

ÖSZTÖNZÉS ÉS TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS GYAKORLATA FOGYATÉKOS, ILLETVE MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESSÉGŰ SZEMÉLYEKET FOGLALKOZTATÓ ÉSZAK-ALFÖLDI SZERVEZETEKNEÉL

*PRACTICES OF MOTIVATION AND EVALUATION OF EMPLOYEES
LIVING WITH DISABILITIES OR WITH REDUCED CAPACITY TO
WORK IN ORGANISATIONS IN THE NORHTERN GREAT PLAIN*

DAJNOKI KRISZTINA egyetemi docens

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet
Emberi Erőforrás Menedzsment Tanszék

ABSTRACT

Motivational management is an important strategic tool of concerns because it promotes the recruitment, extended employment and motivation of adequate employees. Positive effects of motivational strategies on performance are substantial however this fact is rarely mentioned often in specialised literature. Efficient use of resources is necessary for optimal operation in which performance evaluation plays a key role. Unfortunately, employees living with disabilities or with reduced capacity to work still face the preconception that their performance is poor and they are in need of positive discrimination. As a result they are rarely employed. The study looks into the motivational strategies and the most often adopted performance evaluating practices applicable to employees with disabilities or reduced capacity to work. Our data was collected with the help of surveys carried out in organisations operating in the Northern Great Plain region, a case study and interviews conducted with executives and human resource management professionals. This research was realized in the frames of TÁMOP 4.2.4. A/2-11-1-2012-0001 „National Excellence Program – Elaborating and operating an inland student and researcher personal support system” The project was subsidized by the European Union and co-financed by the European Social Fund.

1. Bevezetés

Az ösztönzésmentés a vállalkozások fontos stratégiai eszköze, mert elősegíti a megfelelő emberek megszerzését, megtartását és motiválását. A motivá-

ciós eszközök teljesítményre gyakorolt hatására kevesebb figyelmet fordítanak a szakirodalomban, pedig nagymértékben befolyásolják, hogy az egyén milyen színvonalon és mennyire könnyen sajátít el új jártasságokat (O' Neil – Drillings, 2009). A sikeres működés feltétele az erőforrások leghatékonyabb működtetése, melyben kiemelt szerepe van a teljesítményértékelésnek. A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyekkel szemben sajnos mai napig él az a feltételezés, hogy kevesebbet tudnak teljesíteni, megkülönböztetett figyelmet kell nekik szentelni, így több szervezet elzárkózik a foglalkoztatásuktól. A tanulmány az Észak-alföldi Régióban működő szervezeteknél készített kérdőíves vizsgálatok, valamint esettanulmány, illetve vezetőkkel, humánpolitikai szakemberekkel készített interjúk alapján tárja fel a fogyatékos személyek ösztönzési gyakorlatát, valamint a leggyakrabban alkalmazott teljesítményértékelési módszereket. A kutatás a TÁMOP 4.2.4.A/2-11-1-2012-0001 azonosító számú Nemzeti Kiválóság Program – Hazai hallgatói, illetve kutatói személyi támogatást biztosító rendszer kidolgozása és működtetése konvergencia program című kiemelt projekt keretében zajlott. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.

2. Az ösztönzés és teljesítményértékelés szerepe a befogadó munkahely kialakításában

Az „EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment” (4EM) célja a munkáltatók segítése abban, hogy eredményes HR stratégiát dolgozzanak ki és alkalmazzanak a munkahelyeken a megváltozott munkaképességű emberek alkalmazása során felmerülő kérdések menedzselésére, kezelésére. A korszerű és hatékony emberi erőforrás menedzsment lehetővé teszi a fogyatékos alkalmazottaknak, hogy jövedelmezően járuljanak hozzá a munkaköri feladataikhoz és mindeközben a szervezet is profitál a munkavállalói tapasztalatokból. A munkaadók szemlélete az utóbb években a rehabilitációs hozzájárulás összegének megemelésével nyitottabbá vált a fogyatékos emberek foglalkoztatására, de még mindig számos esetben találkozhatunk negatív hozzáállással, melynek hátterében leggyakrabban az információhiány áll.

