DR. JUHÁSZ MÁRTA

A kiválasztás és a munkaköri alkalmasság pszichológiája

I. rész

A munkaerő kiválasztásának tudományos igényű meghatározásához nagyon nehéz egységes fogalmi keretet találni. A régi pragmatista és funkció szemléletű modellek az embert és a munkát külön, statikus egységként kezelték. A „Megfelelő embert a megfelelő helyre!" mondás Lyard angol alsóházi képviselő szájából hangzott el először az 1800-as évek elején. Ebben az egy mondatban benne van a kor felfogása az emberi munkaerőről: a munka követelményeket diktál, aminek az ember vagy képes megfelelni vagy nem. Az ember passzív elszenvedője a folyamatnak és nem számít, hogy ő mit akar, mit érez, mit gondol a munkáról.

A XX. század elején az ipari forradalom idejében fogadták el a munkapszichológiát, mint tudományt. Taylor munkássága sokat lendített ezen a folyamaton, aki az emberi munkatevékenység tudományos elemzésével próbálta racionalizálni, és még hatékonyabbá tenni a termelést. Csupán gazdasági megfontolásból ugyan, de már foglalkoztak az ember munkában betöltött szerepével. A XX sz. első felében paradigmaváltás történt, amikor a világháborúk idejében a katonák és tisztek gyors és hatékony kiválasztása érdekében már nem csak egyoldalú érzékelésen alapuló pszichológiai teszteket alkalmaztak, hanem különböző mesterséges helyzeteket teremtve – megfigyelhető viselkedésminták alapján – következtettek a jelölt alkalmasságára. A Pszichotechnika megalapozója Hugo Münsterberg, 1912-ben már a bostoni villamosvezetők kiválasztására olyan berendezést konstruált, ami szimulálta a villamosvezetők munkahelyzetét. Továbbá ők voltak az elsők, akik különböző foglalkozási ágakban meghatározták és leírták az alkalmassági követelményeket. A Human Relation (1930-1950) irányzat képviselői egyértelműen hangsúlyozták az ember szerepét a szervezetben és az addigi gazdasági – homo oeconomicus – emberképet a homo socialis emberkép váltotta fel. Majd Maslow és Rogers (1950-1970) humanisztikus irányzata az önmegvalósító emberképet fogalmazta meg, amelyben fontos szerepet kapott a motivációkutatás. Összességében azonban ezek a modellek nem veszik figyelembe azokat a lehetőségeket, amit a munka nyújt az egyén számára és azokat az *igényeket*, elvárásokat sem, amelyeket az egyén támaszt a munkával szemben. A század második felében az ember és a munka-munkakörnyezete közötti illeszkedési, szocializációs folyamatot vizsgálták, ami előrevetíti a minél hatékonyabb teljesítményt. A Személy-Munka megfelelés (Person-Job Fit) modellek az 1960-as évekre jellemző rendszerelméletet, a szervezet, mint nyitott rendszer alapelvet hangsúlyozták.

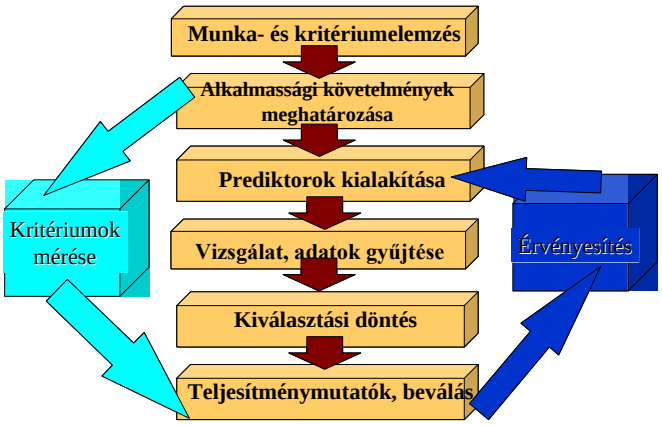
A kiválasztás elméletének megközelítései

Visszatérve a XX. század első felére a kiválasztás klasszikus modelljét Thorndike 1949-ben dolgozta ki, aki az alkalmasságvizsgálatok ma is használt alapelveit foglalta össze. A folyamat egymást szabályosan követő, jól körülhatárolt szakaszokból áll.

