

ÖSZTÖNZÉSMENEDZSMENT

INCENTIVES MANAGEMENT

JUHÁSZ CSILLA adjunktus

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Vezetéstudományi Tanszék

ABSTRACT

Awarding the professional literature it is obvious that incentives management as a compound, complex term, which involves the subject of motivation naturally. Numerous components were defined by different authors, from diverse approaches. This subject includes allowances, performance appraisal, expectations, reward, work and professional perspectives also. In my opinion that motivation is a category built on human incentives in which frameworks, methods and procedures of organizational possibilities provided by the organization are represented. Incentives management now has its private knowledge and system of terms. Inside managerial sciences it slowly turns into independent discipline. Starting out of motivation I have defined incentives management as a novel organization process, which is such a structured complex activity where motivation, expectation and performance appraisal are mutually present. The relationship between them is neither hierarchical nor vertical, but the logical order maybe interpreted in the realization of activities. I defined motivational management as a new organizational process.

1. Bevezetés

Rávenni a munkatársakat arra, hogy többet, jobban, hatékonyabban dolgozzanak, a szervezetek olyan tartalékait jelentik, amelyek kevés ráfordítással látványos eredményekhez vezethetnek. A motivációt olyan érzelmi és tudati állapotként értelmezzük, amely külső és belső hatásokra alakul ki és megváltozott viselkedési formák kialakulásához vezet. A motiváció belső – emberi és külső – környezeti kérdéseit, összetevőit számos kutató vizsgálta és vizsgálja. A motiváció belső összetevői az emberi tényezők, azaz a humán erőforrás sajátosságainak, illetve annak egyik meghatározó értékmérő jellemzője.

A különböző hazai EEM műhelyek képviselői (Kővári, 1995; Gyökér, 1999; Poór és mtsai., 1999; Bakacsi és mtsai., 2000; Gaál, 2001; Gulyás László 2008/a; Pálincás – Vámosi, 2002; Karoliny és mtsai., 2003; Tóthné, 2004; Roóz, 2006) vallják azt, hogy az emberi erőforrások (a tudás, a képességek és a viselkedésmód)

és menedzselésük (pl. ösztönzés és javadalmazás) a hosszú távú versenyképesség kulcsfontosságú feltétele.

A külső tényezők, mint az ösztönzés, az elvárás, a normák, a teljesítményértékelés, a javadalmazás szervezethez kötődő motivációs tényezők. A szervezeti képességek közé tartozik a tehetséges munkaerő felvétele és megtartása, motiválása, a tehetség fejlesztése és egy hatékony emberi erőforrás menedzsment tevékenység folytatása. Ulrich (1997, 1998).

Klein (2004) szerint a munka világában három különböző motiváció között lehet különbséget tenni: Először a munka motivációja. Ezek azok az okok, amelyek arra ösztönöznek, hogy termelő tevékenységet végezzünk, szolgáltatassunk, értéket teremtsünk. Másodsor a pályamotiváció. Azoknak a konkrét indokoknak a működése, melyek egy meghatározott pálya választására és abban való tartós munkavégzésre, helytállásra ösztönöznek. Harmadsor a teljesítménymotiváció. Törekvés, mely az egyéni teljesítményt fokozza, vagy magas szinten tartja. A teljesítménymotiváció talán a legfontosabb a három közül. A munkamotiváció csak közvetve ösztönöz a munkatevékenységre azáltal, hogy az elvégzett munka után fizetés kap a dolgozó, amelyből megélhetése, családjának fenntartása megoldható. A teljesítménymotiváció viszont közvetlenül a munka eredményére, annak mennyiségi és minőségi jellemzőire irányul.

2. Ösztönzés, ösztönzésmenedzsment

A szakirodalomban a motiváció mellett egyre gyakrabban találkozunk az ösztönzés és az ösztönzésmenedzsment kifejezésekkel és fogalmakkal.