Daczi (2012) alapján egy befogadó munkahely kialakítása és a megfelelő finanszírozási lehetőségek összehangolása azonban nem teljesíthetetlen kihívás. Tardos (2013) szerint a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásának sikere abban rejlik, hogy az alkalmazni kívánó szervezetek alaposan tervezik, előkészítik, utánkövetik és célzottan támogatják a célcsoport foglalkoztatását, ez optimális esetben projektszintű gondolkodást igényel. Amennyiben a szervezetek csak arra figyelnek, hogy a kötelezően előírt létszámuk meglegyen, erősen valószínűsíthető, hogy az eredeti célkitűzések kudarcba fulladnak vagy félmegoldással érnek véget. Unger et al (2002) alapján a humán erőforrás szakemberek felkészültségének köz-

ponti szerepe van a megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatásában, hiszen a vállalati döntéshozók nagyban támaszkodnak az ide vonatkozó tudásukra, szakmai jártasságukra és segítségnyújtásukra különösen abban az esetben, ha munkahelyi módosításokról van szó.

Jelen tanulmány a Munkahelyi esélyegyenlőség – vállalati felelősségvállalás II. Esélykonferencián bemutatott „Integrált folyamatciklus a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatására” modell elemeiből a „HR intézkedések” feladatcsoporton belül az ösztönzés és teljesítményértékelés sajátosságaival foglalkozik.

Egy alkalmazottnak nagyon fontos, hogy kötődjön az adott vállalathoz, és akkor fog teljesíteni. Ehhez az embereket ösztönözni, motiválni kell (Lövey – Nadkarni, 2008). Az ösztönzés az emberi erőforrás menedzsment olyan területe, ahol a legközvetlenebb módon jelenik meg mind a munkaadói és mind a munkavállalói érdek (László – Poór, 2008). A munkaadó célja a megfelelő teljesítmény, a munkavállaló célja pedig az, hogy anyagi és nem anyagi érdekeit érvényesíteni tudja. Az ösztönzés-menedzsment nem csak bérezést jelent (Roóz, 2006), mivel a külső és a belső motiváció, a pénzbeli és a nem pénzbeli ösztönzés minden fajtája beletartozik. A munkavállalók megfelelő ösztönzése kihívás elé állítja a munkáltatókat. Csehné (2007; 2011) vizsgálatai alapján a munkáltatók elég nehezen tudják ösztönözni a pályakezdő munkatársakat, és a munkatársakkal sincsenek megelégedve. Bácsné (2007) alapján is a pénz önmagában nem elegendő az alkalmazottak ösztönzésére. Ahhoz, hogy az ösztönzési eszközök kívánt hatása meglegyen, javuljon a dolgozók hozzáállása és a munka termelékenység, a dolgozók szükségleteit ki kell elégíteni.

Tardos (2012) országos benchmark kutatása alapján – melyben 418 szervezet adatai szerepeltek – azon HR eszközök közül, melyekhez esélyegyenlőségi törekvések tartoznak, a negyedik leggyakrabban választott HR eszköz a teljesítményértékelő rendszer volt. A teljesítményértékelés a szervezetben dolgozó valamennyi munkatárs adott időszakra vonatkozó teljesítményének felmérése és megítélése, azaz egy értékelés a dolgozó munkájáról, teljesítményéről (Gulyás, 2006).

A leendő munkáltatók, kollégák részéről gyakran felmerülő probléma a fogyatékos dolgozók teljesítményével kapcsolatos előítélet. Kutatási eredmények alapján a fogyatékos dolgozók teljesítményét ugyanolyan kritériumok szerint kell értékelni, mint a többi munkavállaló esetében, figyelembe véve a következő szempontokat (Dajnoki, 2009):

- türelmesebb hozzáállás szükséges, illetve fontos kezelni a kollégák ebből adódó feszültségét (pl. szalag melletti munka esetén);
- segíteni kell a beilleszkedést, mivel egy elfogadóbb, nyitott légkörben mindenki gyorsabban tanul. Ezt megerősítik Juhász – Vántus (2007), valamint Móri – Kozák (2011) vizsgálatai is, miszerint amennyiben az új alkalmazott beillesztési folyamata rövidebb, úgy az optimális teljesítményszint elérése is hamarabb következik be;

