

A BIZTONSÁGI KULTÚRA SZEREPE A VEZETŐI DÖNTÉSEK TÁMOGATÁSÁBAN

THE ROLE OF SAFETY CULTURE IN SUPPORTING THE LEADERS' DECISION MAKING

LAZÁNYI KORNÉLIA egyetemi docens
Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar

ABSTRACT

Organisational safety and security has always been an important aspect when creating and developing organisational systems and processes. However, increased regulation and control of processes do not always serve as secure means of protection against threats on organisational safety and security, since most of the time they are issued post hoc, after the security incident has occurred and hence are not able to provide aid to decision makers when the specific incident occurs. Present paper endeavours to assess safety incidents and their management as a decision making process and intends to prove that in such cases, under unprecedented circumstances the best possible mean of providing guidance (not necessarily on a cognitive level) is the organisational culture. Safety culture is capable of influencing the organisational members' perception, values and alertness and hence makes adequate decisions - supporting the survival and prosperity of the organisation - even in case of non-precedential unique problem situations possible.

1. Bevezetés – A szervezetek létének értelme

A szervezetek immanens célja önmaguk fenntartása és elsődlegesen a tulajdonosok, másod sorban az érintettek érdekeinek a kiszolgálása. (Freeman, 1984) Ennek tükrében a szervezetek vezetői olyan döntéseket hoznak, amelyek lehetővé teszik a szervezet környezeti viszonyokhoz (pro-, pre-, reaktívan) való alkalmazkodását. (Ackoff, 1981) A környezeti stresszorok mellett igen sokszor jelennek meg a szervezet biztonságos működését fenyegető szervezeten belülről jövő biztonsági kockázatok is. (Timár & Borzán, 2013, Szigeti & Csiszárík-Kocsir, 2014) A szervezeten belüli kockázatok csökkentését, a döntések sorozatán alapuló, jól kialakított munkakörökkel csökkenthetjük, (Pató, 2014, Pató, 2015) bár teljesen ki nem küszöbölhetjük. Ezzel együtt, a külső és belső veszélyforrások kezelésénél egyaránt elsődleges fontosságú a helyes döntések meghozatala.

A szervezeti biztonság egyaránt magában foglalja a külső fenyegetettségől való védettséget, mint a mentális és fizikai sérülés létének/veszélyének hiányát. Célja

tehát- a szervezetek zavartalan működésének és az ahhoz szükséges peremfeltételek megteremtésén túl - a személyzet, a fizikai környezet és a vállalati hírnév védelme. A szervezet biztonsága tehát csak akkor biztosítható, ha az erre irányuló intézkedések integráltan, egyértelmű és egységes szempontok mentén kerülnek kialakításra és végrehajtásra. (Booz et al, 2005) Jelen tanulmány célja, a döntések szakirodalmának rövid ismertetése után, a döntések beágyazottságának, és annak döntésekre és döntéshozókra gyakorolt hatásának bemutatása, valamint a biztonsági kultúra - mint az adekvát szervezeti döntések meghozatalához szükséges kognitív és pszichoszociális keret – létjogosultságának bizonyítása.

2. A vonatkozó szakirodalom feldolgozása - A döntés

A szervezetek életében mindennaposak a különböző fontosságú és időtávot érintő döntések. Vannak erőforrás elosztásra irányuló, bizonytalanságot csökkentő, vagy éppen társas kapcsolatokat befolyásoló döntések. (Mastenbroek, 1991) Kindler (1981) szerint a „döntés célirányos emberi választás adott környezetben cselekvési változatok között, ahol a cselekvési változatok a döntési folyamat, döntést megelőző szakaszában cselekvési lehetőségként vannak feltárva”. Ennek értelmében akkor vannak a szervezeti tagok döntési helyzetben, ha legalább két döntési alternatívának tudatában vannak.

