

## Szervezeti hatékonyság – kilátáselmélet – esélyek és feltételek

Krisztián Béla – Nemeskéri Zsolt

*A turbulens gazdasági környezethez történő alkalmazkodás a szervezeteket állandó döntéshelyzetekben tartja. A kockázatok és a bizonytalanság között az emberi döntések nem, vagy kevéssé követik a várható hasznosság-hipotézis előrejelzéseit. A vezetés/döntés folyamatosan szembesül azzal, hogy az emberek rendszerint nem követik a várható hasznosság racionális kalkulációjának a szabályait, illetve az előrejelzés statisztikai törvényszerűségeit. Az ítéletalkotásban néhány alapvető heurisztikus eljárásra hagyatkoznak. E heurisztika úgy írható le, mint mentális műveletek vagy „rövid utak” (short cuts) a döntésekhez. Bonyolult és kockázatos helyzetekben a résztvevők gyakran leegyszerűsítik a problémát – s elemzés helyett – szubjektív érzéseikre, előítéleteikre és a hüvelykujjszabályra hagyatkoznak. A jelenséget a 2002. évi közgazdasági Nobel-díjasok, Daniel Kahnemann és Amos Tversky foglalták össze, a kilátáselmélet megfogalmazásával. A kilátáselmélet egyik felismerése, hogy a személy önérdékkövetésének értelmezése nagyobb tájékozódáshoz vezet a döntési magatartás megértésében, mintha csak a közgazdaságtan tiszta modelljeit próbálnánk valós szituációkba átültetni. A kilátáselmélet (prospect) a döntéshozót a valószínűségek szubjektív értékelésével és az úgynevezett értékfüggvény segítségével illeszti a folyamatba.*

*Kulcsszavak: döntés megalapozottság, bizonytalanság, racionalitás, kilátáselmélet, a tanács „csomagolása”*

### 1. Bevezetés

A szervezetek hatékonyságának tartalma és folyamata céltudatos elemzések tárgya. Ez megtörténhet adott közvetlen tényezőkkel, de látszólag független tényezők vizsgálatával is. A gyakorlatban kevés megállapítás születik csak a szervezeti működésből vagy kizárólag független döntések eredőiből – ezek leginkább a skála két végpontjaként értelmezhetőek. Miután célunk a helyes döntések megalapozása, ennek egyik elméleti megközelítését, a gyakorlatban már hasznosuló kilátáselméletet tesszük tanulmányunk középpontjába.

## 2. Sikeres szervezet

A szervezeti sikeresség fennállásuk óta értékelés tárgya. A feladatmegoldásokban mindig a cél, a siker kilátása dominál. A sikeresség tekintetében konzervatív és forradalmian új megállapítások fogalmazódnak meg, ezeket a földrészek, származás, képzettség és személyi alkalmasság egyaránt befolyásolják, akár csak a szervezetek munkáját is. A szervezet sikerességét részben eredményezheti a hosszú idejű fennállás is, de a turbulens globális gazdaságban elért sikerek egy része abból ered, hogy azok folyamatosan megújítják magukat. Ma a világ ötszáz legsikeresebb vállalkozásának életkora 18 év, a Google például a sikeresek között egy átlagos kora vállalkozás. Sikeres vállalkozásra példa a 2008-tól dinamikusan terjeszkedő magyar PREZI (PREZI), egy tipikusan tanuló szervezet, cselekvéseit azonnali visszajelzés, hálózatépítés, a tevékenység gyors módosítása jellemzi. A sikeres szervezetek és általában a sikeres döntés mechanizmusait számos oldalról vizsgálták, kiváló összefoglalások születtek, tanulságul mindig hangsúlyozva, hogy a feltételeket a döntési rendszer szükségszerű vagy kényszeres körülményei meg a személyes képességek befolyásolják.

