

# A MUNKAHELYI BEILLESZTÉS GYAKORLATA EGY COLORÁDÓI SZÉKHELYŰ VÁLLALATNÁL

*THE PRACTICE OF WORKPLACE INTEGRATION AT A UNITED  
STATES-BASED CORPORATION*

**KOZÁK ANITA tanársegéd**

Intézményi Menedzsment és Vezetési Tanszék  
Társadalomtudományi és Kommunikációs Intézet  
Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar, Debreceni Egyetem

## **ABSTARCT**

This paper seeks to examine the American practice for workplace integration. The different definitions of workplace integration and the formal and informal parts of the integration process are analysed. The literature pays little attention to the important assignments in Human Resources and/or management activities during the integration process, so these assignments are introduced, too. These assignments are listed in the same sequentially like the examination's results are presented.

In this paper the organizational side of the process is highlighted not the individual (newcomer's) area. In the second part of this essay the circumstances of an American case study examination are presented. In the next part of the paper the results of the case study are analysed. Besides the unstructured observation the company's employee and employer handbook are also used for the analytical part of the essay. Finally, the consequences and the most important information are summarized.

## **1. Bevezetés**

A tanulmány a munkahelyi beillesztés vizsgálatával foglalkozik; egy colorádói székhelyű, profitorientált szervezet példáján keresztül mutatja be, hogy egy amerikai nagyvállalat milyen elvek mentén és hogyan valósítja meg a munkahelyi beillesztést.

A munkahelyi szocializáció első szakasza értelmezhető beillesztésnek, de amennyiben ebből az irányból közelítjük meg, főként az egyénre, az új belépőre helyezünk a hangsúlyt. Jelen tanulmány a beillesztést nem a kiválasztás utolsó lépéseként kezeli, és nem is a klasszikus irányból, vagyis a munkahelyi szocializáció és az egyén aspektusából közelíti meg a témát, hanem a szervezet oldaláról, főként a kapcsolódó HR és/vagy vezetői feladatokat vizsgálja.

Munkámban először szakirodalmi feldolgozás alapján ismertetem a munkahelyi beillesztés fogalmát és folyamatát, a saját vizsgálat anyaga és módszere fejezet-

ben röviden bemutatom a coloradói vállalatot és ismertetem a tanulmány megírása során használt módszer, vagyis az esettanulmány részleteit. Az eredmények bemutatása fejezetben elemzem a kapott eredményeket, végül összefoglalom a tanulmány általam legfontosabbnak ítélt megállapításait.

## **2. A munkahelyi beillesztés és folyamata**

A tanulmány e fejezete a hazai és a nemzetközi szakirodalomra támaszkodva mutatja be a munkahelyi beillesztést és folyamatát. A beillesztés meghatározásakor a munkahelyi szocializáció fogalmából indulok ki, majd az előzetes szocializációhoz kapcsolódóan sorolom fel a beillesztés formális és informális részeit. Pontosán meghatározom azokat a HR és/vagy vezetői/mentori feladatokat, tevékenységi köröket, amelyeket a cikk esettanulmány vizsgálati eredményeit leíró részében elemzek. Ezeket olyan sorrendben ismertetem, hogy az strukturális felépítésében kövesse az analízis módszertanát.

A toborzás, a kiválasztás és a beillesztés együtt egy komplex folyamat, ugyanakkor önállóan is egy-egy tevékenységi kört alkotnak. A vonatkozó szakirodalom a toborzáshoz és a kiválasztáshoz pontosan meghatározza a kapcsolódó HR feladatokat, azonban a beillesztést néhány szerző a kiválasztás utolsó lépéseként tárgyalja (ELBERT et al. [2007]; SZÁRAZ [2004]). Keczer [2013] szerint a beillesztés az új munkavállaló első munkanapján kezdődik. Hangsúlyozza, hogy az új munkavállaló beilleszkedését azért célszerű minden eszközzel segíteni, mert annál hamarabb tud majd 100%-os munkateljesítményt nyújtani. A beillesztés legfontosabb eszközei a munkavégzéséhez szükséges információk rendelkezésre bocsátása, segítő munkatárs mellérendelése.