A munkakörelemzés az első szakasz, ami egyrészt feltárja a munka jellegzetességeit, követelményeit, a sikeres munkavégzés kritériumait, másrészt információt nyújt a szakembernek az előrejelző eljárások (prediktorok) helyes kialakításához.

1. ábra

A hagyományos kiválasztási modell



Dr.Juhász Márta BME Ergonómia és Pszichológia tanszék.

A pszichológiai teszteken elért pontszám alapján előre jelzik az egyén munkaköri beválását, amiről a kiválasztást követően a valós teljesítménymérés eredményei adnak visszajelzést.

Az *1. ábrán* bemutatott prediktív validitás modellben a prediktorok validálásán van a hangsúly, hiszen a már dolgozók random mintáján tesztelik a prediktor módszerek érvényességét, azaz hogy jól jelzik-e előre a jelöltek teljesítményét vagy sem. Abban az esetben, ha a teszteken elért pontszámok pozitívan korrelálnak a teljesítménykritériumokkal, akkor az előrejelző módszer érvényes és lehet alkalmazni az adott munkakörben a kiválasztáshoz. Ha viszont a kettő közötti kapcsolat gyenge, akkor elképzelhető, hogy a prediktorok meghatározásában tévedtünk, mert azok nem a megfelelő kritériumokat mérik. De az is előfordulhat, hogy a sikeres munkavégzés kritériumait kell újragondolni, amelyek jobban illeszkednek a valós teljesítményhez.

A modell abból a feltételezésből indul ki, hogy a teljesítményben mutatkozó különbségek kizárólag az egyén képességében és személyiségében megmutatkozó állandónak, statikusnak vélt különbségeiből adódnak. Aki jó képességekkel rendelkezik, jól teljesít, őt alkalmazzák, mert valószínűleg jó munkatársa lesz a szervezetnek. Aki viszont nem rendelkezik jó képességekkel, nem fog jól teljesíteni és a szervezet elutasítja. A modell nem vesz figyelembe olyan teljesítményt befolyásoló faktorokat, mint az egyén törekvése, motivációja, célja.

A kritérium meghatározásával kapcsolatosan is problémák merültek fel. A modell egydimenziós ún. alapvető (ultimate) kritériumokat vesz figyelembe, aminek a jelölt vagy megfelel, vagy nem. Azonban könnyen belátható, hogy ma már a sikeres teljesítményt többdimenziós kritériumok határozzák meg. Az alapvető kritérium elve feltételezi, hogy a teljesítmény előre jelezhető, viszont azzal nem számol, hogy az idő múlásával új és más követelményekkel, kihívásokkal kell az egyénnek szembenéznie. Így ez a modell zárt szervezeti rendszerben alkalmazható és ellentétes a rendszerelméleti tendenciákkal, ahol a szervezetet nyitott rendszernek, fontos környezeti tényezőnek tekintik.

A modell a kiválasztást egyszeri, mechanikus, egyoldalú eseményként értelmezi. Ha a teszt eredménye megfelelő, akkor a szervezet felveszi a személyt, ha nem, elutasítja. A vizsgálati személyt passzívnak, a folyamat elszenvedőjének tartja. Elzárkózik attól, hogy vizsgálja azt a folyamatot, hogy a jelöltre és későbbi munkájára milyen hatással van a szelekciós eljárás, hogyan befolyásolja az a későbbi hozzáállását, motivációját a munkavégzéshez.

A hagyományos modellben a leginkább negligált terület a személy és a munka/szervezet jellemzőinek interakciója. Kevés figyelmet szentel az összeillés függő változójára, arra, hogy az összeillés vagy össze nem illés a munkavégzés eredményességében hogyan tükröződik.

És végül nem foglalkozik a jelölt beilleszkedésével sem, a munka és a személy kölcsönös megfelelésével és ennek gyümölcsével, ami az elégedettségben, elköteleződésben, illetve a fluktuációban, a munkahely elhagyásában stb. érhető tetten. Ezzel a megközelítéssel a 80-as, 90-es évek Személy-Munka megfelelés vagy kongruencia (Person-Job Fit) modelljei foglalkoznak.

