

KAROLINY MÁRTONNÉ – LÁSZLÓ GYULA – POÓR JÓZSEF

Emberierőforrás-menedzsment a közsférában

Amit a privát szférától át lehet venni

III. rész

6. Munkakör-értékelés

A munkakör-értékelés olyan értékelési folyamat, amelynek segítségével megállapítható, hogy egy-egy munkakörnek mekkora a relatív súlya vagy fontossága az adott szervezetben belül. Fontos szempont az is, hogy *jól áttekinthető és dokumentálható legyen* az értékelés eredménye.

A munkakör-értékelést nagyon gyakran tudományos eljárásnak tartják. A *tudományos* jelző tényleg igaz, amennyiben alkalmazása során számok, skálák, fogalmak stb. segítségével értékeljük a szervezetek munkaköreit. A jelző abból a szempontból is jogos, hogy jól körbehatárolt módon, előre meghatározott fogalmi és elemzési módszerekkel történik az értékelés. Más szempontból azonban be kell látnunk, hogy még az ilyen módszer alkalmazása sem a „legprecízebb” eljárás.

A munkakör-értékelés céljai az alábbiakban foglalhatók össze:

- Racionális alapot szolgáltat a jogos és igazságos ösztönzési és javadalmazási rendszerek kidolgozásához és működtetéséhez.
- Segíti a szervezet menedzsmentjét, hogy igazságos módon rendezze a munkakörök közötti relatív fontossági viszonyokat.
- Jó alapot biztosít konzisztens munkaköri és bérbesorolási döntésekhez.

- Megalapozza „az egyenlő munkáért egyenlő bért” elvének biztosítását.

- Hasznos információkat nyújt a szervezet feladat- és hatásköri viszonyairól.

- Hozzájárul a fejlődésalapú karrier- és életpálya-alapú munkakör-családok kidolgozásához.

Különböző szerzők munkáit olvasva egyértelműen leszögezhető, a munkakör-értékelés alkalmazásának legfontosabb célja, hogy kiküszöböljük a szervezetben uralkodó esetleges káoszt a fizetések és javadalmazások tekintetében. Természetesen nem szabad arról elfeledkezni, hogy ilyen egyensúlyt még pontosan definiált és kézbe tartható körülmények között sem könnyű elérni. (1. ábra)

A munkakör-értékelésben két jelentős irányzat figyelhető meg. Az egyik az ún. szintetikus, amely a munkakör egészére helyezi a hangsúlyt, míg a másik közelet az ún. analitikus, amely a munkakör számtalan alkotó eleme közül megpróbálja a legfontosabb jellemzőket megragad-

ni, és ezen keresztül értékelni a munkakör egészét. A munkakör-értékelés különböző módszereit általában az alábbi csoportokba sorolják:

- *Szintetikus módszerek esetében* az egész munkakört értékelik anélkül, hogy annak alkotórészeit vizsgálnák.

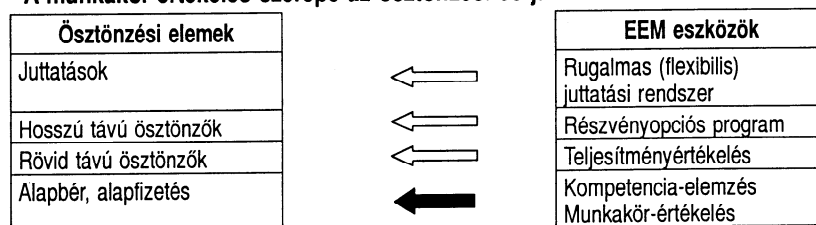
- *Analitikus módszerek keretében* a munkaköröket számos tényező vagy kritérium alapján értékelik. Az ilyen módszerek alkalmazása során számos feltételt, tényezőt vagy elemet vizsgálnak. A munkakör méretét, értékét az egyedi faktorok összege határozza meg.