Antalovics online jegyzetében különbséget tesz a munkavégzéshez történő szocializáció, a munkakörhöz való alkalmazkodás és a munkahelyi, munkaszervezetbe történő beilleszkedés között [11]. Fontosnak tartom ezért kiemelni, hogy szervezetpszichológiai megközelítést alkalmazok: az egyénnek nem a munka világához és/vagy az adott munkakörhöz történő szocializációját elemzem, hanem egy komplexebb folyamatot, magába a munkaszervezetbe történő integrációját. Azt a folyamatot, amelynek során az új belépő – amennyiben nem rendelkezik még munkatapasztalattal: magához a munkavégzéshez is alkalmazkodik – megismeri, átlátja és ellátja munkaköri feladatait, felismeri, hogy munkája hogyan válik a szervezet számára értékke, kapcsolati hálót épít ki, végül elfogadja, illetve integrálódik a szervezeti kultúrába. A munkavégzéshez történő szocializáció, a munkakörhöz való alkalmazkodás és a munkahelyi, munkaszervezetbe történő beilleszkedés nem választhatók el egymástól, egyazon folyamatnak több oldalát jelentik. Míközben az egyén alkalmazkodik a munkavégzéshez vagy egy adott munkakör feladatait tanulja/látja el, a szervezetbe történő beilleszkedése, a szervezeti normák és szokások megismerése is megtörténik.

Ezt a definíciót támasztja alá Morrison [1993] tanulmánya, aki az új belépő számára négy fő feladat elvégzését/megvalósítását tartja szükségesnek:

- betanulás a munkába (task mastery): munkaköri követelmények megismerése, a munkavégzéshez szükséges készségek elsajátítása;
- szerep-tisztázás (role clarification): felismerni és azonosulni a szereppel, amelyet a munkatársai és a felettesei elvárnak tőle annak érdekében, hogy megfeleljen a vele szemben támasztott elvárásoknak;
- kultúraátvitel (acculturation): a szervezeti normák, szokások megismerése és elfogadása és gyakorlása;
- társas-szervezeti integráció (social integration): kapcsolatépítés a munkatársakkal, azok szélesítése és elmélyítése a szervezetben.

