

Egy gyakornoki program kiválasztási és beillesztési folyamatának vizsgálata

Evaluation of a trainee program's selection and induction

R. SZONDI¹, É. GERGELY²

¹Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, szondireka11@gmail.com

²Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Emberi Erőforrás Menedzsment Tanszék
gergely.eva@econ.unideb.hu

Absztrakt. A kutatás egy magyar nagyvállalat gyakornoki programján alapul. A programot a vállalat pályakezdő, vagy 1-1,5 év munkatapasztalattal rendelkező fiataloknak ajánlja.

A kutatás fő célkitűzése, hogy feltárja a program eredményességét több HR funkción keresztül. Jelen tanulmány a kiválasztás, illetve a beillesztés folyamataival kapcsolatos eredményeket mutatja be. A programot különlegessé teszi a szakmai mentor jelenléte, amely a hipotézisek szerint, jelentősen csökkenti a beilleszkedés során felmerülő bizonytalanságot. A program hatékonyságához hozzájárul a kezdőoktatás, valamint a beillesztés folyamatában történő beszélgetés és visszajelzés rendszere.

A szakirodalom magyar és idegen nyelvű forrásokat dolgoz fel a HR funkciókkal és a mentorálással kapcsolatban. A vizsgált szervezetnél alkalmazott gyakornoki program megismeréséhez a kutatás előtt esettanulmány készült, majd ezt követően került megszerkesztésre a kérdőív a gyakornokok számára. A vizsgálat során a kérdőívhez illeszkedve, interjú készült a szakmai mentorral is.

Az eredmények felhasználásával, a hiányosságokhoz kapcsolódva javaslatok kerültek megfogalmazásra a program kiválasztási és beillesztési folyamatát szem előtt tartva. Következtetésként megállapítható, hogy a program fenntartása előnnyel jár a vállalat és a gyakornokok számára egyaránt.

Abstract. The research based on the trainee program of a large Hungarian company. The company recommends the program to entrants or those who have 1-1,5 years of work experience.

The main objective is the evaluation of the effectiveness of the program through some of the HR functions. This study contains the process of the selection and the evaluation of getting into the program. What makes the program special, is the appearance of the technical mentor. According to the hypothesis, the mentor's assistance reduces the uncertainty when the trainee inducted into the organization. The occasions of the beginner education, the conversations and feedbacks during the induction adds more efficiency to the success of the program.

The searched data in literature features HR functions and mentoring. To learn about the program, a case study was made beforehand, and then the questionnaire was edited for the trainees at the company. In the course of the research, an interview was done with the technical mentor. The interview was based on the questionnaire.

In point of the results, recommendations were defined connected to the assumed shortages of the program, also to increase the efficiency of the selection and induction. In conclusion, the maintenance of the trainee program is equally beneficial for the trainees and for the company as well.

Bevezetés

Egy hatékonyan működő vállalatnak rendelkeznie kell a feladatokat megfelelően ellátó humán erőforrással. A toborzás-kiválasztás utáni eredményesség annak is függvénye, hogy a személy milyen hamar képes önállóan ellátni a munkaköri leírásában megfogalmazottakat. Ha tapasztalattal rendelkező munkavállalót választunk, ez az időszak lerövidül. A pályakezdő fiatalok esetében többnyire releváns szakmai tapasztalat hiányában kell az önálló munkavégzésig tartó periódust kezelni. A gyakornoki programok a tapasztalathiánnyal kapcsolatos problémák kiküszöbölésére és a hatékonyság előmozdítása céljából is készülhetnek. Ezen túlmenően a szervezetek vezetőire egyre nagyobb nyomás nehezedik a tehetséges munkavállalók megszerzése, megtartása terén [1].

A szervezet az emberi erőforrás-biztosítás stratégiái közül alkalmazhatja a „just-in-talent” módszerét, mely szerint a számukra kívánatos szakember éppen időben a rendelkezésre álljon. Ennek egy módja, ha a toborzás elsődleges forrása belső, tehát a szervezet a munkatársak felkészítésére, fejlesztésére alapoz [2].

