

Szervezetfejlesztés kérdései egy primer kutatás tükrében

Papiné György Marianna

egyetemi hallgató, osztályvezető, papinemariann@gmail.com

Baranyi Aranka

egyetemi docens, PhD, SZIE, GYKRC, Gyöngyös, baranyi.aranka@szie.hu

Absztrakt

A szervezetfejlesztés egy bonyolult és összetett feladat. A szervezetet a mindennapi munkánk során működtetünk tudásunkkal, tapasztalatunkkal, motivációnkkal. Ha azonban valami újat szeretnénk létrehozni, vagy csak a meglévőt szeretnénk változtatni, akkor elsőként gondolkodásunkat kell megváltoztatni, mert Einstein gondolatát idézve „Nem lehet a problémákat azzal a gondolkodásmóddal megoldani, amivel csináltuk őket”. Munkánk során nagyon sokféle emberrel találkozunk, az esetek többségében a megfelelően motivált munkavállaló igyekszik a legjobbat kihozni abból a munkából, amit csinál. Nagyon sok olyan kutatás készült már korábban, amely a munkavállalók vezetővel szembeni elvárását kutatja, vizsgálja, azonban jelen tanulmányunkban arra a kérdésre keressük a választ, hogy a vezetési stílus hogyan hat a szervezetben bekövetkező fejlesztési folyamatokra és annak eredményességére. Tanulmányunkban egy rövid irodalmi kitékintést követően kérdőíves kutatásunkra és annak eredményeire térünk rá.

Kulcsszavak: vezetői attitűd, vezetési stílus, szervezeti kultúra, változásmenedzsment

1. Szakirodalmi áttekintés

1.1. A szervezetfejlesztés fogalma

A szervezetfejlesztés vagy angolszász eredetű rövidítését használva OD - *Organization Development* - elméleti háttérét kutatva számos definíciót és értelmezést találhatunk.

A nemzetközi szakirodalomban *Beckhard (1974)* meghatározása vált klasszikussá, aki a magatartástudomány szemszögéből közelíti meg a szervezetfejlesztés fogalmát. Számára „a szervezetfejlesztés tervszerű, a szervezet egészére felülről szervezett törekvés, amely a szervezet hatékonyságának és életképességének növekedését célozza, a szervezeti folyamatokra való tervszerű beavatkozás útján, magatartástudományi ismeretek felhasználásával.” Fontos továbbá még ehhez megjegyezni, hogy a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságának etikai kódexében is Beckhard gondolata jelenik meg, mint iránymutató meghatározás.

French és Bell (1973) pszichológián alapuló megközelítése szerint „a szervezetfejlesztés hosszú távú erőfeszítés egy szervezet problémamegoldó és megújulási folyamatainak tökéletesítésére, mindenekelőtt a szervezeti kultúra hatékonyabb és együttműködő kezelése (fejlesztése) által – ahol külön hangsúly esik a formális munkacsoportok kultúrájára – egy változási ágens vagy „katalizátor” segédkezésével és az alkalmazott viselkedéstudomány, ezen belül az akciókutatás elméletének és technológiájának felhasználásával.” A jó szervezeti kultúra megteremti a versenyképességét is a szervezetnek (*Varga – Csiszárík-Kocsir, 2015; 2016; 2017*).

Ezen meghatározásoknál esszenciálisabban fogalmazta meg *Dobák (1988)*, amikor azt mondta, hogy a „szervezetfejlesztés alapvetően a szervezeti tagok magatartásának viselkedésének és motivációinak a befolyásolása, megváltoztatása.”

1.2. A szervezetfejlesztés célja

A szervezetfejlesztés alapvetően a hatékonyság növelését célozza meg, de ez korántsem kizárólag csak erre korlátozódik. Korábban a szakirodalomban a „3E” követelményrendszerével találkozhattunk:

- **Efficient, hatékony:** az outputok (termék/szolgáltatás) és az előállításukhoz felhasznált erőforrások viszonyát jellemzik,
- **Economic, gazdaságos:** a folyamatos minőség biztosítása mellett, az inputok (tevékenység ellátásához szükséges erőforrások) költségeinek minimalizálását jelenti,
- **Effective, eredményes:** alapvetően a kitűzött cél megvalósításának mértékét jelenti, de értelmezhető az output (termék/szolgáltatás) ténylegesen megvalósult és szándék szerinti hatásának viszonyaként is.

Azonban ez a követelményrendszer már nem tekinthető teljeskörűnek, mert további két elemmel bővült a terület, és így a szervezetfejlesztés **célja az „5E”** követelménynek való megfelelés:

- **Ethic, etikus:** szabályokon, elvárásokon, előírásokon alapuló viselkedésforma, ami többek között becsületességet és tisztességet jelent,
- **Environmental, környezettudatos:** a szervezetnek a bioszféra állapotával és az emberi populáció környezetével kapcsolatos tudatos felelősségvállalása.

(<https://www.hrportal.hu/jelentese/szervezetfejlesztes-fogalma--celja.html>)

Mindezen célok megvalósításával egyidejűleg, a szervezetfejlesztés *stratégiai célja* a szervezet *víziójának* a megvalósítása. A szervezet víziója, egy a szervezet által vízionált, jövőbeli ideális – egészséges, örömteli, tanuló - szervezet. A szervezet jövőképének meghatározása irányulhat arra, hogy miben kell erősnek maradnia, vagy erőssé válnia a szervezetnek, de meghatározhatja azt is, hogy kihez képest kell jobbnak lennie, illetve milyen piaci szerepet kíván betölteni a környezetében. Bármely cél mentén is kerül meghatározásra a jövőkép, azon a ponton közössé válik, hogy hogyan fogadják el ezt a célt a szervezet tagjai, mennyire képes a vezetés ennek mentén motiválni, és a munkatársak hogyan tudják saját személyes értékrendjükbe ezt a célt beépíteni.

([https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412b2/2013-](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412b2/2013-0002_vezetes/tananyag/JEGYZET-31-4.2._Szervezetfejlesztes.scorml)

0002_vezetes/tananyag/JEGYZET-31-4.2._Szervezetfejlesztes.scorml)

1.3. A szervezetfejlesztés területei és eredményei

A szervezetfejlesztés definícióit értelmezve azt látjuk, hogy lehet más és más a megközelítés, a súlypontok sem feltétlenül azonosak, de az érintett területek egyértelműen és jól körül határolhatók.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet
A szervezetek reakciója és válasza a jelen kor üzleti kihívásaira

A szervezetfejlesztési eljárások mindezek alapján négy témakör köré fókuszálnak úgy, mint:

- az egyén fejlesztése,
- vezetők és a vezetés fejlesztése,
- a szervezet csoportjainak in és out kapcsolatai (csoporton belüli és közötti viszonyok),
- illetve a szervezet egészének fejlesztése (*szervezeti kultúra, rendszerek*).