### 2.1. Szervezet és tanulóképesség

A szervezeti eredményesség kilátásait tekintve, egyik meghatározó a szervezet tanulóképessége, ami összefügg a szervezetbe allokált emberi erőforrás képességeivel (Gáspár 1992). A szervezeti tanulással szemben megfogalmazott követelmények, elvárások a feladat minőségét is tükrözik. Általánosan elfogadott, hogy a tudás a szervezetek legfontosabb erőforrása. A tanuló szervezetek jellemzője, hogy felhalmozott tapasztalatai alapján képes önálló tudást létrehozni, azokat a szervezeten belül minden munkatárs számára hozzáférhetővé tenni. Peter Senge Az ötödik alapelv (Senge 1990) című művében alakította ki a fogalom mai jelentését, melyet a tudásmenedzsment teljesít ki (Bencsik 2009). Ezt szükséges kiegészíteni azzal, hogy a döntéshozó(k) megfelelő tájékozottsággal rendelkezzenek az tevékenységekhez kapcsolódó problémákról, segítséget nyújtsanak a helyzet áttekintéséhez, illetve megértéséhez, megoldásokat találjanak az információ biztosítása, tanácsadás vagy személyes közreműködés formájában. Cél, hogy a szervezet olyan információ, vagy tanács birtokába jusson, amelynek segítségével a problémamegoldás érdekében megfelelően tud cselekedni és ebből közvetve, vagy közvetlenül gazdasági haszna származzon.

A szervezetekre ható közvetett vagy közvetlen elvárások, a turbulens gazdasági környezet, a folyamatosan változó környezethez szükséges/kényszerű alkalmazkodás, a versenyhelyzet állapota, a kihívásokra adandó sikeres válaszok, illetve a szervezeti versenyképesség megtartása és fokozása érdekében sok esetben

fordulnak tanácsadó szolgáltatóhoz (Poór 2001). A bizonytalanság körülményei közepette a szervezeti döntések (személyek) nem vagy kevéssé követik a várható hasznosság-hipotézis előrejelzéseket (Hámori 2003). Magyarországon – és éppen itt, Szegeden – e téren jelentős kezdeményezések történtek, Garai László 1968-ban az egyén választásait meghatározó motívumokat a munkatevékenységből származtatta, amelyben a társadalom korábbi tevékenység-termékeit használja eszközként és a későbbi tevékenység eszközét állítja elő termékként (Szegedi Tudományegyetem). A kérdés gazdaságpszichológiai, melyben azok a pszichikus jelenségek léteznek, amelyek nem csak egyszerűen „kísérik” a gazdasági folyamatokat, hanem – rontó vagy javító – hatótényezőként részt is vesznek bennük” (Garai 2003). Tágabban: arra a kérdésre igyekszik választ adni, hogy a gazdaság hogyan befolyásolja a személyiséget, és gazdaság által befolyásolt személyiség pedig hogyan hat vissza gazdaságra? (Homo oeconomicus). A közgazdaságtan a szervezeti hatékonyság növelésében a tudományok integrálásával éri el eredményeit, ebben a kilátásmélet befolyásolja eredményességét (Hámori 2003).

### **3. A kilátásmélet**

A kilátásmélet arra mutat rá, hogy döntéseinkben sokkal inkább követünk bizonyos heurisztikákat, hüvelykujj szabályokat, mintsem a hasznosság racionális modelljeit. Ezért figyelmünket a helyzet alakulását befolyásoló folyamatokra irányítjuk.

A globális körülmények a tanácsadásban is érzékelhető kulturális változatokat jelenítenek meg, ami hozzájárul a (belső és külső) tanácsadói kultúra gazdagításához, a versenyképesség egyik meghatározó eleméhez. A globalizált gazdaságban a tanácsadás a kritikus helyzetekben, esetenként stratégiai szempontok alapján, a szervezeti alaptevékenységek "letisztulása", a kiegészítő tevékenységek kiszervezése, az outsourcing nyomán következik be. A tanácsadás vonzereje a tanácsadók részére elsősorban abban testesül meg, hogy úgy érzik, egyes „ismeretreszekbe” képesek betörni, a tevékenység gyakorlatilag minimális fizikai infrastruktúrával végezhető (minimális beruházással vállalkozhatnak), az általános szakmai és kapcsolatteremtő képesség elegendő a szakszerűséghez.

