

# Készségek, képességek, elvárások

**Dr. Kadocsa György**

kadocsa.gyorgy@kgk.uni-obuda.hu

## 1 Humán menedzsment: középpontban az ember

A menedzsment fogalmának és feladatainak meghatározásából következik, hogy a menedzsment elsősorban emberek kapcsolatáról, együttműködéséről szól. Ezért rendkívül fontos, hogy megismerjük azokat a legfontosabb ismérveket, amelyek az embereket általában jellemzik, és amelyek egyénenként és a csoportok, szervezetek keretén belül meghatározzák viselkedésüket, tevékenységüket.

Gazdálkodó szervezetek, vállalkozások esetén ez annál is inkább fontos, mivel az értékteremtő folyamatban felhasznált erőforrások jelentős része materiális jellegű, például gépek, berendezések, anyagok, szerszámok, stb. A materiális jellegű erőforrásokat sok olyan tulajdonság jellemez, amelyet műszaki szemmel igen előnyösnek tartunk, így például a

- Pontos meghatározhatóság,
- Tervezhetőség, kiszámíthatóság,
- Befolyásolhatóság, alakíthatóság,
- Megismételhetőség.

Az ember az értékteremtő folyamat különleges erőforrása, aki a maga szubjektumával semmiképpen nem kezelhető úgy, mint bármely más erőforrás. Az együttműködés során vezetők és beosztottak kölcsönösen befolyásolhatják, sőt alakíthatják egymást. Ebben a folyamatban nagy szerepet kap az emberismeret és azok az ismeretek, amelyeket a pszichológia, szociológia és más tudományterületek az ember tulajdonságairól feltártak.

Az ember, az egyén legfontosabb jellemzőit röviden a következőkben tekintjük át:

- Személyes vonások,
- Képességek
- Értékek, beállítódások, hiedelmek,
- Tanulás,
- Észlelés, ítéletalkotás.

Az emberek együttműködésének színtere a szervezet, azon belül is a munkavégzés szűkebb környezete a csoport. Az ember csoportban végzett

tevékenységének hatékonysága évezredek tapasztalat szerint jóval nagyobb, mint egyénileg. A csoport fontos az ember számára, legyen vezető, vagy beosztott, egyaránt.

A menedzsment szempontjából vizsgáljuk tehát az embert, mint különleges erőforrást, és a csoportos munkavégzésben, az együttműködésben kiemelkedő szerepet játszó egyéni sajátosságokat, készségeket, képességeket. Figyelemmel vagyunk ugyanakkor azokra a tapasztalatokra és elvárásokra, amelyeket az emberrel szemben különböző munka-szituációkban támasztanak, illetve megfigyelnek.

## 2 Elvárások az európai polgártól

Az integrálódó Európa korai szakaszában, 2002-ben az Európai Bizottság összeállította és nyilvánosságra hozta azokat a készségeket és képességeket, amelyeket az átlagos európai polgártól elvárnak a tudásalapú társadalom felépítéséhez. ([www.euroinfo.hu](http://www.euroinfo.hu) oldalról)

Ezek az ún. **európai kulcskompetenciák** a következők:

- Számítási műveletek, írás-olvasás
- Matematikai, természettudományos és műszaki tudományos alapismeretek
- Idegen nyelvek
- Információs és kommunikációs technológiai készségek és ezek alkalmazása
- A tanulás megtanulása
- Társadalmi készségek
- Vállalkozói készség
- Általános kultúra

Első ránézésre azt gondolhatjuk, ezek a követelmények egy jó hazai vagy szomszédos európai érettségitől elvárhatók, azonban a gyakorlat és a felsőoktatási tapasztalat azt mutatja, hogy a felsorolt nyolc terület némelyikén hiányosságok vannak a tanulásban, tanításban és a nevelésben. Ilyen „negatív” példaként említhető az idegen nyelvek ismerete, a vállalkozói készség vagy akár a társadalmi készségek megfelelő szintű elsajátítása.

