

REGIONALITÁS A MENEDZSMENTBEN: KÖRNYEZETI HATÁSOK ÉS A VEZETÉS

REGIONALISM IN MANAGEMENT: ENVIRONMENTAL EFFECTS AND GOVERNANCE

PROF. DR. BERDE CSABA egyetemi tanár

DE Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

Abstract

Examining the evolution, development of management, most of the authors have the final consequence, that the history of management science can only be examined in a social context. Management has always followed the social requirements, and its priorities and preferences have changed according to the requirements of the environment claims towards the management of social and economic actors. The only question is that either an effect of a greater social unit dominates in the management processes, or direct environmental effects also influence the tasks of it. According to our researches, three main groups of factors can be defined: personality of the manager, parameters of the organisation and environmental effects. As environmental factors effect personal characteristics and parameters of the organisation, thus influencing effect of environment on management will be appreciated. Direct environmental characteristics, namely regional effects are more dominant compared to the larger social environmental effects.

1. Bevezetés

A vezetői munka társadalmi, környezeti meghatározottságát már régen igazolták a menedzsmentkutatások (Gulyás 2008/b; Gulyás 2008/c; Gulyás 2008/d; Gulyás 2008/e). A vezetés és maga a vezetéstudomány mindig igazodott, alkalmazkodott a gazdasági és társadalmi elvárásokhoz. Mindezek mellett ennek a tudományágnak a saját kutatási eredményei visszahatnak a társadalmi környezetre, azaz formálja, alakítja azt. Ez az állandó interakció az alapja a társadalomtudományok, így a vezetés fejlődésének is. A XXI. századi környezet a felgyorsult folyamatainak köszönhetően dinamikus a sokszínűségből eredően heterogén. Ennek következtében a szervezetek működésének környezeti feltételei állandóan változnak. Ezekhez a változásokhoz a szervezeteknek alkalmazkodniuk kell, működésük, vezetésük, kultúrájuk, azaz lényegesnek tekinthető szervezeti jellemzőik átalakításával. A vezetési kutatásoknak, tehát soha nincs és nem is lesz befejezett állapota, mert sokszor egy kevésbé lényeges változás is új helyzetet, más összefüggéseket és megoldásokat generál. Különösen így van ez a vezetési feladatok területén, ahol számos tényező egymásra hatása határozza meg, hogy milyen feladatok kerülnek előtérbe, milyen ezeknek a rangsora, egymáshoz való kötődése, melyek az elengedhetetlenül fontosabb, melyek kevésbé. Önálló funkcionális elvű kutatási program keretében a vezetési témakörök jelentős részét valamilyen összefüggésben már vizsgáltuk. A vezetési feladatokat vagy közvetlenül, vagy közvetetten érintettük. Ebben a dolgozatban ezekről a kutatási eredményekről adunk egy áttekinthető összefoglalást.

2. A vezetési feladatok

A vezetési folyamat olyan önálló tevékenységekből épül fel, amelyek különböző ismérvek alapján egymástól jól elkülöníthetőek. Ezen ismérvek alapján definiálhatóak a vezetési feladatok, amely a vezető munkájában jól felismerhetőek és beazonosíthatóak. A vezetői munka feladat összetevőinek meghatározása azért fontos, mert csak így vizsgálható és elemezhető a vezetés, mint szervezeti folyamat. Ha a vezető tisztában van az elvégzendő feladatokkal, csak akkor tudja megtervezni munkáját, meghatározni vezetői céljait. Az eredményesség feltétele, hogy tisztázza, milyen feladatokat kell megoldani és azokat milyen tényezők befolyásolják. A vezetéstudományban a feladatelvű gondolkodás kialakulásának történeti folyamata van. A vezetés évszázadokon keresztül a gyakorlati munkavégzés részét képezte. A vezetők képzése, felkészítése a vezetői munkára a gyakorlati oktatás része maradt. Nagyon kevés írásbeli feljegyzés maradt fent az ókorból, középkorból és az azt megelőző időkről, az általános vezetési kérdésekről. A munkavégzés irányításáról, vezetéséről, szervezéséről még ennél is kevesebb. Azt pedig, hogy mi a vezető feladata csak néhány nagyléptékű mű tárgyalja, egy ország fejedelemség, az egyház, a hadsereg irányítása kapcsán.¹

