

# TAYLORI FOGALMAK A XXI. SZÁZADBAN

## CONCEPTS OF TAYLOR IN XXI. CENTURY

**PROF. DR. BERDE CSABA egyetemi tanár**  
**HÉDER MÁRIA demonstrátor, PhD-jelölt**  
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar,  
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

### Abstract

„In XXI. century we can not lead with the same methods like in XX. century” said Nicolas Sarkozy – in this way now we can not use those definitions, expressions and concepts which were well expressed the management in the XX. century. Studying the management history we realise, that definitions of earlier times can not be interpretable in our times, only in way if we try to transform them for the society and economy of today. It is clear that most of old used expressions make basic ground of today used leading standards and ensure their sustainability. All in all, most of theory of Taylor must to have place in management of today, particularly in developing and reservation human resource management. It is very exciting to study those expressions which was created 105 years earlier and belongs to Taylor, so the dissertation emphasizes some of these definitions and try to suit them to the management of XXI. century.

### 1. Bevezetés

A „XXI. században nem lehet a XX. századi módszerekkel vezetni” nyilatkozta a válság kapcsán Nicholas Sarkozy – ezek szerint a XXI. században nem lehet használni azokat a fogalmakat, kifejezéseket, meghatározásokat, amelyek a XX. században egyértelműen jól kifejezték a vezetéssel kapcsolatos meghatározásokat? A vezetés oktatása és kutatása közben egyre inkább szembe találjuk magunkat ilyen helyzetekkel, amikor a jól megszokott kifejezéseink, már nem jól fejezik ki, írják le a ma folyamatait. Különösen igaz lehet ez, ha évszázados távlatból tekintünk vissza. Persze a klasszikusokkal más a helyzet. Az ő munkásságuk, tevékenységük évtizedeken, évszázadokon, generációk keresztül hat az utókorra. Természetesen a követő generációk gyakran átértelmezik, újra értelmezik az igényeknek és a társadalmi környezetnek megfelelően magyarázzák és kiegészítik a klasszikusok elméleteit, eredményeit. Nagyon érdekes, hogy az utókor 105 év történeti távlatból hogyan használja azokat a meghatározásokat, amelyek a „Taylor-i” időkből származnak, amelyeket magának Taylornak tulajdonítanak. A dolgozat néhány ilyen fogalmat emel ki és értelmezi a XXI. század menedzsmentjére.

### 2. Tudományos vezetés

Taylort az 1991-ben megjelent és mérföldkőnek tartott könyve után a tudományos vezetés atyjának tartják. Ezt arra alapozza az utókor, hogy számos olyan vezetési elvet fogalmaz meg, amelyet a munkaszervezésére irányuló vizsgálatai eredményeiből von le.

Taylor munkásságát 1880-ban kezdte (Marosi, 1983), ekkor fogalmazódtak meg benne azok a gondolatok és fogalmak, melyek mentén egy olyan egyedi vezetési elméletet és módszert fej-

lesztett ki (taylorizmus), hogy annak alapjaira napjainkban is rengeteg szervezet építi saját működését. Elképzeléseinek fő irányvonala egyrészt a hatékonyságra való törekvés volt (Fejes, 2003) mégpedig oly módon, hogy az egyes munkafázisokat előre megtervezik, aminek következtében a munkafolyamatokat tökéletesítve a munkás a leggyorsabb és leghatékonyabb módon tudja munkáját végezni (Némedi, 2009). Elképzelései alapján a munkavállalók bérének növekedése párhuzamosan megvalósítható a kiadások csökkentésével, csupán megtervezett és megfigyelésre alkalmas helyszínt kell biztosítani a munkások számára, ahol folyamatosan értékeli őket (Mentés, 2015). Önmagában a gondolat igen vonzó lehet bármelyik napjainkban is működő szervezet számára, azonban a pontos kivitelezéshez szükségesek a további, Taylor által vallott „módszerek” és fogalmak. Másrészt célja volt a fizikai munka szervezésének tudományos alapokra való helyezése, aminek egyik fő alapelve a szellemi és fizikai munka szétválasztása, mivel a fizikai munkások csupán az előírt feladatok végrehajtói, ami tulajdonképpen szemlélete alapján nem különbözik egy gépi tartozéktól és lényegében csak egy eszköz a végrehajtás során – így tökéletesen megszabható annak munkavégzése (Fejes, 2010).

