

GERGELY ÉVA*

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓBAN VÉGZETT TELJESÍTMÉNY- MENEDZSMENT-VIZSGÁLAT EGY MÓDSZERÉNEK ISMERTETÉSE A VERSENY- ÉS KÖZSZFÉRÁBAN

INTRODUCING ONE OF THE METHODS FOR EXAMINING PERFORMANCE MANAGEMENT IN THE COMPETITIVE AND PUBLIC SPHERES DONE IN THE NORTHERN GREAT PLAIN REGION

ABSTRACT

I carry out my research within the research program "Functional Investigation of Enterprise Management" constructed by the Institute of Management and Organization in the University of Debrecen, Centre for Agricultural and Applied Economic Sciences, Faculty of Applied Economics and Rural Development. The research topic consists of three bigger subtopics, such as Investigation of Organization Management, Investigation of Human Resource Management and Investigation of Process Management. The research field of investigating performance management belongs to the Investigation of Human Resource Management. I have been investigating the system of performance management for six years; I have been using the finalized formal questionnaire constructed for the structural data collection, worked over for several times for three years. By the help of questionnaires limited companies and local governments are examined relating to the similarities and differences of the two spheres in connection with the system of performance evaluation. The questionnaire contains the following comprehensive fields:

- Evaluating the importance of performance management among the other HRM functions,
- Methods of performance management used,
- Aims of performance evaluation,
- Aspects and competences to be evaluated during performance evaluation,
- Measuring the expected performance objectives,
- Factors causing the biggest problems during performance evaluation, detectable mistakes in the systems of performance management.

The aim of this study is to detail the content of the questionnaire and the examined issues. I am going to introduce the questionnaire, which was constructed by me, and is used in my research for examining performance evaluation, and to detail the structure and the content of the questionnaire.

1. Bevezetés

Kutatásom középpontjában a teljesítménymenedzsment-rendszerek vizsgálata áll. Céлом megvizsgálni az Észak-alföldi Régióban a közszféra szervezetek belül az önkormányzatok, míg a versenyszférán belül a kft-k és bt-k egy részét. A reprezentativitásra ezen két ismérv mentén törekedtem. A vizsgálataim elvégzéséhez saját készítésű kérdőívet alkalmazok, melynek megalkotásához az adott terület szakirodalmának ismerete és mélyebb kutatómódszertani ismeretek szükségesek. A teljesítmény-menedzsment szakirodalmi hátterét

* PhD-hallgató, Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma, Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Emberi Erőforrás Menedzsment Tanszék.

megismerve, a két szféra alapvető eltéréseit feltérképezve megalkottam a hipotéziseimet, melyek alapján a kérdéscsoportokat fel lehetett állítani. Ezeket követte a kérdőív létrehozása, tesztelése, véglegesítése, majd a kérdőívezés. Az utolsó feladatcsoport a kérdőívek szűrése, számítógépes rögzítése és statisztikai elemzések készítése. Jelen tanulmányban céloom az előbbieken felvázolt munkamenet részletes ismertetése.

2. Elméleti áttekintés

A kérdőív összeállítását megelőzte a téma szakirodalmának mély elemzése. Ahhoz, hogy egy egységes kérdőív összeálljon, meg kellett alaposan ismerni az önkormányzatoknál és a profitorientált szervezeteknél uralkodó teljesítményértékelő rendszereket, azok működését. A két szférában alapvető eltérések mutathatók ki, viszont meg kellett találnom azokat a közös pontokat, melyek mentén megalkotható egy részletes kérdőív ebben a témában. Az egységes szerkezetet az indokolja, hogy az elemző munkafázisra is szükségesszerű gondolni, és csak ebben az esetben lehet összehasonlításokat végezni, különbségeket feltárni.

A profitorientált szervezeteken kívül a közszféra, és ezen belül az önkormányzatok teljesítményértékelési rendszere is egyre inkább a középpontba került. Az önkormányzatok esetében igen nehéz feladatot jelent a teljesítmények számszerű és objektív mérhetősége. Ugyanakkor a szférával szemben támasztott követelmények (gazdaságosság, eredményesség, költséghatékonyág, ügyfélközpontúság stb.) mégis ebbe az irányba kényszerítik az értékelőket. A közszféra dolgozói fontosabbnak tartják a szabályok betartását, mint a hatékonyság kérdéskörét.¹

A Köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény, 2001. évi XXXVI. törvénnyel történt módosítását követően, 2002. január 1-jétől kezdődően kötelezővé vált a közszolgálatban dolgozók teljesítményének éves rendszerességgel történő értékelése.

