

ERŐ és

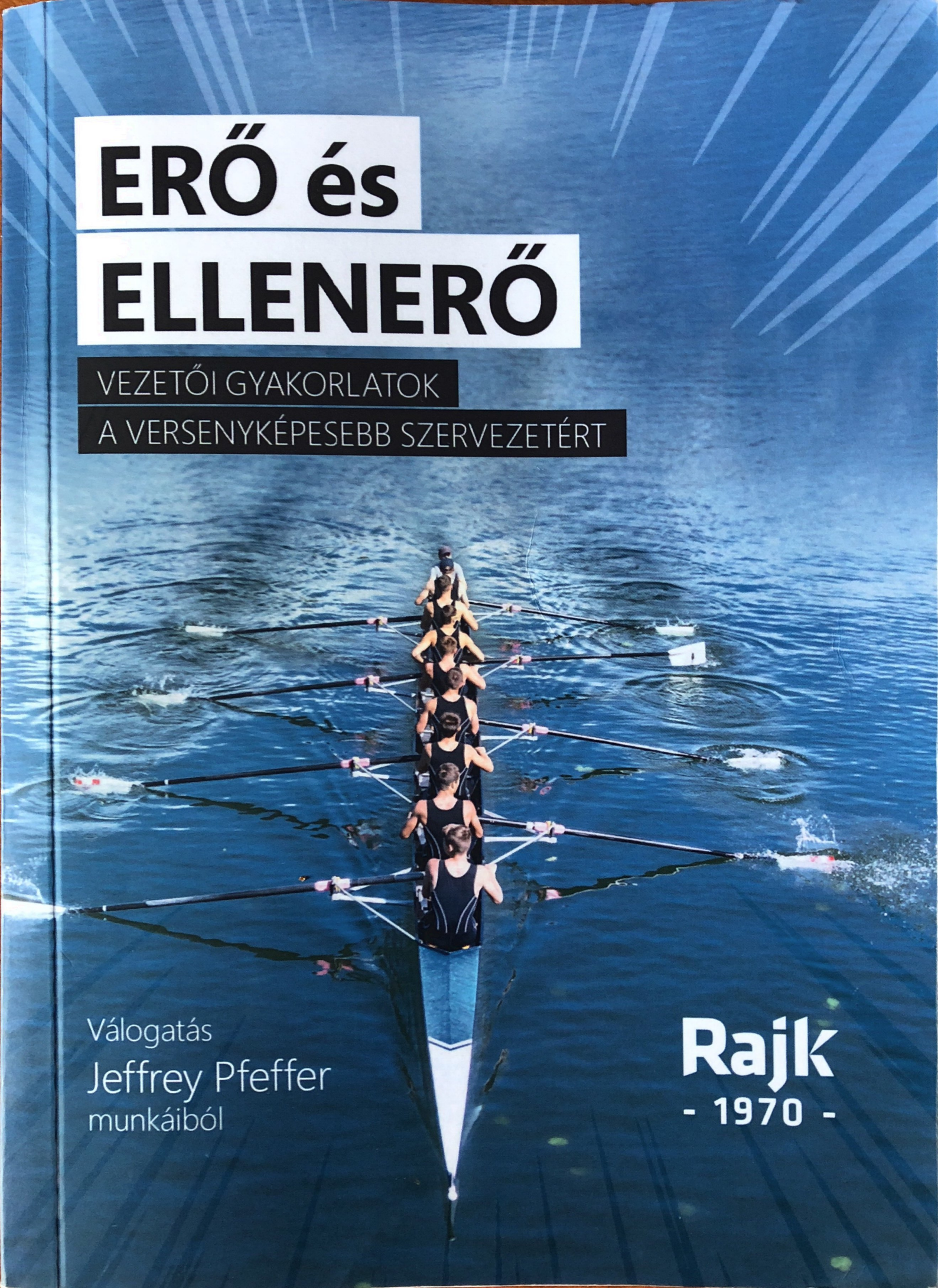
ELLENERŐ

VEZETŐI GYAKORLATOK

A VERSENYKÉPESEBB SZERVEZETÉRT

Válogatás
Jeffrey Pfeffer
munkáiból

Rajk
- 1970 -



ERŐ ÉS ELLENERŐ

VEZETŐI GYAKORLATOK A VERSENYPÉSEBB SZERVEZETÉRT

Válogatás Jeffrey Pfeffer munkáiból

Rajk László Szakkollégium
Budapest, 2017

Főszerkesztők

Csik Dávid, Kövesdy Mihály,
Szentirmai Bálint, Teszárík Eszter,
Vida Máté

A cikkösszefoglalókat készítették:

Beregszászi Attila, Chornitzer Anna, Csik Dávid, Csonka Márk, Dobák Zita Anna, Farkas Marcell, Gyetvai Gábor, Haász Viktória, Kórógyi Gergely, Kovács Dóra, Kövesdy Mihály, Losonczi Réka, Matos Bence, Móder Mercédesz, Nagy Dorottya, Szabó Bence, Szentirmai Bálint, Teszárík Eszter, Vida Máté

Szakmai és nyelvi lektorok:

Alexa Balázs, Bakos Csaba, Barta Márton, Buda Gergely, Buzder Lantos Gábor, Dósa Márton, Fekete Tamás, Frang Géza Attila, Gurzó Klára, Holle Alexandra, Kiss Csaba, Kiss-Dobronyi Bence, Mező Anita, Pölöskei Péter, Rajna Renáta, Somosi Dávid, Stancsics Nóra, Szalai Bálint, Tóth Enikő, Zsigó Dávid

Szeretnénk továbbá köszönetet mondani azoknak az oktatóknak, akik a felkészítő alkalmakon való aktív részvétellel segítették a cikkösszefoglalók pontosítását és az interjúk és esettanulmányok előkészítését:

Bakonyi Zoltán, Fekete Tamás, Hürkecz Attila, Kiss Csaba, Zsigó Dávid

Szeretnénk köszönetet mondani továbbá a Budapesti Corvinus Egyetem oktatójának, Bakacsi Gyulának, az előszó megírásáért.

Kiadja a Rajk László Szakkollégium
2017. Minden jog fenntartva

ISBN 978-963-88820-4-2

Nyomdai munka: CC Printing Kft. • www.ccprinting.hu
Felelős vezető: Könczey Áron

TARTALOM

Bevezető	5
Előszó	6

1. ERŐFORRÁS-FÜGGŐSÉG

Kié a hatalom – és hogyan lehet megtartani? – A hatalom stratégiai illeszkedés modellje <i>Pfeffer, Salancik (1977): Who gets power – and how they hold on to it. A strategic-contingency model of power</i>	20
Szervezetközi befolyásolhatóság és a menedzseri attitűdök <i>Jeffrey Pfeffer (1972): Interorganizational Influence and Managerial Attitudes</i>	23
A menedzsmenten és a dolgozókon túl: a szervezetközi menedzsment <i>Jeffrey Pfeffer (1976): Beyond Management and the Worker: The Institutional Function of Management</i>	26
Esettanulmány a Potfolio Alapkezelővel	29

2. SZERVEZETI HATALOM

Szervezeti döntéshozatal politikai folyamatként: egy egyetemi költségvetés példája <i>Jeffrey Pfeffer és Gerald R. Salancik (1974): Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget</i>	34
A szervezeti hatalom megértése <i>Jeffrey Pfeffer (1992): Understanding power in organizations</i>	37
Hatalmi játék <i>Jeffrey Pfeffer (2010): Power play</i>	40
Még mindig ugyanolyanok vagyunk: miért tartják magukat a hatalomról szóló elméletek kortól és kontextustól függetlenül <i>Jeffrey Pfeffer (2013): You're still the same: why theories of power hold over time and across contexts</i>	45
Az ellenőrzésbe vetett hit és saját szerepünk túlértékelésének torzító hatása: két pszichológiai ok, ami miatt a menedzserek nem hatalmazzák fel az alkalmazottakat <i>Pfeffer et al. (1997): Faith in Supervision and the Self-Enhancement Bias: Two Psychological Reasons Why Managers Don't Empower Workers</i>	49
A vezetés homályossága <i>Pfeffer (1997): The Ambiguity of Leadership</i>	51
Esettanulmány – A hatalom vizsgálata a Flow Cégcsoportnál	54

3. MENEDZSMENT STÍLUSOK

Lehetnek-e az emberek a versenyelőny forrásai? <i>Jeffrey Pfeffer (1994): Competitive Advantage through People</i>	62
A sikeres szervezetek hét arany szabálya <i>Jeffrey Pfeffer (1998): Seven Practices of Successful Organisations</i>	67
Emberi erőforrások egy szervezeti magatartásbeli szempontból: Néhány paradoxon magyarázata <i>Jeffrey Pfeffer (2007): Human Resources from an Organizational Behavior Perspective: Some Paradoxes Explained</i>	71
A HR Legfontosabb Feladata: A Kognitív Modellek Megváltoztatása <i>Jeffrey Pfeffer (2005): Changing mental models: HR's most important task</i>	76
Szervezeti Demográfia Vezetői Szemszögből <i>Jeffrey Pfeffer (1985): Organizational Demography: Implications for Management</i>	78
A belső vagy külső forrásból származó tudás értékelése – a szervezeten belüli tudást többre értékeljük – vagy mégsem? <i>Menon, T. & Pfeffer, J. (2003): Valuing Internal vs. External Knowledge: Explaining the Preference for Outsiders</i>	83
Hogyan tudják a „szervezetek” csökkenteni a viszonyossági normákat: A szívességnyújtás magyarázata és a számító gondolkodásmód hatásai <i>Peter Belmi és Jeffrey Pfeffer (2015): How "Organization" Can Weaken the Norm of Reciprocity: The Effects of Attributions for Favors and a Calculative Mindset</i>	87