A terület másik megközelítése lehet akár az eltelt idő a taylorizmus megjelenésétől a napjainkig. 1911-ben megjelent egyik fő műve – A tudományos vezetés alapjai – címen. Azóta 105 év telt el és összesen 5 generáció fedte fel magát. A hatalmas generációs különbségeket áthidalva Taylor elvei továbbra is fennállnak és alkalmazásuk sem szűnt meg a mindennapokban csupán átalakult a fogalmak értelmezése.

Tekintve, hogy a Taylor által megálmodott reformok és fejlesztések teljes mértékben a szervezeteknél dolgozó munkásokkal, azaz a humán erőforrás tőkével függnek össze elmondható, hogy napjaink HR rendszerére is kifejti hatását számos hozzá fűződő alapgondolat. Konkrétan megfogalmazva legmeghatározóbb céljai Taylor munkásságának (Taylor, 1911) a következők:

- A szaktudás embertől való elkülönítése
- A munkafolyamatok tökéletesítése
- A termelékenység növelése
- A hatékonyság fokozása
- Költségek csökkentése
- Pályaalkalmassági vizsgálat bevezetése
- Csoportmunka megszüntetése
- Szabványosítás
- Szellemi és fizikai munka szétválasztása

Az elképzelések önmagukban is nagy jelentőséggel és jelentéssel bírnak, azonban, ha a XXI. századi ember fejével próbálunk a kijelentések mögé nézni, akkor azok értelmezése más szemszögből is értelmet nyerhet.

A szaktudás embertől való elkülönülése több oldalról is segítette a szervezetek hatékonyságát. Egyik perspektíva mentén azért volt fontos megtenni ezt a lépést, mert a 19. századi munkavállalóknak a magasabb bér jellemzően nem fokozta munkakedvét, elsődleges szempont a lét-szükséglet kielégítése és biztosítása volt, ezen túl pedig a pihenést részesítették előnyben, szemben a 20. század emberével, aki pihenés helyett inkább a plusz munkát választja (Kuczi 2013). Ez egyben azt is jelentette, hogy az alulmotiváltságnak köszönhetően a munkavállalói állományban nem volt állandóság, a fluktuációnak köszönhetően pedig megingott a folyamatok elvégzésének hatékonysága mivel a kulcsemberek váltakozása is ugyan úgy jelen lehetett a kialakult helyzetben, mint az általános képességekkel rendelkező munkavállalóké. Sőt, abban az esetben, ha egy munkavállaló túl nagy egyéni tudással rendelkezett képes volt a gyártás minőségét is befolyásolni, akár hátráltatni (Taylor 1911). Megoldásként a fluktuáció kezelésére Taylor a pá-