„A köztisztviselő munkateljesítményét munkakörének és a közigazgatási szerv kiemelt céljainak figyelembevételével meghatározott teljesítménykövetelmények alapján a munkáltatói jogkör gyakorlója évente mérlegelési jogkörében eljárva írásban értékeli. A közigazgatási minőségpolitikáért és személyzetpolitikáért felelős miniszter ajánlást adhat az alkalmazandó módszerre.”²

A közigazgatás-, valamint ezen keresztül a közigazgatásban dolgozók teljesítményértékelésének reformjára mindenképpen szükség van, hiszen az adófizetők pénzéből finanszírozott hivatalnokapparátus rendszeresen társadalmi támadások kereszttüzében áll. A leggyakrabban megfogalmazott kritika, hogy a törvény által bebetonozott előmeneteli rendszer alulmotiválttá teszi az alkalmazottakat, hiszen bármennyit is, és legfőképpen bárhol is dolgoznak, havi jövedelmük illetve előmenetelük biztosítva van, pusztán az évek múlásával.³

Felmerülhet a kérdés: Jó-e, ha az önkormányzatok esetében is alkalmazzák a piaci szférában működő teljesítményértékelési rendszereket? Több tényező is amellet szól, hogy érdemes változtatni: az Európai Unióhoz való csatlakozás, ami a szakmailag egyre képzetesebb köztisztviselők iránti igényt, a teljesítményekhez igazodó, differenciáltabb bérezést vonja maga után. A változást alátámasztja ezen kívül az állampolgárok egyre növekvő igénye és a forráshiányból való kiütközés.⁴

Az önkormányzati értékelő rendszerrel kapcsolatban Linder⁵ a következőképpen fogalmaz: A nemzetközi gyakorlatban általános problémaként merül fel a vezetők részéről, hogy a teljesítményértékelés és a hozzá kötött illetményeltérítés túl nagymértékű adminisztrációs terheket ró rájuk. Megfelelő költségvetési fedezet híján nem áll módjukban

illetménynövekedést kapcsolni hozzá, így az értékelési folyamatot, mintegy önmagáért elvégzendő, felesleges pluszt ítéli meg, nem mint egy, a teljesítmény növelését célzó vezetési eszközt.

A magánszektor és a közszféra szervezeteihez tradicionálisan kapcsolódó értékrendszer alapvetően eltérő, ami a szervezet, a vezetés és az emberi erőforrások menedzselési környezetének lényegi különbségeit eredményezi. A privát cégek inkább a fiatalokat részesítik előnyben, a legidősebb alkalmazottak is legfeljebb ötven év körüliek. A közszféra foglalkoztatottjai ezzel szemben pályakezdők, vagy már az ötödik évtizedüket betöltött tapasztaltabb dolgozók, egészen a nyugdíj korhatárig. Sok szervezetnél fellelhető az élethosszig tartó alkalmazás – ez jellemző a magyar közszférára is, míg más szervezetek inkább csak egy bizonyos pozícióra veszik fel az alkalmazottat – ez utóbbi inkább jellemző a magánszektorra.⁶

Ugyancsak célszerű alaposabban feltárni a közszolgáltatási menedzsment specialitásait, miután ilyen sajátos környezeti feltételek között az üzleti szférában kialakult (és jól bevált) menedzsment módszerek, elvek és gyakorlati fogások nem vehetők át egy az egyben. Sőt megkockáztatható a megállapítás, hogy az esetleges átvétel során olyan jelentős mértékű adaptációs feladat állhat előttünk, ami már egyenértékű új megoldások kidolgozásával.⁷

Egyre fontosabbá válik a teljesítmények motivációval való összekapcsolása. A teljesítményhez kapcsolódó ösztönzés a javadalmozást egy előre rögzített teljesítményszinthez köti. Célja a szervezeti teljesítmény fokozása, melynek érdekében motiválja a dolgozókat, növeli lojalitásukat, megerősíti a teljesítményorientált szervezeti kultúrát, differenciál a teljesítmény alapján, segít a teljesítményorientált munkaerő megszerzésében, illetve megtartásában.⁸

A fenti szerzők véleményei alapján is beigazolódik, hogy a két szféra teljesítményértékelésének vizsgálata időszerű és szükséges, egyidejű vizsgálata pedig érdekes eredményekkel szolgálhat.