### 3 A sikeres vállalkozó képességei

A vállalkozói sikerekről és a siker titkairól számtalan irodalmi forrás beszámolt már szerte a világon. Tapasztalatból összeállítható rövidebb – hosszabb lista, amely a sikeres vállalkozót jellemző képességeket, készségeket foglalja össze.

A vállalkozó személye a kisvállalkozásokban meghatározó jelentőségű: az ő képességeitől, készségétől, személyiségétől függ a vállalkozás sikere. A vállalkozás sikere az ő sikere, bukása az ő kudarca is egyúttal.

Az ösztönös, született vállalkozók minden gazdasági rendszerben keresik és megtalálják az önálló működés lehetőségeit, és élnek is vele. Sikerük attól is függ, hogy a hiányzó készségeket és ismereteket elsajátítják-e működésük során.

A vezetőkből tudatos vállalkozók születnek a gazdasági átalakulás során, akik közül sokan azt gondolják, hogy a vállalkozás egyenlő vezetéssel. A gyakorlat idővel eldönti, hogy milyen vállalkozók.

A szakemberekből gyakran kényszervállalkozók lesznek a gazdasági szerkezetváltás, vagy válság idején és így próbálják meg elkerülni a munkanélküliséget. Esetleg alacsony jövedelmüket kiegészítő tevékenységként folytatott vállalkozással igyekeznek növelni. Ilyen indíttatásból is lehet sikeres vállalkozás, de nem ez az igazi út.

A vállalkozó számára legfontosabb a vállalkozói készség és ismeretek, amelyeket ki kell egészíteni a vezetési készségeknek és szakismeretnek. A három terület készségeinek és ismereteinek összessége és aránya erősen függ a vállalkozás jellegétől és méretétől.

A vállalkozás méretének növekedésével például a vezetői készség és a menedzser ismeretek kerülnek előtérbe, és viszonylag háttérbe szorulnak a szakismeretek.

Ugyanakkor a mikrovállalkozások legtöbbször a szakismeret dominál.

Fontos megemlíteni, hogy a készségeket lehet és kell fejleszteni, ugyancsak növelni az ismereteket úgy a vállalkozási, mint a szakmai területen.

A vállalkozó egyéniségének jellemzésére a szakirodalom tartalmaz feldolgozásokat, az alkalmasság mérlegeléséhez kérdőíveket és számos esettanulmányt. A hazai viszonylatokat is figyelembe véve a **vállalkozó egyénisége** röviden az alábbiakban jellemezhető.

A vállalkozót belső készletelés, nyugtalanság hajtja, hogy elképzeléseit valóra váltsa, és ennek érdekében sok mindent hajlandó megtenni.

Jellemzője a folytonos kezdeményezés, a kreativitás és az innovatív gondolkodás.

Kerüli a pazarlást, de vállalja az ésszerű kockázatokat.

Vállalkozásában és magánéletében egészséges önbizalommal rendelkezik.

Jó kapcsolatteremtő képességével sok fontos összeköttetést tud létesíteni, amelyeket a vállalkozása érdekében sikerrel kamatoztat.

Szervező és irányító készsége nemcsak a vállalkozáson belül szükséges, hanem külső kapcsolataiban is.

Megfelelő kitartással rendelkezik, elviseli a bizonytalanságot hosszabb időn át. Képes az esetleges kudarc után újra és újra talpra állni.

A jó vállalkozó előrelátó, tervező, ugyanakkor a mindennapokban igen operatív, cselekvő kész. A munka irányításához és adott esetben végzéséhez rendelkezik a megfelelő szakismerettel.

A vállalkozó sikerét az teheti tartóssá, ha stabil a családi háttere, kiegyensúlyozott az érzelmi világa és kellő önfegyelemmel viseli a vállalkozás és a magánélet nehéz pillanatait.

