

NÉMETH GERGELY – KIS-TAMÁS LORÁND – VIRÁG IMRE – BODOR PÁL – KISHÁZY GERGELY

## A SZERVEZETI MŰKÖDÉS MODELLKONCEPCIÓJA

**A Corporate Values Kft. 2009-ben KMOP fejlesztési célú pályázat segítségével létrehozott egy olyan szervezettudományos közösséget, amelynek célja egy komplex és innovatív szervezet-diagnosztikai modell és mérőeszköz létrehozása volt. A kutatók és jelen cikk szerzői az eddigi elméleti modellek, szervezeti megközelítések és személyes tapasztalataik alapján állították össze a szervezetek működésére és diagnosztikájára alkalmas innovatív megközelítést. A fejlesztés 2009-2010-ig zajlott.**

**A szakirodalmi kutatások alapján szerkesztett modell jelentős újítást képvisel a szervezetelméletek terén, az egyén-csoport-szervezeti illeszkedés szisztematikus és rendszerszintű megjelenítése a szervezeti modellek között itt jelenik meg elsőként. Jelen tanulmány a szervezeti modell felépítésének logikáját mutatja be.**

### A Cova szervezeti modell előzménye

A szervezet- és vezetőfejlesztés piacán egymástól függetlenül és egymással versenyezve, évek óta sorra bukkannak fel a szervezeti működést leírni és diagnosztizálni próbáló modellek. Ezek nagy része bár jól használható és hozzáadott értéket teremt a szervezet számára, többnyire csak egy vagy néhány preferált szeletét vizsgálják a szervezeti működésnek, sokszor a nagy egész átlátásának és megértésének szándéka vagy lehetősége nélkül. A jelenleg népszerű és használatban lévő diagnosztikus modellek és eszközök többnyire részterület-specifikusan vannak lekövetkeztetést a szervezet működésére vonatkozóan (Pauli, 1996; Cox-Hassard, 2005).

Az elmúlt években publikált szervezeti diagnosztikai eljárások a szervezeti működés szinte egészét lefedik. A szervezeti és diagnosztikai modellek vagy leíró jellegűek (pl. Galbraith csillag modellje, McKinsey 7S modellje, Nadler és Tushman kongruencia modellje), vagy normatívak (pl. Blake és Mouton vezetési rács modellje, vagy a Likert profilok) (Harrison, 2005). A bemutatott változók 4 és 12 között szórnak. Léteznek szervezeti működést vizsgáló módszerek (pl. szociometria, szervezeti hálózat kutatás/ONA vizsgálati eljárás, szervezeti keresztmetszeti problémaelemzés, trendelemzés, Pareto elvre épülő és ABC elemzés, PEST analízis, benchmarking stb.) és vannak a szervezeti működés vizsgálatának bevett technikái (pl. folyamatábrák és folyamatábrák grafikus ábrázolása/elemezése, kérdőíves vizsgálatok, interjú és fókuszcsoport alapú vizsgálatok, résztvevő-megfigyelés, shadowing stb.) (Torma et al, 2016).

A modellek, módszerek és technikák sokszor összefüggenek egymással, vagy egymásra épülnek, de csak bizonyos perspektívák mentén (pl. humán fejlesztés fókuszú szervezeti modell, ahhoz

---

Németh Gergely igazságügyi munka- és szervezetpszichológus, Corporate Values; c. egyetemi. docens METU és ESSCA.

Kis-Tamás Loránd pszichológus, szervezet- és vezetésfejlesztő tanácsadó, Corporate Values; PhD hallgató, ELTE.

Virág Imre alapító-tulajdonos, Virág Management Consulting Kft.

Kisházy Gergely igazságügyi munka- és szervezetpszichológus, Corporate Values, politikai szakértő.

illeszkedő módszertan és vizsgálati eljárás). Ritka a több szempontú érdeklődés, a normatív és deskriptív megközelítés egyesítése, kevés az olyan fejlesztői csoport együttműködésében létrejövő modell, ahol a szervezeti vizsgálathoz szükséges eltérő kompetenciák és látásmódok egyszerre vannak jelen. Egy másik megközelítésben a kvantitatív és kvalitatív adatszerző eljárások szerepét is érdemes vizsgálni (Aguinis, 1993; Aguinis–Solarino, 2019; Aguinis et al, 2020).

Amennyiben a szervezetekre, mint rendszerekre tekintünk, úgy vizsgálatuk, megértésük, erősségeik és elakadásaik feltérképezése bonyolult és sokrétű feladat. Az általános rendszerszemléleti megközelítés alapján ismert: a nyílt rendszerek sajátossága, hogy összetevőik állandó változásában maradnak csak fenn (Bertalanffy, 1969), épp ezért a rendszerek működését komplex és holisztikus vizsgálattal érdemes megközelíteni. Felfogásunk szerint a komplex egész, a részekhez képest elsődleges, különálló entitás. Az alaklélektani iskola klasszikus tanítása szerint, Mérei megfogalmazásában: bármely elem (pl. hang-melódia, vonal-ábra, reflex-viselkedés) csak absztrakció, realitása a formának van, valós entitás egyedül a struktúra, a tagolt egész (Erős, 2014). Éppen ezért egy rendszer működésének megértése esetében a rendszert alkotó erők egymásra hatásának, dinamikáinak szisztematikus figyelembevételével az összetett egész megértésére kell törekednünk (Lewin, 1951).

A szerzők célul tűzték ki, hogy a korábbi modellek és elméletek bázisán, a több évtizedes tanácsadói-, szervezeti- és kutatómunkájuk tapasztatai alapján egy új, komplex, rendszerszemléleten alapuló szervezeti modellt, és a modell alapján működő szervezeti diagnosztikai eszköz fejlesszenek ki.

### A Cova modell kidolgozásának módja

A szervezeti modell és a diagnosztikus eszköz kidolgozása kutatói teammunkában történt. A feladat kidolgozását 11 fő kezdte (a szerzőkön túl a részt vett a folyamatban Gurzó Richárd, Helfer Lili, Molnár Attila, Rabi Sándor, Szertics Gergely és Szűcs Nóra), majd a részletes kidolgozás egy szűkebb szakértői csoportban valósult meg. A műhelymunkák során az öt fejlesztő segítségével a szervezetekről szóló kognitív konstruktumok ütköztetése révén kialakult az új modell. A folyamatnak nem volt célja az összes korábbi modell és eszköz integrációja vagy egységes szerkezetben való megjelenítése. Ezeknek egy jelentős része gondolkodási keretet, kiinduló pontot adott a fejlesztésekhez.

Az új modell megalkotása során áttekintett és felhasznált modellek, módszerek és technikák áttekintése az 1. táblázatban. *(következő oldal)*

A kidolgozás során, a modellek által adott elméleti keretrendszerbe épültek be a kutató team tagjainak gyakorlati tapasztalatai, így az új modellben egyesülnek a szakértők eltérő perspektívái, különböző tapasztalatai és elméleti háttértudása is. A fejlesztői szakértelem és kompetencia azért is sokrétű, mert a kutató teamben több tudományterület is képviselteti magát, így a mérnöki, a pszichológiai, és a közgazdaságtani.

**1. TÁBLÁZAT: MODELLEK, MÓDSZEREK ÉS TECHNIKÁK**

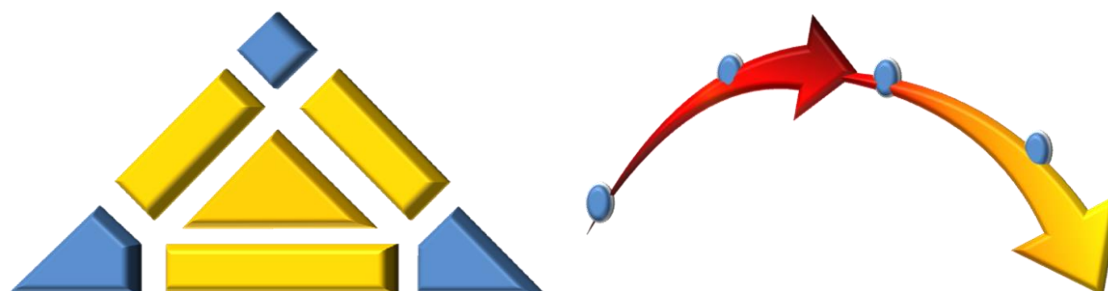
Modellek	Módszerek	Technikák
EFQM szervezeti kiválóság modell	Szociometria vizsgálati eljárás/ szervezeti hálózatkutatás / ONA	Folyamattérkép
Adizes életciklus modell	Szervezeti keresztmetszeti problémaelemzés	Folyamatok grafikus ábrá- zolója és elemzése
Greiner életciklus modell	Pareto elvre épülő és ABC elemzés	Kérdőíves vizsgálatok
Vezetői érettség modell	SWOT, PESTEL analízis	Interjúk és fókuszcsoport alapú vizsgálatok
7-s modell (McKinsey modell)	Trendelemzés, benchmarking stb.	Résztevői megfigyelés, shadowing, stb.
Atommag modell	Érintett központú ered- ményelemzés	
4+2 modell		
Hofstede, GLOBE, Schein, Tron- penaars stb. szervezeti kultúra modellek		

**Absztrakciós szintek**

A Cova szervezeti modell két részből áll:

- A szervezeti működés leírása: „Hogyan és mitől működik a szervezet?”
- Életciklus modell: „Hogyan fejlődik a szervezet?”