Megbízható következtetéseket csak akkor tudok hozni, ha nagy elemszámmal, nagy adatbázissal dolgozok. Ehhez a legmegfelelőbb eljárás a kérdőívezés. A vizsgált témában, melynek specialitása az, hogy egy kérdőív vonatkozik mindkét szférára, nem állt rendelkezésemre kérdőív, így annak indokolt volt saját szerkesztése.

A közvetlenül nem megfigyelhető jelenségek és jellemzők feltárására a legdirektebb eljárás a kérdezés. Ha pedig viszonylag gyorsan szeretnénk sok információhoz jutni, akkor a legmegfelelőbb módszer az, ha kérdőívet készítünk. A kérdőív összefoglaló kategória az olyan típusú kutatásokra, amelyek egy előre meghatározott és egységesen feltett kérdéssor segítségével, kvantitatívan írnak le változókat egy meghatározott populációra vonatkozóan. A kérdőíves interjú a kérdőív személyes, standardizált módon folytatott lekérdezése. A nagy volumenű felmérések keretében alkalmazott szóbeli kikérdezést felmérő interjúnak is nevezik. Ez utóbbiak során a kutatók gyakran több tucat kérdezőt (kérdezőbiztost) alkalmaznak, akik felkeresik a vizsgálati személyeket.

A kérdőív alapszerkezetét a bevezető szöveg, a tartalmi rész és a zárórész adja. A bevezető rész röviden ismerteti a vizsgálat célját és hangsúlyozza a válaszadás fontosságát. A zárórész a kérdezés levezetésére szolgál, mindenképpen tartalmazza a köszönetnyilvánítást. A tartalmi rész a főkérdéseket, a szűrőkérdéseket és a kiegészítő kérdéseket tartalmazza. A kiegészítő kérdések az elemzési lehetőségek növeléséhez szolgáltatnak adatokat, ilyenek a demográfiai kérdések, bemelegítő kérdések és kontrollkérdések.⁹

A válaszadás kötöttsége szempontjából a kérdések lehetnek nyíltak vagy zártak. A nyílt kérdések lehetőséget adnak arra, hogy a válaszadó saját maga fogalmazza meg válaszát. A zárt kérdések csak arra adnak lehetőséget, hogy a kérdőívet kitöltő személy előre megfogalmazott válaszokra reagáljon.¹⁰

A választható felelettipusok a következők lehetnek: kényszerválasztás (nominális skála), kategórialista (nominális skála), rangsorolás (ordinális skála) és becslési skála (intervallumskála). A becslési skála formailag kétféle lehet: numerikus és grafikus skála. A numerikus skála olyan általában 3–7 fok között mozgó skála, amelyen a megjelölt érték a válasz intenzitását vagy gyakoriságát jelzi.¹¹

A mintavételi technikák egyik gyakran alkalmazott típusa a rétegzett mintavétel. Ez véletlen mintavételnek minősül, két lépcsőből álló folyamatot alkalmaznak. Először a sokaságot részsokaságokra vagy rétegekre osztják, majd minden egyes rétegből véletlen eljárással választják ki a mintaelemeket. Azokat a változókat, amelyek alapján a sokaságot rétegekre bontjuk, rétegtípusok ismérveinek nevezzük. A rétegzett mintavétel abban különbözik a kvótás mintavételtől, hogy a mintaelemeket véletlenszerűen, és nem önkényesen választjuk ki.¹²

Látható, hogy ahhoz, hogy megbízható, szakmailag helyes kérdőívet szerkesszék, több tudományterület ismerete is szükséges. A továbbiakban ismertetem a kutatás hátterét, a kérdőív összeállításának folyamatát és tartalmát.