A szervezetfejlesztés eredményeit tekintve *kvantitatív eredménynek* tekinthető a szervezeti struktúra változása, a szervezet egyszerűsítése (szervezeti egységek csökkentése), illetve a hierarchia szintjeinek csökkentése, illetve a belső folyamatok racionalizálása révén a folyamatok lépéseinek és/vagy idejének csökkentése.

A primer kutatás során a szervezetfejlesztés minőségi eredményeinek vizsgálatával foglalkozunk, ezért ennek kapcsán néhány gondolatot fontosnak tartunk megemlíteni.

A humanisztikus pszichológia egyik jelentős képviselője volt Carl Rogers. Az irányzat egyik nagyon fontos alapelve, hogy az embereket nem kizárólag fiziológiai szükségleteik motiválják, mert alapvető motivációs igényük, hogy képességeiket és lehetőségeiket is fejlesszék. *Rogers (1951)* szerint az *önmegvalósítás* szükséglete az, ami tulajdonképpen a legfőbb hajtóerőnek tekinthető, ez a szükséglet a személyiség „motorja”, és ennek központi értéke az énfogalom (self-concept). Az *egyéni motiváció* és a szervezet közötti kapcsolat meglátása szerint „a szervezet önmegvalósítási irányának a tágabb értelemben vett szocializáció tűnik, vagyis önmagunk kibontakoztatása a környezettel való összhang megteremtése útján történik.”

Azonban, ha a motiváció fogalmát említjük meg, akkor többnyire mégis Maslow piramisa az, ami elsőként eszünkbe jut. *Maslow (1971)* egy képzeletbeli piramison keresztül, hierarchikusan ábrázolva mutatja be az egyén szükségleteit, *motivációs rendszerét*. Alulról fölfelé haladva a hierarchia alján a fiziológiai szükségletek, a biztonságra való törekvés található, melyet az összetartozás szükséglete követ, végül a „*hiánypótló szükségletek*” a megbecsülés és elismerés iránti szükséglettel válnak teljessé. A piramis csúcsához közeledve található azok a szükségletek, melyek már nem valamiféle hiányérzet megszüntetését hivatottak betölteni, hanem a személyiség fejlődéséhez, kiteljesedéséhez vezetnek, mint a kognitív és esztétikai igény, végül mindezek fölött az önmegvalósítás szükséglete áll. Az emberi természetből adódik, hogy mindaddig nem lép egy következő szintre, míg a számára legalacsonyabb szintű szükséglet nem kerül kielégítésre, de az is igaz, hogy egy kielégített szükséglet helyére minden esetben egy újabb szükséglet lép.

A problémamegoldás és az együttműködés színvonalára a szervezeten belüli konfliktusok is hatással vannak. Ahol egy főnél több ember dolgozik, ott egészen biztos, adódik olyan helyzet amikor, egymással szembe kerülve ellentétes álláspont alakul ki, ami konfliktust eredményezhet. *Gyökér Irén (1999)* szerint a *konfliktusnak* van egy optimális szintje, amely a szervezeti teljesítményt pozitívan befolyásolja. A túl alacsony szint érdektelenségre, az innovációra való törekvés hiányára utal, míg a túl magas konfliktusszint túlterheléshez, szervezetlenséghez, és kaotikus működéshez vezet. A konfliktus optimális szintjét megtalálni, és azt folyamatosan legalább azon a szinten megtartani valójában nagyon nehéz feladat egy vezető számára.

2. Anyag és módszertan

A primer kutatás során a kérdőíves vizsgálat módszerét alkalmaztuk. A kérdőívet a *Kérdőívem.hu* internetes portál segítségével állítottuk össze. A kérdések típusát tekintve zárt kérdések, ezen belül egyszerű, összetett és szabadon választható kérdések is megtalálhatók voltak. A kérdőívek eljuttatásához igénybe vettük a közösségi média által kínált lehetőséget, illetve ismeretségi körben e-mailen is megküldtük, elsősorban az alkalmazotti kérdőíveket. Kérdőívet akár a versenyszférára, akár a közszférában dolgozók részéről egyaránt lehetőség volt kitölteni.

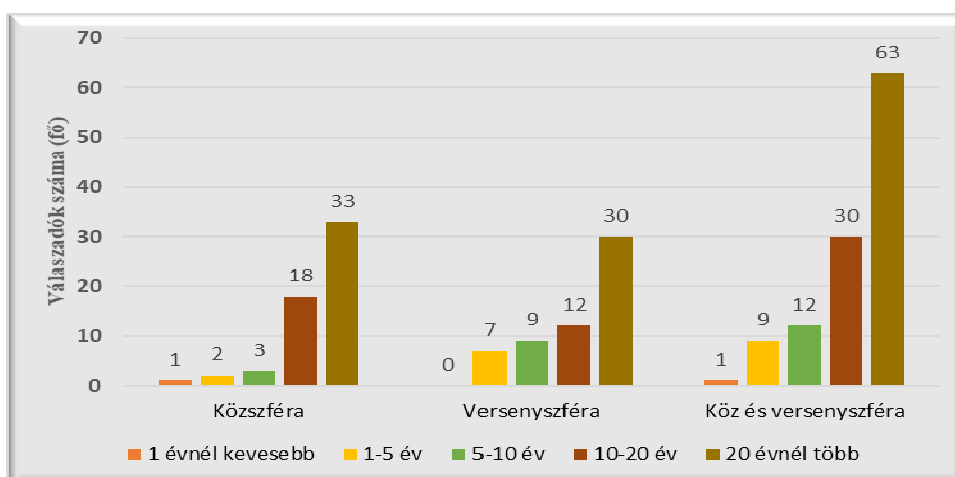
Az általános tematikát - mint a szervezet jellemzői, iskolai végzettség, szakmai gyakorlat - követően a vezető vezetési stílusáról szeretnénk volna információt kapni, majd a szervezetfejlesztés témakörét érintő kérdéseket tettük fel. A kutatás egyik iránya a szervezetfejlesztés egyes „soft” eredményeinek vizsgálata, ennek megfelelően a bizalmi légkör megerősítéséhez, a motiváltság, a személyes konfliktusok és együttműködési hajlandóság témaköreikhez kapcsolódó kérdéseket állítottunk össze.

