**11. Teljesítmény: kontroll és teljesítménymenedzsment**

**Kontroll – vezetői ellenőrzés**

Korábbi fejezetekből ismert, hogy a vezetői feladatok közé tartozik a tervezés, szervezés, irányítás és koordinálás mellett az ellenőrzés is, amelynek része a teljesítmény-követelmények meghatározása, a teljesítmény mérése és a teljesítmény értékelési rendszerének kialakítása úgy, hogy az eredmények összehasonlíthatók legyenek az előzetesen meghatározott követelményekkel. Ahhoz, hogy a vezetők megfelelően tudják ellenőrizni a folyamatokat, fontos, hogy előre meghatározzák az adott intervallumra elérni kívánt célokat, a pontos feladatokat és gondoskodjanak arról, hogy mindennek legyen felelőse. Az ellenőrzés további feltétele, hogy a kitűzött célok érdekében végzett teljesítmény mérhető legyen, meghatározhatók legyenek mennyiségi és minőségi kritériumok, aminek segítségével nyomon követhető és értékelhető a megvalósítás. Ez alapján – amennyiben a vezető eltérést észlel az előzetesen meghatározott célok és a végrehajtás folyamata között – lehetősége van beavatkozni és a megfelelő irányba terelni a tevékenységet. (Roóz – Heidrich, 2013.)

*1. ábra: A vezetői ellenőrzés feladatai és kapcsolatai*

Az **ellenőrzés** tehát „az adott teljesítmény mérési mechanizmusának, vagy rendszerének létrehozása annak érdekében, hogy az ezáltal szolgáltatott adatok összehasonlíthatóak legyenek az előzetesen meghatározott követelményekkel, majd ezen információkat visszacsatolja.” (Roóz – Heidrich, 2013.)

A hatékony munkavégzés érdekében a vezetők megtervezik, szervezik és irányítják beosztottjaik munkáját, de ez még nem biztosíték arra, hogy az valóban a terv szerint megvalósul ezért olyan fontos vezetői feladat az ellenőrzés, és a kontroll folyamatok kialakítása. Ellenőrzés a vezető teljes irányítási területének kontroll alatt tartását jelenti, könyvünk a kontroll fogalmat használja, ami egy szélesebb fogalom így ennek megfelelően a további kapcsolódó fogalmakat ez alapján tekintjük át.

„**A kontroll** a szervezeti célok elérését segítő, visszacsatoláson alapuló folyamat, amelynek során a vezetők a kontrollált egység egyes jellemzőire előzetesen standardokat állapítanak meg, amelyek aktuális értékeit a **kontrollfolyamat** során mérik és összehasonlítják a standardokkal, a standardokban meghatározott és a tényleges jellemzők eltérése esetén pedig beavatkoznak.” (Dobák-Antal, 2013., 422.o.)

Ábra: A kontrollfolyamat elemei

*Forrás: Dobák-Antal, 2013., 423.o.*

**Kontrolltípusok**

William Ouchi (1980) nyomán a szervezetek kontrollálhatóságának három altípusát különböztetjük meg: (Dobák-Antal, 2013., 427-432.o.)

* **Piaci kontroll**, vagy outputkontroll során a vezető az elvárt eredményt határozza meg, annak elérési módját azonban rábízza az adott szervezeti egység vezetésére. Elsősorban pénzben kifejezett standardokat határoznak meg és ezek elérését értékelik.
* **Bürokratikus kontroll**, a szabályok betartásának kontrollja, vagy tevékenységkontrollként is ismert, ebben az esetben a hierarchia felsőbb szintjén lévők ellenőrizhetik az alsóbb szinten lévőket. Meghatározott az elvégzendő munka, annak ellenőrzési módja, az értékelés eszközei a visszacsatolás módja és a korrigálási lehetőségek is. A szabályokat azonban időről időre felül kell vizsgálni, különben a rendszer merevvé válik, nehezen alkalmazkodnak a változásokhoz és gátat szab a kreatív újításoknak.
* **Klánkontroll**, a normák, értékek betartásának kontrollja, magatartási kontroll, a résztvevők személyére, motivációira irányul. A szervezet tagjai folyamatosan alakítják saját cselekedeteiket a szervezet belső normáihoz, amelynek eredményeként megszűnnek a belső érdekellentétek, ez pedig feleslegessé teszi a legtöbb formális kontrolleszközt.