3. A kutatás háttere

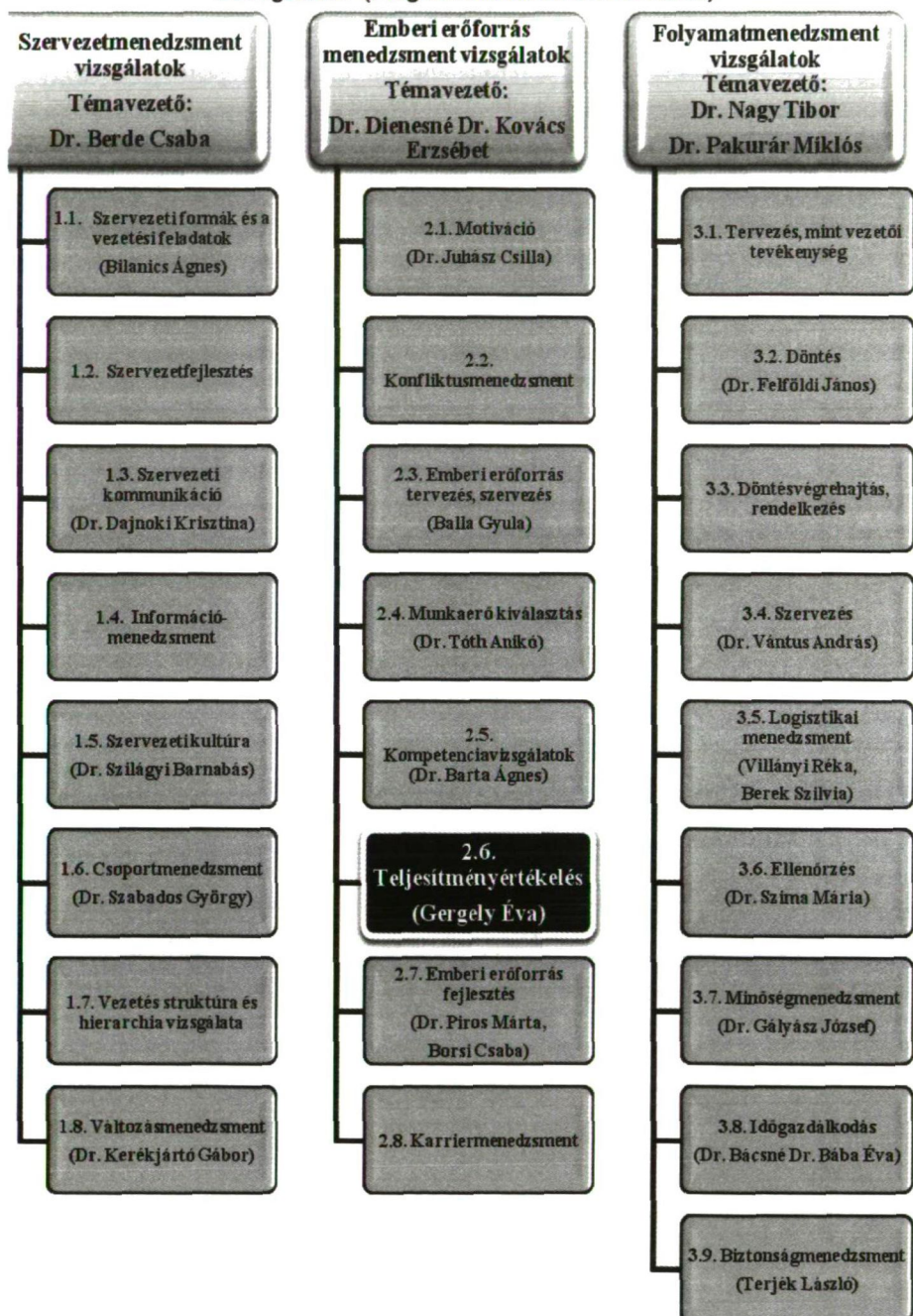
A Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi Kar Vezetési és Munkatudományi Tanszékén a '90-es évek elején beindított egységes kutatási munka célja a vezetési funkciók tartalmának és összefüggéseinek feltárása volt. A kutatási programba felvállalt témakörök a vezetési folyamat egy-egy jól elhatárolt, önállóan is vizsgálható funkciói. A vezetési funkciók három nagy területe: a szervezet, az emberi erőforrás és a folyamat menedzselésével kapcsolatos feladatok.¹³