Talán kissé idealisztikus, magas mércét állít ez a korántsem teljes felsorolása a vállalkozói egyéniség jellemzőinek, azonban itt is meg kell jegyezni, hogy nemcsak az ismeretek és készségek, hanem a személyiségjegyek is fejleszthetők.

## 4 A jó vezető

A jó vezetővel szemben támasztott követelmények szerteágazóak és a többi szakterülethez képest sajátosságosak. A vezetőnek, menedzsernek ugyanis több, sokszor jóval több feladat eredményes megoldásáért kell felelősséget viselnie, mint amennyit egymaga, vagy egy beosztott szakember el tudna végezni. Ez úgy lehetséges, hogy az emberek csoportos, szervezett munkavégzését hatáskörrel felruházott vezetők irányítják, akik felelősek a csoport teljesítményéért és az emberek együttműködéséért.

Ez a kettős feladat és felelősség meghatározza azokat a készségeket, képességeket és tulajdonságokat, amelyek alkalmassá teszik a menedzsert funkciója betöltésére.

A vezetői képességeket alapvetően két területen lehet megkövetelni:

szakmai képességek,

vezetési képességek.

A szakmai képességek kritériuma azt jelenti, hogy a menedzser képes legyen az általa irányított munkafolyamatok lényegét és összefüggéseit átlátni, megismerni az elvégzendő feladatok megoldási módját és fel tudja mérni a

döntéseinek várható szakmai hatását. Ehhez bizonyos mértékű szakterületi jártasság mindenképpen hozzátartozik.

A szakterületi képességek különösen funkcionális szervezeti-irányítási formák mellett bírnak nagy jelentőséggel, ezért például szinte alapkövetelmény, hogy egy ipari vállalkozás műszaki osztályvezetője mérnöki, vagy üzemgazdasági vezetője közgazdasági végzettséggel és képességekkel rendelkezzen. A lineáris szervezeti-vezetési rendszerben a végrehajtás szintjén – például több, eltérő szakterület illetve technológia irányításához – általában komplex szakmai ismeretek szükségesek a vezetéshez, - a speciális szakismeretek helyett.

A vezetési képességek a vezetési funkciókból adódó követelményeket jelentik, amelyeket többféleképpen lehet csoportosítani, vizsgálni. A vezetési képességek például

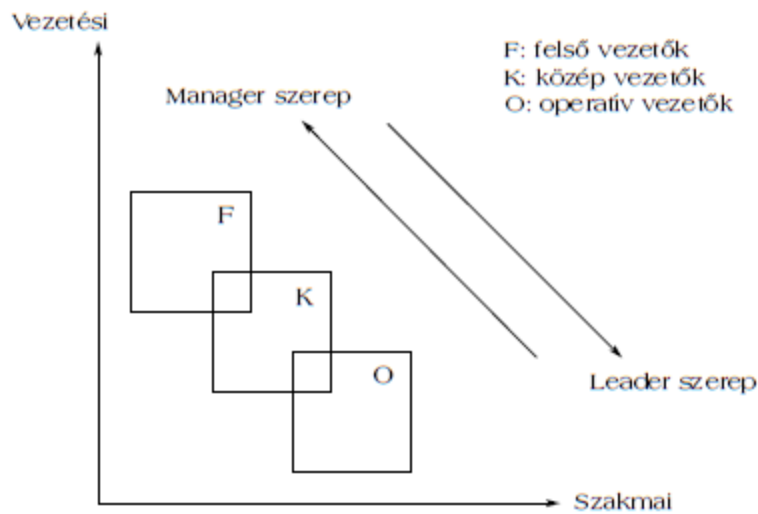
- az emberekkel való bánásmód képessége és
- a koncepcionális képességek

szerinti bontásban is értelmezhetők.

Az emberekkel való bánásmód a közvetlen irányítás meghatározó eleme, amely megnyilvánul az alkalmazott vezetési stílusban, illetve a betöltött vezetői szerepben. A bánásmóddhoz szervesen kapcsolódik a kommunikáció, az emberek motiválása, befolyásolása a kitűzött célok elérése érdekében.

