



Szent István Egyetem

Doktori (Phd) értekezés tézisei

A SZERVEZETI OPERATÍV DÖNTÉSHOZATAL HUMÁN
ELEMEINEK 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

1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, KITŰZÖTT CÉLOK

A szervezeti élet elengedhetetlen velejárója a döntések meghozatala. A szervezet életútját – csakúgy, mint az emberek egyéni életútját - a meghozott döntések alapvetően befolyásolják. A döntéshozatal tehát 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 vezérelti, 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 összetevőt teljes egészében figyelmen kívül hagyja.

1.2. A kutatási kérdések és célok

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?

Jelen kutatás célja, hogy feltárja, milyen humán tényezők bírnak legjelentősebb hatással a szervezeti operatív döntési folyamatok érintettek által érzékelt minőségére. Céлом továbbá az is, hogy a feltárt tényezőkből olyan komplex modellt alkossak, amelyben a döntések érzékelt minőségére gyakorolt együttes hatásuk jelenik meg.

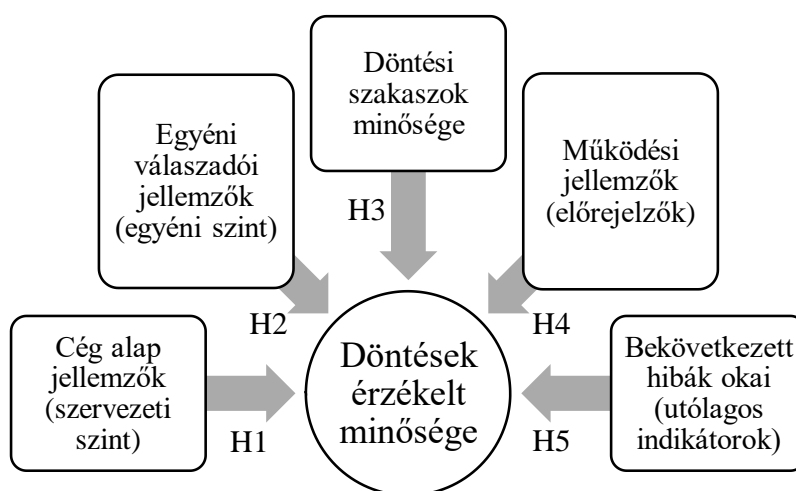
1.3. A kutatási modell és a hipotézisek

A szakirodalom jelentős része – mind hazánkban, mind pedig a nagyvilágban – a szervezeti döntések normatív döntéseméleti háttérével 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 minősítik.

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

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 kiértékelése és a tapasztalatok beépítése a működésbe akár teljesen el is maradhat. Előfordulhat, hogy az adott döntés szempontjából ennek nincs nagy jelentősége, azonban a szervezet fejlődése és a jövőbeli döntések minősége szempontjából igen.

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.

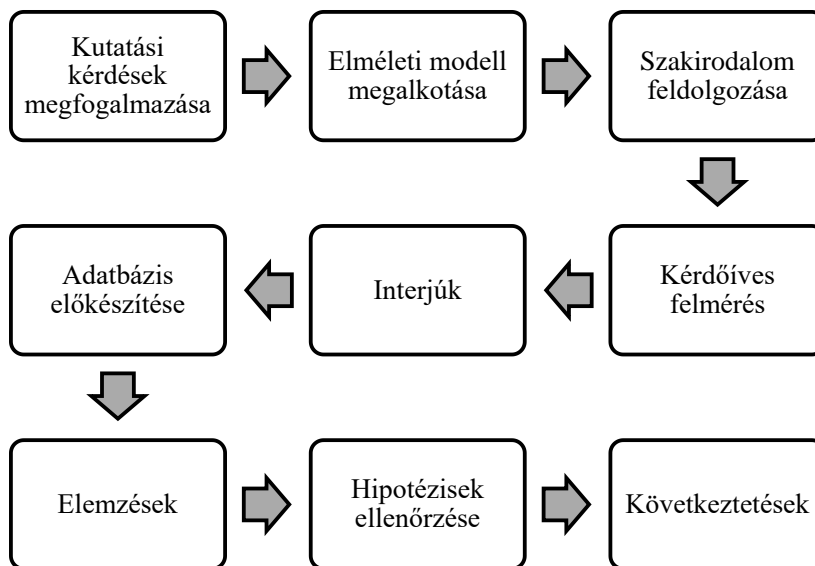
H6

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 segítségével olyan függvények alakíthatók ki, amelyek algebrai módon előre jelzik a szervezeti döntések érzékelt minőségét.