A századforduló pragmatista funkciószemléletét, miszerint az ember vagy megfelel az adott munkakörben támasztott követelményeknek vagy nem, hamarosan felváltották azok a dinamikus, interakcionalista modellek, amelyekben már figyelembe veszik azokat a lehetőségeket, amit a munka nyújt az egyén számára és azokat a szükségleteket, elvárásokat, amelyeket az egyén támaszt a munkájával, a szervezettel szemben.

Többféle összeillési folyamat van. Az első alapvető és egyszerű: „a személy illesztése a munkához", amit megfelelő kiválasztással és oktatással érhetünk el; a másik, amikor a munkát, a munkakörnyezetet, a munkafeltételt igazítják az emberhez, amihez ergonómiai ismeretek szükségesek.

Hazánkban a munkaadottságok objektív és a személyiség szubjektív feltételeinek dinamikus összhangjáról először *Csirszka János* írt (Csirszka, 1966). A munka objektív tényezői a munkaprofil, a munka érzelmi adottságai és a munka dinamizmusa. A másik oldalon a személy szubjektív tényezői szerepelnek, mint a képességek-készségek, az affektív (érzelmi) adottságok és a motiváció. Csirszka a munkaadottságok és a személyiség megfelelése között horizontális és mélységi tagolódást különböztet meg.

A horizontális tagolódás azt jelenti, hogy a munka és a személy oldalán található tényezők egymással kölcsönösen összeillenek. A munkaprofil vagy a munka valenciája (felhívó jellege) a munka releváns sajátosságait jelöli, ami az egyik munkát megkülönbözteti a másiktól. Elsősorban olyan munkakörrel kapcsolatos tényezők tartoznak ide, mint a munkavégzés anyaga, munkaeszközök, munkamód vagy az, hogy milyen fajta munkáról van szó (kereskedelem, kézművesség, szolgáltatás stb.). A személy akkor tudja ezt a munkafeltételt kielégíteni, ha rendelkezik az ehhez szükséges képességgel, készséggel, ismerettel, szaktudással.

A munka érzelmi adottsága azokat az érzelmeket rejti magába, amelyek forrása maga a munka, és amelyek a munkatevékenység végzése közben alakulnak ki. Ez személyiségfüggő, hiszen mindenkinek más és más az érdeklődése. Vannak olyan munkakörök vagy munkakörülmények, amelyekben bizonyos érdeklődésű emberek jól érzik magukat és a munkavégzés örö-

möt vált ki bennük, míg ugyanez a munka másokból esetleg undort vált ki.

A munka dinamizmusa a munkavégzés célját, a munkavégzés értelmét jelenti. Ha a személy tisztában van a munkavégzés céljával, és az egybecseng a személyes céljaival, szükségleteivel, akkor ennek óriási lehet a motiváló ereje. A munkavégzés célja értékeket rejthet, így az egyén által választott munka végzésében az egyén értékpreferenciái is benne vannak. Ennek megfelelően a személyiség munkatevékenységében megnyilvánuló szükségletek, vágyak, érzelmek ösztönző ereje a motivációban koncentrálódik.

Csirszka szerint az összeillés mértéke annál nagyobb, minél több objektív és szubjektív tényező között áll fenn megfelelés. Az összeillés mértékéből valószínűsítjük a beválást, ami az egyén és a munka közti valóságos megfelelést jelenti. Bevált az, aki hosszú távon képes eleget tenni a teljesítménykövetelményeknek, legalább közepes szinten, egyenletes teljesítmény-színvonalon, fizikai és pszichés egészsége károsodása nélkül. Ha a megfelelés csak az érzelmi csoportban áll fenn és ennek alapján történik a munkavállalás, igen csekély a beválás valószínűsége. Például, ha valaki azért választja az orvosi pályát, mert a fehér köpeny a hatalom érzésével ruházza fel, még nagyon kevés a beváláshoz. A beválás valószínűsége annál nagyobb, minél nagyobb az összhang a munka objektív és a személyiség szubjektív adottságai közt lévő mélységi tagozódásban, amit az alábbiakban foglal össze.