- mondjuk ki a fogyatékos munkavállalóval szembeni elvárásokat, de azok ne legyenek irreálisak, teljesíthetetlenek (nem kell 120%-osan termelnie ahhoz, hogy bizonyítsa ugyanannyit ér, mint a többiek);
- adjunk visszajelzést a munkájáról akkor is, ha jó, de akkor is, ha rosszul teljesített;
- ne kezeljük őt külön, ne legyenek más „jogai”, mint a többi kollégának, mert ez feszültséget okoz mindkét félnél;
- legyen a munkájuk megítélése ugyanaz, mint a kollégáké.

A fentiek alapján is a befogadó munkahely kialakításánál végig kell gondolni, hogy az egyes bevált eljárásokon, ez esetben a teljesítményértékelés, kell-e változtatnunk a megváltozott munkaképességű személyek érdekében. A szervezet sikeres tevékenységvégeztése a menedzsment folyamatos egyedi és csoportos döntéseinek milyenségétől függ, amely hatással van a vállalkozás működésére. (Fenyves, 2014). Bachát et al. (2007) alapján a teljesítményértékelés még önmagában sem könnyű terület, hiszen nehéz objektíven mérni a teljesítményt, és az értékelési folyamatot és annak minden szakaszát is áthathatja szubjektív mérce. Nem beszélve a megváltozott munkaképességűekkel kapcsolatos elfogultságokról és torzításokról. Juhász – Mínya (2007) szerint a fogyatékos személyek a legtöbb készség terén egyénileg eltérő és normál szórású eredményeket mutatnak, azonban van néhány olyan speciális készség, amiben nagy valószínűséggel átlag fölötti eredményeket érnek el. Ilyen lehet például a frusztrációs toleranciájuk, a monotónia tűrésük, kitartásuk, szabálykövetésük, megbízhatóságuk, precizitásuk, motivációjuk. Terjék – Dienesné (2011) szerint a támogató szervezeti kultúra hozzájárul a biztonságos munkavégzéshez, illetve ez által az optimális teljesítmény eléréséhez.

3. A kutatás előzményei, anyaga és módszere

A tanulmány a 2006-ban „Esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment – 4EM” címmel, a Debreceni Egyetem Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar Vezetési és Munkatudományi Tanszéke (jelenleg Gazdálkodástudományi- és Vidékfejlesztési Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet) indított kutatási program részeredményeit ismerteti. A fogyatékos személyek humán erőforrás menedzselési sajátosságainak feltárására irányuló kutatási program a Fogyatékosok Esélye Közalapítvány (FOKA) által kiírt és sikeresen elnyert pályázat keretében indult, majd a téma iránti elhivatottságot igazolva 2007-től már önerőből folytatódott. A 2006-ban készült alap 4EM kérdőív az évek során további emberi erőforrás menedzselési funkciók vizsgálatával bővült és a téma mélyebb, gyakorlatiasabb feltárása érdekében kiegészült HR szakemberekkel, rehabilitációs munkatársakkal, illetve fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztató szervezetek vezetőivel készített interjúkkal, valamint az adott szervezeteknél készített esettanulmányokkal. A téma jelentőségét igazolja, hogy a kutatást 2013. szeptember

1. – 2014. augusztus 31. között a TÁMOP 4.2.4.A/2-11-1-2012-0001 azonosító számú Nemzeti Kiválóság Program támogatta. Jelen cikk az Észak-alföldi Régióban működő szervezeteknél készített kérdőíves vizsgálatok segítségével ismerteti az ösztönzési lehetőségek eredményességében szerepet játszó tényezőket, valamint a fogyatékos munkavállalók teljesítményértékelésében alkalmazott módszereket. A kérdőíves válaszadó személyek (n=451) több mint fele Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei szervezeteknél dolgozik (55%), de magas az aránya a Hajdú-Bihar megyei válaszadóknak is (43%). A Jász-Nagykun-Szolnok megyei szervezetektől érkező kérdőívek aránya mindössze 2% a mintában. A kérdőíves eredmények mellett a cikk esettanulmány, illetve vezetőikkel, humánpolitikai szakemberekkel készített interjúk alapján vázolja fel a fogyatékos vagy megváltozott munkaképességű személyek ösztönzési és teljesítményértékelési sajátosságait.

