

MENEDZSMENT TRENDEK HATÁSA A VEZETÉSI ISKOLÁK KIALAKULÁSÁRA

THE INFLUENCE OF MANAGEMENT TRENDS ON THE DEVELOPMENT OF MANAGERIAL SCHOOLS

PROF. DR. BERDE CSABA intézetvető, egyetemi tanár

Debreceni egyetem, Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar,
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

ABSTRACT

To understand managerial problems of the present, we have to reveal that specific development process, through which the science of management has gone. To understand new trends, approaches it is quite often beneficial to look back on the past and recognize starting situation, and by doing this get answer for our questions. The science of management has only partially done this work and only summarized the most comprehensive development trends, establishment of ways of thinking, still some schools, workshops has debts in respect of this job. The history of development of Hungarian managerial thinking may only be put in frames, when operating schools nationally have finished this job. In this study we introduce such major steps, milestones of the development of Institute of Management and Organization Sciences working in University of Debrecen in such a way, that we draw a parallel with historic turning points of the development of the discipline itself.

1. Bevezetés

Ahhoz, hogy megértsük a jelen vezetési problémáit tisztában kell lenni azzal a fejlődési folyamattal, amelyet a vezetéstudomány bejárt. Az új irányzatok gondolkodásmódok értelmezéséhez, megértéséhez sokszor érdemes visszatekinteni a múltra, hogy megismerjük a kiindulási helyzetet, hogy magyarázatot kapjunk a miértekre. A vezetéstudomány csak részben végezte el ezt a munkát és csak a legátfogóbb fejlődési tendenciákat, gondolkodásmódok kialakulását foglalta össze, de az egyes iskolák, műhelyek jelentős része még adós ezzel a munkával. A magyarországi vezetési gondolkodás fejlődésének története csak azután foglalható egységes keretbe, ha az országban működő iskolák ezt a munkát elvégezték. Előadásomban a Debreceni Egyetem keretében működő Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet kialakulásának főbb állomásait és kutatási tevékenységét mutatjuk be olyan módon, hogy párhuzamot vonunk a tudományág fejlődésének történeti fordulópontjaival.

A kiinduló pontot, a viszonyítási alapot általában mi magunk választjuk meg, jelöljük ki. A vezetés, tudomány, a tudományosság kezdetét Taylor: „Principles of Scientific Management” könyvének megjelenésétől számolja. Ez a bázis, viszonyítási alap a vezetésben a tudományosság kezdete. Ehhez a ponthoz igazodva beszélhetünk Taylor előtti és Taylor utáni időről. Taylor után (102 évvel) pontosan ismerjük a vezetésstudomány fejlődését. Taylor előtti a vezetés történetben már bizonytalanok vagyunk. Biztos, hogy Taylor előtt is létezett vezetés, ez annyira evidencia, minthogy oxigén és víz nélkül nincs élet. Vezetés nélkül meg nincs társadalmi élet. A társas tevékenységek kikövetelik a szervezést, összehangolást, a vezetést. Munka és termelési folyamatok sem léteznek vezetés nélkül. Taylor előtt, évszázadokon, évezredekken keresztül a vezetést, a társas tevékenységek, a munkafolyamatok részének tekintették. Beleolvadt, láthatatlan részévé vált ezeknek a folyamatoknak és a szervezésről, a munkafolyamatok irányításáról nem beszéltek, keveset írtak, azt a gyakorlati munka részének tekintették¹. Taylor munkásságának köszönhetően a vezetés kivált a mindennapi munka szűrkeségéből és láthatóvá vált.

Senki sem vitatja ma már azt a tényt, hogy Taylor 1900-as évek elején megjelent művei, „Az üzemvezetés”, „A tudományos vezetés alapjai” az első tudományos értékű munkáknak tekinthetők a vezetés területén. Innen indulva a vezetésstudomány valóban látványos fejlődésen ment keresztül. A témával foglalkozó szakemberek, kutatók véleménye szerint az '50 évek elejére a vezetés önálló tudománnyá fejlődött, azaz megjárta azt az utat, amely ahhoz szükséges, hogy egy szakterület önálló tudományágnak minősülhessen. A kérdés csupán az, hogy más tudományterületek képviselői vagy az akadémiai közösségek elismerik-e ezt? Miért van még mindig, 2011-ben is, bizonytalanság ebben a dologban? Kidolgozottak-e azok a tudományos normák, követelmények, amelyeket a tudományos gréniumok elfogadnak, mint a tudományosság paraméterét és mércéjét? Milyen tudományterületek normáit kell a vezetés területén dolgozó kutatóknak követniük? A mérnököt, közgazdaságit, szociológiait, társadalomtudományit ezen belül is szociológiait vagy pszichológiait? Ahhoz hogy ezekre a kérdésekre válaszoljunk először azt célszerű meghatározni, hogy mitől tudomány a tudomány? Kuhn² szerint normál tudományon olyan kutatást értünk, amely egy vagy több olyan múltbeli tudományos eredményre épül, amelyet egy bizonyos tudományos közösség saját további tevékenysége alapjának tekint. Ezek jelentik a tudományos gyakorlat elfogadott mintáit, normáit és követelményeit. Azok az eredmények tekinthetők tudományosnak, amelyeket a kérdéses tudományos közösség már megalapozott eredményei közé tartozónak ismer el és összhangban vannak az elfogadott mintákkal és követelményekkel. A tudományos elismertség, tehát, mind az egyén és mind az iskolák számára attól is függ, hogy milyen a mértékadó tudományos közösséghez fűződő kapcsolatrendszere és az mennyire ismeri el az elért eredményeket tudományosnak.

Számunkra a vezetésstudománnyal foglalkozó szakemberek kutatók, oktatók számára az is nagyon fontos kérdés, hogy miért maradt le a vezetésstudomány a vele egykorú más tudományterületek, mint a pszichológia, szociológia elismertsé-

géhez képest? Miért maradt el a vezetéstudomány tudományos elismerése a hazai akadémiai rendszerben? Választ adni nagyon nehéz, mert számos tényezőt kell elemezni és értékelni ahhoz, hogy alaposan körül tudjuk járni a kérdést. Dolgozatomban három problémakört szeretnék kiemelni. Az egyik okot a vezetéstudomány fejlődésének sajátosságaiban látom.

2. Fejlődési trendek

Európában évezredekken keresztül a születési előjogok alapján került kiválasztásra az, aki a közössége vezetőjévé válhatott. Ez a folyamat lassú, megelőzi a tanulás, oktatás, a gyakorlati tapasztalatszerzés és csak ezután válhatott valaki vezetővé³. A gazdasági átmenet a kapitalizmusba – a társadalmi – gazdasági forradalmak ellenére is – a megelőző feudális rendszer szerves fejlődésének eredménye. A tőkeerős főúri, arisztokrata réteg fokozatosan állt át az ipari termelésre, vált gyártulajdonossá, bankárrá. Vállalataik, vállalkozásaik irányításába is átmentették az arisztokrata családok összetartozásának igényét, azaz ezeket a vállalatokat a tulajdonosok és családtagjaik vezették. A vezetésben igyekeztek minden fontosabb funkciót megtartani a családon belül. Ennek következtében Európában a tulajdonos és a vezető személye nagyon sokáig nem válik szét, így a tulajdonosi és a vezetési funkciók sem⁴. A vezetés nem önálló szakma csak gyakorlati tapasztalás útján megszerzhető ismeret, így nem lehet tárgya graduális szakmai képzésnek sem. Az európai fejlődésnek ezen sajátosságából fakadó gondolkodásmódot, melynek a lényege, hogy vezetőnek születni kell, „arisztokratikus preformizmusnak” nevezhetjük. Lényege: a vezetés nem tanulható, vezetőnek születni kell. Arisztokratikus, mert a feudális hierarchiában kialakult kiváltságok képezik a vezetővé válás lehetőségét. Preformisztikus, mert e gondolkodás szerint a veleszületett képességek, a születési előjogok határozzák meg, hogy kiből milyen vezető válhat. Ez nem más, mint a genetikai preformizmus egy sajátos megnyilvánulása. Európában évszázadokon keresztül tartotta magát az a gyakorlat, hogy a születési előjogok alapján a hatalomba született utódokat kell jó vezetővé nevelni. Ebben a folyamatban elsődleges volt a testi nevelés, a gyakorlati tapasztalatszerzés, majd csak ezt követte az elméleti felkészítés. Ennek köszönhetően a vezetési ismeretek oktatása mindvégig erősen kötődik a gyakorlati oktatáshoz, az empirikus módszereknek tulajdonítottak meghatározó szerepet. Amikor a gazdaságtan elindult az önálló tudománnyá fejlődés útján, a vezetés és a szervezés a gazdálkodási ismeretek alkalmazásának területeként jelenik meg, mint „alkalmazott tudomány”.

Ezzel szemben az amerikai gondolkodásmód alapja az a Taylor-i megközelítés, hogy egyértelműen és pontosan meg kell határozni az elvégzendő feladatokat. Taylor⁵⁻⁶ munkáiban már megjelennek bizonyos vezetési funkciók. Ezeket az általa vezetett szervezetnél ki is próbálja és olyan vezetési funkciókat definiál, mint a technológus, mérnök, normás, karbantartó, programozó, munka-előkészítő, anyagbiztosító, utalványozó. Ezek a funkciók elsősorban a munka jobb megszervezését szolgálták.

Az általa irányított lineáris struktúrában ezek a funkciók még nem működtek jól, illetve ez a fajta funkcionális nem volt összhangban a szervezet linearitásával.

Az amerikai gondolkodásmód jelentősen eltér az európai megközelítés módtól és gyakorlattól és ennek alapját a Taylor által képviselt funkcionális jelenti. Ez adja egyben azt a demokratikusságot, amit az amerikaiak vallanak, hogy mindenből lehet vezető, mert annyiféle vezetési feladat van, hogy aligha van olyan ember, aki ezt mindet magas szinten képes lenne ellátni, de olyan ember sincs, aki ezek közül a feladatok közül jó néhányat ne tudna kiválóan megoldani. Ez egyben az általunk használt „funkcionalista demokratizmus” elnevezés magyarázata is. Lényege: mindenből lehet vezető, aki megtanulja a vezetést, mint szakmát. A tulajdonosi és vezetői réteg az első perctől szétvált, a tulajdonosok fizetett alkalmazottakat vesznek fel a vezetési feladatok ellátására, ezáltal a vezetés önálló szakmává vált, kialakult ismeretanyaga, elmélete és módszerei. A modern vezetéstudomány szülőhazája tehát Amerika és Amerikából visszahatva alakítja át és gyorsítja fel az európai vezetési gondolkodás fejlődését. A valóságban azonban arról van szó, hogy az európai és amerikai fejlődés eltérő gazdasági és társadalmi feltételek között valósult meg. A két gondolkodásmód egymással párhuzamosan és kölcsönhatásban formálódott.

3. Párhuzamok a trendek és az Intézet kialakulásában

A vezetés oktatásának – kialakulásának történetét vizsgálva a Debreceni gazdálkodási képzésben jól beazonosíthatóak ezek a gondolkodásmódok. Az első időszakban, közel 90 – éven keresztül a vezetési és a szervezési ismeretek oktatása a gyakorlati Tanszékhez kötődött, mivel az akkori hivatalos álláspont szerint ezek az ismeretek a gyakorlati munka részét képezik. Intézetünk, a Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet jogelődje az 1868-ban a Debreceni Országos Felsőbb Gazdasági Tanintézet megalakulásával egy időben megalakuló Gyakorlati Tanszék. Az akkor még Debreceni székhelyű Gazdasági Tanintézet működésének beindulásával kialakította azokat az oktatásszervezeti egységeket, amelyeket akkor úgy ítélték meg, hogy a képzés szempontjából meghatározó fontosságúak. 1868-ban a Gyakorlati Tanszékkel egy időben létrejött a Kémia, a Növénytermesztési, az Állattenyésztési, a Műszaki, a Természettudományi és az Üzemtani Tanszék is. Ez az alap tanszéki-struktúra 1906-ig szinte változatlan formában fennmaradt. 1906-ban az akkor már Pallagi székhelyű intézményt Debreceni Magyar Királyi Gazdasági Akadémia névre keresztelték. 1911-től a tanszék neve „Gazdasági és Gyakorlati Tanszék” változott. A leírások szerint ez időben három fő tantárgyat oktatott a tanszék oktatói gárdája. A „Gazdasági, gyakorlati alapismeretek” a „Tangazdasági gyakorlatokat” és a „Gazdasági technológia” című tárgyat. 1947 – 1954 között szünetelt a gazdasági Akadémia működése, mely 1954-ben indult újra. A tanszék 1954-ben alakult újjá ismételt Gyakorlati Tanszék elnevezéssel. 1956-ban dr. Ács Antal főiskolai docens, később egyetemi tanár vette át a tanszék vezetését.

Irányítása mellett 1958-ra megalakult az Alkalmazott Üzemtani Tanszék, melynek elnevezése és összetétele 1970-ig nem változott. Az ötvenes évek második felében az üzemtan, mint önálló diszciplína egyre fontosabb szerepet kap. Beindulnak az üzemgazdasági kutatások, melyek elsősorban vállalatgazdasági kérdésekkel foglalkoztak. A vezetés, szervezés azonban továbbra is a gyakorlati oktatáshoz kapcsolódik, de már, mint az üzemtan alkalmazási területe jelenik meg. Ebben az időszakban a tanszék oktatói gárdája szervesen beépült a Tangazdaság vezetésébe. A Tangazdaság igazgatója minden esetben az Agrártudományi Főiskola/Egyetem mindenkori rektora volt. Ebben a periódusban sajátos helyzet alakult ki, hogy nyolc éven keresztül dr. Ács Antal volt az egyetem rektora, a Tangazdaság igazgatója és a Tanszék vezetője egy személyben.

1970-ben Munkaszervezési és Vezetési Tanszékre módosult a tanszék elnevezése. Ez a névváltozás már jelezte, hogy a gyakorlati oktatás mellett más diszciplínák művelése is megjelent, sőt előtérbe került a szervezés és a vezetés. Létrejött tehát az az oktatási – szervezeti egység, amely megteremti a szervezeti kereteit a diszciplína művelésének. Ez elsősorban az oktatás területén jelentett változásokat intézményesítette és megerősítette a vezetési ismeretek helyzetét a Tanszék oktatási tevékenységében. Ilyen irányú kutatási tevékenységet azonban a tanszék oktatói még nem végeztek, a vezetési – szervezési jellegű publikációikban is csak a gyakorlatban szerzett tapasztalatokat írták le.

1980-ban a tanszék vezetését dr. Kurucz Gyula egyetemi tanár vette át és az Ő irányításával az elnevezés Vezetési és Munkaszervezési Tanszékre változott. Ez a módosulás is a művelt diszciplínák közötti hangsúly eltolódást jelzi a vezetés irányába. A vezetési és szervezési ismeretek differenciálódása, fejlődése eredményeként 2000-ben a tanszék kettévált és önállóan Vezetéstudományi Tanszék és Munkatudományi Tanszék néven működtek tovább. Az Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar átszervezése miatt a két Tanszék összevonásából 2006-ban létrejött a Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet. Az Intézeten belül ma már három tanszék működik kinevezett tanszékvezetők irányításával az Intézet élén intézetvezető áll. Az intézet és az intézeti tanszékek fő oktatási feladata a vezetés, szervezés, logisztika és humán erőforrás menedzsment diszciplínák művelése. Ezen diszciplínához tartozó tantárgyak tananyagának kialakítása, karbantartása és fejlesztése valamint oktatása a Debreceni Egyetem különböző graduális és posztgraduális szakjain. Az oktatási feladatokon túlmenően olyan kutatási program kialakítása is szükségessé vált, amely alkalmas a fenti interdiszciplináris területek problémáinak kutatására, vizsgálatára. A kutatási programot úgy kellett kialakítani, hogy az eredményesen támogassa a Tanszékek kutatóinak, oktatóinak és Ph.D-s hallgatóinak tudományos előmenetelét, valamint alkalmas legyen arra is, hogy az üzleti szféra számára hasznosítható eredményeket produkáljon. A 80-as évektől már megindulnak a szervezési és ezzel párhuzamosan a vezetési kutatások. A tanszék fiatal oktatói már ilyen témák kidolgozását vállalják fel a doktori és kandidátusi célú kutatásainkban, és ilyen témákban készítik értekezéseiket.

A rendszerváltás után a hazai felsőoktatásban a vezetés és szervezés oktatása látványos fejlődésen ment keresztül és a tudományterület differenciálódása révén közel egy tucat menedzsment tantárgy jelent meg a különböző szakok tanterveiben. A szabadon választható tantárgy meghirdetések még tovább bővítik a kínálatot. A fejlődési tendenciákat vizsgálva azt látjuk, hogy ennek a folyamatoknak még nincs vége újabb, és újabb témakörök indulnak látványos fejlődésnek és néhány év önálló szakterületté és tantárggyá válnak, mint például a változásmenedzsment, konfliktusmenedzsment, logisztikai menedzsment⁷. Hogyan lehet ennek a gyorsan változó, diverzifikált szak és tudományterületnek diszciplínáit, témaköreit összefogni, rendszerbe foglalni. Úgy ítéltük meg, hogy ennek a rendszerezésnek az alapját a vezetési feladatok jelenthetik. A vezetési feladatokra irányuló vizsgálatokkal egyben megalkothatjuk a Tanszék/Intézet kutatási programját is. A vezetési témák kutatására vonatkozó koncepciót 1994-ben dolgoztuk ki. Első lépésként a vezetési feladatok vizsgálata volt a kutatási cél. Az erre összeállított interjú kérdőív kidolgozásánál, majd az első vizsgálati eredmények alapján is felmerült egy egységes módszertani alapokra épülő, a vezetési feladatok szisztematikus vizsgálatára irányuló kutatási program kidolgozása. A vizsgálatok fokozatosan bővültek. Egyre több vezetési feladatkör vizsgálatára jelentkeztek doktorjelöltek is⁸. Ez ideig 39 doktorjelölt kapcsolódott be a kutatási programunkba, melyből már 19 sikeresen megvédte doktori értekezését. Ez a program képezi az alapját a Debreceni Egyetem Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar Vezetéstudományi Tanszéke kutatási tevékenységének.

A kutatási struktúra modulokból, azaz önállóan is művelhető kutatási résztémákból áll, amelyek egymással összefüggnek, egymásra épülnek. A kutatási résztémákat úgy alakítottuk ki, hogy azok összevonva egy nagyobb kutatási témát, az önálló kutatási témák egy nagyobb, átfogó kutatási területet generáljanak. Ezek a témák, résztémák, egy alapstruktúrában helyezkednek el, melyek mind horizontálisan, mind vertikálisan szükség szerint bővíthetők, illetve szűkíthetők. A kutatási programot „A menedzsment funkcionális vizsgálata” címmel neveztük el. A kidolgozott módszer azért tekinthető funkcionális szemléletűnek, mert a vezetési feladatok vizsgálatából indul ki, és azok eredményei alapján kíván általános érvényű megállapításokat tenni. Másrészt a kutatás a szervezetek és a vezetők valóságos tapasztalatainak tanulmányozására épül. Tehát ez a metodika funkcionális, mivel a vezetési feladatok vizsgálatára irányul, empirikus, mert a tényleges vállalati gyakorlaton, vezetői tapasztalatokon alapszik.

A menedzsment funkcionális vizsgálata három témára oszlik. Külön témaként kezeljük a szervezetmenedzsmentet, a humánmenedzsmentet és a folyamatmenedzsmentet.

A három téma további résztémákra bontható. Ez a felépítés lehetőséget ad a résztémák még további bontására is. A moduláris felépítésnek köszönhetően az egyes résztémák elkülönült vizsgálatából származó eredmények szervesen illeszkednek egymáshoz, s így konklúzióként a vállalati működés egy részére jellemző

megállapítások tehetők. Ugyanakkor egyazon vizsgálatsorozat eltérő időszakokban lefolytatott megfigyeléseiből biztosítható az időbeli folytonosság vizsgálata is. Folyamatukban értékelhetőek a vállalati működéssel kapcsolatos vezetői állásfoglalások, értékítéletek és megfelelően tág időintervallumot felölelő vizsgálatsorozat esetén, az alkalmazott vezetési-szervezési módszerek eredményessége is értékelhető. A vizsgálatok módszere elsősorban kérdőíves interjúkra, vállalati adatgyűjtésre, esettanulmányokra és mélyinterjúkra épül.

4. A debreceni vezetési iskola

A tudományos elismerés elmaradásának valószínűleg az, is oka lehet, hogy a vezetéstudomány nem tudta elfogadtatni tudományosnak azokat a vizsgálati módszereket, amelyeket a leginkább alkalmaz a vezetési kutatások során. Általában a társadalomtudományi kvalitatív vizsgálati módszerek tudományos elismerése, elismertetése nehezebb, mint a formál tudományok kvantitatív módszerei⁹. A vezetéstudomány interdiszciplináris természetéből adódóan adaptálja a más tudományterületek által használt kutatás módszertant vagy az a környezet kényszeríti ki a kvantitatív módszerek átvételét ahol vezetéskutatással foglalkozó kutatócsoportok működnek. Ennek eredményeként olyan kvalitatív vizsgálati módszereket is mint a kérdőíves felvételezés, mélyinterjú, esettanulmány igyekszik valamilyen mértékben kvantifikálni¹⁰. Ezek sok esetben nincsenek összhangban a vizsgált témával, kutatási területtel, sokszor csak önmagáért való (l'art pour l'art) azaz azt a célt szolgálja, hogy az adott környezet az elért eredményeket tudományos értékűnek minősítse¹¹⁻¹².

A harmadik általam nagyon fontosnak tartott ok, hogy a vezetéstudomány területén kevés olyan önálló kutatócsoport működik, amelyek önálló iskolának, kutatói műhelynek tekinthetőek. Tovább finomíthatjuk ezt a kérdést úgy, hogy a meglévő kialakult kutatócsoportokat, kutatói műhelyeket és a bennük folyó munkát mi magunk sem ismerjük jól, illetve nem ismerjük el egymás között sem tevékenységüket önálló tudományos iskolának.

Thomas Kuhn az 1970-es években megfogalmazott paradigma elméletében a tudományosság elismerésének kritériumait csak és kizárólag akadémiai keretek között vizsgálta és értelmezte, más megközelítések a mai napig is elképzelhetetlenek. Az újrendszerű doktori képzés azzal, hogy a tudományos utánpótlás kinevelését decentralizálta egyetemi hatáskörbe utalta, megteremtett egy másfajta fejlődési lehetőséget is, az alulról építkezés lehetőségét.

A Doktori Iskolának nagyon fontos szerepe van a karok életében. Különleges lehetőséggel rendelkezik minden olyan kar, amelyik engedélyt kapott arra, hogy Doktori Iskolát működtethessen. Ezzel, mintegy kezébe vehette saját sorsának irányítását, mert jogosítványt szerzett arra, hogy kiképezze azokat az oktatókat, kutatókat, akikre hosszú távon lehet építeni a kar által művelt diszciplína jövőjét és saját követelményei és normái szerint szocializálhatja őket. Ezek a karok megkap-

ták azt a lehetőséget, hogy felépíthessék önmagukat, kialakíthassák kapcsolatrendszerüket a tudomány világával és szakmai környezetükkel. Vannak olyan elképzelések, melyek szerint nem a karnak van doktori iskolája, hanem az egyetemnek. A doktori iskolák azonban mindig a karokhoz fognak kötődni, mert az általuk művelt diszciplína egybeesik a kar működési területével.

A Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi- és Vidékfejlesztési Kar Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskolája elismerve a Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet tevékenységet önálló programként fogadta el a funkcionális elven szervezett kutatási struktúrát. A program hivatalos neve: „A menedzsment funkcionális vizsgálata: innovatív vezetés, szervezeti innováció”. Ebben a doktori programban ez ideig 19-en sikeresen megvédték doktori értékezésüket és jelenleg 20 fő dolgozik Ph.D. hallgatóként doktori célú kutatáson. Az érdeklődés továbbra is töretlen, az ez évi jelentkezési időszakban is négy hallgató kérte felvételét. A Debreceni Egyetemen egy olyan vezetési iskola alakult ki, amely már nem csak oktatási feladatokat lát el, hanem tudományos értékű kutatási tevékenységet is folytat. Megfogalmazta tudományos elvárásait, normáit, kialakította vizsgálati módszereit, melyet a közvetlen környezete tudományosként fogad el, és mindezek eredményeként vannak elismerhető tudományos eredményei is.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Mohácsi Márta (2012): Kommunikációs stratégiák és eszközök szerepe a szervezetfejlesztésben. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. IV. évfolyam, 4. szám 227-234 p.
2. Khun, Thomas Samuel (2000): Tudományos forradalmak szerkezete. Osiris Kiadó, Budapest, 146 p.
3. Lácza Magdolna (2008): Rendszerváltó generációk vagy elitek vizsgálata. Habilitációs eljárás tézisei, Debrecen, 56 p.
4. Marosi Miklós (1988): A szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése, magyar gyakorlata. Közgazdasági Kiadó, Budapest 284 p.
5. Taylor, Frederick Winslow (1903): Shop Management. Harper Brothers, New York,
6. Taylor, Frederick Winslow (1911): The Principles of Scientific Management. W.W Norton and Co. Inc., New York,
7. Oláh Judit – Pakurár Miklós – Cehla Béla (2010): Ukrán állampolgárok foglalkoztatási jellemzői Magyarországon – különös tekintettel az Észak-Alföldi Régióra. Munkaügyi Szemle. 2010. 54. évf. IV. 91-97.p.
8. Oláh Judit – Pakurár Miklós (2010): A foglalkoztatás tendenciája az EU-27 különböző fejlettségű régióiban. Munkaügyi Szemle Stúdium 2011. március 1-7.pp. <http://www.munkaugyiszemle.hu/foglalkoztatatas-tendenciaja-az-eu-27-kulonbozo-fejlettsegu-regioiban>
9. Szabados György – Pierog Anita (2011): Önkéntesség és a civilek. In: Szele Bálint (szerk.): Tehetőség gondozási workshopok a Kodolányi János Főiskolán 3. Konferencia Kiadvány Kodolányi János Főiskola, 2011. pp. 65-70. (ISBN:978-615-5075-12-4)
10. Szabados György – Troy B. Wiwczarowski – Pierog Anita (2012): CIVIL SZERVEZETEK HAJDÚ-BIHARBAN-EGY FELMÉRÉS ESSZENCIÁI. A Virtuális Intézet Közép- Európa Kutatására Közleményei. IV.évf.4.sz.A sorozat 2. 289-297.p.

11. Szabados György – Juhász Csilla – Kulcsár Gergely (2010): Funkcionális vezetési vizsgálatok Hajdú-Bihar megyei civil szervezetekben. In: Magda Sándor (szerk.) Fenntartható versenyképesség a válság idején. Nemzetközi Tudományos Napok; XII. – Károly Róbert Főiskola. Konferencia helye, ideje: Gyöngyös, Magyarország, 2010.03.25-2010.03.26. 1., Konferencia Kiadvány. (ISBN:9789639941090)
12. Wiwczarowski, Troy (2006): *Application of communication theory in 'professional identity' development of the professional language communication student.* A Világ Nyelvei és a Nyelvek Világa. Soknyelvűség a gazdaságban, a tudományban és az oktatásban. A XV. Magyar Alkalmazott Nyelvészeti Kongresszus előadásai. Közlemények. 1/2., pp.178-182.