A kérdőívek kitöltésére két hét átl rendelkezésre 2020. januárjában. Az alkalmazotti kérdőív 115 fő részéről került kitöltésre. Az összesített adatokat Excel-fájlformátumban töltöttük le, majd ábrákat és táblázatokat készítettünk, ezen tanulmány keretében megosztási viszonyszámok alkalmazása során kapott eredményeket publikáljuk.

3. Eredmények

3.1. Az alkalmazotti kérdőív általános adatainak összesítése

A válaszadók között nem volt szignifikáns különbség a *közszférában* (57 fő) illetve a *versenyszférában dolgozók* (58 fő) között. A közszférában jellemzően az oktatás (köz és felsőoktatás) és a közigazgatás területéről került ki a válaszadók többsége (53%). A versenyszférában az egyéb szolgáltatás a turizmus, könyvelési és informatikai, logisztikai és humánerőforrás szolgáltatási területeket jelentett, míg az ipari szektorban dolgozók között megtalálható volt többek között az építőipar, illetve az autógyártás is. A válaszadók esetén *munkaviszony időtartamát* tekintve a közszférára és a versenyszférára is jellemző 20 évet is meghaladó munkatapasztalat, és közel azonos arány jellemezte a két szektort. A közszférában a 10 évnél is több munkaviszony 90 %-ot meghaladó mértékű volt, ugyanez a versenyszférában 72 %. A munkaviszony időtartamát a válaszadók száma szerint, szektoronként és összességében a 1. ábra mutatja be.



1. ábra: Az alkalmazottak munkaviszonyának időtartama

Forrás: Saját szerkesztés az alkalmazotti kérdőívek alapján (N 115)

A válaszadók *iskolai végzettségét* tekintve, a köz és versenyszférát együttesen elemezve 62 % rendelkezett főiskolai vagy egyetemi végzettséggel. Ezen belül a

közsférában dolgozók lényegesen magasabb arányban rendelkeztek (79 %) felsőfokú végzettséggel, és ha a felsőoktatási szakképzést is figyelembe vesszük, akkor ez az arány már 93 %. A versenyszférában lényegesen alacsonyabb volt ez az arány (59 %). Véleményünk szerint a munkakör jellegén túl, ennek egyik oka az, hogy a közsférában a közalkalmazotti és köztisztviselői bérek alakulását jelentősen befolyásolja az iskolai végzettség. Ezzel egyidejűleg a versenyszférában a középfokú végzettséggel (érettségi és szakmunkás, szakiskola) rendelkező válaszadók aránya jóval magasabb volt (38 %), a közsféra 7 % -os arányával szemben. A legalacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkező válaszadók (2 fő) szintén a versenyszférából kerültek ki.

A vezetési stílus és vezetői kompetenciák értékelése

Az alkalmazottak munkáját irányító közvetlen vezetői szint megjelölésénél a csoport, - osztály, - főosztályvezető, illetve magasabb szintű vezető lehetőségeket ajánlottuk fel. A kérdőívet kitöltők közül 29 fő munkáját csoportvezető, 44 fő munkáját osztályvezető, 12 fő munkáját főosztályvezető irányítja, és 30 fő tartozott magasabb szintű vezető közvetlen irányítása alá, ezáltal a legalacsonyabb és a legmagasabb szintű vezetői irányítás közel azonos arányt képviselt a kérdőívet kitöltők körében (25,2 %-26,1 %).

A *vezetési stílus* meghatározásánál Lewin modelljét vettük alapul. Az alkalmazottak szemszögéből nézve a vezető vezetési stílusának kiválasztása gyakorlati, egyidejűleg empirikus tapasztalatokon alapuló vélemény formálás. Szignifikáns különbség nem volt a köz és versenyszférában dolgozó kitöltők között, ezért az adatokat a teljes sokaságra vetítve az látható, hogy a vezetők stílusát tekintve a demokratikus vezetési stílus a legjellemzőbb (63 %), és a „ráhagyó” stílus a legkevésbé jellemző a vezetőkre mindössze 14%, autokratikus stílust alkalmazott 23%.

Vezetési stílus	Csoportvezető		Osztályvezető		Főosztályvezető		Magasabb szintű vezető	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
autokratikus	6	20,7%	9	20,5%	4	33,3%	8	26,7%

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet
A szervezetek reakciója és válaszai a jelen kor üzleti kihívásaira

demokratikus	17	58,6%	27	61,4%	8	66,7%	20	66,7%
laissez faire	6	20,7%	8	18,2%	0	0,0%	2	6,7%

1. táblázat: Vezetői szintek szerinti vezetési stílusok

Forrás: Saját szerkesztés az alkalmazotti kérdőív alapján (N 115)

Az egyes vezetés stílust vezetési szintekként elemezve az látható, hogy az *autokratikus* stílus leginkább a főosztályvezetőkre jellemző (33,3 %), a csoport és osztályvezetői szinten közel azonos ez az arány, valamivel több, mint 20 %. Figyelemre méltó, hogy a magasabb vezetői szinten kevésbé jellemző ez a vezetési stílus, mint főosztályvezetői szinten.

A *demokratikus* vezetési stílus legkevésbé a csoportvezetőkre jellemző (58,6 %), a kérdőívet kitöltők szerint azonban a főosztályvezetők és magasabb szintű vezetők esetében azonos arányban figyelhető meg (66,7 %).

A *laissez faire*, vagy közismertebb nevén „ráhagyó” vezetési stílus a főosztályvezetőknél nem tapasztalható, ez egyfajta fegyelmezettséget tükröz, azáltal, hogy akár demokratikusan vagy akár autokratikus módon, de egyértelműen irányítja vezető a beosztottakat. Csoportvezetői, illetve osztályvezetői szinten közel azonos az arány, amelytől ennek magasabb vezetői szinten való alkalmazása jelentősen elmarad (6,7 %). A *vezetői kompetenciák* fejlesztése során az eltérő vezetői szinteken a vezetői képességek jelenlétének fontossága, illetve szükségessége eltérő lehet. Ugyanakkor fontos hangsúlyozni, hogy mivel fejleszthető képességről van szó, minden vezető számára elengedhetetlen, hogy lehetősége szerint figyelmet fordítson erre.

A kérdőívben feltett kérdésre, mely szerint a közvetlenül irányító vezető törekszik-e tudatosan arra, hogy „jobb vezető” váljék belőle, azt szerettük volna megtudni, hogy az alkalmazottak szemszögéből nézve hogyan tükröződik ez a törekvés vissza. Összességében a válaszadók 68 %-a pozitívan értékelte ebből a szempontból vezetőjét. A válaszokat az egyes vezetői szintekhez kapcsolódó vezetési stílus alapján került értékelésre.

