

## 2.3. Motiváció, megelégedettség, beilleszkedés, fluktuáció

### A tevékenység célja

A címben megjelölt jelenségek pszichológiai aspektusú vizsgálatát, a hozzájuk kapcsolódó törvényszerűségek figyelembevételét, felhasználását a munka illetve a szervezetek világában az a bizonyított összefüggés teszi szükségessé, ami a személy és foglalkozás (munkatevékenység, munkakör, szociális munkakörnyezet, munkahely, szervezet, stb.) között kialakuló szubjektív (érzelmes és tudatos komponens is magában foglaló) viszony milyensége, és a személy tényleges foglalkozási szerepvállalása, munkamagatartása illetve a munkában lét személyre gyakorolt hatása között áll fenn. Minden vitatott részlete ellenére a kapcsolat létezését magától értetődőségként kezeljük, azt gondoljuk tehát, hogy a személyre jellemző motivációs struktúra és a konkrét, megvalósuló munkavégző szerep kínálta lehetőségek közötti összhang előnyösen befolyásolja a munkateljesítményt. Elfogadjuk, hogy a munkavégzés szervezeti-társas környezetével alkotott harmonikus viszony, a megfelelő beilleszkedés, elősegíti az adekvát szervezeti magatartás kialakulását és fenntartását, valószínűsítjük, hogy a konkrét munkavégző szereppel való tartós elégedetlenség olyan meg nem felelésre vezethető vissza, ami kedvezőtlen következményekkel járhat mind a szervezetre, mind a munkát végző személyre nézve, és végül összefüggést gyanítunk a szervezet vagy munkahely egyéni elhatározásból történő, a szervezet számára adott esetben kedvezőtlen következménnyel járó elhagyása, és a vázolt viszony meg nem felelő volta között. Ezekből az axiomatikus tételekből következik, hogy a megfelelő kapcsolat biztosítása hatékonyságot, versenyképességet befolyásoló tényező, és a munkát végző személy harmonikus fejlődését, kiteljesedését elősegítő ágens lehet. Számos elméleti okfejtés, kutatási eredmény szól amellett, hogy ez a kapcsolat a korszerű szervezetekben az emberi erőforrással való gazdálkodás növekvő szerepe miatt egyre fontosabbá válik.

Az absztrahált alapösszefüggésekben tapasztalt egyetértéssel éles ellentétben, jelentős, összeegyeztethetetlennek tűnő nézetkülönbségek vannak a jelenségek konkrét természetét, hatásmechanizmusát, befolyásolásuk lehetőségeit, eszközeit illetően. Nem feladatunk a különböző iskolák, nézetek bemutatása, ütköztetése, kritikai elemzése, de be kell mutatni a jelenségekhez kapcsolódó tudományos paradigmák fő változási trendjét annak érdekében, hogy a munka- és szervezetpszichológia gyakorlatában tevékenykedőket megóvjuk a prekoncepcionális tévedésektől, csapdáktól. A tárgyalt jelenség és általában a munkához való pszichológiai viszony nem "értéksemleges" terület, ezért az alapösszefüggésekre vonatkozó feltevések az ember lényegéről, az emberi természetről, az ember és társadalom sajátos viszonyáról szóló ideologikus töltésű axiómákból sarjadnak, és ez meggátolhatja, megnehezítheti a tapasztalt jelenségek objektív értelmezését. Ennek a ballasztnak tudható be, hogy ma is jelen vannak a munkamotivációs kutatások és gyakorlat területén az ember veleszületett, nem változó alapjellemezőivel kapcsolatos tézisek (szükséglet- hierarchia, önmegvalósítás, stb.), illetve a társadalmi determináltság és az önálló munkaszükséglet kialakulása feltételrendszerére vonatkozó posztulátumok. Ide sorolható a különböző szükséglet-, eszköz-, méltányosság-, és vonatkoztatási keret elméletek éppen úgy, mint az értékmegvalósítási vagy normatív megközelítések. A teóriák tudományos értéke, tudománytörténeti jelentősége ellenére a kizárólagos elfogadásukból kiinduló gyakorlati megközelítések beszűkítik a jelenségek vizsgálatát.

