

SZERVEZETI REAKCIÓK A VÁLTOZÁSOK TÜKRÉBEN

ORGANIZATIONAL REACTIONS IN THE LIGHT OF CHANGES

BÁCSNÉ BÁBA ÉVA adjunktus

Debreceni Egyetem, Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma
Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet
Emberi Erőforrás Menedzsment Tanszék

Abstract

Today a rapid response to the changes by organizations do not always provide them competitive advantage, it is often only the key to survival. That is why, routine responses to the changes by the organization has become the basic expectation from the management. In my study I asked managers what were the major aspects in the change processes, which could be help or make more difficulties for them. According to respondents, the human factors, the communication and the information play main role in the changes. Today, in our digitized world life is virtualised and accelerated, so it is normal, that the information, and the communication get increasing role. According to the interviewed leaders' opinion the motivation, the education, the training, the organization development are also important in managing change. Considered the most important market and technology changes demand constant needs for innovation, which can be satisfied by human resources, those which has up to date knowledge.

1. Bevezetés

A digitális univerzum korában, amikor a tér- és időbeli korlátok eltűnnek, az élet egyre inkább virtualizálódik, elszemélytelenedik és felgyorsul, nap, mint nap egyre több, és egyre gyorsabb ütemben jelentkező kihívásnak kell megfelelni úgy egyéni, mint szervezeti szinten. A szervezetek gyors reagálása ma már nem mindig biztosít számukra versenyelőnyt, sokszor csak a fennmaradás záloga. Éppen ezért alap elvárássá vált a menedzsmenttől, hogy a szervezet szinte rutinszerű válasz reakciót adjon a változásokra. Egyéni szinten a változásokhoz való gyors alkalmazkodás pedig személyes sikert hozhat, vagy legalább munkahely megtartó hatású lehet.

A makro- és mikroszintű változások által kikényszerített szervezeti és egyéni alkalmazkodás elméleti vizsgálata a huszadik század 70-es, 80-as éveiben vált a menedzsment szakirodalom egyik slágertémájává. Az új évszázad elején új lendületet kapott a változásmenedzsment, új változásmenedzselési technikák, új modellek születtek.

Minden kornak megvan a maga jellegzetesen domináns üzenete, amely környezeti hatásként befolyásolja a szervezetek működését (Farkas, 2004). Ilyen hatás volt az utóbbi évtizedekben a privatizáció, az EU csatlakozás, vagy a századunk elején jelentkező válság. Kutatásom célja az volt, hogy felmérjem:

- napjainkban milyen változások veszélyeztetik leginkább a szervezeteket;
- a változásokhoz való alkalmazkodás vezetésére fel vannak-e készülve a vezetők;
- melyek a szervezeti magatartás azon meghatározó tényezői, amelyek a szervezet, változásokra való reagálását segíthetik, vagy hátráltathatják.

2. Szakirodalmi áttekintés

Napjainkban a szervezetek környezetét nem csupán állandó változások jellemzik, de maguknak, a változásoknak az üteme is felgyorsult. A fogyasztói igények állandóan változnak, a technológiai fejlődés elképzelhetetlen üteművé vált, felgyorsult a termékfejlesztés, csökkent az árak, szolgáltatások életciklusa (Dobák, 2002). A gazdasági folyamatok ilyen – korunk minden területén érzékelhető, „természetesnek” felfogható felgyorsulása – mellett az utóbbi évtizedekben gazdasági rendszereket megrázkódtató válságokat is meg kellett tapasztalnunk. A spontán lezajló változások eredményeinek kiszámíthatósága sokszor megkérdőjelezhető, miközben az előre megtervezett, kidolgozott változások hatásai is gyakran váratlan meglepetéseket okozhatnak (Juhász, 2010).