A koncepcionális képességek a célmeghatározás, a koncepció alkotás, valamint a döntéseket és tevékenységeket összehangoló képességet jelenti.

Fentiekben – röviden - meghatározott **képességek a szervezeti hierarchia mentén** vertikálisan haladva változó arányban szükségesek a vezetők számára, - amint ezt már a korai vezetéstudomány klasszikusai is kimutatták. A vezetési és a szakmai képességek követelményeinek változását a szervezeti hierarchia függvényében az 1. ábra szemlélteti.

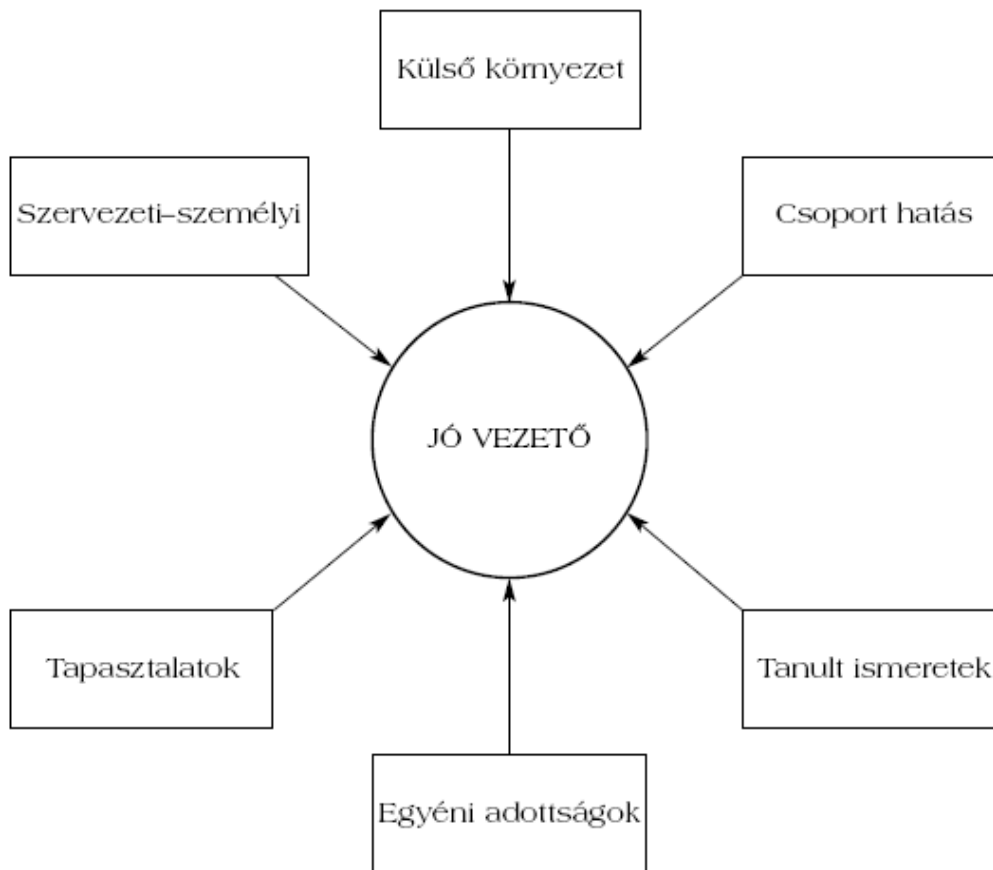


1. ábra

#### Vezetési és szakmai képességek a hierarchia mentén

Az ábrán látható az a tapasztalati megfigyelés, hogy a felső vezetés szintjén a vezetési képességek, a végrehajtás, a közvetlen munkairányítás szintjén a szakmai képességek dominálnak, míg a középvezetői szinten mindkét képesség nagyjából azonos arányban szükségeltetik. A képet színesíti a vezetői szerepek jellegének változása a menedzser szereptől a leader szerepig a vertikum mentén.

Az egyéni személyiség jegyek és a személyiség szerkezetének részletes tanulmányozása után arra a következtetésre lehet jutni, hogy gyakorlatilag nincs olyan kombinációja a tulajdonságoknak, amely megtestesítené az ideális vezetőt. Ezt ugyan sokan kutatták, de az eddigiek alapján megállapítható, hogy ideális vezető típus nem létezik. Azt viszont fel lehet térképezni, hogy milyen tényezők hatására alakulnak a különböző, jó vezetői személyiségek. A jó vezető a következő tényezők hatására formálódik, amint ezt a 2. ábra szemlélteti.



2. ábra

#### A jó vezetőt formáló hatások

Külső környezeti hatások a szervezeten kívülről hatnak a vezetőre, amelyek mintegy objektív elvárásként jelennek meg, például társadalmi, jogi, gazdasági, kulturális szabályok, szokások.

A szervezeti, személyi tényezők a szervezeti hierarchia pillanatnyi adottságai a vezető számára, valamint a többi vezető társ, mint együttműködésre „kötelezett” partner. Egy középvezető számára például tipikus alkalmazkodási szituáció, amely jelentősen befolyásolhatja vezetői munkáját és magatartását.

A csoporthatás a vezető által irányított csoport és csoporttagok részéről nyilvánul meg, mint egyéni és csoport érdek, vagy különböző karakterű egyéniségek együttműködésének koordinációja, mint kihívás.

Mindhárom külsőnek tekintett ható tényező alakítja a vezetői magatartást, az emberekkel való bánásmódot és a koncepcionális képességek érvényesülését egyaránt.

A jó vezetőt alakító belső tényezőknek tekinthetők a személyiség jegyek, a tanult ismeretek és a szerzett (főként vezetői) tapasztalatok. A belső tényezők kibontakoztatását gyakorlatilag a külső hatások vagy elősegítik, vagy éppen akadályozzák. Ez a megállapítás nem minősítő jellegű, mert a külső környezet erősíthet például negatív vagy pozitív belső tényezőt is, és akadályozhatja vagy éppen elősegítheti pozitív személyiség jegyek és tapasztalatok alapján jó vezetői karakter kialakulását.

A tanult vezetési ismeretek és a szerzett pozitív tapasztalatok nagymértékben lehetnek személyiségformáló hatással, ezért az egyéni adottságokat nem szabad túlbecsülni és a szerzett tudást és tapasztalatot alábecsülni a vezetői személy alakításában.

Az ideális menedzser a különböző külső és a belső ható tényezőknek való egyidejű megfelelést jelenti, ami rendszerint nem érhető el maradéktalanul. Ezért a jó vezető mindig optimumot keres az ellentétesen ható tényezők között, és attól válik jó menedzserré, hogy ezt el tudja fogadtatni úgy a külső környezettel, mint a belső meggyőződésével, értékeivel, beállítódásaival.

A belső tényezőket érdemes tovább vizsgálni aszerint, hogy melyek azok a jegyek, tulajdonságok, amelyek a jó vezetőt jellemzik. Annál is inkább indokolt a belső jegyekre hangsúlyt helyezni, miután a külső tényezőkre való reagálás, a környezet befolyásolása, a környezet által történő elfogadás mind-mind azon múlik, hogy a menedzser belső adottságai, képességei és készségei hogyan teszik számára ezt lehetővé. Valójában tehát a jó vezető elismerése meghatározó mértékben saját személyiségétől függ, és kevésbé a környezettől, netán a szerencsés véletlentől.

A szakirodalom és a tapasztalatok szerint a jó menedzser fontosnak tartott képességei a következők:

- alapműveltségi „plusz”,
- az előrelátás képessége,
- kreativitás,
- pozitív gondolkodásmód,
- önismeret, önkontroll képessége,
- segítő készség,
- időérzék,
- operativitás,
- döntésképeség,
- delegáló képesség,
- együttműködés és hatalomgyakorlás,
- vezetői szerepvállalás,



- személyes példamutatás,
- felkészülés és továbbfejlődés képessége,
- változás menedzselés képessége,
- kommunikációs képesség

A vezetői gyakorlat, az ismert menedzserek életútja azt mutatja, hogy – minden tudományos menedzser ismeret birtokában és annak ellenére – a jó vezetők sem mindig sikeresek, a sikeres vállalkozások is juthatnak válságba. A változások a világban és a gazdaságban általános érvényűek, a menedzsereket sem kerüli el a változás. Változik a személyiségük, változnak a jó vezetőt formáló hatások is (lásd 33. ábra). A jó vezető, ha pályafutása során a sikert kudarc követi, attól még hosszú távon sikeres vezető lehet. A „sikermenedzserek” sorsa sem mentes a hullámvölgyektől, amelyekből tanulnak, hogy később még nagyobb sikert érjenek el.

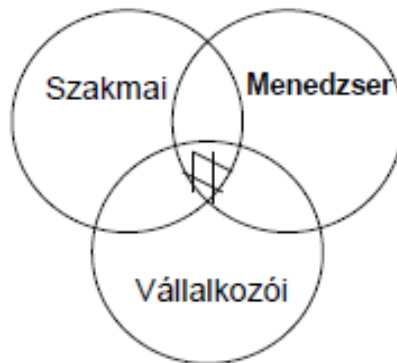
Érdekes fejezet az úgynevezett válságmenedzserek sorsa, akik a válságba került vállalkozások helyreállítására „szakosodnak”, és váltják egyik céget a másik után.

Más kérdés az, hogy egy alapvetően jó vezető meddig jó vezető ugyanabban a pozícióban. A vezetői fluktuáció vajon használ-e a menedzserek személyi fejlődésének, vagy szolgálja-e a vállalkozás érdekeit. A felvetett kérdésekre egyértelmű választ nehéz lenne adni, mindegyik lehetséges válaszra van példa és ellenpélda. A menedzser számára tehát nem a fluktuáció szükségessége a vezérelv, hanem a vezetői személyiségének építése, az általa irányított szervezet sikeres működtetése. A kettő együtt szolgáltat alapot az egyéni vezetői karrier célkitűzésére és követésére.

A döntés meghozatala előtt fel kell mérni a személyiségben meglévő adottságokat, azokat a készségeket és képességeket, amelyek alkalmassá tesznek valakit arra, hogy a választott irányban sikeres előmenetelt érjen el. A választáshoz jó tudni, hogy az egyes útirányokhoz tartozó készségek és képességek milyen összetételt alkotnak az emberben, illetve a szándékok és ambíciók milyen területek fejlesztését kívánják meg. A felméréshez szemléletes segítséget nyújt a 3. ábra, amelyen a

- menedzser,
- vállalkozó és
- szakember

jellemző készségeinek, képességeinek halmazát ábrázolva látjuk.



3. ábra

#### Készségek és képességek halmazai

A készségek és képességek halmazai önálló és részleges átfedésben lévő részhalmazokból állnak, amelyek a választásra vonatkozóan a következőket sugalmazzák.

A tisztán szakemberekre jellemző képességek birtokában lévő személyek, akik sem menedzseri, sem vállalkozói készségekkel és képességekkel nem rendelkeznek, és nem érznek ilyen késztetést sem, legyenek jó szakemberek, szakmájuk legjobb művelői a gyakorlatban vagy az elméletben. Ha szakterületükön az előrehaladás – például vezetői pozíció kilátásba helyezése – megkívánja, nélkülözhetlenné válik a menedzser ismeretek és képességek megszerzése is.

Akik vállalkozói készséget éreznek magukban, vagy céljaik között megjelenik a vállalkozásban való részvétel, azok számára az adott szakterület ismerete mellett a vállalkozói ismeretek megszerzése ajánlott elsősorban. Az önálló vállalkozásban, vagy kisebb társas vállalkozásban a gyakorló mérnök számára szinte elvárás, hogy vezető, irányító pozíciót töltsön be. Ehhez a menedzser ismeretek tudatos elsajátítása nélkülözhetetlen.

Akik céltudatosan vezetői hivatásra készülnek, ne felejtsek a fentiekben tárgyalt menedzser készségek és képességek alapján egyéniségük állandó fejlesztését.

Az ábra és annak értelmezése azt sugallja, hogy optimális esetben a jó menedzser, de ugyanígy a jó vállalkozó is készségei és képességei alapján a három halmaz közös elemét testesíti meg, azaz a besatírozott területen helyezkedik el.

A globalizálódó világunkban talán nem kockázatos kijelenteni, hogy azoknak a mérnököknek, akik ma úgy gondolják, hogy csak a szakmájuknak akarnak élni,

szintén szükségük lehet a menedzser ismeretekre, de akár a vállalkozási ismeretek megszerzésére is.

## 5 A jó beosztott

A BMF KGK SZVI keretében végzett felmérésem 2007-ben 101 mértékadó felső és középvezető megkérdezésén alapult. A megkérdezett vezetők a gazdaság és a társadalom különböző területein működtek, túlnyomórészt közepes és nagyméretű szervezetekben, amelyek helyzete stabil – ma is működnek. Példaként néhány terület, amelyről részt vettek a felmérésben:

- hazai és nemzetközi termelő vállalkozás
- hazai és nemzetközi kereskedelmi vállalkozás
- hazai és nemzetközi szolgáltató vállalkozás
- média vállalkozás
- közüzemi szolgáltató
- igazgatási és más közszféra terület
- felsőoktatás

A felmérés módszere egy kérdőíven alapuló, személyes interjúval kiegészített megkérdezés. A megkérdezettek mindegyike személyes ismeretség útján került kiválasztásra, így a válaszadás 100%-os volt. A vezetők személyének ismeretében az adott válaszok helyességét és a válaszadó meggyőződését nem lehet kétségbe vonni. Ennek alapján a viszonylag szűk körű minta ugyan statisztikailag nehezen általánosítható, azonban egy pillanatkép felvillantásához mindenképpen hitelesnek tűnik.

A kérdőívet kitöltő vezetőknél rögzítésre kerültek az alábbi jellemzők:

- nagyvállalat, vagy KKV
- felső, vagy középvezető
- férfi, nő
- életkor 45 év alatt vagy felett

A kérdőíven néhány szokásos elvárt készség és képesség szerepelt rendezetlen sorban, hogy ne kövesse egyik szakirodalmi sémát sem, és ne befolyásolja a kitöltő értékelési logikáját. Természetesen minden válaszadónak rendelkezésre állt szabad hely az általa fontosnak tartott elvárások rögzítésére. Mindenki az általa legfontosabbnak tartott tíz elvárást bejelölte, illetve felírta, 1-10-ig sorrendbe állította, amely az értékelés során a súlyozás alapját képezte.

Az értékelésnél az egyes képességekre leadott szavazatok számát, illetve azoknak a sorrendi súlyozással korrigált súlyozott pontszámát lehetett számítani.

Az egyes részletek és a minta tulajdonságai szerinti bontások eredményeinek mellőzésével most csak a súlyozott végeredményt, a legfontosabbnak tartott

tulajdonságok, készségek és képességek sorrendjét mutatom be, a rangsorolásban elért összes pontszám feltüntetésével.

Sor	Tulajdonság, készség, képesség	Pontszám
1.	Szaktudás, szakszerűség	796
2.	Pontosság, precizitás, megbízhatóság	741
3.	Jó problémamegoldó képesség	668
4.	Önállóság, öntevékenység	566
5.	Kezdeményező készség, kreativitás	537
6.	Tehetség, fejlődőképesség	508
7.	Szorgalom	499
8.	Termelékenység, gyorsaság	403
9.	Lojalitás	309
10.	Kommunikáció	229

A sorrend a kitöltők egyetértését is mutatja, amennyiben a leadott szavazatok összesen 28 készségre, képességre irányultak, és ebből a felsorolt 10 legfontosabb a súlyozott pontszámoknak kerekén a 95%-át érte el. Kiemelhető még az első három tulajdonság, amely az összes pontszám kerekén 40%-át kapta. Megemlíthető, hogy a vizsgálat eredménye az ABC elemzés eloszlási logikáját szépen követte.

A felmérés eredménye tanulságot szolgáltat ahhoz is, hogy a felsőoktatásból kikerülő végzett diplomásokat milyen készségek fejlesztésére ösztönözzük.

## 6 Záró gondolatok

Az ember, mint különleges erőforrás különleges feladatokat állít a menedzsment elé a munka világában. A szervezett munkavégzés, a munkamegosztás, a specializáció és a kooperáció, azaz együttműködési kötelezettség megköveteli az embertől, mint munkaerőtől nemcsak a megfelelő szakismeretek, valamint a munkában betöltött szerepnek megfelelő készségek és képességek birtoklását, hanem olyan emberi tulajdonságokat is, amelyek lehetővé teszik a csoportok, szervezetek sikeres működését. Immáron jó tíz éve az Európai Unió is megfogalmazta az európai polgártól elvárt készségeket és képességeket, amelyek között a kommunikációs, valamint a társadalmi készségek nemcsak az

együttélésben, hanem a munka világában is a humánus jelenlétét teszi szükségessé. A szakirodalom és a saját tapasztalatok, felmérések eredményei az egyes szerepekre vonatkozóan szerteágazó kompetencia halmazokat jelölnek meg. Mászt várunk el a vállalkozótól, a menedzsertől és a beosztott szakembertől. A dolgozat ezeket a szegmenseket vizsgálja, és csak felveti a kérdést: ugyanaz az ember, emberi természet, egyéniség mindhárom – mesterségesen - elválasztott területen hogyan tud sikeresen együttműködni?

### **Felhasznált irodalom**

- [1] Dobák Miklós : Szervezeti formák és vezetés, KJK Budapest, 1999
- [2] Fayol, Henri: Ipari és általános vezetés, KJK Budapest, 1984
- [3] Taylor, F. W.: Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai, KJK Budapest, 1983
- [4] Torgersen, P. E. – Weinstock, I. T.: A vezetés integrált felfogásban KJK Budapest, 1983
- [5] Gyökér Irén: Humánerőforrás-menedzsment MK-MMT Budapest, 1999
- [6] Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés KJK - Kerszöv Budapest, 2001
- [7] Miller, G. J.: Menedzser dilemmák Aula Budapest, 2002
- [8] Drucker, P. F.: 21. századi kihívások a vállalatirányításban HVG Kiadó Budapest, 2001
- [9] Sveiby, K. E.: Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás KJK – Kerszöv Budapest, 2001
- [10] Poór J. – Farkas F.: Nemzetközi menedzsment KJK – Kerszöv Budapest, 2001
- [11] Poór József (és társai): Menedzsment tanácsadási kézikönyv KJK – Kerszöv Budapest, 2000
- [12] Egger, Anton: Managementinstrumente und –konzepte Schäffer-Poeschel-V. Stuttgart, 1999
- [13] Ernst & Young: A menedzser kézikönyve Park, Budapest, 1992
- [14] Davenport T. H. – Prusak, L.: Tudásmenedzsment Kossuth K. Budapest, 2001
- [15] Kadocsa Gy.: Menedzsment mérnöki alapismeretek AMICUS K. Budapest, 2004

