

CSAPATÉPÍTÉS A HR-MENEDZSER ÉS A PSZICHOLOGUS SZEMSZÖGÉBŐL

Dr. PhD., PhD. Gulyás László* - Dr. PhD. Turcsányi Enikő**

* docens, Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar

** pszichológus, Csongrád Megyei ÁMK Tanácsadó Központja

SUMMARY

In this paper we study one part of team work's subject, and try to give the main views-points of selecting team members. One author of this paper is psychologist, the other one is HR-manager, both of them try to systematize the selections methods of team-members their point of view.

1. BEVEZETÉS

2006-ban megjelent tanulmányunkban(1) arra a kérdésre kerestük a választ, hogy a munkavégzés szempontjából mi a hatékonyabb: a csapatmunka vagy az egyéni munkavégzés. Jelen tanulmányban a csapatmunka kérdéskörének egy kisebb szeletét vizsgáljuk meg, megpróbáljuk felvázolni a csapattagok kiválasztásának főbb szempontjait. Véleményünk szerint jelen tanulmányunk érdekességét és újdonságát az adja, hogy az egyik szerzője pszichológus, míg másik szerzője HR-menedzser és mindketten a saját szakmájuk szakirodalmából és gyakorlatából kiindulva próbálják meg rendszerezni a csapattagok kiválasztásának szempontrendszerét.

2. CSAPATÉPÍTÉS A HR-MENEDZSER SZEMPONTJÁBÓL

A magyar nyelvű HR-szakirodalmat áttanulmányozva(2) azt a kijelentést kell tennünk, hogy ha a HR-menedzserek csapatépítési feladatot kapnak, alapvetően az alábbi három kérdés mentén kezdenek el gondolkodni:

1. A csoport nagysága.
2. A csoport jellege.
3. A csoporttagok szakmai felkészültségének kívánatos szintje.

A következő alfejezetekben áttekintjük a fenti három terület jellemzőit. Itt jelezzük, hogy tanulmányunkban a csoport szót a csapat szinonimájaként használjuk.

2.1. A csoport nagysága

Az ideális csoportnagyság jelentős mértékben függ a csoport által elvégzendő feladat jellegétől, ezen belül pedig a munkavégzés technológiájától. Általános tapasztalatként rögzíthetjük, hogy minél komplexebb feladatot kell megoldania egy csoportnak, annál nagyobb csoportra van szükség, azért, hogy a feladat minden egyes részfeladatát megfelelő szakemberre lehessen bízni. Ezzel ellentétes vezetői tapasztalat, hogy a kisebb létszámú csoportok könnyebben vezethetők.

Ezzel szemben a szociálpszichológusok arra a véleményre helyezkednek, hogy a csoportlétszám és a teljesítmény között kifejezetten negatív kapcsolat van(3). A HR-

szakemberek – és főleg az ő főnökeik – a fentebb felsorolt tapasztalatok közül inkább az első tapasztalatot tartják fontosnak. Többnyire csupán az lebeg a szemük előtt, hogy két 15 főből álló csoportnak két vezetőre lenne szüksége, míg egy 30 emberből álló csoportnak csupán egyre. Ezért 30 fős csoportot hoznak létre. Sőt ha némely magyar város – például Hódmezővásárhely - általános iskolákat érintő összevonási gyakorlatát vizsgáljuk, akkor azt látjuk, hogy 10-12 iskola élére neveznek ki egy igazgatót, ami gyakorlatilag százas nagyságrendű beosztott tanári csapatot jelent.

A HR-szakember igazi feladata, hogy megtalálja az elvégzendő munka jellegének és a megoldandó feladatnak leginkább megfelelő csoportnagyságot, miközben nemcsak a műszaki, technikai és pénzügyi vonatkozásokat veszi figyelembe, hanem a csoportok működését meghatározó emberi törvényszerűségeket is.