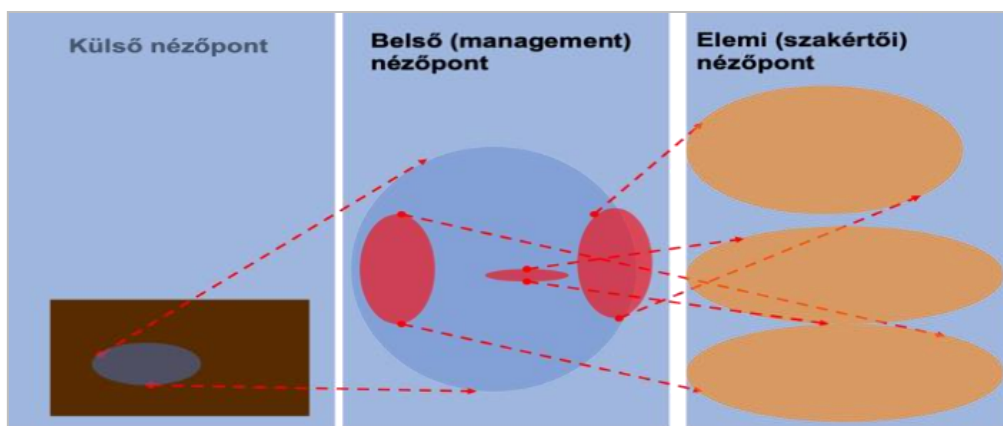
**1. ÁBRA: COVA SZERVEZETI MODELL ÉS ÉLETCIKLUS MODELL SZIMBÓLUMA**



Jelen tanulmányunkban az első kérdésre adunk választ. A közösen kialakítandó diagnosztikus eszközhöz először a szervezetek működését leíró, vegyes szempontú, közös képet kellett kialakítani. Elsőként a vizsgálat absztrakciós szintjeit határoztuk meg, eszerint a modell három távolságból mutatja be a szervezeti működést:

- a „távcső”, vagy külső nézőpontból,
- a „szabadszem”, vagy belső nézőpontból, és
- a „mikroszkóp”, vagy szakértői nézőpontból.

2. ÁBRA: COVA SZERVEZETI MODELL ABSZTRAKCIÓS SZINTJEI



**A távcső (külső) nézőpont**

2. TÁBLÁZAT: A KÜLSŐ NÉZŐPONT.

Diagnózis szint	Céljai	Fő eszközei	Kimenetel
Külső nézőpont (iparági elemzési szint)	A szervezet teljesítményének megítélése a környezetének kontextusában.	Publikus adatbázisok, iparági jelentések, üzleti adatok.	Külső: eleinte manuális. Belső: adatbázis

A szerzők szerkesztése

A külső nézőpont a szervezetet körülvevő kontextust olyan fogalmak alapján vizsgálja, mint a rendszer (von Bertalanffy, 1979), a mező (Lewin, 1972), az ökoszisztéma (Kieser, 1995; Cohen, 2006) és a mátrix (Corbin–Strauss, 2015). Mindegyik megközelítés ugyanarról a jelenségről szól: az adott aktor, akit vizsgálunk, nincs és nem is lehet légtüres térben. Lewin modelljében az emberi viselkedés csak a „dinamikus pszichológiai mező” fogalmi keretén belül érthető meg, amely a személy és a környezet folyamatosan változó együttesét jelenti; „erőtérként” működik, ahol kölcsönös, dinamikus egymásra hatások történnek egyén és környezete között (Lewin, 1951, 1972; Németh, 2016, 2018). Angyal András organizmus-környezet kapcsolati modelljében, az emberi működést, a bioszférán belül három egymással dinamikus kölcsönhatásban álló erő határozza meg: az autonómia (az emberi szervezet önállósodási törekvése), a homonómia (az emberi szervezet igénye a környezetbe való beágyazódásra), és a heteronómia (a környezet befolyásoló erői) (Angyal, 2001). A vállalkozások ökoszisztémájával Németh (2018) foglalkozik részletesen.

A szervezet egyrészt hat a környezetére és kontextust teremt maga körül, másrészt gazdasági, politikai, társadalmi térben van jelen, amelynek hatásaitól nem tudja függetleníteni magát. Hasonlóan az élőlények ökológiai niche fogalmához, a szervezet élettere jelentősen befolyásolja a szervezet működését, fejlődését, lehetőségeit. A niche jelentése „fülke”, korábbi jelentésében az a kisebb tér, amelyet egy faj populációja funkcionálisan elfoglal, újabb értelmezésben az a funkció, amelyet a populáció az ökoszisztéma anyag- és energiaforgalmában betölt. Az élettér a különböző populációk számára, a források által alkotott, képzeletbeli fülkészekre tagolódik, két azonos élettérű populáció tartósan nem élhet ugyanazon a térbeli helyen (Heinrich–Herget, 1994).

A távcső nézőpont azt a kontextust vizsgálja, amelyben a szervezet elhelyezkedik és amelyben kifejti saját hatását. A korábbi elméletek közül ehhez hasonló megközelítéssel vizsgálja a szervezeteket, pl. a Porter-féle ötversenyzős modell, amely a beszállítók, új piaci belépők, eladók és vevők által írja le a kontextust (Porter, 1985; Kulcsár et al., 2016), vagy a PEST-EL modell, amely a szervezeti kontextust a politikai, gazdasági, társadalmi / kulturális, technikai / technológiai,

környezeti és jogi (szabályozási) szempontok mentén elemzi (Varsányi–Virág, 1997., Németh, 2008; 2012; Kulcsár et al., 2016). E modelleket is alapul véve határoztuk meg a szervezeti modell külső perspektíváját.

Ha csak külső szempontból nézünk rá a szervezetre, akkor alapvető adatokat kaphatunk, amely inkább egy fekete doboz vizsgálatára hasonlít: a fő kérdés, hogy mi megy be és mi jön ki onnan. Az is megállapítható, hogy a szervezet felé milyen elvárásokat támasztanak az érintettek (stakeholder-ek). Ezen a szinten legfeljebb statisztikai összehasonlítások alapján (mennyiségi alapon) tudunk megállapításokat tenni, hogy adott mutatók vizsgálatánál és összehasonlításánál más hasonló mutatójú szervezetekből milyen kimenetet várhatunk (az output minősége is statisztikai, mennyiségi mutató). A szervezetet leíró minőségi mutatókról itt még nem beszélhetünk.

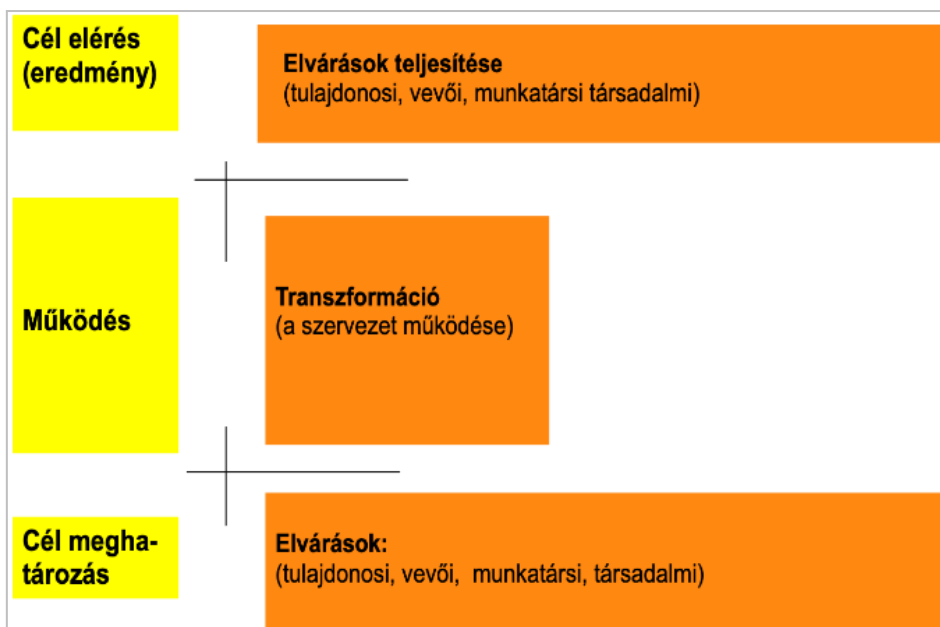
A külső nézőpontból történő vizsgálódás során képet kapunk arról, hogy a vizsgált vállalat:

- Milyen környezetben (gazdasági, társadalmi, jogi, politikai, geográfiai, iparági) működik;
- Milyen erőforrások (pénzügyi, információ, humán, technológia, anyag, energia, tudás) állnak a rendelkezésére;
- Ezeket az erőforrásokat hogyan, milyen hatékonysággal, eredménnyel hasznosítja (pl.: publikus mérleg szerinti eredmény, ROI, ROA, EBITDA);
- Ez az eredmény a környezet és az erőforrások tükrében fenntartható-e;

A külső nézőpontból való vizsgálódás tipikus módszerei:

- Iparágelemzés, ország kockázat, munkaerő piaci elemzés, gazdaság földrajzi elemzések, tőzsdei teljesítményelemzések, éves jelentések stb.

**3. ÁBRA: COVA SZERVEZETI MODELL ABSZTRAKCIÓS SZINTJEI I.**



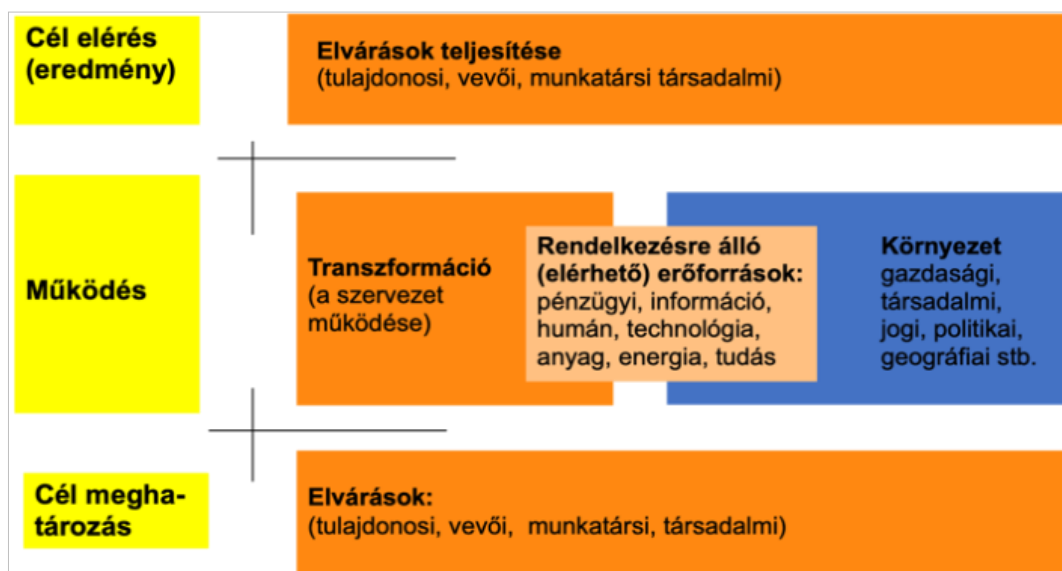
A piaci működésre is alapvetően igazak az evolúció (biológiai, etológiai) szabályai (Kieser, 1995; Mérő, 2007; Németh, 2007., 2018): egy adott ökológiai térben (niche) versengés zajlik a túlélésért. Az él túl, aki versenyelőnyhöz jut a többiekkel szemben, azaz adaptálódni képes a környezeti igényekhez. Ez a versenyelőny nem más, mint a hozzáadott érték (added value), amelyet a piacon az

ügyfelek keresnek és választásaikkal erősítik meg a versengőket, vagy épp gyengítik a nem választottakat. A hozzáadott érték megteremtésében két lényegi elem merülhet fel:

- Megtalálta-e a cég a versenyelőnyt biztosító hozzáadott értéket?
- Képes-e megvalósítani és a piacra juttatni a hozzáadott értéket a megvalósító folyamatai révén.

A hozzáadott értékteremtés folyamata az adaptálódás (megértés – válaszreakció – akció). Az evolúcióban csak spontán genetikai változások és ritkábban viselkedés eltanulás útján lehetséges fejlődést elérni. A szervezeti életben is szerepe van a spontán változásoknak. Azonban tudatosan is lehet adaptálódási folyamatot kezdeményezni az innováció (hozzáadott értékteremtés), vagy a változásmenedzsment folyamatokon keresztül, ahol a megvalósítási folyamatok adaptálhatók a környezethez. Eddig a transzformációt „fekete doboznak” tekintettük, most nézzünk bele a fekete dobozba!

**4. ÁBRA: COVA SZERVEZETI MODELL ABSZTRAKCIÓS SZINTJEI II.**



Mivel nincs olyan zárt rendszer, amely kiegyensúlyozott energiafelhasználással képes működni, ezért fontosak a folyamatosan megújuló erőforrások. Minden szervezet nyitott rendszer (Bertalanffy, 1979), nem csak az erőforrások szükségesek egy szervezet sikeréhez. Schumpeter ehhez azt is hozzá teszi, hogy attól lesz sikeres egy vállalkozó, hogy a rendelkezésre álló erőforrásokat újszerűen képes egymáshoz illeszteni (Schumpeter, 1980).

Az, hogy egy erőforrás rendelkezésre áll, még nem biztos, hogy elérhető vagy hogy valóban felhasználják. Itt többféle erőforrással is számolhatunk (explicit / tudatos / materiális és tacit / implicit / tudattalan / immateriális): pénzügyi, információ, humán, technológia, anyag, energia, tudás. Fontos, hogy itt már a vállalkozásban lévő kompetenciáktól függ, hogy milyen áron jutnak az erőforrásokhoz. Ez felveti a mérethatékonyság kérdését is adott termelési kérdésekben.

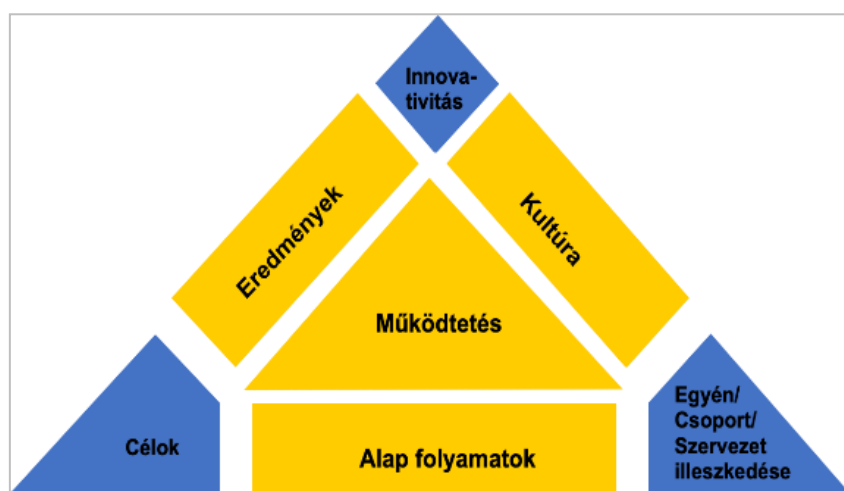
Ahogy korábban jeleztük, a vizsgált objektumunk egy olyan adott mezőben jött létre, amelynek a környezete is vizsgálható és megértést igényelnek a jelenségei (pl. PESTEL, Porter 5 versenyzős elemzés). A mezőben megjelenhetnek bizonyos kulturális kérdések is (nemzeti, geográfiai, szervezeti, iparági).

Az alábbi esetekben az erőforrások rendelkezésre állnak, de a nyilvánvalónak tűnő megoldás még sem eredményez sikert: Indiában hiába sok a tehén (ezt éles szemmel észlelte egy húsfeldolgozó), de mivel szent állat, ezért érinthetetlenek a tehenek levágás és étkezési szempontból. Afrika egyes területein hiába van kevés embernek cipője (emiatt nagy piaci potenciállal bír), nehéz terep az eladás szempontjából, mert az emberek cipőviselésre szoktatása komoly befektetéseket igényelhet.

