

A MUNKAHELYI BEILLESZTÉS GYAKORLATA AZ EGYÉN MEGKÖZELÍTÉSÉBEN

THE PRACTICE OF THE WORKPLACE INSERT FROM THE VIEWPOINT OF THE INDIVIDUAL

Dr. MÓRÉ MARIANN főiskolai docens

Debreceni Egyetem

ABSTRACT

A detailed examination was made of the companies' insert practice before with 6 years in Hungary. According to the 2006 results (Dara 2006) the organisations more than an insert program was applied in his half. The organisations taking a part in the examination themselves acquainting, the emphasis was laid on the presentation of the organizational hierarchy. We wish to present one of the results of our questionnaire survey made in the Northern Great Plain region in our study. We asked the employees about it, a what kind of measure this helps their integration in? The questionnaire with own editing implies altogether 59 questions in 6 groups of questions. From the examined sample onto the data of 438 employees relevantly can be deduced inferences. Our result in the region's concerned undertakings the insert not his integral part for the workflows, it is not regarded as a key task, they do not concentrate on the interests of the new entering individual and his needs. The benefits of the efficient insert, from the individual self-esteem, the organisations examined by us miss out on the utilisation of the organizational benefits of craving the achievement, the demonstration.

1. Bevezetés

A rendszerváltást követően lezajlott gazdasági szerkezetváltás olyan átalakulási folyamatokat indított be, amelyek hatást gyakoroltak a munkaerőpiaci mozgásra és a munkahelyi kultúrára is. A megváltozott feltételek miatt, átalakításra került a foglalkoztatáspolitikai eszközrendszere. (Pakurár-Oláh, 2009). A KSH munkaerőpiaci mozgásokat bemutató elemzése szerint ((11) 2000 és 2008 között 194.714-ről 267.757-re változott a munkahelyet változtatók száma, a változás 40,4%. A KSH fiatalok munkaerőpiaci helyzetét (I2) bemutató adatfelvétele szerint a 15-29 év közötti korosztály 44,5 %-ának volt egyetlen munkahelye, 27,5% kettő, 16,7% pedig három munkahellyel rendelkezett. A rendszerváltást követően új típusú munkahely-változtatók jelentek meg, akik korántsem csak a jobb fizetésért keresnek állást. A munkahelyek egyre több új belépővel találkoznak, akik koruk, munka-

tapasztalatuk, végzettségük, társadalmi háttérük és viselkedésük szerint erős szórt-ságot mutatnak. Az új belépők számára egyre természetesebb a munkahelyváltás, a beillesztés kultúráját a változtatás során elsajátíthatják, s az új munkahelyre alkalmazhatják. Tanulmányunkban az Észak-alföldi Régióban végzett kérdőíves felmérésünk egyik eredményét kívánjuk bemutatni. A munkavállalókat arról kérdeztük, hogyan élték meg a beillesztés folyamatát, létezett-e tervszerű beillesztés, s ez milyen mértékben segítette integrációjukat?

2. A beillesztés elmélete

A menedzsmenttudomány az egyén szervezethez történő alkalmazkodásának, a munkahelyi szocializációnak a kérdéskörében tárgyalja a beilleszkedést (Gulyás 2008). A gazdasági, társadalmi átrendeződések természetesen érintik az egyes szervezetek belső életét is. A hatékonyság és a versenyképesség érdekében a folyamatos fejlesztések, a globális igényekhez igazodnak, de az adott szervezeti kultúrát csak lassabban, részlegesen lehet a változással szinkronba hozni. (Lácay, 2012.) A szocializáció során az egyén viselkedése úgy módosul, hogy az megfeleljen a vele szemben támasztott elvárásoknak. A szervezetbe történő beléptetés három lépcsőben történik: előzetes szocializáció, alkalmazkodás, szerepbetöltés és stabilizáció. A beillesztés az alkalmazkodás és a szerepbetöltés fázisaiban valósul meg. A beilleszkedés kritikus fázisa a szerepbetöltés, hiszen az egyénnek először is fel kell ismernie a tőle elvárt szerepet, másrészt meg kell birkóznia azzal a feladattal, amely a szereppel való azonosulást jelenti. A sikeres beilleszkedést segíthetik azok a pszichológiai tréningek, amelyek az egyén önismeretére irányulnak, fejlesztik kommunikációs képességét, segítenek legyőzni a beilleszkedéssel járó pszichológiai megterhelést. A szocializációs folyamat minden pontján meghatározó szerepe van az információknak. Az új belépők információszükséglete Takács (2006) összefoglalása alapján az alábbi területekre terjed ki:

- feladat: információ a speciális munkakövetelményekről
- szerep: információ az interperszonális hálózatról, a kommunikációs csatornákról
- csoport: információ a közvetlen munkacsoportról, a légkörről
- szervezet: információ a szervezeti kultúráról

Ezeket az információkat akkor tudja a szervezet biztosítani az új belépő számára, ha a szervezet vezetői, humánmenedzserei maguk is tisztában vannak azok tartalmával. Az új belépők szocializálására hat olyan szociális technikát ismerünk, amelyekkel befolyásolhatók a szervezeti eredmények: kollektív-egyéni, formális-informális, véletlenszerű-szekvenciális, folyamatos-megszakító, felavató-megfosztó. A sikeres beillesztés növeli a szervezet eredményességét, stabilitását, hozzájárul a kiegyensúlyozott társas kapcsolatokhoz, az erre fordított idő megtérül a szervezet számára (Bácsné 2010). A beillesztési program elkészítése, koordinálása a HR szervezeti egység feladata. Legtöbb esetben két szakaszból áll, s az alábbi elemekre terjed ki:

- általános szakasz: munkaidő szabályozás, szervezeti hierarchia, munkavédelmi szabályok, munkahelyi kultúra
- egyéni szakasz: a betöltendő munkakörrel összefüggésben lévő ismeretek

Az egyéni szakasz leggyorsabban egy patronáló, a mentor támogatása mellett valósul meg. A HR szakirodalomban csak elvétve találni utalást arra, hogy milyen képességekkel kell rendelkezni a kijelölt kollégának ahhoz, hogy a lehető legsikeresebben és leggyorsabban tudja elvégezni az új belépő beillesztését. A HR területtel foglalkozó szerzők nem tartják túl lényegesnek a mentor és az új belépő közti kommunikáció folyamatát, az ebből származó előnyöket és hátrányokat. A beillesztéssel összefüggő kommunikációs kompetenciák kérdését, azok gyakorlati alkalmazását Dajnoki (2009) a megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztató szervezetek esetében részletesen összefoglalja.

A beillesztési programok zömére a tanulás-tanítás központúság jellemző. Éppen ezért a beillesztési programban a lehető legtöbb tanulási lehetőséget teremtik meg, írásos anyagokat készítenek, s különböző módokon felkészülnek az információigény kielégítésére.

3. A beilleszkedő egyén és a kommunikáció

A XXI. század munkavállalója gyakran vált munkahelyet, nem, kor, képzettség és tapasztalat szempontjából vegyes összetételű csoportba tartozik. Az év bármely szakaszában érkezhetsz a vállalatba, korántsem pályakezdő, friss diplomásként is lehet már munkatapasztalata. Pályázat útján kapja meg az állást, többször váltott már munkahelyet. A munkaszerződés aláírása után nem pályolgatja senki, a beillesztési program során elvárják tőle, hogy nagy mennyiségű dokumentumot tudjon értelmezni, mentorával tudnia kell kommunikálni, s nagyon hamar teljesítményt várnak el tőle. Tisztában van vele, ha hogy az elvárások vele kapcsolatosan többrétűek, kompetenciáit folyamatosan kell bővítenie (Szabados 2008). A beilleszkedéshez szükséges információkat nagyon gyorsan kell megszereznie (írásos anyagokból, egy idősebb kolléga szóbeli tájékoztatásából, kapcsolati háló kiépítéséből), mert ennek hiányában a szerteágazó folyamatokba rendezett munkába nem képes bekapcsolódni. A gyakori munkahelyváltás eredményeként már többször is átélt beillesztési programot, természetes vágya, hogy gyorsan alkalmazkodjon új környezetéhez. Ha a beillesztés időszakában magára marad, igyekszik gyorsan kialakítani kapcsolati hálóját (Cross 2007), hogy termelőképességét, alkalmasságát a lehető leghamarabb bizonyítsa. A beillesztés/beilleszkedés az egyén szempontjából kommunikációs folyamat során valósul meg, írásbeli (a beillesztési kézikönyv akár 50 oldal is lehet, tartalmából akár vizsgáznia is kell), és szóbeli közlések útján adják át számára az információkat. A számára kijelölt mentor akár alacsonyabb végzettségű, 15-20 évvel idősebb kolléga is lehet. A beillesztési folyamat során nyitottságot, jó kommunikációs képességet várnak el tőle. A beillesztés kommunikáció színtere a szervezet, amelyben speciális kommunikáció