Berde et al. (2003) alapján a változás nem más, mint folyamatos alkalmazkodás a környezeti feltételekhez. Nem sokat kell bizonygatni, hogy a külső gazdasági, piaci feltételek módosulása előbb-utóbb változásokat generál a szervezetek működésében is. Azok a változások is, melyek látszólag belső indítástúak és a működési, szervezési összhang megteremtésére irányulnak, ha alaposan megvizsgáljuk, mindig visszavezethetőek valamilyen külső körülmény, környezeti tényező módosulására. Az a cég, amely időben meghozza a szükséges döntéseket és beindítja a változtatást megvalósító stratégiai akciókat, jó eséllyel számíthat arra, hogy a környezeti változások nem okoznak számára meglepetést, sőt azokat saját előnyére fordíthatja. Passzív, az események után kullogó magatartással viszont az a legvalószínűbb, hogy a környezeti változások fognak jelentős, esetleg nagyon is negatív hatást gyakorolni a cégre, szűkítve lehetőségeit és ezzel veszélyeztetve jövőjét.

A változás szele az esetek többségében kívülről érinti meg a szervezeteket. Ezek azonosítása és kezelése nem egyszerű feladat, hiszen ezek felett a szervezetek csakúgy, mint az egyének meglehetősen kismértékű kontrollt gyakorolhatnak (Farkas, 2004).

Alátámasztja, hogy meglehetősen nagy a vállalkozások kitettsége a külső környezet hatásainak az a magyarországi spin-off cégek körében végzett 2012-es felmérés is, amely szerint a cégek növekedését leginkább az általános gazdasági helyzet és az állami szabályozás kiszámíthatatlansága akadályozza (Becsky-Nagy–Erdős, 2012). Ugyanakkor természetesen nem mindegy, milyen szervezeti típusról beszélünk. Pierog-Szabados (2013) ugyanis civil szervezeteket vizsgálva megállapítja, hogy még olyan nagy horderejű változás, mint az Unió csatlakozás sem igazán érintette mélyen ezeket a szervezeteket.

A környezetből érkező kihívásokra egy szervezet akár reaktívan – reflexszerűen – akár proaktívan – rákészülve – válaszolhat (Nickols, 2000). Minél proaktívabb egy vállalat, annál jobban tudja magát függetleníteni külső környezetétől, azonban egy globális válság szinte mindenkire kihat, és jelentős átrendeződéshez vezethet (Szabó, 2010). A környezeti kihívásokra adott szervezeti válaszokat, és az egyes stratégiák előnyeit és hátrányait az *1. táblázat* mutatja be.

A szervezeti változásokat kikényszerítő indítékok második csoportja a szervezeten belülről származik. Legyen az erőforrás-fejlesztés, problémafeltárás, szervezett visszavonulás és megújulás, ebben az esetben a szervezet tagjai által kezdeményezett változásokról beszélünk. Az ilyen változások általában nem spontán módon, hanem reaktív jelleggel tervszerűen zajlanak le. A szervezet tagjai által kezdeményezett változások felülről, vagy alulról jönnek, annak megfelelően, hogy a vezetés milyen szerepet szán és enged a munkatársaknak a változás megtervezésében és véghezvitelében (Farkas, 2004).

