

Motiváció és hatása a munkateljesítményre

2. rész

Kiemelkedő teljesítményű munkatársak

Zsoldos Benő

A kiváló vállalatok sikertényezői

Thomas J. Peters, a McKinsey tanácsadó intézet szervezeti hatékonysággal foglalkozó részlegének vezetője, munkatársaival 62 vállalatot vizsgált (többek között: HP, IBM, Procter, Johnson&Johnson, Eastman Kodak, Caterpillar stb.) és azt találta, hogy csak 43 cég felelt meg a kutatók által fontosnak tartott siker-kritériumnak [1]. A vizsgálat egyik kulcsfontosságú eredménye a „kiválóság 8 tényezőjének” meghatározása volt. Ezek leegyszerűsítve a következők:

- cselekvés elsőbbsége
- szoros kapcsolat a vevőkkel,
- önállóság, vállalkozó szellem,
- a termelékenység emberi tényezői
- minőségközpontú értékrendszer
- „csak olyat tegyél, amihez értesz” elv betartása
- egyszerű szervezeti forma, kis létszámú központi irányítás,
- a helyzethez igazodó szigorú és engedékeny vezetési stílus.

A kutatás összegző megállapításainak egyike, hogy a kiváló vállalatok kiemelten nagy jelentőséget tulajdonítanak az **emberi tényezőknél**. Egyik alapvető tételük, hogy a csúcsteljesítményű vállalatok képesek az átlagemberből huzamos időn keresztül átlag feletti teljesítményt kihozni. Ez azért fontos, mert ha a vállalat a dolgozók többségét kitevő átlagembereket képes tartósan motiválni, elégedetté tenni és elégedettségüket megtartani, akkor igen nagy előnyre tehet szert versenytársaival szemben.

A sikeres vállalatokban a **vezetés emberközpontú**, de kemény követelményeket támasztanak a dolgozókkal szemben. Az ilyen cégeknél rendkívüli módon megbecsülik a jó teljesítményt, amelynek alapja a meghatározott

teljesítményszint teljesítése. A vállalatokra jellemző, hogy dolgozói a tevékenységüket, munkájukat fontosnak tartják, és emiatt a magas követelményeket elfogadják és teljesítik.

A kiváló vállalatok kultúrájának másik jellemzője a **formalitások mellőzése**, a közvetlen érintkezési stílus. Közös vonás a szigorú utasításos rendszer hiánya. A vezetők állandó kapcsolatot tartanak beosztottjaikkal, és a „körbejáró vezetés” gyakorlata érvényesül. Kommunikáció szempontjából ezek a kiváló vállalatok úgy tekinthetők, mint az informális, nyitott kommunikáció hatalmas hálózatai [2].

További jellemző: az **egységes értékrendszer**. A kiváló vállalatok értékrendszere nem komplikált, alig néhány alapvető értéket tartalmaz. Öt sarkalatos pontjuk van:

- minőség
- innováció
- informális
- vevőközpontúság
- emberi tényező

Itt jegyzem meg, hogy a felsorolt ismérvek a TQM elvekkel teljesen azonosak.

A kutatók a felmérés tapasztalata alapján azt állítják, hogy a szervezet minél inkább piacközpontú, annál kevésbé van szükség szervezeti sémákra, részletes szabályzatokra és ügyrendekre, mivel a legalacsonyabb beosztású dolgozók is tudják, hogyan kell eljárniuk bizonyos helyzetekben, mert a működést meghatározó néhány alapvető érték (pl. a vevőközpontúság) mindenki számára egyértelmű és világos.

A motiváció vállalati helyzete

Előző tanulmányomban már említettem, amit egyébként minden tájékozott vezető tud,

hogyan a személyüggyel foglalkozók – akik ma már inkább a humánerőforrás menedzser nevet szeretik – és a vezetők között a dolgozókkal való foglalkozás, törődés, fejlődésük és céljaik segítése a fejlett országokban 60%-ban a vezetők és csak 40%-ban a személyügyi szakszemélyzet feladata [3]. Az is világossá vált, hogy a vállalatok versenyképességének hagyományos forrásai már nem elegendőek a jelenlegi piaci versenyelőny fenntartásához. A vezetők – a szervezet fejlődésének magasabb színvonalán – azon munkálkodnak, hogy a beosztottakban kifejlesszék a szervezethez kötődés, a szervezeti célokkal és problémákkal való azonosulás, illetve a felelősség érzését. Feladatukká vált, hogy felkeltsék és ápolják az emberek teljesítményre irányuló belső igényét. A vezetőknek a feladata, a motiválás elősegítése. Ehhez a vezetőknek az alábbi tulajdonságokkal kell rendelkezniük [4]:

