

# **CSOPORTKOHÉZIÓ, LOJALITÁS ÉS ALKALMAZOTTI TELJESÍTMÉNY ÖSSZEFÜGGÉSÉNEK VIZSGÁLATA A HAJDÚ-BIHAR ÉS SZABOLCS-SZATMÁR-BEREG MEGYEI VÁLLALATOK ESETÉBEN**

*ANALYSIS OF CORRELATIONS OF GROUP COHESION,  
LOYALTY AND EMPLOYEES' PERFORMANCE IN COMPANIES OF  
HAJDÚ-BIHAR AND SZABOLCS-SZATMÁR BEREG COUNTIES*

**KAPITÁNY ANNA PhD hallgató**

Debreceni Egyetem Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Kar

## **ABSTRACT**

In the framework of 'The impact of human capital quality on the social and economic cohesion in the border area' HURO project 111 companies were interviewed about their human capital. In this paper I weighted the sample to be representative for sectors (119 companies), and I make statistical analysis of the correlation between cohesion, loyalty and employee's performance. The focus of the study is the trainings and the team building possibilities of the companies. The starting point of the study is the effect of trainings and the synergy of the effective teamwork. I assume more trainings create better performance and more teambuilding experiences cause better relationships between employees and it helps to improve performance.

## **1. Bevezetés**

Az aradi Vasile Goldiş Nyugati Egyetem és a Debreceni Egyetem Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Karának \*közös, „Az emberi tőke minőségének hatása a gazdasági és szociális kohézióra a határmenti övezetben” elnevezésű HURO/0901/264/2.2.2 projekt célja, hogy Bihar és Szatmár, illetve Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyék emberi tőkétjét felmérje, illetve felvázolja a gazdasági és szociális kohézióra kifejtett hatásának növelési lehetőségeit. Jelen tanulmányban a kutatás magyarországi eredményeit kívánom ismertetni.

---

\* A Debreceni Egyetem Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Kar részéről Polónyi István tanszékvezető egyetemi tanár, Ujhelyi Mária egyetemi docens, Kotsis Ágnes és Kun András István egyetemi adjunktusok, illetve Kapitány Anna PhD hallgató vettek részt a kutatásban.

E pályázat keretében került sor a Debreceni Egyetem Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Kar hallgatóinak bevonásával a kérdőíves kutatás lefolytatására. A felmérés célja a két magyar megye megkérdezett szervezeteiben alkalmazott emberi tőke minőségének feltérképezése volt, mely összesen 111 megkérdezett szervezet válaszait foglalja magában.

A megkérdezendő vállalatok kiválasztásakor a Központi Statisztikai Hivatal adatbázisát alapul véve, kvótás módszer segítségével törekedtünk a reprezentativitás elérésére. Az 1. táblázatban foglaltuk össze az adatokat. A 2-3. oszlop a Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyére vonatkozó tényadatokat tartalmazza. A 3. oszlopban a sikeresen megkérdezett szervezetek száma található. A projektben 120 szervezetről álló mintát kellett kialakítanunk, az ehhez szükséges súlyokat az 5. oszlop, míg a terület és nemzetgazdasági ágazat szerint reprezentatívra súlyozott minta megoszlását a 6. oszlop tartalmazza.

**1. táblázat: A felvett minta területi és nemzetgazdasági ágazat szerinti megoszlása (db)**

**1. table: Field and sector distribution of the sample**

	HB megye	SzSzB megye	Két megyében összesen megkérdezett vállalat	Súlyozási arány	Két megyében összesen szükséges vállalat
Mezőgazdaság, Erdőgazdálkodás, Halászat	38559	66271	52	59/52	59
Bányászat, kőfejtés	25	20	-	0	-
Feldolgozóipar	2803	2701	9	3/9	3
Villamosenergia, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás	35	29	1	0/1	-
Vízellátás	147	142	2	0/2	-
Építőipar	4197	4026	4	5/4	5
Kereskedelem, gépjárműjavítás	8924	9262	14	11/14	11
Szállítás, raktározás	1861	1782	2	2/2	2
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	3162	2270	2	3/2	3
Információ, kommunikáció	1374	889	1	0/1	-
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	1975	1861	1	0/1	-
Ingtatlanügyletek	10011	5904	2	9/2	9
Szakmai tudományos, műszaki tevékenység	6198	4351	2	6/2	6
Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	2797	2099	2	3/2	3