A döntés azonban többnyire nem egy egyszerű aktus, ahol a döntéshozó két alternatíva között választ, hanem egy komplex folyamat, amely magában foglalja a helyzet felismerését, a helyzetfelmérést, a helyzetelemzést, a célkitűzést (és a döntési kritériumok meghatározását), a lehetséges cselekvési változatok kidolgozását és értékelését, valamint a döntést, annak végrehajtását és a végrehajtás ellenőrzését is. (Simon, 1982)

A Simon-i definíció értelmében a döntés előfeltétele a döntési helyzet – vagy hétköznapi nyelven a probléma – felismerése. Enyedi (1997) szerint vannak kényszerítően nyilvánvaló helyzetek - ahol a döntéshozó számára nem csupán az világos, hogy „probléma” van, de az is, hogy gyors döntésre van szükség a helyzet kezeléséhez. Ilyen például egy tüzeset, vagy más természeti katasztrófából fakadó biztonsági esemény. A tudatos döntéshozó azonban nem várja meg az ilyen helyzeteket, hanem megpróbál külső forrásokból szerzett információk alapján, vagy saját jel(ző)rendszerek kiépítése segítségével még a biztonsági esemény bekövetkezése előtt döntési helyzetbe kerülni és proaktívan kezelni a potenciális biztonsági eseményt. A döntéshozónak azonban lehetősége van arra is, hogy proaktív döntéseket hozzon. Ehhez azonban a problémakutatás eszköztárát kell tudatosan alkalmaznia, és nem csupán a jelenben zajló eseményekről szóló információkat értékelnie, de a jövőre utaló jeleket is figyelembe kell vennie. Forrester (1961) értelmezésében a reaktív (kényszerítően nyilvánvaló helyzetekben) hozott döntések implicit döntések. Ilyenkor a rendszer állapota teszi szükségessé a döntést, vagyis a döntéshozónak döntenie KELL. A proaktív (problémakeresés következtében meghozott)

döntéseket ezzel szemben explicit döntésekként aposztrofálja. Ilyenkor ugyanis a döntéshozó nincs döntési kényszerben, döntéseit nem a rendszer aktuális állapota, hanem a döntéshozói szándék vezérli.

Kornai (1971) a döntéseket nem azok szituatív beágyazottsága, hanem azok előfordulási gyakorisága és információigénye alapján osztályozza. Értelmezésében beszélhetünk szokványos (szabályosan ismétlődő, egyszerű lépésekből álló, kismértékű, visszafordítható, rutin jellegű) döntésekről és alapvető (nem szabályosan ismétlődő, bonyolult algoritmusú, nagy információigényű visszafordíthatatlan változásokat előidéző, nagy ráfordítást igénylő bonyolult) döntésekről. Kornai dichotómiájához hasonló módon írja le Kahneman (1979) is az emberi döntések kettős jellegét. Elmélete szerint az emberi agy, működése során, két féle döntést képes hozni. Az egyszerűség kedvéért ezeket a típusokat 1. és 2. rendszereknek nevezte. Az 1. rendszer ösztönös, gyors, automatikus és sokszor öntudatlan döntéseket tartalmaz, míg a 2. rendszerben olyan döntések vannak, amelyek előzetes elemzői gondolkodást igényelnek, ezért több időbe telnek, és semmiképpen nem automatikusak. A két elméletet együttesen alkalmazva elmondhatjuk, hogy az adaptáció kényszere miatt hozott szokványos (1. rendszer béli) döntések a faj és egyedfenntartást szolgálják, addig az alapvető (2. rendszer béli) döntések stratégiai célok megvalósítását teszik lehetővé, és mint ilyenek az ember egyedülálló jellemzői. (Mihályi, 2013)

A döntéseket a döntéshozó oldaláról megközelítve az alapvető döntéseket (Simon, 1982) programozott (rutin jellegű) döntésekként, az alapvető döntéseket pedig nem programozott döntésekként aposztrofálja. Ez utóbbi esetben szabálytalanul jelentkező problémákról, és/vagy rosszul strukturált döntési helyzetekben kell a döntéshozónak döntést hoznia. Természetesen csoportosíthatók a döntések funkcionális szempontból is, például az ABP esettanulmányok a fenntarthatóbb gazdaság létrehozásához szükséges környezeti és gazdasági döntésekkel foglalkoznak. (Tóth et al., 2002-2007)(Tóth, 2014)

Akárhogy is csoportosítsuk, vagy nevezzük is a döntéseket, minden esetben az a legfontosabb kérdés, hogy hogyan születnek a jó döntések. A filozófia szempontrendszer szerint az a döntés tekinthető jónak, amely megfelel a döntéshozó céljának. A filozófiai jó fogalma éppen ezért nem számszerűsíthető értékekkel, kritériumrendszerekkel foglalkozik, hanem a jó eszményével. (Enyedi, 2005) A normatív (más néven preskriptív) irányzat szerint azonban a jó döntés feltétele, hogy előre meghatározzuk azt, hogy a döntéshozó milyen szabályok alapján, milyen kritériumok mentén kell, döntsön. Az előíró irányzat alapján tehát a döntési alternatívák egy fix vonatkoztatási rendszer viszonylatában tekinthetők jónak, avagy rossznak. (Szikora, 2010)(Szikora, 2012) Ez azonban racionális viselkedést és döntéshozatalt, valamint teljes informáltságot feltételez.