- észreveszik és méltányolják a dolgozók teljesítményét
- erről visszajelzést adnak a munkatársaknak
- továbbléptítenek (coaching) és olyan feladatokat adnak, amelyek megoldása fejleszti a dolgozók képességeit.

Egy 1991. évi felmérés eredménye szerint az amerikai dolgozóknak több mint a fele nem motivált a munkában való fejlődésre, a tanulásra. 40%-uk nem képes együttműködni munkatársaival, és a pályakezdekőknek csupán 19%-a rendelkezik kellő munkahelyi önfegyelmekkel. 1996-ban a munkaadók által legkeresettebb készségek viszont az alábbiak voltak:

- a verbális kommunikációs készség
- interperszonális képességek
- a csapatmunkához szükséges képességek.

Vegyük észre, hogy ezek olyan tulajdonságok, amelyeket nem tanítanak az iskolákban.

Azon az idősebb dolgozók számára, akik a teljesítményelvű társadalomban nőttek fel, és azt tanulták, hogy az iskolázottság és a szakmai hozzáértés biztos út az előrejutáshoz, a megbe-

csüléshez, a sikerhez, ez az újfajta gondolkodás meglehetősen megrázó lehet. A szakértelem alapvetően szükséges kompetencia, hiszen szükség van rá a munka megszerzéséhez és elvégzéséhez, de a teljesítményt valóban a szakértelmet kiegészítő kompetencia határozza meg [5]. Új mérce van, amivel a dolgozókat a fejlett országokban mérik. A megfelelő szakértelmet adottnak veszi és olyan személyes tulajdonságokra helyezik a hangsúlyt, mint a **kezdeményező-készség, az empátia, az alkalmazkodás**. A számítógépes hálózat kiépítése és a dolgozók általi működtetése lényegesen kedvezőbbé tette a munkaidő kihasználását, ezzel nagyobb teljesítmény volt elérhető, hiszen mindenki mindenkivel összekötetésbe kerülhet, szükségtelemmé váltak a párbeszéd, viták, csoportmegbeszélések. A vizsgálatok azonban kimutatták, hogy az emberek reménytelenül vágyódnak az igazi, közvetlen emberi kapcsolatokra az empátia érzésére és a nyílt kommunikációra. Érdekes megfigyelni, hogy az „emberi dolgok” annál inkább az előtérbe kerülnek, minél gépesítettebb, mechanizáltabb a világ. Az iskolai vagy akár a munkahelyen tartott IQ vizsgálatok nem mérnek olyan tulajdonságokat, amelyekre a megváltozott vezetési irányelv szerint szükség lenne. Az IQ kevésbé határozza meg a munkában és az életben elért sikereket. E témával foglalkozó elemzések szerint az **IQ nem több mint 10%-ban járul hozzá a szakmai, egyéni sikerhez**.

Felvetődik a kérdés, hogy a vezetők a munkahelyükön a fentiekben elmondott kompetenciákat támogatják-e, vagy észre sem veszik, mert ezekre nem figyelnek oda, pedig ismeretes, hogy minél összetettebb a munka, annál inkább számít az emocionális kompetencia. Hiánya hátráltatja a szakértelem és az intellektus kibontakozását is, amellyel a személy egyébként rendelkezik. Ha valaki nem képes kihozni önmagából a maximumot, annak többnyire az érzelmi kompetencia az oka. Az a munkatárs, aki például a vevők kiszolgálásában kimagasló eredményeket ér el, annak oka az *empátián* alapuló érzelmi kompetencia. A **megbízhatóság** például

olyan kompetencia, amely önmagunk szabályozásán, vagyis érzelmeink kezelésén múlik. Mindkét kompetencia elősegíti a nagyobb munkahelyi teljesítményt.

