

BERDE CSABA*

A VEZETÉS ÚJ KIHÍVÁSAI A XXI. SZÁZADBAN

NEW CHALLENGES OF MANAGEMENT IN THE XXI. CENTURY

ABSTRACT

Owing to the economic crisis, the XXI. century started with excessively dynamic change procedures and after almost a decade, consolidate, stable state has not been established. Permanent changes keep organizations continuously in the state of instability. The management itself has to deal with this situation and lead organizations in this extremely dynamic, uncertain position. We must admit that organizational uncertainty is a natural state of XXI. century enterprises. This study also analyzes how new understanding of environmental effects appears in the evolutionary approach of thinking. We also interpret predictability in the XXI. century economic procedures. Considering organic approach and way of thinking, we must talk about organic organizations, indeed. New structural elements, such as project, the „ad hoc” group, the team raise new managerial problems.

1. Bevezetés

A vezetés feladata társadalomfüggő, koronként változik. Minden korszaknak meg vannak a szakmai, fejlődési, tudományos sajátosságai és kihívásai. Vajon a vezetésnek és a vezetéstudománynak, milyen új kihívásoknak kell eleget tenni, milyen új feladatokat kell megoldania a XXI. században? A vezetés fejlődése rendkívül gyors és látványos, de a tudományos eredményeinek elismerése, elfogadása mégsem egyértelmű.

Senki sem vitatja ma már azt a tényt, hogy Taylor 1911-ben megjelent művei, „Az üzemvezetés”, „A tudományos vezetés alapjai” az első tudományos értékű munkáknak tekinthetők a vezetés területén. Innen indulva a vezetéstudomány 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.¹ A kérdés csupán az, hogy más tudomány területek képviselői vagy az akadémiai fórumok elismerik-e ezt. Miért van még mindig 2011-ben is bizonytalanság ebben a dologban? Kidolgozottak-e azok a tudományos normák, követelmények, amelyeket a tudományos grémiumok elfogadnak, mint a tudományosság paramétereit és mércéjét? Milyen tudomány területek normáit kell ezen a területen kutatóknak követniük? A mérnöki, közgazdasági, szociológiai, társadalomtudományi ezen belül is szociológiai vagy pszichológiai? Ahhoz hogy ezekre a kérdésekre válaszoljunk először azt célszerű meghatározni, hogy mitől tudomány a tudomány? Kuhn (2000) 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.

* Prof. Dr. Berde Csaba egyetemi tanár, Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet.

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 menyire ismeri el az elért eredményeket tudományosnak.

2. A vezetés, mint tudomány

Számunkra, a vezetéstudománnyal foglalkozó szakemberek kutatók, oktatók számára az is egy nagyon fontos kérdés, hogy miért maradt le a vezetéstudomány a vele egykorú más tudomány területek, mint a pszichológia, szociológia elismertségéhez képest? Az is egy nagyon fontos probléma és megválaszolendő kérdés, hogy miért maradt el a vezetéstudomány tudományos elismerése a hazai akadémiai rendszerben? A kérdést megválaszolni nagyon nehéz, számos tényezőt kellene elemezni és értékelni ahhoz, hogy megtaláljuk a megfelelő választ. A dolgozatomban három problémakört szeretnék kiemelni.

Az egyik okot a vezetéstudomány európai fejlődésének sajátosságaiban kell keresni. Itt 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 vezetővé. Európában 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 sem. 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 tulajdonított 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. Taylor² munkáiban már megjelennek bizonyos vezetési funkciók. Ezeket az általa vezetett szervezetnél ki is próbálja és olyan vezetési funkciókat definiál, mint a technológus, meós, 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 funkcionlaizmus jelenti. Ez adja egyben azt a demokratikusságot, amit az amerikaiak vallanak, hogy mindenkiből 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: mindenkiből 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.