Vezetési szinttől függetlenül megállapítható, hogy az autokratikus vezetők esetében a válaszadók átlagosan 70 %-a szerint nem tapasztalható ezirányú törekvés, vagyis Ők nem gondolják hogy szükség lenne fejlesztésükre. A demokratikus vezetők esetében ennek az inverze figyelhető meg, amikor is átlagát tekintve 90 %-ot meghaladta a kérdőívet kitöltők azon aránya, akik úgy gondolják, hogy vezetőjük tudatosan odafigyel vezetői kompetenciái fejlesztésére. A vezetői kompetenciák fejlesztése pragmatikus szempontból tekintve többnyire arra irányul, hogy a vezető a felmerülő problémákat,

konfliktusokat magasabb szinten tudja kezelni, miközben a beosztottak motivációját (legalább) fenntartja egy együttműködésen és bizalmon alapuló munkahelyi légkörben. Ez vezetési stílustól függetlenül minden esetben pozitív jellegű törekvés a vezető részéről. Ugyanakkor ennek a kérdésnek a megválaszolása során vajon mennyiben befolyásolta a válaszadót a vezetővel szembeni kialakult pozitív, illetve negatív attitűd? Minden bizonnyal hatással lehetett az adott választ tekintve, mert egy autokratikus vezetővel szembeni negatív attitűd, a vezető pozitív irányú törekvésének megítélését nem feltétlenül tudja ellensúlyozni. A demokratikus vezetővel szembeni pozitív attitűd ugyanakkor hatványozottan érvényesül, hiszen átlagát tekintve alig haladta meg a 8 %-ot a válaszadók körében azok aránya, akik úgy gondolták, hogy a vezető nem törekszik tudatosan arra, hogy jobb vezetővé váljék. Vezetési stílustól függetlenül, a különböző vezetői szintekhez kapcsolódó válaszok alapján az látható, hogy a csoport és osztályvezetők esetében azonos a pozitív irányú „igen” válaszok aránya (65,5 %-65,9 %). A magasabb szintű vezetőkről alkotott vélemény is hasonló színvonalú volt, ezzel egyidejűleg kiugró arányt mutatott az értékelés (83,3 %) a főosztályvezetők esetében.

A szervezetfejlesztés értékelése

A *szervezetfejlesztés* tényére irányuló kérdésre a válaszadók 37,4 % -a (43 fő) adott „igen” választ, és 62,6 % nyilatkozott úgy, hogy tudomása szerint nem került sor szervezetfejlesztésre a munkahelyén. A szervezetfejlesztés módjának meghatározására tetszőleges kombinációban, négy lehetséges alternatívát kínáltunk, és ez alapján a kérdőívben „igennel” válaszolóknak döntő többsége (55,4 %) a szervezeti kultúra változását önállóan vagy egyéb lehetőséggel kombinálva választotta. Kizárólag a belső folyamat(ok) racionalizálásával elért szervezetfejlesztést 23,2 százalékuk jelölte meg, míg a szervezeti kultúra, valamint a belső folyamatok racionalizálásának együttes végrehajtásával elért szervezetfejlesztést közel 14 %. Az intézményrendszer egyszerűsítését, illetve a szervezeti hierarchia szintjeinek csökkenését önállóan nem választották a kérdőívet kitöltők, minden esetben csak más válaszlehetőséggel kombinálva jelölték meg. Egy-egy *folyamat racionalizálása* a szervezetfejlesztés részeként is értelmezhető, ugyanakkor ettől függetlenül, az innovatív ötletek elfogadására helyezve a hangsúlyt építettük be a kérdőívbe, azt a kérdést, hogy mennyire nyitott a vezető a munkatársak gyakorlati tapasztalatán alapuló ötleteire, az eredményeket az alábbi táblázat tartalmazza.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet
A szervezetek reakciója és válaszai a jelen kor üzleti kihívásaira

Vezetői reakció	autokratikus vezető válaszadók száma és aránya		demokratikus vezető válaszadók száma és aránya		„ráhagyó” vezető válaszadók száma és aránya	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
ragaszkodik a saját elképzeléseihez, döntően <i>nem veszi figyelembe a javaslatokat</i>	13	48,1%	0	0 %	6	37,5%
ugyan törekszik a saját elképzelései megvalósítására, de mindenképp megvizsgálja és <i>figyelembe veszi a konstruktív javaslatokat</i>	9	33,3%	47	65,3%	5	31,3%
elsőként „ <i>brain storming</i> ” keretében beszéljük végig a folyamatot, és <i>azt követően alakítja ki a koncepciót</i>	3	11,1%	18	25,0%	3	18,8%
a munkatársak felé <i>jelzi a problémát</i> , és az általuk javasolt megoldást hagyja jóvá	2	7,4%	7	9,7%	2	12,5%

2.. táblázat: Vezetői reakció a munkatársak innovatív ötleteire

Forrás: Saját szerkesztés az alkalmazotti kérdőív alapján (N 115)

Az autokratikus és a „ráhagyó” vezetési stílus esetében is egyaránt legjellemzőbb válasz a vezető saját elképzeléseihez való ragaszkodás volt, míg a demokratikus stílusú vezető esetében ez nem volt alternatíva. A válaszadók véleménye szerint a demokratikus stílusú vezetők 65,3 %-a megvizsgálja és figyelembe veszi a beosztottak konstruktív javaslatait. A „ráhagyó” stílusú vezetők esetében volt a legmagasabb azok aránya, akik lényegében a munkatársak felé jelzett probléma megoldását is döntően tőlük várják.

A bizalmi légkör értékelése

A szervezetfejlesztés „soft” eredményeinek vizsgálata során elsőként a bizalmi légkör szükségességére és megerősítésének lehetséges alternatíváira irányultak a kérdések. A válaszadók 77,4 %-a értett egyet azzal, hogy vezetője és a közötte lévő bizalmi viszony közvetlen kihatással lehet a szervezet egészének teljesítményére. A bizalmi légkör megerősítését 85 fő, a kérdőívet kitöltők 73,9 %-a tartotta szükségesnek. A kérdés nem irányult arra, hogy milyen szinten értékeli a válaszadó a jelenlegi helyzetet, így ebből adódóan ez jelenthet relatíve alacsony, illetve magasabb színvonalú bizalmat, de mindenképpen van olyan szegmense, ami megerősítést igényel. Egy már meglévő bizalmi légkörről tett említést 2 fő, így ennek okán nem tartotta szükségesnek ennek további erősítését. A vezető vezetési stílusát is figyelembe véve a legalacsonyabb arányban (62,5%) a demokratikus stílusú vezető esetében tartották szükségesnek a bizalmi légkör megerősítését. Az autokratikus vezetési stílus esetében már a válaszadók 96,2 %-a gondolta azt, hogy véleménye szerint szükség van erre, de a „ráhagyó” stílus esetében is hasonlóan magas volt ez az arány (87,5 %).