### Szabadszem (belső) nézőpont

Ez a nézőpont már egy értelmezési szinttel közelebb van a vizsgált szervezethez (ez az un. „szemüveg”, vagy „szabadszem” nézőpont). Ez a szint már a kvalitatív elemzésről szól, itt nem elégséges információ a mennyiségi adat. Egy szervezet működésének megértéséhez a következő elemek szükségesek (5. ábra):

5. ÁBRA: COVA SZERVEZETI MODELL HÁROMSZÖGE.



### Célok

A szervezetek jól vagy rosszul definiálják céljaikat. A Cova szervezeti modell keretei között a célok definiálják azt a kívánt állapotot, eredményt, hatást, amely elérése érdekében a szervezet az eszközöket, és erőforrásait működteti, használja. A célok adnak irányt a szervezet tevékenységének, folyamatainak.

A célrendszer vizsgálata az alábbi szempontokra terjed ki:

- szervezeti célok ismerete (mennyire ismertek a szervezet tulajdonosainak, vevőinek, munkavállalóinak a céljai, illetve milyen mértékben ismertek a szervezettel szemben megfogalmazott társadalmi elvárások);
- az operatív működési célok ismertsége;
- a cél rendszer minőségi vizsgálata keretében nézzük a célok lebontottságát: „létezik-e a stratégiai célok lebontása éves célokra és azoknak vannak-e további bontásai?”, illetve vizsgáljuk, hogy a célok mennyire állandóak;
- az egyéni célok minőségi vizsgálata során azt vizsgáljuk, hogy azok mennyire felelnek meg a „látótengely” kritériumnak (világosság, igazságosság és következetesség, kiszámíthatóság: lehetőség a célelérésére, gyorsaság, ésszerűség), másik megközelítésben SMART-e a célrendszer (Doran, 1981).

- ha megvannak a célok, azok kommunikációja, az érintettekkel való egyeztetése, elfogadtatása megtörtént-e?

### Folyamatok

A szervezet tehát olyan célokat definiál, amelyeket akciókkal, illetve cselekmények mentén igyekszik megvalósítani, ezek lesznek a folyamatok. A Cova szervezeti modell keretei között: az alapfolyamatok a szervezet stratégiai (alap) tevékenységéhez kapcsolt folyamatok: azok a tevékenységek, amelyek a hozzáadott értéket teremtik. Ezek a folyamatok határozzák meg a végtermék / szolgáltatás minőségi és mennyiségi jellemzőit. A vállalatra jellemző funkcionális humánkompetenciák ezekben a folyamatokban hasznosulnak, jellemzően a folyamat elején és a végén a külsők (beszállítók / vevők) állnak és alapvetően meghatározzák a vevői elégedettséget és a gazdasági eredményességet (profitot). A Cova diagnosztikai modell keretein belül alapfolyamatokat hat szempont szerint vizsgálhatjuk, ezek:

- az alapfolyamatok dokumentáltsága (tekintettel az alapfolyamatok számbavételének a teljes körűségére és a dokumentáció minőségére);
- a folyamatfelelősségek rendszere;
- az alapfolyamatok mérési rendszere;
- az alapfolyamatok megismételhetősége;
- az alapfolyamatok elemzése, fejlesztése és
- az alapfolyamat menedzselésének rendszere.

### Eredmények

A célok folyamatok mentén történő elérésének igyekezete az eredményben nyilvánul meg. Az eredményeknél vizsgáljuk egyrészt az érintettek elvárásainak teljesülését:

- tulajdonosi (rövidtávú üzleti eredményesség és a hosszú távú vagyonnövekedési) elvárások teljesülése;
- vevői elvárások teljesülése;
- munkatársi elvárások teljesülése;
- társadalmi elvárások teljesülése.

másrészt az eredmény fenntartásának stabilitását, melynek jellemzésére a Cova modell a következőket használja:

- a vevői kör stabilitása (az árbevétel biztonsága);
- a beszállítók stabilitása (a beszállítás minősége állandósága, a folyamatok stabilitása);
- munkatársak körének stabilitása (a működés, a termelés minősége állandósága, a folyamatok stabilitása);
- környezet stabilitása.

### Kultúra

A legtöbb kultúra koncepció szerint az eredmény / teljesítmény nagyban függ a kultúra minőségétől. (pl. Kotter, 2008, Schein, 2009; Denison, 1990; stb.). A Cova szervezeti modellben a kultúra egy adott közösség által közösen alkalmazott észlelési- és ingerfeldolgozási keretrendszer, amely a közösen alkalmazott válaszkészletet is magában hordozza. A kultúra erőssége határozza meg, hogy mennyiben írja felül az egyéni, vagy máshonnan származó működéseket (észlelés, feldolgozás, válaszadás) (Németh–Gyulay, 2003; Németh, 2004, 2018).



A Szerda szervezeti diagnosztikai modellkeretein belül, a kultúra vizsgálatához Hofstede publikált modelljét használjuk, amelynek elemei:

- Teljesítményorientáció: a folyamatorientáció vs. eredményorientált skálán helyezi el a szervezetet aszerint, hogy a folyamatokra, vagy az eredményekre koncentrálnak inkább.
- Emberi perspektíva: a munkakör vs. személy skálán helyezi a szervezetet aszerint, hogy a munkavállaló (mint szerep), vagy az egyén (mint személy) a fontosabb.
- Identitás: a vállalat vs. szakmaiság skálán helyezi a szervezetet aszerint, hogy a munkatársak a vállalatukkal azonosítják magukat, vagy inkább a szakmai végzettségükkel.
- Nyitottság: a nyitott vs. zárt skálán helyezi a szervezetet aszerint, hogy a környezet mennyire befogadó, vagy az ideális alkalmazott meghatározott prototípusa létezik, és az új belépők nehezen tudnak alkalmazkodni.
- Ellenőrzés: a rendszer által meghatározott vs. önellenőrző skálán helyezi a szervezetet aszerint, hogy a munkatársak ellenőrzése a szervezet által kialakított rendszeren keresztül rigiden történik-e vagy az egyének, teamek maguk alkotják a szabályokat és ellenőrzik tevékenységüket.
- Rugalmasság: a normatív vs. pragmatikus skálán helyezi a szervezetet aszerint, hogy jól meghatározott sztemdekkkel szabályozzák az ügyfélkapcsolatokat vagy gyakorlatiasan alkalmazott folyamatok révén, amelyek a vevői elvárások alapján vannak kialakítva.

### Innováció

A közép és hosszú távú fennmaradás és a fejlődés (nem feltétlenül növekedés, lásd Schumacher, 1991) szempontjából elengedhetetlen az innovativitásra való alkalmasság/képesség/akarat vizsgálata. Az innováció meghatározására többféle megközelítést követünk:

- Az innováció (EU definíció szerint, lsd. Oslo, Frascati, OECD stb. kézikönyvek) egy ötlet átalakulása vagy a piacon bevezetett új, illetve korszerűsített termék, vagy az iparban és kereskedelemben felhasznált új, illetve továbbfejlesztett műveletté, vagy valamely társadalmi szolgáltatás újfajta megközelítése.
- Az innováció (EFQM): Az ötletek gyakorlati átalakítása új termék, szolgáltatás, folyamattá, rendszerré vagy társadalmi együttműködéssé.
- Az erőforrások újszerű, újrendezése, vagy a szervezet újszerű működtetése, amely versenyelőnyt okoz adott piaci környezetben. Ez egyfajta nem konvencionális szervezeti működtetés (Csigás–Németh, 2015; Németh, 2009, 2017, 2018)

A Cova szervezeti modell keretein belül, innovativitásnak nevezzük a szervezet működésének bármely területén megjelenő újítási, megújulási fejlesztési képességet és annak kiaknázását. Az innovativitás nem csak a termékek megújítását, fejlesztését jelenti, hanem a folyamatok, a működés fejlesztését is.

Az evolúciós megközelítésben a fejlődés spontán változáson keresztül jön létre. A szervezeti világra is részben értelmezhető ez, azaz lehetséges, hogy egy fejlemény a véletlen műve, amely meggyökeredzik a vállalati kultúrában, folyamatokban. Ezen túllépve azonban, az innováció lehet tudatos döntések sorozata is, amely változásokat generál. A szervezeti innováció fogalmát ezért

kiterjesztjük a változásra való hajlandóságra és az alkalmasságra, amely így már hozzájárul egy sikeres vállalat hosszú távú sikerességéhez, fennmaradásához is. (Németh, 2018).

A definíció alapján 'Szerda szervezetdiagnosztikai modell' keretein belül vizsgáljuk az innováció menedzsment rendszerét, amely kiterjed az innovációnak, mint erőforrásnak a formális (tudatos, szisztematikus) kezelésére (ötletek generálásában, menedzselésében, elismerésében és megvalósításában), így képet kapunk:

- az innováció-menedzsment rendszer érettségéről, az innovációért viselt felelősség meghatározottságáról és szintjéről a szervezetben;
- Az innovativitás eredményességéről az innovatív ötletek elfogadási arányát vizsgálva kapunk képet;
- vizsgáljuk az innovációra fordított források nagyságát és az innovativitás szervezeti / stratégiai szintű hasznosulását.

