Megjegyzés szerkesztőknek: az ábrák csinosítgatásában még hagytam lehetőséget, ha jól értettem, ebben kapunk segítséget. A megállító kérdéseket zölddel, a tanári magyarázatokat sárgával jelöltem. Köszönöm: Hidegh Anna

**Alapfogalmak. Kontingenciaelmélet.[[1]](#footnote-1)**

Ebben a fejezetben a kontingenciaelmélettel fogunk megismerkedni, amely a Szervezeti és Humánmenedzsment tárgy gerincét adja. A félév során ennek a modellnek az egyes elemeivel fogunk részletesen megismerkedni.

**1. A három alapfogalom: vezetés, szervezés, szervezet**

A szervezetek és azok menedzsmentjének tanulmányozásához érdemes közös szótárunk alapjaként tisztázni, mit értünk vezetés, szervezés és szervezet alatt.

Vezetés: „eredményesen megvalósíttatni dolgokat a többi ember által, illetve velük együtt” (Dobák-Antal, 2010: 29)

Szervezés: „a szervezet személyi és tárgyi erőforrásainak összehangolása, optimális kombinálása az előre meghatározott célok megvalósítása érdekében.” (Dobák-Antal, 2010: 29) A vezető szervezési feladatai közé tartozik a szervezettervezés, a folyamatszervezés és a munkaszervezés.

Szervezet: „olyan, emberek és tárgyak alkotta rendszer, amely tartós célt követ, formális struktúrával és célszerű szabályokkal rendelkezik.” (Dobák-Antal, 2010: 29)

**2. Kontingenciaelmélet**

* 1. **No one best way!**

A No one best way!, azaz a Nincs egyetlen legjobb út! a kontingenciaelmélet híres jelszavává vált (lásd például Burnes, 1996). A kontingenciaelmélet ma is élő kutatási irányvonal, gyökerei ennél azonban már jelentős múltra tekintenek vissza: már az 50-es 60-as években egyre inkább megkérdőjeleződött gyakorló vezetők és szervezetkutatók körében is az a korábban elterjedt nézet, hogy a bürokrácia lenne a leghatékonyabb szervezeti forma, ráadásul többféle bürokratikus forma is megfigyelhető a gyakorlatban, azaz a Weber által leírt ideáltípus (erről lásd: Max Weber: Gazdaság és társadalom, 1921/1987) nem létezik a gyakorlatban (Kieser, 1995). A „No one best way” tehát ezt jelenti: nem létezik egyetlen legjobb, azaz leghatékonyabb és legeredményesebb szervezeti forma.

Az angol contingency szó eshetőséget, lehetőséget, előre nem látott lehetőséget jelent. A kontingenciaelméleti kutatások kezdetben arra koncentráltak, hogy a szervezet egyedi körülményei, helyzete, szituációja nagyban befolyásolja, hogy milyen lesz annak formális struktúrája. Az elmélet azt a – hallgatók által is gyakran használt – érvet használja, hogy **„attól függ”**, azaz hogy különböző helyzetekben különböző szervezeti formák, szervezeti megoldások működnek jól. Mivel a környezet folyamatosan változik, a szervezet túlélése szempontjából kulcsfontosságú a környezeti feltételekhez való alkalmazkodás. Egy másik, első látásra kevésbé szembetűnő pillére az elméletnek az **illeszkedés** (angolul „fit”), ami annyit tesz, hogy a különböző rendszerelemeknek, szervezeti alrendszereknek (pl. struktúra és HR alrendszer) illeszkedniük kell egymáshoz a hatékony és eredményes működés érdekében.

A kontingencialista kutatók abból a feltételezésből indultak ki, hogy a szituációs tényezők azonosíthatók, objektíven megragadhatók, és a különböző struktúrák közötti eltérések a szituációs tényezők alapján megmagyarázhatóak. A szituáció és a struktúra közötti kapcsolatban található szabályszerűségek általánosíthatóak is, azaz: hasonló környezeti feltételek mellett hasonló (sőt, akár ugyanolyan, hisz a kapcsolat determinisztikus) szervezeti formák alakulnak ki. A kontingencialista kutatók kezdetben csak egy-egy tényező vizsgálatával foglalkoztak, vagyis azt vizsgálták, hogy egy adott szituatív tényező hogyan hat a szervezeti struktúrára. Később már komplexebb modelleket építettek, az alábbiakban mi is a modell egy továbbfejlesztett változatával fogunk dolgozni.

Tanári magyarázat:

Bár a kontingencialista megközelítés alapvetően leíró szándékú kutatásokra épült, a menedzsmentirodalomban hamar normatív színt kapott: azt ígéri, hogy a szervezeti működést befolyásoló külső és belső adottságok alapos feltárása útján meghatározhatjuk az optimális szervezeti struktúrát, amely végső soron teljesítménynövekedést eredményez. Megkérdőjelezi ugyanakkor az univerzális megoldásokat kínáló „best practice”, vagyis „legjobb gyakorlatok” keresésére irányuló törekvések érvényességét. Ez egy olyan vita, ami máig jelen van a szervezetek működéséréről szóló tudományos és gyakorlati diskurzusban is, s amely jellemzően akkor lángol fel, amikor egy-egy új menedzsmentdivat általánosan érvényes megoldást ígérve hirtelen terjedni kezd a szervezetek között (pl. mint manapság az agilis szervezeti megoldások).

* 1. **A kontingenciaelmélet modellje**

A kontingenciaelmélet – eredetihez képest továbbfejlesztett – modellje az alábbiakban látható.

Teljesítmény

Környezet

Belső adottságok

Stratégia

Magatartás

Struktúra

1. ábra: A kontingenciaelmélet modellje

Forrás: Dobák-Antal, 2010: 36

Az alábbiakban a modell egyes tényezőit tekintjük át Dobák-Antal (2010) alapján.

Megállító kérdés:

A következő alfejezet elolvasása előtt gondolja át és készítsen egy listát arról, hogy Ön szerint milyen szituációs tényezők, azaz mely környezeti elemek illetve belső adottságok befolyásolják a vállalat működését! Hasonlítsa össze a saját listáját a lenti listával! Ha olyan elemet talál, amelyet a tananyag nem tárgyal, de van rá plauzibilis magyarázata, hogy miért érdemes bővíteni vele a modellt, írjon róla TDK-dolgozatot!

* + 1. **A külső környezet**

A kontingenciaelmélet a külső és a belső környezet szervezetre gyakorolt hatásának jelentőségét hangsúlyozza, a modellből látható, hogy a stratégia, a struktúra és a szervezeti magatartás közvetítő változók: a környezeti hatások rajtuk keresztül érvényesülnek. A **külső környezet** vizsgálatánál az alábbi tényezőket szoktuk általában figyelembe venni (természetesen adott vállalat elemzésekor az általános kategóriákat szűkebben definiálhatjuk, illetve a figyelembe veendő változók körét bővíthetjük):

* **Piaci környezet**: elemezhetjük és értékelhetjük változékonysága (dinamikus vagy statikus), komplexitása (egyszerű vagy komplex) alapján. E két jellemző együttesen ad információt a piaci környezetet jellemző bizonytalanságról. További jellemző a piac korlátozó hatásának mértéke, pl. ha a vállalat sok szállítóval és sok vevővel áll kapcsolatban, akkor gyenge a piac korlátozó hatása, nincs kiszolgáltatott helyzetben a vállalat.
* **Tudományos-technikai környezet**: a vállalat működését jelentősen befolyásolja a tevékenységi köréhez kapcsolódó tudományterületek állapota, azaz hogy milyen gyakran jelennek meg új, technológiai áttörést hozó kutatási eredmények, milyen gyorsan ültethetők át azok a gyakorlatban, és mennyire kiszámítható a tudományos fejlődés íve.
* **Szervezetközi kapcsolatrendszer**: az erőforrásokhoz való hozzáférés szempontjából fontos tényező, pl. az ellátási lánc mentén milyenek a függőségi viszonyok.
* **Kulturális környezet**: jelentősen befolyásolja a szervezeti magatartással kapcsolatos kérdéseket, de a stratégiaalkotás folyamatát is, hogy milyen a szocio-kulturális környezetben tevékenykedik a vállalat. Egy multinacionális vállalatnál kiemelten fontos terület az interkulturális menedzsment.
* **Jogi környezet és politikai környezet**: tágabb értelemben a kulturális környezetből következnek, de külön is figyelembe szoktuk venni, milyen szabályozási keretrendszerben tud működni a vállalat, pl. milyen környezetvédelmi kvótákat kell figyelembe vennie, vagy milyen az adórendszer. Rendkívüli módon befolyásolja a vállalati működést, hogy mennyire stabil a politikai környezet, pl. van-e kockázata egy esetleges polgárháborúnak, vagy milyen a korrupció szintje.

Tanári magyarázat:

Természeti környezet: a tankönyvi tárgyalásból kimarad, pedig szinte evidens, hogy a vállalat telepítési döntését, stratégiáját nagymértékben befolyásolják az elérhető természeti erőforrások, nyersanyagok, mekkora természeti csapások kockázata (hurrikán, vagy egy pandémiás helyzet kialakulása). fontos: a struktúrára gyakorolt hatást nem vizsgálták, de pl. a társadalmi impakt kontingencialista elemzésére van példa, lásd a korszerű irodalmak jegyzékét.

Kezdetben a kontingencialista kutatások azt feltételezték, hogy a hatás egyirányú, azaz a környezet hat a vállalatra, de hamar korrigálták a modellt: talán a természeti környezet példáján a leginkább szembeötlő, milyen mértékű a kölcsönhatás a környezet és a vállalat között, azaz a vállalat is alakítja saját környezetét. A befolyásolás lehet tudatos, például az USA-ban bevett gyakorlat a jogi környezet befolyása vállalati lobbi révén (amelynek, tegyük hozzá, szélesebb társadalmi vagy piaci környezetre gyakorolt hatása nem feltétlen kedvező, lásd a 2008-as válságban a szabályozási környezet szerepét), vagy nem szándékolt, mint például a környezetet érintő externális, azaz külsődleges hatások (szennyezés) esetében.

* + 1. **Belső adottságok**

A szervezetnek nem csak külső, hanem **belső adottságai** is vannak, amelyek ugyan sorozatos vállalati döntések nyomán alakulnak ki, de mégis nehezen változtathatók, alakíthatók, ezért a modell adottságként kezeli ezeket adott időpillanatban történő elemzéskor.

* **Méret**: kis-, közép- és nagyvállalatokat szoktunk elkülöníteni. A vállalat méretét általában létszáma és/vagy árbevétele szerint szokták meghatározni, de többnyire az első megoldás elterjedt. A szervezet mérete különösen erősen befolyásolja, milyen struktúrában érdemes működtetni.
* **Alapfolyamatok és információtechnológia**: ez a tényező különösen fontossá vált napjainkban, a digitális átállás és a robotizáció alapjaiban forgatja fel a vállalatok életét, és teszi szükségessé többek között a koordinációs mechanizmusok átgondolását. Nem véletlen, hogy a korai kontingencialista kutatások legnépszerűbb irányvonala a gyártási technológia szervezeti struktúrára gyakorolt hatása volt, ez az irányvonal kapott most új lendületet a negyedik ipari forradalom hozta változások elemzésén keresztül.
* **Szervezet eredete**: az alapítási történet nagy mértékben alakítja a szervezeti kultúrát, szervezeti identitást, sőt, a fogyasztóban kialakult képet is. Bár egy történetet többféleképp is elmesélhetünk, az eredettörténet tényszerű elemei valóban megváltoztathatatlan részei maradnak a vállalat életének.
* **Telepítési helyzet**: a természeti környezeten, földrajzi adottságokon, regionális munkaerőpiaci helyzeten, stb. keresztül befolyásol. Részben adottság, hiszen ha már felépül egy telephely, és a vállalat beilleszkedett az adott régió szociokulturális környezetébe, akkor jelentős költségeket jelent máshol felépíteni azt. Ennek ellenére látjuk, hogy a 21. századi (nagy)vállalat termelőegységeit középtávon viszonylag mobilisan kezeli.
* **Tevékenységi kör**: szintén középtávon alakítható tényező, de fontos, hogy rövidtávon adottságot jelent, hiszen a tevékenységkörváltás jelentős erőforrásigénye van mind emberi, mind anyagi oldalon. A tevékenységi kör befolyásolja ugyanakkor a szervezeti struktúrát diverzifikáltságán, vertikalitásán, komplexitásán keresztül.
  + 1. **A szervezeti struktúra**

A kontingenciaelmélet figyelmének középpontjában a **szervezeti struktúra** áll. A tantárgy keretein belül az elkövetkezőkben külön is figyelmet szentelünk ezért a négy alapvető szervezeti struktúratípusnak: az egyszerű, a funkcionális, a divizionális és mátrix szervezetnek. A szervezeti struktúrát leginkább a szervezeti ábrán, azaz a konfiguráción keresztül szoktunk a hétköznapokban megragadni, például így:

1. ábra: Egy HR-szervezet ábrája

A konfiguráció azonban csak egy a struktúra jellemzői közül. A különböző kontingencialista kutatók a struktúra eltérő jellemzőit, dimenzióit emelték ki. Weber (1921, in Kieser, 1995) például a munkamegosztást (azaz a specializáció mértékét), a hierarchiát (azaz a centralizáció mértékét illetve hatáskörmegosztást), a technikai szabályokat és normákat (standardizáció vagy programozottság mértékét), illetve az aktaszerűséget (azaz formalizáltságot) emeli ki. Pugh és társai (1971, in: Kieser, 1995) ezt egészítették ki a konfigurációval, azaz a struktúra külső megjelenési formájával. Később a figyelem a koordinációs eszközök, azaz a cselekvések összehangolásának módja felé fordult, és azt vizsgálták, hogy például a különböző méretű szervezeteknél milyen típusú koordinációs mechanizmus terjed el és mutatkozik hatékonynak. A tantárgy keretein belül a fenti kutatási előzményeket ötvözve *a munkamegosztásról, a hatáskörmegosztásról, a koordinációs eszközökről és a konfigurációról* fogunk később részletesen beszélni.

Megállító kérdés:

Gondoljon egy Ön által ismert kis szervezetre, lehet ez akár a családja is, és válaszolja meg az alábbi kérdéseket:

* Hogyan osztják el a feladatokat/feladatköröket egymás közt? (*munkamegosztás*)
* Kinek milyen jogosítványai vannak, ki miben illetékes/miért felelős, ki miben dönthet? Ki kinek adhat feladatokat/utasításokat? (*hatáskörmegosztás*)
* Hogyan hangolják össze a tevékenységeket, a mindennapi életet? Vannak írott/íratlan szabályok, szokásrendek? Van egy vezető, aki átlát a káoszon? Mindenki tudja, hogy mi a dolga? Mit történik új/bizonytalan helyzet esetén? (*koordinációs mechanizmusok*)

A kontingenciaelmélet népszerű kutatás területei a különböző tényezők struktúrára gyakorolt hatását helyezik a középpontba (Kieser, 1995):

1. A szervezet méretének a struktúrára gyakorolt hatása
2. A gyártási technológiának a struktúrára gyakorolt hatása
3. A külső környezetnek a struktúrára gyakorolt hatása

Ez utóbbira nézzünk is egy példát. Burns és Stalker (1961) híres kutatásában azt vizsgálta, hogy a külső környezet bizonyos jellemzői mentén milyen típusú szervezeti struktúra működik hatékonyan. A külső környezetnek két típusát határozták meg: stabil és dinamikus. Azt találták, hogy stabil környezetben mechanikus, míg dinamikus környezetben organikus szervezeti struktúra a hatékony szervezeti megoldás. Az organikus szervezet jellemzői közé tartozik például a lapos szervezet (azaz kevés hierarchiaszint), az alacsony mértékű formális szabályozás, a decentralizált döntéshozatal, illetve a magasan képzett munkavállalók alkalmazása. Mindezek együttesen lehetővé teszik a dinamikusan változó környezethez való gyors alkalmazkodást. A mechanikus szervezetet ezzel szemben kis szélességi tagozódás, magas formális szabályozottság, erős centralizáltság és standardizált munkafeladatok jellemzik. Mindez magas belső hatékonyságot biztosít, ámde egyúttal rugalmatlan működést eredményez, tehát csak stabil környezeti feltételek mellett nem veszélyezteti a szervezet eredményességét.

|  |  |
| --- | --- |
| **Stabil** | **Mechanikus** |
| **Dinamikus** | Organikus |

3. ábra: Burns és Stalker (1961) eredményei

Burns és Stalker kutatási programját Lawrence és Lorsch (1969) vitték tovább, akik felhívták a figyelmet arra, hogy a szervezet nem egy egységes piaci környezettel szembesül, hanem annak különböző alrendszerei – divíziói, lányvállalatai, eltérő telephelyei, vagy funkcionális egységei – különböző típusú környezetekkel szembesülhetnek. Például az értékesítési szervezet működhet dinamikus környezetben, ami organikus szervezeti formát kíván meg, míg a termelési szervezet működhet stabil környezetben, amely mechanikus szervezeti struktúrát kíván meg (Dobák-Antal, 2010).

* + 1. **A stratégia**

Emlékeztetőül a stratégia definíciója – melyet Vállalatgazdaságtan tárgyból is tanultak – a következőképp hangzik: a szervezet jövőbeni céljaira és azok megvalósítási módjaira vonatkozó elképzelések összessége (Chikán, 2008). A stratégiai *célkitűzés* a felsővezetés feladata, de a megelőző *helyzetelemzésben* – azaz a külső környezeti tényezők és a belső adottságok elemzésében – általában egy szélesebb elemző apparátus segíti. A stratégiából következő *akciók* végrehajtása pedig már a teljes szervezetet érinti, és hogy végül hogyan sikerül a környezeti tényezőkhöz alkalmazkodni, és optimális teljesítményt elérni, az nagyban múlik a szervezeti tagok hozzájárulásán, azaz a szervezeti magatartáson.

* + 1. **A szervezeti magatartás**

Szervezeti magatartás alatt a szervezeti tagok, azaz a munkavállalók magatartását, viselkedését értjük. A félév során foglalkozunk majd szervezeti magatartással kapcsolatos egyéni, csoport- és kultúra szintű kérdésekkel is, például a motivációval, a csoportműködéssel, vagy a vezetési stílusokkal. A szervezeti magatartás egyben külön tárgykört, önálló tudományterületet is képvisel, ezért ezen tárgy keretében csupán ízelítőt tudunk adni a fenti témakörökből.

* + 1. **A szervezeti teljesítmény**

A kotingenciaelméleti modell arra törekszik, hogy a **szervezeti teljesítményre** hatással bíró tényezőket feltárja, illetve a hatások irányát és mértékét meghatározza. Azaz: megragadja, hogy mitől függ a szervezeti teljesítmény változása. De mit értünk teljesítmény alatt? A szervezeti teljesítményt két különböző aspektusból értékelhetjük: az egyik a szervezeti folyamatok hatékonysága, a másik a pedig az eredményesség. **Hatékonyság** alatt azt értjük, hogy a rendelkezésre álló erőforrások felhasználása optimális, gazdaságos módon történik-e, azaz hogyan alakul az input egységére jutó output mennyisége. Az **eredményesség** pedig inkább az output oldalra koncentrál, azaz hogy a szervezet eléri-e az általa kitűzött célokat, illetve azok megfelelnek-e a környezet által támasztott elvárásoknak.

Megállító kérdés:

Lehet-e egy szervezet eredményes, ámde nem hatékony? Gondoljon vissza például a mechanikus szervezetre. Mi történhet, ha a környezet megváltozik, és instabillá válik?

**2.3. Összegzés és a modell továbbfejlesztései**

Az eddigiekben áttekintettük a kontingenciaelméleti modell egyes elemeit. A külső környezetről és a belső adottságokról részletesebben is szó esett, mert a félév hátralevő részében ezekről többet nem lesz szó. (Ezért javasolt a Dobák-Antal könyv vonatkozó részeinek alapos áttanulmányozása is!) A nyitó fejezet arányai azonban ne tévesszenek meg senkit: a szervezeti struktúrára, s ezen belül a különböző szervezeti modellekre, valamint a vezetésre, irányításra, vezetői szerepekre kiemelt figyelmet fordítunk még a későbbiekben. A vezetés-szervezés tárgykörét tehát kontingenciaelméleti keretrendszerben, és az ennek hátteret adó rendszerelméleti megközelítésben tárgyaljuk.

Noha kontingenciaelmélet rendkívül gyümölcsöző megközelítésnek bizonyult a szervezetkutatásokban, s meghatározó gondolkodási keretté nőtte ki magát mind az elméleti, mind a gyakorlati szakemberek körében, mint minden elméleti megközelítésnek, ennek is vannak kritikái. A kutatók például számos módszertani nehézségbe ütköznek akkor, amikor egy-egy tényező hatását más hatásoktól elkülönítve, izoláltan szeretnék mérni, ugyanis a természettudományokban bevett (labor)kísérleti módszerek a társadalomtudományokban, mint amilyen a menedzsmenttudomány is, korlátokkal bírnak. Nagyon fontos, az elmélet alapfeltevését megkérdőjelező kritika, hogy a szituáció (azaz a környezet) nem determinálja, nem határozza meg egyértelműen a szervezeti struktúrát (Schreyögg, 1978, in: Kieser: 1996). Egyrészt a vállalat alakíthatja, megváltoztathatja a szituációt, ahogy azt fentebb már felvetettük. Másrészt a piac nem semmisíti meg feltétlenül a csak szuboptimálisan működő szervezeteket, ami azt jelenti, hogy azonos szituáció mellett változatosabb szervezeti formákkal találkozhatunk, mint ahogyan azt a kontingenciaelmélet előrevetíti. Sőt, azt is felvetik a kritikusok, hogy az adott szervezeti struktúra legalább annyira függ a szervezetet irányítók elképzeléseitől és hatalmi érdekeitől, mint a szituációtól. Ezeknek az érdekeknek az érvényesülését azonban jól elfedi az, ha úgy állítjuk be, mintha a struktúra a környezethez való szükségszerű alkalmazkodás eredményeként jönne létre.

A kontingenciaelméletnek a kritikai felvetésekre reagálva továbbfejlesztett változatai is születtek. Nagy népszerűségnek örvend például Mintzberg öt struktúratípusra épülő elmélete, amely már megengedi a különböző típusok közötti átmeneteket is, de amellett érvel, hogy az alkalmazkodás során elérkezik egy pont, amikor a szervezet ún. kvantumugrást hajt végre, és radikálisan új szervezeti struktúrában működik tovább. Ám, mint arra Kieser (1995) rámutat: a modell továbbfejlesztett változatai sem adnak magyarázatot arra, hogy miért olyanok a szervezetek, amilyenek. Hiszen a szituáció mégsem determinálja struktúrát – azaz hatással van rá, de ez a hatás nem függvényszerű, nem kizárólagos. Ez részben jó hír, hisz a fejezet elején gondoltnál nagyobb a mozgástere a szervezeti döntéshozóknak, ugyanakkor úgy tűnik, a szervezetalakítás Szent Grálját mégsem sikerült megtalálni.

Tanári magyarázat:

A kontingenciaelmélet a funkcionalista megközelítések családjába (vagy másképp paradigmájába) tartozik. Ahogy haladnak előre a tanulmányaikban, megfigyelhetik, hogy legtöbb tantárgyuk erre a rendszerelméleti logikára épül, a menedzsmenttudományok területén ez a domináns gondolkodási stílus. Pl. vállalatgazdaságtanból megkülönböztetik egymástól a vállalati funkciókat, és azokat rendszerbe szervezetten tárgyalják, emberi erőforrás menedzsmentből ugyancsak Beer kontingencialista alapmodelljéből indulnak majd ki, amely a HR alrendszereket kapcsolja össze. Léteznek azonban más szervezetelméleti megközelítések is, pl. az interpretatív, azaz a szervezeti kultúra jelentésvilágát középpontba helyező, a szervezeti struktúrát egy kulturális jegyként kezelő paradigma, vagy a kritikai megközelítések, melyek a szervezetek hétköznapjait átszövő ideológiai hálók (természetesnek vett előfeltevések) leképeződésének tekintik a struktúrát, s ezen keresztül mutatnak rá pl. a szervezetekben (esetlegesen) jelen levő diszkriminációra. Ezekről a megközelítésekről mester szakon hallhatnak bővebben.

**Hivatkozások:**

Burnes, Bernard (1996): No such thing as … a “one best way” to manage organizational change. Management Decision, Vol. 34 No. 10, pp. 11-18. <https://doi.org/10.1108/00251749610150649>

Burns, Tom, Stalker, G. M., (1961): The Management of Innovation. London: Tavistock.

Chikán Attila (2008): Vállalatgazdaságtan, Budapest: Aula.

Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna (2010): Vezetés és Szervezés. Budapest: Aula.

Lawrence, Paul R., and J. W. Lorsch. (1967): Organization and Environment. Boston, MA: Harvard Business School, Division of Research. (Reissued as a Harvard Business School Classic, Harvard Business School Press, 1986.)

Kieser, Alfred (1995): Szervezetelméletek. Budapest: Aula.

Weber, Max (1921/1987): Gazdaság és társadalom, Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

1. A fejezet szerkezetében és tartalmában túlnyomórészt a tárgyhoz kapcsolódó kötelező irodalom, azaz **Dobák Miklós-Antal Zsuzsanna: Vezetés és szervezés** c. könyvének I.1. és I.2. fejezeteire, valamint **Alfred Kieser: Szervezetelméletek** c. könyvének Kontingenciaelmélet c. fejezetére támaszkodik. [↑](#footnote-ref-1)