A másik oka a tudományos elismerés elmaradásának valószínűleg az, 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 módszerei. 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.³ Ennek eredményeként olyan kvalitatív vizsgálati módszereket is mint a kérdőíves felvételezés, mélyinterjú, esettanulmány igyekszik valamilyen mértékben kvantifikálni. 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 minősítse. Pedig a menedzsment az élet minden területén megjelent és ma már nem csak a gazdasági folyamatokban értelmezhető. A társadalmi szervezetek vezetésében is általánosan használtak a vezetési módszerek, sőt az önmenedzselés eljárásai is, ma már általánosan használt kategóriák. A terület egyre jobban differenciálódik, az elmúlt évtizedekben a vezetéstudomány definiálta a szakmai területek vezetési sajátosságait. Témakörei önálló szakterületté fejlődtek és napjainkban már emberi erőforrás-, változás-, konfliktus-, minőség-, folyamat-, teljesítmény-, ösztönzésmentedzsmentről beszélünk. A fejlődés rendkívül gyorsütemű, dinamikus és a heterogén környezet hatására a tudományterület rendkívül diverzifikálttá vált. A XX. század végén és a XXI. század elején újabb elvárások, ha úgy tetszik kihívások jelentek meg, amelyek megoldását a menedzsmenttől várják. Röviden a teljesség igénye nélkül tekintsük át ezeket az új területeket.

3. A vezetéstudomány új kihívásai

A XX. század végén bekövetkezett nagy jelentőségű gazdasági, politikai változások majd a XXI. század eleji gazdasági válság egyre inkább a változások kezelésével kapcsolatos vizsgálatok szükségességét vetik fel. Ennek köszönhetően felértékelődött a változások vezetésével kapcsolatos tudás és kutatás igénye is. Ma már a változásmenedzsment önálló tudományágként értelmezhető. Empirikus ismeretekre épülve kialakult az ismeretanyaga, elmélete, tudományosan megalapozott eljárása, módszerei. A változás értelmezésünk szerint nem más, mint alkalmazkodás a környezeti feltételekhez. A szervezetek folyamatos kapcsolatban állnak a környezettel, reagálnak a környezeti feltételek módosulására, a rea-

gálás gyorsasága a sikeresség feltétele. A változásokra vonatkozó klasszikus megközelítések szerint⁴ a változás tudatos vezetői tevékenység, mely egy kiinduló állapotban történő beavatkozás eredményeként olyan jövőbeli állapotba juttatja a szervezetet, amely előre ismert, megtervezett. A folyamat fázisainak: fellazítás-, változtatás-, megszilárdítás kenti értelmezése azt jelenti, hogy azzal a feltételezéssel éltek a Szerzők, hogy a jövőbeli állapot konszolidált, stabil. Ma már azonban be kell látnunk, hogy a változási folyamat eredményeként a szervezetek nem feltétlenül jutnak el ismételtelen a kiinduló állapotot jellemző stabilitás szintjére.⁵ Sőt, ma már azt látjuk, hogy a XXI. századi szervezetek egyáltalán nem jutnak el ebbe az úgynevezett konszolidált fázisba. Az is egyértelmű, hogy a változtatás fázisában, azaz az átmeneti állapotban a szervezetekre elsősorban az instabilitás a jellemző. Ha a szervezetek nem jutnak el a konszolidált, stabil állapotba, hisz ilyen állapot már nem alakulhat ki, mivel ebben a fázisban is hatnak a változást generáló erők, akkor a szervezetek folyamatosan az átmeneti állapotban vannak. A folyamatos változások eredménye, hogy állandósul az instabilitás, és ez az állapot a XXI. században a szervezetek természetes állapotának tekinthető. A mai szervezetekre vonatkoztatva értelmezhető a permanens változás, mivel a folyamatok rendkívül felgyorsultak és a környezet erősen diverzifikált. Ha elfogadjuk ezeket az állításokat, akkor új gondolkodásmódra van szükség. több vezetési funkció esetében is. Másképpen kell értékelni a kiszámíthatóságot, a tervezhetőséget, a stabilitást és instabilitást.