A szerzők jelentős része az ösztönzést tágabban, összetett, több tényezős fogalomként értelmezi, mint a motivációt. Karolinyné és mtsai. (2003) szerint ösztönzésmenedzsment három fő részből épül fel, ezek: az ösztönzés politika, az ösztönzési stratégia és az ösztönzési gyakorlat, megtestesülése pedig az ösztönzési rendszer. „Az ösztönzésmenedzsment nemcsak bérezést jelent, hanem annál jóval tágabb fogalom, a teljes kompenzációs eszköztár állítja Bábosik (2006). Ebbe az eszköztárba tartozik a belső és külső eszközök, a gazdasági és nem gazdasági tényezők minden fajtája. Az ún. belső eszközök kifejezetten szubjektívnek minősülnek, mivel a motivációról szólnak. Ennek megfelelően a dolgozó saját értékrendszerétől, szükségleteitől és preferenciáitól függenek.

Az ösztönzésmenedzsment olyan ösztönzési politikának, stratégiának, gyakorlatnak és rendszereknek a kifejlesztése és alkalmazása, amelyek elősegítik a szervezet céljainak elérését a megfelelő emberek megszerzése, megtartása és motiválása által. (Matiscsákné, 2008)

Az ösztönzésmenedzsment fő célja: olyan ösztönzési stratégiának, politikának, gyakorlatnak és rendszereknek a kifejlesztése és alkalmazása, amely elősegíti a szervezet céljainak elérését a megfelelő emberek megszerzése, megtartása, motiválása által. Azaz a célok: a munkaidő hatékony kihasználása, a szaktudás, képes-

ségek, humán potenciál fejlesztése, a rugalmas, multifunkcionális munkavégzés, az előléptetésre törekvés, a szervezeti eredményesség növelése, a külső, belső motiváció erősítése (ami nem csak bérezést jelent!).

Az ösztönzési rendszer részei, formális elemei: a javadalmazás (bér és kiegészítő juttatások), amely összhangban van a betöltött szereppel, feladattal és az elvégzett munkával; a nem anyagi juttatások, ami sokszor meghatározó lehet, hisz a munkahely gondoskodását fejezheti ki; az előléptetés, amely a jövőképet adja meg; a munkakör-gazdagítás, amely izgalmassá teheti a feladatokat; a rugalmas munkarend; a karrierlehetőségek, a képzés stb. (Fábián, 2008)

3. Ösztönző rendszerek

Az ösztönző rendszerek lehetnek pozitívak és negatívak. (Lácza – Juhász, 2008) Negatív a büntetés, ami nem a megfelelő ösztönző, mivel frusztrációt okozhat, főleg ha a megbüntetett ezt igazságtalannak érzi. A büntetést lehet, hogy a munka jellegének, a munkahelynek, vagy a büntető személyének tulajdonítja, így a büntetés negatív irányba hat.

Megkülönböztetünk három ösztönző rendszert: a gazdasági, a pszichológiai és a szociális rendszereket. Korábban a gazdasági ösztönzőkre túl nagy figyelmet fordítottak, ma már kiderült nem a pénz az egyetlen motivációs eszköz. Arra kell figyelni, hogy befektetett erőfeszítéssel arányos legyen a munkabér. Ha dolgozó így érez, ez már egyfajta motivációnak tekinthető. Az alkalmazottakkal kapcsolatos vizsgálataikban Rynes és mtsai (2004) azt tapasztalták, hogy az alkalmazottak túlértékelik az anyagi tényezők jelentőségét. Értékelésük szerint a bér az egyik legfontosabb motivációs eszköz, míg a vezetők alulértékelik ennek jelentőségét. A bér azonban nem egyformán fontos minden egyén és minden körülmény tekintetében, mert léteznek olyan helyzetek is, amikor kevésbé számít az, hogy mennyit keres valaki. Egyes szakértők szerint az alkalmazottak túlértékelik az anyagi tényezők jelentőségét. Értékelésük szerint a bér az egyik legfontosabb motivációs eszköz, míg a vezetők alulértékelik ennek jelentőségét Morse (2003). Gajdos (2007) felhívja a figyelmet arra, hogy a dolgozók könnyen és gyorsan alkalmazkodnak a jutalmakhoz. Ez pedig azt eredményezi, hogy hamar az alapbérük részének érzik, és már nem motiválja őket tovább. Egy amerikai cég személyzeti vezetőjének meglátása szerint a béremelés csak 30 napig valódi emelés, utána már automatikusnak tekintik azt. A motivációval kapcsolatban a továbbtanulás ösztönző hatása igazolható bizonyos szervezeteknél. Egy ösztönzéssel kapcsolatos vizsgálat eredményei azt mutatták, hogy legtöbb alkalmazottat az anyagi elismerés és az előléptetés lehetősége ösztönözi a továbbtanulásban. (Dienesné – Gergely 2009) Kiemelendő az a pozitívum, hogy a vizsgált szervezeteknél a vezetőség 41 százalékban azon túlmenően, hogy a tanfolyamokra elengedi az alkalmazottakat, anyagilag is segíti őket. A civil szférában és a mezőgazdasági csoportokban is jellemző ez (Szabados, 2008).