A tanácsadás sikeres működtetéséhez a fizikai tőke mellett számos egyéb tényező szükséges. Ezek közül a legfontosabbak a személyi alkalmasság, tudás, a kapcsolati tőke, és a hitelesség. A tanácsadási tevékenységhez számottevő tudás felhalmozása szükséges. Ezek jelentős része tanulás és a tapasztalatok, szervezeti rutinok elsajátítása útján megszerezhető és bővíthető. A legértékesebb tőke a tudás, amely a tanácsadóknak (és alkalmazottaiknak) testesül meg. A szereplők között

ugyanúgy hierarchikus kapcsolatok vannak, mint bármely más ágazatban. A szereplők közötti "minőségbeli" különbséget elsősorban a személyekben felhalmozódott explicit és tacit tudás (amelyből ebben az esetben a tapasztalati tudás számít az egyik legfontosabbnak), a tanácsadói függetlenség, a titoktartás, és a tanácsadó kapcsolati tőkéje határozzák meg.

Mindemellett a tanácsadással foglalkozókat tudományos háttérük, innovációs képességük, kreativitásuk is megkülönböztetik egymástól. Az ágazat szereplői szolgáltatásaikat jórészt sztenderdizált, reprodukálható módon végzik, többségük törekszik a legjobb megoldások megkeresésére, közvetítésére, a korábbi tapasztalatokból való tanulásra. Ezen vonások miatt olyan tevékenységgel van dolgunk, ahol a folyamatos innováció egyben piaci kényszer is (Poór 2000).

#### **4. Bizonytalan racionalitáskövetés**

A tanácsadói tevékenység ismételten szembesül azzal, hogy az emberek előrejelzéseik és állításaik megfogalmazásakor rendszerint nem követik a várható hasznosság racionális kalkulációjának a szabályait, illetve az előrejelzés statisztikai törvényszerűségeit. Az emberek ítéletalkotása néhány alapvető heurisztikus eljárásra hagyatkozik (Csanaky–Ulbert 2004). Ez a heurisztika úgy írható le, mint mentális műveletek vagy „rövid utak” (short cuts) a döntésekhez. Bonyolult és kockázatos döntési helyzetekben a résztvevők gyakran leegyszerűsítik a problémát – a helyzet elemzése helyett – szubjektív érzéseikre, előítéleteikre és a hüvelykujjszabályra hagyatkoznak. A jelenség régtől ismert, magyar előzményei is vannak, kilátáselméleti vonatkozásban ténylegesen Daniel Kahneman 2002. évi megosztott közgazdasági Nobel-díjas foglalta össze. A kilátáselmélet egyik felismerése, hogy a személy önérdekkövetésének értelmezése nagyobb tájékozódáshoz vezet a piaci magatartás megértésében, mint ha csak a közgazdaságtan tiszta modelljét próbálnánk valós, gyakorlati szituációkba átültetni (Molnár 2006). A kilátáselmélet (prospect) a döntéshozót a valószínűségek szubjektív értékelésével és az úgynevezett értékfüggvény segítségével kapcsolja a folyamatba.

A tanácsadás kockázatos cselekvés. A kockázat a cselekvési változatok lehetséges következményei teljes feltárása a következmények súlyának és bekövetkezésük valószínűségének meghatározásával együtt. A veszély fogalma alatt az emberekben, a tulajdonban, a társadalomban vagy környezetben esett kár nagysága értendő. A döntés a vezetési tevékenység elemi egysége – szakmai megközelítésben – választás a cselekvési változatok közül. Ez a funkció gyakorlásában a probléma-felismerés/ döntés-előkészítés/ döntés/ végrehajtás/ ellenőrzés tevékenységekkel tekinthető teljesnek.