2.2. A csoport jellege

A HR-szakirodalom(4) a munkacsoportokat általában formális és informális csoportokra szokta bontani. Tanulmányunk témája szempontjából azonban sokkal fontosabbnak tartjuk Klein Sándor csoportosítását(5), mely szerint léteznek heterogén illetve homogén csoportok.

Ha a csoportot egymáshoz – érdeklődés, személyiség, képesség, etc. tekintetében – hasonló dolgozókból állítjuk össze, akkor homogén csoportról beszélünk. Ha a csoporttagok a fentebb említett dimenziók mentén eltérnek egymástól, heterogén csoportról beszélünk.

A homogén és heterogén csoportok működését és teljesítményét összehasonlítva az alábbi megállapításokat tehetjük(6): A homogén csoport teljesítménye nagyobb a heterogén csoporténál, abban az esetben ha a feladat viszonylag egyszerű és a csoport teljesítménye a dolgozók konfliktusmentes koordinált együttműködésétől függ. Ezzel szemben a heterogén csoportok az alábbi esetekben tudnak jobb teljesítményt nyújtani:

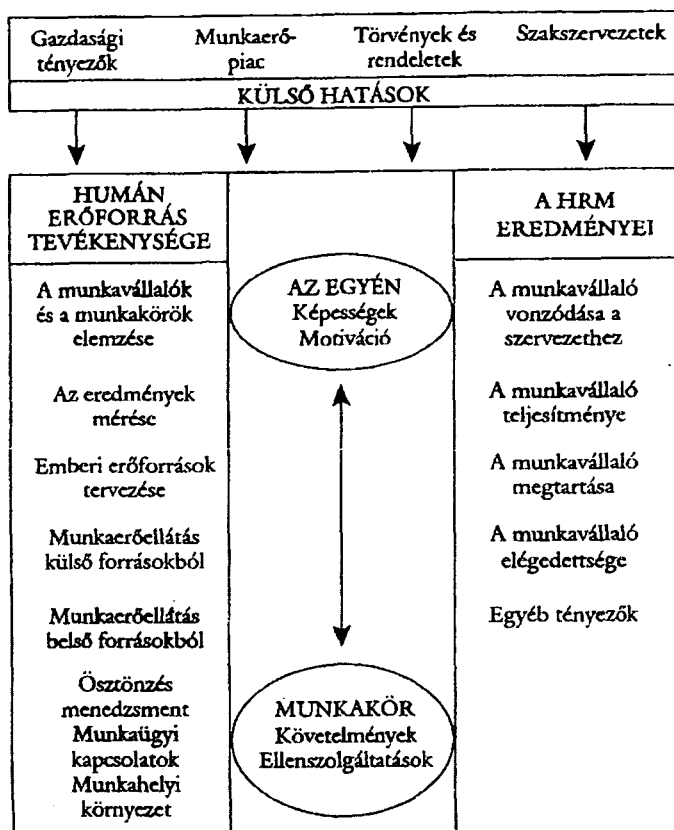
1. Komplex feladatoknál, ahol kifejezetten szükség van a tagok egymástól eltérő tulajdonságaira. Belbin szerint ezek az eltérő tulajdonságok teszik lehetővé, hogy a csapaton belül az egyes csapattagok különféle szerepeket – Vállalatépítő, Elnök, Ötletgyáros, Forrásfeltáró, Helyzetértékelő, Csapatjátékos, Megvalósító – tudnak betölteni(7).
2. Olyan esetekben, ahol a feladat gyors megoldása kifejezetten hátrányos (lásd például az esküdtsékek működését).
3. Kreativitást igénylő feladatoknál.

A heterogén csapat kialakításánál igazi kihívás abban fogható meg, hogy hogyan lehet különböző háttérű, eltérő tapasztalatokkal rendelkező és különféle személyiségű emberekből hatékony – vagy másképpen fogalmazva termelékeny - csapatot kialakítani(8). William Hitt pontosan ezért helyezkedett arra az álláspontra, hogy a kiváló vezető – az ő szóhasználata szerint a mestervezető – egyik legfontosabb kompetenciája a csapatépítés képessége(9).