lyaalkalmassági vizsgálatok bevezetését szorgalmazta, aminek köszönhetően egy megalapozott kiválasztási folyamatot alakított ki, és a racionális kísérletek, elemzések és ergonómiai szempontok szerint, az emberi kifáradást alapul véve került előírásra a munkavégzés módja (Fejes 2010). Elsődlegesen a tudásmenedzsment kezdetleges elemeit fedezhetjük fel ebben a gondolatban, aminek lényege a tudás áramláson alapszik – amit előre eltervezett módon szükséges a munkavállalóknak átadni az intézményi szellemi tőke növelését célozva vele (Sándori 2001). Ezen túl a meghatározás magába foglalja a szervezet tudásmozgósító képességének módszeres és szervezett fejlesztését a teljesítmény növelése érdekében (Tomka 2005). Másrészt pedig a toborzás kiválasztás tudatos és előre meghatározott formáját alapozta meg az eljárás bevezetésével, ami nem más, mint az emberi erőforrás menedzsment egyik résztevékenysége, mely során a szervezet egy megüresedett, vagy kialakult munkakör betöltésére törekszik (Daruka 2015). A 20. század felé közeledve azonban az emberek munkához való hozzáállása egyre inkább változik és egyszerre prioritást élvez a pihenéssel szemben – így alkotta meg Taylor a *homo economicus* fogalmát – amivel kijelenti, hogy az ember egy olyan racionális lény, melyre legnagyobb hatást az anyagiakkal lehet gyakorolni, leginkább ezzel motiválható cselekvésre. Ezen túl azt is vallotta, hogy az emberek gyakran irracionális viselkedése az önfegyelem hiányával függ össze – így kezdett mind inkább elterjedni a túlzott vezetői ellenőrzés – amit csakis a mások által létrehozott kontrol segíthet helyreállítani (Argang et al 2012). Ezen gondolatok megfogalmazásával több, napjainkban elterjedt tudományterület alapjait is megteremtette nem feltétlenül célzott szándékkal, többek között az ösztönzésmenedzsmentet és a teljesítményberezést, ami a munkavállalók motivációját igen meghatározza egy munka végzése során. Elképzelése alapján a teljesítményt egyénileg kell előírni, aminek teljesítésétől függ a megszerezhető bérezés – ez egyet jelentett a csoportmunkák megszüntetésével, mivel azt állította, hogy az egyéni ambíciók táplálása sokkal inkább ösztönöz, mint a közös munka (Fejes 2010). Az ösztönzésmenedzsment fő célja napjainkban egy olyan ösztönzési stratégiának, politikának, gyakorlatnak és rendszernek a kialakítása, megszervezése és alkalmazása, amely segíti a szervezet céljainak elérését a megfelelő, szervezet számára szükséges emberek megszerzésével, megtartásával és motiválásával. Része a javadal-mazás (bér és kiegészítő juttatások – *homo economicus* alapján), ami összhangban van a betöltött szereppel, feladattal és az elvégzett munkával, ezen túl az előléptetések, a jövőkép, a munkakör gazdagítás, a rugalmas munkarend, a karrierlehetőségek, a képzések, stb. – mely megcáfolva a racionális embertípust előrevetítve annak egyéb, anyagi javakon túli igényeit is (Fábián 2008). A teljesítménybér egy olyan bérformát jelent, melyet akkor fizetnek ki, ha valamilyen előre megadott teljesítmény követelmény bekövetkezik, ám napjainkban nem a leginkább elterjedt bérforma, sokkal inkább gyakori az időbérezés – fizikai munkások esetében órabérben, a nem fizikai dolgozókat pedig jellemzően havibérben részesítik a munkáltatók (Polló 2016).

### 3. Tudományos munkaszervezés

Ha alaposabban áttanulmányozzuk Taylor legfontosabb műveit a például a *Shop management* (1905) és a *Scientific management* (1911) képeiben, akkor jól láthatjuk, hogy a tudományosnak tekinthető módszerek első sorban a munkavégzés hatékonyságának javítására irányultak, ezért Taylort a tudományos munkaszervezés klasszikusának tekintik.

Alapjaiban tekintve a Tylori időszak meggyőződése, hogy a munkát olyan tudományos alapon kell megszervezni, ami nem engedi meg a munka helytelen elvégzését, mivel olyan pontos leírást ad annak minden egyes mozzanatáról, ami egy tökéletes folyamat kialakításához vezethet. A folyamat legmeghatározóbb része az egységesítés és szabványosítás, ide értve a szerszámokat, készülékeket és munka előírásokat. A műszakilag meg-

tervezett gyártást továbbá írásban kell rögzíteni, ami a művelettervet jelentette (Fejes 2010). Ezen törekvés minél teljesebb megvalósítása érdekében került előtérbe és kialakításra a mozdulatok elemzése és az időmérés a munkafolyamatok végzésekor. Ez az elképzelés a napjainkban alkalmazott minőségirányítás szemlélet kiindulópontját is jelentheti, melyen belül a leanmenedzsment képviseli a gondolatot a mai modern felfogásban, ahol a cél szintén a folyamatok tökéletesítése. A „Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár” című szabvány 3.2.8. pontja szerint a minőségirányítás egy olyan összehangolt tevékenységet foglal magába, mely a szervezet vezetésére és szabályozására, a minőség szempontjai szerint alkalmas – részét képezi a minőségpolitika, a minőségcélok, a minőségtervezés, a minőségszabályozás, a minőségbiztosítás és a minőségfejlesztés (Varga 2016). A leanmenedzsment röviden összefoglalva pedig nem más, mint egy olyan munkafolyamat tökéletesítő eljárás, amely segítségével kevesebb alkalmazottal, kevesebb eszközzel, kevesebb idő alatt, kevesebb helyet felhasználva, azaz kevesebb erőforrást igénybe véve nyújtunk a vevőnek több értéket (Losonci 2010). Ezzel a vezetési stratégiával kiteljesedni látunk napjainkban a Taylori elképzelés a hatékonyság és a költségsökkentés tekintetében.