4. Eredmények és azok értékelése

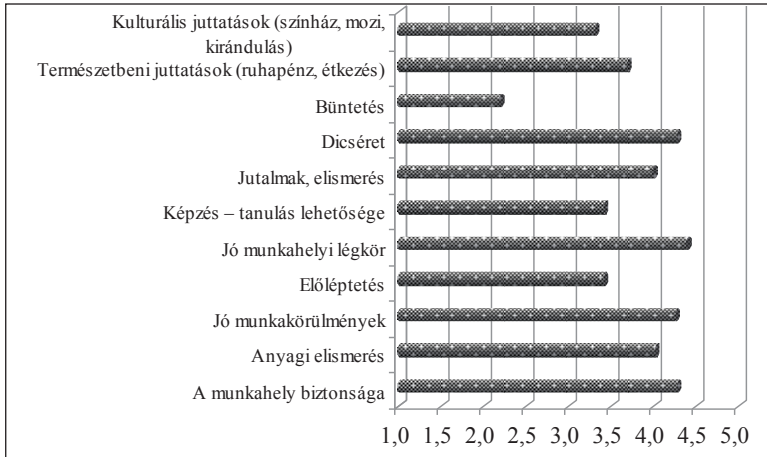
Az ösztönzési gyakorlat kapcsán megállapítható, hogy bár a szakirodalmak különböző rendszereket, tényezőket csoportosítanak, az emberek alapvetően az alábbi tényezők miatt dolgoznak egy munkahelyen: a tevékenységért magáért, az anyagi javakért, a társadalmi javakért, illetve a „hasznos tagja vagyok a társadalomnak” érzetért. Az egyéneknél a felsorolt négy tényező egymáshoz viszonyított súlya eltérő, ezért javasolt (amennyiben ezt a szervezeti struktúra lehetővé teszi) a munkahelyi vezetőnek és/vagy emberi erőforrás-gazdálkodással megbízott személynek személyre szabott (egyéni) motivációs és ösztönző rendszert kidolgozni. A fogyatékos munkavállalóknál általánosságban elmondható, hogy a társadalmi hasznosság érzete rendszerint jóval átlag feletti fontossággal bír.

Az ösztönzési lehetőségek eredményességének minősítéseit az 1. ábra mutatja. A vizsgálati eredmények alapján a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók ösztönzésében kiemelt szerepet kap a jó munkahelyi légkör, a munkahely biztonsága, valamint a megfelelő munkakörülmények.

Az átlagértékek alapján, negyedik helyen szerepel a pozitív megerősítés, azaz a dicséret, melynek alkalmazása nem jár költséggel ugyanakkor az elvégzett munkával kapcsolatos pozitív visszacsatolással is jelentősen növelhető a munkateljesítmény. Az eredmények alapján viszonylag magas átlagértéket mutat, az anyagi elismerés, a jutalmak és a természetbeni juttatások, ugyanakkor a vizsgált munkavállalói csoport esetében a fent említett négy tényezőhöz képest a rangsorban hátrább szorulnak, ami igazolja a szakirodalmakban leírtakat. A vizsgált szervezetek esetében kevésbé eredményes a képzés-tanulás lehetősége, továbbá az előléptetés, amit az interjúk tapasztalatok is igazolnak, miszerint ezen lehetőségekkel a fogyatékos munkavállalók kevésbé tudnak élni. Az értékeket vizsgálva általánosságban elmondható, hogy a büntetés a legkevésbé eredményes és a legkevésbé alkalmazott ösztönzési forma.

1. ábra: Ösztönzési lehetőségek eredményességének megítélése

Figure 1. The evaluation of effectiveness of motivational possibilities



Forrás: Saját vizsgálatok, n=451

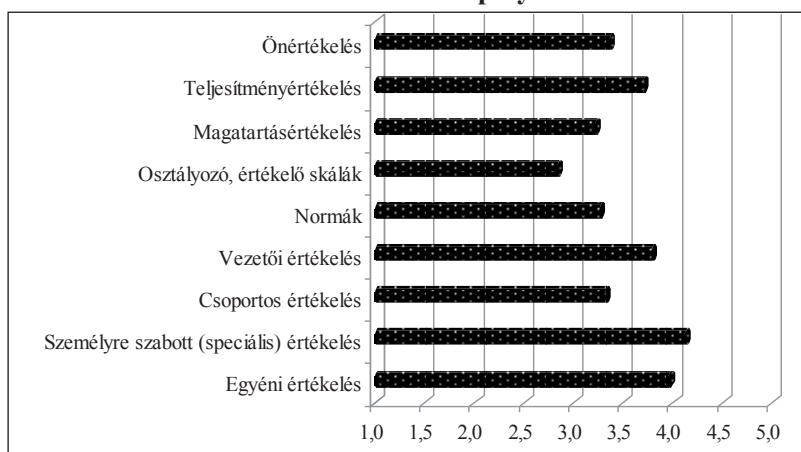
Interjú tapasztalatok alapján a fogyatékossgal élő munkavállalók ösztönzése esetén a pozitív tulajdonságok hangsúlyozása a leginkább célravezető módszer, melynek oka leggyakrabban az érintett személyek túlzott érzékenysége. Az interjú alanyok egyetértettek abban, hogy szerintük nincs szükség arra, hogy bérbeli különbséget tegyenek a fogyatékos, megváltozott munkaképességű munkavállaló, valamint az ép társaik bérezése között, mivel mindenkit olyan munkakörben alkalmaznak, ami képességeiknek megfelelő, vagyis 100%-ban el tudják látni. Ugyanazok az ösztönzési elemek jelennek meg a foglalkoztatás során, mint más, hasonló tevékenységet végző szervezetek estében. Vezetők elmondása alapján vállalatuk számára valamennyi, megfelelő minőségű munkát végző munkatárs fontos. A munkateljesítményre történő ösztönzés alapja a kölcsönös megbecsülés és bizalom. Például egy nyírségi szervezetnél minden mozgássérült munkavállalóval szemben ugyanazokat az elvárásokat támasztják, mint a többi kollégával szemben – a kompetenciák meghatározása a betöltendő munkakörtől függ. Az egyenlő bánásmód elve alapján az azonos munkakörben dolgozók ugyanazért a bérért/juttatásokért dolgoznak ugyanazon követelmények/ösztönzések rendszere mentén, függetlenül attól, hogy mozgássérültek vagy egészséges munkavállalók (sőt, plusz juttatásként számukra a szállítás is biztosított). Az egyik hajdú-bihari Zrt. szolgáltatói (mosodai, takarítási, őrzésvédelmi, kertészeti, parkrendezési) profiljából adódóan az alkalmazottak integrált csoportokban dolgoznak. Az ösztönzési gyakorlat egységes, minden hónapban a fix bérezés jellemző, majd év végén van lehetőségük jutalom vagy bónusz kifizetésére, melynek alapja az egész éves teljesítmény egészségi állapottól és szociális helyzettől függetlenül.

A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók teljesítményértékelési módszerek megítélésére vonatkozó eredményeit a 3. ábra szem-

lélteti. A vizsgált szervezetek esetében a leggyakrabban alkalmazott módszer a személyre szabott speciális értékelés. Ez esetben nagyon fontos, hogy az adott személy esetleges hibáit pozitív tulajdonságokkal ellensúlyozzák, mivel a fogyatékos személyek érzékenységből kifolyólag a fejlesztő célú kritika könnyen sértéssé válhat. A második legmagasabb átlagértéket az egyéni értékelés kapta, amit a vezetői értékelés követ. A válaszadók minősítései alapján a csoportos értékelés is számottevő, mivel a vizsgált szervezeteknél nagy arányban fordul elő, hogy a munkakört csoportok kialakításával látják el. A csoportos értékelés előnye, hogy egyetlen személy sincs megkülönböztetve, senki sem részesül kiemelt bánásmódban vagy szorul hátrányos helyzetbe, a csoport egésze kerül minősítésre, így valamennyi csoporttag pozitív vagy negatív elbírálás alá esik. Ez a tulajdonság a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásában igen jelentékeny, hiszen a fogyatékossgal élő ember kritizálása esetén könnyen megsértődhet. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a vizsgált szervezeteknél a gyakorlatban legkevésbé alkalmazott módszerek a különböző értékelő skálák és normák.

