

# **IDŐVIZSGÁLATOK VEZETÉSI ÉS SZERVEZETI FOLYAMATOKBAN**

*TIME RESEARCHES IN THE MANAGING AND COMPANY ACTIVITIES*

**BÁCSNÉ BÁBA ÉVA egyetemi adjunktus**

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar  
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

## **ABSTRACT**

My research area was identifying the role of the time factor in management work, and exploring how time as a resource can serve to improve the effectiveness of the management and the company. I made the resource, managing tasks, change and reaction time separate analyses. My objective was to establish whether there is a relation between the separate analyses. Among the examined factors having correlation with each other, information, communication and human factors were the most frequent ones. I performed the cluster analysis too. It became clear from the analysis that the managers find human resource, and time expenditure connected with human factors and motivation the most determining. They also qualified as important the role of obtaining inner and outer information and communication in increasing time efficiency. So, I can prove that the correlation of time and the capital of knowledge exist, and in the time factor the improvement of information technologies is present as a joint effect, and this manifests itself in communication, as well.

## **1. Bevezetés**

Agyonhajszolt, stresszes világunkat a felgyorsult életritmus, a siker és a pénz hajszolása és az ezzel járó romló életminőség jellemzi. Természetes, hogy úgy érezzük, hogy az idő korlátoz minket céljaink elérésében. Éppen ezért volna fontos belátnunk, hogy az idő, napjaink talmi értékei között az egyik legfontosabb, valódi értékünk. Az idő, mint erőforrás egyedülálló tulajdonságokkal rendelkezik: az egyén számára véges, visszafordíthatatlan, nem raktározható, mindenki számára hozzáférhető. Ezek a tulajdonságok mutatnak rá az idő-paradoxonra, vagyis arra, hogy bár a rendelkezésünkre álló idő korlátozott, felhasználási lehetőségei korlátlanok.

Az idő korlát nyomasztó hatását az állandó időhiánnyal küzdő menedzserek különösen magukon érezhetik. Mivel az ő munkájuknak is az idő ad keretet, érthető, hogy a vezetéstudomány területén is, időről-időre előtérbe kerültek az időgazdálkodással foglalkozó time management kutatások, amelyek az idő hatékony felhasználását állították a középpontba.

Kutatásomban a hagyományos time managementtől némileg elmozdulva arra vállalkoztam, hogy a vezetői munkát feltérképezve feltárjam, az időtényező vezetésben betöltött szerepét, bebizonyítsam, hogy az idő, mint erőforrás a menedzseri és a vállalati eredményesség, hatékonyság fokozásának szolgálatába állítható. Arra törekedtem, hogy konkrét kutatások alapján olyan megállapításokat, következtetéseket vonjak le, amelyek segítik a szervezetek vezetőit abban, hogy mind személyes, mind vállalatuk időfelhasználását hatékonyabbá tegyék.

Vizsgálataimban abból indultam ki, hogy az időnek az erőforrások közt van a helye, megfelelő időgazdálkodással pótlólagos forráshoz juthat a vezető, illetve a szervezet. Szerettem volna feltárni a különböző szervezeti méretű (mikro-, kis-, közép-, nagy-), különböző működési formájú (Rt, Kft, Bt, Szövetkezet, egyéb), átalakulást átélő, és még át nem élt szervezetek különböző korú, nemű, végzettségű, beosztású, munkaidejű vezetőinek véleményét az időtényezőről és az időhatékonyság javíthatóságáról. Be akartam mutatni a vezetők vezetési tevékenységének időgazdálkodási gyakorlatát, értékelésük alapján feltárni, milyen átrendeződések vannak a vezetői tevékenységben, napjainkban.

Céljaim megvalósítása érdekében külön-külön elemeztem az időtényező megítélését erőforrás, vezetési feladat, változás és reakció idő vizsgálatokban. Mivel a vizsgálatok során azonos elemzési struktúrát követtem, kíváncsi voltam rá, hogy találko-e összefüggést az egymástól elkülönülő elemzések között. Ha találko kapcsolatot a különálló vizsgálatok közt, akkor az egyrészt visszaigazolást adhat a vizsgálatok tartalmi helyességéről, másrészt az egyes vizsgálatokon túlmutató, összefoglaló jellegű következtetések levonására is alkalmat adhat. Cikkemben arra vállalkozok, hogy a különálló vizsgálatok eredményeinek összevetéséből született összegző eredményeimet bemutassam.