Az alapvető változási trend, amely nagyobb teret enged, a rugalmasabb, eklektikusabb, előfeltevés mentes megközelítésnek, lényegét tekintve a következőkkel jellemezhető:

1. A személy munkamotivációs karaktere, munkához való konkrét (mindenoldalú) viszonya összetett foglalkozási szocializációs folyamat révén alakul ki, tehát a személyt körülvevő társadalmi-társas közeg – az individuális sajátosságok által moderált – terméke, és ez a dinamikus szocializációs folyamat a közvetlen munkatapasztalatok hatására teljeseedik ki, követve a személy teljes foglalkozási szerepmegvalósítási folyamatát.
2. A munka világában kielégíthető motivációs késztetések, megvalósítható értékek integráns részét képezik a személy teljes motivációs, illetve értékészletének, tehát a konkrét megvalósítási lehetőségektől függ, hogy milyen szükségletek, indítékok, késztetések, értékmegvalósítási törekvések jelennek meg, erősödnek meg, vagy halnak el a munka világában, és ebből következően a foglalkozási szerepmegvalósítás dinamikája csak a többi élet szerep kontextusában értelmezhető. Ez a mozgás, folyamatos alkalmazkodás magában rejti annak lehetőségét, hogy a foglalkozási szerepmegvalósítás során, a munka világában olyan értékek, motívumok, késztetések jelenjenek meg, amelyek nem kapcsolódnak a munkavégzéshez, (legismertebb a társas szükséglet, interperszonális, interakciós igény) míg a munka és a szervezetek világától távolabb eső életszférákban tartalmi munkamotivációk számára nyílnak beteljesülési lehetőségek.
3. Az előző pontban vázolt dinamikából következően a pszichológusi feladat is sokrétűbb, a befolyásolás, módosítás lehetősége, eszköztára is gazdagabb, mint ha statikus modellből indulunk ki. Nem egyszerűen az egyéni motivációk és értékjellemzők, valamint a munkakör, munkahely kínálat lehetőségei illeszkedési optimumát kell és lehet biztosítani, hanem az egyéni jellemzők célirányos fejlesztését és a jövőbeni munkaköri munkahelyi lehetőségek ehhez igazodó módosítását is végre lehet hajtani.
4. A megelégedettség, mint a konkrét munkavégző szerep megélésének emocionális dimenziója önmagában nem jelent értéket, nem biztosítja a magas munkateljesítménynek vagy a szervezeti lojalitásnak, bizonyos esetekben csupán az igénytelenség és a beletörődés közös eredője, de a tartós manifeszt elégedetlenség valamilyen továbbvizsgálandó meg nem felelés indikátorának tekinthető. Ezzel a szemléletváltozással magyarázható a Bruggeman és Neuberger féle "van-kell" feszültségmezőn alapuló Frese féle elégedettségi klasszifikáció általános elfogadottsága. (hat elégedettségi-elégedetlenségi típus, a kompetencia és az általános közérzet dimenziójának megjelenése)
5. A fluktuáció, tehát az egyéni elhatározásból bekövetkező, a munkakörrel, munkahellyel kapcsolatos ellenérzésekkel, vagy egyszerűen a centrifugális erők túlsúlyával összefüggő mobilitás még az esetben sem szükségszerűen káros jelenség a munkavégző személy szempontjából, ha hatása a szervezet szempontjából előnytelen. Gyakran a személy-munkakör harmonikus viszony és a hatékony kompetenciafejlesztő támogatás eredményeként a személy "kinövi" a munkakörét és ez válik mobilizáló tényezővé.

A konkrét gyakorlati igények általában kézzel foghatóbbak, egyszerűbb struktúrájúak, de a gyakorlati munka és szervezetpszichológiai tevékenység során felmerülő konkrét kérdések megválaszolása is állásfoglalást, döntést igényel az általános összefüggések tekintetében. A szervezetek (munkavégző nagyrendszerek) vezetése általában azt igényli a munkahelyi szervezetpszichológia művelőitől, hogy nyújtsanak segítséget a szervezeti célok szempontjából adekvát munkamagatartás tartós biztosításához, vagy a szakmai fejlődéshez, kompetenciagazdagodáshoz, a szervezethű magatartás erősítéséhez távlati szervezetfejlesztési célokhoz igazodva a lehető legalacsonyabb forrásigényű eszközök felhasználásával. Ennek az általános igénynek konkrét variánsa, amikor a szervezeti tagok motiválhatóságát, a hatékony ösztönzési befolyásolási rendszerek kialakításának pszichológiai komponenseit, a manifeszt elégedetlenség okait, a munkaerő megtartására való képtelenség háttértényezőit, vagy a konfliktusokban, korai fluktuációban