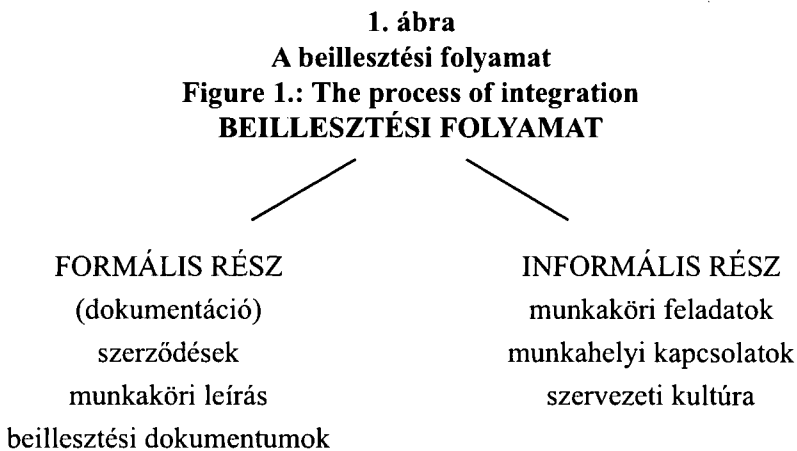
Móré [2011] tanulmányában arra hívja fel a figyelmet, hogy a beillesztés minden esetben az információ körül forog, annak átadása/szükséglete formájában jelenik meg. Az új belépőnek információra van szüksége a munkakövetelményekről, az interperszonális hálózatról, a közvetlen munkacsoportról, a szervezeti kultúráról. A szervezet információt akar átadni, hogy az új belépőt a lehető leghamarabb integrálja, ehhez az átadáshoz használhatja fel azt a munkahelyi közösséget, ahová az új munkatárs került. A tanulmány folytatásaként Móré [2012] magyarországi vállalkozások beillesztési gyakorlatát elemző kutatásának eredménye szerint azok a válaszolók hosszabb idő alatt „érezték otthon” magukat olyan szervezetben, ahol nincs orientációs program. Beillesztési program hiányában a szervezetek a helyismeretre koncentrálnak, a felettesnek történő bemutatás is formális, tartalma a hierarchikus értékek átadása mentén zajlott, a munkahelyi vezető nem használta ki az alkalmat arra, hogy a szervezet stratégiai elképzeléseiről tájékoztassa az új belépőt. Bácsné [2010] megjegyzi, hogy a sikeres beillesztés növeli a szervezet eredményességét, stabilitását, hozzájárul a kiegyensúlyozott társas kapcsolatokhoz, az erre fordított idő megtérül a szervezet számára. A jól kidolgozott, gördülékenyen működő beillesztési program különösen fontos a megváltozott munkaképességű munkavállalók körében. Ezt a kérdéskört, a hozzá kapcsolódó kommunikációs kompetenciák elemzését, azok gyakorlati alkalmazását Dajnoki [2009] részletesen összegzi.

Feldman [1976] a szervezetbe történő integráció folyamatát három egymásra épülő szakaszra bontja: előzetes szocializáció, alkalmazkodás és szerep betöltés-stabilizálás. Az előzetes szocializáció során az új belépőnek a munkavégzéssel, az adott munkakör betöltésével kapcsolatos előzetes elvárásainak korrekciója történik meg. Az alkalmazkodás alatt történik meg a „beavatás”, ez a munkavégzés elsajátításának kezdeti időszaka. Feldman erre az időszakra teszi a kapcsolati háló kialakítását (ennek sikerességét jelentős mértékben meghatározhatja a mentor személyisége), továbbá a szerepek tisztázását, illetve a teljesítmény önértékelése és a szervezet által történő értékelése összhangjának kialakulását. A szerep betöltése és stabilizálása a befejező szakasz, melynek során az egyén stabilizálódik a munkacsoportban és a tágabb szervezeti környezetben. A munkapszichológus megjegyzi,

hogy ennek egyik feltétele az egyén képessé válása arra, hogy a munkahelyén keletkező feszültséget és konfliktusokat tudja kezelni és feloldani.

Haueter et al. (2003) és Saks et al. (2007) a munkahelyi szocializációt egy olyan folyamatként írják le, melynek során az új belépő a munkaköri feladatnak ellátásához szükséges tudást szerez, illetve információkat kap a szerepére, az adott munkacsoportra és szervezeti kultúrára vonatkozóan. Annak ellenére, hogy a szerzők a folyamat céljának az egyén lehető legrövidebb idő alatt történő szervezeti integrációt fogalmazták meg, nem tesznek javaslatot arra vonatkozóan, hogy a szervezet mindezt hogyan könnyíthetné meg.

A tanulmány az előzetes szocializációt és az ahhoz kapcsolódó HR feladatokat elemzi. Értelmezésben az előzetes szocializációhoz kapcsolódó munkahelyi beillesztésnek vannak formális és informális elemei.



*Forrás:* saját szerkesztés

A beillesztési folyamat formális részéhez tartozik a dokumentáció, vagyis a különböző szerződések (munkaszerződés, tanulmányi szerződés, stb.) és a munkaköri leírás megvitatása illetve az egyéb beillesztési dokumentumok (SzMSz, tűz- és munkavédelmi előírások, stb.) megbeszélése és amennyiben szükséges, szignálása.