Az intenzívebb bizalmi légkör kialakításához szükséges szempontok meghatározásánál négy tetszőleges módon kombinálható válasz lehetőség állt rendelkezésre a kérdőívet kitöltők számára:

- ha hibázom nyugodtan fordulhatok a vezetőmhöz, mert a probléma megoldására fókuszál,
- van egy új ötletem, amivel egyszerűsíthető a munkafolyamat, és ezt megoszthatom a vezetőmmel,
- ha megítélésem szerint a vezetőm téved, vagy rosszul ítél meg egy helyzetet felhívhatom erre a figyelmét,

(Csak azok a válaszok kerültek értékelésre, akik az előző kérdés esetében szükségesnek ítélték meg a bizalmi légkör megerősítését.)

Ha hibázom, nyugodtan fordulhatok a vezetőmhöz, mert a probléma megoldására fókuszál					
Sorrendben választott hely	autokratikus vezetési stílus (fő)	demokratikus vezetési stílus (fő)	„ráhagyó” vezetési stílus (fő)	Válaszadók száma (fő)	Válaszadók aránya (%)
első	14	25	8	47	55,3%
második	7	10	2	19	22,4%
harmadik	5	5	2	12	14,1%
negyedik	0	5	2	7	8,2%
Van egy új ötletem, amivel egyszerűsíthető a munkafolyamat, és ezt megoszthatom					

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet
A szervezetek reakciója és válasza a jelen kor üzleti kihívásaira

a vezetőmmel					
Sorrendben választott hely	autokratikus vezetési stílus (fő)	demokratikus vezetési stílus (fő)	„ráhagyó” vezetési stílus (fő)	Válaszadók száma (fő)	Válaszadók aránya (%)
első	8	12	4	24	28,2%
második	9	17	5	31	36,5%
harmadik	5	13	3	21	24,7%
negyedik	4	3	2	9	10,6%
Ha megítélésem szerint a vezetőm téved, vagy rosszul ítél meg egy helyzetet felhívhatom erre a figyelmét					
Sorrendben választott hely	autokratikus vezetési stílus (fő)	demokratikus vezetési stílus (fő)	„ráhagyó” vezetési stílus (fő)	Válaszadók száma (fő)	Válaszadók aránya (%)
első	4	3	0	7	8,2%
második	9	13	5	27	31,8%
harmadik	10	24	8	42	49,4%
negyedik	3	5	1	9	10,6%

3. táblázat: A bizalmi légkör megerősítésének szempontjai, függetlenül a szervezetfejlesztés tényétől
Forrás: Saját szerkesztés az alkalmazotti kérdőív alapján (N 85)

A bizalmi légkör megerősítésének egyik alappillére a munkatársak abban látják, hogy ha hibáznak fordulhatnak a vezetőhöz, mert elsősorban a probléma megoldására fókuszál. A válaszadók esetében 53,1 % arányban szerepelt ez az első helyen, és a különböző vezetési stílusokat tekintve sem volt jelentős különbség ezen belül. A szervezetfejlesztés egyik lehetséges módja a munkafolyamatok racionalizálása. A bizalmi légkört erősítheti az, ha a munkatárs megoszthatja vezetőjével a munkafolyamatok lehetséges egyszerűsítésére vonatkozó ötleteit, függetlenül attól, hogy ez nem realizálódik később egy valós szervezetfejlesztésben. Éppen ezért fontos, hogy külön azokat a válaszok is vizsgálatra kerüljenek, amely esetben a válaszadó tudomása szerint nem történt szervezetfejlesztés. A fontossági sorrendben ez a kérdés az első és második helyen ugyanolyan arányban szerepelt (34,7%), ugyanakkor az autokratikus vezetési stílusú vezető esetében jóval nagyobb arányban szerepelt az első helyen (41,2 %), mint a demokratikus stílusú vezető esetében (29,2 %).

A harmadik kérdés - mely szerint, ha a vezető téved, vagy rosszul ítél meg egy helyzetet, a munkatárs felhívhatja-e erre a figyelmét - sorrendben történő elhelyezése is egyértelmű, a válaszadók 53,1 %-a harmadik helyre rangsorolta ennek fontosságát.

Összességében az látható, hogy mindkét esetben (ha történt korábban szervezetfejlesztés, illetve, ha nem) a bizalmi légkör megerősítésének lehetőségére, a válaszadók által kialakított fontossági sorrend közel azonos volt, és ezt a sorrendet a vezetési stílus döntő módon nem befolyásolta. Mindezek alapján a bizalmi légkör megerősítésének sorrendje, kezdve a legfontosabb tényezővel:

1. ha hibázom nyugodtan fordulhatok a vezetőmhöz, mert a probléma megoldására fókuszál,
2. van egy új ötletem, amivel egyszerűsíthető a munkafolyamat, és ezt megoszthatom a vezetőmmel,
3. ha megítélésem szerint a vezetőm téved, vagy rosszul ítél meg egy helyzetet felhívhatom erre a figyelmét,

3.5.A motiváltság értékelése

A szervezetfejlesztés minőségi eredményeinek talán a munkatárs szempontjából is egyik legkézzelfoghatóbb eredménye az *egyén motiváltsága*. Maslow motivációs piramisa esetén a „hiánypótló szükségletek” a megbecsülés és elismerés iránti szükséglettel válnak teljessé. Az emberi természet jellegéből adódik, hogy jellemzően mindaddig nem lép egy következő motivációs szintre, míg egy alsóbb szintű szükséglet nem kerül kielégítésre. Ugyanakkor a mindennapi élet ettől sokkal színesebb és árnyaltabb, minek okán az elégedettség érzése, és egy *legalább kognitív szintű motiváció*, ahol már a munkatárs belső késztetést érez a tanulásra, tudásának folyamatos fejlesztésére, nem feltétlenül épül egymásra vagy másképpen fogalmazva nem feltétlenül jár mindig együtt. A válaszadók véleményét, a motiváció és elégedettség összefüggéseinek vonatkozásában a 4. *táblázat* tartalmazza

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet
A szervezetek reakciója és válaszai a jelen kor üzleti kihívásaira