Egy cselekvési változatnak egyidejűleg vannak pozitívan es negatívan értékelhető következményei, melyek bekövetkezése akár ténylegesen, akár feltevés szerint – biztos. Egy cselekvési változatban többféle kockázat is megjelenhet. A döntések során az előnyök, hátrányok és kockázatok egész sorát kell egyidejűleg mérlegelni. Előfordulhat, hogy egyetlen kockázattípus (pl. környezetszennyezés) válik meghatározóvá, de ez inkább kivétel, mint szabály. A döntéseknél mérlegelendő a kockázat és a bizonytalanság felismertsége, mert a míg a kockázat esetén ismerjük a lehetséges kimenetek valószínűségét, bizonytalanság esetén nem (Bélyácz 2010). A kockázat köznyelvi jelentése arra utal, hogy a cselekvéshez kapcsolódó pozitív vagy negatív következmény még nem valósult meg, de bekövetkezhet.

A kockázatok sokféle szempontból csoportosíthatók. Egy lehetséges forma:

- azonosított kockázat (Identified Risk) az a kockázat, amely különböző elemzési technikákkal határozható meg.
- az elfogadható es a nem elfogadható kockázatok összessége. Az elfogadható kockázat (Acceptable Risk) az azonosított kockázat azon része, amely további csökkentés nélkül is megengedett. A nem elfogadható kockázat (Unacceptable Risk) az azonosított kockázat azon része, amit vagy megszüntetni, vagy csökkenteni szükséges.
- a teljes kockázat (Total Risk) az azonosított es a nem azonosított kockázatok összessége.
- nem azonosított kockázat (Unidentified Risk) az a kockázat, amit nem határozható meg. Ez ismeretlen, valós probléma, amely nem mérhető.

A tanácsadás eredményét értékelő elemzések további, korábban nem azonosított kockázatra deríthetnek fényt. Ilyen pl.

- a fennmaradó kockázat (Residual Risk), ami a teljes kockázatkezelési folyamat után megmarad. Ezt néha – tévesen – elfogadható kockázatként kezelik. Valójában a maradó kockázat az elfogadható es a nem azonosított kockázatok összessége.

Az emberek mindennapi döntései kockázatokkal terheltek. A tanácsadók e kockázatok feltárásával az anyagi és emberi tényezők figyelembevételével igyekeznek a hatékony döntések megalapozására. A tanácsadásban a bizonytalanság megszelídítésére és a kockázat kezelésére racionális megközelítésre törekszünk. A várható hasznosság hipotézisét képviseljük, az egyes következmények

hasznosságát valószínűségükkel súlyozzuk, ennek alapján vetjük egybe az ajánlatokat és várjuk a racionális döntési magatartást.

Ámde ez nem úgy megy végbe, ahogyan azt a racionális döntések elméletében feltételezik, mert az embereket több tényező befolyásolja. Amikor az emberi tényezőt figyelembe vesszük, soktényezős kockázati elemmel kerülünk szembe, és innen elvetendő a tanácsadás tisztán objektív jellege. Az emberek gondolkodásmódja, ahogy az egyed és a szervezet többsége a kockázatra reagál, társadalmi kultúrájában gyökerezik, kevésbé javítható mind több tudományos ismeret közlésével vagy képzéssel.

## 5. A tanácsadó egyéni tudása

A tanácsadónak ezért szükséges ismernie a döntési helyzetben lévők ismeret- és tapasztalati halmazát, gondolkodásmódját, a racionalitáshoz való viszonyukat, a feladatoktól független valószínű viselkedés tartósságát, cselekvési mechanizmusát, vezetési kultúráját. Ezért elfogadhatjuk (Ramsey 1931) megállapítását, hogy a valószínűség nem általában kapcsolódik a tudáshoz, az egyedül az adott egyén által birtokolt tudáshoz kapcsolható. A személyes érzület az, ami a valószínűségeket kormányozza, s nem a be nem épült tudás, a valószínűség eszerint szubjektív. Egy más szerző szerint „a szubjektív valószínűségek időnként a legtermészetesebben úgy interpretálhatók, mint amelyek tükrözik a szereplők érzületeit az objektív valószínűségekről ... valójában ezekről úgy kell gondolkodni, mint az egyének parciális érzületeinek reprezentációjáról” (Jeffrey 1983, 202. o.). A tanácsadó is tapasztalja, hogy az emberek a kockázattal, bizonytalannal és a véletlenel szembesülve nem úgy viselkednek, ahogy „kellene”. Nem olyannak ismerik a kockázat, bizonytalanság és a véletlenek természetét, mint amelyet a tapasztalatok és a tudomány kialakított. Az emberek viselkedése ilyen helyzetekben logikátlan, de mégis található benne bizonyos szabályszerűség. Ezeket a szabályszerűségeket vizsgálta Kahnemann és Tversky, amikor ellenőrzött kísérleti körülmények között az embereket döntésekre készítették, majd leírták a döntések szabályszerűségeit, befolyásoló tényezőit (Szántó et al. 2011).