zajlik. Dajnoki (2002) a szervezeti kommunikáció fogalmán a gazdálkodó vállalatok, vállalkozások közötti kommunikációs, információs, valamint a szervezeten belüli információs és kommunikációs rendszert érti. Speciális formája és tartalma szerint is. Jellemzője az írásos dokumentumok nagy száma, hatalmi szálak hálózata szabályozza. Minél nagyobb egy szervezet annál több információ és idő kell a beillesztéshez, ezért előfordulhatnak leegyszerűsítések és ebből következő tartalomcsökkentések. A szervezet vezetésének döntése, a HR munkacsoport választása, hogy a beillesztés folyamatában a szervezetre/munkakörre, vagy az új belépőre, mint egyénre helyezi a hangsúlyt. A munkakör alapú rendszerekben a szervezeti/munkaköri értékekre fókuszálnak, a beillesztési program a vállalattal, munkakörrel összefüggésbe hozható információk átadására koncentrálnak, írásbeli dokumentumok nagy száma jellemzi. Az egyénre épített beillesztési program az új munkatárs szervezetbe történő illeszkedésére helyezi a hangsúlyt. Az ilyen egyénre szabott program esetén az új belépő szervezeti kultúrához való illeszkedése a fontos. Személyes beszélgetések, találkozási lehetőségek, mentor segíti az új belépőt. A szervezeti struktúrák fejlődése következtében egyre jellemzőbbek a mátrixszervezetek, a projektcsoportok, amelyekben nagy jelentőséggel bír a vállalati kultúra megismerése, a kapcsolati háló kialakítása. A közös munkát végző dolgozók nem feltétlenül ugyanabban az épületben, városban, országban látják el feladatukat. Egy ilyen rendszerben a munkavégzés, a teljesítmény alapfeltétele a kapcsolati háló gyors kialakítása. Szerencsés esetben a szervezet-, és az egyén központú megközelítés együttes alkalmazása alkotja a beillesztési programot. A kommunikációnak az új munkatárs szempontjából számtalan zavaró tényezője van: generációs és végzettségbeli különbségek, szövegértési nehézségek, kulturális eltérések, időhiány, stb. Az egyén számára így keletkező zavarokra a HR szakmának reagálnia kellene, a kommunikációt támogatnia.

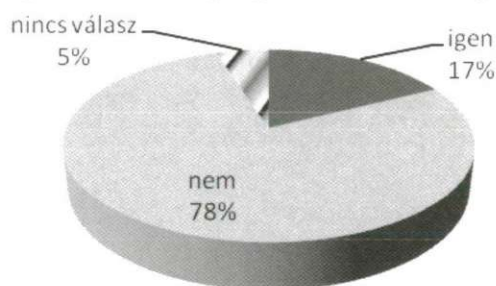
4. A beilleszkedő egyén és a beillesztés

Kutatásunk az Észak-alföldi Régió vállalkozásainál, vállalatnál dolgozóktól arra a kérdésre kereste a választ, hogy szervezetük az újonnan belépő munkatársat milyen formában, milyen támogatással illeszti be a szervezeti kultúrába. A saját szerkesztésű kérdőív 6 kérdésescsoportban összesen 59 kérdést tartalmazott. A vizsgált mintából 438 munkavállaló adataira vonatkozóan vonhatók le következtetések. A minta nem tekinthető reprezentatívnak, a vállalatok az Észak-alföldi Régió megyéiben működő szervezetek. A kérdőíveket az SPSS programmal dolgoztuk fel. A vállalat méretét az alkalmazottak száma szerint határoztuk meg, eszerint a minta 35%-ban 100 főnél több-, 22,5% 50-100 fő közötti-, 25% 10-50 fő közötti-, 15% 1-10 fő közötti alkalmazottat foglalkoztat. A válaszolók 2,5 %-a nem tudta megítélni az alkalmazottak számát. A válaszadók fele férfi, felsőfokú diplomával 37,5% rendelkezik, 8 általános vagy szakmunkás végzettséggel 17,5%. Többségük beosztott (77,5%), középvezető 20%, felsővezető 2,5%. A válaszadók 35%-a