1. táblázat: Az adaptációs stratégiák lehetséges előnyei, hátrányai

Table 1. Potential advantages and disadvantages of adaptation strategies

Adaptációs stratégia	Lehetséges előnyök	Potenciális hátrányok
Elzárkózás: A vállalat nem követi a környezeti változásokat, ezeket késve ismeri fel, illetve tudatosan nem reagál rájuk.	Stabil működési feltételek fenntartása	A változások nem követése az üzleti tartalom kiürülésével járhat
Lemaradás: A vállalat törekszik a fontosabb környezeti változások felismerésére, azonban ezekre a kihívásokra gyakran nem megfelelő válaszokat ad.	„Utolsókból lesznek az elsők”	A lemaradás tartós függő viszonyt eredményezhet
Késői követés: A vállalat gyakran felismeri a fontosabb környezeti változásokat és jellemzően reaktív, a környezeti kihívásokra utólagosan reagáló stratégiát követ.	A kiforrott technológiák átvétele csökkenti azok bevezetésének technológiai kockázatait	A késői követés gyakran alacsonyabb profitráta mellett valószínűsíthető meg
Gyors követés: A vállalat rendszerint képes előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azoknak elébe menő, a változásokra idejében felkészülő magatartást követ.	Az imitátor megspórolja a kísérleti fejlesztés költségeit és kockázatait (second mover advantage)	A piacra lépéskor már gyakran lemarad a lefölözés lehetőségéről
Trendek meghatározása: A vállalat képes előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azokra idejében felkészül, és megfelelő válaszokkal alkalmazkodik, sőt maga is törekszik a környezeti feltételek tudatos befolyásolására.	„Az első mindent visz” (first mover advantage)	A fejlesztések és a „védekező harcok” költségesek és kockázatosak

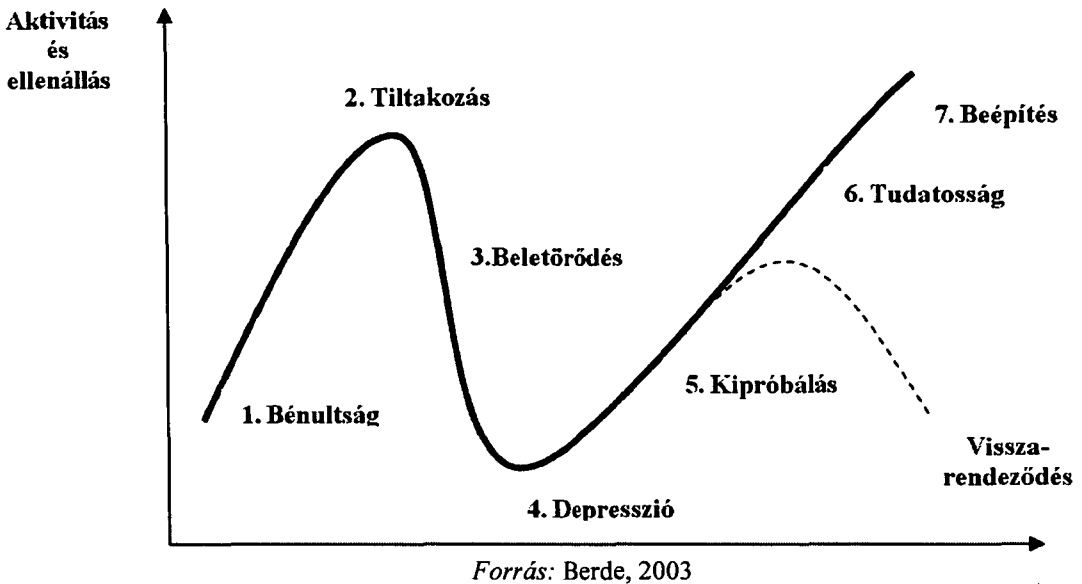
Forrás: Balaton et al. (2007)

A változásokra adott egyéni, illetve szervezeti reakciók lehetnek pozitívak, vagy negatívak. A változásmenedzsment kutatások lényegesen több negatív választ elemeznek, mint pozitívát. Ennek az az oka, hogy az inercia, a változásokkal szembeni ellenállás, szinte minden szervezet sajátja (Bakacsi, 2007). Ez abból fakad, hogy a stabilitásra és biztonságra törekvés az emberi lét mélyéről fakad, így amikor akár külső, akár belső indítástól a változást generáló erők felerősödnek, és a szervezet változtatni kényszerül korábbi, megszokott viszonyain, akkor a szervezetben bizonytalanság, instabilitás jelenik meg (Berde, 2003). Az ellenállás okai lehetnek szervezeti jellegűek – hatalmi pozíció és befolyás fenyegetettsége, ragaszkodás a szokásokhoz, függőség másoktól, szervezeti struktúra, korábbi befektetések hatásai (Buchanan-Huczynski, 2001) vagy személyes tényezők – félelem az újtól, bizalmatlanság, bizalom- és önbizalomhiány, félreértések, kockázatkerülés (Csath, 2001; Gergely, 2012).