Ilyen tiszta formában azonban nem figyelhetők meg ezek a kontrolltípusok, a szervezetek többségénél mindhárom megjelenik. Az egyszerű szervezetekben a klán kontroll működik, a vezető személyisége, értékrendje a meghatározó. A funkcionális szervezetekben a bürokratikus kontroll dominál, a tevékenységek jól szabályozhatók. A divizionális szervezetekben a piaci kontroll erős, hiszen a divíziók önállóan képesek outputot előállítani, így a felsővezetés számukra az elvárt teljesítményt rögzíti. A mátrixszervezetek esetében jelentős a klánkontroll. A két dimenzió vezetői közösen hoznak döntéseket, így a hatásköri rendszere nehezen szabályozható. Ennél a szervezeti formánál nehéz meghatározni a domináns kontrollformát, mert változatos a megjelenési módja, így a három kontrolltípus kombinációjaként egy ún. „mozaik-kontroll” jön létre. (Dobák-Antal, 2013., 434-436.o.)

A kontrollt tehát azért tekintjük vezetési funkciónak, mert

* kontroll nélkül a részfolyamatok eltérhetnek az eredeti céloktól, nem a megfelelő módon használják fel az erőforrásokat, így csökkenhet a szervezet hatékonysága (gazdasági szempont)
* átlátható, stabil, megbízható környezetet teremt, ahol mind a vezetők, mind a beosztottak biztonságban érezhetik magukat az egyértelműen lefektetett kereteknek köszönhetően (pszichológiai szempont)
* ennek segítségével ellenőrzést gyakorolhatnak a szervezet tagjai és erőforrásai felett, valamint a felsőbb vezetők korlátozhatják az alsóbb vezetők jogkörét. (politikai, hatalmi szempont) (Huczynski-Buchanan, 1991. in Dobák-Antal, 2013. 437.o.)

1. **megállító kérdés:**

**Miért tekinthetjük a kontrollt vezetési funkciónak?**

A különböző vezetői szinteken eltérő feladatokkal találkozhatnak a vezetők, így a kontroll szerepe is változhat. A kontroll tárgya és a kontrollfolyamat időhorizontja alapján megkülönböztetünk **stratégiai-, menedzsment- és feladatkontrollt.** (Anthony-Govindarajan, 2009. in Dobák-Antal, 2013., 438-443.o.)

**Stratégiai kontroll:**

* stratégiai célok kijelölését és teljesülését vizsgálja hosszú távon
* a szervezet egészére vonatkozik
* kevés pontosan mérhető elemet tartalmaz
* stratégiaalkotó, célkitűző vezetési funkcióhoz tartozik

**Menedzsment kontroll:**

* éves időtávra vonatkozik
* klasszikus értelemben vett kontroll
* biztosítják az erőforrások eredmények és hatékony felhasználását
* szervezettervezési feladatokhoz köthető
* számszerűsített standardok használata

**Feladatkontroll:**

* konkrét munkafeladatokra vonatkozik
* nagyon rövid időtávra
* munkafolyamatra vonatkozó szabályok, előírások
* kislétszámú csoportok irányításához kapcsolódik
* folyamattervezési, munkaszervezési és munkakör-tervezési részfeladathoz kapcsolható

1. **megállító kérdés:**

**Mi a különbség a stratégiai-, a menedzsment- és a feladatkontroll között?**

**A hatékony kontrollal szemben támasztott elvárások** (Robbins, 1988, 485-487. o., in Dobák-Antal, 2013. 444.o.)

**Magyarázat:**

Érdekes kérdés lehet, hogy miért csak viszonylagos pontosságot várunk a kontrolltól? Egyrészről a pontatlan adat téves döntést eredményezhet, nem a megfelelő időben. Ezért törekedni kell a minél pontosabb adatok szolgáltatására. Másrészt viszont egy döntést túlzott halogatása is okozhat nagy károkat, tehát nem mindig van lehetőség megvárni a legbiztosabb adatot.

* viszonylagos pontosság **(M)**
* jelenidejűség
* gazdaságosság
* rugalmasság
* érthetőség
* elérhető célok megfogalmazása
* lényegi dimenziókra való fókuszálás
* az eltéréseken van a hangsúly
* többszempontúság **(M)**
* javaslat a beavatkozásra

**Magyarázat:**

Többszempontúság azt jelenti, hogy mind az egyén, mind a szervezet teljesítményének értékelésekor és így már az ellenőrzés során érdemes törekedni rá, hogy minél több oldalról megvizsgáljuk azt, így egyensúly teremthető a mennyiségi és minőségi standardoknak való megfelelésben.