A beillesztési folyamat formális része semmiképpen sem elhagyható HR feladat, hiszen Magyarországon törvényi szabályozás van arra vonatkozóan, hogy kötelező munkaköri leírást és munkaszerződést készíteni (Munka Törvénykönyve 2012. évi I. törvény 46. § (1) d. pontja: „a munkáltató legkésőbb a munkaviszony kezdetétől számított tizenöt napon belül írásban tájékoztatja a munkavállalót a munkakörbe tartozó feladatokról”; Munka Törvénykönyve 2012. évi I. törvény 42. § (1) „A munkaviszony munkaszerződéssel jön létre.” 44. § „A munkaszerződést írásba kell foglalni”). Az USA-ban a szövetségi törvény lehetőséget ad arra, hogy szóban is kössenek munkaszerződést: „a munkaszerződés egy olyan szerződés – akár írásban, akár szóban -, amely a munkavégzés körülményeit és feltéte-

leit határozza meg a munkavállaló és a munkáltató között” (Employment Act of 1946). Nem találtam jogszabályi előírást arra vonatkozóan, hogy kötelező lenne munkaköri leírást alkalmazni az USA-ban, azonban a Fair Labor Standards Act megjegyzi, hogy egy írott, általános munkaköri leírás nem lehet elegendő, ha a munkavállaló mentességét vitatják. Továbbá olyan javaslattal él, hogy egy részletesen kidolgozott, minden feladatot és az azokhoz kapcsolódó felelősségi köröket tartalmazó lista alkalmazása a helyes.

Álláspontom szerint a beillesztési folyamat informális részét azok a részben HR, részben vezetői/mentori feladatok képezik, amelyek a munkaköri feladatok gyakorlatban történő realizálását, interperszonális kapcsolatok kialakítását és a szervezeti kultúra megismerését célozzák.

### **3. Saját vizsgálat anyaga és módszere**

Az esettanulmány vizsgálati eredményeit leíró részhez két forrásból gyűjtöttem adatokat: részt vettem a különböző HR folyamatokban, illetve felhasználtam a vállalattól kapott belső dokumentumokat.

Alkalmam volt strukturálatlan megfigyelést végezni, melynek „fő jellemzője, hogy a megfigyelőnek nincs előre kidolgozott kategóriarendszere” (Klein [2004] 111. o.). A strukturálatlan megfigyelés egyrészt lehetőséget ad arra, hogy segítségével különböző szituációk elemzésével alátámasszam vagy cáfoljam a vállalat belső szabályozásában leírtakat, másrészt egy teljesebb képet kapok a beillesztési folyamatáról.

A vállalat divízióális felépítésű, 5 különböző részleggel rendelkezik, melyek más-más államban kaptak helyet. A központi iroda Colorado államban van, és a forgalmazó részleg is itt található – ebben a városban 93 munkavállalót tartanak számon.

A szervezeti struktúra miatt különösen fontos az erős és összefogó személyzeti tevékenység, melynek két eszköze a HR osztály munkatársai által készített menedzseri kézikönyv és a szintén a személyzeti részlegen dolgozók által összeállított munkavállalói kézikönyv. A menedzseri kézikönyvet minden évben elküldik a menedzsment részére, majd annak tartalmából egy héttel később tréning jellegű előadást tartanak a vezetőknek. A munkavállalói kézikönyvet az új belépőknek adják át, emellett egy interaktív foglalkozáson mondja el a HR menedzser a legfontosabb tudnivalókat és beszél meg velük az esetlegesen felmerülő kérdéseiket. A menedzseri kézikönyv összesen 148 oldalas és az alábbi fő fejezetekből áll: toborzás (ehhez a kiválasztás és a beillesztés is hozzátartozik), coaching és fegyelmi eljárás, teljesítményértékelés és vállalati politikák. A munkavállalói kézikönyv 152 oldalas, tartalmaz egy cégismertetőt, egy általános útmutatót (pl. üzleti etika, dress code, internet- és e-mailhasználat, ajándékozás, drog- és alkoholfogyasztás, stb.), egy tájékoztató részt a juttatási rendszerről és a vállalat politikák

leírását. Az esettanulmány vizsgálati eredményeit leíró részhez ezekből a könyvekből is dolgoztam fel adatokat.