Közigazgatás, védelem	279	631	2	0/2	-
Oktatás	3258	3506	4	4/4	4
Humán-egészségügyi, szociális ellátás	2092	1682	3	2/3	2
Művészet, szórakoztatás, szabadidő	2264	1671	1	0/1	-
Egyéb szolgáltatás	4453	3955	3	12/3	12
Háztartás munkaadói tevékenysége	94	63	2	0/2	-
Területen kívüli szervezet		3	1	0/1	-
Nem válaszolt			1		
Összesen:	94508	113118	111		119

*Forrás:* saját szerkesztés a KSH STADAT adatbázisa és a saját felmérés adatai alapján

## 2.1 A minta bemutatása

A minta nemzetgazdasági ágazatok szerinti megoszlását az 1. táblázat tartalmazza. A szervezetek éves nettó árbevétel szerinti megoszlását tekintve elmondhatjuk, hogy 28,1%-uk (33db) 10 millió Ft alatti, 21,2%-uk (25 db) 11 és 50 millió Ft közötti, 14,5%-uk (17 db) 51 és 100 millió Ft közötti, 22%-uk (26 db) 101 és 500 millió Ft közötti, 3,8%-uk (5 db) 501 és 1000 millió Ft közötti, míg 8,7%-uk (10 db) 1000 millió Ft feletti árbevétellel rendelkezett 2011-ben. Három szervezet nem adott választ a kérdésre. Ezzel szemben ugyanebben az évben a szervezetek 65%-a (77 db) 10 millió Ft alatti, 19,3%-a (23 db) 11 és 50 millió Ft közötti, 7,3%-a (9 db) 51 és 100 millió Ft közötti, 3,2%-a (4 db) 101 és 500 millió Ft közötti, míg csupán 0,7 illetve 0,6 %-uk (1-1 db) 501 és 1000 millió Ft közötti, illetve 1000 Ft feletti árbevétel realizált. A kérdésre 4 vállalattól nem kaptunk választ.

A kis- és középvállalkozásokról szóló 1996-os éves jelentés kategorizálását használva a vállalatok alkalmazotti létszáma alapján a mintában 27 db mikro-vállalat (10 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató), 66 db kisvállalat (10-50 fő közötti alkalmazotti létszámmal rendelkező), 20 db középvállalat (50-250 főt alkalmazó) és 2db nagyvállalat (250 főnél több munkavállalóval rendelkező) található. Az alkalmazottak számát 4 esetben nem jelölték meg.

Az alapítás évét vizsgálva elmondhatjuk, hogy mindössze 2 olyan vállalat van, amelyet 1900 előtt alapítottak, a többi szervezet a 2. világháború utáni időszakban jött létre. A szocializmus időszakában 1990-ig 15 vállalatot hoztak létre, a rendszerváltás utáni első évtizedben (1990 és 2000 között) pedig további 44 vállalatot alapítottak. A „legtermékenyebb” korszaknak a 2000-től napjainkig terjedő időszakot tekinthetjük, hiszen a mintában szereplő vállalatok csaknem felét, 48,7%-át, azaz 58 szervezetet az elmúlt 13 évben alapították.

A vállalatok jellemzően 100%-ban hazai magánszemélyek tulajdonában vannak: 84 db ilyen szervezet található a mintában, mely az esetek 70,5%-át jelenti. A következő leggyakoribb kategóriát a 100%-ban hazai állam vagy önkormányzat

által tulajdonolt vállalatok jelentik, összesen 14 db (11,76%) szervezetet sorolhatunk ide. Két esetben külföldi vállalat, egy esetben pedig hazai vállalat a kizárólagos tulajdonos. Összesen 5 olyan eset van, melyben a tulajdonjogok több tulajdonos között oszlanak meg:

- 1 szervezet 30-70%-ban hazai magánszemély – külföldi vállalat tulajdonában;
- 1 szervezet 14,48-85,52%-ban hazai vállalat – külföldi vállalat tulajdonában;
- 1 szervezet 50-50%-ban hazai magánszemély – hazai vállalat tulajdonában;
- 1 szervezet 48-1-51%-ban hazai magánszemély – hazai önkormányzat – hazai vállalat tulajdonában;
- 1 szervezet pedig 67-33%-ban hazai magánszemély – külföldi vállalat tulajdonában van.

13 esetben nem kívánták megadni a tulajdonosokra vonatkozó adatokat.