## 6. A racionalitás befolyásolása

Milyen eltérítő, tényezőket szükséges mérlegelni a tanácsadásnál, melyek a racionalitást befolyásoló tényezők? Ilyen a *bizonyossági hatás*, melyben az emberek túlértékelik a bizonyosnak tekintett következményeket a csupán valószínűekkel

szemben. Pozitív értelmezési tartományban a bizonyosságát kockázatkerülő preferencia kialakításához vezet. A „biztos” eredményeket az emberek bizonyos határok között még akkor is preferálják a bizonytalanokkal szemben, ha azok várható értéke egyértelműen kisebb, mint a bizonytalanoké. Ugyanakkor az is hozzátartozik az emberi viselkedéshez, hogy olyan kísérleti feltételek mellett, amikor igen kis (1 illetve 0,5 százalék) valószínűséggel megnyerhető lehetőségekről van szó, általában a kisebb valószínűséggel nyert választják, ha ennek nyeresége nagyobb, noha várható értéke kisebb.

Erős befolyásoló tényező a már birtokolt dolgok iránti *elkötelezettség* (endowment effect) és elvesztésétől való félelem. Az emberek azokat a javakat, amelyek birtokában vannak, sokkal magasabbra értékelik, mint amelyeket majd meg kellene szerezniük. Ezért valamilyen már elért dolog feladása mindig nehezebb, mint lemondani valaminek a megszerzéséről. Ami még nem volt a miénk, ahhoz nem kötődünk annyira, még ha kívánatosnak tartjuk is a megszerzését.

E mögött az értékelés mögött a *status quo*hoz való ragaszkodás húzódik meg. A status quótól való eltérést az emberek többsége mindenképpen kockázatosnak ítéli, mert a kísérletek azt bizonyítják, hogy egyesek nem is az eredetileg birtokolt dologhoz, hanem az eredeti döntéshez ragaszkodnak. Az üzleti világban például ennek a logika nyomán tekintik meghatározónak az elsőséget. Aki elsőként dob egy terméket a piacra, elsőként jön ki egy technológiával, vagy elsőként jelenik meg egy még feltáratlan piacon, sokszor behozhatatlan előnyre tesz szert a konkurenseivel szemben. Még az övénel sokkal jobb termékkel vagy technológiával is nehéz – olykor lehetetlen – kiütni őt a nyeregből. Ugyanez áll a vezető hatalomfelfogása esetében is.

A *representativitási előítélet* (representativeness bias) formában az egyének következetesen félreértelmezik a későbbi valószínűségeket. Döntéseikben nagyobb hatással van rájuk, ami éppen most vagy nemrég történt, mint az, ami évekkorábban, érzéketlenek a minták statisztikai értelemben vett nagysága (azaz a statisztikai sokaság) iránt.

Eltérít a racionalitástól a *bekapcsolódás és igazodás* (anchoring and adjustment), amikor az embereket döntéseikben gyakran erősen befolyásolják a véletlenszerű külső hatások, mert azok mintegy bogáncsként megragadnak a fejükben, és befolyásolják választásaikat.

