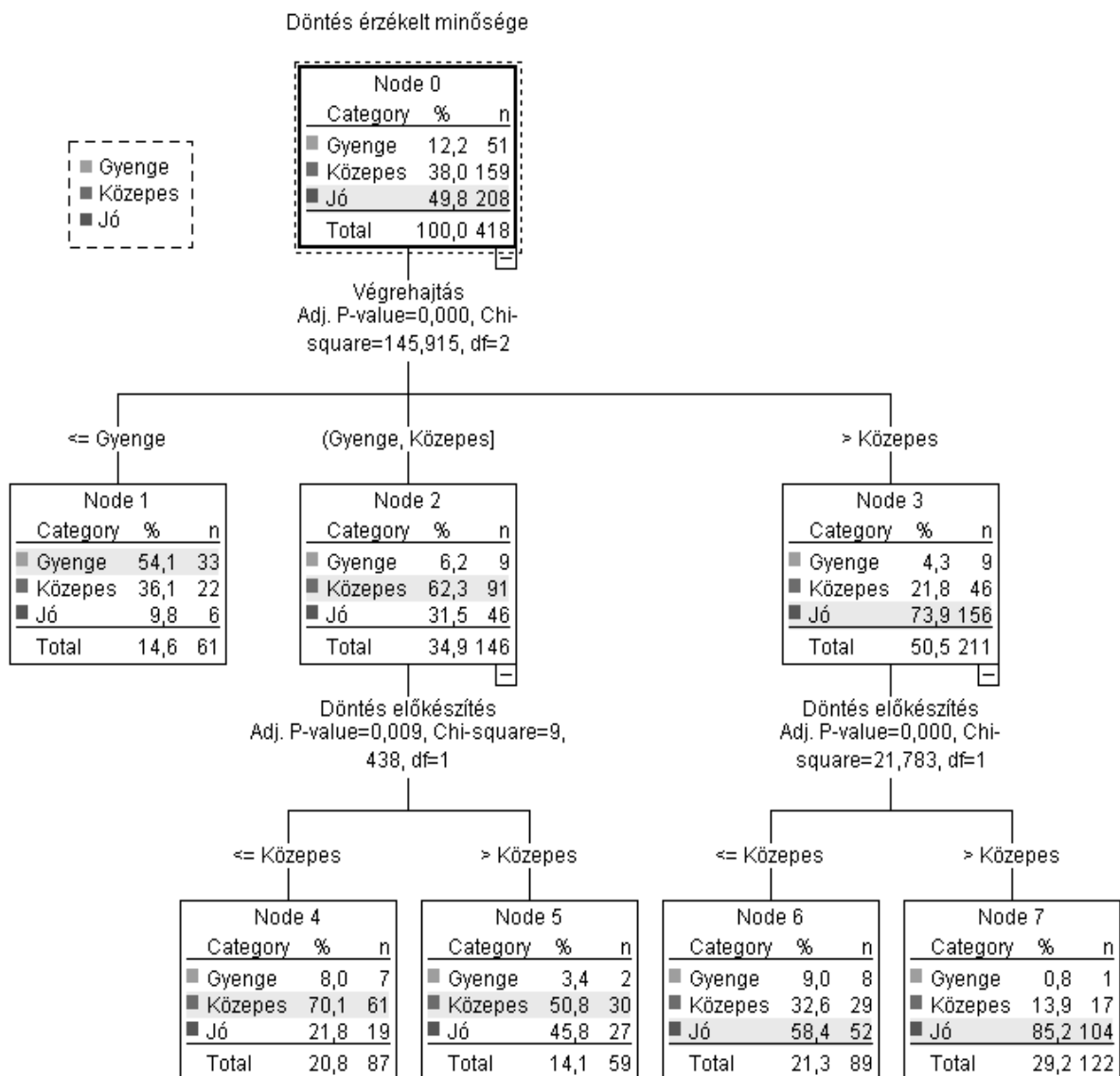
20. ábra: A személyes válaszadói jellemzői és a döntési minőség közötti kapcsolat

Forrás: saját szerkesztés

4.2.3. A H3 hipotézis ellenőrzése

A döntési folyamat döntést megelőző és követő szakaszai statisztikailag igazolható hatást gyakorolnak a döntések érzékelt minőségére. Közülük a tapasztalatok beépítésének van a legerősebb hatása.

A hipotézis ellenőrzését a döntési fa módszerrel végeztem el (21. ábra: A döntést megelőző és követő szakaszok hatása a döntések érzékelt minőségére).



21. ábra: A döntést megelőző és követő szakaszok hatása a döntések érzékelt minőségére

Forrás: saját szerkesztés

A CHAID módszer hozta a legjobb eredményt, a szülő csomópontok minimális elemszáma=100, a gyerek csomópontoké pedig 50 beállítás mellett. A modell eredményei szerint a döntési folyamat döntést megelőző és az azt követő szakaszai közül a legjelentősebb hatása a végrehajtásnak van ($P=0,000$): minél magasabb szintű a döntések végrehajtása, annál magasabb szintű a szervezet érzékelt döntési minősége is.

A modell a végrehajtás közepes és magas színvonala esetén a döntés előkészítés hatását is kiemelte ($P=0,009$), azonban ez a változó már nem befolyásolta az adott csomópont módusát.

A modell összesített találati aránya 67,0% volt. Az átlagos döntési színvonalat 57,2% eséllyel, az átlagosnál jobbat 75,0% eséllyel, míg az átlag alattit 64,7% eséllyel volt képes előre jelezni (6. táblázat: A döntési szakaszok döntési fa találati aránya).

6. táblázat: A döntési szakaszok döntési fa találati aránya

Tényleges	Becslés			Helyes besorolás %
	Gyenge	Közepes	Jó	
Gyenge	33	9	9	64,7%
Közepes	22	91	46	57,2%
Jó	6	46	156	75,0%
Összesen %	14,6%	34,9%	50,5%	67,0%

Forrás: saját szerkesztés

A döntési fa kereszt érvényesség ellenőrzése egymáshoz közeli értékeket mutatott (0,33 és 0,34), ami az eredmények megbízhatóságára utal (7. táblázat: A döntési szakaszok döntési fa kereszt ellenőrzése).

7. táblázat: A döntési szakaszok döntési fa kereszt ellenőrzése

Módszer	Kockázat	
	Becslés	Sztd.hiba
Újraillesztés	,330	,023
Kereszt ellenőrzés	,340	,023

Forrás: saját szerkesztés

A H3 hipotézist részben elfogadom: a döntési folyamat döntést megelőző és követő szakaszai között valóban van olyan, amelynek minősége előre vetíti a döntések minőségét, azonban ez nem a tapasztalatok beépítése, hanem a végrehajtás.

4.2.4. A H4 hipotézis ellenőrzése

A szervezet működési jellemzői közül kiemelhetők olyanok, amelyek empirikusan igazolhatóan befolyásolják a szervezeti döntések érzékelt minőségét.

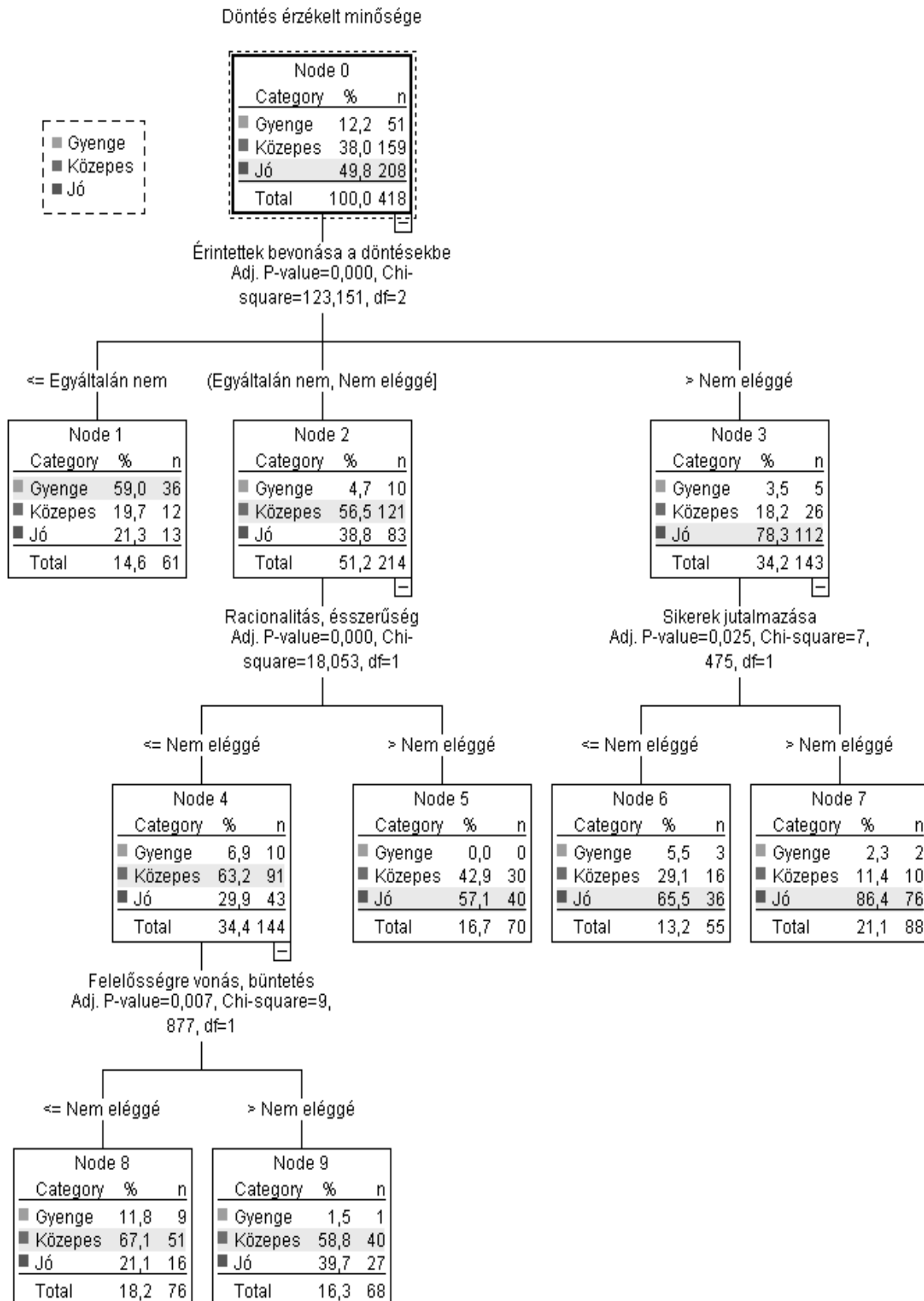
Ezen hipotézis ellenőrzésére szintén a döntési fa algoritmust használtam az előző hipotézisekben alkalmazott beállításokkal (faképzési algoritmus = CHAID, minimális szülő csomópont számosság=100, minimális gyermek csomópont számosság=50, validálási módszer = kereszt érvényesség ellenőrzés 10 menettel).

A modell által kialakított döntési fa tanúsága szerint (22. ábra: A szervezet működési jellemzői és a döntési minőség közötti kapcsolat) a szervezetek működési jellemzői közül a döntések érzékelt színvonalára nézve legfontosabb tényező az érintettek bevonása a döntéshozatalba. A dolgozókat a döntésekbe magasabb szinten bevonó cégeknél arányaiban a legkedvezőbb a magas minőségű döntéseket hozó szervezetek száma.

A Node1-Node3 csomópontok közül egymáshoz képest a Node2 képviseli a bevonás közepes szintjét. Itt a racionalitás működési változó kap szerepet a gyerek csomópont képzése szempontjából. A bevonás ezen szintje mellett a racionalitás magasabb szintjén működő szervezetek többségében jó döntéseket képesek hozni, míg az alacsonyabb racionalitási szinten működők csak közepeseket. A bevonás kimondottan alacsony szintjéhez tartozik az átlagosnál rosszabb döntéseket hozó szervezetek zöme.

A modell összesített találati aránya 66,7% volt. Az átlagos döntési színvonalat 57,2%-ban, az átlagosnál jobbat 73,1%-ban, míg az átlagosnál rosszabbat 70,6%-ban találta el (8. táblázat: A szervezeti működési jellemzők döntési fa találati aránya).

A kereszt érvényesség vizsgálat hasonló értékeket mutat ($e=0,333$ vs. $0,342$), ami az eredmények megbízhatóságára utal (9. táblázat: A szervezeti működési jellemzők döntési fa kereszt ellenőrzés).



22. ábra: A szervezet működési jellemzői és a döntési minőség közötti kapcsolat

Forrás: saját szerkesztés

8. táblázat: A szervezeti működési jellemzők döntési fa találati arányai

Tényleges	Osztályozás			Helyes besorolás %
	Gyenge	Közepes	Jó	
Gyenge	36	10	5	70,6%
Közepes	12	91	56	57,2%
Jó	13	43	152	73,1%
Összesen %	14,6%	34,4%	51,0%	66,7%

Forrás: saját szerkesztés

9. táblázat: A szervezeti működési jellemzők döntési fa kereszt ellenőrzése

Módszer	Kockázat	
	Becslés	Sztd.hiba
Újraillesztés	,333	,023
Kereszt ellenőrzés	,342	,023

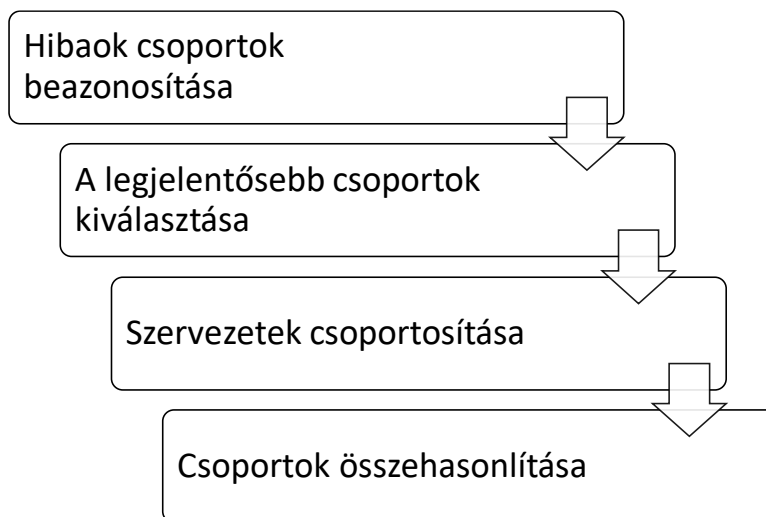
Forrás: saját szerkesztés

A H4 hipotézist elfogadom.

4.2.5. A H5 hipotézis ellenőrzése

A döntési hibák okai közül a döntések résztvevőinek személyiségével kapcsolatba hozhatók befolyásolják legerősebben a szervezeti döntések érzékelt minőségét.

A hipotézis ellenőrzését négy lépésben végeztem el. Először faktor elemzés segítségével beazonosítottam azokat a hibaok csoportokat, amelyen belül az egyes hibaokok egymással leginkább összefüggenek. Ezt követően döntési fa módszerrel ezek közül kiválasztottam a döntések érzékelt minőségére nézve legjelentősebb hatású csoportokat. Következő lépésben a kiválasztott csoportok felhasználásával szervezeti klasztereket képeztem, majd ezeket nem paraméteres próbával, az érzékelt döntési minőség tekintetében összehasonlítottam (23. ábra: A H5 hipotézis ellenőrzésének lépései).



23. ábra: A H5 hipotézis ellenőrzésének lépései

Forrás: saját szerkesztés

A hibaok csoportok beazonosítása

A hibaok változó csoport változói között megfelelően erős összefüggésekre számítottam, amelyek lehetőséget nyújtanak faktorok kialakítására. Erre utal a hibaok változó csoporton elvégzett Cronbach alfa elemzés 0,922 értéke is (10. táblázat: A döntési hibaok tényezők Cronbach alfa mutatója)

10. táblázat: A döntési hibaok tényezők Cronbach alfa mutatója

Esetek összesítése			
		N	%
Esetek	Érvényes	418	100,0
	Kizárva	0	,0
	Összesen	418	100,0

**Megbízhatósági
statisztika**

	Változók száma
Cronbach alfa	
,922	36

Forrás: saját szerkesztés

Az egymással szoros összefüggést mutató hibaokok csoportosítására faktor elemzést alkalmaztam (M8. melléklet: A hibaokok faktor elemzése).

Első körben a hiba okok változó csoport, valamint a hibaokok változó csoport minden egyes változóját kiválasztottam. A leíró statisztikák közül a kezdeti faktor megoldás mátrixot, és a KMO&Bartlett próbák megjelenítését kértem. A faktor kiemelési módszer a főkomponens elemzés (PCA) volt. Az elemzés a korreláció mátrix alapján történt.

A faktorok számának optimalizálására a Kaiser kritériumot alkalmaztam, azaz azok a faktorok kerültek be a megoldásba, amelyek sajátértéke (eigenvalue) legalább 1,0 volt. A konvergencia szempontjából a 25-ös maximális iteráció számot választottam. A rotálási eljárások közül a derékszögű Varimax eljárás hozta a legkedvezőbb eredményt. A rotált faktor mátrix megjelenítését is kértem a programtól. A faktor súlyok mentése külön változókba a regressziós értékek alapján történt. A hiányzó értékek kezelésénél a „pairwise” törlési eljárást választottam. A faktor koefficiensek csökkenő sorrendű megjelenítését választottam, valamint a 0,30 alatti koefficiensek kihagyását a mátrix megjelenítéséből – ezzel a mátrix átláthatósága javul.

A kezdeti megoldások előre várható módon nem hoztak elfogadható eredményeket:

- számos változó kommunalitása volt alacsony (0,5 alatti),
- a faktorok saját értékeinek kumulált összege alacsony volt (0,5 alatti),
- még a rotált komponens mátrix is számos, zavaró faktor keresztterhelést tartalmazott.

Mind a kommunalítások értékeire tekintettel (törekedve az alacsony értékű változók kihagyására), mind a megmagyarázottsági arány növelésére, valamint a faktor kereszt terhelések csökkentésére, az elemzésbe bevont változókat különböző kombinációkban, egyesével törölve jutottam el a végül ahhoz a faktor megoldáshoz, amit elfogadtam.

A Kaiser-Meyer-Olkin mutató értéke 0,829, a Bartlett próba szignifikancia szintje pedig 0,000 lett, azaz ezen mutatók alapján a kiválasztott változók az adott mintán kifejezetten alkalmasak faktor elemzésre (11. táblázat: a KMO és a Bartlett próbák eredményei).

11. táblázat: a KMO és a Bartlett próbák eredményei

Kaiser-Meyer-Olkin minta megfeleléségi érték		,829
Bartlett próba	Khi négyzet	2105,071
	szf	136
	Szig.	,000

Forrás: saját szerkesztés

Az eljárás 6 faktort azonosított be (12. táblázat: A rotált komponens mátrix). A saját értékek kumulált értéke (a változók varianciájának faktorok által megmagyarázott értéke) 66,87%. A faktorok „scree plot”-ban történő ábrázolása szintén a 6 faktoros megoldás kiválasztását sugallja – hiszen a faktorok saját értékeinek csökkenő sorrendben történő ábrázolása itt is érzékelhető töréspontot mutat.

12. táblázat: A rotált komponens mátrix

	Komponens					
	1	2	3	4	5	6
Hibaok - jellemhiba	,760					
Hibaok - szakmai hiányosságok	,757					
Hibaok - irracionalitás	,755					
Hibaok - szűk látókörűség	,710					
Hibaok - önérdék	,672					
Hibaok - túlzott önbizalom	,628					
Hibaok - szabályzatok		,833				
Hibaok - bürokrácia		,754				
Hibaok - tulajdonosi nyomás		,627				
Hibaok - csoportok közötti konfliktusok			,874			
Hibaok - egyének közötti konfliktusok	,315		,793			
Hibaok - önbizalom hiány				,806		
Hibaok - gyenge önismeret	,403			,725		
Hibaok - időhiány					,849	
Hibaok - erőforrás hiány					,754	
Hibaok - véletlenek						,814
Hibaok - erős változékonyság		,350				,760

Forrás: saját szerkesztés

A beazonosított 6 faktor az alábbi elnevezéseket kapta:

- 1.faktor: toxicitás (jellemhiba, szakmai hiányosságok, irracionalitás, szűk látókörűség, önérdék, túlzott önbizalom).
- 2.faktor: rugalmatlanság (szabályzatok okozta hibák, bürokrácia okozta hibák, tulajdonosi nyomással összefüggő hibák).
- 3.faktor: konfliktusok (egyének közötti konfliktusok, csoportok közötti konfliktusok).
- 4.faktor: önismeret hiány (önismeret hiány, önbizalom hiány).
- 5.faktor: túlterhelés (időhiány, erőforrás hiány).
- 6.faktor: turbulencia (véletlenek, változékonyság).

A döntések érzékelt minőségére legjelentősebb hatással levő hibaok csoportok kiválasztása

A döntések érzékelt minőségére legjelentősebb hatással levő hibaok csoportok kiválasztására döntési fa algoritmust alkalmaztam.

Függő változóként a döntések érzékelt színvonalát, míg független változóként az előző lépésben feltárt faktorokat szerepeltettem (toxicitás, rugalmatlanság).