#### 4. Az esettanulmány vizsgálati eredményei

Tanulmányomnak ebben a fejezetében a vállalati dokumentumokból nyert információkat dolgozom fel, melyet kiegészíték a strukturálatlan megfigyelés tapasztalataival.

Céлом, hogy egy átfogó képet nyújtsak a beillesztési folyamatról és ismertessem a vizsgált témára vonatkozó legfontosabb megállapításaimat.

Vizsgálatom ideje alatt (3 hónap) 4 új munkatársat vettem fel, egy eljárást a HR Osztályra (az eljáró felmondott), egy adatkezelő munkatársat az Adatfeldolgozó Osztályra (új pozíció), egy generalistát a Könyvelési Osztályra (új pozíció) és egy generalistát a Hitel Osztályra (új pozíció).

A menedzserek döntenek el, hogy szükséges-e új munkakör kiírása az osztályukra. Ha úgy látják, hogy szükség van új ember(ek) felvételére, akkor értesítik a személyzeti részleget. A HR osztály menedzsere segít előkészíteni az üres pozícióhoz tartozó munkaköri leírást és megállapítani a munkakörhöz kapcsolódó hard és soft kompetenciákat, emellett elhívja a figyelmet arra, hogy belső forrásból is történhet a toborzás. Vizsgálatom alatt nem volt belső forrásból történő toborzás, mivel a kiszélesedett szervezeti feladatok új munkaerő felvételét követelték meg.

A sikeres jelentkezőt telefonon értesítik és behívják megbeszélni a részleteket. A munkaviszonnyal kapcsolatban érdemes megjegyezni, hogy a vizsgált vállalat „at will” munkaviszonyt létesít a munkavállalóival. Az „at will” munkaviszony alatt azt a fajta munkaszerződést érti, melynek értelmében akár a munkavállaló, akár a munkáltató indok nélkül, azonnal hatállyal megszüntetheti a munkaviszonyt. Érdemes megjegyezni, hogy az Egyesült Államokban kétféle munkaviszonyt lehet létesíteni: „at will” és „just cause”. Azok a munkavállalók, akik „just cause” munkaviszonnyal rendelkeznek, csak indoklással bocsáthatók el. Állami rendelkezéstől függ, hogy az adott területen van-e lehetőség „just cause” foglalkoztatás létesítésére. Jelenleg 13 olyan állam van, amely nem írta alá azt az egyezményt, mely szerint csak „at will” munkaviszonnyal lehet foglalkoztatni munkavállalókat. Colorado nem tartozik közéjük.

Az alábbiakban összegyűjtöttem, hogy a menedzser mely dokumentumok elkészítéséért/kitöltéséért/kitöltetéséért felelős. A dokumentumok mindegyikét és azoknak minden oldalát aláírásával hitelesíti és datálja a munkavállaló is, majd elküldik azokat a HR Osztályra, hogy elkészítsék az új dolgozó személyi mappáját.

- Munkaszerződés aláírását megelőzően:
  - munkaköri leírás,
  - jelentkezés munkaviszonyra,
  - I-9-es formanyomtatvány,
  - munkavállaló kézikönyv átvételéről szóló nyilatkozat.

- Munkaszerződés aláírásával egyidejűleg:
  - maga a munkaszerződés,
  - fizetési jóváhagyás,
  - vásárlási politikáról és hitelszerződésről szóló nyomtatvány,
  - üzleti etikai politika,
  - alkohol- és drogfogyasztási politika,
  - személyi vakációs tervezet (egy évig nincs fizetett szabadsága az új munkavállalónak).
- Munkaszerződés aláírását követően:
  - teljesítmény tervezet,
  - személyes információkat tartalmazó nyomtatvány,
  - nyilatkozat etnikai/faji hovatartozásról.

Az új munkavállalót a HR Osztály menedzsere fogadja, átadja neki a HR igazgató által aláírt munkaszerződést és a munkavállalói kézikönyvet. A munkavállalói kézikönyvben a fentiekben felsorolt dokumentumok mindegyike szerepel. A munkaszerződést nem írja alá azonnal a munkavállaló, kap 2-3 napot, hogy átolvassa a szerződést és a munkavállalói kézikönyvet, majd újra fogadja a HR menedzser, aki 2-3 órás tréninget tart neki. Két tájékoztató tréningen voltam jelen megfigyelőként, a kérdések főként a juttatási rendszerre és a megbiztosításra vonatkoztak. Érdeemes megjegyezni, hogy abban az esetben, ha munkavállalót a szervezet egy másik divíziójához veszik fel, az újonc skype-on beszél a HR menedzserrel. Ha mindent megbeszéltek, aláírja a munkavállaló azokat a fentiekben felsorolt dokumentumokat, amelyeket még szükséges. A munkahelyi beillesztés formális része, vagyis a dokumentáció ezzel véget ért.

A munkahelyi beillesztés informális részéhez a munkaköri feladatok gyakorlatban történő realizálását, az interperszonális kapcsolatok kialakítását és a szervezeti kultúra megismerését soroltam.

A munkaköri feladatok gyakorlatban történő realizáláshoz elengedhetetlen, hogy bizonyos – a munkakörülményekkel és a munkafeltételekkel kapcsolatos – információk birtokában legyen az új belépő. Annak érdekében, hogy minden szükséges információt átadjanak az újoncnak, a menedzseri kézikönyv tartalmaz ezekről egy listát:

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| – épületbe történő belépés (belépőkártya), | – névjegykártya rendelése,          |
| – parkolási lehetőség,                     | – számítógépes rendszer használata, |
| – munkaeszközök rendelése,                 | – mosdók,                           |
| – szünetek,                                | – ebédlő,                           |
| – fénymásoló, fax és nyomtató használata,  | – tűzjelző,                         |
|  | – vészkijáratok,                    |
|  | – iktató.                           |

A fizikai munkát végzők esetén ez a lista egy további felsorolással egészül ki, mely főként a balesetvédelmet célozza (megfelelő öltözék, kommunikáció, tűzjelzők, stb.).

A fentiekben felsorolt információk átadása az első munkanapon történik és a menedzser felelőssége. Ha minden információt átadott, a munkavállaló szignálja és datálja a listát.

A tényleges munkavégzésbe való betanuláshoz egy mentor nyújt segítséget. A mentort mindig a menedzser jelöli ki. A menedzser az első nap, az első hét és az első hónap után megbeszélést tart az új munkavállalóval. A beszélgetés során leginkább arra kíváncsi, hogy érzi magát, hogy tetszik neki a munkakör, szüksége van-e valamilyen segítségre, van-e valamilyen észrevétele.

Az eljáró pozícióba történő betanítást a még ott dolgozó munkavállaló végezte. A betanulási időszak két hétig tartott. Az első héten az újonc figyelte, hogyan dolgozik a munkatárs, a második héten a munkatárs figyelte, hogyan dolgozik az új dolgozó és amennyiben szükséges volt, segített neki. Az általános könyvelő betanítását az idősebb munkavállaló végezte, ő a kiválasztási folyamathoz is asszisztált. Az általános könyvelő betanulási időszaka öt hétig tartott. Az első héten ő figyelte, a második héten őt figyelte az mentor. A harmadik héten hagyták önállóan dolgozni, de az elvégzett munkájáról kivonat készült, minden könyvelési tétel ellenőrzött a mentor és hibaszázalékot számolt. A negyedik héten csak minden második könyvelési tételét ellenőrizte, az ötödik héten minden negyediket. A harmadik héten még minden nap, a negyedik és ötödik héten a pénteki napon tartott vele megbeszélést a mentora. Ezek alkalmával megbeszéltek az eredményeit, a munkájának azokat a területeit, amelyeken a legtöbb hibát vétette és a korrekciók módját. Természetesen az öt hetes betanulási időszak folyamán bármikor bármilyen munkával kapcsolatos kérdést feltehetett a mentorának.