megnyilvánuló beilleszkedési elégtelenségek okait firtatják, illetve a felvétel, az alkalmazás, az előléptetés, a káderutánpótlási stratégiába illesztés egyik feltételeként, szempontjaként jelölik meg a személy valószínűsíthető munkaértékeit, munkamotivációs struktúráját, életstratégiáját, szervezettel való azonosulásának mértékét, vagy ezek alakításának reális lehetőségét.

## **Megvalósítandó feladatok**

A konkrét kérdések bármelyikének megválaszolásához fel kell tárnunk az érintettek motivációs érték, attitűd, stb. jellemzőit, és a tevékenység, munkakör, munkahely szervezet vagy adott esetben foglalkozás ehhez rendelhető adottságait, lehetőségeit. A feltárási stratégia meghatározása a vizsgálati eljárások, eszközök kiválasztása egyben kényszerű állásfoglalást jelent a bevezetőben tárgyalt általános összefüggésekkel is. A feladatot ellátó pszichológus akkor jár el helyesen, ha olyan elképzelésből indul ki, olyan metodológiát, metodikát követ, amelyik a legkevesebb előfeltevést, az értelmezés mozgásterét beszűkítő tételt tartalmaz. Jó példa erre a Hackman-Oldham (1976;1980) féle dinamikus modell, amelyik munkamotivációs potenciált tulajdonít a munkaköröknek és a Heckhausen-Varga féle (Varga 1986) reciprok oksági elvhez hasonló mechanizmust feltételezve a munkavégzés és a munkakör közötti rezonancia függvényének tekinti a motivációs vagy ösztönzöttségi folyamat megindulását, de hasonlóan flexibilis és előfeltevés mentes a részben ezen alapuló Roe; Zinovjeva; Dienes; Ten Horn (1996) féle megközelítés, amelynek markáns sajátossága és különös előnye, hogy a szervezettel való elkötelezettséget önálló, a munkakör tartalmától részben független, főfaktorként kezeli. Azonos megfontolás alapján célszerű a megelégedettségi, beilleszkedési vagy fluktuációs vizsgálatokban is eklektikus, előfeltevés mentes modellekből kiindulni, nyitva hagyva azt a lehetőséget is, hogy a munka világában illetve a szervezeti lét mindennapjaiban olyan szükségletek, értékorientációk, késztetések is manifesztálódnak, amelyek nem magához a munkához, hanem a munka társas környezetéhez vagy a munkakör a szervezet társadalmi presztízséhez vagy annak hiányához kapcsolódik.

A pszichológus feladata nem fejeződik be az egyéni jellemzők és a munkahelyi szervezeti sajátosságok feltárással, az igény gyakran ezek várható változásának előrejelzésére, illetve bizonyos komponensek módosítására vonatkozó eszközjavaslatra, akció-tervre is kiterjed. Kiket, milyen motivációs vagy érték struktúrával rendelkezőket alkalmazzunk, hogyan ösztönözzünk magasabb teljesítményre és lojális szervezeti magatartásra beosztottjainkat, hogyan rövidítsük le és tegyük zökkenőmentessé a beilleszkedési folyamatot, hogyan tartsuk meg kulcsembereinket, és hogyan ébresszük fel bennük a proaktív, a flexibilis szerepvállalásra ösztönző motivációt, hogyan hasznosítsuk a szervezet céljainak megfelelően a felébresztett növekedés iránti szükségletet? Ezen kérdések megválaszolása, általában már meghaladja a pszichológus kompetenciáját, szükségessé teszi az emberi erőforrás kiaknázásával, fejlesztésével foglalkozó más szakemberekkel való szoros együttműködést.