- *Munkakör piaci értékén alapuló módszer*, mely keretében a bérpiaci referencia (pl. jövedelemszint) adatokkal összekapcsolva határozzuk meg a munkakörök relatív súlyát.

- *Képesség- vagy kompetencia-alapú módszerek*, amelyek a munkakör szervezeti jellemzői helyett a munkakörben szükséges emberi tulajdonságokat, kompetenciákat értékelik.

1. ábra

A munkakör-értékelés szerepe az ösztönzési és javadalmazási rendszerben



Karoliny Mártonné egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.

László Gyula egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.

Póór József ügyvezető igazgató, Mercer Kft., egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.

• **Tanácsadócégek védjegyzett módszerei**, melyek többségében az analitikus módszerek csoportjába sorolhatók. A legismertebb munkakör-értékelési módszerek tulajdonos cégei: Hay Group, KPMG, Mercer, PA Consulting, REFA SHL, Towers Perrin és Watson Wyatt.

A munkakörértékelést nem mindenki szereti. Számos bíráló is elhangzik ezzel a módszerrel kapcsolatban. A bírálók a hagyományos bürokrácia továbbélését vagy a központi manipuláció lehetőségét is látják ebben a módszerben. (Heneman, 2003) Ezen bírálatok alapja másrészt az, hogy csak a munkakört, nem pedig az azt betöltő személyt értékelik. A sok kritika ellenére mégis elmondható, hogy ezek az eljárások még ma is igen nagy népszerűségnek örvendenek.

7. Ösztönzés

Az EEM fontos feladata a toborzás, a fejlesztés, a modern szervezet vagy a rugalmas munkaidőrendszerek kialakítása, de ha hiányzik a munkatársakban a megfelelő belső *motiváció, késztetés*, akkor a teljesítmény hatásfoka, intenzitása elég korlátozott lesz. A közigazgatás sok szempontból egy jól strukturált, hierarchikus rendszert alkot, amelyben pontosan definiáltak az egyes munkakörök, így látszólag kisebb az egyéni mozgástér, ezáltal a motiváció szerepe is, mint a versenyszférában. Másrészt a közszolgálati beosztás fontos közigazgatási funkciókkal, döntési jogosítványokkal ruházza fel az érintetteket, ezáltal alapvető fontosságúvá válik a megfelelő szakemberek megszerzése, megtartása (a versenyszférával szemben), és a közszolgálat iránti elkötelezettség kialakítása, folyamatosan magas szinten tartása.

Az ösztönzés fő célja olyan ösztönzési politikának, stratégiának és rendszereknek a kifejlesztése és alkalmazása, amelyek elősegítik az adott szervezet céljainak elérését,

funkciójának megvalósítását a munkatársak motiválása által. Az ösztönzés tartalma, lényege tehát a munkavállalók *szervezeti célokra irányított* ösztönzése, motiválása – az erőforrás-gazdálkodási, hatékonysági követelmények és a munkavállalói érdekek párhuzamos, egymást erősítő/feltételező érvényesítése mellett. Az ösztönzés ezáltal válik kiemelkedő jelentőségű részfunkcióvá az EEM rendszerében. Az ösztönzéspolitikának a verseny- és a közszférában egyaránt választ kell adnia – többek között – a következő kérdésekre:

- Milyen módon kívánja a szervezet közvetíteni elvárásait a munkatársak felé, milyen módon akarja annak megvalósítását biztosítani: milyen arányban fogja alkalmazni a hierarchikus alá- / fölérendeltségi viszonyok kényszerítő erejét, vagy a feladatok végrehajtására nagyobb szabadságfokot adva azzal meghatalmazza munkatársait (empowerment), az önállóság, felelősség ösztönzés eszközeit alkalmazva?

- Célja-e az, hogy a munkavállalói érdekek is érvényesüljenek, vagy az utóbbit „csak” eszköznek tekinti, esetleg egyáltalán nem tartja fontosnak?