Másrészt, az időelemzés és mozdulatelemzés egy hosszabb időigényű megfigyelésen alapszik, melyet írásban kívánatos rögzíteni – így leginkább a munkakör elemzéssel, munkakör és feladatkör kialakításával párhuzamba helyezve lehet értelmezni a mai felfogás szerint. A hazai gyakorlatban a munkakörök alkotják a jól működő HR rendszerek alapját, a munkakörök részletes leírásán, a váratlan változások lekövetésén alapszik az emberi erőforrás minden egyes eleme (Kürtösi 2011:67). Az egyik legáltalánosabban elfogadott felfogás szerint a munkakörelemzés egy olyan szisztematikus folyamat, amely során az adott munkakörre leginkább jellemző feladatokat, felelősségeket, a munka tartalmi és környezeti információit gyűjtjük egy csokorba és elemezzük ki, illetve azokat írásban is rögzítünk. Tehát „*a munkakörelemzés a munkakörök tanulmányozásából, az azokra vonatkozó adatok gyűjtéséből és a munkakörök leírásához és igényeihez szükséges véleményalkotásból álló, rendszerezett folyamat*” (Gyökér 2005:15). A rendszer célja tulajdonképpen ugyan az, mint az időmérés és mozdulatelemzése volt, a munkafolyamatot kívánja elemezni és olyan módon leírni, ami segít a hibátlan elvégzésben. Végeredménye a munkaköri leírás, amely dokumentum elkészítését törvényi szabályozás is köti és magába foglalja a munkakörrel kapcsolatos főbb feladatokat, melyek elvégzéséért az adott munkavállaló a felelős (Kártyás 2013). A munkakör elemzések másik fontos részeredményét a munkaköri specifikációk adják, melyeket gyakran neveznek még munkakörprofilnak (tükörnek), vagy személyspecifikációnak, angolul: „job specification” néven ismert. Azt mutatja meg, hogy egy munkakör sikeres betöltéséhez milyen tapasztalatok, képességek, készségek és ismeretek szükségesek minimum szinten (Piros 2008). A munkaköri leírás egyik kiegészítő dokumentuma tehát a munkaköri specifikáció, mely abban segít alkalmazója számára, hogy az adott munkakörre vagy feladatkörre a leginkább alkalmas munkavállalót tudja kiválasztani. Dessler (2013) szerint a munkaköri specifikáció lehet akár a munkaköri leírás része, vagy önálló dokumentumként is alkalmazhatjuk. Legfőbb előnye ebben az esetben a rövid, tömör összefoglalás a pozícióval kapcsolatosan leginkább szükséges tényekről és információkról. A rendszer további kiegészítő dokumentuma a kompetencia modell, mely nem csak a minimum szinten ismerni köteles képességeket és készségeket foglalja magába, hanem az összes, pozícióval kapcsolatosan fontos készséget is. A munkaköri rendszerrel párhuzamban a kompetencia-modell képezi a HR rendszerek stabil alapját. Tulajdonképpen jelentősége minden munkavállalóra kiterjed általános értelemben. Fogalom meghatározása szempontjából többféle megközelítés is létezik. Egyrészt elmondható, hogy „a kompetencia-modell a munkavállalót, a szervezetet és a munkakört (pozíciót) összekötő

keretrendszer, amelyben a munkakörökhöz meghatározott kompetenciaelvárások és az egyéni kompetenciakészlet közötti megfeleléség realizálódik (Szabó 2014:22). „*A kompetencia-modell a munkaköri kompetenciák részletes leírása, minden olyan kompetenciát tartalmaz, amelyek szükségesek a munkavállalóknak annak érdekében, hogy hatékonyak legyenek a munkakörükben*” (Mansfield 1996). A leírások alkalmazása nem csupán a kiválasztás, de a toborzás folyamatában is nagy segítséget nyújtanak a szervezet számára, nem is beszélve a teljesítmény év közbeni értékelési rendszerének támogatásáról. A teljesítmény értékeléshez jó kiindulópont a munkakör, a munkakör elemzés és tervezés valamint maga a munkaköri leírás is, ezen túl pedig a vállalati kompetencialista vagy kompetencia-szótár. A teljesítmény értékelés során rend szerint kontextusba kerülnek a jövőcélok és az ezekhez szükséges motiváló tényezők – tehát a munkakörök közvetve az ösztönzési- és fejlesztési rendszerre is kifejtik hatásukat (Lepp 2014). A tudományos munkaszervezés tehát összességében nem más, mint egy gyakorlati úton jól hasznosítható HR stratégia mely magába foglalja az üzleti célok megvalósításához szükséges mennyiségű, képzettségű, összetételű munkaerőigényt, és ezt a munkaerőt hatékonyan és humánusan alkalmazzuk, megtartsuk és motiváljuk (Bittner 2002). Összefoglalja tehát mindazon elemeket, melyek hozzájárulnak a szervezet sikerességéhez és a humán erőforrással kapcsolatosak.