Pszichológiai ösztönzők közül fontos a konkrét célok meghatározása (mit kell elérni, milyen körülmények között, milyen eszközökkel, és mik a feltételek). Előnye, hogy ösztönöz egy cél elérésére, és az eredmények is könnyebben mérhetőek. A követelményeket mindig érthetően kell megfogalmazni, és lényeges, hogy kellő kihívás legyen bennünk, de még teljesíthetőek legyenek. Ha a dolgozók érzik az előrehaladás lehetőségét, az ösztönzi őket. Szintén motiváló hatással bír a továbbképzés lehetősége és a munka változatossága is.

A visszajelző információk nagyon lényegesek, a vezetők gyorsan és pontosan tájékoztatni kell a beosztottakat az eredményeikről, különben haszontalannak érzik a munkájukat. A dicséretet és az elismerést viszont csak akkor alkalmazza egy jó vezető, ha a munkatárs tényleg kiérdemelte. Nagyobb felelősséggel és önállósággal járó feladatok esetén a munkavállaló bizonyítani tudja a képességeit, tudását. A konkurencia is ösztönzőleg hat, de csak akkor, ha elsősorban önmagával vagy más vállalatokkal kell konkurálnia az egyénnek. Az osztályok vagy csoportok közötti konkurencia rossz légkört eredményez ezért nem kívánatos.

A szociális juttatások kellemessé teszik a munkakörülményeket, de nem függenek össze a munkateljesítménnyel. Nem a leghatékonyabbak a munkavállalók egy idő után természetesnek veszik őket. (Huitfeldt és mtsai., 1993)

Ösztönzést befolyásoló tényezők lehetnek külső környezeti tényezők: érdekegyeztetés rendszere, tárgyalásos bérpolitika, munkaerő-piaci viszonyok, benchmarking. Lehetnek belső környezeti tényezők: szervezet sajátosságai teljesítménykövetelmények, a munkavállalók szükségletei, elvárásai, érdekei. Egy munkahelyen a kollegalitás, a jó munkahelyi légkör igen magas értéket képviselhet, mert növeli munka minőségét, a kreativitást és a szervezeti kultúra fejlettségét. (Terjék – Vántus, 2007) Megjegyzendő, hogy már a munkahely elhelyezése, kialakítása, felszereltsége is hatással van a termelés sikerességére, és egyidejűleg a munkavégzés biztonságosságára is (Terjék, 2006), ugyanis a dolgozók a jobb munkakörülmények között kiegyensúlyozottabbak, elégedettebbek, és ennek révén nagyobb teljesítményre képesek (Szabados, 2006), különösen meghatározó ez a speciális termékek előállításánál (Ferencz - Nótári - Kalmár (2009), de a vezetők időbeosztása is fontos lehet (Bácsné, 2010).

A gyökereknél kezdve, az ösztönző javadalmazási rendszereket a tulajdonosok és a vezetők érdekeinek összehangolása érdekében tervezték. A hatékonyság érdekében a vezetőknek világosan kell érteniük :

- 1). munkájuk mért teljesítményváltozóit;
- 2). hogyan befolyásolja a viselkedésük a mért teljesítményváltozókat;
- 3). hogyan alakulnak át a mért teljesítményváltozók egyéni jutalmakká.

Ha a vezetőknek nincs világos képük erről az ok – okozati folyamatról, az ösztönző javadalmazási rendszer elveszíti azt a képességét, hogy motiválja, illetve befolyásolja a döntéshozó viselkedését.