A fa növesztési eljárások közül itt is a CHAID hozta a legjobb eredményt (24. ábra: Az érzékelt döntési minőséget leginkább meghatározó döntési hibaok faktorok). Az eredmények megbízhatóságának ellenőrzésére itt is a kereszt érvényesség vizsgálatot alkalmaztam 10 menetes mintavétellel. A szülő csomópontok elemszámának minimumát 100-ra, a gyermek csomópontokét pedig 50-re állítottam be. Az érvényesség vizsgálat megerősíti az elemzés megfelelő minőségét. Az elemzésbe bevont 6 faktor közül első helyen a személyes viselkedési jellemzőket magába foglaló toxicitás faktor, míg második helyen a rugalmatlanság faktor (vagyis a faktor elemzések két legerősebb faktora) bizonyult legfontosabbnak a döntések érzékelt minőségére kifejtett hatás szempontjából. A toxicitás alacsony értékei magasabb érzékelt döntési minőséggel, míg magasabb értékei alacsonyabb érzékelt döntési minőséggel párosulnak. A rugalmatlanság a toxicitás közepes értéke (Node2) mellett kap leginkább szerepet. Közepes toxicitás mellett az alacsony rugalmatlanság magasabb (átlagosnál jobb), az ennél magasabb rugalmatlanság pedig alacsonyabb (átlagos) érzékelt döntési minőséget eredményez. A döntési fa találati aránya összességében 62,4% volt. Legnagyobb arányban az átlag alatti színvonalú döntési minőséget találta el (80,4%), míg az átlagos döntési minőséget 63,5% arányban találta el helyesen. Az átlagosnál jobb minőséget 57,2% arányban sorolta be helyesen (13. táblázat: A döntési hibaok faktorok döntési fa találati arányai).

13. táblázat: A döntési hibaok faktorok döntési fa találati arányai

Tényleges	Osztályozás			Helyes besorolás %
	Becslés			
	Gyenge	Közepes	Jó	
Gyenge	41	9	1	80,4%
Közepes	29	101	29	63,5%
Jó	13	76	119	57,2%
Összesen %	19,9%	44,5%	35,6%	62,4%

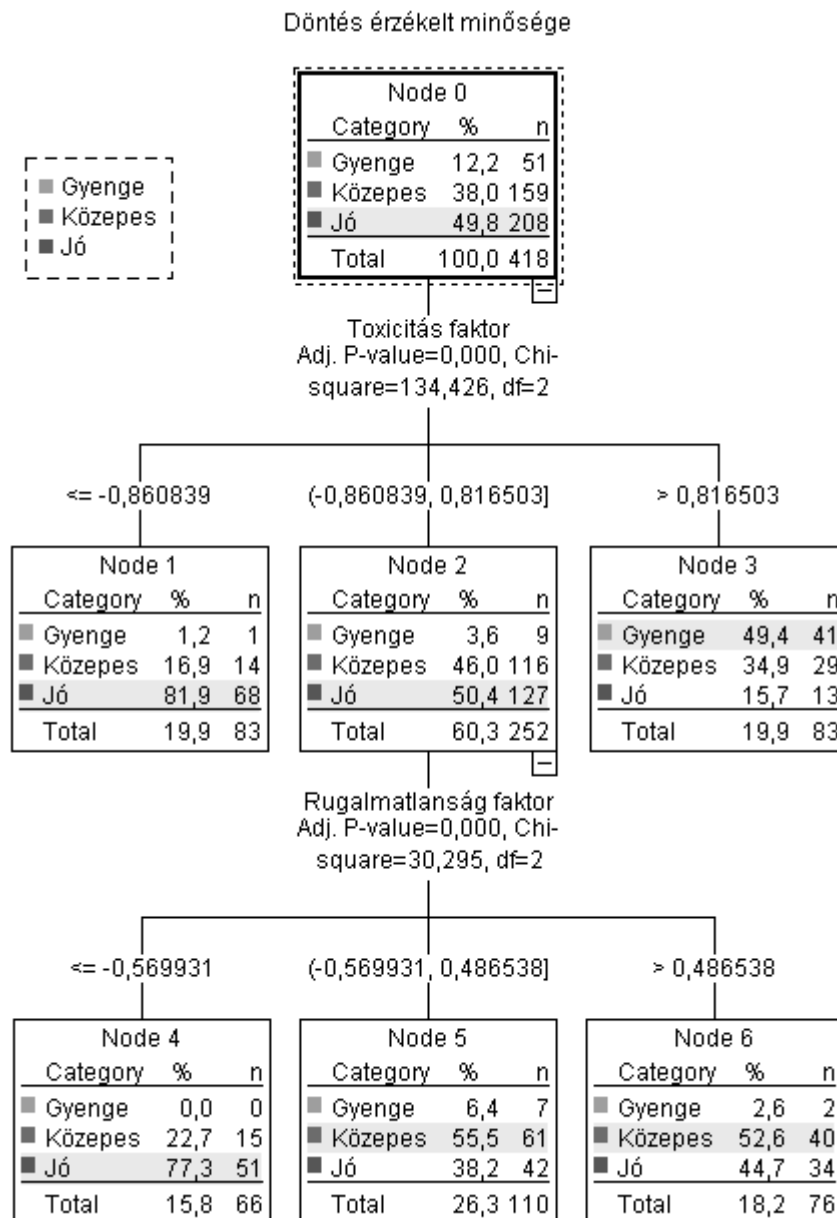
Forrás: saját szerkesztés

A kereszt érvényesség vizsgálat eredményei (0,376 vs. 0,376) a modell megbízhatóságára utalnak (14. táblázat: A döntési hibaok faktorok döntési fa megbízhatósága).

14. táblázat: A döntési hibaok faktorok döntési fa megbízhatósága

Módszer	Kockázat	
	Becslés	Sztd.hiba
Újraillesztés	,376	,024
Kereszt ellenőrzés	,376	,024

Forrás: saját szerkesztés



24. ábra: Az érzékelt döntési minőséget leginkább meghatározó döntési hibák faktorok

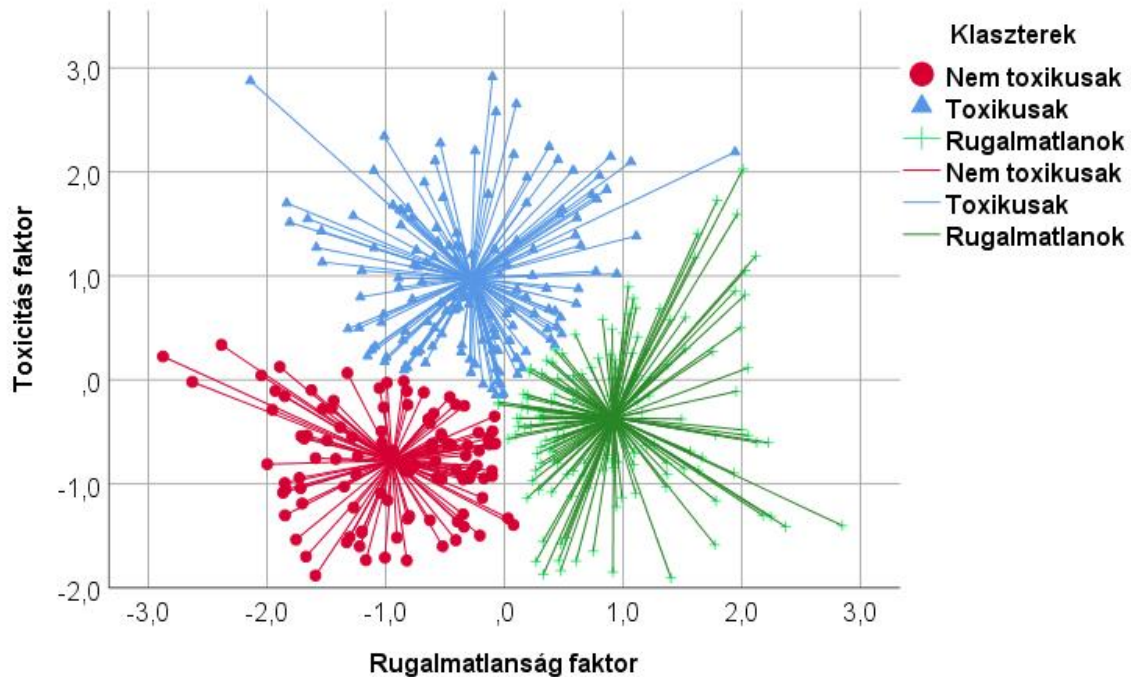
Forrás: saját szerkesztés

Szervezeti klaszterek képzése a legjelentősebb hibák csoportok faktorainak felhasználásával

A faktor súlyok új változóba történő lementése lehetőséget ad a válaszadó szervezetek faktorok szerinti tipizálására. Erre a célra a kétlépéses klaszter analízist alkalmaztam (M9. melléklet: A hibafaktorok alapján képzett klaszterek). A klaszterképzéshez azt a két faktort használtam fel, amely az előző pontban bemutatott döntési fa eredményei szerint a leginkább befolyásolja az érzékelt döntési minőséget. Ezek: a toxicitás, valamint a rugalmatlanság. A klaszterbe sorolási változót új változóként mentettem le az adatbázisba. A modell alapján 3 klaszter keletkezett.

Az eredményeket pontdiagramban (25. ábra: A döntések érzékelt minőségét leginkább meghatározó döntési hibaok faktorok felhasználásával képzett szervezeti klaszterek) ábrázoltam az alábbiak szerint:

- a két értéktengely a klaszterképzés két változója, a toxicitás faktor, valamint a rugalmatlanság faktor volt,
- az adatpontok kategória besorolását pedig a klaszterbe sorolási változó 1-3 értéke adta.



25. ábra: A döntések érzékelt minőségét leginkább meghatározó döntési hibaok faktorok felhasználásával képzett szervezeti klaszterek

Forrás: saját szerkesztés

A 3 klaszter – a két dimenzió kombinációjában elfoglalt helye alapján - az alábbi elnevezéseket kapta:

- Nem toxikusak: jellemzőjük az alacsony toxicitás és az alacsony rugalmatlanság.
- Toxikusak: jellemzőjük a magas toxicitás és az alacsony rugalmatlanság.
- Rugalmatlanok: jellemzőjük a magas rugalmatlanság, valamint az előző két csoport viszonylatában az átlagosan közepes toxicitás.

A szervezeti klaszterek összehasonlítása a döntések érzékelt minőségének vonatkozásában

A képzett klaszterek és a döntés minősége közötti összefüggés kimutatható nem paraméteres Kruskal-Wallis próbával is: ez egyes klaszterek döntési minősége között szignifikáns eltérés mutatkozik (15. táblázat: A döntések érzékelt minőségét leginkább meghatározó hibaok faktorok alapján képzett szervezeti klaszterek összehasonlítása a döntések érzékelt minősége tekintetében Kruskal-Wallis próbával).

A próba során a függő változó értékei független változó páronként is összehasonlíthatók (25. ábra: A döntések érzékelt minőségét leginkább meghatározó döntési hibaok faktorok felhasználásával képzett szervezeti klaszterek, valamint 26. ábra: A toxicitás / rugalmatlanság faktorok alapján képzett klaszterek páronkénti összehasonlítása az érzékelt döntési minőség tekintetében).

Ebből látszik, hogy mindhárom klaszter szignifikánsan eltér egymástól:

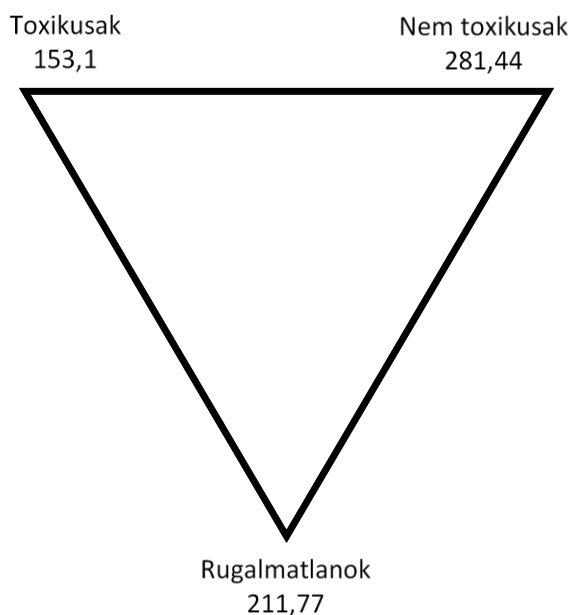
- Nem toxikusak: alacsony rugalmatlanság, alacsony toxicitás, magas döntési színvonal.
- Toxikusak: alacsony rugalmatlanság, magas toxicitás, alacsony döntési színvonal.
- Rugalmatlanok: magas rugalmatlanság, a két másik csoporthoz képest átlagosan közepes toxicitás és közepes döntési színvonal.

15. táblázat: A döntések érzékelt minőségét leginkább meghatározó hibaok faktorok alapján képzett szervezeti klaszterek összehasonlítása a döntések érzékelt minősége tekintetében Kruskal-Wallis próbával

Hipotézis ellenőrzés összegzése				
Null hipotézis		Próba	Szignifikancia	Döntés
1	A „döntések érzékelt minősége” egyforma eloszlású minden egyes klaszterben	Független többminta Kruskal-Wallis próba	0,000	A null hipotézis elutasítása

Forrás: saját szerkesztés

A fentiek alapján a H5 hipotézist igazoltnak tekintem.



26. ábra: A toxicitás / rugalmatlanság faktorok alapján képzett klaszterek páronkénti összehasonlítása az érzékelt döntési minőség tekintetében

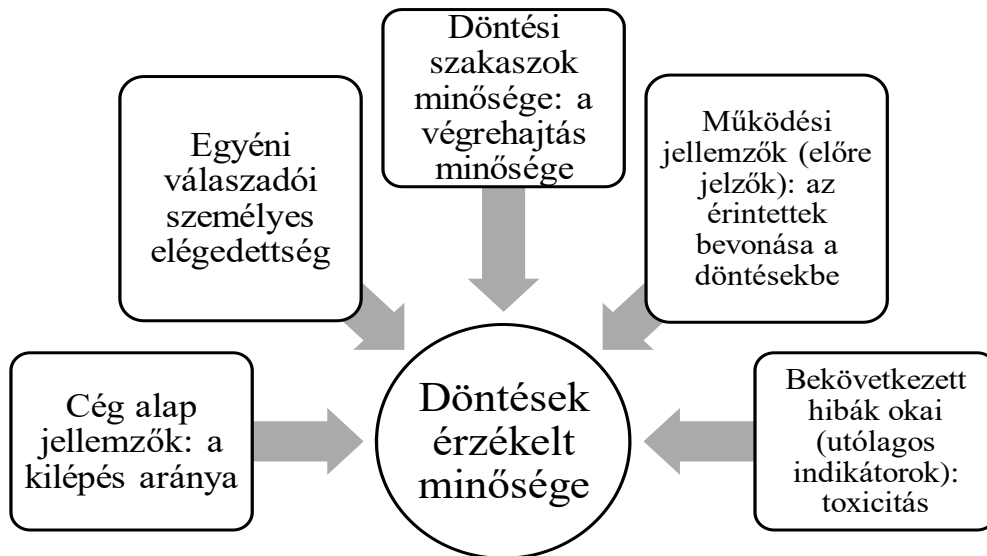
Forrás: saját szerkesztés

4.2.6. A H6 hipotézis ellenőrzése

A döntéshozatal érzékelt színvonalát befolyásoló tényezők (szervezeti jellemzők, egyéni jellemzők, döntési szakaszok minősége, működési jellemzők, hibaokok) egy olyan modellbe foglalhatók össze, amely a tényezők egyedi hatásainak számszerűsítése mellett alkalmas a szervezeti döntéshozatal szervezet tagjai által érzékelt minőségének előre jelzésére.

A H1-H5 hipotézisek tanúságai alapján a döntések érzékelt minőségét leginkább befolyásoló tényezőket használtam fel a komplex modell megalkotására (27. ábra: Az érzékelt döntési minőséget leginkább befolyásoló tényezők).

A hipotézis igazolására diszkriminancia analízist alkalmaztam (M10. melléklet: A döntések érzékelt minőségét befolyásoló tényezők diszkriminancia elemzése).



27. ábra: Az érzékelt döntési minőséget leginkább befolyásoló tényezők

Forrás: saját szerkesztés

A függő változó a döntések érzékelt színvonala, míg a független változókként az egyes változócsoportokból azokat választottam, amelyek a korábbi elemzésekkor ezen függő változóra nézve a legjelentősebb hatásúnak mutatkoztak:

- a végrehajtás minősége,
- a kilépés aránya,
- az érintettek bevonása a döntésekbe,
- a személyes elégedettség,
- toxicitás.

Megjegyzem, hogy míg a „kilépés aránya” változó a H1 hipotézisben az átlagosnál jobb minőségű döntések esetében jelentősnek bizonyult, addig a H1 hipotézist az alacsony összesített találati arány miatt összességében elutasítottam. Ugyanakkor a diszkriminancia elemzés során kiderült, hogy ez a változó javítja a diszkriminancia függvények találati arányát. Emiatt a diszkriminancia függvénybe bevontam.

Az elemzés kimenetébe összesítő táblát ékeltem (16. táblázat A diszkriminancia függvények találati arányai), amely mutatja a diszkriminancia függvények általi csoportba sorolások találati arányát.

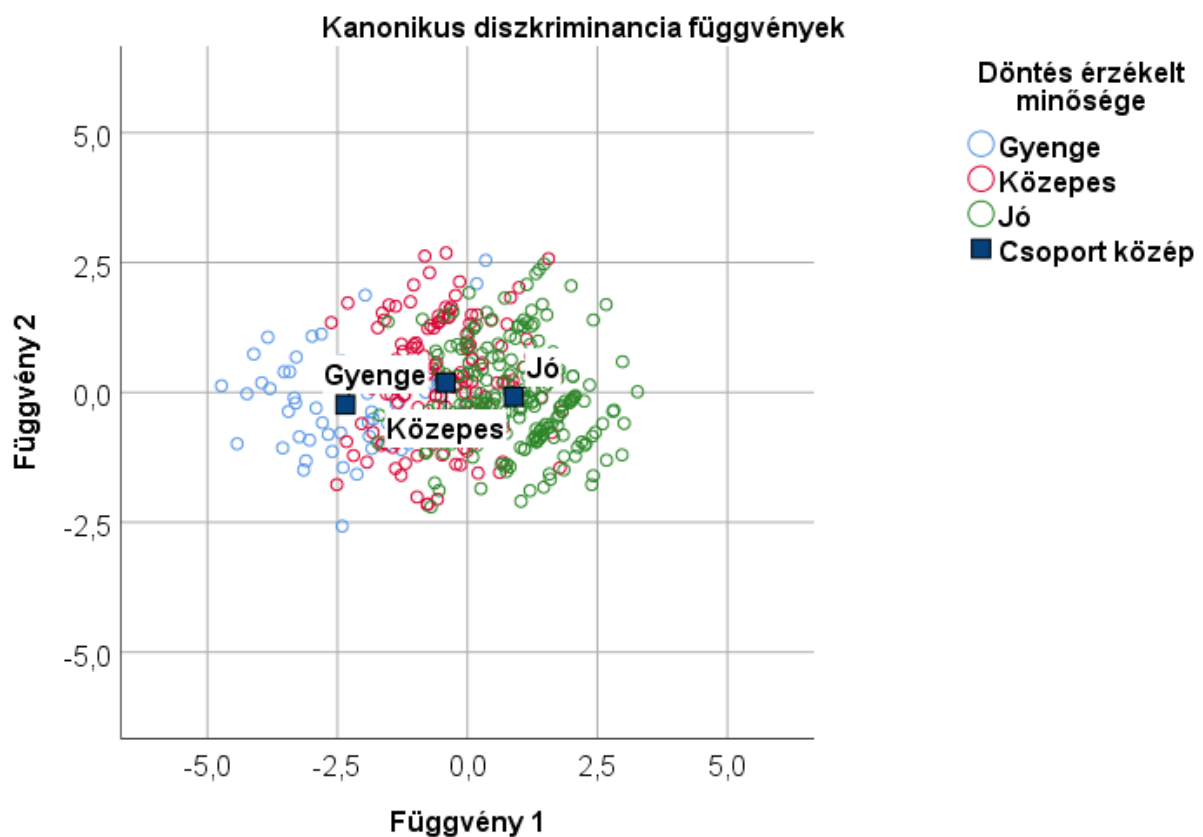
Az elemzésnek szintén része a besorolási pontdiagram (28. ábra: A kanonikus diszkriminancia függvények grafikus ábrázolása), amelyben a két függvény által definiált síkban látható az elemek szétválasztása a döntés színvonala szerint.

16. táblázat A diszkriminancia függvények találati arányai

Osztályozási eredmények ^a						
		Döntés érzékelt minősége	Becsült csoport tagság			Összesen
			Gyenge	Közepes	Jó	
Tényleges	Darab	Gyenge	40	11	0	51
		Közepes	23	103	33	159
		Jó	3	51	154	208
	%	Gyenge	78,4	21,6	,0	100,0
		Közepes	14,5	64,8	20,8	100,0
		Jó	1,4	24,5	74,0	100,0

a. Az esetek besorolása 71,1% -ban megfelel az eredeti besorolásnak

Forrás: saját szerkesztés



28. ábra: A kanonikus diszkriminancia függvények grafikus ábrázolása

Forrás: saját szerkesztés

Az elemzés két szignifikáns diszkriminancia függvényt mutatott ki (Függvény1, Függvény2). Miközben mindkét függvény szignifikáns (szig=0,000), a Függvény1 magyarázó ereje lényegesen magasabb (98%), szemben a Függvény2-vel (2%). A Wilk-féle lambda mutató mindkét függvény esetében megfelelő szignifikancia értékeket jelzett (rendre szig=0,000 és 0,046). A Függvény1 esetében, a struktúra mátrix tanúsága alapján a legjelentősebb változók a toxicitás faktor, a végrehajtás színvonala, az érintettek bevonása, valamint a személyes elégedettség. A Függvény2 esetén a legmeghatározóbb változó a kilépés aránya.

A territoriális térképen láthatók a diszkriminancia függvények által behatárolt szétválasztási pontok. Míg a Függvény1 elválasztja az 1. csoportot a 2. csoporttól, valamint a 2. csoportot a 3. csoporttól, addig a Függvény2. alapján az 2. csoportot lehet elválasztani a 1. és a 3. csoporttól. A kanonikus diszkriminancia függvények pontdiagramjából láthatók a csoportok centroidjai, valamint a csoportok elemeinek elhelyezkedése ezekhez képest, a két diszkriminancia függvény által meghatározott síkban.