- A szervezet egészében egységes elveket alkalmaz-e, vagy már ezen a szinten is differenciál (pl. kiemelt védelmet és támogatást ad a belső munkaerőpiac különösen fontos szegmensei számára, míg más csoportoknál a „szabad” munkaerő-piaci versenyt hagyja érvényesülni)?

- A teljes kereseten belül mekkora legyen a (viszonylag fix) alapbérek és a (teljesítménytől

függő) mozgó bérek és egyéb juttatási formák aránya?

- Az ösztönzési rendszer milyen mértékben akarja a munkakört, az egyéni teljesítőképességet, a tényleges egyéni vagy csoportteljesítményt, illetve a lojalitást díjazni?

A közszféra ösztönzési rendszerének kialakításakor természetesen azt is figyelembe kell venni, hogy a versenyszférával szemben itt sokkal erősebbek a normatív juttatások, illetve a finanszírozási korlátok és a törvényi előírások, kötöttségek.

A közalkalmazottak és köztisztviselők ösztönzésével összefüggő előírásokat a törvények

- előmeneteli / besorolási
- és illetményrendszerei

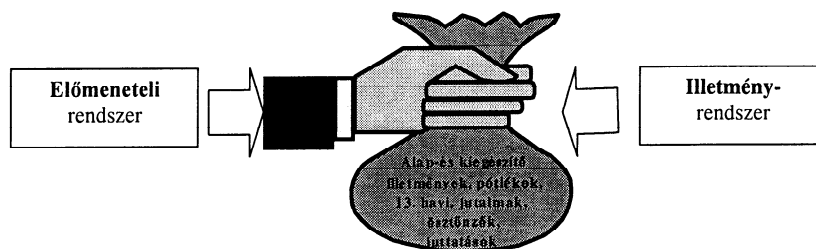
tartalmazzák (Hátori és mások, 1998). (2. ábra)

A nemzetgazdasági aggregált adatokat vizsgálva úgy tűnhet, hogy az elmúlt évben megtörtént a közszféra felzárkóztatása a versenyszférához: a közszféra nettó átlagkeresete jelenleg 13%-kal magasabb, mint a versenyszféráé. Az oktatásban és az egészségügyben főként a szellemi dolgozók vannak még mindig hátrányosabb helyzetben. (Belyó – Poór, 2003) (1. táblázat)

A közigazgatás ösztönzési politikájának lehetőleg minél többet át kellene vennie a versenyszférában kialakult eszközökből, mert csak így tudja biztosítani saját szervezetének minél jobb hatékonyságát, de ezzel párhuzamosan érvényesítenie kell sajátos közszolgálati funkcióját, figyelembe kell vennie az ebből következő feladatokat, és a jóval

2. ábra

A közalkalmazottak és köztisztviselők javadalmazásának befolyásoló tényezői



Nettó kereseti arányok 2002-ben

	Fizikai	Szellemi	Együtt	Fizikai	Szellemi	Együtt	Fizikai	Szellemi	Együtt
	ezer Ft / fő			nemzetgazdaság = 100			versenyszféra = 100		
Versenyszféra	58,2	108,6	74,8	99,5	106,8	96,4	100,0	100,0	100,0
Költségvetés	60,1	94,6	84,5	102,7	93,0	108,9	103,3	87,1	113,0
Ebből: Közig és tb.	67,9	120,2	100,3	116,1	118,2	129,3	116,7	110,7	134,1
Oktatás	50,6	85,2	80,2	86,5	83,8	103,4	86,9	78,5	107,2
Eügy és szoc. ellátás	53,8	73,6	67,8	92,0	72,4	87,4	92,4	67,8	90,6
Ebből: Humán eügy	55,8	77,3	71,6	95,4	76,0	92,3	95,9	71,2	95,7
Szoc. ellátás	50,5	64,6	59,7	86,3	63,5	76,9	86,8	59,5	79,8
Nemzetgazdaság összesen	58,5	101,7	77,6	100,0	100,0	100,0	100,5	93,6	103,7

Forrás: KSH

erősebb korlátokat is. Ugyanakkor építhet a törvényi szabályozással rendelkezésére bocsátott sajátos kedvezményekre is.