2.3. A csoporttagok szakmai felkészültségének kívánatos szintje

A csapatépítő HR-szakembernek tisztában kell lennie azzal, hogy egy-egy csapattagnak milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie, annak érdekében, hogy a csapaton belül ráosztott feladatot a lehető legjobban el tudja látni. Az 1. ábrán - pontosabban annak középső részén – láthatjuk ezt a követelményt egy szélesebb keretbe, magába a humán erőforrás menedzsment folyamatába ágyazva.

1. ábra: A humán erőforrás menedzsment folyamata



Forrás: Henamann et al. (1986): *Human resource management Irwin Inc. Illinois 8. old.*

Az ábra középső oszlopa a HR-tevékenység egyik kulcsfeladatát mutatja be, ez pedig az egyén illesztése a munkakörhöz, ill. a munkakör illesztése a egyénhez. Az egyének (a munkavállalók) eltérő képességekkel és eltérő motivációkkal rendelkeznek. Gyakorlatilag az egyéni képességek és az egyéni motivációk kombinációja határozza meg az egyén munkateljesítményét.

A képességek és a motivációk azonban nem egy vákuumban fejtik ki hatásukat, hanem az elvégzendő munka (a munkakör) is meghatározza kombinációjukat. Ugyanis minden munkának megvan a saját követelményrendszere. Legnyilvánvalóbb a képességek követelményrendszere, pl. hogy a munkavállalónak legyen diplomája, vagy legyen valamilyen speciális képessége. A munkavállalóval szemben támasztott követelmények együtt járnak bizonyos ellentételezésekkel. Ilyenek a fizetés, juttatások, továbbá lehetőség a fejlődésre, karrier, kihívás, felelősség etc. Mindegyik ellentételezésnek hatása van a munkavállaló motivációjára és igényeinek kielégítésére.

A modell középső része azt kívánja szemléltetni, hogy a munkavállaló képességeinek és motivációjának illeszkednie kell az állás követelményeire és az ellentételezésekhez(10). Még tovább bonyolítja a kérdéskört az a helyzet ha az egyénnek nem csupán egyénként kell illeszkednie a munkakörhöz, hanem csapattagként a csapathoz is illeszkednie kell.

A HR-szakemberek az utóbbi években az illeszkedés vizsgálatához a kompetencia fogalmát kezdték el használni. Kompetencia alatt a HRM-ben az alábbiakat értve: Azokat az alapvető tulajdonságokat nevezzük kompetenciának, amelyek eredményeként az adott munkakörben egy munkatárs magatartás alapján értékelhető, előre meghatározott kritériumok szerint jó/kiváló teljesítményt nyújt(11).

A kompetenciák beemelése a HR-folyamatokba a HR-szakember számára az alábbi négy feladatot jelenti:

1. A kompetenciák segítségével leírja az adott munkafeladat ellátásához szükséges magatartást.
2. A kiválasztás folyamata során vizsgálja, hogy a jelöltek közül kik rendelkeznek a betöltendő álláshoz szükséges kompetenciákkal.
3. A kompetenciák segítségével működteti a teljesítményértékelő rendszert.
4. A képzési/fejlesztési rendszert oly módon kialakítani, hogy annak célja a vállalati siker szempontjából kulcsfontosságú kompetenciák fejlesztése legyen.

A kompetenciák felhasználásával működtetett HRM-rendszerekben a csapatépítés folyamata is a kompetenciák mentén történik. Például egy-egy potenciális csapattagjelölnél azt vizsgálják, hogy rendelkezik-e azon kompetenciákkal, amelyek lehetővé teszik a csapatba történő beillesztését és az ottani eredményes munkavégzését.