### Egyén, csoport, szervezet

Az egyén, a csoport és a szervezet illeszkedése leginkább a három entitás együttes működéséről szól. Elakadások lehetnek mindhárom szinten és a szintek közötti dinamikában is, amelyek a teljes szervezeti működésre befolyással vannak.

Egyéni szinten elakadás lehet a kompetenciahiány, az alulmotiváltság, az önértékelési problémák; csoportos szintre lépve megjelenhetnek az egyén és csoport illeszkedési zavarai (értékrend, normák, viselkedési szabályok) vagy a csoporton belüli dinamikát jelentő szerepek, csoportérési, vezetési és kommunikációs problémák. Ez utóbbinak vannak egyéni szintre visszaható jellegzetességei is pl. a konfliktus elengedési / feldolgozási képtelenség. Szervezeti szinten a technológia, a hierarchia stb. ad új jelenségeket a rendszernek. Minden szinten láthatunk legjobb gyakorlatokat, amelyek megoldásához kompetenciák szükségesek (tudás, készség-képesség, attitűd).

A Szerda szervezetdiagnosztikai modell keretein belül vizsgáljuk az egyént, a csoportot és a szervezetet, mint elakadási lehetőségeket. Ez szerteágazó dimenziója a szervezetnek: itt lehetnek olyan HR kérdések, mint: megfelelő embert a megfelelő helyre. Ezek a dilemmák felvetik, hogy a tisztában vagyunk-e a folyamatokkal. Ebből következnek további kérdések: mit tett a cég az ember-gép, azaz a folyamatok illeszkedéséért. Ha még tovább haladunk, akkor vezető-beosztott kérdéseket találunk: kompetens-e a vezetőnk, aki a kontingencia elméletnek megfelelően figyelembe veszi

- a feladatot,
- a vezetettek csoportját és annak életciklusát,
- a környezetet (kultúra, folyamat, szabályozás, policy, piac, versenytársak, a mezőt stb.),
- a saját képesség és készség határait.

Ezeken túl fókuszálunk a vezetői hatékonyság elérési módszertanára: képes-e olyan feltételeket építeni, amelyben hatékonyan lehet dolgozni? Ide tartozik a már szervezeti szintű illeszkedést mutató kulturális kérdéskör, továbbá a szervezeti szintű rendszerek illeszkedése (teljesítményértékelés, jutalmazás, büntetés stb.) A megközelítés pontosítását modellünk újdonsága és hozzáadott értékeként a következő tanulmányunkban fejtjük majd ki mélyebben.

### Működtetés

Az egész rendszert a működtetés közepén fogja össze. Ezen olyan tudatos, aktív beavatkozásokat értünk, amely az előbbieket értelmezi, definiálja, összefogja, koordinálja és támogatja. A Cova

szervezeti modell keretei között a működtetés, a szervezet működését alkotó alap-, támogató- és vezetési folyamatok hatékony és eredményes vezetése, menedzsmentje.

A vezetés (leadership): képessé teszi a szervezetre arra, hogy a szervezet tagjainak viselkedését befolyásolja a szervezet céljainak eredményes és hatékony elérése érdekében (Bass–Bass, 2009). A diagnosztikai modellben a vezetés keretein belül olyan elemeket vizsgálunk, mint az

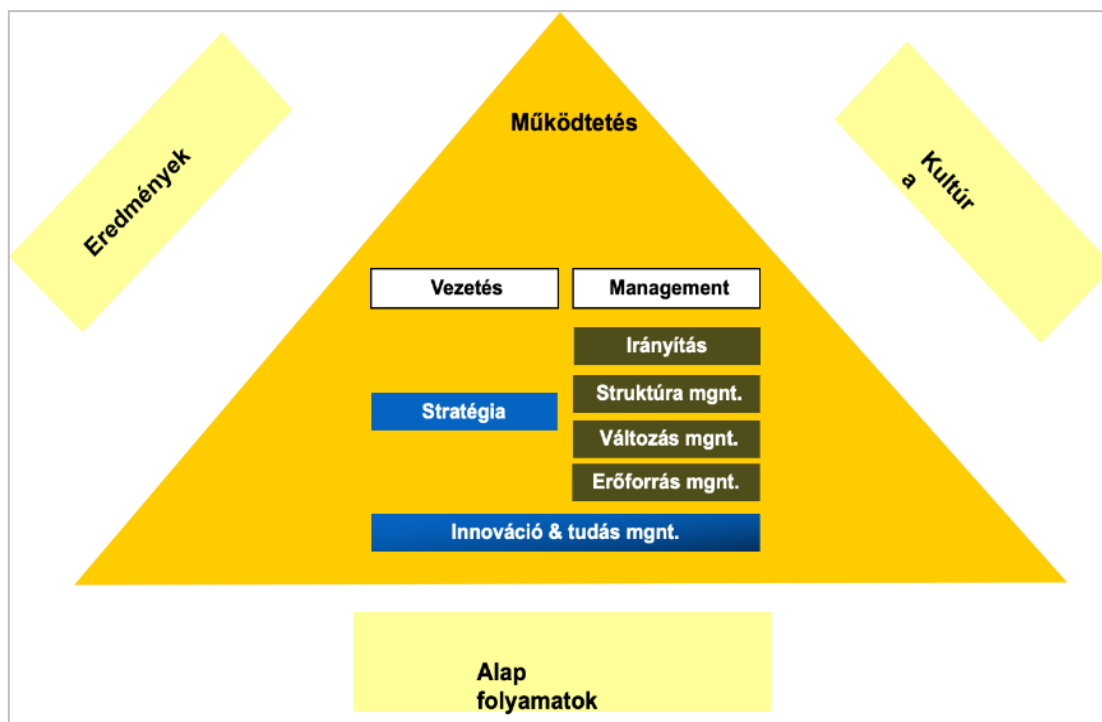
- iránymutatás, vagyis a jövőkép kialakításának képessége;
- a vezető mozgósító / motiváló ereje és
- az elkötelezettség kialakításának intézmény rendszere.

A modellértelmezésben a management funkció képessé teszi a szervezetet arra, hogy a rendelkezésre álló, illetve megszerezhető erőforrásokat (anyagi, nem anyagi, pénzügyi, humán, információ) megtervezze, megszervezze, és felhasználásukat irányítsa. Elemeit stratégiai és operatív szinten is vizsgáljuk:

- tervezés (stratégiai tervezés és a napi működés operatív tervezése);
- szervezés (szervezet-, változás- és kapacitásmanagement);
- irányítás (a megvalósulás ellenőrzése: a stratégiai kontrolling, és a napi működés ellenőrzése: az operatív kontrolling). (Pataki, 1999)

Sarokkövek nélkül egy szervezet, mint rendszer alapfolyamatokon keresztül eredményeket állít elő, amelyet a működtetés definiál. Mindez úgy valósul meg, ahogy azt a szervezeti kultúra lehetővé teszi. Az előbbi képen a sarokkövek (célok, innovativitás, egyén–csoport–szervezet illeszkedése) előfeltételei, következményei a működésnek. Ezekről már úgy gondolkodunk, hogy minőségeket is képviselnek. Vagyis a célok definíciójának képessége és annak milyensége meghatározza a szervezet adaptálódásban való sikerességét.

**6. ÁBRA: COVA SZERVEZETI MODELL HÁROMSZÖG SAROKKÖVEI ÉS BELSŐ SZERKEZETE**



A teljes keretmodellben el tudunk helyezni és magyarázni tudunk minden szervezeti jelenséget és eszközt, amelyet eddigi tapasztalataink alapján számba vettünk, így koherens és egészséges képet kapunk a szervezeti működésekről.