A fentiek alapján látható, hogy meglehetősen heterogén mintáról van szó, melyekből kifolyólag problémát jelent az adatok átlagolása. Ezért és jelen tanulmány terjedelmi korlátai miatt egy részlemezést kívánok elvégezni.

## **2.2 Az emberi tőke**

A megkérdezett vállalatok közül 114 együttesen 4478 munkavállalót foglalkoztat. (5 vállalat nem szolgáltatott erre a kérdésre vonatkozóan adatot.) Az átlagos 2011-es éves alkalmazotti létszám 39,25 fő (szórás: 81,87). A beosztást tekintve kijelenthető, hogy ebből összesen 224 fő felsővezető, 225 fő egyéb vezető, 350 fő adminisztratív munkatárs, 279 fő egyéb szellemi tevékenységet végző munkatárs és 3379 fő fizikai tevékenységet végző munkatárs. (21 főről nem szolgáltatott adatot.)

A foglalkoztatási forma szerint 4219 főt teljes munkaidőben, 241 főt rész-munkaidőben foglalkoztatnak, míg 8 főt más vállalatoktól kölcsönöznek, 81 főt pedig egyéni szerződéssel alkalmazta 2011-ben. Életkor alapján a kérdőívünkben 5 kategóriát különböztettünk meg: az alkalmazottak közül 69 fő 20 év alatti, 960 fő 21-35 év között, 2253 fő 36-50 év közötti, 1191 fő 51-65 év közötti, illetve 23 fő 65 év feletti. A munkavállalók iskolai végzettség szerinti megoszlását az alábbi táblázat szemlélteti:

**2. táblázat: Munkavállalók iskolai végzettség szerinti megoszlása**  
**2. table: Distribution of employees by education**

Végzettség	Létszám (fő)	Százalékos megoszlás (%)
8 általánosnál alacsonyabb	30	0,67
8 általános	795	17,75
Szakmunkásképző, szakiskola	1928	43,05
Gimnázium	305	6,81
Szakközépiskolai érettségi, technikum	534	11,92
Érettségire épülő szakképzés	150	3,34
Felsőfokú szakképzettség	116	2,59
Főiskolai vagy felsőfokú alapképzés végzettség	352	7,86
Egyetemi vagy felsőfokú mesterképzés	205	4,58
Főiskolai, egyetemi szakirányú továbbképzés	33	0,74
Doktori végzettség	4	0,09
Hiányzó adatok	26	0,58
<b>Összesen</b>	<b>4478</b>	

*Forrás:* SPSS adatbázis alapján saját szerkesztés

### 2.3 Csoportkohézió, lojalitás

A munkavállalók motiváltsága, az egyének együttműködési képessége és az egyes csoportok teljesítménye befolyásolja az egész szervezet teljesítményét. Minél hatékonyabban képesek a dolgozók együttműködni a célok elérése érdekében, annál sikeresebb lesz az adott szervezet. (Bakacsi, 2004). Erre alapozva a vizsgálat során rákérdeztünk arra is, hogy a vállalatok mennyiben támogatják a csoportkohézió elősegítését és a munkavállalók lojalitásának növekedését a 3. táblázatban felsorolt tényezők segítségével. A kérdésben az adott elemek használatának rendszerességét kellett megjelölniük – nem (0), ritkán (1) és rendszeresen (2) válaszlehetőségek közül választhattak.

Ahogy a 3. táblázatban is látható, a vállalatok leggyakrabban a továbbképzési lehetőségeket biztosítják rendszeresen. Ha ezt a tényezőt nézzük, akkor fontos megemlítenünk, hogy a továbbképzések, tréningek – amellet, hogy a vállalati teljesítményt növelik és elősegítik a technológiai fejlődéssel való együttmozgást – segítenek abban, hogy a munkavállalók kihozzák magukból a maximumot és lehetőségük legyen a képességeiknek leginkább megfelelő munkakörben dolgozniuk. Taylor ezt tartja az egyik legfontosabb tényezőnek a vállalati sikeresség szempontjából (Taylor, 1983). Az egyének elégedettsége mellett fontos megemlíteni, hogy a rendkívül gyorsan fejlődő világunkban a vállalatok nem tudnak versenyképesek maradni, ha nem követik a legújabb technológiai fejlesztéseket. Ehhez mindenképpen szükség van a munkavállalók folyamatos képzésére, melynek segítségével hosszú távú versenyelőnyre tehetnek szert a versenytársakkal szemben (Soós

– Tuska, 1999; Larsen, 1994). Az oktatás-képzés hatékonyságát pedig az olyan szervezeti kultúra növeli, ahol az ösztönzési-, teljesítményértékelési- és bérezési rendszer kellő lehetőséget és motivációt biztosít a munkavállalóknak a kompetenciáik és szakmai tudásuk fejlesztésére (Bencsik, 2008).