## **2. Szakirodalmi áttekintés**

A vezetésstudomány területén időről-időre előtérbe kerülnek az időgazdálkodással foglalkozó kutatások. Ezek tanúsítják, hogy a menedzserek tényleges munkaideje az egész világon hosszabb, mint a törvényes munkaidő. Egy amerikai felmérés szerint egy ipari felsővezető napi munkaideje 12 óra, egy középvezetőé 10 óra. Egy német felmérés szerint a vezetők napi 10 órát dolgoznak. A hazai helyzet is hasonló. Dajnoki (2007 p.47) hat első számú és hat beosztott vezetőt figyelt meg 5-5 napon keresztül. Az első számú vezetőket, tulajdonosi érdekeltségüknek köszönhetően feszített munkatempó jellemezte, átlagosan 10 óra 43 perc volt munkaidejük. A beosztott vezetők napi egy órával kevesebbet, 9 óra 29 percet töltöttek munkával. A megfigyelt vezetők közül több gyakran vitte haza és fejezte be otthon az irodában elkezdett munkát. Szabados (2009 p.50) szerint is a mai gazdasági viszonyok mellett az idő szerepe központi jelentőségű lett, terjed a rugalmas időtartamú és formájú foglalkoztatás számos változata.

Ha a vezető meg akar szabadulni az időhiány okozta szorongásaitól, az erőn felüli munka fáradtságától, családi és egészségi problémáitól, - azon felül, hogy fokozza a beosztott dolgozók önálló munkavégzését (Vántus, 2007) -, hatékonyan kell gazdálkodnia saját és a vállalat vezetésére szánt, vagy ahhoz szükséges idejével.

A legfelső vezetőnek, illetve vezetésnek a gazdasági lehetőségek figyelembe vétele mellett úgy kell megszervezni a vállalatvezetői munkát, hogy összhangot tudjon teremteni feladata, ideje, képességei és magánélete között. Az erre való törekvést bizonyítja, hogy a menedzserek életében a felkészítő tréningekre - köztük time management tréningekre - fordított idő megsokszorozódott az elmúlt években (Móré 2011).

Az időgazdálkodás korábbi kutatói az idő hatékony felhasználását állították a középpontba, vagyis abban akartak a vezetők segítségére lenni, hogy mindent a lehető legrövidebb idő alatt, a legkisebb energia befektetéssel tudjanak elvégezni. Ennek szellemében időgazdálkodást racionalizáló eljárásokat, technikákat és eszközöket fejlesztettek ki. Mára az időgazdálkodási rendszerek, modellek négy generációja segíti a menedzsereket az önszervezés „high-tech”-jének elsajátításában.

Ezen technikákból felállítható egy egymásra épülő, általánosan alkalmazható időgazdálkodási módszer.

- 1). Az eredményes időgazdálkodáshoz vezető út első lépése a listakészítés. Az összes napi - vagy akár heti, havi - feladatot fel kell jegyezni.
- 2). Ezt követi a feladatok rangsorolása.
- 3). A rangsorolást logikusan követő lépés az időrabló tevékenységek kiszűrése.
- 4). Az időgazdálkodás négy-negyedes módszere, amely a leghatékonyabban hangsúlyozza fontos feladatainkat. (A- fontos és sürgős, B – fontos, C – sürgős, D – egyéb, rutin feladatok.)

A szerzők közül Josephs, Lakin, Smith és Covey egyaránt javasolja a listázást és a rangsorkészítést. Leboeuf, Rue - Byars az időrablók leleplezésében és az ellenük való védekezésben mutatnak utat. Ezen technikák akár önállóan, akár egymásra épült eszközként alkalmazhatóak, és hozzájárulnak, hogy a vezetők a legmagasabb szintű személyes termelékenységet érhessenek el.

### **3. A kutatás előzményei**

A kutatás szervesen illeszkedik a Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma, Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézete által indított kutatási programhoz, „A menedzsment funkcionális vizsgálatához”. A program struktúráját moduláris felépítés jellemzi. Ez azt jelenti, hogy a kutatás három fő, egymással összefüggő területet ölel fel, melyek mindegyike résztémakörökből épül fel. A vizsgálati módszer azért minősíthető funkcionális jellegűnek, mert elsősorban a vezető feladatainak meghatározása és a feladatokat befolyásoló tényezők elemzése a kutatás fő célja. Az adatgyűjtés során alkalmazott kérdőíves interjúk révén a megkérdezett vezetők véleménye

és tapasztalata, értékítélete és preferenciái képezik a minősítések alapját. Ennek köszönhetően a kutatási módszer a funkcionalitás mellett empirikusnak nevezhető (Berde, 2009 p.33). A kutatási téma a folyamat menedzsment fő területéhez, azon belül az időgazdálkodás résztémakörhöz illeszkedik.

