

A VEZETŐK HUMÁN ERŐFORRÁSOKKAL SZEMBENI ELVÁRÁSÁNAK VÁLTOZÁSA

CHANGING OF THE MANAGERS EXPECTATION OF HUMAN RESOURCES

DR. JUHÁSZ CSILLA PhD, adjunktus

Debreceni Egyetem AGTC Gazdálkodási és Vidékfejlesztési Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet Vezetéstudományi Intézeti Tanszék

Abstract

The prime objective of my essay is to examine and introduce changing the expectance motivational characteristics, problems and opportunities of leaders. I have studied the subject by questionnaire survey. I asked managers about expectation of their employees. It was supplemented by interviews. The questionnaire was based on expectancy theories. I had made the survey twice, first time in 2003 and second time 2010. I asked about the employee's professional expectancy, about independence and expectancy of working method.

The structure of the questionnaire included the following: qualification, good task and problemsolving skills, experience, convenience of job, good foreign language skills, knowledge of informatic skills, communication skills, professional ambition. The second part of questionnaire included the importance of employees independence. The third part was about managers' expectancy of working style.

I found some difference considering expectancy. The importance of the following topics were increasing: good foreign language skills, knowledge of informatic skills, communication skills, professional ambition. The biggest decreasing included to the convenience of job.

Considering of independence the best employee were usually independent, but sometimes asked for information or help. The biggest change was experienced, when employee worked after detailed help.

The result of the third part indicated, the largest increase at possibility when somebody made everything by itself.

1. Bevezetés

„Szeretném hinni, hogy a józan gondolkodású vezetők tudják mit jelent dolgozóik motiválása. Stanford's Chip Heath felmérése alapján azonban azt kell mondanom, hogy a vezetők korántsem olyan jók alkalmazottaik motiválásának megítélésében, mint amennyire annak gondolják magukat. Ahhoz, hogy megértsd a motiváció lényegét, be kell látnod, hogy alkalmazottaidat is pontosan ugyanazon tényezők hajtják, mint amik Téged.”¹ Napjaink profitorientált és nonprofit környezetében egyaránt az tapasztalható, hogy a sikeres szervezetek az elvárt teljesítmény érdekében egyre inkább professzionális vezetési módszereket alkalmaznak. Ezek közé tartozik az elvárásmenedzsment is, amelyek a menedzsment olyan részterülete, ami iránt az érdeklődés egyre csak fokozódik. Segítségével az

egyres vállalatok különböző feladataikat úgy alakíthatják, tervezhetik és fejleszthetik, hogy azok a későbbiekben jobb eredményeket biztosítsanak számukra. Fontos tudnunk azt is, hogy a vezetők milyen elvárásokat támasztanak a szervezeteik humánerőforrásával.

Azt, hogy az illető beosztott megfelel-e az adott munkakör elvárásainak, mindig a vezetők döntenek el állandó monitorozás alapján. Erre azért van szükség, hogy felmérjék, a beosztott munkavégzése és teljesítménye megfelel-e a vezető követelményeinek, elvárásainak. „A jövőben az emberi erőforrás menedzsment (EEM) két leglényegesebb kérdése a következő lesz: a vezetők elvárásai a beosztottakkal szemben, a vezetőkkel szemben támasztott követelmények.”²

Dolgozatomban bemutatom szervezetek vezetőinek a beosztottakra vonatkozó elvárás menedzsment vizsgálataim eredményét. Az általam végzett vizsgálatok révén be kívánom mutatni milyen szerepet játszik az elvárás menedzsment a szervezetek életében. Jelenlegi vizsgálataimban arra voltam kíváncsi, hogy 2003 és 2009 között hogyan változott a vezetők beosztottakkal szembeni szakmai, a munkastílussal és önállósággal kapcsolatos elvárásai.