Az összesített csoportba sorolási tábla szerint a két diszkriminancia függvény felhasználásával 71,1 százalékban sikerült eltalálni az esetek tényleges csoportba tartozását. Az átlagosnál rosszabb döntések esetén 78,4%, az átlagosaknál 64,8%, míg az átlagosnál jobbak esetén 74,0% volt a találati arány. A vizsgált adatbázison tehát a végrehajtás, a kilépés aránya, az érintettek bevonása a döntésekbe, a személyes elégedettség, valamint a toxicitás faktor felhasználásával sikerült olyan diszkriminancia függvényeket kialakítani, amelyek a véletlennél megbízhatóbban előre jelzik a szervezeti döntések érzékelt minőségét.

Ezzel a H6 hipotézist igazoltnak tekintem.

4.3. A hipotézis ellenőrzések összefoglalása

A hipotézisek ellenőrzésének eredményeit a következő táblázatban (17. táblázat: A hipotézisek ellenőrzésének összefoglalás) foglalom össze. A döntési fával igazolt hipotézisek esetében ellenőrző számításokat végeztem multinomiális logisztikus regresszió alkalmazásával. Az ellenőrző számítások alátámasztják a döntési fák eredményeit. (M11. melléklet: A döntési fák ellenőrzése multinomiális logisztikus regresszióval)

17. táblázat: A hipotézisek ellenőrzésének összefoglalása

Hipotézis		Eredmény
H1	A szervezet alapjellemezői közül kiemelhetők olyanok, amelyek empirikusan igazolhatóan befolyásolják a szervezeti döntések érzékelt minőségét.	Elutasítva
H2	A válaszadó személyes jellemzői között beazonosíthatók olyanok, amelyek statisztikailag igazolhatóan befolyásolják a szervezeti döntések érzékelt minőségét.	Elfogadva
H3	A döntési folyamat döntést megelőző és követő szakaszai statisztikailag igazolható hatást gyakorolnak a döntések érzékelt minőségére. Közülük a tapasztalatok beépítésének van a legerősebb hatása.	Részben elfogadva
H4	A szervezet működési jellemzői közül kiemelhetők olyanok, amelyek empirikusan igazolhatóan befolyásolják a szervezeti döntések érzékelt minőségét.	Elfogadva
H5	A döntési hibák okai közül a döntések résztvevőinek személyiségével kapcsolatba hozhatók befolyásolják legerősebben a szervezeti döntések érzékelt minőségét.	Elfogadva
H6	A döntéshozatal érzékelt színvonalát befolyásoló tényezők (szervezeti jellemzők, egyéni jellemzők, döntési szakaszok minősége, működési jellemzők, hibaokok) egy olyan modellbe foglalhatók össze, amely a tényezők egyedi hatásainak számszerűsítése mellett alkalmas a szervezeti döntéshozatal szervezet tagjai által érzékelt minőségének előre jelzésére.	Elfogadva

Forrás: saját szerkesztés

4.4. Új és újszerű tudományos eredmények

Jelen kutatás rámutatott a magyar szervezetek operatív döntései működésének több jellemzőjére is. Ezeket az alábbiakban foglalom össze.

1. A vizsgálatok alapján olyan modell született, amely alkalmas a szervezeti operatív döntéshozatal érintettjei által érzékelt döntési minőség előre jelzésére (H6 hipotézis).
2. Kimutattam, hogy a döntési hibaok csoportok közül a toxicitással, valamint a rugalmatlansággal azonosított ok csoportokba tartozó hibaokok (pl. önérdek, túlzott

önbizalom, bürokrácia) befolyásolják legnagyobb mértékben a döntések érzékelt minőségét (H5 hipotézis).

3. Bebizonyítottam, hogy a döntési folyamat döntést megelőző (döntés előkészítés) és azt követő szakaszai közül (végrehajtás, kiértékelés, tanulás) a végrehajtás minőségének van legjelentősebb hatása a döntések érzékelt színvonalára (H3 hipotézis).
4. Saját felméréseim segítségével empirikus úton bizonyítottam, hogy a szervezet alap jellemzői közül a szervezet tagjainak kilépési aránya van legjelentősebb hatással a döntések érzékelt minőségére (H1 hipotézis).
5. Statisztikailag igazoltam, hogy a szervezet tagjainak személyes jellemzői közül az elégedettség függ össze legerősebben a döntések érzékelt minőségével (H2 hipotézis).
6. Empirikus úton bebizonyítottam, hogy a szervezet működési jellemzői közül az érintettek bevonásának szintje befolyásolja leginkább a döntések érzékelt minőségét (H4 hipotézis).

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

5.1. Következtetések

5.1.1. A döntések érzékelt minősége

Ebben az alfejezetben a döntések minősítésének szempontjaira igyekszek rávilágítani. Ezt a kérdést összetettsége miatt további pontokra bontom.

Mit minősítünk: a döntés eredményét, vagy a döntési folyamatot?

A szervezetek jellemzően kizárólag a döntések eredménye alapján ítélik meg döntés minőségét. Ezt támasztja alá a szakirodalom ([Gino 2016], [Yates et al. 2005]), valamint jelen empirikus kutatás is („4.1 A minta jellemzői” alfejezetben „Az interjúk eredményei”). A megfelelő módszerrel meghozott, jónak ígérkező döntés is hozhat azonban rossz eredményeket a végrehajtáson kívül eső tényezők – így például a véletlenek - hatására is. A megfelelően végrehajtott döntések rossz eredményéért pedig ugyanígy felelős lehet maga a rossz döntés, vagy azon kívül eső tényezők is. A működési területükön gyenge stratégiai helyzetben levő szervezetek ritkán tudják döntéseik kimenetét optimalizálni, még akkor is, ha egyébként magas minőségű döntéseket hoznak. Nincs ugyanis kellő erejük ahhoz, hogy a tevékenységi területüket uraló szervezetek önkényének ellenállhassanak.

Fokozottan igaz ez a válságban levő szervezetekre. Náluk a döntések jellemzően időnyomás alatt, állandó kényszer hatására születnek. A legtöbb operatív döntésük így egyben elkerülhetetlenül stratégiai is, hiszen élet-halál kérdése lehet a szervezet számára. Minden egyes túlélő napért meg kell küzdeniük. Döntéseiknek rengeteg negatív mellékhatása is van, hiszen nincs lehetőségük sokféle szempontot figyelembe venni.

Ennek az ellenkezője is előfordulhat. A működési területükön domináns erővel rendelkező szervezetek képesek arra, hogy akaratukat bármilyen erővel szemben érvényesítsék. Így nincsenek arra ráutalva, hogy túlságosan sokat mérlegeljék az operatív döntéseiket, mert azok akkor is hozhatnak elfogadható eredményt, ha egyébként a döntéshozatal minősége gyenge. A területi dominancia megszerzése tehát nem feltétlenül van jó hatással a döntések valódi minőségére és a vezetői munka valódi színvonalára sem. Míg a válságban levő szervezetek vezetőinek megítélése sok esetben elkerülhetetlenül rossz, a területi domináns szervezetek vezetőinek megítélése pedig inkább jó.

Paradox módon a fenti két eset egyike sem a döntéshozatali munka valódi minőségétől függ, hanem a szervezet helyzetétől a tevékenységi területén, ami viszont nem feltétlenül tulajdonítható az adott vezető ténykedésének.

A döntések minősítése pusztán azok kimenete alapján összefüggésben van a káros hatású hibáztató szervezeti kultúrával, ami a hibák bekövetkezésekor nem megoldásokat keres, hanem csak felelősöket. A felelőst akkor is megtalálják, ha valójában nem is felelős senki sem. Ennek pedig számos rossz következménye van. Részben a hibák takargatásához, eltitkolásához vezet, ami viszont növeli a hibák okozta kárt – hiszen a be nem ismert hibákat emiatt sem elhárítani, sem pedig hatásukat mérsékelni nem lehet. Rossz hatással van kockázatvállalási hajlandóságra és az innovatív hajlamra is, hiszen ezekből könnyen hiba keletkezhet, aminek a felelősét meg fogják büntetni. Ezen kívül növeli a szervezeti toxicitást, mivel félelmet vált ki és felelősség elhárításhoz (egymásra mutogatás) vezet. Az ilyen szervezeteknél a döntéshozó akár már a döntés előtt kénytelen lehet úgy irányítani az eseményeket, hogy az esetlegesen rossz kimenet bekövetkezésekor biztonsággal tudja másra hárítani a teljes felelősséget. A jól sikerült döntést viszont természetesen szívesen kisajátítja.

Objektív és szubjektív minősítési szempontok

A döntések minősíthetők a szervezetre gyakorolt hatásuk alapján objektív szempontok szerint, azonban emellett a döntések érintettjei általában értékelik a döntéseket szubjektív szempontok szerint is. A kétféle értékelés **jelentősen eltérhet** egymástól (29. ábra: Lehetséges eltérések a döntések objektív és szubjektív minősítése között).



29. ábra: Lehetséges eltérések a döntések objektív és szubjektív minősítése között

Forrás: saját szerkesztés

Az ideális eset természetesen az, amikor a szervezeti értékelési szempontok szerinti objektíve jó döntéseket a döntés érintettjei is annak érzik. Ez esetben az érintettek könnyebben azonosulnak a döntésekkel és magasabb elkötelezettségük által a jó döntések jó végrehajtással párosulnak, így a lehető legjobb kimenet várható.

A túlértékelt döntések esetén az érintettek döntéssel kapcsolatos véleménye jobb az indokoltnál. Ebben többféle veszély is rejtőzik. A gyenge döntéseket hozók az érintettek túlságosan kedvező véleménye miatt hamis képet alakítanak ki a döntések minőségéről – önmagukról – így annak javítására nem is éreznek késztetést. A kimondottan rossz döntésekkel azonosuló érintettek magas elkötelezettségi szinten, lelkesen hajtják végre az egyébként rossz döntéseket, melyek emiatt még rosszabb végeredményt fognak produkálni. Az alul értékelt döntések esetében viszont az objektív értékelési szempontok szerint jónak mondható döntéseket az érintettek a valóságnál rosszabbnak érzékelik, ezért nem is tudnak a kellő mértékben elköteleződni mellettük. Következésképpen a végrehajtás gyenge lesz, így a döntés kimenete is. Ez a rosszul végrehajtott jó döntések kategóriája, ami adott esetben ugyanolyan rossz eredményeket hozhat, mintha a döntés eleve rossz lett volna. Oka többek között lehet ellenszenv a döntéshozóval szemben, a szervezettel szembeni általános elégedetlenség, a bevonás hiánya miatti elkötelezetlenség, vagy a toxikus szervezeti légkör is.

A szervezetnek hosszú távú érdeke, hogy az érintettek a döntéseket valóságosan értékeljék. A döntéshozó csak így kaphat minél több szempont szerinti visszacsatolást a döntések érzékelt minőségéről. A magas minőséget csakis így tudjuk kialakítani. A rossz minőségű folyamattal meghozott döntések is hozhatnak jó eredményt, azonban ez többnyire a szerencse dolga, ami a nagy számok törvénye szerint hosszú távon konvergálni fog a döntési munka valós színvonalához, vagyis: rossz eredményeket fog hozni. Ugyanennek az ellenkezője igaz a jó minőségű döntési folyamatra.

A döntések minősítése kapcsán fontos a **több szempontúság** is. Mivel döntések hatásai általában szerteágazók, így a gazdasági célkitűzés elérése, vagy el nemérése alapján nem lehet komplex módon minősíteni azokat. Egyrészt a döntés, ami az egyik szempontból jónak minősülhet, az más szempontokból lehet rossz. Ez egy elég jellemző eset. A döntés akkor minősülhet komplex szempontok szerint jónak, ha az eltérő – nem kizárólag gazdasági - szempontok összevontan is annak mutatják.

Mihez képest minősítünk: az aspirációs szintek

A minősítést szintén nem helyes statikusan elvégezni. A célkitűzéshez képest elmaradó döntések eredményét nem feltétlenül tekinthetjük rossznak, mivel a döntés meghozatalához képest eltelt időben alapvetően megváltozhatnak a körülmények. Másrészt olyan új tényezőkre ütközhetünk, amelyek már a döntés pillanatában is észlelhetők lettek volna, valami miatt mégsem vettük őket figyelembe. Így az aspirációs szintünk menet közben, racionálisnak mondható módon megváltozhat. Olyannyira igaz ez, hogy akár már maga a döntés meghozatala is módosíthatja az adott döntéssel kapcsolatos aspirációs szintünket. Ez akár már a döntést követő pillanatban a döntés azonnali revidálásának szükségességét okozhatja. Miközben továbbra is a tágabban vett haszon maximalizálására törekszünk, mégis módosítanunk kell a döntés eredményével kapcsolatos elvárásainkat. Így a megváltozott aspirációs szinthez képest akár az eredeti elvárásnál rosszabb eredmények is lehetnek jók, illetve a magasabb eredmények is lehetnek viszonylagosan rosszak. A válságban levő cégeknél a legtöbb vezető tudja: az elmaradt veszteséget nyereségnek kell tekinteni. Ha a döntések minősítéséhez nem megfelelő viszonyítási pontot választunk, az vezetési problémákat okozhat. Ilyen jellemző eset például, hogy a sikeresnek tűnő döntéseket utólagosan nem vizsgáljuk kellő alaposággal, mivel megelégszünk azzal, hogy sikeresek. Eközben a siker mögött számos kvázi hiba és súlyos veszély állhat, amelyeket így nem ismerünk fel és így a jövőben ezek lehetnek a kudarc okozói. Más szóval: eddig óriási szerencsénk volt. A siker tehát – a döntések nem kellően tudatos, nem eléggé kritikus értékelése esetén - ténylegesen lehet a kudarc melegágya. A sikerek önkritika gátló hatása túlzott mértékben megnövelheti az önbizalmat és irreálisan csökkentheti veszélyérzetet is. Ezek szintén a döntési munka hanyatlása irányába ható tényezők.

Jelen alfejezet összefoglalásaként elmondhatjuk, hogy a döntések minősítésében az objektív szempontok mellett más tényezők is szerepet játszanak azok megítélésében. A döntések érintettjei szubjektív döntési szempontok alapján is minősítenek, így ezek szintén nagy szerepet kapnak a döntések érzékelt minőségében. A szervezetek hajlamosak arra, hogy a döntéseket pusztán a kimenetük és nem pedig a döntési folyamat minősége alapján minősítsék.

5.1.2. A fluktuáció hatásai

A kilépés hatása a döntések színvonalára jelen mintából csak részben volt kimutatható: az átlag feletti döntési színvonal esetében egyértelműen jelentkezett – azaz az átlag feletti döntési színvonalú szervezetek többségében alacsony volt a kilépési arány - míg a közepes és az átlag alatti döntési színvonal kategóriák esetén ez a tendencia nem mutatkozott. Ezt a H1 hipotézissel igazoltam. Ezek alapján is kijelenthetjük azonban, hogy az alacsony kilépési fluktuáció potenciálisan kedvező hatással van a döntési színvonalra.

A mintában szereplő cégek jelentős része működik magas, 10%-ot, vagy akár 20%-ot is meghaladó kilépési fluktuációval, amit a „4.1 A minta jellemzői” alfejezetben (14. ábra: A válaszadók szervezeteire jellemző kilépési arány) mutattam be. Számos szervezet dolgozik szándékos, rendszeres időszakos fluktuációval. Ilyenek tipikusan az időnyjellegű munkák, mint például a mezőgazdasági termelés. Adott szervezet munkaerő igénye követhet egyéb trendeket is, mint például az autóipar gyors alkalmazkodása a gépjármű eladások igényeihez. Más esetekben a dolgozók önkéntes kilépése dominál – mint például egyes ipari parkok dolgozóinak ciklikus vándorlása az ipari park cégei között akár csekély anyagi előny reményében is. A „vándormadár” kultúra gyökeret vert a dolgozók körében: az ország két átellenes pontja között haladva bejárnak sok munkahelyet. Nem érznek lojalitást a munkahelyükkel szemben. Mindenhol 1-2 évig maradnak. Csekély bérnövekményért is szívesen váltanak munkahelyet. Mivel az előző bérüknél általában némileg magasabbat kérnek az új munkahelyükön, így fokozatosan jelentős bérelőnyre tehetnek szert a munkahelyükhöz lojálisan kötődőkkel szemben. Számos esetben fordul elő, hogy egy frissen érkezett dolgozót a cég kénytelen magasabb bérrel alkalmazni, mint a régebben ott dolgozó, de semmivel kevesebbet nem érő alkalmazottait. Ezzel természetesen felborul a bérrendszer kialakult legitimitása és a méltánytalanság érzése miatt szárba szökken a jogos elégedetlenség a szervezet korábban legelkötelezettebb dolgozói körében.

A fluktuációnak létezik hasonló veszélye, mint a többi „hibajelenségnek”: a megszokás. Amennyiben egy adott szervezet hozzászokik egy adott szintű kilépő fluktuációhoz, akkor az beépül a szervezeti kultúrába és normalitássá válik. Ezzel együtt beépülnek azok a döntési hibák is, amelyek épp a magas fluktuáció eredményei:

- Az új belépők tapasztalatlansága, a tanulási görbe kezdeti szakaszainak veszteségei.
- A kilépés előtt álló dolgozók motivátlansága miatti veszteségek.
- A dolgozók folyamatos összeszokatlansága miatti veszteségek.
- A szervezeti kultúra bevált értékrendjének potenciális összeomlása.

Az alacsonynak tűnő fluktuáció is lehet azonban magas. Kialakulhat ugyanis olyan helyzet, amikor egy adott szervezettől azok a munkavállalók mennek el, akik a legkeresettebbek a munkaerő piacon, míg a szervezet számára esetleg haszontalan dolgozók maradnak – ugyanis ők máshol sem kellenek. Így a létszámmal matematikailag esetleg nem lesz baj, de valójában a szervezet fokozatosan elveszíti humán tőkét. Azoknál a szervezeteknél, ahol nincs megfelelő utánpótlás kinevelés minden egyes megüresedő pozíció azonnali gondot okozhat.

Összességében tehát a szervezeteknek érdekük, hogy a fluktuációt olyan alacsony szinten tartsák, amely azonban mégis elegendő ahhoz, hogy biztosítsa a szervezet vitalitását.

5.1.3. Dolgozói elégedettség

A dolgozók személyes elégedettsége és a döntések színvonala között pozitív korreláció mutatkozott: minél elégedettebbek a dolgozók, annál magasabb a szervezeti döntések érzékelt színvonala is (az ok-okozati kapcsolatot most nem vizsgálva), amit a H2 hipotézis bizonyításával igazoltam.

A szervezetnek érdemes tisztában lennie a dolgozói általános elégedettségi színvonalával, valamint annak okaival is. Az elégedettség és a fluktuáció összefüggésében fontos tényezővé válhat a munkaerőpiac rugalmassága is. Ha ugyanis a munkahelyükkel elégedetlen dolgozók munkahely kínálat hiányában nem tudnak, vagy saját rugalmatlanságuk miatt nem akarnak munkahelyet váltani, akkor örökös belső ellenzékként, elégedetlenkedőként a szervezetben maradhatnak. A szervezet számára ez rosszabb, mintha távoznának. A munkahely kínálat elégtelensége lehet régiós jelenség (pl. gazdaságilag elmaradott térségek), de lehet szakmafüggő is (olyan szakmák, amelyekre eleve csak a szervezetek szűk körében van szükség). Ilyen funkciót tölthetnek be az úgynevezett „arany kézbilincsek” is, mint amilyen a tanulmányi szerződés. Ez részben lehetőséget ad a dolgozónak, részben pedig eladósítja őt. A munkaadó vállalja, hogy megfizeti a munkavállaló teljes tanulmányi költségeit (beleértve a munkából kieső időt annak járulékaival), a munkavállaló viszont vállalja, hogy a szervezetnél marad a tanulmányok ideje alatt és azt követően is még évekig. Ilyen esetekben az időközben esetleg elégedetlenné váló munkavállaló nem tud könnyen munkahelyet váltani, mivel vissza kellene fizetnie megelőlegezett tanulmányi költségeit. Az elégedettség és a fluktuáció közötti együtt járás tehát különböző tényezők hatására elszakadhat egymástól. Alacsony fluktuáció mellett is lehetséges magas elégedetlenség. Ez pedig kimondottan romboló hatással van az adott szervezetre.

A kutatás másik eredménye, hogy az elégedettség közepes szintje esetén a válaszadó iskolai végzettsége is hatással van a döntések érzékelt színvonalára. A közép- vagy alacsony végzettséggel rendelkezők jobbnak látják a döntések minőségét, mint a felsőfokú végzettségűek. A túlnyomórészt diplomásokat foglalkoztató szervezeteknél tehát még hangsúlyosabb a dolgozói elégedettség hatása.

5.1.4. A dolgozók bevonása a döntésekbe

A dolgozók bevonása a szervezeti döntésekbe szintén jelentős hatással bír a döntések érzékelt minőségére nézve. Már a bevonás közepes szintjétől kezdve annak magas szintjeiig a döntési minőség átlag feletti szintje figyelhető meg. A leggyengébb bevonási szinthez a döntési minőség gyenge szintje társul. A kettő közötti bevonási szintek esetén pedig az érzékelt racionalitás játszik szerepet az átlagos és az átlag feletti döntési minőség elkülönítésében. Ezt a H4 hipotézis segítségével igazoltam.

A szervezetek számára előnyös, ha a dolgozók érzékelik, hogy bevonják őket a szervezeti döntésekbe. Ez a döntéshozókra bizonyos szempontból többlet terheket róhat, azonban a döntések érzékelt minőségére pozitív hatással van.