Kiemelkedő teljesítményű munkatársak

Majdnem minden vállalatnál a munkatársak egy része sokkal többet dolgozik a kötelezően előírtnál. Ez a tulajdonság többnyire alkati kérdés ugyan, de vannak lehetőségek arra, hogy a vezetők ebbe az irányba befolyásolják munkatársaik viselkedését és munkastílusát. Tekintsük át, hogy melyek azok a tényezők, amelyek alkalmazásával javítani lehet az emberek munkakedvén és motiváltságán.

1. Motiváltság

Nem egyformán vagyunk motiváltak munkahelyünkön. Vannak olyan dolgozók, akik energiájuk jelentős részét munkájukba fektetik, ami talán maguknak és a vállalatuknak is hasznot hoz. Ezen belső késztetésen túl a munkájuk által elégedettséget is éreznek. Ezek a dolgozók nem, vagy alig igényelnek irányítást. Elég, ha közlik velük a megoldásra váró problémát, a megoldás alternatíváit ők majd kidolgozzák, aztán úgymint a vezető dönti el, hogy ezek közül melyik lehetőséget választja. Munkájukba való beleszólás zavarja tevékeny, alkotó vágyukat. Keresik azt a működési területet, ahol tehetnek valamit, miközben használják az eszüket, újító javaslatokat tesznek. A problémákat még azt megelőzően felismerik, hogy valamiféle zavar általa bekövetkezne (kezdeményezőkétség). Fáradhatatlanul keresik az új megoldásokat, szeretnék, ha elképzeléseik megvalósulna. Ha munkájuk valamely területen eredményt hozott, ez tovább növeli kifogyhatatlan energiájukat. Kérdés lehet, hogy az ilyen típusú dolgozó nem terhes-e a vezetőknek. Részben riválist láthatnak bennük, miközben néha úgy gondolják, hogy fontosságukat, informális tekintélyüket beárnyékolhatják. A haladószellemű, felvilágosult vezetők azonban mégis arra törekednek, hogy minél több kiemelkedő teljesítményű dolgozó legyen a vállalatnál.

Ennek érdekében

- olyan *tesztekkel* próbálják az új felvételre jelentkezőket kiszűrni, amelyek némi eligazítást adhatnak döntéseikhez.
- A jó vezetők, felismerve munkatársaik igényét a nagyobb teljesítmények elérésére, *változatos munkát* adnak részükre, mert így sokféle, kedvükre szolgáló feladatot hajthatnak végre.
- *Önállóságot biztosító munkával* bízzák meg őket, mert az ilyen munka teret enged fejlődésüknek, hiszen ezek a dolgozók állandó tanulásra, ismereteik folytonos bővítésére vágnak.
- A vezetők az ilyen dolgozókat azzal is megbecsülik, ha munkájukról *visszajelzéseket adnak*, ezáltal értesülnek arról, hogy dolgaik jól mennek, és így juthat tudomásukra, hogy mit folytassanak tovább vagy min változtassanak.

Kiemelkedő teljesítményű dolgozók és a csapatmunka

A kiemelkedő dolgozók „természetrájának” tárgyalásánál tegyünk egy rövid kitérőt annak tárgyalására, hogy az ilyen típusú munkatársak vajon milyen mértékben alkalmasak a csapatmunkára. *Meredith Belbin* közismert könyvében beszámol azokról a kiterjedt kísérletek eredményeiről, amelyek a problémamegoldó csapatok személyi összetételére vonatkoztak [6]. Megállapítja, hogy a különösen intelligens tagokból álló teamek tagjai az idő nagy részében meddő vitákat folytattak. Mindnyájan saját határozott álláspontjuk helyességéről igyekeztek meggyőzni a többieket, minden eredmény nélkül. Meghozott döntéseiket nem alapozták egységes koncepcióra. A csapatok közötti versenyben az utolsó helyre kerültek, amiért kölcsönösen egymást hibáztatták. Ez a „szuperteam” szörnyű csalódást okozott. Bebizonyosodott, hogy az ilyen teamek nehezen irányíthatók, döntéshozatalaikban nehézkesek voltak. Tagjaik kizárólag a személyes meggyőződésük alapján akartak cselekedni, tekintet

nélkül arra, hogy álláspontjuk elfogadható-e a többi csapattag számára. Nem voltak hajlandók elismerni álláspontjaik összeférhetetlenségét. A kísérlet alapján megállapították, hogy az egyéni kiválóság és erőfeszítés mit sem ér. A kudarc magyarázata a következő:

- A kiváló képességekkel rendelkező teamtagok közül mindegyik ő maga akarja megoldani a legnagyobb szellemi kihívást jelentő problémákat.
- A legnagyobb hangsúlyt az elemzésre, illetve a többiek logikai hibáinak feltárására helyezik.
- A tagokat túlságosan leköti az igyekezet, hogy ő legyen a legjobb. Ezt azonban a team megsínyli.
- A team munkában igen fontos a kritikai gondolkodás képessége, amelyben pozitív értelemben ez fejlett elemzőkészséget jelent. Akkor káros, ha arra szolgál, hogy mindenáron mások gyenge pontjait kipécézzék. A fejlett kritikai érzék az intellektuális jellegű munkáknál igen hasznos tulajdonság, de ha dominánssá válik a csapatban, az destruktív hatású lehet, nevezetesen csökkenti a team egészének teljesítményét.
- A team gyenge oldala a kommunikáció, csoporton belül és az ügyfelekkel egyaránt.
- A kimagasló képességű tagokból álló teamek hajlamosak erős ellenállást tanúsítani a külső irányítással szemben.
- Nem kedvező a team tagok egymáshoz fűződő viszonya sem, amelynek több oka közül megemlítem a következőket:
 - a kimagasló értelmi képességűek nagyra becsülik az intelligenciát, és a hiányát nehezen viselik el másokban,
 - a vezetők számukra gyakran a problémák elemzését és megoldását jelenti,
 - az intelligens beosztottak nehezen tudnak különbséget tenni saját feladataik és a vezető feladata között.

2. Kezdeményezőképeség

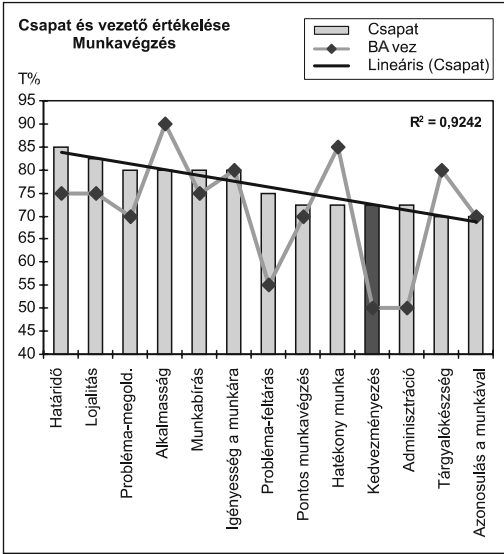
A vállalat vezetése érdekelt abban, hogy minél több kiemelkedő teljesítményű munka-

társai legyen. A kiemelkedő teljesítmény produkálása többnyire alkati kérdés, de a vezetők képesek lehetnek arra, hogy tudatos technikával ebbe az irányba befolyásolják a dolgozók viselkedését, munkastílusát. Ennek egyik eszköze a motiváció, amiről már szót ejtettünk. A második legfontosabbnak tartott technika a kezdeményezőképeség kifejlesztése ill. elősegítése a dolgozóknál [7].

A kezdeményező hajlamú emberek jóval azelőtt cselekszenek, mielőtt a külső tényezők arra rákényszerítenék őket. Más szóval azelőtt megteszik a szükséges lépéseket, mielőtt az adott probléma megjelenne, és olyan lehetőségeket képesek megragadni, amelyeket mások még észre sem vesznek. Minél magasabban van valaki a hierarchiában, annál nagyobb lehetősége van az előrelátásra. Ez az előrelátó képesség azt jelenti, hogy már akkor lépéseket javasolnak, amikor annak még senki sem látja a szükségét. Ez problémát jelent, mert az „előrelátó” és a munkatársak nagy része az értetlenség miatt szembe kerül egymással. Más részről a kiemelkedő teljesítményű munkatárs az általa kidolgozott akció-terveivel annyira előreszalad a jövőbe, hogy a dolgozók nagy része tőle leszakadva irányvesztetten ballag, tovább taposva a rutinnal övezett utat. A Dunapack Rt. egyik gyára csoportjában MITAREN módszerrel határoztuk meg a csoport átlagos kezdeményező képességét (1. ábra) [8]. Elmondható, hogy a 10. helyen pozícionált „Kezdeményezőképeség” teljesítménye $T=72\%$, a többi értékelési tényezőhöz képest relatív alacsony. Figyelemre méltó, hogy a vezetői minősítés $T=50\%$, ami jelentősen kisebb a csoportértékelésnél. Az elmondottakból következik, hogy a „Kezdeményezőképeséget” a csoport tagjainak javítani szükséges.