A kutatási program jellegzetessége a moduláris felépítés, amely a vezetési feladatok vizsgálatára épül. A további részmákra bontás lehetővé teszi egy-egy terület alaposabb, részletesebb vizsgálatát, vagyis a vizsgált témakörök szűkíthetők. Ugyanakkor az egyes részterületek kutatási eredményei folyamatosan beépíthetők, bevonhatók egy nagyobb témakör vizsgálatába is. Tehát a kutatási program témái, részmái mind horizontálisan, mind vertikálisan szűkíthetők, illetve bővíthetők. A kutatási program másik jellegzetessége, hogy a témák egymásra épülésének köszönhetően megállapítások tehetők időrendiség alapján is, valamint egy vizsgált téma eltérő időszakának eredményei alapján biztosítható az időbeli folytonosság.¹⁴ A felosztást az 1. ábra szemlélteti.

Az általam kutatott teljesítmény-menedzsment az emberi erőforrás menedzsment feladatcsoporthoz sorolható.

1. ábra. „A menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatási program felépítése és kutatói struktúrája (Programvezető: Dr. Berde Csaba)

Figure 1. The Buildup and Structure of the Research Program “Functional Investigation of Management” (Program leader: Dr. Csaba Berde)



Forrás: Berde Csaba (2010): Funkcionalizmus a vezetésben: A magyarországi kutatás eredményei. Közép-Európai Közlemények. 2010/1. szám. 7–13. old.

4. A vizsgálat módszertanának kialakítása, a kérdőív létrehozása

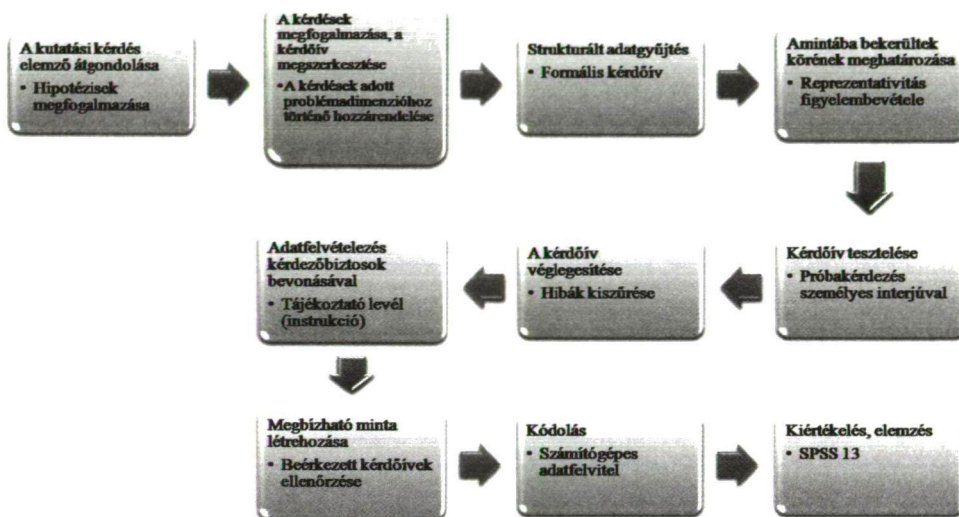
A kérdőív létrehozása előtt megismerkedtem a teljesítménymenedzsment szakirodalmi hátterével, ami fontos kiindulópontja volt annak, hogy hipotéziseket tudjak megfogalmazni. A hipotézisek megalkotása az egyik legfontosabb előmunka a kérdőív létrehozása során, ennek megfelelően kell kialakítani a kérdéscsoportok körét.

Kutatásaim során a következő hipotéziseket vizsgálom:

- Eltérő szerepet tulajdonítanak az emberi erőforrás menedzsment funkciók között a teljesítménymenedzsmentnek a vizsgálatba bevont szervezetek.
A profitorientált szervezetek alkalmazottai számára fontosabb terület a teljesítménymenedzsment.
- Az alkalmazott teljesítményértékelési módszereket tekintve különbségek tapasztalhatóak a profitorientált és a közsférában működő szervezeteknél.
- A teljesítménymenedzsment fázisai eltérő fontosságúak.
- A teljesítményértékelő rendszer működése eltérő a két szférát tekintve.
A felkészült vezetők, tréningek biztosítása és a kapcsolat az anyagi elismeréssel inkább a profit orientált szférára jellemző.
Az adminisztráció hatékonysága az önkormányzatoknál a fontosabb. Kevésbé tisztáztak a célok az önkormányzatok esetében.
- A teljesítményértékelés céljai eltérőek a két szférát tekintve.
Az ösztönzés, a teljesítmények összekapcsolása a bérezéssel és a fejlesztések feltérképezése inkább a profitorientált cégekre jellemző.
Az adatszolgáltatás és az előírásoknak való megfelelés az önkormányzatokra jellemzőbb.
- A teljesítményértékelés során értékelendő szempontok eltérőek a két szférában működő szervezeteknél.
- Az elvárt teljesítmények értékelése más-más a két szférában.
- A teljesítménymenedzsment rendszerekben fellelhetőek hibák különbözőek.
- A teljesítményértékelő interjú céljainak értékelése más eredményt hoz a profitorientált szervezeteknél, mint a közsférában.
A két szféra alkalmazottainak más-más motivációs igényeik vannak és mások a lehetőségek is a motiválásra.
- Az alkalmazotti elégedettséget vizsgálva különbségek tárhatók fel a két szférát vizsgálva.

A 2. ábra a kérdőív létrehozásának folyamatát szemlélteti, melynek első állomása a kutatási kérdés átgondolása, melynek módszere a hipotézisek állítása. Az ábra minden lépése egy feladatot (Mit?) jelöl, mely alatt megtalálható a feladat végrehajtásához szükséges módszer (Hogyan?).

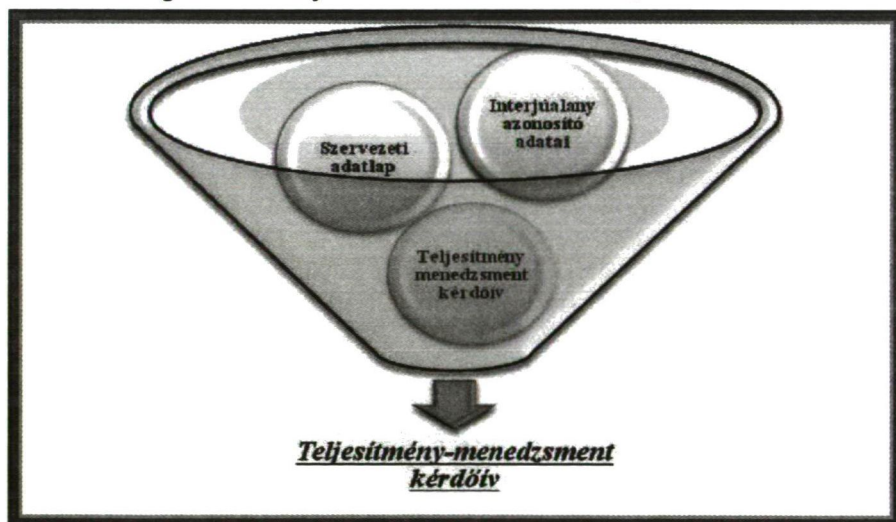
2. ábra. A kérdőív létrehozásának 10 fázisa a „Mit?” és „Hogyan?” kérdéscsoportok mentén
 Figure 2. 10 Phases of Creating the Questionnaire along the Questions “What?” and “How?”



Forrás: Saját vizsgálat

Második lépésként a kérdőív összeállításához a kérdéscsoportok megfogalmazása volt a feladat, majd ezt követte a strukturált adatgyűjtés a létrehozott formális kérdőív segítségével. A „Kérdőív a teljesítménymenedzsment-vizsgálathoz” című kérdőív fő szerkezeti elemeit a 3. ábra szemlélteti.