3. CSAPATÉPÍTÉS A PSZICHOLÓGUS SZEMPONTJÁBÓL

Tanulmányunk 2. fejezetében láthattuk, hogy milyen szakmai kritériumok mentén gondolkodnak a HR-szakemberek csapatépítési munkájuk során. Jelen alfejezetben azt vizsgáljuk meg, hogy a fentiekhez mit tud hozzá tenni a pszichológia, pontosabban a szociális munkapszichológia.

A szakirodalom áttekintése után(12) az a véleményünk alakult ki, hogy ha a pszichológusok csapatépítésről beszélnek, akkor elsősorban a potenciális csapattagok interperszonális készségeinek szintjéből indulnak ki. Véleményünk szerint az interperszonális képességek alábbi három csoportját érdemes megvizsgálni(13):

1. Személyiségjegyek
2. Másokkal szembeni viselkedés
3. Kommunikációs készség

A következő alfejezetekben áttekintjük ezeket a csoportokat és bemutatjuk jellemzőiket.

3.1. A személyiségjegyek

A személyiségpszichológia szerint az emberek olyan állandó jellemzőkkel – vonások - rendelkeznek, amelyek különböző időben és különböző körülmények között nyilvánulnak meg(14). A vonásméleti pszichológiai iskolához tartozó pszichológusok - Cattel, Eysenck - számos személyiségvonást különböztetnek meg, véleményünk szerint ezen személyiségvonások közül a csapatépítés szempontjából három fontos vonást kell megvizsgálni(15).

Először is fel kell tárnunk, hogy az adott egyén milyen értékeket vall az a másokkal való együtt-dolgozás tekintetében: Elképzelhető olyan szituáció, hogy a potenciális csapattag HR-szempontról – azaz szakmai szempontból - tökéletesen megfelelné, de nem tud vagy nem akar csapatban dolgozni, mivel a W. D. Hitt-féle „magányos hős” kategóriába tartozik(16).

Másodszor meg kell vizsgálni, hogy az adott egyén a kezdeményezőkézség terén hol helyezkedik el. Az egyén kezdeményezően lép fel vagy csak az eseményeket követi a problémamegoldás során. A problémamegoldás tekintetében egyénenként változik az ún. problémaérzékenység. Az egyik csapattag rendelkezhet olyan képességgel, amely segítségével képes az egész rendszert átlátni, pontosan érti, hogy a rendszer nagyobb összetevői mily módon illeszkednek egymáshoz, de közben nem tud figyelni a részletekre. Míg egy másik csapattag a részletekre való odafigyelésben van otthon, de nem érti a nagyobb összefüggéseket. Elméletileg a csoportot azért hozzuk létre, hogy a fenti két ember különbözőségéből szinergiát teremtsünk. Természetesen ezen kérdés vizsgálatánál fontos annak előzetes meghatározása, hogy pontosan milyen szerepre is keresünk csapattagot. Ha például a Belbin-féle szerepekből(17) - Vállalatépítő, Elnök, Ötletgyáros, Forrásfeltáró, Helyzetértékelő, Csapattjátékos, Megvalósító – indulunk ki, korántsem mindegy, hogy „Ötletgyarost” vagy „Megvalósítót” keresünk.

Harmadjára a feszültségtűrést kell szemügyre venni. Vizsgálandó kérdés: Rendelkezik-e az egyén olyan készségekkel, melyek segítségével kezelni tudja azokat a feszültségeket, amelyek a csapatmunka során keletkeznek? A csapatmunka számos stresszforrást – szorító határidők, panaszkodó vagy éppen ellenségeskedő kollégák, szerepkonfliktusok, túlterheltség, etc. – rejt magában, ezért nagyon fontos, hogy a fellépő stresszre az adott dolgozó megfelelő megküzdési stratégiákkal tudjon válaszolni(18). Nincs egyetlen tökéletes megküzdési stratégia, ehelyett számos különféle stressz-oldó technika létezik, de ezek közös tulajdonsága, hogy segítenek a stressz legyőzésében, a pszichés jólét megőrzésében és a fizikai egészség megővésében(19).