A sikeres szervezetek jellemzőinek kutatása a hazai gyakorlatban	92
Kreatív teljesítmény motiváció a médiapiacon A Central Médiasoport elemzése	93
Menedzsment módszerek a Videoton sikerének szolgálatában	99
Egy sikeres informatikai cég által alkalmazott HR gyakorlatok	105

4. AKADÉMIA ÉS ÜZLET

Vége az üzleti iskoláknak? Kevesebb az eredmény, mint hinnénk Jeffrey Pfeffer (2002): <i>The End of Business Schools? Less Success Than Meets the Eye</i>	112
Mi az, amit még mindig rosszul csinálnak az üzleti iskolák? Jeffrey Pfeffer (2007): <i>What's Wrong and Still Right with Business Schools</i>	116
Egy szerény javaslat: Hogyan lehet megváltoztatni a menedzsmentkutatásokat és annak folyamatait? Jeffrey Pfeffer (2007): <i>A Modest Proposal: How We Might Change the Process and Product of Managerial Research</i>	120
Interjú Anthony Radevvel	124

5. BIZONYÍTÉK ALAPÚ MENEDZSMENT

Bizonyítékalapú menedzsment Jeffrey Pfeffer és Robert I. Sutton (2006): <i>Evidence-Based Management</i>	128
Ténykérdés Jeffrey Pfeffer and Robert I. Sutton (2006): <i>A Matter of Fact</i>	132
Bizonyítékalapú menedzsment a vállalkozói környezetben: gyorsabb és jobb döntések kevesebb kockázattal Jeffrey Pfeffer (2010): <i>Evidence-based Management for Entrepreneurial Environments: Faster and Better Decisions with Less Risk</i>	135
Esettanulmány: A bizonyíték alapú menedzsment Bodnár Viktória szerint	139

6. MUNKAHELYI STRESSZOROK

A jövedelemkülönbségek hatása a munkahelyi elégedettségre, termelékenységre és együttműködésre: Egyetemi karok tapasztalatai Jeffrey Pfeffer és Nancy Langton (1993): <i>The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty</i>	144
A munkahelyi stressz tényezők, a halálozás és egészségügyi költségek közötti kapcsolat az Egyesült Államokban Joel Goh, Jeffrey Pfeffer, Stefanos A. Zenios: <i>The Relationship Between Workplace Stressors and Mortality and Health Costs in the United States</i>	150
Munkahelyi stresszorok és egészségkövetkezményeik: Munkahelyek egészségügyi szabályozása Joel Goh, Jeffrey Pfeffer, & Stefanos A. Zenios (2015): <i>Workplace stressors & health outcomes: Health policy for the workplace</i>	155
Miért nyernek a parasztok? A pénz mindent elront Jeffrey Pfeffer (2016): <i>Why the Assholes are Winning: Money Trumps All</i>	159
A stresszt okozó tényezők kutatása hazai cégeknél	163
A stressz kezelése a KPMG Magyarországnál	164
A stressz kezelése a MOL-nál	168

Jeffrey Pfeffer (2005): Changing mental models: HR's most important task

Készítette:
Kovács Dóra

Habár a menedzsment koncepciók könnyen elterjednek, kevésbé válnak a napi gyakorlat részévé. A cikk emellett a jól működő szervezetek lemásolhatatlanságának okát vizsgálja. Pfeffer szerint, míg az új termékeket, szolgáltatásokat könnyű utánózni, a nehézséget a menedzsment tudásának lemásolása jelenti. Például a Toyota hiába biztosít versenytársainak gyárlátogatásokat, mutatja meg a Kanban rendszer és Just-in-Time stratégia sikerességének titkát, amennyiben az ezeket átvevő vállalat szervezeti filozófiája eltér a másiktól, nem lehet eredményesen lemásolni e rendszereket. A kognitív modell megismerése során a kutató a megfigyelt szempont alakulását vizsgálja bizonyos környezeti tényezők változása alapján. Pfeffer ezt a munkavállalók magatartásán keresztül elemzi.

Két alapvető oka lehet a változás hiányának: (1) a „knowing-doing” probléma, ahol a vállalatok tanulságokat vonnak le a helyes működésükről, de azokat nem alkalmazzák a gyakorlatban és (2) a „doing-knowing” probléma, ahol a cégek nem a legjobb elérhető tények figyelembe vétele alapján működnek. Pfeffer szerint a korábbiaknál jobb eredmények elérése érdekében a megszokottól eltérő dolgokkal kell foglalkozni, amiben a HR-nek és a szenior menedzsment gondolkodásmódjának nagy szerepe van. A beavatkozásaik implicit vagy explicit módon az egyén és szervezet teljesítménnyel kapcsolatos nézőpontjain alapulnak. Ahhoz, hogy fókuszáltan kiegészítsük a beavatkozásokat, gyakorlatokat a szellemi modellnek/gondolkodásmódnak a figyelem középpontjába kell kerülnie. Ezek azonban egyéni szinten is tudat alatt működnek, a szervezet stratégiájában csak implicit módon jelenik meg.

A legtöbb általunk végzett tevékenység ismétlésen múlik. A vállalatok ugyan lemásolják versenytársaik cselekvéseit a benchmarking elve alapján, de nem figyelnek arra, hogy saját körülményeik különböznek vetélytársaikétól. Ez alapján a hiedelem és az ideológia is nagy szerepet játszanak a menedzseri döntésekben, az alapfeltételek nagyon ritkán kerülnek felülvizsgálatra. Például, egy élelmiszerboltban egy ilyen alapvetést jelent az árak minimalizálása, ugyanakkor alternatív alapvetések mentén is lehet sikeres is egy élelmiszerbolt, ahogy azt a Whole Foods nevű cég példája is mutatja, amely drága, de jó minőségű termékek értékesítésére építve is képes sikeresen működni.

A cég hatékonyságának növelése érdekében a HR-nek kevesebbet kellene foglalkoznia a munkavállalókat célzó hasznos technikákkal. Ehelyett fókuszában a szenior vezetőkre tett hatás kellene hogy álljon, annak érdekében, hogy könnyebben felmérjék a cégen belüli gondolkodásmód, nézet megváltoztatásának szükségességét. Ebben a HR szakembernek a kognitív modellek

Jeffrey Pfeffer (1985): Organizational Demography: Implications for Management

Készítette:
Kovács Dóra

BEVEZETÉS

Pfeffer cikkében egy szokatlan vezetői szemléletmódot mutat be: a szervezeti demográfia fontosságát. A fogalom lényege, hogy ahelyett, hogy egyéni szinten vizsgáljuk a munkavállalók teljesítményét csoportok szintjén kellene értelmeznünk. A csoportok kialakítását demográfiai szempontok alapján végzik el.

Véleménye szerint, ha egy vállalat csoport-szinten közelíti meg az alkalmazottakat, akkor motiváltabbak, jobban beágyazottak lesznek a szervezetbe. Ennek oka, hogy a csoportok már hasonló tulajdonságú egyénekből állnak, akik egyéni-szinten hasonlóan értelmezik a szervezetet, így jobban kötődnek hozzá. Pfeffer tanulmányában négy fontos területet emelt ki, melynek hatása van a szervezeti demográfiára, így a csoportok nagyságát, szervezeten belüli arányokat, innovációt és teljesítményt, munkahelyi fluktuációt. Ezekre egy menedzseri gyakorlatot kínál, melyben részletezi az optimális asszistens tulajdonságait, rekrutációt, áthelyezést és az alapvető szervezeti változás megközelítését.

MIÉRT FONTOS A SZERVEZETI DEMOGRAFIÁVAL FOGLALKOZNI?

A szervezeti demográfiát illetően Pfeffer két fő vizsgálandó tényezőt különböztet el az iskolázottság szintjén kívül: az alkalmazott korát, valamint a szervezetben eltöltött idejét. A hasonló tulajdonságú csoportokat kohorszoknak nevezzük. Az idő azért fontos, mert a vállalatnak egy szinergia elérését kell megcéloznia a tapasztalatlan, túl fiatal személy és a rutinból, motiváció nélkül dolgozó, túl idős alkalmazott között. Szervezetbe lépése után az egyén célja, hogy belső támogatást nyerjen ezáltal könnyen integrálódjon. Ehhez a kapcsolati háló fejlesztésére van szükség. Azonban, ha a szervezetben töltött idő növekedésével sokrétű kommunikációs csatornáik lesznek kevesebb idejük és szükségük lesz az új résztvevőket megismerni. Tehát az új emberek nagy valószínűséggel hasonlóan új alkalmazottakhoz kapcsolódnak, akik ugyanúgy éppen a munkakörnyezet megismerésének fázisában vannak. Az egyirányú tulajdonságok megnövelik a kommunikáció gyakoriságát, ami tovább erősíti az értékek, perspektívák, magatartások egyezőségét, nagyobb kohéziót elérve az egyszerre felvett csoporton belül.

A szervezeti demográfiára leginkább a korábban már említett négy tényező hat, melyek közül legerősebb a szervezeten belüli arányok megoszlása.