Szlávicz Ágnes [2006] összefüggést talált a dolgozói elégedettség és a szervezet elhagyása között. Szlávicz szerint az elégedettség ugyancsak összefügg a szervezeti teljesítménnyel is. A dolgozói elégedettség vonatkozásában szintén kiemelte a szervezeti kommunikáció és a döntéshozatalba való bevonás jelentőségét is. A bevonás jelentőségére szintén rámutatott Garvin [2001] is. Nemes [2011] igazolta a dolgozói elégedettség és a vezetői munka közötti erős összefüggést.

A magyar kultúrában a vezetők autoriter hatalommal rendelkeznek. A „4.1 A minta jellemzői” alfejezetben (16. ábra: A szervezetek működési jellemzőinek átlagai) bemutattam, hogy a központosítás és a tekintélyelvűség kimondottan jellemző a mintába került magyar szervezeteknél. Az erős vezető képe tehát a tévedhetetlenség, és a mindentudás amalgámja. Így nem meglepő, hogy a dolgozók bevonása a döntésekbe a szervezetek egyik legalacsonyabb szinten működő jellemzője. A tekintélyes vezető még csak ki sem kérheti a beosztottjai véleményét – nem is beszélve bevonásukról a döntéshozatalba – anélkül, hogy ezen nimbuszát ne kockáztatná. A beosztottaknak eszébe sem jut, hogy nyíltan kritikával illessék a vezető bármely döntését – még akkor sem, ha az nagyon is indokolt lenne. Őszinte visszajelzések következtében pedig a vezető énképe az évek során súlyosan torzul: valóban hisz a saját tévedhetetlenségében, ami nyilvánvalóan csak ábránd.

5.1.5. A döntések végrehajtása és a cselekvés szakaszai

Miközben sokat hallunk a tanuló szervezetekről és a szervezeti tanulás jelentőségéről, némileg meglepő, hogy a válaszadók szerint a döntési folyamat döntést körül ölelő szakaszainak legjelentősebbike ehelyett épp a döntések végrehajtásának szakasza. Ezt a H3 hipotézisben igazoltam. E szerint sokszor fordul elő az a hiba, hogy a vezetők döntést hoznak, majd feltételezik, hogy a szervezet többi része azt megfelelően végre is hajtja. Azonban a valóságban a végrehajtás számos esetben lényegesen eltérhet a döntésben meghatározottaktól. A döntések kimenetele szempontjából tehát nagy jelentőséggel bír a döntés és a végrehajtás közötti összhang. Amennyiben a döntés a várt eredményeket hozza, hajlamosak vagyunk feltételezni, hogy a végrehajtás összhangban volt a döntéssel, pedig ez egyáltalán nem biztos. A szervezetek döntéshozói nem feltételezhetik automatikusan, hogy döntéseiket végre is fogják hajtani. A döntések végrehajtásával kapcsolatosan hasonló problémákra mutatott rá Charan [2013] is.

A szervezet kultúrájától függően a döntés adhat tág mozgásteret a végrehajtás során, vagy akár teljes mértékben le is szűkítheti a végrehajtó személyek mozgásterét.

Előbbi esetben leginkább a döntés kimenetelének utólagos értékelésén van a hangsúly, míg utóbbi esetben inkább a végrehajtás pontos figyelemmel kísérésén. A vezetők számára jelentős terhet jelent a döntéseik végrehajtásának ellenőrzése. Ez szintén a szervezeti kultúra egyik alapeleme. Az ellenőrzéshez szokott szervezeteknél kockázatos hirtelen lazítani az ellenőrzés szigorúságán, mert az azonnal a teljesítmények hanyatlásába torkollhat. A vezetői ellenőrzések szerepe csökkenthető, ha a vezető megbízható beosztottakkal dolgozik és bennük ténylegesen képes is megbízni. A szilárd belső értékrenddel rendelkező dolgozó igényes a saját munkájára és fontos számára az a bizalom, amivel a vezetője felruházza. Így az ellenőrzés oroszlánrészét ő maga végzi el a saját munkája felett. Jelenleg azonban a költséghatékonyság és a tömegtermelés korát éljük. Ilyen környezetben, lehetőség szerint a technológiai folyamatokat, a működést próbálják részletesen leszabályozni és ezen keresztül a dolgozók minden egyes lépését ellenőrizni. Ennek a haszna, hogy nem igényli a dolgozó elkötelezettségét. Nincs feltétlenül van kiemelt szerepe a dolgozó értékrendjének sem. A munkaerővel szembeni legfontosabb elvárás, hogy olcsó legyen. A döntés szakaszai párhuzamosságot mutatnak a cselekvés szakaszainak Rubikon elméletével [Gollwitzer 2012b]. A döntés meghozatala után már többnyire nincs visszalépés a megfontolási szakaszba – azaz a döntés előkészítésbe. A döntés meghozatalával a döntéshozó már letette a voksot valamelyik alternatíva mellett, a végrehajtás elkezdésének idejére pedig már valószínűleg jelentős költségek is felmerülnek. A vezetőnek tehát igencsak kockázatos elismernie, hogy hibás döntést hozott. Ezt csak a szervezet megfelelő hibakultúrája mellett teheti meg [Van Dyck et al. 2005]. Ha ez hibáztató kultúra, akkor a tévedés beismerése egyenesen valószínűtlen. Sokkal jellemzőbb a hiba beismerésének elodázása, a bűnbakkeresés, a felelősség elhárítása. Ez pedig a szervezet toxicitását gerjeszti.

Az egyes nemzeti kultúrák egymástól eltérő módon viszonyulnak a kockázatokhoz [Hofstede 2011]. Ez fontos hatást fejt ki a cselekvési szakaszok kezelésében is. A kockázat kedvelő kultúrák – mint az amerikai – sikerkereső, míg a kudarckerülő kultúrák – mint a magyar – kockázat kerülő magatartásra hajlamosak. Ebből következően a sikerkeresők szívesen lépik át a „Rubikon folyót”, azaz hamar túl akarnak jutni a megfontolási szakaszon, és belevágni a cselekvési szakaszba. Jellemző rájuk a cselekvés iránti elfogultság a megfontolás rovására. Ennek a felfogásnak a lényegét jól mutatják a közismert vezetői szlogenek: „a túl sok gondolkodás bénultsághoz vezet”, „nem aggódunk hitelbe”, „majd akkor kelünk át a hídon, ha a folyópartra értünk”.

A kudarckerülők ezzel szemben vonakodnak a megfontolási szakasz lezárásától, ezért halogatják a döntéshozatalt. Amikor döntést hoznak, előnyben részesítik az olyanokat, amelyekből van visszalépési lehetőség – még akkor is, ha ezek nem a legjobb eredménnyel kecsegtetnek. Még a cselekvés szakaszában is törekszenek a lehető legtágasabb döntési tér fenntartására.

Ezeket „szétkent” döntéseknek is nevezzük, mivel sokszor annyira jellegtelenek, hogy nem is mondhatók igazán meghozott döntéseknek – sokszor csak tesze-tosza puhatolózások. Ez az „úgy döntünk, hogy nem döntünk” filozófia. A döntés halogatása miatt el sem kezdődhet a megvalósítás, miközben a kedvező lehetőségek elmúlhatnak. Szintén előfordulhat, hogy a nem kellően határozott döntés meghozatala a megvalósítási erőfeszítések elégtelenségéhez vezet, ami kudarcot okoz. Ránk sokkal inkább jellemző a kockázatos döntések elkerülése, vagy halogatása, a nem kellően határozott döntések, a túlzott törekvés a minél tágasabb cselekvési tér fenntartására – még a döntés meghozatala után is. A cselekvés elmaradása jellemzőbben vezet veszteségekhez, mint a cselekvés.

A túlzott kockázat keresés és a túlzott kockázat kerülés egyaránt vezethet kedvezőtlen kimenethez. Az első esetben a kellő megfontolás nélkül meghozott döntés megvalósítására erőforrásokat áldoznak, ami tényleg ellehetetlenítheti a visszalépést. A második Az amerikai kultúrára A Rubikon folyó átlépésének visszafordíthatatlansága erőt ad az átütő erejű cselekvéshez. A kockázati attitűd hatásaira mutat rá a regulációs fókusz elmélete is [Bryant - Dunford 2008]. A kockázathoz való viszonyunkat meghatározza krónikus regulációs fókuszunk, azonban ennek átmeneti módosítása –szituációs regulációs fókusz segítségével - lehetséges.

A döntést tágabban értelmezve érdemes abba beleérteni a végrehajtás szakaszát is. Az végrehajtandó alternatíva kiválasztása tehát nem elegendő a kedvező kimenet eléréséhez, mert ahhoz feltétlenül szükséges a megfelelő végrehajtás is.

5.1.6. Szervezeti toxicitás

A hibaokok közül a legerősebb faktorként kristályosodtak ki olyan személyiséggel összefüggő jelenségek, amelyeket összességében toxicitásnak nevezhetünk. Ezek jellemzője, hogy hosszú távon is rombolják a szervezet működését. A magas toxicitású szervezeteknél a döntési minőség általában átlag alatti, míg az alacsony toxicitásúaknál átlag feletti. A toxicitás közepes szintje mellett a szervezet működésének rugalmassága határozza meg, hogy a döntési minőség milyen lesz. A nagy rugalmasság közepes toxicitás mellett is jó minőségű döntéseket eredményez, míg az ennél alacsonyabb szintű rugalmasság csak közepes minőségű döntéseket. Ezt a H5 hipotézis segítségével bizonyítottam.

A szervezeti toxicitás teljesítmény romboló hatását kiemelte Williams [2005] is: a toxikus viselkedés számos formája lelhető fel a szervezetekben. Ezek a legváltozatosabb, azonban egyértelműen negatív hatásokkal vannak az adott szervezet működésére.

A toxicitással kapcsolatosan érdemes megemlíteni a csoport kohézió anomáliáit is. Miközben a csoportra általánosságban mint teljesítmény növelő, pozitív jelenségre gondolunk, az erős csoport kohézióknak lehetnek kimondottan káros hatásai is.

A csoport hajlamos más csoportokkal ellenséges magatartást tanúsítani. Még ennél is ellenségesebbek lehetnek a szakadárokkal. A fősodratú véleményektől eltérő hangokat elnyomhatják, a sorból kilógó csoporttagokat kiközösíthetik. [De Dreu - West 2001].

Egyes szervezeti felépítések természetüknél fogva eredményezhetnek magas szintű toxicitást. Ilyen például a multi cégek által oly kedvelt mátrix szervezet, melyet nem véletlenül neveznek „konfliktus szervezetnek” is. A vezetők számára egyébként is kulcskérdés a vezetői hatalom, így a vezetők egy része is ösztönösen támogatja a toxikus viselkedés különböző formáit, azzal a céllal, hogy minél nagyobb hatalmat tudjon megszerezni és megtartani. Az egymással torzsalkodó beosztottak megosztottsága biztonságérzetet adhat az eképp gondolkodó vezetőnek. A toxikus viselkedés tehát beépülhet a szervezeti kultúrába és tartósan átalakíthatja a szervezet működését. Ennek egyik megjelenési formája a döntések gyenge minősége is. Tekintve, hogy a szervezeti kultúrába beépült toxikus viselkedés óhatatlanul összefügg a vezetői munkával, ezenkívül számos haszonélvezője is van a szervezeten belül, így ennek a jelenségnek feltárása és kezelése az egyik legnehezebb feladat.

Fontosnak tartom megjegyezni ugyanakkor, hogy a toxicitás forrása a beosztotti szint is lehet. A szervezetekben óhatatlanul kialakulnak informális struktúrák. Ezek esetenként öncélú módon kezdenek működni: elvonják a vezető jogkörét saját érdekeik érvényesítése érdekében. A vezető hatalma így látszólagossá válhat, miközben a teljes felelősség továbbra is az ő vállait nyomja. Addig maradhat a pozíciójában, amíg fejet hajt a túlerőben levő informális struktúra előtt. Ellenkező esetben a saját beosztottjai megbuktatják. A vezetőt egymás között cinikusan csak „díszpintynek” nevezik. A vezető kollegák pedig azt mondják róla: „kicsavarták a kezéből a kormányt”. Az ilyen üzemmódban működő informális struktúrák akár teljesen irányíthatatlanná is tehetik a szervezetet annak teljes pusztulását okozva. Az akvizíciók során például gyakran nem is az adott szervezet súlyos helyzete a legnagyobb vezetési kihívás, hanem az ellenséges informális struktúra hatalmának megtörése.

A hibaok csoportok közül a döntések érzékelt minőségére a második legjelentősebb hatással a szervezeti rugalmatlanság van. Ennek lényege, hogy az optimális döntési folyamat esetleg nem mehet megfelelően végbe valamilyen szervezeti szabály, a szervezeti bürokrácia, vagy a tulajdonos által a szervezetre kifejtett nyomás miatt.

Englehardt [2002] szerint a szervezet rugalmas működése nemcsak teljesítmény növelő hatású, de a modern, gyorsan változó világban egyenesen elengedhetetlen.

A toxicitás és a rugalmatlanság elegye együttesen is jelen lehet a szervezetekben és kifejtheti hatását a döntések minőségére. A szervezetek e két dimenzió mentén besorolhatják a saját működésüket a megfelelő kategóriába, így a korrekciós lépéseket az adott területre szűkíthetik és célirányosabbá tehetik.

5.1.7. Komplex modell: a döntések érzékelt minőségét leginkább befolyásoló tényezők együttes hatása

A szervezeti döntéshozatalra és a döntések érzékelt minőségére számtalan tényező hat, amik ráadásul nemcsak egyenként, de egymással kölcsönhatásban is kifejtik hatásukat. A döntések érzékelt minőségét leginkább befolyásoló tényezők kiemelésével azonban mégis megalkotható egy olyan komplex függvény rendszer, amely az egyes tényezők számszerűsítése esetén nagy találati aránnyal képes a szervezet érzékelt döntési minőségének előre jelzésére. Ezt a H6 hipotézissel igazoltam.

Ezt a modellt a szervezetek felhasználhatják saját érzékelt döntési minőségük javításához. A függvények bemeneti paramétereit a saját szervezetüknél kérdőíves módszerrel meg tudják mérni és ezzel a döntések érintettjei által érzékelt döntési minőséget számszerűsíteni tudják. Ezzel nemcsak a döntések általános érzékelt minőségét képesek beazonosítani, hanem azt is, hogy erre mely tényezők milyen hatással vannak. Ebből látható az is, melyek a szervezet erősségei és mely területeken van fejleszteni való. A modell szintén alkalmas az érzékelt döntési minőség benchmarking jellegű összehasonlítására több szervezet vonatkozásában. Ez hasznos lehet például a sok leányvállalattal rendelkező cégcsoportok, vagy a számos igazgatósággal működő szervezetek esetén.

5.2. Javaslatok

Az előző alfejezet következtetései nyomán a szervezetek számára teszek olyan javaslatokat, melyeknek céljuk, hogy az operatív döntési minőséget javítsák.

5.2.1. A döntések érzékelt minőségével kapcsolatos javaslatok

- A döntések értékelését ne kizárólag azok kimenete, hanem a döntési folyamat minősége alapján is minősítsük. Fontos, hogy a megfelelő arányt megtaláljuk: a kiterjesztett értékelés nem vezethet oda, hogy magyarázkodással ki lehessen bújni a felelősség alól.
- Vezessünk be döntés minősítési audit folyamatot, amely rendszeresen és eseti jelleggel is képes a döntések többszemponútú értékelésére. Természetesen nincs értelme, és nem is lehetséges minden egyes operatív döntést külön-külön kiértékelni, de az operatív döntések jellege miatt ez szerencsére nem is szükséges. Ezek a döntések rendszeresen ismétlődnek, a jellegzetes hibáikkal együtt. Az audit során minősítsük a döntési folyamat szakaszait és a döntés kimenetét is. Mivel az audit célja tehát a döntési minőség fejlesztése, ezért a feltárt problémákat kövessék intézkedések. Tárjuk fel a jellemző hibákat és azokat módszeresen orvosoljuk. Ez folyamatos fejlesztésre ad lehetőséget és a szervezetet tanulásra készíteti.

- A döntések kiértékelését végezzük el objektív szempontok alapján is és kérjünk visszacsatolást az összes érintett részéről is. Vessük össze a kettő eltéréseit. Keressük meg az objektív és a szubjektív minősítés materiális eltéréseinek okait. Ezek ugyancsak nagy fejlesztési potenciált, vagy épp szükségletet jelezhetnek.
- A hibákat is minősítsük. Vannak olyan hibák, amik tulajdonképpen nem hibák, mert az innovációs folyamat szükséges összetevői. A hibázó személy egyáltalán abban a helyzetben volt-e, hogy elkerülje a hibát? Ugyanakkor vannak olyan hibák, amiket súlyosnak kell minősítenünk. Ilyen például a szándékos károkozás, vagy a súlyos gondatlanság miatt bekövetkezett hiba. A hibák ismétlődés szempontjából is eltérőek: a rendszeresen visszatérő hibákat másképp érdemes megközelíteni, mint a teljesen egyedieket. A hiba minősítésének megfelelően járjunk el annak javító intézkedései kapcsán.
- Működtessünk egészséges hibakultúrát. Ne engedjük meghonosodni a hibáztatás kultúráját. Koncentráljunk inkább a hibák megelőzésére és elhárítására. Alakítsunk ki rendszeres, őszinte kommunikációt a hibákkal kapcsolatban, de ez ne a büntetésről szóljon. Ne keltsünk félelmet a hibázókban, mert ezzel csak tovább fokozzuk a bajt. Hagyjuk a büntetéseket a legvégső esetre. A hibafeltárást, javítást, megelőzést építsük be a napi működési folyamataik közé. Becsüljük meg a hibajavításban élenjárókat.
- Ne elégedjünk meg a bekövetkezett hibák feltáráásával, hanem tárjuk fel a hibaközeli helyzeteket is. Ezek azok a helyzetek, amik csak a véletlenek szerencsés együtt állása miatt nem vezettek hibához, vagy balesethez. Ezeket kezeljük úgy, mintha a hiba miattuk ténylegesen bekövetkezett volna. Ezek vezetési szempontból nagyon értékes helyzetek, hiszen azon ritka lehetőséget nyújtják számunkra, amikor tényleges veszteségek nélkül tudunk tanulni.

5.2.2. A fluktuációval kapcsolatos javaslatok

- Alaposan tárjuk fel a kilépések okait és szükség esetén célzott megelőző intézkedésekkel kezeljük a káros fluktuációt. A kilépő dolgozókkal végezzünk alapos és őszinte kilépési interjúkat. Ilyenkor könnyebb információkat szerezni szervezeti problémákról. A dolgozót ekkor már nem tartja vissza a felettesétől való esetleges félelem.
- Igyekezzünk elkerülni, hogy túlzottan magas fluktuáció alakuljon ki. Tegyük erőfeszítéseket a dolgozók megtartására. Ez sok esetben elsősorban nem bérszint kérdése. A kilépő dolgozók sokkal gyakrabban panaszkodnak a rossz bánásmódra.

H Forrás: saját szerkesztés

- ha a magas fluktuáció elkerülhetetlen:
 - Vegyük figyelembe ennek elkerülhetetlen káros mellékhatásait és kezelje azokat. Nem működhetünk ugyanúgy, mint az alacsony fluktuációjú szervezetek.
 - Fontos az új belépők betanítását kellő alaposággal, hatékonyan és eredmény centrikusan végezni, a szükséges ismeretek elsajátítását a megfelelő módon számon kérni, ellenőrizni. Az elvégzett munka színvonala csak a végső bizonyíték. Ez a tanulás befejező lépése, nem pedig a tréning jelenléti ívének a kipipálása – ahogyan sajnos ez sokszor történik a gyakorlatban.
 - Kísérjük figyelemmel az új belépők beilleszkedését a szervezetbe. Segítsük a beilleszkedést.
 - Szükséges lehet az aprólékos, szigorú, munkafolyamatba épített ellenőrzés.
 - A kilépések okait itt is szükséges vizsgálni és szükség szerint megfelelő intézkedésekkel kezelni.
 - Vigyázzunk a tudásbázisukra. A kilépő dolgozók magukkal viszik a fejükben levő tudást. A magas fluktuációjú szervezeteknek tehát fokozott gondot kell fordítaniuk a szervezeti tudás megőrzésére.
 - Az üzleti tervek készítésekor számolni kell a magas fluktuáció jelentős többlet költségeivel is. Ez azért is nehéz mert ezek jelentős része számvitelileg látens természetű, ugyanakkor kimondottan nagy.

5.2.3. A dolgozói elégedettséggel kapcsolatos javaslatok

- Igyekezzünk magas szinten tartani a dolgozói elégedettséget. Ezt ne kizárólagosan a bérek és anyagi juttatások nagyságában keressük. Ha sok pénzt fizetünk, akkor azokat a dolgozókat vonzzuk oda, akik sokat akarnak keresni. Ha erkölcsi megbecsülést nyújtunk, akkor azok jönnek, akiknek ez a fontos. A megbecsülés fenti két formája természetesen nem zárja ki egymást. Szűkös anyagi lehetőségek esetén nem tudunk ugyan sok pénzt fizetni, ugyanakkor erkölcsileg meg tudjuk becsülni a dolgozóinkat. A dolgozóknak különlegeset tudunk nyújtani, ha olyan bánásmódot biztosítunk, ami máshol ritka. Ez nem pénzkérdés.
- Kísérjük figyelemmel az elégedettség szintjét és változásait is. Vegyük azokat komolyan.
- Érdemes a problémák irányából közelíteni. Az elégedettséget sok esetben úgy lehet növelni, hogy az elégedetlenséget csökkentjük. Más szóval azokat a tényezőket érdemes feltárni, amik a leginkább rombolják az elégedettséget és azokat javítani. Az ott alvós csapatépítő „tréning” csak tovább növelheti az elégedetlenséget, ha egyébként súlyos csoport konfliktusok vannak.