Pl. egy ügyfélszolgálati osztálynál nem csak a megválaszolt panaszok számát ellenőrizzük, hanem az ügyfelekkel való bánásmódot, az ő elégedettségüket, és akár a visszatérő panaszok számát is.

**A kontrollt befolyásoló tényezők** (Dobák-Antal, 2013, 445-446.o.)

* méret és a tevékenységek összetettsége – *nagyobb, diverzifikált tevékenységű szervezeteknél nagyobb szükség van standardok, szabályok kialakítására*
* a szervezeti hierarchia szintjei – *minden vezető a saját szervezeti egységének teljesítménye szempontjából kritikus tényezőket vizsgálja*
* adott egység, tevékenység fontossága – *a kritikus egységek, tevékenységek kontrollja körültekintőbb, részletesebb, mint a kevésbé fontosaké*
* vezetési stílus, vezetői szerepek – *a vezető vezetési stílusa határozza meg, hogy a személyes, vagy a személytelen kontrollt alkalmazza-e*
* szervezeti struktúra típusa – *a különböző szervezeti modellekben más és más a domináns kontrolltípus*

**Teljesítménymenedzsment**

Egy szervezet sikere több termelési tényezőn múlik, versenyképességének megőrzésében és a vállalat fejlődésében a legjelentősebb erőforrás mégis az emberi tőke, hiszen rajta múlik a többi erőforrás optimális kihasználása és összehangolása is. Ezt a fajta szemléletet már egyre többen ismerik fel, és ennek megfelelően alakítják ki szervezeti és humánerőforrás-stratégiájukat. Az emberi erőforrás, vagy emberi tőke a vállalat számára különleges erőforrás, amely önálló akarattal és véleménnyel rendelkezik. Elvárásai vannak a vállalattal szemben a munkahelyi körülményeivel, a munkatársakkal, a feletteseivel és a juttatási rendszerrel kapcsolatban.

Az emberi erőforrás alkalmasságát többféle tényező határozhatja meg, ide tartoznak az egyéni adottságok, a családi, társadalmi neveltetés, az iskolarendszeren belüli oktatás, az egyéb módon megszerezhető ismeretek, a munkahelyi képzés és fejlesztés. A felsorolt tényezőknek jó részét ugyan még munkába állás előtt szerezzük meg, mégis nagyon fontos, hogyan alakulnak az évek során, mennyire figyelünk tudatosan fejlesztésükre, és mit tud ebben segíteni a munkahelyünk.

A munka eredményességét befolyásolja a dolgozók elégedettsége, képzettsége, teljesítőképessége, a szervezetben kialakult munkamorál, a szervezeti légkör, a vezetők, a szervezeti kultúra és a munkatársak egymáshoz való viszonya. Mindezek indokolják, hogy a szervezeten belül foglalkozni kell a dolgozói elégedettséggel, a munkavállalók képzésével, továbbképzésével, fejlesztésével, hogy teljesítménye megfeleljen a vállalat elvárásainak. Ahhoz, hogy a teljesítmények a szervezet céljainak és a dolgozóval szembeni egyéni elvárásoknak megfeleljenek és a munkatársak is kielégíthessék egyéni szükségleteiket, a kettőt szinkronba kell hozni. A közös teljesítmény fejlesztése érdekében nagy jelentősége van annak, hogy szervezet tagjai lássák szerepüket a célok megvalósításában, ismerjék a feladataikat és a velük szemben támasztott elvárásokat és rendszeres visszajelzést kapjanak teljesítményükről és a vállalati célokhoz való hozzájárulásukról. „Teljesítménymenedzsment folyamatnak nevezzük a célkitűzés, teljesítménymérés és -értékelés, visszacsatolás, követés egységes rendszerét, amelynek célja az egyéni teljesítmény a vállalat stratégiai céljai közötti összhang megteremtése.” (Dessler G., 2005. in Csillag S., 2014. 242.o.)

**Teljesítményértékelés**

A teljesítményértékelési rendszer az az eszköz, amellyel a vállalat garantálni tudja, hogy minden munkatársa a kijelölt célok irányába mozgassa a vállalatot, és minden munkatárs érdemlegesen hozzájáruljon a célok eléréséhez. Egy megfelelően kialakított, jól működő értékelési rendszer nagymértéken hozzájárulhat a vállalat teljesítményének növeléséhez.