4. Teljesítmények, elvárások

Figyeljünk az eredmények, illetve a teljesítménymérés kulcsfontosságú szerepére; ez biztosítja a kapcsolatot az egyéni motiváció és a szervezeti célok között. (Ingledeu és mtsai., 2005) Ezeket az eredményeket, illetve a teljesítménymutatókat úgy kell kiválasztani, hogy miközben az egyéni döntéshozók ezekre az eredményekre törekednek, a szervezetet a céljai elérésének irányába mozdítsák. Ezért ezeknek a teljesítménymutatóknak elég kifejezőnek kell lenniük ahhoz, hogy megragadják, hogyan járul hozzá az egyéni munka a szervezeti célokhoz. Azokat a jellemzőket, amelyekre a teljesítménymutató nem terjed ki, az egyén figyelmen kívül hagyja vagy lényegtelennek tekinti. (Kaplan – Atkinson, 2003)

A bemutatott irodalmak alapján látható, hogy az ösztönzés és ennek megfelelően az ösztönzésmenedzsment is egy összetett, komplex fogalom, melybe természetesen bele értendő a motiváció is. Ezen túlmenően a különböző szerzők, különböző megközelítésből számos összetevőt határoznak meg. A javadalmazást, a teljesítményértékelést, az elvárásokat, a jutalmazást, a munkahelyi és szakmai perspektívákat is beleértik ebbe a fogalomkörbe.

Véleményem szerint az ösztönzés az emberi motivációra épülő olyan kategória, amelyben a szervezeti lehetőségek által biztosított keretek, módszerek eljárások együttesen jelennek meg. Mára már az ösztönzésmenedzsmentnek kialakult önálló ismeretanyaga, fogalomrendszere van. Lassan a menedzsment tudományokon belül önálló szakterületté fejlődik. Az ösztönzésmenedzsment általunk vizsgált másik területe az elvárásokra vonatkozik. Az elvárások megfogalmazása, tudatosítása, beépítése a szervezeti folyamatokba, kultúrába ma már önálló vezetési feladatként jelenik meg a szervezeti folyamatokban.

A szakirodalomban ma már gyakran találkozunk az elvárás kifejezéssel. Az elvárások teljesülésének felmérése és vizsgálata viszont már a teljesítményértékelés témakörébe tartozik. Ahhoz, hogy az elvárás vizsgálataim teljes értékűek legyenek, kutatásaimat a teljesítményértékelés bizonyos területeire is kiterjesztettük. A vezetői elvárásokra az adott társadalmi, politikai és gazdasági helyzet jelentős hatással bírt. A történelem során újabb és újabb elvárások születtek, míg sok közülük elévült vagy eltűnt. Természetesen párhuzamosan a vezetői elvárásokkal, a beosztottakkal szembeni elvárások is változtak, bővültek az idők folyamán. Ezekre az elvárásokra is nagymértékben befolyással volt a társadalmi, politikai és gazdasági fejlődés. Jelenleg Magyarországon a munka világa és a képzési rendszerek között nincs összhang (Móré, 2011), a szakképzés és az oktatás kibocsátása és minősége nincs összehangoltságban a munkaerő-piaci kereslettel. Különösen 2000 óta komoly hiányt jeleznek a hazai és a multinacionális vállalatok a jól képzett szakmunkások piacán. Problémát okoz, hogy a szakképzésben hiányoznak a készség- és kompetenciafejlesztő módszerek, valamint a gyakorlat-központú és szakmára orientált képzések. (Csehné Papp, 2011) A szakképzettség különösen fontos a vidéki foglalkoztatottaktól elvártakban, ahol az alkalmazott munkaerőben

szép számmal fiatalok szerepelnek, köszönhetően munkabírásuknak és terhelhetőségüknek. (Oláh – Pakurár, 2009) Szervezettől függően, a vezetők nemcsak a szaktudást tartják kulcsfontosságú elvárásnak a beosztottakkal szemben. Bár kétségtelen, hogy ezt az elvárást a legkönnyebb felmérni és talán meghatározni is. Például egy szervezet gazdasági osztályán dolgozókkal szembeni egyik alapvető elvárás az, hogy gazdasági végzettséggel rendelkezzenek. De ezen kívül számos más elvárást is támasztanak a vezetők a beosztottakkal szemben. Ilyenek például a személyiségi elvárások: megbízhatóság, kreativitás, ösztönesség, stb. A jól kommunikáló beosztott is fontos, mert a kommunikáció esetleg a termelő munkától veszi el az időt, vagy éppen azt segítheti. (Dajnoki, 2006, 2007) Minden ilyen feltételnek nem könnyű megfelelni, de talán még nehezebb definiálni ezeket.