## **Milyen szakképesítés, milyen kompetenciák és készségek szükségesek a feladatok eredményes megoldásához?**

A munka- és szervezetpszichológia gyakorlatában ritkán fordul elő, hogy motivációs, megelégedettségi, beilleszkedési vagy fluktuációs jelenségeket önmagukban és kizárólag a megismerésért vizsgálnak, a feltárást leggyakrabban beágyazódik valamilyen pszichológián túli konkrét kérdés megválaszolására vagy cél megvalósítására irányuló interdiszciplináris erőfeszítésbe. A korszerű szervezetekben az emberi erőforrással összefüggő feladat

megoldásának specialistái a HR egységekhez tartoznak, ebből következően az említett konkrét kérdések is itt fogalmazódnak át feladatokká. A jelenségek feltárása részét képezheti a:

- munkaerő-ellátásnak (toborzás, kiválasztás, leépítés)
- ösztönzés-managementnek (az egyszerű bérezési és jutalmazási rendszer kialakításától a különböző kompenzációs csomagok komplex, hosszútávú ösztönzési formák kialakításáig és hatásvizsgálatáig)
- a közvetlen emberi erőforrás fejlesztésnek (karriertervezés, életpálya-menedzselés, motivációs szint fenntartás, emelés, stb.)
- szervezeti kultúra módosítására irányuló erőfeszítéseknek (nem csak a munkakör, a szervezet is rendelkezik fejleszthető motivációs potenciállal)
- vezetői tanácsadásnak (a közvetlen környezetet alkotó felsőszintű vezetők befolyásolási-ösztönzési lehetőségeinek azonosítása)

A feltárás az esetek többségében magában foglalja az érintett személyek, potenciális munkatársak idetartozó sajátosságainak azonosítását, éppen úgy, mint a munkaköri, munkatársi, szervezeti környezetnek, mint lehetőségternek a feltárását. Ezen tevékenység során nem csak együttműködőkkel, tehát más tudományágak képviselőivel is kell számolni ( a HR vezetők és munkatársak általában rendelkeznek felsőfokú végzettséggel, de ennek tényleges tartalma meglehetősen esetleges), hanem a felhasználókkal – elsősorban a szervezeti vezetőkkel – is, akik megoldandó feladatuknak megfelelően, a praxis nyelvére fordítják le a megállapításokat, követendő eljárásokká, utasításokká, szelekciós vagy más döntésekkel alakítva át a motivációra stb. vonatkozó megállapításokat. Ebből következik, hogy nem elegendő szaktudományi szempontból korrekt, színvonalas vizsgálódás alapján érvényes pszichológiai megállapításokat tenni, hanem hatásosan kell képviselni ezeknek a megállapításoknak a gyakorlati irányítási tevékenységben érvényesíthető derivátumait, az emberi erőforrással foglalkozó többi résztvevővel közösen kialakítandó programokban.

## **Módszerek**

A metodológiai-metodikai állásfoglalás a konkrét módszerek megválasztása ebben a tevékenységi körben döntő fontosságú, meghatározó jelentőségű. Erre utaltunk, amikor említést tettünk az általános összefüggésekkel kapcsolatos kényszerű állásfoglalásról. A legtöbb, a gyakorlatban alkalmazott eljárás ugyanis erősen, többnyire kizárólagosan kapcsolódik valamilyen, az ember motivációs sajátosságaira vonatkozó, általánosnak vélt törvényszerűséget megfogalmazó elmülethez. Ezek az eljárások kedvezőtlen esetben az elmélet metodikai „sűrítvényei” amelyek preconcepció erejével kényszerítik ki, hogy a vizsgálat eredményei egybeessenek az elméleti előfeltevésekkel. Ennek beszűkítő, torzító hatását ellensúlyozza, ha a konkrét vizsgálatok során több, független, eltérő elméleti háttérű eljárásból összeállított módszeregyüttest alkalmaznak. Ez természetesen nem csak munkaigényesebb, hanem megnehezíti az integrált értelmezést is.

A leggyakoribb és egyben legveszélyesebb hiányosság a metodikai igénytelenség, amit plasztikusan érzékeltet a kutatások során alkalmazott módszeregyüttesek komplexitása és a gyakorlati munka egysíkúsága közötti riasztó különbség. Nem ismert egyetlen jelentős, iskolateremtő kutatás sem, amelyik például a motivációs jellemzők feltárását a kognitív szférára korlátozta volna, amelyik megelégedett volna a saját, tudatosult motivációs élményekről szóló kötött formájú beszámolókkal. (Kérdőívek, attitűdskálák, motívumgyűjtemények, stb.) Ezek csak egyik nyalábját alkotják az összehasonlítható jellemzőknek és a vizsgálódás mindig kiegészült a magatartási jellemzők, valamint a háttérrel alkotó pszichoszociális személyiségjellemzők illetve a környezeti hatótényezők feltárásával. A