A változtatás, folyamatként meghatározva nem más, mint hogy a vezetés a szervezetet egy korábbi állapotából egy új, jövőbeli állapotába vezeti át (Gulyás, 2008). A jelenlegi és a tervezett állapot között a szervezet és a szervezetbe tartozó személyek a változások hullámvasútján érezhetik magukat.

Az 1. ábra megjeleníti a szervezetet változási folyamatban mutatott aktivitását. Amikor a szervezeti tagok szembesülnek a ténnyel, hogy a változás elkerülhetetlen sokkolja őket a helyzet, a komfortzónájukat elhagyva pánik zónába kerülnek. A kezdeti bénultság passzivitását fokozatosan váltja fel az aktív tiltakozás, azaz a szervezet tagjai ellenvetéssel élnek az új ellen és védelmezik a régit. A folyamat legmélyebb pontján az egyének gödörbe kerülhetnek, depresszióba, ami az aktivitás legalacsonyabb szintjével jellemezhető. A következő fázisokban az aktivitás fokozatos növekedését tapasztalhatjuk. Ezzel párhuzamosan nem tűnik el a szervezeti ellenállás, a visszarendeződési törekvések mindvégig jelen vannak, a tudatos beépülés fázisáig az elfogadási aktivitásnál kisebb mértékben ugyan, de növekedhetnek is (Berde, 2003).

1. ábra. Aktivitás a változtatási folyamatban
 Figure 1. Activity in change processes



Változások kezelésében a menedzserek segítségére lehetnek a szakirodalom által felvonultatott változásvezetési modellek. Ezek közül mindenki kiválaszthatja a szervezetének leginkább megfelelőt, hiszen ezek a modellek különböző szempontokat – a változási folyamatot, annak egyes szakaszait, a változások méretét stb.-t – figyelembe véve különböző megoldási utat javasolnak. Megegyeznek azonban abban, hogy az eredményes változások biztosításának négy fontos dimenziója van:

- **Vezetők:** a változásokban leginkább érintett szervezetek, divíziók és üzletágak felső vezetői – rendszerint a változások szponzorai, akiknek aktív, irányító és példamutató szerepe nélkül a tervezett változások nem valósulnak meg. A menedzsment döntéseinek megalapozásához elengedhetetlenül fontos a tervezés, illetve a tervtényadatok összevetése révén hozott döntések, intézkedések foganatosítása. A tervezés tulajdonképpen a kitűzött célok eléréséhez szükséges feladatok meghatározását és a feladatok elvégzéséhez szükséges feltételrendszer biztosítását foglalja magában (Orbán, 2003).
- **Csoportok:** a különböző funkcionális területekről és a szervezet eltérő szervezeti szintjéről kijelölt vezetők és munkatársak munkacsoportokban végzik el a tervezési és megvalósítási feladatokat (Vántus, 2010). Bizonyos komplexitás felett egy önálló, speciálisan összeállított és felkészített változásirányító munkacsoport látja el a szakértői feladatokat.
- **Egyének:** a változások által érintett munkatársaknak a megváltozó feladatok, tevékenységek és folyamatok miatt új ismeretekre és készségekre lesz szükségünk, hiszen a gyorsan változó gazdasági környezetben az eddigiekhez képest is felértékelődött a naprakész gyakorlati tudás (Oláh–Hutóczki, 2012). A HR szervezet feladata, hogy a változások kritikus sikertényezői közé tartozó tanulási folyamatokat megszervezze (Móré, 2012). Az egyének érdemi bevonása a részletes tervezésbe, illetve a megvalósításba lényegesen növelheti a változási program sikerét.