A vizsgálatok rendszere is igazodik az intézet által alkalmazott módszerhez, ami kérdőíves interjú, vállalati adatgyűjtést jelent. A begyűjtött adatok jellegének figyelembe vételével, a vizsgálati célnak megfelelő feldolgozás érdekében többféle alkalmazott statisztikai elemző eljárást alkalmaztam. A kérdőívek értékelését leíró statisztikai elemzéssel kezdtem, majd hipotézisvizsgálatot, főkomponens elemzést, varianciaanalízist végeztem.

A vizsgálatokban 625 vezetői interjú dolgoztam fel. A vizsgálati mintát döntően közepes üzemméretű, korlátolt felelősségű társasági formában működő szervezetek alkotják. E szervezetek több, mint 40%-a élt át jelentős átalakulást, az új vállalkozási formák terjedése és a vállalati kapcsolatok szerveződésének változásával kapcsolatban (Oláh-Pakurár, 2005) az elmúlt időszakban.

A válaszadók jelentős része felsőfokú végzettséggel rendelkező férfi, aki főként közép- és alsóvezetői beosztásban dolgozik. A megkérdezettek közt szinte azonos arányban vannak a 30-as, a 40-es, és az 50-es korosztályhoz tartozók, de nem elhanyagolható a huszonévesek aránya sem. A válaszolók 60%-a betartja a törvényesen előírt 8 órás munkaidőt, de 40%-uk ettől több időt tölt munkával.

#### 4. Eredmények

Az erőforrás, a vezetési feladat, a változás és a reakció idő vizsgálatokat azonos elemzési struktúrát követve végeztem el. Valamennyi esetben a vizsgálatok egyszerűsítésére alkalmaztam főkomponens elemzést is. Az elemzés során kérdéscsoportonként 6-6, összesen 36 főkomponens adódott. A korrelációelemzés lehetőséget ad arra, hogy a kialakult főkomponensek közötti összefüggéseket feltárjuk. Célom az volt, hogy megállapítsam van-e kapcsolat a faktorok között.

A kialakult faktorok azért vizsgálhatóak korrelációelemzéssel, mert a főkomponensek kérdéscsoportonként lettek képezve, így az egyik vizsgálatban képzett főkomponensek összefüggettek más vizsgálatokban képzett komponensekkel. A kérdéscsoporton belül kialakított komponensek természetesen függetlenek, ez a módszertanból adódik. A korreláció elemzés eredményét az 1. táblázat tartalmazza.

- Bár a korrelációs együtthatók értéke nem magas, az megállapítható, hogy van összefüggés a négy különálló vizsgálat tényezői között. Ahol az emberi és az információs erőforrás szerepét (F1.1c) értékelték fontosnak a hatékonyság növelésében a megkérdezett vezetők, ott a belső-, külső információszerzés, valamint a tervezés (F2.1a) - azaz a probléma feltáró vezetési feladatok - esetében tartották szintén fontosnak az időtényező szerepét.
- Ahol a válaszadók az időtényezőnek jelentős hatást tulajdonítottak a humán erőforrás gazdálkodás, és a szervezetfejlesztés (F2.3b) - tartalmi - vezetési

feladatoknál , ott ugyanúgy vélekedtek az időről a kommunikáció, a külső-, belső információszerzés, és a tervezés (F2.1a) - szervezeti folyamatokkal kapcsolatos - vezetési feladatoknál is.

- Összefüggést tártam fel még az időhatékonyság vezetési eszközökkel történő fokozásában a belső-, külső információszerzés és a kommunikáció (F2.2b), valamint a motiváció, a szervezeti kultúra- és a szervezeti magatartásformálás (F2.4a) vezetési feladatok között.
- Az időtényező szerepében kapcsolat fedezhető fel a motivációmenedzsment, a szervezeti kultúra formálás és a szervezeti magatartás befolyásolás (F2.3a) vezetési feladatok és a kultúraváltozás, szervezeti változás (F3.1b) változási folyamatok között is.
- A válaszoló vezetők szerint, ahol az emberi erőforrás és az információ (F1.1c) szerepe fontos a hatékonyság növelésében, ott a kommunikáció, az információ, a humán tényezők (F4.3a) támogatják leginkább a gyors reagálást.
- Ahol a vizsgálatban részt vevő vezetők a kapcsolat-, és a kommunikációs rendszert (F4.1c) tartották fontosnak a reakció idő befolyásolásában, ott a kommunikáció, az információ, a humán tényezők, és a motiváció (F4.3a) gyors reagálást segítő hatását vélték érvényesülni.