Döntéseméleti szempontból azonban minden új döntési helyzet információhiányos állapotnak számít. Ilyen helyzetben pedig nem lehet a jó döntés feltételeinek maradéktalanul megfelelni.

A szervezetek a döntési helyzetekben prevalens bizonytalanságot háromféle képen csökkenthetik:

1). Törekednek a minél teljesebb informáltság megvalósítására.

March (2000) szerint a tökéletes informáltság állapota soha nem valósítható meg, nem csupán azért, mert az információk beszerzése idő és pénzbefektetést igényel, hanem azért is, mert a rendelkezésre álló információk befogadása és tudássá történő konvertálása is kognitív korlátokba ütközik.

2). Kereshetnek az adott biztonsági eseményhez hasonló korábbi precedenseket, és az azokban hozott döntések, valamint eredményeik elemzése és értékelése révén törekedhetnek jó döntés meghozatalára, akár az iparági (vélt) legjobb gyakorlat ellenében is, például a jelszóhasználat vonatkozásában, (Keszthelyi, 2013) vagy megelőző jelleggel, például a böngészők SSL/TLS tanúsítványkezelése kapcsán. (Keszthelyi, 2015)

Ebben az esetben azonban számolnunk kell az individuális percepciók különbözőségéből fakadó kétértelműségekkel, valamint erősen befolyásolhatja az incidens megoldását a memória korlátossága is (legyen az emberi, vagy mesterséges). (March, 2000)

3). Kijelölhetnek olyan referens személyt, akinek feladata az immanens bizonytalanság csökkentése a problémahelyzetek feloldása, a döntések meghozatala révén.

A megfelelő döntéshozó nem csupán a szervezet többi tagja számára képes csökkenteni a bizonytalanságot, de képes lehet jó döntés meghozatalára. Azonban az egyéni döntés, bár gyorsabb, mint a csoportos, nem kínálja a helyzet olyan széleskörű elemzését, vagy az érintettek automatikus együttműködését, mint ahogyan azt egy csoportos döntés tenné. (Bakacsi, 2006)

A jó döntések meghozatala érdekében indokolt tehát tovább keresnünk a megoldást a döntési helyzetekben fennálló bizonytalanság kezelésére. Az információhiányos, biztonsági kockázatot jelentő helyzetekben hatékony kapaszkodó a biztonsági kultúra, amely nem (feltétlenül) kognitív szinten kínál iránymutatást a szervezeti tagoknak, hanem az értékek, hiedelmek szintjén befolyásolja a döntéshozókat.

3. A probléma részletes ismertetése – A döntések beágyazottsága egyéni és szervezeti szinten

A döntéshozatal, mint folyamat nem indulhat meg, ha az érintett(ek) nem ismeri(k) fel a döntési helyzetet, problémát. A probléma azonban legtöbbször nem objektív jelenség, hanem az egyéni percepció következménye. Különböző emberek azonos helyzetet, körülményeket más-más jelentéstartalommal ruháznak fel, és ennek megfelelően lehetnek az adott helyzettel elégedettek vagy elégedetlenek. A probléma tehát egy észlelt jelenlegi állapot és egy kívánatos(nak vélt) állapot közötti disszonanciaként definiálható. Az észlelést azonban számos dolog befolyásol(hat)ja.

A befolyásoló változók első köre az észlelés tárgyához kapcsolódik. A döntések csoportosítása kapcsán már említésre került, hogy a döntések újdonság tartalmuk, ismétlődésük és megoldásuk egyértelműsége alapján programozott és nem programozott döntésekre bonthatóak. Emellett az incidens dinamizmusa, nagyságrendje és a normál ügymenettel alkotott kontrasztja is befolyásolja a döntés lefolyását.