A *dolgok téves összekapcsolása* is eltérít a racionálistól, amelyet pl. a szervezet HR-je a Linda effektusban tanulmányozhat. Az összekapcsolási téveszme vagy téves összekapcsolás (conjunction fallacy) lényegesen eltérítheti döntéseket a racionálistól. Ha például Linda álláskeresési célzattal jelentkezik egy fejtárgyszámban, akinek a megbízója kifejezetten idegenkedik a feministáktól, nem mindegy, hogy ennek ismeretében mekkora valószínűséget tulajdonít a szakember annak, hogy az

ismeretlen álláskereső feminista-e, vagy sem. Ha azonban a fejtáncos lényegesen nagyobb esélyt ad ennek a valóságosnál, akkor talán már be sem hívja Lindát a felvételi beszélgetésre, és esetleg egy nála gyengébb munkaerővel boldogítja megbízóját. Ugyanígy nem mindegy, hogy mekkorának becsülünk egy-egy célcsoportot, ha a rejtett preferenciák miatt ez nem deríthető ki egy egyszerű telefonos kikérdezéssel.

A racionalitás ellen hat a *tükrözési hatás*. Lényege, hogy pozitív kimenetek (hasznok) esetén az emberek kockázatkerülők, mert arra az álláspontra helyezkednek, hogy *jobb ma egy veréb, mint holnap egy tuzok*. A negatív kimenetek (veszteségek) esetén ellenben kockázatkeresők. Így az alternatívák közötti választás preferencia-sorrendje éppen tükröképei egymásnak a negatív, illetve a pozitív keretbe helyezve.

A racionalistól eltérő magatartási minták és körülmények ismeretében tudjuk, hogy milyen esetekben nem sikerül racionálisan dönteni. Ugyanakkor elemezzük a kilátásokat, mérlegelve a lehetőségeket, eljutunk az optimális lehetőségig, élve azzal a módszerrel, melyet Kahneman és Tversky „keretezésnek” vagy „csomagolásnak” (framing effect) neveztek (Kahneman–Tversky 2000).

## 7. A tanácsadás „keretezése”

Az egyéni döntéseket bizonytalanság és a kockázatos helyzetekben befolyásolja az a mód, ahogyan egy döntési problémát megfogalmazzuk, az a forma, ahogyan az információkat adják („csomagolás”, „keretbe helyezés”, „framing effect”). Nem mindegy, hogy egy-egy döntés lehetséges kimeneteleit pozitív vagy negatív formában fogalmazzuk-e meg. Keretezési hatást válthatnak ki a döntést megelőzően nyújtott információk mennyiségében mutatkozó különbségek, a probléma előadásának módja vagy az ajánlatok száma, amelyeket a döntéshozóknak felkínálnak. Ezek az – ajánlatok várható értékének racionális megítélése szempontjából külsődleges – körülmények különbségeket okozhatnak a résztvevők számára az egyébként tökéletesen azonos eredmények értékelésében (pl. szerencsejáték, árubemutató).

A keretezési hatás, a „csomagolás” nemcsak bizonytalansági körülmények közepette érvényesül. Akkor is megfigyelhető, amikor biztos paraméterek alapján lehetne racionális döntést hozni (Tirmitz 2012). Az emberek mégis irracionálisan előnyben részesítik a hajszára azonos döntési lehetőségek közül azt, amely csak abban különbözik a másiktól, hogy pozitív motiváló keretben, nyereségként állítják őket a döntéshozók elé. Ugyanazok az üzleti, gazdasági illetve más jelenségek egészen más reakciókat, s ennek következtében egészen más következményeket



váltak ki a különböző „csomagolásnak” köszönhetően (Dobricza 2005). Fentiek is indokolják a vállalati kultúra alapos megismerését, a személyek (menedzsment, szervezet) és a vállalat kulturális jegyei felmérését (Klein 2012) a „csomagolás” érvényesíthetősége érdekében. Bár a racionalitás és a kilátásméletek is a kritikák keresztútjában áll, részben leíró, részben pedig normatív alapon (Hámori 2003, Zsolnai 2007), a tanácsadó-munkában ismeretük nem nélkülözhető.