A változások legerőteljesebben az emberi erőforrások területén figyelhetők meg, a hatékony munkaerő-gazdálkodás gazdasági súlya jelentős mértékben megnőtt (Gulyás, 2008/b). Az emberi erőforrásokkal való ésszerű és szakszerű gazdálkodás a gazdasági fejlődés alakulását nagymértékben befolyásolhatja. A sikeres vezetés alapja a kommunikáció, motiváció és a dolgozók bevonása. A gazdaságok technikai felszereltsége jelentősen befolyásolja a termeléshez szükséges dolgozói létszámot és a velük szembeni vezetői elvárásokat (Vántus – Pakurár, 2008).

A szervezetek egyik legnehezebb feladata, hogy hatékony, megfelelő szakmai tudással rendelkező munkatársakat alkalmazzon a lehető legkevesebb költséggel és létszámmal. Ezt úgy tudják megoldani, ha sokoldalú, széleskörű szakmai ismeretekkel, tudással rendelkező alkalmazottakat foglalkoztatnak. Kijelenthetjük, hogy a beosztottakkal 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. (Berde, 2009) Kevés azonban a precedens (vagy egyáltalán nem is létezik példa) arra, hogy ténylegesen mit is várnak el a vezetők a beosztottaiktól a munkaköri leíráson kívül, úgy, mint a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciarendszer tehát a vezetők által elvárt, megkövetelt tulajdonságok, készségek, képességek összessége. A vezetői elvárások szempontjai alapján tehát nem jellemző a beosztottak ilyesfajta vizsgálata a szervezeteknél.

5. Következtetések

A motivációból kiindulva az ösztönzésmenedzsmentet, mint újszerű szervezeti folyamatot definiáltam, mely olyan összetett, komplex tevékenység amelyben a motiváció, az elvárás és a teljesítményértékelés együttesen van jelen. A közöttük lévő viszony nem hierarchikus, egymásnak nem alá-, és fölérendeltek, de logikai sorrendiség a tevékenységek megvalósításában értelmezhető. Kapcsolatuk nem hierarchizált, de egyenrangú.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bábosik Mária (2000): Ösztönzésmenedzsment. In: Elbert, Norbert – Karoliny Mártonné - Farkas Ferenc – Poór József (1999): Személyzeti – emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK. Budapest
- Bácsné Bába Éva (2010): Az időtényező szerepe a tartalmi vezetési feladatokban. VIKEK Közlemények II. (2-3(No 3-4)) 126-133.p.
- Bakacsi Gyula – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kovács K. – Takács S. (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 181-235. p., 357. p.
- Berde Csaba (2009): A vezetés funkcionális vizsgálatának módszertani kérdései. „Jubileumi kiadvány a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet alapításának 50. évfordulójára.” Miskolci Egyetem, Miskolc-Lillafüred, 2009. 30-37. p.
- Csehné Papp Imola (2011): A társadalmi-gazdasági kihívásoknak való megfelelés érvényesítése az agrárszakképzésben. In: Pinczésné Palásthy I. (szerk.): A református tanítóképzés múltja, jelene, jövője. Kölcsey Ferenc Református Tanítóképző Főiskola, 178-181. p.
- Dajnoki Krisztina (2006): Beosztott vezetők kommunikációjának időérték elemzése. „Agrárgazdaság, vidék, régiók – multifunkcionális feladatok és lehetőségek” XLVIII. Georgikon Napok és 15. ÖGA találkozó CD kiadványa, Keszthely
- Dajnoki Krisztina (2007): Időérték vizsgálatok mezőgazdasági szervezeteknél. Erdei Ferenc IV. Tudományos Konferencia kiadvány II. kötet, Kecskemét, 2007., 595-598. p.
- Dajnoki Krisztina (2007): Kommunikáció In: Berde Cs. – Dajnoki K. (szerk.): EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Debreceni Campus Kht. Debrecen, 121-144.p.
- Dienesné, Kovács Erzsébet – Gergely, Éva (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.
- Fábián Endre (2008): A motiváció és az ösztönzésmenedzsment; Magyar grafika 2008/4;78.p.