- **Infrastruktúra:** azoknak a folyamatoknak, rendszereknek, módszertanoknak, informális csoportoknak az összessége, melyeknek a változásokat támogatniuk kell. A legfelsőbb szervezeti szintű infrastruktúra legfontosabb elemei a szervezeti kultúra, az emberi erőforrások tudása, a karriertervezés, az átképzési és oktatási programok (I. 1.).

A fentiekből kitűnik, hogy a változás emberek – vezetők és vezetettek – összehangolt, tervszerű tevékenységének eredménye (Farkas, 2004). A változásvezetés ebben az értelemben a szervezet erőforrásai közül kitüntetetten az emberi erőforrásra irányul és a vezetés személyközi elemeit alkalmazza (Bakacsi, 2007).

3. Anyag és módszer

Változás vizsgálataim primer adatbázisra épülnek. Az adatok összegyűjtésére elsődlegesen kérdőíves felmérést alkalmaztam, melyet mélyinterjú készítésével egészítettem ki. A kérdőíveket önkitöltős formában szerkesztettem meg, de végül személyesen is vettem fel kérdőíveket, így bár alapvetően zár kérdéseket fogalmaztam meg, a válaszadók negyedével mélyinterjút is készítettem, amelyből személyes véleményük is kiderült. A kérdőív első része a vizsgálati minta személyes jellemzőinek felmérését szolgálta. A kérdések második részét változásvizsgálatokra vonatkozó tartalmi kérdések alkották. A kiértékelés egyváltozós és egyszerű többváltozós statisztikai módszerekkel történt.

A kutatás helyszíne Debrecen volt. A minta felvételére 2013 első félévében került sor. A kérdőíves felmérés során összesen 62 vezető válaszolt a kérdésekre. A minta összetételével kapcsolatban elmondható, hogy mezőgazdasági, ipari, kereskedelmi, pénzügyi, és szolgáltató profitorientált szervezetek vezetői voltak a válaszadók, akik közt egyaránt volt mikro-, kis-, közepes és nagyvállalatot irányító, felső-, közép- vagy alsóvezető. A válaszadók nagyobb részét felsőfokú végzettséggel rendelkező férfiak alkották. E vezetők 56%-a nyilatkozott úgy, hogy az elmúlt időszakban az általuk irányított szervezet változást élt át, és 21%-uk ezt a változást jelentős mértékűnek ítélte meg.

4. Változásvizsgálatok

Vizsgálataimat azzal kezdtem, hogy feltérképeztem a megkérdezett vezetők milyen változási kihívásokra számítanak, melyiket tartják szervezetük szempontjából a legveszélyesebbnek, esetleg mely változásoktól remélnek pozitív hozadékot.

A változásokat Noszkayt (2009) követve negatív, illetve pozitív tényezőkre visszavezetve vizsgáltam. A megkérdezett vezetők véleményezték, hogy melyek a legfontosabb külső, belső fenyegetések, melyek a legígéretesebb belső változtatási alternatívák. Eredményeim szerint a piaci és technológiai fenyegetések igénylik a legnagyobb odafigyelést a vezetőktől. Ezzel összhangban a válaszadók szerint a piacbővítési és műszaki innovációs lehetőségek megragadása szolgálhatja leginkább a szervezet jövőjét. Fontos azonban azt is észrevenni, hogy ezen tényezők mellett alig marad el az emberi tényezők, a kommunikáció, és a vezetés jelentősége a változási folyamatokban.