A XX. században még a mechanikai paradigma szerint gondolkodtunk és értékeltük a szervezeteket. Ennek az volt a lényege, hogy a szervezeti folyamatok mechanikai fogalmakkal leírhatóak. A szervezet úgy működik, mint egy gép. kiszámítható, átlátható, előre tervezhető módon. A folyamatoknak van inputja és outputja. ezek kvantitativ módon leírhatóak. A vállalati folyamatoknak ismert az algoritmus (technológia. protokoll), azok modellezhetőek, programozhatóak. A permanens változás értelmezésével ma már a mechanikai paradigma nehezen tartható. Egyre inkább előtérbe kerültek az organikus megközelítések. E szerint a szervezetek organikus fogalmakkal írhatóak le, hisz folyamatos interakcióban állnak környezetükkel. Reagálnak a környezeti változásra, alkalmazkodnak a környezeti feltételekhez. A környezet és a szervezet között kétirányú kapcsolat áll fenn. Ennek a biológiai gondolkodásmódnak a következménye az evolúciós paradigma, amely a biológiai egyedfejlődés fogalmait adaptálja a társadalmi, gazdasági szervezetekre. E paradigma szerint azok a szervezetek életképesek és azok a szervezetek maradnak fenn, amelyek gyorsabban és jobban tudnak alkalmazkodni a környezeti változásokhoz. Azok a szervezetek lehetnek sikeresebbek, akik a működésükhöz a környezetükből minél több erőforrást tudnak megszerezni. Ezeket az újszerű szervezettelmeleti megközelítéseket, az organikus gondolkodásmódot és az evolúciós elméletet a változások kora generálta.

A változások sikerességét az alkalmazkodás gyorsaságát több tényező befolyásolja. Ezek olyan szervezeti jellemzők, amelyeknek vezetési vonatkozásaik vannak vagy kifejezetten a vezetés témakörébe tartoznak. A változásokat befolyásoló tényezők közül talán első helyen kell megemlítenünk a szervezeti struktúrát ugyanis a struktúra jellege alapvetően befolyásolja a rugalmasságot. A XX. század második felében már megjelentek és általánossá váltak azok a formák, amelyek igyekeztek feloldani a klasszikusnak tekinthető lineáris és funkcionális szervezetek merevségét.⁶ A divizionális struktúra a lineáris szervezetek piaci alkalmazkodási nehézségeit hivatott kiküszöbölni. A mátrix pedig a horizontális koordináció feltételeit teremtette meg és ennek a kettős kommunikációs, információs rendszernek köszönhetően javul a szervezetek alkalmazkodóképessége.⁷ Jelentős változást azonban a feladatelvű struktúrák megjelenése hozott. Az „ad hoc” és a „projekt” olyan forma, amely a hagyományos struktúrák dinamizálására is alkalmas, azaz kialakítható a lineáris és funkcionális szervezetek kerete között is. Ennek köszönhetően ezek a rugalmatlan struktúrák is könnyebben reagál-

hatnak az új piaci pályázati lehetőségekre, könnyebben alkalmazkodnak a környezeti feltételek változásaihoz.⁸ Tiszta projekt szervezetek esetében már másként kell értelmezni a szervezeti stabilitást, mivel a formalizáltság szintje ezekben a struktúrákban alacsony. A szervezet mérete, felépítése már feladat függő, azaz hol bővül, hol szűkül attól függően, hogyan alakulnak az elvégzendő feladatok. Feladatokat, pályázatok és tenderek révén lehet elnyerni, amely a szervezeti tevékenységek között átértékeli a korábban kialakult hierarchiát.⁹ A feladatoknak megfelelően a szervezet folyamatosan változik, a feladat jellemzőihez kell igazítani a struktúrát. A szervezeti struktúrának, mint alapvető szervezeti jellemzőnek a változása maga után vonja más szervezeti tényezők megváltoztatását is.