Egyetért-e azzal, hogy a motiváltság és elégedettség nem feltétlenül jár mindig együtt?	A vezető vezetési stílusa					
	autokratikus válaszadók száma és aránya		demokratikus válaszadók száma és aránya		„ráhagyó” válaszadók száma és aránya	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
igen, elégedett lehetek anélkül is, hogy motivált lennék	8	29,6%	17	23,6%	4	25,0%
igen, motivált lehetek az elégedettség érzése nélkül	4	14,8%	7	9,7%	3	18,8%
nem, mert ha motivált vagyok akkor ezzel együtt elégedett is	4	14,8%	17	23,6%	0	0,0%
nem, mert az elégedettség érzése egyidejűleg motiválttá is tesz	11	40,7%	31	43,1%	9	56,3%

4. táblázat: A motiváltság és elégedettség összefüggései

Forrás: Saját szerkesztés az alkalmazotti kérdőív alapján (N 115)

A kérdőívet kitöltők többsége úgy gondolta, hogy az elégedettség egyidejűleg motiválttá is tesz. Arra a felvetésre, hogy egyetért-e azzal, hogy az egyén *motiváltsága* közvetetten kihat a *szervezet egészségének teljesítményére*, vezetési stílusokként került elemzésre, és ennek eredményét a 5. táblázat tartalmazza.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet
A szervezetek reakciója és válaszai a jelen kor üzleti kihívásaira

Egyetért e azzal, hogy motiváltsági szintje hatással van a szervezet teljesítményére?	A vezető vezetési stílusa					
	autokratikus válaszadók száma és aránya		demokratikus válaszadók száma és aránya		„ráhagyó” válaszadók száma és aránya	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
igen, mert hiszek abban, ha pozitív értelemben vagyok motivált, akkor jobb lesz az egyéni teljesítményem	22	81,5%	61	84,7%	10	62,5%
igen, mert a negatív irányú motivációm révén a tőlem elvárt teljesítményt nyújtom	1	3,7%	3	4,2%	0	0,0 %
nem, mert a feladatomat elvégzem anélkül is, hogy motivált lennék	4	14,8%	8	11,1%	6	37,5%

5. táblázat: A motiváció hatása a szervezet teljesítményére

Forrás: Saját szerkesztés az alkalmazotti kérdőív alapján (N 115)

A demokratikus vezetőknél a válaszadók jelentős többsége az előbbi felvetésre igennel válaszolt (84,7 %), és ezt pozitív értelemben vett motivációjával indokolta. Hasonlóan magas volt ez az arány az autokratikus vezető irányítása alatt dolgozók esetében, a negatív irányú motiváció szintje is közel azonos volt ezen két stílus vonatkozásában. A „ráhagyó” vezetési stílusnál volt tapasztalható, hogy a negatív irányú motiváció egyáltalán nem jellemző, ugyanakkor a „nemleges” válasz aránya ebben az esetben elég magas volt (37,5 %). Az eredmény a vezetési stílussal abszolút összefügg, mert ebben az esetben jellemző leginkább a „kontroll” nélküli munkavégzés, legkevésbé kell a munkatársnak tartania esetleges elmarasztalástól, ezért alternatívaként csak a pozitív irányú motiváció, illetve a motiváció nélküli munkavégzés merültek fel. A vezető számára az egyik legfontosabb kérdés, hogy a munkatársakat milyen módon tudja *motiválni*. Ezt nagyban befolyásolja a rendelkezésére álló eszköztár, de alapvetően erkölcsileg, vagy anyagi megbecsüléssel, illetve a kettő kombinációjával lehetséges, ami részleteiben már nyilván számos variánst eredményezhet. A kérdésre adott válaszok alapján szignifikáns különbséggel magasabb volt az erkölcsi és anyagi megbecsülés együttes igénye (83 %), a többi

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet
A szervezetek reakciója és válaszai a jelen kor üzleti kihívásaira

lehetőséggel szemben. A csak anyagi motivációt a válaszadók 6%-a jelölte meg, hasonló arány volt a csak erkölcsi elismerés választása esetén is. Az előzőekben bemutatásra került, az egyén motiváltságának a szervezet teljesítményére közvetetten gyakorolt lehetséges hatása, illetve, hogy ez a hatás a válaszadók véleménye szerint milyen eszközökkel érhető el. Ez utóbbi leginkább az egyén személyiségétől, személyes értékrendjétől függ, de szükséges megvizsgálni azt, hogy a vezető stílusa mennyiben befolyásolja a munkatárs motivációját. A vezetési stílus alapvetően hatással lehet a munkatársakra, és a kérdőívek feldolgozása során kapott eredmények ezt támasztották alá. A 6. táblázatban tartalmazza az egyes vezetési stílusok motivációra gyakorolt hatását.

Mennyiben befolyásolja vezetőjének vezetési stílusa azt, hogy mennyire érzi magát motiváltnak?	A vezető vezetési stílusa					
	autokratikus válaszadók száma és aránya		demokratikus válaszadók száma és aránya		„ráhagyó” válaszadók száma és aránya	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
a motivációm pozitív jellegű, ami belülről fakad, így nincs rá közvetlen hatással	7	25,9%	18	25,0%	6	37,5%
ugyan a motivációm pozitív jellegű, de a vezetőm személyisége még inkább erősítheti ezt	16	59,3%	54	75,0%	8	50,0%
a motivációm negatív jellegű - félek az elmarasztalástól, ezért akarok minél jobban teljesíteni – így nagyban befolyásolja azt a vezető személyisége	4	14,8%	0	0,0 %	2	12,5%

6. táblázat: A vezetési stílus hatása a személyes motivációra

Forrás: Saját szerkesztés az alkalmazotti kérdőív alapján (N 115)

Az *autokratikus* stílusú vezető esetében volt a legnagyobb arányú a negatív irányú motiváció (14,8 %), azonban nem sokkal maradt ettől el a „ráhagyó” stílusú vezető (12,5 %) munkatársaként adott válaszok aránya. A „ráhagyó” stílusú vezetésből adódó magatartási forma eredményezheti azt, hogy a legnagyobb arányban (37,5 %) nyilatkoztak arról a kérdőívet kitöltők, hogy nincs hatással a vezető személyisége motivációjukra, de érdekes volt azt tapasztalni, hogy a vezető személyiségének pozitív hatása is elmaradt az autokratikus vezetőhöz képest, a kérdőívet kitöltők mindössze fele nyilatkozott erről, míg az

autokratikus vezető esetében ez az arány 59,3 % volt. A *demokratikus* vezetési stílus „igazolta” önmagát, azáltal, hogy kizárólag pozitív jellegű motivációval rendelkeztek a munkatársak, és ezen belül is 75 % gondolta úgy, hogy a vezető stílusa még inkább erősítheti személyes motiváltságát.