A teljesítményértékelés az a szervezeti tevékenység, melynek során a szervezet előre meghatározott módon, időpontban és céllal információkat szerez és ad a munkatársak teljesítményéről. (Göndör A., 2003.)

A teljesítményértékelés során mind az egyéni, mind a kollektíva teljesítményének értékelésére figyelmet kell fordítani, vizsgálva hozzájárulásokat a szervezet eredményeihez. A folyamat két részből áll, egyrészt értékeli a múltat, másrészt célokat határoz meg a jövőre nézve mindkét fél részéről.

Az értékelés rendkívül kényes és komplex tevékenység. Mindennapi életünk során folyamatosan értékelünk, és minket is értékelnek vagy tudatosan, vagy ad hoc jelleggel, objektíven vagy szubjektíven. (Dudás et al., 2004, 119. o.).

A teljesítményértékelés alkalmazásának célja a pozitív alkalmazotti teljesítmény megerősítése, a nem kívánt magatartás kiküszöbölése, illetve fejlesztése, ugyanakkor számos más szervezeti cél eléréséhez is hozzájárulhat (a teljesség igénye nélkül néhány):

* egyéni képzési igények értékelése
* egyéni erőfeszítés ösztönzése és jutalmazása
* az alkalmazottak erős és gyenge pontjainak megítélése
* információszolgáltatás az alkalmazottak adottságairól a munkaerő-tervezés számára
* információk biztosítása az előléptetési célokhoz
* más erőforrások teljesítményét is értékeljük, így több döntési kört is befolyásol

**3. megállító kérdés:**

**A beosztottakat érintő kérdéseken kívül még milyen döntési kört befolyásolhat a teljesítményérétkelés?**

Mindezek alapján is látható, hogy egy hatékony teljesítményértékelési rendszer (TÉR) kialakítása minden érintettnek érdeke. A vezetők elvárják, hogy a rendszer alkalmazásával javuljon a teljesítmény és a termelékenység, és a rendszer támogassa a következőket (*Karoliny et al.,* 2003, 256. o.):

* a szervezet céljait;
* a fizetési, előléptetési és elbocsátási döntéseik jogszerű és ösztönző megvalósítását;
* a fejlődési igény felkeltését és a képzési igények feltárását;
* a kölcsönös megértés és a bizalmi kapcsolat erősödését.

A másik oldalon, az értékeltek elvárási közé tartozik, hogy: (*Karoliny et al.,* 2003, 256. o.; *Bakacsi et al.,* 2000, 195. o.):

* kapjanak információt vezetőiktől, és maguk is juttathassanak el információkat nekik a teljesítményüket befolyásoló tényezőkről;
* megismerjék a szervezet és a főnökeik elvárásait, saját erős és gyenge pontjaikat, jövőbeli lehetőségeiket;
* az értékelés eredményeként igazságos és méltányos ellenszolgáltatásban részesüljenek;
* kapjanak lehetőséget problémáik feltárására, észrevételeik megosztására;
* kinyilváníthassák fejlődési céljaik megvalósítása iránti elkötelezettségüket;
* kapjanak visszajelzést saját maguk és csoportjuk teljesítményéről az értékelőjük meglátásai és értékrendszere alapján;
* megismerjék a szervezet aktuális teljesítményelvárásait;
* megismerjék előléptetési és képzési lehetőségeiket;
* megtudják, hogy mely területeken tartja szükségesnek fejlődésüket a főnökük;

A harmadik érintetti csoport, a TÉR tervezéséért és hatékony működéséért felelős emberierőforrás-részleg elvárásai (*Karoliny et al.,* 2003, 256. o.; *Bakacsi et al.,* 2000, 195. o.):

* olyan rendszer kidolgozása és működtetése, amely az érintettek elvárásai közül a lehető legtöbbet kielégíti;
* alapozzon meg és támogasson más emberierőforrás-funkciókat is;
* növelje saját szerepüket és befolyásukat;
* legyen ellenőrizhető az értékelési rendszer hatékonysága;
* biztosítsa a munkavállalókkal kapcsolatos döntések alapjainak dokumentálását, jogszerű­ségét;

Ahhoz, hogy a teljesítmények megfeleljenek a szervezet céljainak és a dolgozóval szembeni egyéni elvárásoknak, valamint a munkatársak is kielégíthessék egyéni szükségleteiket, a kettőt szinkronba kell hozni. Ezt az összhangot a teljesítményértékelés során teremthetjük meg. Egy jól működő rendszer kialakításához mindenképpen szükséges, hogy a dolgozók átlássák a teljesítményértékelés célját, és maga az értékelés alkalmazkodjon a különböző munkakörökhöz.