**3. táblázat: Csoportkohézió és lojalitás erősítésére vonatkozó válaszok gyakorisága**

**3. table: Frequencies of answers of Group cohesion and Loyalty**

Válaszlehetőség	Nem (db)	Ritkán (db)	Rendszeresen (db)	Ritkán és Rendszeresen válaszok összesen	Hiányzó adat
Továbbképzési lehetőségek biztosítása	17	59	42	101	1
Alkalmazottak közös rekreációját segítő tevékenységek	33	43	39	82	3
Képzési költségek visszatérítése	59	34	25	59	1
Munkapiaci politikák kidolgozása	69	31	18	49	1
Szociálisan hátrányos helyzetű munkavállalók támogatása	63	39	16	55	1
Munkabalesetek gyógykezeléseinek visszatérítése	86	20	13	33	1
Nők munkapiaci helyzetének javítása	71	34	12	46	3
Magasan képzett munkaerő előléptetése	58	51	10	61	1
Tanulmányi ösztöndíjak	88	23	7	30	1

*Forrás:* SPSS adatbázis alapján saját szerkesztés

Azonban a szervezeti teljesítmény nemcsak a tanulmányoktól és a szakmai felkészültségtől függ, hanem az alkalmazottak közötti szinergia érvényesülésétől is. A közös munkát és a szervezeti tagok együttműködését elősegíti a csapatépítő tréningek lehetősége. Ahogyan a csoportok kialakulásának Tuckman féle szakaszait (forming – megalakulás, storming – vitázás, norming – normaképzés, performing – teljesítés, adjourning – szétválás) megvizsgáljuk, láthatjuk, hogy minden részfolyamat során emberek interakciója zajlik, melyhez elengedhetetlen, hogy a csoporttagok képesek legyenek az együttműködésre, egymás megértésére és a közösen felállított és elfogadott normák betartására (Tuckman, 1965; Bakacsi, 2004). A szervezeti tagok együttműködési képessége jelentős szerepet játszik az új alkalmazottak betanításában, a szervezeti kultúrába történő beillesztésében, a munkamorál kialakításában és az új ismeretek elsajátításában – ahogyan ezt már az emberiség megjelenésétől kezdve megfigyelhetjük (Miller, 1987). E folyamatok hatékonyabbá tételében játszanak fontos szerepet a közös rekreációt segítő tevékenységek, azaz a csapatépítő tréningek. Ezek jelentik a második leggyak-

rabban alkalmazott módszert. Azonban elmondhatjuk, hogy ebben a kérdésben a legkevésbé egységes a válaszadók véleménye: 33 vállalatnál egyáltalán nem, 43 vállalatnál ritkán, míg 39 vállalatnál rendszeresen alkalmazzák ezt a módszert a csoportkohézió kialakulásának elősegítésére.

A további lehetőségek (előléptetések, további képzések biztosítása, a hátrányos helyzetűeknek és a nőknek szentelt speciális figyelem növelése) esetében elmondható, hogy a leggyakoribb válasz a „nem” volt. Valószínűsíthetjük, hogy ezen tényezők kevésbé gyakoribb alkalmazásának oka az idő- és pénzhiány lehet, azonban e kérdés megválaszolása további elemzések alapját jelentheti a későbbiekben. Az alábbi – a csoportkohézió elősegítésén túl az emberi tőke minőségének növelését is jelentő – lehetőségek valószínűleg függenek a vállalatok anyagi helyzetétől, az elérhető anyagi támogatások minőségétől és mennyiségétől, illetve a vállalat tevékenységétől is.