20 és 30 év közötti, ugyanennyi a 31 és 40 év közötti személy is. Az 50 év feletiek száma 12,5 %. A válaszadók döntő többsége (87,5%) nyilatkozott úgy, hogy új munkahelyén a munkaügyi papírok átvizsgálása volt az első feladatok egyike. A keresztábrából az olvasható ki, hogy ezek a válaszolók az 50 fő alatt foglalkoztató szervezetekben dolgoznak. Kutatásunkban általánosságban is kíváncsiak voltunk arra, hogy a válaszadók tapasztalata és információja szerint munkahelyük rendelkezik-e orientációs programmal. A megkérdezettek közel 80%-ának nincs semmilyen formában információja arról, hogy szervezete programszerűen, és nem esetlegesen foglalkozik a beillesztés folyamatával: 1. ábra

1. ábra: Beillesztési program a munkahelyen (%)

Figure 1.: Insert program on the workplace

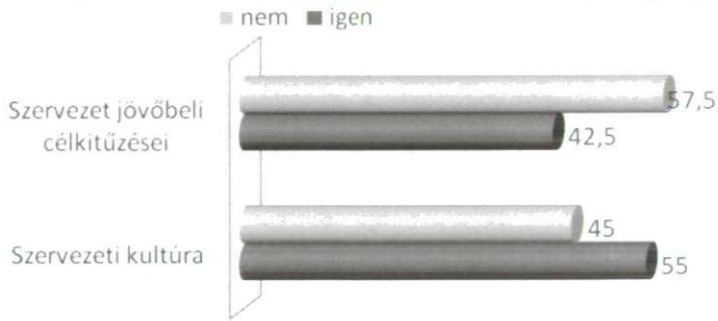


Forrás: saját vizsgálat (2012)

Kérdőívünk két kérdését összevetve azt állapíthatjuk meg, a válaszadók hosszabb idő alatt „éreztek otthon” magukat olyan szervezetben, amelyben nincs orientációs program. A mintában szereplő vállalkozások 92,5 %-ában nincs beillesztési kézikönyv, összefoglaló írásos dokumentum nem segíti az új munkatárs munkahelyi szocializációját. Az írásbeli tájékoztatón kívül a személyes segítség sem jellemző, a megkérdezettek 60%-a nyilatkozott úgy, hogy mentor sem támogatta az új munkahelyen. Első kérdéskörünkben arra kerestük a választ, hogy az új munkatársat a szervezeti kultúráról és a munkafolyamatokról milyen mértékben tájékoztatják: 2. ábra

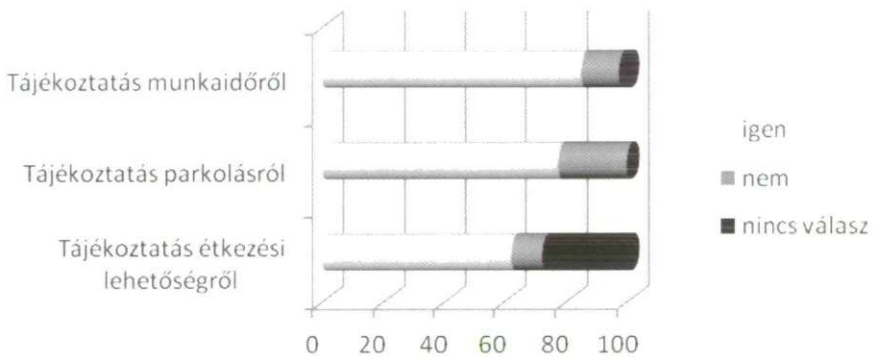
A válaszolók tapasztalata szerint a szervezeti kultúráról, a szervezet jövőbeli célkitűzéseiről történő tájékoztatást nem tartják különösebben fontosnak a vállalkozások. Alig tér el az igennel válaszolók száma a nemmel válaszolókéétól. A szervezeti kultúrával kapcsolatos kérdést összevetve a beillesztési program meglétével olyan összefüggést kaptuk, mely szerint azokban a szervezetekben tekintik fontosnak a szervezeti kultúra kérdését, ahol létezik az orientációs program is. Ugyanakkor a hétköznapi rutint meghatározó kérdések már előtérben kerülnek. Az olyan könnyen megszerezhető információk, mint parkolás, munkaidő, étkezés szinte mindenhol szerepelnek a hivatalos beillesztési folyamatban: 3. ábra

2. ábra: Tájékoztatás a szervezeti kultúráról és a célkitűzésekről (%)
Figure 2.: Information from on organization culture and objectives



Forrás: saját vizsgálat (2012)

3. ábra: Tájékoztatás munkakörülményekről (%)
Figure 3.: Information from working conditions



Forrás: saját vizsgálat (2012)

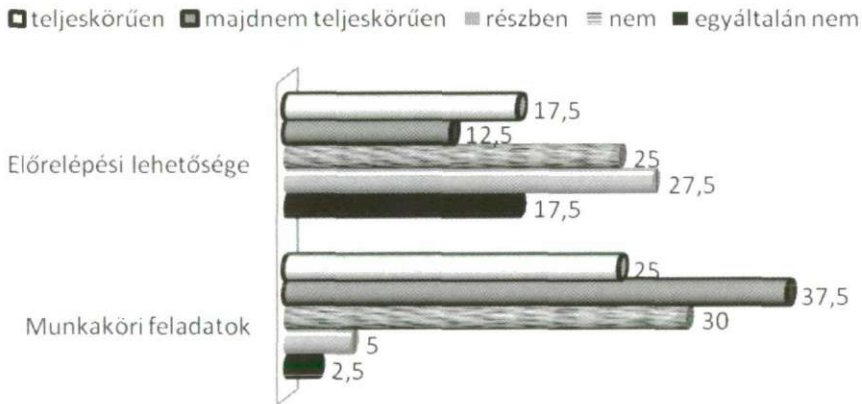
A humánmenedzsment szakirodalom elvárásai szerint a munkaidőről, az étkezésről, a parkolásról az új belépők döntő többségét tájékoztatják. Hasonlóan magas értéket (75%) kaptunk a mosdókról, a helyiségek elhelyezkedéséről történő tájékoztatás formalizálásáról is. Természetesen ezeknek az információknak az átadása a HR osztály dolgozója, vagy a vezető részéről nem kíván különösebb felkészülést, ez a tudás a mindennapi rutin része, probléma nélkül átadható az új kolléga számára. Egy szervezet számára azonban az is fontos kell legyen, hogy az új dolgozó a lehető legrövidebb idő alatt pozitív viszonyba kerüljön a céggel, a munkával és a munkatársakkal (Karoliny-Poór 2010). Azok a dolgozók hajlamosak leginkább a fluktuációra, akik a beilleszkedés ideje alatt nem képesek kapcsolatot kialakítani az új tevékenységhez és az új munkatársakhoz. A nemzetközi szakirodalomban már jól ismert az a tézis, mely szerint a beillesztés nem információátadás, hanem kapcsolatépítés. Az egyén az új kapcsolatok révén hamar átveszi a munkahelyi légkört, megismeri a kapcsolati hálót, kiigazodik a szervezetben, problémák esetén

könnyen kér segítséget. Az új belépők információszükséglete az alábbi területekre terjed ki::

- feladat: információ a speciális munkakövetelményekről
- szerep: információ az interperszonális hálózatról, a kommunikációs csatornákról
- csoport: információ a közvetlen munkacsoportról, a léggörőről
- szervezet: információ a szervezeti kultúráról

A beillesztés egyéni és általános részében is hangsúlyt kell kapnia ezeknek a tényezőknek, mert a biztonság, a kiszámíthatóság hozzájárul a jó teljesítőképeség rövid idejű eléréséhez (Lévai Bauer 2000). Felmérésünkben ezzel szemben olyan eredményt kaptunk, amely azt támasztja alá, hogy a vizsgálatba kerülő szervezetekben a munkavállaló valódi szocializációját jelentő kérdések már kevésbé hangsúlyosak: 4. ábra

4. ábra: Tájékoztatás munkaköréről és előrelépésről (%)
Figure 4.: Information from field of work and progress



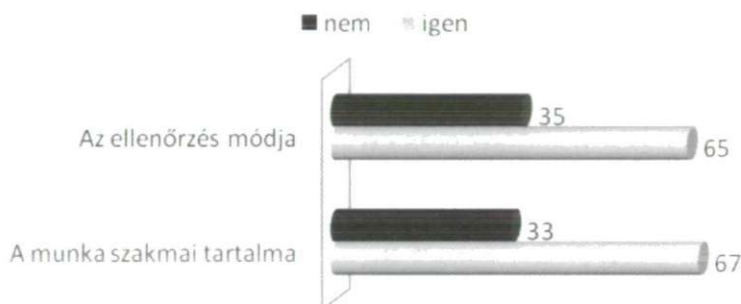
Forrás: saját vizsgálat (2012)

Szembevetendő, hogy a munkahelyi előrelépés lehetőségéről az új belépők 75%-át nem-, vagy csak részben tájékoztatták, ugyanakkor a munkaköri feladatokról a válaszadók 62,5 % kapott megfelelő információt. Az előrelépési lehetőségekről megszerzett kevés információ hátrányosan befolyásolhatja az új munkatárs beilleszkedését. Szinte minden emberre jellemző, hogy új környezetbe kerülve is vágyik megbecsülésre, önmegvalósításra, sikerélményre. Az új kihívások, új energiákat szabadítanak fel a munkavállalóból, az ebből származó szervezeti előnyt nem kihasználni elszalasztott lehetőség.

A munkaköri feladatok mellett a munkafolyamat meghatározó része a munka szakmai tartalma és annak ellenőrzése. Vizsgálatunkból az derül ki, hogy mindkét

tényezőről a megkérdezettek kétharmadát tájékoztatták a beillesztés folyamatában: 5. ábra

5. ábra: Tájékoztatás szakmai munkáról és ellenőrzésről (%)
Figure 5.: Information from vocational work and cheque



Forrás: saját vizsgálat (2012)

Az elemzés részletei azt mutatják, hogy az ellenőrzés módjáról a nagyobb létszámmal működő szervezetek kevésbé tájékoztatják az új belépőket, mint a kisebb vállalkozások, míg a munka szakmai tartalmáról történő tájékoztatást tekintve nem kaptunk eltérést az adatokban a létszám függvényében.

Kérdőívünkben a társas kapcsolatok kialakításának fontosságáról is kérdeztük a vizsgálatban részt vevő személyeket. A válaszadók 95%-a nyilatkozott úgy, hogy munkába álláskor bemutatták a közvetlen munkatársaknak. A megkérdezettek szinte teljes csoportja (97,5%) válaszolt igennel arra a kérdésre, bemutatták-e felettesének, amely természetesen alkalmat adhat az elvárások egyértelmű tisztázására.

5. Összefoglalás

Magyarországon 6 évvel ezelőtt készült olyan átfogó vizsgálat, amely a vállalatok humán erőforrás gazdálkodási tevékenységét, ezen belül a beillesztési tevékenységet is kutatta. A 2006-os eredmények szerint (Dara 2006) a szervezetek több mint felében alkalmaztak beillesztési programot. Ebben a vizsgálatban részt vevő szervezetek önmaguk megismertetésére, a szervezeti hierarchia bemutatására helyezték a hangsúlyt, s ezt követte a szervezeten belüli helyismeret. Az Észak-alföldi Régió általunk vizsgált szervezetiben a beillesztés folyamatáról az országos adatoktól néhány kérdésben eltérést tapasztaltunk. A szervezetek döntő többségében nem alkalmaznak tervszerű beillesztési programot, az orientáció során a helyismeret kérdéskörébe tartozó elemek kerülnek előtérbe, a szervezeti kultúrával összefüggésben lévő elemek pedig csupán a vizsgált vállalkozások alig több mint felében szerepelnek. Bár vizsgálatunk nem tekinthető reprezentatív felméré-

sének, de az elemszám alkalmat teremt arra, hogy képet kapjunk a régió szervezeteinek beillesztési folyamatiról. Korábbi elméleti felvetéseink (Móré 2011) alapján állítjuk, hogy az általunk vizsgált szervezetek a beillesztési folyamatban nem az egyénre, hanem nem a szervezetre helyezik a hangsúlyt, leginkább a munkakörre fókuszálnak. Az ilyen vállalkozásokban orientációs program hiányában a munkaköri értékekre, a helyismeretre koncentrálnak. Ezekben a munkakör alapú szervezetekben nem válik fontossá az új belépő szervezeti kultúrához való illeszkedése. A válaszadók döntő többsége nyilatkozott úgy, hogy bemutatták felettesének, de ez találkozás valószínűleg csak formális volt, tartalma felszínes-, vagy hierarchikus értékek mentén zajlott, hiszen a munkahelyi vezető nem használta ki az alkalmat arra, hogy a szervezet múltjáról, jövőbeli elképzeléseiről tájékoztassa az új belépőt. Ezzel kapcsolatosan megállapítható, hogy a munkahelyek beosztott dolgozóinak és vezetőinek kapcsolata ilyen szempontból is nagy jelentőséggel bír, ugyanis a munkatársak elégedettsége kihatással van a munkateljesítményükre (Vántus 2007). Korábbi állításunkat, mely szerint a hatékony és gyors beillesztéshez az egyénre, a kommunikációra kellene a hangsúlyt helyezni az általunk vizsgált szervezetekben nem alkalmazzák. Ezekben a vállalkozásokban a beillesztés nem szerves része a munkafolyamatoknak, nem tekintik kulcsfeladatnak, nem koncentrálnak az új belépő egyén érdekeire és szükségleteire. A hatékony beillesztés előnyeit, az egyéni önbecsülés, a sikerélményre történő vágyakozás, a bizonyítás szervezeti előnyeinek kihasználását elszalasztják az általunk vizsgált szervezetek.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bácsné Bába Éva (2010): Az időtényező szerepe a tartalmi vezetési feladatokban. VIKEK Közleményei II. 2-3 (No. 3-4.) pp. 126-133.
- Dajnoki Krisztina (2002): Szakmai és szervezeti kommunikáció. Agrártudományi Közlemények Különszám Debreceni Egyetem
- Dajnoki Krisztina (2009): Esélyegyenlőségi kommunikációs ismeretek a gyakorlatban. In: Esélyegyenlőségi kommunikációs ismeretek a munka világában. FSZEK Budapest
- Dara Péter (2006): Az Országos HR Benchmark Felmérés In: Magyar Tudomány Napja. BGF Budapest
- Gulyás László (2008): Gulyás László (2008): Munkaerő-ellátás 1.: Toborzás és kiválasztás. In: Gulyás László (szerk.) A humán erőforrás menedzsment alapjai Szeged: JATE Press. pp. 127-154.
- Judit Oláh – Miklós Pakurár (2009): Presentation of Balkány City's State of Employment. The Fourth International Scientific Conference Rural Development 2009. Lithuan University of Agriculture, Lithuania, 15-17. October 2009. pp. 95-97. ISSN: 822-3230
- Karoliny Mártonné - Poór József (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv Rendszerek és alkalmazások, CompLex Kiadó Budapest

- Lácza Magdolna: A szervezeti kultúra és a regionalitás. In: VIKEK Közleményei IV. évf. 2.sz. (No 8.) 75-87 pp.
- Lévai Zoltán - Bauer János (2000): A személyügyi tevékenység gyakorlata. Szókratész Budapest
- Móré Mariann (2011): Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. In: VIKEK Közlemények 2011/1-2 (Kiadás alatt)
- Rob Cross - Keith Rollag (2007): Az új belépők gyors integrálása és értékes csapattaggá fejlesztése. In: Elissa Tucker - Robert Gandossy – Nidhi Verma (Szerkesztő): Gazdálkodj okosan a tehetséggel. HVG Könyvek Budapest pp. 119-126.
- Szabados György (2008): Idénymunka csoportosan - merre tovább? Humánpolitikai Szemle XIX. évf. 7-8. sz. pp. 11-18.
- Takács Ildikó (2006): A munkahelyi szocializáció és a munkahelyi beillesztés pszichológiai tényezői. In: Mészáros Aranka (Szerkesztő): A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága, Z Press Budapest pp. 296-316.
- Vántus András (2007): A dolgozók munkahelyi megelégedettsége Hajdú-Bihar megye tejtermelő gazdaságaiban. In: Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés, Agrárinformatika (AVA-3) Nemzetközi Konferencia. DE ATC Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, március 20-21. (DVD)

Internetes hivatkozások:

I1: <http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/idoszaki/meforg/meforg08.pdf>

I2: http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/ifjusag_munkaero_piac.pdf