A vezetési feladatok első részletesebb meghatározása Taylor (1911) és Fayol (1918) munkáiban található. Taylor már értelmezi a vezetési folyamatban a munkamegosztást és olyan vezetési funkciókat definiál, amelyek elvégzésére elkülönülő státuszok hozhatóak létre. Ilyen klasszikusnak tekinthető funkciók a normás, meós, karbantartó, a technológus. Fayol az „Ipari és általános vezetés” című könyvében alcímként szerepelteti az általa alapvetőnek tekintett vezetési feladatokat „Tervezés – szervezés – közvetlen irányítás – koordinálás – ellenőrzés”. Ettől kezdve, „se szeri, se száma” azoknak a szerzőknek és publikációknak, amelyek ezzel a problémával foglalkoznak. A szerzők különböző megközelítésből és szakmai területről kiindulva más-más feladatokat emelnek ki és értékelik azokat alapvető vezetési funkcióknak. Kutatásaik vizsgálati eredményeik alapján mutatják be, egy adott feladat jelentőségét, hogy az általuk kiemelt feladat fontos szervezeti tényező és a vezető alapvető funkciói között a helye. A Debreceni Egyetem Vezetés-és Szervezéstudomány Intézetének a munkatársai is vezetési kutatásaik alapján olyan területekről bizonyították be, hogy szervezeti szempontból fontos területek, amelyeket eddig nem vagy csak részben tekintették a vezetői munka részének. Juhász (2004, 2013) az ösztönzést, Gergely (2012) a teljesítményértékelést, Dajnoki (2006; 2007) az esélyegyenlőség biztosításának feladatait, Pierog (2013) a civil menedzsment sajátosságait, Szabados (2008) a csoportformálás és működtetés funkciót, Bába (2009) az időgazdálkodást értékeli alapvető vezetési feladatként. Kun (2004; 2010) pedig a képzést és az emberi erőforrás fejlesztést. Annyi féle funkciót és vezetői elvárást fogalmaznak meg a kutatások és a tudományos publikációk, hogy már a rendszerzésük is nehézkes. Vannak olyan csoportosítások, amelyek több mint száz vezetési feladatot tartalmaznak. A kilencvenes évek elején Drucker (1992) öt csoportba sorolta a vezetési munka tevékenységeit: célkitűzés; munkavégzés; a beosztottak motiválása; mérés; emberek fejlesztése. A szerző szerint ez olyan csoportosítás, amelyekbe sok-sok vezetői feladat sorolható be. Mintzberg (1975) a vezető tevékenységét a szocializációs szerepek mintájára rendszerezi. A vezetővel szemben megfogalmazott elvárások alapján három csoportba sorolva tíz szerepet definiál. A Vezetési- és Szervezéstudományi Intézet kutatási és oktatási tevékenységének áttekintésére, összefogására mi is rendszerbe foglaltuk az alapvető vezetési feladatokat. A vezetésben három fő területet értelmezünk: a szervezet, az emberi erőforrás és a folyamatmenedzsmentet. Ezeken a területeken belül 8–10 feladatcsoportot különítettünk el. Ezt rendszert képeztük le az intézeti struktúrával: Szervezéstudományi, Emberi Erőforrás menedzsment, és Vezetéstudo-

mányi Tanszékek kialakításával. Ez a funkcionális struktúrát követi az Intézet kutatási és oktatási tevékenysége is. A feladatelvű funkcionalizmus alapvetően meghatározza munkánkat és tevékenységünket.

3. A vezetési feladatokat befolyásoló tényezők

Azt, hogy egy adott szervezetben a vezetőknek milyen feladatot kell elvégezni számos tényező befolyásolja. Kutató munkánk során arra kerestünk választ, hogy a vizsgált vezetők tevékenységében milyen feladatok azonosíthatóak és a tapasztalt eltérések milyen szervezeti-környezeti tényezőknek tudhatóak be. Eredményeink alapján a befolyásoló tényezők három nagy csoportba sorolhatóak: a vezető személyisége, a szervezeti paraméterek és a környezeti hatások.

3.1. A személyiség jellemzők

A vezető személyisége, mint a vezetési feladatokat befolyásoló tényező, azért került a vizsgálódásunk látókörébe, mert egyértelműen beazonosíthatóak olyan funkciók, eljárási módok, amelyről belátható, hogy személyiség függők. Az értékítéletek és preferenciák, a feladat vagy kapcsolatok orientáltság, a vezetési stílus, mind olyan személyiség tényező, mely befolyásolja és meghatározhatja a vezetési feladatok fontosságát, rangsorát, tartalmát. Kimutattuk, hogy az autokrata vezetők inkább feladat, míg a demokratikus gondolkodásúak kapcsolat orientáltak. A nyitott extrovertált vezetők jobbak a kapcsolatépítésben ez által eredményesebbek a szervezetük érdekérvényesítésében. Több vizsgálatban is elemeztük, hogy az olyan személyiség jellemzők, mint a nem, a kor, a beosztás, az iskolai végzettség hogyan befolyásolja a vezetők értékítéletét az elvégzendő feladatok fontosságáról, rangsoráról. Kimutattuk, hogy a női vezetők a kommunikációnak fontosabb szerepet tulajdonítanak, mint a férfiak. Inkább a hivatalos kommunikációs utakat követik. Döntéseik meghozatalában kevésbé befolyásolja őket az egyéni érdek a rendelkezések kiadásánál fontosabbnak ítélik a tartalmat, mint a formát. Véleményük szerint a munka human tényezőire nagyobb figyelmet kell fordítani, azaz az emberi erőforrás gazdálkodásnak jelentősebb szerepet tulajdonítanak. A férfivezetők az informális kommunikációnak, a kapcsolati háló kialakításának és ápolásának a piaci elvárásoknak való megfelelésnek és a technológiai ellenőrzésnek adtak magasabb értékelést.²

A vezető tevékenységének megítélése eltérést mutat annak függvényében is, hogy a megkérdezett interjú alany hol foglal helyet a szervezeti hierarchiában. Kimutattuk, hogy a felső szintű vezetők következetesen minden vizsgált vezetési feladatot felülértékelték, azaz fontosnak ítélték meg. Az alsóbb vezetési szint ezzel ellentétben alacsonyabb jelentőségűnek tekinti azokat, kivétel az ellenőrzés, a motiváció és rendelkezés, amelyeket fontosnak tartottak. A középszintű vezetők a tervezést, rendelkezést, szervezést, azaz a keményebb koordinációs eszközöket minősítették magasabbra.

Az életkor hatásának, vizsgálatának eredményei szerint a korról megszerzett tapasztalat, jelentős mértékben hat a vezetők értékítéletére. A fiatalabb korcsoportok a vezetési feladatokat általában fontosabbnak tartják, mint az idősebbek. Kiemelt jelentőséget tulajdonítanak az emberi erőforrás menedzsmentnek ezen belül is a munkaerő-ellátásnak, valamint a tervezésnek. A kor előre haladtával ezeket már nem tartják olyan fontosnak. Ez a tendencia a legtöbb általunk vizsgált feladatokra vonatkoztatható, kivéve a döntést és a szervezést. Ezt az idősebb korcsoportba tartozók kiemelkedően fontosnak minősítik. A felsőfokú végzettségűek értékítéletében az információszerzés és a döntés, míg a középfokú

kúval rendelkezők a tervezést, szervezést minősítették meghatározó vezetési feladatnak. A magasabb iskolai végzettségűek valószínűleg amiatt, hogy magasabb vezetési funkciókat töltenek be, tendenciózusan nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a vezetők tevékenységének.

A konvergencia elméletek szerint az öröklött diszpozíciók mellett a környezeti tényezők együttesen határozzák meg a személyiség kialakítását. Az értékek, az attitűdök, az érzelmek, preferenciák kialakulásán keresztül a környezet nem csak közvetve, hanem közvetlenül is hat. A vezető személyiségét formálja a környezet kultúrája, hagyománya, társadalmi, erkölcsi értékrendje. A személyiség hatások is csak a környezettel összefüggésben értelmezhetőek.

3.2. Szervezeti paraméterek

Minden téma kutatása esetében közel azonos adatgyűjtési módszert alkalmaztunk. Így általános megoldásnak tekinthető, hogy a vizsgálatokhoz alkalmazott kérdőívek a vizsgált szervezetekről is gyűjtenek adatokat. Ennek eredményeként a témáktól függően más-más, de összefoglalóan az alábbi szervezeti problémákat vizsgáltuk az eddigi kutatásaink során: szervezeti forma, méret, tevékenységi terület, profit orientáltság, szervezeti típusok, eredményesség. Ezeket a szervezeti paraméterhatásokat részben már feldolgozta és bemutatta a menedzsment szakirodalom, más részük meg belátható összefüggés, axioma. A kis-, közép- és nagy szervezetek és az autokratikus-demokratikus-liberális struktúrák működési és vezetési különbségei aligha szorulnak bizonyításra. De annak meghatározása, hogy miben térnek el és hogyan befolyásolja az eredményesen használható vezetési feladatokat, az jól vizsgálható tudományos probléma. Ezek a kérdések időben előre haladva újra meg újra képezhetik tudományos vizsgálatok témáját, ugyanis a vezetési és szervezeti kutatásoknak, mint az előbbieken kifejtettük soha nincs és nem is lehet befejezett állapota. A folyamatos átalakulások és változások miatt mindig újabb és újabb összefüggések, szituációk és megoldások alakulnak ki.

A szervezeti paraméterek körül leginkább a szervezeti méret hatása került be a vizsgált kérdések köré. A kutatások abból indultak ki, hogy a szervezetek mérete befolyásolja és meghatározza a vezetési feladatok alkalmazhatóságát és szerepének megítélését. Az eredmények azt igazolják, hogy kisebb méretű szervezetek esetében a külső kommunikációt és információszerezést, valamint a közvetlen irányítás feladatait a rendelkezést és ellenőrzést minősítik fontosabbnak. Ahogy haladunk az egyszerűbb struktúráktól a nagyobb méretű szervezetek felé, úgy válnak a vezetési feladatok egyre összetettebbé. Ezeknek a szervezeteknek a vezetői; a belső kommunikációs-információs feladatok, a döntés és a szervezés prioritását emelik ki.

A szervezetek tevékenységi-szakmai-ágazati hovatartozásának, illetve jellegének határait többféle összefüggésben is vizsgáltuk. Szinte majdnem minden területen működő szervezetre kiterjedtek eddigi kutatásaink. Mivel a vizsgálatok szerteágazóak, az eredmények is sokszínűek, összetettek, egy ilyen rövid dolgozat terjedelmi kereteiben nem mutathatóak be részletesen. Az eddigi érintett szakmai területek, ágazatok: mezőgazdaság, ipar ezen belül külön élelmiszeripar, közigazgatás, önkormányzat, kereskedelem, banki szolgáltatás, gazdasági szolgáltatás, biztosító, rendőri, katonai, civil. Az eredmények egyértelműen igazolják, hogy a szervezetek ágazati hovatartozása, szakmai tevékenysége jelentős mértékben differenciálja a vezetési feladatok fontosságának és rangsorának értékítéletét. A termék-előállítás területén működő vállalatok vezetői a döntést, rendelkezést, szervezést minősítették a legfontosabb feladatnak, míg az emberi erőforrás menedzselését kevésbé jelentősnek értékelték. A mezőgazdaság területén működők általában magasabb átlag pontszámmal minősítették minden vizsgált feladatot, mint más ágazatok. A szolgáltató szervezetek esetében az információs-kommunikációs feladatokat a legfontosabbnak a

tervezési és személyzeti tevékenységet a legkevésbé jelentősnek tartják. Az igazgatási szervezetek vezetői a döntést és tervezést emelik ki, és a rendelkezést minősítik a legkisebb értékkel. A marketing területén az információ, a szervezési tevékenységet tartják kiemeltnek, míg a többi vizsgált feladatnak nem tulajdonítanak jelentős szerepet. A szervezeti struktúrák jogi keretei és szabályozásuk alapvetően meghatározzák bizonyos működési feltételt. Ezek már önmagukban befolyásolják, előírják bizonyos vezetési funkciók gyakorlását. Vannak olyan vezetési feladatok, amelyek egyes szervezeti formák esetében nem értelmezhetőek még más formák működtetésében kötelezőek. Erős feladat differenciáló hatása van, hogy a szervezet „forprofit” vagy „nonprofit” gazdálkodású e. Külön kutatásokat végeztünk a civil szférában működő szervezetek vezetési sajátosságainak vizsgálatára. Megállapítottuk, hogy civil szervezetek vezetése jelentős mértékben eltér a gazdálkodó szervezetektől, bizonyos feladatok előtérbe kerülnek, mások háttérbe szorulnak, új speciális funkciók jelennek meg, amely alapján értelmezhető a „civil menedzsment” mint újfajta vezetési értelmezés. Ezen a területen további szervezeti hatás is kimutatható, hogy külön-külön elemeztük az eredményesen és a kevésbé sikeresen működtetett szervezetek vezetőinek értékítéletét. A szervezetek típus szerinti kategorizálása újszerű megközelítés. Aszerint, hogy a struktúra milyen mértékben formalizált beszélünk autokratikus, demokratikus, liberális, low-formed, azaz laza struktúrájú szervezetekről. Az erősen hierarchizált katonai struktúráktól az alacsony formalizált civil szervezeteken keresztül egészen a virtuális hálózatokig nagyon sok formáció értelmezhető. Ezen a területen számos új-és újszerű tudományos probléma definiálható, melynek vizsgálata a jövő feladata. Összefoglalóan megállapítható, hogy a szervezeti paraméterek alapján definiált kategóriák jelentős mértékben meghatározzák a vezetési feladatok szerepét és jelentőségét.

3.3. Környezeti hatások

A környezet befolyása a szervezet működésére és a vezetési feladatok megítélésre kettős értelmezésű: lehet közvetett és közvetlen. Közvetlen hatásról akkor beszélünk, amikor a környezeti elemek a vezető személyiség jellemzőinek, tulajdonságainak, valamint a szervezeti paraméterek formálásán keresztül gyakorol befolyást a vezetői tevékenységre. A közvetlen hatás úgy értelmezhető, hogy a környezeti tényezők a szervezet működtetését, irányítását direkt módon határozzák meg. Az általunk definiált és vizsgált vezetést befolyásoló környezeti hatások: a társadalom intézményi berendezkedése, a jogi, kulturális és gazdasági környezet, a tulajdonosi viszonyok, a hagyományok, a környezeti elvárások, úgy mint a piaci, a minőségi, a környezetvédelmi, vagy a társadalmi felelősségvállalás. Ezek a tényezők többféle összefüggésben és megközelítésben elemezhetőek. Ez ideig ezeknek a kutatási lehetőségeknek csak egy-egy szegmensét vállaltuk fel, ezért az eredmények sem teljes körűek.

A társadalom intézményi berendezkedését, mint vezetést befolyásoló tényezőt az utóbbi évtizedekben kezdte értelmezni a vezetésstudomány. Az intézményesítés mint új gondolkodásmód, vezetési paradigma lényege, hogy a társadalom a kiépített intézményrendszeren keresztül irányítja, befolyásolja a szervezetek működését. Ebben az irányzatban az olyan vezetési feladatok kerülnek előtérbe, mint a rendelkezés, ellenőrzés, beszámoltatás, azaz a működés szabályszerűségének biztosítására, sokszor kikényszerítésére irányuló tevékenységek. A szervezetek jogi környezetének számos aspektusa értelmezhető és vizsgálható. A szervezeti formák és vezetési feladatok kutatási programjának kialakítása során felmerült a tulajdonosi és a beosztotti jogállású vezető feladatstruktúrájának és preferenciájának összehasonlítása.³ Az elemzések alapján kimutattuk, hogy a tulajdonosi érdek kép-

viselete azoknak a vezetőknek az értékítéletében is fontosak, akik alkalmazotti jogviszonyban állnak. Ezt a megállapítást támasztja alá az is, hogy értékelésük szerint a tulajdonosi elvárásoknak való megfelelés a teljesítmény orientáltság kiemelt jelentőségű. Magas pontszámmal írták le a szervezet iránti elköteleződésüket ennek következtében a vizsgált vezetési feladatok megítélésében közel azonosan gondolkodnak, mint a tulajdonosi jogviszonyú vezetők. Markáns különbség nem az értékítéletekben mutatható ki az alkalmazotti és a tulajdonosi viszonyulásokban, hanem az egyes feladatok alkalmazásának gyakoriságában. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a tulajdonos vezető közvetlen irányító munkájában majdnem minden vizsgált feladat alkalmazása lényegesen gyakoribb, mint a klasszikus, alkalmazotti jogviszonyú menedzserek esetében. Differenciáltabb különbség a két csoport között a piaci partnerekkel történő kapcsolattartásban ismerhető fel, mivel az alkalmazott vezetők közel fele nem gyakorolja ezt a feladatot. A környezeti tényezők jelentős része kettős szintű olyan értelemben a makro és mikro hatásként is megjelenik. Tisztán regionális környezeti hatásként a hagyományok és a környezetvédelmi elvárások, és azon alapuló környezettudatosság értelmezhető. A kettős szintű környezeti tényezők hatás-pressure-jának vizsgálatához további kutatások szükségesek. Ezek arra irányulhatnak, hogy tudományos értékelések alapján kimutassa, hogy a makro társadalmi, kulturális hatások vagy a mikro szintű közvetlen környezet hatnak-e a szervezetek vezetésére. Számos olyan terület lehet, ahol a közvetlen környezet a meghatározóbb. A régió, termelési, gazdasági és piaci viszonya, a mikrokörnyezet kultúrája, vezetési szokásai és értékei, táj specifikus minőségi követelményei erősebben hathatnak a régióban működő szervezetek vezetésére, irányítására.

4. Összefoglalás

A „menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatási programunkban folytatott vizsgálataink a vezetési feladatokra vonatkozó eredményeit foglaltuk össze cikkünkben. Ebben a témában programunk keretében nyolc önálló doktori, két pályázati és több megbízásos kutatást folytattunk, így a vezetési funkciókat több megközelítésből is vizsgáltuk. Az eredmények elemzése, összefoglaló értékelése során, az áttekinthetőség érdekében a vizsgált befolyásoló tényezőket három csoportba rendszereztük (1. táblázat).

1. táblázat. A vezetési feladatokat befolyásoló tényezők

Table 1. Factors influencing management tasks

Személyiség jellemzők	Szervezeti paraméterek	Környezeti hatások
életkor	szervezeti forma	intézményi
beosztás	a szervezet mérete	jogi
iskolai végzettség	tevékenység terület	kulturális
nem	profitorientáltság	gazdasági
vezetési stílus	a szervezet kora	tulajdonosi viszonyok
kapcsolat orientáltság	a szervezet típusa	hagyományok
nyitottság	jövedelmezőség	piaci
értékek		minőségi követelmények
attitűdök		környezetvédelmi
tapasztalat		társadalmi felelősségvállalás
		idő
		változások

Forrás: saját kutatások, 2000–2014.

Vizsgálati eredmények a környezeti hatások dominanciájára hívják fel a figyelmet, ugyanis a környezeti jellemzők hatással vannak a szervezeti paraméterekre és a személyiség jellemzőkre egyaránt. Ezekeken keresztül közvetetten meghatározzák a vezetési feladatokat is. Ezen túlmenően értelmezhető a környezeti tényezők közvetlen hatása is a szervezetek működtetésére és irányítására.