A nem kezdeményezők állandó lépéshatárányban vannak, ahelyett, hogy felkészülten várnák a történéseket. Mivel nem látják előre a közelgő eseményeket, ezért állandó krízishelyzetben vannak. Az ilyen dolgozók lemaradnak és arra kényszerülnek, hogy olyan helyzeteket kezeljenek, amelyekre nincsenek felkészülve.

A termékeket értékesítők számára a szorgalom azt is jelenti, hogy felkutatnak olyan terü-



1. ábra

leteket, ahol értékesítési lehetőség kínálkozhat, szem előtt tartva, hogy mindenki potenciális ügyfélnek tekinthető.

A kezdeményezők úgy érezhetik, hogy sorukat maguk alakítják, ezért a munkahelyi élet változékonyágát könnyebben viselik el.

Azok a vezetők, akik átveszik a beosztott munkatársaiktól a feladatokat, úgy tűnnek, mintha kezdeményezőkések lennének, valójában azonban nincs érzékük ahhoz, hogy lásák, hogyan hat viselkedésük a többi dolgozóra. Az empátia nélküli kezdeményezőkésség romboló hatása lehet.

Hogyan segíthetik elő a vezetők a kezdeményezőkésséget a dolgozóknak?

- *Önállóságukat és felelősségüket bővítsé* munkatársaik számára. Cselekedhesse nek belátásuk szerint, persze bizonyos vezetők által megszabott korlátan belül. Ha hibáznak, a büntetés helyett arra késztesse őket, hogy a hibából tanuljanak. Egy német vezető szerint: „a tévedések kincset érnek, esélyt adnak a fejlődésre”.

- A vezető irányítsa figyelmüket a *várható problémákra*, annak érdekében, hogy észszerű kockázatot vállalva, álljanak készen a problémák megoldására.
- A vezető *mutasson példát* a kezdeményező viselkedésben, de természetesen nem úgy, mint az említett példában, ahol a vezető „átrúlt” a munkatársa feje fölött és helyette intézkedett (ezt az eljárást az irodalom Fayoli-hídnak nevezi).
- A vezető magyarázza el a kezdeményező *munkastílus előnyeit* és hiányának hátrányait.
- *Fayol* a vezetés 14 elvének megfogalmazásában a kezdeményezésről azt mondja: „A vezetők bátorítsák a beosztottakat arra, hogy minél kezdeményezőbbek legyenek.” [9].
- *Champy* szerint: „Minden vállalat a kezdeményezőkésséget isteníti, még sincs belőle elég. A túlméretezett ellenőrzés és felügyelet megfojtja az emberek vállalkozó kedvét. Nem érzik magukat szabadnak, megfélemlítettek és unatkoznak” [10].
- A kezdeményezőkésséget elősegíti a szervezetben kialakított *decentralizáció*, amivel egyidejűleg a vezető élhet a *felhatalmazás* lehetőségével. A feltétlen szükséges centralizációt azonban fenn kell tartani, mert ellenkező esetben a szervezeti rendszer fellazul. A decentralizációnál azt kell vizsgálni, hogy van-e lehetőség a döntések jelenlegi szintjének leszállítására.