2. táblázat. Változási típusok minősítése

Table 2. Classification of type of change

Változások oka	Változás típusa	Változás minősítése (átlag)
Külső fenyegetettség – ezekre a szervezet prevencióval válaszol	Világméretű válság	3,467
	Piacok elvesztése, konkurencék	3,884
	Természeti, környezeti katasztrófák	2,563
	Társadalmi, kulturális fenyegetettség	2,487
Belső fenyegetettségek	Szervezeti életciklushoz kapcsolódó rizikófaktorok	3,025
	Termékek technológiák elavulása (innováció elhanyagolása)	3,789
	Kommunikációs problémák	3,549
	Szervezeti kultúra hanyatlása	3,428
	Vezetési menedzselési problémák	3,569
Változás, mint potenciális lehetőség – ezek megragadása a szervezet jövőjét, sikerét szolgálja	Piaci rés, piacok bővítésének lehetőségei	3,758
	Műszaki technológiai innováció	3,695
	Emberi erőforrás, szervezetfejlesztés, szervezeti kultúra és értékrendváltás	3,542
	Informatikai és információtechnológiai fejlesztés	3,059
	Pénzforrások, töketényezők változásai	3,498

Forrás: saját vizsgálatok

Érdekes eredményt adott a vizsgálati minta végzettség, kor és beosztottak száma szerinti vizsgálata. Az egyetemet végzettek inkább tartották fontosnak a piaci fenyegetettségeket és a vezetési, menedzselési problémákat, míg a középfokú végzettséggel rendelkezők a műszaki változások jelentőségét hangsúlyozták, csakúgy, mint a sok beosztottat irányító vezetők. Ez az eredmény összefüggést mutat a képzettség és a vezetési szint között. A magasabb végzettségű felső vezetők véleménye arra utal, hogy számukra a szervezet stratégiai jövőképe a mérvadó. Az alacsonyabb végzettségű, közép- vagy alsószintű, operatív vezetőket inkább az alaptevékenységet meghatározó technológia érdekli.

A vizsgálati minta korösszetétel szerinti elemzése azt az eredményt mutatta, hogy az idősebb válaszolók magasabb értékekkel minősítették valamennyi változási típust, vagyis az idősebb, már több és többféle változást megtapasztaló menedzserek jelentősebb szerepet tulajdonítanak a változásoknak a szervezet működésében.

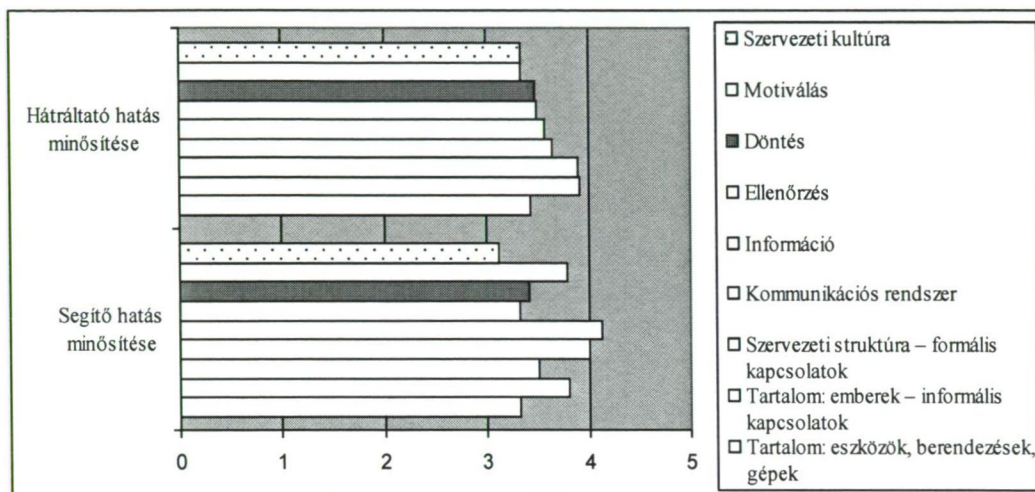
Vizsgálataimban arra is kerestem a választ, hogy mennyire vannak felkészülve a vezetők a változások vezetésére. Miközben a meginterjúvoltak 63% nem rendelkezik semmilyen előképzettséggel a témával kapcsolatban, válság helyzetben, vagy változások esetén mégis vagy saját maguk (46%), vagy munkatársaik segítségével (56%) próbálták megoldani a problémákat. A jövőben viszont 71%-uk már külső szakembert, tanácsadót is felkeresne, illetve foglalkoztatja az önképzés (32%), illetve a munkatársak továbbképzése (41%) is.