### 1. táblázat: Korrelációk a főkomponensek között

**Table 1. The correlations between the main components of separate analyses**

1. tényező	Korreláció	2. tényező
F2.1a : Kommunikáció Külső-, Belső információ szerzés Tervezés	0,318	F1.1c :Emberi erőforrás Információs erőforrás
F2.1a : Kommunikáció Külső-, Belső információ szerzés Tervezés	0,315	F2.3b : Humán erőforrás gazdál-kodás Szervezet fejlesztés
F2.2b : Belső-, Külső információ szerzés Kommunikáció	0,395	F2.4a : Motiváció Szervezeti kultúra formálás Szervezeti magatartás befolyásolás
F2.3a : Szervezeti kultúra formálás Motivációmenedzsment Szervezeti magatartás befolyásolás	0,367	F3.1b : Kultúra változás Szervezeti változás
F1.1c : Emberi erőforrás Információs erőforrás	0,365	F4.3a : Kommunikáció, Információ Humán tényezők Motiváció
F4.1c : Kapcsolat rendszer Kommunikációs rendszer	0,335	F4.3a: Kommunikáció, Információ Humán tényezők Motiváció

*Forrás: saját vizsgálatok*

A főkomponensek közti korrelációk azt mutatják, hogy vizsgálataim tartalmilag összefüggnek, a válaszadó vezetők konzekvensen ítélték meg a kutatott tényezőket.

A motivációmenedzsment, a szervezeti kultúra formálás, és a szervezeti magatartás valamint a kultúráváltozás, szervezeti változás közti összetartozás egyértelmű, nem igényel külön magyarázatot.

Tartalmilag értelmezhető a kommunikációhoz, információhoz kapcsolódó tevékenység és az információ, valamint emberi erőforrás közötti kapcsolat, akárcsak a kommunikáció, információ és az emberi erőforrás gazdálkodás, szervezetfejlesztés vezetési feladatok közötti összefüggés.

Az információszerzés és a kommunikáció szorosan összetartozó folyamatok, hiszen az információszerzés megvalósulásának alapvető feltétele, eszköze a kommunikáció. A kommunikáció nem más, mint személyek közti, kommunikációs eszközök közvetítésével lezajló információcsere. Azaz az információcsere, a kommunikáció emberi tevékenységek. Ezek alapján magyarázható a fenti tényezők - információ, kommunikáció, emberi erőforrás, és ezzel való gazdálkodás - közti korreláció úgy az időtényezőnél, mint az időhatékonyságnál, vagy a változási folyamatokhoz kapcsolódó gyors reagálást befolyásoló hatásnál.

A főkomponensek elemzése során az egymással korrelációt mutató faktorok közt legtöbbször az információ, a kommunikáció és a humán tényezők fordultak elő. Ez azt mutatja, hogy az idő szempontjából is ezek a legjelentősebbek, ezek függenek össze leginkább az időtényezővel.

A korrelációanalízis mellett a másik, az egyes vizsgálatokon túlmutató, összegző eredményeket biztosító eljárás, amit alkalmaztam a klaszterelemzés volt. Ezzel a módszerrel azt vizsgáltam meg, hogy a megkérdezett vezetők válaszaik alapján milyen csoportokba sorolhatóak be. Az elemzést a kialakított főkomponensek értékeinek segítségével végeztük, így a csoportképzés alapja az időtényező vizsgálatainak elemei voltak.

4 csoport volt elkülöníthető a megkérdezett vezetők véleménye alapján. Voltak olyanok, akik mindennek nagy jelentőséget tulajdonítottak, voltak, akik mindenre negatív választ adtak, és két vegyes csoport is kialakult.