1.4. A kutatási folyamat

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



2. ábra: A kutatás menete

Forrás: saját szerkesztés

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

2.1. Adatgyűjtés

Jelen kutatásban az adatgyűjtési módszerek közül a kutatás lényegét a kérdőíves módszer adja, mivel a céloom minél nagyobb számú szervezet elérése volt a kutatási költségek és az átfutási idő minimalizálása mellett. A kérdőív kérdéseinek zöme 5 fokú Likert skála szerinti.

A végleges kérdőív szerkezeti 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). 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 kérdőívet összesen 464 válaszadó töltötte ki. Ebből összesen 418 kérdőív bizonyult további feldolgozásra alkalmasnak. A kérdőíves módszer mellett azonban kutatási eredmények további megerősítésére strukturált interjúkat is alkalmaztam. Az interjúkba 10 különböző szervezetet vontam be. A válaszadók között voltak vezetők és nem vezetők is, továbbá egyéb paramétereik is teljesen vegyes képet mutattak.

2.2. Statisztikai módszerek

A minta jellemzőinek elemzésére egyváltozós (megoszlások) és kétváltozós módszereket (Spearman korreláció) is alkalmaztam.

A döntések érzékelt minőségét leginkább meghatározó változók beazonosítására a döntési fa módszert választottam ki. A döntési fák eredményeit multinomiális logisztikus regresszió módszerrel ellenőriztem. A döntési hibaokok összetartozó csoportjainak kialakítására faktor elemzést használtam. A szervezetek csoportosítására klaszterelemzést alkalmaztam. A szervezetek csoportjainak érzékelt döntési minőségét nem paraméteres Kruskal-Wallis próbával hasonlítottam össze. A döntések érzékelt minőségére legjelentősebb hatással bíró tényezők felhasználásával diszkriminancia elemzés segítségével alakítottam ki matematikai modellt a döntések érzékelt minőségének előre jelzésére.

3. EREDMÉNYEK

3.1. A hipotézisek igazolása

3.1.1. 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. 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, 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%.

A fentiek miatt a H1 hipotézist elutasítom.

3.1.2. 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 döntési fa eredménye alapján 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 találta aránya 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. A döntési fa tanúsága szerint 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 alapfokú végzettségűek körében.

A fentiek alapján a H2 hipotézist elfogadom.

3.1.3. 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. 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. Az összesített találati arány 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.

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.

3.1.4. 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. A modell által kialakított döntési fa tanúsága szerint 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 bevonás közepes 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.

A H4 hipotézist elfogadom.

3.1.5. 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.

Az eljárás az alábbi 6 faktort azonosította be:

- 1. faktor: toxicitás (jellemhiba, szakmai hiányosságok, irracionalitás, szűk látókörűség, önérdek, 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 kiválasztására döntési fa algoritmust alkalmaztam. 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 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). A faktor súlyok új változókba történő lementése lehetőséget ad a válaszadó szervezetek faktorok szerinti tipizálására. Erre a célra a kétlépéses klaszter analízist alkalmaztam, klaszter képző változókként pedig a toxicitás, valamint a rugalmatlanság faktorokat használtam. A modell alapján a szervezetek 3 klasztere keletkezett:

- 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 képzett klaszterek és a döntés minősége közötti összefüggés kimutatható nem paraméteres Kruskal-Wallis próbával is.

A próba eredményei alapján az egyes klaszterek döntési minőségei között szignifikáns eltérések mutatkoznak:

- 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.