3. ábra. A kérdőív fő szerkezeti elemei
 Figure 3. The Major Structural Elements of the Questionnaire



Forrás: Saját vizsgálat

A kérdőív első része általános adatokra vonatkozik szervezeti és egyéni szinten, a második rész tartalmazza a teljesítménymenedzsment rendszerrel kapcsolatos kérdéseket. A kérdőív szerkesztése során többnyire zárt kérdéseket, azon belül alternatív, de többnyire szelektív kérdéseket alkalmazok. A skálakérdések fontos szerepet töltenek be kérdőívben, amelyek egy célszemély véleményét és a vélemény intenzitását, erősségét mérik. Például a Likert-skála az egyetértés minőségét méri egy kijelentéssel kapcsolatban. 7 fokozatú skálát alkalmazok, melynek véleményem szerint az az előnye az 5 fokozatú skálával szemben, hogy nagyobb teret enged a differenciálásnak. A próbakérdezés során alkalmaztam 5 fokozatú skálát is, de azt tapasztaltam, hogy a hagyományos iskolai érdemjegyeket kötik a skála értékeihez és sok esetben közepesnek minősítettek egy-egy állítást. A 7 skála alkalmazásával nagyobb szóródásokat kaphatunk egy-egy tényező értékelésekor.

A negyedik lépés a mintába kerülők körének meghatározása. A kutatást az Észak-alföldi régióban végzem, a mintába kft-ék, bt-ék és önkormányzatok kerülnek. Ennek megfelelően kétrétegű mintavételezést alkalmazok, egyik rétegtípus ismérv a régió, a másik a működési forma. A kutatás során törekszek a reprezentativitásra.

Az ötödik lépés a próbakérdezés végrehajtása, ami a kérdőívnek a válaszadókból álló kisebb mintán történő kipróbálását jelenti. Ennek célja, hogy meghatározzam és kiküszöböljem a lehetséges hibákat. A kérdőívet minden vonatkozásban ki kell próbálni, beleértve a kérdések tartalmát, megfogalmazását, sorrendjét, formáját, külalakját, a kérdések nehézségi fokát és az instrukciókat is. A próbakérdezés legalkalmasabb módja a személyes interjú, mert így lehetőség nyílik a válaszadók reakcióinak megfigyelésére. A próbakérdezés mintanagysága kicsi, 45 főt kérdeztem meg.

A hatodik lépés a próbakérdezés eredményének felhasználásával véglegesíteni a kérdőívet és létrehozni a végleges változatot.

A hetedik lépés a kérdezőbiztosok bevonása a kérdőívezésbe. A kérdőív összeállításához ezért szorosan kapcsolódik egy, a kérdezőbiztosoknak szóló levél, amely olyan instrukciókat tartalmaz, amelyeket a kutatás során figyelembe kell venni. A kérdőív nehezebben értelmezhető részeinek magyarázatát is tartalmazza.

A nyolcadik lépés a megkérdezettek válaszainak statisztikai feldolgozásra alkalmassá tétele. Először a kérdőívek formai és tartalmi ellenőrzését végzem el, majd kilencedik lépésként következik a kódolás és a számítógépes adatfeldolgozás.

A tízedik fázis a kérdőívek összesítése SPSS 13. szoftver segítségével, majd kiértékelés, statisztikai elemzések elvégzése.

5. „Kérdőív a teljesítménymenedzsment-vizsgálathoz” című kérdőív bemutatása

A kérdőív három részből tevődik össze: szervezeti adatlap, az interjúalany azonosító adatai és a teljesítménymenedzsment-kérdőív.

A kérdőív részletes felépítését, struktúráját a 4. ábra szemlélteti.

4. ábra. „Kérdőív a teljesítménymenedzsment-vizsgálathoz” című kérdőív struktúrája
 Figure 4. The Structure of Questionnaire titled “Questionnaire for Examining Performance Management”

EEM területek fontossága	Teljesítményértékelés céljai	Teljesítménymenedzsment-rendszer ismertetése
Értékelők köre	Személyes kompetenciák	Értékelő rendszer menedzselése
Értékelők köre	Szociális kompetenciák	Teljesítményértékelő interjú célja
Az értékelés gyakorisága	Elvárt magatartás	Teljesítményértékelő interjú hibaforrásai
Értékelő technikák	Elvárt eredmény	Motivációs tényezők fontossága
Teljesítménymenedzsment-rendszer működése	Elvárt teljesítménycélok	Eléglettségi tényezők
Teljesítmény-menedzsment fizikai		

**Teljesítménymenedzsment
kérdőív**

Interjúalany azonosító adatai

Nem
Életkor
Beosztás
Munkakör
Iskolai végzettség
Munkahelyen eltöltött évek száma
Munkahely változtatások száma
Munkahely változtatások oka
Bérezési forma

Szervezeti adatlap

Székhely	Működési forma	Megalapítás éve	Megye
	Alkalmazotti létszám		
Árbevétel	Tevékenységi terület		

Forrás: Saját vizsgálat

A szervezeti adatlap a székhelyet, a megyét, az alkalmazotti létszámot, önkormányzat esetén a létszámkeretet, az árbevételt, önkormányzat esetén a támogatásokat és saját bevételeket, a tevékenységi területet, a működési formát és a megalapítás évét tartalmazza.