2. ábra: Teljesítményértékelési módszerek megítélése a fogyatékos munkavállalók értékelésében

Figure 2. The judgment of performance appraisal methods in the evaluation of the disabled employees



Forrás: Saját vizsgálatok, n=451

A profit szférában tevékenykedő vezetők is megerősítették, hogy amennyiben megfelelő munkakörbe kerül a fogyatékos munkavállaló, úgy nincs szükség arra, hogy különbséget tegyenek a teljesítményértékelésnél munkavállaló és munkavállaló között, és nem is tartják jónak az ilyen jellegű különbségtételt. Az egyik vizsgált multinacionális szervezet a legtöbb munkakörben alkalmaz fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalókat, 2010-óta „Fogyatékossg-barát Munkahely” elismeréssel is rendelkezik. A két leggyakoribb, klasszikus munka-

kör a pénztáros és árufeltöltő, de pékségben, grillosztályon, dekorációs osztályon, adminisztrációs területeken, áruvédőző munkakörben is dolgoznak megváltozott munkaképességű munkavállalók. Miután a munkakörök betöltése a képességek alapján történik, így nincs szükség megkülönböztető teljesítményértékelésre. Negyedévente van egy teljesítményértékelés, ahol a közvetlen felettséggel ábeszélnek, elemzik az elmúlt időszak eseményeit, illetve a következő időszaknak a teendőit. Hetente is vannak csoportos találkozók, illetve van egy nagy éves értékelő elbeszélgetés, ahol szintén a teljesítményét beszélnek meg egy vezetett, strukturált értékelő dokumentumon keresztül.

6. Összefoglalás

A kérdőíves vizsgálati eredmények alapján a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók ösztönzésében elsősorban a pozitív ösztönzési eszközök eredményesek, amelyekkel valamennyi vezetőnek tisztában kell lennie ahhoz, hogy elősegítsék az eredményes munkavégzést és elkerüljék az érintettek passzivitását. Ilyenek a jó munkahelyi légkör, a jó munkakörülmények biztosítása, valamint a munkahely biztonsága. Teljesítményértékelés tekintetében a kérdőívek alapján a személyre szabott speciális és az egyéni értékelés a leginkább alkalmazható módszer, amely figyelemmel van az alkalmazott munkavállalók sajátos helyzetére, míg az interjúk eredmények szerint a teljesítményértékelő módszer alapja a munkaköri sajátosság és nem a fogyatékoság, mivel nincs szükség munkavállalói megkülönböztetésre.

A befogadó munkahely kialakításánál a sikeres ösztönzési és teljesítményértékelési gyakorlat megvalósításához a HR funkciók felülvizsgálata szükséges. Az optimális munkateljesítmény elérése érdekében a munkakörtervezésnek kulcsfontosságú szerep jut. Ahhoz, hogy a „megfelelő ember a megfelelő helyen” legyen, egyes fogyatékos dolgozók esetében célszerű a munkaköri leírást felülvizsgálni és esetlegesen megváltoztatni, de szükség lehet akár az eszközök és berendezések adaptálására is. Ennek a megtervezését az érintett fogyatékos dolgozóval konzultálva célszerű elvégezni. A rugalmas munkaidő beosztás szintén jelentős tényező lehet abban, hogy egyes fogyatékos személyek kielégítő módon tudják elvégezni munkájukat. Összességében megállapítható, hogy amennyiben a megváltozott munkaképességű személy képességeinek megfelelő munkakörbe kerül és sikeres a beillesztése, úgy az ösztönzés és teljesítményértékelés gyakorlat esetében nincs szükség arra, hogy különbséget tegyenek és ez az egyenlőség is alapja lehet a sikeres a munkaerőpiaci integrációnak.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Bachát Emese – Csukonyi Csilla – Münnich Ákos (2007): Teljesítményértékelési rendszerek és gyakorlati vonatkozásaik a megváltozott munkaképességű munkavállalókra nézve. In: Münnich Á.