Abszolút alkalmasságról nagyon ritkán lehet beszélni, mert ez azt jelentené, hogy az egyén minden munkafeltételnek abszolút mértékben megfelel. Kiváló az alkalmasság, amikor a szükséges kritériumok közötti megfelelés kiegészül a jelölt még egyéb pozitív adottságaival is. Átlagos alkalmasságról akkor beszélünk, amikor a jelölt csupán a szükséges kritériumoknak felel meg, és gyenge az alkalmasság, amikor megfelel ugyan a beválás alapvető kritériumainak, de szükségből alkalmazzák az egyént, mert nincs nála jobb jelölt.

Csirszka szerint önmagában az, hogy valaki képes az adott munkakört betölteni, még nem jelent alkalmasságot. De az egyén alkalmasságából sem lehet egyenesen következtetni a beválásra. Az alkalmasság egyoldalú kifejezés, az ember vagy képes megfelelni a munkaköri kritériumoknak vagy nem. A beválásban benne van az egyén döntése, akarata, a munkával való elégedettsége is. Amíg a pályaalkalmasság az ember és a pálya közti potenciális megfelelést jelenti, addig a beválás a valóságos megfelelést mutatja.

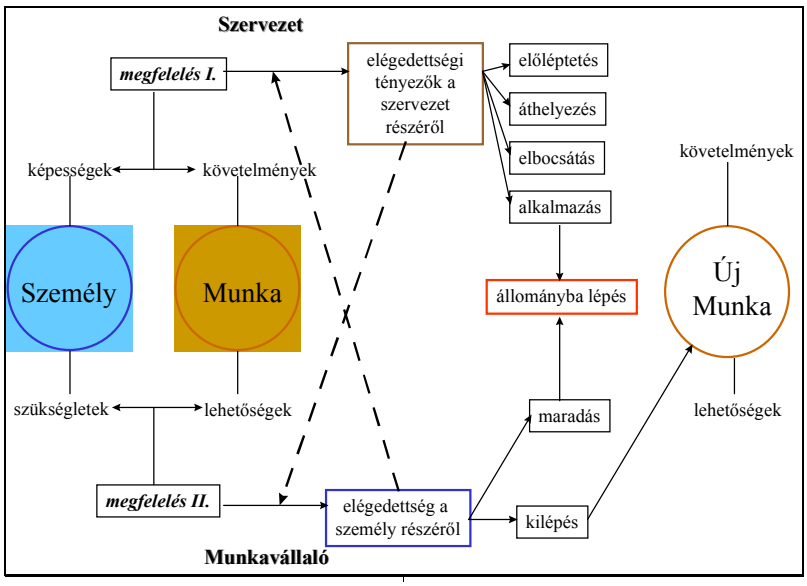
Edwards (1991) nevéhez kapcsolódó Személy-Munka megfelelés modell a személy és a munka közötti interakciót és az interakció eredményességét hangsúlyozza, az egyén szervezetben betöltött viselkedésének előrejelzésében. Egyrészt a személy és a munka közötti összeillés megvalósulhat úgy, hogy az egyén képességei, készségei, ismeretei találkoznak a munka, munkatevékenység mennyiségi és minőségi követelményeivel. Másrészt az egyénnek vannak vágyai, szükségletei, céljai, értékrendszere, amelyek pozitív esetben összeillenek a munkában rejlő kihívásokkal, lehetőségekkel is. Ezek az összeillési folyamatok az egyén munkával kapcsolatos elégedettségében, a szervezethez való elköteleződésében, fizikai és pszichés teherbírásában, stresszel való megküzdésében, pszichés jóllétében, motivációjában, teljesítményében, karrierfejlődésében nyilvánulnak meg. Ha kicsi vagy nincs összeillés az egyén és a munka között az leggyakrabban a hiányzásban és a fluktuációban érhető tetten. Legvégső esetben az egyén más munkába kezd, vagy olyan területen kezd el tanulni, majd dolgozni, ami jobban megfelel adottságainak.

Az összeillés modellek fő gondolata az, hogy az összeillés növeli az egyén pszichés jóllétét a munkájában, ami többek közt a jó teljesítményben, a szervezethez való elköteleződésben nyilvánul meg. Ellenben az össze nem illés elégedetlenséghez és végső esetben a munkahely elhagyásához vezet.