Az észlelést befolyásolja még az esemény bekövetkeztének ideje. Köztudott tény, hogy a biztonsági események bekövetkeztének valószínűsége műszakváltások és éjszakai műszakok alatt megnő. Az incidens fizikai környezete (például a helyszín megvilágítása), valamint az észlelés társadalmi környezete, és a szervezetet körülvevő nemzeti kultúra érték- és normarendszere is jelentős hatást fejtenek ki. (Kertai-Kiss I, 2014)

Az észlelés szorosan összefügg az észlelő személyével, személyiségével is. A helyzetek értékelése, sőt, maga a probléma érzékelése is függ az észlelő tudásától, múltjától és tapasztalataitól. Öröklött tulajdonságai, neveltetése, kulturális háttere, értékei, hiedelmei, attitűdje, érzelmei és motivációja szintén erős hatást gyakorolnak. (Tóth-Bordásné Marosi & Bencsik, 2012) A probléma tehát nem egy önmagában vett jelenség, hanem egy állapot/helyzet és annak, az elvárt állapottól való különbözőségének észlelésének következménye. A probléma ráadásul túlmutat az egyéneken, ugyanis a szervezeti biztonság szövetén keletkeznek hasadások akkor, amikor egy biztonságot fenyegető helyzet észlelése, és/vagy értékelése nem megfelelő.

Annak érdekében, hogy a szervezeti tagok időben és megfelelő módon észleljék a szervezeti problémákat, és jó – a szervezet biztonságát megerősítő – döntéseket tudjanak hozni, érdemes szervezeti szinten olyan rendszert létrehozni, mely az észlelést befolyásoló tényezők kedvező konstellációja révén elősegíti a problémák időben és megfelelő módon történő észlelését, és támogatja a jó döntés meghozatalát. Ilyen rendszer lehet a megfelelően kialakított szervezeti kultúra, ami a szervezeti tagokat nem csupán kognitív, de az értékek, normák szintjén is befolyásolja.

Trompenaars és Hampden-Turner (1997) értelmezésében a kultúra az a módszer, ahogyan az emberek egy csoportja megoldja a problémáit és eldönti dilemmáit – majd ezek a problémák, amelyeket rendszeresen megoldanak, eltűnnek a tudatukból és alapvető feltételezéssé változnak, nyilvánvaló premisszává válnak. Ezek az alapvető feltételezések azután fogalmakat definiálnak, amelyeket a csoport tagjai ugyanúgy értelmeznek. (Marosi & Duong, 2015)

Schein (1985) a kultúrát a tudatosság különböző mértékével rendelkező elemek rendszerének tekinti, melynek három szintje van: tárgyi világ, köznapi tudat, alapvető feltevések szintje.

A kultúra legszélesebb körben nyilvánvaló szintje a tárgyi világ szintje. Ezen a szinten a szervezeti működés során felhasznált eszközök, a fizikai környezet, valamint a működést lehetővé tevő infrastruktúra képviselik a szervezet egyedi azonosító jegyeit. Ide tartozik még a kommunikáció eszközrendszere, a céges nyelvhasználat, a szakzsargon és az esetleges jelrendszerek, valamint a viselkedési minták és szabályok is.

Ezen a szinten jelenik meg a szervezeti biztonság fizikális eszköztára – a belép-tető és védelmi rendszerek, az informatikai infrastruktúra valamint a biztonsági eseményekre vonatkozó szabályok, protokollok és a vészhelyzeti kommunikáció is.

A köznapi tudat szintjén a külső szemlélő számára sokkal nehezebben megragadható szervezeti jellemzők vannak. Ide tartoznak:

- a jó és rossz megkülönböztetését a cselekvés szintjén elősegítő morális elvek,
- a világ működésének rendjét, és az egyén számára követendő viselkedési mintákat tartalmazó ideológiák, eszmék,
- a világ jelenségeinek magyarázatát kínáló magasabb szintű hiedelmek,
- a szervezeti tagok viselkedését alapvetően orientáló és a preferencia sorrendeket meghatározó értékek,
- valamint az egy adott helyzetben az észlelő érzelmi irányultságát meghatározó, az érzékelés és értékelés alapjául szolgáló attitűdök.

