

# HOGYAN TÁMOGATHATJA A MUNKAKÖRALAPÚ EMBERI ERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSI RENDSZER BEVEZETÉSÉT A BSC MÓDSZERTANA?

## HOW CAN BSC METHODOLOGY SUPPORT THE INTRODUCTION OF THE SCOPE-BASED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM?

**MAGASVÁRI ADRIENN tanár**

Nemzeti Közzolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar

### **ABSTRACT**

The most important aim of the organizations in the public sector is „service of the public”. It requires modernly organized and effective organizations, work processes, prepared colleagues and the precise definition of the work systems. The development of the work system depends on the operating environment of the organization, on the strategic objectives, on the organization development and the change management principles and on the existing organizational culture. The work system defines how can we develop the career management in our organization. The hungarian government formulated in the Magyary Zoltán Public Administration Development Programme that instead of the career-based human resource management system they would like to introduce a scope-based human resource management system. Therefore I would like to examine in what way can we implement the scope-based system in the public sector. Because the introduction and consistent application of such a system affects the organization’s operation, the management system, the resource management and the organizational culture.

### **1. Munkavégzési rendszerek**

Egy munkavégzési rendszer alapvetően épít a munkafeladatokra, munkakörökre, figyelembe veszi a munkatársak és a vezetők kompetenciáit, de tekintettel van a működési folyamatokra, vezetési elvekre is. Azonban az említett tényezők közül az egyes munkavégzési rendszerek más és más elemre helyezik a hangsúlyt. A munkavégzési rendszer kialakítása nagymértékben függ a szervezet számára meghatározott működési környezettől, a kitűzött stratégiai irányoktól, céloktól, szervezeti értékektől, a szervezeti kultúrától, illetve a struktúrától is. A szervezet munkavégzési rendszere pedig determinálja azt, hogy milyen életpálya-menedzsment megoldások alakíthatók ki, befolyással bír a képzési, fejlesztési lehetőségekre, hatást gyakorol a szervezet teljesítmény-, kompetencia-, és ösztönzésment rendszerére.

Alapvetően négy munkavégzési (vagy emberi erőforrás-gazdálkodással összefüggő) rendszert különböztetünk meg:

- a karrialapú rendszert (alapvetően az iskolai végzettségre és a letöltött szolgálati időre épül),
- a munkaköralapú rendszert (munkakörre, a feladatokra, illetve a munkakört betöltő tudására, tapasztalatára, teljesítményére épül),
- a kompetencia alapú rendszert (munkatárs kompetenciáira, annak szintjére épül) és
- a vegyes rendszert (előzőekben említett megoldásokat ötvözi).

## 2. Munkavégzési rendszerek a közigazgatásban

A jelenlegi közigazgatási gyakorlatban jellemzően a karrieralapú munkavégzési rendszer terjedt el. A *carriere* francia eredetű szó, melynek jelentése életpálya, életút, pályafutás; gyors és sikeres előmenetelt, érvényesülést jelent. A fogalomhoz gyakran negatív, pejoratív képzetek is kapcsolódnak. Mára azonban átalakult a jelentéstartalma és kezd gyökeret verni egy újszerű nézet, mely egyszerűen a munkában történő fejlődést, önmegvalósítást, a képességek kiteljesedését jelenti (Csányi 2003). Nemeskéri (1999) szerint magyar viszonylatban valójában egyfajta karriert ismerünk el, mégpedig a hierarchiában való előmenetelt. Ennek fő okát a szervezetek humánstratégiájának kidolgozatlanágában, vagy annak teljes hiányában látja. A gondolat a közigazgatásban is igaznak bizonyult, hiszen az egyéni munka és teljesítmény elismerésének megtestesítője sokáig (néha még ma is) az előléptetés volt, vagyis egy magasabb szervezeti szintre, magasabb fizetési fokozatba jutás, esetleg vezetővé válás. Egy-egy alkalmazott akkor futhatott be karriert, ha a létrán magasabb fokra tudott lépni. Ennek a gyakorlatnak az oka az lehetett, hogy sokáig csak a vezetői pozíció jelentette az érdekes, kreatív, kihívást biztosító feladatokat, az egyéni szükségletek, motivációk kielégítését, az önmegvalósítást.

