

## A munkahelyi beillesztés elméleti kereteinek és a gyakorlat összhangjának vizsgálata amerikai nagyvállalatoknál

**Kozák Anita**

Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar,  
Társadalomtudományi és Kommunikációs Intézet, Hajdúböszörmény  
kozaka.unideb@gmail.com

### ÖSSZEFOGLALÁS

*A cikk első fejezete a vonatkozó angolszász szakirodalom alapján bemutatja a munkahelyi beillesztéshez kapcsolódó fogalmakat (munkahelyi szocializáció, orientáció, integráció, illetve onboarding) és az ahhoz tartozó humán erőforrás menedzsment és vezetői feladatokat.*

*A szakirodalmi feldolgozás alapján lettek összeállítva a félig strukturált interjúk vizsgálat kérdései, amelyet skype program segítségével amerikai HR menedzserekkel végeztem el. A vizsgálat eredményei arra mutattak rá, hogy a gyakorló szakemberek a szakirodalmi meghatározások csak bizonyos elemeit azonosítják be, az onboarding kifejezést pedig a beillesztés mellett egyéb humán erőforrás feladatok (toborzás, kiválasztás) lefedésére is használják. Emellett a kutatás eredménye szerint a vizsgált vállalatoknál a beillesztési folyamat jól megszervezett és megfelelően koordinált, az ahhoz kapcsolódó HR, illetve vezetői feladat-és hatáskörök pontosan kijelöltek.*

*Továbbá jelen kutatás megerősítette korábbi vizsgálati eredményünket is, miszerint a beillesztéshez szoros dokumentáció és ellenőrzés kapcsolódik az amerikai vállalatoknál.*

**Kulcsszavak:** munkahelyi beillesztés, munkahelyi szocializáció, onboarding, amerikai HR gyakorlatok

### SUMMARY

*The first part of this essay presents the definition of workplace socialization, workplace orientation, workplace integration and onboarding on the basis of English literature. It also illustrates the human resources and management tasks and responsibilities in the process of onboarding.*

*Considering the literature I set up questions for a half-structured interview completed with American HR managers by the help of skype program. The results pointed out that the professionals refer only a few elements of definitions, and the onboarding term is used for other HR practices (recruiting, selection), too. Furthermore on the basis of the results the onboarding process in well-organized and managed, and also the related human resources and management tasks and responsibilities are correctly appointed within the examined companies.*

*Additionally this examination verified our previous results which showed that there is a strong documentation and controlling in the process of onboarding within American enterprises.*

**Keywords:** workplace orientation, workplace socialization, onboarding, American HR practices

### BEVEZETÉS

A szocializáció végigkíséri életünket: alkalmazkodunk környezetünkhöz a családjunkban, integrálódunk a különböző szintű nevelési és oktatási intézményekben és beilleszkedünk a munkahelyünkre. A szocializációs folyamatok sikeressége az egyén képességei, tulajdonságai és magatartása mellett a befogadó környezet hozzáállásától is függ. Családjunkban a szülői ráhatás és a testvéri példamutatás, a nevelési és oktatási intézményekben a pedagógusi, oktatói iránymutatás és a kortársi viselkedés, munkahelyünkön a beillesztési folyamatot segítő szervezeti intézkedések és a munkatársi, illetve a vezetői szakmai támogatás befolyásolják leginkább a folyamatot. A munkahelyi beillesztést segítő szervezeti intézkedéseket, a munkatársi, illetve a vezetői szakmai támogatás formáját, kívánatos gyakorlatát a kidolgozott beillesztési programok foglalják struktúrába.

Ha a világhálón fellelhető szakmai fórumokat, vagy a könyvtárban böngészve munkahelyi beillesztéssel kapcsolatos magyar szakcikkeket olvasunk, akkor előbb-utóbb arra a következtetésre jutunk, hogy bár a szerzők szerint a munkahelyi beillesztés lényeges kérdés, a szakemberek a vonatkozó törvényi rendelkezések betartásán, a munkaköri feladatok betanításán és a

barátságos szervezeti légkör kialakításán kívül nem támasztanak különösebb elvárásokat a folyamattal szemben. Az amerikai szakmai portálok és irodalom jóval többet foglalkozik a munkahelyi beillesztéssel, ahol e témával kapcsolatban már több szakkönyv is jelent meg.

E tanulmány alapvetően két fontos céllal készült: egyrészt a témában a magyar nyelven rendelkezésre álló elméleti ismereteket kívántam bővíteni, másrészt – alapozva korábbi kutatásainkra – részletesebben meg tudni, hogy az amerikai nagyvállalatoknál milyen elvek alapján valósítják meg a munkahelyi beillesztést, és a használt elvek hogyan realizálódnak a gyakorlatban.

A kutatáshoz a LinkedIn üzleti közösségi oldalt felhasználva találtam interjúalanyokat. A félig strukturált interjúk vizsgálatot olyan HR igazgatókkal végeztem el, akik olyan profitorientált szervezeteknél dolgoznak, amelyeknek az alkalmazotti létszáma meghaladja az 500 főt.

A tanulmány első részében az angolszász irodalomra támaszkodva bemutatom a munkahelyi beillesztéshez kapcsolódó fogalmakat és feladatokat, illetve megfogalmazom a hipotéziseket. A következő fejezetben részletezem a vizsgálat során alkalmazott módszert, majd ismertetem és elemzem a kapott eredményeket, végül összefoglalom a tanulmány legfontosabb megállapításait.

## SZAKIRODALMI FELDOLGOZÁS ÉS HIPOTÉZISEK

Annak érdekében, hogy pontosan meg tudjuk határozni a munkahelyi beillesztést, lényeges a hozzá kapcsolódó fogalmak (munkahelyi szocializáció, orientáció, integráció, onboarding) értelmezése.

A jelentős számú angolszász szakirodalom ismerete alapján úgy ítélem meg, hogy a munkahelyi beillesztés fogalmi sokszínűsége a magyar és az angol nyelv különbözőségéből ered. Az angol nyelvben ugyanis nincs pontos megfelelője a magyar „munkahelyi beillesztés” szó szerkezetnek. A magyar nyelvben különbséget teszünk munkahelyi beilleszkedés és munkahelyi beillesztés között: előbbi az egyén beilleszkedési, szocializációs folyamatát (tehát az új munkavállaló szemszögéből) vizsgálja, az utóbbi az azt segítő szervezeti intézkedéseket és szakmai irányítást jelöli. A nemzetközi szakirodalom a beilleszkedést a munkahelyi szocializáció definíciója mentén, a beillesztést az orientáció és az onboarding fogalmak kapcsán tárgyalja (az integráció a beillesztés speciális eseteit írja le). Wanberg (2012) felismerte ezeket a fogalmi különbségeket és megjegyzi, hogy az onboarding-ot és a munkahelyi szocializációt sokszor tévesen szinonimaként használják. Felhívja a figyelmet arra, hogy az onboarding egy szűkebb jelentéstartalommal rendelkező kifejezés, azokat a speciális szervezeti gyakorlatokat foglalja magába, amelyek az új belépő szereptisztázását segítik. A szocializációnak része az onboarding, de annál jóval több: információszerezés, tanulás és sok más adaptációs folyamat. A Klein és Polin (2012) szerzőpáros – szintén a definíciók sokszínűsége miatt – az Oxford Handbook for Organizational Socialization c. könyvben egy egész fejezetet szenteltek az onboarding és a workplace socialization fogalmak tisztázására Wanberg (2012) logikájának mentén.

A munkahelyi szocializáció/asszimiláció egy tanulási folyamat, melynek során az új belépő szervezeti értékeket adaptál és szociális tudást szerez. Leginkább az egyén szempontjából vizsgálta a téma, a hozzá kapcsolódó szervezeti szerepvállalás csak említés szintjén szerepel a szakirodalomban (Van Maanen és Schein, 1979; Louis, 1980; Miller és Jablin, 1991; Haueter et al., 2003; Shajo és Igarira, 2004; Saks et al., 2007). Ezzel szemben a munkahelyi orientációval foglalkozók már a szervezeti oldalt elemzik, amikor egy előre megtervezett és megszervezett programként írják le a folyamatot. A munkahelyi orientáció célja, hogy az új belépő megismerkedjen a szervezettel és munkahelyi szerepével (Nyambegera, 2005; Westwood, 2005; Lawson, 2006; French, 2007). A munkahelyi integráció meghatározást a szerzők leginkább a megváltozott munkaképességű munkavállalók beillesztése (Cheng-Jung, 2007; Jonge et al., 2007; Geisen és Harder, 2011), illetve a diverz munkavállalói légkörbe történő integráció során használják (Wilson, 2003; Klarsfeld, 2010; Segal és Vasilace, 2011). A témával tudományos igényességgel foglalkozók a megváltozott munkaképességű munkavállalók szervezeti integrációjával kapcsolatban a fizikai környezet foglalkoztatási nehézségei mellett elsősorban a munkacsoportba történő beillesztésük kérdéseit tárgyalják. A diverz munkavállalói légkörbe való integrá-

ciónál a szakirodalom főként a kulturális különbségekből adódó félreértések és eltérő szokások problémáját emeli ki. Az onboarding egy komplexebb folyamatot ír le: a szervezet megtalálja, alkalmazza és gyorsítja az új belépő szervezeti és munkaköri asszimilációját (Brandt és Vonnegut, 2009; Westwood és Johnson, 2011). Az onboarding tehát több HR funkciót is érint (toborzás, kiválasztás és beillesztés segítése), így nem az új munkavállaló első munkanapján kezdődik, hanem a toborzási folyamat elindításakor.

Annak ellenére, hogy az onboarding több humán erőforrás területet is érint, véleményem szerint ez az a kifejezés, amely leginkább leírja a munkahelyi beillesztést. A témában rengeteg szakkönyvet találunk (például: Sims (2012): Creative Onboarding Programs: Tools for Energizing Your Orientation Program. McGraw Hill Professional, USA; Stein és Christiansen (2010): Successful Onboarding: Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization. McGraw Hill Professional, USA; Hampel és Lamont (2011): Perfect Phrases for New Employee Orientation and Onboarding: Hundreds of ready-to-use phrases to train and retain your top talent. McGraw Hill Professional, USA). A beillesztési folyamatban a szerzők megkülönböztetnek HR és vezetői feladatokat. Tipikusan HR feladatok a munkaszerződés és munkaköri leírás előkészítése; a juttatási rendszer, a fizetés, a szabadságolás, a különböző szervezeti politikák ismertetése, illetve a vezetői feladatokhoz kapcsolódó dokumentáció elkészítése. A vezetői felelőssége az új munkatárs körbevezetése, bemutatása a közvetlen munkatársainak, a mentor kijelölése, a betanulási folyamat felügyelete (Brandt és Vonnegut, 2009; Cooper-Thomas és Burke, 2012). Összességként az mondható, hogy a beillesztési folyamat első eleme a HR csoport feladata az általános irányelvek ismertetésével, amelyet az új belépő vezetője folytat az egyéni szakmai integráció menedzselésével. Utóbbihoz a HR biztosítja a feltételeket és végzi az ahhoz kapcsolódó dokumentációt.

A szakirodalmi feldolgozásban bemutatásra kerültek a munkahelyi beillesztéshez kapcsolódó fogalmak és az ahhoz tartozó feladatok. Ez a rövid áttekintése rámutatott arra, hogy az elméleti gondolkodók különbséget tesznek az egyes fogalmak között. Jogosan merülhet fel bennünk a kérdés, hogy határaik és tartalmuk a gyakorló szakemberek számára is egyértelmű-e?

Az onboarding témában megjelenő szakkönyvek a beillesztési feladatokat differenciálják, a hatásköröket meghatározzák. További kérdésként fogalmazódott meg bennünk ezért, hogy a beillesztés elméletének ilyen gyakorlati megközelítésmódja vajon lehetőséget ad-e a HR szakma képviselői számára a folyamat sikeres végrehajtásához?

A szakirodalom alapján az amerikai cégeknél folytatott kutatást megelőzően az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg:

H1: A munkahelyi szocializáció, orientáció, integráció, illetve az onboarding fogalmakat a gyakorlati szakemberek a szakirodalomban leírtaknak megfelelően alkalmazzák.

H2: A beillesztési folyamat jól megszervezett és megfelelően koordinált, az ahhoz kapcsolódó feladatok és hatáskörök pontosan ki jelöltek.

## ANYAG ÉS MÓDSZER

A beillesztési folyamatra vonatkozóan egy coloradói székhelyű szervezetnél már végeztünk kutatásokat az esettanulmány és a félig strukturált interjú vizsgálati módszereivel (Móré és Kozák, 2011). Kutatási eredményeinket, illetve a vonatkozó szakirodalmat figyelembe véve állítottam össze a jelenlegi kutatás félig strukturált interjú vizsgálat kérdéseit. Az interjúkat amerikai HR igazgatókkal végeztem el a skype program segítségével. Az interjúalanyokra a LinkedIn üzleti közösségi oldal segítségével találtam rá. A LinkedIn keresőjébe beírtam a „HR Manager” kifejezést és helymeghatározásnál bejelöltem a „United States-t”. Az oldal véletlenszerűen kidobott 100 HR menedzsert az Egyesült Államokból. A kutatás szempontjából lehetséges vizsgálandó szervezetnek tekintetem a több mint 500 munkavállalóval rendelkező profitorientált vállalatokat. A lehatároláshoz igénybe vettem a LinkedIn adatkezelő rendszerét. A releváns szervezetek HR menedzsereinek megkereső levelet küldtem, a 13 e-mail-re hatan válaszoltak, a tanulmány benyújtásáig 4 interjút készítettem el. A 4 interjúalany az alábbi államokban dolgozik: Észak-Karolina (Brian), Colorado (Jonathan), Maryland (Richard) és Texas (Rusty).

A félig strukturált interjú vizsgálat az alábbi témaköröket érintette:

- interjúalanyra és szervezetre vonatkozó általános kérdések;
- beillesztésre vonatkozó általános kérdések;
- mentorálásra vonatkozó kérdések;
- a beillesztési időszakban felmerülő konfliktusokra vonatkozó kérdések;
- a szervezeti kultúrára vonatkozó kérdések;
- a munkacsoportba történő beillesztésre vonatkozó kérdések;
- a szereptisztázásra vonatkozó kérdések;
- a beillesztés költségeire vonatkozó kérdések.

Jelen tanulmányhoz a beillesztésre vonatkozó általános kérdésekre adott válaszokat elemzem.

## EREDMÉNYEK

A tanulmány ezen fejezetében ismertetésre kerülnek a félig strukturált interjú vizsgálat eredményei oly módon, hogy az strukturális felépítésben kövesse a szakirodalmi feldolgozást.

Az interjúk szövegei alapján nem találtam konszenzust arra vonatkozóan, hogy az amerikai HR menedzserek milyen típusú folyamatokat sorolnak a munkahelyi szocializáció, orientáció, integráció, illetve az onboarding kategóriájába. Az interjúalanyok mind egyike 40 év fölötti, sok éves HR gyakorlattal rendelkezők, ami arra enged következtetni, hogy több évvel ezelőtt szerezték meg az elméleti tudást, a diplomát. Szóhasználatukban nem volt érezhető az elméleti kutatók által felvetett fogalmi differencia, és a definíciós kísérletek is arra engednek következtetni, hogy a gyakorlati szakemberek nem tesznek érdemi különbséget a fogalmak között. A definíciós kísérletek egyik csoportja a kapcsolódó HR tevékenységekből indul ki (dokumentáció, orientációs nap), és abból, hogy kinek a felelőssége a fogalmakhoz kapcsolódó feladatok elvégzése.

*„A szocializáció? Abban egy teljesítményértékelésnek lennie kell (...). Az orientáció az annyi, hogy tartunk neki egy pár órás tréninget, az onboarding-ot meg nem is mi csináljuk, hanem a menedzser, az nem a HR feladata. Integrációt nem csinálunk, csak látásszerűtünk van, tolószékes nincs.” (Rusty).*

*„Az onboarding a kedvencem, azt már az interjú elkezdődjünk. Hogy mondjam? Már akkor látszik valakin, hogy passzol-e a kultúrába. Ha passzol, elkezdjük és addig tart, amíg nem végzünk az összes személyes anyagával. Az orientáció az onboarding része, egy napig tart, ott elmondjuk a politikákat és aláírja a papírokat. A szocializációt a menedzsere és a munkatársak csinálják, de vannak hozzá előírásaink. Az integráció az a hendikeppeseknél van.” (Brian).*

A definíciós kísérletek másik szála a tanulási tevékenységhez kapcsolja a meghatározásokat, vagyis ahhoz köti, hogy milyen tartalmakat és mennyi idő alatt kell megismernie és magáénak vallania az új belépőnek.

*„Az orientáció az egy nap, ott megtanulja a szervezeti működést általánosságban, hogy hogyan illeszkedjen, például dress code, szervezeti felépítés, szabadságolás, béren kívüli juttatások, politikák, és minden egyéb, ez az eleje a szocializációnak. Az onboarding az a toborzás legújabb megnevezése, nem? A szocializáció pedig az, amikor megtanul már mindent, legalább egy év, önállóan dolgozik, rá sem kell nézni.” (Richard).*

*„A szocializációnak akkor van vége, ha már mindent tud, az körülbelül fél év. Az onboarding egy hónap, akkora már tud annyit, hogy egyedül végezze a munkáját, de még nem biztos munkatárs. Oh, az integráció! Utah-ban vannak mozgássérültek, nekik csináltunk hozzá programot, az 3 hónap.” (Jonathan).*

A kutatás eredménye szerint a munkahelyi szocializációt a szakirodalomnak megfelelően tanulási folyamatként azonosítják az interjúalanyok, de az értékadaptálást és szociális tudásszerzést nem kapcsolják hozzá, helyette a munkaköri feladatok szemszögéből közelítik meg a fogalmat. Az orientációról az elméleti kereteknek megfelelően előre meghatározott folyamatként gondolkodnak, a szervezettel történő ismerkedést beazonosítják, de a szereppel való azonosulás elősegítését nem említik. Az onboarding az egyik legújabb fogalom a vonatkozó szakirodalomban. Az interjúalanyok fogalmi meghatározása éppen ezért nem az egyetemen megszerezhető elméleti megközelítésen alapszik, hanem a gyakorlaton. Ez azt eredményezi, hogy ezt a kifejezést a HR feladatok sok elemére felhasználják. Jelentheti a toborzást, a kiválasztást, a szakmai/munkaköri azonosulást. Az integráció az amerikai HR feladatok kiemelt területe, ami érezhető volt az interjúalanyok megnyilatkozásaiból is. A diverz munkahelyi légkörbe történő integrációt nem, de a megváltozott munkaképességük beillesztését hangsúlyosan említik.

A beillesztési folyamat szervezethez és koordináltságát eredményezi, hogy az interjúalanyok kulcskérdésként kezelik azt. Kiemelt feladatnak tartják, mivel a vizsgált szervezeteknél elég magas a fluktuáció (pontos adatot nem közöltek, de a megkérdezettek mind egyike utalt rá). Úgy vélik, hogy a sikeres beillesztéssel elősegítik a munkavállalók lojalitásának kialakulását.

„Az (beillesztés) egyik legfontosabb feladat.” (Richard).

„Ha nem jól működne, elmentek volna az új munkavállalók, így nem tudnánk nőni, abba pedig tönkremennénk.” (Jonathan).

„A beillesztés? Nagyon figyelünk rá, jól kell éreznie magát az újoncnak, mintha hazatalált volna.” (Rusty).

„Azt mondanám, hogy fontosabb, mint a kiválasztás. Nem megtalálni nehéz valakit, hanem megtartani. Így van ez a magánéletben is.” (Brian).

Korábbi kutatásaink (Móré és Kozák, 2011) eredményeiből kiderült, hogy a beillesztéshez komoly dokumentáció kapcsolódik az Egyesült Államokban, amely mindenre kiterjedő leírást tartalmaz. Ez a dokumentáció nemcsak az újoncnak segítség, hanem a szervezetet is védi a későbbiekben esetlegesen felmerülő kellemetlenségekkel szemben. Jelen kutatás is alátámasztotta korábbi eredményeinket.

„Persze, van egy lista a HR-nek és van egy lista a menedzsernek. Azokon rajta van, miket kell elmondani neki (az új belépőnek) és mikről kell tájékoztatni. Minden meg van szervezve, mi elmondjuk, amit kell, aztán átadjuk a menedzsernek, hogy a szakmai részt csinálja.” (Rusty).

„Mi még a dokumentációt is dokumentáljuk. Mindhez van előírás, mindkinek van feladat, nekünk is, a menedzsernek is, azt elvégezzük, aztán aláírjuk, hogy elvégeztük.” (Jonathan).

„Annyi az új információ és megtanulandó dolog (kiemelés a szerzőtől), hogy beillesztési software-t használunk. Mégse üljön ott kétségbeesetten (az újonc), ha nem tudja, hol tud fénymásolni, vagy hogyan működik a levelező rendszer, mert valaki elfelejtette ezeket megmutatni.” (Richard).

„Persze, mindent követünk, a mentor folyamatosan beszámol a menedzsernek, a menedzser hozza a papírokat nekünk.” (Brian).

A kutatás eredménye szerint a folyamat általános részét a HR osztály, a szakmai integrációt az adott osztály menedzsere végzi. Az általános részhez tartozik például: körbevezetni az épületben, részletesen ismertetni a munkaidőre és a szünetekre vonatkozó előírásokat és a szabadságra és a táppénzre vonatkozó előírásokat (kinek kell jelteni az igényt, mikor), tájékoztatni a betanulási időszak részleteiről és az előrelépési, karrierépítési lehetőségekről, satöbbi. A beillesztés szakmai része például: tájékoztatni, hogy kinek/kinek tartozik közvetlen beszámolóval, részletesen ismertetni

munkaköri feladatait, kijelölni a mentort, a munkavégzéséhez szükséges eszközökkel ellátni, satöbbi. Az Egyesült Államokban a dokumentálásnak meghatározó szerepe van, ezért nemcsak a beillesztést, hanem megvalósításának elemeit is folyamatosan rögzítik.

## ÖSSZEGRZÉS

A tanulmánycélja az volt, hogy az angolszász szakirodalomra támaszkodva meghatározza a munkahelyi beillesztéshez kapcsolódó fogalmakat és feladatokat, emellett bemutassa, hogy a vizsgált amerikai nagyvállalatoknál milyen elvek alapján valósítják meg a folyamatot és az elvek hogyan realizálódnak a gyakorlatban.

Két kutatási hipotézis lett megjelölve: a munkahelyi beillesztéshez kapcsolódó fogalmakat a gyakorló szakemberek a szakirodalomban leírtaknak megfelelően alkalmazzák; a beillesztési folyamat jól megszervezett és megfelelően koordinált. A kutatás eredménye szerint első hipotézis részben igazolódott be. A szakirodalmi meghatározások csak bizonyos elemeit azonosítják be a gyakorló szakemberek, az onboarding kifejezést pedig a beillesztés mellett egyéb humán erőforrás feladatok lefedésére is használják. A második hipotézis igazolást nyert. Az eredmények azt mutatják, hogy a beillesztési folyamat jól megszervezett, a feladat- és hatáskörök pontosan kijelöltek. A hipotéziseken túl jelen kutatás megerősítette korábbi vizsgálati eredményeket is, miszerint a beillesztéshez szoros dokumentáció és ellenőrzés kapcsolódik az amerikai vállalatoknál.

A félig strukturált interjú vizsgálat a bemutatott eredményeken túl további témaköröket is érint, az eredmények publikálására a későbbiekben kerül sor. A kutatást magyarországi vállalatok HR vezetőivel készített interjú és munkavállalókkal végzett kérdőíves vizsgálat egészíti ki. A kutatás teljes kiértékelésére a doktori disszertációban kerül sor.

## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A kutatás az Európai Unió és Magyarország támogatásával 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 keretei között valósult meg.

## IRODALOM

- Brandt, G.–Vonnegut, M. (2009): Onboarding: How to get your new employees up to speed in half the time. John Wiley & Sons. New Jersey. 3.
- Cheng-Jung, L. (2007): Exploration of Social Integration of People with Intellectual Disabilities in the Workplace, Queen's University. Canada.
- Cooper-Thomas, H. D.–Burke, S. E. (2012): Newcomer proactive behavior: Can There be too much of Good Things? [In: Wanberg, C. R. (ed.) Oxford Handbook for Organizational Socialization.] Oxford University Press. New York. 56–78.
- French, W. L. (2007): Human Resources Management. 6<sup>th</sup> ed. Cengage Learning. United Kingdom. 270.
- Hampel, B.–Lamont, E. (2011): Perfect Phrases for New Employee Orientation and Onboarding: Hundreds of ready-to-use phrases to train and retain your top talent. McGraw Hill Professional. USA
- Geisen, T.–Harder, H. (2011): Disability Management and Workplace Integration. Gower Applied Business Research. UK
- Hauer, J. A.–Macan, T. H.–Winter, J. (2003): Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale. Journal of Vocational Behavior. 63: 20–39.
- Jonge, D. D.–Ssherer, M.–Rodger, S. (2007): Assistive Technology in the Workplace. Mosbi Inc. USA. 9.
- Klarsfeld, A. (2010): International Handbook on Diversity Management at Work. Edward Elgar Publishing Limited. USA

- Klien, J. H.–Polin, B. (2012): Are organizations On Board with the Best Practices Onboarding? [In: Wanberg, C. R. (ed.) Oxford Handbook for Organizational Socialization.] Oxford University Press. New York. 267–288.
- Lawson, K. (2006): New employee orientation training. Elsevier Ltd. Britain. 2.
- Louis, M. R. (1980): Career Transitions: Variations and Commonalities. *Academy of Management Review*. 5: 329–340.
- Miller, V. D.–Jablin, F. M. (1991): Information seeking during organizational entry: Influences, tactics and the model of the process. *Academy of Management Review*. 16: 92–120.
- Móré, M.–Kozák, A. (2011): Perspectives for integration of different generations at the workplace. *Egyesület Közép-Európa Kutatására*. Szeged. *Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*. 3. 1–2: 9–15.
- Nyambegera, S. M. (2005): *Human Resource Management: A Biblical Perspective*. Nairobi Uzima Publishing House. Kenya. 75.
- Saks, A. M.–Uggerslev, K. L.–Fassina, N. E. (2007): Socialization tactics and newcomer adjustment: a meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*. 70: 413–446.
- Segal, T.–Vasilace, S. (2011): *Cultural integration and workforce diversity*. Grin Verlag GmbH. Germany.
- Sims, D. (2012): *Creative Onboarding Programs: Tools for Energizing Your Orientation Program*. McGraw Hill Professional. USA
- Stein, M.–Christiansen, L. (2010): *Successful Onboarding: Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization*. McGraw Hill Professional. USA
- Shajo, C.–Igbaria, M. (2004): *Staregies for Managing IS/IT Personnel*. Idea Group Publishing. USA. 115–116.
- Van Maanen, J.–Schein, E. H. (1979): Toward the theory of organizational socialization. *Resource in Organization Behavior*. 1: 209–264.
- Wanberg, C. R. (2012): *Facilitating Organizational Socialization: An Introduction*. [In: Wanberg, C. R. (ed.) Oxford Handbook for Organizational Socialization.] Oxford University Press. New York. 3–8.
- Westwood, R. (2005): *New employee orientation*. ASTD Press. USA. 1.
- Westwood, R.–Johnson, L. (2011): *Onboarding for Managers*. ASTD Press. USA. 1.