Ezen a szinten dől el az, hogy egy adott szervezet munkatársai képesek és hajlandók-e a szervezeti biztonságot fenyegető események észlelésére és az adekvát döntések meghozatalára. Magukénak tekintik-e a felmerülő problémákat eléggé ahhoz, hogy erőforrásokat nem kímélve azok feloldásán dolgozzanak? Vállalnak-e felelősséget saját döntéseikért, közvetlen munkatársukért, vagy éppen az egész szervezetért, és annak zökkenőmentes működéséért? Elfogadhatónak tartják-e a szervezeti kultúra tárgyi szintjéhez tartozó előírások alkalmankénti, vagy éppen rendszeres figyelmen kívül hagyását, vagy egyenesen keresik a kiskapukat, hogy hogyan tudnak a protokollokkal szembe menve, biztonsági helyzetet teremtve akarnak saját utat bejárni a szervezetben.

Az alapvető feltevések szintje az axiomatikusan elfogadott, a valóságot, a tért és az idő természetét, az emberi természet, tevékenységek és kapcsolatok jellegzetességeit, a természeti környezettel való kapcsolatunkat és az érzékszerveink által közvetített üzenetek valósággal való viszonyát leíró hiedelmeket tartalmazza. Ezek olyan alapvető hiedelmek, melyeknek (és hatásuknak) tudatában sem vagyunk, éppen ezért reflektálatlan tudással rendelkezünk velük kapcsolatban. (Buckowski, 1984) Ezen a szinten igen nehéz befolyásolni az emberi természetet. Olyan filozófiai elvek tudatosítására és elfogadtatására lenne szükség, mint az, hogy a probléma észlelése, a döntések és annak kivitelezése között eltelt idő miatt soha nem születhet az észlelt állapot feloldására tökéletes döntés. Hasonló immanens gátba ütközne annak elfogadása is, hogy még elméleti szinten sem érhető el a tökéletes informáltság az emberi tényező kiiktatása nélkül; hiszen a Schrödingeri sok-világ elméletnek megfelelően minden individuum a saját kis világának foglya, tehát holisztikus megismerésre saját korlátai miatt képtelen. (Gribbin, 2012)

Lehetetlen feladat lenne magabiztosan döntést hozni annak tudatában, hogy a környező világról érzékszerveink nem valós/érvényes képet tükröznek, és mindaz, amit látni, hallani vélünk, nem más, mint belső világunk, hiedelemrendszerünk kivetülése; egy erősen szűrt információ halmaz. Ezen a szinten tehát nem cél a

szervezeti kultúra radikális megváltoztatása még a biztonság tudatosabb kultúra kialakítása érdekében sem.

4. A probléma egyik lehetséges megoldása – A biztonsági kultúra

A szervezeti biztonságot érintő döntések, döntési helyzetek megfelelő módon történő befolyásolására kézenfekvő megoldásként adódik a szervezeti kultúra, mint bennfoglaló elem átalakítása, a biztonsági kultúra kialakítása. (EU Commission, 2004)

A biztonsági kultúra szervezeti biztonság felfogása szerint egy hatékony és hatásos szervezeti biztonsági rendszer akkor hozható létre, ha a személyes (értékek, attitűdök, hiedelmek, észlelés és felfogó készség) és a viselkedési tényezők (megértés, bizalom, elkötelezettség, motiváció/szándék és az éberség) egyszerre irányulnak a szervezeti biztonság megteremtésére, megtartására. (McNamara, 2006) A biztonsági kultúrának tehát szükséges eleme a tudás és kompetenciák mellett a tudatosság és a szándékosság. A hatékony biztonsági kultúra a korábbi fejezetben bemutatott mindhárom szinten - tárgyi világ, köznapi tudat, alapvető feltevések szintje - képes a szervezeti biztonságot kiszolgáló, támogató elemekkel segíteni (kényszeríteni) a szervezeti tagokat a biztonságtudatos magatartásra. A biztonsági kultúra tehát képes a szervezeti tagok észlelését, éberségét és értékrendjét oly módon befolyásolni, hogy a nem programozott – szabályozások által nem érintett – döntési helyzetekben is gyorsan, a szervezeti biztonságot erősítő döntést tudjanak hozni.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ackoff, R. (1981): *Creating the Corporate Future: Plan or be Planned*. John Wiley, New York.
- Bakacsi, Gy. (2006): *Szervezeti magatartás és vezetés* KJK Budapest.
- Booz, Allen, Hamilton (2005): *Convergence of Enterprise Security Organizations*. ASIS, ISSA.
- Buckowski, P. (1984): *The Social Horizon of Knowledge*, Rodopi, Amsterdam.
- Enyedi Miklósné (1997): *Bevezetés a döntéelméletbe*, Ligatura, Budapest
- Enyedi Miklósné (2005): *Döntéelmélet*, Budapesti Műszaki Főiskola, Budapest.
- EU Commission (2004): *On the implementation of the Preparatory Action on the enhancement of the European industrial potential in the field of Security research*. Commission Communication.
- Forrester, J.W.: *Industrial Dynamics*, MIT Press, 1961
- Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Gribbin, J. (2012): *Schrödinger macskája - Kvantumfizika és valóság*, Akkord Kiadó, Budapest.
- Kahneman, D., Tversky, A. (1979): *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, [] *Econometrica*, Vol. 47, No. 2,
- Kertai-Kiss I. (2014): *The embedded nature of entrepreneurship*, Monography-V4, University of Belgrade, pp 131-147.