3.2. Másokkal szembeni viselkedés

Ebben a mezőben a csapatépítés szempontjából négy fontos területet kell vizsgálnunk. Egyrészt vizsgálnunk kell a potenciális csapattag befolyásolással kapcsolatos viselkedését. Pontosabban azt kell feltárnunk, hogy: Milyen módszereket használ az adott egyén a többiek befolyásolására? Másiképpen fogalmazva milyen technikákat használ a többiek meggyőzésére?(20) William Hitt hívja fel arra a figyelmet, hogy a manipuláció milyen káros a csoportkohézió szempontjából(21).

Másodjára fel kell tárnunk a potenciális csapattag érzékenységének fokát. A vizsgálandó kérdés az, hogy: Mutat-e az adott egyén érzékenységet mások érzése és gondolatai iránt? Úgy véljük, hogy az empátia, azaz a mások helyzetébe való őszinte behelyezkedés képessége nélkül senki sem válhat csapattaggá(22). Goleman szerint azok, akik rendelkeznek empátiával az alábbi három mezőben nyújtanak jó teljesítményt(23):

1. Figyelnek az érzelmi jelzésekre, és meg tudnak hallgatni másokat.
2. Mások látásmódja iránt érzékenységet mutatnak, megértik perspektíváikat.
3. Mások szükségleteinek és érzéseinek megértése alapján nyújtanak segítséget.

A jó csapat egyik legfontosabb tulajdonsága, hogy tagjait nem hagyja közömbösen az, ami a többiekkel történik.

Harmadjára meg kell ismernünk az adott egyénnek a csapatmunka során szerzett tapasztalatait. A legfontosabb megválaszolandó kérdés: Volt-e már az adott egyén korábban beosztottainak vagy társainak tanácsadója vagy instruktora? Ha a csapatagot külső toborzási forrásból biztosítjuk, akkor ennek a kérdésnek az interjú során kell előkerülnie. Ha viszont a csapattagot belső toborzási forrásból biztosítjuk, akkor az ún. menedzserleltárból is választ kaphatunk erre a kérdésre.

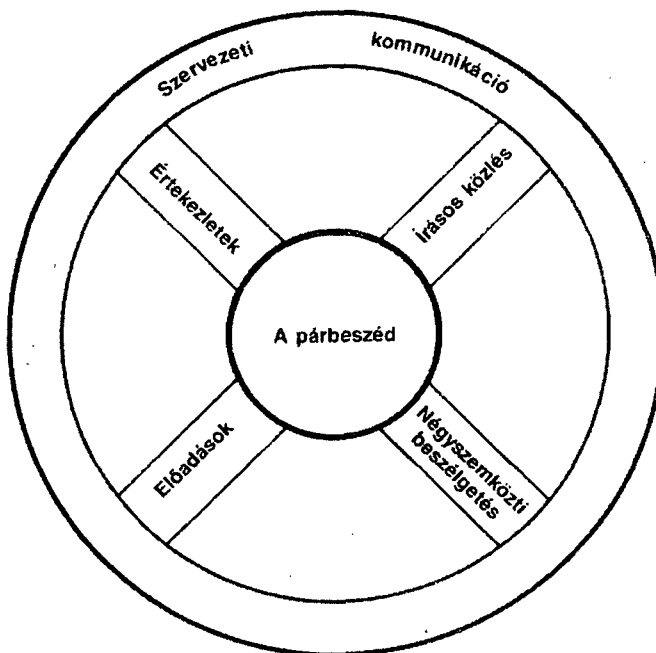
A negyedik vizsgálati szempont a megbízhatóság. Azaz teljesíti-e az adott egyén a rábízott feladatot. Erre a kérdésre kétfajta forrásból kaphatunk választ. Egyrészt szóba jöhet a korábbi munkahelyekről bekért referencia. Másrészt olyan személyiségteszt kitöltése, amely válaszolni tud erre a kérdésre.