## **2.4 Alkalmazottak teljesítménye**

A kérdőívben megkértük a vállalatokat, hogy értékeljék az alkalmazottaik teljesítményét. Százalékban kellett megadniuk, hogy a munkavállalók mely része tartozik a kiváló, jó, közepes, elégséges és elégtelen teljesítményt nyújtók közé. Az eredmények értékelésénél ezt a szubjektivitást is figyelembe kellett vennünk. Azt tapasztaltunk, hogy összesen 44 vállalat értékelte az összes dolgozóját azonos teljesítményűnek. Ezek közül 33 vállalat a kiváló, 9 vállalat a jó és 2 vállalat a közepes jelzővel illette összes munkavállalóját. Olyan szervezet, mely az összes alkalmazottat mindössze elégséges vagy elégtelen teljesítményűnek tartja, nem szerepel a mintában. További 67 szervezet a dolgozóit eltérő teljesítményűnek ítélte, 8 vállalat pedig nem kívánta jellemezni munkavállalói teljesítményét. A további elemzések alapjaként az iskolai osztályzatoknak megfelelően súlyozott átlagteljesítményeket választottam. Ezek alapján elmondható, hogy a vállalatok átlagosan 81, 32%-osnak ítélik munkavállalóik teljesítményét. 4 vállalatnál 60% alatti, 8 vállalatnál 60-70% közötti, 13 vállalatnál 70-80% közötti, 33 vállalatnál 80-90% közötti, 53 vállalatnál pedig 90% feletti átlagteljesítményről számoltak be.

## **3. A csoportkohézió kialakítására fordított figyelem és a teljesítmény közötti összefüggések**

A kutatásaim során arra voltam kíváncsi, hogy azok a vállalatok, melyek rendszeresen alkalmazzák a csoportkohézió és a lojalitás erősítésére irányuló eszközöket elégedettebbek-e a dolgozóik teljesítményével. Az elemzés során azon vállalatokat kívánom összehasonlítani, melyek rendszeresen, ritkán illetve egyáltalán nem biztosítanak lehetőséget a továbbképzésekre, illetve a csapatépítő tréningekre.

H1: Először azt vizsgáltam, hogy van-e különbség a dolgozók teljesítményének megítélésében azok között a vállalatok között, melyek rendszeresen, ritkán vagy egyáltalán nem biztosítanak lehetőséget a továbbképzésre. Feltételezésem, hogy

minél több továbbképzésen vesznek részt a dolgozók, annál magasabbra értékelik a teljesítményt, azaz annál magasabb a dolgozók átlagteljesítménye.

A vizsgálat elvégzésére először az ANOVA elemzést használtam. Azonban Levene-teszt alapján a szóráshomogenitás feltétele nem teljesül (szig.:0,000).

**4. táblázat: ANOVA statisztika értékei (átlagteljesítmények\* továbbképzések gyakorisága)**

**4. table: Results of ANOVA (Mean of performance\*frequency of trainings)**

	N	Átlag	Levene statisztika értéke	Szig.	F próba értéke	Szig.
Nem	17	91,89	10,112	0,000	6,080	0,003
Ritkán	59	86,02				
Rendszeresen	42	70,49				

*Forrás: saját szerkesztés*

Így a továbbiakban független mintás t-próba segítségével hasonlítottam össze az egyáltalán nem és a rendszeresen, illetve az egyáltalán nem és a legalább ritkán továbbképzési lehetőségeket biztosító vállalatokat. Minkét esetben azt mondhatjuk, hogy van különbség a vizsgált csoportok között az alkalmazottak teljesítményében a továbbképzési lehetőségek függvényében. Azonban a hipotézisemmel éppel ellentétesek az eredmények, vagyis azon vállalatok alkalmazottainak teljesítménye nagyobb, melyek nem veszik igénybe a továbbképzéseket. Az első esetben már 5%-on is szignifikáns az eredmény, míg a második esetben, a továbbképzési lehetőségeket ritkán alkalmazók bevonásával csupán 10%-os szinten fogadhatjuk el az eredményeket.

**5. táblázat: Független mintás T próbastatisztika értékei (átlagteljesítmények \* továbbképzések gyakorisága)**

**5. table: Results of Independent Sample T test (Mean of performance \* frequency of trainings)**

	N	Átlag	F próba értéke	Szig.	T próba értéke	Szig.
Nem	17	91,89	1,498	0,226	2,223	0,030
Rendszeresen	42	70,49				
Nem	17	91,89	0,223	0,630	1,766	0,080
Ritkán és rendszeresen	101	79,59				

*Forrás: saját szerkesztés*

H2: Ugyanezen vizsgálatot elvégeztem a csoportos rekreációs lehetőségek függvényében is. Ez esetben hasonló módon azt feltételezem, hogy minél gyakoribb lehetősége van az alkalmazottaknak a csapatépítő tréningekre, annál jobb



teljesítményt nyújtanak. Az előző pontban létrehozott átlagteljesítmény változót függőnek tekintve az ANOVA statisztika elvégzése után az alábbi eredményeket kaptam: a Levine-teszt szignifikancia szintje 0,000, így a szórások homogenitására vonatkozó feltétel itt sem teljesül.