Az ösztönzés eszközei közül ebben a szférában jellegzetesen az időbérek alkalmazhatók, amelyek a munkakört veszik alapul, illetve alkalmasak lehetnek sajátos munkavállalói kompetenciák értékelésére, de a szénioritásra is építenek. Ezek hátránya ugyanakkor, hogy – a formálisan előírt teljesítményértékelés ellenére – többnyire alkalmazatlanok a különböző területeken dolgozók munkájának a mérésére, az ennek megfelelő differenciálásra. Ezért különösen fontos, hogy az EEM milyen színvonalon tudja kialakítani, működtetni a teljesítményértékelés és a személyzetfejlesztés rendszerét, illetve mennyire tud élni a különleges előnyök adta lehetőségekkel, mennyire tudja a sajátos szakmai és közszolgálati funkció hatékony érvényesülését alátámasztani a munkahely biztonságával, munkafeltételekkel, szervezeti kultúrával, kapcsolatrendszerrel, belső azonosulással.

A javadalmazás rendszere lényegében egységes, bár szükségszerűen rugalmasnak is kell lennie, mert nem hagyhatja figyelmen kívül a helyi munkaerőpiacok eltérő bérszínvonalát, kereslet-kínálati viszonyát. Ez jelenhet meg az ún. „munkaerő-piaci pótlékban” (amivel figyelembe veszi azt, hogy az adott szakmacsoportban milyen bérszinten tartható még fenn a közszféra munkaerő-piaci verseny-

képessége). Másrészt erőteljesen épít a közszféra munkavállalóinak elkötelezettségére, tehát arra, hogy a munkájukat szerető munkavállalók az esetenként alacsonyabb jövedelem ellenére is hűségesekek maradnak hivatásukhoz.

Ezen túl nyilvánvalóan fontos munkaerő-piaci előnyt jelent a közszféra számára – a versenyszférával szemben – a munkahe-lyek és jövedelmek jóval nagyobb biztonsága. Egyes esetekben azonban hátrány lehet az, hogy mind a munkahelyi előmenetelben, mind a jövedelmekben a versenyszféránál korlátozottab-bak a kitörési lehetőségek. A közszféra bérpolitikai-ösztönzési filozófiája ma azt hangsúlyozza, hogy munkatársaitól több lojalitást, alkalmazkodást, szakszerűsé- get és szolgálatot vár el, és ennek ellentételezéseként kínálja a munkahely biztonságát és a különleges juttatásokat.

Összességében a közigazgatá- si/közszolgálati jelleg különleges követelményeket támaszt mind a szervezettel (a munkáltatóval), mind a munkavállalókkal (és érdekképviselőikkel) szemben (az alkalmazás feltételei, összeférhetetlenségi szabályok, egyéb jogviszony létesítése, közszolgálat ellátása „fogyasztóbarát” módon stb.). Másik oldalról ezeket sajátos eszközökkel, előnyökkel egészíti/egyenlíti ki (a munka- hely biztonsága, köztisztviselői életpálya, kedvező juttatások, fokozott megbecsülés stb.). Az EEM alapvető kérdése, hogy

ezek között hogyan sikerül a megfelelő egyensúlyt, optimumot megtalálnia.

8. Az emberierőforrás- fejlesztés, a karriermenedzsment

Az emberierőforrás-fejlesztés fő céljait a versenyszférában a követ-kezőképpen fogalmazzák meg:

- Egyrészt segíti a szervezeteket szembenézni azokkal a kihívásokkal, amelyeket a technológiai és más *változások* hoznak, azáltal, hogy megalapozza az új követel-ményekhez való igazodást.