Kijelenthetjük, hogy a beosztottak szembeni vezetői elvárásoknak nincs jól definiált rendszere, illetve ezen elvárások és normák vizsgálata sincs pontosan körülhatárolva. A legelső problémák már az igények meghatározásánál felmerülnek. Ez annak köszönhető, hogy az elvárás-vizsgálatok elsősorban a vezetőkre vonatkoznak, tehát a velük szembeni elvárásokat mérik, jellemzik, vizsgálják. A szakirodalom is elsősorban a vezetőkkel szembeni elvárásokat említi. Ezekből a vizsgálatokból fény derül arra, hogy maguknak a vezetőknek milyen elvárásoknak kell eleget tenniük, mit várnak el tőlük beosztottaik és a felső vezetés.

Az elvárások kommunikálása nagyon fontos lenne a szervezet tagjai számára. A feladatok pontos megfogalmazása, közzététele elengedhetetlen a teljesítéshez.³

A felelősségtudat és a cégtulajdonosokkal történő együttműködési hajlam előnyösen hat a profit alakulására. Az üzleti életet a vállalatok együttműködése vonja korlátok közé. Míg a cégek belső és egymás közötti kölcsönhatása a múltban súlyos problémákat idézett elő, ez a folyamat a jelenben és a jövőben megfordítható pl. állami beavatkozással.⁴ A munkaadók teljesen jogosan állítanak követelményeket a jelentkezők elé, mert az az elsődleges érdekük, hogy a lehető legalkalmasabb jelöltet válasszanak ki az adott álláshelyre, a lehető legnagyobb jövedelmet termelve a szervezet számára. A lehetséges munkavállalók megismerése után a felvételi folyamat következő lépése a legjobb személy kiválasztása. A kiválasztás az a szűrő, amely a felkínált munkaposztok követelményeinek és a pályázók tulajdonságainak, illetve elvárásainak megfelelését vizsgálva képes megbízható valószínűséggel rangsorolni az állás betöltésére alkalmas jelölteket.⁵ Egy az alkalmazottakkal kapcsolatos vizsgálat sorozat kutatói azt tapasztalták, hogy a szakértők szerint az alkalmazottak túlértékelik az anyagi tényezők jelentőségét. Értékelésük szerint a bér az egyik legfontosabb motivációs eszköz, míg a vezetők alulértékelik ennek jelentőségét.⁶

Egy modell segítségével végzett kutató munkában azt vizsgálták, hogy a szervezeti humán erőforrás menedzsment (HEM) politikai jártassága hogyan befolyásolja a szervezetek jó hírét és versenyképességét. A felmérést végzők megállapították, hogy a szervezeti HEM befolyásának felhasználásával a társadalmi hatékonyság növelhető, mely lehetővé teszi a globális méretű vezetői toke növekedést.⁷

Az emberi motiváció a szervezet sikerének az egyik kulcsa. A vezetéstől, a vezetőktől egy olyan szervezet létrehozását várják, amelyben a beosztottak egyszerre vagy bizonyos sorrendben ki tudják elégíteni a gazdasági, társas, önmegvalósítási és fejlődési szükségleteiket, mialatt a szervezeti célok elérése érdekében dolgoznak.⁸ A motivációval kapcsolatban a továbbtanulás ösztönző hatása igazolható bizonyos szervezeteknél. A vizsgálatban a legtöbb alkalmazottat az anyagi elismerés és az előléptetés lehetősége ösztönözi a tovább-

tanulásban.⁹ Kiemelendő az a pozitívum, hogy az általuk vizsgált szervezeteknél a vezetőség 41 százalékban azon túlmenően, hogy a tanfolyamokra elengedi az alkalmazottakat, anyagilag is segíti őket. Más kutatók vizsgálatai ezt megerősítik.¹⁰

A mai magyar gazdaság folyamatos változáson megy át. A változások legerőteljesebben az emberi erőforrások területén figyelhetők meg, a hatékony munkaerő-gazdálkodás gazdasági súlya jelentős mértékben megnőtt.¹¹ Az emberi erőforrásokkal való ésszerű és szakszerű gazdálkodás a gazdasági fejlődés alakulását nagymértékben befolyásolhatja. A mezőgazdasági vezetők ma még nem tulajdonítanak megfelelő jelentőséget a motivációnak. A sikeres vezetés alapja a kommunikáció, motiváció és a dolgozók bevonása.¹² A gazdaságok technikai felszereltsége jelentősen befolyásolja a termeléshez szükséges dolgozói létszámot és a velük szembeni vezetői elvárásokat.¹³

A munkafeladattal kapcsolatos célok megértése hogyan befolyásolja az érzelmi jólétet és a célkitűzésnek való elkötelezettséget.¹⁴ A vizsgálatba bevont személyek (201 személy) egy kérdőívet töltöttek ki. Mind a fontosság-, mind a siker-elvárás növelte az elkötelezettséget, míg azonban a fontosság a pozitív érzelmeket javította, addig a siker-elvárás a negatív élmények hatását enyhítette.

A munkahelyi jólétnek („well-being at work”) fontos összetevője az emberi kapcsolatok minősége, a pszicho-szociális munkakörnyezet milyensége, ami meghatározhatja – vagyis növelheti, vagy csökkentheti – a stresszorok hatását a dolgozókra. Az alkalmazottak egymáshoz való viszonyulását – annak pozitív, vagy negatív voltát – megfelelően reprezentálja az egymás iránti segítőkészség megnyilvánulása. Egy munkahelyen a kollégialitás, a jó munkahelyi légkör igen magas értéket képviselhet, hiszen az növeli munka minőségét, a kreativitást és a szervezeti kultúra fejlettségét.¹⁵ Megjegyzendő, hogy már a munkahely elhelyezése, kialakítása, felszereltsége is hatással van a termelés sikerességére,¹⁶ és egyidejűleg a munkavégzés biztonságosságára is,¹⁷ ugyanis a dolgozók a jobb munkakörülmények között kiegyensúlyozottabbak, elégedettebbek, és ennek révén nagyobb teljesítményre képesek.¹⁸ Különösen meghatározó ez a speciális termékek előállításánál.¹⁹

2. Módszer

Vizsgálataim célja az volt, hogy feltérképezzem a változásokat 2003 és 2010-ben a szervezetek vezetőinek elvárási helyzetében, hogy a két évben végzett vizsgálatok eredményeiben, a vezetői rétegek véleményében van-e eltérés, és ha van miben és mennyire térnek el egymástól a munkatársaikkal kapcsolatos elvárásaikban. Vizsgálataimat kérdőíves felmérésre építettem, ahol az elvárás tényezőire kérdeztem rá, zárt kérdésekkel, amelyeket mélyinterjúkkal is kiegészítettem. A kérdőívek elkészítésénél figyelembe vettem az elvárás elméleteket.

A kérdőív első kérdésében az általam fontosnak talált szakmai elvárási tényezők szerepelnek, nevezetesen a szakképzettség, a jó feladat- és problémamegoldó készség, a gyakorlati tapasztalatok, a munkakörnek való megfelelés, a jó nyelvtudás, az informatikai ismeretek, a kommunikációs készség és a szakmai ambíciók.

A második kérdésnél arra voltam kíváncsi, hogy a vezetők mennyire igénylik azt, hogy a beosztottjuk önállóan is képes legyen dolgozni. Itt a megkérdezettek a következő lehetőségeket értékelhették mindkét évben: teljes mértékben önálló legyen, önállóan dolgozik, probléma esetén kér csak információt, problémafelvetés alapján önállóan oldja meg feladatait, tájékoztató jellegű útmutatások alapján dolgozzon, részletes útmutatások alapján végezze el feladatait, nem szükséges, hogy önálló legyen.

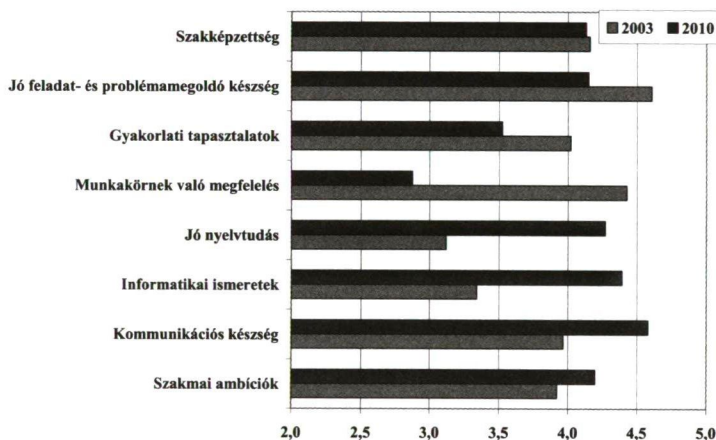
A harmadik kérdéscsoportban a munkastílussal kapcsolatos vezetői elvárásokat mértem fel. A kérdőívben a vezetők minősítették, az alábbiakat: mindent önmaga végez el, csak végrehajtási feladatokat delegál, csak ellenőriz, csak stratégiai feladatokat végez, a többit delegálja, mindent más kollégával végeztet el.

A vezetőknek a fent említett lehetőségeket kellett egy ötfokozatú skálán értékelni, sorrendet azonban nem kellett felállítaniuk. Az értékelésnél az egyes jelentette a legkevésbé, az ötös pedig a legfontosabb lehetőséget.

3. Eredmények

3.1. Szakmai elvárás vizsgálatok

Az 1. ábra elég szemléletesen mutatja azt, hogy a kérdőív kérdéseire adott válaszok között a vizsgált két évben milyen különbségek adódtak. 2003-ban a számszerűsíthető eredmények 3,12 és 4,61 között oszlottak meg. Ez 2010-re 2,84 és 4,58 közöttire változott. Az egyes tényezők esetében az években adódó különbségek 1,56 és 0,03 között változtak a két év összevetésében.



1. ábra. Vezetők szakmai elvárásai 2003-ban és 2010-ben
 1. Figure. Managers' professional expectancy in 2003 and 2010
 (Forrás: saját vizsgálatok)

Az idő előrehaladásával alig változott a szakképzettség megítélése, amely a válaszadók megítélése szerint mindkét évben 4,13 és 4,16 volt. Ha sorrendet állítunk fel, akkor a helyzet jelentősebben változik, míg 2003-ban a legfontosabb volt a vezetők számára, addig 2010-ben a rangsorban ötödik helyre csúszott. Hasonlóan drasztikus változás figyelhető meg a kommunikációs készségről alkotott véleményekben. A friss vizsgálatban a legfontosabb lett, 2003-ban a hetedik helyet elfoglaló vezetői elvárás. Korunkban fontos lett a hatékony kommunikáció, ezen eszköz segítségével jelentkezhet hatékonyság javulás. A szervezetek többségében találunk kommunikációs problémákat. Alapvetően látszólag a kommunikáció „ingyenes” eszköz, hasonlóan a munkaerő motivációjához. Azonban nem szabad elfelejtkezni a kommunikáció fejleszhetőségéről. Nem csak az új belépő munkatársak kommunikációs képességét kell, érdemes feltárni, hanem a meglévő állomány képességét is érdemes bizonyos időszakonként áttekinteni, fejleszteni.

A munkakörnek megfelelés esetében látványos a két év közötti differencia. 2003-ban lényegesen magasabb értékeket kapott a megkérdezett vezetők. Ennek magyarázata az lehet, hogy napjainkra esetleg szétválík kissé a szakmai alkalmasság és a munkakörnek való megfelelés. Vagy a vezetők preferenciájában történtek változások a válság következményeként. Talán nem annyira fontos, hogy a munkavállaló megfeleljen a munkakörének, mert a munkaerőpiacon bármikor több tucat helyettest, pályázót találhatunk a megüresedett munkakörre.

A szervezetek jó része nem a hazai piacra termel, nem magyar tulajdonosokkal bír. Ezt tudva a vezetők is egyre fontosabbnak ítélik, hogy a mennyire beszélnek a beosztottak idegen nyelveket. Természetesen a multinacionális vállalatoknál alapfeltétel, hogy a szervezet tagja ismerje azt a nyelvet, amelyen a világ bármely táján lévő kollégával közösen tudnak dolgozni. Ha a rangsorban elfoglalt helyét nézzük, akkor 2003-ban az ötödik helyről „feljött” a harmadik helyre 2010-ben.

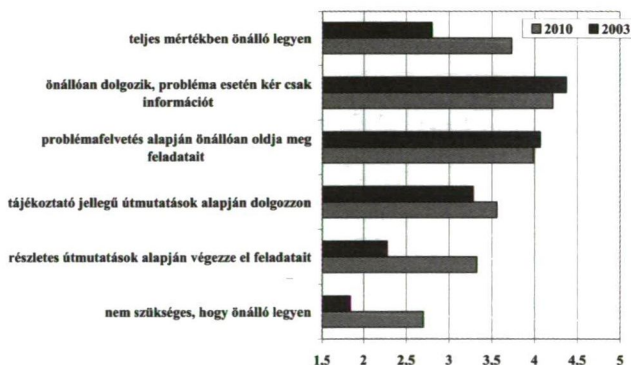
Az informatikai ismeretek esetében még nagyobb az előrelépés, mert a hatodik helyről a második helyet érte el a vezetői minősítések alapján képezett rangsorban. Ma már alig találunk olyan munkahelyet, amely valamilyen formában ne használja informatikai eszközt, így teljesen érthető az elvárás fontosságának növekedése. Elvárható, hogy a munkavállaló tudja kezelni az aktuális gépet, berendezést, amely általában nem olcsó.

A gyakorlati tapasztalat az idén megkérdezett vezetők szerint alig fontos a megkérdezett tényezők közül. Csak a munkakörnek való megfelelés kapott alacsonyabb értéket. Kissé ellentmond azon tapasztalataimnak, hogy a felvételi elbeszélgetés egyik sarokköve a megszerzett tapasztalatok kérdése. Vagy ez csak a felvételiztetőnek fontos a vezetőnek már nem?

3.2. Az önállósággal szembeni elvárások vizsgálata

Vizsgálatomban arra is kíváncsi voltam, hogy az évek múlásával a vezetők milyen mértékben igénylik a beosztottak önállóságát. Hogyan is változott? A felmérésekből kiderült, hogy 2003-ban 1,85 és 4,37 közötti értékekkel látták el az egyes önállósági fokozatokat a megkérdezettek. 2010-ben 2,7 és 4,21 között mozgott ugyanazon tényezők értékelése. Tehát az új felmérésben az értékek kevésbé szórnak egyöntetűbb volt a válaszadók önállósághoz kapcsolható attitűdje.

A 2. ábra mutatja az eltéréseket. Jól látható, hogy bizonyos mértékű önállóságokat az új felmérés magasabb értékekkel jellemez, azonban ez a fontosságbeli növekedés elvész, ha rangsort képzünk az értékekből.



2. ábra. Vezetők önállósággal szembeni elvárásai 2003-ban és 2010-ben
 2. Figure. Managers' expectancy against independence in 2003 and 2010
 (Forrás: saját vizsgálatok)

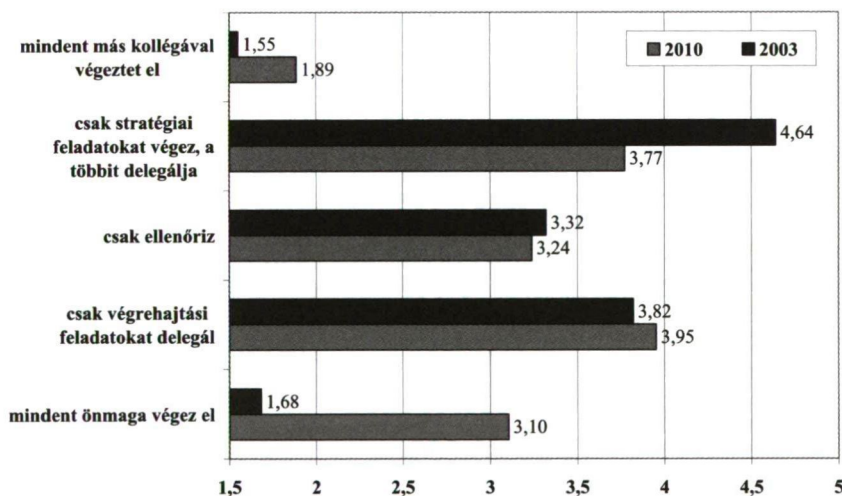
Mindkét évben elvégzett, az önállósággal kapcsolatos elvárás vizsgálatok eredményeiből azt a következtetést vontam le, hogy a vizsgált vezetők a teljes önállóságot nem tartják a legfontosabb elvárásnak, sőt ezt az önállósági szintet csak közepesen fontosnak vélik. 2003-ban a harmadik helyezést foglalhatta el a rangsorban, 2010-re ez a harmadik lett a hat forma közül. A változás magyarázata lehet, hogy a kevesebb munkaerőnél már nem biztos, hogy a vezető rendelkezik annyi idővel és energiával, hogy mindig mindenkit irányítson, ezért lett fontosabb a teljes mértékű önállóság.

Mindkét felmért évben a legjobban preferált önállósági szint az, amikor a beosztott csak probléma esetén kér eligazítást, de egyébként önállóan dolgozik, önállóan oldja meg feladatait problémafelvetés alapján. A teljesen önálló beosztottak vezetési szempontból problémaforrásnak tekinthetők, mivel túlzott önállósági szintjük több odafigyelést és energiát igényel a szervezési és összehangolási feladatokat illetően a vezető számára.

Az ábrán jól látható, hogy a problémafelvetés alapján önállóan oldja meg feladatait és az önállóan dolgozik, probléma esetén kér csak információt tényezők kapták a legmagasabb értékeket. Ez azt jelenti, hogy a vezetők a nagyfokú-, de nem a teljes mértékű önállóságot tartják a legfontosabbnak. Legkisebb jelentőségűnek természetesen az első szintet értékelték a megkérdezettek, hisz nincs is olyan munkahely, ahol nem várnak el önállóságot, még ha az csekély mértékű is. A teljes mértékű önállóságot a vezetők nem várják el egyöntetűen beosztottaiktól. Bizonyos mértékig szükségesnek tartják az irányítást, a kommunikációt a munkavégzés folyamán, hiszen ők ezért vezetők. Elég magas pontszámot kapott a tájékoztató jellegű útmutatások alapján dolgozzon tényező. A teljesen önálló beosztottban nem lát lehetőséget a vezető, mert nem biztos, hogy a beosztott céljai meg-egyeznek a vezető elképzeléseivel, a szervezet céljaival.

3.3. A munkastílussal kapcsolatos elvárások vizsgálata

A vizsgálatok ezen részében azt kutattam, hogy a vezetőknek milyen elvárásaik vannak a munkastílussal kapcsolatban. Milyen a jó vezető? Aki mindent maga végez, vagy aki mindent más kollégával végeztet el? Változik-e ez az évek múlásával?



3. ábra. Vezetők munkastílussal kapcsolatos elvárásai 2003-ban és 2010-ben

3. Figure. Managers' expectancy of working method in 2003 and 2010

(Forrás: saját vizsgálatok)

A két év adatai között vannak kisebb nagyobb eltérések, azonban meghatározó különbség nem tapasztalható (3. ábra) 2003-ban 1,55 és 4,64-es 2010-ben 1,88 és 3,95 között értékelték a megadott fokozatokat. Ebben az esetben is elmondható, hogy az ideai felmérés eredményei kisebb határok közt ing, tehát egységesebbek a vélemények. Azt is láthatjuk, hogy összességében ennek a kérdésnek nem tulajdonítottak sem az első, sem a második vizsgálatkor kiemelkedően nagy fontosságot, hiszen az értékek nagy része a közepes körül mozog.

Mindkét évben megfigyelhető, hogy a két végét mindkét évben kevésbé preferált, azaz sem a mindent delegáló, sem a mindent magához vonó vezető nem jelent optimális megoldást, követendő mintát.

Jobban átgondolva a vizsgálatot, kritikával kell illetnem, mert a további lehetőségek mindig attól függenek és jelentenek jó választ, hogy milyen szintű vezetőt értékelünk, milyen vezetői szint elvárásairól gondolkodunk. Ugyanis a stratégiai gondolkodás nem várható el minden egyes operatív vezetőtől, de az, hogy csak ellenőrizzen egy vezető az, meglehetősen különös lenne egy felső szintű vezetőtől. Az a lehetőség, hogy csak a végrehajtást delegálja, az viszont csak a felső vagy középszintű vezetőkre vonatkozhat.

Összességében az összehasonlításra alkalmas vizsgálataim azt mutatják, hogy az utóbbi hét évben, ha nem is minden téren és gyökeresen, de változtak a vezetők elvárásai. Léteznek olyan szakmai elvárás kritériumok, amelyek megítélésében elég nagy a különbség (pl. a munkakörnek való megfelelés, jó nyelvtudás és informatikai ismeretek esetében), de minden esetre a szakképzettség egy stabilan értékelt elvárás. Hasonló megállapítások írhatók le az önállósággal és a munkatílussal kapcsolatban is.

Jegyzetek

1. **Morse, G.** (2003): Why we misread motives. Harvard Business Review 81. évf. 1. sz. 18. old.
2. **Tóth** (2006)
3. **Dajnoki K.** (2005): Szervezeti és szakmai kommunikációs vizsgálatok. Doktori értekezés, Debrecen. 112–115. old.
4. **Hamann, R.** (2004): Corporate social responsibility, partnerships, and institutional change: The case of mining companies in South Africa. Natural Resources Forum 28. évf. 4. sz. 278–290. old.
5. **Tóthné Sikora G.** (2000): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó, Miskolc, 242–270. old.
6. **Rynes S. L.–Gerhart B.–Minette K. A.** (2004): The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. Human Resource Management 43. évf. 4. szám, 381–394. old.
7. **Novicevic, M. M.–Harvey, M. G.** (2004): The political role of corporate human resource management in strategic global leadership development Leadership Quarterly 15. évf. 4. sz. 569–588. old.
8. **Maslow, A.** (1966): Elmélet az emberi motivációról. In: Sutermeister: Ember és termelékenység. KJK, Budapest. 78. old.
9. **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. old.
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. **Gulyás L.** (2008): A vezetéstudomány alapjai. JATEPress. Szeged. 54–57. old.

12. **Berde Cs.** (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Szaktudás Kiadó, Budapest. 243–246. old.
13. **Vántus A.–Pakurár M.** (2008): A szervezettség és termelékenység tényezői és összefüggései. XXXII. Óvári Tudományos Nap. Mosonmagyaróvár, október 9. CD.
14. **Ingledeu, D. K.–Wray, J. L.–Markland, D.–Hardy, L.** (2005): Work-related goal perceptions and affective well-being. *Journal of Health Psychology* 10 évf. 1. sz. 101–122. p.
15. **Terjék L.–Vánus A.** (2007): A munkakörnyezet munkavédelmi szempontú elégedettségvizsgálata Hajdú-Bihar Megye néhány mezőgazdasági vállalatának dolgozóinál. (AVA) Nemzetközi Konferencia Debrecen, CD.
16. **Pakurár M.–Kovács S.** (2007): Facility status and utilization in the agriculture and food industry. Integrated systems for Agri-food Production. Proceedings of the 5th International Conference. Sibiu, Romania, 287–290. old.
17. **Terjék L.** (2006): Munkavédelemmel kapcsolatos emberi tényezők vizsgálata Hajdú-Bihar megye néhány mezőgazdasági vállalkozásánál. Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés és Agrárinformatika (AVA-3) Nemzetközi Konferencia. Debrecen, DVD.
18. **Szabados Gy.** (2006): A csoportmenedzsment vezetési és szervezési összefüggései. A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései. Tudományos ülés, Debrecen, 237–242. old.
19. **Ferencz Á.–Nótári M.–Kalmár R.** (2009): Cost accounting and marketing analysis of processed hungaricums. Erdei Ferenc V. Tud. Konferencia kiadványa. Kecskemét. 108–112. old.

Felhasznált irodalom

- Berde Cs.** (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Szaktudás Kiadó, Budapest. 243–246. old.
- Dajnoki K.** (2005): Szervezeti és szakmai kommunikációs vizsgálatok. Doktori értekezés, Debrecen. 112–115. old.
- 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. old.
- Ferencz Á.–Nótári M.–Kalmár R.** (2009): Cost accounting and marketing analysis of processed hungaricums. Erdei Ferenc V. Tud. Konferencia kiadványa. Kecskemét. 108–112. old.
- Gulyás L.** (2008): A vezetésstudomány alapjai. JATEPress. Szeged. 54–57. old.
- Hamann, R.** (2004): Corporate social responsibility, partnerships, and institutional change: The case of mining companies in South Africa. *Natural Resources Forum* 28. évf. 4. sz. 278–290. old.
- Ingledeu, D. K.–Wray, J. L.–Markland, D.–Hardy, L.** (2005): Work-related goal perceptions and affective well-being. *Journal of Health Psychology* 10 évf. 1. sz. 101–122. p.
- Maslow, A.** (1966): Elmélet az emberi motivációról. In: Sutermeister: Ember és termelékenység. KJK, Budapest. 78. old.
- Morse, G.** (2003): Why we misread motives. *Harvard Business Review* 81. évf. 1. sz. 18. old.
- Novicevic, M. M.–Harvey, M. G.** (2004): The political role of corporate human resource management in strategic global leadership development *Leadership Quarterly* 15. évf. 4. sz. 569–588. old.
- Pakurár M.–Kovács S.** (2007): Facility status and utilization in the agriculture and food industry. Integrated systems for Agri-food Production. Proceedings of the 5th International Conference. Sibiu, Romania, 287–290. old.
- Rynes S. L.–Gerhart B.–Minette K. A.** (2004): The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management* 43. évf. 4. szám, 381–394. old.
- Szabados Gy.** (2006): A csoportmenedzsment vezetési és szervezési összefüggései. A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései. Tudományos ülés, Debrecen, 237–242. old.

- Szabados Gy.** (2008): Managerial aspects of operating performance groups in agriculture. A Journal of Agricultural Sciences. Acta Agraria Debreceniensis, Debrecen. 137–142. old.
- Terjék L.** (2006): Munkavédelemmel kapcsolatos emberi tényezők vizsgálata Hajdú-Bihar megye néhány mezőgazdasági vállalkozásánál. Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés és Agrárinformatika (AVA-3) Nemzetközi Konferencia. Debrecen, DVD.
- Terjék L.–Vánus A.** (2007): A munkakörnyezet munkavédelmi szempontú elégedettségvizsgálata Hajdú-Bihar Megye néhány mezőgazdasági vállalatának dolgozóinál. (AVA) Nemzetközi Konferencia Debrecen, CD.
- Tóthné Sikora G.** (2000): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó, Miskolc, 242–270. old.
- Vántus A.–Pakurár M.** (2008): A szervezettség és termelékenység tényezői és összefüggései. XXXII. Óvári Tudományos Nap. Mosonmagyaróvár, október 9. CD.