nagy populációra kiterjedő, általános összefüggések feltárására irányuló kutatások esetében még jobbára elfogadható a módszerbeli egysíkúság, a gyakorlatban azonban már nem, és ez különösen igaz, ha egyénre vonatkoztatott érvényes következtetés levonására alkalmas eredményekre törekszünk. A különböző kérdőíves eljárások önmagukban ezen a téren még megfelelő statisztikai kidolgozottság esetén sem elegendők, tehát például, adott személy értékorientációs struktúrája, motivációs sajátosságai, elégedetlenségi feszültségtartalmai nem azonosíthatók megbízhatóan, (természetesen az ezen eljárások segítségével nyert eredmények hasznos segédinformációk lehetnek). Az egyedi vizsgálatokban nem nélkülözhetők az egyén sajátosságainak megbízható feltárására alkalmas par excellence pszichológiai eljárások (lásd a McClelland elmélet és a TAT közötti kapcsolatot).

A formalizált beszámolók értelmezése során korlátozó-torzító tényezőként kell figyelembe venni, hogy:

- az értékelendő tényezők, szempontok szükségszerűen hiányos kombinációját a kérdező kényszeríti rá a megkérdezettre (fontos tényezők kimaradhatnak, míg érdektelenekre is reagálni kell.)
- szemantikai, értelmezési különbségek léphetnek fel
- motívumszótár vagy érték-illemkódex szerepet játszik a válaszokban
- a hatótényezők jelentős hányada nem tudatos, tehát erről nem is tudnak beszámolni
- a pozitív én-kép illetve a jó benyomás keltés vágya tudattalan vagy akár tudatos torzulást eredményezhet
- a válaszadás megadott dimenziója (jó-rossz, fontos-nem fontos, helyes-helytelen, stb.) egyszerűen orientál és korlátoz.

A növekvő számú ismert eljárás sorbarendeázhető a szerint is, hogy mennyire absztrahált, formalizált a megkívíánt reagálási mód (a zártválaszos kérdőívtől a konstruált események értékelésén át az élménybeszámolóig, strukturált vagy strukturálatlan interjúkig, kísérleti helyzetekig, képzeleti tevékenységet vizsgáló projektív tesztekig), és általános érvénnyel kimondható, hogy a formalizáltság csökkenése gazdagabb, plasztikusabb, életszerűbb, de ugyanakkor nehezebben értelmezhető, klasszifikálható eredményeket hoz, és feldolgozása növekvő szakértelmet igényel.

A viselkedés megfigyelése, a munkamagatartás, foglalkozási szerepmegvalósítás retrospektív elemzése adhat további támpontot a várható magatartásra vonatkozó előrejelzés kidolgozásához.

A munkaköri szervezeti háttér, a személyes motivációs jellemzőket befolyásoló, dinamizáló szervezeti kultúra lényegi komponensének vizsgálatára, a szervezet szociálpszichológiai dimenziójának a munkatársak által alkotott erőternek azonosítására már eredményesebben alkalmazhatók a különböző kérdőíves eljárások, ez esetben is szem előtt kell tartani, hogy a vizsgálatba bevontak csak az eljárás által megszabott korlátok között számolhatnak be jellemzőikről. Ha kizárólag munkaértékeket vizsgálunk, úgy csak az ezek közötti különbségekre derülhet fény, és csak a megadott dimenzióban. Nem tudhatjuk meg tehát, hogy a foglalkozási szerephez vagy a munka világához kapcsolódó értékek összességükben milyen jelentőséggel rendelkeznek más életszférákhoz, más értéknyalábokhoz képest, és nem derül fény arra sem, hogy a fontosság vagy vonzalom, cselekvésre aktivizál e vagy sem.

Az értékorientációs illetve motivációs struktúra tanult jellegével, dinamikus változásával, az életszerepek strukturális dinamikájával kapcsolatos megállapításokból következik, hogy adott populáció (foglalkozási csoport, réteg, szervezet, stb.) jellemzőinek kielégítő teljességi azonosítására csak széles produkciófelületű, többdimenziós eljárások alkalmasak. Ilyen a

Perczel (1990-1992) féle 3+1 (származtatott) dimenziós, négy életszférára kiterjesztett értékorientációs eljárás, vagy a már említett Roe, Zinovieva, Dienes, Ten Horn féle 322 ítemes, több országban validált komplex munkamotivációs kérdőív (Dienes 1994; Roe, Dienes, Zinovieva, Ten Horn 2000).