A karrieralapú munkavégzési rendszer lényege tehát, hogy az előmenetel „automatikus”, kizárólag az iskolai végzettséghez és a szolgálatban eltöltött időhöz kötött. Ez a rendszer karrierként a vezetővé válást, illetve a címadományozást kínálja a közzszolgálati tisztviselők számára. Ez a „kötött” előmeneteli rendszer a feladatok ellátásához szükséges más, vagy magasabb szakképesítés és/vagy gyakorlati tapasztalat megszerzése esetén sem tudja a foglalkoztatottak számára biztosítani az előrelépés lehetőségét, a magasabb javadalmazást, így a vezetői kinevezés és a címadományozás kivételével nem ösztönzi kellően sem a vertikális előrehaladást, sem a kihívást jelentő új szakterületek felé történő horizontális elmozdulást. Azok előtt a szakértőként dolgozó munkatársak előtt, akik valamilyen oknál fogva nem kívánnak vezetői beosztást betölteni, vagy nem alkalmasak vezetői munkakörbe történő kinevezésre, egy idő után bezárulnak az előrelépés kapui. Ezt a problémát felismerve tűzte zászlajára a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (továbbiakban: Magyar Program) azt, hogy a közigazgatásban dolgozók számára más karrier utat(ka)t is biztosítani kell a vezetői karrieren kívül. Más módon is meg kell teremteni az előbbre jutás, az érvényesülés lehetőségét a munkatársak számára. Ezt pedig a horizontális karrier fogalmának bevezetése és a hozzá kapcsolódó emberi erőforrás menedzselési eljárások kidolgozása jelentheti.

## 3. Munkaköralapú emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer

A magyar állam a Magyar Program kidolgozásával célul tűzte ki, hogy a közzszolgálaton belül kialakult, alapvetően karrieralapú rendszert fel kívánja váltani egy jellemzően munkaköralapú rendszerrel. Ahogyan a Magyar Program fogalmaz, az a legfontosabb kérdés, hogy milyen értékek mentén szükséges kialakítani az új közzszolgálati életpályát. (Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2011) Olyan életpálya-modellt vázolnak fel, amely *megőrzi ugyan a karrierrendszer előnyeit, de lehetőséget nyújt a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodásra is*. A rugalmas alkalmazkodást pedig úgy lehet elérni, ha fokozatosan a *munkakör kerül a személyzeti gondolkodás középpontjába.*” (Hazafi 2011:33)

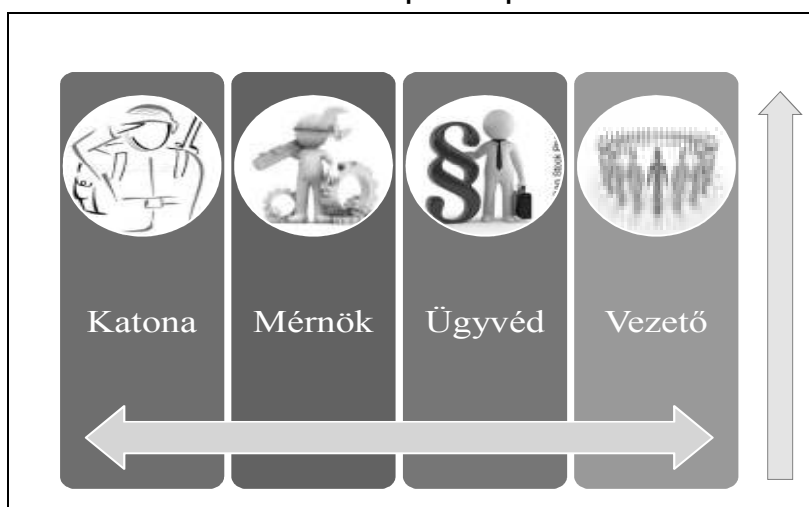
A közigazgatási intézmény, mint szervezeti forma a munkamegosztás kritériumai szerint működik. Jellemzője a feladat szerinti munkamegosztás. A munkaköralapú munkavégzési rendszer a munka jellegéből, a munkavégzéshez szükséges követelményekből indul ki: a feladatokat