Az alkalmazottaknak szükségük van arra, hogy a végzett munkájuk mennyiségéről, minőségéről és a munkavégzés során tanúsított magatartásukról rendszeres és minél objektívebb visszajelzést kapjanak. A teljesítményértékelés alapját hagyományosan a mennyiség mérése jelenti. A mennyiségi elvárások általában a hatékonyságot célozzák, ami a cél elérésének mértékét jelentheti. A hatékonysági elvárások megfogalmazhatók darabszámban, árbevételben, szerződésszámban, ha az értékelteknek nincs hatásuk a költségekre. Fordított helyzetben, ha az értékelteknek a bevételre nincs hatásuk, akkor a mennyiségi elvárásokat meghatározhatjuk a költségek vonatkozásában. Azokban a munkakörökben, ahol mindkét tényező figyelemmel kísérhető, az elvárások gazdaságossági követelmények formáját ölthetik, pl. fedezet vagy nyereség. (Göndör, 2003, 168. o.).

Ha a szervezet és az egyén céljai összhangba kerülnek, a munkavállaló hajlandó lesz fejleszteni képességeit, motiválttá válik a jobb teljesítményre, így a szervezet befektetései megtérülnek.

Az egyes szervezetekben általában kétféle értékelési mód van jelen, az informális és a formális értékelés (*Gyökér–Finna,* 2008, 43. o.):

* Az informális vagy spontán értékelés során a vezetők folyamatosan figyelik beosztottjaik teljesítményét, s arról ítéletet alkotnak. Ez a fajta értékelés gyakran szubjektív, amelyet nagyban befolyásol a személyes kapcsolat minősége.
* A szervezet által tudatosan kifejlesztett formális rendszer segítségével szisztematikusan, módszeresen értékelik a dolgozók teljesítményét. Ez a módszer egyértelmű visszajelzést ad az értékeltnek is a munkájáról, emellett a vezető is látja, hogy miben kell az adott munkavállalónak fejlődnie.

**4. megállító kérdés:**

**A teljesítményérétkelés mely céljait segíti elő leginkább az informális értékelés? Indokolja válaszát!**

**Magyarázat:**

A formális teljesítményértékelés segítségével meghatározott időközönként értékelik, hogy az alkalmazottak milyen mértékben felelnek meg az adott feladat/munkakör elvárásainak, ez lehetőséget adhat a munkatartalom és az ebből fakadó terhelés, valamint az eredmények felülvizsgálatára is. Az értékelés valós eredményei képezik a bérfejlesztés, prémium, kitüntetés, előmenetel, oktatás-képzés, a munkaerő-tervezés alapjait. Az alkalmazott akkor érzi érdekeltnek magát benne, ha ez hozzá van kötve az anyagi és nem anyagi elismeréshez.

**A TÉR kialakításának alapkérdései**

Nehéz és rendkívül összetett feladat egy megfelelő és hatékony teljesítményértékelő rendszer kialakítása, de megéri a fáradság. A rendszer kialakítása és működtetése során feltétlenül át kell tekinteni a következő kérdéseket (*Göndör,* 2003, 178–179. o.) (Karoliny et al, 2003.):