Az értékelő központok komplex metodikájába illeszkedő pszichológiai bázisú eljárások, megfelelő szakértelemmel történő hasznosítása jelentheti a gyakorlatban is realizálható megoldást a vázolt metodikai problémákra. A megelégedettségi vizsgálatok általában komplex metodikát igényelnek, hiszen nem elegendő annak azonosítása, hogy hogyan strukturálódik, milyen tartalmakra bontható a személy munkával, munkakörrel, szervezettel való elégedettsége, hanem azt is fel kell tárni, hogy mik a tényleges objektív jellemzői a személy munkakörnyezetének. Hasonló a helyzet a beilleszkedési és fluktuációs vizsgálatok esetében is, itt ugyanis szükségszerűen vizsgálat tárgyát képezi az a szervezeti és interperszonális erőter, amelyen belül a folyamatok végbemennek, ide értve annak értékhordozó, attitűd-közvetítő, szervezeti kultúrában manifesztálódó szerepét is.

### **Jogi etikai vonatkozások**

A személy értékorientációjára, motivációs struktúrájára, aktuális megelégedettségi jellemzőire, beilleszkedtségének mértékére, az azt gátló vagy elősegítő tényezőkre, fluktuációs szándékaira vonatkozó adatok, megállapítások, a személy számára fontos, az ő megítélését, társadalmi környezetének vele szembeni magatartását befolyásoló információk, amelyek ugyanakkor alkalmasak lehetnek a személy manipulálására, sérülékennyé, védtelenné tehetik azt, például a szervezet vezetőivel szemben. Ezek az információk szervezet és a személy közötti, de akár a szervezeten belüli csoportok, egységek relációjában kialakuló érdekkülönbségek, versengés vagy küzdelem számára eszközként, fegyverként szolgálhatnak. Ma még bizonytalan a személyiségi jogok védelmének érvényesítési lehetősége ezen a területen, de a nyert eredmények interpretálása, közreadása, a megrendelő illetve possibilis felhasználó tájékoztatása során, a jogi megfontolások sem indokolatlanok. Markánsabban körvonalazhatók az etikai vonatkozások.

A pszichológustól joggal igényelhető, hogy az egyénre vonatkozó adatok, megállapítások esetében csak a vizsgálati személlyel ismertetett, vele közösen megtárgyalt (ez az eredmények érvényességét is kedvezően befolyásolhatja) megállapításokat továbbít az érintett személy engedélyével, a vele előzetesen ismertetett körben. Kevésbé rigorózusak az etikai követelmények a csoportra, rétegre, szervezetre vonatkozó vizsgálódásokkal kapcsolatban, de hangsúlyozott elemi szakmai-etikai követelmény, hogy a pszichológus ne keverje össze általános emberképét, feltevését, várakozásait a tényleges megállapításokkal, és tegyen egyértelmű különbséget a tények, a valószínűsíthető összefüggések és a bizonytalan statisztikai érvényességű kapcsolatok között.

### **Irodalom**

- DIENES ERZSÉBET: (1997) *A munkamotiváció hatása; egy nemzetközi összehasonlító vizsgálat eredményei*. Kézirat. XII. Munkapszichológus Szakmai Napok Esztergom
- KLEIN SÁNDOR: (2001) *Vezetés- és szervezetszichológia* SHL Hungary Kft. 2001 Bp.
- PERCZEL TAMÁS: (1990) *Életstratégia, foglalkozási szerep, értékorientáció* Akadémiai Kiadó Bp.
- PERCZEL TAMÁS: (1992) *Értékorientáció és a munka világa*. Nemzeti Tankönyvkiadó Budapest,

ROBERT A. ROE, IRINA L. ZINOVIEVA, ELIZABETH DIENES AND LAURENS A. TEN HORN (2000):  
*A Comparison of Work Motivation in Bulgaria, Hungary, and the Netherlands: Test of a  
Model* Applied Psychology an International Review, 2000, 49 (4) 658-687)  
VARGA KÁROLY: (1986) *Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése*. Akadémiai Kiadó Bp.