A feladatalapú struktúrákban másfajta összetételű, szerkezetű és felépítésű csoportokra van szükség. Korábban úgynevezett homogén csoportokból épült fel a szervezet. Ezekben azonos szakképzettséggel rendelkező alkalmazottak, általában azonos feladatot láttak el, azonos funkciót töltöttek be. Az ad hoc és projekt szervezetekben a feladat elvárásainak megfelelően összeállított teamekbe szervezik a csoportokat. A team heterogén csoport melyben különböző szakképzettségű alkalmazottak más-más problémát oldanak meg. Különösen igaz ez az innovatív jellegű fejlesztő teamek esetében.¹⁰ Vezetési szempontból át kell értékelni a csoport stabilitással és a csoport kohézióval kapcsolatos álláspontot is. Ha a csoport összetétele nem állandó, illetve az alkalmazottaknak a feladata folyamatosan változik és a feladat megoldására létrehozott más-más csoportban kell dolgoznia a csoport stabilitás másodlagos tényezővé, válik, sőt elképzelhető, hogy a csoport stabilitás nem kívánatos szervezeti jellemzővé minősül, mert akadályozza a feladat megoldást.¹¹ Hasonló a helyzet a csoportkohézióval kapcsolatban is. Korábban a csoportkohéziót úgy definiálta a szakirodalom, nem más, mint csoportösszetartó erő, amely azzal mérhető, hogy milyen mértékű a szervezeti tagok vonzódása a csoporthoz, azaz milyen erős a csoportba tartozás igénye. A csoportkohézió alakulását számos vezetési tényezővel lehet befolyásolni a motivációtól kezdve a kommunikáción keresztül a kényszerítéssel bezárólag.¹² Az átalakuló feladatstruktúrában a csoportokat is folyamatosan át kell szervezni. Ilyen összefüggésben a csoportkohézió már nem fontos szervezeti tényező, sőt inkább hátrányosan befolyásolja az átszervezéseket. Lehet, hogy vezetési szempontból úgy kell gondolkodnunk erről, hogy milyen módszerekkel lehet elkerülni, megakadályozni az erős csoportkohézió kialakulását?

A szervezeti kultúra a vezetés olyan sajátos területe, mely a társadalmi kultúrából indul ki, onnan származtatható fogalmi rendszere, gondolkodásmódja és azok a módszerek is, amelyekkel a kultúra formálható, befolyásolható. Ennek következtében sok a párhuzamos fogalom, módszer, eljárás. Igen erős az áthangzás a társadalmi kultúra irányából a szervezeti kultúra felé.¹³ A kultúrát mind ez ideig erős szervezetformáló tényezőként tartotta számon a vezetési szakirodalom is. Az által, hogy stabil magatartási, viselkedési formákat, normákat elvárásokat és követelményeket fogalmaz meg és rögzít a szervezeti tagokban, jelentős mértékben stabilizálja azt a rendszert/struktúrát, amely kialakította az adott kultúrát. Ebből viszont az is következik, hogy szervezeti kultúra erős gátja lehet a változtatásoknak. A változó szervezetek világában hogyan kell gondolkodnunk a kultúráról? Természetesen lehet szemléletmódot váltani és azt mondani, hogy definiálni kell annak a környezetnek és azoknak a szervezeteknek a kulturális tényezőit és jellemzőit, amely folyamatosan átalakul, változik. Lehet-e definiálni a „változások kultúráját”? Ehhez a vezetéstudománynak meg kell vizsgálni, ki kell kutatni és fel kell tárni azokat a kulturális hatású tényezőket, amelyek a változásokat jellemzik. Egy másikfajta megközelítés az lehet, hogy a szervezeti kultúrán belül külön választjuk a kultúra állandó és változó elemeit. Meg kell határozni, hogy melyek a kultúra állandó elemei változó körülmények között is. Definiálni kell azokat az elemeket, amelyek az átalakuló szervezetekben elősegítik a változásokat és azokat, amelyek akadályozzák.