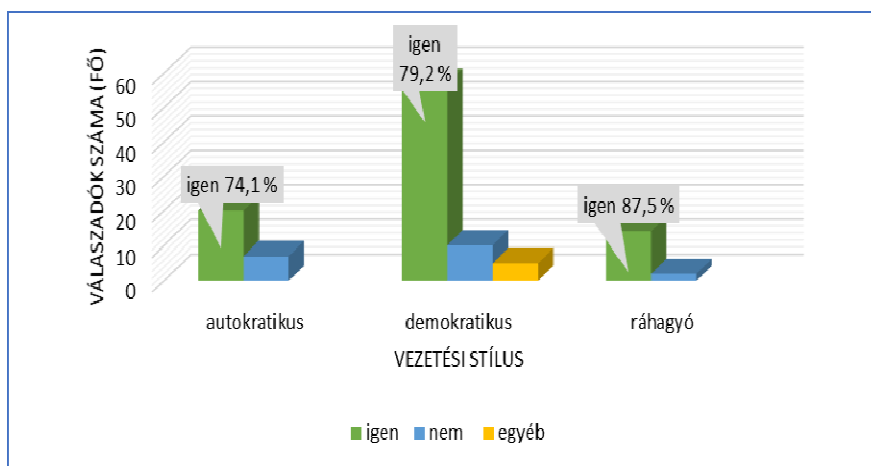
3.6. A konfliktuskezelés értékelése

A szervezet méretétől és formájától független az a tény, hogy működése során *konfliktusok keletkeznek*, és ezen konfliktusok kezelésének a minősége, illetve a problémamegoldás menetének javulása a szervezetfejlesztés egyik minőségi tényezőjévé válhat. A konfliktusok számos okra vezethetők vissza, és „fennállásuk” időtartama is eltérő lehet. A munkatársak közötti személyes ellentétből eredő konfliktus, amely eszkalálódik, egyre nagyobbá, egy bizonyos idő elteltével pedig netán kezelhetetlenné is válik, a teljesítmény romlásához vezethet, elveszíthetik az érintett munkatársak motivációjukat, és ez közvetetten a szervezet teljesítményére is negatív hatással lehet.

Azok a konfliktusok melyek a munkafolyamat során csoporton belül vagy csoportok között jelentkeznek és konkrét szakmai ellentétből alakulnak ki, megfelelő szintű kommunikációval akár konstruktív jellegű megoldást is eredményezhetnek.

Természetesen, mint ahogy egy konfliktusnak számtalan forrása lehet, így a kimenetelét tekintve is igen széles skálán mozoghat. Ezen problémák megoldása független harmadik személy ún. mediátor bevonásával is lehetséges, aki segítségével mindenki számára megnyugtató megoldás kialakítására nyílik lehetőség, de elsőként nyilván belülről, a vezető segítségével vagy a vezető irányításával célszerű ezeket a helyzeteket kezelni. A vezető vezetési stílusa alapvetően befolyásolja azt, hogy a vezető hogyan kezeli a különböző konfliktus helyzeteket, ezért, annak a megerősítését vártuk, hogy a kérdőívet kitöltő egyetért azzal, mely szerint a munkatársak közötti személyes konfliktusokat az autokratikus vezető „erővel”, a demokratikus vezető „meghallgatással”, a „ráhagyó” stílusú vezető „majd magától megoldódik” módon kezeli és oldja meg. Az eredményeket összesítését a 2. *ábra* tartalmazza, a kérdőívet kitöltő alkalmazottak vezetőjének stílusa szerint csoportosítva, kiemelve az „igen” válaszok arányát.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet
A szervezetek reakciója és válasza a jelen kor üzleti kihívásaira



2. ábra: Vezetési stílus szerinti konfliktus kezelés

Forrás: Saját szerkesztés az alkalmazotti kérdőív alapján

A „ráhagyó” stílusú vezető esetében a válaszadók 87,5 %-a értett egyet azzal, hogy a vezető alapvetően nem befolyásolja egy konfliktus lezárását, illetve kimenetelét, viszont az autokratikus stílusú vezetők esetében 25,9 % nem értett egyet azzal, hogy a vezető az elvárhatónál határozottabban kezeli a problémákat. A demokratikus stílusú vezetők esetében az opcionális egyéb válasz is előfordult, melyet azzal indokoltak, hogy ugyan alapvetően a válaszuk „igen” lenne, de a vezető magatartását befolyásolhatja az adott konfliktus helyzet is.

A munkafolyamatok racionalizálása a szervezetfejlesztés egyik érintett területe lehet. A munkaszervezés hiányosságaiból adódóan számos konfliktus adódhat, amelyek jellemzően a nem egyértelmű feladat, felelősség és hatáskörökre vezethetők vissza. A válaszadók 37,4 %-nak (43 fő) volt tudomása arról, hogy munkahelyén szervezetfejlesztésre került volna sor, és ebből 18 fő jelölte meg a belső folyamatok racionalizálását. Ezek a válaszadók 94,4 %-ban (17 fő) értettek egyet azzal, hogy mindez pozitív kihatással bír a személyes konfliktusok kezelésére. A válaszadók azon csoportja esetében, amikor tudomásuk szerint szervezetfejlesztésre nem került sor (72 fő), ez az arány jóval alacsonyabb, mindössze 75 % értett egyet azzal, hogy a folyamatok racionalizálása csökkenti a munkaszervezés hiányosságaira visszavezethető személyes konfliktusokat.

Következtetések

Kutatásunkban a verseny és közszférában dolgozó ismerőseinket, kollégáinkat kérdeztük néhány, általunk fontosnak ítélt vezetési stílussal, szervezet-fejlesztés témakörét illető kérdéssel kapcsolatban. A felmérés még a pandémia kitörése előtt került 115 fő közreműködésével kitöltésre 2020 januárjában online formában. A válaszadók jelentős munkatapasztalattal rendelkeztek, többnyire felsőfokú végzettséget magukénak tudva. Örvedetes eredmény, hogy minél magasabb vezetői szintet vizsgáltunk annál jellemzőbb volt a tudatos vezetési stílus alkalmazása, háttérbe szorítva a „ráhagyó” vezetési stílust szerepét. A munkahelyi légkör, az egyén motiváltságát, tudásának elismerését jelentősen befolyásolhatja az a folyamat melynek célja az új dolgok, folyamatok adaptálása a szervezet életébe. Mindenki nem lehet vezető egy szervezeten belül, de vezető igen is képes lehet az egyént megerősíteni abban hogy jó helyen van és akár a szűkös anyagi lehetőségek ellenére is megbecsültnék érzi magát, különösen ennek akkor van jelentősége ha a beosztott ötleteinek ellopása helyett a beosztottak jó és előre mutató ötletei beépítésre kerülnek a munkafolyamatokba és nevesítésre is kerül hogy kihez is köthető ez a lépés, ezen gondolkodás mód a demokratikus vezető esetén nagyon szépen kirajzolódott, az autokratikus vezető eseté pedig megerősítésre talált hogy elsősorban a saját elképzeléseihez ragaszkodik. Az alkalmazottaknak rendkívül fontos, hogy hiba esetén tudnak-e bizalommal fordulni vezetőjükhöz. Mindenki hibázik, kérdés az hogy ennek milyen következménye lesz, hogyan kerül ez megoldásra és mennyire veszi figyelembe a vezető a hibát elkövető alkalmazott személyiségét, ugyanis van olyan beosztott akinek egy fél mondat is komoly lelki problémát okoz, ugyanakkor a másik véglet hogy úgymond tehetünk bármit csak leperegnek a szavak és mondatok a beosztottról, a problémát/feladatot nem megoldani akarja csak túl akar lenni rajta.