- Az elégedetlenséget okozó körülményekkel kapcsolatban történjenek intézkedések. Ezek tartós hatását szükséges utólag is érdemes visszaellenőrizni, mert a szervezeti kultúra szinte biztosan törekedni fog a régebbi, megfelelőtlen állapot visszaállítására.
- Az elégedettség és az elégedetlenség legfőbb forrásai is jellemzően a vezetők. A rossz vezető beosztottjai többnyire elégedetlenek. Szükséges olyan vezetők kiválasztása, akik a szervezet teljesítmény igényének szem előtt tartása mellett is képesek maguk körül elégedettséget teremteni. Az ezen a területen gyengébb, de egyébként potens vezetőknek érdemes segíteni ebben. Ez történhet például coaching segítségével is.

5.2.4. A dolgozók bevonásával kapcsolatos javaslatok

- A dolgozókat a lehetőségek szerint minél több, őket érintő döntésbe vonjuk be – figyelembe véve dolgozó bevonási igény szintjét. Ezt tegyük a szervezeti kultúra részévé. Ugyanakkor ennek legyenek világos határai. Ne váljunk döntésképtelenné.
- A dolgozók bevonási igénye eltérő. Van, aki, szereti, ha megmondják neki, hogy mit csináljon. Mások pedig igénylik, hogy megkérdezzék a véleményüket. Próbáljuk megtalálni a bevonás optimumát.
- Ismerjük fel azokat a helyzeteket, amikor a bevonást korlátozottan, vagy egyáltalán nem célszerű alkalmazni. Ez normális működés esetén az esetek viszonylag kis része. Válságban levő cég esetén, vagy egyéb szélsőséges helyzetben pedig akár az összes döntés is ilyen lehet.

5.2.5. A végrehajtással kapcsolatos javaslatok

- Toborozzunk olyan munkavállalókat, akik készek és képesek is elvégezni a feladatokat. A képességeiket folyamatosan fejlesszük. A motivációjukat tartjuk magas szinten. Ennek egyik legfontosabb eleme: figyeljünk oda a jó bánásmódra és arra, hogy büszkék lehessenek a jól elvégzett munkájukra. A közvetlen vezetők ne csak műszakilag legyenek kompetensek, hanem a szükséges vezetési ismeretek terén is. Hosszútávon egyetlen ellenőrzési rendszer sem ér fel a felkészült és motivált munkavállaló belső hajtó erejével.
- A döntéshozó nem feltételezheti automatikusan, hogy a meghozott döntések megfelelően fognak végrehajtódni. A döntések végrehajtásának megfelelő ellenőrzése elengedhetetlen. Ez szükség szerint a folyamatos, aprólékos ellenőrzéstől kezdve a ritka, eseti jellegűig terjedő skálán bárhol elhelyezkedhet. A lényeg, hogy a szervezeti kultúrához illeszkedjen és garantálja a magas szintű végrehajtást. Törekedjünk a minél önállóbb munkavégzésre, mert ez nemcsak vezetői időt takarít meg, de a munkavállalók önértékelésére is jó hatással van. A folyamatos ellenőrzés pedig csökkenti a munkavállalói önértékelést.

- Csatoljuk vissza a munkavállalókhöz az elért eredményeket. Sajnos, ahogyan azt a „4.1 A minta jellemzői” alfejezetben (16. ábra: A szervezetek működési jellemzőinek átlagai) is bemutattam: a szervezetek többségél a büntetés sokkal gyakoribb, mint a jutalmazás. A sok büntetés növeli a félelmet, ami hosszú távon rombolja a motiváltságot. Növeljük a pozitív visszacsatolások arányát, mert a büntetés csak rövidtávon lehet hatásosabb.
- Rendszeresen meg kell győződnünk arról, hogy a munkavállalók birtokában vannak a szükséges ismereteknek és mind egészségileg, fizikailag, szellemileg, mind lelkileg is alkalmasak arra, amit elvárunk tőlük. A munkavégzés feltételeit biztosítani kell (anyagok, gépek, információk, idő, munka körülmények stb.)
- Biztosítsuk a megfelelő információáramlást. A döntéseket a munkavállalóknak érteniük kell ahhoz, hogy jól végre tudják hajtani. Nem elegendő a részletek megértése, a döntéssel elérendő cél ismerete is nagyon fontos.
- Az ellenőrzés rengeteg időt és energiát igényel, ezért azt optimalizálni kell. Az önálló munkavégzésre kevésbé alkalmas munkavállalókat nagyságrendekkel többet kell ellenőrizni. A kevesebb ellenőrzés alapja a munkavállalói képesség az önálló munkavégzésre és a bizalom. Ennek a kialakítására érdemes törekedni. Módja a megfelelő munkavállalók toborzása, az elkötelezettség magas szinten tartása és a munkaerő fejlesztése is lehet.
- A végrehajtás magas szintjéhez szükséges az egyéni felelősség, melyet a követhetőség garantál. A működést úgy érdemes megszervezni, hogy utólag is beazonosítható legyen: az egyes műveleteket ki végezte el.
- Jó hatással van a munkavégzési fegyelemre, ha a dolgozók is ismerik az ellenőrzés rendjét, tudnak a követhetőségről.

5.2.6. A szervezeti toxicitással kapcsolatos javaslatok

- Akadályozzuk meg, hogy a toxicitás gyökeret verjen a szervezetben. Megelőzni könnyebb, mint kezelni. Ennek a biztosítása a vezető feladata. A toxikus személyek kezelése, a csoportok közötti ellenségeskedés megakadályozása, a kölcsönös tiszteletre épülő légkör kialakítása hasznos intézkedések lehetnek.
- Célszerű bevezetni egy szervezeti etikai kódexet, ami többek között az egymással szembeni viselkedés normáit is tartalmazza. A vezetőknek élen kell járniuk a kódex betartásában és betartatásában, mivel a beosztottak ezt példaként fogják követni. Megjegyzem, hogy sokkal könnyebb olyan munkatársakkal betartatni a kódexet, akiknek ez az értékrendjéhez természetes módon illeszkedik.

- Vezetőként ne becsüljük alá a szervezet informális struktúráját. Ismerjük meg annak felépítését, a hangadókat, megmondó embereket, vélemény vezéreket, íratlan szabályokat, érdekeket. Ne üldözzük feleslegesen, de ne is engedjük, hogy túlzott hatalomra tegyen szert. Ne hajtsunk előtte fejet. Ha az informális struktúra toxikusan kezd működni, azt érzékelünk kell és meg kell akadályoznunk. Ennek okait érdemes az informális vezetők között keresni. A szervezet érdeke, hogy a formális hatalom irányítani tudja.
- A már kialakult toxicitás észlelését és kezelését nem érdemes arra a vezetőre bízni, akinek az irányítása alatt a toxicitás kialakult. Ehhez a feladathoz nagyon tekintélyes jogkör szükséges, ami többnyire csak a tulajdonosnak van. A tulajdonos saját hatáskörben működtessen olyan folyamatokat, amelyek a szervezeti toxicitást észlelik. A toxicitás sokszor rejtőzködő természetű, ezért nehéz lehet feltárni. A meghonosodott toxicitás gyökerei szerteágazók és a szervezet mélyéig hatolnak, ezért erős ellenállásra kell felkészülni.

5.2.7. A komplex modellel kapcsolatos javaslatok

- A komplex modellt felhasználhatjuk a szervezet érzékelt döntési minőségét befolyásoló tényezők mérésére. Ez a problémás területekre irányítja a figyelmet. Ezzel segítheti a vezetői és a tanácsadói munkát is.
- Alkalmas benchmarking elvégzésére. Ezt a több telephelyes szervezetek könnyen el tudják végezni. Így az egyes telephelyek döntési színvonala összehasonlíthatóvá válik.

5.2.8. A kutatás jövőjével kapcsolatos javaslatok

- Hasznos lenne a kutatás terjedelmi korlátai miatt kihagyott további kérdések vizsgálata. Ilyen például az egyes heurisztikák és kognitív torzítások hatásainak beazonosítása.
- A döntési minőséget befolyásoló fő tényezők vizsgálatának elmélyítése még pontosabb intézkedéseket tenne lehetővé. Ilyen például a döntés végrehajtás részletei, azok kapcsolata a döntéssel.
- A kutatási bázis nemzetközivé szélesítése révén lehetővé válna az egyes országok döntési karakterisztikájának összehasonlítása. Ez még alaposabb megértést tenne lehetővé.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

A döntéshozatal mindig aktuális és mindig jelentős kérdés a szervezetek működésében. Előző történelmi korokból is bőséggel lelhetők fel bizonyítékok, melyek alátámasztják, hogy a régi korok döntéshozóit is foglalkoztatta a döntéshozatal: hogyan, milyen módszerrel, megközelítéssel hozhatnának olyan döntéseket, amelyek a lehető legjobb eredményekre vezetnek. A kérdéskör sokféle szakma és tudomány érdeklődésére tart számot. Filozófusok, írók, költők, hadvezérek, uralkodók, matematikusok, közgazdászok, pszichológusok is foglalkoztak és foglalkoznak a téma kutatásával.

A közgazdászok jóvoltából a modern korban sokáig egyeduralkodó szerepet vívott ki a racionális, normatív megközelítés, mely szerint a cselekvési térben elérhető számos döntési alternatíva objektív szempontok szerint előre kiértékelhető, a várható érték – elsősorban gazdasági érték – szerint sorba rendezhető és a legjobb ezek alapján kiválasztható. A döntéshozatal tehát képletszerűen felírható, algoritmizálható folyamat, amelybe a döntéshozatali változókat behelyettesítve, a megfelelő algoritmust lefuttatva adódik a legjobb döntés. Ezen elméletek filozófiája, hogy a döntéshozókat egyszerűen meg kell tanítani a döntéshozatal tudományos módszerére, így a társadalmi jólét a lehető legmagasabb szintre emelkedik.

A magatartás tudományi, leíró iskola ugyanezt a kérdést vizsgálja meg más szempontból. Nem utasítja el a normatív iskola homo oeconomicus emberképét, ugyanakkor rámutat, hogy a döntések ritkán születnek meg pusztán a normatív iskola vegytiszta képletei alapján. Már egyetlen ember is sokkal összetettebb és folyamatosan változó szempontok szerint hoz döntéseket, nem is beszélve az emberek csoportjairól, a szervezetekről, ahol emberek sokasága tevékenykedik. Az emberek nemcsak azért nem a gazdaságilag racionális képlet szerint döntenek, mert nem ismerik azt, hanem azért sem, mert a döntéseiket számos egyéb körülmény is befolyásolja. A feladat elsősorban nem az, hogy megtanítsuk az embereket helyesen dönteni, hanem az, hogy megfigyeljük a döntési folyamat valódi működését, az azt befolyásoló körülményeket. Amennyiben ezeket kellőképp megismerjük, akkor sokkal jobban tudunk alkalmazkodni hozzájuk, működésüket előre jelezni, befolyásolni, és ezzel lényegesen jobb kimeneteket tudunk elérni.

Az egyén döntéseiben nagy szerepet játszik a duális kognitív rendszer, mely az tudatos (elemző) és az ösztönös alrendszerből tevődik össze. A két alrendszer egymással együttműködésben vezet el minket döntéseinkhez. Míg a tudatos alrendszer működését akaratommal irányíthatjuk, addig az ösztönös alrendszer autonóm módon és sokszor általunk nem is érzékelt módon működik. Ennek az eredményei a gondolkodási heurisztikák – gondolkodási rövidítések - melyek hiányos információfeldolgozás mellett gyors döntésekhez vezetnek. A modern, komplex világban ez sokszor előre megjósolhatóan rossz eredményre vezet.

Tudatos döntéseink nem működhetnek önszabályozás nélkül. Az önszabályozási erőforrásaink kimerülésével – ego kimerülés – a döntéseink minősége is jelentősen leromlik. A döntési alternatívák túlságosan nagy száma, az információfeldolgozás nehézsége, az előzetes önszabályozást igénylő feladatok egyaránt döntési kifáradáshoz vezethetnek.

Döntéseinkben nagy szerepük van motivációinknak is, melyek különböző szükségleteink kielégítésére irányuló belső hajtóerők. Az emberi motiváció szintén nagyon sokrétű és összetett: az embert sokféle motiváció jellemezi.

A szervezeti döntések elengedhetetlen velejárója a szervezeti környezet is, így ennek működése és jellemzői is befolyással vannak a döntésekre és azok kimenetére is. A szervezeti kultúra, a csoportba tartozás sok tekintetben képes felülmúlni az egyének saját döntési mechanizmusait: a kultúrába beilleszkedő személy elfogadja a csoportnormákat és a döntések során figyelembe veszi azokat. A csoportnormáktól való eltéréseket a csoport változatos eszközökkel bünteti. A csoporthoz tartozás viszont bizonyos védelemmel látja el a tagokat, így az alkalmazkodás megtérül. A csoportok a saját tagjaikat előnyben részesítik a kívülállókval szemben. Ez mind a csoportok között, mind pedig egyéni szinten konfliktusok forrása lehet.

Egyes szervezetekben toxikus viselkedés alakulhat ki, melynek lényege, hogy a szervezet önmagát és tagjait romboló viselkedési formákat vesz fel és ezeket a káros, abnormális viselkedési mintákat új normalitásként építi be a szervezeti kultúrába. A toxikus viselkedés forrása lehet a vezető, de lehetnek a beosztottak is. Ez a jelenség elterjedtsége, a szervezeti kultúrába való erős beágyazottsága, romboló és rejtőzködő jellege miatt igen veszélyes a szervezetekre nézve.

Jelen empirikus kutatás összefüggést tárt fel a szervezetek kilépési fluktuációja és a döntések érzékelt minősége között. Az alacsonyabb (6% alatti) kilépési aránnyal dolgozó szervezetek jellemzően átlagosnál jobb döntési minőséget érnek el, míg az ennél magasabb kilépési aránnyal dolgozók jellemzően közepeset.

A dolgozók szervezettel kapcsolatos személyes elégedettsége és a döntések érzékelt minősége között is összefüggés mutatkozott. A magasabb elégedettség magasabb, az alacsonyabb pedig alacsonyabb döntési minőséggel társul. A közepes elégedettség esetén az alacsonyabb iskolai végzettségűek – alap- és középfokú végzettség - jobbnak látják a döntések minőségét, mint a felsőfokú iskolai végzettségűek.

Szintén összefüggés mutatható ki a döntések érzékelt minősége és az érintettek döntésekbe való bevonása között: minél magasabb szintű a bevonás, annál jobb a döntések érzékelt minősége is. A bevonás közepes szintje esetén a döntések racionalitása, észszerűsége is szerepet játszik: a nagyobb racionalitás jobb döntésekhez vezet.

A döntés meghozatalát megelőző és az azt követő szakaszok (előkészítés, végrehajtás, utólagos kiértékelés, tanulás) közül a végrehajtás határozza meg leginkább a döntések érzékelt minőségét.

A döntési hibák ex post minősítése során a hibaokok egymással együtt járást mutató csoportokba rendezhetők, melyek közül legjelentősebb a toxicitás faktor, valamint ezt követően a rugalmatlanság faktor. A szervezetek e két dimenzió mentén tipizálhatók toxikus, nem toxikus és rugalmatlan csoportokba. Az egyes csoportok döntési minősége eltér egymástól: a legrosszabb döntési minőséget a toxikus szervezetek mutatják.

A fentiekben feltárt, az érzékelt döntési minőséggel megfelelően szoros kapcsolatot mutató változók segítségével olyan matematikai függvények írhatók fel, melyekkel előre lehet jelezni a szervezet érintettjei által érzékelt döntési minőséget.

Meglátásom szerint mind a szakirodalmi feldolgozásból, mind pedig a kutatás során létrejött adatbázis elemzése olyan következtetésekre vezetnek, melyek tudományosan újszerű ismereteket eredményeznek. Ezek a szervezetek döntési munkájának auditálására, fejlesztésére egyaránt jól felhasználhatók. A vezetők és a tanácsadók számára is hasznosak. Ezen kívül a döntéshozók számára – figyelembe véve jellemzően normatív döntéseméleti módszerekre építő szemléletüket - hasznosak lehetnek a látókörük szélesítése okán is.

A szervezetek döntéseinek érzékelt minősége mélyen gyökerezik azok mindennapos működésében, kultúrájában és erősen kapcsolódik a vezetők munkájának színvonalához, a vezetői alkalmassághoz is. A gyengeségekkel való őszinte szembenézés épp ezért a lehető legnagyobb kihívás minden érintett számára, ami sok szervezetnek nem is sikerül. Ugyanakkor ez a fejlődéshez elengedhetetlen. Véleményem szerint hosszú távon nem azok a szervezetek emelkednek ki a többiek közül, amelyek megszállottan követik a legújabb, divatos módszertanokat, hanem azok, amelyek képesek arra, hogy őszintén feltárják a saját hibáikat és ez alapján valóban tanuljanak.

7. SUMMARY

Decision-making is an evergreen and ever central issue in organizational life. There is an ample supply of proof from prior historical ages telling us that decision-makers of times long past had also tried to delve into the art of decision making: how and by what method would it be possible to make decisions that result in the best possible outcome. This topic appeals to numerous professions and disciplines. There are philosophers, writers, poets, military generals, mathematicians, economists, psychologists among the researchers of this question.

Owing to economists, modern decision theories were dominated by fully rational, normative approaches for a long time. According to this approach, all alternatives in our reach can be evaluated in advance relying on objective criteria. They can be ordered by their expected values – this chiefly refers to financial values – and thus, the best can be selected. Thus, in the normative worldview, decision making is a process that can be described by formulae and translated into algorithms. These formulae must be fed with values and then running the proper algorithms will generate the best choice. The philosophy of these theories is that decision makers must simply be taught the scientific way of decision making and this will guarantee the highest possible economic welfare for the entire society.

Descriptive, behavioural science approaches the very same issue from a different angle. It does not at all reject normative school's concept on homo oeconomicus but it highlights that decisions are, in reality, rarely made by pure formulae that seem to be at the heart of normative school. Even a single individual bases his/her decisions on much more complex and incessantly changing criteria, not to mention groups of people or organizations in which a multitude of individuals must work together. The principal reason why human decisions are not based merely on financially rational formulae is not the shortage of economics skills, but it is more due to the fact that they are impacted by many other circumstances, too. Therefore, the main task is not to teach people how to make sound decisions, but to observe the real working of decision-making process and to identify its influencing factors. Provided, we manage to properly comprehend these factors, we will be in position to much better adapt to them, predict their effects and achieve substantially more desirable outcomes.

In our decision making, a major role is devoted to our dual cognitive system, which consists of a subconscious (feeler) and a conscious (analytical) subsystem. The cooperation of the two subsystems steers our decisions. While we can control our conscious subsystem by willpower, our subconscious subsystem operates in a mostly autonomous way. We oftentimes do not even recognize its activity. The results of this twofold cognition are heuristics – mental shortcuts – that have the potential to yield rapid decisions even when information processing is imperfect.

Unfortunately, in the modern, complex world these often predictably lead us to unwanted outcomes.

Deliberate decision making requires self-regulation. The potential depletion of our self-regulatory resources – ego depletion – substantially deteriorates the quality of our decisions. An excessive variety of alternatives, the hardship of information processing, preceding tasks that have required self-regulation may equally lead to decision fatigue.

In our decisions, motivations play a crucial role. These are inner drives to fulfil our needs. Human motivations are multi-layered and compound: humans have a multitude of different motivations.

An inherent factor of organizational decisions is the environment. Hence, its operation and characteristics have a great impact on our decisions and also on their outcome. Organizational culture and belonging to groups may potentially overwrite individual decision mechanisms. An individual who wishes to fit in a culture, must accept group norms and follow them during decision making. Diversions from group norms are punished by the group in a legion of distinct ways. Belonging to a group, on the other hand, provides some protection for members. Consequently, conformity repays. Group members are favoured over outsiders. This can be a source of conflicts both among groups and at the individual level, likewise.

In some organizations, toxic behaviour may crop up. In such cases, perilous behaviour patterns appear in the organization. These are destructive to the very organization and also to its members. This harmful, abnormal behaviour penetrates the organization's culture and becomes the new normality. The source of toxic behaviour can be the leader but it can also be the subordinates. Due to its frequent occurrence, strong embeddedness in organizational culture, noxious and surreptitious nature, toxicity is a downright hazard for organizations.

This empirical research identified a relationship between organizational outbound fluctuation and the perceived quality of decisions. Organizations operating at lower rates of outbound fluctuation (under 6%) generally achieve better than average perceived decision quality. Whereas, fluctuation over 6% is accompanied by medium perceived decision quality.

A relationship between employee satisfaction and the perceived quality of decisions was also spotted. Higher level of satisfaction was linked to higher perceived decision quality, while lower level of satisfaction led to lower decision quality. In the case of medium satisfaction, individuals at lower levels of education – elementary or secondary school levels – tend to perceive higher decision quality versus graduated employees.

There is also a link between perceived decision quality and the level of employee involvement in the decision process. The higher the level of involvement, the higher the perceived decision quality. At the medium level of involvement, the rationality, reasonability of decisions has a role: higher level of rationality results in higher perceived decision quality.

Among the phases before and after the actual point of making a decision (preparation, execution, follow-up evaluation, learning), execution has the most profound impact on perceived decision quality.

During the ex post evaluation of decision errors, causes of error can be organized into cohesive groups. Among them, the most dominant is toxicity factor followed by rigidity factor in the second place. Organizations can be classified alongside these two dimensions into toxic, non-toxic and rigid groups. Each group has different perceived quality of decisions: toxic is the worst.

Using the variables identified above – those that have the biggest impact on perceived decision quality – such mathematical functions are formulated that can jointly forecast decision quality perceived by affected individuals.

In my opinion, the literature review of this paper and the results of the analysis of the database created by this empirical research allowed drawing assumptions that can be considered scientifically new. These are well suitable for the auditing and betterment of organizational decision processes. They are conceivably beneficial for managers and consultants. Besides – bearing in mind that normative decision mindsets are still prevalent – decision makers can utilize this study to broaden their horizon.