Az interjúalany azonosító adatai a nemre, életkorra, beosztásra, munkakörre, iskolai végzettségre, munkahelyen eltöltött évek számára, munkahely változtatások számára, munkahely változtatások okára és a bérezési formára kérdez rá.

A teljesítménymenedzsment-kérdőív a következő átfogó területeket érinti:

- A teljesítménymenedzsment fontosságának megítélése a többi EEM funkció között.
- Az alkalmazott teljesítménymenedzsment módszerek.
- A teljesítménymenedzsment fázisainak értékelése.
- A teljesítményértékelés céljai.
- Értékelendő szempontok, kompetenciák a teljesítményértékelés során.
- Az elvárt teljesítménycélok értékelése.
- A legnagyobb problémát okozó tényezők a teljesítményértékelés során, fellelhető hibák a teljesítménymenedzsment rendszerekben.

A kérdőív több tesztelési fázison esett át, a tapasztalatoknak megfelelően átalakítottam, kiegészítettem kérdésekkel és hagytam is el kérdéseket. Több esetben pontosítani kellett a kérdéseket, ahhoz, hogy mindenki megértse és konkrétan arra válaszoljon, amire gondolok. A végleges, fentiekben ismertetett kérdőív két éve esett át az utolsó átalakításon, azóta folyamatosan alkalmazom és gyarapítom az adatbázisomat. A beérkezett kérdőíveket folyamatosan feldolgozom, a részeredményeket publikálom.

JEGYZETEK

1. Gyökér Ilona–Finna Henrietta (2007): Teljesítménymenedzsment. Oktatási segédlet közgazdász hallgatók számára. Budapest, 78–87. old.
2. 1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról.
3. Fehér M. A. (2008): A teljesítményértékelés és annak munkajogi vonatkozásai. Szakdolgozat, Debreceni Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar, 42. old.
4. Lásd 1. végjegyzet
5. Linder Viktória (2006): Egyéni teljesítményértékelés és kompetencia alapú emberi erőforrás-gazdálkodás a közszolgálatban. In: Humánpolitikai Szemle. XVII. évf., 10. szám, 30–45. old.
6. Poór J.–Barta Zs.–Karoliny M.-né (2006): A közigazgatás hatékonyságát segítő HR menedzsment technikák és módszerek. In: Humánpolitikai Szemle. XVII. évf., 9. szám, 3–22. old.
7. Dinya László (2002): Közszolgáltatás és menedzsment. A közszolgáltatások marketingje és menedzsmentje. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. (Szerk.: Hetesi E.) JATEPress, Szeged, 235–242. old.
8. Gergely Éva–Dienesné Kovács Erzsébet (2009): The analysis of some issues concerning performance management and motivation. In: International congress on the aspects and visions of applied economics and informatics (AVA 4). Debrecen. 26–27. March 2009. ISBN: 978-963-502-897-9 (Szerk.: Nábrádi, A., Lazányi, J., Fenyves, V.) 785–792. old.
9. Szokolszky Ágnes (2004): Kutatómunka a pszichológiában. Osiris Kiadó. Budapest. 320–355. old.
10. Veres Zoltán–Hoffman Márta–Kozák Ákos (2006): Bevezetés a piackutatásba. Akadémiai Kiadó. Budapest. 66. old.
11. Lásd 9. végjegyzet.
12. Malhotra, Naresh K. (2009): Marketingkutató. Akadémiai Kiadó. Budapest. 378. old.
13. Berde Csaba (2010): Funkcionalizmus a vezetésben: A magyarországi kutatás eredményei. Közép-Európai Közlemények. 2010/1. szám. 7–13. old.
14. Dajnoki Krisztina (2006): Szakmai, szervezeti és vezetői kommunikáció vizsgálata a mezőgazdaságban. Doktori értekezés. Debrecen. 43. old.