- Keszthelyi, A. (2013): About passwords, *Acta Polytechnica Hungarica* 10:(6) pp. 99-118.
- Keszthelyi, A. (2015): Valódi, vagy csak annak vélt biztonság a böngészésben: SSL tanúsítványok, VIKEK - Taylor Vezetéstudományi Brand, közlésre elfogadva.
- Kindler, J.: *Fejzetek a döntéelméletből*, Aula, Budapest, 1981
- Kornai, J.: *Anti-equilibrium*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1971
- March, G. J.: *Bevezetés a döntéshozatalba*, Panem kiadó, Budapest, 2000
- Marosi I., Duong Van T. (2015): Magyarországon működő magyar és vietnámi családi vállalkozások összehasonlító elemzése. In: Csizsárik-Kocsir: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, Óbudai Egyetem, Budapest, pp.:93 – 108.
- Mastenbroek, W. G. (1991): *Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés KJK Budapest 1991.*
- McNamara, C. (2006): *Organizational culture*. www.managementhelp.org
- Mihályi, P. (2013): Kornai János Anti-equilibriumja mint az evolúciós közgazdaságtan szellemi előfutára, *Közgazdasági Szemle*, LX. évf., 2013. március (282–289. o.)
- Pató, B. Sz. G. (2014): The 7 Most Important Criteria of Job Descriptions, *International Journal of Business Insights and Transformation* Volume 7 / Issue 1, October 2013 – March, 2014. pp.68-73.
- Pató, B. Sz. G. (2015): The 3D Job Description, *Journal of Management Development*, Vol. 34 Iss: 4, pp. 406 – 420
- Schein E. H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Simon, H. (1982): *A vezetői döntés új tudománya*, Statisztikai Kiadó Vállalat, Budapest.
- Szigeti, C., Csizsárik-Kocsir, Á. (2014): *What you can measure – you can improve!*, MAC-EMM Prague.
- Szikora, P. (2010): *Döntések szerepe a vállalkozások fejlesztésében*. In: Nagy Imre (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. Óbudai Egyetem, Budapest, pp. 171-180.
- Szikora, P. (2012): *A racionalitás szerepe a vállalkozások fejlesztésében*. In: Nagy I. Z. (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II*, Óbudai Egyetem, Budapest, pp. 179-200.
- Tímár, I. Z., Borzán, A. (2013): *A bankok és biztosítók együttműködése napjainkban*. In: Beszteri (szerk.) *A felfedező tudomány*. Széchenyi István Egyetem, Győr, p. 34.
- Tóth, G. (et al.) (2002-2007): *Ablakon bedobott pénz - Magyar szervezetek esettanulmányai környezeti és gazdasági megtakarítást egyszerűen hozó intézkedésekről*, KÖVET, Bp. (I.-VI. köt.)
- Tóth G. (2014): *Towards A New Economic Paradigm: The Parallel History of Economic Thought*, In: M. Mulej, R.G. Dyck (szerk.), *SR Beyond Neoliberalism and Charity*. Washington: Bentham.
- Tóth-Bordásné Marosi, I., Bencsik, A. (2012): *Szervezeti magatartás avagy a bizalom ereje*. Universitas-Győr Nonprofit Kft. Győr, 229 p.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (1997): *Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* McGraw-Hill, New York.