**6. táblázat: ANOVA statisztika értékei (átlagteljesítmények\* csapatépítők gyakorisága)**  
**6. table: Results of ANOVA (Mean of performance\* frequency of team buildings)**

	N	Átlag	Levene statisztika értéke	Szig.	F próba értéke	Szig.
Nem	33	92,63	12,561	0,000	6,940	0,001
Ritkán	43	70,71				
Rendszeresen	39	83,45				

*Forrás: saját szerkesztés*

A továbbiakban független mintás t-próbával az előző vizsgálathoz hasonlóan a nem és a rendszeresen, illetve a nem és legalább ritkán csapatépítőket szervező vállalatokat is páronként összehasonlítottam. Az eredmények alapján elmondható, hogy mindkét esetben 5%-os szinten van különbség a csoportok teljesítményében. Azonban itt is éppen ellentétes a feltett hipotézissel. Minél gyakrabban tartanak közös rekreációs programokat, annál alacsonyabb a dolgozók teljesítménye.

**7. táblázat: Független mintás T próbastatisztika értékei (átlagteljesítmények \* csapatépítők gyakorisága)**  
**7. table: Results of Independent Sample T test (Mean of performance \* frequency of team buildings)**

	N	Átlag	F próba értéke	Szig.	T próba értéke	Szig.
Nem	33	92,63	3,598	0,062	2,326	0,023
Rendszeresen	39	83,44				
Nem	33	92,63	1,448	0,231	2,941	0,004
Ritkán és rendszeresen	82	76,83				

*Forrás: saját szerkesztés*

## 4. Összegzés

A tanulmány során egy nemzetközi projekt részeként lezajló primer kutatás adatai segítségével a csoportkohézió és lojalitás elősegítésére vonatkozó intézkedések munkavállalók teljesítményére gyakorolt hatását vizsgáltam. A két leggyakrabban alkalmazott módszert a továbbképzés illetve a közös rekreáció lehetősége jelentette. A dolgozók teljesítményét a kérdőívet kitöltők értékelték, ezek alapján pedig az átlagos teljesítményt tekintettem függő változónak. Két hipotézist fogalmaztam meg, miszerint minél gyakrabban alkalmazzák a fent említett két módszert, annál magasabb lesz a kiválóan megfelelő teljesítményt nyújtó alkalmazottak száma. A statisztikai vizsgálatok azonban részben cáfolták a feltett hipotéziseimet. Mindkét vizsgált változó esetében szignifikáns különbség tapasztalható a dolgozók teljesítményében, azonban ez ellentétes a feltételezéseimmel. Ennek egyik oka az lehet, hogy éppen azon vállalatok alkalmazzák ezeket a módszereket, amelyek gyengébb teljesítményt tapasztaltak a dolgozók körében és ilyen módon próbálnak javítani a mutatón. Ez az eredmény további kutatások alapjául szolgálhat.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- A kis- és középvállalkozások helyzete, 1996-os éves jelentés. Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet, Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány. <http://www.tranzitonline.eu/doclib/2009-09/a-kis-es-kozepvallalkozasok-helyzete-1996.pdf> Letöltve: 2013. május 15.
- Bakacsi Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Scientia Kiadó, Kolozsvár.
- Dr. Bencsik Andrea (2008): A jó pap és az üzleti stratégia. Tudástőke konferenciák, Perfekt-Power, Budapest.
- KSH Stadat adatbázis Letöltve: 2012. február 21.
- Larsen, H. H. (1994): Key Issues in Training and Development, In.: Brewster, C. and Hegewisch, A. (szerk.): Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Cranfield Survey, London, Routledge.
- Miller, V. A. (1987): The History of Training, In: Craig, R. L. (szerk.): Training and Development Handbook, A Guide to Human Resource Development, Third Edition New York, McGraw-Hill Book Company.
- Dr. Soós Béla – Tuska András (1999): A tanulás, valamint a munkaszervezeti képzés, fejlesztés. Emberi erőforrás menedzsment, 1999. 4-5. szám
- Taylor, F. W. (1983): Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Tuckman, B. W. (1965): Developmental Sequences in Small Groups. In: Psychological Bulletin, Vol. 63(6), p. 384-399.