#### 4. Összefoglalás

Összefoglalóan elmondható, hogy a Taylor által egykor megalkotott fogalmak, módszerek és normák, habár nem szó szerint értelmezve, de a mai kor gyakorlatához is illeszkednek és tökéletesen implementálhatóak. Egyértelműen megállapítható, hogy a 105 évvel korábban megalkotott elképzelések a vezetéssel kapcsolatosan, mint például a mozdulat-elemzés, pályaalakmassági vizsgálat, vezetői ellenőrzés, teljesítménybér, munkafolyamatok egységesítése, stb. az adott korban sajátos jelentőséggel bírtak, melyek mai szemmel nézve nem teljesen alkalmazható módszerek. Azaz, ahogy Nicholas Sarkozy is mondta a „XXI. században nem lehet a XX. századi módszerekkel vezetni”, ám a klasszikus tudományos elveket kutatók által megalkotott normák lényegi értelmezése megmaradt és továbbra is szilárd alapot adnak a modern vezetési módszerek fenntartásának. A Taylori elméletek nagy részének tehát helye van a kortárs menedzsmentben, különösen az eltérő HR funkciók kialakításában és fenntartásában, megalkotásuk szükségszerű volt a napjainkban alkalmazott rendszerek kiépítéséhez és fenntarthatóságuk biztosításához.

#### Felhasznált irodalom

- Argang, G.–Andreas, H.–Theo, P. (2012): Neuroleadership. A journey through the Brain for Business Leaders. [https://books.google.hu/books?id=\\_RIEAAAQBAJ&pg=PA8&lpg=PA8&dq=Frederick+Winslow+Taylor+homoeconomicus&source=bl&ots=zsfWEGPM0H&sig=4bntXJTp1fsXv8xyyVSjMOizISY&hl=hu&sa=X&ved=0ahUKEwi6IKGr8eLMahUGWRQKHZoVDEoQ6AEILjAD#v=onepage&q=Frederick%20Winslow%20Taylor%20homoeconomicus&f=false](https://books.google.hu/books?id=_RIEAAAQBAJ&pg=PA8&lpg=PA8&dq=Frederick+Winslow+Taylor+homoeconomicus&source=bl&ots=zsfWEGPM0H&sig=4bntXJTp1fsXv8xyyVSjMOizISY&hl=hu&sa=X&ved=0ahUKEwi6IKGr8eLMahUGWRQKHZoVDEoQ6AEILjAD#v=onepage&q=Frederick%20Winslow%20Taylor%20homoeconomicus&f=false) 2016. 05. 08. 17:45
- Bittner P. (2002): Humán menedzsment [https://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwicjbqonOPMAhXIbxQKHf37D0gQFgHcMAc&url=http%3A%2F%2Fusers.atw.hu%2Fhumanmenedzser%2F8\\_felev%2Fhuman\\_menedzser%2Fhuman\\_menedzser.doc&usq=AFQjCNGJNNFTz8rwd8dpoCxJCpeM\\_XqmmxQ&sig2=OfyFXlt-CNhH5xwjBYu6RQ&bvm=bv.122129774,d.bGs](https://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwicjbqonOPMAhXIbxQKHf37D0gQFgHcMAc&url=http%3A%2F%2Fusers.atw.hu%2Fhumanmenedzser%2F8_felev%2Fhuman_menedzser%2Fhuman_menedzser.doc&usq=AFQjCNGJNNFTz8rwd8dpoCxJCpeM_XqmmxQ&sig2=OfyFXlt-CNhH5xwjBYu6RQ&bvm=bv.122129774,d.bGs) 2016. 05. 13. 22:10