Dawis és Lofquist (1984) az összeillési folyamatot szervezeti kontextusba ágyazza, amelyben a szervezet, mint nyílt rendszer sze-

2. ábra

Munkához való igazodás elmélete



repel. A szerzők a modellben az összeillést folyamatában, dinamikájában ragadják meg. *(2. ábra)*

Dawis és Lofquist elmélete kölcsönös megfelelést feltételez az egyén és a szervezet, illetve a szervezet és az egyén között. Ha az egyén kölcsönös megfelelést észlel, és jól érzi magát a szervezetben, annál jobb teljesítményre törekszik azért, hogy fenntartsa az összeillést. Két megfelelési folyamat játszik egyszerre szerepet.

I. Megfelelési folyamat: A személy képessége, készsége, személyiségvonása, tudása illeszkedik azokhoz a munkaköri követelményekhez, amelynek maradéktalanul eleget kell tenni a munka sikeres elvégzése végett. A szervezet kultúrája is megkíván az egyéntől alkalmazkodást, megfelelést. A vezetési stílus, a szervezet kommunikációs hálója, a kitűzött teljesítménynorma mind olyan követelmények, amelyekhez az egyénnek alkalmazkodnia kell.

II. Megfelelési folyamat: Ugyanakkor nemcsak az egyén alkalmazkodik a munkához, hanem a munkakör és a szervezet is kielégíti a dolgozó munkához kapcsolódó szükségleteit, vágyait, elvárásait. A munkában is vannak olyan rejtett vagy nyílt lehetőségek, melyek fontosak az egyén önmegvalósulási törekvéseiben. Magas teljesítményigényű emberek olyan szervezetekben érzik jól magukat, ahol bátorítják és jutalmazzák őket a versenyszellemre és az erőfeszítésekre.

Az első folyamat a szervezet elégedettségéhez vezet, hiszen a dolgozó megfelel a szervezet által diktált kritériumoknak. Míg a második folyamat az egyén elégedettségéhez vezet, amelyben a szervezet elégíti ki az egyén elvárásait, és teret biztosít az egyéni törekvések, célok realizálásához. Mindkét folyamat szükséges a kölcsönös összeillés folyamatához.

Ebben a modellben az igazodás folyamata inkább dinamikus, mintsem statikus folyamat, hiszen az alkalmazottak a folyamatosan szerzett tapasztalatokból újabb és újabb készségeket szereznek, amire a szervezet a későbbiekben építhet és fokozatosan emelheti a kitűzött teljesítménynormát. A szervezet részéről a követelmények, a dolgozók részéről pedig a szükségletek vannak folyamatos átalakulásban.

A személyiség és a munkaadottságok közötti fokozatos „összszecsiszolódást", a kölcsönös alkalmasságot a szelekciós és a szocializációs folyamatok segítik. A szelekción alapuló elméletek a hangsúlyt az egyénre helyezik, akinek a személyiség- és képességbeli tulajdonságait minél jobban meg kell ismerni ahhoz, hogy valószínűsíthessük a sikeres munkavégzés kritériumának való megfelelést. Ez a klasszikus eset, amikor jelentkezők nagy táborából prediktív módszerekkel kell kiválasztani az adott munkakörre leginkább „rátermett" személyt.

A szocializációs folyamatot hangsúlyozó elméletek szerint az egyén a munkahelyi szocializáció során válik egyre alkalmasabbá a munkakör betöltésére. Az egyén szereptanulás révén tanulja meg azokat a normákat, elvárásokat, amiket a munkahely megkíván tőle. Ezt a szocializációs, tanulási folyamatot különböző tréningprogramokkal lehet segíteni, serkenteni, hatékonyabbá tenni. A személy fejlődése (készségeinek, személyiségének alakulása) a munka során szerzett tapasztalatok, tréningek, oktatások során valósul meg. A szocializációt hangsúlyozó szervezeti kultúrában a kiválasztási eszközök nem a képességvizsgálatokon alapulnak. Minden jelentkezőt potenciális munkaerőnek tartanak, és a benne rejlő erőforrásokat, az egyén tanulóképességét igyekeznek felderíteni különböző munkapróba feladatokban, helyzetekben. Vannak szervezetek, amelyek kifejezetten pályakezdőket alkalmaznak, és különböző tréningprogramokkal úgy szocializálják őket, ahogyan azt a szervezeti kultúra megköveteli.