3.3. Kommunikációs készségek

Ebben a mezőben a csapatépítés szempontjából egy fontos kérdést kell megvizsgálnunk, az adott egyén párbeszédkészséget(24). A párbeszéd fogalmának definiálásához Martin Bubber megfogalmazását használjuk, mely szerint három fajta kommunikáció létezik:²⁵

1. Monológ: egyirányú kommunikáció, amelyben van adó, de nincs vevő. Nincs igazi párbeszéd.
2. Technikai kommunikáció: Két irányú kommunikáció, van adó és van vevő és közöttük információcsere történik, de ez még nem igazi párbeszéd.
3. Párbeszéd: Annyival több mint a technikai kommunikáció, hogy nem csupán információcsere történik, hanem a kölcsönös bizalom mentén igazi becsületet kommunikáció zajlik le az adó és a vevő között.

2. ábra: A munkahelyi kommunikáció formái



Forrás: W. D. Hitt (1990): A mestervezető. OMIK. Budapest. 134. old.

William Hitt könyvében arra az álláspontra helyezkedik, hogy jó csapatot csak akkor lehet kialakítani, ha a csapat kommunikációját a párbeszéd uralja. Mint a 2. ábráról látható,

William Hitt szerint a munkahelyen a párbeszéd négyféle formában történik. 1. értekezlet 2. előadások 3. négy szemközti beszélgetések 4. írásos közlések.

Ezen Hitt-féle gondolatmenetből logikusan adódik, hogy annak a kérdésnek az eldöntéséhez, mely szerint rendelkezik-e a potenciális csapattag a munkavégzéshez szükséges hatékony kommunikáció képességével, az alábbi kettő kérdést kell fel tennünk:

1. Képes-e a potenciális csapattag mások számára érthetően és a lényegre összpontosítva előadni gondolatait? Ezzel a kérdéssel lefedjük az 1-3 párbeszédformákat.
2. Mennyire hatékonyan tudja a potenciális csapattag gondolatait írott formába önteni.

Véleményünk szerint a 2. ábrából adódó fenti két kérdést még további két kérdéssel kell kiegészítenünk:

1. Milyen megértési készségekkel rendelkezik az adott egyén. Azaz: Mennyire tudja a potenciális csapattag hatékonyan befogadni, megérteni az élőszóban (előadás, értekezlet, négy szemközti beszélgetés) elhangzott új információkat?
2. Milyen olvasási készségekkel rendelkezik az adott egyén. Azaz: Mennyire tudja a potenciális csapattag hatékonyan befogadni az új információkat olvasás útján?

Összefoglalva az ezen alfejezetben elmondottakat, sikeres csapattag csak az lehet, aki a fentebb tárgyalt kommunikációs formákat sikeresen tudja alkalmazni.

KONKLÚZIÓK

Véleményünk szerint a csapatépítés egy rendkívül összetett folyamat, melynek sikeréhez nem elegendő a szűk HR-szemponatok - amelyek elsősorban a technológiáról, a pénzügyi korlátokról, továbbá a vállalati stratégiáról és azzal szoros kapcsolatban lévő HR-stratégiáról szólnak – figyelembevétele. A csapatépítés területén a szociálpszichológiának és a munkapszichológiának is van mondanivalója a HRM szakma számára. Az eredményes munkára törekvő HR-szakember odafigyel a szociálpszichológia kutatási eredményeire és felhasználja azt mindennapi munkája során. Az emberi viselkedés törvényszerűségeinek ismerete, a csoportfolyamatok és a csoportdinamika ismerete elengedhetetlen követelmény azon HR-szakemberek számára, akik jó csapatépítőt kívánnak válni. Kijelenthetjük, hogy a kiváló csapatépítő nem csupán kiváló HR-szakember, hanem kiváló alkalmazott pszichológus is.