A vezetőket arról is kérdeztem, hogy az eddig átélt változásoknál, melyek voltak azok a tényezők, amelyek leginkább elősegítették, és melyek voltak azok, amelyek leginkább hátráltatták a szervezeteket a változásokra való reagálásban. Klein (2009) nyomán a szervezet működését leginkább befolyásoló tényezőkre kérdeztem rá, a tartalomra (a szervezetnél dolgozó emberek, gépek, épületek stb.), a struktúrára, a kommunikációra, az ellenőrzésre, a döntésre, illetve kiegészítettem még a sort az információs rendszerrel és a szervezeti kultúrával.

Összegezve az eredményeket (2. ábra), az információ, a kommunikáció, az emberi kapcsolatok és a motiválás kerültek előtérbe. A válaszadókkal folytatott személyes beszélgetések tanúsága szerint segítette a változási folyamatokat, ha a vezetés jól előkészítette a

változtatást, és az alkalmazottak elfogadták ennek szükségességét, a vezetők nyílt kommunikációjának és a pontos információknak köszönhetően. A szervezetek reagálását gátló tényezők között is az emberi kapcsolatok szerepeltek az első helyen, majd a szervezeti struktúra következett. A többi hátráltató tényező közel azonos minősítést kapott.

2. ábra. Szervezeti tényezők hatása a változásokra
Figure 2. Influence of organizational factors to the changes



Forrás: saját vizsgálat

5. Összegzés

Kutatásom célja az volt, hogy felmérjem profitorientált szervezetek vezetőinek véleményét arról, hogy a változások vezetésére fel vannak-e készülve, véleményük szerint napjainkban milyen változások veszélyeztetik leginkább a szervezeteket, melyek változásokra való reagálását leginkább segítő, vagy hátráltató szervezeti tényezők.

Vizsgálataimat primer adatgyűjtéssel, kérdőíves felméréssel végeztem, amelyet mély-interjúval is kiegészítettem.

A 62 megkérdezett vezető véleménye szerint a piaci és technológiai fenyegetések igénylik a legnagyobb odafigyelést. Ezzel összhangban a piacbővítési és műszaki innovációs lehetőségek szolgálhatják leginkább a szervezet jövőbeli sikerét.

Eredményeimből megállapítható, hogy úgy a változástípusoknál, mint a változásokra való reagálásnál előtérbe kerültek az emberi tényezők, a kommunikáció és az információ. Bár minden kornak megvannak a tipikus változásai, mai digitalizálódó világunkban az élet virtualizálódása és felgyorsulása természetes, hogy összefüggésbe hozható az információ, és a kommunikáció szerepének növekedésével. Hiszen a felgyorsult élet gyors reagálást követel, aminek előfeltétele a szükséges információk megszerzése. A mai technikai színvonal biztosítja az információk gyors áramlását, de azok pontosságát és megbízhatóságát, valamint az információ csere alapját, vagyis magát a kommunikációt is, az emberi kapcsolatok determinálják. Érdekes tapasztalat, hogy miközben világunk egyre inkább elszemélytelenedik, az emberi érintkezés korábbi formái, a személyes találkozók háttérbe szorulnak, addig a szervezeti működés területén az emberi tényező szerepe jelentősebbé válik.

A válaszadó vezetők véleménye alapján a motiválás és az oktatás, képzés, szervezetfejlesztés is fontossá válik a változások vezetésénél. A legfontosabbnak ítélt piaci- és technológiai változások állandó innovációs igényt támasztanak, aminek úgy tud megfelelni a szervezet, ha napra kész tudással rendelkező emberi erőforrása van.

A változási folyamatok esetében az emberi oldal előtérbe kerülése az emberi erőforrás menedzsmentre irányítja a figyelmet. A HR ugyanis segítheti a vezetőket, a változások irányítóit akár coachinggal, akár képességfejlesztő tréningekkel, de a változások elszenvedőinek, az alkalmazottaknak a meggyőzésében, az ellenállásuk leküzdésében is fontos szerepet vállalhat, illetve a képzések, a szervezetfejlesztés is igényli a HR munkáját.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gy. (2007): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest.
- Balaton K.–Hortoványi L.–Incze E.–Laczkó M.–Szabó Zs.–Tari E. (2007): Stratégiai és üzleti tervezés. Aula Kiadó, Budapest.
- Becsky-Nagy Patrícia–Erdős Katalin (2012): Az egyetemi spin-off cégek magyar valósága. In.: Makra Zsolt (szerk.): Spin-off cégek, vállalkozók és technológia transzfer a legjelentősebb hazai egyetemeken. Universitas Szeged Kiadó, Szeged, ISBN 978-615-5106-09-5, 207–234. old.
- Berde Cs. (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest.
- Berde Cs.–Dajnoki K.–Kerékjártó G. (2003): A változásmenedzsment kérdése a mezőgazdaságban. AVA nemzetközi konferencia CD kiadványa, Debrecen.
- Buchanan D.–Huczynski A. (2001): Organizational Behaviour an introductory text. Practice Hall, London.
- Csath M. (2001): Stratégiai változásmenedzsment. Aula Kiadó Kft., Budapest.
- Dobák M. (2002): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Farkas F. (2004): Változásmenedzsment. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest.
- Gergely É. (2012): Teljesítménymenedzsment vizsgálatok egyes profitorientált szervezetek és polgármesteri hivatalok humán erőforrás gazdálkodásában. PhD-értekezés, Debrecen.
- Gulyás L. (2008): A vezetés. In: Gulyás L. (szerk.): A vezetésstudomány alapjai. JATE Press Kiadó.
- Juhász Tímea (2010): Családbarát munkahelyek, családbarát szervezetek doktori disszertáció.
- Klein S. (2009): Vezetés és szervezet pszichológia. Edge 2000 Kft, Szeged.
- Oláh J.–Hutóczki R. (2012): A Debreceni Egyetem emberi erőforrás tanácsadó szakán végzett hallgatók pályakezdők munkaerőpiaci esélyei Magyarországon. Közgazdász Fórum Romániai Magyar Közgazdász Társaság – Babes Bolyai Tudományegyetem Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar közös szakmai közlönye XV. évf. 107. sz. 2012/4 27–40. p.
- Móré M. (2012): Te csak beszélj én könnyen beilleszkedek. VIKEK Közleményei IV. 2. sz. pp. 43–51.
- Nickols F. (2000): Change Managment 101. A Primer. [http://home.att.net/\(nickols/change/htm](http://home.att.net/(nickols/change/htm)
- Noszkay E. (2009): Változás- és válságmenedzsment az alapoktól. NandB Kiadó, Budapest.
- Orbán I. (2003): A jövedelmezőség elemzése a döntésmegalapozás fényében. AVA Nemzetközi konferencia. Debrecen. 264. CD kiadványa.
- Anita Pierog–György Norbert Szabados (2013): The examination of managerial processes of civic organizations. In: Proceedings of the “Scientific Management” and Management Science Today International Scientific Conference, szerk: Málóvics É.–Vajda B.–Farkas G., SZIE-GTK.
- Szabó Zs. (2010): Stratégiai adaptáció és kettős versenyképesség Magyarországon 1992 és 2010 között – PhD-értekezés.
- Vántus A. (2010): A szervezettség és a humán erőforrások változása 5 év tükrében. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok V. évf. 1–2.szám 172. p.
- Internet 1: Stratégiaalakítás, szervezet átalakítás és változáskezelés: <http://www.algyo.hu/adat-strategiak/AROP/strategiaalakitas.pdf>