Perceived organizational decision quality is deep rooted in daily organizational operation and culture. It is intertwined with the quality of leadership and leader competency. True facing with weaknesses, therefore, is the greatest challenge for all. No wonder, most organizations are incapable of such self-criticism. Yet, it is imperative for improvement. I believe that long term stars are not those organizations that obsessively pursue fashionable methodologies but those that excel in identifying their own weaknesses and on that basis, learn indeed.

8. MELLÉKLETEK

M1. melléklet: Irodalomjegyzék

1. Ariely D. (2001): A Timely Account of the Role of Duration in Decision Making. In: *Acta Psychologica*, 108 (2001), pp. 187-207.
2. Babbie E.R. (2001): A társadalom kutatás gyakorlata, Budapest, Hungary: Balassi. 564 p.
3. Bácsi K. (2017): Miért és mikor jó a bevonás?–érvek munkáltatói és munkavállalói oldalon. In: *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 48 (8-9), pp. 13-21.
4. Bakonyi Z. (2016): Centralizáció és gazdasági ciklusok: miért központosítunk akkor is, ha már nem kéne? In: *Vezetéstudomány*, 1 (2016), pp. 44-57.
5. Bansal P., DesJardine M.R. (2014): Business sustainability: It is about time. In: *Strategic Organization*, 12 (1), pp. 70-78.
6. Barsade S.G., Knight A.P. (2015): Group affect. In: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2 (2015), pp. 21-46.
7. Baughman H.M., Dearing S., Giammarco E., Vernon P.A. (2012): Relationships between bullying behaviours and the Dark Triad: A study with adults. In: *Personality and Individual Differences*, 52 (5), pp. 571-575.
8. Baumeister R.F. (2014): Self-regulation, ego depletion, and inhibition. In: *Neuropsychologia*, 65 (2014), pp. 313-319.
9. Bélyácz I. (2010): Kockázat vagy bizonytalanság? Elméletttörténeti töredék a régi dilemmáról. In: *Közgazdasági Szemle*, 57 (2010), pp. 652-665.
10. Benke M. (2018): Motivációs elméletek elemzése, fókuszban az önmeghatározás elmélet. In: *Taylor*, 10 (1), pp. 105-114.
11. Blake R.R., Mouton J.S. (1982): A comparative analysis of situationalism and 9, 9 management by principle. In: *Organizational dynamics*, 10 (4), pp. 20-43.
12. Boddy C.R., Galvin P., Ladyshevsky R.K. (2011): Corporate Psychopaths: Organizational Destroyers, London, UK: Palgrave Macmillan. 195 p.
13. Borisov I., Vinogradov S. (2019): The Impact of Social Capital on the Quality of Workplace Environment in the European Union. pp. 320-328. In: Dunay, A. (szerk.): *Proceedings of the 9th International Conference on Management: "People, Planet and Profit: Sustainable business and society"* (2019)(Gödöllő, Hungary). 407 p. (ISBN: 978-963-269-881-6)
14. Brandstätter V., Frank E. (2002): Effects of deliberative and implemental mindsets on persistence in goal-directed behavior. In: *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28 (10), pp. 1366-1378.

15. Brosch T., Scherer K.R., Grandjean D.M., Sander D. (2013): The impact of emotion on perception, attention, memory, and decision-making. In: *Swiss medical weekly*, 143 (2013), pp. 1-10.
16. Brugnach M., Ingram H. (2012): Ambiguity: the challenge of knowing and deciding together. In: *Environmental science & policy*, 15 (1), pp. 60-71.
17. Bryant P., Dunford R. (2008): The influence of regulatory focus on risky decision-making. In: *Applied Psychology*, 57 (2), pp. 335-359.
18. Budavári T.I. (2011): A konfliktuskezelés technikái, Gödöllő, Hungary: Szent István Egyetem. 90 p.
19. Burnes B., Cooper C., West P. (2003): Organisational learning: the new management paradigm? In: *Management decision*, 41 (5), pp. 452-464.
20. Campbell A., Whitehead J., Finkelstein S. (2009): Why Good Leaders Make Bad Decisions. In: *On Making Smart Decisions*, February (2009), pp. 1-7.
21. Carucci R. (2018): 3 Ways Senior Leaders Create a Toxic Culture. In: *Harvard Business Review*, May 2018 pp. 1-5.
22. Charan R. (2013): Conquering a Culture of Indecision. In: *On Making Smart Decisions*, April 2001 pp. 57-75.
23. Cherry K. (2006): Leadership styles. <http://myweb.astate.edu/sbounds/AP/2%20Leadership%20Styles.pdf>. Lekérdezés időpontja: 2019.09.15.
24. Chiva R., Alegre J., Lapiedra R. (2007): Measuring organisational learning capability among the workforce. In: *International Journal of Manpower*, 28 (3-4), pp. 224-242.
25. Collins S.J., Newhouse R., Porter J., Talsma A. (2014): Effectiveness of the surgical safety checklist in correcting errors: a literature review applying Reason's Swiss cheese model. In: *AORN journal*, 100 (1), pp. 65-79.
26. Csillag S. (2012): Etika és emberierőforrás-menedzsment: egy régi/új kapcsolat? In: *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 43 (7-8), pp. 41-56.
27. De Dreu C.K., West M.A. (2001): Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. In: *Journal of applied psychology*, 86 (6), pp. 1191.
28. de Mesquita B.B., Smith A. (2011): *The Dictator's Handbook: Why Bad Behavior is Almost Always Good Politics*, New York, USA: PublicAffairs. 352 p.
29. Deckers L. (2013): *Motivation: Biological, Psychological, and Environmental*, London, UK: Pearson. 464 p.

30. Dénes T. (2014): A "kreativitás kockázata" paradoxon. http://www.titoktan.hu/raktar/e_vilagi_gondolatok/A-kreativitas-kockazata-paradoxon.pdf. Lekérdezés időpontja: 2019.09.30.
31. Derecskei A., Nagy V., Zoltayné Paprika Z. (2012): A kreativitás megítélése HR szemszögből----It's title in English: The HR perspective of creativity. http://edok.lib.uni-corvinus.hu/404/1/TM40_Derecskei_Nagy_Zoltayne.pdf. Lekérdezés időpontja: 2019.09.30.
32. DiBella A.J. (2013): Military Leaders and Global Leaders. In: *Prism*, 4 (3), pp. 28-37.
33. Duffield S., Whitty S.J. (2015): Developing a systemic lessons learned knowledge model for organisational learning through projects. In: *International journal of project management*, 33 (2), pp. 311-324.
34. Dunay A., Nagy Z.T., Illés B.C. (2017): Organizational culture assessment—a case study of Hungary and Austria. pp. 173-183. In: Illés, B. C., Nowicka-Skowron, M., Horská, E., Dunay, A. (szerk.): *Management and Organization - Concepts, Tools and Applications*. Harlow, UK: Pearson, 244 p.
35. Egri M. (2009): Quorsum hoc pertineo defectus? – A hibázás és a szervezeti viselkedés összekapcsolódása. In: *Vezetéstudomány*, 40 (7-8), pp. 77-86.
36. Eisenhardt K.M., Furr N.R., Bingham C.B. (2010): Crossroads—Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. In: *Organization science*, 21 (6), pp. 1263-1273.
37. Eisenhardt K.M., Zbaracki M.J. (1992): Strategic Decision Making. In: *Strategic management journal*, 13 (S2), pp. 17-37.
38. Elwyn G., Miron-Shatz T. (2010): Deliberation before determination: the definition and evaluation of good decision making. In: *Health Expectations*, 13 (2), pp. 139-147.
39. Englehardt C.S., Simmons P.R. (2002): Organizational flexibility for a changing world. In: *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (3), pp. 113-121.
40. Facione P.A. (2011): Critical thinking: What it is and why it counts. In: *Insight assessment*, 2007 (1), pp. 1-23.
41. Fehér J. (2010): Kortárs személyes vezetési elméletek. In: *Vezetéstudomány*, 2010 (3), pp. 2-13.
42. Fekete H., Dimény E. (2012): Megfelelő kultúra= kiváló teljesítmény?(Appropriate culture= excellent performance?). In: *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 43 (4), pp. 36-47.
43. Finzel H. (2017): *The top ten mistakes leaders make*, Scotts Valley, California, USA: CreateSpace. 41 p.

44. Fiordelisi F., Ricci O. (2014): Corporate culture and CEO turnover. In: *Journal of Corporate Finance*, 28 (2014), pp. 66-82.
45. French S. (2013): Cynefin, statistics and decision analysis. In: *Journal of the Operational Research Society*, 64 (4), pp. 547-561.
46. Fujita K., Gollwitzer P.M., Oettingen G. (2007): Mindsets and pre-conscious open-mindedness to incidental information. In: *Journal of Experimental Social Psychology*, 43 (1), pp. 48-61.
47. Garvin D.A., Roberto M.A. (2001): What you don't know about making decisions. In: *Harvard Business Review*, September 2001 pp. 108-119.
48. Gigerenzer G., Gaissmaier W. (2011): Heuristic decision making. In: *Annual review of psychology*, 62 (2011), pp. 451-482.
49. Gino F. (2016): What We Miss When We Judge a Decision by the Outcome. In: *Harvard Business Review*, September 2016 pp. 1-4.
50. Goleman D. (2000): Leadership that gets results. In: *Harvard Business Review*, March-April (2000), pp. 2-16.
51. Gollwitzer P. (2012a): Mindset theory of action phases. http://kops.uni-konstanz.de/bitstream/handle/123456789/17990/gollwitzer_mindset_theory.pdf?sequence=1. Lekérdezés időpontja: 2019.09.21.
52. Gollwitzer P.M. (2012b): Mindset Theory of Action Phases. http://kops.uni-konstanz.de/bitstream/handle/123456789/17990/gollwitzer_mindset_theory.pdf?sequence=1. Lekérdezés időpontja: 2020.02.21.
53. Gollwitzer P.M., Keller L. (2016): Mindset theory. https://www.researchgate.net/profile/Peter_Gollwitzer2/publication/312340264_Mindset_Theory/links/59e77e3baca272e940e0b309/Mindset-Theory.pdf. Lekérdezés időpontja: 2019.10.19.
54. Golovics J. (2015): Korlátozott racionalitás és altruizmus:behaviorizmus a közgazdaságtudományban. In: *Hitelintézeti Szemle*, 14 (2), pp. 158-172.
55. Grove A.S. (1999): *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company*, New York, USA: Crown Business. 242 p.
56. Guiso L., Sapienza P., Zingales L. (2015): The value of corporate culture. In: *Journal of Financial Economics*, 117 (1), pp. 60-76.
57. Gyökér I. (2015): Szervezeti viselkedés. https://wiki.estiem.bme.hu/_media/targyak/szervis/szervezeti_viselkedes_oktatasi_segeden_yag.pdf. Lekérdezés időpontja: 2019.09.30.

58. Gyökér I., Krajcsák Z. (2009): Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata. In: *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 40 (ksz), pp. 56-61.
59. Hagger M.S., Wood C., Stiff C., Chatzisarantis N.L. (2010): Ego depletion and the strength model of self-control: a meta-analysis. In: *Psychological bulletin*, 136 (4), pp. 495-525.
60. Hamilton R. (2016): *How You Decide - The Science of Human Decision Making*, Chantilly, Virginia, USA: The Great Courses. 210 p.
61. Hámori B. (2003): Kísérletek és kilátások Daniel Kahneman [Experiments and prospects-in connection with Daniel Kahneman's Nobel Prize]. In: *Közgazdasági Szemle (Economic Review-monthly of the Hungarian Academy of Sciences)*, 50 (9), pp. 779-799.
62. Hansen M.T. (2013): How John F. Kennedy Changed Decision Making for Us All. In: *Harvard Business Review*, November 2013 pp. 1-4.
63. Hastie R., Dawes R.M. (2010): *Rational Choice in an Uncertain World*, Washington, USA: SAGE. 380 p.
64. Haynes G.A. (2009): Testing the boundaries of the choice overload phenomenon: The effect of number of options and time pressure on decision difficulty and satisfaction. In: *Psychology & Marketing*, 26 (3), pp. 204-212.
65. Hegedűs H. (2008): Monopoly—with talent, ergo how to become a grand master? In: *Hadtudományi Szemle, on-line folyóirat*, 2 (2008), pp. 121-124.
66. Henderson M.D., De Liver Y., Gollwitzer P.M. (2008): The effects of an implemental mindset on attitude strength. In: *Journal of personality and social psychology*, 94 (3), pp. 396-411.
67. Hernandez J.S. (2008): Vertical versus lateral thinking. In: *Physician executive*, 34 (3), pp. 26-28.
68. Hershcovis M.S. (2011): “Incivility, social undermining, bullying... oh my!”: A call to reconcile constructs within workplace aggression research. In: *Journal of Organizational Behavior*, 32 (3), pp. 499-519.
69. Hirst G., Van Knippenberg D., Chen C.-h., Sacramento C.A. (2011): How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation–creativity relationships. In: *Academy of Management Journal*, 54 (3), pp. 624-641.
70. Ho R. (2006): *Handbook of univariate and multivariate data analysis and interpretation with SPSS*, New York, USA: Chapman and Hall/CRC. 424 p.

71. Hofstede G. (2011): Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>. Lekérdezés időpontja: 2019.09.20.
72. Hogg M.A., Reid S.A. (2006): Social identity, self-categorization, and the communication of group norms. In: *Communication theory*, 16 (1), pp. 7-30.
73. IBM (2013): Algorithms Guide 2013. <ftp://public.dhe.ibm.com/software/analytics/spss/documentation/modeler/18.0/en/AlgorithmsGuide.pdf>. Lekérdezés időpontja: 2019,09.15.
74. IBM (2019): IBM Knowledge Center. https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/en/search/decision%20tree?scope=SSLV_MB_sub. Lekérdezés időpontja: 2019.12.08.
75. Idson L.C., Liberman N., Higgins E.T. (2000): Distinguishing gains from nonlosses and losses from nongains: A regulatory focus perspective on hedonic intensity. In: *Journal of Experimental Social Psychology*, 36 (3), pp. 252-274.
76. Inbar Y., Botti S., Hanks K. (2011): Decision speed and choice regret: When haste feels like waste. In: *Journal of Experimental Social Psychology*, 47 (3), pp. 533-540.
77. Inzlicht M., Schmeichel B.J. (2012): What is ego depletion? Toward a mechanistic revision of the resource model of self-control. In: *Perspectives on Psychological Science*, 7 (5), pp. 450-463.
78. Kahneman D. (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. In: *Econometrica*, 47 (2), pp. 263-292.
79. Kahneman D. (2011): Thinking, Fast and Slow, New York, USA: Farrar, Straus and Giroux. 512 p.
80. Kahneman D. (2016): How to Overcome the High, Hidden Cost of Inconsistent Decision Making. In: *Harvard Business Review*, October 2016 pp. 4-9.
81. Kampis G. (2003): „Cselekvő racionalitás”. <http://kampus.web.elte.hu/Publications/Cselekvo.pdf>. Lekérdezés időpontja: 2019.09.29.
82. Központi Statisztikai Hivatal (2019): A regisztrált gazdasági szervezetek száma, 2018. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/gaz/gaz1812.pdf>. Lekérdezés időpontja: 2020.01.09.
83. Kreiser P.M., Marino L.D., Dickson P., Weaver K.M. (2010): Cultural influences on entrepreneurial orientation: The impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs. In: *Entrepreneurship theory and practice*, 34 (5), pp. 959-984.
84. Krizbai J. (2019): A szervezeti kultúra fejlesztésének kérdései a honvédségben. In: *Hadtudomány*, 3 (2019), pp. 118-127.

85. László S., Ariel M., Tamás P. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv, Budapest, Hungary: Alinea. 398 p.
86. Lauriola M., Levin I.P., Hart S.S. (2007): Common and distinct factors in decision making under ambiguity and risk: A psychometric study of individual differences. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104 (2), pp. 130-149.
87. Laverty K.J. (2004): Managerial myopia or systemic short-termism? The importance of managerial systems in valuing the long term. In: *Management decision*, 42 (8), pp. 949-962.
88. Lazányi K. (2016): A szervezeti biztonság és a munkahelyi stressz kapcsolata. In: *Taylor*, 8 (5), pp. 24-31.
89. Leach C.W., Van Zomeren M., Zebel S., Vliek M.L., Pennekamp S.F., Doosje B., Ouwerkerk J.W., Spears R. (2008): Group-level self-definition and self-investment: a hierarchical (multicomponent) model of in-group identification. In: *Journal of personality and social psychology*, 95 (1), pp. 144-165.
90. Lehota J., Horváth Á., Gyenge B. (2006): An empirical research of the factors determining customer behaviour in food retail stores. In: *Studies in Agricultural Economics*, 105 (2006), pp. 39-58.
91. Leidner B., Castano E., Zaiser E., Giner-Sorolla R. (2010): Ingroup glorification, moral disengagement, and justice in the context of collective violence. In: *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36 (8), pp. 1115-1129.
92. Lerner J.S., Li Y., Valdesolo P., Kassam K.S. (2015): Emotion and decision making. In: *Annual review of psychology*, 66 (2015), pp. 799-823.
93. Lewis A.C., Sherman S.J. (2010): Perceived entitativity and the black-sheep effect: when will we denigrate negative ingroup members? In: *The Journal of social psychology*, 150 (2), pp. 211-225.
94. Loewenstein G., Lerner J.S. (2003): The role of affect in decision making. http://www.contrib.andrew.cmu.edu/~gl20/GeorgeLoewenstein/Papers_files/pdf/RoleofEffectEmotion.pdf. Lekérdezés időpontja: 2019.09.18.
95. Mansfield R. (1973): Bureaucracy and centralization: An examination of organizational structure. In: *Administrative Science Quarterly*, 18 (4), pp. 477-488.
96. Meyer J.P., Stanley L.J., Parfyonova N.M. (2012): Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. In: *Journal of Vocational Behavior*, 80 (1), pp. 1-16.
97. Nemes F., Szlávicz Á. (2011): A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. In: *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 42 (9), pp. 2-14.

98. Nielsen M.B., Einarsen S. (2012): Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. In: *Work & Stress*, 26 (4), pp. 309-332.
99. Padilla A., Hogan R., Kaiser R.B. (2007): The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. In: *The Leadership Quarterly*, 18 (3), pp. 176-194.
100. Peterson M. (2009): *An Introduction to Decision Theory*, Cambridge, UK: Cambridge University Press. 317 p.
101. Pikó B. (2015): A stressz és a szervezet alkalmazkodásának jelentősége. In: *Lege Artis Medicinae*, 25 (1-2), pp. 71-77.
102. Poór J., Kovács I.É., Dinnyés H.M., Fehér J. (2018): Rugalmas juttatások–Cafeteria: A szervezet sajátosságainak hatása a cégek cafeteria rendszerére. In: *Opus et Educatio*, 5 (1), pp. 51-69.
103. Provera B., Montefusco A., Canato A. (2010): A ‘no blame’ approach to organizational learning. In: *British Journal of Management*, 21 (4), pp. 1057-1074.
104. Roóz J., Heidrich B. (2013): Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai. https://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatig_azdtan_scorm/4_a_motivacio_73GSAi80XHAVZWfF.html. Lekérdezés időpontja: 2019.09.23.
105. Samnani A.-K., Singh P. (2012): 20 years of workplace bullying research: a review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. In: *Aggression and Violent Behavior*, 17 (6), pp. 581-589.
106. Senge P.M. (2006): *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, New York, USA: Doubleday. 445 p.
107. Simon H.A. (1979): Rational decision making in business organizations. In: *The American economic review*, 69 (4), pp. 493-513.
108. Smith D.L. (2011): *Less Than Human: Why We Demean, Enslave, and Exterminate Others*, New York, USA: St. Martin's Press. 337 p.
109. Snowden D.J., Boone M.E. (2007): A leader's framework for decision making. In: *Harvard Business Review*, November 2007 pp. 1-9.
110. Song Y.-Y., Ying L. (2015): Decision tree methods: applications for classification and prediction. In: *Shanghai archives of psychiatry*, 27 (2), pp. 130-135.
111. Starcke K., Brand M. (2012): Decision making under stress: a selective review. In: *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 36 (4), pp. 1228-1248.
112. Starkweather J., Moske A.K. (2011): Multinomial logistic regression. https://www.researchgate.net/profile/Joseph_Otoo2/post/What_are_the_conditions_of_different_Regression_Models/attachment/5c1cd9afcf4a764550a8b14/AS%3A706250325127

- 169%401545394607446/download/MULTINOMIAL+REGRESSION.pdf. Lekérdezés időpontja: 2020.04.28.
113. Székelyi M., Barna I. (2005): *Túlélőkészlet az SPSS-hez*, Budapest, Hungary: Typotex Kft. 456 p.
114. Szikora P. (2011): *Döntések szerepe a vállalkozások fejlesztésében*. http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/10_Szikora%20Peter.pdf. Lekérdezés időpontja: 2019.09.29.
115. Szlávicz Á. (2006): *A „Dolgozó magyarok 2006” dolgozói elégedettség felmérés módszertani elemzése*, Gödöllő, Hungary: Szent István Egyetem. 187 p.
116. Tavakol M., Dennick R. (2011): Making sense of Cronbach's alpha. In: *International journal of medical education*, 2011 (2), pp. 53-55.
117. Tinsley C.H., Dillon R.L., Madsen P.M. (2013): How to Avoid Catastrophe. In: *On Making Smart Decisions*, April (2011), pp. 41-57.
118. Tsunetomo Y. (2014): *Hagakure (Shambhala Pocket Classic): The Book of the Samurai (Shambhala Pocket Classics)*, Boulder, Colorado, USA: Shambhala 416 p.
119. Van Der Westhuizen D.W., Pacheco G., Webber D.J. (2012): Culture, participative decision making and job satisfaction. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (13), pp. 2661-2679.
120. Van Dyck C., Frese M., Baer M., Sonnentag S. (2005): Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication. In: *Journal of applied psychology*, 90 (6), pp. 1228-1240.
121. Vasconcelos F.C., Ramirez R. (2011): Complexity in business environments. In: *Journal of Business Research*, 64 (3), pp. 236-241.
122. Wilkinson A., Gollan P.J., Marchington M., Lewin D. (2010): Conceptualizing employee participation in organizations. <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199207268.001.0001/oxfordhb-9780199207268-e-1?print=pdf>. Lekérdezés időpontja: 2019.09.15.
123. Williams D.F. (2005): *Toxic leadership in the US Army*, Carlisle Barracks, Pennsylvania, USA: US Army War College. 28 p.
124. Yates J.F., Veinott E.S., Patalano A.L. (2005): Hard decisions, bad decisions: On decision quality and decision aiding. In: *Emerging perspectives on judgment and decision research*, 9 (2), pp. 13-63.
125. Young D.L., Goodie A.S., Hall D.B., Wu E. (2012): Decision making under time pressure, modeled in a prospect theory framework. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118 (2), pp. 179-188.