Összefoglalás

Egy szervezet sikerének alapja, az, hogy olyan célkitűzéseket fogalmazzon meg, amely célokat a szervezet valamennyi szintjén azonosan értelmeznek. Ahhoz, hogy ezek a célok hatékonyan, és eredményesen megvalósíthatók legyenek, az ehhez kapcsolódó folyamatokat a szervezeti hierarchia valamennyi szintjére lebontva azonos módon kell kezelni. A szervezeti célok megvalósítása egy jól átgondolt és felépített stratégia mentén is igényli időnként a szervezet megújulását, megújítását, ez a megújítási folyamat realizálódik magában a *szervezetfejlesztésben*. A szervezetfejlesztés által lehetőség nyílik a szervezetek számára a folyamatosan változó környezethez való alkalmazkodásra, hogy a már korábban megszerzett tapasztalataik révén képesek legyenek a problémák egy magasabb szintű megoldására, és időnként maga a szervezetfejlesztés lehet az egyetlen útja annak, hogy egyáltalán életben tudjon maradni a szervezet. A

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet
A szervezetek reakciója és válaszai a jelen kor üzleti kihívásaira

szervezetfejlesztés során szisztematikusan és tudatosan kerül sor a változtatásra, amely nem egy egyszeri és gyors beavatkozást jelent, hanem egy hosszan tartó folyamatot. A szervezetfejlesztés eredményeképpen változhat a szervezeti struktúra, egyszerűsödhet a szervezet, a szervezeti egységek és/vagy a szervezeti hierarchia szintjeinek csökkenése révén, ezen túl, a belső folyamatok racionalizálásának eredményeképpen a folyamatok lépéseinek, illetve idejének csökkenése érhető el. Mindezek a *szervezetfejlesztés kvantitatív eredményeinek* tekinthetők, azonban vannak kevésbé látványos, de annál inkább fontos minőségi eredmények, amikor „*soft*” *eredményekről* beszélünk többek között a szervezeten belüli bizalmi légkör erősödése, a munkatársak motivációjának és elégedettségének növekedése, a problémamegoldás menetének javulása, és a munkatársak közötti együttműködési hajlandóság pozitív változása jelentheti a szervezet minőségi fejlődését. A szervezetfejlesztés során a vezető feladata nem merül ki a célok kitűzésében, - azáltal, hogy organizálja a fejlesztés folyamatát, és beavatkozik, ha a helyzet azt kívánja, - személye kiemelkedő jelentőségű a siker szempontjából. A szervezetfejlesztés egyik célzott területe lehet az egyén fejlesztése, és ezen belül irányulhat magának a vezetőnek, vezetői kompetenciáknak a fejlesztésére is. Azonban mindez csak akkor vezethet sikerre, ha a változás menedzselése során megszüntethető a munkatársak bizonytalanságérzete és a változással szembeni félelme, ennek pedig egyik kulcsa a vezető személyisége, kommunikációja és vezetési stílusa.

Hivatkozások

- [1.] Beckhard R. (1974): A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó (p 24-37).
- [2.] Dobák M. (1988): Szervezetalkítás és szervezeti formák. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó (p 19-23).
- [3.] Gyökér I. (1999): Humán erőforrásmenedzsment. Budapest, Műszaki Könyvkiadó (p 107-115).
- [4.] Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságának Etikai kódexe <http://www.szmt.hu/> (2020. február 10.)
- [5.] <https://amegoldas.eoldal.hu/cikkek/pedagogia-pszichologia-rogers--maslow--csikszentmihalyi.html> (2020. február 20.).
https://www.researchgate.net/publication/260248412_Az_onmegvalositas_es_pozitiv_onertekeles_szuksegletei_Maslow_es_Rogers_pszichologiajaban (2020. február 20.).
- [6.] <https://ofi.oh.gov.hu/szervezetfejlesztes-meghatarozasa> Wendell L. French -Cecil H. Bell: A szervezetfejlesztés meghatározása (2020. február 28.)
- [7.] Kérdőívem.hu
- [8.] <https://www.citatum.hu/idezet/8342>

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet
A szervezetek reakciója és válaszai a jelen kor üzleti kihívásaira

- [9.] Szervezetfejlesztés céljai
https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412b2/2013-0002_vezetes/tananyag/JEGYZET-31-4.2._Szervezetfejlesztes.scorml,
letöltve 2020.06. 14.
- [10.] <https://www.hrportal.hu/jelentese/szervezetfejlesztes-fogalma--celja.html>
- [11.] Varga, J. – Csiszárík-Kocsir, Á. (2015): Versenyképességi átrendeződés Közép-Kelet Európában, fókuszpontban a V4 országok, Kárpát-medencei versenyképesség - 6. Báthory – Brassai Konferencia Kötete (szerk.: Rajnai Zoltán – Fregan Beatrix – Marosné Kuna Zsuzsanna – Ozsváth Judit), Óbudai Egyetem, 2015. május 27.-28., 316.-335. old.
- [12.] Varga, J. – Csiszárík-Kocsir, Á. (2016): A szervezetek versenyképességének alapjai: stratégiai menedzsment a hazai vállalkozásoknál, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI. – Tanulmánykötet (szerk.: Dr. Csiszárík-Kocsir Ágnes) Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 433-458. pp.
- [13.] Varga, J. – Csiszárík-Kocsir, Á. (2017): Kokreativitás és innovatív együttműködések a versenyképesség szolgálatában, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VII. – Tanulmánykötet (szerk.: Dr. Csiszárík-Kocsir Ágnes) Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 758-770. pp.