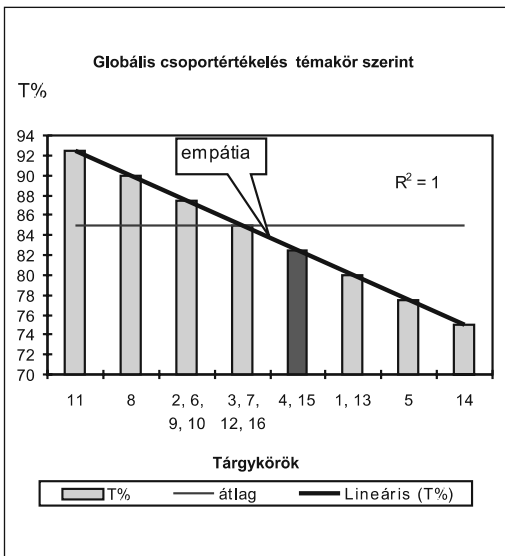
3. Empátia

A nagyobb munkahelyi teljesítménynek a „tulajdonosai” az elmondottakon kívül mások helyzetébe való beleérzés képességével (empátiával) rendelkeznek, ami szintén készlet a többletmunka nyújtására. Az ilyen dolgozó a vevő érdekeit az ügyfél perspektívájából is látja, és ezzel előmozdíthatja a vevő üzleti sikerét. Empátia az is, ha egy vállalat józan és figyelmes érzékkel bánik a saját dolgozóival, az üzleti partnereivel, a versenytársaival, vagyis mindazokkal, akiknek közük van hozzá. Az empátia lényege, hogy rezdülünk arra, amit más emberek

éreznek, anélkül, hogy kimondanák. Más szóval a legalapvetőbb szinten az empátia abban áll, hogy az ember olvasni tud mások érzéseiben, de magasabb szinten azt is jelenti, hogy reagál mások kimondatlan gondjaira és érzelmi viszonyulásaira. Az emberek különböznek egymástól empátiát tekintve is, mert a társas figyelmesség alapvető készségeit eltérő módon tanultuk meg. Emiatt különbségek vannak a munkához kapcsolódó képességekben is, amelyek az empátiára épülnek. A munkában fontos empátia a következőket jelenti:

- Mások megértése: érzékenység mások érzésvilága és nézőpontjai iránt, valamint ügyeikben való aktív érdekltség
- Más emberek fejlesztése: érzékenység mások fejlődési szükségleteire és képességeik támogatása
- Vevőközpontúság: az ügyfelek igényeinek felismerése és kielégítése
- A sokszínűség értékelése: lehetőséget adni a különböző tehetségekkel, indíttatásokkal bíró emberek számára.

A Dunapack Rt. egyik gyára csoportjának felmérése szerint az empátia teljesítménye a



2. ábra

csoporttagok minősítése alapján $T=82\%$ gyakorlatilag a csoport átlag (85%) szintjén van (2. ábra).

A vezető és az empátia

A vezetőnek azért van szüksége az empátiára, mert kevés és általában egyoldalú visszajelzéshez jut, mivel környezete általában igyekszik igazat adni neki, dicséri a kezdeményezéseit. A vezető egy idő után már csak jó híreket kap. Ez is oka annak, hogy könnyen kialakul a tekintélyelvű vezetés. Autokratikusnak ugyanis ritkán születik valaki. Ez a viselkedésmód észrevétlenül fejlődik ki, de megakadályozhatja az empátia. Csak-hogy az empátia képessége nem automatikus működésű, a vezető fáradtsága vagy személyes gondja csökkentheti ezt a képességét. Ilyenkor nehéz saját személyiségéről elfelejtkezni (Piaget terminológiájával: decentrálni).

Az empátiás képességre szükség van például a munkahelyi légkör optimalizálásához, a kezdeményezések megerősítéséhez, bizonyos nem kívánatos viselkedésformák visszaszorításához szelíd visszajelzésekkel, humorral. Itt kell még megjegyezni, hogy az empátiás képességnek korlátai vannak, például a vezető azt hiszi magáról, hogy jó emberismerő, noha ez általában nincs így, ezért a személyek kiválasztásában szakemberek, tudományos módszerek segíthetnek [11]. A hajszoltság és a túldolgozás (workalcoholics) krónikus jellegű pszichoszomatikus betegségekhez vezet, emiatt a vezetők pszichológiai képességei beszűkülnek és többek között csökken empátiakészségük. Ez ellensúlyozható a vezetőtovábbképzés erre vonatkozó eljárásainak alkalmazásával, másrészt újabban az orvosi szűrések helyett a megelőzéssel.