126. Yukl G. (2012): Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. In: *Academy of Management Perspectives*, 26 (4), pp. 66-85.

M2. melléklet: Ábrák jegyzéke

1. ábra: A kutatási modell és a hipotézisek kapcsolata	9
2. ábra: A kutatás menete	11
3. ábra: A termelési folyamat termelő gép modellje	13
4. ábra: A Cynefin döntési modell	21
5. ábra: Quinn szervezeti kultúra-modellje	23
6. ábra: A hibák kialakulásának svájci sajt modellje	29
7. ábra: A vezetési rács.....	31
8. ábra: A toxikus háromszög.....	41
9. ábra: A válaszadók megoszlása szolgálati idő szerint.....	65
10. ábra: A válaszadók megoszlása elégedettség szerint	65
11. ábra: A válaszadók megoszlása szolgálati idő és elégedettség szerint.....	66
12. ábra: Az első számú vezetők kora nemenkénti bontásban	68
13. ábra: A fizikai dolgozók aránya a szervezetek tevékenysége szerinti bontásban	69
14. ábra: A válaszadók szervezeteire jellemző kilépési arány	69
15. ábra: A nők aránya az összlétszámon belül – az első számú vezető neme szerinti bontásban	70
16. ábra: A szervezetek működési jellemzőinek átlagai	71
17. ábra: A hibaokok átlagainak rangsora	73
18. ábra: A döntés folyamat szakaszainak minősége	74
19. ábra: A döntések érzékelt minőségét leginkább meghatározó szervezeti alap jellemzők	77
20. ábra: A személyes válaszadói jellemzői és a döntési minőség közötti kapcsolat	80
21. ábra: A döntést megelőző és követő szakaszok hatása a döntések érzékelt minőségére	81
22. ábra: A szervezet működési jellemzői és a döntési minőség közötti kapcsolat	84
23. ábra: A H5 hipotézis ellenőrzésének lépései.....	86
24. ábra: Az érzékelt döntési minőséget leginkább meghatározó döntési hibaok faktorok	90
25. ábra: A döntések érzékelt minőségét leginkább meghatározó döntési hibaok faktorok felhasználásával képzett szervezeti klaszterek	91
26. ábra: A toxicitás / rugalmatlanság faktorok alapján képzett klaszterek páronkénti összehasonlítása az érzékelt döntési minőség tekintetében.....	93
27. ábra: Az érzékelt döntési minőséget leginkább befolyásoló tényezők.....	94
28. ábra: A kanonikus diszkriminancia függvények grafikus ábrázolása	95
29. ábra: Lehetséges eltérések a döntések objektív és szubjektív minősítése között.....	100

M3. melléklet: Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Az alkalmazott statisztikai módszerek áttekintése hipotézisenként	63
2. táblázat: A szervezeti alap jellemzők döntési fa találati arányai	76
3. táblázat: A szervezeti alap jellemzők döntési fa eredményeinek kereszt ellenőrzése	78
4. táblázat: A személyes jellemzők döntési fa találati arányai.....	78
5. táblázat: A személyes jellemzők döntési fa kereszt ellenőrzése	79
6. táblázat: A döntési szakaszok döntési fa találati aránya	82
7. táblázat: A döntési szakaszok döntési fa kereszt ellenőrzése	82
8. táblázat: A szervezeti működési jellemzők döntési fa találati arányai.....	85
9. táblázat: A szervezeti működési jellemzők döntési fa kereszt ellenőrzése	85
10. táblázat: A döntési hibaok tényezők Cronbach alfa mutatója.....	86
11. táblázat: a KMO és a Bartlett próbák eredményei	87
12. táblázat: A rotált komponens mátrix	88
13. táblázat: A döntési hibaok faktorok döntési fa találati arányai.....	89
14. táblázat: A döntési hibaok faktorok döntési fa megbízhatósága.....	89
15. táblázat: A döntések érzékelt minőségét leginkább meghatározó hibaok faktorok alapján képzett szervezeti klaszterek összehasonlítása a döntések érzékelt minősége tekintetében Kruskal-Wallis próbával	92
16. táblázat A diszkriminancia függvények találati arányai	95
17. táblázat: A hipotézisek ellenőrzésének összefoglalása	97

M4. melléklet: A kérdőív felépítése

Tisztelt Hölgem, Uram!

A Szent István Egyetem Phd. hallgatójaként, az egyetem támogatásával kutatást végzek a hazai szervezetek operatív döntéseinek gyakorlatával kapcsolatosan. Ezúton kérjük megtisztelő részvételét ebben a kutatásban.

Célunk, hogy feltárjuk azokat a tényezőket, amelyek a hazai szervezetek döntéshozatalát jellemzően befolyásolják. A kutatás eredményeként nemcsak jobban megértjük majd a döntéshozatal problémáit, hanem ezen túlmenően testreszabott megoldási javaslatok is kialakulhatnak.

Arra kérjük Önöket, hogy osszák meg a témával kapcsolatos gyakorlati észrevételeiket és tapasztalataikat a következőkben olvasható kérdőív kitöltésével. A felmérésben való részvétel önkéntes és díjmentes, az adatokat bizalmasan kezeljük. A kérdőív kitöltése anonim módon (e-mail cím megadása nélkül) is lehetséges. **Azok a válaszadók, akik a kérdőívben feltüntetik e-mail címüket, e-mailben megkapják a felmérés eredményéről készített jelentésünket.**

Kérjük, szakítson időt (átlagosan kb. **10 percet**) a kérdések végig olvasására és megválaszolására **2019. október 30-ig.**

A kérdőív indításakor az Ön számítógépén elindul az internetböngésző program, ehhez az szükséges, hogy az **internetkapcsolat aktív** legyen.

A kitöltést az oldal alján található "Következő" gombra kattintva kezdheti meg és az utolsó képernyőn megjelenő „Elküldöm” gomb megnyomásával véglegesítheti és küldheti el nekünk.

Amennyiben a kutatásunkkal kapcsolatban bármilyen kérdése lenne, kérjük, keresse Zsigri Ferencet a *** telefonszámon, vagy a *** email címen.

A kérdőív elérhető itt: <http://onlinekutatas.mhrkk.szie.hu/index.php/731578?lang=hu>

Előre is köszönjük együttműködését!

Prof. Illés Bálint Csaba
témavezető
SZIE GTK

Zsigri Ferenc
PhD hallgató
kutató
SZIE GTK

„A” szakasz: személyes információk

Ebben a szakaszban az Önre vonatkozó személyes kérdések következnek.

A1.	Az Ön neve? Jelölje be a megfelelőt!	<input type="radio"/> Nő <input type="radio"/> Férfi
A2.	Az Ön születési éve? Kérem, írja be!	<input type="text"/>
A3.	Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettségének szintje? Jelölje be a megfelelőt!	<input type="radio"/> Alapfokú <input type="radio"/> Középfokú <input type="radio"/> Felsőfokú
A4.	Mi az Ön jelenlegi beosztása a szervezetnél? Jelölje be a megfelelőt!	<input type="radio"/> Tulajdonos <input type="radio"/> Első számú vezető <input type="radio"/> Egyéb vezető (nem első számú) <input checked="" type="radio"/> Beosztott
A5.	Hány beosztottja van Önnek a szervezetnél összesen? (közvetett és közvetlen beosztottak együttesen) Kérem, írja be!	<input type="text"/>
A6.	Hány éve dolgozik Ön a szervezetnél? Kérem, írja be!	<input type="text"/>
A7.	Mennyire elégedett Ön ezzel a munkahellyel összességében? Jelölje be a megfelelőt!	<input type="radio"/> Egyáltalán nem <input type="radio"/> Inkább nem <input type="radio"/> Igen is, meg nem is <input type="radio"/> Inkább igen <input type="radio"/> Nagyon

„B” szakasz: általános információk a cégről

Ebben a szakaszban az Ön szervezetére, cégére vonatkozó általános kérdések szerepelnek. Amennyiben az Ön szervezete nagyobb szervezeti egység, cégcsoport tagja akkor a kérdéseket csakis az Ön közvetlen szervezeti egységére vonatkoztassa.

B1.	Milyen illetőségűek a szervezet tulajdonosai? Jelölje be a megfelelőt! Többet is bejelölhet.	<input type="checkbox"/> Belföldi <input type="checkbox"/> Külföldi <input type="checkbox"/> Állam <input type="checkbox"/> Önkormányzat <input type="checkbox"/> Egyéb <input type="text"/>
B2.	Mi a szervezet legfontosabb tevékenysége? Kérem, írja be!	<input type="text"/>
B3.	Körülbelül hány éve működik a szervezet? Kérem, írja be!	<input type="text"/>

B4.	Körülbelül hány munkavállalója van a szervezetnek éves átlagban? Kérem, írja be!	<input type="text"/>
B5.	Körülbelül mekkora a női munkavállalók aránya százalékban kifejezve? (Az éves teljes átlagos létszámhoz képest) Kérem, írja be!	<input type="text"/>
B6.	Körülbelül mekkora a fizikai munkavállalók aránya százalékban kifejezve? (Az éves teljes átlagos létszámhoz képest) Kérem, írja be!	<input type="text"/>
B7.	A dolgozók többsége melyik életkori csoportba tartozik? Jelölje be a megfelelőt!	<input type="radio"/> 30 alatt <input type="radio"/> 30-40 év <input type="radio"/> 40-50 év <input type="radio"/> 50 év felett <input type="radio"/> Teljesen vegyes
B8.	Körülbelül mekkora az elmúlt 1 évben megszűnt munkaviszonyok aránya százalékban (a jelenlegi létszámhoz képest)? Kérem, írja be!	<input type="text"/>
B9.	A szervezet első számú vezetőjének neme? (ha Ön az első számú vezető, akkor kérem, ugorjon az „Operatív kérdések” kérdéscsoportra!) Jelölje be a megfelelőt!	<input type="radio"/> Nő <input type="radio"/> Férfi
B10.	Milyen korcsoportú az első számú vezető? Jelölje be a megfelelőt!	<input type="radio"/> 30 alatt <input type="radio"/> 30-40 év <input type="radio"/> 40-50 év <input type="radio"/> 50 év felett

„C” szakasz: operatív döntések

Ebben a szakaszban az Ön szervezeténél működő operatív döntési folyamatokra vonatkozó kérdések lesznek. Operatív: minden olyan döntés, amit rendszeresen, rutinszerűen, a napi munkavégzés során hoznak meg a folyamatos üzletmenet érdekében.

C1. Ön szerint milyen a döntéshozatal színvonala az Ön cégénél összességében?	Nagyon gyenge	Gyenge	Közepes	Jó	Nagyon jó
Nagyon rossz = a döntések eredménye összességében, jellemzően rosszabb a vártnál. Nagyon jó = a döntések eredménye összességében, jellemzően jobb a vártnál. Jelölje be a megfelelőt!	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C2. Ön szerint hogyan működnek az Ön szervezeténél a döntési folyamat döntést megelőző és azt követő egyes szakaszai? Jelölje be a megfelelőt!	Nagyon gyenge	Gyenge	Közepes	Jó	Nagyon jó
Döntés előkészítés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Végrehajtás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utólagos értékelés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tapasztalatok beépítése a működésbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C3.	Szervezetüknel hogyan hasznosítják a döntések utólagos értékelésének tanulságait? Jelölje be a megfelelőt!	<input type="checkbox"/> Fejben tartjuk <input type="checkbox"/> Belső szabályok garantálják, hogy beépüljenek a jövőbeli döntésekbe <input type="checkbox"/> Nem hasznosulnak <input type="checkbox"/> Egyéb <input type="text"/>
C4.	Az Önök szervezeténél melyik a fontosabb szempont a döntéshozatal során: - a kudarcok elkerülése, vagy - a sikerek keresése? Jelölje be a megfelelőt!	<input type="checkbox"/> A legfontosabb a kudarcok elkerülése <input type="checkbox"/> Jobban kerüljük a kudarcokat, mint amennyire a sikereket keresünk <input type="checkbox"/> Mindkettő egyformán fontos <input type="checkbox"/> Jobban keressük a sikereket, mint amennyire a kudarcokat kerüljük <input type="checkbox"/> A legfontosabb a sikerek keresése
C5.	Melyik jellemzőbb az Ön szervezetének döntéseire: - ha találnak egy elfogadható megoldást, akkor azt választják, vagy - tovább keresnek, amíg a lehető legjobbra nem találnak? Jelölje be a megfelelőt!	<input type="checkbox"/> Az első, már elfogadható megoldást választjuk (még akkor is, ha annál jobbat is lehetne találni). <input type="checkbox"/> Ha elfogadhatót találtunk, nem sokáig kerestünk <input type="checkbox"/> A két véglet között félúton <input type="checkbox"/> Sokáig kerestünk tovább, még akkor is, ha már van elfogadható megoldás. <input type="checkbox"/> Csakis a létező legjobbal érjük be. Addig kerestünk amíg meg nem találjuk.

C6. Az Ön szervezeténél milyen szinten működnek az alábbiak a döntési folyamatban? Jelölje be a megfelelőt!	Egyáltalán nem	Nem eléggé	Pont jó!	Kissé túlságosan is	Túlságosan
Az érintetteket bevonják a döntéshozatalba.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meghallgatják az érintettek véleményét.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C6. Az Ön szervezeténél milyen szinten működnek az alábbiak a döntési folyamatban? Jelölje be a megfelelőt!	Egyáltalán nem	Nem eléggé	Pont jó!	Kissé túlságosan is	Túlságosan
A már meghozott döntéseket szükség esetén módosítják.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A döntések szigorú belső szabályok mentén működnek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A döntéseket végig nyomon követik.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A döntéseket kisszámú döntéshozó hozza meg.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Racionális döntéseket hoznak. (A döntés összhangban van a szervezeti érdekekkel és célokkal, elősegíti azok elérését.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A döntések fontos szempontja, hogy a szervezet hosszú távú céljait is támogassák.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A döntéseket meghatározza a dolgok megszokott rendje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A problémákat leegyszerűsítik, hogy könnyebben lehessen jó döntéseket hozni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A feladatra összpontosítanak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Az emberekre összpontosítanak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rugalmasak, keresik az újdonságokat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A vezető szavának súlya van.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A hibák okozóit felelősségre vonják.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sikereket megjutalmazzák.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A kockázatokat felvállalják.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A célok kijelölésekor magasra teszik a léceket.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Szokatlan döntést csakis akkor hoznak, ha ugyanilyen esetben korábban ugyanezre már volt példa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C7. Mennyire jellemző az Ön szervezeténél, hogy az előforduló döntési hibákat az alábbi jelenségek okozzák? Jelölje be a megfelelőt!	Egyáltalán nem	Inkább nem	Igen is, meg nem is	Inkább igen	Nagyon
Önérdek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Érdektelenség, közöny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stressz, félelem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kimerültség	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Szakmai felkészületlenség	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jellemhiba (tisztességtelen viselkedés másokkal szemben)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hibás gondolatmenet, irracionalitás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C7. Mennyire jellemző az Ön szervezeténél, hogy az előforduló döntési hibákat az alábbi jelenségek okozzák? Jelölje be a megfelelőt!	Egyáltalán nem	Inkább nem	Igen is, meg nem is	Inkább igen	Nagyon
Beidegződések, szokások	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Érzelmek, hangulat, elfogultság	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gyenge kommunikációs készség	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Szűk látókör (fontos körülmények figyelmen kívül hagyása, csak a jelenben gondolkodás)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hibás érzékelés (a körülmények valóságtól eltérő érzékelése)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gyenge önismeret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Túlzott önbizalom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Önbizalom hiány	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rossz stílus másokkal szemben (sértő, arrogáns, lekezelő)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egyének közötti konfliktusok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Csoportok közötti konfliktusok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presztízsféltés, hatalmi játszmák	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kulturális eltérések az emberek között	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Együttműködés hiány	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Felelősség elhárítása	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Csordaszellem (a csoport egyénre kifejtett nyomása miatt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mert ilyenek vagyunk mi, magyarok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Túl összetett az adott probléma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A célok kétértelműsége, a feladat homályos meghatározása	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Időhiány, túlterheltség	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Információ hiány	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tulajdonosi nyomás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Belső szabályzatok (sokféle szabályt kell figyelembe venni)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nehézkes bürokrácia (hosszas, bonyolult adminisztráció, nehézkes papírmunka)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A körülmények változékonysága	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Véletlenek, előre nem látható események	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tisztázatlan döntési jogkörök	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erőforrás hiány (ember, anyag, eszköz)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ellentmondásos utasítások	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Készen vagyunk. Köszönjük, hogy időt szánt a kérdőív kitöltésére!

M5. melléklet: Interjú vázlat**Demográfia**

Neme:

Az Ön születési éve?

Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?

Mi az Ön beosztása?

Hány beosztottja van Önnek összesen?

Mióta dolgozik itt?

Mennyire elégedett ezzel a munkahellyel?

Cég

A cég tulajdonosainak illetősége?

A cég legfontosabb tevékenysége?

Hány éve működik a cég?

Mennyi a cég létszáma?

Mekkora a női munkavállalók aránya százalékban?

Hány százalék a fizikai dolgozók aránya?

A dolgozók többsége melyik életkori csoportba tartozik?

Mennyire szabványosított a cég működése?

Mi cég üzleti stratégiája?

Hány százalék az elmúlt éves kilépési arány?

Az első számú vezető neme?

Az első számú vezető kora?

Döntések

Mi alapján minősítenek döntéseket rossznak, vagy jónak?

Mennyire számít a döntések minősítésekor a körültekintő döntési folyamat?

A szervezet mely működési jellemzői vannak leginkább összefüggésben a döntések minőségével?

A személyes jellemzők közül melyek vannak leginkább kapcsolatban a döntések minőségével?

Melyek azok a gyakori hiba okok, amelyek hibás döntésekhez vezetnek?

A döntést megelőző és azt követő szakaszok (előkészítés, kiértékelés, végrehajtás, tanulás) mennyire játszanak fontos szerepet a döntések minőségében?

