

Egyetemi doktori (PhD) értekezés tézisei

**MUNKAHELYI BEILLESZTÉS NAGYVÁLLALATI
KÖRNYEZETBEN**

Kozák Anita

Témavezető:

Dr. habil. Móra Mariann

egyetemi docens, dékánhelyettes



DEBRECENI EGYETEM

Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok

Doktori Iskola

Debrecen, 2014

1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEI ÉS A KUTATÁSI HIPOTÉZISEK BEMUTATÁSA

Magyarországon a rendszerváltást követően – részben a közvetlen külföldi tőkebefektetések hatására – jelentős mértékben átalakult és modernizálódott a gazdaság. Ennek eredményeképpen a hazánkban működő vállalatok többsége – főként a multinacionális, vagy a külföldi tulajdonban lévő szervezetek és a nagyobb méretű magyar vállalkozások – egyre inkább bekapcsolódnak a nemzetközi gazdaságba, ez pedig újfajta kihívások elé állítja a szervezetek emberi erőforrás menedzsment gyakorlatát (GYÖKÉR – FINNA, 2012). Az új kihívásoknak való megfelelés feltárására, a külföldi tulajdonban lévő nagyvállalatok emberi erőforrás folyamatainak vizsgálatára, valamint a nemzetközi trendek hazai adaptációjára – ennek ellenére – viszonylag kevés kvantitatív munka vállalkozik.

A munkahelyi beillesztéssel kapcsolatban nagyvállalatoknál végzett kutatásokat hazai és nemzetközi szinten is nehezen találunk, a szerzők inkább az egyén megközelítésében tárgyalják a kérdést, azaz az akkulturációt, a szocializációs folyamatot vizsgálják (MORRISON, 1995; ASHFORT et al., 2007; TOARNICZKY, 2011) és annak szervezeti oldalát kevésbé elemzik.

A munkahelyi beillesztés egyes részterületeit már jelentős számú empirikus munka tárgyalja, azaz a mentor tevékenységét (EMMERIK et al., 2005; MAISTRE et al., 2006; NEIHOFF, 2006; MOORE et al., 2008; HAMLIN – SAGE, 2011; HOFFMEISTER et al., 2011; OKURAME, 2011, 2012; LAIHO – BRANDT, 2012), a vezető közreműködését (JOKISAARI – NURMI, 2009; BRADT, 2010; KULKARNI – LENGNICK-HALL, 2011, LEE et al., 2013) és a munkatársak szerepvállalását (FILSTAD, 2004; ANTONACOPOULOU – GÜTTEL, 2010; GHERARDI – PERROTTA, 2010; KORTE, 2010; BOGAERT et al. 2012), azonban a szervezeti oldal teljes körű, komplex vizsgálata még nem történt meg. A munkahelyi beillesztéshez kapcsolódó orientációról pedig leginkább módszertani füzeteket és szakcikkeket olvashatunk (BIELSKI, 2007; DEKASTLE, 2010; HATVA, 2012; NDUNGURU, 2012; BANKSON, 2013; FERRI-REED, 2013; WATKINS, 2013), tudományos igényességgel feltárt összefüggésekre kevésbé támaszkodhatunk.

A munkahelyi beillesztés témájához *személyes kötődésem* is van. Végzős egyetemi hallgatóként került sor a „beillesztésemre” egy coloradói székhelyű nagyvállalatnál, amelynek HR Osztályán a szakmai gyakorlatomat töltöttem. A gyakorlati idő alatt lehetőségem nyílt primer adatgyűjtést végezni részben a témához kapcsolódóan. Vizsgálataimat egy hazai vállalatnál is elvégeztem és összehasonlító eredményeimből TDK dolgozatot készítettem. Amerikában szerzett személyes tapasztalataim miatt, valamint a beillesztés kérdéskörében végzett kutatásaim eredményeként megtetszett a terület, és úgy ítéltük meg, hogy a doktori cselekményem témájaként is a munkahelyi beillesztés vizsgálatát határozzuk meg.

Elköteleződésemet, „kutatói szemléletmódomat” jelentősen befolyásolta a 2012/13-as tanév első féléve, amelyet a Rézler Gyula Alapítvány ösztöndíjával az Új-Mexikói Egyetemen töltöttem. Az eseménydús szemeszter alatt többek között egy emberi erőforrás menedzsment MBA kurzuson is részt vettem. A kurzus során kutatási tervet kellett készíteni, amelynek témájaként a munkahelyi beillesztést választottam. A terv összeállításában, a vizsgálat módszereinek véglegesítésében nagy segítségemre volt Zane Reeves emeritus professzor, akinek iránymutatása szerint olyan kutatómunkát célszerű végezni, amelynek eredményei a gyakorlati életben is hasznosíthatók.

Doktori értekezésem *célkitűzése* tehát a nemzetközi nagyvállalatok hazai egységeinél alkalmazott beillesztési gyakorlat és ahhoz kapcsolódó intézkedések komplex, kvantitatív módszerekkel történő feltárása, valamint vizsgálati eredményeimre alapozva olyan javaslatok megfogalmazása, amelyek segítik a vállalati menedzsmentet a munkahelyi beillesztés hatékonyabbá tételében. Kapcsolódó *részcéljaimat* a következőkben határoztam meg:

1. a releváns irodalomra támaszkodva definiálni a munkahelyi beillesztést és meghatározni annak tartalmi elemeit; a definíció mentén azonosítani és összegyűjteni azon szakirodalmakat, amelyek lehetővé teszik a munkahelyi beillesztés kvantitatív módszerekkel történő vizsgálatát nagyvállalati környezetben;
2. feltárni a munkahelyi orientációhoz kapcsolódó intézkedések megvalósulásának hatékonyságát és jelentőségét a vizsgált nagyvállalatok hazai egységeinél;

3. választ kapni arra, hogy az új belépők milyen gyakorisággal vesznek részt szervezett képzéseken és a vállalatok milyen rendezőelv alapján választják ki a képzéseken résztvevő munkatársakat;
4. megismerni a megkérdezettek véleményét a beillesztésükben közreműködőkről, tevékenységükről, és megkísérelni ennek alapján egyfajta fontossági sorrend felállítását;
5. a válaszadók véleménye alapján bemutatni, hogy milyen mértékben ismerik a vállalati kultúra elemeit, a szervezetnél betöltött szerepüket, mennyire integrálódtak és lojálisak a munkahelyükhöz;
6. végül feltárni, hogy van-e kapcsolat a mentor segítő tevékenységének, személyének megítélése és a szereptisztázottság között, illetve az utóbbi összefüggésbe hozható-e a lojalitás megítélésével.

Alapfeltételezéseimet a dolgozat célkitűzéséhez és részcéljaihoz igazítva, a vonatkozó szakirodalom és a témában folytatott előzetes vizsgálati eredményeim alapján fogalmaztam meg.

F₁ A vizsgált vállalatoknál feltételezhetően munkahelyi orientáció keretében is segítik a helyi ismeretek, valamint a munkavégzéssel, teljesítményértékeléssel, javadalmazással, ösztönzéssel kapcsolatos információk megszerzését és ezt az érintettek beilleszkedésük szempontjából fontosnak ítélik.

F₂ A kutatásba bevont szervezeteknél a különböző képzéstípusokon való részvétel a munkába állást követő első három hónapban vélhetően gyakori és arra meghatározott rendezőelv alapján választják ki a munkavállalókat.

F₃ Amennyiben a vizsgált vállalatoknál mentori rendszer segíti a munkavállalók beilleszkedését, a mentor megítélése, illetve a megkérdezettek szervezetnél eltöltött ideje, valamint iskolai végzettsége között vélhetően összefüggés van.

F₄ Amennyiben a kutatásba bevont szervezeteknél nem teljes körűen kiépített a mentori rendszer, feltételezésem szerint az új munkavállalók beillesztésével, a munkaköri feladataik ellátásának segítségével összefüggő teendők döntően a közvetlen munkatársakat terhelik.

F₅ A vizsgált vállalatoknál a szervezeti kultúra megismerése, a munkacsoportba való integrálódás és a szereptisztázottság egy hosszabb tanulási folyamat és egyéni tapasztalatszerzés eredménye, ezért a szervezetnél eltöltött idő függvényében változik és vélhetően a munkavállalók beosztása szerinti csoportjaiban is eltérő lehet.

F₆ A kutatásba bevont vállalatoknál a mentor személye és tevékenysége feltételezhetően hozzájárulhat az új munkavállalók szereptisztázottságának növeléséhez, a szereptisztázottság pedig vélhetően az egyik feltétele a munkavállalók lojalitása kialakulásának.

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 valósul meg.

2. ADATBÁZIS ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK ISMERTETÉSE

Primer kutatásaimat négy nemzetközi nagyvállalatnak az Észak-Alföld régióban működő egységénél végeztem el. Természetesen tisztában vagyok vele, hogy a négy vállalat nem reprezentálja a sokaságot, azonban úgy vélem, a téma szempontjából alkalmas a vizsgálat olyan összefüggések, esetleges ellentmondások feltárására, amelyek támpontul szolgálhatnak további kutatások irányának meghatározásához az elméleti szakemberek számára. Bízom továbbá abban, hogy a vizsgálat eredményei nem csupán az elméleti, hanem a gyakorlati szakemberek munkáját is segíthetik.

A kutatómunkámat elsősorban **kérdőíves megkérdezésre** építettem, így a kapott információkból számszerű adatok születhettek, amelyek statisztikai és matematikai módszerekkel elemezhetők (TAMUS, 2009). A kérdőív összeállítása során figyelembe vettem a szakirodalmi (HÉRA – LIGETI, 2005; BABBIE, 2008) ajánlásokat, valamint a téma részterületeit feltáró korábbi kutatásokat (HAUETER et al., 2003; RAABE – BEEHR, 2003; ROBBINS, 2008). A megkérdezettek négy nemzetközi nagyvállalat Észak-Alföld régióban tevékenykedő egységének olyan alkalmazottai, akik kevesebb, mint három éve dolgoznak az adott szervezetnél.

A vizsgálatom során alkalmazott kérdőív két részből állt:

- *Interjúalany és szervezeti azonosító* adatfelvételi lap, ami egyrészt a szervezet néhány fontos ismérére kérdez rá: nevére, székhelyére, tulajdonosi struktúrájára, a 2013-as évi alkalmazotti létszámra, másrészt a válaszadó adatait gyűjti össze: nemét, korát, beosztását, munkakörét, legmagasabb iskolai végzettségét, szervezetnél eltöltött idejét, munkahely-változtatásainak számát és amennyiben volt, előző munkakörét. Ez az adatfelvételi lap lehetőséget biztosít arra, hogy a későbbiekben az említett szempontok szerint további összehasonlító vizsgálatokat végezzenek.
- *Szakmai kérdőív*, amit úgy állítottam össze, hogy a megkérdezettek véleményét 13 kérdéskör mentén vizsgálhassam, amelyek az alábbi témákat érintik:
 1. a beillesztésnek a HR funkciók közötti súlya, fontossága;

2. általános orientáció (a vonatkozó törvényi előírásokat, a szakirodalmat, valamint korábbi amerikai vizsgálati eredményeimet vettem alapul a 21 elem meghatározásakor);
3. a beilleszkedést segítő tényezők:
 - a. szervezettől kapott írásbeli anyagok,
 - b. közvetlen munkatársaktól származó információk,
 - c. mentor segítő tevékenysége,
 - d. vezetőtől kapott információk,
 - e. egyéb
 (azért ezt a négy alapvető elemet soroltam fel, mert az új belépőnek a mentorával, a vezetőjével és a közvetlen munkatársaival való kapcsolatát elemzem a beilleszkedési időszak alatt, emellett lehetőséget biztosítottam arra is, hogy mást is megjelölhessenek a kérdőíven egyéb kategóriaként);
4. a beillesztéshez kapcsolódó képzések;
5. a mentor segítő tevékenysége és személye;
6. a közvetlen vezető segítő tevékenysége és személye;
7. a közvetlen munkatársak segítő tevékenysége és személye
(az 5-ös, 6-os és 7-es témakörhöz tartozó kérdéseket RAABE – BEEHR, 2003 vizsgálatai szerint soroltam fel);
8. a beilleszkedési időszak alatt alakult-e ki, és ha igen, kivel volt konfliktusa;
9. amennyiben volt konfliktusa a beilleszkedési időszak alatt, annak oka;
10. a szervezeti kultúra ismerete;
11. a munkacsoportba történő integráció;
12. a szereptisztázottság
(a 10-es, a 11-es és a 12-es témakörhöz tartozó kérdéseket HAUETER et al., 2003 kutatásai alapján választottam ki);
13. a lojalitás (a kérdéseket ROBBINS, 2008 ajánlásai nyomán határoztam meg).

A szervezeti kultúra ismeretére, a munkacsoportba történő integrációra, a szereptisztázottságra és a lojalításra vonatkozó 12-12 kérdésnek összefüggések keresésére és azok feltárása volt a célja, nem a jelenségek teljes körű mérése.

A kérdőív egyszeres választásos, rangsorolós és értékelő skálás kérdéseket egyaránt tartalmazott. Az egyszeres választásos kérdések közül a munkahelyi orientáció elemeinek megvalósulása során és a képzéseken való részvétel vonatkozásában az „igen” „nem” „nem emlékszem” válaszok egyikét jelölhették meg a megkérdezettek. Rangsorolós kérdést csak egy esetben, a válaszadó beilleszkedését segítő tényezők vizsgálatához (4-es kérdés) alkalmaztam. Az értékelő skálás kérdéskörökhöz – a HR funkciók és a munkahelyi orientáció elemei kivételével – 12-12 kérdés tartozik, a megkérdezettek egytől négyig terjedő skálán értékelték az egyes tényezőket (az 1 jelentette a legalacsonyabb, a 4 a legmagasabb minősítést).

Az alkalmazott kérdőív végleges verziójának elkészítését próbakutatások előzték meg, amelybe egy nemzetközi nagyvállalat Hajdú-Bihar megyében működő egységének 40 olyan alkalmazottját vontam be, akik kevesebb mint 3 éve dolgoznak a szervezetnél. A próbakutatások tapasztalatait figyelembe véve a mintába kerülés feltétele volt, hogy az egyén legalább érettségivel rendelkezzen.

Az adott szervezetnél a beillesztéssel foglalkozó HR-es közreműködésével **félig strukturált interjú vizsgálatot** végeztem, interjú témái megegyeznek a kérdőíves vizsgálat kérdésköreivel. Erre azért volt szükség, hogy a kérdőíves adatfeldolgozás során kapott munkavállalói véleményeket szervezeti oldalról is meg tudjam vizsgálni, illetve ütköztethessem, miként értékeli a két oldal (HR, beosztottak) ugyanazon tevékenység eredményességét.

A félig strukturált interjú vizsgálat mind a négy kutatásban részt vett szervezet HR-esével megtörtént, s jelenlegi primer adatgyűjtésemet nagymértékben alapozom a korábbi nemzetközi összehasonlító kutatásaimra, ezért *a félig strukturált interjú vizsgálatot amerikai HR vezetőkkal is elvégeztem* a skype program segítségével. Ezt azért is láttam indokoltnak, mert a témában folytatott előzetes primer és szekunder adatgyűjtésem során azt a következtetést vontam le, hogy a tengerentúlon nagyobb hangsúlyt fektetnek a beillesztési programok kidolgozására és működtetésére. Az interjút angol nyelvre fordítottam és a dolgozat szakirodalmi fejezetében olvasható különböző fogalmi meghatározásokra (socialization, onboarding, integration, orientation) vonatkozó kérdésekkel kiegészítve alkalmaztam.

Az amerikai interjúalanyokra a LinkedIn üzleti közösségi oldal segítségével találtam rá. A LinkedIn keresőjébe beírtam a „HR director” kifejezést és helymeghatározásnál bejelöltem a „United States-t”. Az oldal véletlenszerűen kidobott 100 HR vezetőt az Egyesült Államokból. A kutatás szempontjából lehetséges vizsgálандó szervezeteknek tekintettem a több mint 500 munkavállalóval rendelkező profitorientált vállalatokat. Azért választottam 500 fő feletti létszámot, mert ekkora munkavállalói állománynál már feltételeztem a nemzetközi jelenlétet. A lehatároláshoz igénybe vettem a LinkedIn adatkezelő rendszerét. A releváns szervezetek HR vezetőinek megkereső levelet küldtem 13 e-mail címre, közülük 6-an válaszoltak és felajánlották a közreműködésüket az interjúkhoz, azonban a kérdőíves felméréshez nem járultak hozzá. Tisztában vagyok vele, hogy az amerikai minta így nem elégséges az összehasonlítható vizsgálati megállapításokhoz, hiszen azok csak azonos módszerekkel történő kutatás esetében lehetnek objektívek. A tételes, minden vizsgálati kérdésre kiterjedő összehasonlító elemzés hiányában ezért csak azokat az információkat dolgoztam fel és építettem bele a disszertációmba, amelyeket a magyar gyakorlatban is jól hasznosíthatónak tartottam.

A kérdőíves felmérést követően a kapott adatokat SPSS 14.0 statisztikai programban rögzítettem és kiértékeltem. A kutatásom alapsokaságát 314 egyéni vizsgálat teszi ki, az értékelés során többféle statisztikai módszert alkalmaztam. A minta leírására, a legfontosabb változók jellemzésére a leíró statisztika módszereit választottam. Két kérdés kivételével a számtani átlagokat, az általános orientációra és a képzésekre vonatkozó válaszok elemzése során pedig gyakoriságot számoltam. A további kérdéskörökhöz tartozó információk feldolgozására nem-paraméteres elemzést, korrelációs számítást, klaszteranalízist és kereszttábla-elemzést végeztem.

A *nem-paraméteres próba* alatt olyan eljárást értünk, amelyben hipotézisünk nem az eloszlás valamely paraméterére vonatkozik (BOLLA – KRÁMLI, 2005). A nem-paraméteres próbák közül kettőt, a Mann-Whitneyt és a Kruskal-Wallist választottam. A *korrelációs számítás* során a változók közötti lineáris kapcsolat szorosságát és irányát vizsgáljuk (SAJTOS – MITEV, 2007). *Klaszteranalízis* segítségével a megfigyelési egységeket viszonylag homogén csoportokba rendezzük az elemzésbe bevont változók alapján (SAJTOS – MITEV, 2007). A *kereszttábla-elemzés* során arra keressük a választ, hogy két nominális vagy ordinális változó kapcsolatban áll-e egymással (SAJTOS –

MITEV, 2007). A leggyakrabban alkalmazott mutatók közül a Khi-négyzetet, a kontingencia-együtthatót és a Cramer-féle V-t használtam. A statisztikai próbák eredményeit $p < 0,05$ esetén tekintettem szignifikánsnak.

Annak érdekében, hogy a részletező vizsgálatokat és elemzéseket el tudjam végezni, a válaszadókat az alábbiak szerint csoportosítottam:

1. életkoruk szerint 20 év alatti, 20 és 29 év közötti, 30 és 39 év közötti, 40 és 49 év közötti, 50 és 59 év közötti és 60 év feletti korcsoportokba soroltam őket;
2. beosztásuk alapján négy csoportot hoztam létre: beosztott, alsóvezető, középvezető és felsővezető;
3. a végzettségük alapján 7 kategóriába soroltam a válaszadókat: gimnázium, szakközépiskola, egyéb érettségi, OKJ vagy felsőfokú/felsőoktatási szakképzés, főiskola vagy egyetemi alapszak (BA/BSc), 5 éves egyetem vagy mesterképzési szak (MA/MSc), posztgraduális képzés (Ph.D./DLA);
4. a szervezetnél eltöltött idejük szerinti csoportosítás a következő volt: legfeljebb 3 hónapja, több mint 3 hónapja, de legfeljebb 6 hónapja, több mint 6 hónapja, de maximum 1 éve, több mint 1 éve, de legfeljebb 2 éve, több mint 2 éve, de 3 évnél nem régebben dolgozik a szervezetnél;
5. munkahely-változtatásaik száma szerint első, második, harmadik vagy azt meghaladó gyakoriságú munkahelyen dolgozók kategóriáit alakítottam ki.

Az előre kialakított csoportképző ismérvek szerinti adatfeldolgozás során azzal szembesültem, hogy azok túlzottan differenciálják a mintát, így bizonyos esetekben egy-egy csoport elemszáma rendkívül alacsony volt, ezért egyes kategóriákat összevontam (részletesebben lásd: disszertáció 3.4. alfejezete) annak érdekében, hogy ne torzuljanak a kapott eredmények.

Azokat a válaszadókat, akik nem első munkahelyükként jelölték meg a vizsgálatba bevont szervezetet, az előző munkakörük hasonlóságáról vagy különbözőségéről is megkérdeztem. A szervezeti paraméterekre vonatkozóan is gyűjtöttem adatokat, de ezeket a kategóriákat – terjedelmi korlátok miatt – nem használtam fel az értekezés során, így azokat nem részletezem.

3. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

A vizsgálatok eredményeit annak célja és tartalma szerinti csoportosításban ismertetem. A fejezet első részében az orientációra, azt követően a dolgozók képzésére vonatkozó kutatási eredményeket mutatom be, majd azt, hogy az új munkatársak a vizsgálat kérdéseire adott válaszaikkal hogyan minősítették a mentor, a vezető és a munkatársak beilleszkedésükhöz nyújtott segítségét. Az utóbbi tevékenység összehasonlító vizsgálata választ ad arra is, hogy az érintettek miként rangsoroltak a beillesztésben közreműködők között, melyik intézményesített formától kapták a legtöbb segítséget. Szintén a vizsgálatba bevont munkavállalók véleménye alapján mutatom be a szervezeti kultúra ismeretét, a munkacsoportba történő integrálódásuk eredményeit, valamint a szereptisztázottságuk és lojalitásuk mértékét. A fejezet végén azoknak az összefüggés-vizsgálatoknak az eredményeit ismertetem, amelyekkel a mentor tevékenységének megítélése és a szereptisztázottság mértékének minősítése közötti kapcsolatot tárom fel, bemutatom továbbá azt is, van-e összefüggés a szereptisztázottság és a lojalitás között.

Az interjúalanyok szociodemográfiai jellemzői alapján létrehozott csoportok lehetőséget biztosítottak arra, hogy a különböző ismérvek mentén részletező vizsgálatokat végezzek. Ezeket nem végeztem el az összes jellemző alapján minden kérdés kiértékelésénél, mert arra egyrészt területi okokból nem volt lehetőségem, másrészt nem láttam előremutatónak a téma szempontjából. Ebből adódóan azoknak a csoportképző ismérveknek a mentén végeztem el a részletes elemzéseket, amelyeket a releváns információk összegyűjtése érdekében az adott kérdésnél indokoltnak találtam.

3.1. Orientációs vizsgálatok

Az orientációs vizsgálatok célja annak feltárása volt, hogy milyen mértékben valósulnak meg a vizsgált szervezeteknél a szakirodalmi fejezetben részletezett orientációhoz kapcsolódó intézkedések. Célként fogalmaztam meg továbbá annak megismerését, hogy ezeket az intézkedéseket mennyire értékelik jelentősnek a szervezetbe történő beilleszkedésük szempontjából a munkavállalók.

A munkahelyi orientációra általában az új belépő első munkanapján kerül sor, és azért lényeges, mert célja és egyben funkciója a szervezeti léttel, illetve tevékenységgel kapcsolatos alapinformációk átadása. A kapcsolódó tevékenységeket három témakör

mentén csoportosítottam: a helyi ismeretek megszerzését célzó intézkedések, a munkavégzéssel kapcsolatos információk és elvárások ismertetése, valamint a teljesítményértékeléssel, javadalmazással és ösztönzéssel kapcsolatos eljárásrend és lehetőségek bemutatása.

A vizsgálati eredmények rávilágítottak arra, hogy a kutatásba bevont szervezeteknél munkahelyi orientáció keretében is segítik az új belépők tanulási folyamatát és beilleszkedését, a kapcsolódó intézkedések megvalósulása azonban nem teljes körű. A keresztábra-elemzés szerint az eredmény magyarázataként nem szolgálhat az, hogy csak az elmúlt egy-két évben kezdtek nagyobb figyelmet fordítani erre a tevékenységre. A félig strukturált interjú vizsgálatokból megállapíthatóan a vizsgált magyar vállalatoknál nem kapcsolódik szoros ellenőrzés az orientációhoz, ami azért is indokolatlan, mert a munkavállalók összességében fontosnak értékelték az intézkedések megtörténtét.

3.2. A képzéseken való részvétel vizsgálata

A képzéseken való részvétel vizsgálatának célja volt megtudni, hogy a vállalatoknál a szakirodalmi részben ismertetett képzéstípusokon való részvétel mennyire jellemző a munkába lépést követő első három hónapban. Célként fogalmaztam meg azok feltárását is, milyen rendezőelv alapján történik a munkavállalók kijelölése, van-e összefüggés a résztvevők és a beosztásuk, vagy munkatapasztalatuk hiánya között.

A vizsgálati eredmények arra hívták fel a figyelmet, hogy a különböző képzéseken való részvétel a munkába lépést követő első 3 hónapban viszonylag gyakori a kutatásba bevont szervezeteknél. Az eredmények rávilágítottak arra is, hogy a beosztás – a belső szakmai képzések kivételével – nem határozza meg a részvételre való kiválasztást a vizsgált időszakban. A munkatapasztalat hiánya pedig annyiban rendezőelv a munkavállalók képzésekre történő kijelölése szempontjából, hogy a betanulási folyamat gyorsítása érdekében csak a legszükségesebb képzésekre küldik el a pályakezdőket, így a munkatapasztalattal rendelkezők részvételének aránya magasabb.

3.3. Az új belépővel munkakapcsolatban állókra vonatkozó vizsgálatok

Az új belépővel munkakapcsolatban állókra vonatkozó vizsgálatok célja volt megtudni, hogy az új munkavállalók miként értékelik a mentoruk, a közvetlen felettesük és a

munkatársaik által a beilleszkedési időszakuk alatt nyújtott szakmai segítséget és e közreműködői kör személyes tulajdonságait és hozzáállását. A beillesztésben közreműködőket célszerűnek láttam ugyanazon szempontok alapján elemezni annak érdekében, hogy olyan összehasonlítható adatokhoz jussak, amelyek alapján a szakmai segítségnyújtás tekintetében lehetőségem nyílhat egyfajta rangsort felállítani a szereplők között.

Az adatok feldolgozása során azzal szembesültem, hogy a válaszadók közül csak 164 főnek volt kijelölt mentora, ezért a beillesztést segítő személyek rangsorolásához, továbbá a mentori tevékenységet is érintő különböző összehasonlító elemzésekhez két adatbázist hoztam létre. Külön vizsgálom azokat az információkat, amelyek a mentoráltaktól és az ilyen tevékenységben nem részesülő személyektől származnak.

A kérdőíves vizsgálat során a megkérdezettek sorrendet állítottak fel a **mentor**, a közvetlen vezető, a munkatársaik és a szervezeti írásos anyagok között aszerint, hogy azok mennyire segítették beilleszkedésüket. A kérdőívet kitöltők több mint fele (89 fő) vélte úgy, hogy a mentor segítette leginkább beilleszkedését, ötöde (33 fő) a második, 15%-a (25 fő) a harmadik, és mindössze tizedük (16 fő) rangsorolta a negyedik helyre. A válaszadók háromnegyede (122 fő) tehát az első vagy a második helyre jelölte a rangsorban, és mindössze egynegyedük (41 fő) talált a felkínált válaszok közül kettő vagy három olyan lehetőséget, amely megítélése szerint jobban segítette a beilleszkedését, mint a mentor. Ebből az a következtetés vonható le, hogy a vizsgált vállalatoknál a mentoráltak számítottak mentoruk segítségére és tevékenységüket fontosnak értékelték. A mentor tevékenységét nagyban befolyásolja, hogy a beillesztési program keretében meghatározták-e a mentori rendszer főbb céljait, eszközeit és kidolgozták-e a mentorok részletes feladatit, ugyanis csak akkor beszélhetünk programszerű, rendszerszerű mentorálásról, ha ezek a feltételek adottak. HR szakemberekkel végzett interjú vizsgálat szerint mind a négy kutatásba bevont hazai szervezetnél van mentori program, a működésükre vonatkozó sajátosságokat azonban jól szemlélteti, hogy a kérdőíves vizsgálatok eredményei alapján a 314 megkérdezett alig több mint fele, 164 fő nyilatkozott úgy, hogy kijelölt mentor segítette a munkába állását követően. A félig strukturált interjú vizsgálat arra is rávilágított, hogy a hazai szervezeteknél inkább a személyes

tulajdonságok dominálnak a mentor kiválasztásakor, ami magyarázhatja a megkérdezettek mentori programban való részvételükre vonatkozó válaszaikat.

A kérdőíves felmérés eredményei szerint a mentor segítő tevékenységét és személyes tulajdonságait a megkérdezettek iskolai végzettségüktől (a kvalifikáltabb válaszadók kritikusanban értékelték), valamint szervezetnél eltöltött idejüktől (a 3-6 hónap közötti munkaviszonnyal rendelkezők alacsonyabb átlagminősítéseket adtak) függően eltérően ítélik meg, amit a Kruskal-Wallis próba alapján a szignifikancia szint is igazolt.

A *vezetőre* vonatkozó vizsgálatok során a mentorral rendelkező válaszadók több mint ötöde (22%; 36 fő) vélte úgy, hogy a vezető segítette leginkább beilleszkedését, 40%-uk (65 fő) a második, 23%-uk (38 fő) a harmadik, 15%-uk (24 fő) a negyedik helyre rangsorolta azt. A válaszadók 62%-a (101 fő) tehát az első vagy a második helyre jelölte, ebből az a következtetés vonható le, hogy a megkérdezettek a mentor mellett fontosnak értékelték vezetőjük beillesztésben betöltött szerepét is. A mentorral nem rendelkező válaszadók 44%-a (62 fő) nyilatkozott úgy, hogy a vezető segítette leginkább a beilleszkedését, a válaszadók 35%-a (49 fő) a második, 21%-a (30 fő) a harmadik helyre jelölte a rangsorban. A mentorral nem rendelkező megkérdezettek több mint háromnegyede (111 fő) tehát az első vagy a második legfontosabbnak ítélte a vezető beilleszkedése szempontjából. Ez az eredmény arra utal, hogy mentor hiányában a közvetlen felettes szakmai segítségnyújtására és támogatására nagyobb szükség van a beilleszkedési időszak alatt, illetve közvetve azt is jelzi, hogy feltehetően e tevékenység az indokoltól több időt von el az egyéb vezetői feladatok ellátásából.

A vezetőre vonatkozó vizsgálatok eredmények arra is rávilágítottak, hogy – a mentor értékeléséhez hasonlóan – a kvalifikáltság növekedésével a vezető tevékenységének és személyének megítéléséhez kapcsolódó kérdésekre adott válaszok átlagértéke csökken. A Mann-Whitney próba pedig ráirányította a figyelmet arra, hogy a pályakezdőknek több szakmai segítségre van szükségük a vezető részéről is.

A megkérdezettek a beilleszkedésükhöz *a munkatársaik* által nyújtott segítséget – az előzőekhez hasonlóan – egy négyfokozatú skála alapján rangsorolták. A mentorral rendelkező megkérdezettek kevesebb mint tizede (9%; 14 fő) vélte úgy, hogy munkatársaik segítsége volt legjelentősebb a beilleszkedési időszakuk alatt, a válaszadók

harmada (54 fő) a második, 42%-a (68 fő) a harmadik, 17%-a (27 fő) pedig a negyedik helyre sorolta segítő tevékenységüket. A mentori programban részt vevőknek tehát csupán 41%-a (68 fő) jelölte a rangsorban a munkatársakat az első vagy a második helyre. Az adatokból az a következtetés vonható le, hogy a mentorral rendelkező válaszadók a beilleszkedési időszakuk alatt a mentor, majd a közvetlen felettes segítségét ítélték a legjelentősebbnek, csak ezt követi a munkatársak ez irányú tevékenysége. A mentorral nem rendelkező válaszadók 28%-a (40 fő) nyilatkozott úgy, hogy közvetlen munkatársaiktól kapták a legtöbb segítséget, leginkább ők támogatták a beilleszkedésüket. A megkérdezettek 37%-a (52 fő) a második, 35%-a (49 fő) pedig a harmadik helyre jelölte őket. A megkérdezettek 65%-a (92 fő) tehát az első vagy a második legfontosabbnak ítélte munkatársai segítő tevékenységét, ami 24 százalékponttal magasabb érték, mint a mentorral rendelkező megkérdezettek körében kapott eredmény. Ez arra utal, hogy mentor hiányában nem csupán a felettes szakmai segítségnyújtására és támogatására van nagyobb szükség a beilleszkedési időszak alatt, hanem a közvetlen munkatársakéra is.

3.4. A szervezeti kultúra ismeretének vizsgálata

A vizsgálatok célja volt annak feltárása, hogy a vizsgált vállalatoknál az új belépők a szervezeti kultúrát milyen mértékben ismerik, illetve annak felméréséhez megfogalmazott kérdésekre adott válaszok és a megkérdezettek beosztása, szervezetnél eltöltött ideje között van-e összefüggés. Arra vonatkozóan is szerettem volna információt kapni, hogy a válaszadók beilleszkedésük szempontjából mennyire tartják lényegesnek a szervezeti írásos anyagokat.

A szervezeti kultúra egyes elemeinek ismeretére adott minősítő pontszámok átlagértékei – két-három változót kivéve – homogének és 3 feletti átlagértékűek, ez arra enged következtetni, hogy a megkérdezettek összességében ismerik az uralkodó vállalati kultúrát.

A szervezeti írásos anyagok információkat szolgáltatnak a munkavégzéshez kapcsolódó általános előírásokról, a szervezet működésével összefüggő sajátosságokról, valamint a szervezet belső szabályzataiban megfogalmazott azon rendelkezésekről, amelyek valamennyi dolgozóra vonatkoznak (részletesebben lásd: disszertáció 2.3. alfejezetének 1. pontja). Ezek tartalmukban lényegében a szervezeti kultúra fontos elemeit képezik, így

szükségesnek véltem annak elemzését is, hogy mennyire tartották lényegesnek a válaszadók ezeket a dokumentumokat a beillesztésük szempontjából. A megkérdezettek a szervezeti írásos anyagokból nyert információkat – az előzőekhez hasonlóan – egy négyfokozatú skála alapján rangsorolták.

A mentorral rendelkező válaszadóknak csak a 13%-a (22 fő) ítélte meg úgy, hogy a szervezeti írásos anyagokból nyert információk segítettek leginkább a beilleszkedési időszakuk alatt. A megkérdezettek 11%-a (18 fő) a második, 18%-a (29 fő) a harmadik, 58%-a (94 fő) pedig a negyedik helyre sorolta a dokumentumok jelentőségét. Ezek a minősítések a közreműködő személyek fontosságának felértékelése mellett azt is jelzik, hogy a válaszadók nagy része nem ismerte a szervezeti írásos anyagokat vagy nem mérlegelte kellően annak jelentőségét a beilleszkedése szempontjából.

A mentorral nem rendelkező mintába kerültek közel 28%-a (39 fő) vélte úgy, hogy a dokumentumokból nyert információk voltak a legnagyobb segítségére beilleszkedése alatt. A megkérdezettek több mint 28%-a (40 fő) a második, 44%-a (62 fő) a harmadik helyre jelölte. A megkérdezettek tehát több mint fele (56%-a; 79 fő) az első vagy a második legfontosabbnak ítélte a szervezeti írásos anyagokat, ami 32 százalékponttal magasabb érték, mint a mentorral rendelkező megkérdezettek körében kapott eredmény. Ez arra utal, hogy mentor hiányában nem csupán a felettes és a közvetlen munkatársak segítségére van nagyobb szükség a beilleszkedési időszak alatt, hanem jobban támaszkodnak a szervezeti írásos anyagok által biztosított információkra is.

A vezető-beosztott csoportképző ismérv mentén elvégzett vizsgálati eredmények szerint a szervezeti értékekre és viselkedésre vonatkozó kérdés kivételével – a mintába került vezetők válaszainak átlagértéke minden változó esetén magasabb, mint a megkérdezett beosztottaké, a Mann-Whitney próba hét változó tekintetében mutatott ki szignifikáns különbséget. A szervezeti kultúra ismeretének a szervezetenél eltöltött idő alapján végzett vizsgálata alapján a legtöbb kérdés esetén a minősítő válaszok átlagértékei a szervezetenél eltöltött idővel nőnek, egyfajta folytonosság figyelhető meg. A Kruskal-Wallis próba öt kérdés esetén mutatott szignifikáns különbséget a csoportképző ismérv mentén.

3.5. A csoportszintű integráció vizsgálata

A vizsgálatok célja volt annak feltárása, hogy a megkérdezettek milyen mértékben integrálódtak a munkacsoportba és annak működési sajátosságaival mennyire vannak tisztában. Célként fogalmaztam meg emellett annak megismerését, hogy a munkacsoportba történő integrációra adott válaszok és a válaszadó beosztása, valamint szervezetnél eltöltött ideje között van-e összefüggés.

A munkacsoportba való integrálódás kérdőíves vizsgálatának eredményei szerint a megkérdezettek többségében ismerik munkacsoportjuk működését és integrálódtak abba.

A Mann-Whitney próba szerint a munkacsoport-integráció és a válaszadó beosztása között összefüggés van, a Kruskal-Wallis teszt eredménye szerint pedig a szervezetnél eltöltött idővel nő a munkacsoportba történő integráció mértéke.

3.6. A szereptisztázottság vizsgálata

A szereptisztázottságra vonatkozó vizsgálatok célja volt annak feltárása, hogy a megkérdezettek milyen mértékben vannak tisztában a szervezetnél betöltött szerepükkel. Célként fogalmaztam meg emellett – hasonlóan az előző két vizsgálathoz – annak megismerését, hogy a szereptisztázottságra vonatkozó kérdésekre adott válaszok és a válaszadó beosztása, valamint szervezetnél eltöltött ideje között van-e összefüggés.

A kérdőíves vizsgálat eredményei szerint a válaszadók összességében tisztában vannak feladataikkal és a szervezetnél betöltött szerepükkel.

A Mann-Whitney próba alapján a szereptisztázottság és a válaszadó beosztása között a vezetőket pozitívan megkülönböztető összefüggés mutatható ki, a Kruskal-Wallis teszt pedig azt jelzi, hogy a szervezetnél eltöltött idővel nő a szereptisztázottság mértéke.

3.7. A lojalitás vizsgálata

A vizsgálatok célja volt tizenkét célzott kérdés alapján annak feltárása, hogy a megkérdezettek milyen mértékben lojálisak a szervezethez. Meg szerettem volna tudni továbbá azt is, hogy a lojalitás megítélése és a szervezetnél eltöltött idő között van-e összefüggés.

A kérdésekre adott átlagos értékek szerint a megkérdezettek inkább lojálisnak, mint nem lojálisnak vallják magukat. Megjegyzendő azonban, hogy a szervezethez való hűség kényes kérdés munkavállalói és munkáltató oldalról is, így természetesen az eredményt torzíthatta az esetleges retorziótól való félelem. Ezt valószínűsítik a félig strukturált interjúkban elhangzottak, ahol a négy hazai HR szakember közül három nyilatkozott úgy, hogy állandó problémát jelent számukra a magas fluktuáció. Részletesen elemezve a kérdőíves felmérés eredményeit, a legalacsonyabb átlagminősítésű változó valamelyest igazolja az interjúban elhangzottakat. Arra a kérdésre ugyanis, hogy rosszabbul érezné-e magát, ha egy másik szervezetnél töltené be ugyanazt a munkakört, a válaszadók átlagosan 3 alatti minősítést adtak.

A lojalitás megítélése és a szervezetnél eltöltött idő összefüggésének vizsgálatakor a Kruskal-Wallis próba 6 kérdés esetén mutatott szignifikáns különbséget. A lojalításra vonatkozó kérdésekre a három hónapnál nem régebben dolgozók válaszainak átlagértékei a legmagasabbak. A tizenkét kérdésből nyolcnál a második legmagasabb átlagértéket a már két és három év között a szervezetnél dolgozók csoportjának válaszai adják. Az eredményt magyarázhatja egyrészt az, hogy a kezdeti lelkesedést követő esetleges negatív tapasztalatok után időbe telik, míg az egyénben (újra) kialakul a szervezet iránti elkötelezettség, másrészt indokolhatja az is, hogy azok a munkavállalók, akik kevésbé találták meg számításaikat a szervezetnél, addigra elhagyták azt. Lényegesnek és informatívnak tartom, hogy a megkérdezettek körében hét kérdés esetén a három hónap és egy év között a szervezetnél dolgozók válaszainak átlagértékei a legalacsonyabbak. Megítélésem szerint ezt magyarázhatja a segítségnyújtás és a szakmai támogatás hiánya, a megnövekedett feladat és a hirtelen jelentkező felelősség.

3.8. Összefüggések keresése

Az összefüggés-vizsgálatok célja volt megtudni, hogy a mentor segítő tevékenységének és személyének megítélése és a szereptisztázottságra adott válaszok között van-e kapcsolat. Arra az esetre, ha a vizsgálatok kapcsolatot mutatnak ki, célként fogalmaztam meg annak feltárását, hogy melyek azok a mentorra vonatkozó változók, amelyek a legtöbb szereptisztázottságra vonatkozó változóval vannak kapcsolatban. Végül választ szerettem

volna kapni arra is, hogy van-e összefüggés a szereptisztázottságra és a lojalitás mértékére adott válaszok között.

Annak érdekében, hogy megtudjam, van-e kapcsolat a mentor segítő tevékenységének és személyének megítélése, valamint a szereptisztázottságra adott válaszok között, elvégeztem a Spearman-féle rangkorrelációs vizsgálatot a vonatkozó kérdéseknél. Az elemzés során csak a legalább közepes ($0,2 \leq r < 0,7$) pozitív kapcsolatot vettem figyelembe. A korrelációs együtthatók értékeit a 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat: A korrelációs együttható értékei a mentorra és a szereptisztázottságra vonatkozó kérdések vizsgálata során

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Sz1	-	-	-	-	-	-	-	0,242	0,249	0,206	-	-
Sz2	0,221	-	0,234	-	-	-	0,234	0,220	0,267	0,250	-	-
Sz3	0,250	-	0,228	-	-	-	0,213	-	-	-	0,222	0,207
Sz4	-	-	0,312	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sz5	0,216	0,267	-	0,259	-	0,218	0,279	0,321	-	0,218	0,228	0,212
Sz6	0,373	0,374	0,388	0,326	-	0,400	0,403	0,322	0,266	0,279	0,323	0,348
Sz7	0,256	0,336	0,284	0,255	-	0,244	0,251	-	-	-	-	0,281
Sz8	0,213	0,277	0,246	0,209	-	0,214	0,221	0,246	-	-	-	0,226
Sz9	0,326	0,221	0,254	0,305	-	0,273	0,301	0,270	-	0,253	0,344	0,319
Sz10	0,289	0,227	0,227	0,326	0,219	0,281	0,268	0,252	0,293	0,335	0,310	0,284
Sz11	-	-	-	-	-	-	0,316	0,228	-	0,219	0,231	0,310
Sz12	0,296	0,290	0,237	0,320	-	0,310	0,306	0,342	-	0,369	0,384	0,405

Megj.: ■ legtöbb szereptisztázottsággal kapcsolatos változóval korrelál

Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014

A táblázatban az M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M12 a mentorra vonatkozó változókat jelöli, amelyek sorrendben az alábbiak: megfelelő kommunikációs képességgel rendelkezett; mindig meghallgatta a problémáimat; tanácsokat adott a munkavégzésre vonatkozóan; tanácsokat adott a viselkedésre vonatkozóan; elmondta, kivel érdemes jó kapcsolatot kialakítani; példák segítségével, gyakorlatiasan magyarázott;

igyekezett lehetőséget adni, hogy megmutassam, mit tudok; motivált; elegendő időt foglalkozott velem; átfogóan, precízen ellenőrizte a munkámat; szakmailag fel tudtam rá nézni; emberileg fel tudtam rá nézni.

Az Sz1, Sz2, Sz3, Sz4, Sz5, Sz6, Sz7, Sz8, Sz8, Sz9, Sz10, Sz11, Sz12 pedig a szereptisztázottságra vonatkozó kérdések jelölői, sorrendben a következők: tudom mekkora a felelősségem és milyen feladatokat kell teljesítenem; tudom, hogyan kell teljesítenem az egyes részfeladatok során; meg tudom állapítani, mely részfeladatok és felelősségek élveznek prioritást; tudom, hogyan működnek a munkaeszközök; tudom, hogyan szerezzem meg a munkámhoz szükséges erőforrásokat; tudom, kitől kérjek támogatást/segítséget; tudom, kik az ügyfeleim; tudom, mire van szükség ahhoz, hogy elégedettek legyenek az ügyfeleim; tudom, mikor kell jelentést készítenem; tudom, mit várnak el tőlem a feletteseim; tudom, hogyan kell a munkámhoz kapcsolódó papírmunkát elvégezni; tudom, milyen következményekkel jár mások munkájára nézve, ha bizonyos feladatokat nem, vagy nem megfelelően végzek el.

A mentor segítő tevékenységére és személyére vonatkozó kérdések a szereptisztázottságra vonatkozókkal a következő számosságban korrelálnak: kommunikációs képesség kilenc, a problémák meghallgatása hét, tanácsok a munkavégzésre vonatkozóan kilenc, tanácsok a szervezeten belüli viselkedésre vonatkozóan hét, tanácsok arra vonatkozóan, hogy kivel érdemes jó kapcsolatot kialakítani egy, példákkal való gyakorlatias magyarázatok hét, lehetőség adása a bizonyításra tíz, motiválás kilenc, elegendő idő a mentoráltra négy, precízen és átfogóan ellenőrizni az új belépő munkáját nyolc, szakmailag fel tud rá nézni a mentorált hét, emberileg fel tud rá nézni az új belépő kilenc. Az eredmények alapján elsődleges, másodlagos és harmadlagos mentori feladatokat, illetve tulajdonságokat különböztettem meg aszerint, hogy hány szereptisztázottsággal kapcsolatos változóval korrelálnak. A csoportosítást a 1. ábra szemlélteti.

1. ábra: A mentor tevékenységének és jellemzőinek fontossági sorrendje

Elsődleges mentori segítő tevékenységek és jellemzők:

megfelelő a kommunikációs készsége, tanácsokat ad a munkavégzésre vonatkozóan, lehetőséget ad a bizonyításra, motivál, átfogóan és precízen ellenőrzi a munkát, emberileg fel tud rá nézni a mentorált.

Másodlagos mentori segítő tevékenységek és jellemzők:

meghallgatja a problémákat, tanácsokat ad a szervezeten belüli viselkedésre vonatkozóan, gyakorlatiasak a magyarázatai, szakmailag fel tud rá nézni a mentorált.

Harmadlagos mentori segítő tevékenységek és jellemzők:

tanácsokat ad arra vonatkozóan, hogy kivel érdemes jó kapcsolatot kialakítani, elegendő időt szán a mentoráltra.

Forrás: saját szerkesztés, 2014

Az ábráról leolvashatóan a mentorra vonatkozó vizsgált tizenkét változó közül a kommunikációs képesség, munkavégzési tanácsok, a lehetőség a bizonyításra, a motiválás, a mentor ellenőrző tevékenysége és emberként való megítélése van kapcsolatban legtöbb szereptisztázottsággal kapcsolatos kérdéssel. A jó kommunikációs képesség lehetővé teszi, hogy tanácsai egyértelműek, precízek és érthetőek legyenek a mentorált számára. A munkavégzésre vonatkozó javaslatok egyértelműen hozzásegítik az egyént ahhoz, hogy megismerje szervezeti szerepét, a motiválás a munkához való hozzáállást, a bizonyítási lehetőség pedig az önbizalmat, a magabiztosságot erősíti és egyaránt hozzájárulnak a munkaköri feladatok hatékonyabb ellátásához. Az ellenőrzések preventív jellege a tanulási készségben és a precízebb munkavégzésben motiválhatja az újoncot. A mentor emberként való megítélése valószínűleg azért lényeges a szereptisztázottság szempontjából, mert a legtöbb ember elsősorban azok tanácsait fogadja meg, akiket példamutatónak és követendőnek tart.

A mentornak nyitottnak kell lennie a mentorált problémáinak megismerésére, hisz a legtöbb és leghatékonyabb segítséget ezek megoldására vonatkozó javaslataival tud

nyújtani. A mentornak a szervezeten belüli viselkedésre vonatkozó tanácsai, gyakorlatias magyarázatai és szakmaiságának megítélése közvetlenül kapcsolódnak a szervezeti és szakmai ismeretek átadásához, így azok segíthetik az új belépőt abban, hogy megismerje a szervezetben betöltött szerepét és azonosuljon azzal.

A mentor tanácsai arra vonatkozóan, hogy kivel érdemes jó kapcsolatot kialakítani, valamint a mentoráltra fordított idő nem olyan tényezők, amelyek direkt módon befolyásolják az új belépő szereptisztázottságának kialakulását. A mentoráltra fordított elegendő idő azonban véleményem szerint két szempontból is fontos. Minden tanácsadás alkalmával elegendő időt kell fordítani arra, hogy a mentorált valóban és egyértelműen megértette-e a kapott útmutatást annak érdekében, hogy azt alkalmazni tudja munkájában, viselkedésében. Az időtartam más megközelítésben pedig azért fontos, mert ha túl korán hagyják magára az új munkatársat, elbizonytalanodhat szerepével kapcsolatban.

Klaszterelemzést a szereptisztázottság és a lojalitás értékeivel végeztem annak érdekében, hogy megtudjam, van-e kapcsolat a válaszadóknak a szereptisztázottsággal és lojalitással kapcsolatos kérdésekre adott válaszaik között. Az értékek alapján – ügyelve arra, hogy a klaszterekben lévő elemszám ne legyen alacsonyabb 25-nél – két-két csoportot különítettem el a megkérdezettek véleménye alapján. A szereptisztázottság vizsgálata során létrehozott két klaszternek az „azonosultak” és az „útkeresők” -, a lojalitás vizsgálata során létrehozott klasztereknek pedig az „inkább lojálisak” és a „kevésbé lojálisak” neveket adtam a klaszterképző ismérvek, vagyis az elemzésbe bevont változókra adott válaszok átlagértékei alapján.

A klaszterek jellemzéséhez szórásanalízist használtam, mivel a függő változóim metrikusak, a független változóim viszont nem metrikusak voltak. A klasztereket tehát a klaszterképző ismérvek alapján, vagyis a csoportok egytől négyig terjedő skálán mért válaszaik átlagminősítése segítségével jellemzem. A szórásanalízis eredményét a szereptisztázottság vizsgálatánál a 2. táblázat mutatja be.

2. táblázat: Klaszterek a szereptisztázottság vizsgálata alapján

	<i>Azonosultak</i>	<i>Útkeresők</i>
Potosan tudom, mekkora a felelősségem, milyen feladatokat és projekteket kell teljesítenem.	3,84	3,29
Tisztában vagyok vele, hogyan kell teljesítenem az egyes részfeladatok során annak érdekében, hogy elvégezzem a munkám.	3,85	3,27
Meg tudom állapítani, hogy melyek azok a részfeladatok és felelősségek, amelyek prioritást élveznek.	3,76	3,15
Tisztában vagyok vele, hogy hogyan működnek azok az eszközök, amelyeket a munkám során használok (pl. software, programok, stb.).	3,60	3,15
Tudom, hogyan szerezzem meg a munkámhoz szükséges erőforrásokat (pl. felszerelés, eszközök, információk, stb.)	3,68	2,99
Tudom, hogyan és kitől kérjek támogatást/segítséget, ha az a helyzet megköveteli.	3,80	3,10
Tudom, kik az ügyfeleim.	3,79	2,98
Tudom, mire van szükség ahhoz, hogy elégedettek legyenek az ügyfeleim.	3,83	2,94
Tudom, mikor kell jelentést készítenem a felettesemnek a munkámról.	3,84	2,74
Tisztában vagyok vele, mit várnak el tőlem a feletteseim.	3,85	3,07
Tudom, hogyan kell a munkámhoz kapcsolódó papírmunkát elvégezni.	3,89	3,12
Tudom, milyen következményekkel jár mások munkájára nézve, ha bizonyos feladatokat nem, vagy nem megfelelően végzek el.	3,85	3,05
<i>Összesen (fő):</i>	208	84
<i>Válaszadók megoszlása (%):</i>	71	29

Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014

Az első klaszter az „azonosultak” csoport, ahová a válaszadók 71%-a tartozik. A megkérdezettek e csoportja viszonylag magas minősítést adott minden vizsgált tényezőre és a legalacsonyabb (3,60) érték is jónak minősíthető. A csoport által minősített tizenkét változó legalacsonyabb értéke is magasabb, mint az összes megkérdezett válaszainak átlaga (3,45), ami arra utal, hogy a csoport tagjai többségében tisztában vannak a szervezetenél betöltött szerepükkel, azonosultak vele.

A második klasztert az „útkeresők” alkotják, aki a válaszadók 29%-át teszik ki. Az ő válaszaiknak az átlagértéke – az azonosult csoportéhoz viszonyítva – viszonylag alacsony. Ez arra utal, hogy ők kevésbé azonosultak a szervezetenél betöltött szerepükkel, még többnyire keresik a helyüket.

A lojalitás vizsgálata során az „inkább lojálisak” és a „kevésbé lojálisak” elnevezésű klaszterek jellemzéséhez szintén szórásanalízist használtam, és az eredményt a 3. táblázat szemlélteti.

3. táblázat: Klaszterek a lojalitás vizsgálata alapján

	<i>Inkább lojálisak</i>	<i>Kevésbé lojálisak</i>
Úgy beszélek a barátaimnak erről a szervezetről, ahol jó dolgozni.	3,87	2,77
Nagyon lojálisnak érzem magam a munkahelyemhez.	3,75	2,69
Szinte minden plusz feladatot elvégeznék, csak továbbra is ennek a szervezetnek lehessenek a tagja.	3,42	2,29
A saját értékeim és a szervezeti értékek nagyon hasonlóak.	3,50	2,46
Büszkén mondom másoknak, hogy ennek a szervezetnek vagyok a tagja.	3,79	2,60
Roszbabul érezném magam akkor, ha egy hasonló munkakörben egy másik szervezetnek dolgoznék.	3,29	2,32
Nem jelent nehézséget számomra, hogy a fontos kérdésekben kövessem a szervezeti politikát.	3,58	2,85
Fontos számomra, hogy mi lesz ennek a szervezetnek a sorsa.	3,77	2,74
Hajlandó vagyok további erőfeszítéseket is megtenni annak érdekében, hogy segítsen a szervezetet még sikeresebbé válni.	3,73	2,56
Számomra az volt a lehető legjobb döntés, hogy ennél a szervezetnél helyezkedtem el.	3,72	2,64
Munkahelyem igazán inspirál, így a legjobbat hozom ki magamból.	3,68	2,43
Jelenleg kevés esély van arra, hogy elhagyjam ezt a szervezetet.	3,76	2,80
<i>Összesen (fő):</i>	209	94
<i>Válaszadók megoszlása (%):</i>	69	31

Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014

A táblázatban az első klaszter az „inkább lojálisak” csoport, ami a válaszadók 69%-át teszi ki. Az e csoportba tartozó megkérdezettek viszonylag magas minősítést adtak mind a tizenkét vizsgált tényezőre. A válaszok viszonylag magas átlagértékei arra utalnak, hogy e csoport tagjai többségében lojálisnak érzik magukat a szervezethez.

A második klasztert a „kevésbé lojálisakak” alkotják, ahová a mintába kerültek 31%-a tartozik. A csoport válaszainak az átlagértéke – az inkább lojális csoportéhoz viszonyítva – alacsony, kilenc változó esetében több mint egy egésszel volt kevesebb.

A szereptisztázottság és a lojalitás vizsgálata alapján létrehozott klaszterek közötti kapcsolatot keresztábra-elemzés segítségével tártam fel. A Khí-négyzet szignifikáns különbséget mutatott, az elemzés eredményét az 4. táblázat szemlélteti.

4. táblázat: Keresztábra-elemzés a szereptisztázottság és a lojalitás klaszterei között

	<i>Azonosultak</i>	<i>Útkeresők</i>	<i>Összesen</i>	p<0,05
<i>Inkább lojálisak</i>	167	29	196	
<i>Kevésbé lojálisak</i>	37	54	91	
<i>Összesen</i>	204	83	287	

Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014

Az eredmények szerint 287 fő válaszolt a szereptisztázottsághoz és a lojalitáshoz tartozó kérdésekre is, így ők azok, akiket mindkét szempont szerint be lehetett sorolni klaszterekbe. A 287 főből válaszaik alapján 167-en az inkább lojálisak és egyben az azonosultak csoportjába tartoznak, 29-en pedig inkább lojálisak, de útkeresők. A kevésbé lojálisakhoz összesen 91-en kerültek, akik közül 37-en azonosultak szervezeti szerepükkel, 54-en pedig útkeresők. Az azonosultak 82%-a tehát inkább lojális, 18%-a kevésbé lojális, az útkeresők 65%-a pedig kevésbé lojális, 35%-a inkább lojális. Mindebből arra lehet következtetni, hogy azok a válaszadók, akik azonosultak szervezeti szerepükkel, nagyobb eséllyel inkább lojálisak a szervezethez, ami azt jelenti, hogy a szereptisztázottság és a lojalitás között összefüggés van.

4. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

1. A vizsgált szervezeteknél orientáció keretében is segítik a helyi ismeretek megszerzését, valamint a munkavégzéssel, teljesítményértékeléssel, javadalmazással, ösztönzéssel kapcsolatos információk elsajátítását és azt az érintettek beilleszkedésük szempontjából fontosnak értékelik. Megállapítottam, hogy az orientációs tevékenység teljes körűsége, ebből adódóan a hatékonysága az átadásra kerülő információk körének rögzítésével és a visszacsatolás módjának meghatározásával növelhető.

Az alapfeltételezés igazolására kérdőíves vizsgálatot végeztem, amelyet a HR szakemberekkel készített félig strukturált interjúkkal egészítettem ki. Az adatgyűjtés során a megkérdezettek arról nyilatkoztak, hogy az orientáció keretében a kérdőívben szereplő információkat megkapták-e és azokat milyen mértékben tartották fontosnak a beilleszkedésük szempontjából. Az egytől négyig terjedő skálán adott minősítések átlaga különösen a munkavégzéssel, annak számonkérésével és az ösztönzéssel kapcsolatos információk tekintetében volt kiemelkedően magas, de a helyi ismeretek megszerzését, a szervezeten belüli eligazodást segítő tájékoztatást is fontosnak ítélték. Az ismeretátadás azonban nem volt teljes körű, ennek okaira a félig strukturált interjú vizsgálatok adtak magyarázatot. A négy szervezet közül ugyanis csak háromnál foglalták írásba azoknak az információknak a körét, amelyeket az orientáció keretében át kell adni és elmaradt a végrehajtásról történő visszacsatolás megszervezése is.

2. A kutatásba bevont vállalatoknál a munkába állást követő első három hónapban a különböző képzéstípusokon való részvétellel is elősegítik az új belépők tanulási folyamatát és azokra meghatározott rendezőelv alapján történik a kiválasztás.

A kutatás előzetes feltételezéseit a vizsgálat bizonyította. A munkába lépést követő első hónapban a megkérdezettek 90%-a házon belül vagy házon kívül szervezetett szakmai oktatáson vett részt, emellett a különböző készségfejlesztési tréningeken való részvétel megközelítette a 110%-ot, ami azt jelenti, hogy a munkavállalók egy része egynél több ilyen oktatásban is részesülhetett. A csoportképző ismérvek mentén végzett vizsgálatok alátámasztották azt is, hogy az ilyen típusú képzéseken az előzetes munkatapasztalattal rendelkezők nagyobb arányban vesznek részt, a pályakezdők esetében pedig a

munkáltatók az első három hónapban a munkaköri feladatok végzéséhez szükséges ismeretanyag elsajátítására helyezik a hangsúlyt.

3. A mentor tevékenységének megítélése a megkérdezettek szervezetnél eltöltött időtartama, illetve iskolai végzettsége függvényében eltérő.

A válaszadók nyilatkozata szerint csupán 54%-uknak volt kijelölt mentora. Az e körbe tartozók viszont a mentorok személyes tulajdonságait, segítő tevékenységét jónak értékelték (a minősítő pontszámok átlaga – 2 kivételével – a 3,32 és 3,48 közötti tartományba esett), emellett a mentoráltak több mint fele szerint a mentor segítette leginkább a beilleszkedésüket. A minősítések mélyebb elemzése során az is beigazolódott, hogy a mentor tevékenységét a kvalifikáltabb válaszadók kritikusabban értékelték, míg azzal az adott szervezetnél 3 hónapnál nem régebben dolgozók voltak leginkább elégedettek.

4. A kutatásba bevont vállalatoknál a szervezeti kultúra megismerése, a munkacsoportba való integrálódás és a szereptisztázottság egy hosszabb tanulási folyamat és egyéni tapasztalatszerzés eredménye, ezért a szervezetnél eltöltött idő függvényében változik és a munkavállalók beosztása szerinti csoportjaiban is eltérő.

Az alapfeltételezés igazolásához a szervezeti kultúra ismeretére, a csoportszintű integrációra és a szereptisztázottságra vonatkozóan egyaránt 12 kérdés mentén kerestem a választ. A szervezeti kultúra ismeretére vonatkozó kérdésre adott minősítések átlagos pontértéke a vezetők és a szervezetnél 2-3 éve dolgozók esetében magasabb volt, emellett Mann-Whitney és a Kruskal-Wallis próba a vezetőknél négy, míg a hosszabb munkaviszonnal rendelkezőknél öt esetben mutattak ki szignifikáns különbséget. A csoportszintű integrációt vizsgáló kérdésekre szintén a vezetők és a régebbi dolgozók adtak magasabb pontszámokat, s a mélyebb elemzés az előzőknél négy, míg az utóbbiaknál öt esetben mutatott ki összefüggést. A vezetők egy kérdés kivételével, a régebbi dolgozók valamennyi kérdés alapján a szereptisztázottságukat is magasabbra értékelték. Az utóbbiaknál a mélyebb elemzés a kérdések kétharmada esetében jelentős különbséget tárt fel.

5. A vizsgált szervezeteknél a mentor személye és tevékenysége hozzájárulhat az új munkavállalók szereptisztázottságának növeléséhez, a szereptisztázottság pedig az egyik feltétele a munkavállalók lojalitása kialakulásának.

Az alapfeltételezés első felének bizonyításához összehasonlító vizsgálatokat végeztem, melynek keretében arra kerestem a választ, hogy a mentor személyének és a segítő tevékenységének megítélése és a szereptisztázottság között van-e kapcsolat. Ennek feltárásához Spearman-féle rangkorrelációs vizsgálatot végeztem, amelynek segítségével azt is kimutattam, hogy melyek azok a mentorra vonatkozó változók, amelyek a legtöbb szereptisztázottságra vonatkozó változóval vannak kapcsolatban. Ez az elemzés az alapfeltételezés igazolása mellett lehetőséget nyújtott arra, hogy a korreláció számossága alapján rangsort állítsak fel, illetve meghatározzam az elsődleges, másodlagos, valamint harmadlagos mentori jellemzőket és tevékenységeket.

Az alapfeltételezés második felének igazolásához, azaz annak feltárásához, hogy van-e kapcsolat a szereptisztázottságra és a lojalításra vonatkozó kérdésekre adott válaszok között, klaszteranalízist végeztem. A szereptisztázottság és a lojalitás vizsgálata alapján kialakított klaszterek kereszttábla-elemzésével bizonyítottam, hogy azok a válaszadók, akik azonosultak szervezeti szerepükkel, nagyobb eséllyel lojálisak a szervezethez.

A vizsgálat megkezdése előtt megfogalmazott alapfeltételezéseim közül nem igazolódott be az a tétel, amely szerint mentor hiányában az új munkavállalók beillesztésével, a munkaköri feladataik ellátásának segítségével összefüggő teendők döntően a közvetlen munkatársakat terhelik.

Az alapfeltételezés igazolásához a mentorok tevékenységének megítéléséhez alkalmazott rangsorolós kérdést használtam, amelynek eredménye szerint a mentorral nem rendelkező megkérdezettek kevesebb mint egyharmada (28%-a) nyilatkozott úgy, hogy a közvetlen munkatársaktól kapták a legtöbb segítséget beilleszkedésük alatt. Az alkalmazott vizsgálati módszerrel tehát a feltételezésem nem volt bizonyítható, ennek oka lehet az a szubjektív elem, melynek alapján a válaszadók a vezetői tevékenység fontosságát kívánták hangsúlyozni.

5. AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA

Ebben a fejezetben a kutatási eredményeim alapján levonom a következtetéseket és javaslatokat fogalmazok meg a szükségesnek ítélt további kutatásokra, valamint a vizsgált tevékenységek hatékonyságának növelését célzó gyakorlati hasznosításra.

A kérdőíves vizsgálatba bevont vállaltoknál a szükséges információk átadása nem valósult meg teljes körűen az *orientáció* keretében, amiből arra lehet következtetni, hogy a rendszer nem megfelelően kiépített. Ennek legfőbb oka, hogy nem minden vizsgált hazai szervezetnél van írásban meghatározva azoknak az információknak a köre, amelyeket az új belépővel ismertetni kell, emellett a folyamat kontrollálását – eltérően a kutatásba bevont amerikai vállalatoktól – nem szervezték meg.

A *képzésekre* vonatkozó vizsgálati eredmények alapján megállapítható, hogy annak rendszerét célszerűen alakították ki a vizsgált hazai szervezetek. Vagyis a pályakezdők az első időszakban döntően a munkaköri feladataik megismerésére koncentrálhatnak és csak a munkakör betöltéséhez feltétlenül szükséges képzésen vesznek részt, míg a vezetők és a munkatapasztalattal rendelkezők szakmai tudásukat bővíthetik és képességeiket fejleszthetik újszerű ismeretek elsajátításával is.

A kérdőíves és a félig strukturált vizsgálatok eredményeiből arra lehet következtetni, hogy a kutatásba bevont magyar székhelyű vállalatok egy részénél a *mentori* rendszer nincs kiépítve, máshol az kevésbé szervezeten működik, így az nem teljes mértékben alkalmas a formális mentorálás előnyeinek érvényre juttatására. Az utóbbi oka, hogy a vállalatoknál nincsenek egyértelműen meghatározva a folyamat céljai, valamint nem kapcsolódik a rendszerhez dokumentáció és ellenőrzés. A mentor kiválasztásánál pedig döntően a személyes tulajdonságok dominálnak, vélhetően ennek betudhatóan a kvalifikáltabb válaszadók a mentor segítő tevékenységének megítéléséhez tartozó kérdésekre átlagosan alacsonyabb minősítő pontszámot adtak.

A kérdőíves kutatásba bevont szervezeteknél a közvetlen *vezető* és a *munkacsoport* fontos szerepet tölt be az új munkavállalók beillesztésében, szakmai iránymutatásaikra, segítségnyújtásukra és támogatásukra leginkább a mentorral nem rendelkezők körében van szükség. Az eredmények emellett arra is rávilágítottak, hogy mentor hiányában a

megkérdezettek a *szervezeti írásos anyagok* által biztosított információkra is jobban támaszkodnak.

A vizsgált vállalatoknál a *szervezeti kultúra* ismerete, a *munkacsoportba való integrálódás*, továbbá a *szereptisztázottság* a szervezetnél eltöltött idővel arányosan nő és az ezekkel kapcsolatos ismeretszint a vezetők körében a beosztottakénál magasabb, amelyet a szervezetnél betöltött szerepük és felelősségük szükségessé is tesz.

A *lojalításra* vonatkozó kérdőíves és félig strukturált interjú vizsgálatok eredményei arra hívják fel a figyelmet, hogy a válaszadók egy része nem feltétlen lojális, és ezt a tényt a kutatásba bevont vállalatok közül háromnál kialakult magas fluktuációs ráta is alátámasztja. A vizsgálatból emellett az is kiderült, hogy a szervezetnél eltöltött idő és a lojalitás között összefüggés van: a legkevésbé elkötelezettnek a három hónap és egy év között a szervezetnél dolgozó válaszadók vallották magukat. Ebből az a következtetés vonható le, hogy ebben az időszakban több figyelemre, segítségre és szakmai koordinációra lenne szükségük a megkérdezetteknek, s ezzel talán megelőzhető lenne a szervezetből való kilépésük.

A vizsgált szervezeteknél végzett kérdőíves felmérés *összefüggés-vizsgálataiból* megállapíthatóan a mentor segítő tevékenysége és a mentoráltak szereptisztázottsága között lineáris kapcsolat van, utóbbi pedig összefüggésbe hozható a lojalitással is. Az eredményből az valószínűsíthető, hogy a mentori tevékenység hozzájárul a szereptisztázottsághoz, míg az utóbbi befolyásolja az egyén lojalitását.

A munkahelyi beillesztésre vonatkozó vizsgálat eredményei alapján a *gyakorlati szakemberek* számára az alábbi *javaslatokat* fogalmazom meg:

- javaslom a munkahelyi orientáció keretében ismertető információk listájának felülvizsgálatát és szükség szerinti kiegészítését, amelyhez a dolgozat 20-21. oldalán megfogalmazottak támpontul szolgálhatnak;
- célszerűnek tartom az orientációhoz kapcsolódó feladatok, felelősök meghatározását és rögzítését a *vonatkozó belső szabályzatban is*;
- indokolt lenne megszervezni az orientációval kapcsolatos visszacsatolást (követendő példa lehet az amerikai gyakorlat: az átadandó információk listáját

szignálja, datálja az új munkavállaló és az abban közreműködő személy is, jelezve ezzel, hogy az orientációs teendők megvalósultak);

- javaslom a mentori rendszer teljes körűvé tételét azoknál a szervezeteknél is, ahol azt eddig nem vezették be: belső szabályzatban célszerű rögzíteni a rendszer céljait, a mentorok személyének kiválasztásánál követendő gyakorlatot, a mentor feladat- és hatáskörét, a visszacsatolással és ellenőrzéssel kapcsolatos eljárásrendet és határidőket;
- indokoltnak tartom, hogy a beillesztéssel kapcsolatos belső szabályzat a mentori tevékenységen túl tartalmazza a vezetők kapcsolódó feladatait, hatáskörét és a munkatársak segítő tevékenységének kialakított rendjét.

A beillesztési program és szabályzat összeállításához támpontul szolgálhatnak e dolgozat szakirodalmi áttekintésben, továbbá a vizsgálati eredményeket bemutató fejezetben megfogalmazottak.

A munkahelyi beillesztésre vonatkozó kutatási eredményeim alapján az alábbi területeken látom ***további vizsgálatok indokoltságát***:

- a beillesztés egyéni teljesítményre gyakorolt hatásai;
- a beillesztési program hatása a szervezeti teljesítményre;
- megváltozott munkaképességűek speciális beillesztési igényei;
- a beillesztés költségeinek és a vállalati eredményre gyakorolt hatásának vizsgálata.

6. SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE



DEBRECENI EGYETEM
EGYETEMI ÉS NEMZETI KÖNYVTÁR
PUBLIKÁCIÓK



Iktatószám: DEENKÉTK/417/2014.
Tételszám:
Tárgy: PhD Publikációs Lista

Jelölt: Kozák Anita
Neptun kód: RWF49V
Doktori Iskola: Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok
Doktori Iskola
Mttm azonosító: 10036322

A PhD értekezés alapjául szolgáló közlemények

Magyar nyelvű könyvrészlet(ek) (2)

1. **Kozák A.**: Személyes szerepek és feladatok a munkahelyi beillesztés folyamatában.
In: Társadalomtudományi dimenziók az oktatásban. Szerk.: Láczy Magdolna, Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen, 321-331, 2014. ISBN: 9789633184431
2. **Kozák A., Móré M.**: Mennyi az annyi?: A munkahelyi beillesztés számszerűsíthető költségeinek bemutatása esettanulmány alapján.
In: Társadalomtudományi tanulmányok, VI. Szerk.: Móré Mariann, Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen, 73-86, 2013. ISBN: 9789633184042

Idegen nyelvű, hazai könyvrészlet(ek) (1)

3. **Kozák, A.**: The need of scientific research on workplace orientation in Hungary.
In: Social co-existence - personality development - training. Szerk.: Kovácsné Bakosi Éva, Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen, 28-38, 2014. ISBN: 9789633184394

Magyar nyelvű tudományos közlemény(ek) hazai folyóiratban (4)

4. **Kozák A.**: A munkahelyi beillesztés elméleti kereteinek és a gyakorlat összhangjának vizsgálata amerikai nagyvállalatoknál.
Agrártud. közl. 58, 119-124, 2014. ISSN: 1587-1282.





5. **Kozák A.**: A mentori rendszer működési tapasztalatairól: Félig strukturált interjú vizsgálat magyar és amerikai HR vezetőkkel.
Munkügyi szle. 1, 62-69, 2014. ISSN: 0541-3559.
6. **Kozák A.**: A munkahelyi beillesztés gyakorlata egy colorádói székhelyű vállalatnál.
Virtuális Intéz. Közép-Eur. Kut. közl. 1-2., 168-177, 2014. ISSN: 2062-1396.
7. **Kozák A.**: Az alternatív vitarendezési eljárások (lehetséges) szerepe a munkahelyi szocializáció folyamatában.
Virtuális Intéz. Közép-Eur. Kut. közl. 6, 149-159, 2013. ISSN: 2062-1396.

Idegen nyelvű tudományos közlemény(ek) hazai folyóiratban (3)

8. **Kozák, A.**: Disciplines and practices for selection and workplace orientation within an american company.
Apstract. 4-5., 83-88, 2013. ISSN: 1789-221X.
9. **Kozák, A.**: Integration at the workplace: Studies within multinational pharmaceutical factories in Hungary.
Apstract. 5, 69-71, 2012. ISSN: 1789-221X.
10. Móré, M., **Kozák, A.**: Perspectives for integration of different generations at the workplace.
Virtuális Intéz. Közép-Eur. Kut. közl. 1-2, 9-15, 2011. ISSN: 2062-1396.





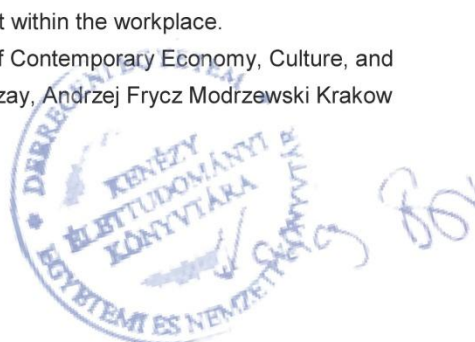
További Közlemények

Magyar nyelvű könyvrészlet(ek) (4)

11. Móré M., **Kozák A.**: Tanácsadás vagy coaching.
In: Társadalomtudományi dimenziók az oktatásban. Szerk.: Lácza Magdolna, Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen, 222-251, 2014. ISBN: 9789633184431
12. Bocsi V., **Kozák A.**: Munkaértékek a felsőoktatásban: Egy gender szempontú vizsgálat tanulságai.
In: Társadalomtudományi Tanulmányok VI. Menedzsment tanulmányok. Szerk.: Móré Mariann, Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen, 55-72, 2013. ISBN: 9789633184042
13. **Kozák A.**: A generációk közötti munkahelyi kommunikáció vizsgálata amerikai és magyar munkavállalók egy-egy csoportján.
In: Multikulturális Műhely Tanulmányok 1. : az esélyteremtő és tehetséggondozó multikulturális műhely első konferenciakötete. Szerk.: Lácza Magdolna, Bocsi Veronika, DE Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar, Hajdúböszörmény, 42-52, 2011. ISBN: 9789633181614
14. **Kozák A.**, Móré M., Bányai G.: Nehezíthetik-e a generációs konfliktusok a munkahelyi beillesztést az USA-ban?
In: Társadalomtudományi tanulmányok IV. : integráció, inklúzió, multikulturalizmus. Szerk.: Rákó Erzsébet et al., Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen, 79-84, 2011. ISBN: 9789633181928

Idegen nyelvű, külföldi könyvrészlet(ek) (2)

15. **Kozák A.**: Generational differences as sources of conflict within the workplace.
In: Poland, Hungary, The World : Selected Aspects of Contemporary Economy, Culture, and Science. Ed.: by Klemens Budzowski, Magdolna Lácza, Andrzej Frycz Modrzewski Krakow University, Kraków, 81-88, 2014.





16. **Kozák, A.:** Perspectives for Workplace Socialization and the Importance of Organizational Culture in It.
In: Social Aspects of Management : personal development, cultural changes, economic progress. Ed.: by Magdolna Lácza and Dariusz Fatula, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne - Oficyna Wydawnicza AFM, Krakow, 137-145, 2014. ISBN: 9788375712834

Magyar nyelvű közlemény(ek) hazai folyóiratban (1)

17. **Kozák A.:** A szervezeti kultúra elmélete és meghatározó elemeinek csoportosítása.
Gazd. társadtud. közl. 3 (1), 204-217, 2011. ISSN: 2061-3156.

Idegen nyelvű közlemény(ek) hazai folyóiratban (1)

18. Móré, M., **Kozák, A.:** Accreditation of prior experiential learning in higher education.
Pract. Theory Syst. Educ. 3, 201-210, 2013. ISSN: 1788-2583.

Magyar nyelvű konferencia közlemény(ek) (1)

19. **Kozák A.:** Gondolatok a munkahelyi beillesztés költség-jövedelem kalkulációjához.
In: Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia : Környezettudatos gazdálkodás és menedzsment. Szerk.: Ferencz Árpád, Kecskeméti Főiskola, Kecskemét, 677-681, 2013.

A DEENK a Jelölt által az iDEa Tudóstérbe feltöltött adatok bibliográfiai és tudományometriai ellenőrzését a tudományos adatbázisok és a Journal Citation Reports Impact Factor lista alapján elvégezte.

Debrecen, 2014.12.08.