Hogyan segítheti elő a vezető a dolgozóknak az empátia érzését?

- Új munkatárs felvételekor a vezető figyelmé terjedjen ki a jelölt empátia-képességére, amely több lélektani teszttel mérhető.

- A legújabb vizsgálatok szerint a kiváló teljesítményt nyújtók a céljaik elérésére jobban együttműködők, mint a közepesen teljesítő társaik, vagyis az általánosan elterjedt nézettel szemben csoportmunkában is részt vesznek bizonyos feltételek mellett, ha a saját feladatuk megoldásához a csoport tagjai hozzásegítik őket.
- Az empátia fejleszthető, főleg csoportmódszerek alkalmazásával, amelyeket szakpszichológusok vezetnek. Új felismerés, hogy az empátia nagyon sok lélektani és kommunikációs folyamat összessége. A megismert részfolyamatok száma legalább 15-20. Ezek fejlesztésére tanácsadók segítségét célszerű igénybe venni. Gyakorlatok révén az empatikus készség még a teljesen közömbös emberekben is kifejlészthető.
- A vezető figyeljen fel arra, hogy a felvételre pályázó vagy a vezető munkatársa részt vesz-e helyi közösségek életében, különböző közcélú tevékenységekben. A vállalat tagjaként a gazdasági típusú kapcsolaton túl „civil” kapcsolatokat is kialakítunk. Minél változatosabb kapcsolatokat kínál egy szervezet, a tagok annál jobban kötődnek a szervezethez. A menedzsment szerepe nagyon fontos a többirányú kapcsolatok kialakításában, ami hozzájárul a személyenkénti empátia erősödéséhez.
- Empátia útján érezzük meg azt, ami a másik személynek különösen fontos. A vezető ilyen irányú megérzése segíti őt abban, hogy a tényeknek a másik fél túlzott motivációja miatti eltorzulását időben észrevegye és korigálja. A vezetőnek tudatosítania kell a dolgozók számára, hogy az empátia nemcsak a munkahe-

lyen, hanem valamennyi emberi kapcsolatban és helyzetben értékes tulajdonság, tehát érdemes fejleszteni.

Irodalom

- [1] *Peters, T. J., Waterman, R. H.*: A siker nyomában. Tanulságok a legjobban vezetett amerikai vállalatokról. Kossuth könyvkiadó, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1986
- [2] *Deal, R.E., Kennedy, A. A.*: Corporate Cultures The Rites and Rituals of Corporate Life Adison-Wesley Publishing Co. Inc. 1982
- [3] *Zsoldos B.*: Motiváció és hatása a munkateljesítményre Papíripar, 50 (4) 154(2006)
- [4] *Zsoldos B.*: Az emberi erőforrásról gondolkodva egy kicsit másképpen. Munkateljesítményt befolyásoló emberi tényezők Papíripar, 50 (1) 28-35 (2006).
- [5] *Sternberg R.*: Successful Intelligence Simon & Schuster 1996 New York
- [6] *Belbin M.*: A Team avagy az együttműködő csoport Edge 2000 KK. Budapest, 2003
- [7] *J. M. Crant*: The Proactive Personality Scale and Objective Job Journal of Applied Psychology, 80 1995
- [8] *Zsoldos B.*: Milyenek tartotok engem? (MITAREN) Felmérés és kísérlet a csoportösszetartó erő növelésére Papíripar, 46 (4) 146-162 (2002)
- [9] *Fayol H.*: Ipari és általános vezetés Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1984. Eredeti megjelenés: 1918.
- [10] *Champy, J.*: A vezetés újjáalakítása SHL Hungary Kft. 2000
- [11] *Guirdham, M.*: Interpersonal skills at work PrenticeHall 4th ed. 1995

Magyar Tudomány Napja + Fiatall Diplomások Fóruma

2007. November 8. 10⁰⁰. Budapesti Műszaki Főiskola

Előadók: A NYME és a BMF fiatal diplomásai

Tárgy: Könnyűipari mérnöki témák/csomagolás, terméktervezés/

Szervező: MTA Természetes Polimerek Munkabizottság, BME, NYME, BMF, PNYME.