M7. melléklet: A szervezeti alap jellemzők Spearman korrelációi

		Szervezet életkora	Dolgozók életkora	Első kora	Első neme	Fizikaiak aránya	Kilépés aránya	Létszám	Nők aránya
Szervezet életkora	Korrelációs együttható	1,000	,228**	,215**	-0,023	,117*	-0,042	,331**	0,024
	Szig. (2 old.)		0,000	0,000	0,634	0,016	0,387	0,000	0,630
	N	418	418	418	418	418	418	418	418
Dolgozók életkora	Korrelációs együttható	,228**	1,000	,265**	0,029	,098*	-,100*	0,079	0,095
	Szig. (2 old.)	0,000		0,000	0,550	0,045	0,041	0,107	0,053
	N	418	418	418	418	418	418	418	418
Első kora	Korrelációs együttható	,215**	,265**	1,000	-0,068	0,062	-0,003	,136**	0,042
	Szig. (2 old.)	0,000	0,000		0,168	0,202	0,950	0,005	0,391
	N	418	418	418	418	418	418	418	418
Első neme	Korrelációs együttható	-0,023	0,029	-0,068	1,000	-,142**	-,111*	-,167**	,263**
	Szig. (2 old.)	0,634	0,550	0,168		0,004	0,023	0,001	0,000
	N	418	418	418	418	418	418	418	418
Fizikaiak aránya	Korrelációs együttható	,117*	,098*	0,062	-,142**	1,000	0,091	,139**	-,209**
	Szig. (2 old.)	0,016	0,045	0,202	0,004		0,062	0,004	0,000
	N	418	418	418	418	418	418	418	418
Kilépés aránya	Korrelációs együttható	-0,042	-,100*	-0,003	-,111*	0,091	1,000	,177**	0,058
	Szig. (2 old.)	0,387	0,041	0,950	0,023	0,062		0,000	0,240
	N	418	418	418	418	418	418	418	418
Létszám	Korrelációs együttható	,331**	0,079	,136**	-,167**	,139**	,177**	1,000	-0,012
	Szig. (2 old.)	0,000	0,107	0,005	0,001	0,004	0,000		0,803
	N	418	418	418	418	418	418	418	418
Nők aránya	Korrelációs együttható	0,024	0,095	0,042	,263**	-,209**	0,058	-0,012	1,000
	Szig. (2 old.)	0,630	0,053	0,391	0,000	0,000	0,240	0,803	
	N	418	418	418	418	418	418	418	418

* . A korreláció szignifikáns 0,05 szinten (kétoldali)

** . A korreláció szignifikáns 0,01 szinten (kétoldali)

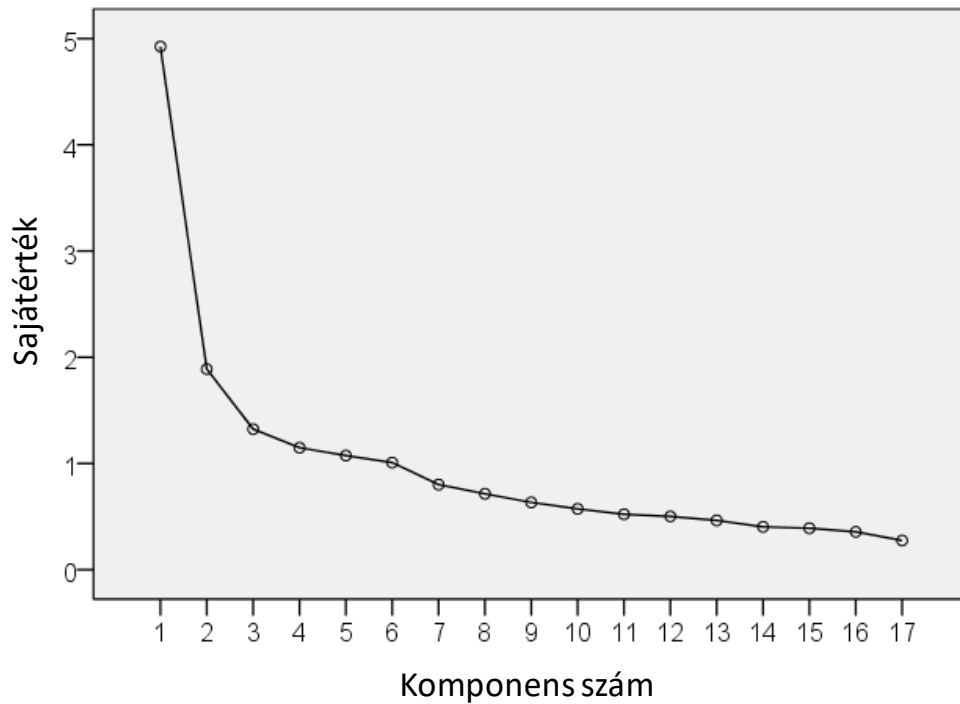
M8. melléklet: A hibaokok faktor elemzése**KMO és Bartlett próba**

Kaiser-Meyer-Olkin minta megfelelőségi érték	,829
Bartlett próba KHI négyzet szf.	2105,071 136
Szig.	,000

Megmagyarázott variancia

Komponens	Kezdeti sajátértékek			Induló faktor terhelések			Rotált faktor terhelések		
	Össz	Var %	Kumm %	Össz	Var %	Kumm %	Össz	Var %	Kumm %
1	4,925	28,971	28,971	4,925	28,971	28,971	3,497	20,568	20,568
2	1,889	11,109	40,080	1,889	11,109	40,080	2,012	11,835	32,403
3	1,324	7,786	47,866	1,324	7,786	47,866	1,626	9,567	41,970
4	1,149	6,756	54,622	1,149	6,756	54,622	1,473	8,664	50,635
5	1,074	6,319	60,941	1,074	6,319	60,941	1,438	8,461	59,095
6	1,008	5,929	66,870	1,008	5,929	66,870	1,322	7,774	66,870
7	,801	4,713	71,582						
8	,714	4,202	75,785						
9	,633	3,725	79,509						
10	,573	3,369	82,878						
11	,521	3,067	85,945						
12	,502	2,951	88,895						
13	,464	2,729	91,624						
14	,403	2,372	93,996						
15	,390	2,294	96,290						
16	,356	2,093	98,383						
17	,275	1,617	100,000						

Könyék diagram



Rotált komponens mátrix

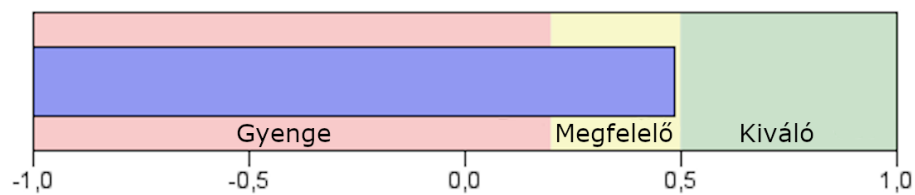
	Komponens					
	1	2	3	4	5	6
Hibaok - jellemhiba	,760					
Hibaok - szakmai hiányosságok	,757					
Hibaok - irracionalitás	,755					
Hibaok - szűk lálókörűség	,710					
Hibaok - önérdek	,672					
Hibaok - túlzott önbizalom	,628					
Hibaok - szabályzatok		,833				
Hibaok - bürokrácia		,754				
Hibaok - tulajdonosi nyomás		,627				
Hibaok - csoportok közötti konfliktusok			,874			
Hibaok - egyének közötti konfliktusok	,315		,793			
Hibaok - önbizalom hiány				,806		
Hibaok - gyenge önismeret	,403			,725		
Hibaok - időhiány					,849	
Hibaok - erőforrás hiány					,754	
Hibaok - véletlenek						,814
Hibaok - erős változékonyság		,350				,760

M9. melléklet: A hibafaktorok alapján képzett klaszterek

Modell összegzés

Algoritmus	Kétlépéses
Inputok	2
Klaszterek	3

Klaszterek minősége

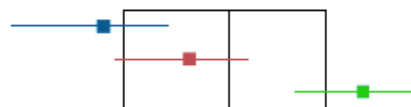


Az összetartozás és a szétválasztás sziluett mutatója

Klaszterek összehasonlítása

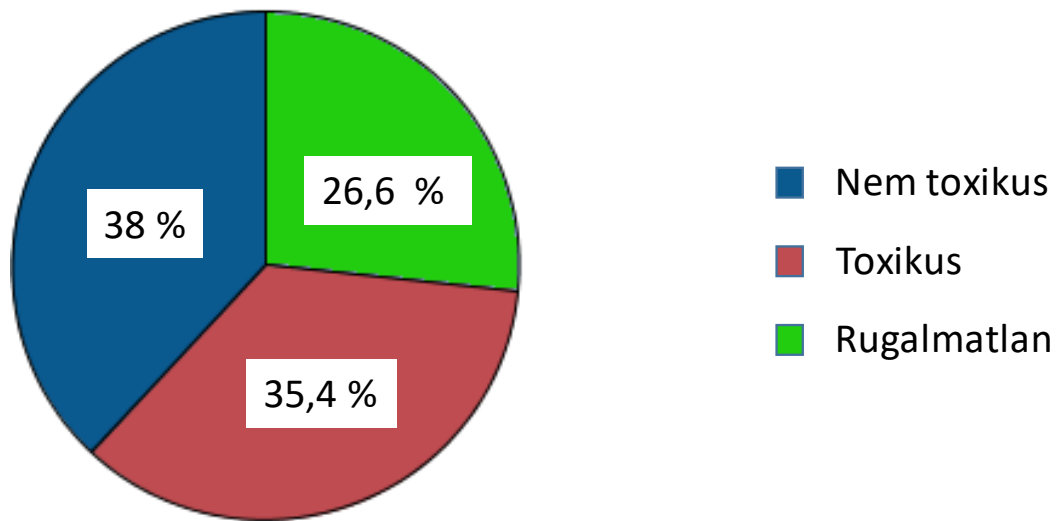
■ Nem toxikus
 ■ Toxikus
 ■ Rugalmatlan

Rugalmatlanság
faktor



Toxicitás
faktor





Legkisebb klaszter mérete	111 (26,6%)
Legnagyobb klaszter mérete	159 (38%)
A méretek arányai: a legnagyobb a legkisebbel összevetve	1,43

M10. melléklet: A döntések érzékelt minőségét befolyásoló tényezők diszkriminancia elemzése

Sajátértékek

Függvény	Sajátérték	Variancia %	Összesen %	Kanonikus korreláció
1	1,142 ^a	98,0	98,0	,730
2	,024 ^a	2,0	100,0	,152

Wilks-féle lambda mutató

Függvény próbák	Wilk lambda	Khi négyzet	szf	szig
1-től 2-ig	,456	324,281	10	,000
2	,977	9,669	4	,046

**Sztenderdizált kanonikus diszkriminancia függvény
koefficiensek**

	Függvény	
	1	2
Végrehajtás	,561	-,247
Kilépés aránya	,017	,845
Érintettek bevonása a döntésekbe	,385	-,287
Személyes - elégedettség	,315	,260
Toxicitás faktor	-,437	-,521

Struktúra mátrix

	Függvény	
	1	2
Toxicitás faktor	-,645*	-,324
Végrehajtás	,641*	-,233
Érintettek bevonása a döntésekbe	,526*	-,229
Személyes - elégedettség	,507*	,203
Kilépés aránya	-,188	,775*

Kanonikus diszkriminancia függvény koefficiensek

	Függvény	
	1	2
Végrehajtás	,713	-,315
Kilépés aránya	,016	,756
Érintettek bevonása a döntésekbe	,539	-,401
Személyes - elégedettség	,353	,292
Toxicitás faktor	-,530	-,632
(Constant)	-4,992	-,795

Sztenderdizálatlan koefficiensek

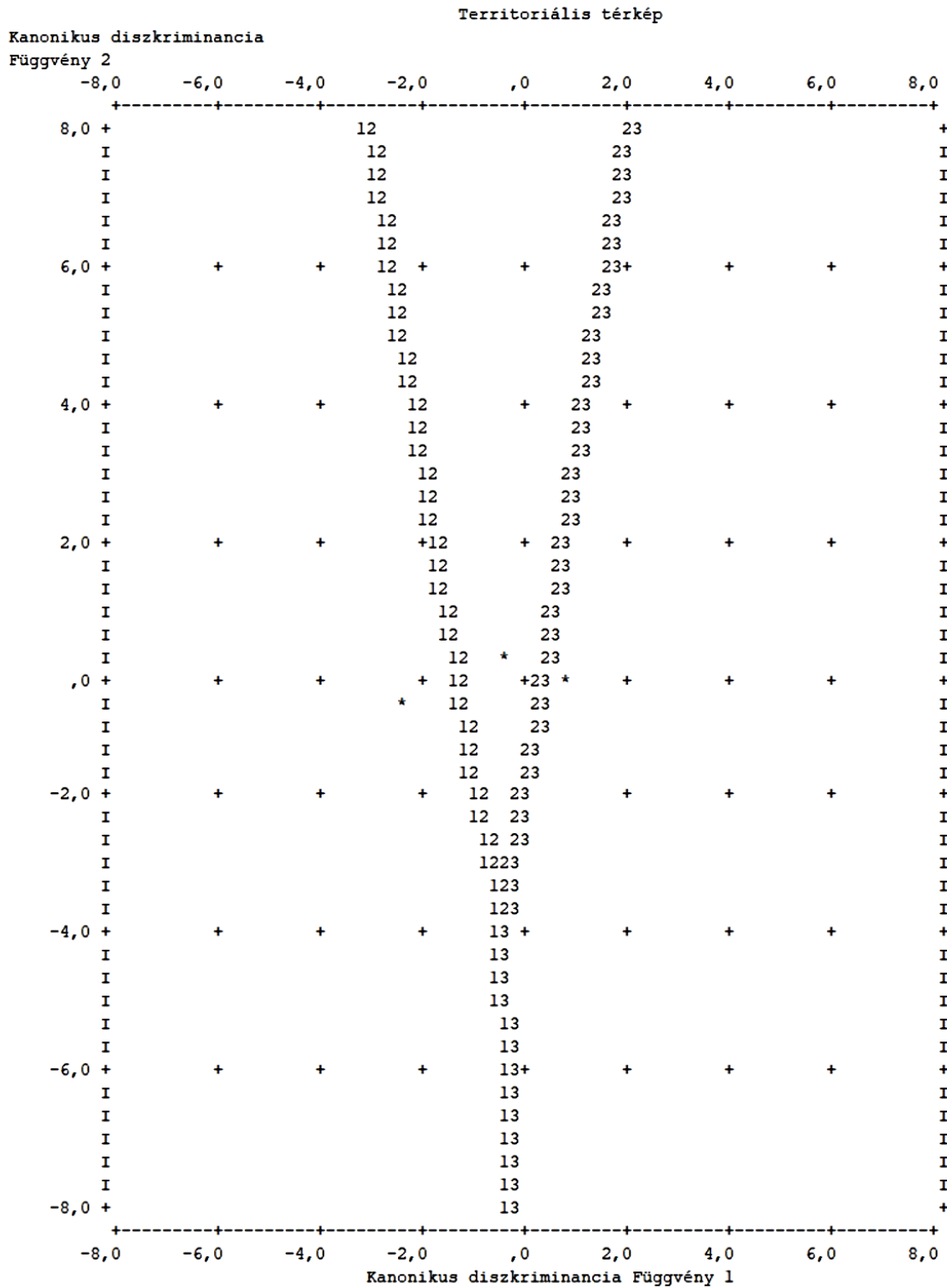
Függvényértékek a csoportközepeknél

Döntés érzékelt minősége	Függvény	
	1	2
Gyenge	-2,345	-,235
Közepes	-,416	,186
Jó	,893	-,085

Sztenderdizálatlan kanonikus diszkriminancia függvények felhasználásával

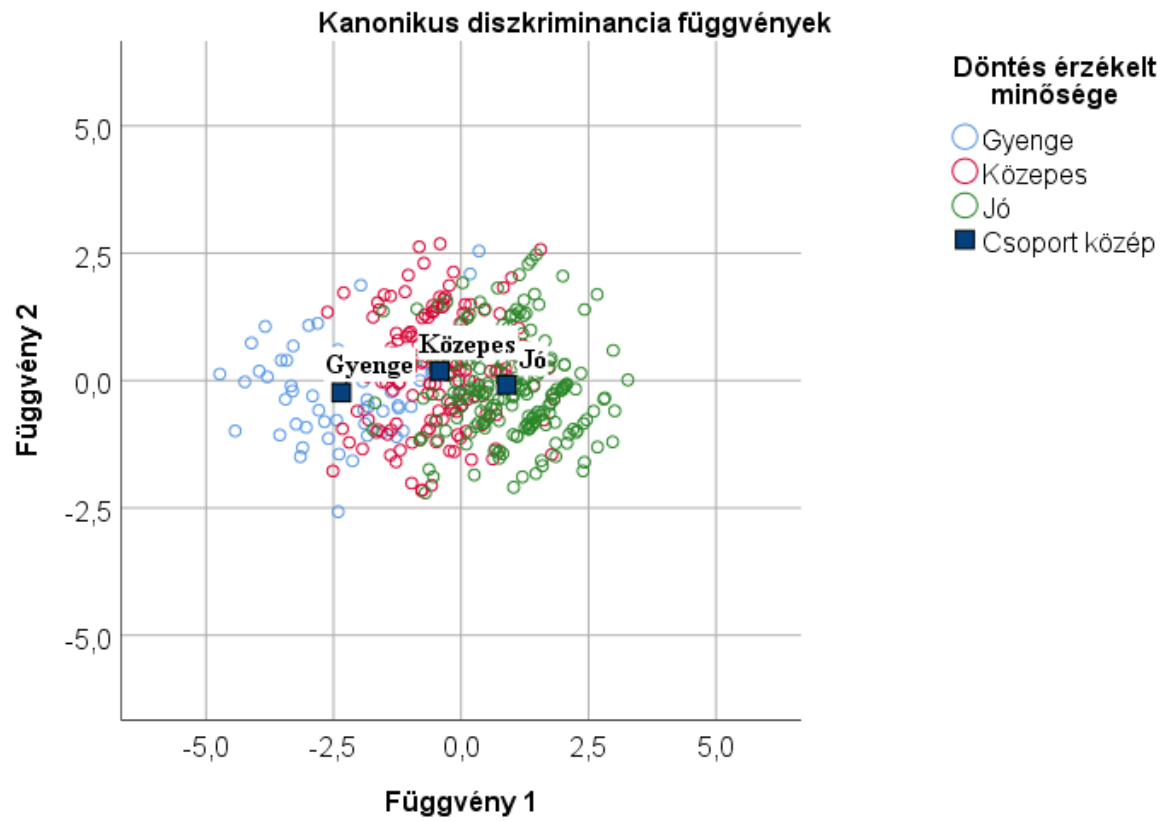
Osztályozási eredmények ^a						
	Döntés érzékelt minősége	Becsült csoport tagság			Összesen	
		Gyenge	Közepes	Jó		
Tényleges	Darab	Gyenge	40	11	0	51
		Közepes	23	103	33	159
		Jó	3	51	154	208
	%	Gyenge	78,4	21,6	,0	100,0
		Közepes	14,5	64,8	20,8	100,0
		Jó	1,4	24,5	74,0	100,0

a. Az esetek besorolása 71,1% -ban megfelel az eredeti besorolásnak



Jelmagyarázat

Jel	Csoport	Címke
1	2	Gyenge
2	3	Közepes
3	4	Jó
*		Csoport centroid



M11. melléklet: A döntési fák ellenőrzése multinomiális logisztikus regresszióval

A személyes jellemzők döntési fa ellenőrzése multinomiális logisztikus regresszióval

Modell illeszkedési vizsgálat				
Modell	Modell illesztési feltétel	Valószínűségi arány próbák		
	-2 Log valószínűség	Khi négyzet	szf	Szig.
Csak a metszet	623,697			
Végző	434,454	189,243	32	,000

Pseudo R-négyzet	
Cox&Snell	,368
Nagelkerke	,429
McFadden	,235

Valószínűségi arány próbák				
Hatás	Modell illesztési feltétel	Valószínűségi arány próbák		
	-2 Log valószínűség - csökkentett modell	Khi négyzet	szf	szig.
Metszet	434,454	0,000	0	
Beosztottak száma	439,923	5,469	6	,485
Élégedettség	581,591	147,137	8	,000
Iskolai végzettség	448,455	14,001	4	,007
Neme	435,418	,964	2	,618
Szolgálati idő	444,618	10,164	6	,118
Életkor	438,626	4,172	6	,653

A működési jellemzők döntési fa ellenőrzése multinomiális logisztikus regresszióval

Modell illeszkedési vizsgálat				
Modell	Modell illesztési feltétel	Valószínűségi arány próbák		
	-2 Log valószínűség	Khi négyzet	szf	Szig.
Csak a metszet	812,289			
Végső	297,849	514,440	168	,000

Pseudo R-négyzet	
Cox and Snell	,708
Nagelkerke	,826
McFadden	,633

Valószínűségi arány próbák				
Hatás	Modell illesztési feltétel	Valószínűségi arány próbák		
	-2 Log valószínűség - csökkentett modell	Khi négyzet	szf	szig.
Csak a metszet	297,849	0,000	0	
Megoldás keresés	302,501	4,652	8	,794
Sikerkeresés	307,039	9,190	8	,327
Bevonás	334,52	36,670	8	,000
Büntetés	302,523	4,674	8	,792
Centralizáció	300,156	2,307	8	,970
Egyszerűsítés	319,301	21,452	8	,006
Elvárások	302,653	4,804	8	,778
Ember fókusz	306,27	8,420	8	,394
Feladat fókusz	304,871	7,021	8	,534
Figyelembevétel	299,257	1,408	8	,994
Hosszútávú szemlélet	301,566	3,716	8	,882
Jutalmazás	328,027	30,178	8	,000
Kockázatok felvállalása	313,444	15,595	8	,049
Megszokottság	303,549	5,700	8	,681
Módosítás	300,828	2,979	8	,936
Nyomonkövetés	302,341	4,491	8	,810
Racionalitás	308,42	10,571	8	,227
Szabályozottság	299,448	1,599	8	,991
Szokásjog	304,094	6,245	8	,620
Újdonság keresés	302,765	4,916	8	,767
Vezetői tekintély	313,537	15,688	8	,047

A döntés szakaszai döntési fa ellenőrzése multinomiális logisztikus regresszióval

Modell illeszkedési vizsgálat				
Modell	Modell illesztési feltétel	Valószínűségi arány próbák		
	-2 Log valószínűség	Khi négyzet	szf	Szig.
Csak a metszet	600,439			
Végső	291,356	309,084	32	,000

Pseudo R-négyzet	
Cox and Snell	,523
Nagelkerke	,610
McFadden	,381

Valószínűségi arány próbák				
Hatás	Modell illesztési feltétel	Valószínűségi arány próbák		
	-2 Log valószínűség - csökkentett modell	Khi négyzet	szf	szig.
Csak a metszet	291,356	0,000	0	
Döntés előkészítés	331,585	40,229	8	,000
Döntések kiértékelése	301,564	10,208	8	,251
Tanulás	318,739	27,384	8	,001
Döntés végrehajtás	384,517	93,161	8	,000

A hiba faktorok döntési fa ellenőrzése multinomiális logisztikus regresszióval

Modell illeszkedési vizsgálat				
Modell	Modell illesztési feltétel	Valószínűségi arány próbák		
	-2 Log valószínűség	Khi négyzet	szf	Szig.
Csak a metszet	812,289			
Végső	607,523	204,766	12	,000

Pseudo R-négyzet	
Cox and Snell	,387
Nagelkerke	,452
McFadden	,252

Valószínűségi arány próbák				
Hatás	Modell illesztési feltétel	Valószínűségi arány próbák		
	-2 Log valószínűség - csökkentett modell	Khi négyzet	szf	szig.
Csak a metszet	760,794	153,271	2	,000
Toxicitás	777,730	170,207	2	,000
Rugalmatlanság	638,628	31,105	2	,000
Konfliktus	616,956	9,433	2	,009
Önismeret	608,869	1,345	2	,510
Túlterheltség	617,047	9,524	2	,009
Turbulencia	612,855	5,332	2	,070

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Ezúton mondok köszönetet mindenkinek, aki hozzájárult jelen munka megalkotásához.

E számos ember közül néhányat név szerint is meg kívánok említeni: Prof. Dr. Illés Bálint Csaba, Prof. Dr. Poór József, Prof. Dr. Lehota József, Törőné Prof. Dr. Dunay Anna, Dr. habil. Krizbai János, Dr. habil. Fehér János, Dr. Szergej Vinogradov, Dr. Hegedűs Henrik.