Az idők folyamán átalakult a vezetéstudomány a vezetési stílusokra vonatkozó állásfoglalása is. A klasszikus Lewin-i stíluscsoportosítás és értékelés még úgy ítélte meg, hogy az autokratikus, demokratikus, laissez faire stílusok közül a demokratikus az, amely mind a szervezet, mind az egyén szempontjából jónak minősíthető. Egy-két évtizeddel ezelőtt is a legkevésbé eredményesnek, sőt kifejezetten negatív hatásúnak minősítettük a laissez faire vagy népszerű nevén liberális stílust. Az „ad hoc” és „projekt” struktúrák megjelenésével és elterjedésével azonban már úgy kell értelmeznünk a megengedő liberális vezetési stílust, hogy teret ad a beosztottak kreativitásának, önállóságának. Úgy tanítjuk és értékeljük, hogy ez egy felhatalmazó vezetői magatartás, amely jelentős mértékű önállóságot biztosít, arra törekszik, hogy a szervezet érdekében minél tökéletesebben kibontakoztassák az alkalmazottak a kreativitásukat, alkotóképességüket, kapjanak lehetőséget önálló innováció létrehozására. Nagy újdonság tartalmú projektek esetében csak a célt tudja a vezetés meghatározni, de nincs megoldási algoritmus, az alkalmazottaknak maguknak kell kitalálni a feladatmegoldás módját is. Már több mint 100 évre vagyunk Taylortól, aki azt állította „nem lehet rábízni a beosztottakra, hogy maguk alakítsák ki a munkamódszereket”. Maguk az új típusú struktúrák generálnak és igényelnek új vezetési stílust és a korábban negatívan értékelt „magára hagyó” vagy „had menjen” stílust ma már a pozitív kicsengésű „felhatalmazó” szóval célszerű fordítani és magyarázni. Az új szervezeti formák, új vezetési stílust igényelnek.