- Másrészt az, hogy segíti elér- ni azt a *teljesítményszintet*, amely a túléléshez és a versenyképes- ség fenntartásához szükséges.

Ezek olyan kritikus elemek a versenyszférában, amelyek a képzés-fejlesztési munka sziszte- matikus tervezését és megvalósí- tását követelik meg, ugyanis sok- helyütt hatalmas ráfordítást igé- nyel, amit itt más befektetések- hez hasonló módon kell megala- pozni, értékelni.

A változások és az esetleges tel- jesítményproblémák, -hiányosságok a közszféra szervezeteinél is egyre inkább igénylik a képzési felada- tok hangsúlyos és megalapozott kezelését. Azt, hogy a képzést olyan szisztematikus folyamatként értelmezzék, amely megváltoztatja az alkalmazottak tudását, magatar- tását vagy motivációját annak érde- kében, hogy ezáltal fokozzák a szervezet célélérését.

A közsféra területén szintén elterjedt a munkakör-család felfogás. Az életpálya modell (Pál, 2002) – összhangban a köztisztviselői és a közalkalmazotti törvénnyel – a különböző munkaköri kategóriákban:

- kiszámítható,
- előre tervezhető,
- szakmai követelményeken alapuló

karrierképet igyekszik megfogalmazni.

Az életpálya modell legfontosabb pillérei a következőkben foglalhatók össze:

- az életpályára való bekerülést követően több lépcsőben érhető el annak legmagasabb fokozata,
- az egyes fokozatok (lépcsők, besorolási szintek) teljesítéséhez meghatározott szolgálati idő, szakmai tudás elérése és munkatelmény szükséges,
- a gyorsabban haladók, a kiválónak teljesítők számára nyitva áll a pályagyorsítás lehetősége,
- a rendszer figyelembe veszi az ágazati és szakmai sajátosságokat.

Jellemző, bizonyos mértékig törvényszerű és szükségszerű is, hogy ha valaki a közszférába került, onnan gyakran igen nehezen (vagy csak veszteségekkel) tud átlépni más területekre (pl. a versenyszférába), a szervezet pedig a munkatársak erős védettsége miatt is csak kevésbé tud a minőségi csere eszközével élni. Ezért különösen fontos a szükséges (változó) kompetenciák megszerzése/megtartása, a life long learning, a szervezeten belüli karrierpályák felvázolása, építése, menedzselése.

A karrierelvű közszolgálati rendszerekben a köztisztviselőt alanyi jogként illeti meg az előmenetel, ha teljesíti a törvényben meghatározott feltételeket. Magasabb besorolási fokozatba kell sorolni a megfelelő közszolgálati jogviszonyban töltött idővel rendelkező köztisztviselőt, ha feladatainak ellátására legalább alkalmas minősítést kap és a következő besorolási fokozathoz jogszabályban

előírt vagy a közigazgatási szerv által írásba foglalt feltételeket teljesítette.

Az életpályát megjelenítő ún. előmeneteli rendszer nemcsak az átlagos képességű köztisztviselők előrehaladását szolgálja, hanem az átlagosnál jobb, illetve kiemelkedő szakmai teljesítményt nyújtó szakemberek előrejutását is biztosítja. Több teljesítményösztönző intézkedésre ad lehetőséget, amelyek közül egyik jelentős intézménye az előmenetel gyorsítása.

Alapelve, hogy a közszolgálatban töltött idő – adott besorolási osztályon belül – meghatározó a köztisztviselő alapilletménye tekintetében. Valamennyi besorolási osztályban az életpálya kezdeti szakaszában relatíve gyorsabban emelkednek a fizetési fokozatokhoz tartozó szorzószámok, amely végül is az alapilletmények dinamikusabb növekedését eredményezi a pályakezdők esetén. Ez a beilleszkedés gyorsítása, a közigazgatás vonzóvá tétele, továbbá a fiatalok anyagi helyzetének stabilizálása miatt indokolt.