Összességében úgy tűnik, hogy a személyiségjellemzők és a munkaköri jellemzők kölcsönös kapcsolatának a vizsgálata sokkal ígéretesebb kutatási terület, mint ezek külön-különi tanulmányozása. Általában a legtöbb figyelmet a munkával való elégedettségre és a stresszre fordítják, bár a Személy-Munka megfelelésben fontos szerepet játszik a megküzdés, alkalmazkodás, pszichés jólléttel kapcsolatos problémák kutatása is. Az egyén és a szervezet közti megfelelés az egyén szervezetben betöltött szerepével kapcsolatos, így érdemes figyelmet szentelni a motiváció, teljesítmény, elköteleződés, hiányzás, fluktuáció témaköreire is.

Az összeillés két alapformulát tartalmaz: az egyik az alkalmazott elvárásai, kívánalmai és a munkában rejlő lehetőségek közötti megfelelés, a másik a dolgozó képessége és a munka diktálta követelmények közti összhang. A Személy-Munka összeillés specifikus formája a kongruencia kutatásoknak, amely nyíltan fókuszál a személyre, az individuális különbségekre, értékekre, szociális, interperszonális folyamatokra és a munkakör jellemzőire, hogy előre jelezze a személy és a szervezet eredményességét vagy éppen eredménytelenségét, ami a teljesítmény csökkenéséhez, elégedetlenséghez és nagyfokú stressz fellépéséhez vezethet.

Azt nem nehéz belátni, hogy egy optimális Személy-Munka összeillés pozitívan hat a munkára, a teljesítményre, elégedettségre stb. Míg egy nem elégséges megfelelés vagy össze nem illés negatív eredményekkel járhat. Bizonyos esetben a kapcsolat azonban nem lineáris, hanem U vagy fordított U alakú. Egy alkalmazott például akkor lesz elégedett, ha a felettese csak akkor és annyiszor ellenőrzi a munkáját, amennyire az számára szükséges. Mert ha túl sokszor vagy a szükségesnél is kevesebbszer ellenőrzi, az elégedetlenségének forrása is lehet. Vannak olyan

tényezők, mint a pénz vagy a fizikai biztonság, amelyeknek csak a hiánya befolyásolja a munkavégzés hatékonyságát. A kapcsolat formája összességében függ a személytől, a környezeti jellemzőktől és attól, hogy az eredményesség alatt mit értünk. Abban, hogy az egyén és a környezete között kongruencia alakuljon ki, nagy szerepe van a szakmailag jól megalapozott kiválasztási eljárásoknak is. Ha egy teszt nem azokat a kritériumokat méri, amit az adott munkakör tartalmaz, kicsi a valószínűsége a kongruenciának.

Összefüggés a prediktorok és a kritérium között

A prediktorok és a kritériumok közötti kapcsolatban a kritérium meghatározás a legfontosabb tényező, ami kulcsszerepet játszik az előrejelző módszerek érvényesítésében. A kritériumok meghatározására a munkakör- és kompetenciaelemzés kapcsán kerül sor.

A kritériumok definiálása nem egyszerű feladat. Vannak munkahelyi vezetők, akik egyetlen, alapvető, átlagos (ultimate) kritériumot tartanak meghatározónak a munkaköri beválás valószínűsítésében. Feltételezik, hogy a munkakörben való beválás nem más, mint egy globális – általában intuitívan érzett – kritériumnak való megfelelés.

Az alapvető kritériumokat a szervezet emberei „érzik", tudják. Ezek azok az értékek, normák, amelyeket a szervezeti kultúra expliciten vagy/és impliciten magában hordoz. Ilyenkor a kiválasztási döntés általában az interjú technikán alapszik, amelyet a vezető, illetve a különböző szakterületek megbízott vezetői, munkatársai végeznek. Végső döntésük meghozatalában olyan kérdések játszanak szerepet, hogy a jelölt megfelel-e annak az általános kritériumnak, ami a szervezeti kultúra szempontjából fontos: eleget tud-e majd tenni a szervezeti elvárásoknak, tud-e majd alkalmazkodni a változó környezethez, elkötelezett tagja lesz-e a szervezetnek vagy sem.