- Daruka E. (2015): Emberierőforrás-menedzsment, toborzás. file:///C:/Users/M%C3%A1ria/Downloads/EEM\_09\_Toborz\_15\_tavas%20web.pdf 2016. 05. 11. 12:20
- Dessler, G. (2013): Human Resource Management. Library of Congress Cataloging, Florida p. 692. ISBN-13: 978-0-13-266821.
- Fábián E. (2008): Motiváció és ösztönzés-menedzsment <http://documents.tips/documents/fabian-endre-motivacio-es-oesztoenzesmenedzsment.html> 2016. 05. 13. 17:30
- Fejes M. (2003): HR történelem <http://www.atanarur.hu/wp-content/uploads/2013/10/hr-tortenelem.pdf> 2016. 05. 14. 9:25
- Fejes M. (2010): Menedzsment alapok <http://www.atanarur.hu/wp-content/uploads/2013/10/menedzsment-alapok.pdf> 2015. 05. 14. 12:50
- Gyökér I. (2005): Emberi erőforrás menedzsment. Oktatási segédanyag műszaki menedzser hallgatók számára. <http://www.doksi.hu/get.php?lid=891> 2016. 02. 14. 22:10
- Kártyás. (2013): A munkaköri leírás. <http://www.munkajog.hu/rovatok/szakertoi-blog/a-munkakori-leiras> 2013. 05. 08. 12:20
- Kuczai T. (2011): Munkásprés [http://socio.hu/uploads/files/2013\\_1/7kristof\\_kesz.pdf](http://socio.hu/uploads/files/2013_1/7kristof_kesz.pdf) 2016. 05. 12. 15:20
- Kürtösi Zs. (2011): A munkakörelemzés, mint a humán erőforrás rendszerek alapja, a munkakör-tervezés és munkakör-szervezés pp.67–77. In: Humán erőforrások I. (Szerk: Kürtösi Zs.–Vilmányi M.), Jatepress Kft, Szeged 207 p. ISBN 978 963 315 027 6
- Lepp K. (2014): A teljesítményértékelés kapcsolata a humán erőforrás menedzsment különböző területeivel pp. 197–205. In: TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei (szerk. Gulyás L.), a-Paw Kereskedelmi és Szolgáltató Bt., Szeged, 590 p. ISSN 2064–4361.
- Losonczy D. (2010): Bevezetés a lean menedzsmentbe – a lean stratégiai alapjai <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/161/1/Losonci119.pdf> 2016. 05. 10. 16:00
- Mansfield, R.S, (1996): Building competency models: Approaches for HR professionals. Human Resources Management, 35 (1), pp.7–18.
- Marosi M. (1983): Előszó. In: Taylor: Üzemvezetés, A tudományos vezetés alapjai, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, pp.277. ISBN: 963 221 327 0
- Mentés D. (2015): Digitális Taylorizmus [http://leanlogisztika.blog.hu/2015/11/05/digitalis\\_taylorizmus](http://leanlogisztika.blog.hu/2015/11/05/digitalis_taylorizmus) 2016. 05. 03; 12:50
- Némedi J. (2009): Szervezési és vezetési ismeretek [http://centroszet.hu/tananyag/vezetes/221\\_klasszikus\\_irnyzat\\_taylorizmus.html](http://centroszet.hu/tananyag/vezetes/221_klasszikus_irnyzat_taylorizmus.html) 2016. 05. 14. 16:30
- Piros M. (2008): Az emberi erőforrás menedzsment tevékenység területei. In: Emberi Erőforrás Gazdálkodás (szerk: Hajós L.–Berde Cs.)Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 171 p. ISBN 978-963-9736-89-4.
- Polló L. (2016): Teljesítménybér és teljesítménybérezés <http://effectsys.hu/teljesitmenyber> 2016. 05. 12. 12:10
- Sándori Zs. (2001): Mi a tudásmenedzsment <http://mek.oszk.hu/03100/03145/html/km4.htm> 2015. 05. 14. 13:05
- Szabó, Sz. (2014): Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, p. 59, Budapest. ISBN 978 615 5491 15 3
- Taylor, F. W. (1911): The principles of Scientific Management. Harper&Brothers Publishers, New York and London, p. 144.
- Tomka J. (2005): Szakmai közösségek hozzájárulása a szervezeti együttműködés fejlesztéshez PhD értekezés
- Varga L. (2016): Minőségmenedzsment vagy menedzsment-minőség? [http://elib.kkf.hu/ewp\\_09/2009\\_4\\_02.pdf](http://elib.kkf.hu/ewp_09/2009_4_02.pdf) 2016. 05. 10. 15:40