- Ferencz Árpád - Nótári Márta - Kalmár Rita (2009): Cost accounting and marketing analysis of processed hungaricum. Erdei Ferenc V. Tud. Konferencia kiadványa. Kecskemét. 108-112. p.
- Gaál Zoltán (2001): Általános menedzsment. Veszprémi Egyetemi Kiadó, Veszprém, 159.p.
- Gajdos Jenő (2007): A pénzügyi ösztönző eszközök alkalmazásának kritikája. Humánpolitikai Szemle. Budapest. 9. 84-92. p.
- Gulyás László (2008/a): Ösztönzés-menedzsment In: Gulyás László (szerk.): A humán erőforrás menedzsment alapjai Szeged: JATE Press. 169-183. p
- Gulyás László (2008/b): Gulyás László: A vezetés. In: Gulyás László (szerk.): A vezetés-tudomány alapjai Szeged: JATE Press. 163-186. p.
- Gyökér Irén (1999): Humánerőforrás-menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- 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.
- Kaplan – Atkinson (2003): Vezetői üzleti gazdaságtan. Panem Könyvkiadó – Business Kft., Budapest, 596 – 597. p., 607. p., 611. p.
- Klein Sándor (2001): Vezetés – és szervezetpszichológia. SHL Hungary Kft., Budapest, 295 – 298. p.
- Láczay Magdolna - Juhász Csilla (2008): Motiváció és teljesítményértékelés. In: Az emberi erőforrás gazdálkodás. Szerk.: Berde Cs. – Hajós L. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 2008
- Matiscsákné Lizák M. (2008): Női vezetők és vállalkozók munkaerőpiaci pozícióját beolygató egyéni tényezők vizsgálata. SZMM tanfolyami kézirat. Miskolc. 9-13.p.
- Móré Marianna (2011): Tanácsadó, vagy humánmenedzser? Képzési kínálat és piaci igény az emberi erőforrás területén. *Humánpolitikai Szemle* 2011/1. pp. 55-63.
- Morse, G. (2003): Why we misread motives. *Harvard Business Review* 81. évf. 1. sz. 18. p.
- Oláh, Judit – Pakurár, Miklós (2009): Presentation of Balkány City's State of Employment. The Fourth International Scientific Conference Rural Development 2009. Lithuan University of Agriculture, Lithuania, 15-17. October 2009. 95-97.p.
- Pálinkás Jenő – Vámosi Zoltán (2002): Emberi erőforrás menedzsment. LSI Oktatóközpont, Budapest.
- Poór József – Farkas Ferenc – Karoliny Mártonné (1999): Személyzeti – emberi erőforrás menedzsment. KJK. Budapest 154 -238.p.
- Roóz József (2006): A menedzsment alapjai. Perfekt Kiadó, Budapest, 191-224. p
- 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. sz. 381-394. p.
- Szabados György (2006): A csoportmenedzsment vezetési és szervezési összefüggései. A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései. Tudományos ülés, Debrecen, 237-242. p.
- Szabados György (2008): Managerial aspects of operating performance groups in agriculture. *A Journal of Agricultural Sciences. Acta Agraria Debreceniensis*, Debrecen. 137-142. p.
- Terjék László - Vántus András (2007): A munkakörnyezet munkavédelmi szempontú elégedettségvizsgálata Hajdú-Bihar Megye néhány mezőgazdasági vállalatának dolgozóinál. (AVA) Nemzetközi Konferencia Debrecen, CD

- Terjék László (2006): Munkavédelemmel kapcsolatos emberi tényezők vizsgálata Hajdú-Bihar megye néhány mezőgazdasági vállalkozásánál. Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés és Agrárinformatika (AVA-3) Nemzetközi Konferencia. Debrecen, DVD
- Tóthné Sikora Gizella (2004): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó, Miskolc 463 p.
- Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions. Harvard Business Review Book. Boston. In: Poór J. (ed.) (2007): Rugalmas ösztönzés – rugalmas juttatások. Complex Kiadó. Budapest, 53.p.
- Ulrich, D. (1998): Delivering results. Harvard Business Review Book. Boston. In: Poór J. (ed.) (2007): Rugalmas ösztönzés – rugalmas juttatások. Complex Kiadó. Budapest, 53.p.
- Vántus András – Pakurár Miklós (2008): A szervezethez és termelékenységhez vezető tényezők összefüggései. XXXII. Óvári Tudományos Nap. Mosonmagyaróvár, október 9. CD