az egyes munkakörökhez rendelve csoportosítja, figyelembe véve a racionális munkamegosztás kritériumait, majd az adott feladat elvégzéséhez keres alkalmazottakat. A munkaköri rendszerre való átállással pontosan megismerhető a közigazgatás emberi erőforrás helyzete, és nem utolsósorban feladatarányosan alakítható ki az emberi erőforrás szükséglete.

Az életpálya-modell átalakítása során tehát kiemelten hangsúlyos az, hogy az elsősorban foglalkoztatási biztonságra és garantált előmenetelre koncentráló tradicionális szemlélet mellett a tényleges karrier utak is megjelenjenek a közzolgálati életpályában. A változások fő iránya a munkaköralapú rendszer bevezetése, a munkakörnek a személyzeti gazdálkodás középpontjába állítása. A közigazgatási munkakörök kialakítása és az azonos vagy hasonló tartalmú munkakörök munkakör-családokba rendezése, karrier utakba sorolása teremtheti meg annak a lehetőségét, hogy a közigazgatásban dolgozók számára ne csak a vezetővé válás jelentse az előmenetelt, hanem ún. szakértői karriert is befuthassanak. (Szakács 2013)

A közzolgálati karrier utakat úgy kell kialakítani, hogy az azok közötti mobilitás, átlépesi-átjárási feltételrendszer mindhárom hivatásrendhez (kormánytisztviselő, hivatásos szolgálati jogviszonyban és katonai szolgálati jogviszonyban álló) tartozók esetében megvalósítható legyen.

1. ábra: Közzolgálati karrier utak  
1. illustration: Career paths of public service



(Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2011:44 alapján saját szerkesztés)

A „katona” karrier út a végrehajtási jellegű tevékenységek munkaköreit, a „mérnök” karrier út a tervezői-fejlesztői tevékenység munkaköreit, az „ügyvéd” karrierút koordináló-tárgyaló tevékenységek munkaköreit, míg a „vezető” karrier út az irányítási-menedzseri-ellenőrzési tevékenység munkaköreit tartalmazza. A közzolgálati karrier utak kiépülésével a karrierlehetőségek kibővülnek, az alkalmazottak a karrier utakon belül és közöttük vertikálisan és horizontálisan egyaránt mozoghatnak.

Tekintettel arra, hogy a Magyar Program egyik fő vállalása a közzolgálati életpálya, illetve az ennek középpontjában álló munkaköralapú rendszer kialakítása, fontos kérdés, hogy hogyan lehet kialakítani, milyen módon lehet bevezetni egy ilyen rendszert egy közigazgatási szervezetben. De miért is okozhat ez nehézséget, miért is állíthatja komoly feladat elé a közigazgatási szervezeteket a munkaköralapú rendszer bevezetése? A konkrét választ erre egy, a közelmúltban végzett, a közzolgálati emberi erőforrás-gazdálkodást

vizsgáló kutatás (Szakács 2014) helyzetelemzése adja meg, melynek keretében a munkakör-alapú emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer kapcsán az alábbi problémákra mutattak rá:

- a munkakör nem egységesen alkalmazott kategória a közszolgáltatón belül, helye, szerepe pontosan nem tisztázott, leginkább a munkaköri leírások készítésénél bír tényleges jelentőséggel,
- a munkakörök ugyan léteznek, de tartalmuk nem egységesen meghatározott,
- alapvetően hiányoznak a konkrét, érthető, pontos, valódi tartalmat hordozó – a ténylegesen jelentkező feladatokból levezetett – munkaköri meghatározások,
- nem működik valódi munkakör-alapú rendszer, mert a munkakörnek, a munkakör szervezeten, illetve közszolgáltatón belüli relatív értékének nincs igazán szerepe sem a besorolásban, sem a bérezésben, sem az előmenetelben, sem a fejlesztésben vagy a teljesítménymenedzsmentben,
- néhány kivételtől eltekintve, a Magyary Program elvárásait megelőzően, nem végeztek a munkakör-alapú rendszer megfelelő kialakításához nélkülözhetetlen munkakör-elemzéseket és munkakör-értékeléseket, ezek a tevékenységek szinte ismeretlennek számítanak,
- hiányoznak a munkakör-alapú rendszer szempontjából kulcsfontosságú kompetencia-térképek, amelyek tartalmazzák mindazon kompetenciák körét, amelyek szükségesek a szervezetenél rendszeresített munkakörök eredményes betöltéséhez,
- a vegyes jogállású szervek – egy adott közigazgatási szerv különböző jogállási törvények hatálya alá tartozó alkalmazottakat foglalkoztat – (Horváth 2014) esetében problémát jelent a különböző foglalkoztatási jogviszonyba tartozók nem egységes módon történő kezelése (sok esetben azonos munkaköri feladatok, azonos munkaköri megnevezések, de eltérő rendeltetésű és tartalmú jogviszonyok).

Látható, hogy a munkakör-alapú emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer bevezetése és következetes alkalmazása tényleg a teljes szervezeti működésre hatással lesz, hiszen befolyásolja annak irányítási rendszerét, erőforrás-gazdálkodását, szervezeti kultúráját egyaránt, azaz, szervezeti változást eredményez.

#### **4. Szervezeti változás**

A szervezeti változás a szervezet olyan átalakítását jelenti, amelyet emberek, technológia, kommunikáció és verseny idéznek elő. (Nemes 2007) Szervezeti változásnak tekinthető minden olyan átalakulás, amely a szervezetek egy vagy több „lényeges jellemzőjében” következik be: Ezek az alábbiak lehetnek (Dobák 2004):

- a szervezetre jellemző működési folyamatok,
- a szervezetre jellemző technológia,
- a szervezeti outputok,
- a szervezeti struktúra,
- a szervezeti kultúra,
- a szervezeti magatartás,
- a szervezet hatalmi viszonyai.

Ahhoz, hogy egy változási folyamat sikerességét biztosítsuk, tisztában kell lennünk a változási folyamat jellemzőivel, azok egyénre és szervezetre gyakorolt hatásaival egy-

ránt. Ismernünk kell például a változás fogadtatási stádiumait, melyek a következők lehetnek: elutasítás, ellenállás, fordulópont, elfogadás, elköteleződés. (Belényesi 2014) Közismert, hogy mind egyéni, mind szervezeti szinten számos tényező hat a változás ellen. Ennek egyik fő okozója, hogy még mindig olyan mechanikus szervezetek működnek a közigazgatásban, amelyek normatív szabályozás alapján végzik feladatukat, és ezáltal rugalmatlanok a változásokra. (Lévai 2011)

Természetesen, a munkaköralapú rendszer kialakítása, bevezetése során a munkatársakkal történő elfogadtatás állítja a legnagyobb nehézség elé a szervezet vezetőit, hiszen mindenkiben felmerülnek az ilyenkor szokásos kérdések. Milyen mélységben változtatja meg egy ilyen új rendszer az eddig kialakult folyamatokat? Változik-e, hogy milyen munkakörben, milyen feladatokat kell ellátni? A feladatok esetleges átcsoportosítása eredményezhet-e strukturális változásokat a szervezetben? Milyen értéket képvisel majd egy-egy adott munkakör? A változást követően egyáltalán számíthat-e mindenkire, lesz-e létszámleépítés, létszámoptimalizálás?