* Mit értékeljünk? – A szervezet küldetésének beteljesítéséhez szükséges emberi tényezőket, a szervezeti célok eléréséhez szükséges teljesítmény összetevőit. Milyen alkalmazotti jellemzőt, magatartást vagy munkaköri eredményt figyeljünk meg, mit mérjünk? Az értékelés során tartsuk szem előtt a munkavállaló külső, vevői értékeléseit, az egyéb érintetti csoportokkal szemben tanúsított magatartását.
* Miket, illetve kiket értékeljünk? – Azokat a munkaköröket, illetve a munkaköröket betöltő személyeket, akiknek kulcsszerepük van a szervezet küldetésének és mindenkori céljainak elérésében.
* Milyen módszerrel értékeljünk? – Az adott munkakörök jellege, a vezetés értékelési tapasztalata és az értékelési célok alapján kiválasztott módszerekkel. Ne használjunk sokféle módszert, mert jelentősen megnehezítheti az értékelők felkészítését. Látványos, mindenki számára érthető eszközöket alkalmazzunk, konkrét, pontos feljegyzésekkel, lehetőség szerint más érintetti csoportok észrevételeit is felhasználva.
* Ki vagy kik értékeljenek? – Az értékelt munkakört betöltők vezetői, illetve az adott munkakört betöltőkkel kapcsolatban álló más személyek, akik ismerik a munkáját (más szervezeti egység dolgozói, beosztottak, külső megbízó). Csak akkor értékeljen több személy, ha az értékelés céljait nem tudjuk enélkül megvalósítani!
* Milyen gyakorisággal értékeljünk? – Az értékelő célú teljesítményértékelést kapcsoljuk össze a döntésekkel (fizetésemelés, jutalmazás, előléptetés stb.), de legalább évente egyszer adjunk visszajelzést az értékelteknek. Az értékelés igazodjon a szervezet munkamene­téhez, az egyes munkavállalók leterheltségéhez.
* Hogyan közöljük, illetve beszéljük meg a teljesítményértékelés eredményét? – Ha lehetséges, ne keverjük az értékelés céljait: egy adott visszajelzés alkalmával egyetlen értékelési célt kövessünk. Az értékeléskor elhangzottak legyenek összhangban a vezető folyamatos kommunikációjával.
* Hogyan vezessük be a teljesítményértékelés rendszerét? – A bevezetés során mind az értékelők, mint az értékeltek részéről számíthatunk ellenállásra. Fordítsunk gondot arra, hogy a vezetők megértsék a rendszer működésének fontosságát és saját feladatuk jelentő­ségét.
* Milyen hibák és torzítások jelentkezhetnek és mit tehetünk ezekkel kapcsolatban? (Csillag S., 2014.) – Az értékelésnek megbízhatónak és érvényesnek kell lennie, tehát fontos, hogy minden vezető ugyanazon elvek mentén, hasonlóan és következetesen értékelje a teljesítmény releváns aspektusait. Az értékelő legyen igazságosan és az értékelés során ne tegyen különbséget a beosztottjai között.

|  |  |
| --- | --- |
| **Kiegészítő magyarázat** | |
| **A teljesítményértékelő megbeszélés során elkövethető hibák** | |
| **Értékelői** | **Kommunikációs** |
| * egyoldalú * elfogultság * előítéletek * a személy értékelése, nem a viselkedésé * befolyásolhatóság * kiragadott pillanatok értékelése | * elvárások tisztázásának hiánya * az „aktív hallgatás” mellőzése * megfoghatatlan tanácsok, elvárások * érzelmek kezelése nem megfelelő |

**5. megállító kérdés:**

**Milyen hibát véthet egy vezető a teljesítményértékelés során? Gondolja végig és hozzon rá példát!**

Annak érdekében, hogy a teljesítményértékelő rendszer valóban a teljesítmény javulását, a hatékonyság növelését és a fejlődést szolgálja időről időre felül kell vizsgálnunk. Ehhez folyamatosan gyűjtsük a tapasztalatokat, kérjünk visszajelzéseket az értékelőktől és értékelt személyektől is. Végezzünk kisebb korrekciókat. Gondoskodjunk a felmerült problémák megoldásáról, és tájékoztassuk ezekről folyamatosan valamennyi értékelőt.

**Felhasznált források:**

Bakacsi–Bokor–Csázsár–Gelei–Kováts–Takács (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK–KERSZÖV, Budapest.

Csillag S. (2014): Teljesítmény-menedzsment in Bokor A. – Szűts-Kováts K. – Csillag S. – Bácsi K. – Szilas R. (2014): Emberi erőforrás menedzsment, Bologna Tankönyvsorozat, Nemzedékek tudása, Budapest

Dessler G. (2005): Human reource management, New Jersey, Prentice Hall, 310. in

Dobák M. – Antal Zs. (2013): Vezetés és szervezés, Akadémiai Kiadó, Bp.

Dudás–Karoliny–László–Lévai–Poór (2004): Bevezetés a közigazgatási emberi erőforrás menedzsmentbe. Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest.

Göndör A. (2003): Szervezeti viselkedés. Kézirat, Budapest.

Gyökér I. – Finna H. (2008): Teljesítménymenedzsment. Oktatási segédanyag közgazdász hallgatók számára. BME, Budapest.

Karoliny–Farkas–Poór–László (2003): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK–KERSZÖV, Budapest.

Karoliny M. – Lévai Z. – Poór J. (2005): Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban. Szókratész Külgazdasági Akadémia.

Roóz J. – Heidrich B. (2013): Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai, 2013. (tankonyvtar.hu)

<https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdtan_scorm/borito_v92hcS7RMEldFi1T.html>