A válaszadók megoszlása a klaszterekben:

- negatív vegyes csoport: . . .52,15%
- negatív csoport: . . . . .18,22%
- pozitív vegyes csoport: . . .11,90%
- pozitív csoport: . . . . .17,73%

Az első klaszter a „negatív vegyes” csoport, ahová a válaszadók 52,15%-a tartozik. A megkérdezett vezetők e csoportja többségében kevésbé jelentősnek minősítette a vizsgált tényezőket. Ez kiemeli azon tényezők fontosságát, amelyek viszonylag magas minősítést kaptak tőlük. Itt a legmagasabb értéket az F2.3b komponens kapta, amely a humánerőforrás gazdálkodás és a szervezet fejlesztés esetében jellemzi az időtényező szerepét. Magasabb értékű még a szervezeti kultúrát, a motiváció menedzsmentet, a szervezeti magatartás befolyásolást magába foglaló

F2.3a főkomponens, a kapcsolat-, a piac-, és az idő erőforrásokat tartalmazó F1.1b főkomponens és a piaci-, technológiai változásokból álló F3.1c főkomponens. Ezek a vezetők a legkevésbé jelentősnek a változás- és minőségmenedzsment időhatékonyság javító hatását tartották (F2.4).

A második klasztert a „negatív csoport” képezi. A vezetők 18,22%-a szinte valamennyi vizsgált tényezőt alacsony pontszámmal értékelt. Legalacsonyabb minősítést az F2.1a faktor kapta, amely a kommunikációhoz, a külső-, a belső információszerzéshez, és a tervezéshez tartozó időtényezőt jellemzi, valamint az F4.1a főkomponens, amely az információ aktualitása, pontossága, megbízhatósága reakció időt befolyásoló szerepét mutatja. Három komponens azonban kiemelkedik értékével. Pozitív pontszámot kaptak az F2.1c, az F2.2a, és az F4.4c komponensek. Ezek a döntés, a rendelkezést jellemző időtényező fontosságát (F2.1c); a döntés, a tervezés, a rendelkezés időhatékonyság javító hatását(F2.2a); és a szervezeti struktúra, a szervezeti kultúra gyors reagálást gátló szerepét (F4.4c) tartalmazzák. Úgy tűnik ez a vezetői csoport szembe megy az idők szavával, tagadja az információ fontosságát, a vezetői munka és a kommunikáció szoros kapcsolatát, és úgy tartja, hogy a döntés és a rendelkezés a legfontosabb vezetői feladat és a gyors reagálást csak a szervezeti struktúra és -kultúra gátolja.

A „pozitív vegyes” csoport alkotja a harmadik klasztert. Ide a válaszoló vezetők 11,9%-a tartozik. Ők többségében pozitívan minősítették a vizsgált tényezőket. Legjelentősebbnek az emberi és az információs erőforrást tartották(F1.1c). Viszonylag magas érteken minősítették még a kultúra és a szervezeti változások (F3.1b) esetében az időtényezőt, a motiváció menedzsment, a szervezeti kultúra formálás, a szervezeti magatartás befolyásolás (F2.4a), és a belső- külső információszerzés, a kommunikáció (F2.2b) időhatékonyság fokozó szerepét. A legkisebb jelentőségűnek a humán erőforrás gazdálkodás és a szervezet fejlesztés időhatékonyság javító hatását tartották (F2.4b).

A „pozitív csoport” alkotja a negyedik klasztert. A vezetők 17,73%-a valamennyi vizsgált tényezőt fontosnak minősítette. A leginkább a kommunikáció, az információ, a humán tényezők, a motiváció gyors reagálást elősegítő hatását (F4.3a), és a szabályozási, a vezetési, a tevékenység változások időhatékonyság javító szerepét (F3.2a) értékelték jelentősnek. Majdnem ilyen fontosnak tartották a belső-, a külső információszerzés, a kommunikáció (F2.2b) a döntés, a tervezés és a rendelkezés (F2.2a) időhatékonyság fokozó hatását is. A legkisebb pontszámot a személyi-, a szervezeti önállóság és a motiváció gyors reagálást gátló szerepe (F4.4b) kapta.

A négy csoport közül háromnál figyelhető meg, hogy a vezetők nagyra értékelik az emberi erőforrást, illetve a humán tényezőkkel és a motivációval kapcsolatos időráfordításokat. A pozitív és a pozitív vegyes csoport esetében tapasztalható, hogy igen fontosnak tartják a belső- külső információszerzés, és a kommunikáció időhatékonyság fokozó szerepét. Abban, hogy melyik vizsgált tényezőnek van a legkisebb jelentősége erősen eltértek a vélemények.