A váltás bizonytalansággal és a már megszerzett, „bebiztosított” értékek elvesztésének kockázatával jár. A szervezeti változás fenyegetheti az anyagi érdekeket, az új eljárások, a korábitól eltérő rutinok félelmet ébreszthetnek. Félelmet kelthet a munkatársakban, hogy mi történik, ha nem lesznek képesek az új követelményeknek megfelelni, s így a teljesítményük csökken a hozzá kötött jövedelmükkel együtt. Még egyértelműbb az ellenállás, ha a változás nemcsak a megszokottat, hanem magát a munkahelyet is fenyegeti. Fentiek ismeretében nagyon fontos a munkatársak minél gyorsabb megnyugtatása, hogy a változás nem veszélyeztetni a munkahelyüket, jövedelmüket, karrierpályájukat, előmenetelüket. Azzal is jó azonban tisztában lenni, hogy a változásokban csak akkor hisznek a dolgozók, ha azt hiteles emberek közvetítik számukra. (Lévai 2011)

## 5. A Balanced Scorecard

Az előbbieken vázolt várható helyzet előtt állva mindenképpen az a legfontosabb, hogy a szervezetek, a változtatásért felelős vezetők megtalálják azt az eszközt, módszert, modellt, amely a leginkább támogathatja a változtatás végrehajtásának sikerét, megkönyvítheti a változások elfogadását, segítheti az akadályok leküzdését. Az alkalmazható módszerek kiválasztása során fontos szempont, hogy az valamennyi, a munkaköralapú rendszer bevezetésében érintett fél érdekeit figyelembe vegye. Olyan integrált modellt kell tehát választani, amely egyidejűleg biztosítja, hogy a szervezeti változásokat az állami, kormányzati céloknak, elvárásoknak megfelelően hajtják végre, a szervezetben a feladatok ellátása folyamatos marad, a szervezet vezetői és munkatársai továbbra is hatékonyan és eredményesen végzik tevékenységüket, miközben a belső szervezeti környezet, a belső folyamatok, esetlegesen a struktúra – megfelelően a munkaköralapú rendszernek – változnak, megújulnak. Úgy gondolom, hogy a közigazgatási szervezetekben a munkaköralapú emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer bevezetését a balanced scorecard (BSC, avagy kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer) módszertana megfelelően segítheti, hiszen valamennyi fent említett érdek, illetve szempont egységes kezelését lehetővé teszi úgy, hogy az bárki számára átlátható, jól követhető, könnyen megérthető legyen.

A BSC-t eredetileg profitorientált piaci szervezetekre, nagyvállalatokra dolgozták ki. Lényege, hogy a stratégiaileg jelentős területeken mérhetővé, számszerűsíthetővé teszi a folyamatokat, ezáltal megállapítható a teljesítmény szintje, illetve megismerhetők a szükséges beavatkozási területek is. A BSC tehát olyan menedzsment eszköz, amely a pénzügyi szempontokon túlmenően figyelembe veszi a vállalat nem pénzügyi jellegű tel-

jesítményét is, ezáltal felerősíti a vevőkkel, a szervezet belső működésével és fejlődésével kapcsolatos törekvéseket. Az eredeti modell célja, hogy a szervezeti stratégia akciókra, intézkedésekre való lebontásával a megvalósítás sikerét négy – pénzügyi, vevő, belső folyamatok, tanulás és fejlődés – nézőponton keresztül támogassa. (Kaplan és Norton 2002)