Felhasznált irodalom

- Bába É.–Berde Cs. (2010): Az idő – A XXI. század erőforrásáról vezetőknek. Szaktudás Kiadóház, Budapest, 148 p.
- Bába É. (2009): Az időtényező szerepe a vezető és a szervezet működésének eredményességében. Doktori értekezés, Debrecen, 175 p.
- Bilanics A. (2008): Vezetési feladatok és funkciók vizsgálata agrárgazdasági szervezetekben. Doktori értekezés, Debrecen, 178 p.
- Dajnoki K. (2006): Szakmai és vezetői kommunikáció vizsgálata a mezőgazdaságban, Doktori értekezés, Debrecen, 138 p.
- Dajnoki K. (2007): Konfliktus. In: Esélyegyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Szerk.: Berde Cs.–Dajnoki K., Debrecen, 145–164. p.
- Dajnoki K. (2013): HR fejlesztés sajátosságai az esélyegyenlőség emberi erőforrás menedzsment gyakorlatában. VIKEK, V. évf. 1. szám (No. 12), Szeged, 103–108. p.
- Drucker, P.F. (1992): *Managing for the Future*, Truman Talley Books, Boston.
- Fayol, H. (1918): *Administration industrielle et générale*. Dunod, Paris, 184 p.
- Gergely É. (2012): Teljesítménymenedzsment vizsgálatok egyes profitorientált szervezetek és polgármesterim hivatalok humánerőforrás gazdálkodásában. Doktori értekezés, Debrecen, 188 p.
- Gulyás L. (2008/b): A vezetés funkcióiról általában. In Gulyás L. szerk. (2008/a): A vezetésstudomány alapjai. 107–112. old.
- Gulyás L. (2008/c): A vezetés funkciói 1.: A tervezés. In Gulyás L. (2008/a): 113–135. old.
- Gulyás L. (2008/d): A vezetés funkciói 2.: A szervezés. In Gulyás L. (2008/a): 151–162. old.
- Gulyás L. (2008/e): A vezetés funkciói 3.: A vezetés. In Gulyás L. (2008/a): 163–174. old.
- Juhász Cs. (2004): Motivációs lehetőségek vizsgálata az élelmiszergazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen, 148 p.
- Juhász Cs. (2013): Teljesítmény- és ösztönzésment vizsgálatok. VIKEK, V. évf. 1. szám (No. 12), Szeged, 97–102. p
- Kun A. I. (2004): A vállalati oktatáspolitikai – esettanulmányok alapján. Megjelent: Barizsné Hadházi Edit–Polónyi István (szerk.): *Felnőttképzés, vállalati képzés. Competitio Könyvek 1.* Debreceni Egyetem – Közgazdaságtudományi Kar, Debrecen, 106–130. o., ISBN 963-472-796-4.
- Kun A. I. (2010): A toborzás és a kiválasztás információs szerepéről és a szűrő elmélet egy empirikus tesztjének megalapozottságáról. *Humánpolitikai Szemle*, 21. évf., 12. szám., 31–41. o., ISSN 0865-7009. (elérhető az academia.edu-n és a researgate.com-on)
- Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- Pierog A.–Szabados Gy. (2012): Civil szervezetek működési aktivitása Hajdú-Bihar megyében. VIKEK, IV. évf. 4. szám (No. 10), Szeged, 281–288. p.
- Pierog A. (2013): Civil szervezetek vezetési és működési sajátosságai. Doktori értekezés, Debrecen, 207 p.
- Platón: Az állam. In: Hársing I. (2000): *A politikai filozófia történet vázlata. Jegyzet és Szöveggyűjtemény*, Szerk.: Lácza M., Nyíregyháza 107–111. p.
- Szabados Gy. (2008): *Csoportmenedzsment az agrárgazdaságban*, Doktori értekezés, Debrecen, 138 p.