Viszonylag új kutatási terület a csapatépítés az agrárgazdaságban működő kisebb és nagyobb cégei esetében (25). Tervezzük, hogy együttműködve a Debreceni Egyetem ilyen irányba kutató PhD-iskolájával (26, 27). vizsgálatainkat ezen speciális irányba is kiterjesszük.

JEGYZETEK

1. Gulyás-Turcsányi 2006: A munkavégzési rendszerek egyik kulcskérdése: csapatmunka vagy egyéni munkavégzés? SZTE-SZÉF Ökonómia és Vidékfejlesztési Intézet 2006. évi Tudományos Évkönyve. 23-31. old
2. Tipikus példa erre Bakacsi et. al. (1999): Stratégia emberi erőforrás menedzsment. KJK. Budapest. 81-100. old.
3. Erre vonatkozóan lásd a „társas lazsálás” és a „potyautas-effektussal” kapcsolatos szociálpszichológiai kutatási eredményeket Hewstone et al. (1995): Szociálpszichológia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
4. Lásd például Pálincás Jenő-Vámosi Zoltán (2002): Emberi erőforrás menedzsment. LSI Oktató Központ. Budapest. 176-178. old.; Gyökér Irén (1999): Humán erőforrás menedzsment. Műszaki Könyvkiadó. Budapest. 81. old.

5. Klein Sándor (2001): Vezetés- és szervezéspszichológia. SHL-könyvek. Budapest. 267. old.
6. Klein Sándor (2001): Vezetés- és szervezéspszichológia. SHL-könyvek. Budapest. 267-268. old.
7. Meredith Belbin (2000): A team, avagy az együttműködő csoport. SHL-Könyvek. Budapest.
8. William Dyer (1977): Team building: Issues and alternatives. Addison-Wesley Publishing Company. Reading, Massachusetts.
9. Erről bővebben lásd W. D. Hitt (1990): A mestervezető. OMIK. Budapest. 83-99. old.
10. Gulyás L. (2006): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATEPress-Szegedi Egyetemi Kiadó. Szeged. 42. old.
11. Bakacsi et. al. (1999): Stratégia emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 111. old.
12. Kiindulási pontként Klein Sándor 5. és 6. lábjegyzetben említett könyve mellett használtuk másik fontos alapművét - lásd Klein Sándor (2001): Vezetés- és szervezéspszichológia. SHL-könyvek. Budapest. – továbbá az alábbi könyveket: Carver-Scheier (1998): Személyiségpszichológia. Osiris Kiadó. Budapest; Forgách (1993): A társas érintkezés pszichológiája. Gondolat Kiadó. Budapest; Hewstone et. al. (1995): Szociálpszichológia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest; Smith-Mackie (2004): Szociálpszichológia. Osiris Kiadó. Közgazdasági és Budapest.
13. Kiindulási pontunk Spigel-Torres 1998: Csapatmunka. Részvétel könyvek. Budapest. 31. oldala volt, de az ottani felsorolást módosítottuk, mivel úgy gondoltuk, hogy a Spiegel-Torres szerzőpáros által „adminisztratív készségeknek” nevezett tulajdonságcsoporthoz nem tartozik az interperszonális készségek körébe.
14. Carver-Scheier 1998: Személyiségpszichológia. Osiris Kiadó. Budapest. 1998. 71. old.
15. Spigel-Torres 1998: Csapatmunka. Részvétel könyvek. Budapest. 31-32. old.
16. A magányos hősről bővebben lásd W. D. Hitt 1990: A mestervezető. 71-73. old.
17. Meredith Belbin (2000): A team, avagy az együttműködő csoport. SHL-Könyvek. Budapest.
18. Az ún. megküzdési stratégiákról lásd Smith-Mackie (2004): Szociálpszichológia... 230-251. old.
19. Selye János (1983): Stressz distressz nélkül. Akadémiai Kiadó. Budapest.
20. A meggyőzés különféle lehetséges útjairól lásd bővebben Pratkanis-Aronson (1992): A rábeszélőgépek. AB OVO Kiadó. Budapest, továbbá Smith-Mackie 2004: Szociálpszichológia. Osiris Kiadó. Budapest. 387-406. old.
21. W. D. Hitt (1990): A mestervezető. OMIK. Budapest. 77. old.
22. Az empátiáról lásd Buda Béla (2006): Az empátia. A beleélés lélektana. Urbis Könyvkiadó. 5. kiadás. Budapest.
23. Daniel Goleman (2002): Érzelmi intelligencia a munkahelyen. SHL-Könyvek. Budapest.
24. Erről bővebben lásd W. D. Hitt: A mestervezető című könyvének a munkahelyi kommunikációról szóló fejezetét, 131-150. old.
25. Martin Bubber (1955): Between man and Man. Beacon Press. Boston
26. Berde Csaba (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Vezetési módszerek és sajátosságok. Szaktudás Kiadó, Budapest, 2003. 237. old
27. Berde Cs – Piros M (2005): Qualification and Human Reseources Management in Hungarian Agriculture. Studies, No. 103. Budapest, 2005. 129-139. old.
28. Berde Csaba (2006): Researches in Human Reseource Management in the Hungarian Agriculture. Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie. Band 15, Wien, 2006. 156-165. old.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakacsi et. al. (1999): Stratégia emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
- Berde Csaba (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Vezetési módszerek és sajátosságok. Szaktudás Kiadó, Budapest, 2003. 237. old.
- Berde Cs – Piros M (2005): Qualification and Human Reseources Management in Hungarian Agriculture. Studies, No. 103. Budapest, 2005. 129-139. old.