Ahogy az üzleti életből vett minták többsége, így a BSC eszközzrendszere is átszivárgott a közigazgatási, a közszolgálati és a nonprofit szervezetek életébe. Felismerték ugyanis, hogy ez a modell – kisebb módosításokkal – az államigazgatási szerveknél, egészségügyi intézményekben, egyetemeken, egyházi szervezeteknél is alkalmazható. A modell adaptációját nehezíti azonban, hogy a közszolgálati szervezetek esetében nem a profitszerzés a fő cél, hanem a közszolgáltatások biztosítása, a közfeladatok ellátása, így a hagyományos értelemben vett balanced scorecard pénzügyi, illetve vevő nézőpontja elveszti jelentőségét. Ennek megfelelően a BSC módszertanát a közigazgatási szervezet egyedi igényei szerint kell átalakítani. Niven (2008) kísérletet is tett erre, modellje a vevő nézőpont helyett az ügyfeleket, azonosításukat, illetve elvárásaikat állítja a középpontba. A pénzügyi nézőpont is átalakul a költségek kontrollálása, visszafogása mellett az értéketeremtésre helyezi a hangsúlyt. A folyamatok javítása a költségvetési korlátok szigorú betartása mellett történik, míg a tanulás és fejlődés nézőpontja az alkalmazottak kompetenciáinak, az információs rendszereknek, illetve a szervezeti kultúrának a fejlesztésére koncentrál. A BSC a közigazgatási szervezeteknél mérési, stratégiai menedzsment- és kommunikációs eszközként (Niven 2008) használható.

A munkaköralapú emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer közigazgatási szervezetben történő bevezetése kapcsán – természetesen – szembesülhetünk akadályokkal, nehézségekkel. Jellemzően ilyenek lehetnek:

- megfelelő kommunikáció hiánya,
- megfelelő belső szakértelem hiánya, külső szakértők bevonásának mellőzése,
- amennyiben a szakértelem rendelkezésre áll, a tudásmegosztás hiánya, illetve ebből fakadóan a munkatársak ismereteinek hiánya,
- a tervezés hiánya, melyből adódóan sem a vezetők, sem a munkatársak nem kerülnek bevonásra,
- megfelelő szervezeti (elsősorban) vezetői támogatás hiánya,
- nincs összhang a költségvetéssel,
- nincs „átvezetés” a jelenlegi munkavégzési rendszerből az újba,
- a merev hierarchia miatt a változásokhoz nehezen alakítható struktúra.

Mivel a munkaköralapú rendszer bevezetése kapcsán a BSC elsősorban nem mérési, hanem stratégiai menedzsment- és kommunikációs eszközként alkalmazható, az új rendszer bevezetését megelőzően – figyelemmel az előbbieken jelzett problémákra is – szükséges a BSC módszertanának megfelelő stratégiai térkép és kommunikációs terv kidolgozása, melynek érdekében az alábbi nézőpontokat határoztam meg:

- **KÖLTSÉGVETÉSI NÉZŐPONT** (kormányzati elvárások teljesítése, költséghatékony működés biztosítása)
- **FEJLŐDÉS, TANULÁS NÉZŐPONT** (információs rendszerek fejlesztése, motiváció erősítése, munkatársak, vezetők felkészítése, fejlesztése)
- **BELSŐ FOLYAMATOK, MŰKÖDÉS NÉZŐPONT** (munkakörelemzés és munkakörértékelés, munkakörök kialakítása, belső szervezeti környezet, kultúra alakítása, teljesítmény- és ösztönzésmenedzsment rendszer átalakítása)
- **ÉRINTETTEK NÉZŐPONT** (vezetői szemlélet- és gondolkodásmód alakítása, munkatársi elkötelezettség, elégedettség biztosítása)