A három részes cikkünk lezárásaként fontos hangsúlyozni, hogy mi is tudjuk, a közszférát nem lehet üzleti vállalkozásként kezelni, de meggyőződésünk az is, hogy lehet a mainál kevésbé bürokratikus és vállalkozó szellemben is vezetni és működtetni.

Források (az I., II. és a III. részhez)

- Amstrong, M. (1996) How to pick a job evaluation system. *People Management*, February, pp.45-46.
- Amstrong, M. (1995) Measuring work: the vital statistics. *People Management* 21, September, pp.34-35.
- Az 1992. évi XXXIII. Törvény a közalkalmazottak jogállásáról. és a 1992. évi XXIII. Tvr. és módosításai – A köztisztviselők jogállásáról.
- Bakacsi és társai (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest.
- Belyó, P. – Poór, J. (2003): Ösztönzési és javadalmazási trendek Magyarországon makro- és mikro-ökonómiai szempontból. OHE Konferencia, Siófok június 11-13.
- B-schools see promise in non-profits (2001): *Business Week Online*, October 17.
- Dreher, G. F.- Dougherty T.W. (2002): *Human resource strategy: A behavioral perspective for the general manager*. McGraw-Hill Irwin New York
- Dudás F. (2002): A közigazgatási minőségpolitika aktuális kérdései egy felmérés, valamint kihívások tükrében. *Magyar Közigazgatás*, 12. szám, pp. 705-713.
- Dudás F. (2002): Új kihívások előtt a magyar közigazgatás: a minőség és a teljesítmény tükrében. *Humánpolitikai Szemle*, 9.szám, p.19. alapján
- Dudás F. – Király J. (1996): *Az önkormányzati, közszolgáltatói ügyfélkapcsolatok fejlesztése (szervezés és pszichológia)*. Novorg, Budapest.
- European Commission. (1997): *Evaluating EU expenditure programmes: a guide*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Community.
- Farkas F. – Karoliny M-né dr – László Gy. – Poór J. (2003): *Emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó-Kerszöv, Budapest, 7. és 4. átdolgozott kiadása*,
- Fazekas K. – Koltay J. (2002): *The Hungarian Labour Market*. Institute of Economics, Budapest.
- Ferenczi, B. (2000): *A hazai munkaerőpiac stilizált tényei makrogazdasági kontextusban*. Struktúra-Munkaügyi Kiadó, Budapest.
- Fogarasi J. – Ivancsics I. – Kiss L. (1997): *A helyi önkormányzatok kézikönyve*. Unió, Budapest.
- Gáspár M. (1994): *Helyi önkormányzati menedzsment*. Közigprint-Közigkonzult. Erdei Iskola, Csákerény.
- Gáspár M. – Csuth S. (1988): *A közigazgatás fejlesztése és szervezése*. Válogatás Magyar Zoltán professzor közigazgatás-tudományi iskolájának szellemi hagyatékából. MTA, Budapest.
- Gyökér, I. (1999): *Humán erőforrás menedzsment*. Műszaki Könyvkiadó – Magyar Minőség Társaság, Budapest. p. 17.
- Hátori, A. – Öri, J. – Pongrácz, L. – Takács, Gy. (1998): *Bérezés-Ösztönzés*. KJK, Budapest.
- Heneman, R.L. (2003): *Job and Work Evaluation: A Literature Review*. *Public Personnel Management*, Spring, No 1. pp. 47-72.

- HM Treasury. (1997): The Green Book': appraisal and evaluation in central government: Treasury guidance. The Stationery Office, London.
- Hood, C. (1991): A public management for all seasons? Public Administration, No. 1, pp. 3-19.
- Horváth M.T. (2002): Helyi közszolgáltatások szervezése. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs, p. 61
- Horváth I. (1999): Közigazgatási Szervezés és Vezetéstan. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs.
- Horváth T. (ed.) (1998): Közigazgatás szorítóban. Uniós, Budapest.
- Hutton, G. (1996): Business process reengineering--a public sector view. In: Armistead, C.- Rowland: Managing Business Processes--BPR and Beyond. Wiley, New York.
- Insights for US Agencies from other countries' performance management initiatives. (2002): FDCH Government Reports, August 2.
- Karoliny M-né (2003): Teljesítményértékelés. In: Karoliny-Poór-Farkas-László: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-KERSZÖV
- Kassó Zs. (1999): Hatékonyság és más teljesítményvizsgálatok módszerei Sajátosságok a költségvetési szerveknél és a közigazgatásban. Saldo, Budapest.
- Kézdi G. (1998): Wages, Employment and Incentives in The Public sector in Hungary. BWP, Budapest.
- Kilényi G. (1980): Közigazgatás és politika. KJK, Budapest.
- Kövári Gy. (1995): Az emberi erőforrások fejlesztése. Szókratész Kiadó Budapest
- Közigazgatási vezetési ismeretek (2001): Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest.
- Lane, J.E. (1997): Public sector reform in the Nordic countries', in J.-E. Lane (ed): Public sector reform: rationale, trends and problems. Sage, London, pp. 188-208.
- Lévai K. - Straussman, J. (1996): Innovatív önkormányzatok. Helyi társadalom kutató csoport, Budapest.
- Lévai Z. - Poór. J. (2002): Munkakör-értékelés a hazai közférában. Humánpolitikai Szemle, november pp. 21-36.
- Lőrincz L. - Takács A.(2001): A közigazgatás-tudomány alapjai. Rejtjel Kiadó, Budapest.
- Milkovich, G. T. - Newman, J. M. (1996): Compensation. Irwin McGraw-Hill,
- OECD (1997) In search of results: performance management practices. OECD, Paris.
- OECD. (1994): Performance management in government: performance measurement and results-oriented management, Public Management Occasional Papers, No. 3. OECD, Paris.
- Osborne, D. - Gaebler, T. (1994): Új utak a közigazgatásban. Kossuth Könyvkiadó, Budapest.
- Pál L. (2002): Munkaköri rendszer fejlesztése a közférában. kézirat, Budapest
- Poór, J. (1992): Munkakör-értékelés, Munkaügyi Szemle, 7-8.szám pp.1-12.
- Private Pay for Public Work (1993): OECD, Paris.
- Pfeffer, J. (1995): Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. Academy of Management Executive, 9: pp. 55-69.
- Rubicsek S. (1995): A minőségi ugrás lehetséges iránya a közigazgatásban. Budapest
- Sanchez, J.I (1994): From Documentation to Innovation: Reshaping Job Analysis to Meet Emerging Business Needs. Human Resource Management Review, Vol. 4. No. 1. pp.51-74. p.51.
- Sándor A. (1996): Személyügyi munka a minisztériumokban. Munkaügyi Szemle, 10. szám, pp. 28-30.
- Sever L. (1997): Racionális létszámmodell és működés az önkormányzati hivatalokban. KJK-Novorg, Budapest.
- Takács A. (1992): A közigazgatás alapintézményei. Államigazgatási Főiskola, Budapest.
- Ternyák E. (2002): Az idén marad a létszám. Terjedőben a határozott időre szóló munkaszerződés. Világgazdaság, Augusztus 6. p. 4.
- Tóthné S. G.(ed.) (2000): Humán Erőforrások Gazdaságtana. Bitor Kiadó, Miskolc
- Ulrich, D.- Lake D. (1991): Organizational capability: Creating competitive advantage. Academy of Management Executive, 5: pp.77-92.
- Vass L. (1998): Az „új közmenedzsment” és a hatékonyság javítása a közigazgatásban. Magyar Közigazgatás, 10. szám, pp. 590-597
- Weber, M. (1987): Gazdaság és társadalom. KJK, Budapest.
- Weber, M. (1970): Állam, politika és tudomány. KJK, Budapest.