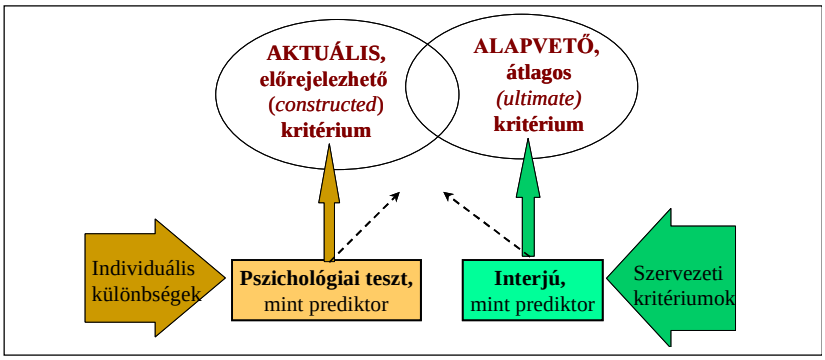
Az előre jelezhető, mérhető, alapvető (constructed) kritérium pszichológia szempontból pontosabb, megbízhatóbb. Éppen ezért pszichológusi szaktudást igényel az, hogy a meghatározott kritériumokat lefedő módszereket a pszichológus/tanácsadó összeállítsa és a tesztek eredményei alapján előre jelezze azokat a pszichés tényezőket, kritériumokat, amelyek a jelölt beválását valószínűsítik. A pszichológiai tesztek általában erősebben korrelálnak az alapvető kritériumokkal, mint például az interjú, amely az általános kritériumokat méri. (*3. ábra*)

A kiválasztási kontextusban kritériumtól függően kell eldönteni, hogy melyik prediktort válasszuk, azt amelyik az egyik vagy a másik kritériummal korrelál erősebben. Bizonyos prediktorhoz való szoros elköteleződés és annak kizárólagos használata azonban azt a veszélyt rejti magában, hogy csak az általa lefedett kritériumokról kapunk visszajelzést, és nem vesszük figyelembe a hosszú távú szervezeti változásokat. Ez a gondolatsor azt az üzenetet rejti magában, hogy óvatosan kell bánni az alacsony érvényességű előrejelző módszerek szelektálásával, hiszen ezek olyan alapvető kritériumokat is képesek előre jelezni, amelyek környezettől függően változnak, alakulnak. A legelőnyösebb – a gyakorlatban nem véletlen, hogy ez valósult meg – ha ezeket a prediktorokat kombinálva használjuk a kiválasztás folyamatában.

A következő fejezetben arról lesz szó, hogy a különböző kiválasztási módszereknek milyen az előrejelző érvényességük és megbízhatóságuk.

3. ábra

Összefüggés a prediktorok és a kritériumok között



Irodalomjegyzék

Juhász Márta (2002) A Big Five faktorok és skálák alkalmazása a személyzeti kiválasztásban és a teljesítményértékelésben. Az előrejelző érvényességet meghatározó kritériumok módosulása a vezetői teljesítményértékelés tükrében. Doktori disszertáció, BME-ELTE Budapest.

Tziner, A., Meir, E. I. (1997): Work adjustment: extension of the theoretical framework. In: Cooper, C., Robertson, I. (Eds) *Well-being in organizations.*

Robertson, I. T., Smith, M. (1989). Personnel selection methods. In: Smith M., Robertson, I. T. (1989). Advances in selection and assessment. John Wiley and Sons Ltd.

Landy, F. J.; Rastegary, H. (1989). Criteria for selection. In: Smith, M., Robertson, I. T. Advances in selection and assessment.

Edwards, J. R. (1991). Person-Job Fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In: Cooper, C. L., Robertson, I. T. (Eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology,* 6. John Wiley and Sons Ltd.

Csirszka János (1966). *Pályalélektan.* Gondolat Kiadó, Budapest.