## 8. Összefoglalás

A tanácsadó a lehetségesen optimalizált döntésekre koncentrálnak - azon szerencsére egyre bővülő ismeretek birtokában, amelyekkel kilátása bővül és az alkalomhoz legillőbb „csomagolással” teheti eredményesebbé munkáját. A szervezet és a tanácsadó számára a belső fejlesztés révén végrehajtott, a kilátásméletekre vonatkozó alapos megismerési folyamat jár a legkisebb kockázattal. Megvan azonban az a hátránya, hogy lassan jelentkeznek az eredmények és általában erőforrás-korlátok mutatkoznak. Kilátásméletek a maga hatásosság- és hatékonyság tengelyeivel tükröt tart a szervezet döntéshozói elé, hogy – szerencsés esetben – visszatükrözze azokat az összefüggéseket, amelyben a valóságosan fenntartható eredmények elérhetőek.

### *Felhasznált irodalom*

- Bencsik A. (2009): *Ecce Homo (Oeconomicus/Sensus)*. In Bencsik A.: *A tudásmenedzsment emberi oldala*. Z-Press, Miskolc, 63–73. o.
- Bélyácz I. (2010): *Kockázat vagy bizonytalanság? Elméletörténeti töredék a régi dilemmáról*. *Közgazdasági Szemle*, 57, 7–8, 652–665. o.
- Csanaky A. – Ulbert J. (2004): *Kockázatelemzés és kockázati magatartás*. *Közgazdasági Szemle*, 51, március, 235–258. o.
- Dobricza A. – Limpók V. – Majoros A. – Ritzlné Kazimir I. – Somogyi F. – Takács D. – Solt K. (2005): *Kísérleti közgazdaságtan*. Széchenyi István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Intézet, Győr, 52–69. o.
- Garai L. (2003): *Identitásgazdaságtan – Gazdaságpszichológia másképpen*. Budapest, Tas Kiadó, Budapest.
- Gáspár L. (1992): *Bevezetés az emberi erőforrások elméletébe*. JPTE FEEFI. Pécs.
- Hámori B. (2003): *Kísérletek és kilátások Daniel Kahneman*. *Közgazdasági Szemle*, 50, 9, 779–799. o.
- Jeffrey, R. C. (1983): *The Logic of Decision*. University of Chicago Press.
- Kahneman, D. – Tversky, A. (2000): *Choices, values and frames*. New York, Cambridge University Press.

- Klein S. (2012): Vállalati Kultúra kérdőív (CCQ) az elemzéshez, SHL/Hungary Kft. [http://www.shl.hu/eszkozok/fejleszto\\_eszkozok/vallalati\\_kultura\\_kerdoiv\\_ccq-](http://www.shl.hu/eszkozok/fejleszto_eszkozok/vallalati_kultura_kerdoiv_ccq-)  
Letöltés: 2012. szeptember 05
- Molnár T. L. (2006): Széchenyi István Szakkollégium. Reciprok altruizmus a kísérleti közgazdaságtan tükrében – avagy figyelemfelkeltés egy új tudományterület kapcsán. *Kistáska*, 28–29, <http://kistaska.tatk.elte.hu/cikk.php?cikkid=525-> Letöltve: 2012. szeptember 05.
- Poór J. (2000): A tanácsadás alapjai: múlt, jelen, jövő. A tanácsadás fejlődését befolyásoló tényezők. In Poór J. (szerk): *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*. KJK Kerszöv, Budapest, 33–56. o.
- Poór J. (szerk.) (2001): *Menedzsment tanácsadó kézikönyv*. KJK Kerszöv, Budapest.
- Ramsey, F. P. (1931): Truth and Probability. In Ramsey, F. P. – Braithwaite, R. B.: *The Foundations of Mathematics and other Logical Essays*. Kegan Paul, Trench, Trubner and Co., London.
- Senge, P. M. (1990): *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York, Doubleday Business.
- Szántó R. – Wimmer Á. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2011): *Döntéseink csapdájában – Viselkedéstudományi megközelítés a döntéselméletben*. Alinea Kiadó, Budapest, 91–143. o.
- Tirnitz T. (2012): Stratégiai lehetőségek közötti választás racionalitásának biztosítása – az adóparadoxon esete. *Vezetéstudomány*, 43, 7–8, 78–83. o.
- Zsolnai L. (2007): Felelősség és döntés. *Korunk*, május.