- Berde Csaba (2006): Researches in Human Reseource Management in the Hungarian Agriculture. Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie. Band 15, Wien, 2006. 156-165. old.
- Meredith Belbin (2000): A team, avagy az együttműködő csapat. SHL Könyvek. Budapest.
- Martin Bubber (1955): Between man and Man. Beacon Press. Boston
- Buda Béla (2006): Az empátia. A beleélés lélektana. Urbis Könyvkiadó. 5. kiadás. Budapest.
- Carver-Scheier (1998): Személyiségpszichológia. Osiris Kiadó. Budapest. 1998.
- William Dyer (1977): Team building: Issues and alternatives. Addison-Wesley Publishing Company. Reading, Massachusetts.
- Forgách (1993): A társas érintkezés pszichológiája. Gondolat Kiadó. Budapest.
- Daniel Goleman (2002): Érzelmi intelligencia a munkahelyen. SHL-Könyvek. Budapest.
- Gulyás László (2006): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATEPress-Szegedi Egyetemi Kiadó. Szeged.
- Gulyás L.-Turcsányi E. (2006): A munkavégzési rendszerek egyik kulcskérdése: csapatmunka vagy egyéni munkavégzés? SZTE-SZÉF Ökonómia és Vidékfejlesztési Intézet 2006. évi Tudományos Évkönyve. 23-31. old.
- Hewstone et. al. (1995): Szociálpszichológia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.. Budapest.
- William D. Hitt (1990): A mestervezető. OMIK. Budapest.
- Klein Sándor (1998): Munkapszichológia. SHL-könyvek. Budapest;
- Klein Sándor (2001): Vezetés- és szervezetszichológia. I-II. kötet. SHL Könyvek. Budapest.
- Pálinkás J.-Vámosi Z. (2002): Emberi erőforrás menedzsment. LSI Oktató Központ. Budapest.
- Pratkanis-Aronson (1992): A rábeszélőgé. AB OVO Kiadó. Budapest,
- Selye János (1983): Stressz distressz nélkül. Akadémiai Kiadó. Budapest.
- Smith-Mackie (2004): Szociálpszichológia. Osiris Kiadó. Budapest.
- Spigel-Torres (1998). Csapatmunka. Részvétel könyvek. Budapest.