### **Érvényesség ellenőrzése és visszajelzések**

A Cova modellt közel tíz éve alakítottuk ki, a modellből levezetett kérdőívvel szervezet és vezető-fejlesztési tanácsadóként dolgoztunk. Ahol használtuk és az eredményekből visszajelzést adtunk a döntéshozóknak, ott minden esetben változást generált a visszajelzés: a diagnosztikai eszközt és a modell hitelesnek és befogadhatónak találták. Minden diagnosztikai folyamatnak egyik fő funkciója, hogy változásra energizáljon és megmutassa, hogy mely területeken kell intervenciókkal élni. Modellünk minden esetben projekciós felületet adott arra, hogy adatok és tények mentén megszülessen a helyzetértékelés, azaz az EBM (Evidence Based Management) első lépést megtehetjük. Az adatalapú szervezetértékelés, szervezet menedzsment és szervezetfejlesztés az utóbbi évtizedben jelentősen növekvő alkalmazott tudományággá nőtte ki magát (Németh kiadás alatt, Barends-Rousseau, 2018; Németh–Magos, 2018; Pfeffer–Sutton 2006a; Rousseau, 2006; Rynes–Bartunek, 2017; Tranfield et al., 2003). Mi is hiszünk abban, amit Drucker képvisel: csak azt tudjuk irányítani, amiről adatunk van, amit mérünk. Az adathoz való hozzájutáshoz a hivatkozott kérdőíves módszer kiválóan alkalmazható.

Paul Meehl (1954) a klinikai diagnosztizálás módszertanát és prediktív erősségét vizsgálta. Megállapította, hogy két út lehetséges az ítéleteken, intuíción alapuló „klinikai”, valamint az ezzel szembeállított „mechanikus” módszer. Ez utóbbi esetében formális logikai algoritmusok (döntési szabályok) mentén alakul ki egyfajta leírása az adott helyzetnek. Azt találta, hogy a mechanikus megközelítés legalább olyan erős, ha nem erősebb, pontosabb előrejelzéseket adott, mint a klinikai módszertan. Eredményeit azóta többen megismételték szigorú tudományos követelményeknek megfelelő körülmények között, így már 130 kutatás eredményei alapján is megerősítést nyert Meehl kijelentése (Dawes, et al, 1989; Grove et al, 2000).

A Corporate Values Kft. szakértőinek vállalása, hogy hasonló módon hozzon létre egy olyan mechanikus diagnosztikai eszközt, amely a vizsgált szervezetekre pontos és erős állításokat tesz. A diagnózist arra használja a tanácsadó, hogy megtervezze a szükséges intervenciókat annak érdekében, hogy a szervezet hatékonyabb, fenntarthatóbb működésével elérhessen egy magasabb minőségű működési szintet. A diagnosztika modellhez szükség volt sajátos munkadefiníciók bevezetésére is. (ld. Melléklet).

### **Korlátozások és tesztelméleti felvetések**

Egy évtizede gyűjtjük a kérdőív adatait, és sikeresen alkalmaztuk az eszközt, amely kielégítette az ügyfeleink és a felhasználó tanácsadók adatigényét is kielégítette. Az eddigi alkalmazás során nem volt lehetőségünk keresztérvényesség vizsgálatokat megvalósítani. Egy kérdőív, vagy teszt esetében a megbízhatóság és az érvényesség az, amit hitelességként fel tud mutatni. Az érvényesség tekintetében azt teheti a tanácsadó, hogy azon fogalmakat, amelyekkel a kérdőív dolgozik, közösen értelmezi, definiálja az ügyféllel, azaz a mérési célponttal. A megértés és pontos fogalom használat pontosítja a válaszadásokat és így a válaszadás minőségét is. A megbízhatóság tekintetében nehezebb a dolgunk, hiszen egy dinamikus jelenség jellemzőit kívánjuk egy adott pillanatban rögzíteni, tehát a teszt-reteszt megoldások nem jöhetnek szóba. Azonban a megbízhatóságot elérhetjük azzal, hogy a szervezet több szereplőjét, több hierarchia szintről és területről bevonjuk a válaszadásba. Ezzel kiegyenlíthető és megbízhatóbbá tehető az adatok minősége.

### Következtetések

A modell kidolgozásának célja az volt, hogy a közkézen forgó szervezeti modellekből újat alkossunk. A megközelítéstől elvártuk, hogy egyszerűsítse életünket, tegye azt hatékonyabbá azzal, hogy ne kelljen párhuzamos diagnosztikai eszközöket használnunk.

Áttekintettünk és elemeztünk a szakirodalomban utolérhető szervezetdiagnosztikai és szervezeti modelleket. Kidolgoztunk azt a megközelítést, amely szervezeti diagnosztikai eszközként alkalmazható arra, hogy adatalapú visszajelzést adjunk a szervezet vezetőinek. Ezt közösen értelmezve elindulhat egy, a szervezet érdekeit szolgáló transzformációs folyamat.

A célunk volt, hogy a mérőeszköz hőtérképet adjon arról, hova érdemes első körben nyúlnunk, ha a működésre vagyunk kíváncsiak. A szervezetben vannak összefüggő, egymással kapcsolatban lévő jelenségek, amelyek ismerete szükséges ahhoz, hogy az adatokat értelmezni és a további lépéseket tervezni lehessen. A korábbi elérhető szervezeti modellekhez képest az újdonságot a szervezetpszichológiai megközelítésből származó egyén - csoport - szervezet illeszkedését jelentő dimenzió jelentheti a Cova-Szerda szervezetdiagnosztikai modellben.

A fejlesztő folyamat közben arra is rájöttünk, hogy nem elégséges egy statikus szervezeti modell kidolgozása. A szervezetek virulensen változó környezetben működnek és maguk is folyamatos változásban vannak. Ennek következtében egy szervezeti életciklus, vagy főbb életállomás modellt is ki kellett dolgoznunk. Azt figyeltük meg, hogy a különböző stációkban lévő cégeknél egyes a szervezeti modellünkben lévő elemek sokkal erősebben, míg mások alul működést mutatnak, holott ez a működési profil adott élethelyzetben teljesen megfelelő. Ezért fontos, hogy ne csak az adatokat nézzük adott helyzetben, hanem a kontextust is.

Következő lépésként az eszköz továbbfejlesztése érdekében a szakirodalom azon részét tanulmányozzuk, amely a szervezeti sikerességhez és bukásokhoz vezető utakat elemzi. Ennek tanulságait beépítjük a Cova szervezeti modell konstrukcióba, amely így még hatásosabbá teszi majd a kérdőívet.

### **Melléklet**

(A diagnosztikai modellhez szükséges munkadefiníciók.)

### **A szervezeti vizsgálat szempontjai munkadefiníciók**

#### **Innováció**

A szervezet működésének bármely területén megjelenő újítási, fejlesztési képességet és annak kiaknázását. Az innovativitás nem csak a termékek megújítását, fejlesztését jelenti, hanem a folyamatok, a működés fejlesztését is. (Innováció: Az ötletek gyakorlati átalakítása új terméké, szolgáltatássá, folyamattá, rendszerré vagy társadalmi együttműködéssé. (EFQM)

#### **Célok**

A célok definiálják azt az állapotot, eredményt, hatást, amely elérésére érdekében a Szervezet az eszközeit és erőforrásait működteti, használja. A célok adnak irányt a Vállalat tevékenységének, folyamatának.

#### **Alapfolyamatok**

Az alapfolyamatok a vállalat stratégiai (alap) tevékenységéhez kapcsolt folyamatok. Azok a tevékenységek alkotják, amelyek az értéket teremtik, tehát

- ezek a folyamatok határozzák meg elsősorban a végtermék/szolgáltatás jellemzőit (minőség, mennyiség),
- a vállalatra jellemző funkcionális humán kompetenciák ezekhez a folyamatokban hasznosulnak
- jellemzően folyamat elején és a végén a külsők (beszállítók/vevők) állnak
- és alapvetően meghatározzák a vevői elégedettséget és a gazdasági eredményességet (profitot)

#### **Működtetés definíciója**

A szervezet működését alkotó alap, támogató és vezetési folyamatok hatékony és eredményes menedzselése és vezetése. A vezetés képessé teszi a szervezetre arra, hogy a szervezet tagjainak viselkedését befolyásolása a szervezet céljainak eredményes és hatékony elérése érdekében. A management funkció képessé teszi a szervezetet arra, hogy a rendelkezésére álló, illetve megszerzhető erőforrásokat (anyagi, nem anyagi, pénzügyi, humán, információ) megtervezzék, megszervezzék, és felhasználásukat irányítsák.

#### **Eredmények**

A szervezet működésének az outputja, amely a szervezet hozzáadott értékét fejezi ki. A tulajdonosi, vevői, munkatársi, társadalmi elvárások teljesülésében

#### **Kultúra**

A kultúra egy adott közösség által közösen alkalmazott észlelési, inger feldolgozási keretrendszer, amely a közösen alkalmazott válaszkészletet is magában hordozza. A kultúra erőssége határozza meg, hogy mennyiben írja felül az egyéni, vagy máshonnan származó működéseket (észlelés, feldolgozás, válaszadás).

**A SZERVEZETI MŰKÖDÉS MODELLKONCEPCIÓJA**

Terület	Részterület 1 szint (Lookfor)	Részterület 2. szint (Lookat)	Vizsgált elemek (McÉrtékelési szint)	Vizsgált elemek (szakértői szint)
INNOVÁCIÓ	Innováció menedzsment rendszer	Az innováció, mint erőforrás formális (tudatos, szisztematikus) kezelése (ötletek generálásában, menedzselésében, elismerésében és megvalósításában)	Innováció-menedzsment rendszer érettsége	A rendszert használók száma / összes alkalmazott Rendszer ismertsége Dolgozói elégedettség a rendszerrel Az alkalmazott rendszer felülvizsgálata, fejlesztése az elmúlt 2 évben
		Innovációért viselt felelősség meghatározottsága és szintje	Innováció-menedzsment integrálása a formális felelősségi rendszerbe	Az elmúlt 3 évben végzett felülvizsgálatok eredményei Adott innovációhoz mentor / gazda dedikálása
	Innovativitás eredményessége	Innovatív ötletek elfogadási aránya	Innováció bátorítása	Javaslatok száma, db/év Javaslatok átlagos száma, db / fő / év Legaktívabb javaslattevők aránya, top 10 javaslattevő száma/összes alkalmazott Dolgozói elégedettség a kapott visszacsatolással
	Innováció stratégiai szinten való kezelése	Innovációra fordított források nagysága	Erre tervezett anyagi források nagysága	Saját terv / tény összehasonlítás Iparágra jellemző K+F arány
		Innovativitás szervezeti/stratégiai szintű hasznosulása	Innováció piaci hasznosulási aránya	Terv / tény összehasonlítás
	Önismeret, kitekintés	Piacismeret, versenytársak ismerete	Annak vizsgálata, hogy hogyan értékeli a válaszadó az iparághoz képest milyen szinten áll szervezet innovativitása	Legfontosabb három versenytárs három innovációs adata (termék, szolgáltatás és működés fejlesztése)

Terület	Részterület 1 szint (Lookfor)	Részterület 2. Szint (Lookat)	Vizsgált elemek (McÉrtékelési szint)	Vizsgált elemek (szakértői szint)
CÉLOK	A szervezeti célok ismerete	Tulajdonosi célok ismerete Társadalmi elvárások ismerete Munkavállalói célok ismerete Vevői célok ismerete	Az érintettek (stakeholderek) céljai mennyire ismertek a Szervezet számára	Az érintettek (stakeholderek) céljait milyen szinten veszik figyelembe a Szervezetben a Stratégiai és Operatív célok definiálása kor.
	A működési célok ismertség		Mennyire ismertek (milyen mélységben) a Szervezeti célok a szervezetben.	Mi az oka a?
	A cél rendszer minősége	A célok lebontottsága (a stratégiai célok lebontottsága éves célokra és az éves célok lebontottsága) A célok állandósága	Milyen mélységben vannak lebontva a stratégiai célok, és a cél felelősségek rendszere mennyire pontos. A szervezeti célok mennyire állandóak, a szervezetnek van-e ideje „alkalmazkodni és megvalósítani”	A célok mennyire konzisztensek: az egyes egységek számára definiált célok kölcsönösen erősítik-e egymást, illetve a szervezeti cél (szuper orientált cél) megjelenik-e minden szervezeti egység célrendszerében
	Az egyéni célok minősége		A kitöltő egyéni céljai: Pontosan meghatározottak Kihívóak, de elérhetőek Relevánsak és ésszerűek Közösen megállapítottak” A sikeres teljesítés utáni visszajelzés mindig legyen dicséret is egyben.	Az elmúlt években a milyen szinten (%-ban) teljesültek a management bónusz feltételek? Mi az oka, mi a bónusz kiírás valós gyakorlata?



Terület	Részterület 1 szint (Lookfor)	Részterület 2. szint	Vizsgált elemek (McÉrté- kelési szint)	Vizsgált elemek (szakértői szint)
<b>ALAP FOLYAMATOK</b>				
	Az alap folya- matok doku- mentáltsága	A számbavétel tel- jes körűsége Az alap folyamatok dokumentációja	Minden lényeges (alap) fo- lyamat ismert-e és doku- mentált-e	Milyen a dokumentáció minősége? Milyen mélységű a dokumentáció és mennyire naprakész?
	A folyamatfele- lőségek rend- szere		Kik a felelősök az egyes fo- lyamatok irányításáért, eredményességéért, ellen- őrzéséért, fejlesztéséért?	A folyamat felelőségek és a szer- vezet funkcionális felelőségeinek milyen a viszonya illetve a mátrix jellegű kettősségből adódó konflik- tusokat hogyan kezeli a szervezet?
	Folyamatok mérési rendszere		A folyamatok hoz kapcsolt mérési rendszer lehetővé teszi - e az időben történő beavatkozást a folyamatok működésében	Milyen mechanizmusokon keresz- tül történik a beavatkozás, milyen hatékonysággal?
	Folyamatok megismétel- hetősége		Az alap folyamatok meny- nyire stabilak?	
	Folyamatok elemzése, fej- lesztése		Milyen elvek alapján fogla- koznak az alapfolyamatok fejlesztésével?	Miként valósulnak meg a fejleszté- sek
	Folyamat me- nedzsment rendszer			Hogyan integrálják a az újonnan megjelenő folyamatokat

**A SZERVEZETI MŰKÖDÉS MODELLKONCEPCIÓJA**

Terület	Részterület 1 szint (Look-...)	Részterület 2. szint	Vizsgált elemek (McÉrtékelési szint)	Vizsgált elemek (szakértői szint)
<b>MŰKÖDTETÉS</b>	<b>Vezetés</b>	Iránymutatás (a jövő-kép kialakítása)	Létezik-e a Szervezet küldetése, stratégiája, definiáltak –e az értékei.	A Szervezet küldetése, stratégiája, értékei, konzisztensek-e? Valóban ezek szerint működik-e a szervezet?
		A vezető mozgósító/ motiváló ereje	Általában a vezetés szerepe milyen az elkötelezettség kialakításában	Milyen vezetői kompetenciák szükségesek a szervezetben? Ezek Definiáltak-e, illetve fordítanak-e figyelmet ezek fejlesztésére?
		Az elkötelezettség kialakításának intézmény rendszere		Az elkötelező ösztönzés modell elemei milyen szinten vannak jelen a szervezetben: A munka minősége Megfogható juttatások Jövőbeli fejlődési lehetőségek Támogató munkakörnyezet Kihívások / értékek Munka/magánélet egyensúlya
	<b>Management</b>	Tervezés Stratégiai tervezés (stratégiai szint) A napi működés tervezése / szervezése (operatív szint)	A stratégiai terv megléte vagy nem léte (erre az előző kérdések alapján már választ kaptunk.) Létezik-e a termelés / szolgáltatás ütemezésére valamilyen rendszer?	Milyen a stratégiai terv definiáltsága, minősége? Milyen a színvonalú a termelés /szolgáltatás tervezés illetve milyen az integráltsága a kapcsolódó rendszerekkel
		Szervezés Szervezet management (stratégiai szint) Változás management (stratégiai szint) Kapacitás management (operatív szint)	Milyen a szervezetben a feladatok és a felelősségek definiáltsága. Az elmúlt időszak szervezeti változásainak megvalósulása illetve erőforrás ráfordítása. Milyen a szervezet kapacitás kihasználtsága?	A szervezeti struktúra hogyan illeszkedik a működéshez a piachoz, a stratégiához (12 kérdés)
		Irányítás A megvalósulás ellenőrzése (stratégiai kontrolling) A napi működés ellenőrzése (operatív kontrolling)	Mi jellemzi a szervezet stratégiai, illetve operatív kontrolling rendszerét: milyen a jellege ellenőrzés színvonala, eredményessége?	Milyen a stratégiai és operatív kontrolling működésének intézmény rendszere?

Terület	Részterület 1 szint	Részterület 2. Szint (Lookat)	Vizsgált elemek (McÉrtékelési szint)	Vizsgált elemek (szakértői szint)	
	<b>EREDMÉNYEK</b>	Az érintettek elvárásainak teljesülése	Tulajdonosi elvárások teljesülése Üzleti eredményesség (rövidtávú) Vagyonnövekedés (hosszú távú)		
Vevői elvárások teljesülése					
Munkatársi elvárások teljesülése					
Társadalmi elvárások teljesülése					
Az eredmény fenntartásának stabilitása		Vevők stabilitás (árbevétel biztonsága)	Vevőkör stabilitása		
		Beszállítók stabilitása (minőség állandósága, folyamatok stabilitása)	Beszállítók stabilitása		
		Munkatársak körének stabilitása (minőség állandósága, folyamatok stabilitása)	Fluktuáció		
		Környezet stabilitása		Mennyire stabil a gazdasági / jogi / szabályozási / politikai / stb. környezet?	

**A SZERVEZETI MŰKÖDÉS MODELLKONCEPCIÓJA**

<b>Terület</b>	<b>Részterület 1 szint (Lookfor)</b>	<b>Részterület 2. Szint (Lookat)</b>	<b>Vizsgált elemek (McÉrtékelési szint)</b>	<b>Vizsgált elemek (szakértői szint)</b>
<b>KULTÚRA</b>	<b>Teljesítmény-orientáció</b>	folyamatorientáció – eredményorientált	A folyamatokra helyeződik a figyelem, vagy az eredményekre koncentrált	
	<b>Emberi perspektíva</b>	munkakör – személy	A munkavállaló, mint vagy az egyén a fontosabb	
	<b>Identitás</b>	vállalat – szakmaiság	A munkatársak a vállalatukkal azonosítják magukat vagy a szakmai végzettségükkel	
	<b>Nyitottság</b>	nyitott – zárt	A környezet befogadó. Vagy az ideális alkalmazott meghatározott prototípusa létezik, és az új belépők nehezen tudnak alkalmazkodni.	
	<b>Ellenőrzés</b>	rendszer által meghatározott – önellenőrző	Az ellenőrzés a szervezet által kialakított rendszeren keresztül rigidén történik. Vagy az egyének, teamek maguk alkotják a szabályokat és ellenőrzik tevékenységüket	
	<b>Rugalmasság</b>	normatív – pragmatikus	Jól meghatározott sztemderdekkkel szabályozzák az ügyfélkapcsolatokat. Vagy gyakorlatiasan alkalmazott folyamatok, amelyek a vevői elvárásokra vannak kialakítva.	

Az alkotómunka során nagy számú szakirodalmi hivatkozással dolgoztunk, amelyek hatással voltak a modell kialakítására. Az alábbiakban a dolgozatunkban közvetlenül meghivatkozott művek találhatóak.

**Irodalomjegyzék:**

- Aguinis, H. (1993): Action research and scientific method: Presumed discrepancies and actual similarities. *The Journal of applied behavioral science*, 29. 4. 416-431.
- Aguinis, H. - Solarino, A. M. (2019): Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. *Strategic Management Journal*, 40. 8. 1291-1315.
- Aguinis, H. - Ramani, R. S. - Cascio, W. F. (2020): Methodological practices in international business research: An after-action review of challenges and solutions. *Journal of International Business Studies*, 51. 9. 1593-1608.
- Angyal, A. (2001/1965): A neurózis és kezelése: holisztikus nézőpont. in: Szakács, F., Kulcsár, Zs. (szerk.) *Személyiségelméletek*. ELTE Eötvös, Budapest.
- Barends, E. - Rousseau, D. M. (2018): *Evidence-based management: How to use evidence to make better organizational decisions*. Kogan Page Publishers.
- Bass, B. M. - Bass, R. (2009): *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Beckhard, R. (1974): *A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei*, Közgazdasági és Jogi, Budapest
- Bertalanffy, L. (1969): Az általános rendszerszemlélet problémái. In: *Rendszerszemlélet, szerkesztette: Kindler, Kiss, Akadémiai, Budapest*.
- Cohen, B. (2006): Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15. 1. 1-14.
- Corbin, J. - Strauss, A. (2015): *A kvalitatív kutatás alapjai*. L'Harmattan, Budapest.
- Cox, J. W. - Hassard, J. (2005): Triangulation in organizational research: A re-presentation. *Organization*, 12. 1. 109-133.
- Csigás, Z. - Németh, G. (2015): Non – Conventional Organizations – The Messengers of the future in the world of Organizations Management. *Global Journal of Management and Business Research (A)* 15. I.3. 63-71.
- Faust, D. - Meehl, P. (1989): Clinical versus actuarial judgement. *Science*, 243. 1668-1673.
- Denison, D. R. (1990): *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley - Sons.
- Doran, G. T. (1981): There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management review*, 70. 11. 35-36.
- Erős, I. (2014): *Gestalt coaching* In Kelló, (ed) *Coaching alapok és irányzatok Akadémiai, Budapest*.
- Grove, W. M. - Zald, D. H., Lebow, B. S. - Snitz, B. E., - Nelson, C. (2000): Clinical versus mechanical prediction: a meta-analysis. *Psychological assessment*, 12. 1. 19-30.
- Harrison, M. I. (2004): *Diagnosing organizations: Methods, models, and processes*. Sage Publications.
- Heinrich, D. - Herget, M. (1994): *Ökológia*. SH Atlasz, Springer Verlag, Budapest.
- Kieser, Alfred (szerk. 1995): *Szervezetelméletek*. Aula, Budapest.
- Kotter, J. P. (2008): *Corporate culture and performance*. Simon and Schuster.
- Kulcsár P. - Matolcsy, J. - Németh, G. (2016): *Stratégiai tanácsadás*. In: Poór, J. (szerk.) *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Akadémiai, Budapest. 221-246.
- Lewin, K. (1951): *Field theory in social science: selected theoretical papers* (Edited by Dorwin Cartwright.).
- Lewin, K. (1972a): A mezőelmélet és a kísérlet a szociálpszichológiában. 273-306 in: Lewin, K. (1972) *A mezőelmélet a társadalomtudományban*. Gondolat, Budapest.
- Meehl, P. E. (1954): Clinical versus statistical prediction: A theoretical analysis and a review of the evidence.
- Mérő, L. (2007): *A pénz evolúciója*. Tericum, Budapest.
- Németh, G. – Magos A. (2018): People Analytics – organizational data for organizational efficiency in: Hoffer, I. – Tarjani, I (eds): *Value Methodology and Management 2018*. 281-295.
- Németh, G. (2004): *A szervezeti kultúra hatása a szervezeti teljesítményre BME TDK*, Budapest.
- Németh, G. (2009): *Changing the mindset of the entrepreneur – Non Conventional Organizations* 947-951. *Erdei Ferenc Science Conference Book*.
- Németh, G. (2012): *Impossibility of attaining the perfect performance*. 15-24. *VIKEN Conference Book*.

- Németh, G. (2016): Változásmenedzsment in Poór, J. (ed) Menedzsment Tanácsadói Kézikönyv. Akadémiai, Budapest, 350-373.
- Németh, G. (2017): In search of non-conventional organizations. In fact, what we are looking for? Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat 9. 1. 15-23.
- Németh, G. (2018): Vállalkozók egyes magatartásmintázatainak kognitív megközelítése. SZIE, Gödöllő.
- Németh, G. (2021): A tény alapú szervezet vágya és illúziója. Új Munkaügyi Szemle 2021. 2. 46-52.
- Németh, G. (2007): Patterns of Business 295-299. Behaviour 6th international conference of PhD students.
- Németh, G. (2008): Corporate Abilities 173-186. FIKUSZ 2008 (Symposium for Young Researcher).
- Németh, G. - Gyulay, T. (2003): A szervezeti kultúra szerepe egyesülési és felvásárlási folyamatokban. Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 34. 7-8. 39-49.
- Pataki B. (1999): Technológiaváltások menedzselése – a változásmenedzsment alkalmazása a technológia-menedzsment területén. Műszaki, Budapest.
- Paul, J. (1996): Between-method triangulation in organizational diagnosis. The international journal of organization analysis, 4. 2. 135-153.
- Pfeffer, J., - Sutton, R. I. (2006): Evidence-based management. Harvard business review, 84. 1. 62-74.
- Porter, M. E. (1985): Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985. New York, FreePress.
- Rousseau, D. M. (2006): Is there such a thing as „evidence-based management”? Academy of management review, 31. 2. 256-269.
- Rynes, S. L., - Bartunek, J. M. (2017): Evidence-based management: Foundations, development, controversies and future. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4. 235-261.
- Schein, E. H. (2009): The corporate culture survival guide (Vol. 158). John Wiley-Sons.
- Schein, E. H. (1996): Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. Systems practice, 9. 1. 27-47.
- Schumacher, E. F. (1991): A kicsi szép. Katalizátor, Budapest.
- Schumpeter, J. (1934/1980): Theory of Economic Development, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Tranfield D. - Denyer D. - Smart P. (2003): Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. British Journal Management 14. 3. 207-222.
- Torma, K. - Csanádi, P. - Kalmár, P. - Németh G. - Noszkay E (2016): Szervezeti tanácsadás. in: Poór, J. (szerk.) Menedzsment-tanácsadási kézikönyv. Akadémiai, Budapest. 322-349.
- Varsányi J. - Virág M. (1997): Cégstratégiák piaci, pénzügyi megalapozása. Műszaki, Budapest.