- (szerk.): Gyakorlati megfontolások és kutatási tapasztalatok a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásához. Debrecen, Didakt Kft., pp. 287-318.
- Bácsné Bába Éva: Motivációs lehetőségek a szervezetben. In: Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés (Szerk.: Dajnoki K. – Berde Cs.), Szaktudás Kiadó Ház Rt., Budapest, 2007. 101-115. p.
- Csehné Papp Imola (2007): A munkaerőpiac és az oktatásproblémáinak elemzése napjaink szakemberképzésének tükrében, Új Pedagógiai Szemle, 3-4, pp. 193-199.
- Csehné Papp Imola (2011): A társadalmi-gazdasági kihívásoknak való megfelelés érvényesítése az agrárszakképzésben. In: A református tanítóképzés múltja, jelene, jövője, (szerk. Pinczésné Palásthy I.) Kölcsey Ferenc Református Tanítóképző Főiskola, pp. 178-181.
- Daczi Péter (2012): Megváltozott munkaképességű emberek rehabilitációs hozzájárulás terhére történő foglalkozásáról. Kézikönyv. Szolnok, Calidus Kft.
- Dajnoki Krisztina (2009): Esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment tevékenysége, területei In: Esélyegyenlőségi kommunikációs ismeretek a munka világában – HR. (Szerk.: Székelyné K. E. – Szabó G.), Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány, AduPrint Kiadó és Nyomda Kft., Budapest, 2009. pp. 71-114. ISBN:978-615-5043-65-9
- Fenyves veronika (2014): Vállalati teljesítményértékelés pénzügyi mutatók és a DEA felhasználásával (kézirat) Acta Scientiarum Socialium, Kaposvár
- Gulyás László (2006): A humán erőforrás menedzsment alapjai, JATE Press – Szegedi Egyetemi Kiadó, Szeged
- Juhász Csilla – Minya Gábor (2007): Munkakör kialakítás, munkaköri követelmények. In: Esélyegyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment (Szerk.: Berde Cs. – Dajnoki K.), Campus Kiadó, Debrecen, pp. 39-52.
- Juhász Csilla – Vántus András (2007): Fogyatékos munkaerő teljesítményértékelési vizsgálatok vezetők szintje és gyakorlata alapján. Erdei Ferenc IV. Tudományos Konferencia kiadvány II. kötet, Kecskemét, pp. 1065-1068.
- László Gyula – Poór József (2008): Ösztönzés-menedzsment. In: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. (Szerk.: Farkas F. – Karoliny-né – László Gy. – Poór J.) Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, pp. 219-250.
- Lövey Imre – Nadkarni, Manohar S. (2008): Az örömteli szervezet, HVG Kiadó Zrt., Budapest, 84-90. p.
- Móré Mariann – Kozák Anita (2011): Perspectives for integration of different generations at the workplace. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei III. évf. 1-2. sz. (No. 5-6.) Szeged, pp. 9-15.
- O’Neil, Harold F. – Drillings, Michael (2009): Motivation: Theory and Research. Routledge, New York and London, 324. p
- Roóz József (2006): Az emberierőforrás-menedzsment alapjai. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató, Kiadó Zártkörűen Működő Részvénytársaság, Budapest, pp. 21-22.
- Tardos Katalin (2013): Jó gyakorlat a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatására. In: Kultúra és Közösség, IV évf., 1. szám, pp. 69-82.
- Terjék László – Dienesné Kovács Erzsébet (2011): A biztonsági kultúrának, mint a szervezeti tőke egyik elemének vizsgálata. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei III. évf. 1-2. sz. (No. 5-6.) Szeged, pp.222-229.
- Unger, Darlene D. – Kregel, Jan – Wehman, Paul – Brooke, Valerie (2002): Workplace supports: A view from employers who have hired employees with significant disabilities. Employer’s views of workplace supports: Virginia Commonwealth University charter business roundtable’s national study of employer’s experiences with workers with disabilities. Virginia Commonwealth University.