A fentiek alapján a H5 hipotézist igazoltnak tekintem.

3.1.6. 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. A hipotézis igazolására diszkriminancia analízist alkalmaztam. A függő változó a döntések érzékelt színvonala, míg a független változókként az egyes változócsoportokból azokat választottam, amelyek a korábbi elemzésekben ezen függő változóra nézve a legjelentősebb hatásúnak mutatkoztak: a végrehajtás minősége, a kilépés aránya, az érintettek bevonása a döntésekbe, a személyes elégedettség, toxicitás. Az elemzés két szignifikáns diszkriminancia függvényt mutatott ki (Függvény1, Függvény2). Miközben mindkét függvény szignifikáns (szig=0,000), Függvény1 magyarázó ereje lényegesen magasabb (98%), szemben Függvény2-vel (2%).

A Wilk-féle lambda mutató mindkét függvény esetében megfelelő szignifikancia értékeket jelzett (rendre $\text{sig}=0,000$ és $0,046$). Függvény1 esetében, a struktúra mátrix tanúsága alapján a legjelentősebb változók a toxicitás faktor, a végrehajtás színvonala, az érintettek bevonása, valamint a személyes elégedettség. Függvény2 esetén a legmeghatározóbb változó a kilépés aránya. 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.

3.2. Új és újszerű tudományos eredmények

Jelen kutatás rámutat 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 szervezeti tagok 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).

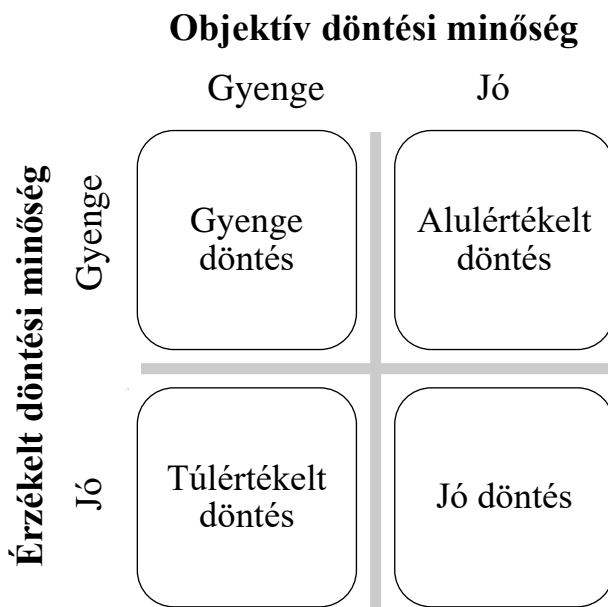
4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A kutatás eredményeként számos következtetés levonható és javaslat tehető.

4.1. Következtetések

4.1.1. A döntések minősítése

A döntések minősítésével kapcsolatban következtetés is levonható. Miközben a jó döntéseket a színvonalat döntési folyamat alapozza meg, a döntések érintettjei mégsem ez alapján ítélik meg a döntések minőségét, hanem sokkal inkább a döntés kimenete szerint. A döntéseket objektív és szubjektív szempontok szerint is értékelhetik. Ezek egymástól eltérő eredményre vezethetnek (3. ábra: Lehetséges eltérések a döntések objektív és szubjektív minősítése között).



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

Forrás: saját szerkesztés

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 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.

4.1.2. A fluktuáció hatása

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 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 motiválatlansága miatti veszteségek.
- A dolgozók folyamatos összeszokatlansága miatti veszteségek.
- A szervezeti kultúra bevált értékrendjének potenciális összeomlása.

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

4.1.3. A dolgozói elégedettség

A szervezetnek érdemes tisztában lennie a dolgozói általános elégedettségi színvonalával, valamint annak okaival is. 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 közép- vagy alapfokú végzettséggel rendelkezők jobbnak látják a döntések minőségét, mint a felsőfokú végzettségűek. A túlnyomórészt diplomásokat foglalkoztató szervezeteknél tehát még hangsúlyosabb a dolgozói elégedettség hatása.

4.1.4. 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 magyar kultúrában a vezetők autoriter hatalommal rendelkeznek. 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.

4.1.5. 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 helyett épp a döntések végrehajtásának szakasza. 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. A vezetői ellenőrzés szervezeti kultúrához igazított működtetése megkerülhetetlen.

4.1.6. Szervezeti toxicitás

A hibaokok közül a legerősebb faktorként kristályosodtak ki olyan személyiséggel összefüggő jelenségek, amelyeket összességében toxicitásnak nevezhetünk. 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. 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.

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

A döntések érzékelt minőségét leginkább befolyásoló tényezők kiemelésével sikerült megalkotni egy olyan komplex függvény rendszert, amely az egyes tényezők számszerűsítése esetén nagy találati aránnyal képes a szervezet érzékelt döntési minőségének előre jelzésére. 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.

4.2. 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.
- Működtessünk egészséges hibakultúrát. Ne engedjük meghonosodni a hibáztatás kultúráját. Koncentráljunk inkább a hibák megelőzésére és elhárítására.
- 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.
- 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.
- Igyekezzünk elkerülni, hogy túlzottan magas fluktuáció alakuljon ki.
- Ha a magas fluktuáció elkerülhetetlen, akkor ezt nem hagyhatjuk figyelmen kívül a szervezet működtetésében sem. Nem alkalmazhatunk olyan módszereket, amelyek normál szintű fluktuáció esetén működhetnének. Megnö az ellenőrzés és a szervezeti tudás megőrzésének szerepe.
- Igyekezzünk magas szinten tartani a dolgozói elégedettséget. Ezt ne kizárólagosan a bérek és anyagi juttatások nagyságában keressük.
- Kísérjük figyelemmel az elégedettség szintjét és változásait is.
- 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.
- Toborozzunk olyan munkavállalókat, akik készek és képesek is elvégezni a feladatokat. A képességeiket folyamatosan fejlesszük. A motivációjukat tartsuk magas szinten.

- Csatoljuk vissza a munkavállalókhöz az elért eredményeket.
- 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.
- Akadályozzuk meg, hogy a toxicitás gyökeret verjen a szervezetben. Megelőzni könnyebb, mint kezelni. Ennek a biztosítása a vezető feladata.
- Célszerű bevezetni egy szervezeti etikai kódexet.
- Vezetőként ne becsüljük alá a szervezet informális struktúráját. Ne üldözzük feleslegesen, de ne is engedjük, hogy túlzott hatalomra tegyen szert. 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. Ekkora kihíváshoz megfelelő jogköre csak a tulajdonosnak van.
- 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. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ TUDOMÁNYOS PUBLIKÁCIÓK

Tudományos folyóiratcikkek – angol nyelven

1. Anton F.B., Poór J., Csapó I., Zsigri F. (2017): Determinants of Management Consulting in Croatia and Hungary – Similarities and Differences in Light of Market and Organisational Culture. In: *OBRAZOVANJE ZA PODUZETNISTVO - E4E*, 7 (2), pp. 161-174. (ISSN: 1849-7845)
2. Csapó I., Poór J., Zsigri F. (2017): Change of consulting methods and approaches in Hungary. In: *SOCIAL AND ECONOMIC REVUE*, 15 (2), pp. 15-25. (ISSN: 2585-9358)
3. Tóth K., Juhász T., Zsigri F., Hazafi Z., Szakács G., Kovács Á., Poór J. (2019): Labor market trends and tendencies in Hungarian public sector in light of an empirical research. In: *STUDIA MUNDI - ECONOMICA*, 6 (3), pp. 105-118. DOI: 10.18531/Studia.Mundi.2019.06.03.105-118 (ISSN: 2415-9395)
4. Zsigri F. (2020): The impact of regulatory focus on decision-making. In: *KÖZGAZDÁSZ FÓRUM - FORUM ON ECONOMICS AND BUSINESS*, (ISSN: 1582-1986) – Befogadva, megjelenés előtt
5. Zsigri F. (2020): The role of mindsets in decision-making. In: *HADTUDOMÁNY, ELEKTRONIKUS SZÁM*, pp. 1-15. DOI: 10.17047/HADTUD.2020.30.E.1
http://mhtt.eu/hadtudomany/2020/2020e/2020eZSIGRI_The%20Role%20of%20Mindsets%20in%20Decision%20Making.pdf (ISSN: 1588-0605)

Tudományos folyóiratok – magyar nyelven

1. Poór J., Zsigri F., Sós T. (2019): A német minta és a hazai gyakorlat, a felsőoktatási duális képzés területén. In: *MUNKAÜGYI SZEMLE ONLINE*, 62 (6) 41-54. p. (ISSN: 2064-3748)
2. Zsigri F. (2019): Döntési elméletek (szakirodalmi áttekintés). In: *HADTUDOMÁNY*, 29 (3), pp. 105-117. DOI: 10.17047/HADTUD.2019.29.3.105 (ISSN: 1215-4121)

Tudományos konferencia kiadványok – teljes, angol nyelven

1. Zsigri F. (2016): Time Management in Context. pp. 137-152. In: Michelberger, P. (ed.): *Management Enterprise and Benchmarking in the 21st century III*. (2016)(Budapest). p. 250. (ISBN: 978-615-5460-77-7)
2. Poór J., Zsigri F., Csapó I., Barasic A. (2017): Management Consultancy in Hungary and in Croatia in Light of Empirical Research – Market and Human Factors. pp. 323-333. In: Takács, I. (ed.): *Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century* (2017)(Budapest). p. 509. (ISBN: 978-963-449-027-2)
3. Zsigri F. (2018): Motivation, Incentives and the Complexity of Human Behaviour. pp. 378-390. In: Szikora, P., Fehér-Polgár, P. (eds.): *16th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking* (2018)(Budapest). p. 390. (ISBN: 978-963-449-097-5)
4. Zsigri F. (2018): Real World Decision Making. pp. 712-717. In: Bylok, F., Albrychiewicz, A., Cichoblazinsky, L. (eds.): *8th International Conference on Management: Leadership, Innovativeness and Entrepreneurship in a Sustainable Economy : Book of Proceedings* (2018)(Czestochowa, Poland). p. 723. (ISBN: 978-83-65951-28-1)

5. Zsigri F. (2019): Ego depletion and decision making. pp. 226-234. In: Illés, B. Cs. (ed.): *9th International Conference on Management, People, Planet and Profit: Sustainable business and society – Volume 1* (2019)(Gödöllő). p. 385. (ISBN: 978-963-269-881-6)

Tudományos konferencia kiadványok –teljes, magyar nyelven

1. Zsigri F. (2018): Az e-learning helyzete szakirodalmi áttekintés alapján. pp. 689-698. In: Illés, B. Cs. (szerk.): *Gazdálkodás- és szervezéstudomány: új kihívások az elméletben és gyakorlatban – Volume 2* (2018)(Gödöllő). p. 714. (ISBN: 978-963-269-832-8)
2. Zsigri F. (2020): Toxikus vezetés. *XXIII. Apáczai-napok tudományos konferencia* (2020)(Győr). – Befogadva, megjelenés előtt

Egyéb tudományos publikációk

1. Poór J., Szalay Z.G., Pető I., Sasvári P., Mester A., Zsigri F. (2017): E-learning Magyarország (2017). p. 25. (ISBN: 978-963-269-645-4) – kutatási zárójelentés
2. Poór J., Szalay Z., Pető I., Zsigri F., Sasvári P.A. (2017): E-Learning a menedzsmentben és a szervezeti tudás megújításában empirikus vizsgálatok tükrében. p. 33. – MTA előadás
3. Zsigri F. (2019): Self regulatory focus and decision making. p. 33. In: Szikora, P., Fehér-Polgár, P. (eds.): *17th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking – Abstract Booklet* (2019)(Budapest). p.70. (ISBN: 978-963-449-126-2) – konferencia absztrakt