Tudni kell felismerni, hogy milyen készségek és képességek szükségesek a vállalati célokkal való azonosuláshoz. Az egyéni rugalmasság és a személyes értékteremtés lesz a munkavállalók legfőbb elvárása. A HR területnek a legfontosabb feladata az üzleti szemlélet kialakítása és a megújulási képesség. Ehhez igazodnia kell a toborzás-kiválasztásért felelős munkatársaknak [3].

1. Kiválasztás

A kiválasztási folyamat sok bizonytalansággal jár. A szervezetek számára a kiválasztás eredménye nem az, ha valakit felvesznek, hanem olyan ember felvétele, aki képes lesz a jövőben a munkakörének eredményes ellátására. Következésképpen kijelenthető, hogy az eredményesség mindenképpen a beváláshoz kötődik [4].

A kiválasztás legfőbb szempontjai, hogy a megfelelő embert minél gyorsabban és a lehető legköltséghatékonyabb módon, a megfelelő kompetenciakészlettel megtaláljuk egy adott munkakörre. Az idők folyamán a kiválasztási mechanizmusok és módszerek sokat változtak, folyamatosan fejlődtek, így a kiválasztást jellemezni nem csak a „megfelelő embert a megfelelő helyre” szemponttal lehet. A látszólagos, statikus képességek helyett a személyiség dinamikájára is nagy hangsúlyt kell fektetni [5]. Az alkalmasság vizsgálatának célja, a dolgozók munkahelyi magatartásának, teljesítményének előrejelzése már a belépés küszöbén. Ha jól kiszűrhetők az alkalmatlan jelentkezők, a vállalat eredményessége folyamatosan nő [6].

A kiválasztási folyamat mindig egyfajta tükröt mutat a vállalat számára. A potenciális munkavállalók számára fontos a folyamatok átlátása, a visszajelzés (akár pozitív, akár negatív) és a kiválasztás légköre. Ha egy, a programban résztvevő vagy részt vett személy kedvezőnek ítélte meg a kiválasztást, nagy eséllyel ajánlja majd pályakezdő ismerőseinek. A kiválasztás szervezettsége, az interjúzásért felelős személyek hozzáértése, a kiválasztás egész légköre növeli az employer branding értékét.

2. Beillesztés

A toborzási-kiválasztási feladatok után érdemes figyelmet fordítani a beillesztés, mint HR funkció folyamatára is. Célja az új belépő megismerkedése a szervezettel, annak kultúrájával, a munkahely környezetével és munkakörével, annak érdekében, hogy a lehető legrövidebb idő alatt a szervezet teljes értékű tagjává válhasson. Ezen értjük a munkakörben megkívánt teljesítmény nyújtását, a szervezeti normák szerinti viselkedést, és a szervezettel való azonosulást. A munkavállalók megítélése két szempont szerint lehetséges; az egyik a szakmai teljesítmény, a másik a munkahelyi és szervezeti magatartás.

A beilleszkedés fontos az új belépőnek, hogy megismerkedjen az új munkakörnyezettel és munkakörrel, kipróbálja az eddig megszerzett ismereteinek, tapasztalatainak alkalmazását új szituációkban, felmérje képességeit, szembesüljön gyengeségeivel és fejlesztésre szoruló kompetenciákkal, pozícionálja magát egy új kapcsolatrendszerben. Az új munkavállaló a folyamat során öt szervezeten belüli emberi erőforrás kategóriát érinthet: új munkavállaló, közvetlen vezető, kollégák, HR szakember, mentor. A kategóriák tagjainak eltérő szerep jut a beillesztés megvalósítása során [4].

3. Mentorálás

A tudásátadás és transzferálás egyik formája a mentorálás, ami egyre szélesebb körben kerül alkalmazásra a szervezetek gyakorlata során. A folyamat során a mentor és a mentorált között létrejön a kapcsolat, tudásátadás és csere, amely irányát tekintve nemcsak egy, hanem kétirányú visszacsatolás is lehet. Az angolszász szakirodalmak rávilágítása szerint, a mentorálás széleskörű felhasználása lehetőséget ad a szervezeteknek a tudástőke megőrzésére, fejlesztésére és a vállalatok versenyképességének megerősítésére. A klasszikus mentorálás alapvetően egyirányú, de a cél az, hogy mindkét irányban történjen meg a tudástranszfer és hatékonyan működjön a szereplők között a visszacsatolási folyamat. Jellemzően a vállalatok a gyakorlatban egyirányú folyamatokban gondolkodnak, pedig nemcsak a mentorált, de a mentor is tanulhat pártfogoltjaitól. A mentorálási folyamat függ a tudás tartalmától, a mentor és mentorált személyiségétől, a vállalati kultúrától. Nagymértékben befolyásoló tényező a bizalom kialakulása a mentor és mentoráltja között, hiszen ennek hiánya megakadályozhatja a folyamat eredményességét és beépülését a vállalati tudásmenedzsment folyamatokba [7].

Az emberi erőforrás fejlesztése során az effektív tanulás könnyebben megvalósítható, ha a tanulási folyamat során vannak célok is. Hasznosnak bizonyul a teljesítménnyel kapcsolatban felállított követelmény, amit elfogadhatónak és elérhetőnek tartanak, és ami alapján értékelni képesek a saját előrehaladásukat. Szükség van valamilyen iránymutatásra és visszajelzésre. A mentor személye segítséget nyújt és bátorítást ad amikor arra van igény, így könnyebben elérhetőek a felállított célok [8].

A beillesztési periódus néhány naptól egy évig is terjedhet. Hosszát és az elvégzendő tevékenységeket több tényező határozhatja meg. Ilyen például a munkakör feladatainak jellege és komplexitása, a szervezet nagysága, az új munkatárs munkatapasztalatai és személyisége, a szervezet gyakorlata a beillesztésben [4].

4. Anyag és módszer

A vizsgált magyar tulajdonban lévő nagyvállalat Magyarország teljes területén képviselteti magát és szolgáltatásait. Alközpontjai elhelyezkedésével lefedi az ország régióit, területét, az egyik legnagyobb mezőgazdasági integrátor. Támogatja a hazai agrártevékenységet és annak fejlesztését, így fontosnak tartja az új technológiák kipróbálását, majd hazai és nemzetközi kutatások eredményeit összevetve adaptálja a megfelelő módszereket, illetve eszközöket. Fő működési területe a kereskedelem és a szolgáltatások. A vállalat közel 1000 főt foglalkoztat, melyből a felsőfokú végzettségűek aránya eléri az 50%-ot. A gyakornoki programban résztvevők jelenlegi létszáma 25 fő. A kérdőívet a gyakornoki program teljes sokasága kitöltötte.

A kutatás primer adatforrása egy esettanulmány, melynek előnye, hogy a kutató átfogó szemlélethez juthat általa és megismerhet olyan magatartásformákat is, amiket másféleképpen nehezebb lenne [9]. A kutatás elemeit a vállalatnál eltöltött idő alatt elmondottak, a megkapott szervezeti dokumentumok és saját észrevételeim képezik. Az esettanulmány utáni vizsgálat saját szerkesztésű kérdőív segítségével zajlott, mely a gyakornokok számára lett készítve. Iránymutatást a szervezetfejlesztési osztályvezető és a szakmai mentor nyújtott. A kitöltés papír alapon zajlott 2016 őszén. A kérdőív azonosító adatok megadásával indít, majd a HR funkciók szerint kialakított blokkokhoz tartozó Likert-skálás állítások találhatóak. A Likert-skála az egyetértés minőségét méri egy kijelentéssel kapcsolatban. 7 fokozatú skálát alkalmaztam, amely az 5 fokozatúval szemben nagyobb teret enged a differenciálásnak. A kérdőívre támaszkodva egy interjú is készült a szakmai mentorral.

Az eredmények vizsgálatához a Microsoft Excel 2016 táblázatkezelő, valamint az IBM SPSS Statistics 23.0 adatelemző program és az alábbi módszerek kerültek alkalmazásra: számtani közép és szórás, relatív szórás a Likert-skálák értékeinek elemzéséhez, korrelációelemzés a Likert-skálák között, Pearson-féle Khi-négyzet próba és Cramer-féle asszociációs együttható.

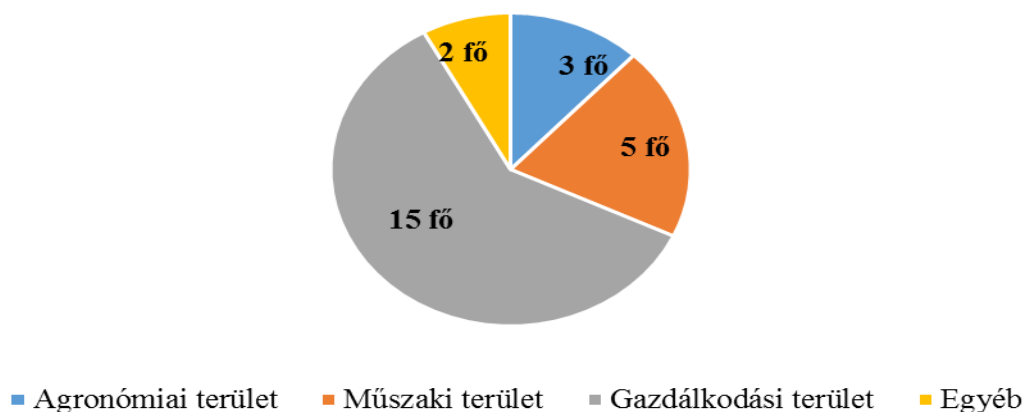
5. Eredmények

5.1. Azonosító adatok

A kérdőíves felmérésben a vállalat gyakornoki programjának teljes sokasága szerepel. A kérdőív kitöltése alatt a programban résztvevők száma 25 fő volt. Ez a szám folyamatosan változik, ahogy felvételt nyernek az új belépők és pozíciót kapnak a programból kilépők.

A kitöltők között 12 nő és 13 férfi van. Életkoruk megoszlása: 14 fő 20-25 év, valamint 11 fő 26-31 év közötti.

Az 1. ábra a gyakornokok terület szerinti megoszlását szemlélteti a vállalaton belül a kutatás időintervallumában.



1. ábra: A gyakornokok terület szerinti megoszlása főben

(Forrás: Saját adatgyűjtés, 2016)

A kérdőívben lévő egyik kérdés arra vonatkozott, hogy a kitöltő rendelkezett-e a gyakornoki program előtt munkatapasztalattal. A programba való jelentkezéskor ez nem szerepel feltételként, mert frissdiplomásokat, vagy egy-másfél év munkatapasztalattal rendelkező fiatalokat keresnek. A kérdésre adott válaszok alapján a kitöltők közül 12 személy rendelkezett, míg 13 személy nem rendelkezett munkatapasztalattal a program megkezdése előtt.

Az 1-től 7-ig terjedő Likert- skála egyes értéke az „Egyáltalán nem ért egyet”, a hetes érték pedig a „Teljes mértékben egyet ért”.

5.2. A kiválasztási folyamat értékelése

A kérdőív első témaköre az azonosító adatok után a kiválasztási folyamatra vonatkozik, amelynek átlagértékeit, szórását és relatív szórását az 1. táblázat mutatja be.

	A Gyakornoki Programba nehéz bekerülni	Magas elvárások a jelentkezőkkel szemben	A többkörös kiválasztási folyamat szükséges	Az interjú szervezettsége és légköre megfelelő	A kiválasztás folyamata túl hosszú
Átlag (pontoszám)	4,88	4,96	5,88	6	4,48
Szórás értéke	1,61	1,42	1,39	0,91	1,93
Relatív szórás (%)*	33,09	28,79	23,71	15,22	43,28

* szórás/átlag*100

1. táblázat: A kiválasztás állításainak értékei

(Forrás: Saját adatgyűjtés, 2016)

A kiválasztás állításainak relatív szórása széles skálán helyezkedik el (15,22-43,28%). Az interjú szervezettségét értékelték a leghomogénebben a gyakornokok. A válaszok erősen változékonyak (1. táblázat) voltak a többkörös kiválasztási folyamat (23,71%) és a magas elvárások értékelése (28,79%) során. A válaszadók eltérő tapasztalatokkal rendelkezhetnek. A gyakornoki programba bekerülés nehézségére és a kiválasztás folyamatának a hosszára adott pontszámok szélsőségesen ingadozóak (33,09 és 43,28%-os relatív szórások), ezért nem alkalmas a sokaság egészének a jellemzésére, csak egy értéket ad az állítás átlagos értékelésére. Feltételezhetően ezek az értékek abból fakadnak, hogy a kiválasztás folyamatának hossza és relatív nehézsége a jelentkező személyétől és kvalitásától is erősen függ.

Az első blokkra vonatkozó eredményeket összegezve megállapítható, hogy a kiválasztás folyamatának hosszúságát befolyásoló tényezőket érdemes felülvizsgálni annak érdekében, hogy a folyamat tényleges és szubjektív hossza is rövidebb lehessen.

Az esettanulmány készítése során alkalmam nyílt megfigyelni egy, a gyakornoki pozícióra pályázó személy interjúztatását. Az interjút jól strukturálnak találtam. A kezdeti kérdések általánosak voltak, mint például honnan érdeklődött a pozícióról, saját maga bemutatása, tudása a vállalat profiljáról, illetve vonatkozott kérdés a későbbi tanulmányokra is.

A vezető ezután a karriercélokról érdeklődött, milyen hosszú- ,illetve rövidtávú céljai vannak az egyénnek, majd egy-két aktuális helyzetről kérte ki a véleményét, amivel főleg a tájékozottságát és az önálló véleményalkotási képességét figyelte meg. Az interjúkon általában több személy hallgatja meg a jelentkezőt.

A blokk állításaira és a csoportképző ismérvekre elvégzett Khi-négyzet próba egy esetben mutatott ki szignifikáns eltérést. A „Magas elvárások a jelentkezőkkel szemben” és a „Rendelkezett-e a Gyakornoki Program előtt munkatapasztalattal” kategóriák Khi-négyzet próbája $p=0,055$ szignifikancia szint mellett mutatott ki eltérést (Khi-négyzet= 10,811). Azok számára, akik a programba lépés előtt már szereztek munkatapasztalatot, kevésbé érződött magasnak (4,41 átlagpont) az elvárások szintje a munkatapasztalattal nem rendelkezőkkel ellentétben (5,46 átlagpont). A kapcsolat közepesen erősként ítéltető meg a Cramer-féle asszociációs együttható 0,658-os értéke alapján.

5.3. A beillesztési folyamat értékelése

A kérdőív második blokkja a beillesztési folyamatokkal kapcsolatos állításokat tartalmaz. A mentor az interjú során kifejtette, hogy a gyakornokok nagyon motiváltak a beillesztés szakaszában. Egyfajta presztízsnek érzik, hogy a programba bekerülhettek és igyekeznek a folyamatok mihamarabbi megismerésére, az önálló munkavégzéshez szükséges szakmai ismeretek fejlesztésére.

A beillesztés sikerességének értékelésével kapcsolatos állításokat és azok eredményeit a 2. táblázat mutatja meg.

	A résztvevőket kedvezően fogadják	A kezdőoktatás segítségnyújt	Az elvárások összhangja a tapasztalatokkal	Hamar szakmai feladatokkal szembesülök	A szakmai mentor elegendő segítséget nyújt a folyamatban	A kezdeti bizonytalanságot csökkenti a szakmai mentor
Átlag (pontszám)	6,56	6,44	5,8	5,48	6,16	6,08
Szórás értéke	0,58	0,91	0,91	1,63	1,17	1,41
Relatív szórás (%)*	8,89	14,23	15,74	29,85	19,12	23,21

* szórás/átlag*100

2. táblázat: A beillesztés sikerességét meghatározó állítások értékei

(Forrás: Saját adatgyűjtés, 2016)

A gyakornokok a belépéskori fogadtatást a kollégák részéről homogén értékekkel jellemezték, ami alacsony relatív szórásértéket (8,89%) eredményezett. Ez megerősíti azt a megállapítást, miszerint nem érzetik a vállalat alkalmazottai a gyakornokokkal azt, hogy kevesebbet érnének a vállalatnál töltött idejük vagy az elvégzett feladataik minősége által. A kezdőoktatás hasznosságára, elvárások összhangjára a tapasztalatokkal és a mentor segítségnyújtására a beilleszkedés során közepesen változékony értékeket adtak a sokaság elemei (relatív szórások: 14,23; 15,74 és 19,12%). Erősen változékony relatív szórással (23,21%) rendelkezik a szakmai mentor szerepe a bizonytalanság csökkentésében. A kitöltők válaszáinak megoszlása közel szélsőségesen változó (29,85%) a korai feladatok szakmaiságának értékelésénél. Az átlagpontszám (5,48) alapján inkább egyetértenek azzal, hogy már korán szakmai feladatokat kapnak, azonban az adott válaszok megoszlásának nagy szóródása miatt nem feltétlenül lehet általánosítani. Feltételezhetően befolyásoló tényezőként van jelen a megítélésben az, hogy rendelkezett-e már munkatapasztalattal a gyakornok a programba történő belépése előtt.

A Khi-négyzet próbák egy esetben mutattak ki kapcsolatot: „A kezdetek után hamar szakmai feladatokkal szembesül a gyakornok” és a „Rendelkezett-e a Gyakornoki Program előtt munkatapasztalattal?” állítások között. A munkatapasztalattal érkezett gyakornokok inkább úgy gondolják, hogy hamar szakmai feladattal szembesülnek, mint a tapasztalat nélkül érkező társaik ($p=0,027$, Khi-négyzet= 12,618). A vizsgált állítások közötti kapcsolat erősségét a Cramer-féle asszociációs együttható 0,71 értéke támasztja alá.

5.4. Korreláció elemzése a Likert-skálás állítások között

A 3. táblázatban közölt kapcsolatok legalább erős (markáns) 0,7-nél magasabb korrelációs együtthatóval rendelkeznek. A korrelációs kapcsolat megmutatja az állítások közötti kapcsolatot és annak erősségét. Az elemzés célja az állítások közötti összefüggések feltárása annak érdekében, hogy megállapíthatóak legyenek a konkrét összefüggések a vizsgált területeken belül.

A korrelációértékek kapcsolatra vonatkozó következtetése:

- 0 : nincs lineáris kapcsolat

- 0 - 0,2 : gyenge, majdnem hanyagolható kapcsolat
- 0.2 – 0.4 : biztos, de gyenge kapcsolat
- 0.4 – 0.7 : közepes korreláció, jelentős kapcsolat
- 0.7 – 0.9 : magas korreláció, markáns kapcsolat
- 0.9 – 1 : nagyon magas korreláció, erős függő kapcsolat.

1. állítás	2. állítás	Szignifikancia szint*	Korrelációs együttható	Értékelés
Az elvárások különösen magasak a jelentkezőkkel szemben.	A Gyakornoki Programba nehéz bekerülni.	0	0,774	Közepesen nehéznek ítélték a válaszadók a bekerülés nehézségét a gyakornoki programba, amely szorosan összefügg az elvárások hasonló szintjével.
A szakmai mentor elegendő segítséget nyújt a beilleszkedés során.	A kezdeti bizonytalanságot (illetve annak lehetőségét) csökkenti a szakmai mentorról való rendszeres találkozás és beszélgetés.	0	0,818	A kezdeti bizonytalanságot csökkenti a szakmai mentorról való rendszeres konzultálás, mert elegendő segítséget nyújt a beilleszkedés során.

*A korrelációs együtthatók $p < 0,01$ szinten szignifikánsak

3. táblázat: Korrelációs kapcsolatok a Likert-skála állításai között

(Forrás: Saját adatgyűjtés, 2016)

A gyakornokok értékelése alapján számukra kiemelten fontos a mentorról történő konzultálás a kezdeti bizonytalanságok csökkentése érdekében.

A korábban említett [7] forrásra hivatkozva kifejtésre került a mentor és mentorált közötti bizalom kiépülése a sikeres és eredményes kommunikáció érdekében. Ha a mentor egy olyan személy a szervezetben, akire felnéznek, közvetlen és hamar képes kiépíteni a jó kapcsolatot a mentoráltjaival, akkor sokkal hatékonyabb lehet a visszajelzés rendszere.

Egy gyakornok megjegyzése a kérdőív végén: „Nagy segítség a beilleszkedésben a folyamatos kommunikáció, a problémákat azonnal tudja kezelni.”

Összefoglalás

A téma aktualitását indokolja a pályakezdők elhelyezkedési esélyeinek vizsgálata. Fontos, hogy a felvételt nyert új munkavállaló a lehető legrövidebb idő alatt tudja az elvárt teljesítményt nyújtani a vállalatnál. Ha viszont pályakezdő alkalmazásáról van szó, releváns munkatapasztalat nélkül ez az időszak hosszabb és nehezen elérhetőbb lesz. A tapasztalathiánnyal kapcsolatos problémák megoldására jönnek létre a gyakornoki programok.

Hipotéziseim a következők voltak: 1. A gyakornoki program segíti a beilleszkedést a résztvevőinek. 2. A szakmai mentorral történő folyamatos kommunikáció fontos a programban résztvevők számára. Az eredményeket három módszer (esettanulmány, kérdőív, interjú) együttes alkalmazására alapoztam.

Az alkalmazott statisztikai módszerek a számtani közép, szórás és relatív szórás a Likert-skálák értékeinek elemzéséhez, korrelációelemzés a Likert-skálák között, és a Pearson-féle Khi-négyzet próba és Cramer-féle asszociációs együttható. Az adatok elemzése után a szakmai mentorral interjút készítettem.

A kapott eredmények igazolták a hipotéziseket. A kutatási eredmények alapján megállapítható, hogy a gyakornokok pozitívan értékelik a programot. Azonban néhány terület további vizsgálatokat igényel. A kiválasztás során a folyamat idejének lerövidítése érdekében érdemes csoportos interjúkat tartani a jelöltek összehasonlítható felmérése és értékelés érdekében. A beillesztés szakaszában igény van a gyakornokok részéről a szakmai mentorral történő személyes konzultációra a megfelelő bizalmi szint elérése és fenntartása érdekében. A szakmai mentor, a vele készült interjú során egyetértett a kapcsolattartás intenzívebbé tételében.

A korábbi munkatapasztalat nélkül érkezők felé több odafigyelést kell tanúsítani, mert számukra a tapasztalathiány nehezebbé teheti a beilleszkedést azon gyakornoktársaik közé, akik a korábbi munkáik eredményeképp már gördülékenyebben tudják ellátni a feladataikat.

Összefoglalva, fontos a program folyamatos fejlesztése és a vizsgálata a gyakornokok oldaláról is, hiszen csak ezáltal lehet hatékony az utánpótlás tervezés e formája.

Hivatkozások

[1] É. Gergely, Zs. I. Hágén, A. Pierog, Munkaérték és karrierhorgony – egyetemisták körében végzett felmérés eredményei, 2016, Acta Carolus Robertus: Károly Róbert Főiskola Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Tudományos Közleményei 6:(2), 162-178.

[2] M.-né Karoliny, Erőforrás-biztosítás: toborzás, kiválasztás, leépítés, 2006, In: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. (Szerk. FARKAS F. – KAROLINY M. – LÁSZLÓ GY. – POÓR J.) CompLex Kiadó, Budapest. pp. 155-181.

[3] J. Brown – L. Williams, The 21st Century Workforce: Implications for HR, 2003, pp. 43-49. In: Human Resources in the 21st Century (M. Efron- -R. Gandossy) John Wiley & Sons, Inc. New Jersey, 332 p.

[4] Gy. Nemeskéri – Cs. Pataki, A HR gyakorlata, 2007, Ergofit Kiadó, Budapest. 327 p.

[5] L. Henczi – K. Zöllei, Kompetenciamenedzsment, 2007, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zártkörűen Működő Részvénytársaság. 312 p.

- [6] B. Klein – S. Klein, A szervezet lelke, 2006, EDGE 2000 Kiadó, Budapest. 923 p.
- [7] A. Bencsik – T. Juhász, A mentori gyakorlat magyar és szlovák szervezetekben (empirikus kutatás alapján), 2016, Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. Szeged.VIII. évf./3.szám. 2016/3.szám. pp. 20-27.
- [8] M. Armstrong, A Handbook of Human Resource Management Practice, 2006, Cambridge University Press, Great Britain. 957 p.
- [9] E. Babbie, A társadalomtudományi kutatás gyakorlata, 2008, Balassi Kiadó, Budapest. 715 p.