## 5. Következtetések

Az időtényezőt elemző különálló erőforrás, a vezetési feladat, a változás és a reakció idő vizsgálatok során kérdéscsoportonként 6-6, összesen 36 főkomponens adódott. A kialakult főkomponensek közötti összefüggéseket korreláció- és klaszterelemzéssel tártam fel.

Célom az volt, hogy megállapítsam van-e kapcsolat a faktorok között. Egyrészt a főkomponensek között kimutatható kapcsolatok visszaigazolást adhatnak a vizsgálatok tartalmi helyességéről, másrészt az egyes vizsgálatokon túlmutató, összefoglaló jellegű következtetések levonására is alkalmat adhatnak. A főkomponensek közti korrelációk azt mutatják, hogy vizsgálataim tartalmilag összefüggnek, a válaszadó vezetők konzekvensen ítélték meg a kutatott tényezőket.

A főkomponensek elemzése során az egymással korrelációt mutató faktorok közt legtöbbször az információ, a kommunikáció és a humán tényezők fordultak elő. Mivel a kommunikáció nem más, mint személyek közti, kommunikációs eszközök közvetítésével lezajló információcsere, ezen elemek összetartozása jól magyarázható. Megállapítható, hogy az idő szempontjából is az információ, a kommunikáció, az emberi erőforrás, és az ezzel való gazdálkodás a legjelentősebbek, azaz ezek függnek össze leginkább az időtényezővel.

Klaszterelemzéssel azt vizsgáltam, hogy a megkérdezett vezetők válaszaik alapján milyen csoportokba sorolhatóak be. Négy csoport volt elkülöníthető, melyek közül háromnál figyelhető meg, hogy a vezetők nagyra értékelik az emberi erőforrást, illetve a humán tényezőket, az információt, és a kommunikációt.

A korreláció- és a klaszterelemzéssel kapott eredményeim alátámasztják, hogy az időtényezőben az információs technikák fejlődése együttes hatásként van jelen, és ez megnyilvánul a kommunikációban is. Valamint kutatásaim megerősíthetik, hogy a tudástöke és az idő korrelációja létezik. Az információs és kommunikációs technikák révén a folyamat feladatokban jelentősen csökkenthető a vezető személyes időráfordítása, így ezekben a feladatokban nagymértékben javítható a vezetői időhatékonyság, ami a szervezeti folyamatokra is pozitívan hat.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Berde Cs. (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.
- 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 .
- Covey S. R.(2004): The Seven Habits of Highly Effective People. Free Press.
- Josephs R. (1996): Időgazdálkodás vezetőknek. Park Kiadó, Budapest
- Karácsony Z. – Mehlhoffer T.(2004): Legyen ön is időmilliomos! Haszon 2004/06.



- Kovács S. – Balogh P. (2007): Klaszteranalízis, mint sertéstelepeket minősítő eljárás, Agrártudományi Közlemények 27., Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma, Debrecen, p.165-174.
- Lakein A. (1995): Hogyan gazdálkodjunk időnkkel és életünkkel. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest.
- Leboeuf M. (1999): Az önszervezés iskolája. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest.
- Smith H. (1994): The 10 Natural Laws of Successful Time and life Management, Warner Books
- Móré M. (2011): Te csak beszélj, én majd könnyen beilleszkedek. VIKEK Közlemények IV. évf.1-2. (No 7-8) 23-29 pp.
- Oláh J. - Pakurár M. (2005): Changes in the value of production of large firms in the statistic region of Nagykálló. AVA 2 2005 Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés és Agrárinformatikai Nemzetközi Konferencia. Debrecen, 2005. április 7-8. CD
- Rue L. W. – Byars L. L. (1990): Supervision. Irwin Homewood, Boston
- Updegraff R. R. (2004): Obvious Adams: The Story of a Successful Businessman. Kessinger Publishing, LLC.
- Vántus A. (2007): A dolgozók munkahelyi megelégedettsége Hajdú-Bihar megye tejtermelő gazdaságaiban. In: Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés, Agrárinformatika (AVA-3) Nemzetközi Konferencia. DE ATC Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, március 20-21. (DVD)
- Szabados Gy. (2009): Csoportok a mezőgazdaságban. In: Nagy J. – Jávora A. (szerk.): Debreceni álláspont az agrárium jelenéről, jövőjéről. Magyar Mezőgazdaság Kft, Budapest. 49-57.p.