## 6. Zárszó

Közigazgatásban szerzett tapasztalataim alapján úgy látom, hogy a reformok bevezetése, a változások elfogadtatása – különösen az emberi erőforrás-gazdálkodást érintő változásoké – folyamatos kihívások elé állítja a közigazgatási szerveket és a változtatásért felelős vezetőket. Ennek oka részben a hierchikus felépítésű, mechanikusan működő, kizárólag a szabályok betartását szem előtt tartó szervezetekben keresendő, részben pedig az évtizedek alatt kialakult „hagyományokat” követő vezetőkben és munkatársakban, akik nem minden esetben vannak felvértezve rugalmas alkalmazkodási képességgel, vagy megfelelő szakértelemmel. Nagyon sok esetben hiányoznak belőlük az emberi erőforrás-gazdálkodással, szervezeti menedzsmenttel kapcsolatos ismeretek. Éppen ezért gondolom azt, hogy a munkaköralapú rendszer szervezeti bevezetése kapcsán mindenképpen szükség van valamiféle támpontra, melynek mentén el lehet indulni egy új, a szervezet szinte minden elemére kihatással bíró, és a szervezet vezetői és munkatársai részéről jelentős szemlélet- és gondolkodásmód változást igénylő rendszer bevezetése kapcsán. Hiszen, ahogy Mark A. Bedau, amerikai filozófus megfogalmazta: *„Változások mindig lesznek, nekünk pedig a következő lehetőségeink vannak: vagy megpróbálunk konstruktív módon részt venni benne, vagy igyekszünk meggátolni a bekövetkezését, vagy egyszerűen nem veszünk róla tudomást. Szerintem a megakadályozására törekedni teljesen hiábavaló, a figyelmen kívül hagyása pedig felelőtlennek tűnik.”*

### FELHASZNÁLT IRODALOM

- Belényesi Emese (2014): Változásmenedzsment a közigazgatásban. Nemzeti Közszoigalati Egyetem, Budapest.
- Csányi Zsuzsanna (2003): Összefoglaló anyag a „karrier a szervezetben” c. szabadon választható kurzushoz. [http://internet.afsz.hu/resource.aspx?ResourceID=afsz\\_tamop222\\_szakanyag\\_csanyi](http://internet.afsz.hu/resource.aspx?ResourceID=afsz_tamop222_szakanyag_csanyi) Adatok letöltve: 2015. október.
- Dobák Miklós (2004): Szervezeti formák és vezetés. KJK, Budapest.
- Hazafi Zoltán (2011): Új közszoigalati életpálya. In: Gellén Márton szerk. (2011): Új feladatok – átalakuló közszoigalati. Nemzeti Közszoigalati Intézet, Budapest p. 33.
- Horváth Attila (2014): A vegyes jogállás és a jogviszonyváltás problémája az ÁNTSZ, az NRSZH és a GYEMSZI példáján. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest.
- Kaplan, R. S. és Norton, D. P. (2002) A stratégiaközpontú szervezet – Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben. Panem - IFUA Horváth and Partner. Budapest.
- Közszoigalati és Igazságügyi Minisztérium (2011): Magyar Zoltán Közszoigalati-fejlesztési Program (MP 11.0), A haza üdvére és a köz szolgálatában. <http://magaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyar-Kozigazgas-fejlesztési-Program.pdf> Adatok letöltve: 2015. október
- Lévai Zoltán (2011): A változásmenedzselés a korszerű közszoigalatiért. [http://www.zskf.hu/images\\_uploaded/4eede871abf3.pdf](http://www.zskf.hu/images_uploaded/4eede871abf3.pdf) Adatok letöltve: 2016. május.
- Nemes Ferenc (2007): Vezetési ismeretek és módszerek. Szent István Egyetem Kiadó, Gödöllő
- Nemeskéri Gyula (1999): Karriertervezés: mítosz és valóság. Munkaügyi Szemle, 1999/5. szám, pp. 10–13.
- Niven, Paul R. (2008): Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies. John Wiley and Sons, Inc., New Jersey
- Szakács Gábor (2013): Munkaköralapú rendszer, javadalmazási alternatívák, integritás. Pro Publico Bono, Magyar Közszoigalati, 2013/4. szám p. 27.
- Szakács Gábor (2014): Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszoigalatiiban – „Közszoigalati Humán Tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány). Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest.