

# DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

Kozák Anita

Debrecen

2014



**DEBRECENI EGYETEM**  
**GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

**IHRIG KÁROLY GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK**  
**DOKTORI ISKOLA**

*Doktori iskola vezető:* **Prof. Dr. Popp József** egyetemi tanár, DSc

**MUNKAHELYI BEILLESZTÉS NAGYVÁLLALATI**  
**KÖRNYEZETBEN**

*Készítette:*

**Kozák Anita**

*Témavezető:*

**Dr. habil. Móri Mariann**

egyetemi docens, dékánhelyettes

**DEBRECEN**

**2014**

## A doktori értekezés betétlapja

### MUNKAHELYI BEILLESZTÉS NAGYVÁLLALATI KÖRNYEZETBEN

Értekezés a doktori (PhD) fokozat megszerzése érdekében  
a gazdálkodás- és szervezés tudományágban

Írta: Kozák Anita okleveles emberi erőforrás tanácsadó

Készült a Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok doktori  
iskolája (Vezetés- és szervezéstudományi programja) keretében

Témavezető: Dr. habil. Móré Mariann

A doktori szigorlati bizottság:

elnök: Dr. ....

tagok: Dr. ....

Dr. ....

A doktori szigorlat időpontja: 20... ..

Az értekezés bírálói:

Dr. ....

Dr. ....

Dr. ....

A bírálóbizottság:

elnök: Dr. ....

tagok: Dr. ....

Dr. ....

Dr. ....

Dr. ....

Az értekezés védésének időpontja: 20... ..

## NYILATKOZAT

Alulírott, Kozák Anita (szül.: Debrecen, 1986. 12. 13.) büntetőjogi és fegyelemi felelősségem tudatában kijelentem és aláírással igazolom, hogy a doktori (Ph.D) fokozat megszerzése céljából benyújtott értekezésem kizárólag saját, önálló munkám.

Nyilatkozom továbbá, hogy:

- az Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola szabályzatát megismertem, és az abban foglaltak megtartását magamra nézve kötelezően elismerem;
- a felhasznált irodalmat korrekt módon kezeltem, a disszertációra vonatkozó jogszabályokat és rendelkezéseket betartottam;
- a disszertációban található másoktól származó, nyilvánosságra hozott vagy közzé nem tett gondolatok és adatok eredeti leőhelyét a hivatkozásokban, az irodalomjegyzékben, illetve a felhasznált források között hiánytalanul feltüntettem a mindenkori szerzői jogvédelem figyelembevételével;
- a benyújtott értekezéssel azonos, vagy részben azonos tartalmú értekezést más egyetemen, illetve doktori iskolában nem nyújtottam be tudományos fokozat megszerzése céljából.

Debrecen, 2014-12-08

---

Kozák Anita

## TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS .....	5
1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉSEK.....	7
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS .....	12
2.1. ELMÉLETI KERETEK, FOGALMI TISZTÁZÁS .....	12
2.2. A MUNKAHELYI BEILLESZTÉS FOGALMA ÉS TARTALMI ELEMEL.....	15
2.3. SZERVEZETI ÉS SZEMÉLYI SZEREPVÁLLALÁS A MUNKAHELYI BEILLESZTÉSBEN .....	18
2.3.1. <i>A Humánpolitikai Osztály beillesztéssel kapcsolatos feladatai</i> .....	18
2.3.2. <i>Mentori szerep és folyamat</i> .....	24
2.3.3. <i>A vezető és a munkacsoport beillesztéssel kapcsolatos feladatai</i> .....	28
2.4. A MUNKAHELYI BEILLESZTÉS KAPCSOLÓDÁSI TERÜLETEI .....	34
3. ANYAG ÉS MÓDSZER .....	44
3.1. A KUTATÁS LEHATÁROLÁSA.....	44
3.2. VIZSGÁLATI MÓDSZEREK.....	46
3.3. AZ ADATFELDOLGOZÁS ÉS AZ ELEMZÉS MÓDSZERE.....	50
3.4. A VIZSGÁLATI MINTA BEMUTATÁSA .....	53
4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK .....	58
4.1. ORIENTÁCIÓS VIZSGÁLATOK .....	59
4.2. A KÉPZÉSEKEN VALÓ RÉSZVÉTEL VIZSGÁLATA .....	67
4.3. AZ ÚJ BELÉPŐVEL MUNKAKAPCSOLATBAN ÁLLÓKRA VONATKOZÓ VIZSGÁLATOK .....	71
4.3.1. <i>A mentorálás vizsgálata</i> .....	72
4.3.2. <i>A vezető vizsgálata</i> .....	82
4.3.3. <i>A munkacsoport vizsgálata</i> .....	88
4.4. A SZERVEZETI KULTÚRA ISMERETÉNEK VIZSGÁLATA .....	91
4.5. A CSOPORTSZINTŰ INTEGRÁCIÓ VIZSGÁLATA .....	96
4.6. A SZEREPTISZTÁZOTTSÁG VIZSGÁLATA .....	100
4.7. A LOJALITÁS VIZSGÁLATA .....	103
4.8. ÖSSZEFÜGGÉSEK KERESÉSE .....	106
5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK .....	114
6. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI.....	117
ÖSSZEFOGLALÁS.....	120
SUMMARY .....	125
IRODALOMJEGYZÉK.....	130
SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE.....	143
ÁBRA- ÉS TÁBLÁZATJEGYZÉK.....	146
MELLÉKLETEK.....	148
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS .....	168

## BEVEZETÉS

A szocializáció jelensége végigkíséri életünket: alkalmazkodunk környezetünkhöz a családjában és a velünk együtt élő-, illetve együtt működő társadalmi közösségekben, így többek között integrálódunk a különböző szintű oktatási intézményekbe, majd beilleszkedünk a munkahelyünkre. A szocializációs folyamatok sikeressége az egyén képességei, tulajdonságai és magatartása mellett a befogadó környezet hozzáállásától is függ. Családjában a szülői és a testvéri példamutatás, az oktatási intézményekben a pedagógusi, oktatói iránymutatás és a kortársi viselkedés, munkahelyünkön a beillesztési folyamatot segítő szervezeti intézkedések, a munkatársak, vezetők, valamint a mentor szakmai és emberi támogatása befolyásolják leginkább a folyamatot. A munkahelyi beilleszkedést és a beillesztést segítő tevékenységek hatékonyságát jelentősen növeli, ha azok szervezeti formáját, kívánatos gyakorlatát egy gondosan és minden részletre kiterjedően kidolgozott beillesztési program foglalja struktúrába.

A jól megszervezett és hatékonyan működő beillesztési program fontos az új belépőnek, mert megfelelő információk és odafigyelés nélkül elveszítettnek érezheti magát, a szervezet szempontjából pedig azért lényeges, mert többek között az új munkatárs mielőbbi produktivitását segíti elő. A nagyvállalati gyakorlatban a munkahelyi beillesztésben több személy is közreműködik és széles feladatkörök kapcsolódnak hozzá. E feladatokról a különböző szakmai fórumokon olvashatunk, de azok tudományos igényességgel történő, komplex vizsgálata még nem történt meg.

Kutatómunkámban arra vállalkoztam, hogy feltárjam négy nemzetközi nagyvállalat Észak-Alföld régióban működő egységénél a munkahelyi beillesztésre vonatkozó sajátosságokat. Dolgozatomban először elhelyezem a munkahelyi beillesztést a kapcsolódó fogalmak rendszerében, bemutatom annak tartalmát, a hozzá tartozó szervezeti és személyi szerepeket, valamint a témával összefüggő egyéb területeket. Az irodalmi feldolgozás után részletezem a kutatásom kapcsolódását a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar jogelődjén 1994-ben indított „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatási programhoz, kitérek a vizsgálat során alkalmazott módszerekre és jellemzem a kutatási mintát. Ezt követően nyolc fejezetben ismertetem eredményeimet, amelyek alapján következtetéseket és javaslatokat fogalmazok meg, majd bemutatom új és újszerű eredményeimet, végül összegzem a dolgozat legfontosabb megállapításait.

Kutatásom a témával kapcsolatos hazai szakirodalom gyarapítása mellett leginkább abban jelent újat az elméleti és a gyakorlati szakemberek számára, hogy eredményei alapján megkísérli feltárni és rendszerezni a beillesztési program készítéséhez, továbbá a munkatársak

csoport és vállalati szintű integrálódásának elősegítéséhez szükséges ismeretanyagot, amelyet – a szervezeti kultúrától és a kialakított munkaköröktől függő adaptálás után – a vállalatok hasznosíthatnak.

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.



## 1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉSEK

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 szacikket 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 a témavezetőmmel 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 a kutatásba bevont szervezeteknél 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 kérdőívet kitöltők válaszai alapján bemutatni, milyen mértékben ismerik a vállalati kultúra elemeit, a szervezetnél betöltött szerepüket, mennyire integrálódtak és lojálisak a munkahelyükhöz;
6. végül a válaszadók véleménye alapján 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 rész céljaihoz igazítva, a vonatkozó szakirodalom és a témában folytatott előzetes vizsgálati eredményeim alapján fogalmaztam meg.

**F<sub>1</sub> 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.**

A munkahelyi orientáció a beillesztés első lépése, nem idő- és költségigényes, a szakirodalom szerint elengedhetetlen és számos pozitív hozadéka lehet. Előzetes vizsgálati eredményeim alapján továbbá azt feltételeztem, hogy a nemzetközi nagyvállalatok nagy hangsúlyt fektetnek a munkahelyi orientációra, primer felméréseimet pedig nemzetközi nagyvállalatok hazai egységeinél végeztem.

A munkahelyi orientáció keretében helyi ismeretek megszerzését célzó intézkedések, valamint a munkavégzéssel, teljesítményértékeléssel, javadalmazással és ösztönzéssel kapcsolatos információk átadása történik meg, ezek a szervezeti léttel kapcsolatos alapvető irányelveket jelentik, így feltételezésem szerint azokat beilleszkedésük szempontjából fontosnak értékelik a megkérdezettek.

**F<sub>2</sub> 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.**

A témában végzett előzetes vizsgálataim, valamint a szakirodalomban és a különböző szakmai fórumokon olvasottak alapján úgy ítélem meg, hogy a vállalatok nagy hangsúlyt fektetnek a munkavállalók képzésére és továbbképzésére, emellett a munkába lépést követő első három hónapban gyakran szerveznek beilleszkedést vagy szakmai integrációt segítő oktatást, tréninget. A szervezeten kívüli és a házon belüli képzéseknek egyaránt költségvonzata van, adott céllal és annak megfelelő tematikával rendelkeznek, így feltételezéseim szerint a szervezetek kialakítottak egy rendezőelvet, amely alapján kiválasztják a munkavállalókat az azokon való részvételre.

**F<sub>3</sub> 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.**

A vizsgálatba bevont vállalatok nagy multinacionális szervezetek magyarországi egységei, így valószínűnek tartottam, hogy a szervezeti kultúrájuk kialakításához és ezen belül a

dolgozók beillesztésének megszervezéséhez az anyacégek jól bevált gyakorlatát vették figyelembe, ahol feltételezhetően – a nyugati és tengerentúli gyakorlatnak megfelelően – egy hatékony mentori rendszert vezettek be. Előzetesen azt vélelmeztem továbbá, hogy a mentor tevékenységét az adott szervezetnél hosszabb ideje dolgozók – a mentorálást követő tapasztalataik alapján – reálisabban tudják megítélni, illetve a magasabb iskolai végzettségűek kritikusabban mérlegelnek.

**F<sub>4</sub> 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.**

A vizsgálat megkezdése előtt úgy véltem, a jól kiépített és hatékonyan működő mentori rendszer mellett is előfordulhat, hogy a vezető az előzetes munkatapasztalattal rendelkező olyan új dolgozók esetében – főként, ha korábban hasonló munkaköri feladatot láttak el – nem tartja szükségesnek külön mentor kijelölését. Úgy gondoltam, ilyenkor a szervezeten belül kialakított munkamódszer megismertetése és a speciális feladatok ellátásának segítése leginkább a közvetlen munkatársak feladatává válik.

**F<sub>5</sub> 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.**

A munkahelyi beillesztés lényeges eredményének tekinthető, hogy az új belépő megismerte és elfogadta a szervezeti kultúrát, munkacsoportjának működését, valamint tisztában van a szervezetnél betöltött szerepével. Mindez a mindennapi teendőkön és interakciókon keresztül valósulhat meg, így feltételezem, hogy az idő előrehaladtával mélyülnek a megkérdezettek ezekkel kapcsolatos ismeretei. Valószínűsítettem azt is, hogy a vezetői pozícióból adódó összetettebb feladat-, hatás- és felelősségi kör miatt a vizsgálatba bevont vállalatoknál a szervezeti hierarchia magasabb szintjein lévőknek az ezekkel kapcsolatos ismereteik a beosztottakét meghaladó mértékű.

**F<sub>6</sub> 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 mentorálás egy viszonylag hosszabb ideig tartó folyamat, melynek keretében a mentor és mentorált közötti kapcsolat egyik célja azoknak az ismereteknek az átadása, amelyek elősegítik, hogy az új belépők felismerjék a szervezetben betöltött szerepüket. Vélhetően a mentor felkészültsége, e munkára való alkalmassága és kifejtett tevékenysége ezért összefüggésben állhat a megkérdezettek szereptisztázottságának mértékével.

A szakirodalom áttanulmányozása és a korábbi kutatásaim alapján azt feltételeztem továbbá, hogy a munkavállaló a szervezetben betöltött szerepe megismerése után tudja eldönteni, hogy képes-e és akar-e azzal azonosulni, illetve más, a vállalati elkötelezettséget ösztönző elemek figyelembevételével alakul ki a lojalitása.

## 2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A szakirodalmi feldolgozás során arra törekedtem, hogy átfogó képet nyújtsak a munkahelyi beillesztéshez kapcsolódó fogalmakról, a beillesztés tartalmáról, a hozzá tartozó szervezeti és személyi szerepekről, valamint a témával összefüggő egyéb területekről. A hasznosított szakirodalom alapján meghatároztam az alapdefiníciókat és a hozzájuk kapcsolódó elméleti kereteket, emellett a különböző források kritikai értelmezésére is törekedtem. A fejezet megírásakor a teljesség igényét tartottam szem előtt: igyekeztem megnevezni minden, a témával tudományos igényességgel foglalkozó szerzőt, miközben az elérhető legfrissebb munkáikat használtam fel.

Az irodalom feldolgozása közben azzal szembesültem, hogy az amerikai szerzők a hazaiaknál jóval többet foglalkoznak a munkahelyi beillesztéssel, az USA-ban e témával kapcsolatban már több szakkönyv is megjelent. Főként ennek betudhatóan kutatási témám elméleti megalapozásához többségében tengerentúli munkákra támaszkodtam. Ugyanakkor felismertem, hogy a szakirodalom a munkahelyi beillesztéshez kötődő egyes elemeket nem tárgyalja, ezért azokon a területeken, ahol az irodalom teljes körűsége hiányosságokat mutatott, korábbi saját vizsgálataim tapasztalatai alapján kiegészítettem azt. Kutatási eredményeim közül legfőképpen az Amerikai Egyesült Államokban HR gyakornokként készített esettanulmányom és kvantitatív vizsgálataim által nyert információkat használtam fel. A szakirodalmi fejezet emellett olyan módszertani füzetekre és szócikkekre is épít, amelyeket vendégkutatóként a kanadai Alberta Egyetem online adatbázisából töltöttem le.

Az irodalmi áttekintés és a dolgozat egészének elkészítése során irányadónak tekintettem a „szerzői jogok sérthetlenségének elvét”, azaz a szekunder forrásoknál a szerző nevét minden esetben a tudományos kutatásra vonatkozó etikai szabályok betartásával, valamint a szerzői jogokról szóló 1999. évi LXXVI. tv. 34. § (1) bekezdésére tekintettel feltüntettem (KISS, 2014).

A dolgozat átláthatósága érdekében a szakirodalmi áttekintés strukturális felépítése követi a vizsgálat során használt módszerek szerkezetét, a kutatási eredmények bemutatásának sorrendjét.

### 2.1. Elméleti keretek, fogalmi tisztázás

Az angolszász és magyar szakirodalomban a munkahelyi beillesztés fogalmi meghatározása eltérő, ez alapvetően a két nyelv különbözőségéből eredhet. Az angol nyelvben ugyanis nincs pontos megfelelője a magyar „munkahelyi beillesztés” szószerkezetnek. A magyar nyelvben emellett különbséget teszünk munkahelyi beilleszkedés és munkahelyi beillesztés között:

előbbi az új munkavállaló szocializációs folyamatát, utóbbi az azt segítő szervezeti intézkedések és személyes közreműködések összességét jelöli. A nemzetközi szakirodalom jóval több fogalmat használ a beillesztéshez kapcsolódóan, ezek a munkahelyi szocializáció, az onboarding, az orientáció, valamint az integráció.

A *munkahelyi szocializáció* a VAN MAANEN – SCHEIN (1979) szerzőpáros szerint olyan folyamat, melynek révén az új belépő szociális tudást és képességeket szerez annak érdekében, hogy azonosulni tudjon szervezeti szerepével. LOUIS (1980) szerint a munkahelyi szocializáció során az egyén elkezd magáénak vallani a szervezeti értékeket, elfogadni a kívánt viselkedést, és szociális tudást szerez azért, hogy a szervezet részévé válhasson. JABLIN (2001) olyan folyamatként értelmezi, melyben tudatos és nem tudatos viselkedési, érzelmi és kognitív folyamatok hatására az egyén integrálódik a szervezeti kultúrába és azonosul szervezeti szerepével, majd valószínűleg elhagyja a szervezetet és egy újhoz csatlakozik, így a munkahelyi asszimiláció előről kezdődik mindaddig, amíg az egyén karrierje ki nem teljesedik egy munkahelyen. HAUETER et al. (2003) úgy fogalmaz, hogy a szervezeti szocializáció során az egyén adaptálja az új munkát, szerepet, munkacsoportot és szervezeti kultúrát annak érdekében, hogy hasznos vállalati taggá váljon. SHAJO – IGBARIA (2004) úgy írják le a folyamatot, amely alatt az új belépő elsajátítja a szervezeti értékeket és megérti a szervezeti funkciókat, felismeri, mit várnak el tőle, így kívülállóból szervezeti taggá válik. BRATTON et al. (2008, 88. p.) újszerű megközelítése szerint a munkahelyi szocializáció akkor valósul meg, amikor a munkavállalók rájönnek a különbségre az „ahogyan a dolgok megvalósulnak” és „ahogyan meg kellene valósulniuk” között.

Az említett definíciók rávilágítanak arra, hogy leginkább az egyén szempontjából vizsgált a téma, a hozzá kapcsolódó szervezeti szerepvállalás csak említés szintjén szerepel a szakirodalomban (VAN MAANEN – SCHEIN, 1979; LOUIS, 1980; MILLER – JABLIN, 1991; JABLIN, 2001; HAUETER et al., 2003; SHAJO – IGBARIRA, 2004; SAKS et al., 2007). A meghatározásokból emellett az is kitűnik, hogy a szerzők a szocializációt egy viszonylag hosszú ideig tartó folyamatként értelmezik, amelynek sikeres megvalósulása teljes szervezeti azonosulást eredményez.

ROEBUCK (2011) és SILZER – DOWELL (2009) az *onboarding* kifejezést a szervezeti szocializációval azonos fogalomként használják, azonban a folyamat hosszát néhány hétben, valamint három hónapban határozzák meg. WANBERG (2012) világít rá – véleményem szerint helyesen –, hogy az onboarding és a munkahelyi szocializáció fogalmát gyakran tévesen szinonimaként használják a szerzők. 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. Értelmezésében az onboarding csak egy része a szocializációnak, mivel az utóbbi fogalom jóval több tevékenységet takar és hosszabb ideig tart. Álláspontom szerint a megkülönböztetést az is indokolja, hogy az onboarding az emberi erőforrás biztosítás több funkcióját is érinti: a szervezet megtalálja, alkalmazza és gyorsítja az új belépő szervezeti és munkaköri integrációját (BRANDT – VONNEGUT, 2009; WESTWOOD – JOHNSON, 2011). A két fogalom közé szerintem azért sem lehet egyenlőségjelet tenni, mert a szocializáció az egyénhez, míg az onboarding a szervezethez kötődő fogalom. Ebből következően az onboarding-ot nem a szocializáció részeként, hanem elősegítőjeként célszerű értelmezni.

RUSSO (2014) arra világít rá, hogy az onboarding és az orientáció meghatározásai között is különbséget kell tennünk. Véleménye szerint az előbbi azokat az intézkedéseket és eszközöket takarja, amelyek a szervezeti célok megismerését és az azokkal való azonosulást segítik, utóbbi pedig egy rövid ideig tartó tájékoztatás vagy ismerkedés, amelynek során az új belépőben egy általános kép alakul ki a szervezetről. A két fogalom esetében – az előzőekkel ellentétben – értelmezhető a rész és egész viszonyának megléte, mivel az orientáció része azoknak az onboarding-hoz tartozó szervezeti intézkedéseknek, amelyek az új munkavállaló tanulási folyamatát, szocializációját segítik elő.

A **munkahelyi orientáció** tehát egy előre megtervezett és megszervezett program, amelynek célja, hogy az új belépő megismerkedjen a szervezettel és munkahelyi szerepével (WESTWOOD, 2005; NYAMBEGERA, 2005; LAWSON, 2006; FRENCH, 2007). Az orientációra a munkába lépést követő első napokban kerül sor és általában néhány órát vagy egy-két napot vesz igénybe. A szakzsargon orientációs napként vagy orientációs tréningként is szokta emlegetni, amelynek keretében helyi ismeretek megszerzését célzó intézkedések valósulnak meg, valamint munkavégzéssel, teljesítményértékeléssel, javadalmazással, ösztönzéssel kapcsolatos eljárásrend és információk ismertetése történik meg – bővebben lásd: 2.3. alfejezet 1. pontja.

A **munkahelyi integráció** meghatározást a szerzők leginkább a megváltozott munkaképességű munkavállalók (GEISEN – HARDER, 2011; JONGE et al., 2007; CHENG-JUNG, 2007; DYKEMA-ENGLADE – STAWISKI, 2008), valamint a diverz munkavállalói légkörbe belépők beillesztése kapcsán használják (WILSON, 2003; FEAGIN – MCKINNEY, 2005; ALBA, 2009; KLARSFELD, 2010; SEGAL – VASILACE, 2011). A témával tudományos igényességgel foglalkozók a megváltozott munkaképességű munkavállalók szervezeti integrációjával kapcsolatban a fizikai környezet foglalkoztatási nehézségeit, a munkacsoportba történő beillesztésük kérdéseit, valamint a kapcsolódó menedzsment



feladatokat tárgyalják. A diverz munkavállalói légkörbe való integrációnál a szakirodalom főként a faji és származási alapú diszkrimináció kérdéskörét, a kulturális különbségekből adódó félreértéseket és az eltérő szokások problémáját emeli ki.

## **Összegzés**

*Áttekintve a munkahelyi beillesztéshez kapcsolódó fogalmakat, úgy vélem, a szocializáció a legtágabb meghatározás, melynek eredménye a teljes szervezeti integráció. A teljes szervezeti integráció alatt azt az állapotot értem, amelyben az egyén képes azonosítani és definiálni saját szervezeti szerepvállalását, kialakította a kölcsönösen jónak ítélt munkatársi kapcsolatait a munkacsoportján és a vállalaton belül, ugyanakkor törekszik azok folyamatos tökéletesítésére, valamint elfogadta a szervezeti értékeket és saját személyes meggyőződése alapján azokkal azonosulni is tud. Véleményem szerint ez a megfogalmazás alkalmas valamennyi munkavállaló szervezeti integrációjának kifejezésére, szemben az angolszász fogalmi meghatározással, amely az integráció fogalmát a megváltozott munkaképességűek, valamint a diverz munkavállalói légkörbe belépők beillesztése esetére alkalmazza. Az angolszász értelmezés szerint ugyanis a munkahelyi integráció a beillesztés olyan eseteire vonatkozik, amikor speciális intézkedésekre van szükség annak érdekében, hogy a folyamat célja megvalósuljon. Az onboarding a szervezeti integráció megvalósulása érdekében tett szervezeti, vezetői, mentori és munkatársi intézkedések és támogatások összessége. Annak ellenére, hogy az onboarding több humán erőforrás területet is érint (toborzás, kiválasztás és beillesztés), véleményem szerint ez az a kifejezés, amely leginkább lefedi a munkahelyi beillesztés fogalmát. Ezt támasztja alá az is, hogy a szerzők onboarding-gal kapcsolatos szakkönyveikben leginkább az új belépő munkába állását követő teendők jelentőségére hívják fel a figyelmet (STEIN – CHRISTIANSEN, 2010; HAMPEL – LAMONT, 2011; SIMS, 2012). Az orientáció pedig az onboarding folyamatának azon része, melynek keretében előre megszervezett formában egy általános tájékoztatást nyújtanak az új belépőnek a szervezettel és a munkavégzéssel kapcsolatban.*

Az alfejezetben kifejtettekből adódóan törekedtem arra, hogy értekezésem elméleti részében (a 2.3. alfejezet 1. pontjának orientációt ismertető része kivételével) a munkahelyi beillesztéssel foglalkozó nemzetközi szakirodalmak közül főként az „onboarding”-ra vonatkozóakat használjam fel.

## **2.2. A munkahelyi beillesztés fogalma és tartalmi elemei**

A szervezetek életében létkérdés a megfelelő humántőke folyamatos megléte. Az emberi erőforrás biztosítása magába foglalja a toborzást, a kiválasztást, a beillesztést, az

alkalmazottak szervezeten belüli mozgását és a leépítést (KORÉN, 2008). A toborzás, a kiválasztás és a beillesztés együtt egy komplex folyamat, ugyanakkor önállóan is egy-egy tevékenységi kört alkotnak. A vonatkozó magyar szakirodalom a toborzáshoz és a kiválasztáshoz kapcsolódó feladatokat részletesen tárgyalja és pontosan meghatározza, a beillesztéssel azonban arányaiban kevesebbet foglalkozik (KOZÁK, 2012, 2013a) annak ellenére, hogy a kiválasztást követően kiemelten fontos feladat az új munkavállaló szervezetbe történő beillesztése (UJHELYI, 2001).

MELLINGER (2013) megfogalmazásában a munkahelyi beillesztés azoknak a gyakorlatoknak és folyamatoknak az összessége, amelyek támogatják az új belépő sikeres integrálódását a szervezetbe. Hasonló definíciót ad BRADT – VONNEGUT (2009) szerzőpáros, akik szerint a beillesztés az a szervezeti folyamat, amelynek során az új tagok integrációja valósul meg. RÉPÁCZKI (2011) a folyamat lényegét ugyancsak az integrációban látja, míg MORRISON (2002) és BAUER et al. (2007) az azt elősegítő és célzó szervezeti és munkatársi intézkedések összességéként határozzák meg a beillesztést. HAMPEL – LAMONT (2011) egy olyan segítő folyamatként írják le, amely az új belépő első munkanapjától az első éves teljesítményének értékeléséig tart.

A beillesztés definiálása mellett több szerző is meghatározta annak tartalmi elemeit. A folyamat során megvalósítandó konkrét feladatok közül CABLE et al. (2013) a *szervezeti kultúra megismertetését* tartja a legfontosabbnak, MARTHIS – GALLOWAY (2013) szintén a kultúra megismertetését hangsúlyozzák, de hozzátesszik, hogy csak annak elfogadtatásával zárul le a folyamat. Az elfogadtatás pedig csak akkor teljes, ha a szervezeti kultúra rejtett elemeire is kiterjed (KOZÁK, 2014a). CRESWELL (2008) és RHOADES (2011) szerint a beillesztésnek fontos része *a munkaköri feladatok ellátáshoz szükséges információ- és tudásátadás* is, hiszen többek között ezek birtokában valósulhat meg a szereptisztázottság, és így válhat az új belépő hatékony szervezeti taggá. A szereptisztázottsággal kapcsolatban SIMMONS-WELBURN – WELBURN (2003) megjegyzik, hogy amennyiben az új munkaerő nem tud azonosulni a szerepével, vagy nem az elvárásainak megfelelő szerepet kap, amint lehetősége van rá, elhagyja a szervezet. Egy másik megközelítés szerint a munkahelyi beillesztés a *szervezeti networking kiépítésének elősegítésével* valósul meg (CROSS et al., 2010). A munkatársi kapcsolatok kialakulását és a csoportba való integráció elősegítését BAUER (2007, 2010) és BRADT et al. (2011) is a beillesztés fontos tényezőjének tartja. BÁCSNÉ (2010) ugyancsak azt hangsúlyozza, hogy a folyamat egyik fontos eleme a kiegyensúlyozott társas kapcsolatok létrehozása. A munkatársi kapcsolatok jelentőségét

DIENESNÉ (2013) kutatásai is alátámasztják, aki a munkahelyi stressz fontosabb okai között tartja számon a rossz munkahelyi kapcsolatokat.

A jól megszervezett és hatékonyan működő beillesztésnek több jótékony hatása is lehet, ezek az új munkavállalót közvetlenül, a szervezetet közvetve érintik. KING (2012) és MATISCSÁKNÉ (2012) arra hívják fel a figyelmet, hogy hatékony beillesztéssel az új dolgozó hamarabb válik produktív munkavállalóvá. KAROLINY – POÓR (2010) és KRAMER (2010) az újonc bizonytalanságának csökkentését, BENTEIN et al. (2005), KAMMEYER – MUELLER et al. (2005) és WESTWOOD (2005) pedig a szervezet iránti elkötelezettség kialakítását és növelését is a folyamat lehetséges eredményei közé sorolják. LAWSON (2006) és WEBER (2011) a beillesztés lényegét abban látják, hogy az segíti az újonc jó közérzetének kialakulását és megerősíti őt abban, hogy jó döntést hozott, amikor csatlakozott a szervezethez.

A munkahelyi beillesztéssel kapcsolatos előzőekben kifejtett elméletek alapján annak fő célját, területeit és hatásait az 1. ábra mutatja be.



**1. ábra: A munkahelyi beillesztés célja, területei és hatásai**

*Forrás: saját szerkesztés, 2014*

*Az előzőekben leírtak alapján a munkahelyi beillesztés fogalma alatt azoknak az intézkedéseknek az összességét értem, amelyek az új belépő dolgozó szervezeti integrációját, annak keretében a mielőbbi produktív munkaerővé válását, bizonytalanságának csökkenését,*

*jó közérzetének és lojalitásának kialakulását segítik elő. Ennek területei a szervezeti kultúra megismertetése és elfogadtatása, a munkaköri feladatok ellátásához szükséges információ- és tudásátadás, valamint a kiegyensúlyozott munkatársi kapcsolatok kialakítását célzó intézkedések. Álláspontom szerint ezek a területek a gyakorlatban nem választhatóak el egymástól, hiszen csak együttes kezelésük és komplexitásuk fejtheti ki jótékony hatását a produktivitásra, a lojalításra és járulhat hozzá a dolgozó bizonytalanságának csökkentéséhez, jó közérzete kialakulásához. Ennek szellemében a területekhez kapcsolódó konkrét teendőket nem tartalmuk szerint, hanem az azokért felelősök vagy azokban közreműködők szempontjából részletezem a következő alfejezetben.*

### **2.3. Szervezeti és személyi szerepvállalás a munkahelyi beillesztésben**

A szakirodalom a munkahelyi beillesztéshez humánpolitikai, mentori, vezetői és munkacsoport feladatokat rendel, munkámnak ebben a fejezetében ezeket a teendőket részletezem. Az új belépő szemszögéből azért nem tárgyalom a kérdést, mert dolgozatomban kizárólag a folyamat szervezeti oldalát, annak egyénre gyakorolt hatásait vizsgálom. E rész megírása során támaszkodtam leginkább korábbi kutatási eredményeimre és eddig megjelent vagy közlésre elfogadott tudományos publikációimra.

#### **2.3.1. A Humánpolitikai Osztály beillesztéssel kapcsolatos feladatai**

A Humánpolitikai Osztály (továbbiakban: HR) fő feladatai az emberi erőforrás menedzsment fogalmából következnek. „Az emberi erőforrás menedzsment a menedzsment azon területe, amely az emberekkel, mint a szervezet alapvető (stratégiai) erőforrásával foglalkozik, célja az emberi erőforrás hatékony felhasználása a szervezeti és az egyéni célok magas szintű megvalósítása érdekében” (GYÖKÉR et al., 2010, 11. p.). Az emberi erőforrás menedzsment tevékenységi köre kiterjed az új belépő munkavállalók beillesztésére is (BANKS, 2003; ASWATHAPPA, 2005; ASWEGEN et al., 2009; WERNER – DESIMONE, 2012).

A HR beillesztéssel kapcsolatos feladatait ismertető részt kétfelé osztottam, az általános orientációhoz tartozó teendőket külön választottam a beillesztéshez kötődő egyéb személyügyi feladatoktól. Ez azért indokolt, mert az általános orientáció a beillesztés kezdetén, míg a többi teendő a folyamat közben vagy végén valósul meg.

#### *Általános orientáció*

Az általános orientáció nem azonos a beillesztéssel. A két fogalmat sokan tévesen szinonimaként használják annak ellenére, hogy köztük időtartamukban és tartalmukban is különbség van (HAMPEL – LAMONT, 2011). A beillesztés egy tágabb keret, az orientáció

annak csupán az első lépése (MESSMER, 2013), ami tartalmilag nem jelent többet, mint egyfajta útmutatást, tájékoztatást (HAMPEL – LAMONT, 2011). Hasonlóan közelíti meg a kérdést SIMS (2012), akinek megfogalmazásában a beillesztés egy hosszabb folyamat, ezzel szemben az orientációra általában az új belépő első vagy második munkanapján kerül sor és kizárólag általános információk átadását tartalmazza. Az orientációs programok szinte minden pozíció során megegyeznek (ALEXANDER, 1969), így annak megtervezése és lebonyolítása általában nem az adott osztály/részleg vezetőjének, nem is a kijelölt mentornak, hanem a HR-nek a feladata (HAMPEL – LAMONT, 2011; SHANNON – DAVIS, 2011; KOZÁK, 2013b). A vezetőnek csupán annyi szerepe van benne, hogy támogatnia és motiválnia kell az új belépőt a programon való részvételre (HARRINGTON, 2008).

Az orientáció során az új belépő konkrét információkat kap, amelyek kiterjedhetnek a vállalati politikákra és az eljárásrendre (AUBIN – CARLSEN, 2008). Az orientáció általában egy napot vagy egy délutánt vesz igénybe, rövidege ellenére azonban a szerzők különösen fontosnak tartják, hiszen ez az első lépése a kétoldalú kapcsolatnak a szervezet és az egyén között (NYAMBEGERA, 2005).

A szakirodalom a munkahelyi orientációhoz az alábbi lehetőségeket rendeli:

- lehetőség annak érzékeltetésére az új belépővel, hogy azért ő lett kiválasztva, mert látták rajta, jól illeszkedik majd a szervezetbe és az adott munkakörbe (SUMMERS, 2010);
- hozzájárulhat az új dolgozó komfortérzetének kialakulásához, elősegítheti, hogy magabiztosabb és hozzáértőbb legyen (LAWSON, 2006);
- javíthatja teljesítményét (FORD et al., 2010);
- a szocializáció és a lojalitás kialakulását is támogathatja, ami a fluktuációs ráta csökkenését eredményezheti (WESTWOOD – JOHNSON, 2005).

A lehetséges szervezeti előnyök miatt érdemes odafigyelni arra, hogy azt egy hasznos tanulási folyamatként éljék meg a résztvevők, meg kell bizonyosodni róla, hogy mindent megértettek, emellett bátorítani kell őket kérdések feltételére (PINGREE, 2008), az arra adott válaszokkal pedig egyértelműsíteni kell a munkáltató álláspontját.

Az orientációs program tartalmát tekintve információk átadását jelenti a munkáról (speciális információk, teljesítményelvárások), a különböző szervezeti szabályokról és eljárásrendekről, illetve a juttatási rendszerről. Emellett a megtartott tréning maga prezentálja a szervezeti kultúrát – „mi itt így dolgozunk” (NYAMBEGERA, 2005). ARTHUR (2006) és SHARPE (2000) a felsorolást további információkkal egészítik ki, fontosnak vélik a tájékoztatást az öltözködésre vonatkozó elvárásokról, a parkolási lehetőségekről, az irodai eszközökről és

használatukról, a személyes higiénia (mosdók) kérdéséről és az étkezési lehetőségekről. A SZEMES – VIRÁGI (2001) szerzőpáros – véleményem szerint helyesen – a szakmai előmenetelről, karrierlehetőségekről adott célzott ismertetést is lényegesnek tartja. WESTWOOD – JOHNSON (2005) megjegyzi, hogy az orientáció előtt vagy után nélkülözhetetlen a séta az adott részlegen vagy az egész szervezeten belül, és be kell mutatni az új belépőt azoknak az embereknek, akikkel várhatóan kapcsolatba kerül majd (pl. közvetlen munkatársak, recepciós).

SIMS (2012) kiemeli, hogy az orientáció során általában nincs arra idő, hogy a szervezeti kultúrát mélyebben megismertessük az új belépővel, például normákat, értékeket vagy stratégiai terveket mondjunk el. Véleménye szerint ilyenkor úgymint kizárólag arra kíváncsi az újonc, hogy mit tegyen, mit ne tegyen, illetve mit viseljen, mit ne viseljen. MCNEIL (2004) álláspontja szerint elvárható, hogy minden szervezetnél legyen az átadásra kerülő információkról egy lista annak érdekében, hogy a HR-es vagy az arra kijelölt személy ne felejtse el elmondani vagy megmutatni semmi lényegeset.

## **Összegzés**

*Összefoglalva a szakirodalom által leírtakat: munkahelyi orientáció alatt egy olyan a HR által szervezett, koordinált (és lebonyolított) tevékenységet értek, melynek célja a szervezeti léttel és tevékenységgel kapcsolatos alapszabványok átadása. A szerzők által említett lényeges elemeket, valamint korábbi kutatásaim eredményeit figyelembe véve az általános orientációhoz kapcsolódó feladatokat három terület mentén csoportosítottam:*

- *a helyi ismeretek megszerzését célzó tájékoztatások keretében célszerű az új belépőt:*
  - *körbevezetni az épületben (megmutatni, hol található a higiéniai blokk, a kijelölt dohányzóhely, a menekülési útvonal, hol tud fénymásolni, faxolni, hogyan működnek ezek az irodai gépek),*
  - *bemutatni azoknak, akikkel várhatóan valamilyen munkakapcsolata lesz,*
  - *tájékoztatni az öltözködésre vonatkozó előírásokról,*
  - *informálni a parkolási és az étkezési lehetőségekről;*
- *a munkavégzéssel kapcsolatos információk és elvárások:*
  - *részletesen, szóban is ismertetni a dolgozó munkaköri feladatait, továbbá elmondani a szabadságra és a táppénzre (kitől kell kérni, illetve kinek kell jelenteni és mikor), a munkaidőre és a szünetekre vonatkozó rendelkezéseket,*
  - *tájékoztatni a tanulási időszakról, a próbaidő hosszáról;*

- *a teljesítményértékeléssel, javadalmazással és ösztönzéssel kapcsolatos eljárásrend és lehetőségek ismertetése:*
  - *tájékoztatni a béren kívüli juttatások rendszeréről,*
  - *ismertetni a teljesítményértékelés módját és elmondani az előrelépési, karrierépítési lehetőségeket.*

*Érdemes megjegyezni, hogy abban az esetben, ha a szervezet strukturális felépítése vagy dolgozói létszáma miatt nincs lehetőség az adott szervezeti egységnél vagy vállalati szinten foglalkoztatni HR-es munkatársat, az általános orientációval kapcsolatos feladatok vezetői vagy mentori hatáskörbe kerülhetnek. Emellett a vonatkozó belső szabályzat, valamint a beillesztésben érintett felek közötti megegyezés is rendelkezhet úgy, hogy az orientációhoz kapcsolódó elemek egy részét az új munkavállaló felettesének vagy munkahelyi segítőjének teendői közé sorolja.*

### *Személyügyi feladatok<sup>1</sup>*

A munkahelyi beillesztés folyamatában a HR-nek az általános orientációt megelőzően és azt követően is vannak személyügyi teendői, amelyeket öt téma mentén rendszereztem.

#### Az alkalmazással kapcsolatos dokumentumok elkészítése

A 2012. évi I. törvény a Munka Törvénykönyvéről a munkáltató számára tájékoztatási kötelezettséget ír elő, amelynek értelmében legkésőbb a munkaviszony kezdetétől számított 15 napon belül köteles írásban tájékoztatni a munkavállalót<sup>2</sup>.

#### Szervezeti írásos anyagok biztosítása

A szervezet működésével összefüggő sajátosságokat tartalmazó dokumentumokat, a munkavégzéshez kapcsolódó általános előírásokat és eljárásrendet, valamint a szervezeti politikát tartalmazó szabályzatokat online hozzáférés/papír alapú ismertetető anyagok, vagy azokból tematikusan összeállított dolgozói kézikönyv formájában lehet átadni az új belépőnek munkába lépését megelőzően vagy első munkanapjainak egyikén. A tematikusan összeállított dolgozói kézikönyv formátumát azért tartom praktikusnak, mert a munkavállaló megkímélhető olyan plusz információk tanulmányozásától, amelyekre nincs szüksége.

---

<sup>1</sup> Az alfejezet megírása során nagymértékben támaszkodtam korábbi kutatási eredményeire, melyek egy része „A munkahelyi beillesztés gyakorlata egy coloradói székhelyű vállalatnál” címmel a TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat 2014/1-2. VI. évf. 1-2 számában (No. 14-15) jelent meg (KOZÁK, 2013d).

<sup>2</sup> A napi munkaidőről, az alaphéren túli munkabérről és egyéb juttatásokról, a munkabérről való elszámolás módjáról, a munkabérfizetés gyakoriságáról, a kifizetés napjáról, a munkakörbe tartozó feladatokról, a szabadság mértékéről, számítási és kiadási módjáról, stb., a munkáltatóra és a munkavállalóra irányadó felmondási idő megállapításának szabályairól, továbbá arról, hogy a munkáltató kollektív szerződés hatálya alá tartozik-e, valamint a munkáltatói jogkör gyakorlójáról (2012. évi I. törvény a Munka Törvénykönyvéről 46. § (1) bekezdés).

A szervezeti írásos anyagok tartalma:

- a szervezet működésével összefüggő sajátosságok: a szervezet filozófiája, történelme (alapítása, fontosabb mérföldkövek, stb.), termékeinek/szolgáltatásainak listája és azok ismertetése, szervezeti rendezvények, díjak és kitüntetések, valamint a szervezet struktúrája, amelyet a könnyebb átláthatóság miatt célszerű ábrával is illusztrálni;
- a munkavégzéshez kapcsolódó általános előírások: a különböző foglalkoztatási formákra vonatkozó sajátosságok, a próbaidőre vonatkozó rendelkezések, a munkaidőre, a túlórára és a munkaszünetekre vonatkozó előírások, a szabadságot, a táppénzre, a gyésre és a gyedre vonatkozó szabályok, a béren kívüli juttatások és azok igénybevételének módja, illetve a költségtérítésekre vonatkozó eljárásrend;
- a szervezet belső szabályzataiban megfogalmazott azon rendelkezések, amelyek valamennyi dolgozóra vonatkoznak – ezek olyan saját vállalatpolitikák, amelyeket többségében a vonatkozó törvényi előírások alapján alakítanak ki és fogalmazznak meg: konfliktuskezelés módja, üzleti etika, öltözködésre, drogos és alkoholos befolyásoltságra vonatkozó előírások és eljárások, e-mail és internet használat, teljesítményértékelés módja, szervezeten belüli továbbképzési lehetőségek, szervezeten kívüli továbbtanulás és/vagy továbbképzés támogatottsága, dohányzásra vonatkozó tiltó rendelkezések, és az arra kijelölt helyek, stb.

### Képzési igény felmérése, képzések szervezése és lebonyolítása

A munkába állást követően leggyakrabban előforduló képzések között azok tartalmát figyelembe véve tehetünk különbséget, így megkülönböztethetünk szakmai képzést és készségfejlesztő, csapatépítő, illetve speciális tréninget, továbbá valamennyi új belépő dolgozó részére kötelező jellegű a tűz- és munkavédelmi oktatás<sup>3</sup>. A szakmai képzés során valamilyen elméleti ismeretanyag vagy gyakorlati alkalmazás elsajátítása a cél, ennek tartalma és az arra vonatkozó igény munkakörfüggő (pl. SAP rendszer vagy értékesítési képzések), ezért lehetséges, hogy a szakmai képzés kiválasztása során a vezető véleménye a mérvadó (GYÖKÉR, 2005). A készségfejlesztő tréning a beilleszkedéssel, a munkavégzéssel kapcsolatos kompetenciák fejlesztését segíti elő, a csapatépítő tréning alkalmával az új munkatárs munkacsoportja vesz részt a képzésen, ennek célja a kapcsolatépítés, vagyis az új szervezeti tag mielőbbi csoportszintű asszimilációja. Vizsgálatom a megváltozott munkaképességű és hátrányos helyzetű személyek munkahelyi beillesztésére nem terjed ki, de

---

<sup>3</sup> A 1993. évi XCIII törvény a Munkavédelemről és a 1996. évi XXXI törvény A tűz elleni védekezésről, a műszaki mentésről és a tűzoltóságról alapján kötelező.



fontosnak tartom kiemelni, hogy ilyen esetben speciális tréningek segíthetik a folyamatot, DAJNOKI (2014) például az érzékenyítő tréning szerepére és jelentőségére hívja fel a figyelmet. Az érzékenyítő tréninggel kapcsolatban érdemes megjegyezni, hogy azon nem az új belépők vesznek részt, hanem azok a beosztottak és vezetők, akik mindennapi munkakapcsolatban állnak majd a megváltozott munkaképességű vagy hátrányos helyzetű újonccal.

#### A vezetői és mentori feladatokhoz kapcsolódó dokumentáció elkészítése

A HR fontos feladatának tartom javaslatot tenni a vezetők részére a mentori program bevezetésére és kidolgozni a folyamathoz szükséges szabályzattervezetet és a kapcsolódó dokumentációt. Az új belépő és a mentor munkáját, hozzáállását célszerű a próbaidő lejárta előtt legalább egyszer értékelni. Az értékelés általában a vezető feladata, melyhez a mentor és az új belépő munkatárs szóban, vagy a HR által összeállított űrlap kitöltésével nyújtott tájékoztatását használja fel.

A HR-nek tehát legalább az alábbi adminisztrációról kell gondoskodnia:

- a mentor feladatait, az e tevékenységgel összefüggő hatásköröket és eljárásrendet szabályozó dokumentum előkészítése,
- az új belépő munkájának értékelésére szolgáló űrlap összeállítása,
- a mentor tevékenységének értékelésére szolgáló űrlap, vagy az arra vonatkozó szóbeli információkérés tematikájának elkészítése.

A szóbeli vagy kérdőíves értékelés során alkalmazott kérdések az adott munkakör és a vállalati kultúra függvényében változhatnak, azonban – véleményem szerint – az alábbi témaköröket általánosan szükséges érinteni:

- a folyamat általános értékelése,
- munkaköri / mentori feladatok ellátása,
- munkatársi kapcsolatok kialakulása / kialakulásának elősegítése,
- vállalati kultúra iránti érdeklődés, annak ismerete / megismerésének elősegítése.

A mentorált és a mentor teljesítményének értékelésére szolgáló szempontok összekapcsolódnak, ezáltal érzékelhetővé válnak a mentori segítségnyújtás esetleges gyenge pontjai, azaz milyen célt vagy célokat kell pontosabban meghatározni és kommunikálni a folyamatban résztvevők számára.

#### A visszacsatolások megszervezése és a tapasztalok összegzése

A HR beillesztéssel kapcsolatos lényeges teendői közé sorolom, hogy az orientációban, a mentori tevékenységben, továbbá a különböző képzetekben résztvevők, illetve közreműködők

spontán és szervezett visszajelzései alapján időközönként összegezzék e tevékenységek tapasztalatait. Ez nyújthat ugyanis lehetőséget és hatékony segítséget az eredményesség növelésére irányuló javaslatok kidolgozásához.

## **Összegzés**

*Az alfejezet e pontjának megírásához főként korábbi, az Egyesült Államokban készített esettanulmányom és kvantitatív kutatásaim eredményeit használtam fel. Ezek alapján a beillesztéshez kapcsolódó személyügyi teendőket öt témakör mentén csoportosítottam:*

- *alkalmazással kapcsolatos dokumentumok elkészítése;*
- *szervezeti írásos anyagok biztosítása;*
- *képzési igény felmérése, képzések szervezése és lebonyolítása;*
- *a vezetői és mentori feladatokhoz kapcsolódó dokumentáció elkészítése;*
- *visszacsatolások megszervezése és a tapasztalok összegzése.*

*Annak ellenére, hogy a vonatkozó szakirodalom a HR teendők között leginkább az orientációhoz kapcsolódó feladatokat hangsúlyozza, álláspontom szerint nem hagyhatók figyelmen kívül az ismertetett egyéb személyügyi teendők sem.*

### **2.3.2. Mentori szerep és folyamat<sup>4</sup>**

A beillesztés egyik legfontosabb elemének tartom a mentori programot, amelynek sikerességét nagymértékben meghatározza a mentor személye, annak szakmai és interperszonális kompetenciái. Célszerű tehát, hogy olyan mentort válasszanak, aki várhatóan a lehető legjobban látja el ezzel kapcsolatos teendőit. A mentorálás, mint személyzetfejlesztési eljárás (FARKAS, 2009) egy tapasztalt, szaktudással rendelkező egyén és az új belépő között létrejött kapcsolat (LARY, 1998), melynek célja az újonc szakmai fejlődése (KRAM, 1985). Amennyiben az adott szervezetnél nincs kiépített mentori program, általában a vezető vagy a közvetlen munkacsoport tagjai látják el a mentori feladatokat vagy azok egy részét, ugyanakkor az is előfordulhat, hogy egy idősebb munkatárs és egy fiatal pályakezdő kolléga között spontán alakul ki effajta szakmai kapcsolat. A mentor funkciója kettős: egyrészt a karrierfejlesztésben segíti az új belépőt, másrészt egyfajta szociálpszichológiai támogatást nyújt számára. Karrierfejlesztő szerepét tanácsadással valósítja meg, szociálpszichológiai támogatást pedig szerepmódként, barátként és

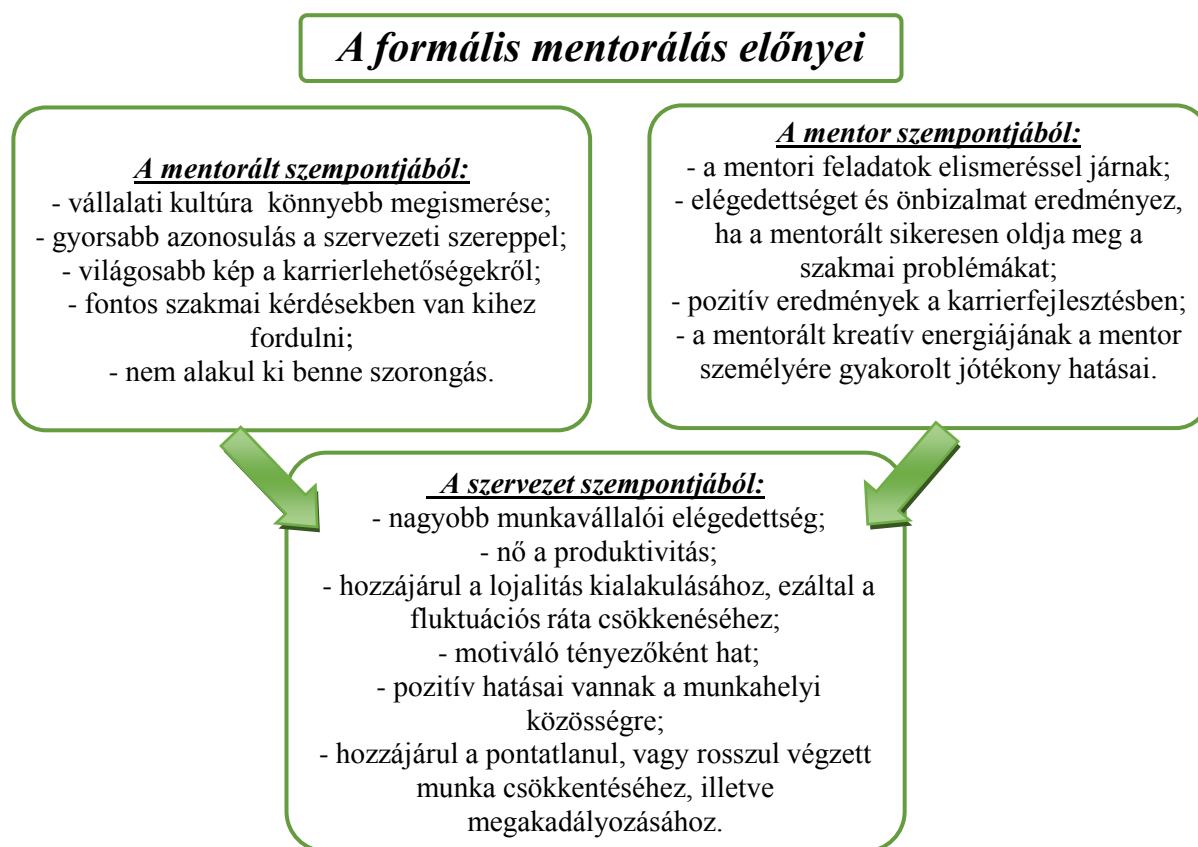
---

<sup>4</sup>A dolgozat e pontjában szövegszerűen jelennek meg részek „A mentori rendszer működési tapasztalatairól: félig strukturált interjúk vizsgálat magyar és amerikai HR vezetőikkel” címmel a Munkaügyi Szemle 2014/5. számában megjelent szócikkből (KOZÁK, 2014b).

személyes kérdésekben való konzultánsként nyújt (KRAM, 1985; MULLEN, 1994; RAGINS – COTTON, 1999; GYÖKÉR, 2005; SHENKMAN, 2005). A szociálpszichológiai támogatás azért is lényeges, mert egyfajta stresszoldást tesz lehetővé a munkahelyen (OKURAME, 2011).

A mentorálási folyamat lehet formális és informális. Formális mentorálás során a mentori feladatokat és az azokat végző személyt a menedzsment jelöli ki (OKURAME, 2011), így a célok már a kapcsolat elején tisztázottak és részletezettek (RAGINS - COTTON, 1999). Informális a mentorálás akkor, ha a munkavállaló dönthet a mentori feladatok elvállalásáról, kiválaszthatja a mentoráltját (CHAO et al., 1992) és a folyamat céljai a kapcsolat során alakulnak ki (RAGINS - COTTON, 1999). Véleményem szerint a formális mentorálás célravezetőbb, értekezésemben is erre helyezem a hangsúlyt.

Ha a formális mentorálás jól működik a vállalatban belül, az számos előnnyel járhat a mentor, az új belépő és a szervezet számára. Ezeket az előnyöket az 2. számú ábra foglalja össze.



**2. ábra: A formális mentorálás előnyei a mentorált, a mentor és a szervezet szempontjából**

*Forrás: saját szerkesztés ENSHER et al. (2001); BOZINELOS (2004); LEVINSON (1978); CHAO et al. (1992); ALLEN et al. (2004); HUNT – MICHAEL (1983); KRAM (1985); DAWLEY et al. (2008) és DONALDSON et al. (2000) alapján*

A *mentorált szempontjából* azért előnyös a program, mert általa könnyebben megismerheti a vállalati kultúrát, gyorsabban tisztázódhat számára a szervezetben betöltött szerepe és világosabb képet kaphat a karrierlehetőségeiről (ENSHER et al., 2001). Emellett fontosnak tartom, hogy a mentor személye, jelenléte, szakmai útmutatásai és tanácsai megelőzhetik az új belépőben a megfelelési kényszer miatt szorongó érzés kialakulását. A *mentor számára* az effajta feladatok erkölcsi és anyagi elismeréssel járnak, emellett elégedettséget okoz és önbizalmat ad, ha az újonc sikeresen oldja meg a szakmai problémákat (ENSHER et al., 2001). BOZINELOS (2004) kutatása szerint a mentori feladatok később kedvezően hatnak a mentor karrierjére, LEVINSON (1978) pedig az új belépő kreatív energiájának és életszemléletének a mentor személyére gyakorolt pozitív hatásait is kiemeli. A mentori rendszer *szervezeti szintű előnyei* tulajdonképpen a mentoráltra és a mentorra gyakorolt pozitív következményekből származnak. Vállalati szinten azért előnyös, mert a mentori programban részesült dolgozók elégedettebbek a bérükkel és a munkájukkal, valamint produktívabbak (CHAO et al., 1992; ALLEN et al. 2004; HUNT AND MICHAEL, 1983; KRAM, 1985; DAWLEY et al., 2008). Egy ilyen program hozzájárul a lojalitás kialakulásához (DONALDSON et al., 2000), ami a fluktuációs ráta csökkenését eredményezheti. Véleményem szerint a mentori rendszer egyfajta motivációs tényezőként is hathat, hiszen jelzi az odafigyelést a menedzsment részéről. A munkahelyi közösségre tett pozitív hatásai miatt is érdemes lehet mentort kijelölni, mert segítheti a kapcsolati háló gyorsabb kiépülését, így közvetve a munkahelyi kommunikáció eredményesebb működését. Végül a szervezeti szintű előnyök között fontosnak tartom azt is, hogy a hatékony mentori program hozzájárulhat a pontatlanul, vagy rosszul végzett munka csökkentéséhez, illetve megakadályozásához.

Megítélésem szerint a mentori rendszer előnyei abban az esetben érvényesülnek teljes mértékben, ha pontosan meghatározottak a program céljai, pozitív a hozzáállás a mentor, az új belépő és a menedzsment részéről, valamint a mentori kapcsolatot szakmai bizalom és kölcsönös tisztelet jellemzi. Ebből következően a mentor kiválasztásánál a menedzsmentnek célszerű figyelembe vennie bizonyos demográfiai, tapasztalati és személyes tulajdonságokat (ALLEN et al., 1997). A demográfiai faktorok közé tartozik a kor, a nem és az iskolai végzettség. Tapasztalati tulajdonságok alatt a korábbi mentorként vagy mentoráltként szerzett élményeket kell érteni, amelyek befolyásolják a hajlandóságát a mentori feladatok ellátására (ALLEN et al., 1997; OLIAN et al., 1993; RAGINS – COTTON, 1993). A mentor személyes tulajdonságaival kapcsolatban – CRONAN – HILLIX et al. (1986) kutatási eredményei szerint – legfontosabb a támogató hozzáállás, a jól informáltság, a hajlandóság a tudás/tapasztalat megosztására és a találékonyság. Egy későbbi tanulmány (CLARK et al.,

2000) kiegészíti ezeknek a tulajdonságoknak a listáját az empátiával, az elérhetőséggel és az őszinteséggel. NIEHOFF (2006) a nyitottságot és az extrovertáltságot is lényegesnek tartja, HOFFMEISTER (2011) pedig hozzáteszi a jó hallgató készséget és az objektivitást. NEMESKÉRI-PATAKI (2003) a személyes tulajdonságok mellett a szakmai és a szervezeti tudás fontosságát is hangsúlyozzák. Lényegesnek tartják, hogy a mentor jól ismerje a szervezet működését és kultúráját, emellett megfelelő szakértelemmel és kapcsolatokkal rendelkezzen. Írásukban arra is felhívják a figyelmet, hogy nélkülözhetetlen a képesség az érdeklődés felkeltéséhez és a megfelelő kommunikációs készség. MÓRÉ (2011, 2012) munkahelyi beillesztéssel kapcsolatos cikkeiben szintén a kommunikáció minőségének fontosságára helyezi a hangsúlyt.

A mentor feladatait NEMESKÉRI – PATAKI (2003) részletesen összegzik. Tanulmányukban három fő feladatkört emelnek ki: a szervezetbe való beilleszkedés segítségét, az ismeretek átadását és a karrier támogatását. A szervezetbe való beilleszkedés segítségénél tennivalókat határoznak meg a szervezeti kultúra megismertetésével (pl. értékek tisztázása, szervezeti szokások, példamutatás, stb.) és a munkatársi kapcsolatokkal (pl. munkahelyi kapcsolatok kialakításának segítése, védelem a támadásoktól, stb.) összefüggésben is. Az ismeretek átadásának segítségéhez nemcsak a munkaköri feladatok szakszerű ellátásához szükséges információk átadását sorolják, hanem a visszajelzést az új belépő teljesítményével és magatartásával kapcsolatban is. A karrier támogatása magába foglalja a tájékoztatást a karrierlehetőségekről, az egyéni célok és képességek megismerését és a kapcsolati tőke mozgósítását is (NEMESKÉRI – PATAKI, 2003). Ahogyan azt az előző fejezetben kifejtettem, a mentor fontos feladata az is, hogy értékelje az új belépő munkáját és hozzáállását a menedzsment felé.

### **Összegzés**

*A fejezetnek e pontjában a szakirodalomra támaszkodva meghatároztam a mentori szerepet, bemutattam a formális program mentorra, az új belépőre és a szervezetre gyakorolt pozitív hatásait, valamint összegyűjtöttem a mentorálást végző személyes és szakmai kompetenciáival, tulajdonságaival kapcsolatos elvárásokat. A disszertációnak ebből a részéből az is kiderült, hogy a mentori feladatok nagy felelősséggel járnak, a mentor az új belépő szakmai fejlődéséért is felel, értékeli annak teljesítményét és hozzáállását. A mentor személyét általában az adott részleg/osztály vezetője választja ki, a kiválasztás előtt azonban – véleményem szerint – érdemes kikérnie a HR véleményét is, hiszen a program kidolgozásáért legtöbbször a Humánpolitikai Osztály felel.*

### **2.3.3. A vezető és a munkacsoport beillesztéssel kapcsolatos feladatai**

A munkahelyi beillesztést korábban kizárólag HR feladatként értelmezték (FEKETE et al. 1997), mára azonban a folyamat komplexitása és az azzal kapcsolatos bővülő teendők megkövetelik, hogy a vezető is hangsúlyos szerepet vállaljon a folyamatban (BERARD, 2013). Fontosnak tartom kiemelni ERLING (2011) és MESSMER (2013) megállapítását is, mely szerint a beillesztés munkakör-specifikus részét nem a HR menedzseli, hanem a közvetlen szakmai felettes hatáskörébe került. ERLING (2011) három időtávot különböztet meg a vezetők beillesztéssel kapcsolatos teendői meghatározása során: a rövid, a közép és a hosszú távot.

A **rövid távú feladatok** elvégzése körülbelül 2 hétig tart és a dolgozó helyének kiválasztásával, előkészítésével, a munkaeszközök megrendelésével, a szükséges dokumentáció elkérésével a HR-től, illetve a munkatársak felkészítésével kezdődik (FAIRCLOTH, 2014). Az új belépő első napján a közvetlen felettesnek célszerű tartania vele egy beszélgetést (BRADT et al., 2011; MATISCSÁKNÉ, 2012), melynek alkalmával tájékoztatni lehet a következő néhány hét vagy hónap fontosabb eseményeiről, a betanulási időszakról és a jövőbeli teljesítményelvárásokról (WANBERG, 2012). A teljesítményelvárások részletezése során ki kell térni arra, hogy kinek/kiknek tartozik közvetlen beszámolóssal és beszámolási kötelezettséggel milyen gyakorisággal kell végeznie (KOZÁK, 2013c). Szintén az első napon kerül sor a munkacsoport részére történő bemutatásra (BRANDT – VONNEGUT, 2009) is.

A **közép és hosszú távú feladatok** az új belépő szakmai koordinációjára terjednek ki, amelyek magába foglalják a mentor kijelölését és a betanulási folyamat teljes felügyeletét (BRANDT – VONNEGUT, 2009; COOPER-THOMAS – BURKE, 2012). A kijelölésnél lényeges szempont a személyre szabottság (BOPP et al., 2010), hiszen nem mindenkinek ugyanakkora mértékű szakmai iránymutatásra és segítségre van szüksége (MÓRÉ – KOZÁK, 2011; McCULLER, 2012). A közép távú feladatok során vissza kell térni a kiválasztáskor elvárásként megfogalmazott kompetenciákra is, továbbá felmérni az esetleges képzési igényt (ERLING, 2011), hiszen – ahogyan azt már korábban jeleztem – a szakmai képzetek kiválasztása általában vezetői hatáskörbe tartozik (GYÖKÉR, 2005). A vezetőnek – ahogyan arra szintén utaltam az előzőekben – az új dolgozó és a mentor teljesítményét célszerű a próbaidő lejártá előtt legalább egyszer értékelnie (KOZÁK, 2014c). Az értékelés mellett lényeges a folyamatos visszajelzés, erre JUHÁSZ (2012) és GERGELY (2012) kutatási eredményei is felhívják a figyelmet. Hosszú távon fontos, hogy a vezető felismerje az új belépő karrierfejlesztésének lehetőségét és egy „évekig tartó beillesztési programot”

dolgozzon ki számára (ERLING, 2011). A karrierfejlesztés a mentori teendők között is szerepelt, ezért úgy vélem, különbséget kell tenni a két személy ezzel kapcsolatos feladatai között. Értelmezésemben az új dolgozó felettése – a mentorral egyeztetve és kikérve a véleményét – dönt a programban való részvételről és mentori közreműködéssel, de a felettes koordinálásával történik meg maga a karrierfejlesztés.

Lényeges, hogy a vezető körültekintően tájékoztassa a munkacsoportot az új munkavállaló érkezéséről, a csoportban elfoglalt helyéről és kérje részvételüket, segítségüket és támogatásukat az integráció folyamatában (FAIRCLOTH, 2014). A csoport szerepe azért is fontos, mert az új dolgozónak hosszú időbe telik, míg megfelelően el tudja látni munkaköri teendőit, és ehhez szüksége van a csoporttagokkal való folyamatos kapcsolatra (RAMSEY, 2011). A munka koordinációja ugyanis minden esetben interakciót igényel, ami ritkán marad a feltétlenül szükséges szinten, mivel kibővül, a munkával kapcsolatos és egyéb célú információcsere eszközévé válik (GYÖKÉR, 2001).

Ha a csoporttagok nem áldoznak időt arra, hogy integrálják az új dolgozót a csoport szerkezetébe, akkor a kohézió csökken, az új tagok nem tudnak teljes potenciállal dolgozni, ami kihat a csoport teljesítményére (GULLY – PHILIPS, 2011), a csoport munkája pedig jelentősen befolyásolja az egész szervezet hatékonyságát (UJHELYI, 2009). A csoporttagok feladata ennél fogva sokrétű, magában foglalja az információszolgáltatást, a támogatást a feladatvégzésben, valamint az informális normák és szabályok megismertetését az új taggal (GYÖKÉR, 2014). Emellett lényeges a bizalomépítés, a csoport küldetésének folyamatos ismertetése (GULLY – PHILIPS, 2011), továbbá a csoportban betöltött szerepük kommunikálása, az egyértelmű, őszinte és azonnali visszajelzések az új dolgozó munkájáról és viselkedéséről (COOPER, 2010). A visszajelzésekkel kapcsolatban MACKIN (2007) kiemeli annak jelentőségét, hogy azok ne legyenek ítélezőek és kerüljék az általános megfogalmazásokat. BLANCHARD et al. (2007) a csoport feladataihoz sorolja, hogy a tagoknak látásmódjukat, módszereiket, értékeiket és munkafolyamataikat is folyamatosan kommunikálniuk kell az új belépőnek, valamint arról is tájékoztatniuk kell, hogy mindezek a szervezeti egészhez, annak céljaihoz hogyan igazodnak és járulnak hozzá. ALMER-JARS et al. (2008) az új tagok integrációja során megjegyzi, hogy a folyamatos kommunikációnak kulcsszerepe van, és hozzáteszik, a vezetőnek különösen a nagyobb létszámú csoportoknál kell jobban odafigyelnie az újoncokra, hiszen vizsgálati eredményeik szerint a kommunikáció nagyobb létszámú csoportok esetén kevésbé működik hatékonyan.

A munkacsoportnak tehát lényeges szerepe van az új belépő integrációjában. PARTRIDGE (2007) szerint az új tag megjelenése megváltoztatja a munkacsoport atmoszféráját, sőt akár

kellemetlenségekkel is járhat, VALDECK (2007) megjegyzése szerint ennek ellenére a csoportnak úgy kell tekintene az új munkatársra, hogy annak jelenléte, tudása és ötletei hozzájárulhatnak a fejlődésükhöz, így növelhetik produktivitásukat. Az új belépő megérkezése napjának reggelétől tehát minden tagnak éreznie kell az elhivatottságot, hogy segítse az újonc munkacsoport szintű integrációját (HAKALA-AUSPERK, 2013).

### **Összegzés**

*A vezető beillesztéssel kapcsolatos feladatainak összefoglalása során elmondható, hogy a folyamatban a közvetlen felettes szerepe átalakult, feladat- és hatásköre kiszélesedett. A szakirodalom szerint a vezető felelős az új belépő szakmai koordinálásáért, ami a mentor kijelölésére és a teljes betanulási időszak felügyeletére, valamint az újonc és a mentor teljesítmények értékelésére terjed ki. A szakmai koordináció mellett a vezetőnek elő kell készítenie az új dolgozó fogadását (munkaeszközök megrendelése, hely előkészítése, munkatársak tájékoztatása, dokumentáció elkérése a HR-től), annak első napján tartania kell vele egy tájékoztató beszélgetést, be kell mutatnia a munkacsoportnak, közép és hosszú távon pedig döntenie kell szakmai képzéséről és esetleges karrierfejlesztéséről. A vezető mellett a munkacsoport is fontos szerepet játszik az új belépő beillesztésében, különösen a munkacsoport szintű integrálódásra van nagy hatása a csoporttagoknak. A közvetlen munkatársak feladata sokrétű: folyamatosan a szakmai igényeknek megfelelő információt kell szolgáltatniuk az új csoporttag számára, támogatniuk kell a munkavégzésben és visszajelzéseket kell adniuk neki munkájáról és viselkedéséről egyaránt. A visszajelzések során törekedniük kell az objektivitásra és az egyértelműsége. A csoporttagok feladata közé tartozik emellett, hogy szakmai céljaikat, küldetésüket, látásmódjukat, normáikat, munkafolyamatokkal kapcsolatos módszereiket kommunikálják, adják át az új tag számára.*



Áttekintve a munkahelyi beillesztéssel kapcsolatos szervezeti szerepvállalást, valamint a konkrét feladatokat, különbséget tehetünk a tradicionális és a modern megközelítés alapján megvalósuló tevékenység között (BERARD, 2013). A beillesztés tradicionális és modern megközelítését a 1. számú táblázat mutatja be.

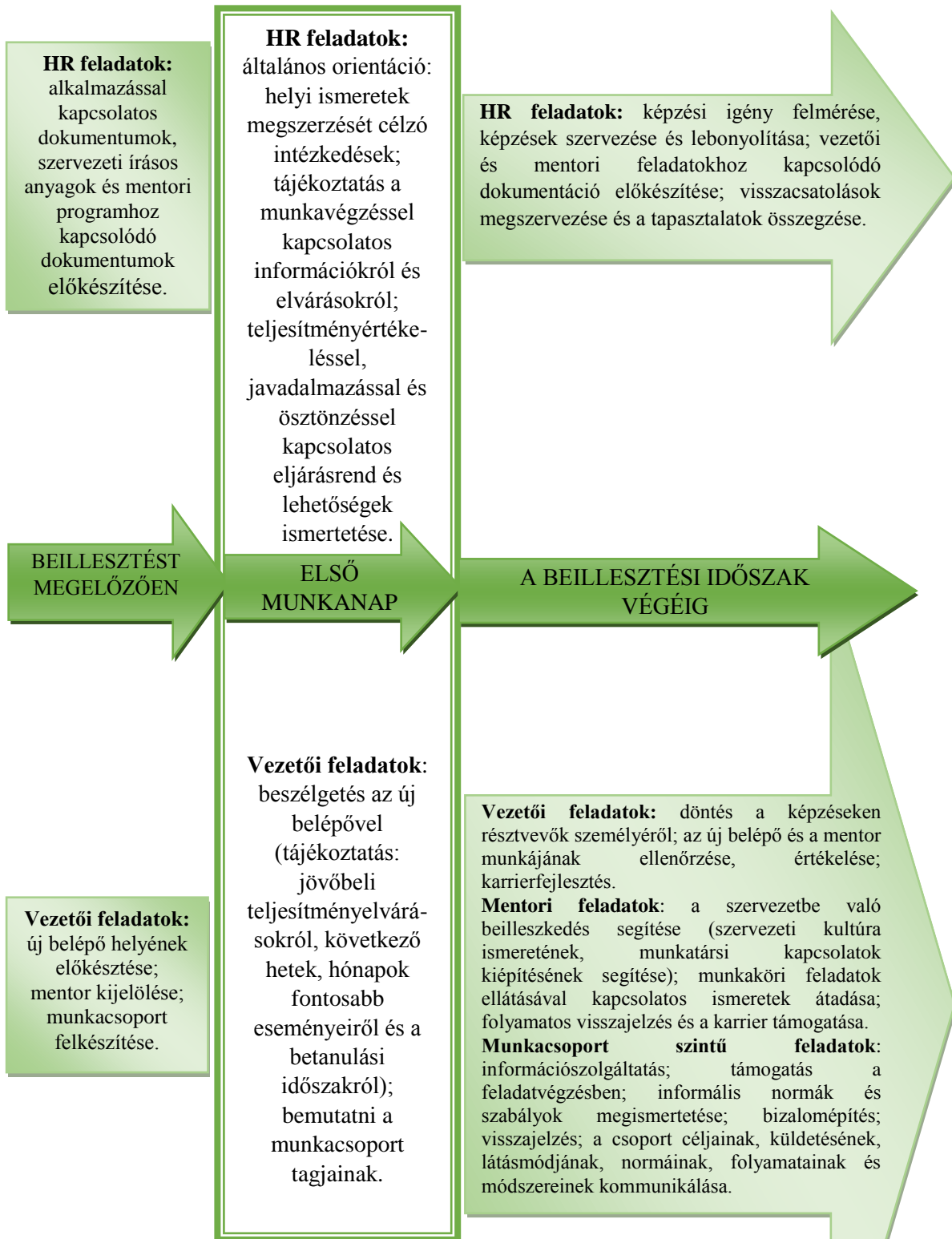
**1. táblázat: A tradicionális és a modern beillesztés jellemzői**

	<b>Tradicionális beillesztés</b>	<b>Modern beillesztés</b>
<i>Célzott eredménye</i>	Az új belépő megtanulja a szervezeti politikát és eljárásrendeket.	Az új belépő hamarabb lesz produktív szervezeti tag.
<i>Felelőse</i>	Humánpolitikai Osztály.	Integrált szervezeti folyamat.
<i>Időtartama</i>	Egy eseményhez köthető.	Hosszabb periódus.
<i>Struktúrája</i>	Ugyanaz a folyamat minden új belépőnél.	Rugalmas, személyre szabott és munkakör-specifikus.
<i>Módszerei</i>	Információátadás és tanítás.	Rávezetés, megbeszélés, kötelezettség, kapcsolatépítés.
<i>Tartalma</i>	Információ.	A KUBA-n alapszik: know (tudni), understand (megérteni), believe (hinni) és (act) cselekedni.
<i>Helyszíne</i>	Tréningzsoba.	Különböző tanulási utak.
<i>Résztevői</i>	HR Osztály és az új belépő.	A feladatok megoszlanak.

*Forrás: BERARD, 2013, p. 259.*

Összegezve a szerző megállapításait, a munkahelyi beillesztés kapcsán a feladat- és hatáskörök bővültek, időtartama hosszabb lett, struktúrája megváltozott, módszerei változatosabbak, tartalma összetettebb, helyszíne kiszélesedett és a résztvevők közötti feladatok megosztottabbá váltak. Az ilyen modern szellemben megvalósuló beillesztéssel viszont a szervezet eredménye szempontjából egyik legfontosabb cél, az új munkatárs mielőbbi produktívvá válása a tradicionális megközelítésnél jobban biztosítható.

A szakirodalmi feldolgozás alapján a munkahelyi beillesztéssel kapcsolatos kiszélesedett szervezeti jelenlétet, a résztvevők feladatait a 3. ábra foglalja össze.



**3. ábra: Munkahelyi beillesztéssel kapcsolatos feladatok**

*Forrás: saját szerkesztés, 2014*

A munkahelyi beillesztéssel kapcsolatos feladatokat három részre osztottam: a belépést megelőző, az első munkanapi és a beillesztési időszak végéig tartó teendőkre. A belépést megelőzően HR, valamint vezetői feladatokat határozhatók meg, melyek az új munkavállaló érkezését készítik elő. Az új belépő első napján szintén HR és vezetői feladatokat különböztethetünk meg. Ezen a napon a HR teendője az általános orientáció, míg a vezető tart egy beszélgetést/tájékoztatót az új belépővel és bemutatja őt a munkacsoport tagjainak. A beillesztési időszak végéig tartó feladatok megoszlanak a HR, a vezető, a mentor, valamint a munkacsoport tagjai között. A vezetői, mentori és munkacsoport feladatokat azért jelöltem ugyanazon az alakzaton, mert ezek a teendők összekapcsolódnak és kiegészítik egymást, valamint közvetlenül vagy közvetve (a koordinálás révén) a felettes hatáskörébe tartoznak.

A beillesztés idejét jelző nyíl külön választja a Humánpolitikai Osztály és a beillesztésben résztvevő többi személy teendőit. Ez egyrészt azt prezentálja, hogy a beillesztéshez kapcsolódó feladat- és felelősségi körök kiszélesedtek (nem csupán HR feladatok vannak), másrészt pedig azért indokolt, mert így elkülöníthetőek az általános, minden munkakör esetén megegyező (HR), valamint a szakmai, munkakör-specifikus (vezetői, mentori és munkacsoport szintű) elemek.

Az ábra azért nem jelöli pontosan a beillesztési időszak végét, mert – ahogyan az a szakirodalmi feldolgozásból is kiderült – a beillesztési időszakot akkor tekinthetjük lezártnak, ha az egyén szervezeti szocializációja megvalósul (a feldolgozásomban szereplő szerzők közül HAMPEL – LAMONT, 2011 definíciója az egyetlen, ami konkrét időpontot, az új belépő első éves teljesítményértékelését rendeli a beillesztési időszak végéhez). Véleményem szerint a beillesztési folyamat időtartamát nem lehet általánosságban meghatározni, mert számtalan tényező befolyásolja azt:

- az éves teljesítményértékelés rávilágíthat arra, hogy további szakmai támogatásra, segítségre és/vagy képzésre van szüksége az új belépőnek ahhoz, hogy olyan eredményeket hozzon, mint az évek óta ott dolgozó munkatársai (például kvalifikáltabb, összetettebb feladatot ellátó, vagy külső kapcsolatok kiépítését igénylő munkakörök esetén);
- az egyén jelleme (demográfiai jellemzői is), hozzáállása, valamint előző szociális szinterei (az előző szociális szinterekhez sorolom az iskolai végzettséget és a munkatapasztalatot is);
- a munkaköri feladatok összetettsége;
- a szervezeti kultúra, annak támogató vagy kevésbé támogató jellege is lényeges lehet, végül

- maga a beillesztési program, annak szervezettsége, valamint a lebonyolításában résztvevők hozzáállása, személyisége és szakmai hozzáértése.

#### 2.4. A munkahelyi beillesztés kapcsolódási területei

A munkahelyi beillesztésre vonatkozó szakirodalom feldolgozása és korábbi vizsgálati eredményeim alapján az a következtetés vonható le, hogy a beillesztés több területet is érint. A továbbiakban ezért azokat a területeket mutatom be, amelyekhez leginkább kapcsolódik a beillesztés, ezeket a 4. ábra szemlélteti.



**4. ábra: A munkahelyi beillesztés kapcsolódási területei**

*Forrás: saját szerkesztés, 2014*

A munkahelyi beillesztés célja a szervezeti integráció, amely csak a kultúra megismertetésével és elfogadtatásával valósulhat meg. A folyamatot nagymértékben meghatározza a szervezet kommunikációs rendszere, valamint a tagok közötti interakciók minősége. Az új belépőnek a szervezeti szintű beilleszkedésen túl a munkacsoportba történő integrációja is lényeges, melynek során az egyén és csoport viszonya kerül előtérbe. Mivel a munkacsoportba történő beilleszkedés leginkább a munkavégzésen keresztül valósul meg, így a munkaszervezés is kulcskérdéssé válik. A beillesztési program nem csupán szervezet és a munkacsoport szintjén lényeges, hanem az új belépőre ösztönzőként, motivációs tényezőként hathat, sőt karrierfejlődéséhez is hozzájárulhat.

##### *A szervezeti kommunikáció és a beillesztés kapcsolata*

„A munkahelyi szocializáció tulajdonképpen az új belépő és a szervezeti tagok (vezető, mentor, kollégák) közötti interakciók eredményeképpen valósul meg” (OSHRI et al., 2008, p. 23.). Véleményem szerint nem csupán a vezetőtől, mentortól és a munkatársaktól kapott információk, hanem az alkalmazással kapcsolatos dokumentumok, az általános orientáción elhangzottak, valamint a szervezeti anyagokból (belső szabályzatok, az eredményeket

bemutató beszámolók, stb.) megismert információk is hozzájárulnak a szocializációhoz. A szervezeti tagok és az új belépő közötti interakciók formális és informális csatornákon keresztül valósulnak meg. A formális kommunikáció útjait a szervezet szerkezete és struktúrája adja (ARGAVÁL, 2008), míg az informális csatornák a kommunikáció nem hivatalos útjait jelentik és a szervezeti hierarchia helyett az informális kapcsolatok határozzák meg (MANJUNATH – NAGENDRA, 2010). Amennyiben a munkahelyi beillesztést kommunikációs folyamatként értelmezzük (MÓRÉ, 2012), a formális kommunikáció útjai közé sorolhatóknak tartom az alkalmazással kapcsolatos dokumentumokat; az általános orientáción elhangzottakat; a szervezeti dokumentumokat; a munkavégzéshez kapcsolódó utasítások, elvárások, eljárásrendek ismertetését; valamint az azokhoz tartozó magyarázatokat és a visszajelzéseket a teljesítményről.

A formális kommunikáción belül a szakirodalom (ARGAVÁL, 2008) a kommunikáció iránya szerint különbséget tesz horizontális, vertikális és átlós kommunikáció között. A szerző a horizontális, vagyis szervezeten belüli vízszintes irányú kommunikáció alatt a munkahelyi hierarchia azonos szintjein lévők közötti kommunikációt érti. A vertikális, vagyis függőleges irányú kommunikáción a munkahelyi hierarchia különböző szintjei közötti kommunikációt, az átlós kommunikáción pedig a hierarchia különböző szintjein, de egymással nem közvetlen kapcsolatban lévő osztályok/szervezeti egységek dolgozói között végbemenő kommunikációt jelöli. A függőleges irányú kommunikációt további két csoportra lehet osztani: fentről (vezetőktől) lefelé és lentől (beosztottaktól) felfelé irányuló kommunikációra (ARGAVÁL, 2008).

A fentről lefelé irányuló kommunikáció szándékát tekintve a szervezeti és egyéni célok megvalósítását, az elvárások, szabályzatok közlését vagy a munkavégzési utasítások megismertetését és magyarázatok elmondását szolgálhatják, illetve lehetnek teljesítmény-visszajelzés és nevelő értékűek (DAFT, 1997, idézi: DAJNOKI, 2006). Meglátásom szerint ezek mindegyikének jelentős szerepe van az új munkavállaló beillesztése során. A lentől felfelé irányuló kommunikáció, vagyis „a problémák közlése, a javaslatlétételek, a beszámolók készítése, a sérelmek és viták jelzése” (DOBÁK, 1999), továbbá azok korrekt fogadása és a szükséges felelős döntések meghozatala elősegíthetik a szervezeti lojalitás kialakulását. Ebből következően a beillesztési időszak alatt lényeges, hogy a problémák közlésére, a javaslatlétételekre, a beszámolókra, a sérelmek és viták jelzésére elegendő lehetőséget adjanak az új belépőnek és azok reakciói objektívek, korrektek legyenek. A szervezeti kommunikációt, annak formális és informális csatornáit nagyban meghatározza az adott szervezet jellege, illetve kultúrája.

### *A szervezeti kultúra és a beillesztés kapcsolata*

A szervezeti kultúra a tagok által elfogadott és tanult értékeket, normákat, hiedelmeket és attitűdöket jelenti (HELLRIEGEL – SLOCUM, 2010; PFISTER, 2009). Ezeknek döntő szerepe van a szocializáció folyamatában, hiszen megismertetésük és elfogadtatásuk a cél. „Szervezeti kultúra nélkül tehát lehetetlen a szocializáció, és ha nem lenne szocializáció, senki nem hordozná a kultúrát” (ALVESSON, 2013, 64. p.). A szervezeti kultúra és a beillesztés, illetve tágabb értelemben a szocializáció kapcsolatára HELLRIEGEL – SLOCUM (2010) szerzőpáros is rámutat a szervezeti szocializáció elemeiből felépített modelljükben, amelyet az 5. ábra szemléltet.



**5. ábra: A szervezeti szocializáció lépései**

*Forrás: saját szerkesztés HELLRIEGEL – SLOCUM, 2010, 479. p. alapján*

A szerzőpáros szerint a szervezeti szocializáció már a kiválasztás során kezdetét veszi, mivel a döntésnél nem csupán a jelölt képességeit veszik alapul, hanem azon jellembeli tulajdonságait is, amelyek alapján illeszkedik, vagy nem illeszkedik az adott szervezet kultúrájába. A munkába lépést követő sikerélményt korai feladatokkal lehet biztosítani az újonc számára, majd azon képességeinek fejlesztésére kerül sor, amelyek megfelelnek a szervezeti kultúrának. A képességek fejlesztése után a kívánatos viselkedés jutalmazásával újabb visszajelzést és megerősítést adnak az új belépőnek. A viselkedésre vonatkozó szabályok, kívánalmak megszilárdítása után a kultúra értékeinek átörökítése következik. Amennyiben az új belépő értékei és a szervezet értékei különböznek, az kiválást fog eredményezni. Ha a szervezet és az új belépő értékei azonosak vagy közel megfelelnek

egymásnak, a szervezeti tagok azokat szokások bemutatásával és történetek mesélésével erősítik meg az újoncban. Az értékek átörökítése és megszilárdulása után az új belépőből szerepmodell válik, vagyis ő is segíti majd az új munkatársak szervezeti szocializációját (HELLRIEGEL – SLOCUM, 2010). A szerzők által kidolgozott elméleti modell véleményem szerint megfelelő adaptációval a magyar gyakorlatban is hasznosítható. Az eredményes szocializáció kiemelten fontos eleme az új munkavállaló körültekintő kiválasztása, emellett – főként ösztönző hatásuk miatt – a sikerélmény biztosítása, a visszajelzés és a jól végzett munka elismerése.

A szervezeti kultúrával, azon belül a szocializációval foglalkozó szakirodalom emellett részletesen elemzi a különböző szocializációs taktikákat:

1. kollektív – egyéni: az egy időben belépő munkavállalókat csoportként kezelik, így közös szocializációs tapasztalatok útján integrálódnak a szervezeti kultúrába (pl. friss diplomások csoportja); ha nem csoportos volt a munkaerő-felvétel az adott szervezeti egységnél, az újoncok egyéni tapasztalatokon és folyamatokon mennek végig a szocializáció során;
2. formális – informális: az új dolgozókat elkülönítik a többi szervezeti tagtól, a kívánatos viselkedési formák és a szervezeti értékek átadására helyezik a hangsúlyt (pl. orientáció az egyetemi campusokon); nem különítik el őket, hanem bevonják a különböző tevékenységekbe és hagyják, hogy tapasztalati úton szerezzenek tudást a viszonyokról és szerepekről a próbálkozásaikon és hibáikon keresztül (pl. munka utáni közös elfoglaltságok);
3. egymást követő, sorozatos – véletlenszerű: a szervezet előre meghatározott, rögzített sorrendű lépéseket állított fel az új belépők számára, amelyeket szigorúan követniük kell egy adott szerep, státusz betöltéséhez (pl. orvosok); a lépések gyakran ismeretlenek, változnak és homályosak (pl. általános menedzser pozíciók);
4. fix – változó: előre meghatározott időintervallumot rendelnek a különböző szocializációhoz kapcsolódó lépésekhez és ezeket egyértelműsítik az új belépők számára (pl. erősen hierarchizált szervezetek); nem rendelnek időintervallumot a lépésekhez, az újoncok előtt általában nem egyértelmű az időkeret, és az egyénenként változik (pl. PhD hallgatók);
5. folyamatos – megszakított: a régi szervezeti tagok szerepmodellként segítik és tanítják az új belépőket (pl. egyetemi oktatók); amennyiben nincs lehetőség a régi tagok közül mentort kijelölni, a szocializáció nem folyamatos, mert az újoncok megszakításokkal

ismerik meg a szervezeti szerepüket és a kultúrát saját útjukon, szituációikon, tapasztalataikon keresztül (pl. gyors ütemben növekvő szervezetek esetén);

6. felavató – megfosztó: elismerik, erősítik és kiaknázzák az új belépők ismereteit, tapasztalatait, képességeit és identitását (pl. ha elsősorban szakmai tapasztalatai miatt alkalmaznak valakit – programozók); tagadják és megfosztják az újoncokat eddigi viselkedésmintáiktól, attitűdjeiktől, előzetes tapasztalataiktól és arra presszionálják őket, hogy teljes mértékben azonosuljanak a szervezeti elvárásokkal (pl. rendőrség, katonaság) (VAN MAANEN – SCHEIN, 1979; HAUPTMANN, 1996; YOUNG, 2003; HIGGINS – SEKINGUCHI, 2006; NYBERG et al., 2007; ALSUP, 2008; Toarniczky, 2011; ALSTYNE, 2013).

A fentiekben részletezett taktikák a munkahelyi szocializáció – így közvetve a beillesztés – teoretikus alapjaiként ismertek, értelmi szerzőjük a VAN MAANEN – SCHEIN (1979) szerzőpáros, de elméletüket számos kutató adaptálta és egészítette ki.

A szocializációs taktikák az egyén-szervezet megfelelés (person-organizational fit/PO) megvalósulásának elősegítését szolgálják, azaz a szervezeti értékek és az ott kívánatos viselkedés, valamint az egyén értékei és viselkedésbeli szokásainak egyezését (SCHEER, 2009; KEYTON, 2011).

#### *A munkaszervezés és a beillesztés kapcsolata*

A munkaszervezés a munkára ható tényezőkkel foglalkozik abból a célból, hogy különösebb anyagi ráfordítás nélkül fokozza a munka hatékonyságát, megkönnyítse a munkavégzést és növelje az eredményességet (HAJÓS – DOLMÁNYI, 2007). A munkaszervezés a szervezet és a csoport szintjén is megközelíthető, értekezésemben csoportszintű megközelítést alkalmazok.

A munkaszervezés funkcióit UDVARI et al. (1980) a következőkben látja:

- munkahelyek és kiszolgálásuk megszervezése,
- optimális munkafeltételek kialakítása,
- munkamegosztás és kooperáció megteremtése,
- munkamódszerek kidolgozása,
- munkaidő-igény megállapítása,
- dolgozók kiválasztása és betanítása,
- helyes ösztönzési elv kiválasztása.

Megítélésem szerint a felsorolt funkciók közül a munkamegosztás és kooperáció megteremtése, valamint a dolgozók kiválasztása és betanítása kapcsolódik közvetlenül a

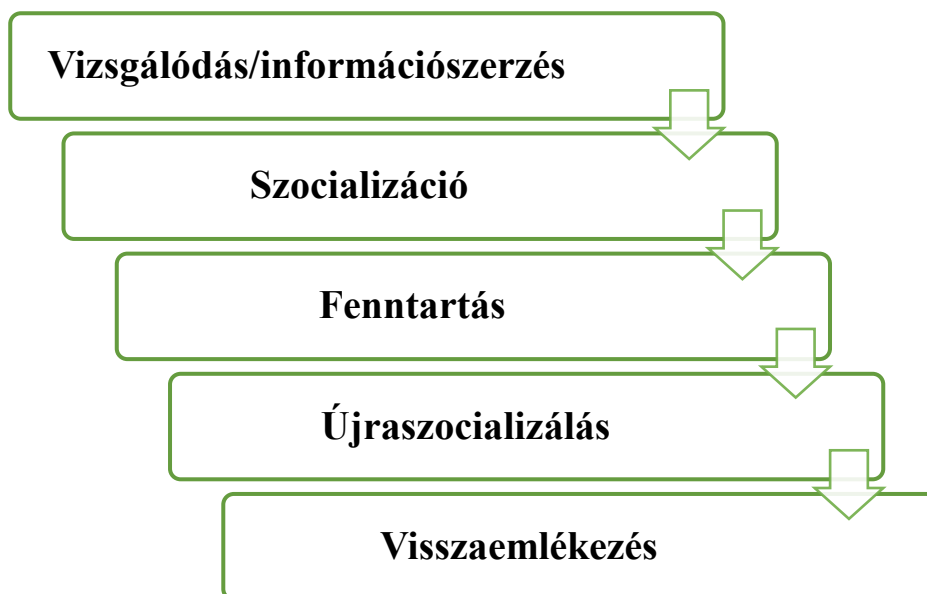


munkahelyi beillesztéshez. A munkamegosztás és kooperáció megteremtésével kapcsolatban BITTNER (2007) megjegyzi, hogy a munkamegosztás nem csupán az egyes csoportokon belüli elszigetelt részfeladatok végzését jelenti, hanem lehetővé teszi az egymástól független részlegek közötti szabályozott együttműködést is. A túlzott munkamegosztás révén azonban monotónia, érdektelenség alakul ki, melyet lehetőség szerinti érdemes kerülni. A hatékony munkamegosztás alapfeltétele, hogy szisztematikusan kialakított munkakörök legyenek. A munkakör a szervezeti struktúra alapegysége, meghatározott tudás, tartalom, folyamatok, felelőségek, hatáskörök tartoznak hozzá (BAKACSI et al., 2006). Amennyiben a munkaszervezés eredményeként a munkamegosztás és kooperáció módosul, az szükségessé teszi az érintett munkavállalók munkaköri feladatainak megváltoztatását is. Ilyenkor a munkahelyi beillesztés különböző területei közül csupán a megváltozott munkaköri feladatok ellátásához kapcsolódó információ- és tudásátadásra van szükség, mivel a dolgozók minden más ismeret birtokában vannak. Meglátásom szerint a bővülő, vagy megváltozott feladatok ellátását azonban – a mielőbbi produktivitás érdekében – az új ismeretanyag átadásával segíteni kell. A munkaszervezés eredményezheti a meglévő dolgozói létszám növelésének szükségességét is. Ez esetben a beillesztéssel való kapcsolat egyértelműbb, hisz új munkavállalók felvételére és azoknak a szervezetbe, valamint a munkacsoportba történő integrálására kell felkészülni.

#### *Az egyén és csoport, valamint a beillesztés kapcsolata*

Ahogy arra az előzőekben is utaltam, az új belépő munkacsoportba történő integrációja nagyon lényeges, hiszen a közös munka a tagok kommunikációján keresztül valósul meg. Csoportnak több olyan, egymástól kölcsönösen függő és interakcióban álló egyént tekintünk, akik valamilyen cél érdekében közösen cselekednek vagy együttműködnek (BAKACSI, 2004). HAYNES (2012) is hasonló definíciót ad, de hozzáteszi, hogy a csoport tagjainak viselkedését közös értékek, normák és szabályok határozzák meg. EARLEY (1999) azt is kifejti, hogy különbség van a csoport szabályai és normái között. Míg a szabályok explicitek és nem szeghetők meg alapos indok nélkül, addig a normák kevésbé merevek, hisz általános viselkedési szabályok alkotják őket. A csoportértékek egyszerűen a tagok többsége által birtokolt értékekből származnak, vagy vezetői nyomásra alakultak, esetleg valamilyen esemény hatására (MAIERHOFER, 2002).

„Egy személy egyéni útját – melyen keresztül külső tagból csoporttag lesz – csoportszocializációnak nevezzük” (O’CONNELL – CUTHBERTSON, 2009, 31. p.) A csoportszocializáció folyamatát a 6. ábra szemlélteti.



**6. ábra: A csoportszocializáció folyamata**

*Forrás: saját szerkesztés O'CONNELL – CUTHBERTSON, 2009, 32. p és MORELAND – LEVINE, 1994, 311-312. p. alapján*

A vizsgálódás/információszerzés során az egyén még nem a csoport tagja, de már kapcsolatba került vele, ilyenkor mindkét fél célja az információszerzés. A munkacsoport a szakmai képességeket és jellembeli tulajdonságokat méri fel, az egyén pedig az elvárt viselkedést igyekszik beazonosítani. A szocializáció alatt a csoport tagjai az általuk elfogadott és elvárt normákat, értékeket és szabályokat ismertetik az új belépővel, az újonc pedig vagy elfogadja azt, vagy arra törekszik, hogy olyan irányba befolyásolja a csoport elvárásait, amely egybeesik saját érdekeivel. A fenntartás alatt az új csoporttag a csoport teljes jogú tagjává válásának érdekében szereptárgyalást/szereptisztázást kezdeményez. Amennyiben ez nem volt sikeres, és az egyén nem vált teljes jogú taggá, kezdetét veszi az újraszocializálás, amelynek során az egyén és a csoport újra kísérletet tesz integrálni az új belépőt. A visszaemlékezés azután következik, miután az egyén elhagyta a csoportot. Ha a tag nem saját akaratából, hanem a szocializáció(k) sikertelensége miatt lépett ki, a kiválás után negatív emlékei lesznek a csoportról és az ahhoz való tartozásról (O'CONNELL – CUTHBERTSON, 2009; MORELAND – LEVINE, 1994).

Amennyiben az egyén sikeresen integrálódik a munkacsoportba, személyes és szakmai kvalitásai megfelelnek a csoport elvárásainak, megvalósul az egyén-munkacsoport megfelelés (person-group fit /PG/). A csoportba való integráció során az új belépő tudása és a szakértelme legalább annyira lényeges, mint személyes értékrendszere (MURRAY et al., 2005; JOHNSON et al., 2013).

### *A motiváció és ösztönzés, valamint a beillesztés kapcsolata*

A jól szervezett beillesztés motiválja az új belépőt a mielőbbi produktív teljesítmény elérésére (ARTHUR, 2006; BRADT – VONNEGUT, 2009), emellett a programnak is célszerű olyan elemeket tartalmaznia, amelyek ösztönzően hatnak az újoncra. „Motivációnak nevezzük azt az általános képességet, amikor tudati vagy érzelmi ráhatással képesek vagyunk elérni, hogy valaki vagy valakik, esetleg a szervezet vagy azon belül egy csoport a kívánt irányba elmozduljon, cselekedeteit befolyásolja, tette serkentsse” (LÁ CZAY – JUHÁ SZ, 2007, 77. p.). Az új belépőt annak mentora, felettese és munkacsoportjának tagjai is motiválhatják.

Három ösztönző rendszert különböztethetünk meg: gazdasági, szociális és pszichológiai rendszereket (JU HÁ SZ, 2012). A gazdasági ösztönzőkhöz a bér és a bérjellegű juttatások, valamint a béren kívüli juttatások tartoznak. A szociális ösztönzők jelentősége csekély, ehhez tartozik például a szabadság, pótszabadság. A pszichológiai ösztönzők közé sorolható a célkitűzés, az előrehaladás, a teljesítmény, a visszajelzés, a dicséret, az önállóság és felelősség, a versenyeztetés és a munkahely kialakítása (JU HÁ SZ, 2007; MOORHEAD – GRIFFIN, 2010). Meglátásom szerint a beillesztés időszakában leginkább a pszichológiai ösztönzők kapnak hangsúlyos szerepet, hiszen azok felsorolt elemeinek szinte mindegyike kulcsfontosságú a folyamat alatt.

A célkitűzéssel kapcsolatban LÁ CZAY – JU HÁ SZ (2007) megjegyzik, hogy a célokat, a felhasználható eszközöket és körülményeket pontosan kell megfogalmazni, valamint konkrétan kell meghatározni, milyen feltételek mentén történik a feladat teljesítményének értékelése. A beillesztés időszakában a célkitűzéshez egy ideig párosul szakmai segítségnyújtás a mentor és/vagy a vezető és/vagy a csoporttagok részéről. A szakmai segítségnyújtáshoz, koordinációhoz hozzátartozik a folyamatos visszajelzés is. A pozitív visszajelzés, illetve a jutalmazás egyik fajtája a dicséret, amely – különösen a munkahelyi integráció korai időszakában – csökkentheti a feszültséget, bizonytalanságérzetet és növelheti az önbizalmat az új belépőben. A szakmai segítségnyújtás intenzitása és gyakorisága a beillesztési időszak előrehaladtával folyamatosan csökken, ami több önállóságot és felelősséget jelent az újoncnak. Az önállóság és felelősség azt az üzenetet közvetíti az új belépő számára, hogy elégedettek eddigi munkájával és hozzáállásával, bizalommal vannak iránta, és elegendő szakmai és társas ismeretre tett szert a teljesen/részben egyéni munkavégzéshez. Lényeges azonban, hogy ne túl korán hagyják magára az új belépőt, emellett fontos tevékenységének a folyamatos/meghatározott időközönkénti monitorozása is. JU HÁ SZ (2012) tanulmányában felhívja a figyelmet arra, hogy a hagyományos ösztönzők mellett lényeges figyelmet fordítani a továbbtanulás támogatására és a karrierfejlesztésre is.

### *A karrierfejlesztés és a beillesztés kapcsolata*

A karrierfejlesztés során az egyén a szervezet támogatásával olyan lehetőségeket aknáz ki és képességeket fejleszt, amelyek mindkét fél számára az előrehaladást szolgálják (YARNALL, 2008). A szervezetbe belépő új munkavállalóknak a szervezeti kultúra és a munkaköri feladatok ellátásának elmélyült ismerete nélkül is lehetnek olyan egyéni adottságaik, amelyek alapján a karrierfejlesztési lehetőségük felismerhető. Így már a beillesztés időszakában kiválaszthatók azok a személyek, akiket a vezetés a karrierfejlesztési programjába be kíván vonni. Ezeknek az újoncoknak a munkahelyi beillesztése kiemelt figyelmet követel a vezetés és a mentor részéről egyaránt. Mind a vezetőnek, mind a mentornak ügyelnie kell arra, hogy a beillesztés során a karrierfejlesztést nem csupán szervezeti és munkaköri információk átadásával, hanem célok és szakmai elvárások megfogalmazásával is segíteni kell, valamint a szervezeti karrierutak fontosabb mérföldöveiről is tájékoztatniuk kell (BOPP et al., 2010; GREENHAUS et al., 2010).

Az új belépő karrierfejlesztési folyamatában a szakirodalom leginkább a mentor szerepét tárgyalja (WOOLNOUGH – DAVIDSON, 2007; KROTH – CHRISTENSEN, 2009; WERNER – DESIMONE, 2011). A szerzők a mentor szervezeten belüli és kívüli kapcsolatait, tapasztalatait, az azokból adódó szélesebb látókörét, valamint szakmai és emberi támogatását emelik ki, mint az új belépő karrierfejlesztését segíthető tényezőket. Véleményem szerint a mentornak az is fontos karrierfejlesztéshez kapcsolódó feladata, hogy felismerje azokat a területeket, amelyeken a mentorált fejlődésre szorul, elmondja neki ezzel kapcsolatos meglátásait és támogassa őt a változásban. Annak érdekében, hogy az új belépő is akarja személyes és/vagy szakmai képességeinek gyarapítását, hosszabb távon a karrierfejlesztést, hasznos, ha a mentor és a vezető megbízza olyan feladatokkal, amelyek kihívást jelentenek számára, illetve lehetőséget adnak neki a bizonyításra több területen és munkafolyamatban.

Amennyiben az új belépő személyes tulajdonságai és szakmai tudása alapján azonosulni tud a szervezetben betöltött szerepével, a szerepe megfelel az előzetes elvárásainak, valamint motiváltnak érzi magát a minőségi munkavégzésre, teljesítményének növelésére és a folyamatos fejlődésre, megvalósul az egyén-szerep (person-role fit) megfelelés (ALLEN, 2007; DERUE – MORGENSON, 2007; NEWMAN – NEWMAN, 2010).

## **Összegzés**

*Az előzőekben részleteztem, hogy szekunder adatgyűjtésem alapján melyek azok a területek, amelyekkel a munkahelyi beillesztés leginkább kapcsolatban áll. A szervezet szintjéről indultam, majd a munkacsoport és az egyén aspektusából vizsgáltam a kérdést.*

*Szervezeti szinten a kommunikáció és a szervezeti kultúra minden emberi erőforrással kapcsolatos tevékenységet érint, így a beillesztést is. A beillesztés a kommunikáción keresztül valósul meg, az információátadás lényeges eleme a folyamatnak. A szervezeti kultúra pedig nem csupán a környezet miatt fontos, hanem a szocializációs taktikák miatt is, emellett annak megismerésével és elfogadásával zárul le a munkahelyi szocializáció.*

*A munkaszervezés nagymértékben hozzájárul a csoport hatékonyságához, ugyanakkor rávilágíthat arra is, hogy új munkaerő(k) felvétele, vagy a munkaköri feladatok átrendezése, bővítése válik szükségessé. Ilyen esetekben a munkaszervezés egyben beillesztési szükségletet is generálhat. Az új belépőnek a munkafolyamatok mellett a csoportba is integrálódnia kell, személyes tulajdonsági és szakmai képességei tehát egyaránt fontosak.*

*Az új belépőre a hatékony beillesztési program léte és annak tartalmi elemei is motivációs tényezőként hatnak. A mentornak és a közvetlen felettesnek a beillesztési időszak alatt leginkább a pszichológiai ösztönzők állnak rendelkezésre. A karrierfejlesztés szintén motivációs tényező, elsősorban a mentor tudja közvetlenül segíteni a folyamatot.*

### 3. ANYAG ÉS MÓDSZER

A feldolgozott szakirodalom ráirányítja a figyelmet arra, hogy a munkahelyi beillesztés a foglalkoztató szervezetek kiemelten fontos tevékenysége, összetett folyamat és több területhez is kapcsolódik, ugyanakkor elmondható, hogy míg külföldön elméleti és gyakorlati művek is születtek a témában, addig magyar szerzők kevésbé foglalkoznak a kérdéssel. Előzetes vizsgálataim és jelenlegi kutatásom során is a nemzetközi nagyvállalatok képezték a vizsgálatom anyagát. Azért választottam ezeket a típusú szervezeteket, mert itt feltételezhető volt a kidolgozott beillesztési program és az alapján kialakult gyakorlat jelenléte, amelyet a gyakoribb munkaerő-felvétel is motivált. Munkámnak ebben a fejezetében időben és térben egyaránt lehatárolom jelenlegi kutatásomat, részletezem a vizsgálati módszereket, az alkalmazott statisztikai és matematikai elemzési módokat, végül bemutatom a vizsgálati mintámat.

#### 3.1. A kutatás lehatárolása

Doktori kutatásomat a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar jogelődjének Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetében folyó empirikus módszerű „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatási program keretén belül végzem. A kutatási program moduláris felépítésű, a vezetési feladatokat három nagy csoportra bontja: „Szervezetmenedzsment”, „Emberi erőforrás menedzsment” és „Folyamatmenedzsment”. A csoportokhoz tartozó témákat a 2. táblázat mutatja be.

**2. táblázat: „A menedzsment funkcionális vizsgálata” c. kutatási program témái**

<i>Szervezetmenedzsment</i>	<i>Emberi erőforrás menedzsment</i>	<i>Folyamatmenedzsment</i>
Szervezeti formák és vezetési feladatok	Emberi erőforrás tervezés, szervezés	Tervezés, mint vezetői tevékenység
Szervezetfejlesztés	Konfliktusmenedzsment	Döntés
Szervezeti kommunikáció	Motiváció	Minőségmenedzsment
Információmenedzsment	Munkerő-kiválasztás	Szervezés
Szervezeti kultúra	Kompetenciavizsgálatok	Logisztikai menedzsment
Csoportmenedzsment	Teljesítményértékelés	Ellenőrzés
Vezetési struktúra és hierarchia vizsgálata	Emberi erőforrás fejlesztés	Döntésvégrehajtás, rendelkezés
Változásmenedzsment	Karriermenedzsment	Időgazdálkodás

*Forrás: saját szerkesztés BERDE, 2009, 33. p. alapján*

A moduláris felépítés révén az egyes részek önálló vizsgálataiból származó eredmények szervesen kapcsolódnak egymáshoz, így következtetésként a szervezeti működés egészére vonatkozó megállapítások tehetőek (PIEROG, 2013), ugyanakkor egyazon vizsgálatsorozat eltérő időszakokban lefolytatott megfigyeléseiből biztosítható az időbeli folytonosság vizsgálata is (BERDE, 2009). A kutatási program másik jellegzetessége az, hogy annak témái és résztémái horizontálisan és vertikálisan is szűkíthetők, illetve bővíthetők (DAJNOKI, 2006). Ahogyan arra a szakirodalmi feldolgozás is ráirányítja a figyelmet, a munkahelyi beillesztés leginkább az emberi erőforrás menedzsment területéhez tartozik, ugyanakkor egyéb területekhez is köthető, így a kutatási program több résztémájához is illeszkedik.

Primer kutatásaimat négy nemzetközi nagyvállalatnak az Észak-Alföld régióban működő egységénél végeztem el. Nagyvállalatoknak számítanak azok a vállalkozások, amelyek nem minősülnek mikro-, kis- és középvállalkozásnak az Európai Unió Hivatalos Lapjában közzétett 2003/361/EK bizottsági ajánlás alapján. Nagyvállalatok tehát azok a vállalkozások, amelyek 250 főnél több személyt foglalkoztatnak, és amelyek éves forgalma meghaladja az 50 millió eurót, és/vagy éves mérlegfőösszege meghaladja a 43 millió eurót. A Központi Statisztikai Hivatal adatbázisában az éves árbevétel alapján történik a leválasztás, ugyanakkor ezeket az adatokat visszamenőlegesen kapják a Nemzeti Adó- és Vámhivataltól, így a legfrissebb adatuk 2013 júniusában a 2011-es tárgyévre vonatkozó volt. A 2011-es adat 32 rekordot tartalmazott, köztük olyan vállalatok megnevezését is, amelyeknek már a honlapja sem volt elérhető, emellett több olyan jelentős vállalatot viszont nem nevezett meg, amelyek néhány éve kezdték meg a működést a régióban. Ebből adódóan az alapsokaság nem volt ismeretes, így statisztikai értelemben nem tudtam törekedni a reprezentativitásra. A régióban lévő vállalatok megkeresése során az alábbi kritériumokat vettem figyelembe:

- nemzetközi nagyvállalat legyen és
- az alaptevékenység ellátása az átlagosnál kvalifikáltabb munkaerő foglalkoztatását igényelje (a próbakutatások eredményei alapján állapítottam meg ezt a kritériumot).

Összesen hét olyan vállalatot kerestem meg, amely megfelelt a meghatározott ismérveknek, közülük négy járult hozzá az adatszolgáltatáshoz. Az egyik vállalat elutasította a vizsgálatot, egy másik többszöri megkeresésemre sem válaszolt, egy harmadiknál pedig a Jogi Osztály nem támogatta a kérdőíves kutatást. 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 doktori cselekményem tudományos előzményének a 2010 végén és 2011 elején végzett nemzetközi összehasonlító vizsgálatom tekinthető. A kutatás elsősorban a különböző generációs csoportokhoz tartozó munkavállalók munkavégzéssel kapcsolatos eltérő igényeit tárta fel, de a vizsgálat során alkalmazott kérdőív tartalmazott a beillesztésre és beilleszkedésre vonatkozó kérdéseket is. Az eredmények alapján fogalmaztuk meg témavezetőmmel a doktori képzés alatt vizsgálandó tudományos problémát, valamint terjesztettem ki a kutatást az Egyesült Államokra is. A kutatás térbeli kiterjesztését a rendelkezésre álló szakirodalmak is indokolták, hiszen többségében amerikai szerzők foglalkoznak a beillesztés témájával. A végleges vizsgálati módszerrel alkalmazott kutatásokat 2013 második félévében és 2014 első három hónapjában végeztem.

### **3.2. Vizsgálati módszerek**

Annak érdekében, hogy a kutatás megkezdése előtt megfogalmazott kérdéseimre valóban részletekbe menően kaphassak választ, illetve elegendő adatot és információt gyűjthessek a választott téma kidolgozásához, két eltérő kutatási technikát – kérdőíves megkérdezést (1. melléklet) és félig strukturált interjú vizsgálatot (2. melléklet) – alkalmaztam.

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 lehatárolást több tényező is indokolta:

- a szocializációs vizsgálatok relevanciája;
- a lehető legkorábbi/legfrissebb szervezeti gyakorlatot minősítő véleményekre volt szükségem annak érdekében, hogy valóban hasznosítható eredményeket kapjak;
- a kérdések egy része a múltá irányult, és nem akartam abba a mintavételi hibába esni, hogy a megkérdezettek nem emlékeznek pontosan a beillesztéssel kapcsolatos tevékenységre.



A lehatárolásnak megfelelő személyek kiválasztásához a szervezetek Humánpolitikai Osztályának adatbázisa nyújtott segítséget. A kérdőívek felvételezését a HR Osztály egy-egy munkatársa végezte, akik kérdezőbiztosként személyesen felügyelték a kitöltést.

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 végezzek.
- *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:
    - szervezettől kapott írásbeli anyagok,
    - közvetlen munkatársaktól származó információk,
    - mentor segítő tevékenysége,
    - vezetőtől kapott információk,
    - 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 dolgoztak 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, melynek jellegzetessége, hogy a kutatott terület főbb témáira feltett kérdések rugalmasak és többnyire nyitottak voltak (GYENGE, 2009). A félig strukturált interjú vizsgálatok az alábbi témakörökre terjedtek ki:

- interjúalany és szervezet jellemzői;
- általános orientáció;
- mentorálás és a mentor személye;
- képzések a munkába lépést követően;
- konfliktusok a beilleszkedés időszakában;
- szervezeti kultúrába való integráció segítése;

- a munkacsoportba történő beilleszkedés segítése;
- a szereptisztázottság segítése;
- lojalitás/fluktuáció.

A félig strukturált interjú témái tehát 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 vezetővel is elvégeztem* (3. melléklet) 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 szakirodalmi fejezetben 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 vizsgálandó szervezeteknek tekintetem 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 interjúhoz, 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 építtem bele a disszertációmba, amelyeket a magyar gyakorlatban is jól hasznosíthatónak tartottam.

Az amerikai interjúk közül – a szervezetek tevékenységének jellege és a munkaerő-állomány kvalifikáltsága miatt – négynek az adatai voltak felhasználhatóak a jelenlegi kutatáshoz. A

négy interjúalany a következő államokban dolgozik: Észak-Karolina (Brian), Colorado (Jonathan), Maryland (Richard) és Texas (Rusty).

A vizsgált szervezetek nevét vagy bármilyen ismertetőjegyét, amelyből beazonosíthatók lennének, sem az értekezésben, sem egyéb nyilvános fórumon nem említhetem. Az eredmények értékelése során azonban a hazai vállalatokra hivatkoznom kell, így azokat SZERVEZET 1-gyel, SZERVEZET 2-vel, SZERVEZET 3-mal és SZERVEZET 4-gyel jelölöm. A magyar interjúalanyok keresztnévét sem hozhatom nyilvánosságra, így azokat INTERJÚALANY 1-nek, INTERJÚALANY 2-nek, INTERJÚALANY 3-nak és INTERJÚALANY 4-nek neveztem el attól függően, hogy melyik szervezetnél dolgoznak.

### **Összegzés**

*Vizsgálataim során tehát a kérdőíves megkérdezés és a félig strukturált interjú vizsgálat módszereivel dolgoztam. A kérdőív végleges verziójának összeállításához figyelembe vettem a szakirodalmi ajánlásokat, az előzetes vizsgálataimat, a próbakutatások tapasztalatait és a témában folytatott korábbi kutatásokat. Az „interjú” két részből állt: az interjúalany és szervezeti azonosító adatfelvételi lap és a szakmai kérdőív. A kérdéssort négy nemzetközi nagyvállalat Észak-Alföld régióban tevékenykedő egységének azon munkatársai választották meg, akik kevesebb mint 3 éve dolgoznak az adott szervezetnél. A kérdőíves vizsgálat kiegészítéseként a vállalatoknál dolgozó HR szakemberekkel félig strukturált interjút készítettem, amelynek témái megegyeztek a kérdőíves vizsgálat kérdéskörével. Az interjút angol nyelvre fordítottam és a vizsgálatot amerikai HR vezetőkkel is elvégeztem a skype program segítségével annak érdekében, hogy ismertethessem a tengerentúli gyakorlat – megítélésem szerint – itthon is jól használható módszereit.*

### **3.3. Az adatfeldolgozás és az elemzés módszere**

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 keresztábra-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-Whitney-t és a Kruskal-Wallis-t választottam. Amennyiben a csoportképző ismerv kétváltozós, Mann-Whitney, ha többváltozós, akkor Kruskal-Wallis próbát használtam, ezek a rangtranszformáció után a rangok átlagával tájékoztatnak a  $H_0$  hipotézis elfogadásáról vagy elvetéséről (BÁCSNÉ, 2006). A Mann-Whitney eljárás a kétmintás t-próba nem-paraméteres megfelelője, melynek során két csoport elemeinek párba állítása történik (MANN – WHITNEY, 1947; idézi: PIEROG, 2013). A Kruskal-Wallis próba kettőnél több független minta átlagának összehasonlításával segíti a mélyebb elemzést, gyakorlatilag nem más, mint az ordinális skálán mért adatok varianciaanalízise (GOLDSTEIN, 2010; SZŰCS, 2014). Mann-Whitney próba során a beosztás és a munkatapasztalat hiánya vagy megléte párba állításával végeztem az elemzést, a Kruskal-Wallis eljárás során az iskolai végzettség és a szervezetnél eltöltött idő volt csoportképző ismerv.

A **korrelációs számítás** során a változók közötti lineáris kapcsolat szorosságát és irányát vizsgáljuk (SAJTOS – MITEV, 2007). Az összefüggések keresése során a mentor segítő tevékenységének és személyének értékelése és a szereptisztázottság minősítése közötti kapcsolat vizsgálatánál alkalmaztam korrelációanalízist. A korrelációs számítások közül a Spearman-féle rangkorrelációs együtthatókat számoltam, mivel ordinális skálákkal dolgoztam.

**Klaszteranalízis** segítségével a megfigyelési egységeket viszonylag homogén csoportokba rendezzük az elemzésbe bevont változók alapján (SAJTOS – MITEV, 2007). A klaszterelemzésnél törekedni kell arra, hogy olyan klasztereket hozzunk létre, amelyek elemei a lehető legszorosabban kapcsolódnak egymáshoz és viszonylag jobban eltérnek a többi klaszter elemeitől (KOVÁCS – BALOGH, 2007). Klaszteranalízist a szereptisztázottság minősítése és a lojalitás értékelése közötti összefüggések vizsgálatánál alkalmaztam. Ennek érdekében az egyes kérdéscsoportokra adott változók alapján két-két klasztert hoztam létre, így azok között egyszerűbben tudtam összefüggést keresni a keresztábra-elemzés módszerével.

A **keresztábra-elemzés** során arra keressük a választ, hogy két nominális vagy ordinális változó kapcsolatban áll-e egymással (SAJTOS – MITEV, 2007). MALHOTRA (2009) olyan statisztikai technikaként definiálja a keresztábra-elemzést, amely két vagy több változót ír le egyidejűleg egy olyan táblával, amely megmutatja két vagy több korlátozott számú kategorizált vagy értéket felvevő változó együttes eloszlását. A leggyakrabban alkalmazott mutatók közül a Khi-négyzetet, a kontingencia-együtthatót és a Cramer-féle V-t használtam. A Pearson-féle  $X^2$ - (Khi-négyzet) segítségével állapítottam meg, hogy két változó között van-

e szignifikáns különbség. Amennyiben a Pearson-féle  $X^2$ - (Khi-négyzet) szignifikáns eredményt mutatott, további elemzéseket végeztem, kiszámoltam a kontingencia-együtthatót és a Cramer-féle V-t. Azért ezt a két mutatót alkalmaztam, mert nominális változók vizsgálata során végeztem a kereszttábla-elemzést több mint 2 sorral és 2 oszloppal rendelkező tábláknál. A kontingencia-együttható a mintanagyságot használja a számításnál, a Cramer-féle V számításához a mintanagyságra és a kettő közül a kevesebb lehetőséget kínáló ismert kategóriák számára van szükség. Utóbbi mutató számos kutató szerint a legmegbízhatóbb (SAJTOS – MITEV, 2007). Kereszttábla-elemzést végeztem a létrehozott klaszterek között, valamint az általános orientációnak és a képzésnek a beosztással, a szervezetnél eltöltött idővel és a munkahely-változtatások számával meglévő összefüggések vizsgálata során.

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:

- 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;
- beosztásuk alapján négy csoportot hoztam létre: beosztott, alsóvezető, középsővezető és felsővezető;
- 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 (PhD/DLA);
- 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;
- 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: 3.4. alfejezet) 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 használom fel az értekezés során, így azokat nem részletezem.

## **Összegzés**

*Összegezve az alfejezetben leírtakat, a kérdőíves vizsgálat információjának, adatainak kiértékelése során az alábbi statisztikai és matematikai módszereket alkalmaztam:*

- *a megkérdezettek személyes paraméterei alapján létrehozott csoportok jellemzését a leíró statisztika módszereivel végeztem el (gyakoriság és százalékos megoszlás);*
- *ahol indokoltnak láttam, Mann-Whitney és Kruskal-Wallis próbával vizsgáltam, hogy van-e szignifikáns különbség az ordinális skálán mért adatok és a válaszadók szociodemográfiai jellemzői alapján kialakított csoportok között;*
- *Spearman-féle rangkorrelációt alkalmaztam a mentor segítő tevékenységének és személyének értékelése, valamint a szereptisztázottság minősítése közötti összefüggés vizsgálatánál;*
- *a szereptisztázottság minősítése és a lojalitás értékelése közötti összefüggés feltáráshoz klaszteranalízist használtam;*
- *keresztáblás vizsgálatot alkalmaztam a szereptisztázottság és a lojalitás klaszterei között, valamint az általános orientációnak a szervezetnél eltöltött idővel, a képzségnek a beosztással és a munkatapasztalattal való összefüggésének feltárása során.*

### **3.4. A vizsgálati minta bemutatása**

Az előző fejezetben bemutatott összefüggés vizsgálatok elvégzése előtt szükség volt a válaszadók adatainak felhasználásával a minta jellemzésére szolgáló különböző csoportok kialakítására. A mintát leíró ismérv a válaszadó neme, kora, beosztása, szervezetnél eltöltött ideje, legmagasabb iskolai végzettsége és munkahely-váltásainak száma volt.

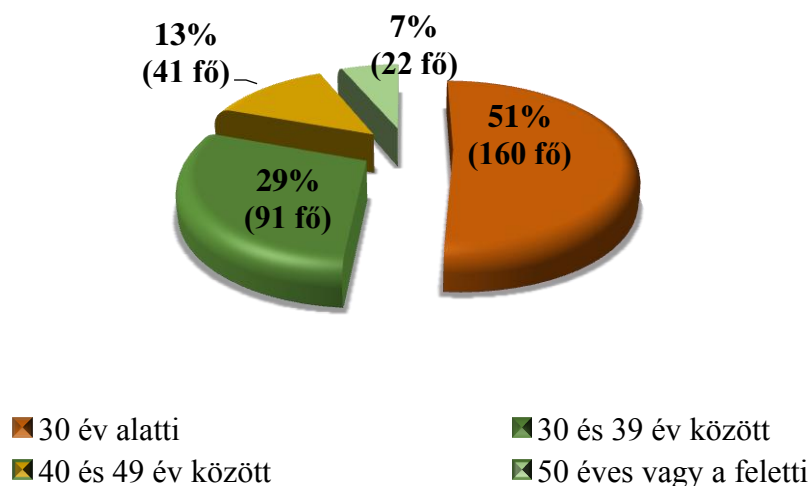
A válaszadók nemére vonatkozóan elmondható, hogy a megkérdezettek közül 175 fő a nők, 135 fő a férfiak száma. A kérdőíven 4 válaszadó nem jelölte a nemét, ezért őket a nem szerinti megoszlás kiszámításánál figyelmen kívül hagytam, így a nemi megoszlást leíró mintába 310 fő került, amelynek 56%-a nő és 44%-a férfi.

A megkérdezettek életkor szerinti megoszlását tekintve megállapítható, hogy a válaszadók közel fele (48%-a; 151 fő) 20 és 29 év közötti, majdnem egyharmada (29%-a; 91 fő) pedig 30 és 39 év közötti. A válaszadók 3%-a (9 fő) 20 év alatti, kicsivel több, mint egytizede (13%-a; 41 fő) 40 és 49 év közötti, csak körülbelül huszaduk (6%-a; 19 fő) az 50 és 59 év közötti, és mindössze 1%-uk (3 fő) 60 éves vagy a feletti. A fiatalabb generáció nagyarányú jelenléte a mintában a vizsgált vállalatok tevékenységi köre jellegéből adódik, az idősebb korosztályba tartozók alacsony száma pedig annak tudható be, hogy az érintett vállalatok közül három is a közelmúltban alapította meg magyarországi vállalatát és csak a legszükségesebb esetekben választottak az idősebb korosztályokból munkaerőt.

A legfiatalabb és a legidősebb csoportba tartozók alacsony száma miatt az elemzés során indokoltnak láttam csoportok összevonását és új kategóriák létrehozását az alábbi módon:

- a 20 év alattiak és a 20-29 év közöttiek → 30 év alattiak csoportja,
- a 60 év feletti és az 50-59 év közöttiek → 50 éves vagy a feletti csoportja.

Az összevonás után a megkérdezettek életkor szerinti megoszlását a 7. ábra szemlélteti.



**7. ábra: A megkérdezettek életkor szerinti megoszlása**

*Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 N: 314*

A válaszadó a vállalati hierarchiában elfoglalt helyét a következők szerint jelölhette: beosztott, alsóvezető, középsvezető vagy felsővezető. A kérdőívek kitöltése során azonban 6 fő nem jelölte meg a beosztását, ezért őket a beosztás csoportképző ismerve mentén végzett számítások során figyelmen kívül kellett hagynom. A korrigált létszám túlnyomó többsége (92%; 283 fő) beosztott, 7%-a (22 fő) alsó- és középsvezető, és mindössze 1%-uk (3 fő) a felsővezető. A beosztottak nagymértékű túlsúlya miatt a vezetői pozíciókban lévők differenciálása a statisztikai adatok torzulását eredményezte volna, így jobbnak láttam a vezetői pozíciókban lévő válaszadók összevonását egy csoportba (alsóvezetők, középsvezetők



és felsővezetők → vezetők csoportja). A mintába került alsó-, közép- és felsővezetők összevonása után a válaszadók közel tizede (8%-a; 25 fő) vezető, 92%-a (283 fő) beosztott. Ez a korrigált csoportosításon alapuló megoszlás már alkalmas arra, hogy a beosztást csoportképző ismérvként használva különböző statisztikai műveleteket végezzek a mintán.

Ahogy arra már korábban is felhívtam a figyelmet, a mintába kerülés feltétele volt, hogy a válaszadó kevesebb mint 3 éve dolgozzon az adott szervezetnél. A megkérdezettek közül 9 fő nem sorolta be magát a megadott kategóriák egyikébe sem, ezért itt is az előzőekhez hasonló korrekciót kellett végrehajtani. A korrigált adatok alapján a megkérdezettek közel egyötöde (18%; 55 fő) kevesebb, mint 3 hónapja dolgozott az adott vállalatnál; mintegy tizede (12%; 37 fő) 3-6 hónapos; 16%-uk (49 fő) 6-12 hónapos; közel negyede (23%; 70 fő) 1 és 2 év közötti; majdnem harmaduk (31%; 94 fő) 2 és 3 év közötti munkaviszonnyal rendelkezett. A mintába került azon munkavállalók nagyarányú jelenléte, akik kevesebb, mint egy éve dolgoznak a szervezetnél a vizsgált vállalatokra jellemző, állandóan bővülő tevékenységi kör miatti folyamatos munkaerő-felvételből ered. Emellett közrejátszik az is, hogy a négy kutatásba bevont szervezet közül háromnál magas a fluktuációs ráta.

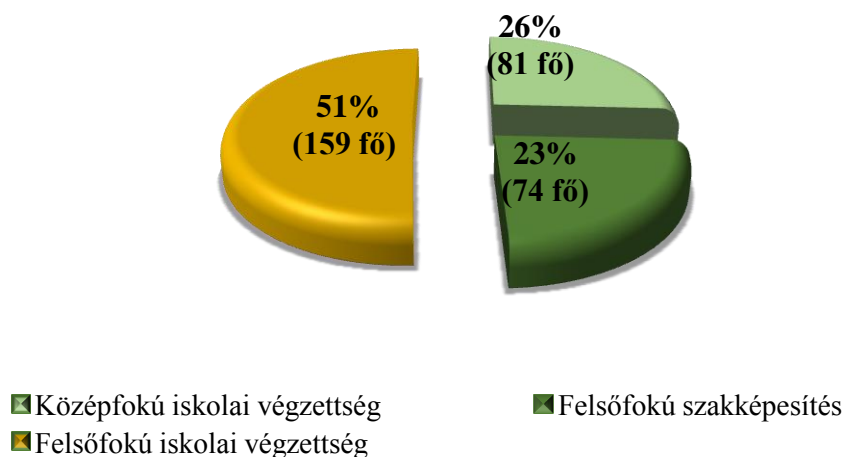
A vállalatnál eltöltött idő szerinti csoportok esetében az összevonást azért nem tartottam indokoltnak, mert informatívnak találtam a különbségek feltárását a próbaidejüket töltő és a 3-6 hónap közötti, valamint a 6 hónap és 1 év közötti munkaviszonnyal rendelkezők válaszainak átlagértékei között.

A próbakutatás eredményei ráirányították a figyelmet arra, hogy a mintába kerülő válaszadók mindegyike legalább érettségivel rendelkezzen. Ez azért vált szükségessé, hogy elkerüljem azt a mintavételi hibát, amely az interjú kérdéseinek helytelen értelmezéséből adódóan az adatok torzulását eredményezte volna. Így a megkérdezettek tizede (10%; 31 fő) gimnáziumi, kicsivel több, mint tizede (12%; 38 fő) szakközépiskolai, 4%-a (12 fő) egyéb érettségi vizsgát tett. A válaszadók majdnem negyede (23%; 74 fő) OKJ vagy felsőfokú/felsőoktatási szakképzésen, közel harmada (32%; 98 fő) főiskolai vagy egyetemi alapszakon (BA/BSc), közel ötöde (18%; 57 fő) 5 éves egyetem vagy mesterképzési szakon (MA/MSc) és 1%-a (4 fő) posztgraduális (PhD/DLA) képzésen végzett. Annak érdekében, hogy az elemzések során az eredmények ne torzuljanak az iskolai végzettség csoportképző ismérve mentén, összevontam a csoportokat az alábbi módon:

- gimnáziumi, szakközépiskolai, illetve egyéb érettségit megjelölőket egy csoportba soroltam középfokú iskolai végzettség elnevezéssel;
- azokat, akik a középfokú iskolai végzettség mellett OKJ vagy felsőfokú /felsőoktatási szakképzésben is részesültek, a felsőfokú szakképesítésűek csoportjába soroltam;

- a főiskolát vagy egyetemi alapszakot (BA, BSc), 5 éves egyetemet vagy mesterképzési szakot (MA/MsC) végzetteket és a posztgraduális képzésben részesülteket (DLA, PhD) a felsőfokú iskolai végzettségük kategóriájába csoportosítottam.

Az összevonás utáni a megkérdezettek iskolai végzettség szerinti megoszlását a 8. ábra szemlélteti.



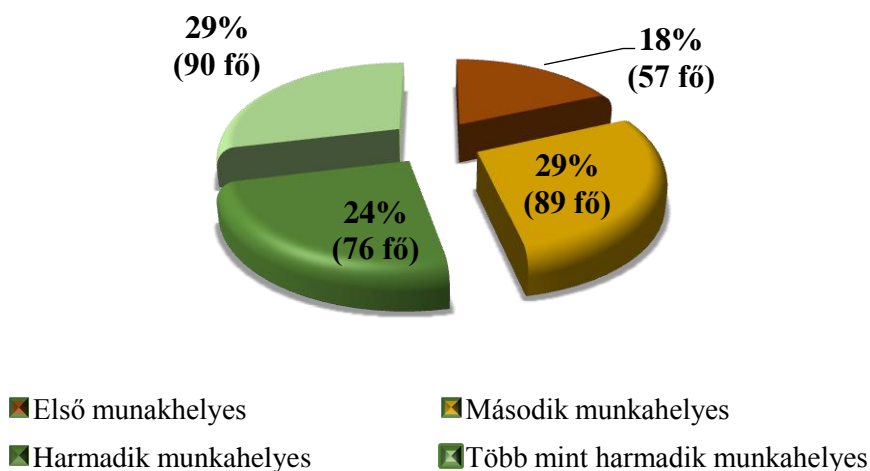
**8. ábra: A megkérdezettek iskolai végzettség szerinti megoszlása**

Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014

N: 314

A csoportok összevonása után a megkérdezettek negyedének (26%; 81 fő) középfokú végzettsége, szintén közel negyedüknek (23%; 74 fő) felsőfokú szakképesítése, míg a mintába kerültek több mint felének (51%; 159 fő) felsőfokú iskolai végzettsége van.

A válaszadók közül az eddigi munkahelyeik számát 312-en jelölték be, az erre vonatkozó összesített adatokat a 9. ábra mutatja be.



**9. ábra: A megkérdezettek megoszlása eddigi munkahelyeik száma szerint**

Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014

N: 312

A diagramból megállapíthatóan a mintába nagy súllyal kerültek be olyanok, akik már több alkalommal változtattak munkahelyet és kevesebb, mint egyötödük (18%; 57 fő) az adott szervezetnél pályakezdő dolgozó. A képzésvizsgálatok, továbbá a vezető segítő tevékenységére és személyére vonatkozó vizsgálatok során a pályakezdők, illetve munkatapasztalattal rendelkezők csoportképző ismerve mentén is végeztem számításokat, ennek érdekében a második, a harmadik és a több mint harmadik munkahelyeseket összevontam egy csoportba.

## 4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

A vizsgálatok eredményeit annak célja és tartalma szerinti csoportosításban ismertetem. A fejezet első részében a különböző tevékenységek szerinti tagolással az orientációra, a dolgozók képzésére vonatkozó kutatási eredményeket mutatom be, majd azt, hogy az új munkatársak a vizsgálat kérdéseire adott válaszaikkal hogyan minősítették a mentort, 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, mely 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 terjedelmi 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. A részletező vizsgálatok adattábláit a mellékletek között szerepeltetem, számozással biztosítva a visszakeresés lehetőségét (4. melléklet).

Az összes vizsgálati eredményemet – szintén terjedelmi korlátok miatt – nincs lehetőségem e dolgozat keretében hasznosítani. A félig strukturált interjú vizsgálat során nyert információkat is csak abban az esetben használom fel, ha azok ellentmondásokra vagy összefüggésekre, a jelenségek magyarázatára hívják fel a figyelmet. A hazai szervezeteknél végzett félig strukturált interjú vizsgálatokat a vállalatok székhelyén végeztem el, továbbá többször is visszamentem egy-egy szervezethez egyeztetés vagy a kérdőíves adatgyűjtés miatt. A látogatások lehetővé tették, hogy megfigyeléseket végezzek, így néhány kvantitatív módszerrel kapott vizsgálati eredmény értékelése során a helyszínen látottakra és tapasztaltakra is tudok támaszkodni.

#### 4.1. Orientációs vizsgálatok

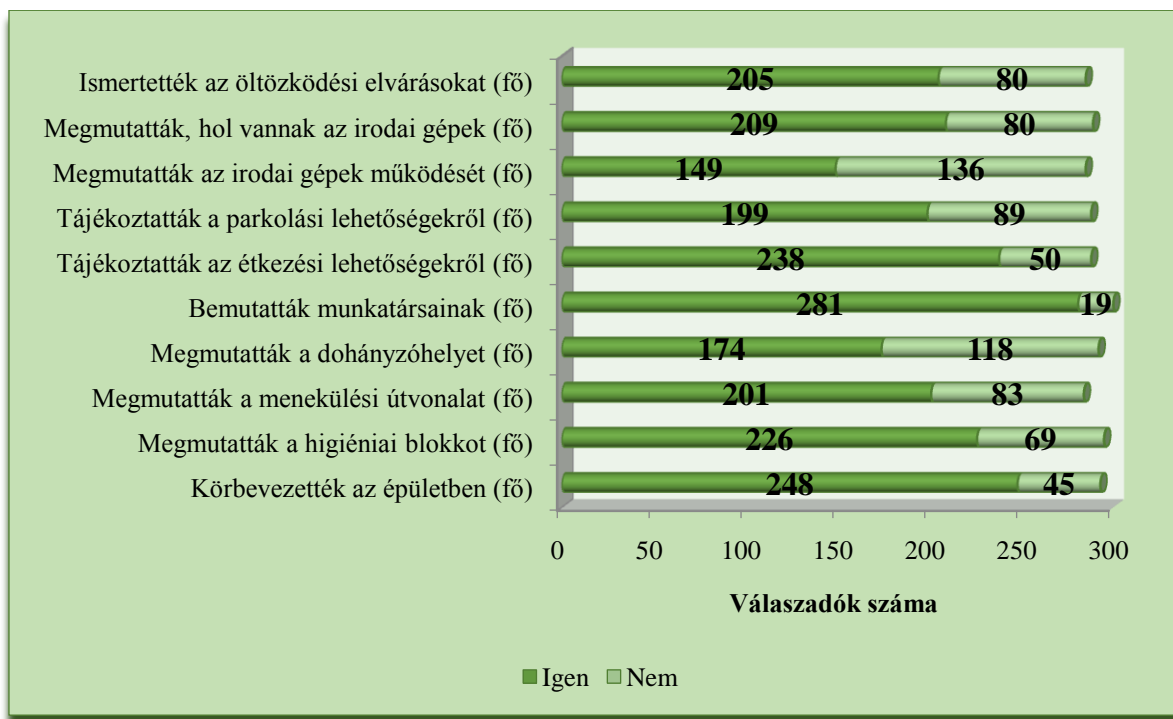
Az orientációs vizsgálatok célja annak feltárása volt, hogy milyen mértékben valósulnak meg a vizsgált szervezeteknél a szakirodalmi fejezetben részletezett orientációhoz kapcsolódó intézkedések. Célként fogalmaztam meg továbbá annak megismerését, hogy ezeket az intézkedéseket mennyire értékelik jelentősnek a szervezetbe történő beilleszkedésük szempontjából a munkavállalók. Munkámnak ebben a fejezetében tehát főként a kérdőíves vizsgálat munkahelyi orientációra vonatkozó eredményeit részletezem, hasznosítom továbbá a félig strukturált interjúk során nyert információkat, továbbá néhány esetben támaszkodom a hazai szervezeteknél végzett megfigyeléseimre is.

A kérdőív segítségével egyrészt az orientációhoz kapcsolódó intézkedések megvalósulását, másrészt jelentőségének megítélését mértem fel a válaszadók körében. A fejezet így az orientáció szervezeti jelenlétére és a fontossága megítélésére vonatkozó eredményeket mutatja be. A kérdőív kitöltésekor a válaszadó az orientációs intézkedések megvalósulását az „igen”, „nem” és „nem emlékszem” válaszok mentén jelölhette. Az eredmények bemutatásakor csak az „igen” és a „nem” kategóriák eredményeit ismertetem, a „nem emlékszem” válaszokat adathiányként kezelem. A „nem emlékszem” kategória létrehozását azért tartottam szükségesnek, mert a próbakutatások során a válaszadók közül néhányan szóban jelezték, hogy 2-3 év távlatából nem emlékeznek biztosan a munkába lépésükkor elhangzott összes információra.

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. E csoportosítást követem az eredmények bemutatása során is.

A helyi ismereteknek az orientáció keretében történő átadására vonatkozó adatokat a 10. ábra szemlélteti.



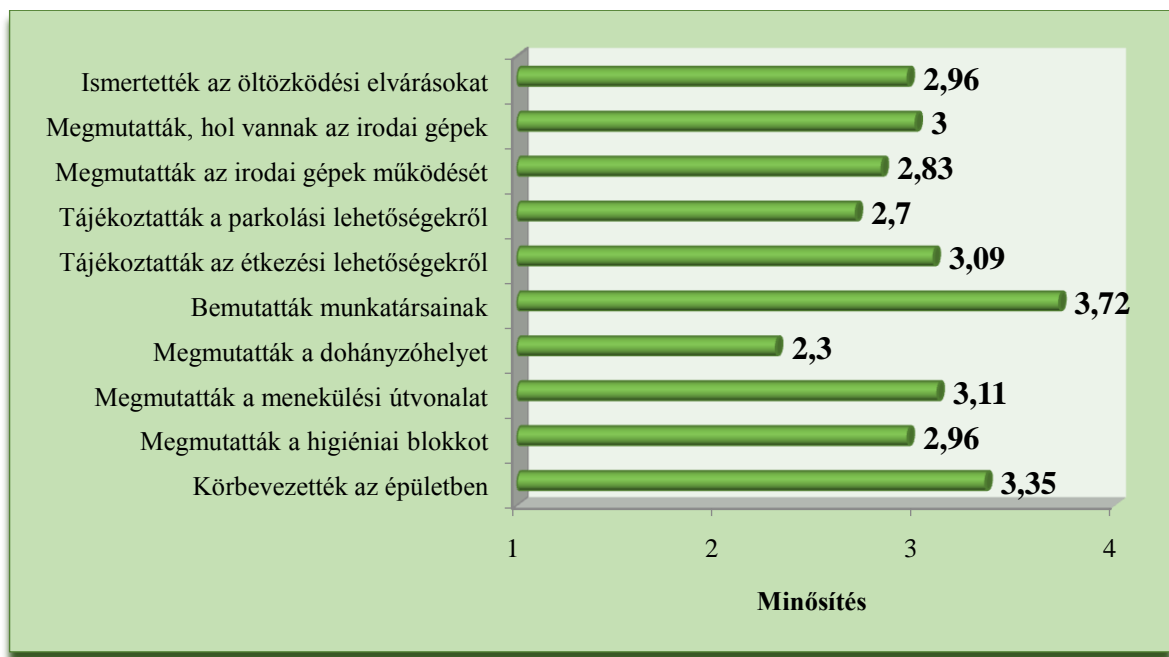
Megj.: a feltett kérdésre egyértelmű választ adók száma alapján

### 10. ábra: Helyi ismeretek megszerzését célzó információátadás gyakorisága (fő)

Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014

A kérdésekre adott válaszok tanulsága szerint a szükséges információk átadása nem történt meg teljes körűen. A helyi ismeretek megszerzését célzó intézkedések közül leggyakrabban az irodai gépek működésének ismertetése maradt el. Ez magyarázható azzal, hogy a mintába olyan személyek is bekerültek, akiknek ez az információ nem volt releváns. Hasonló hiányosságot jelez a kijelölt dohányzóhely megmutatására vonatkozó adat is, a válaszadók csupán 60%-a (174 fő) nyilatkozott úgy, hogy ez megtörtént. A kapott eredményt ez esetben is indokolhatja a nem dohányzók miatti szükségesség hiánya, emellett a kijelölt dohányzóhely mind a négy vizsgálatba bevont vállalat esetén egyértelműen jelölve volt az épület bejáratától nem messze. Az előzőeknél fontosabb jelzésnek tartom, hogy a válaszadói vélemények alapján a megkérdezettek közel harmadának (83 főnek) nem mutatták meg a menekülési útvonalat, ami az új belépőre egy korai időszakban bekövetkező veszélyhelyzet esetén súlyos következménnyel járhat. Az új munkavállaló munkatársaknak való bemutatása, az épületben történő körbevezetése, az étkezési lehetőségekről való tájékoztatása viszont az átlagot meghaladó mértékben megtörtént, mely azt valószínűsíti, hogy ezek kiemelten fontosnak ítélt orientációs intézkedések a menedzsment körében.

A helyi ismeretek megszerzését célzó intézkedések jelentőségét a megkérdezettek a 11. ábra adatai szerint ítélték meg.

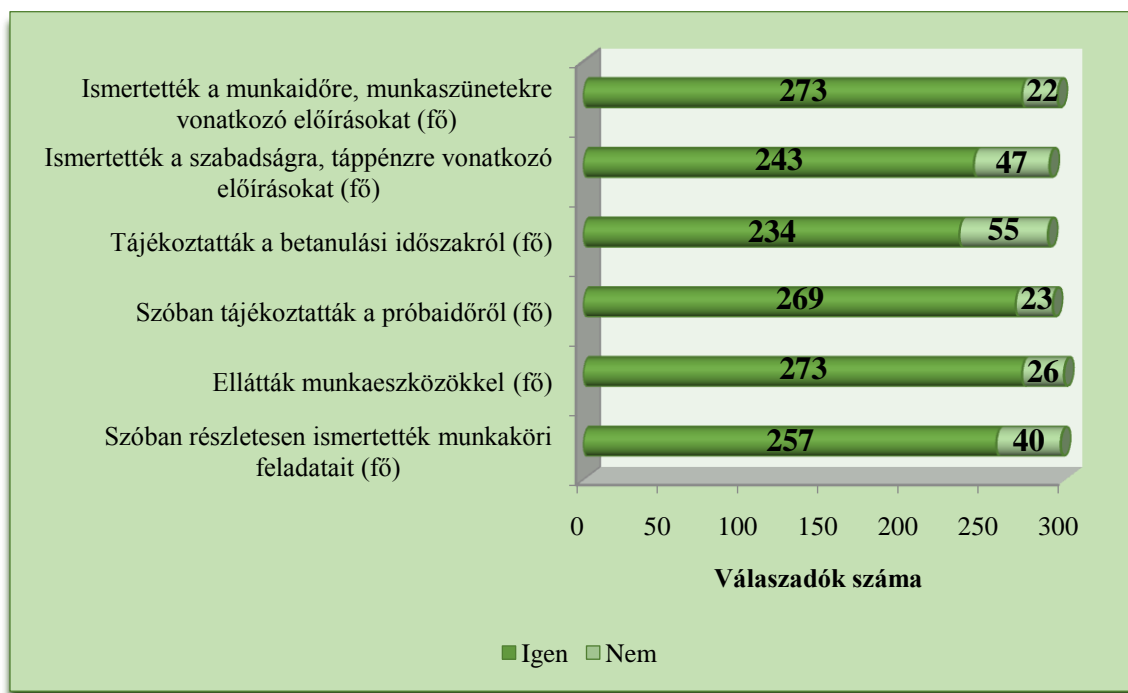


**11. ábra: Helyi ismeretek megszerzését célzó információátadás jelentőségének megítélése**

*Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014*

A vizsgálati eredmények szerint a megkérdezettek a munkatársaknak történő bemutatást és a körbevezetést az épületben minősítették a legfontosabbaknak a helyi ismeretek megszerzését célzó intézkedések közül. Előbbi a válaszadók mindössze 6%-ánál (19 főnél), utóbbi 15%-ánál (45 főnél) nem valósult meg a 10. ábrán bemutatott gyakoriságvizsgálat eredménye szerint. A magas minősítést vélhetően az okozta, hogy mindkét dolog a munkahelyi létezés teremt meg az alapvető feltételeket. A dohányzóhely és a parkolási lehetőségek ismeretének szükségessége nem minden munkavállalót érint, valamint azok mind a négy vizsgált szervezetnél egyértelműen észrevehetőek voltak. Ezekkel magyarázom, hogy a dohányzóhely megmutatása és a parkolási lehetőségek ismertetése kapta a legalacsonyabb minősítést. A kutatásba bevont szervezeteknél a higiéniai blokk is látható helyen volt, ebből adódóan megmutatásának jelentősége is viszonylag alacsony értékelést kapott. A gyakoriságvizsgálat eredménye szerint az irodai gépek működésének ismertetése a megkérdezettek közel felénél (48%, 136 fő) elmaradt. A válaszadók többsége irodai munkát végez, ezért azt feltételeztem, hogy a munkavégzéshez kapcsolódó gépek működésének ismertetése fontosnak ítélt tényező lesz körükben. Ennek ellenére a 11. ábrán szemléltetett tíz kérdés közül a nyolcadik helyre minősítették a jelentőségét. Az eredmény adódhat a válaszadók munkaköri feladataiból, de a megkérdezettek korával, iskolai végzettségével és munkatapasztalatával is magyarázható. A kérőívet kitöltők jelentős része ugyanis a fiatalabb generáció tagja, mindegyikük legalább érettségizett és kevesebb, mint ötödük (18%) pályakezdő dolgozó, így többségük esetében a számítógépes ismeret feltételezhető.

A munkavégzéssel kapcsolatos információk és elvárások ismertetésére vonatkozó adatgyűjtés eredményét a 12. ábra szemlélteti.



Megj.: a feltett kérdésre egyértelmű választ adók száma alapján

## 12. ábra: Munkavégzéssel kapcsolatos információk átadásának gyakorisága (fő)

Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014

A vizsgálati eredmények szerint az orientáció munkavégzéshez köthető intézkedéseit az előzőektől körültekintőbben valósították meg. Ez vélhetően annak tudható be, hogy a munkavégzéssel összefüggő információk és elvárások ismertetése közvetlenül kapcsolódik az elvárt tevékenységhez és produktivitáshoz, így az a helyi ismeretek megszerzését célzó intézkedésektől fontosabbnak ítélt munkáltatói érdek. A munkaköri feladatokról a munkaviszony kezdetétől számított tizenöt napon belül a munkáltató köteles írásban tájékoztatni a munkavállalót. A munkaköri leírásban foglaltak jobb megértését és a részletes feladatok, az esetleges hatáskörök, illetve jogkörök tisztázását elősegítő szóbeli ismertetés azonban a megkérdezettek 13%-a (40 fő) számára nem történt meg. A próbaidő hosszát a Munka Törvénykönyve 30 napban szabályozza, de a felek ettől eltérően is megállapodhatnak, ezért lenne fontos annak mértékéről és jogi következményeiről szóban is tájékoztatni a munkavállalókat, a válaszadók 8%-a (23 fő) úgy nyilatkozott, hogy a munkáltató részéről ez nem történt meg. A betanulási időszakról való tájékoztatás a szakmai segítségnyújtással, az abban közreműködő személlyel és módjával összefüggő információk átadását jelenti. Az ezekről történő tájékoztatás azért is lényeges, mert közvetlenül vagy közvetve jelzi az új



belépő felé, hogy mikortól tartozik teljes felelősséggel a munkájáért. A kérdőíves vizsgálat szerint a megkérdezettek közel ötödénél (55 fő) ez a tájékoztatás elmaradt.

A munkavégzéssel kapcsolatos információk és elvárások ismertetésének jelentőségét a megkérdezettek a 13. ábra adatai szerint minősítették.

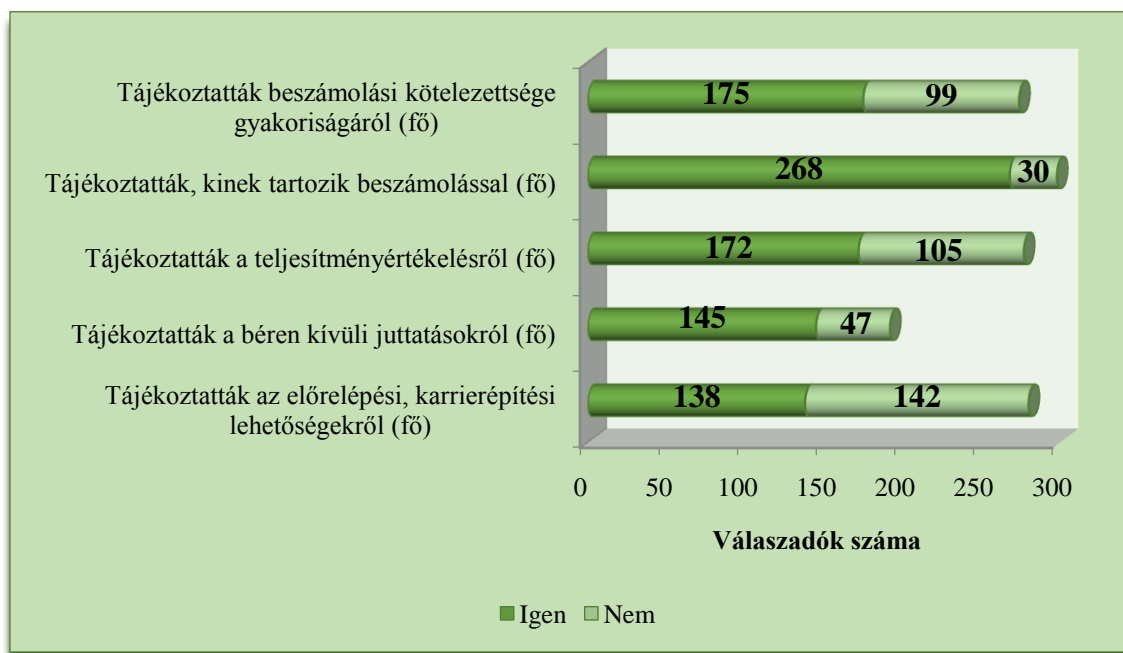


**13. ábra: Munkavégzéssel kapcsolatos információátadás jelentőségének megítélése**

*Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014*

A megkérdezettek körében a munkavégzéssel kapcsolatos információk és elvárások ismertetése, továbbá a szükséges munkaeszközök biztosítása, a helyi ismeretek megszerzését célzó intézkedésektől jelentősebbnek ítélt orientációs tevékenység. A munkaköri feladatok szóban történő, részletes ismertetését és a munkaeszközök biztosítását értékelték a legfontosabbaknak a hat intézkedés közül. A 12. ábra adatai szerint előbbi a megkérdezettek 13%-ánál (40 főnél), utóbbi 9%-ánál (26 főnél) nem valósult meg. A munkaköri feladatok szóban történő, részletes ismertetése a jobb megértés mellett azért is lényeges, mert az azonos munkakörök esetén általában ugyanazt a munkaköri leírást alkalmazzák, viszont a konkrét teendők eltérőek lehetnek (pl. a csoporton belül a feladatokat megosztják, felelősöket választanak ki, stb.). A válaszadók a munkavégzéssel kapcsolatos további információk és elvárások ismertetésének jelentőségét is közel egyformán fontosnak ítélték, az adatok homogénnek mondhatók. Ebből az a következtetés vonható le, hogy az általános orientáció során ezekre a típusú információkra különösen nagy hangsúlyt kell fektetni és nem elegendő az írásbeli dokumentum átadása, hanem azokról szóban is részletesen tájékoztatni kell az új belépőt.

A teljesítményértékeléssel, javadalmazással, ösztönzéssel kapcsolatos eljárásrend és lehetőségek ismertetésére vonatkozó adatokat a 14. ábra mutatja be.



Megj.: a feltett kérdésre egyértelmű választ adók száma alapján

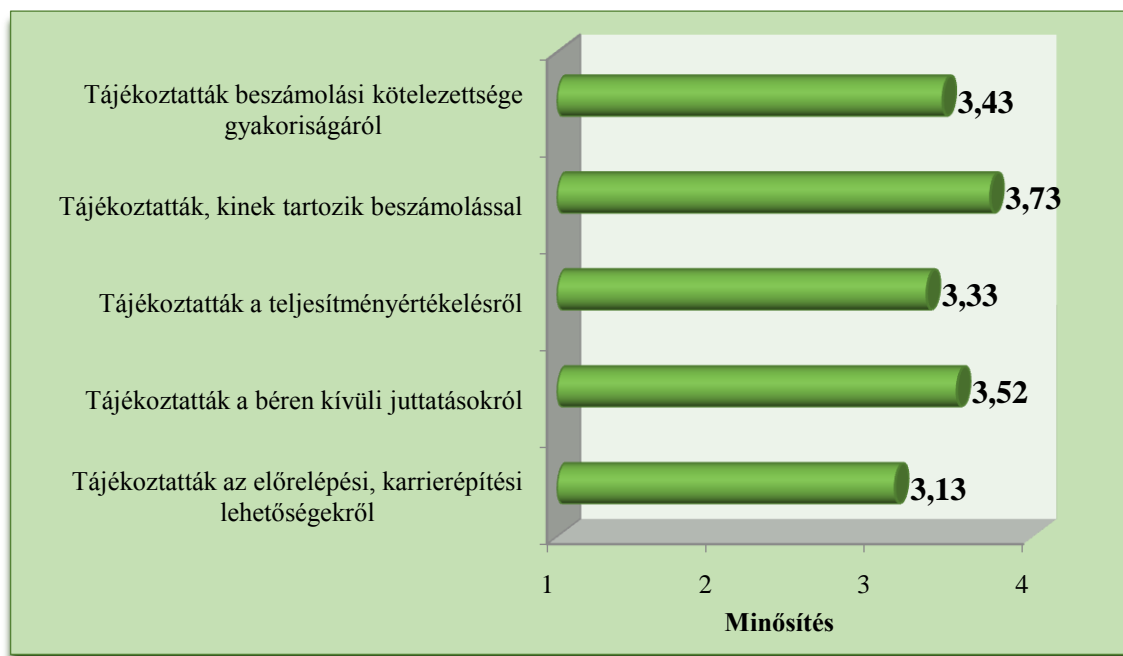
#### 14. ábra: Teljesítményértékeléssel, javadalmazással, ösztönzéssel kapcsolatos információk átadásának gyakorisága (fő)

Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014

Az vizsgálati eredmények azt jelzik, hogy az orientációhoz kapcsolódó intézkedések közül a munkába lépést követően a teljesítményértékelés, valamint a karrierépítési, előrelépési lehetőségek ismertetésére fordítottak a legkisebb figyelmet a kutatásba bevont szervezeteknél. Az előbbi esetében valószínűsíthető, hogy egyes vállalatoknál a teljesítményértékelés módjának kidolgozása és rendszerszintű működtetése még nem történt meg. A karrierépítési, előrelépési lehetőségek ismertetése a válaszadók több mint felénél (51%; 142 főnél) annak ellenére elmaradt, hogy ezek valamennyi szervezetnél fontos motiváló tényezők. A béren kívüli juttatásokról (például Erzsébet-utalvány, Széchenyi Pihenő kártya, iskolakezdési támogatás, stb.) jogszabály szerint kötelező írásban tájékoztatni a munkavállalót a munkaviszony kezdetétől számított tizenöt napon belül. Annak ellenére, hogy mind a négy vizsgálatba bevont szervezetnél a munkavállalóknak járnak béren kívüli juttatások, a megkérdezettek közel negyede (47 fő) nyilatkozott úgy, hogy nem kapott tájékoztatást ezekről. A beszámolási kötelezettséggel kapcsolatos információk – kinek tartozik beszámolóval és milyen gyakorisággal kell végeznie azt – hatnak a mindennapi

munkavégzésre, ennek ellenére e kötelezettség teljesítésének gyakoriságát a válaszadók több mint harmadánál (36%; 99 fő) nem ismertették.

A teljesítményértékeléssel, javadalmazással, ösztönzéssel kapcsolatos eljárásrend és lehetőségek ismertetésének megítélését a 15. ábra szemlélteti.



**15. ábra: Teljesítményértékeléssel, javadalmazással, ösztönzéssel kapcsolatos eljárásrend és lehetőségek ismertetése jelentőségének megítélése**

*Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014*

A teljesítményértékeléssel, javadalmazással és ösztönzéssel kapcsolatos eljárásrend és lehetőségek ismertetéséhez kapcsolódó orientációs elemek közül a megkérdezettek a legfontosabbnak az arról való tájékoztatást ítélték, hogy kinek tartoznak beszámolási kötelezettséggel. Ennek oka vélhetően az, hogy a beszámolás a mindennapi munkavégzés része és egyfajta függelmi viszonyt is meghatároz. A legalacsonyabb minősítést az öt közül előrelépési és karrierépítési lehetőségekről való tájékoztatás kapta és a gyakoriságvizsgálat eredménye szerint is az ezekről való tájékoztatás maradt el a legtöbb esetben. A minősítés oka lehet, hogy a megkérdezettek egy része olyan pozícióban dolgozik, amelyben nem-, vagy kevés esélyt látnak az előrelépésre.

A kérdőíves vizsgálat eredményei azt tükrözik, hogy a kutatásba bevont szervezeteknél a munkahelyi orientáció keretében is segítik a helyi ismeretek megszerzését, valamint munkavégzéssel, teljesítményértékeléssel, javadalmazással és ösztönzéssel kapcsolatos információ elsajátítását, azonban ezek egy jelentős részének ismertetésére nem fektetnek kellő hangsúlyt. Az eredmény magyarázataként azt feltételeztem, hogy az elmúlt egy-két évben

kezdték nagyobb figyelmet fordítani a munkahelyi orientációra, amit az utóbbi esztendőben jelentkező folyamatos munkaerő-felvétel indokolhat. Annak érdekében, hogy ezt alátámasszam, az orientációhoz tartozó intézkedések megvalósulását elemeztem a szervezetnél eltöltött idő – mint csoportképző ismérv mentén – keresztábrák vizsgálatával. A Khí-négyzet csak egy orientációs intézkedésnél – annak ismertetésénél, hogy az új belépőkinek tartozik beszámolási kötelezettséggel – mutatott szignifikáns különbséget (melléklet: 4.1.1. táblázat), így az általános feltételezésemet a vizsgálat nem igazolta. Mivel a Khí-négyzet a beszámolási kötelezettséggel kapcsolatos információ esetében szignifikáns volt, megvizsgáltam a Cramer-féle V mutatót és a kontingencia-együtthatót (melléklet: 4.1.2. táblázat) is, amelyek megerősítették a szignifikanciát. A különbséget valószínűleg a szervezeteknél 3 és 6 hónap között dolgozó megkérdezettek válaszai okozták, akiknek csak 73%-a nyilatkozta azt, hogy tájékoztatták e kötelezettségről a munkába lépését követő első héten. A többi csoport erre vonatkozó eredménye viszonylag magas értéket képviselt, 85% és 95% között. Feltételezésem szerint a 3-6 hónapos munkaviszonnyal rendelkező munkavállalók esetében a 73%-os arány abból ered, hogy a dolgozók a munkába lépésüket követő 3 hónap elteltével általában már teljes körű felelősséggel tartoznak munkájukért, és a mindennapi önálló munkavégzés során megtapasztalják, hogy egy-egy feladat elvégzését követően kiknek kell arról beszámolniuk. Az e csoportba tartozó munkavállalók ezért vélhetően a gyakorlatban megszerzett ismereteik alapján minősítették a beszámolási kötelezettséggel kapcsolatos orientációs intézkedést hiányosnak.

A *félig strukturált interjú vizsgálat* során nyert információk részben ellentmondanak a kérdőíves kutatás eredményeinek. A vizsgált szervezeteknél dolgozó HR szakemberek elmondása szerint az orientáció során megvalósul minden helyi ismeret megszerzését célzó intézkedés, ismertetik az összes lényeges munkavégzéssel kapcsolatos információt és elvárást, valamint tájékoztatást nyújtanak a teljesítményértékeléssel, javadalmazással és ösztönzéssel kapcsolatos eljárásrendről és lehetőségekről is.

A magyar interjúalanyok közül hárman nyilatkoztak úgy, hogy listát készítenek azokról az információkról, amelyeket az orientáció során át kell adni az új belépőknek. A SZERVEZET 2-nél a lista kizárólag a HR feladatait tartalmazza annak ellenére, hogy az interjúalany inkább vezetői feladatként azonosította az orientációt. A SZERVEZET 3-nál és SZERVEZET 4-nél az orientációs teendők felsorolása a mentor, illetve a közvetlen szakmai vezető kötelezettségeit részletezi, miközben mindkét vállalatnál az orientációhoz kapcsolódó feladatok legnagyobb részét a HR végzi, csak néhány teendő (pl. munkatársaknak történő bemutatás, munkaköri feladatok részletezése, körbevezetés) tartozik a kijelölt mentor, illetve a

felettes hatáskörébe. A SZERVEZET 4-nél az orientációt egy saját vállalati hozzáférés is segíti, ami hasznos információkat tartalmaz a szervezetről és az ott dolgozókról. Az interjúalanyok elmondása alapján csak SZERVEZET 3-nál ellenőrzik az orientációhoz kapcsolódó teendők megvalósulását. A kontroll abban valósul meg, hogy az új belépő visszaviszi a HR Osztály munkatársának a listát és az azon szereplő információk átadását aláírásával igazolja, ezzel kapcsolatos határidőt azonban nem szabnak meg.

Az amerikai HR szakemberekkel végzett interjú vizsgálat eredményei szerint a négy kutatásba bevont vállalatnál az orientáció során a fentiekben felsorolt összes információra és intézkedésre kitérnek, továbbá mind a négy vizsgált szervezetnél alkalmazzák a listás módszert. Két vállalatnál a HR és a mentor megosztottan, a harmadiknál kizárólag a HR, a negyedik szervezetnél pedig részben a HR, részben az „onboarding” számítógépes szoftver felel a szükséges információk átadásáért. A kutatásba bevont amerikai vállalatok mindegyikénél már az orientáció végén, azonnal szignálja és datálja a listát az új munkavállaló és az abban közreműködő személy is, jelezve ezzel, hogy a rajta szereplő teendők megvalósultak. Az aláírt és dátummal ellátott dokumentum pedig bekerül az új belépő személyi anyagába.

A kutatásba bevont hazai szervezetek tehát a szükségesnél kisebb hangsúlyt fektetnek az orientációhoz kapcsolódó intézkedésekre és azok megvalósulásának monitorozására. Vélhetően ez annak tudható be, hogy a hazai vállalatok menedzsmentje ez ideig nem ismerte fel kellően e kiemelten fontos tevékenységnek a munkahelyi beillesztésben töltött szerepét.

### **Összegzés**

*A vizsgálati eredmények rávilágítottak arra, hogy a kutatásba bevont vállalatoknál 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 szervezeteknél nem kapcsolódik szoros ellenőrzés az orientációhoz, ami azért is indokolatlan, mert a megkérdezett munkavállalók összességében fontosnak értékelték az intézkedések megtörténtét.*

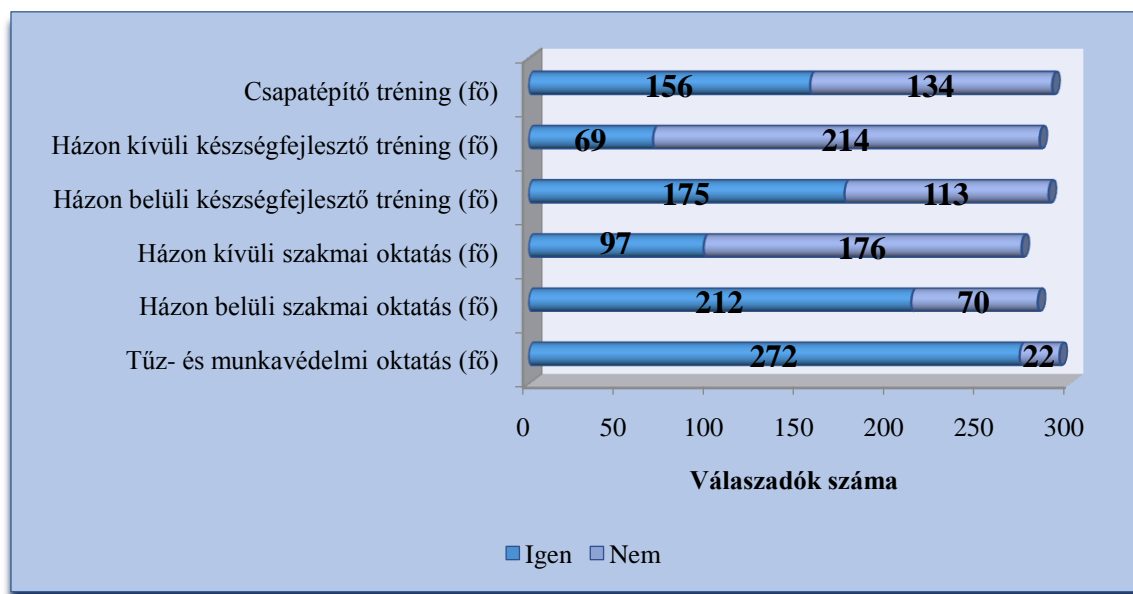
### **4.2. A képzéseken való részvétel vizsgálata**

A vizsgálat célja volt megtudni, hogy a kutatásba bevont vállalatoknál a szakirodalmi részben ismertett 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 megkérdezettek a különböző képzéstípusokon való részvételt – hasonlóan az orientációhoz kapcsolódó intézkedésekhez – az „igen”, „nem” és „nem emlékszem” válaszok mentén jelölhették. A „nem emlékszem” válaszokat ebben az esetben is adathiányként kezelem.

A munkába lépést követő első három hónapban képzéseken résztvevőkre vonatkozó adatokat a 16. ábra szemlélteti.



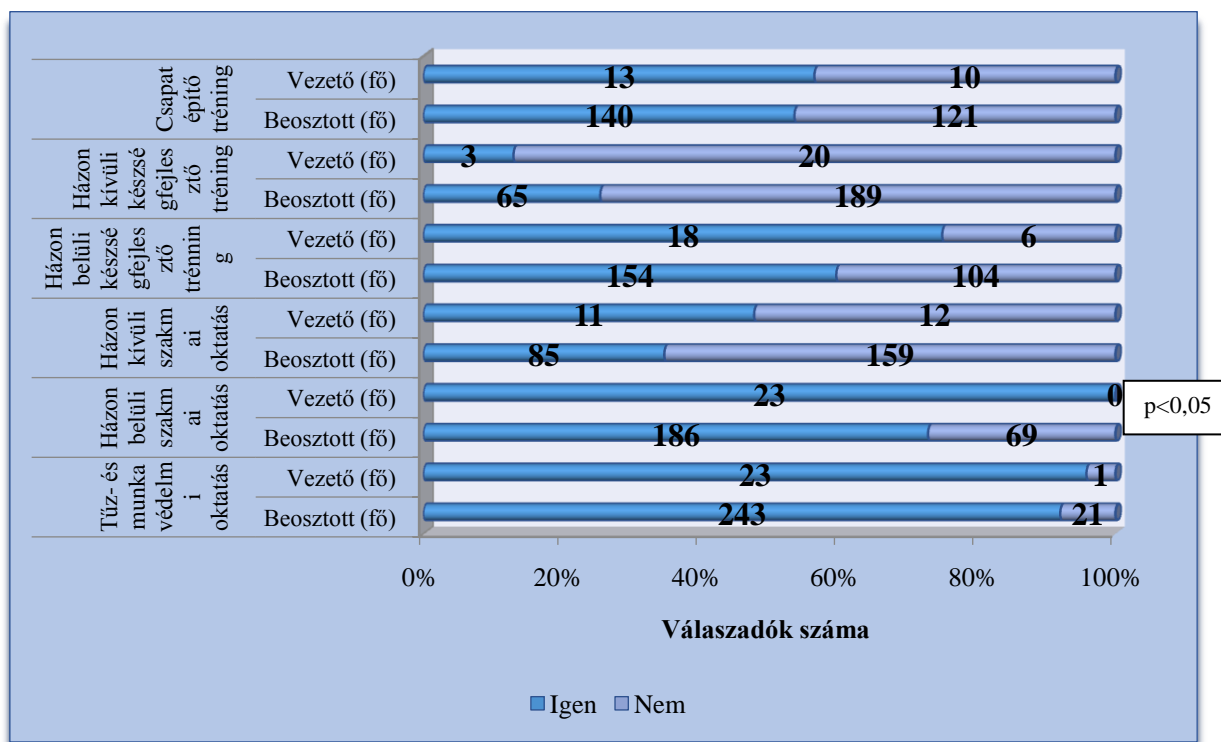
Megj.: a feltett kérdésre egyértelmű választ adók száma alapján

### 16. ábra: Munkába lépést követő első három hónapban képzéseken résztvevők száma (fő)

Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014

A vizsgálati eredmények szerint a megkérdezettek 65%-a (212 fő) házon belüli, 25%-a (97 fő) pedig házon kívül szervezett szakmai oktatáson vett részt a munkába állását követő első három hónapban. A szakmai képzéseken való részvétel nagy aránya a válaszadók munkaköréből adódik: a megkérdezettek jelentős részének a felvételt követően a munkavégzés megkezdése előtt, a munkaköri feladataik ellátásához szükséges szakmai képzésen kell részt venniük. Magas értéket kapott a készségfejlesztő tréningeken való részvétel is: a kérdőívet kitöltők 70%-a (175 fő) házon belül, 39%-a (69 fő) házon kívül volt ilyen típusú képzésen. A két adat 100% fölötti együttes értéke azt jelzi, hogy a válaszadók közel tizede (9%) házon kívüli és házon belüli tréningen egyaránt volt. Ez következhet abból, hogy az ilyen típusú képzést mind a négy HR szakember az interjú során fontosnak ítélte, és elmondásuk szerint viszonylag sok ilyen jellegű tréningen vesznek részt munkavállalóik.

A munkába lépést követő első három hónapban képzéseken résztvevőket a beosztásuk – mint csoportképző ismérv – alapján részletezve mutatja be a 17. ábra.



Megj.: a feltett kérdésre egyértelmű választ adók közül azok adatait tartalmazza, akik beosztásukat is megjelölték

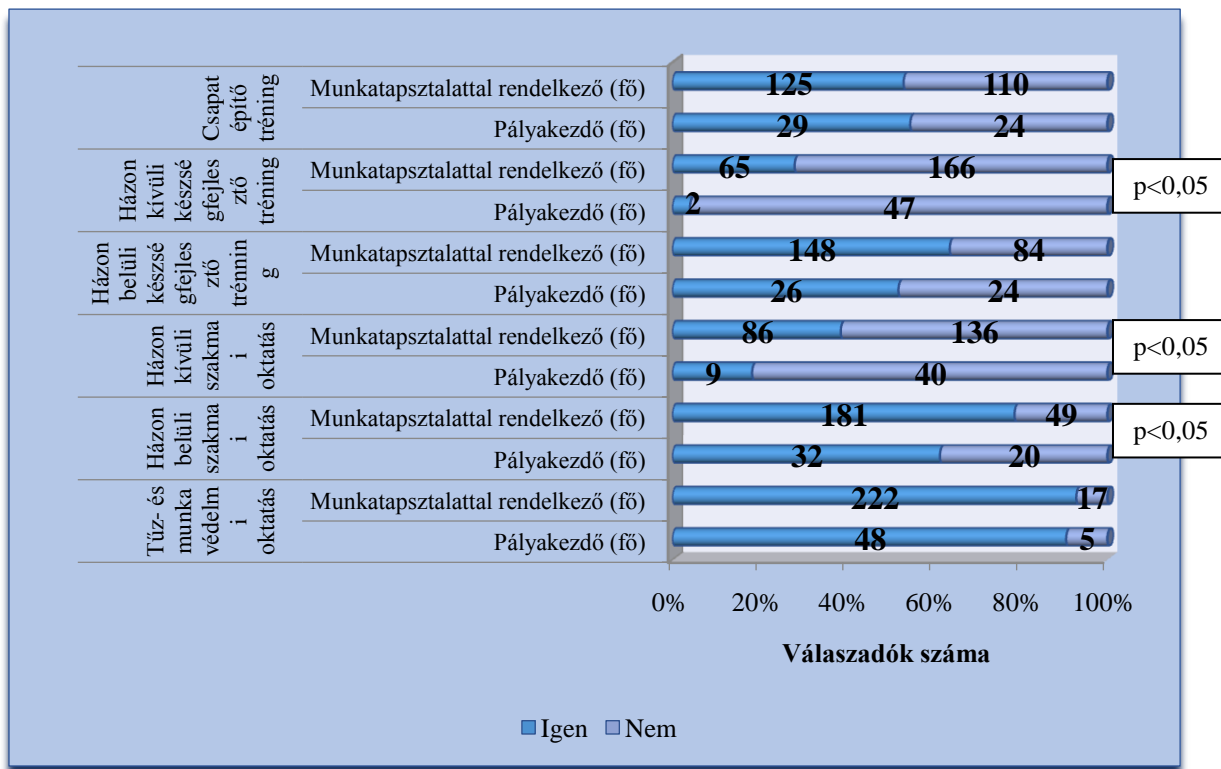
### 17. ábra: Munkába lépést követő első három hónapban képzéseken résztvevők száma beosztás szerinti megbontásban (fő)

Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014

Az előzetes feltételezésem az volt, hogy a vezető pozíciókban lévők arányaiban több képzésen vettek részt munkába állásukat követő első három hónapban, mint a beosztottak. Feltételeztem azt is, hogy a vezetők nagyobb arányú részvétele leginkább a készségfejlesztő tréningekre jellemző, hiszen az a vezetői kompetenciák fejlesztéséhez is indokolt lehet. A részvétel és a beosztás közötti összefüggés vizsgálatok azonban csak a házon belüli szakmai oktatásnál mutatott szignifikáns különbséget a Khí-négyzet (melléklet: 4.2.3. táblázat) a két csoport között. Tovább elemeztem az eredményt, a Cramer-féle V mutató és kontingencia-együttható is megerősítette a szignifikanciát (melléklet: 4.2.4. táblázat) a csoportképző ismérv mentén. A 17. ábráról pedig megállítható, hogy a válaszadó vezetők 96%-a (23 fő), míg a megkérdezett beosztottak csupán 67%-a (186 fő) vett részt belső szakmai képzésen a munkába állását követő első három hónap alatt. Egyik interjúalany sem emelte ki, hogy kifejezetten ebben az időszakban a pozíciók alapján különbséget tennének a képzéseken való részvétel tekintetében, azt azonban megjegyezte két HR szakember is, hogy nagy hangsúlyt fektetnek a vezetők szakmai fejlesztésére, külső és belső, hazai és nemzetközi képzéseket egyaránt szerveznek

erre a célra. Véltetően ez az oka a vezetők nagyobb arányú részvételének a vizsgált időszakban is.

A munkába lépést követő első három hónapban képzéseken való részvételre vonatkozó adatokat a munkatapasztalat szerinti megbontásban a 18. ábra szemlélteti.



Megj.: a feltett kérdésre egyértelmű választ adók közül azok adatait tartalmazza, akik munkahelyváltásaik számát is megjelölték

### 18. ábra: A munkába lépést követő első három hónapban képzéseken résztvevők száma a munkatapasztalat szerinti megbontásban (fő)

Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014

Az előzetes feltételezésem szerint a pályakezdők a munkába lépésüket követő első három hónapban több képzésen vesznek részt, mint a munkatapasztalattal rendelkezők. Annak érdekében, hogy a feltételezésemet alá tudjam támasztani, a munkatapasztalattal rendelkezőket össze kellett vonnom egy csoportba (második munkahelyes, harmadik munkahelyes, illetve a több mint harmadik munkahelyes → munkatapasztalattal rendelkezők), a pályakezdők és az előzetes munkatapasztalattal rendelkezők közötti csoportok mentén pedig keresztábra-elemzéssel megvizsgálni a képzéstípusokon való részvétel gyakoriságát. A keresztábra-elemzésnél a Khí-négyzet három esetben mutatott szignifikáns különbséget: a házon kívüli készségfejlesztő tréningnél (melléklet: 4.2.5 táblázat), a házon kívüli szakmai oktatásnál (melléklet: 4.2.6 táblázat) és a házon belüli szakmai oktatásnál (melléklet: 4.2.7



táblázat). A szignifikáns eredmények miatt megvizsgáltam a kapcsolódó mutatókat, azaz a Cramer-féle V-ket és kontingencia-együtthatókat (melléklet: 4.2.8 táblázat; 4.2.9 táblázat; 4.2.10 táblázat), amelyek mindhárom esetben megerősítették az eredményt. A szignifikáns különbség tehát beigazolódott, azonban a 18. ábrát elemezve megállapítható, hogy az előzetes feltételezésemmel ellentétben mindhárom esetben a munkatapasztalattal rendelkezők vettek részt nagyobb arányban képzéseken. A házon kívüli készségfejlesztő tréningen a megkérdezett első munkahelyesek 6%-a (2 fő), míg a munkatapasztalattal rendelkezők 28%-a (65 fő), házon kívüli oktatáson a pályakezdők kevesebb, mint ötöde (18%; 9 fő), míg a nem első munkahelyesek több mint harmada (39%; 86 fő) vett részt. Házon belüli oktatáson pedig a pályakezdők 62%-a (32 fő), a munkatapasztalattal rendelkezők 79%-a (181 fő) képezte magát. Az általam várttól eltérő ok miatti szignifikáns különbségeket vélhetően az okozhatja, hogy a pályakezdőknek a felvételt követően nem csupán a helyi sajátosságokat kell megismerniük, hanem a munkaköri feladataikhoz tartozó szakmai tevékenység ellátásának módját is. Ezeket leghatékonyabban a szakmai vezető iránymutatásával, illetve a mentor és a közvetlen munkatársak segítségével ismerheti meg. A munkáltatók ezért a munkatapasztalattal nem rendelkezők esetében a mielőbbi produktivitás érdekében e tanulási folyamatot helyezhetik előtérbe, így – a munka megkezdését megelőző kötelező képzés kivételével – legfeljebb csak belső szakmai ismeretbővítő oktatásra küldik el a pályakezdőket.

### **Összegzés**

*A vizsgálati eredmények arra hívták fel a figyelmet, hogy a különböző képzéseken való részvétel a munkába lépést követő első három 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.*

### **4.3. Az új belépővel munkakapcsolatban állókra vonatkozó vizsgálatok**

A vizsgálat 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 nyílt egyfajta rangsort felállítani a szereplők között. Munkámnak ebben a fejezetében a kérdőíves vizsgálat négy kérdésének kiértékelését végzem el: a mentor, a felettes és a munkacsoport tevékenységének megítélésére, valamint a beilleszkedést segítőik között a megkérdezettek minősítése alapján felállított fontossági sorrendre vonatkozó vizsgálatokét. A kérdőív értékelése során a félig strukturált interjú vizsgálatokkal nyert adatokat és információkat is felhasználom. A HR szakemberek által elmondottak közül leginkább a mentori programra, a segítő jelentőségére és szerepére vonatkozó válaszokat elemzem, mert úgy vélem, azok a leginkább előremutatóak a téma szempontjából.

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.

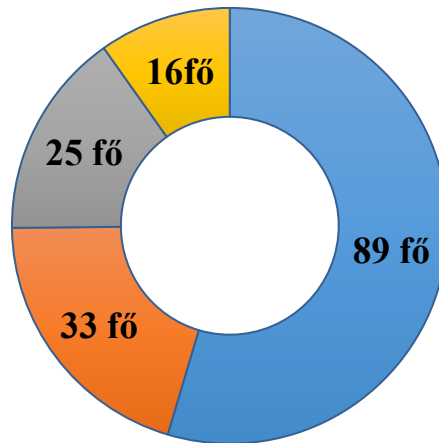
#### ***4.3.1. A mentorálás vizsgálata<sup>5</sup>***

A mentorálásra vonatkozó vizsgálatok célja volt megtudni, hogy a válaszadók mennyire tartják lényegesnek a mentort beilleszkedésük szempontjából. Céлом volt továbbá feltárni, hogyan értékelik a megkérdezettek a mentor tulajdonságait és szakmai segítségnyújtását beilleszkedésük alatt. A vizsgálatra arra is választ szerettem volna kapni, van-e összefüggés a mentor tevékenységének megítélése és a válaszadó iskolai végzettsége, valamint szervezetnél eltöltött ideje között. A félig strukturált interjú vizsgálat segítségével feltárom továbbá a mentori program kialakításának elveit és működésére vonatkozó sajátosságokat a vizsgált vállalatoknál.

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 segítettek beilleszkedésüket. A 19. ábra a mintába került azon munkavállalók által minősített rangsort mutatja be, akiknek volt kijelölt mentoruk. Az ábrán szereplő számok azt jelzik, hogy a kérdőíven hányadik helyre rangsorolták a mentort a beilleszkedésükben betöltött szerepe alapján.

---

<sup>5</sup> Az alfejezetben lévő félig strukturált interjú elemzése szövegszerűen tartalmaz részeket „A mentori rendszer működési tapasztalatairól: félig strukturált interjú vizsgálat magyar és amerikai HR vezetőikkel” címmel a Munkaügyi Szemle 2014/5. számában mejelent cikkből (KOZÁK, 2014b).



■ Első hely ■ Második hely ■ Harmadik hely ■ Negyedik hely

**19. ábra: A mentor jelentőségének megítélése a mentoráltak által felállított rangsor alapján**

*Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014* *N:163*

A kérdőívet kitöltők közül 164 főnek volt kijelölt mentora, közülük egy válaszadó nem töltötte ki a rangsorolós kérdést, így a 19. ábra a mentor beillesztésben közreműködő szerepének 163 fő által történt megítélését összegzi. A kérdőívet kitöltők több mint fele (55%; 89 fő) vélte úgy, hogy a mentor segítette leginkább beilleszkedését, ötöde (20%; 33 fő) a második, 15%-a (25 fő) a harmadik, és mindössze tizedük (16 fő) rangsorolta a negyedik helyre. A válaszadók háromnegyede (75%-a; 122 fő) tehát az első vagy a második helyre jelölte a rangsorban, és mindössze egynegyedük (25%; 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.

*A félig strukturált vizsgálat* során a magyar HR szakemberek által elmondottak szerint működik mentori program a szervezetükben, azonban a további kérdésekre adott válaszok alapján az valószínűsíthető, hogy a rendszer kidolgozása és működtetése nem kap kiemelten fontos szerepet.

„Van mentori program, de valójában az nálunk inkább úgy van, hogy **az foglalkozik vele, aki éppen ráér** (kiemelés a szerzőtől)” (INTERJÚALANY 1).

Alapból van, aki segít neki. Mi próbáltunk bevezetni egy olyan rendszert, hogy összehívtuk a vezetőket és azokat, akik nem rég kezdtek el nálunk dolgozni, hogy ha akarják, lehetne egy kicsit komolyabb a mentori rendszer (...). Mindenki nagyon lelkes volt az elején, de a végén nem lett belőle semmi (...). Nem tudom, miért (...). Ez körülbelül fél éve volt” (INTERJÚALANY 2).

„Van mentori programunk. Figyelünk rá, hogy legyen mellette valaki az első két-három hétben. De nincs sehol leírva, hogy milyen kötelezettséggel jár, és bértöbbletet sem jelent, ha erre gondolsz” (INTERJÚALANY 3).

„Persze, van mentori rendszer. Egyből ki van jelölve neki egy buddy (jelentése: pajtás, haver – a szerző). Ő segít neki eligazodni, pár hétig van mellette” (INTERJÚALANY 4).

A válaszokból megítélhetően a vizsgált szervezeteknél működő mentori program nem biztos, hogy alkalmas érvényre juttatni a formális mentorálás szervezeti előnyeit. Az idézetekből inkább arra lehet következtetni, hogy azért jelölnek ki az új belépő mellé mentort, hogy az a szervezetbe történő belépését követő néhány héten ne legyen egyedül.

Az amerikai HR vezetők válasza alapján a vizsgált vállalatoknál a mentori rendszert szervezettebb keretek között működtetik és fontos funkciókkal kapcsolják össze.

„A menedzseri kézikönyvben is le van írva, hogy ki kell jelölnie a menedzsernek egy mentort az új munkatárs mellé. Aztán tájékoztatja a HR-t, hogy kit jelölt ki. A mentornak jelentést kell készítenie a mentoráltról hetente, azt hiszem, két vagy három hónapig (...) (Rusty).

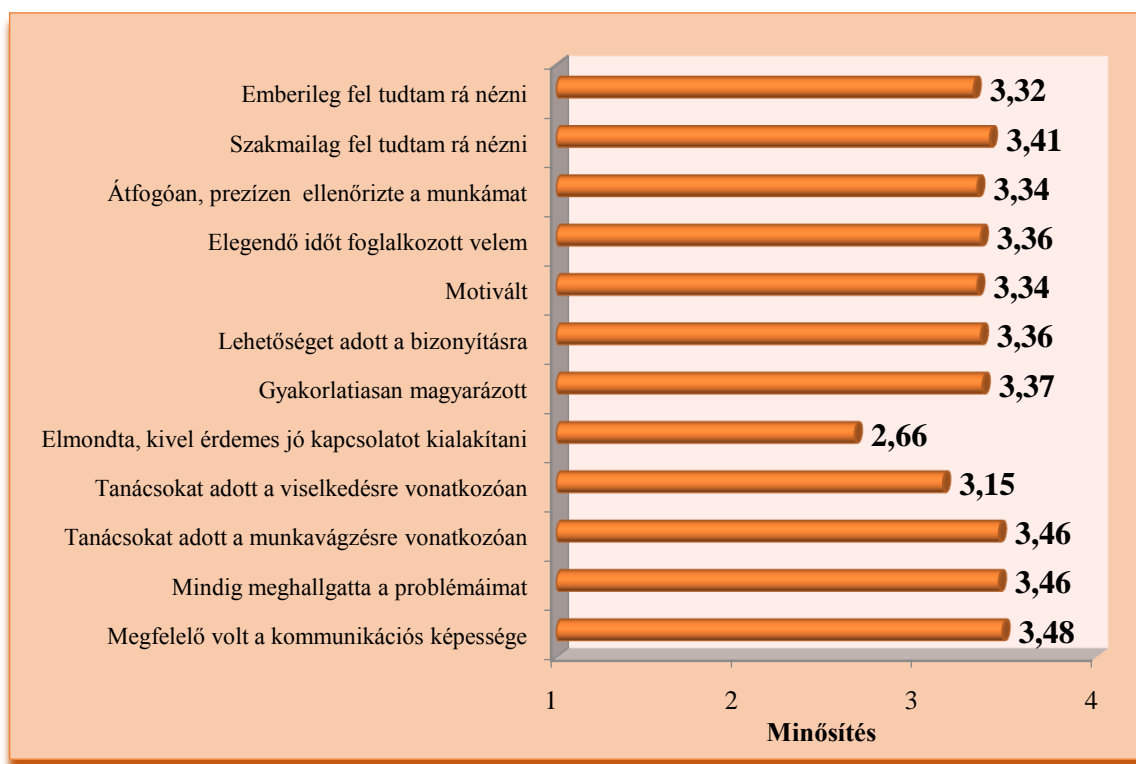
„Van mentori program, de csak azoknak komolyabb, akikből később vezető lehet. Persze, mindenki kap maga mellé valakit, azt kötelező kijelölni. Figyelünk rá, mert **meg kell előzni a felmondásokat** (kiemelés a szerzőtől)” (Richard).

„A mentori program nagyon fontos, jól szervezeten kell működnie. Minden évben kétszer tartunk a menedzserrel videokonferenciát, akkor körülbelül egy óra csak azzal megy el, hogy erről beszélgetünk. De egyébként minden le van nekik írva” (Brian).

„A mentori program nálunk jól működik, minden új dolgozónak van mentora. Sőt, egy-egy napra át szokott menni a többi osztályra is az új munkavállaló, hogy megismerje az egész szervezet működését, így **lojálisabb lesz** (kiemelés a szerzőtől) (...). Nem, ilyenkor nem megy vele a mentora, de kell a mentor részére beszámolót írnia, és aztán azt megbeszéli” (Jonathan).

A válaszok alapján elmondható, hogy a tengerentúli vizsgált szervezeteknél nagy hangsúlyt fektetnek a rendszer kiépítésére és működtetésére. Ezeknél a szervezeteknél a mentori folyamathoz szoros dokumentáció kapcsolódik, ami egyrészt az előre megadott instrukciók miatt megkönnyítheti a feladatellátást, másrészt egyfajta ellenőrzésként is funkcionál. A válaszok alapján az is kiderül, hogy a mentori folyamathoz hozzákapcsolódhat a vezető-utánpótlás (karrierfejlesztő funkció), emellett a megkérdezettek felismerik a rendszer szervezeti előnyei közül a lojalitás kialakulását és a fluktuációs ráta csökkentését.

A mentor segítő tevékenységének és személyének megítélését a vizsgálatba bevont hazai nagyvállalatoknál a 20. ábra szemlélteti. A megkérdezettek – hasonlóan az orientációs vizsgálatoknál – a mentor személyes jellemzőit és tevékenységét a megadott szempontok alapján négyfokozatú skála mentén minősíthették, amelyben az egyes a legalacsonyabb, és a négyes a legmagasabb szintű megelégedettséget jelzi.



**20. ábra: A mentor segítő tevékenységének és személyének megítélése**

*Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 N:164*

Az ábráról megállapíthatóan a megkérdezettek összességében elégedettek voltak mentorukkal, a különböző szempontok többségére homogén, illetve jónak értékelhető, átlagosan 3,3 és 3,5 közötti minősítést adtak. Kiugró értéket csupán két változó képviselt, a mentornak a szervezeten belüli viselkedésre és a kapcsolatok kialakítására vonatkozó tanácsai. Az utóbbi szempontot vélhetően sokan félreértelmezheték, ebből adódhat az alacsony átlagos érték. A

kérdés feltevésével ugyanis azt szerettem volna megtudni, a mentor elmondta-e, hogy a közvetlen munkatársak közül kik azok, akiktől a legtöbb segítséget kaphatja a mentorált, a különböző szakmai területeknek mely munkatársak a legjobb ismerői. A 12 kérdés többsége kapcsolatba hozható a segítő kommunikációs képességével, hisz a minősítő szempontként meghatározott feladatok szinte mindegyike feltételezi annak megfelelőségét. A további szempontok az emberi és szakmai segítségnyújtásra vonatkoznak. A minősítések között található magasabb átlagértékekből arra lehet következtetni, hogy a vizsgált vállalatoknál a mentor szerepe leginkább a személyes támogatásban teljesedik ki, amelynek sikerességéhez szintén elengedhetetlen a megfelelő kommunikációs készség. Mindezek azt valószínűsítik, hogy a kérdőíves vizsgálatba bevont vállalatoknál a segítő kiválasztása során körültekintően jártak el.

*A félig strukturált interjú vizsgálat is megerősítette, hogy a kutatásba bevont magyar vállalatoknál a mentor kiválasztása során a személyes tulajdonságokra fókuszálnak, ezen belül a kommunikációs készségre, valamint két vizsgált szervezetenél tekintettel vannak az új belépő személyére is.*

*„Akivel nem jön ki jól, vagy nem érzi jól magát vele, ahhoz nem megy többet” (INTERJÚALANY 1).*

*„Fontos, hogy jó szakember legyen, és hogy könnyen ki lehessen vele jönni, és persze akarjon tanítani (...). És nálunk azért figyelnek arra, hogy a fiatalok mellé lehetőleg ne nagyon idős kerüljön (INTERJÚALANY 2).*

*„Vannak bevált emberek, akik jól csinálják a mentorálást, szokták őket szeretni (...). Többnyire fiatalok jönnek hozzánk, de a pénzügyre mostanában jöttek idősebbek is. Akkor azért szóltam, hogy őket lehetőleg ne egy 26 éves mentoráltja” (INTERJÚALANY 3).*

*„Megvan mindenhol, hogy általában ki szokta végezni az új belépő mentorálását. Például aki az én mentorom volt, őt mindenki ismeri, kedves, nagyon szeret beszélni” (INTERJÚALANY 4).*

A megkérdezett HR szakemberek elmondása alapján a mentor kiválasztásánál a személyes tulajdonságok, az interperszonális készségek („szeret beszélni”, „kedves”, „ki lehet vele jönni”, „őket szokták szeretni”) a leginkább lényegesek. Két válasz esetében megjelenik továbbá az új belépő személyének figyelembevétele, ahol az újonc korára vannak tekintettel. A szakmai ismeretek fontosságát csak a második számmal jelölt interjúalany emelte ki. Ebből arra lehet következtetni, hogy a vizsgált vállalatoknál lényegesnek tartják a jó kapcsolat

kialakítását a mentorált és a mentor között, és a mentor jelentőségét leginkább abban látják, hogy jelenlétével támogatja az új belépő beilleszkedését.

A kutatásba bevont amerikai HR vezetők a mentor kiválasztása során inkább a szakmai kompetenciák fontosságára helyezik a hangsúlyt, a személyes tulajdonságok háttérbe szorulnak.

*„Az a legfontosabb, hogy jó szakember legyen. Persze lényeges az is, hogy ismerje a szervezetet és értse az egész vállalat működését, csak akkor lesz hiteles mentor (...). Ugyanaz végzi, a területet legjobban ismerő szakember” (Rusty).*

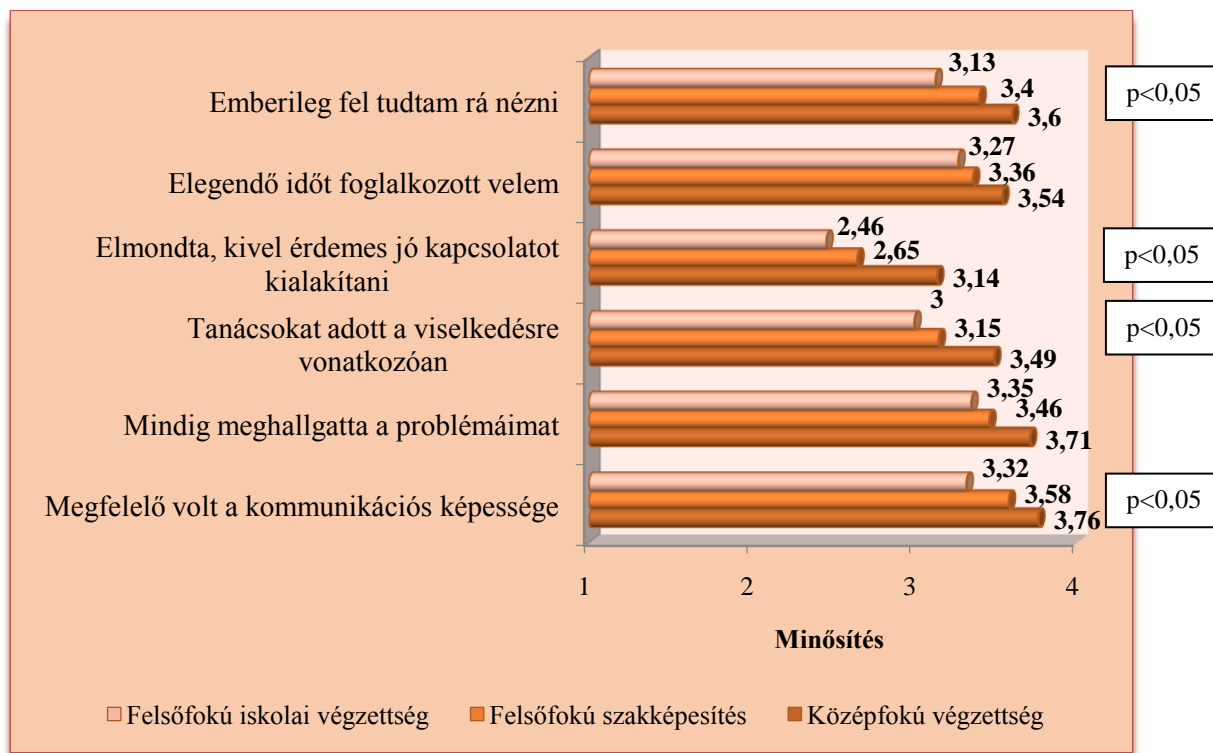
*„Ismerje a szakmát, tudjon tanítani és szívesen legyen mentor. De ez egyfajta megtiszteltetés is, mert **nagy a mentorok felelőssége** (kiemelés a szerzőtől) (...). Amikor vezetővé akarunk valakit nevelni, az megint más, olyankor többen foglalkoznak vele” (Richard).*

*„A mentor értsen a szakmájához és tudja motiválni az új munkatársakat, legyen precíz és vegye komolyan a feladatit. (...) Arról már beszélgettünk, hogy mindig ugyanaz legyen-e a mentor, de a menedzserek többsége úgy látja, hogy **a munkában és a fejlődésben kell segíteni az új belépőket** (kiemelés a szerzőtől), erre pedig minden területen megvan a legjobb ember” (Brian).*

*„A legjobb szakember csinálja, aki legjobban ért a munkához. De nem régen írtam egy e-mailt a menedzsereknek, hogy figyeljenek jobban a mentori folyamatra és kellően tájékozottassák mindkét felet minden fontos részletről, mert néhány hónapja történt valami. A könyvelésen évekig Christine volt a mentor. És talákoztam ebédszünetben egy új belépővel a könyvelésről, és mondta, hogy hiába tesz fel kérdéseket Christine-nek, nem nagyon válaszol. Rájöttünk, hogy a rossz oldalán ült, mert Christine a bal fülére nagyot hall, csak erről senki nem szólt neki (...)” (Jonathan).*

A megkérdezett amerikai HR vezetők elmondása alapján a mentori feladatokat végző személyek osztályonként/szakterületenként adottak. A mentoroknak az ismeretek átadása, a fejlesztés és a „betanítás” a fő funkciója, így kiválasztásuk során a szakmai alkalmasságukat veszik figyelembe. Ennek mérlegelési szempontjai között a szakértelem mellett a szervezeti ismeretet, a hitelességet, a tanítói készséget, a mentori feladatok ellátására való hajlandóságot és a motiválni tudást emelték ki. A felsorolt tulajdonságok és kompetenciák mindegyike a tudásátadás elengedhetetlen kellékei, viszont a jó mentori kapcsolat kialakulását és az új belépő közérzetének javítását csak közvetve segítik.

A mentor-vizsgálatok során arra is kerestem a választ, hogy van-e összefüggés a mentor segítő tevékenységének megítélése és a válaszadók iskolai végzettsége, valamint a szervezetenél eltöltött ideje között. A mentor segítő tevékenységének a megkérdezettek iskolai végzettsége szerinti megítélését – az átláthatóság érdekében – két ábra, a 21. és a 22. ábra mutatja be.

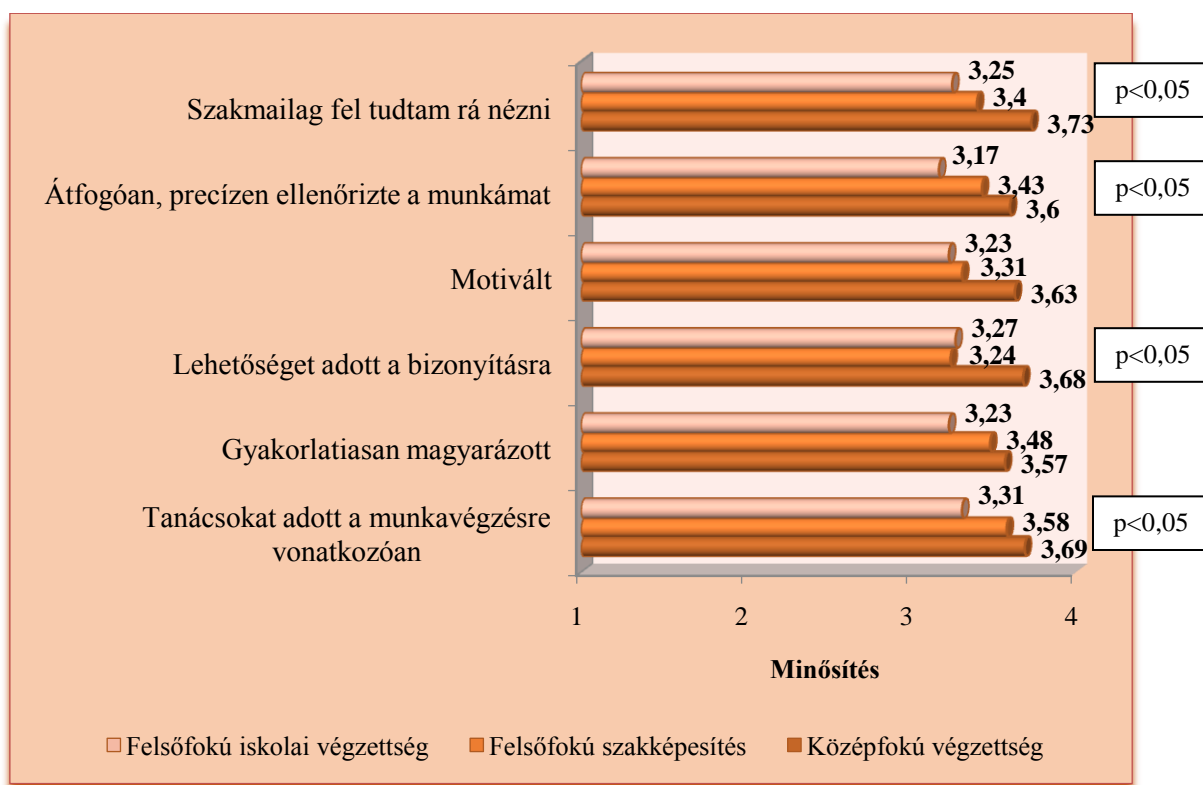


**21. ábra: A mentor segítő tevékenységének és személyének megítélése a megkérdezettek iskolai végzettsége szerint 1.**

*Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 N:164*

Az ábrán látható minősítések iskolai végzettség szerinti összehasonlítása során kiderül, hogy a kvalifikáltabb válaszadók a mentori segítő tevékenységet átlagosan alacsonyabbra értékelték. A Kruskal-Wallis próba az ábrán lévő 6 minősítés közül négyénél is, a szervezeten belüli viselkedésre és a jó kapcsolatok kialakítására vonatkozó tanácsok, a kommunikációs képesség, valamint a mentor emberi tulajdonságainak megítélése esetén mutatott szignifikáns különbséget az iskolai végzettség csoportképző ismérve mentén (melléklet: 4.3.11. táblázat). Az eredmény magyarázatául az szolgálhat, hogy a válaszadók magasabb iskolai végzettséggel együtt járó kvalitásaik birtokában kritikusabban szemlélhetik a mentor felsorolt tulajdonságait és tevékenységeit.



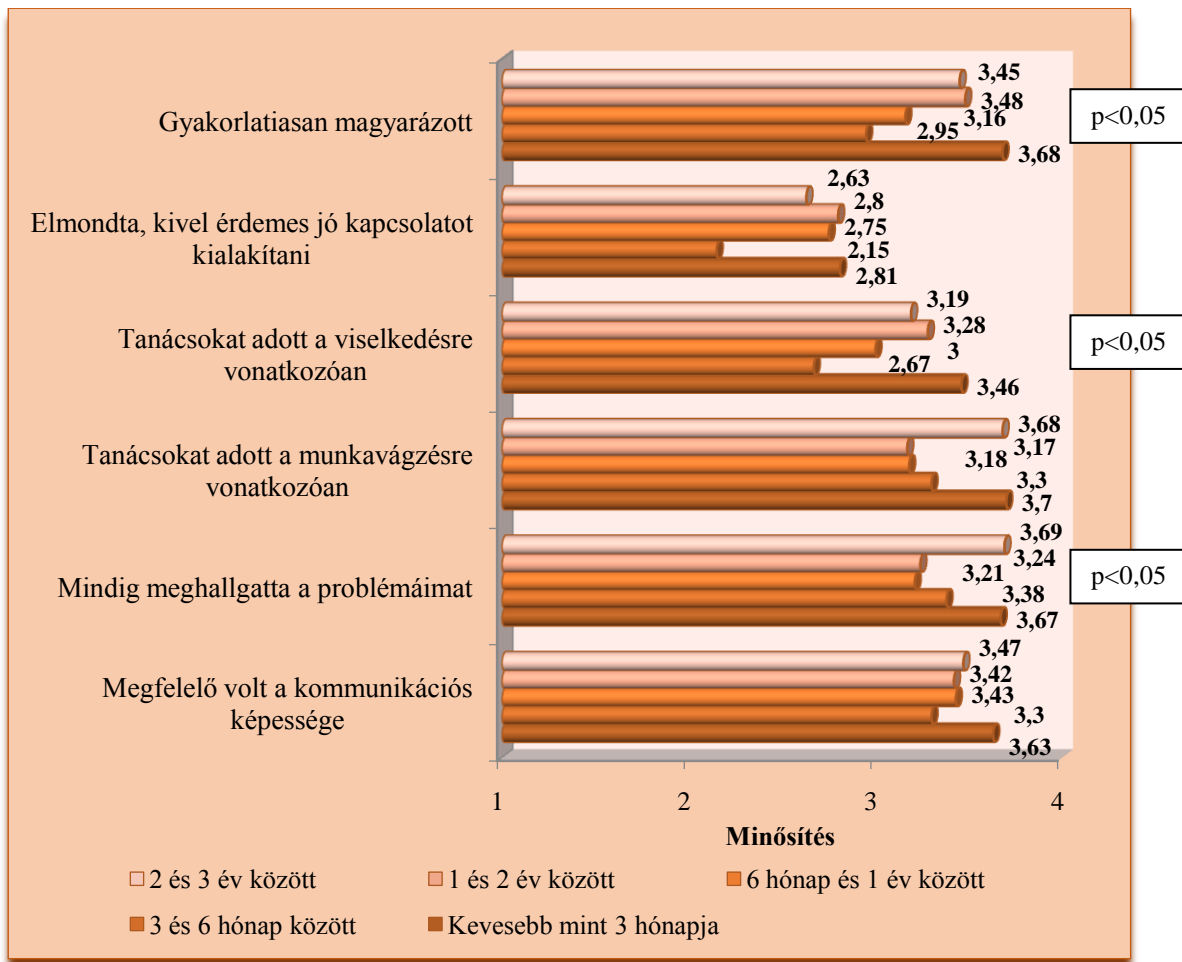


**22. ábra: A mentor segítő tevékenységének és személyének megítélése a megkérdezettek iskolai végzettsége szerint 2.**

*Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 N:164*

Hasonlóan az előző ábrán szemléltetett eredményekhez, a mentor tevékenységének e mutatóit is magasabbra értékelték a csak középfokú végzettséggel rendelkezők. A Kruskal-Wallis próba a munkavégzésre vonatkozó tanácsok, a lehetőség a bizonyításra, az átfogó, precíz ellenőrzés és a mentor szakmai megítélése esetén mutatott szignifikáns különbséget (melléklet: 4.3.12. táblázat) a megkérdezettek körében az iskolai végzettségük szerint. Az okok között vélhetően itt is fellelhetők a minőségbeli különbségekből adódó magasabb igények. A felsőfokú végzettségűek valószínűleg jobban meg tudták ítélni, milyen területeken lett volna nagyobb segítségük az előrehaladáshoz, továbbá a kapott segítségnyújtás módjának megfelelőségét is.

A mentor segítő tevékenységének és személyének a megkérdezettek szervezetnél eltöltött ideje szerinti megítélését – az előzőekhez hasonlóan – két ábra szemlélteti, a 23. és a 24. ábra.

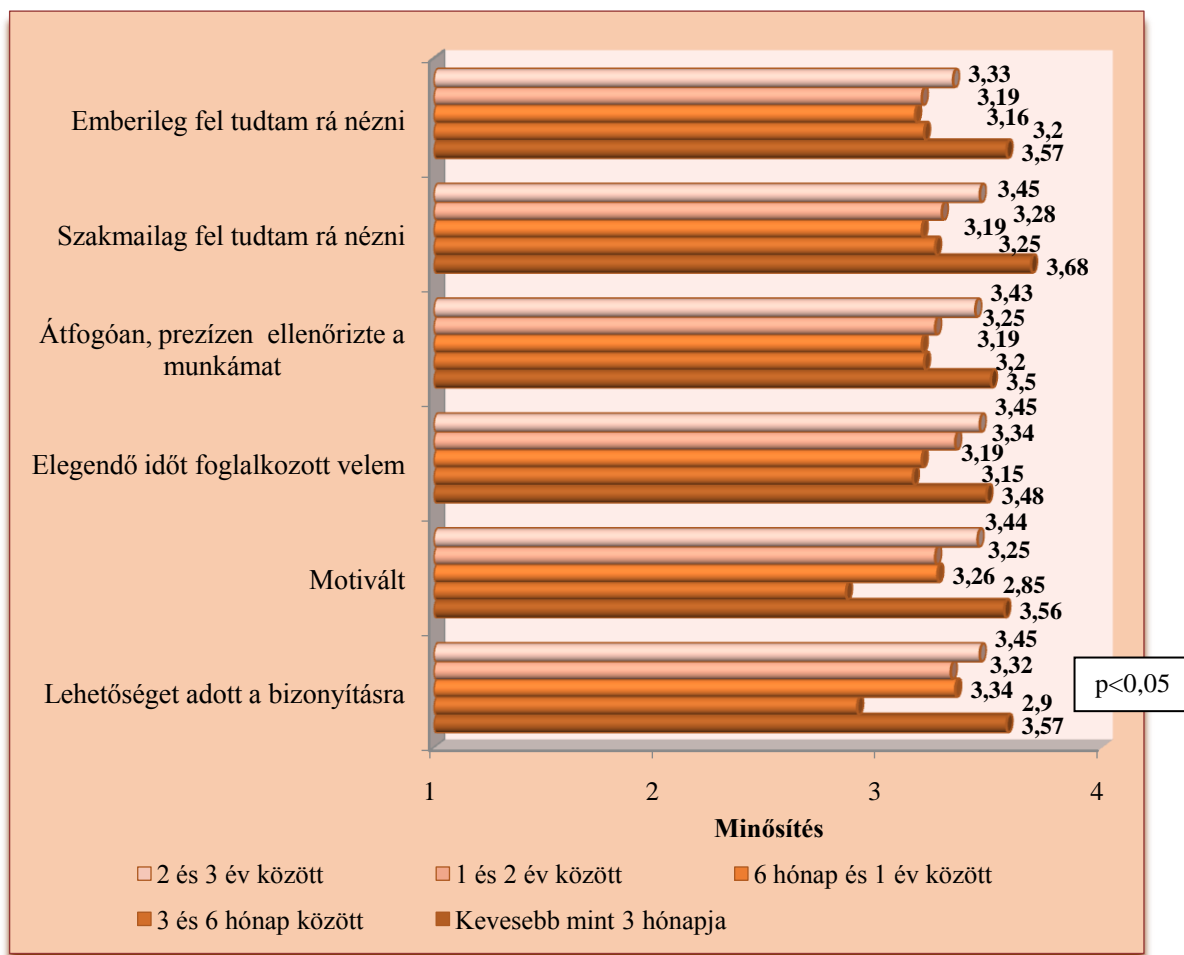


**23. ábra: A mentor segítő tevékenységének és személyének megítélése szervezetnél eltöltött idő alapján 1.**

*Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 N:164*

A mentor segítő tevékenységének és személyének megítélése és a szervezetnél eltöltött idő összefüggésének vizsgálatakor a Kruskal-Wallis próba az ábrán látható hat minősítés közül háromnál – a gyakorlatias magyarázatok, a viselkedésre vonatkozó tanácsok és a problémák meghallgatása – mutatott szignifikáns különbséget (melléklet: 4.3.13. táblázat). A szemléltetett mentori tevékenységek és tulajdonságok közül ötöt a 3 hónapot nem meghaladó munkaviszonnyal rendelkezők minősítették a legmagasabbra, négyet a vizsgált szervezeteknél 3 és 6 hónap közötti időtartamban dolgozók pedig a legalacsonyabbra. Ez valószínűleg annak tudható be, hogy a mentori segítségnyújtás általában a próbaidő leteltét követően véget ér, az önálló munkavégzés, a hirtelen felelősség és megnövekedett terhek pedig a mentor tevékenységének kritikusabb szemléletét eredményezhetik. A munkavállalók ugyanis ekkor szembesülhetnek azzal, hogy mi mindent kellett volna még megtanulni és készségszintre fejleszteni. A problémák meghallgatására és munkavégzési tanácsokra vonatkozó kérdések esetében közel azonos átlagot kaptam a 2 és 3 év közötti, valamint a 3 hónapot nem

meghaladó munkaviszonnyal rendelkező válaszadók körében. Ennek a véletlenszerű egybeesés mellett lehet a magyarázata az is, hogy a hosszabb ideje az adott szervezetnél dolgozók megtalálták a számításukat, ezért az első időszakból is csak a pozitívumok maradtak meg emlékezetükben.



**24. ábra: A mentor segítő tevékenységének és személyének megítélése a szervezetnél eltöltött idő alapján 2.**

*Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014*

*N:164*

Hasonlóan az előző ábrához, a legmagasabb átlagértéket itt is a 3 hónapot nem meghaladó munkaviszonnyal rendelkező válaszadók adták. A hat mentori tevékenység és tulajdonság közül háromnál szintén a 3 és 6 hónap közötti munkaviszonnyal rendelkező válaszadók minősítései a legalacsonyabbak, valamint viszonylag kiugróan magas átlagértéket képviselnek 2 és 3 év között a szervezeteknél dolgozók válasza is. Utóbbi valószínűleg ebben az esetben is annak tudható be, hogy a hosszabb ideje a szervezet alkalmazásában lévők beilleszkedtek munkahelyükre, ezért kevésbé kritikusan emlékeznek vissza az ott töltött első hónapjaikra.

A 23. és a 24. ábrán szemléltetett tizenkét mentori tevékenység és tulajdonság minősítő átlagértékei közül kilencnél megfigyelhető, hogy a 3 hónapnál nem régebben ott dolgozóké és

a 2 évet meghaladó munkaviszonnal rendelkezőké magasabbak, míg a 3 hónap és 2 év között a vizsgált szervezeteknél dolgozóké alacsonyabbak minősítések. Meglátásom szerint ez jelezheti azt, hogy a próbaidejüket letöltött, de a 2 évet még nem meghaladó munkaviszonnal rendelkezőknek több segítségre, szakmai koordinációra és odafigyelésre lenne szükségük.

### **Összegzés**

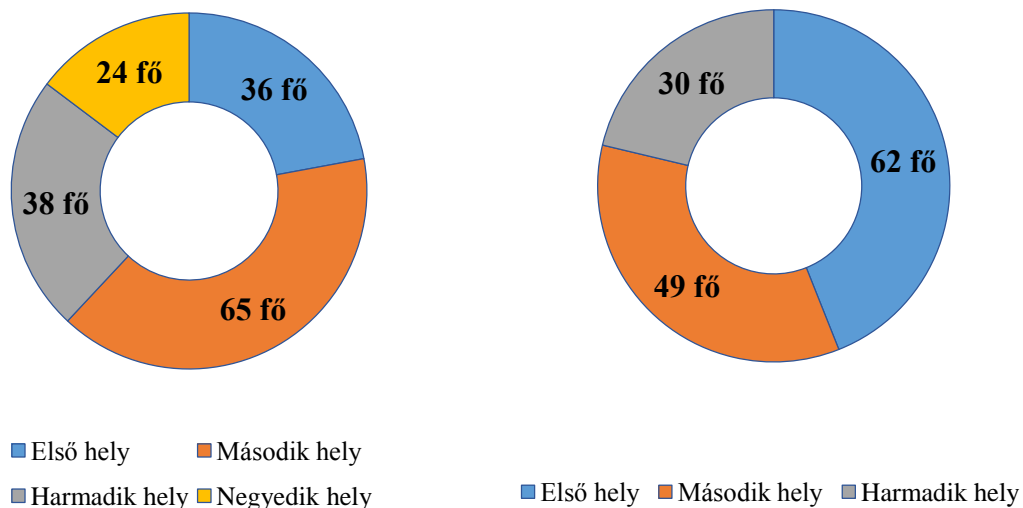
*Az HR szakemberekkel végzett interjúk vizsgálat szerint mind a négy kutatásba bevont hazai szervezetnél van mentori program, a működésükre vonatkozó sajátosságokat azonban jól szemlélteti, hogy a kérdőíves vizsgálatok eredményei alapján a 314 megkérdezett alig több mint fele, 164 fő nyilatkozott úgy, hogy kijelölt mentor segítette a munkába állását követően. Elmondható ugyanakkor az is, hogy e válaszadói kör nagy része a mentori segítséget tartotta a legjelentősebbnek beilleszkedése szempontjából. A megkérdezettek azon részének véleményét, akiknek volt kijelölt mentoruk, de annak segítő tevékenységét nem az első helyre sorolták, valószínűleg szintén az okozhatta, hogy a vizsgált szervezeteknél a mentori program kevésbé szervezett keretek között működik. A félig strukturált interjúk 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 végzettségük, valamint szervezetnél eltöltött idejüktől függően eltérően ítélik meg, amit a Kruskal-Wallis próba alapján a szignifikancia szint is igazolt.*

#### **4.3.2. A vezető vizsgálata**

A vezetőre vonatkozó vizsgálatok célja volt megtudni, hogy a kijelölt mentorral rendelkező és nem rendelkező válaszadók milyen mértékben tartják fontosnak a szakmai vezető tevékenységének részvételét beilleszkedésük támogatásában. Céлом volt továbbá feltárni, miként értékelik a megkérdezettek beilleszkedésük időtartama alatt a vezető szakmai segítségnyújtását és tulajdonságait. A vizsgálat során arra is választ szerettem volna kapni, van-e összefüggés a vezető tevékenységének megítélése és a válaszadó iskolai végzettsége, valamint munkatapasztalata között.

A kérdőíves vizsgálat során a megkérdezettek vezetőre vonatkozóan felállított sorrendjét a 25. ábra szemlélteti, mely a mentorral rendelkezők és a mentorral nem rendelkezők válaszait külön összegzi. Az ábrán szereplő számok azt jelzik, hogy a kérdőíven hányadik helyre rangsorolták a vezetőt a beilleszkedésükben betöltött szerepe alapján.



**25. ábra: A vezető jelentőségének megítélése a mentorral rendelkezők és mentorral nem rendelkezők körében**

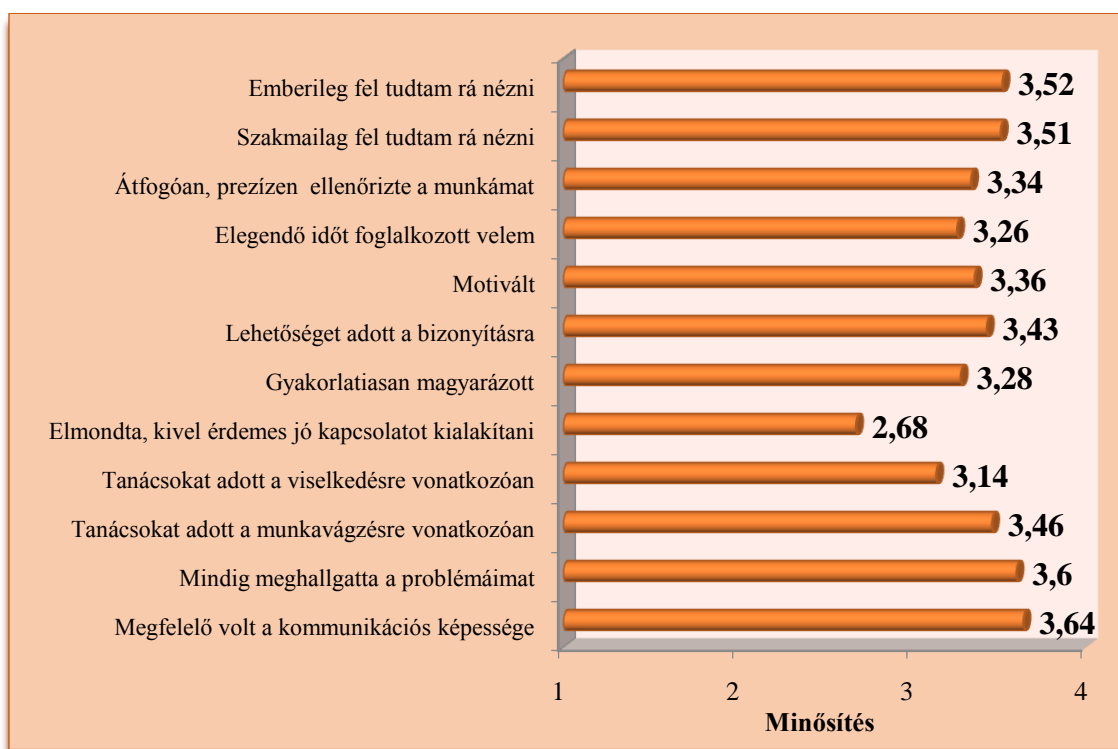
*Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 N:163*

*Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 N:141*

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 vezető segítő tevékenységének és személyének megítélését a vizsgálat vállalatoknál a 26. ábra szemlélteti. Az ábra az összes válaszadó minősítésének átlaga alapján készült.

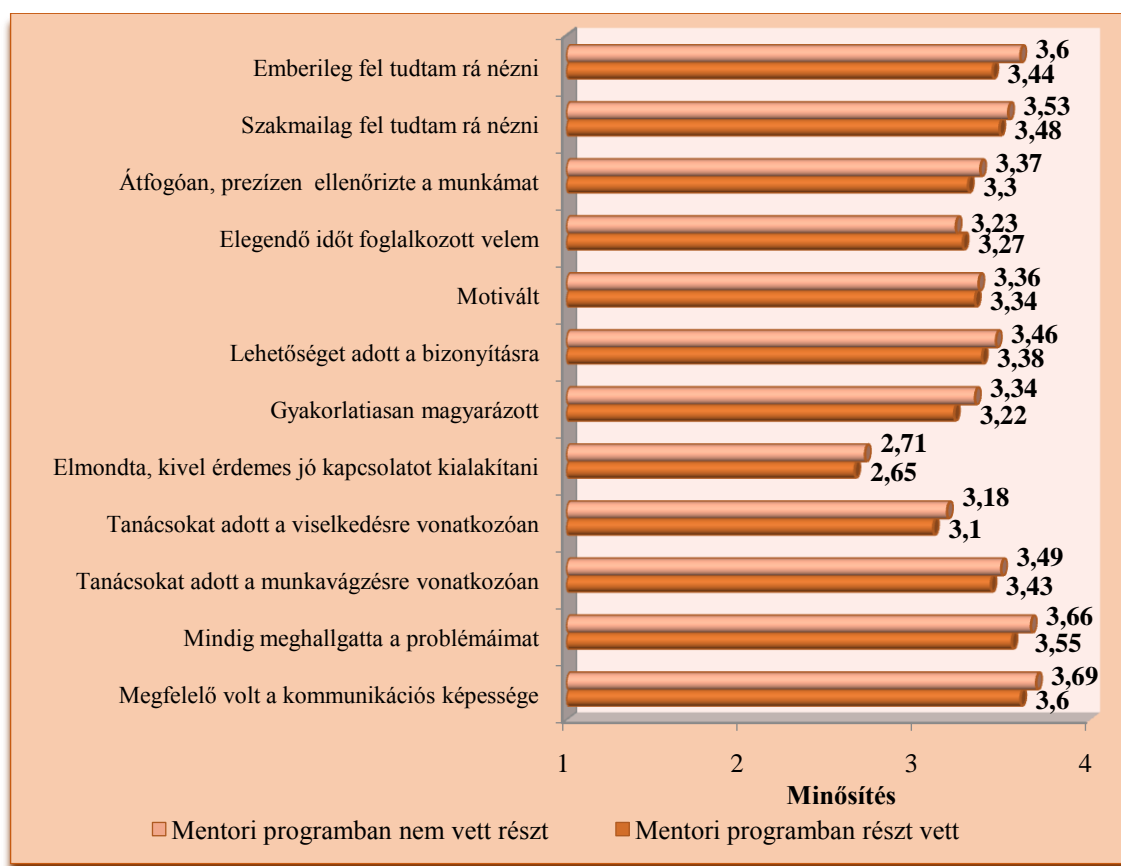


**26. ábra: A vezető segítő tevékenységének és személyének megítélése az összes megkérdezett körében**

*Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 N:314*

Az eredmények szerint a megkérdezettek összességében elégedettek voltak a vezető segítő tevékenységével és személyével, kiugró átlagértéket csupán a vezető kapcsolatok kialakítására vonatkozó tanácsai képvisel. Megítélésem szerint az alacsony érték – a mentor minősítéséhez hasonlóan – a kérdés félreértelmezéséből adódik. A viselkedésre vonatkozó tanácsok – a mentorhoz hasonlóan – a vezető megítélésének vizsgálata során is viszonylag alacsony átlagértéket mutatnak. Ebből arra lehet következtetni, hogy a mentor és a vezető sem tekintette elsődleges feladatának az ezzel kapcsolatos tanácsadást.

A rangsorolós vizsgálat alapján feltételeztem, hogy a vezető segítő tevékenységének és személyének megítélése és a válaszadók mentori programban való részvétele között összefüggés van. A Mann-Whitney próba egyik változó esetén sem mutatott ki szignifikáns különbséget a csoportképző ismérv mentén, azonban a csoportok válaszainak egymáshoz viszonyított átlagértéke jelez egy kismértékű különbséget, ezt a 27. ábra jól szemlélteti.

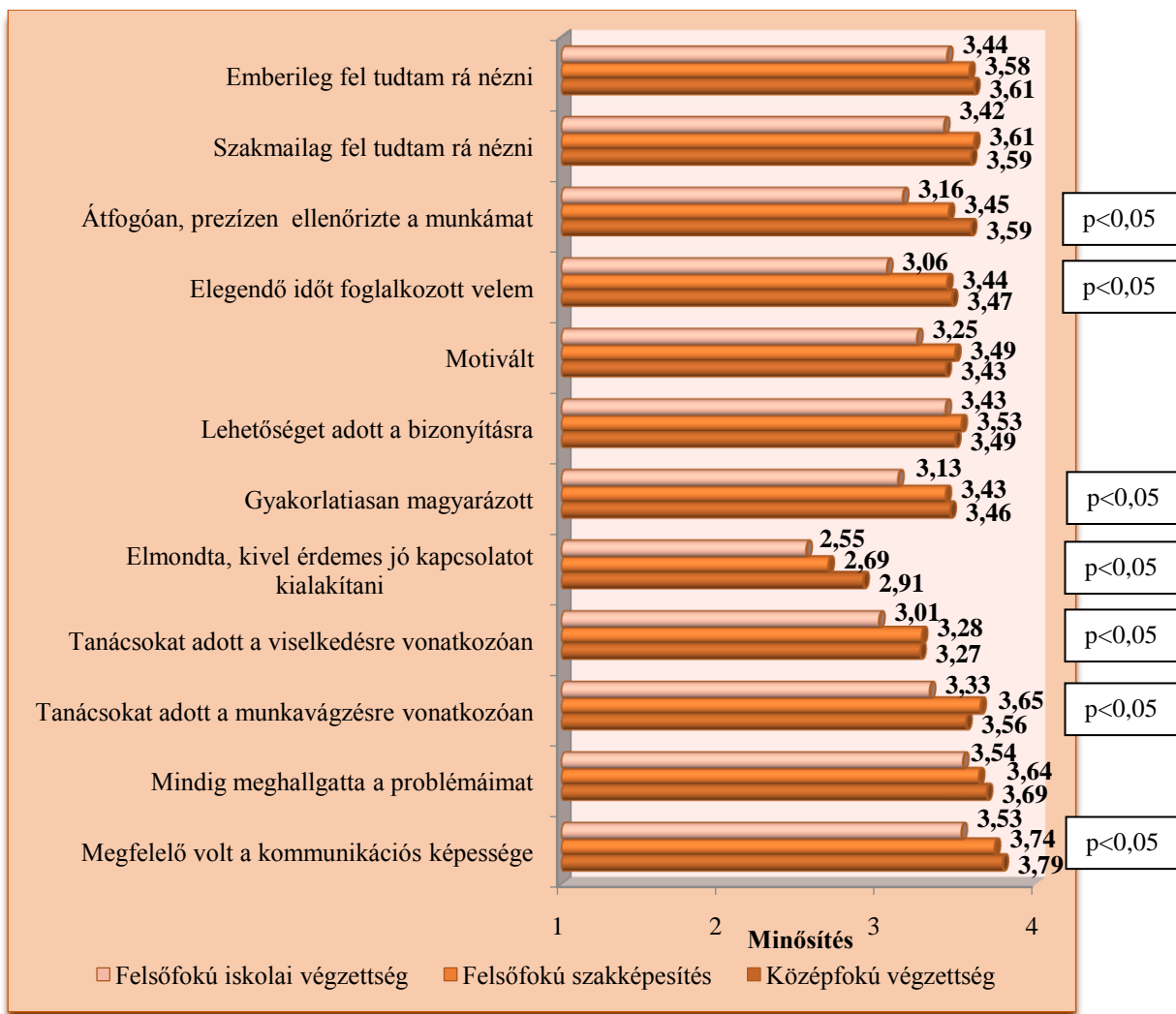


**27. ábra: A vezető segítő tevékenységének és személyének megítélése a mentori programban való részvétel alapján**

*Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 N:314*

Az ábráról leolvashatóan a mentorral rendelkező és nem rendelkező megkérdezettek válaszainak átlagértéke nagyjából azonos a vezető segítő tevékenységének és személyének megítélése során. Az is észrevehető ugyanakkor, hogy a mentorral nem rendelkező válaszadók átlagminősítései – egy kivételével – kicsivel magasabbak, mint a mentorral rendelkezőké. Ez szignifikáns különbséget nem, de jelzésértékű eredményt jelenthet, hiszen alátámasztja a rangsorolós vizsgálat eredményeit, mely szerint mentor hiányában nagyobb szükség van a vezetői segítségnyújtásra.

A vezetőre vonatkozó vizsgálatok során arra is kerestem a választ, hogy van-e összefüggés a vezető segítő tevékenységének, személyének megítélése és a válaszadók iskolai végzettsége, valamint munkatapasztalatuknak hiánya között. Az iskolai végzettség csoportképző ismérve mentén a Kruskal-Wallis próba hét kérdés esetén mutatott szignifikáns különbséget (melléklet: 4.4.14. táblázat, 4.4.15. táblázat), a 12 változót a csoportok minősítésének átlaga szerint a 28. ábra szemlélteti.



**28. ábra: A vezető segítő tevékenységének és személyének megítélése a megkérdezettek iskolai végzettsége szerint**

*Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014*

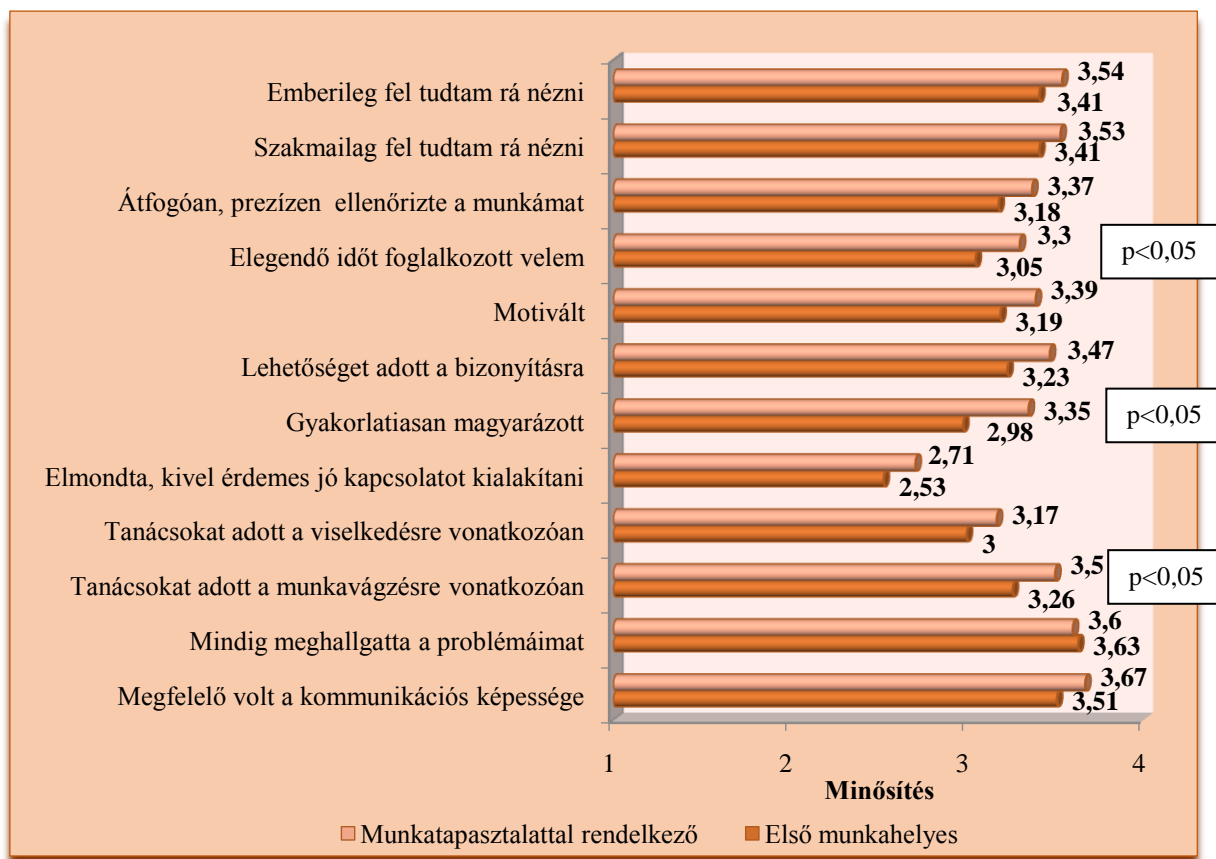
*N:314*

A minősítések összevetése során megállapítható, hogy – a mentorok értékeléséhez hasonlóan – a kvalifikáltabb válaszadók körében csökken a vezető segítő tevékenységének és személyének megítéléséhez tartozó kérdésekre adott minősítések átlagos értéke. A Kruskal-Wallis próba az iskolai végzettség csoportképző ismérve mentén az ábrán lévő tizenkét minősítés közül hétnél (az ellenőrzés, az elegendő időt foglalkozott a megkérdezettel, a gyakorlatias magyarázatok, a kapcsolatok kialakítására, a munkavégzésre és a viselkedésre vonatkozó tanácsok, a kommunikációs készség) mutatott szignifikáns különbséget. Az eredményt véleményem szerint ez esetben is a magasabb minőség birtokában lévők kritikusabb szemlélete magyarázza.

A vezető segítő tevékenységének és személyének megítélése és a válaszadók munkatapasztalatának hiánya közötti összefüggés kapcsán azt valószínűsítettem, hogy a



pályakezdők több figyelmet, szakmai segítséget és visszajelzést várnak, mint a munkatapasztalattal rendelkezők, ezért tőlük alacsonyabb átlagminősítéseket vártam. A vezető tevékenységének megítélésére vonatkozó minősítő adatok átlagát munkatapasztalat szerinti elkülönítéssel a 29. ábra mutatja be.



**29. ábra: A vezető segítő tevékenységének és személyének megítélése a munkatapasztalat szerint**

*Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 N:314*

Az ábráról leolvashatóan az első munkahelyesek a vezető segítő tevékenységére és személyére vonatkozó összes változó esetén alacsonyabb átlagminősítéseket adtak, mint a mintába került munkatapasztalattal rendelkezők. A Mann-Whitney próba három kérdés (a munkavégzésre vonatkozó tanácsok, a gyakorlatias magyarázatok és az elegendő időt foglalkozott a megkérdezettel) esetén jelzett szignifikáns különbséget a csoportképző ismérventén (melléklet: 4.4.16. táblázat). Mindhárom változó a szakmai segítségnyújtáshoz, a megkülönböztetett figyelemhez köthető, ami azt jelzi, hogy a pályakezdőknek a vezető részéről is több segítő támogatásra lenne szükségük.

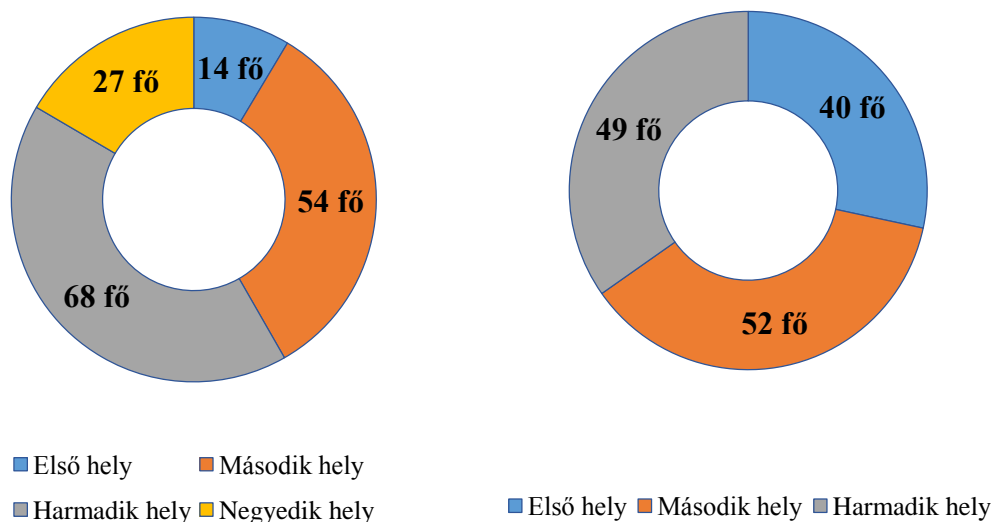
## Összegzés

A vezetőre vonatkozó vizsgálatok eredményei szerint a vizsgált vállalatoknál mentor hiányában a vezetői segítségnyújtásra nagyobb szükség van a beilleszkedési időszak alatt. Az eredmények arra is rávilágítottak, hogy – a mentor értékeléséhez hasonlóan – a kvalifikáltság növekedésével a vezető tevékenységének és személyének megítéléséhez kapcsolódó kérdésekre adott válaszok átlagértéke is csökken. A Mann-Whitney próba pedig ráirányította a figyelmet arra, hogy a pályakezdőknek több szakmai segítségre van szükségük a vezető részéről is.

### 4.3.3. A munkacsoport vizsgálata

A munkacsoportra vonatkozó vizsgálatok célja volt megtudni, hogy a kijelölt mentorral rendelkező és nem rendelkező válaszadók ugyanolyan lényegesnek tartják-e munkacsoportjuk tagjait beilleszkedésük szempontjából. Céлом volt emellett feltárni, miként értékeli az összes megkérdezett a munkatársak tulajdonságait és szakmai segítségnyújtását a beilleszkedésük időtartama alatt.

A megkérdezettek a beilleszkedésükhöz a munkatársaik által nyújtott segítséget – az előzőekhez hasonlóan – egy négyfokozatú skála alapján rangsorolták. A vizsgálat eredményét a 30. ábra szemlélteti, mely a mentorral rendelkezők és a mentorral nem rendelkezők válaszait külön összegzi.



**30. ábra: A munkatársak jelentőségének megítélése a mentorral rendelkezők és a mentorral nem rendelkezők körében**

Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 N:163

Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 N:141

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.

A munkatársak segítő tevékenységének megítélését – az összes válaszadó minősítésének átlaga alapján – a 31. ábra szemlélteti.



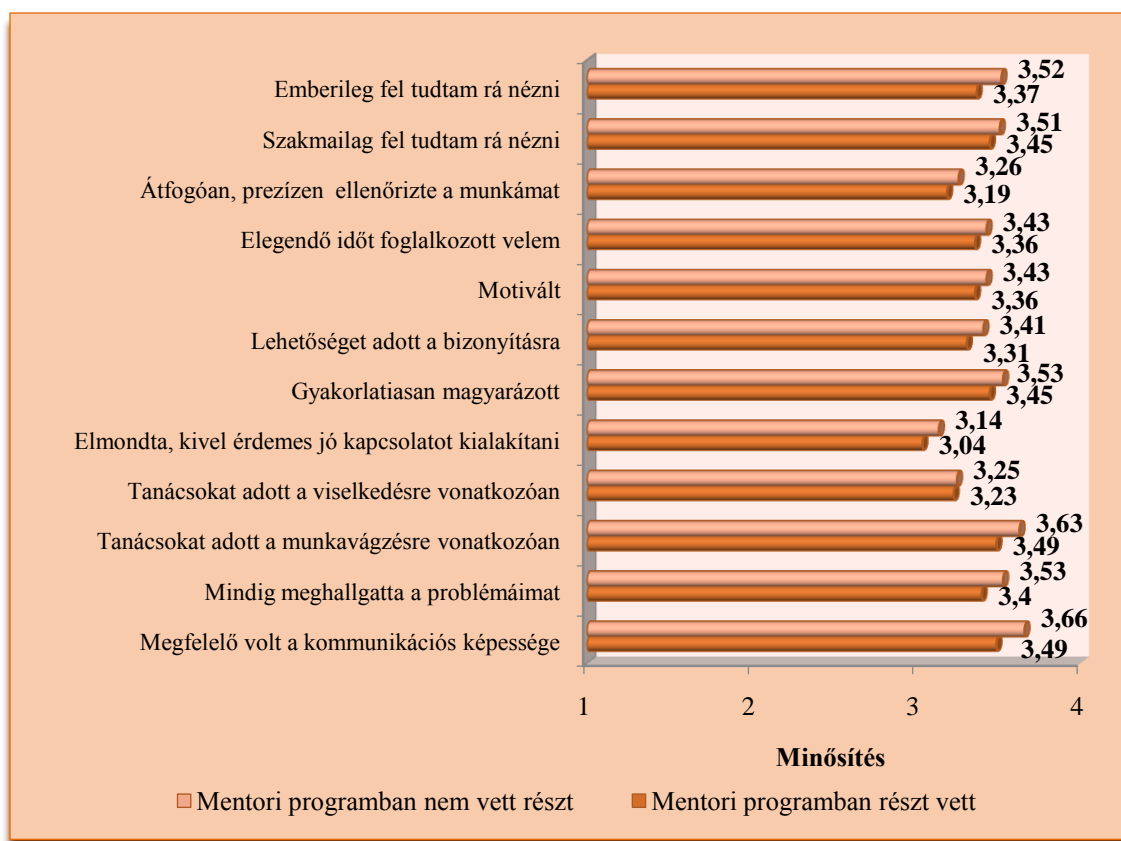
**31. ábra: A munkatársak segítő tevékenységének megítélése**

*Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 N:314*

Az ábrán látható vizsgálati eredmények szerint a megkérdezettek összességében elégedettek voltak munkatársaik segítő tevékenységével, kiugró átlagértéket jelen esetben is csupán a kapcsolatok kialakítására vonatkozó tanácsok képviselnek. A munkatársak minősítése során

azonban ez a változó 0,5-del magasabb átlagot kapott, mint a mentorra és a vezetőre vonatkozó vizsgálatok esetén. Ez azt jelzi, hogy kapcsolatok kialakítására vonatkozó tanácsokat leginkább a munkatársak adták a megkérdezetteknek.

A rangsorolós vizsgálat alapján a munkatársak esetén is feltételeztem, hogy a segítő tevékenység megítélése és a válaszadók mentori programban való részvétele között összefüggés van. Ennek vizsgálatához a válaszokat a programban résztvevők és részt nem vevők – mint csoportképző ismérvek – mentén is elemeztem, s az eredményt a 32. ábra mutatja be.



**32. ábra: A munkatársak segítő tevékenységének megítélése a mentori programban való részvétel alapján**

*Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 N:314*

A Mann-Whitney próba a munkatársakra vonatkozó vizsgálatok esetén sem mutatott ki egyik változónál sem szignifikáns különbséget a mentori programban való részvétel csoportképző ismérve mentén, azonban a csoportok válaszainak egymáshoz viszonyított átlagértékei itt is jelzésértékűek. Az itteni eltérések is azt jelzik, hogy a mentorral nem rendelkező új munkavállalók intenzívebb kapcsolatot alakítottak ki közvetlen munkatársaikkal, mivel a szükséges ismeretek átadását főként tőlük, továbbá a vezetőtől remélték. A vezető segítő tevékenységének értékeléséhez hasonlóan, a munkatársak minősítése esetén is a mentorral

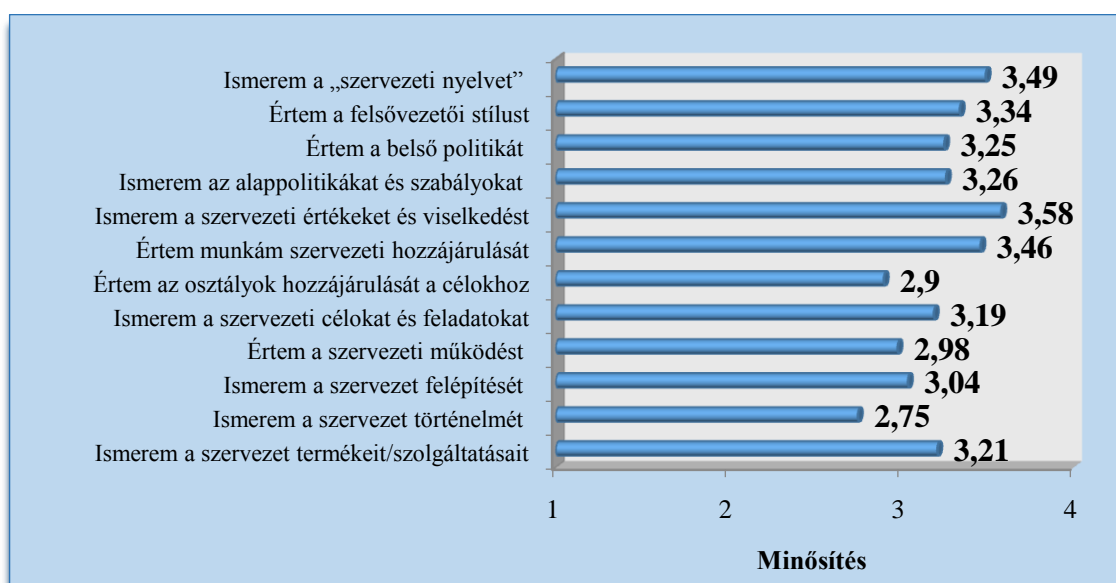
rendelkező és nem rendelkező megkérdezettek válaszainak átlagértéke közel azonos. A mentorral nem rendelkező válaszadók átlagminősítései azonban kicsivel magasabbak, mint a mentorral rendelkezőké. Ez az eredmény is alátámasztja a rangsorolós vizsgálatot, mely szerint mentor hiányában nagyobb szükség van a munkatársi segítségnyújtásra is.

### Összegzés

*A munkatársakra vonatkozó vizsgálatok eredményei szerint a vizsgált vállalatoknál a mentorral nem rendelkező válaszadók körében a beilleszkedési időszak alatt a közvetlen munkatársak szakmai segítségnyújtására és támogatására nagyobb szükség van, mint a mentori programban részt vettek esetén. Ebből és a vezetőkre vonatkozó rangsorolós vizsgálati eredményből az következik, hogy a mentor a vezetőt és a munkatársakat is mentesíti a beillesztéssel kapcsolatos teendők nagy része alól, ami lehetővé teszi, hogy saját feladataikat zavartalanabban végezzék.*

#### 4.4. 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 átlagos értékét a 33. ábra szemlélteti.



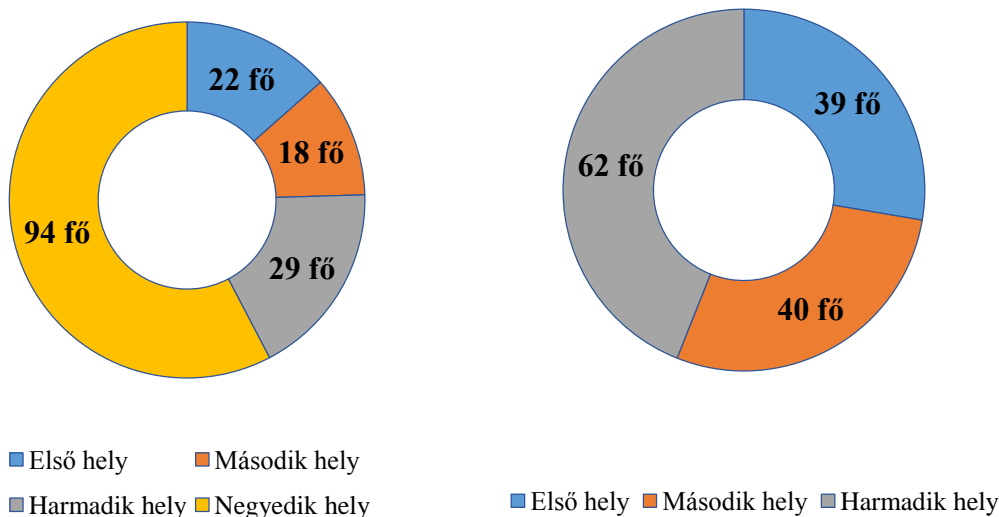
**33. ábra: A szervezeti kultúra ismeretének megítélése**

Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 N:314

A kapott válaszok átlagértékei – két-három változót kivéve – homogének és 3 feletti átlagértékűek, ez arra enged következtetni, hogy a megkérdezettek összességében ismerik az uralkodó vállalati kultúrát. Az eredmények szerint a válaszadók a szervezeti értékek ismeretét és annak megfelelő viselkedést értékelték a legmagasabbra. Ez azért meglepő, mert a szervezeti értékek a vállalati kultúra rejtett elemei közé sorolhatók, azaz megismerésük, elfogadásuk és azokkal való azonosulásuk viszonylag hosszabb időt vesz igénybe. A második legmagasabb minősítést a „szervezeti nyelv” ismerete kapta, ami a vállalatnál használt szakzsargonban, rövidítésekben és becenevekben való jártasságot jelenti. A szervezeti nyelv teljes körű megismerése és használata – bár nagyban függ a vállalat tevékenységi körétől, az új belépő munkakörétől és szakmai tudásától – maximum néhány hónap alatt elsajátítható. Az átlagosnál magasabbra minősített tényező továbbá annak ismerete, hogy a válaszadó saját munkája hogyan járul hozzá a szervezeti célok megvalósulásához. Ennek alapján hasonló átlagértéket feltételezhetnénk a szervezeti célok és az azokhoz rendelt feladatok ismerete esetén is, azt azonban közel háromtizeddel értékelték alacsonyabbra. Ez véleményem szerint annak tudható be, hogy a válaszadók többsége munkája jelentőségével azonosította a szervezeti célokhoz való hozzájárulásukra vonatkozó kérdést. A két legalacsonyabb minősítést a szervezet történelmének és a szervezeti célokhoz a más osztályok (munkacsoportok) hozzájárulásának ismerete kapta. Előbbi meglátásom szerint annak köszönhető, hogy nemzetközi nagyvállalatok fiatal leányvállalatainál végeztem a vizsgálatot, utóbbi feltételezhetően a szervezet méretéből, struktúrájából, továbbá az anyavállalatok és azokhoz tartozó más „leányok” tevékenységének korlátozott ismeretéből ered.

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: 2.3. alfejezet 1. pontja). Ezek tartalmukban lényegében a szervezeti kultúra fontos elemeit képezik, így szükségesnek véltem annak elemzését is, hogy mennyire tartják 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 vizsgálat eredményét a 34. ábra szemlélteti, amely a mentorral rendelkezők és a mentorral nem rendelkezők válaszait összegzi.



**34. ábra: A szervezeti írásos anyagok jelentőségének megítélése a mentorral rendelkezők és a mentorral nem rendelkezők körében**

*Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 N:163*

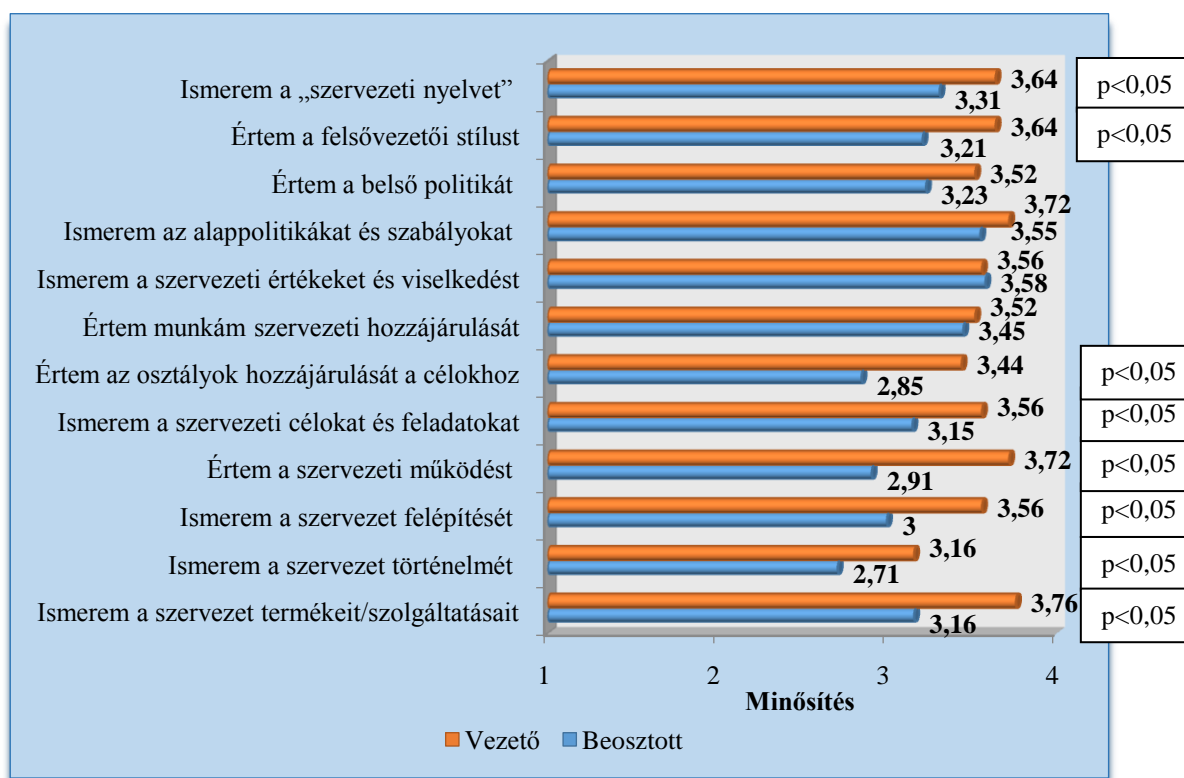
*Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 N:141*

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 segítségével van nagyobb szükség a beilleszkedési időszak alatt, hanem jobban támaszkodnak a szervezeti írásos anyagok által biztosított információkra is.

Előzetes feltételezésem szerint a szervezeti kultúra ismerete és a beosztás között összefüggés van. Abból indultam ki, hogy a vezetők integrációja során valószínűleg körültekintőbben járnak el, valamint a döntéshozói pozíció megkívánja a szervezetre vonatkozó mélyebb és

széleskörűbb ismereteket. A szervezeti kultúra ismeretének megítélését a beosztás alapján a 35. ábrán mutatom be.



**35. ábra: A szervezeti kultúra ismeretének megítélése a beosztás alapján**

*Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 N:314*

Az ábráról leolvashatóan – 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 a szervezet speciális termékei/szolgáltatásai nevének, a szervezet történelmének, felépítésének, működésének, céljainak és feladatainak, a „szervezeti nyelv”-nek az ismerete esetén, valamint a felsővezetői stílus és az egyes osztályok a szervezeti célokhoz való hozzájárulásának megértése tekintetében mutatott szignifikáns különbséget (melléklet: 4.5.17. táblázat, 4.5.18. táblázat).

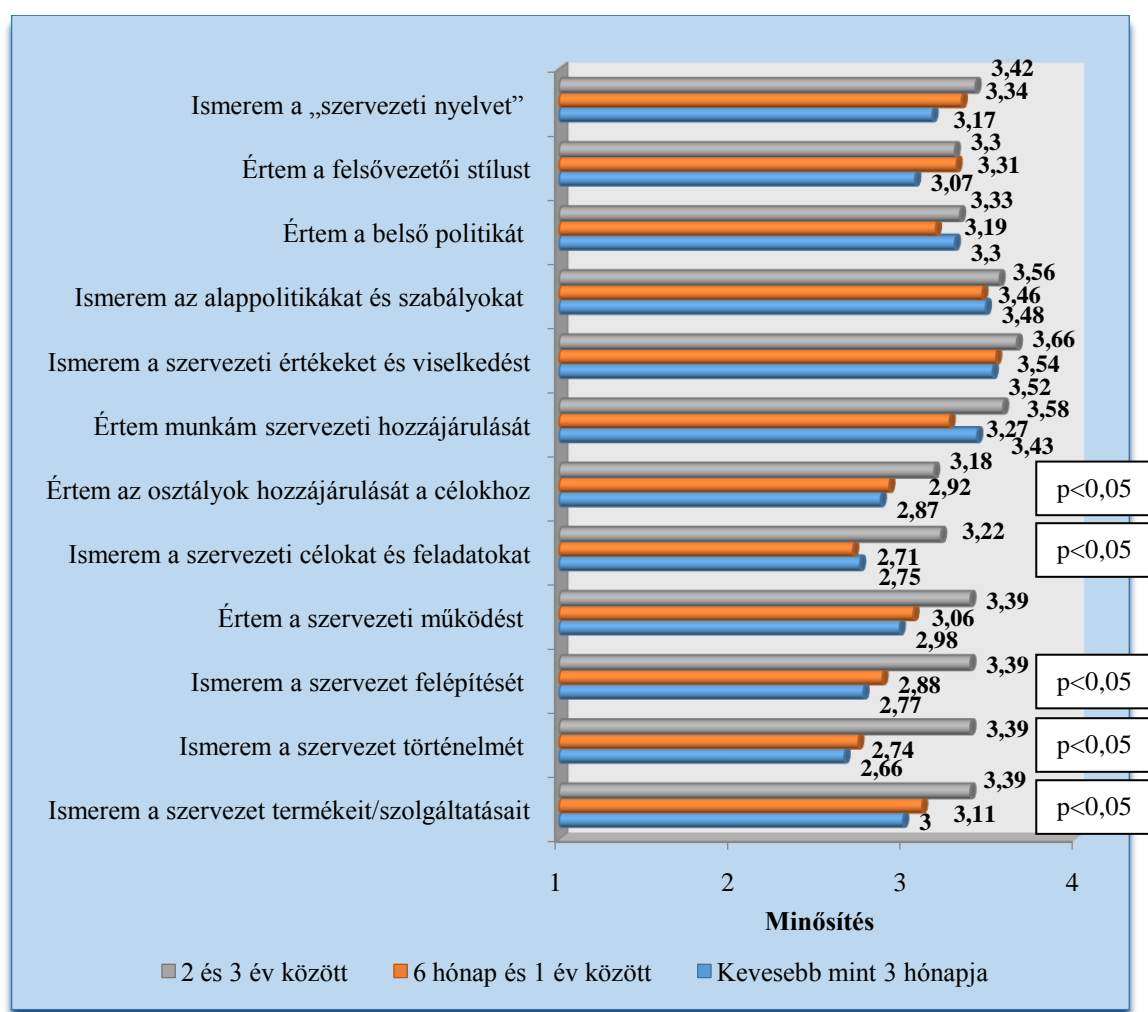
A szervezet speciális termékeinek/szolgáltatásainak neve, a szervezet történelme, felépítése és működése, a felsővezetői stílus, a „szervezeti nyelv” olyan ismeretek, amelyekre munkakörből és beosztástól függetlenül szüksége van a munkavállalóknak, hiszen a mindennapi feladatellátás megköveteli az ezekkel kapcsolatos tájékozottságot. A szervezeti célokra és az egyes osztályok azokhoz való hozzájárulására azonban nagyobb rálátása van a vezetőknek, mint a beosztottaknak, ugyanis vezetői teendőik szakszerű ellátásához és döntéseikhez ezeket is figyelembe kell venniük.



Feltételeztem azt is, hogy a szervezetnél eltöltött idő és a vállalati kultúra ismeretére vonatkozó elemek megítélése között összefüggés van, azaz minél több időt tölt el a válaszadó az adott szervezetnél, annál jobban megismeri az uralkodó kultúrát.

A szervezetnél eltöltött idő alapján a válaszadókat eredetileg öt csoportba soroltam, így az átlagérték 12 változó mentén történő szemléltetéséhez 3 ábrára lett volna szükség. Ezért a diagramon (36. ábra) csak az adott szervezetnél 3 hónapnál rövidebb, továbbá a 6 hónap és 1 év közötti, valamint a 2 és 3 év közötti munkaviszonnyal rendelkezők csoportját szemléltetem.

A szervezeti kultúra ismeretét a szervezetnél eltöltött idő alapján a 36. ábra mutatja be.



**36. ábra: A szervezeti kultúra ismerete a szervezetnél eltöltött idő alapján**

*Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 N:314*

Az ábráról leolvashatóan a legtöbb kérdés esetén a minősítő válaszok átlagértékei a szervezetnél eltöltött idővel nőnek, egyfajta folytonosság figyelhető meg. A Kruskal-Wallis próba a szervezet speciális termékei/szolgáltatásai nevének, a szervezet történelmének, a

szervezet felépítésének, a szervezeti céloknak és az azokhoz rendelt feladatoknak az ismerete esetén, valamint a tájékozottság az egyes osztályoknak a szervezeti célokhoz való hozzájárulása esetén mutatott szignifikáns különbséget a csoportképző ismérv mentén (melléklet: 4.5.19. táblázat).

Az eredmény értékelése során figyelembe kell vennünk, hogy a szervezet speciális termékeinek/szolgáltatásainak neve, a szervezet történelme, felépítése és működése az alapvető vállalati ismeretekhez tartoznak. A szervezeti célok és az azokhoz rendelt feladatoknak, valamint más osztályok szervezeti célokhoz való hozzájárulásának ismerete azonban már egy összetettebb tudást, szervezeti szintű tájékozottságot, az ezekkel kapcsolatos komplexebb rálátást feltételez, tehát elsajátításukhoz hosszabb időre van szükség.

### **Összegzés**

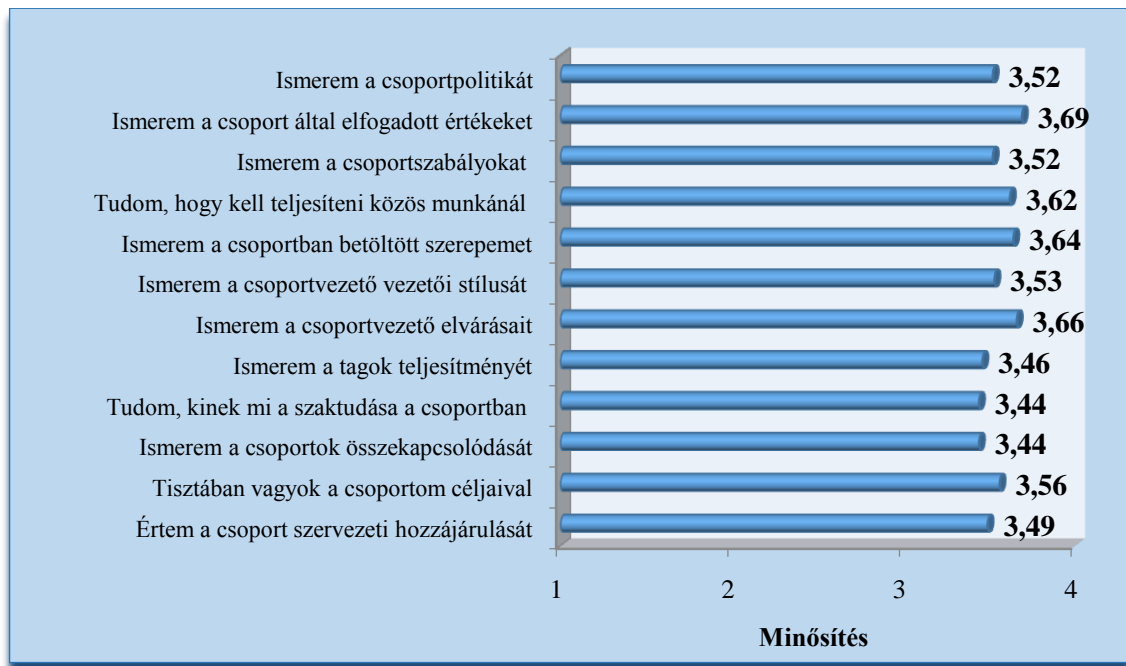
*A szervezeti kultúrára vonatkozó kérdőíves vizsgálat eredményei szerint a vizsgált vállalatoknál megkérdezettek ismerik az uralkodó kultúrát, viszonylag alacsony minősítést csupán a szervezet történelmének és a szervezeti célokhoz más osztályok hozzájárulásának ismerete kapott.*

*A Mann-Whitney próba a szervezeti kultúra ismeretének megítélése és a válaszadó beosztása között összefüggést mutatott ki (vezetők válaszainak átlagértéke – egy kivételével – minden változó esetén magasabb), a Kruskal-Wallis teszt eredménye szerint pedig a szervezetnél eltöltött idővel arányosan nő a vállalati kultúrára ismerete.*

### **4.5. 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 – hasonlóan a szervezeti kultúra ismeretének vizsgálatához –, hogy a munkacsoportba történő integrációra adott válaszok és a válaszadó beosztása, valamint szervezetnél eltöltött ideje között van-e összefüggés.

A csoportszintű integráció megítélésének minősítő értékeit a 37. ábra szemlélteti.

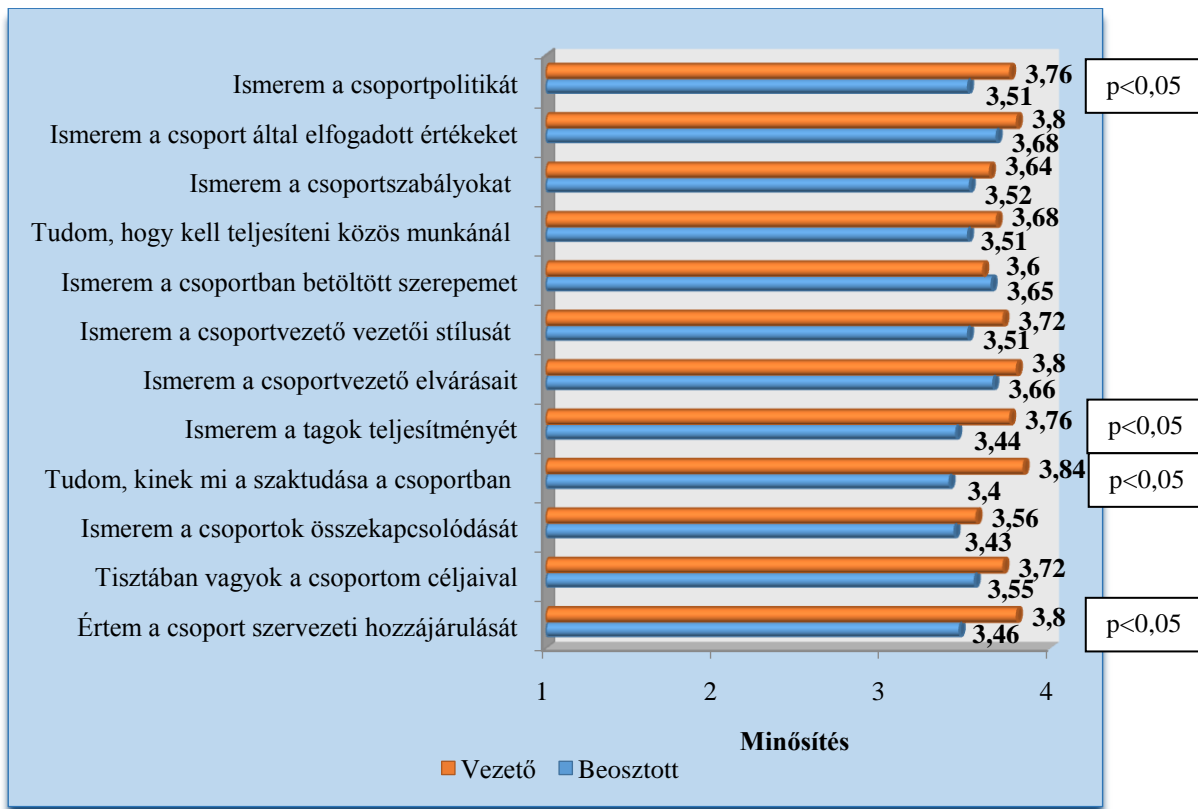


**37. ábra: A csoportszintű integráció megítélése**

*Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 N:314*

A kérdésekre kapott válaszok átlagos értékei homogének és a 4 fokozatú skálán 3,5 körüliek, ebből az a következtetés vonható le, hogy a válaszadók többségében ismerik a munkacsoportjuk jellemzőit és értik annak működését. A legmagasabbra átlagminősítést a csoport értékeinek ismerete kapta. Ennek objektivitását megkérdőjelezi viszont, hogy a csoport szintű értékek kevésbé minősíthetők egzakt módon, valamint – hasonlóan a szervezeti értékekhez – a megismerésük általában hosszabb időt vesz igénybe.

A részletesebb elemzéshez feltételeztem, hogy a munkacsoportba való integrációra vonatkozó kérdések megítélése és a beosztás között összefüggés van. Abból indultam ki, hogy a vezetőknek az általuk irányított csoportba történő integrálódása különösen lényeges, hiszen a hatás-, feladat- és felelősségi körükből adódó teendőiket csak így tudják megfelelően ellátni. A vezetői pozíció mellett lehetőséget biztosít arra is, hogy a vezető a beosztottakétól eltérő megvilágításban lássa a csoport működését és a csoporttagokat. A feltételezés igazolása érdekében Mann-Whitney próbát végeztem, amely a tizenkét változó közül négyenél mutatott szignifikáns különbséget (melléklet: 4.6.20. táblázat) a beosztás csoportképző ismerve mentén. A munkacsoportba való integráció megítélését a beosztás alapján a 38. ábra szemlélteti.

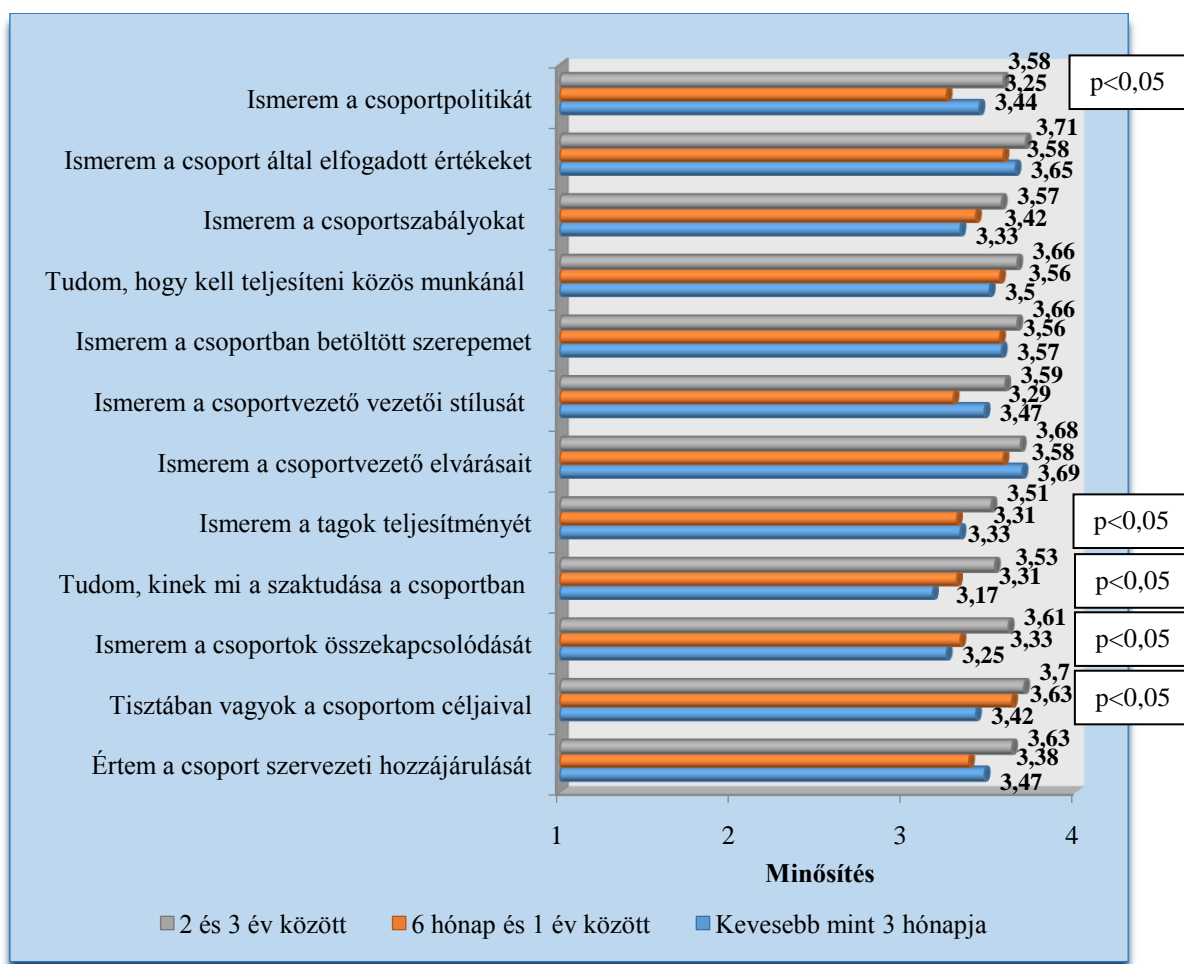


**38. ábra: A csoportszintű integráció megítélése beosztás alapján**

*Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 N:314*

Az eredmények szerint – a csoportban betöltött szerep ismeretére vonatkozó kérdés kivételével – a mintába került vezetők válaszainak átlagértéke minden változó esetén magasabb, mint a megkérdezett beosztottaké. A csoportban betöltött szerepre vonatkozó kérdésre adott válaszok átlagértéke valószínűleg azért alacsonyabb a vezető beosztásban lévők esetén, mert több olyan vezető került a mintába, akiknek a tevékenysége nem csupán egy csoporthoz köthető és a kérdés részükre történő adaptálásától eltekintettek. A Mann-Whitney próba a csoport szervezeti hozzájárulásának, a csoporttagok szaktudásának, a csoportpolitikának és a tagok teljesítményének ismerete esetén mutatott szignifikáns különbséget. Mind az öt kérdés esetén érthető a különbség, hisz azt a vezetői pozícióból adódó nagyobb rálátás indokolhatja.

A munkacsoport-integráció esetén is feltételeztem, hogy annak megítélése és a szervezetnél eltöltött idő között összefüggés van. Az eredmények szemléltetésekor – hasonlóan az előző vizsgálathoz – csak az adott szervezetnél a 3 hónapnál rövidebb, a 6 hónap és 1 év közötti, valamint a 2 és 3 év közötti munkaviszonnyal rendelkezők csoportjának átlagos minősítését jelölöm, az eredményeket a 39. ábra mutatja be.



**39. ábra: A csoportszintű integráció megítélése a szervezetnél eltöltött idő alapján**

*Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014*

*N:314*

Az ábra adatai szerint a tizenkét kérdés közül csupán öt esetén érvényesül, hogy a szervezetnél eltöltött idővel nőnek a válaszok átlagértékei. Úgy vélem, ez a csoportok zártságából adódik. Meglátásom szerint a tagok hozzáállása ugyanis nagyban befolyásolja az új tagok integrációját, tehát egy zárt, kevésbé informatív közösség eredményezheti azt, hogy viszonylag hosszú idő elteltével is kívülállónak érezze magát az egyén. A Kruskal-Wallis próba a csoport céljai, a csoportok összekapcsolódásának módja, a tagok szaktudása és teljesítménye, valamint a csoportpolitika ismerete esetén mutatott szignifikáns különbséget a csoportképző ismérv mentén (melléklet: 4.6.21. táblázat). A csoport céljairól és a tagok szaktudásáról való tájékozottság alapvető, ezeknek az információknak az átadására az új belépő munkába állását követő néhány napon belül sort kellene keríteni. A csoportok összekapcsolódásának módja, a tagok teljesítménye és a csoportpolitika csak a szervezetben eltöltött viszonylag hosszabb idő után ismerhető meg.

## Összegzés

A munkacsoportba való integrálódás kérdőíves vizsgálatának eredményei szerint a kutatásba bevont szervezeteknél a megkérdezettek ismerik munkacsoportjuk működését és integrálódtak abba. A Mann-Whitney próba szerint a munkacsoport szintű 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. A szervezetnél eltöltött idő alapján kialakított csoportok válaszainak átlagértékei szerint azonban csak öt változó (a csoport céljai, a csoportok összekapcsolódásának módja, a csoportpolitika, a tagok szaktudása és teljesítménye) tekintetében valósul meg az idővel arányosan növekvő integrálódottság.

### 4.6. A szereptisztázottság vizsgálata

A vizsgálatok célja volt annak feltárása, hogy a megkérdezettek milyen mértékben vannak tisztában a szervezetnél betöltött szerepükkel. Célként fogalmaztam meg emellett – hasonlóan a dolgozat előző két alfejezetéhez – annak megismerését, hogy a szereptisztázottságra vonatkozó kérdésekre adott válaszok és a válaszadó beosztása, valamint szervezetnél eltöltött ideje között van-e összefüggés. A szereptisztázottság megítélését 40. ábra szemlélteti.



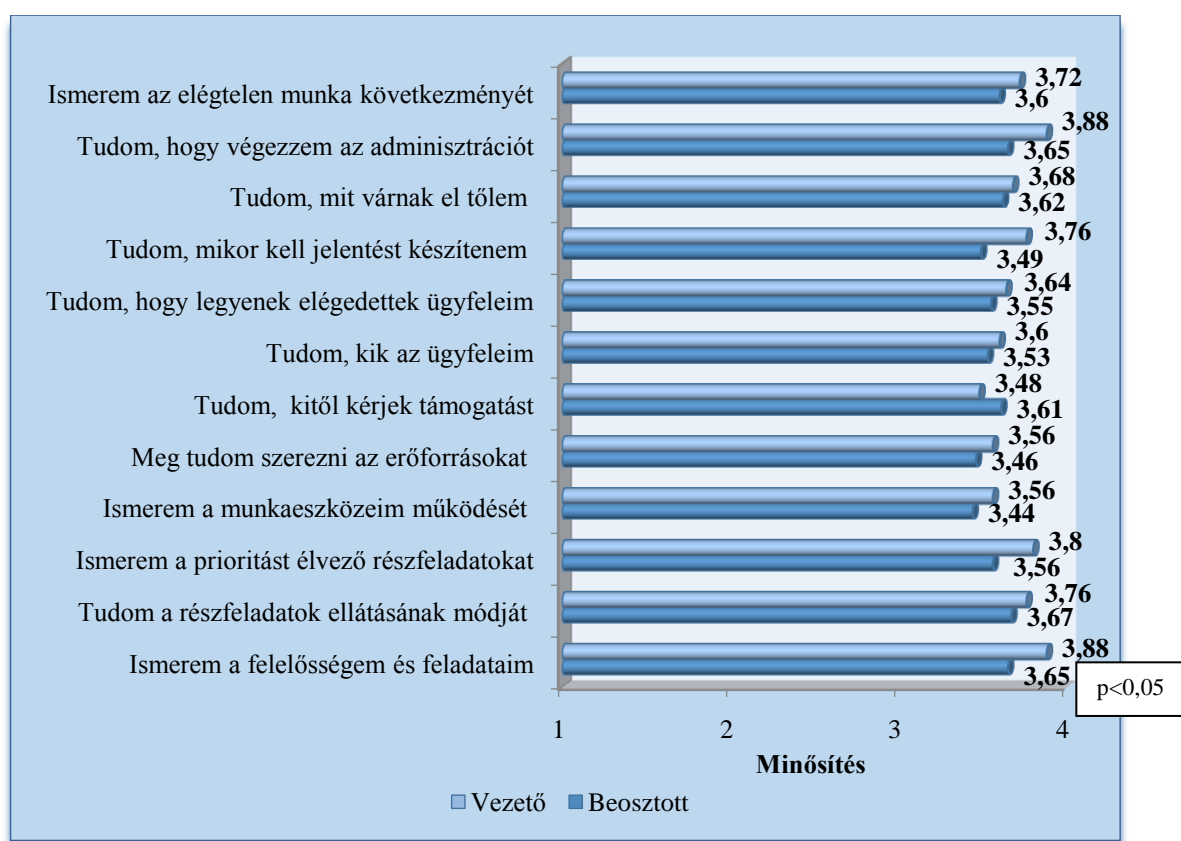
40. ábra: A szereptisztázottság megítélése

Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 N:314

A kérdésekre kapott válaszok átlagértékei homogének és többnyire 3,5 feletti, ami arra enged következtetni, hogy a megkérdezettek összességében tisztában vannak a szervezetnél betöltött szerepükkel. A válaszadók a felelősségük és feladataik pontos ismeretét, a

részfeladatok ellátásának módját és a munkájukhoz kapcsolódó adminisztráció elvégzésének módszereit értékelték a legmagasabbra. Mindhárom kérdés közvetlenül a munkavégzéshez kötődik, amiből arra lehet következtetni, hogy nagy hangsúlyt fektetnek a szakmai ismeretek átadására a vizsgált vállalatoknál. A legalacsonyabb átlagértéket a munkaeszközök működésének ismerete kapta. Úgy vélem, ez abból adódik, hogy a megkérdezettek nagy része munkaköri feladatait leginkább számítógépes szoftverek segítségével látja el, többnyire elmélyültebb informatikai szakismeret nélkül.

A további vizsgálathoz azt feltételeztem, hogy a szereptisztázottságra vonatkozó kérdések megítélése és a válaszadó beosztása között összefüggés van. A szervezeti kultúra ismeretére és a munkacsoport szintű integrációra vonatkozó kérdésekhez hasonlóan abból indultam ki, hogy a vezetők beillesztése során valószínűleg körültekintőbben járnak el, valamint a döntéshozói pozíció különösen megkívánja a feladat-, hatás- és felelősségi körök pontos ismeretét. A szereptisztázottság beosztás szerinti megítélését a 41. ábra mutatja be.



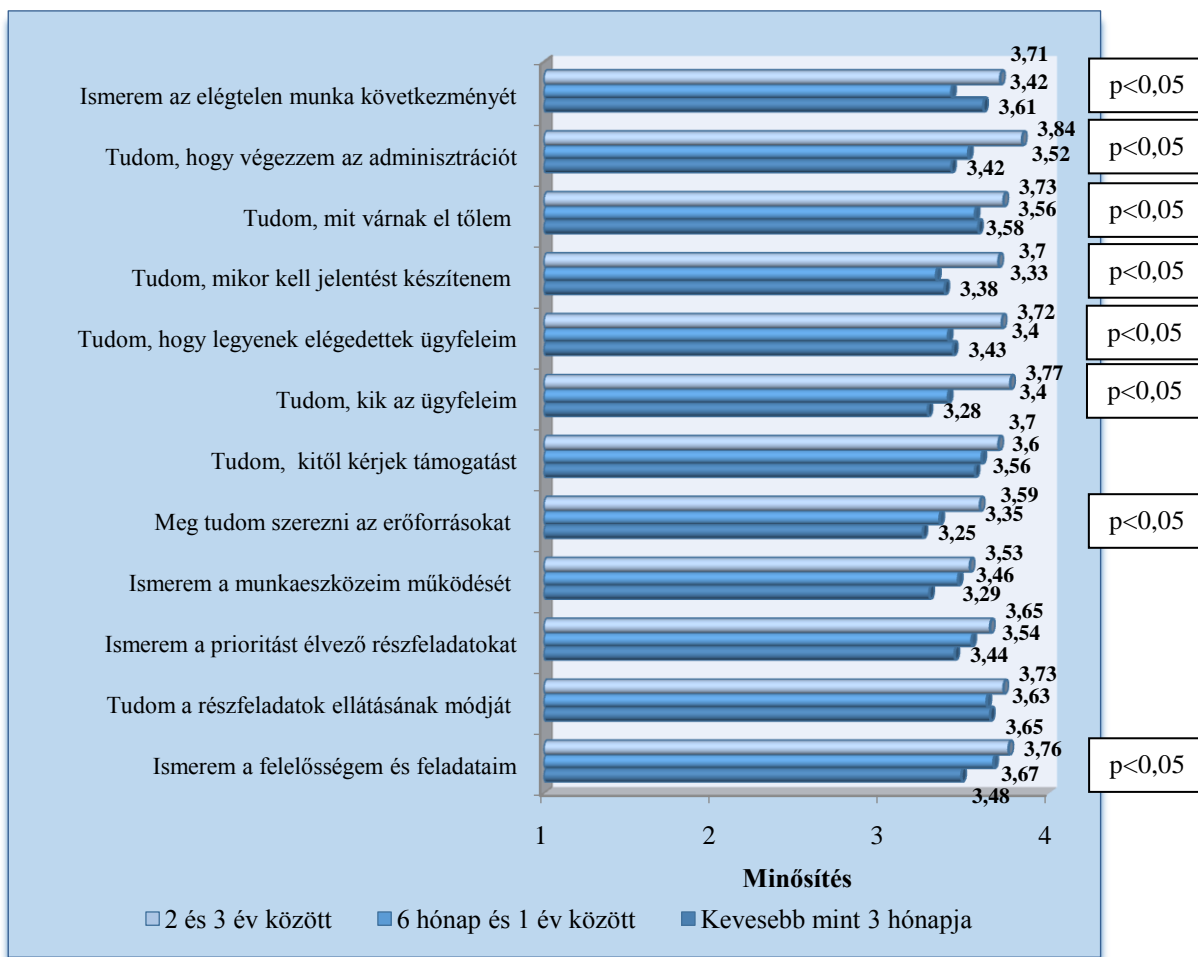
#### 41. A szereptisztázottság megítélése a beosztás alapján

*Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 N:314*

Az ábrából megállapíthatóan a mintába került vezetők válaszainak átlagértéke – egy kérdés kivételével – magasabb, mint a megkérdezett beosztottaké. A támogatáskérést valószínűleg azért értékelték alacsonyabbra a vezetők, mert a magasabb pozíciókban lévőknek nehezebb

segítségét kérniük, hiszen feltételezhetően az adott szakterületnek ők a legjobb, vagy az egyik legjobb ismerői a szervezeten belül. A Mann-Whitney próba csak a felelősség és feladatok pontos ismerete (melléklet: 4.7.22. táblázat) esetén mutatott szignifikáns különbséget a csoportképző ismérv mentén. Ezt azt jelzi, hogy a szereptisztázottságra vonatkozó kérdések közül a feladat- és felelősségi körök ismerete esetén mutatkozik meg a legnagyobb különbség a válaszadó vezetők és beosztottak között. Véleményem szerint ezt az okozza, hogy a magasabb pozíciókban lévőknek különösen fontosak az ezzel kapcsolatos pontos és részletes ismeretek.

A szereptisztázottság megítélése és a szervezetenél eltöltött idő között is összefüggést feltételeztem, ezért a szereptisztázottság megítélését az eltöltött idő függvényében is vizsgálom, amelyhez az adatokat a szervezetenél idő szerinti csoportosításban a 42. ábrán szemléltetem.



**42. ábra: A szereptisztázottság megítélése a szervezetenél eltöltött idő alapján**

*Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 N:314*

Az ábráról leolvashatóan a legtöbb kérdés esetén érvényesül is, hogy a szervezetenél eltöltött idővel nőnek a válaszok átlagértékei. A Kruskal-Wallis próba a felelősség és feladatok, az



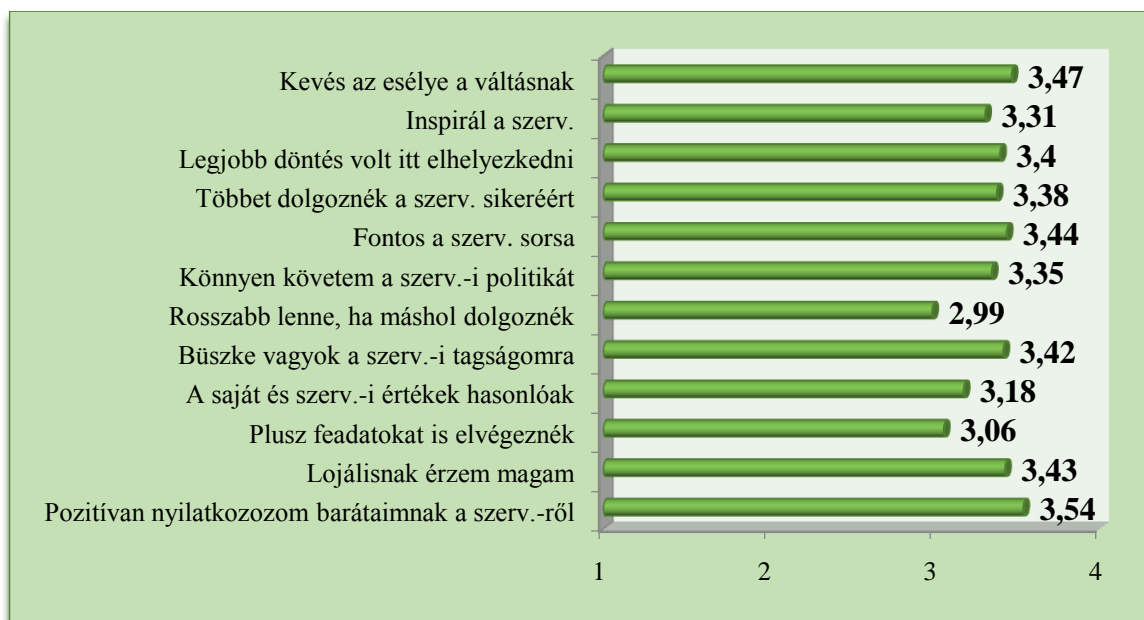
erőforrások megszerzése, a nem megfelelő munkavégzés hatásai mások munkájára, az adminisztráció, a jelentéskészítés, a velem szemben támasztott elvárások, valamint a két ügyfelekre vonatkozó kérdés esetén mutatott szignifikáns különbséget a csoportképző ismérventén (melléklet: 4.7.23. táblázat, 4.7.24. táblázat). Az eredmények arra utalnak, hogy a szereptisztázottság mértékét befolyásolja a leginkább a szervezetnél eltöltött idő, ezért a beillesztési időszak alatt a folyamat felgyorsítása, hatékonyabbá tétele érdekében erre kell a legnagyobb figyelmet fordítani.

### Összegzés

A kérdőíves vizsgálat eredményei szerint a kutatásba bevont vállalatoknál a válaszadók összességében tisztában vannak 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.

### 4.7. A lojalitás vizsgálata

A vizsgálatok célja volt tizenkét célzott kérdés alapján annak feltárása, hogy a megkérdezettek milyen mértékben lojálisak az adott szervezethez. Meg szerettem volna tudni továbbá azt is, hogy a lojalitás megítélése és a szervezetnél eltöltött idő között van-e összefüggés. A lojalításra vonatkozó válaszok átlagértékeit a 43. ábra szemlélteti.

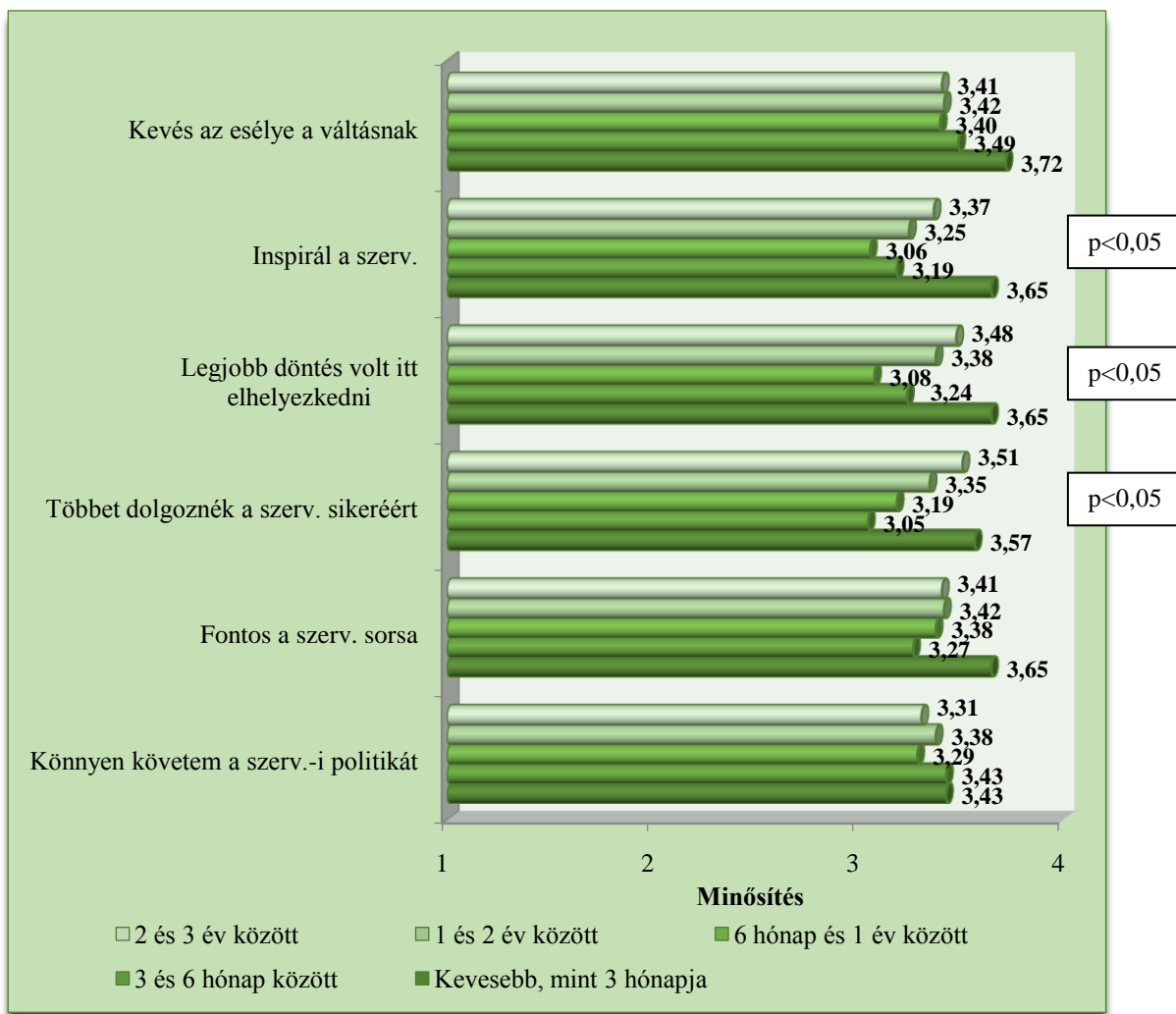


43. A lojalitás megítélése

Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 N:314

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 megítélését a megkérdezettek szervezetnél eltöltött ideje szerint – az átláthatóság érdekében – két ábra, a 44. és a 45. ábra mutatja be.

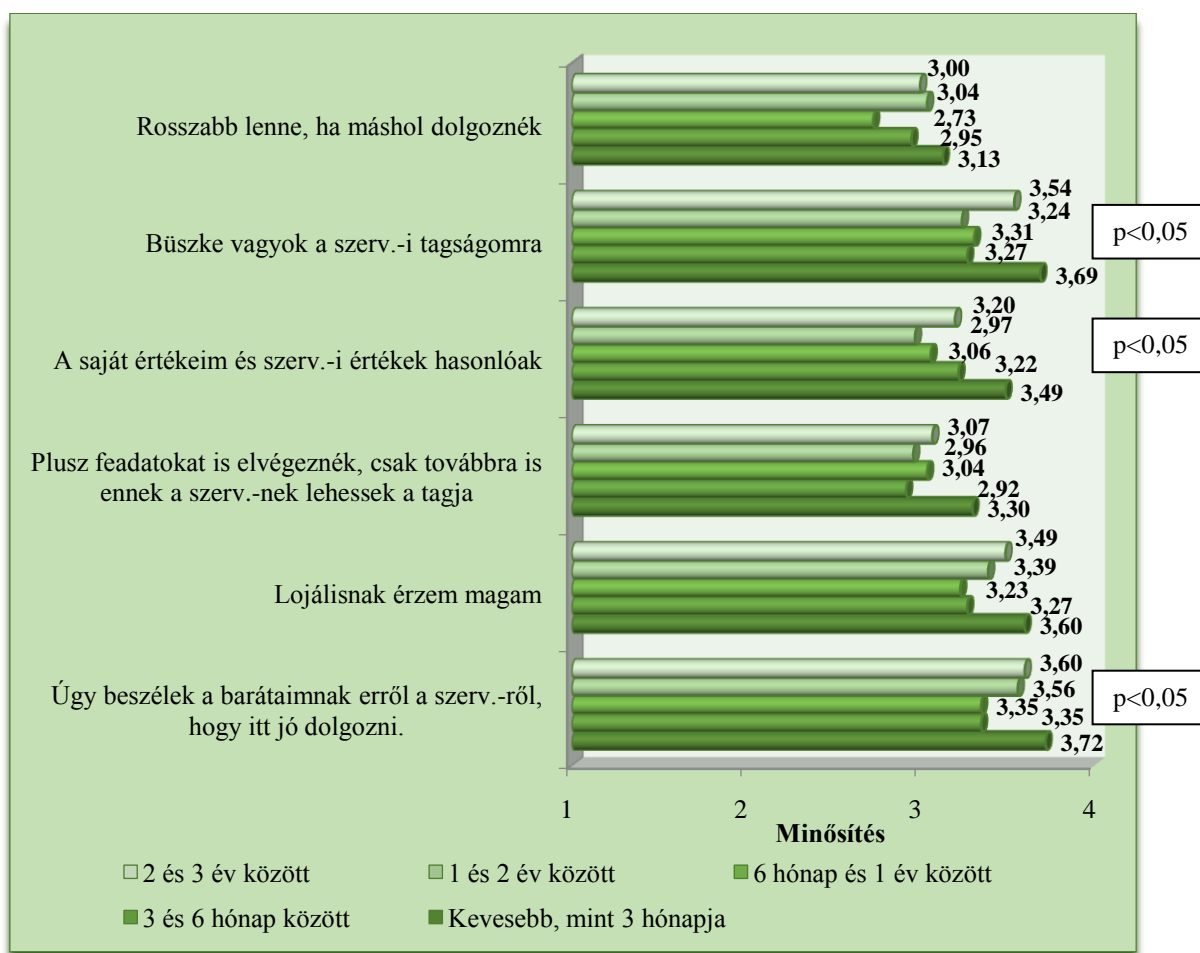


**44. A lojalitás megítélése a szervezetnél eltöltött idő alapján 1.**

Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014

N:314

A lojalitás megítélése és a szervezetnél eltöltött idő összefüggésének vizsgálatakor a Kruskal-Wallis próba 6 kérdés esetén mutatott szignifikáns különbséget (melléklet: 4.8.25. táblázat). A 44. ábrán szemléltetett hat lojalításra vonatkozó kérdés közül ötnél a legmagasabb átlagértékeket a kevesebb mint három hónapnál a szervezetnél dolgozók csoportjának válaszai adják. Megítélésem szerint ez annak tudható be, hogy az új belépőknek még nincs negatív tapasztalatuk a szervezettel kapcsolatban, így alapvetően optimistán tekintenek a jövőbe. A három és hat hónap, valamint a hat hónap és egy év közötti munkaviszonnal rendelkező válaszadók átlagminősítései ennél alacsonyabbak. Ennek hátterében az állhat, hogy az alkalmazottak idővel megszokták a munkahelyüket és esetlegesen negatív tapasztalataik is voltak a szervezetben. Az okok között szerepelhet emellett, hogy a próbaidő általában 3 hónap, amelynek letelte után az új munkavállalók már teljes felelősséggel tartoznak munkájukért, és ebben az időszakban szembesülhetnek azzal, hogy a mentori időszakban (amennyiben volt kijelölt mentoruk) milyen feladatok ellátásának módját nem sikerült elsajátítaniuk, ami elbizonytalaníthatja őket.



**45. A lojalitás megítélése a szervezetnél eltöltött idő alapján 2.**

Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014

N:314

A 44. ábrához hasonlóan, a bemutatott hat kérdés esetében is a vizsgálatba bevont szervezetnél három hónapnál nem régebben dolgozók válaszainak átlagértékei a legmagasabbak.

A lojalításra vonatkozó 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.

### **Összegzés**

*A lojalításra vonatkozó kérdőíves vizsgálat alapján kiderült, hogy a vizsgálatba bevont válaszadó munkavállalók inkább lojálisnak vallják magukat, a félig strukturált interjúk megkérdezés során azonban három HR szakember is jelezte, hogy magas a fluktuációs ráta a szervezetükénél. A Kruskal-Wallis teszt eredményei pedig rávilágítottak arra, hogy a szervezetnél eltöltött idő és a lojalítás megítélése között összefüggés van.*

### **4.8. 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 lojalítás 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 3. táblázat mutatja be.

**3. táblázat: A korrelációs együttható értékei a mentorra és a szereptisztázottságra vonatkozó kérdések vizsgálatán**

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
<b>Sz1</b>	-	-	-	-	-	-	-	0,242	0,249	0,206	-	-
<b>Sz2</b>	0,221	-	0,234	-	-	-	0,234	0,220	0,267	0,250	-	-
<b>Sz3</b>	0,250	-	0,228	-	-	-	0,213	-	-	-	0,222	0,207
<b>Sz4</b>	-	-	0,312	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Sz5</b>	0,216	0,267	-	0,259	-	0,218	0,279	0,321	-	0,218	0,228	0,212
<b>Sz6</b>	0,373	0,374	0,388	0,326	-	0,400	0,403	0,322	0,266	0,279	0,323	0,348
<b>Sz7</b>	0,256	0,336	0,284	0,255	-	0,244	0,251	-	-	-	-	0,281
<b>Sz8</b>	0,213	0,277	0,246	0,209	-	0,214	0,221	0,246	-	-	-	0,226
<b>Sz9</b>	0,326	0,221	0,254	0,305	-	0,273	0,301	0,270	-	0,253	0,344	0,319
<b>Sz10</b>	0,289	0,227	0,227	0,326	0,219	0,281	0,268	0,252	0,293	0,335	0,310	0,284
<b>Sz11</b>	-	-	-	-	-	-	0,316	0,228	-	0,219	0,231	0,310
<b>Sz12</b>	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, mivel 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 felelőségek élveznek prioritást; tudom, hogyan működnek a munkaeszközeim; 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 vizsgálat alapján 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 azok hány szereptisztázottsággal kapcsolatos változóval korrelálnak. A csoportosítást a 46. ábra szemléltet.

*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.

**46. ábra: A mentor tevékenységének és jellemzőinek fontossági sorrendje**

*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 példamutónak 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 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 4. táblázat mutatja be.

**4. 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 felelőségek, 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 válaszáinak 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 5. táblázat szemlélteti.

**5. táblázat: Klaszterek a lojalitás vizsgálata alapján**

	<i><b>Inkább lojálisak</b></i>	<i><b>Kevésbé lojálisak</b></i>
Úgy beszélek a barátaimnak erről a szervezetről, hogy itt 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
Rosszabbul 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 szervezetenél 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 lojálisak” 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 (melléklet: 4.8.26. táblázat), az elemzés eredményét az 6. táblázat szemlélteti.

**6. 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.

### **Összegzés**

*A Spearman-féle rangkorrelációs vizsgálat eredményei szerint a válaszadók által a mentor segítő tevékenységének és személyének megítélésére és saját szereptisztázottságuk minősítésére vonatkozó válaszaik között kapcsolat van. A vizsgálat eredményei emellett lehetővé tették, hogy elsődleges, másodlagos és harmadlagos mentori tevékenységeket/tulajdonságokat különítsek el aszerint, hogy azok hány szereptisztázottságra vonatkozó változóval korrelálnak. A megkérdezetteket a szereptisztázottságukra és a lojalitásukra adott válaszaik alapján két-két klaszterre osztottam, és a keresztábrás elemzés segítségével megállapítottam, hogy a szereptisztázottság és a lojalitás között is összefüggés*

*van. Azok a válaszadók ugyanis, akik megítélésük szerint teljesebb mértékben vannak tisztában a szervezetnél betöltött szerepükkel, nagyobb eséllyel vallják magukat lojálisnak.*

A kérdőíves felmérés alapján rendelkezésre álló adatok lehetővé tennének egy komplexebb elemzés, amelyben nem csupán a mentorra, hanem a szakmai vezetőre és a munkacsoportra is elvégezhetők ugyanezek a vizsgálatok. A dolgozat terjedelmi korlátai miatt azonban ezeknek az elemzéseknek az eredményeit nem tudom bemutatni. Informatívnak találtam volna emellett azt is, ha a lojalitást a szervezeti kultúra ismeretével, valamint a munkacsoportba való integrálódás mértékével is párba állítom, keresve köztük a kapcsolatot. Ezeknek a vizsgálatoknak az eredményeit terveim szerint a következő évek publikációs tevékenysége során fogom bemutatni. A dolgozatban azért a mentorral kapcsolatos összefüggések ismertetésére vállalkoztam, mert a válaszadók a rangsorolós vizsgálat eredményei szerint az ő tevékenységét tartották a legfontosabbnak beilleszkedésük szempontjából.

## 5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Dolgozatomnak ebben a fejezetében 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 vállalatoknál 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 koncentrálnak 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 mentorról 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 elkötelezettek 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:

- javaslok a munkahelyi orientáció keretében ismertető információk listájának felülvizsgálatát és szükség szerinti kiegészítést, 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);
- javaslok 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. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI**

Dolgozatomnak ebben a fejezetében összefoglalom, hogy melyek a disszertációm 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 ismervek 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 kritikusan 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 keresztábra-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.*

## ÖSSZEFOGLALÁS

Doktori disszertációm fő célkitűzése a nemzetközi nagyvállalatok hazai egységeinél alkalmazott beillesztési gyakorlat és ahhoz kapcsolódó intézkedések komplex, kvantitatív módszerekkel történő feltárása volt, továbbá vizsgálati eredményeimre alapozva olyan javaslatok megfogalmazása, amelyek segítik a vállalati menedzsmentet a munkahelyi beillesztés hatékonyabbá tételében. Ennek érdekében először azonosítottam és összegyűjtöttem azokat a szakirodalmakat, amelyek lehetővé tették a munkahelyi beillesztés kvantitatív módszerekkel történő vizsgálatát nagyvállalati környezetben, majd lehatároltam a kutatásomat, kiválasztottam az alkalmazott módszereket, elvégeztem a primer adatgyűjtést, matematikai és statisztikai módszerekkel értékeltem azt, végül levontam a következtetéseket és javaslatokat fogalmaztam meg.

*Szekunder adatgyűjtésem* során többségében tengerentúli munkákat használtam fel, mivel az amerikai szerzők a hazaiaknál jóval többet foglalkoznak a munkahelyi beillesztés témájával.

Az angolszász szakirodalmi forrásokra támaszkodva *elhelyeztem a munkahelyi beillesztést a kapcsolódó fogalmak rendszerében*, azaz a szocializáció, az orientáció, az onboarding és integráció definícióinak mentén. Megfogalmaztam emellett, hogy mit értek teljes szervezeti integráció alatt: azt az állapotot értem, amelyben az egyén képes azonosítani és definiálni saját szervezeti szerepvállalását, kialakította a kölcsönösen jónak ítélt munkatársi kapcsolatait a munkacsoportján és a vállalaton belül, illetve törekszik azok folyamatos tökéletesítésére, valamint elfogadta a szervezeti értékeket és saját személyes meggyőződése alapján azokkal azonosulni is tud.

A releváns szakirodalmi források tartalmának összegzése alapján *definiáltam a munkahelyi beillesztést*. A munkahelyi beillesztés fogalma alatt azoknak az intézkedéseknek az összességét értem, amelyek az új belépő dolgozó szervezeti integrációját, annak keretében a mielőbbi produktív munkaerővé válását, bizonytalanságának csökkenését, lojalitásának és jó közérzetének kialakulását segítik elő. Ennek területei a szervezeti kultúra megismertetése és elfogadtatása, a munkaköri feladatok ellátásához szükséges információ- és tudásátadás, valamint a kiegyensúlyozott munkatársi kapcsolatok kialakítását célzó intézkedések.

Szakirodalmi forrásokra és a témában folytatott előzetes kutatási eredményeimre támaszkodva *meghatároztam a munkahelyi orientáció fogalmát és tartalmát*. Munkahelyi orientáció alatt egy olyan a HR által szervezett, koordinált (és lebonyolított) tevékenységet értek, melynek célja a szervezeti léttel és tevékenységgel kapcsolatos alapinformációk átadása. Értelmezésemben a munkahelyi orientációhoz kapcsolódó feladatok három témakör mentén

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

Korábbi vizsgálati eredményeimet figyelembe véve *meghatároztam a beillesztéshez kapcsolódó személyügyi feladatokat és azok tartalmát*. A személyügyi feladatokat öt témakör mentén csoportosítottam: alkalmazással kapcsolatos dokumentumok előkészítése, szervezeti írásos anyagok biztosítása, képzési igény felmérése, képzések szervezése és lebonyolítása, valamint visszacsatolások megszervezése és tapasztalatok összegzése.

Szekunder adatokra támaszkodva, azokat részben kiegészítve egy *ábrán foglaltam össze a formális mentorálás mentorra, mentoráltra és szervezetre gyakorolt pozitív hatásait*. Megállapítottam, hogy a mentori rendszer előnyei abban az esetben érvényesülnek teljes mértékben, ha pontosan meghatározottak a céljai, pozitív a hozzáállás a mentor, az új belépő és a menedzsment részéről, valamint a mentori kapcsolatot szakmai bizalom és kölcsönös tisztelet jellemzi.

A szakirodalmi feldolgozás alapján a *munkahelyi beillesztéssel kapcsolatos szervezeti jelenléteket, annak résztvevőit, a köztük megosztott feladatokat egy saját készítésű ábrán foglaltam össze*. Az ábrán a munkahelyi beillesztéssel kapcsolatos feladatokat három részre osztottam: a belépést megelőző, az első munkanapi és a beillesztési időszak végéig tartó teendőkre. A belépést megelőzően HR, valamint vezetői feladatokat határoztam meg, melyek az új munkavállaló érkezését készítik elő. Az új belépő első napján szintén HR és vezetői feladatokat különböztettem meg. A beillesztési időszak végéig tartó feladatok megosztottam a HR, a vezető, a mentor, valamint a munkacsoport tagjai között. A vezetői, mentori és munkacsoport feladatokat ugyanazon az alakzaton jelöltem, mert ezek a teendők összekapcsolódnak és kiegészítik egymást, valamint közvetlenül vagy közvetve (a koordinálás révén) a felettes hatáskörébe tartoznak. Az ábrához kapcsolódóan kifejtettem továbbá, hogy álláspontom szerint a beillesztési folyamat időtartamát nem lehet általánosságban meghatározni, mert számtalan tényező befolyásolja azt: az éves teljesítményértékelés eredménye; az belépő egyén jelleme, hozzáállása és előző szocializációs szinterei; a munkaköri feladatok összetettsége; a szervezeti kultúra és maga a beillesztési program.

Végül primer és szekunder adatgyűjtésem eredményei alapján *ismertettem és indokoltam, melyek azok az egyéb területek, amelyekkel a munkahelyi beillesztés leginkább kapcsolatban áll*: szervezeti kommunikáció, szervezeti kultúra, munkaszervezés, egyén és csoport, motiváció, karrierfejlesztés.

A dolgozat *módszertani fejezetében* részletezem a kutatásom kapcsolódását a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar jogelődjén 1994-ben indított „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata” című Kutatási Programhoz. Primer vizsgálataim során a Kutatási Program által preferált kérdőíves interjút és vállalati adatgyűjtés módszereit alkalmaztam. A kérdőív tartalmazott egy interjúalany és szervezeti azonosító adatfelvételi lapot, valamint egy szakmai kérdőívet, amelyet azok a munkavállalók töltöttek ki, akik az adott szervezetnél kevesebb mint három éves munkaviszonnyal és legalább érettségivel rendelkeznek. A minta leírására, a legfontosabb változók jellemzésére a leíró statisztika módszereit alkalmaztam. Két kérdés kivételével a számtani átlagokat, az általános orientációra és a képzésekre vonatkozó válaszok elemzése során pedig gyakoriságot számoltam. A további kérdéskörökhöz tartozó adatok feldolgozására nem paraméteres elemzést (Kruskal-Wallis és Mann-Whitney próbát), keresztábra-elemzést, korrelációs számítást és klaszteranalízist végeztem. A kérdőíves vizsgálat kiegészítéseként a vállalatoknál dolgozó HR szakemberekkel félig strukturált interjút készítettem. Az interjút angol nyelvre fordítottam és a vizsgálatot amerikai HR vezetőkkel is elvégeztem annak érdekében, hogy ismertethessem a tengerentúli gyakorlat itthon is jól hasznosítható módszereit.

*Primer adatgyűjtésem* alapján végzett vizsgálataim eredményeit az orientációval, a képzésekkel, a beillesztési tevékenységben közreműködőkkel, a szervezeti kultúra ismeretével, a csoportszintű integrációval, a szereptisztázottsággal, a lojalitással és ezek összefüggéseivel foglalkozó alfejezetekben részletezem.

Az *orientációra* vonatkozó kérdőíves vizsgálat eredményei szerint a helyi ismeretek megszerzését célzó intézkedések, a munkavégzéssel kapcsolatos információk és elvárások ismertetése, valamint a teljesítményértékeléssel, javadalmazással és ösztönzéssel kapcsolatos eljárásrend és lehetőségek bemutatása nem teljes körű a kutatásba bevont hazai szervezeteknél. Ehhez hozzájárul az is, hogy – az amerikai gyakorlattól eltérően – a hazai vállalatoknál nem kapcsolódik szoros ellenőrzés az orientációs intézkedések megvalósulásához. A teljes körűsége való törekvés már csak azért is fontos lenne, mert a megkérdezett munkavállalók összességében lényegesnek értékelték az egyes orientációhoz kapcsolódó intézkedéseket, ezen belül a munkavégzésükhöz szükséges információk átadását különösen fontosnak ítélték.

A kérdőíves felmérés és a félig strukturált interjú vizsgálat eredményeiből megállapíthatóan a kutatásba bevont szervezeteknél már a beillesztési időszak alatt fontosnak ítélik meg a munkavállalók szervezett *képzésekben* való részvételét. Különösen a vezetők és

munkatapasztalattal rendelkező új munkavállalók vesznek részt nagy számban a vállalat vagy külső szerv által szervezett különböző képzéseken.

A vizsgálatok eredményei ráirányították a figyelmet arra, hogy a kutatásba bevont hazai vállalatok egy részénél nincs kiépítve, máshol kevésbé működik hatékonyan a *mentori* program. Az utóbbi oka, hogy a nincsenek egyértelműen meghatározva a folyamat céljai, valamint nem kapcsolódik a rendszerhez dokumentáció és ellenőrzés. A vizsgálati mintába bevont 314 főből 143-nak nem volt kijelölt mentora, annak ellenére, hogy a mentoráltak e segítséget tartották a legjelentősebbnek beilleszkedésük szempontjából. A mentoráltak összességében jónak ítélték e tevékenységet, emellett azonban jelzésértékű, hogy a szervezeteknél 3 hónapnál régebben dolgozók által adott minősítő pontértékek alacsonyabbak voltak az átlagosnál. Ennek oka az lehetett, hogy a mentori segítségnyújtás megszűnését követő önálló munkavégzés során tudatosultak a munkavállalókban a feladatok ellátásával kapcsolatos ismeretek hiányosságai.

A vizsgált vállalatoknál a közvetlen *vezető* fontos szerepet tölt be az új munkavállalók beillesztésében, a megkérdezettek közül a mentorral rendelkezők a fontossági sorrendben a második helyre, a mentorral nem rendelkezők pedig az első helyre rangsorolták a tevékenységét. A beilleszkedési időszakban a mentori tevékenység hiányában ugyanis a közvetlen vezető szakmai iránymutatására, segítségnyújtására és támogatására nagyobb szükség van. Az eredmények emellett arra is rávilágítottak, hogy a felettes segítő tevékenységét a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők kritikusan értéklik, valamint hogy a pályakezdőknek több vezetői segítségre van szükségük, mint a munkatapasztalattal rendelkezőknek függetlenül attól, hogy volt-e kijelölt mentoruk.

A mentor és a vezető mellett a *munkacsoport* tevékenysége is lényeges az új dolgozók beillesztésében a kutatásba bevont szervezeteknél, ugyanis a mentorral rendelkezők a harmadik, a mentorral nem rendelkezők a második helyre sorolták jelentőségüket. Az utóbbiak körében tehát a beilleszkedési időszak alatt a közvetlen munkatársak szerepe is felértékelődik. Ebből és a vezetőkre vonatkozó rangsorolási vizsgálati eredményből kikövetkeztethetően a mentor a vezetőt és a munkatársakat is mentesíti a beillesztéssel kapcsolatos teendők nagy része alól, ami lehetővé teszi, hogy saját feladataikat zavartalanabban végezzék.

A *szervezeti kultúrára* vonatkozó kérdőíves vizsgálat eredményei szerint a vizsgált vállalatoknál ismerik az uralkodó kultúrát, viszonylag alacsony minősítést csupán a szervezet történelmének és a szervezeti célokhoz más osztályok hozzájárulásának ismerete kapott. A *csoportszintű integráció* tekintetében is elmondható, hogy a válaszadók tisztában vannak

munkacsoportjuk működésével és beilleszkedtek abba. A mintába kerültek emellett az is jellemzi, hogy összességében tisztában vannak feladataikkal és a *szervezetnél betöltött szerepükkel*. A vizsgálati eredmények a szervezeti kultúra ismeretének megítélése, a csoportszintű integráció és szereptisztázottság, valamint a válaszadó beosztása és szervezetnél eltöltött ideje között összefüggést mutattak ki. A vezetők ismeretei mindhárom kérdéscsoport tekintetében a beosztottakénál magasabbak, a szervezetnél eltöltött idő előrehaladtával pedig a vizsgált kör egészében bővülő az ezzel kapcsolatos ismeretanyag.

A kérdésekre adott válaszaik alapján a vizsgálatba bevont munkavállalók alig több mint kétharmadát lehetett az inkább *lojálisak* csoportjába besorolni. A kevésbé lojálisak közel egyharmados jelenlétét megerősítik a félig strukturált interjúkban elhangzottak is, mivel a négy hazai HR szakember közül három nyilatkozott úgy, hogy állandó problémát jelent számukra a magas fluktuáció. A lojalitásra vonatkozó vizsgálatok további eredményei szerint a három hónap és egy év között a vizsgált vállalatoknál dolgozó megkérdezettek a legkevésbé elkötelezettek a szervezet iránt.

A kérdőíves kutatásba bevont vállalatoknál *összefüggéseket* keresve a kérdéscsoportok között vizsgálatokat végeztem arra vonatkozóan, hogy a mentor segítő tevékenységének és személyének megítélése és a szereptisztázottságra adott válaszok között van-e kapcsolat, valamint hogy van-e összefüggés a szereptisztázottságra és a lojalitás mértékére adott válaszok között. Eredményeim szerint a mentor és a szereptisztázottság megítélése között kapcsolat van, és a vizsgálat segítségével elsődleges, másodlagos és harmadlagos mentori tevékenységeket/tulajdonságokat különböztettem meg aszerint, hogy azok hány szereptisztázottságra vonatkozó változóval korrelálnak. Vizsgálati eredményeim azt is kimutatták, hogy a szereptisztázottság és a lojalitás között összefüggés van: azok a válaszadók, akik megítélésük szerint tisztában vannak a szervezetnél betöltött szerepükkel, nagyobb eséllyel vallják magukat lojálisnak.

**Összességében** úgy ítélem meg, hogy a munkahelyi beillesztés fontos folyamata a szervezeti működésnek és hatékonyságnak. A terület jelentőségét a tengerentúlon már felismerték, hazánkban azonban mind elméleti, mind gyakorlati oldalról több figyelmet érdemelne. Reményeim szerint ezzel a disszertációval hozzájárultam ahhoz, hogy javuljon a beillesztés szervezeteknél kialakult gyakorlata, valamint több empirikus munka szülessen a témában.

## SUMMARY

The main goal of my doctoral dissertation was to explore the onboarding practices and the related measures applied by the Hungarian units of big international companies by using complex and quantitative methods. Furthermore, based on the examination results, I wanted to establish suggestions which would help the management of the companies to make onboarding more efficient. To reach the goal, first I identified and collected the literature which allowed the examination of onboarding with quantitative methods in big companies. Then I limited my research, I selected the applied methods, I performed the primary data collection. Then I analyzed the collected data with mathematical and statistical methods, drew conclusions and made suggestions.

*During my secondary data collection*, I mostly used overseas literature, since the American authors deal much more with the topic of onboarding than the Hungarian ones.

Relying on the Anglo-Saxon literary sources, *I placed onboarding into the system of the related concepts*, that is, along the definitions of socialization, orientation, onboarding and integration. I also defined complete organizational integration. It is a state in which an individual is capable to identify and define their own role in the organization, has already established their mutually good relationships with the coworkers within the work group and the company and seeks to improve relationships continuously and has accepted the organizational values and can identify themselves based on their own personal belief.

Based on the summary of the relevant literary sources, *I defined onboarding*. Onboarding is the whole of those measures which help the new employees to become integrated into the organization, to become a productive workforce as soon as possible, to reduce their uncertainty and to establish their loyalty and comfort. The areas of onboarding are to make the new employee become familiar with the organization's culture and accept it, to deliver the information and knowledge needed to perform the tasks of the job and measures to establish balanced relationships between the coworkers.

Relying on literary sources and the preliminary research results in this topic, *I defined the concept and content of workplace orientation*. Workplace orientation is an activity arranged and coordinated (and carried out) by HR which intends to deliver the basic information related to the organization and its activity. In my interpretation, the activities of workplace orientation can be sorted into groups along three topics: the measures to help to acquire local information, the information and the expectations related to performing the job and presenting the procedures and opportunities related to performance evaluation, earnings and incentives.

By taking my previous examination results into account, *I determined the personnel tasks and their contents related to onboarding*. I sorted the personnel tasks along five topics: the preparation of employment documents, providing the organization's written materials, the assessment of training needs, organizing and carrying out trainings and arranging feedbacks and summarizing experience.

Relying on secondary data and partly completing them, *I summarized the positive effects of mentoring on the mentor, the mentored and the organization in a figure*. I found that the advantages of the mentoring system are implemented completely in case its goals are precisely defined, the mentor, the new employees and the management all have a positive attitude and the relationship with the mentor is characterized by professional trust and mutual respect.

Based on the literary processing, *I summarized the organization's presence related to onboarding, the participants and the tasks shared between them in a figure*. In the figure, the tasks related to onboarding are divided into three parts: the ones before entry, the tasks of the first day and the activities lasting till the end of the onboarding period. The tasks before the entry are HR and managerial tasks which prepare the new employee's arrival. The tasks of the first day are also HR and managerial tasks. The tasks lasting till the end of onboarding are shared between the HR, the manager, the mentor and the members of the work group. I marked the manager's, the mentor's and the work group's tasks on the same figure because these activities are connected and they complete one another and belong to the superior's scope of activities directly or indirectly (through coordination). Related to the figure, I also stated that in my opinion, the time of onboarding cannot be generally determined because it is affected by several factors: the result of the annual performance evaluation; the newcomer's personal qualities, attitude and previous experiences; the complexity of the job tasks; the organization's culture and the onboarding program itself.

Finally, based on the results of my primary and secondary data collection, *I presented and justified what the other areas mostly related to onboarding are*: organizational communication, organizational culture, organization of work, individual and group motivation and career improvement.

In the *methodological chapter* of the dissertation, I detail the relation of my research to the "Functional examination of corporate management" research program which was started at the predecessor of the Faculty of Economics, University of Debrecen in 1994. During my primary examinations, I used the questionnaire interview and corporate data collection methods preferred by the research program. The questionnaire contained the interviewees'



and organization ID form and a professional questionnaire which were filled in by employees with less than 3 years of employment and having at least high school degrees. I used the methods of descriptive statistics to describe the sample and to characterize the major variables. Except two questions, I calculated arithmetic means of the answers. In case of the general orientation and the trainings, I calculated frequency. In processing the answers to the other questions, I used non-parametric analysis (Kruskal-Wallis and Mann-Whitney tests), cross tab analysis, correlation calculation and cluster analysis. As a complement of the questionnaire surveys, I performed semi-structured interviews with the HR experts of the companies. I translated the interview into English and performed the examination with American HR experts too in order to present the methods of the overseas practice which might be used in Hungary as well.

The results of my examinations based on *my primary data collection* are detailed in separate chapters dealing with orientation, trainings, the participants of the onboarding process, the knowledge of the organization's culture, the integration into the work group, role clarity, loyalty and the correlations between these factors.

According to the results of the *orientation*-related questionnaire surveys, the measures which help to obtain local information, the presentation of information and expectations related to the job, the presentation of the procedures and opportunities related to performance evaluation, earnings and incentives are not complete in case of the Hungarian organizations included in the research. It is enhanced by the fact that, differently from the American practice, there is not a close supervision connected to the implementation of the orientation measures. The effort to completeness would be important because the interviewed employees considered the orientation-related measures relevant, especially the delivery of information related to their jobs was considered important.

From the results of the questionnaire surveys and the semi-structured interviews, it can be concluded that in case of the examined organizations, the employees' participation in organized *trainings* is considered important during the onboarding period. It is the managers and new employees with experience who especially take part in large numbers in trainings organized by the company or another organization.

The examination results brought the attention to the fact that some of the examined Hungarian companies do not have a *mentoring* program established, others have such a program but it works less efficiently. The reason for the latter case is that the goals of the process are not clearly defined and the examined companies do not have documentation or supervision connected to the system. 143 of the 314 people included in the sample did not have their

assigned mentors in spite of the fact that most of the mentored employees considered this kind of help the most significant from the viewpoint of their adaptation. The mentored employees altogether considered this activity good. However, it is important to mention that the rating values given by those working for the examined companies for more than 3 months is lower than the total average value. The reason for this might have been that the employees became aware of their lack of knowledge related to their jobs during the independent work following the end of the mentoring activity.

In case of the examined companies, the immediate *superiors* play an important role in the onboarding process of the new employees. The interviewees having mentors rated their superior's help at the second place, those not having mentors rated it at the first place in the priority order. During the adaptation period and without a mentor's activity, the new employees need the immediate superior's professional guidance, help and support more. In addition to this, the results also reveal that the employees with higher levels of education evaluated the superior's help more critically. Also, it was proven that beginners need more help from their superiors than those who already have some experience even if they have assigned mentors.

Beside the mentor's and the superior's activity, that of the *work group* is also relevant in the onboarding process of the new employees in case of the examined companies. Those having mentors rated the help of the work group at the third place and those not having mentors rated it at the second place. In case of those not having mentors, the role of the immediate coworkers also gets more valuable during the adaptation period. From this examination and from the results of the superiors' rating examination, it can be concluded that mentors exempt the superior and the coworkers from the majority of the activities related to onboarding. This allows them to do their own job more efficiently.

The results of the questionnaire survey related to the *organization's culture* show that the employees know the dominant culture at the examined companies. The only factors which received low ratings were the knowledge of the organization's history and how the other departments contributed to the organization's goals. In case of the *integration into the work group*, it can also be stated that the interviewees are well aware of the operation of their own work group. The employees included in the sample are altogether aware of their tasks and their *role* in the organization. The examination results show correlations between the evaluation of the knowledge about the organization's culture, the integration into the work group and role clarity and the interviewee's position and period of time spent at the organization. The manager's level of knowledge is higher regarding all three question groups

than that of the employees. The longer the time spent at the organization is, the broader the employees' knowledge is.

Based on the answers to the questions, only a little more than two third of the interviewed employees could be regarded rather *loyal*. About one third of the employees are less loyal and it is confirmed by the answers given in the semi-structured interviews. Three of the four interviewed Hungarian HR experts said that the high rate of fluctuation causes a permanent problem for them. According to the loyalty-related examinations, the employees working for the companies between 3 months and 1 year are the least committed toward the organization.

I carried out examinations to find *correlations* between the different groups of questions in case of the examined companies. I wanted to find out whether there is a correlation between the answers given to the questions about the evaluation of the mentor's helping activity and personality and the answers given to the questions about role clarity. Also, I wanted to know whether there is a correlation between the answers related to the extent of role clarity and loyalty. My results show that there is a connection between the mentor and the evaluation of role clarity. With the help of the examination, I could separate primary, secondary and tertiary mentor activities and qualities based on the number of the role clarity variables they correlated to. The examination results also showed that there is a correlation between role clarity and loyalty: the interviewees who are aware of their roles within the organization are also more likely to consider themselves loyal.

***In summary***, I think that onboarding is an important process in the operation and efficiency of an organization. The importance of this field has already been discovered in America. However, in Hungary, this topic should receive more attention from theoretical and practical aspects as well. With this dissertation, I hope I can contribute to the improvement of onboarding practice established at the organizations and more empirical works will be written in this topic.

## IRODALOMJEGYZÉK

1. Alba, R. (2009): *Blurring the Color Line: The New Chance for a New Integrated America*. Harvard University Press, USA, 320. p. ISBN-13: 978-0674064706
2. Allen, R. (2007): *Predictors of Organizational Commitment in College Students*. ProQuest Information and Learning Company, Ann Arbor, MI, USA, 130. p. ISBN 9780549123095
3. Allen, T.D. – Poteet, M.L. – Russell, J.E.A. – Dobbins, G.H. (1997): Afield study of factors related to supervisors' willingness to mentor others. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 50 No. 1. pp. 1-22.
4. Allen, T. D. – Eby, L. T. – Poteet, M. L. – Lentz, E. – Lima, L. (2004): Career benefits associated with mentoring for protégés: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 89. pp. 127-36.
5. Almer-Jars, D. A. – Schwarz, E. J. – Breiteneker, R. J. (2008): New venture teams: the relationship between initial team characteristics, team processes and performance. In: Landström, H. – Crijns, H. – Laveren, E. – Smallbone, D. (ed.): *Entrepreneurship, Sustainable Growth and Performance*, Edward Elgar Publishing Inc., USA. pp. 163-194.
6. Alexander, L. D. (1969): *Hourly Employee Orientation Programs: An Evaluation of Method and Effectiveness*. Dissertation, UCLA Anderson, School of Management
7. Alstyne, W. V. (2013): *Academic Culture and Socialization*. In: Finkelstein, M. J. – Altbach, P. G. (ed) *The Academic Profession: The Professoriate in Crisis*, Routledge Publishers, New York, USA, pp. 87-128. ISBN 0-8153-2666-1
8. Alsup, C. (2008): *How Law Faculty Socialization Occurs: The Faculty Members' Perspective*. ProQuest Information and Learning Company, USA, 164. p. ISBN 9780549414513
9. Alvesson, M (2013): *Understanding Organizational Culture*. SAGE Publications, UK, 214. p. ISBN 978-0761970064
10. Antonacopoulou, E. P. – Güttel, W. H. (2010): Staff induction practices and organization socialization: a review and extension of the database. *Society and Business Review* Vol. 5. No. 1. pp. 22-47.
11. Aubin, D. – Carlsen, B. (2008): *Attract, Engage & Retain Top Talent: 50 Plus One Strategies Use by The Best*. AuthorHouse, Bloomington, USA, 284. p. ISBN 978-1438924090
12. Argawal, R. D. (2008): *Organization and Management*. Tata McGraw-Hill Publishing Company, New Delhi, 708. p. ISBN 978-0074515068
13. Arthur, D. (2006): *Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees* 4th ed. Arthur Associates Management Consultants Ltd., USA, 384. p. ISBN 978-0814420249
14. Ashfort, B. E. –Sluss, D. M. – Saks, A. M. (2007): Socialization tactics proactive behaviour and newcomer learning: integrating socialization models. Vol. 70. *Journal of Vocational Behavior* pp. 447-462.
15. Aswathappa, K. (2005): *Human Resource and Personnel Management* 4th ed. Tata McGraw-Hill Education, USA, 686. p. ISBN 9780070599307

16. Aswegen, S. – Botha, S. – Kleynhans, R. – Lotz, B. – Markham, L. – Meyer, W. O’Neil, C. – Schlechter, A. (2009): *Human Resource Management: Fresh Perspectives*. Pearson Education South Africa, Cape Town, 323. p. ISBN 978 1 77025 6064
17. Babbie, E. (2008): *A társadalomkutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó, Budapest, 744. p. ISBN 978-963-506-764-0
18. Bakacsi Gy. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*, Aula Kiadó, Budapest, 344. p. ISBN 9789639585492
19. Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kovács K. – Takács S. (2006): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Akadémia Kiadó, Budapest, 357. p. ISBN 963-224-543-1
20. Banks, C. (2003): *HR howto: Strategy, Everithing you need to be a Statagic in your HR Decisions*. CCH Incorporated, Chicago, USA. 262. p. ISBN 0-8080-1035-2
21. Bankson, K. (2013): *Distinctive Data: New uses for MCIF system range of onboarding to channel management to time series analyis*. *Credit Management* 2013/Sept. pp. 20-24.
22. Bauer T. N. – Bodner T. – Erdogan B. – Truxillo D. M. – Tucker J. S. (2007): *Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods*. *Journal of Applied Psychology* Vol. 92. No. 3. pp. 707–721.
23. Bauer, T. (2010): *Onbording new employees: maximizing success*. SHRM Foundation, USA, 13. p.
24. Bácsné B. É. (2006): *Módszertani ajánlások az időtényező vezetési, szervezeti folyamatokban betöltött szerepének vizsgálatához*. *Agrártudományi Közlemények* 2006/20 különszám, pp. 24-32.
25. Bácsné B. É. (2010): *Az időtényező szerepe a tartalmi vezetési feladatokban*. *VIKEK Közleményei* Vol. 2-3. No. 3-4. pp. 126-133.
26. Bentein K. – Vandenberg R. J. – Vandenberghe C. – Stinglhamber F. (2005): *The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach*. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 90. No. 3. pp. 468–482.
27. Berard, J. (2013): *Accelerating Leadership Development*. John Wiley & Sons, Canada, 289. p. ISBN 978-1-118-46472-3
28. Berde Cs. (2009): *A vezetés funkcionális vizsgálatának módszertani kérdései*. pp. 30-38. In: *Vezetési ismeretek III.* (Szerk. Somosi M.). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Miskolc-Lillafüred, 217. p. ISBN 978-963-661-886-5
29. Bielski, L. (2007): *Getting to yes: Best practice tips on recruiting and „onboarding” look at process and technology in balance*. *ABA Banking Journal* 2007/March pp. 30-51.
30. Bittner P. (2005): *A munkafolyamat megszervezése (egyetemi jegyzet)*. Veszprémi Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Veszprém
31. Blanchard, K. – Randolph, A. – Granzier, P. (2007): *Go Team! Take Your Team to the Next Level*. Berreth – Koehler Publishers Inc., San Francisco, 143. p. ISBN 978-1576754474
32. Bogaert, S. – Boone, C. – Witteloostuikn, A. (2012): *Socail value orientation and climate strength as moderators of the imapct of word group cooperative climate on affective commitment*. *Journal of Management Studies* Vol. 49. No. 5. pp. 918-944.
33. Bolla, M. – Krámlí A (2005): *Statisztikai következtetések elmélete*. Typotex Kiadó, Budapest, 403. p. ISBN 963 9548 41 3

34. Bopp, M. A. – Bing, D. A. – Forte-Trammell, S. (2010): Agile Career Development: Lessons and Approaches from IBM. IBM Press, 272. p. ISBN: 978-0137153640
35. Bozionelos, N. (2004): Mentoring provided: relation to mentors' career success, personality, and mentoring received. Journal of Vocational Behavior. Vol. 64 No. 1. pp. 24-46.
36. Bradt, G. B. – Vonnegut, M. (2009): Onboarding: how to get your new employees up to speed. John Wiley & Spns Inc. New Jersey. 256. p. ISBN 978-0470485811
37. Bradt, G. B. (2010): Onboarding: An act of transformational leadership. People & Strategy Vol. 33. Issue 2. pp. 4-7.
38. Bradt, G. B. – Check, J. A. – Pedraza, J. E. (2011): The New Leader's 100 Day Action Plan 3rd ed. Wiley & Sons, USA, p. 352. ISBN: 978-1-118-09754-0
39. Bratton, J. – Mills, J. H. – Pyrc, T. – Sawchuk, P. (2008): Workplace learning. University of Toronto Press Inc., Canada, 208. p. ISBN 978-1442601130
40. Cable, D. M. – Gino, F. – Staats, B. R. (2013): Reinventing Employee Onboarding. MIT Sloan Management Review. Vol. 54. No. 3. pp. 22-28.
41. Chao, G. T. – Walz, P.M. – Gardiner, P. D. (1992): Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. Personnel Psychology. Vol. 45. pp. 619-36.
42. Cheng-Jung, L. (2007): Exploration of Social Integration of People with Intellectual Disabilities in the Workplace (thesis). Queen's University, Canada
43. Clark, R.A. – Harden, S.L. – Johnson, W.B. (2000): Mentor relationships in clinical psychology doctoral training: results of a national survey. Teaching of Psychology. Vol. 27. Issue 4. pp. 262-68.
44. Cooper, D. (2010): Leadership Risk: A Guide for Private Equity and Strategic Investors. John Wiley & Sons, Sussex, United Kingdom, 250. p. ISBN 978-0470032640
45. Cooper-Thomas, H. D. – Burke, S. E. (2012): Newcomer proactive behavior: Can There be too much of Good Things? pp. 56 – 78. In: Wanberg C. R. (ed.) Oxford Handbook for Organizational Socialization Oxford University Press, New York. ISBN 978-0199763672
46. Creswell, J. (2008): Coaching for excellence. Penguin Group, New York, USA, 305. p. ISBN 978-1-59257-783-5
47. Cronan-Hillix, T. – Davidson, W.S. – Cronan-Hillix, W.A. – Gensheimer, L.K. (1986): Student's views of mentors in psychology graduate training. Teaching of Psychology. Vol. 13. No. 3. pp. 123-127.
48. Cross, R. L. – Singer, J. – Colella, S. – Thomas, R. J. – Silverstone, Y. (2010): The Organizational Network Fieldbook: Best Practices, Techniques and Exercises to Drive Organizational Innovation and Performance. Jossey-Bass, San Francisco, CA, USA, 384. p. ISBN 978-0470542200
49. Daft, R. L. (1997): Management. The Dryden Press, Chicago, IL, USA, 904. p. ISBN 978-0030179891
50. Dajnoki K. (2006): Szakmai, szervezeti és vezetői kommunikáció vizsgálata a mezőgazdaságban, PhD értekezés, Interdiszciplináris Társadalmi- és Agrártudományok Doktori Iskola, Debrecen
51. Dajnoki K. (2014): Fogyatékos munkaerő beillesztésének sajátosságai, különös tekintettel az érzékenyítő tréningekre. VIKEK Közleményei VI. évf. No. 14-15. pp. 157-167.

52. Dawley, D.D. – Andrews, M.C. – Bucklew, N.S. (2008): Mentoring, supervisor support and perceived organisational support: what matters most?. *Leadership & Organisational Development Journal*. Vol. 29 No. 3. pp. 235-47.
53. DeKastle, R. (2010): Onboarding: Laying the foundation. *OR Manager* Vol. 26. No. 11. pp. 20-23.
54. DeRue, D. S. – Morgenson, F. P. (2007): Stability and change in person-team and person-role fit over time: The effects of growth satisfaction, performance and general self-efficacy. *Journal of Applied Psychology* Vol. 92. No. 5. pp. 1242-1253.
55. Dienesné, K. E. (2013): A munkahelyi stressz forrásainak, következményeinek, a stressz kezelésének vizsgálata Magyarország Észak-alföldi Régiójának szervezeteiben. *VIKEK Közleményei V. évf. 1-2. sz. No. 12-13.* pp. 120-125.
56. Dykema-Engblade, A. – Stawiski, S. (2008): Integrating Persons with Developmental Disabilities into the Workforce: Supported Employment. In: Rotatori, A. F. – Obiakor, F. E. – Burkhardt, S. (ed): *Autism and Developmental Disabilities: Current Practices and Issues.* 259-267. p. ISBN 978-1-84855-356-9
57. Dobák M. (2006): *Szervezeti formák és vezetés.* Akadémia Kiadó, Budapest, 262. p. ISBN 9789630583406.
58. Donaldson, S.I. – Ensher, E.A. – Grant-Vallone, E.J. (2000): Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior. *Journal of Career Development*. Vol. 26. No. 4. pp. 233-49.
59. Earley, J. (1999): *Interactive Group Therapy.* Routledge, Philadelphia, USA, 262. p. ISBN 978-0876309841
60. Emmerik, H. – Baugh, H. – Euwema, M. (2005): Who wants to be a mentor? An examination of attitudinal, instrumental and social motivational components. *Career Development International* Vol. 10. No 4. pp. 310-324.
61. Ensher, E.A. – Thomas, C. – Murphy, S.E. (2001): Comparison of traditional, step-ahead, and peer mentoring on proteges' support, satisfaction and perceptions of career success: a social exchange perspective. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 15. No. 3. pp. 419-38.
62. Erling, D. (2011): *Match: A Systematic, Sane Process for Hiring the Right Person Every Time.* John Wiley Sons, Inc. New Jersey, 217. p. ISBN 978-0-470-87898-9
63. Faircloth, J. (2014): *Enterprise Applications Administration.* Elsevier Inc., Waltham, USA, 381. p. ISBN 978-0-12-40-7773-7
64. Farkas F. (2009): Az emberi erőforrások fejlesztése. In: Farkas Ferenc (szerk.): Karoliny M. – László Gy. – Poór J.: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv.* CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 621. p. ISBN 978 963 295 108 9
65. Feagin, J. R. – McKinney, K. D. (2005): *The Many Costs of Racism.* Rowman & Littlefield Publishers, USA, 256. p. ISBN 978-0742511187
66. Fekete I. – Nemeskéri Gy. – Pintér Zs. – Zsoldos M. (1997): *A személyzeti osztály.* KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 516. p. ISBN 963-224-007-3
67. Ferri-Reed, J. (2013): Leading a multi-generational workforce: Onboarding strategies to supercharge millennial employees. *The Journal for Quality and Participation* 2013/July pp. 32-34.
68. Filstad, C. (2004): How newcomers use role models in organizational socialization. *The Journal of Workplace Learning* Vol. 16. No. 7. pp. 396-409.

69. Ford, J. K. – Kraiger, K. – Merrit, S. M. (2010): An Updated Review of the Multidimensionality of Training Outcomes: New Direction for Training Evaluation Research pp. 135-169. In: Kozlowski, S. – Salas E (ed.) Learning, Training and Development in Organizations. Taylor & Francis, USA, ISBN 978-0415649674
70. French, W. L. (2007): Human Resources Management 6th ed. Cengage Learning, United Kingdom, 800. p. ISBN 9780618507214
71. Geisen, T. – Harder, H. (2011): Disability Management and Workplace Integration. Gower Applied Business Research, UK, 264. p. ISBN 978-1409418887
72. Gergely É. (2012): Teljesítménymenedzsment vizsgálatok egyes profitorientált szervezetek és polgármesteri hivatalok humán erőforrás gazdálkodásában (Ph.D. értekezés). Debreceni Egyetem, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
73. Gherardi, S. – Perrotta, M. (2010): Where is induction? Profession, peer group and organization in contention. Society and Business Review Vol. 5. No. 1. pp. 84-98.
74. Goldstein, S (2010): Superior Customer Satisfaction and Loyalty. American Society for Quality Press, Wisconsin, USA, 124. p. ISBN 978-0873897754
75. Greenhaus, J. – Callanan, G. – Godshalk, V. (2010): Career Management 4th ed. SAGE Publications, Californis, USA, 512. p. ISBN 978-1412978262
76. Gully, M. S. – Philips, J. M. (2011): Organizational Behavior: Tools for Success. Cengage Learning, Mason, USA, 592. p. ISBN 978-0538745765
77. Gyenge B. (2009): Marketingkutató (jegyzet). Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
78. Gyökér I. (2001): Humán erőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 186. p. ISBN 963 16 3042 0
79. Gyökéri I. (2005): Emberi erőforrás menedzsment (oktatási segédanyag). Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság és Társadalomtudományi Kar
80. Gyökér I. – Finna H. – Krajcsák Z. (2010): Emberi erőforrás menedzsment (oktatási segédanyag). Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság és Társadalomtudományi Kar
81. Gyökér I. – Finna H. (2012): Nemzetközi karrierutak és karriermenedzsment a hazai vállalatok gyakorlatában. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei VI. évf. 4. sz. No. 10. pp. 129-139.
82. Gyökér I. (2014): Beillesztés, szocializáció (oktatási segédanyag – ppt). Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
83. Hajós L. – Dolmányi F. (2007): A szervezés, a munkaszervezés fogalmai és feladatai. In: Hajós M. – Pakurár M. – Berde Cs. (szerk.) Szervezés és logisztika. Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, 178. p. ISBN 978-963-9732-69-8
84. Haynes, N. (2012): Group Dynamics: Basics and Pragmatics for Practitioners. University Press of America, Maryland, USA, 160. p. ISBN 978-0761856979
85. Hakala-Ausperk, C. (2013): Bulid a Great Team: One Year to Success. Amer Library Assn Editions, USA, 304. p. ISBN 978-0838911709
86. Hamlin, R. – Sage, L. (2011): Behavioural criteria of perceived mentoring effectiveness. Journal of European Industrial Training Vol. 35. No. 8. pp. 752-778.



87. Hampel, B. – Lamont, E. (2011): Perfect Phrases for New Employee Orientation and Onboarding. The McGraw-Hill Companies, USA, 176. p. ISBN 978-0071766500
88. Harrington W. J. (2008): The Impact of Spirituality on Organizational Culture: A Leadership Orientation pp. 29-41. In: Preziosi R. C. (ed.) The 2008 Pfeiffer Annual Management Development Pfeiffer, San Francisco, ISBN 978-0787985363
89. Hatva, E. (2012): Bright Ideas: optimizing staff onboarding. Biomedical Instrumentation & Technology 2012/Nov-Dec pp. 451-455.
90. Haueter, J. A. – Macan, T. H. – Winter, J. (2003): Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale. Journal of Vocational Behavior. Vol. 63. No. 1. pp. 20-39.
91. Hauptmann, E. (1996): Putting Choice Before Democracy: A Critique of Rational Choice Theory. State University of New York Press, USA, 135. p. ISBN 0-7914-3028-6
92. Hellriegel, D – Slocum, L. (2010): Organizational Behavior 13<sup>th</sup> ed. Cengage Learning, Mason, USA, 672. p. ISBN 978-1439042250
93. Héra G. – Ligeti Gy. (2005): A társadalmi jelenségek kutatása. Osiris Kiadó, Budapest, 328. p. ISBN 963 389 788 2
94. Higgins, C. A. – Sekinguchi T. (2006): The Influence or Adjust. In: Schriesheim, C. A. – Neider, L. L. (ed) Power and Influence in Organizations: New Empirical and Theoretical Perspectives, IAP-Information Age Publishing Inc, USA, pp. 129-154. ISBN 1-59311-470-2
95. Hoffmeister. K. (2011): A perspective on effective mentoring in the construction industry. Leadership & Organization Development Journal. Vol. 32 No. 7. 2011 pp. 673-688.
96. Hunt, D. M. – Michael, C. (1983): Mentorship: a career training and development tool. Academy of Management Review. Vol. 8. No. 3. pp. 475-885.
97. Jablin, F. M. (2001): Organizational Entry, Assimilation, and Disengagement/Exit. In: Jablin, F. – Putnam, L. (ed.) The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods. Thousand Oaks, California, pp. 732-818. ISBN 978-1412915250
98. Johnson, R. – Taing, M. – Chang, C. – kawamoto, C. (2013): A Self-Regulation Approach to Pearson Environmental Fit pp. 74-99. In: Kristof-Brown, E. – Billsbery, J. (ed.) Organizational Fit: Key Issues and New Directions. Wiley-Blackwell, Sussex, UK, ISBN 978-0-470-68361-3
99. Jokisaari, N. – Nurmi, J. (2009): Change in Newcomer's supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. Academy of Management Journal Vol. 52. No. 3. pp. 527-544.
100. Jonge, D. D. – Ssherer, M. – Rodger, S. (2007): Assistive Technology in the Workplace. Mosbi Inc., USA, 91 p.
101. Juhász Cs.: Motiváció pp. 86 -103. In: Esély Egyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment (Szerk. Berde Cs. – Dajnoki K.). Debreceni Campus Kht., Debrecen, ISBN 978-615-5043-65-9
102. Juhász Cs. (2012): Ösztönzés-menedzsment. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei VI. évf. 4. sz. No. 10. pp. 139-148.

103. Kammeyer-Mueller J. D. – Wanberg C. R. – Glomb T. M. – Ahlburg D. (2005): The role of temporal shifts in turnover process: It's about time. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 90. No. 4. pp. 644–658.
104. Karoliny M. – Poór J. (2010): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 637. p. ISBN 978 963 295 108 9
105. Keyton, J. (2011): *Communication and Organization Culture 2nd ed.* SAGE Publications, California, USA, 223. p. ISBN 978-1-4129-8021-0
106. King, E. (2012): *Field tested: recruiting, managing and retaining veterans*. AMACOM, USA, 187. p. ISBN 978-0814417799
107. Kiss I. (2014): *A búzatermelés, a terménymanipuláció és a lisztgyártás komplex üzemtani elemzése*. PhD értekezés, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Debreceni Egyetem
108. Klarsfeld, A. (2010): *International Handbook on Diversity Management at Work*. Edward Elgar Publishing Limited, USA, 346. p. ISBN 978-1847208903
109. Korén A. (2008): *Emberi erőforrás biztosítás (oktatási segédanyag)*. Nyugat-magyarországi Egyetem
110. Korte, R. (2010): *Firts get to know them: a relational view of organizational socialization*. *Human Resource Development International*. Vol. 13. No. 1. pp. 27-43.
111. Kovács S. – Balogh P. (2007): *Klaszteranalízis, mint sertéstelepeket minősítő eljárás*. *Agrártudományi Közlemények* 27, pp. 165-174.
112. Kozák A. (2011): *Az eltérő életkorból adódó munkahelyi kommunikációs elvárások*. TDK Dolgozat
113. Kozák A. (2012): *Integration at the workplace: studies within multinational pharmaceutical factories in Hungary*. *Apstract* Vol. 6. No. 5-6. pp. 69-71.
114. Kozák A. (2013a): *Az alternatív vitarendezési eljárások (lehetséges) szerepe a munkahelyi szocializáció folyamatában*. *VIKEK Közleményei VI. évf. 4. sz. No. 10*. pp. 149-159.
115. Kozák A. (2013b): *Disciplines and practices for selection and workplace orientation within an American company*. *Apstract*. Vol. 7. No. 4-5. pp. 83-89.
116. Kozák A. (2013c): *A munkahelyi beillesztéshez kapcsolódó HR és vezetői feladatok*. <http://www.hrportal.hu/hr/a-munkahelyi-beilleszteshez-kapcsolodo-hr-es-vezetoi-feladatok-20140204.html?wa=UGYV1405>, letöltés dátuma: 2014. 06. 10.
117. Kozák A. (2013d): *A munkahelyi beillesztés gyakorlata egy coloradói székhelyű vállalatnál*. *VIKEK Közleményei V. évf. 1. sz.* pp. 168-177.
118. Kozák A. (2014a): *Perspectives for Workplace Socialization and the Importance of Organizational Culture in It* pp. 137-147. In: Láczy M. – Dariusz F. (ed) *Social Aspects of Management*, Krakow Society for Education: AFM Publishing House, Krakow, Poland, ISBN 978-83-7571-283-4
119. Kozák A. (2014b): *A mentori rendszer működési tapasztalatairól: félig strukturált interjú vizsgálat magyar és amerikai HR vezetőkkel*. *Munkaügyi Szemle* 2014/5. szám, pp. 62-70.
120. Kozák A. (2014c): *Tippek a munkahelyi beilleszkedést segítő mentori program kidolgozásához*. <http://www.hrportal.hu/hr/tippek-a-munkahelyi-beilleszkedest-segito-mentori-program-kidolgozasahoz-20140610.html>, letöltés dátuma: 2014. 06. 18.

- 121.Kozák A. (2014d): A munkahelyi beillesztés elméleti kereteinek és a gyakorlat összhangjának vizsgálata amerikai nagyvállalatoknál. *Acta Agraria Debreceniensis* 58, *Agrártudományi Közlemények*, pp. 119-124.
- 122.Kram, K. E. (1985): *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Scott Foresman, Glenview, IL., 268. p. ISBN 978-0819167552
- 123.Kramer, M. (2010): *Organizational socialization: Joining and leaving organizations*. Policy Press, Cambridge, 208. p. ISBN 978-0745646350
- 124.Kroth, M. – Christensen, M. (2009): *Career Development Basics*. ASTD Press, east Peoria, IL, USA, 132. p. ISBN 978-1562865467
- 125.Kulkarni, M. – Lengnick-Hall, M. (2011): Socialization of people with disabilities in the workplace. *Human Resource Management* Vol. 50. No. 4. pp. 521-540.
- 126.Laiho, M. – Brandt, T. (2012): Views on HR specialists on formal mentoring: current situation and prospects for the future. *Career Development International* Vol. 17. No. 5. pp. 435-457.
- 127.Lary, M.S. (1998): Mentoring: a gift for professional growth. *The Southeastern Librarian*. Vol. 47. No. 4. pp. 23-26.
- 128.Lawson, K. (2006): *New employee orientation training*. Elsevier Ltd., Oxford, Britain, 209. p. ISBN 978-1562863180
- 129.Láczay M. – Juhász Cs. (2007): Motiváció és teljesítményértékelés pp. 94-122. In: *Emberi erőforrás gazdálkodás (Szerk. Hajós L. – Berde Cs.)*. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, ISBN 978-963-9732-47-6
- 130.Lee, L. – Veasna, S. – Wu, W. (2013): The effects of social support and transformational leadership on expatriate adjustment and performance. *Career Development International* Vol. 18. No. 4. pp. 374-415.
- 131.Levine, J. – Moreland, R. (1994): Group Socialization: Theory and Research. *European Review of Social Psychology*. Vol. 5. Issue 1. pp. 305-336.
- 132.Levinson, D.J. (1978): *The Seasons of Man's Life*. Ballantine Books, New York, USA, 384. p. ISBN 978-0345339010
- 133.Louis, M.R. (1980): Career Transitions: Variations and Commonalities. *Academy of Management Review* Vol. 5. No. 3. pp. 329-340.
- 134.Mackin, D. (2007): *The Team-Building Tool Kit 2nd ed.: Tips and Tactics for Effective Workplace Teams*. AMACOM, USA, 240. p. ISBN-13: 978-0814474396
- 135.Maierhofer, N. – Kabanoff, B. – Griffin, M. (2002): The Influence of Values in Organizations: Linking Values and Outcomes at Multiple Level of Analysis. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* Vol. 17. pp. 217-265.
- 136.Maistre, C. – Boudreau, S. – Paré, A. (2006): Mentor or evaluator? Assisting and assessing newcomers to the professions. *The Journal of Workplace Learning* Vol. 18. No. 6. pp. 344-354.
- 137.Malhotra, N. K. (2009): *Marketingkutató*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 832. p. ISBN 9789630586481
- 138.Manjunath, V. S. – Nagendra, S. (2010): *Entrepreneurship and Management*. Sanguine technical Publishers, Bangalore, India, 324. p. ISBN 978-81-317-3250-2

139. Mann H. B. – Whitney D. R. (1947): On a test of whether one of two random variables is stochastically larger than the other. *The Annals of Mathematical Statistics* Vol. 18 No. 1. pp. 50-60.
140. Mathis, T. L. – Galloway, S. M. (2013): *Steps to safety culture excellence*. John Wiley & Sons Inc., New Jersey, USA, 216. p. ISBN 978-1118098486
141. Matiscsákné L. M. (2012): Személyzetbeszerzés: alkalmazás és beillesztés. In: Matiscsákné L. M. (szerk.): *Emberi erőforrás gazdálkodás*. KompLex Kiadó Kft., Budapest, 449. p. ISBN 978 963 295 064 8
142. McCuller, P. (2012): *How to Recruit and Hire Great Software Engineers: Building a Crack Development Team*. Apress, USA, 258. p. ISBN: 978-143024917
143. McNeil, B. (2004): *Managing Work Performance and Career Development* pp. 57-72. In: Simmons-Welburn, J. – McNeil, B. (ed.) *Human Resource Development in Today's Academic Library: Meeting Challenges and Creating Opportunities*, Libraries Unlimited, USA., ISBN 978-0313320767
144. Mellinger, E. (2013): Orientation and onboarding processes for the experienced perioperative RN. *AORN Connections* Vol. 98. No. 4. pp. 5-7.
145. Messmer, M. (2013): *Human Resources Kit for Dummies*. 3rd ed. Wiley Publishing, Inc. Indianapolis, Indiana, USA, 384. p. ISBN 978-1-118-42289-2
146. Mellinger, E. (2013): Onboarding. *AORN Journal*. Vol. 98 Issue 4. pp. 5-7.
147. Miller, V. D. – Jablin, F. M. (1991): Information seeking during organizational entry: Influences, tactics and the model of the process. *Academy of Management Review*, Vol. 16. No. 1. pp. 92-120.
148. Moore, A. – Miller, M. – Patchford, V. – Jeng, L. H. (2008): Mentoring in the millennium: new views, climate and actions. *New Library Word* Vol. 109. No. 1/2. pp. 75-86.
149. Moorhead, G. – Griffin, R. (2010): *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* 9th ed. South-Western Cengage Learning, Canada, 493. p. ISBN 978-0-547-16733-6
150. Móri M. (2011): Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. A beillesztés kommunikációs összefüggései. *VIKEK Közleményei III évf. 2.sz.* pp. 43-51.
151. Móri M. (2012): A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében. *VIKEK Közleményei IV. évf. No. 10.* pp. 159-168.
152. Móri M. – Kozák A. (2011): Perspectives for integration of different generations at the workplace. *VIKEK Közleményei III. évf. 1-2. sz.* pp. 9-15.
153. Morrison, E. W. (1995). Information usefulness and acquisition during organizational encounter. *Management Communication Quarterly*, Vol. 9. pp. 131-155.
154. Morrison E. W. (2002): Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal* Vol. 45 No. 6. pp. 1149–1160.
155. Mullen, E.J. (1994): Framing the mentoring relationship as an information exchange. *Human Resource Management Review*. Vol. 4 No. 3. pp. 257-81.
156. Ndunguru, C. (2012): Executive onboarding: How to hit the ground running. *The Public Manager* 2012/Fall pp. 6-10.
157. Nemeskéri Gy. – Pataki Cs. (2003): A mentor feladatai – módszertani füzet <http://www.fejerkozig.hu/domain34/files/modules/module15/374402150E1471498.pdf>, letöltés dátuma: 2014. 03. 23.

158. Newman, B. – Newman, B. R. (2010): Theories of Human Development. Psychology Press, New Jersey, USA, 348. p. ISBN 978-0805847024
159. Niehoff, B. P (2006): Personality predictors of participation as a mentor. Career Development International. Vol. 11 No. 4. pp. 321-333.
160. Nyambegera, M. S. (2005): Human Resource Management: A Biblical Perspective. Uzima Publishing House, Nairobi, 175. p. ISBN 9966-768-12-2
161. Nyberg, T. L. – Buckley, M. R. – Harvey, M. – Novicevic, M. – Wheeler, A. (2007): Socializing Employees: Helping Individuals Develop Appropriate Expectations for Both Their Work and the Organization. In: Sims, R. (ed) Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges and Opportunities. IAP-Information Age Publishing, USA, 287-302. pp. ISBN 1-59311-526-1
162. O'Connell, T. S. – Cuthbertson, B. (2009): Group Dynamics in Recreation and Leisure. Human Kinetics, Champaign, IL, USA, 208. p. ISBN 978-0736062879
163. Okurame, D.E. (2011): Linking work-family conflict to career commitment: the moderating effects of gender and mentoring among Nigerian civil servants. Journal of Career Development. Vol 39. No. 5 pp. 423-42.
164. Okurame, D. E. (2012): Impact of career growth prospects and formal mentoring on organizational citizenship behaviour. Leadership & Organizational Development Journal Vol. 33. No. 1. pp. 66-86.
165. Olian, J.D. – Carroll, S.J. – Gianantonio, C.M. (1993): Mentor reactions to protégés: an experiment with managers. Journal of Vocational Behavior. Vol. 43. pp. 266-478.
166. Partridge, L. (2007): Teams. Butterworth-Heinemann, Burlington, USA, 121. p. ISBN 978 0 7506 8451 4
167. Pfister, J. (2009): Managing Organizational Culture for Effective Internal Control. Physica, UK, 245. p. ISBN 978-3790823394
168. Pierog A. (2013): Civil szervezetek vezetési és működési sajátosságai (Ph.D. értekezés). Debreceni Egyetem, Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési kar
169. Pingree, L. (2008): The Manager's Guide to Becoming Great. iUniverce Inc., New York, USA, 108. p. ISBN 978-0595477869
170. Raabe, B. – Beehr, T. A. (2003): Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: differences in perceptions and impact. Journal of Organizational Behavior Vol. 24. Issue 3. p274-293.
171. Ragins, B.R. – Cotton, J.L. (1993): Gender and willingness to mentor in organizations. Journal of Management. Vol. 19 No. 1. pp. 97-111.
172. Ragins, B.R. – Cotton, J.L. (1999): Mentor functions and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. Journal of Applied Psychology. Vol. 84 No. 4. pp. 529-550.
173. Ramsey, D. (2011): EntreLeadership: 20 Years of Practical Business Wisdom From the Trenches. Howard Books, New York, 320. p. ISBN: 978-1451617856
174. Répánczki R. (2011): Praktikák az új dolgozó hatékony beillesztéséhez. Lex HR-Munkajog. 2011/4. pp. 26-29.
175. Rhoades, A. (2011): Built on Values: creating an enviable culture that outperforms the competition. Jossey-Bass, San Francisco, USA, 256. p. ISBN 978-0470901922

176. Roebuck, K. (2011): *Onboarding: High-Impact Strategies-What You Need to Know: Definitions, Adoptions, Impact, Benefits, Maturity, Venors*. Emeroe Pty Limited, USA, 424. p. ISBN 9781743049938
177. Robbins, S. P. (2008): *Self-assessment Library 3.4: Insights Into Your Skills, Interests and Abilities*. Pearson/Prentice Hall, USA, 131. p. ISBN 9780136083757
178. Russo, J. A. (2014): *Onboarding – The Right Way: 13 Strategies to Greatly Accelerate New Employee Impact in your Organization*. Russo Business Consulting, USA, 65. p.
179. Sajtos L. – Mitev A. (2007): *SPSS Kutatási és Adatelemzési Kézikönyv*. Alinea Kiadó, Budapest, 397. p. ISBN 978-963-9659-08-7
180. 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*, Vol. 70. Issue 3. pp. 413-446.
181. Scheer, S. (2009): *The Entrepreneur as Business Leader: Cognitive Leadership in the Firm*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK, 167. p. ISBN 978 1 84844 333 4
182. Segal, T – Vasilace, S. (2011): *Cultural integration and workforce diversity*. Grin Verlag GmbH, Germany, 51. p. ISBN 3656079498
183. Shajo, C. – Igbaria, M. (2004): *Staregies for Managing IS/IT Personnel*. Idea Group Publishing, USA. 356. p. ISBN 978-1591401285
184. Shannon, J. – Davis, A. (2011): *Set New Hires Up for Success with the Right Orientation Program*. Pearson Education, Inc., New Jersey
185. Sharpe, C. (2000): *Successful Orientation Programs*. ASTD Press, USA
186. Shenkman, M. (2005): Mentor, don't just manage, your next round of leaders. *Handbook of Business Strategy*, pp. 231-233.
187. Silzer, R. – Dowell, B. E. (2009): *Strategy Given Talent Management*. Pfeiffer, USA, 928. p. ISBN-13: 978-0787988470
188. Simmons-Welburn, J. – Welburn, W.C. (2003): Organizational entry, sense making, and new professional employees in academic libraries. 11th National Conference of Association of College and Research Libraries, Charlotte, NC, April 10-13
189. Sims, D. M. (2012): *Creative Onboarding Programs: Tools for Energizing your Orientation Program*. The McGraw-Hill Companies, USA, 400. p. ISBN 978-0071736794
190. Stein, M. - Christiansen, L. (2010): *Successful Onboarding: Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization*. McGraw Hill Professional, USA, 304. p. ISBN 978-0071739375
191. Summers, N. (2010): *Managing Social Service Staff for Excellence: Five Keys to Exceptional Supervision*. Wiley, John & Sons, Inc., USA, 220. p. ISBN 978-0-470-52794-8
192. Szemes L. – Virági L. (2001): *Személyügyi feladatok rendszere*. Pécsi Tudományegyetem, Természettudományi Kar, Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet, Pécs, 393. p. ISSN 12-18-8880
193. Szücs Cs. (2014): *Foglalkoztatás, versenyképesség a gyöngyösi kistérségben (Ph.D. értekezés)*. Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Szent István Egyetem, Gödöllő

194. Tamus A. (2009): A marketingkutatók gyakorlata. Károly Róbert Kutató – Oktató Közhasznú Nonprofit Kft., Gyöngyös, 302. p. ISBN 978 963 99 41 083
195. Toarniczky A. (2011): Szocializáció multikulturális szervezetben (PhD értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet
196. Udvari L. (1980): A mezőgazdasági munkaszervezés 8részletes rész). Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 193. p. ISBN 9632300904
197. Ujhelyi M. (2001): Az emberi erőforrás menedzsment és fejlesztés, valamint a szervezetfejlesztés kapcsolata. Ph.D. értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
198. Ujhelyi M. (2009): Változásmenedzselés, szervezetfejlesztés (egyetemi jegyzet). Kossuth Egyetemi Kiadó, Debrecen, 71. p. ISBN 987 963473 287 7
199. Valdeck, T. (2007): The Effect of Team Composition on Strategic Sensemaking. Gabler Edition Wissenschaft, Germany, 229. p. ISBN 978-3-8350-0556-3
200. Van Maanen, J. - Schein, E. H. (1979): Toward the theory of organizational socialization. Resource in Organization Behavior Vol. 1. pp. 209-264.
201. Watkins, M. (2013): Avoiding onboarding and promotion traps. Strategy & Leadership Vol. 41. No. 6. pp. 43-46.
202. Wanberg, C. R. (2012): The Oxford Handbook of Organizational Socialization. Oxford University Press, New York, 374. p. ISBN 978-0199763672
203. Weber, L. (2011): Everywhere: Comprehensive digital strategy for the social media era. John Wiley & Sons Inc., New Jersey, 272. p. ISBN 978-0470651704
204. Werner, D. M. – DeSimone, R. (2012): Human Resource Development 6th ed. South-Western Cengage Learning, Mason, USA. 577. p. ISBN 978-0-538-48099-4
205. Westwood, R. – Johnson L. (2005): New employee orientation. In: Michell J. K. (ed.) Train the trainer: Training programs – A compilation of Basic Workplace Learning Programs. Vol. 3. Issue 4-7. ASTD Press, USA p. 38-54.
206. Westwood, R. (2005): New employee orientation. ASTD Press, USA
207. Westwood, R. – Johnson, L. (2011): Onboarding for Managers. ASTD Press, USA
208. Wilson, R. (2003). Wanted: Hispanic professors. The Chronicle of Higher Education 50 (14).
209. Woolnough, H. – Davidson, M. (2007): Mentoring as a career development tool: gender, race and ethnicity implications. In: Bilimoria, D. – Piderit, S. (ed) Handbook on Women in Business and Management. Edward Elgar Publications, Cheltenham, USA, pp. 178-206. ISBN 978-1845424329
210. Yarnall, J. (2008): Strategic Career Management: Developing your Talent. Routledge, UK, 264. p. ISBN 978-0750683692
211. Young, C. A. (2003): Organizational Socialization: Messages, Meanings, and Making Sense. In: Kuslivan S. (ed) Managing Employee Attitudes and Behaviours in the Tourism and Hospitality Industry. Nova Science Publishers, New York, USA, pp. 289-308. ISBN 1-59033-630-5

### ***Törvények***

1. A 2012. évi I. törvény a Munka Törvénykönyvéről
2. A 1993. évi XCIII. törvény a Munkavédelemről
3. A 1996. évi XXXI. törvény A tűz elleni védekezésről, a műszaki mentésről és a tűzoltóságról
4. A 1999. évi LXXVI. törvény a Szerzői Jogokról



## SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

### A DI SZABÁLYZATA ÉRTELMEBEN FIGYELEMBE VEHETŐ, KIEMELT PUBLIKÁCIÓK

#### **MTA IV. osztály Agrárközgazdasági Bizottsága által elfogadott publikációk**

*Idegen nyelvű, hazai kiadású, "B" kategóriás folyóiratban megjelent publikációk*

1. **Kozák A.** (2014): Disciplines and practices for selection and workplace orientation within an American company In: *Apstract* Vol. 7. Numbers 4-5. 2013 HU-ISSN 1789-221X ISSN 1789-7874 pp.83-89. Agroinform Publishing House, Budapest, Hungary
2. **Kozák A.** (2012): Integration at the workplace: studies within multinational pharmaceutical factories in Hungary In: *Apstract* Vol. 6. Numbers 5-6. 2012 HU-ISSN 1789-221X ISSN 1789-7874 pp. 69-71. Agroinform Publishing House, Budapest, Hungary

*Magyar „C” kategóriás folyóiratban megjelent publikáció*

3. **Kozák A.** (2014): A munkahelyi beillesztés elméleti kereteinek és a gyakorlat összhangjának vizsgálata amerikai nagyvállalatoknál. In: *Acta Agraria Debreceniensis* 58, Agrártudományi Közlemények, pp. 119-124 (21 724 karakter)

#### **MTA Gazdaságtudományi Minősítő Szakbizottsága által elfogadott publikáció**

*Magyar „D” kategóriás folyóiratban megjelent publikáció*

4. **Kozák A.** – Kiss I. (2015): Kik a leglojálisabbak? A szervezet iránti elkötelezettség különböző dolgozói csoportok körében. In: *Munkaügyi szemle* 2015/3. szám (közlésre elfogadva, befogadó nyilatkozat csatolva, várható megjelenés: 2015. március, 22 067 karakter)
5. **Kozák A.** (2014): A mentori rendszer működési tapasztalatairól: félig strukturált interjú vizsgálat magyar és amerikai HR vezetőkkal. In: *Munkaügyi Szemle* 2014/5. szám, pp. 62-70.

### MTMT ÁLTAL ELFOGADOTT, TUDOMÁNYOS FOLYÓIRATBAN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓ

*Idegen nyelvű, hazai kiadású folyóiratban megjelent publikáció*

6. Móré M. – **Kozák A.** (2013): Accreditation of prior experiential learning in higher education. In: *Practice and Theory in Systems of Education* Vol. 8 Number 3. 2013. ISSN 1788-2591 pp. 200-221. Association of Educational Sciences, Budapest, Hungary

*Magyar folyóiratban megjelent publikáció angol nyelvű összefoglalóval*

7. **Kozák A.** (2014): Szocializáció nagyvállalati környezetben: A beosztás szerepe a szervezeti kultúrába való integráció során. In: *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei.* VII. évf. 1. sz. ISSN 2062-1396 pp. 1-6. Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged (közlésre elfogadva, várható megjelenés: 2015. május)
8. **Kozák A.** (2013): A munkahelyi beillesztés gyakorlata egy coloradói székhelyű vállalatnál. In: *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei.* V. évf. 1. sz. ISSN 2062-1396 pp. 168-177. Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged

9. **Kozák A.** (2013): Az alternatív vitarendezési eljárások (lehetőségek) szerepe a munkahelyi szocializáció folyamatában. In: *Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei VI.* évf. 4. sz. Number 10. ISSN 2062-1396 pp. 149-159. Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged

*Magyar folyóiratban idegen nyelven megjelent publikáció*

10. Móré M. – **Kozák A.** (2011): Perspectives for integration of different generations at the workplace. In: *Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei III.* évf. 1-2. sz. Numbers 5-6. ISSN 2062-1396 pp. 9-15. Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged

*Magyar folyóiratban megjelent publikáció*

11. **Kozák A.** (2011): A szervezeti kultúra elmélete és meghatározó elemeinek csoportosítása. *Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények III.* évf. 1. szám. ISSN 2061-3156 ISBN 978-615-5097-17-1 p204-218. Bessenyei Könyvkiadó, Nyíregyháza

**MTMT ÁLTAL ELFOGADOTT TUDOMÁNYOS KÖNYVEKBEN/TANULMÁNYKÖTETEKBE  
MEGJELENT PUBLIKÁCIÓ**

*Külföldön megjelent idegen nyelvű publikáció*

12. **Kozák A.** (2014): Generational differences as sources of conflict within the workplace In: Klemens B. – Lácay M. (ed.) *Poland, Hungary, the World: Selected Aspects of Contemporary Economy, Culture and Science.* Acta Akademicae Modrevianae, ISBN 978-83-7571-058-8 pp. 81-88. Andrezej Frycz Modrzewski Krakow University, Krakow, Poland

13. **Kozák A.** (2014): Perspectives for Workplace Socialization and the Importance of Organizational Culture in It. Lácay M. – Dariusz F. (ed.) *Social Aspects of Management,* ISBN 978-83-7571-283-4 pp. 137-147. Krakow Society for Education: AFM Publishing House, Krakow, Poland

*Magyar nyelvű könyvrészlet*

14. **Kozák A.** – Móré M. (2014): Mediáció alkalmazásának lehetősége oktatásügyi konfliktusok kezelése során. In: Szerepi S. (szerk.) *Pedagógiai Innovációk I.* DUPress Kiadó, Debrecen pp. 1-8. (közlésre elfogadva, várható megjelenés: 2015. február)

15. **Kozák A.** (2014): Személyes szerepek és feladatok a munkahelyi beillesztés folyamatában. In: Lácay M. (szerk.) *Társadalomtudományi Dimenziók az Oktatásban* ISBN 978 963 318 443 1 pp. 321-331. DUPress Kiadó, Debrecen

16. Móré M. – **Kozák A.** (2014): Tanácsadás vagy coaching? In: Lácay M. (szerk.) *Társadalomtudományi Dimenziók az Oktatásban* ISBN 978 963 318 443 1 pp. 222-252. DUPress Kiadó, Debrecen

17. **Kozák A.** (2014): A munkahelyi beillesztés vizsgálatának szükségessége. In: Lácay M. – Bócsi V. (szerk.) *Multikulturális Műhely Tanulmányok 3.* ISSN 2062-9834 ISBN 978 963 318 161 4 pp. 43-53. DE GYFK, Hajdúböszörmény

18. Bócsi V. – **Kozák A.** (2013): Munkaértékek a felsőoktatásban: egy gender szempontú vizsgálat tanulságai. In: Móré M. (szerk.) *Társadalomtudományi tanulmányok VI. Menedzsment Tanulmányok* ISBN 978 963 318 192 2 pp. 55-73. DUPress Kiadó, Debrecen

19. **Kozák A.** – Móré M. (2013): Mennyi az annyi? A munkahelyi beillesztés számszerűsíthető költségeinek bemutatása esettanulmány alapján. In: Móré M. (szerk.)

*Társadalomtudományi tanulmányok VI. Menedzsment Tanulmányok* ISBN 978 963 318 192 2 pp. 73-87. DUPress Kiadó, Debrecen

20. **Kozák A.** (2011): A generációk közötti munkahelyi kommunikáció vizsgálata amerikai és magyar munkavállalók egy-egy csoportján. In: Bocsi V. – Láczy M. (szerk.) *Multikulturális Műhely Tanulmányok I.* ISSN 2062-9834 ISBN 978 963 318 161 4 pp. 42-53. DUPress Kiadó, Debrecen

21. **Kozák A.** – Móré M. – Bányai G. (2011): Nehezíthetik-e a generációs konfliktusok a munkahelyi beillesztést az USA-ban? Empirikus vizsgálat egy amerikai disztribútor vállalatnál. In: Gortka-Rákó E. (szerk.) *Társadalomtudományi Tanulmányok IV.* ISBN 978 963 318 192 2 pp. 79-85. DUPress Kiadó, Debrecen

*Idegen nyelvű, hazai kiadású könyvrészlet*

22. **Kozák A.** (2014): The need of scientific research on workplace orientation in Hungary. In: Kovácsné B. É. (szerk.) *Social co-existence – personality development – training* ISBN 978 963 318 439 4 pp. 28-38. DUPress Kiadó, Debrecen

*Magyar nyelvű konferencia kiadványban megjelent publikáció*

23. **Kozák A.** (2013): Gondolatok a munkahelyi beillesztés költség-jövedelem kalkulációjához. In: Ferencz Á. (szerk.) *Gazdálkodás és menedzsment tudományos Konferencia I. kötet*, pp.677-682. Kecskeméti Főiskola, Kecskemét

## ÁBRA- ÉS TÁBLÁZATJEGYZÉK

### *Ábrák jegyzéke*

1. *ábra*: A munkahelyi beillesztés célja, területei és hatásai
2. *ábra*: A formális mentorálás előnyei a mentorált, a mentor és a szervezet szempontjából
3. *ábra*: Munkahelyi beillesztéssel kapcsolatos feladatok
4. *ábra*: A munkahelyi beillesztés kapcsolódási területei
5. *ábra*: A szervezeti szocializáció lépései
6. *ábra*: A csoportszocializáció folyamata
7. *ábra*: A megkérdezettek életkor szerinti megoszlása
8. *ábra*: A megkérdezettek iskolai végzettség szerinti megoszlása
9. *ábra*: A megkérdezettek megoszlása eddigi munkahelyeik száma szerint
10. *ábra*: Helyi ismeretek megszerzését célzó információátadás gyakorisága (fő)
11. *ábra*: Helyi ismeretek megszerzését célzó információátadás jelentőségének megítélése
12. *ábra*: Munkavégzéssel kapcsolatos információk átadásának gyakorisága (fő)
13. *ábra*: Munkavégzéssel kapcsolatos információátadás jelentőségének megítélése
14. *ábra*: Teljesítményértékeléssel, javadalmazással, ösztönzéssel kapcsolatos információk átadásának gyakorisága (fő)
15. *ábra*: Teljesítményértékeléssel, javadalmazással, ösztönzéssel kapcsolatos eljárásrend és lehetőségek ismertetése jelentőségének megítélése
16. *ábra*: Munkába lépést követő első három hónapban képzéseken résztvevők száma (fő)
17. *ábra*: Munkába lépést követő első három hónapban képzéseken résztvevők száma beosztás szerinti megbontásban (fő)
18. *ábra*: A munkába lépést követő első három hónapban képzéseken résztvevők száma a munkatapasztalat szerinti megbontásban (fő)
19. *ábra*: A mentor jelentőségének megítélése a mentoráltak által felállított rangsor alapján
20. *ábra*: A mentor segítő tevékenységének és személyének megítélése
21. *ábra*: A mentor segítő tevékenységének és személyének megítélése a megkérdezettek iskolai végzettsége szerint 1.
22. *ábra*: A mentor segítő tevékenységének és személyének megítélése a megkérdezettek iskolai végzettsége szerint 2.
23. *ábra*: A mentor segítő tevékenységének és személyének megítélése szervezetnél eltöltött idő alapján 1.
24. *ábra*: A mentor segítő tevékenységének és személyének megítélése a szervezetnél eltöltött idő alapján 2.
25. *ábra*: A vezető jelentőségének megítélése a mentorral rendelkezők és mentorral nem rendelkezők körében
26. *ábra*: A vezető segítő tevékenységének és személyének megítélése az összes megkérdezett körében

27. *ábra*: A vezető segítő tevékenységének és személyének megítélése a mentori programban való részvétel alapján
28. *ábra*: A vezető segítő tevékenységének és személyének megítélése a megkérdezettek iskolai végzettsége szerint
29. *ábra*: A vezető segítő tevékenységének és személyének megítélése a munkatapasztalat szerint
30. *ábra*: A munkatársak jelentőségének megítélése a mentorral rendelkezők és a mentorral nem rendelkezők körében
31. *ábra*: A munkatársak segítő tevékenységének megítélése
32. *ábra*: A munkatársak segítő tevékenységének megítélése a mentori programban való részvétel alapján
33. *ábra*: A szervezeti kultúra ismeretének megítélése
34. *ábra*: A szervezeti írásos anyagok jelentőségének megítélése a mentorral rendelkezők és a mentorral nem rendelkezők körében
35. *ábra*: A szervezeti kultúra ismeretének megítélése a beosztás alapján
36. *ábra*: A szervezeti kultúra ismerete a szervezetnél eltöltött idő alapján
37. *ábra*: A csoportszintű integráció megítélése
38. *ábra*: A csoportszintű integráció megítélése beosztás alapján
39. *ábra*: A csoportszintű integráció megítélése a szervezetnél eltöltött idő alapján
40. *ábra*: A szereptisztázottság megítélése
41. *ábra*: A szereptisztázottság megítélése a beosztás alapján
42. *ábra*: A szereptisztázottság megítélése a szervezetnél eltöltött idő alapján
43. *ábra*: A lojalitás megítélése
44. *ábra*: A lojalitás megítélése a szervezetnél eltöltött idő alapján 1.
45. *ábra*: A lojalitás megítélése a szervezetnél eltöltött idő alapján 2.
46. *ábra*: A mentor tevékenységének és jellemzőinek fontossági sorrendje

### ***Táblázatok jegyzéke***

1. *táblázat*: A tradicionális és a modern beillesztés jellemzői
2. *táblázat*: „A menedzsment funkcionális vizsgálata” c. kutatási program témái
3. *táblázat*: A korrelációs együttható értékei a mentorra és a szereptisztázottságra vonatkozó kérdések vizsgálata során
4. *táblázat*: Klaszterek a szereptisztázottság vizsgálata alapján
5. *táblázat*: Klaszterek a lojalitás vizsgálata alapján
6. *táblázat*: Keresztábra-elemzés a szereptisztázottság és a lojalitás klaszterei között

# MELLÉKLETEK

1. melléklet

## KÉRDŐÍV

--	--	--

Sorszám

*Munkahelyi beillesztés*  
*A kérdőív anonim (név nélküli)*  
**ÁLTALÁNOS ADATLAP**

### I. Szervezeti adatok

Kérem, adjon meg néhány adatot a munkahelyére vonatkozóan!

1. A szervezet megnevezése:.....
2. A szervezet székhelye:.....
3. Tulajdonosi struktúra:
  - Magyar tulajdonban lévő
  - Vegyes tulajdonban lévő
  - Külföldi tulajdonban lévő
4. Alkalmazotti létszám 2013-ban (fő):
  - 1-9 fő
  - 10-49 fő
  - 50-249 fő
  - 250 fő felett

### II. Személyes adatok

Kérem, adjon meg néhány személyes adatot!

1. Neme
  - Nő
  - Férfi
2. Életkora
  - 20 év alatt
  - 20-29 év
  - 30-39 év
  - 40-49 év
  - 50-59 év
  - 60 év felett
3. Beosztása
  - Beosztott
  - Alsóvezető
  - Középvezető
  - Felsővezető
4. Munkakörének megnevezése:.....
5. Legmagasabb iskolai végzettsége:
  - 8 általános vagy attól kevesebb Egyéni képzettségi (pl. esti tagozaton)
  - Szakmunkásképző
  - OKJ vagy felsőfokú/felsőoktatási szakképzés
  - Technikusi képzés
  - Főiskola vagy egyetemi alapszak (BA/BSc)
  - Gimnázium
  - 5 éves egyetem vagy mesterképzési szak(MA/MSc)
  - Szakközépiskola
  - Posztgraduális képzés (DLA, PhD)
6. Mióta dolgozik a szervezetnél?
  - Kevesebb, mint 3 hónapja.
  - Több, mint 3 hónapja, de kevesebb, mint 6 hónapja.
  - Több, mint 6 hónapja és kevesebb, mint 1 éve.
  - Több, mint egy éve, de kevesebb, mint 2 éve.
  - Több, mint 2 éve, de kevesebb, mint 3 éve.
8. Munkahely változtatások száma:
  - Ez az első munkahelyem
  - Ez a második munkahelyem
  - Ez a harmadik munkahelyem
  - Ez több, mint a harmadik munkahelyem
9. Amennyiben az adott szervezet NEM az első munkahelye:
  - Korábbi munkahelyemen/munkahelyeim valamelyikén ugyanabban a munkakörben dolgoztam.

- Korábbi munkahelyemen/munkahelyeimen valamelyikén hasonló munkakörben dolgoztam.  
 Korábbi munkahelyemen/munkahelyeimen teljesen más területen dolgoztam.

### MUNKAHELYI BEILLESZTÉS KÉRDŐÍV

#### Kitöltési útmutató

Kérem, a következő kérdéseket az alábbiak szerint értékelje:

- Minden olyan kérdés esetében, ahol minősíteni kell a válaszokat, az értékelést külön-külön tegye meg 1-től 4-ig terjedő skálán! Jelölje X-szel a minősítést!
- Minden kérdés esetében az 1-es jelenti a legalacsonyabb minősítést, míg az 4-es a legmagasabb minősítést.
- A válaszok között természetesen lehetnek azonos minősítésűek.
- Minden kérdésre válaszoljon, kérem!

1. Értékelje 1-től 4-ig terjedő skálán (1: nem fontos; 4: nagyon fontos), hogy véleménye szerint mennyire fontosak az alábbi emberi erőforrás menedzsment területek:

		1	2	3	4
1.	Munkaköri leírások elkészítése és felülvizsgálata.				
2.	Toborzás és kiválasztás.				
3.	Esélyegyenlőség biztosítása.				
4.	Előírások, politikák, szabályok nyomon követése, frissítése.				
5.	Képzés és fejlesztés.				
6.	Menedzsment részére történő tanácsadás és konzultáció.				
7.	Egészség és biztonság megőrzése, munkavédelem.				
8.	Karriermenedzsment.				
9.	Teljesítménymenedzsment.				
10.	Béren kívüli juttatások rendszerének kialakítása és módosításai.				
11.	Munkahelyi beillesztés.				

2. Jelölje meg, hogy munkába állását követő ELSŐ HÉTEN munkahelyén gondot fordítottak-e a felsoroltakra, majd értékeljen MINDEN felsorolt elemet 1-től 4-ig terjedő skálán (1: nem fontos; 4: nagyon fontos) aszerint, hogy azok a szervezetbe történő beilleszkedése szempontjából mennyire voltak lényegesek:

		igen	nem	nem emlékszem	1	2	3	4
1.	Körbevezették az épületben.							
2.	Megmutatták, hol található a mellékhelyiség.							
3.	Megmutatták, merre van a menekülési útvonal.							
4.	Megmutatták, hol van kijelölt dohányzóhely.							
5.	Bemutatták közvetlen munkatársainak.							
6.	Tájékoztatták, kinek/kiknek tartozik közvetlen beszámolóval.							
7.	Tájékoztatták, hogy beszámolási kötelezettségét milyen gyakorisággal kell végeznie.							
8.	Szóban is részletesen ismertették munkaköri feladatait.							
9.	Szóban is részletesen ismertették a munkaidőre és a szünetekre vonatkozó előírásokat.							
10.	Szóban is részletesen ismertették a szabadságra és a táppénzre vonatkozó előírásokat (kinek kell jelenteni az igényt,							

	mikor).								
11.	Részletesen ismertették az öltözködésre vonatkozó elvárásokat.								
12.	Részletesen tájékoztatták a betanulási időszakról.								
13.	Tájékoztatták az előrelépési, karrierépítési lehetőségekről.								
14.	Szóban is tájékoztatták a béren kívüli juttatásokról.								
15.	Szóban is tájékoztatták a próbaidő hosszáról.								
16.	Tájékoztatták a teljesítményértékelés módjáról.								
17.	Munkavégzéséhez szükséges eszközökkel ellátták.								
18.	Megmutatták, hol tud fénymásolni, faxolni, stb.								
19.	Megmutatták, hogyan működik a fénymásoló, faxoló, stb.								
20.	Tájékoztatták a parkolási lehetőségről.								
21.	Tájékoztatták az étkezési lehetőségekről.								

3. Állítson fel SORRENDET (RANGSORT) 1-től 4-ig (4: leginkább; 1: legkevésbé), hogy a szervezetbe történő beilleszkedését (munkába állását követő első 3 hónapban) ki/mi segítette a leginkább! Amennyiben nem volt kijelölt mentora, azt értelemszerűen ne sorsámozza!

	rend
1.	Szervezettől kapott írásbeli anyagok.
2.	Közvetlen munkatársaktól kapott információk.
3.	Mentortól kapott információk.
4.	Vezetőtől kapott információk.
5.	Egyéb: .

4. Jelölje meg, hogy munkahelyi beillesztése során (munkába állását követő első 3 hónapban) részt vett-e az alábbiakon:

	igen	nem	nem emlékszem
1.	Házon belüli szakmai oktatás (szervezeten belül, szakmai oktató tartotta pl. SAP rendszerről).		
2.	Házon kívüli szakmai oktatás (szervezeten kívül, szakmai oktató tartotta pl. SAP rendszerről).		
3.	Házon belüli készségfejlesztő tréning (szervezeten belül, tréner vagy HR-es tartotta pl. beilleszkedést segítő vagy kommunikációs tréning).		
4.	Házon kívüli készségfejlesztő tréning program (szervezeten kívül, tréner tartotta pl. személyiségfejlesztő vagy kommunikációs tréning).		
5.	Csapatépítő tréning (munkacsoportjának tagjaival közösen, tréner vagy HR-es tartotta, pl. csapatépítés).		
6.	Tűz- és munkavédelmi oktatás.		



5. Amennyiben kijelölt mentor segítette a szakmai/szervezeti beilleszkedését, értékelje 1-től 4-ig terjedő skálán (1: egyáltalán nem; 4: teljes mértékben), hogy MENTORÁT mennyire jellemezték a felsoroltak! Amennyiben nem kijelölt mentor segítette a beilleszkedését, ugorjon a 6-os kérdésre, kérem!

		1	2	3	4
1.	Megfelelő kommunikációs képességgel rendelkezett.				
2.	Mindig meghallgatta a problémáimat.				
3.	Tanácsokat adott arra vonatkozóan, hogy mit hogyan csináljak a munkavégzésem során.				
4.	Tanácsokat adott arra vonatkozóan, hogy hogyan viselkedjek a szervezeten belül.				
5.	Elmondta, kivel érdemes jó kapcsolatot kialakítani a munkacsoporton és/vagy a szervezeten belül.				
6.	Példák segítségével, gyakorlatiasan magyarázott, így mindent könnyen megértettem.				
7.	Igyekezett lehetőséget adni, hogy megmutassam, mit tudok.				
8.	Motivált engem.				
9.	Elegendő időt foglalkozott velem.				
10.	Átfogóan, precízen ellenőrizte a munkámat.				
11.	Szakmailag fel tudtam rá nézni.				
12.	Emberileg fel tudtam rá nézni.				

6. Értékelje 1-től 4-ig terjedő skálán (1: egyáltalán nem; 4: teljes mértékben), hogy beilleszkedési időszakom alatt (munkába állásom követő első 3 hónapban) KÖZVETLEN VEZETŐJÉT mennyire jellemezték a felsoroltak!

		1	2	3	4
1.	Megfelelő kommunikációs képességgel rendelkezett.				
2.	Mindig meghallgatta a problémáimat.				
3.	Tanácsokat adott arra vonatkozóan, hogy mit hogyan csináljak a munkavégzésem során.				
4.	Tanácsokat adott arra vonatkozóan, hogy hogyan viselkedjek a szervezeten belül.				
5.	Elmondta, kivel érdemes jó kapcsolatot kialakítani a munkacsoporton és/vagy a szervezeten belül.				
6.	Példák segítségével, gyakorlatiasan magyarázott, így mindent könnyen megértettem.				
7.	Igyekezett lehetőséget adni, hogy megmutassam, mit tudok.				
8.	Motivált engem.				
9.	Elegendő időt foglalkozott velem.				
10.	Átfogóan, precízen ellenőrizte a munkámat.				
11.	Szakmailag fel tudtam rá nézni.				
12.	Emberileg fel tudtam rá nézni.				

7. Értékelje 1-től 4-ig terjedő skálán (1: egyáltalán nem; 4: teljes mértékben), hogy beilleszkedési időszakom alatt (munkába állásom követő első 3 hónapban) KÖZVETLEN MUNKATÁRSAIT ÖSSZESEN mennyire jellemezték a felsoroltak!

		1	2	3	4
1.	Megfelelő kommunikációs képességgel rendelkeztek.				
2.	Mindig meghallgatták a problémáimat.				
3.	Tanácsokat adtak arra vonatkozóan, hogy mit hogyan csináljak a munkavégzésem során.				
4.	Tanácsokat adtak arra vonatkozóan, hogy hogyan viselkedjek a szervezeten belül.				
5.	Elmondták, kivel érdemes jó kapcsolatot kialakítani a munkacsoporton és/vagy a szervezeten belül.				
6.	Példák segítségével, gyakorlatiasan magyaráztak, így mindent				

	könnyen megértettem.				
7.	Igyekeztek lehetőséget adni, hogy megmutassam, mit tudok.				
8.	Motiváltak engem.				
9.	Elegendő időt foglalkoztak velem.				
10.	Átfogóan, precízen ellenőrizték a munkámat.				
11.	Szakmailag fel tudtam rájuk nézni.				
12.	Emberileg fel tudtam rájuk nézni.				

8. Jelölje meg, hogy beilleszkedési időszaka alatt (munkába állását követő első 3 hónapban) alakult-e ki konfliktusa a felsorolt személyekkel!

		igen	nem	nem emlékszem
1.	Mentorával.			
2.	Vezetőjével.			
3.	Közvetlen munkatársával.			

9. Jelölje meg, hogy beilleszkedési időszaka alatt (munkába állását követő első 3 hónapban) okoztak-e konfliktust az alábbiak:

		igen	nem	nem emlékszem
1.	Információhiány.			
2.	Félreinformáltság.			
3.	Információ rossz értelmezése.			
4.	Bizalomhiány.			
5.	Kommunikációs stílus			

10. Értékelje 1-től 4-ig terjedő skálán (1: egyáltalán nem; 4: teljes mértékben), hogy mennyire jellemzik Önt az alábbi állítások:

		1	2	3	4
1.	Ismerem a szervezet speciális termékeinek/szolgáltatásainak nevét.				
2.	Ismerem a szervezet történelmét (pl. ki és mikor alapította, milyen termékeket/szolgáltatásokat kezdett el kínálni, hogyan maradt fent).				
3.	Ismerem a szervezet felépítését (az egyes osztályok, szervezeti egységek hogyan kapcsolódnak egymáshoz).				
4.	Értem a szervezeti működést (ki mit csinál, a leányvállalatok hogyan járulnak hozzá a szervezeti működéshez).				
5.	Ismerem a szervezeti célokat és a célokhoz rendelt feladatokat.				
6.	Értem, hogy az egyes osztályok, szervezeti egységek, leányvállalatok hogyan járulnak hozzá a szervezeti célok megvalósulásához.				
7.	Tudom, hogy a saját munkám hogyan járul hozzá a szervezeti egészhez.				
8.	Tudom, hogyan kell viselkednem a szervezeti értékeknek és elvárásoknak megfelelően.				
9.	Ismerem a szervezeti alappolitikákat és szabályokat (pl. kompenzációra vonatkozó elvek, öltözködésre vonatkozó előírások, dohányzás, stb.).				
10.	Értem a belső politikát (pl. ki rendelkezik befolyással, mi a teljesítményelvárás, hogy előléptessenek).				
11.	Értem a felsővezetői stílust (pl. milyen ügyekbe, mennyire, hogyan lehet beleszólni, honnan érkeznek az utasítások, stb.).				
12.	Tudom, mit jelent, amikor körülöttem „szervezeti nyelvet” használnak (pl. szakzsargon, rövidítések, becenevek, stb.).				

11. Értékelje 1-től 4-ig terjedő skálán (1: egyáltalán nem; 4: teljes mértékben), hogy mennyire jellemzik Önt az alábbi állítások:

		1	2	3	4
1.	Értem, hogy a munkacsoport, amiben dolgozom, hogyan járul hozzá a szervezeti célok megvalósításához.				
2.	Tisztában vagyok a munkacsoportom céljaival.				
3.	Értem, hogy a saját munkacsoportom milyen kapcsolatban van a többi csoporttal (hogyan dolgoznak együtt, hogyan segítik egymás munkáját).				
4.	Tudom, hogy ki milyen szaktudással rendelkezik a munkacsoporton belül (pl. speciális nyelvtudás, speciális programismeret).				
5.	Tudom, hogy a munkacsoporton belül ki mivel járul hozzá a csoport végleges munkájához.				
6.	Értem, hogy a csoportvezető mit vár el a csoporttól.				
7.	Ismerem a csoportvezető vezetői stílusát (pl. mikor, milyen kérdésekben és mennyire vehetünk részt a döntéshozatalban).				
8.	Tisztában vagyok a csoportban betöltött szerepemmel.				
9.	Amikor közösen dolgozunk valamin, tudom, hogy hogyan kell teljesíteni az egyes feladatokat annak érdekében, hogy hozzuk a szokásos csoportteljesítményt.				
10.	Ismerem a csoportpolitikákat, szabályokat és folyamatokat (pl. részvétel a munkában, beleszólás a csoportügyekbe).				
11.	Tudom, hogy hogyan kell viselkednem, hogy ne sértsem meg a csoport értékeit.				
12.	Ismerem a csoportpolitikát (pl. ki rendelkezik befolyással a csoporton belül, kit miről kell informálni).				

12. Értékelje 1-től 4-ig terjedő skálán (1: egyáltalán nem; 4: teljes mértékben), hogy mennyire jellemzik Önt az alábbi állítások:

		1	2	3	4
1.	Potosan tudom, mekkora a felelősségem, milyen feladatokat és projekteket kell teljesítenem.				
2.	Tisztában vagyok vele, hogyan kell teljesítenem az egyes részfeladatok során annak érdekében, hogy elvégezzem a munkám.				
3.	Meg tudom állapítani, hogy melyek azok a részfeladatok és felelősségek, amelyek prioritást élveznek.				
4.	Tisztában vagyok vele, hogy hogyan működnek azok az eszközök, amelyeket a munkám során használok (pl. software, programok, stb.)				
5.	Tudom, hogyan szerezzem meg a munkámhoz szükséges erőforrásokat (pl. felszerelés, eszközök, információk, stb.)				
6.	Tudom, hogyan és kitől kérjek támogatást/segítséget, ha az a helyzet megköveteli.				
7.	Tudom, kik az ügyfeleim.				
8.	Tudom, mire van szükség ahhoz, hogy elégedettek legyenek az ügyfeleim.				
9.	Tudom, mikor kell jelentést készítenem a felettesemnek a munkámról (pl. naponta, hetente, határidő lejártával, különleges igény esetén).				
10.	Tisztában vagyok vele, mit várnak el tőlem a feletteseim.				
11.	Tudom, hogyan kell a munkámhoz kapcsolódó papírmunkát elvégezni (pl. munkaidő beosztás, jelenléti ív, jelentések, egyéb formanyomtatványok).				
12.	Tudom, milyen következményekkel jár mások munkájára nézve, ha bizonyos feladatokat nem, vagy nem megfelelően végzek el.				

13. Értékelje 1-től 4-ig terjedő skálán (1: egyáltalán nem; 4: teljes mértékben), hogy mennyire jellemzik Önt az alábbi állítások:

		1	2	3	4
1.	Úgy beszélek a barátaimnak erről a szervezetről, ahol jó dolgozni.				
2.	Nagyon lojálisnak érzem magam a munkahelyemhez.				
3.	Szinte minden plusz feladatot elvégeznék, csak továbbra is ennek a szervezetnek lehessenek a tagja.				
4.	A saját értékeim és a szervezeti értékek nagyon hasonlóak.				
5.	Büszkén mondom másoknak, hogy ennek a szervezetnek vagyok a tagja.				
6.	Roszábbul érezném magam akkor, ha egy hasonló munkakörben egy másik szervezetnek dolgoznék.				
7.	Nem jelent nehézséget számomra, hogy a fontos kérdésekben kövessem a szervezeti politikát.				
8.	Fontos számomra, hogy mi lesz ennek a szervezetnek a sorsa.				
9.	Hajlandó vagyok további erőfeszítéseket is megtenni annak érdekében, hogy segítsem a szervezetet még sikeresebbé válni.				
10.	Számomra az volt a lehető legjobb döntés, hogy ennél a szervezetnél helyezkedtem el.				
11.	Munkahelyem igazán inspirál, így a legjobbat hozom ki magamból.				
12.	Jelenleg kevés esély van arra, hogy elhagyjam ezt a szervezetet.				

*Köszönjük, hogy a kérdőív kitöltésével segítette a doktori disszertációm valós adatokra épülő, hiteles adatbázisának a létrehozását!*

*Kozák Anita*

*PhD hallgató*

*DE AGTC Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola*

*kozaka.unideb@gmail.com*

## **FÉLIG STRUKTURÁLT INTERJÚ** *Munkahelyi beillesztés*

### **Interjúalanyra és szervezetre vonatkozó általános kérdések**

Mióta dolgozik a szervezetnél? Milyen pozícióban dolgozik? (Mióta dolgozik az adott pozícióban?) Összesen hány alkalmazottja van a szervezetnek? Milyen felelőssége van a beillesztés programok kidolgozásában/vezetésében/felügyeletében?

### **Beillesztésre vonatkozó általános kérdések**

Mennyire tartja fontosnak a beillesztést a többi HR funkció között? Milyen munkakörök esetén alkalmaznak kidolgozott beillesztési programot? Milyen gyakorisággal vizsgálják felül a beillesztési programot? Az anyavállalat mennyire határozza meg a beillesztésre vonatkozó irányelveket? Vannak olyan írásbeli anyagok, amelyek a beillesztést segítik? Milyen információkat tartalmaznak ezek az anyagok? Milyen terjedelműek? Visszakérdezik valamilyen formában a leírtakat?

### **Általános orientáció**

Az új belépő első munkahetén gondot fordítanak az alábbiakra? Kinek a felelőssége? Ellenőrzik a megvalósulást? Hogyan?

- Körbevezetni az épületben, megmutatni, hol található a mellékhelyiség, merre van a menekülési útvonal, hol van a kijelölt dohányzóhely.
- Bemutatni a közvetlen munkatársainak.
- Tájékoztatni, kinek/kinek tartozik közvetlen beszámolóval, és hogy beszámolási kötelezettségét milyen gyakorisággal kell végeznie.
- Részletesen ismertetni munkaköri feladatait, a munkaidőre és a szünetekre vonatkozó előírásokat, a szabadságra és a táppénzre vonatkozó előírásokat (kinek kell jelenteni az igényt, mikor).
- Részletesen ismertetni az öltözködésre vonatkozó elvárásokat.
- Részletesen tájékoztatni a betanulási időszakról és a próbaidő hosszáról.
- Tájékoztatni a béren kívüli juttatások rendszeréről és a teljesítményértékelés módjáról, az előrelépési, karrierépítési lehetőségekről.
- Munkavégzéséhez szükséges eszközökkel ellátni.
- Megmutatni, hol tud fénymásolni, faxolni, stb. és hogyan működnek.
- Tájékoztatni az étkezési és a parkolási lehetőségekről.

### **Mentorálásra vonatkozó kérdések**

Ha mentor is segíti a beillesztést, meddig tart a mentorálás? Ki a mentor? Közvetlen munkatárs? Neki a munkaköri leírásában szerepel, hogy mentori feladatokat is el kell látnia? Milyen szempontok alapján választják ki a mentort? Szakmai (pl. tapasztalat, szakmai ismeretek), vagy inkább emberi tulajdonságok (jó kommunikációs készség, jó konfliktus megoldási készség, stb.) Hogy gondolkodnak róla, ő kicsoda: informáló, tanácsadó, vagy szakmai vezető? Adottak ehhez a képességei? Van minőségbiztosítási rendszer kidolgozva? Hogyan működik?

### **Képzések a munkába lépést követő első 3 hónapban**

Munkába lépést követő első 3 hónapban mennyire jellemzőek a képzések? Milyen rendezőelv alapján választják ki a résztvevőket a képzésekre?

- Házon belüli szakmai oktatás (szervezetten belül, szakmai oktató tartotta pl. SAP rendszerről).

- Házon kívül szakmai oktatás (szervezeten kívül, szakmai oktató tartotta pl. SAP rendszerről).
- Házon belüli készségfejlesztő tréning (szervezeten belül, tréner vagy HR-es tartotta pl. beilleszkedést segítő vagy kommunikációs tréning).
- Házon kívüli készségfejlesztő tréning program (szervezeten kívül, tréner tartotta pl. személyiségfejlesztő vagy kommunikációs).
- Csapatépítő tréning (munkacsoportjának tagjaival közösen, tréner vagy HR-es tartotta, pl. csapatépítés).
- Tűz-és munkavédelmi oktatás.

Amennyiben igen, kérem, részletezze azokat! (Mennyi ideig tart, hol, stb.) És van-e ezekhez kapcsolódó minőségbiztosítás? Mik a tapasztalatok? A szakmai ismeretek elsajátítását hogyan ellenőrzik? Vizsga van? Amennyiben igen, milyen az azon való megfelelés aránya?

### **Konfliktusokra vonatkozó kérdések**

Mennyire tartja gyakorinak a beillesztési időszakban kialakult konfliktusokat? Általában kikkel szokott konfliktusa kialakulnia az új belépőnek? Általában milyen okból? Hogyan segítik a konfliktusmegoldást?

### **A szervezeti kultúrára vonatkozó kérdések**

A beillesztés során gondot fordítanak-e az alábbiakra; és amennyiben igen, milyen formában, kinek a felelőssége, hogy az új belépő:

- megismerje a szervezet speciális termékeinek/szolgáltatásainak nevét;
- megismerje a szervezet történelmét (pl. ki és mikor alapította, milyen termékeket/szolgáltatásokat kezdett el kínálni, hogyan maradt fent);
- megismerje a szervezet felépítését (az egyes osztályok, szervezeti egységek hogyan kapcsolódnak egymáshoz);
- megértse a szervezeti működést (ki mit csinál, a leányvállalatok hogyan járulnak hozzá a szervezeti működéshez);
- ismerje a szervezeti célokat és a célokhoz rendelt feladatokat;
- megértse, hogy az egyes osztályok, szervezeti egységek, leányvállalatok hogyan járulnak hozzá a szervezeti célok megvalósulásához;
- tudja, hogy a munkája hogyan járul hozzá a szervezeti egészhez;
- tudja, hogyan kell viselkednie a szervezeti értékeknek és elvárásoknak megfelelően;
- ismerje a szervezeti alappolitikákat és szabályokat (pl. kompenzációra vonatkozó elvek, öltözködésre vonatkozó előírások, dohányzás, stb.);
- megértse a belső politikát (pl. ki rendelkezik befolyással, mi a teljesítményelvárás, hogy előléptessenek);
- megértse a felsővezetői stílust (pl. milyen ügyekbe, mennyire, hogyan lehet beleszólni, honnan érkeznek az utasítások, stb.);
- tudja, mit jelent, amikor körülötte „szervezeti nyelvet” használnak (pl. szakzsargon, rövidítések, becenevek, stb.).

### **A csoportszintű integrációra vonatkozó kérdések**

A beillesztés során gondot fordítanak-e az alábbiakra; és amennyiben igen, milyen formában, kinek a felelőssége, hogy az új belépő:

- értse, hogy a munkacsoport, amiben dolgozik, hogyan járul hozzá a szervezeti célok megvalósításához;
- tisztában legyen a munkacsoportja céljaival;
- értse, hogy a saját munkacsoportja milyen kapcsolatban van a többi csoporttal (hogyan dolgoznak együtt, hogyan segítik egymás munkáját);
- tudja, hogy ki milyen szaktudással rendelkezik a munkacsoporton belül (pl. speciális nyelvtudás, speciális programismeret);

- tudja, hogy a munkacsoporton belül ki mivel járul hozzá a csoport végleges munkájához;
- értse, hogy a csoportvezető mit vár el a csoporttól;
- megismerje a csoportvezető vezetői stílusát (pl. mikor, milyen kérdésekben és mennyire vehetnek részt a döntéshozatalban);
- tisztában legyen a csoportban betöltött szerepével;
- amikor közösen dolgoznak valamin a csoporttal, tudja, hogy hogyan kell teljesíteni az egyes feladatokat annak érdekében, hogy hozzájáruljon a szokásos csoportteljesítményhez;
- ismerje a csoportpolitikákat, szabályokat és folyamatokat (pl. részvétel a munkában, beleszólás a csoportügyekbe);
- tudja, hogy hogyan kell viselkednie, hogy ne sértse meg a csoport értékeit;
- ismerje a csoportpolitikát (pl. ki rendelkezik befolyással a csoporton belül, kit miről kell informálni).

### **A szereptisztázásra vonatkozó kérdések**

A beillesztés során gondot fordítanak-e az alábbiakra; és amennyiben igen, milyen formában, kinek a felelőssége, hogy az új belépő:

- pontosan tudja, mekkora a felelőssége, milyen feladatokat és projekteket kell teljesítenie;
- tisztában legyen vele, hogyan kell teljesítenie az egyes részfeladatok során annak érdekében, hogy elvégezze a munkáját;
- meg tudja állapítani, hogy melyek azok a részfeladatok és felelősségek, amelyek prioritást élveznek;
- tisztában legyen vele, hogy hogyan működnek azok az eszközök, amelyeket a munkája során használ (pl. software, programok, stb.);
- tudja, hogyan szerezze meg a munkájához szükséges erőforrásokat (pl. felszerelés, eszközök, információk, stb.);
- tudja, hogyan és kitől kérjen támogatást/segítséget, ha azt a helyzet megköveteli;
- tudja, kik az ügyfelei;
- tudja, mire van szükség ahhoz, hogy elégedettek legyenek az ügyfelei;
- tudja, mikor kell jelentést készítenie a felettesének a munkájáról (pl. naponta, hetente, határidő lejártával, különleges igény esetén);
- tisztában legyen vele, mit várnak el tőle a felettesei;
- tudja, hogyan kell a munkájához kapcsolódó papírmunkát elvégeznie (pl. munkaidő beosztás, jelenléti ív, jelentések, egyéb formanyomtatványok);
- tudja, milyen következményekkel jár mások munkájára nézve, ha bizonyos feladatokat nem, vagy nem megfelelően végez el.

### **Lojalitás/fluktuáció**

Milyen magas a fluktuációs ráta? Hogyan próbálják csökkenteni? Mit gondol, a beillesztési programnak milyen szerepe van a fluktuációs ráta csökkentésében?

## **SEMI-STRUCTURED INTERVIEW**

### *Onboarding*

#### **General questions about the interviewee and the company**

When did you start working for your company? What is current your position? (When did you start working in this position?) How many employees does your company have? What kind of responsibilities do you have to organize/manage/oversee onboarding programs?

#### **Clearing definitions**

What are the differences and similarities between/in relation to: onboarding, workplace socialization, workplace integration and workplace orientation? How would you describe these definitions?

#### **General questions about onboarding**

How important is onboarding among the other HR sections? Do you have onboarding programs for every position? How often do you check/review these programs? If it is relevant: how much does your parent company affect/influence the disciplines for onboarding you use? Do you have written documents to help the onboarding process? What type of information do these written documents contain? Approximately how many pages are these documents? Do you check that newly hired employees read the information which is contained in the documents?

#### **Orientation**

Do you pay attention to the following during the newly hired employees' first week? If yes, who is responsible for that? Do you check its realization? How?

- Department tour;
- show the restroom;
- emergency exits and procedures;
- signed smoking area;
- who to go to with reports;
- how often to report;
- basics of the job, scope of activities;
- regulation on work hours and breaks;
- regulation on paid leave and sick leave;
- dress code;
- inform her/him about the learning period;
- promotion and career opportunities;
- benefits;
- inform him/her about probation;
- inform him/her about the performance management;
- office, desk, work station;
- where to fax and copy;
- how to use the fax and copy machine;
- where to have lunch and show the kitchen;
- where to park.

#### **Questions about the mentoring**

How long does the mentoring take? Who is the mentor? Is he/she a direct co-worker? Does his/her scope of activities include the mentoring? How do you choose a mentor? Professional (e.g. experience, knowledge) or prefer personal attributes? Who do you think he/she is: a



counselor or a professional leader? Does he/she have the ability to be a counselor/professional leader? How do you check mentors?

### **Trainings during the first three months at the organization**

How does the onboarding process work in help desk positions? Does the onboarding include the following trainings? And how do you select coworkers for these trainings?

- Professional training within the company (e.g. SAP);
- professional training outside the company (e.g. SAP);
- personal development training within the company (e.g. communication, conflict-handling);
- personal development training outside the organization (e.g. communication, conflict-handling);
- team-building training;
- fire and labor safety training.

If yes, please describe it (how long does it take, where to organize it, etc.)! Is there a quality assurance in these? What is the experience about them? How do you check the professional learning? Is there an exam? If yes, what is the experience about it?

### **Questions about the organizational culture**

Do you pay attention to the following during the onboarding process? Who is responsible for that?

- Let him/her know the specific names of the products/services produced/provided by the organization;
- tell him/her the history of the organization (e.g., when and who founded the company, original products/services, how the organization survived tough times);
- let him/her know the structure of the organization (e.g., how the departments fit together);
- make her/him understand the operations of the organization (e.g., who does what, how sites, subsidiaries and/or branches contribute);
- make her/him understand the organization's objectives and goals;
- make her/him understand how various departments, subsidiaries, and/or sites contribute to the organization's goals;
- make her/him understand how her/his job contributes to the larger organization;
- make her/him understand how to act to fit in with what the organization values and believes;
- let him/her know this organization's overall policies and/or rules (e.g., compensation, dress code, smoking, travel expense limitations);
- let him/her understand the internal politics within the organization (e.g., chain of command; who is influential, what needs to be done to advance or maintain good standing);
- make him/her understand the general management style (e.g., top-down, participative) used in this organization;
- make him/her understand what is meant when members use language (e.g., acronyms, abbreviations, nicknames) particular to this organization.

### **Questions about the group socialization**

Do you pay attention to the following during the onboarding process? Who is responsible for that?

- Let him/her understand how my particular work group contributes to the organization's goals;
- let him/her know my work group's objectives;
- make him/her understand the relationship between his group and other groups;

- make him/her understand the expertise (e.g., skill, knowledge) each member brings to his particular work group;
- make him/her understand how each member's output contributes to the group's end product/service;
- make him/her understand what the group's supervisor expects from the work group;
- make him/her understand the group supervisor's management style (e.g., hands-on, participative);
- let him/her know his work group role;
- let him/her know when working as a group, how to perform tasks according to the group's standards;
- let him/her know the policies, rules, and procedures of my work group (e.g. attendance, participation);
- make her/him understand how to behave in a manner consistent with my work group's values and ideals;
- make him/her understand the politics of the group (e.g., who is influential, what needs to be done to advance or maintain good standing).

### **Questions about the role clarification**

Do you pay attention to the following during the onboarding process? Who is responsible for that?

- Let him/her know the responsibilities, tasks and projects for which he/she was hired;
- make her/him understand how to perform the tasks that make up my job;
- make her/him understand which job tasks and responsibilities have priority;
- make her/him understand how to operate the tools he/she use in his job (e.g., voice mail, software, programs, machinery, broom, thermometer);
- let him/her know how to acquire resources needed to perform my job (e.g., equipment, supplies, facilities);
- let him/her know who to ask for support when my job requires it;
- let/him know who his customers (internal and external) are;
- let him/her know how to meet his customer's needs;
- let him/her know when to inform his supervisor about his work (e.g., daily, weekly, close; to deadlines, when a request is made);
- let him/her know what constitutes acceptable job performance (i.e., what does my supervisor and/or customers expect from me);
- make him/her understand how to accomplish administrative tasks;
- let him/her know how to effect other's people work when he/she does not finish a task (or does not finish it properly).

### **Fluctuation/Loyalty**

Is the fluctuation rate high at your company? How do you try to reduce the fluctuation? Do you think that a well-organized onboarding program can reduce the fluctuation rate?

## VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK

### 4.1. Orientációs vizsgálatok

**1. táblázat: A beszámolási kötelezettségről való tájékoztatás és a szervezetnél eltöltött idő összefüggésének vizsgálata (Kví-négyzet)**

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,918(a)	4	<b>0,012</b>
Likelihood Ratio	11,226	4	,024
Linear-by-Linear Association	1,420	1	,233
N of Valid Cases	293		

a 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,69.

**2. táblázat: A beszámolási kötelezettségről való tájékoztatás és a szervezetnél eltöltött idő összefüggésének vizsgálata (szimmetrikus mutatók)**

Symmetric Measures			
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,210	0,012
	Cramer's V	,210	<b>0,012</b>
	Contingency Coefficient	,205	<b>0,012</b>
N of Valid Cases		293	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

### 4.2. A képzéseken való részvétel vizsgálata

**3. táblázat: A házon belüli szakmai oktatáson való részvétel és a beosztás összefüggésének vizsgálata (Kví-négyzet)**

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,278(b)	1	,004		
Continuity Correction(a)	6,892	1	,009		
Likelihood Ratio	13,795	1	,000		
Fisher's Exact Test				,002	<b>0,001</b>
Linear-by-Linear Association	8,248	1	,004		
N of Valid Cases	278				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,71.

**4. táblázat: A házon belüli szakmai oktatáson való részvétel és a beosztás összefüggésének vizsgálata (szimmetrikus mutatók)**

Symmetric Measures			
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,173	,004
	Cramer's V	,173	<b>0,004</b>
	Contingency Coefficient	,170	<b>0,004</b>
N of Valid Cases		278	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**5. táblázat: A házon kívüli készségfejlesztő tréningen való részvétel és a munkatapasztalat összefüggésének vizsgálata (Khí-négyzet)**

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	10,982(b)	1	,001		
Continuity Correction(a)	9,809	1	,002		
Likelihood Ratio	13,748	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	<b>0,000</b>
Linear-by-Linear Association	10,943	1	,001		
N of Valid Cases	281				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,10.

**6. táblázat: A házon kívüli szakmai oktatáson való részvétel és a munkatapasztalat összefüggésének vizsgálata (Khí-négyzet)**

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,317(b)	1	,007		
Continuity Correction(a)	6,449	1	,011		
Likelihood Ratio	7,965	1	,005		
Fisher's Exact Test				,008	<b>0,004</b>
Linear-by-Linear Association	7,290	1	,007		
N of Valid Cases	271				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17,18.

**7. táblázat: A házon belüli szakmai oktatáson való részvétel és a munkatapasztalat összefüggésének vizsgálata (Khí-négyzet)**

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,755(b)	1	,009		
Continuity Correction(a)	5,859	1	,015		
Likelihood Ratio	6,263	1	,012		
Fisher's Exact Test				,012	<b>0,009</b>
Linear-by-Linear Association	6,731	1	,009		
N of Valid Cases	282				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,72.

**8. táblázat: A házon kívüli készségfejlesztő tréningen való részvétel és a munkatapasztalat összefüggésének vizsgálata (szimmetrikus mutatók)**

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,198	0,001
	Cramer's V	,198	<b>0,001</b>
	Contingency Coefficient	,194	<b>0,001</b>
N of Valid Cases		281	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**9. táblázat: A házon kívüli szakmai oktatáson való részvétel és a munkatapasztalat összefüggésének vizsgálata (szimmetrikus mutatók)**

		Symmetric Measures	
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,164	0,007
	Cramer's V	,164	<b>0,007</b>
	Contingency Coefficient	,162	<b>0,007</b>
N of Valid Cases		271	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**10. táblázat: A házon belüli szakmai oktatáson való részvétel és a munkatapasztalat összefüggésének vizsgálata (szimmetrikus mutatók)**

		Symmetric Measures	
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,155	0,009
	Cramer's V	,155	<b>0,009</b>
	Contingency Coefficient	,153	<b>0,009</b>
N of Valid Cases		282	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### **4.3. A mentorálás vizsgálata**

**11. táblázat: A mentor megítélésének és az iskolai végzettség összefüggésének vizsgálata (Kruskal-Wallis teszt) 1**

Test Statistics(a,b)				
	Megfelelő kommunikációs képességgel rendelkezett.	Emberileg fel tudtam rá nézni.	Tanácsokat adott arra vonatkozóan, hogy hogyan viselkedjek a szervezeten belül.	Elmondta, kivel érdemes jó kapcsolatot kialakítani a munkacsoporton és/vagy a szervezeten belül.
Chi-Square	9,605	6,707	6,797	9,983
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	<b>0,008</b>	<b>0,035</b>	<b>0,033</b>	<b>0,007</b>

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Legmagasabb iskolai végzettsége

**12. táblázat: A mentor megítélésének és az iskolai végzettség összefüggésének vizsgálata (Kruskal-Wallis teszt) 2**

Test Statistics(a,b)				
	Igyekezett lehetőséget adni, hogy megmutassam, mit tudok.	Átfogóan, precízen ellenőrizte a munkámat.	Szakmailag fel tudtam rá nézni.	Tanácsokat adott arra vonatkozóan, hogy mit hogyan csináljak a munkavégzése m során.
Chi-Square	9,635	8,020	10,609	8,026
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	<b>0,008</b>	<b>0,018</b>	<b>0,005</b>	<b>0,018</b>

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Legmagasabb iskolai végzettsége

**13. táblázat: A mentor megítélésének és a szervezetenél eltöltött idő összefüggésének vizsgálata (Kruskal-Wallis teszt)**

Test Statistics(a,b)

	Mindig meghallgattam a problémáimat.	Tanácsokat adtam arra vonatkozóan, hogy hogyan viselkedjek a szervezeten belül.	Példák segítségével, gyakorlatiasan magyaráztam, így mindent könnyen megértettem.	Igyekeztem lehetőséget adni, hogy megmutassam, mit tudok.
Chi-Square	10,362	11,809	14,480	11,174
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	0,035	0,019	0,006	0,025

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Mióta dolgozik a szervezetenél

#### 4.4. A vezető vizsgálata

**14. táblázat: A vezető megítélésének és az iskolai végzettség összefüggésének vizsgálata (Kruskal-Wallis teszt) 1**

Test Statistics(a,b)

	Megfelelő kommunikációs képességgel rendelkeztem.	Tanácsokat adtam arra vonatkozóan, hogy mit hogyan csináljak a munkavégzésem során.	Tanácsokat adtam arra vonatkozóan, hogy hogyan viselkedjek a szervezeten belül.	Elmondta, mivel érdemes jó kapcsolatot kialakítani a munkacsoporton és/vagy a szervezeten belül.
Chi-Square	8,690	7,560	6,181	6,632
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	0,013	0,023	0,045	0,036

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Legmagasabb iskolai végzettsége

**15. táblázat: A vezető megítélésének és az iskolai végzettség összefüggésének vizsgálata (Kruskal-Wallis teszt) 2**

Test Statistics(a,b)

	Példák segítségével, gyakorlatiasan magyaráztam, így mindent könnyen megértettem.	Elegendő időt foglalkoztam velem.	Átfogóan, precízen ellenőrizte a munkámat.
Chi-Square	10,132	12,990	13,938
df	2	2	2
Asymp. Sig.	0,006	0,002	0,001

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Legmagasabb iskolai végzettsége

**16. táblázat: A vezető megítélésének és a munkatapasztalat összefüggésének vizsgálata (Mann-Whitney teszt)**

Test Statistics(a)			
	Tanácsokat adott arra vonatkozóan, hogy mit hogyan csináljak a munkavégzésem során.	Példák segítségével, gyakorlatiasan magyarázott, így mindent könnyen megértettem.	Elegendő időt foglalkozott velem.
Mann-Whitney U	6094,500	5765,000	5958,500
Wilcoxon W	7747,500	7418,000	7611,500
Z	-2,134	-2,624	-2,231
Asymp. Sig. (2-tailed)	<b>0,033</b>	<b>0,009</b>	<b>0,026</b>

a Grouping Variable: Munkatapasztalat

**4.5. Szervezeti kultúra ismeretének vizsgálata**

**17. táblázat: A szervezeti kultúra ismeretének és a beosztás összefüggésének vizsgálata (Mann-Whitney teszt) 1**

Test Statistics(a)				
	Ismerem a szervezet speciális termékeinek/szolgáltatásainak nevét.	Ismerem a szervezet történelmét	Ismerem a szervezet felépítését	Értem a szervezeti működést
Mann-Whitney U	1896,000	2460,500	2128,500	1627,000
Wilcoxon W	40399,000	41520,500	41468,500	41248,000
Z	-4,090	-2,576	-3,507	-4,727
Asymp. Sig. (2-tailed)	<b>0,000</b>	<b>0,010</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>

a Grouping Variable: A megkérdezett beosztása

**18. táblázat: A szervezeti kultúra ismeretének és a beosztás összefüggésének vizsgálata (Mann-Whitney teszt) 2**

Test Statistics(a)				
	Ismerem a szervezeti célokat és a célokhoz rendelt feladatokat.	Értem, hogy az egyes osztályok, szervezeti egységek hogyan járulnak hozzá a szervezeti célokhoz.	Értem a felsővezetői stílust	Tudom, mit jelent, amikor körülöttem "szervezeti nyelvet" használnak
Mann-Whitney U	2611,500	2085,500	2514,500	2566,500
Wilcoxon W	42232,500	41145,500	42417,500	42187,500
Z	-2,281	-3,571	-2,581	-2,461
Asymp. Sig. (2-tailed)	<b>0,023</b>	<b>0,000</b>	<b>0,010</b>	<b>0,014</b>

a Grouping Variable: A megkérdezett beosztása

**19. táblázat: A szervezeti kultúra ismeretének és a szervezetnél eltöltött idő összefüggésének vizsgálata (Kruskal-Wallis teszt)**

Test Statistics(a,b)					
	Ismerem a szervezet speciális termékeinek/szolgáltatásainak nevét.	Ismerem a szervezet történelmét	Ismerem a szervezet felépítését	Ismerem a szervezeti célokat és a célokhoz rendelt feladatokat.	Értem, hogy az egyes osztályok, szervezeti egységek hogyan járulnak hozzá a szervezeti célokhoz.
Chi-Square	11,932	12,112	19,172	13,947	20,093
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	<b>0,018</b>	<b>0,017</b>	<b>0,001</b>	<b>0,007</b>	<b>0,000</b>

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Mióta dolgozik a szervezetnél

#### 4.6. A munkacsoportba való integrálódás vizsgálata

20. táblázat: A csoport szintű integráció megítélése és a beosztás összefüggésének vizsgálata (Mann-Whitney teszt)

Test Statistics(a)

	Értem, hogy a munkacsoportom hogyan járul hozzá a szervezeti célok megvalósításához.	Tudom, hogy ki milyen szaktudással rendelkezik a munkacsoporton belül	Tudom, hogy a munkacsoporton belül ki mivel járul hozzá a csoport végleges munkájához.	Ismerem a csoportpolitikát
Mann-Whitney U	2580,000	2389,500	2695,500	2660,000
Wilcoxon W	41920,000	42292,500	42881,500	42000,000
Z	-2,485	-3,013	-2,241	-2,316
Asymp. Sig. (2-tailed)	<b>0,013</b>	<b>0,003</b>	<b>0,025</b>	<b>0,021</b>

a Grouping Variable: A megkérdezett beosztása

21. táblázat: A csoport szintű integráció megítélése és a szervezetnél eltöltött idő összefüggésének vizsgálata (Kruskal-Wallis teszt)

Test Statistics(a,b)

	Tisztában vagyok a munkacsoportom céljaival.	Értem, hogy a saját munkacsoportom milyen kapcsolatban van a többi csoporttal	Tudom, hogy ki milyen szaktudással rendelkezik a munkacsoporton belül	Tudom, hogy a munkacsoporton belül ki mivel járul hozzá a csoport végleges munkájához.	Ismerem a csoportpolitikát
Chi-Square	10,761	22,226	12,473	10,267	10,264
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	<b>0,029</b>	<b>0,000</b>	<b>0,014</b>	<b>0,036</b>	<b>0,036</b>

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Mióta dolgozik a szervezetnél

#### 4.7. A szereptisztázottság vizsgálata

22. táblázat: A szereptisztázottság megítélése és a beosztás összefüggésének vizsgálata (Mann-Whitney teszt)

Test Statistics(a)

	Tudom, mekkora a felelősségem, milyen feladatokat kell teljesítenem.
Mann-Whitney U	2718,500
Wilcoxon W	42621,500
Z	-2,377
Asymp. Sig. (2-tailed)	<b>0,017</b>

a Grouping Variable: A megkérdezett beosztása

23. táblázat: A szereptisztázottság megítélése és a szervezetnél eltöltött idő összefüggésének vizsgálata (Kruskal-Wallis teszt) 1

Test Statistics(a,b)

	Potosan tudom, mekkora a felelősségem, milyen feladatokat és projekteket kell teljesítenem.	Tudom, hogyan szerezzem meg a munkámhoz szükséges erőforrásokat	Tudom, kik az ügyfeleim.	Tudom, mire van szükség ahhoz, hogy elégedettek legyenek az ügyfeleim.
Chi-Square	10,710	11,869	30,488	19,699
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	<b>0,030</b>	<b>0,018</b>	<b>0,000</b>	<b>0,001</b>

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Mióta dolgozik a szervezetnél



**24. táblázat: A szereptisztázottság megítélése és a szervezetnél eltöltött idő összefüggésének vizsgálata (Kruskal-Wallis teszt) 2**

**Test Statistics(a,b)**

	Tudom, mikor kell jelentést készítenem a felettesemnek a munkámról	Tisztában vagyok velem, mit várnak el tőlem a feletteseim.	Tudom, hogyan kell a munkámhoz kapcsolódó papírmunkát elvégezni	Tudom, milyen következményekkel jár mások munkájára nézve, ha bizonyos feladatok nem megfelelően végzek el.
Chi-Square	19,747	12,903	24,431	9,503
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	<b>0,001</b>	<b>0,012</b>	<b>0,000</b>	<b>0,050</b>

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Mióta dolgozik a szervezetnél

#### 4.8. A lojalitás vizsgálata

**25. táblázat: A lojalitás megítélése és a szervezetnél eltöltött idő összefüggésének vizsgálata (Kruskal-Wallis teszt)**

**Test Statistics(a,b)**

	Úgy beszélek a barátaimnak erről a szervezetről, hogy itt jó dolgozni.	A saját értékeim és a szervezeti értékek nagyon hasonlóak.	Büszkén mondom másoknak, hogy ennek a szervezetnek vagyok a tagja.	Hajlandó vagyok további erőfeszítéseket tenni, hogy segítsen a szervezetet még sikeresebbé válni.	Számomra az volt a lehető legjobb döntés, hogy ennél a szervezetnél helyezkedtem el.	Munkahelyem igazán inspirál, így a legjobbat hozom ki magamból.
Chi-Square	12,879	11,047	13,606	13,881	14,991	13,377
df	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	<b>.012</b>	<b>.026</b>	<b>.009</b>	<b>.008</b>	<b>.005</b>	<b>.010</b>

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Mióta dolgozik a szervezetnél

#### 4.8. Összefüggések keresése

**26. táblázat: Szereptisztázottság klaszterei és a lojalitás klaszterei közötti összefüggés vizsgálata (Khí-négyzet)**

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	59,988(b)	1	,000		
Continuity Correction(a)	57,841	1	,000		
Likelihood Ratio	57,956	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	<b>0,000</b>
Linear-by-Linear Association	59,779	1	,000		
N of Valid Cases	287				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 26,32.

## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A doktori disszertáció – annak minden szépségével és nehézségével együtt – önálló munka. A szépségét talán pont az önállósága adja, a lehetőség, hogy tanuljon és fejlődjön az ember. A felmerülő nehézségek leküzdéséhez pedig – aki olyan szerencsés, mint én – szakmai és emberi támogatást kap. Köszönetemet fejezem ki tehát mindazoknak, akik segítettek az értekezés elkészítése alatt felmerülő kérdések megválaszolását és akadályok áthidalását. Hálával tartozom emellett azoknak is, akik tanácsokkal láttak el, biztattak és mellettem álltak a kutatási terv megírásától a dolgozat végleges változatának formába öntéséig.

Köszönetemet fejezem ki Dr. habil. Móri Mariannak az elmúlt évek szakmai iránymutatásaiért, aki előbb diplomadolgozati konzulensem, majd doktori témám vezetője és tanszéki munkatársam lett.

Köszönettel tartozom Dr. habil. Bocsi Veronika kolléganőmnek és a Gazdaságelemzési és Statisztikai Tanszék két dolgozójának, Dr. Csipkés Margitnak és Dr. habil. Huzsvai Lászlónak a dolgozat módszertanának kidolgozásában nyújtott segítségükért.

Nagyrabecsüléssel gondolok Dr. Gyökér Irénre és Dr. Ujhelyi Máriára, akik az értekezés tervezetének opponensi feladatait látták el. Bírálatukban kifejtett építő jellegű megjegyzéseikkel és a munkahelyi vitán tett korrekt kritikai észrevételeikkel nagyban segítettek a munkámat.

Leírhatatlanul hálás vagyok Szüleimnek, akik támogató családi közeget teremtettek számomra, hittek bennem, „noszogattak” és bátorítottak. Édesapámtól nagyon sokat tanultam a logikus gondolkodásról és a mondanivaló helyes megfogalmazásáról, de példaként állt előttem a munka értékébe vetett hite is.

Kozák Anita

Lezárva: 2014. december 08.