JEGYZETEK

1. Sloof, R.–Van Praag, C.M. (2008): Performance measurement, expectancy and agency theory: An experimental study. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 67. 794–809. p.
2. Taylor, F. W. (1903): *Shop Management*. Harper Brothers, New York. ; Taylor, F. W. (1911): *The Principles of Scientific Management*. W.W Norton and Co. Inc., New York.
3. Berde Cs. (2010): Funkcionalizmus a vezetésben: A magyarországi kutatás eredményei. *Közép-Európai Közlemények III:(1)* pp. 7–13.
4. Lewin, K. (1973): Psychology and the Process of Group Living. *Journal of Social Psychology*, New York.; Kotter, J. P. (1998): What Leaders Really Do? *Harvard Business Review on Leadership*, Boston, 37–61. p.
5. Kotter, J. P.–Schlasinger, L. A. (1992): Choosing Strategies for Change. In: *Manging People and Organization*. Ed.: Gabarro, J.J., Harvard Business School Press, Boston, MA.
6. Oláh J. (2012): A közfoglalkoztatottság javításának lehetőségei Hajdúdorogon. *VIKEK Közlemények IV. évf. 2. sz. pp. 7–9.*
7. Juhász Cs. (2011): Az elvárások hatásirányai. *VIKEK Közlemény III. évfolyam, 1–2 sz. Szeged*, 117–223. p.
8. Móré M. (2012): Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. *VIKEK Közlemények IV. évf. 2. sz. pp. 43–50.*
9. Ferencz Á.–Nótári M.–Kalmár R. (2009): Cost accounting and marketing analysis of processed hungaricumcs. *Erdei Ferenc V. Tud. Konferencia kiadványa. Kecskemét*. 108–112. p.
10. Szabados Gy. (2008): Managerial aspects of operating performance groups in agriculture. *A Journal of Agricultural Sciences. Acta Agraria Debreceniensis, Debrecen*. 137–142. old.
11. Dienesné, K. E.–Gergely, É. (2009): „Examining some fields within human resources management” In: *Applied Studies In Agribusiness And Commerce Official Periodical of the International MBA Network in Agribusiness and Commerce (AGRIMBA) Vol. 3. Numbers 3–4*. 49–52. p.
12. Dajnoki K. (2007): Examination of leader communication in agriculture. *APSTRACT „Applied Studies in Agribusiness and Commerce” Vol. 1. Number 1*. Argoinform Publishing House, 41–48. p.
13. Terjék L.–Vánus A. (2007): A munkakörnyezet munkavédelmi szempontú elégedettségvizsgálata Hajdú-Bihar Megye néhány mezőgazdasági vállalatának dolgozóinál. (AVA) Nemzetközi Konferencia Debrecen, CD.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bácsné B.É. (2011): Változás-vezetéshez kapcsolódó idő vizsgálatok. VIKEK közlemények III. évf. 1–2 sz. Szeged, 271–277. p.
- Berde Cs. (2010): Funkcionalizmus a vezetésben: A magyarországi kutatás eredményei. Közép-Európai Közlemények III:(1) pp. 7–13.
- Dajnoki K. (2007): Examination of leader communication in agriculture. APSTRACT „Applied Studies in Agribusiness and Commerce” Vol. 1. Number 1. Argoinform Publishing House, 41–48. p.
- Dienesné, K. E.–Gergely, É. (2009): „Examining some fields within human resources management” In: Applied Studies In Agribusiness And Commerce Official Periodical of the International MBA Network in Agribusiness and Commerce (AGRIMBA) Vol. 3. Numbers 3–4. 49–52. p.
- Ferencz Á.–Nótári M.–Kalmár R. (2009): Cost accounting and marketing analysis of processed hungaricums. Erdei Ferenc V. Tud. Konferencia kiadványa. Kecskemét. 108–112. p.
- Juhász Cs. (2011): Az elvárások hatásirányai. VIKEK Közlemény III. évfolyam, 1–2 sz. Szeged, 117–223. p.
- Khun, S. T. (2000): A tudományos forradalmak szerkezete. Osiris Kiadó, Budapest, 250 p.
- Kotter, J. P.–Schlasinger, L. A. (1992): Choosing Strategies for Change. In: Manging People and Organization. Ed.: Gabarro, J.J., Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kotter, J. P. (1998): What Leaders Really Do? Harvard Business Review on Leadership, Boston, 37–61. p.
- Lewin, K. (1973): Psychology and the Process of Group Living. Journal of Social Psychology, New York.
- Móré M. (2012): Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedek. VIKEK Közlemények IV. évf. 2. sz. pp. 43–50.
- Oláh J. (2012): A közfoglalkoztatottság javításának lehetőségei Hajdúdorogon. VIKEK Közlemények IV. évf. 2. sz. pp. 7–9.
- Sloof, R.–Van Praag, C.M. (2008): Performance measurement, expectancy and agency theory: An experimental study. Journal of Economic Behavior & Organization. 67. 794–809. p.
- Szabados Gy. (2008): Managerial aspects of operating performance groups in agriculture. A Journal of Agricultural Sciences. Acta Agraria Debreceniensis, Debrecen. 137–142. old.
- Szabados György (2006): A csoportmenedzsment vezetési és szervezési összefüggései. „A térség-fejlesztés vezetési és szervezési összefüggései.” Tudományos ülés kiadványa DE ATC AVK. Debrecen, 237–242. p.
- Taylor, F. W. (1903): Shop Management. Harper Brothers, New York.
- Taylor, F. W. (1911): The Principles of Scientific Management. W.W Norton and Co. Inc., New York.
- Terjék L.–Vánus A. (2007): A munkakörnyezet munkavédelmi szempontú elégedettségvizsgálata Hajdú-Bihar Megye néhány mezőgazdasági vállalatának dolgozóinál. (AVA) Nemzetközi Konferencia Debrecen, CD.