Az interperszonális kapcsolat kialakítását is több intézkedés célozza. Az új belépőt az első napon körbevezetik az épületben és bemutatják a többi osztály munkatársainak is. Első munkanapján a menedzsere, a második napján egy felsővezető viszi el ebédelni. Ez az előírás, továbbá a menedzsernek gondoskodnia kell arról, hogy az első héten minden nap ebédeljen vele valaki. Az eljáró és az általános könyvelő a harmadik napon a mentorával ebédel. A beillesztési folyamatnak része az is, hogy az első hét utolsó munkanapján az adott osztály összes munkatársa együtt ebédel. Utóbbi nem előírás, 2009-ben 2 új embert vettek fel a személyzeti osztályra fél éven belül és a HR igazgató mindkét esetben így járt el, azóta a többi osztály is ezt a gyakorlatot követi. A Coloradói irodában ez megvalósítható, mert 8-nál többen nem dolgoznak egy osztályon.

A szervezeti kultúra megismerésére vonatkozóan is tartalmaz írott szabályokat a kézikönyv. Szintén menedzseri felelősség, hogy a szervezet részletes tevékenységével, az éves rendezvényekkel, ünnepekkel és a vállalati díjakkal, az öltözködésre vonatkozó előírásokkal és az adott osztály szokásaival megismerkedjen az új belépő. A HR menedzser ezeket az információkat akkor adta át, amikor a munkavállalói kézikönyvből tartott tréninget az új eljárónak. A Könyvelési Osztály menedzsere az általános könyvelő első napján beszélt ezekről, miután körbevezette az épületben. A Lextron vállalatnál tartanak karácsonyi vacsorát és ünnep-



lik a Halloween-t. Utóbbi alkalmával néhány munkavállaló beöltözik, rendeznek jelmezversenyt, amit egy közös ebéd követ. A szervezet alapításának évfordulóját is közös ebéddel ünneplik, ekkor a különböző díjakat is átadják. Emellett minden osztály kialakított valamilyen közösség-összetartó szokást. A HR Osztályon például péntekenként süteményt hoznak, amit a délutáni 10 perces szünetben közösen fogyasztanak el. A Könyvelési Osztályon minden hónap utolsó péntekjén az osztály tagjai pizzát rendelnek ebédre, amit együtt esznek meg a konyhában.

## 5. Összegzés

A cikk célja az volt, hogy a kapcsolódó vállalati dokumentumok elemzésének és a megfigyelés vizsgálati módszerének segítségével bemutassa a beillesztés gyakorlatát egy amerikai székhelyű vállalatnál.

A tanulmány összefoglalta a szervezet menedzseri kézikönyvében található irányelveket és utasításokat a beillesztés dokumentációjára és eljárásrendjére vonatkozóan, emellett elemző módon, esetleírás segítségével mutatta be ezek megvalósulását a gyakorlatban. A vonatkozó dokumentumok elemzéséből és a megfigyelés tapasztalataiból arra lehet következtetni, hogy a vizsgált szervezetnél a beillesztéshez önálló, részletesen kidolgozott HR, vezetői és mentori feladatok kapcsolódnak, emellett a beillesztés során nagy hangsúlyt fektetnek a dokumentációra és a beillesztési tréningre. Utóbbi természetesen nemcsak a munkavállaló javát szolgálja, hanem a munkáltatóét is, hiszen egyfajta védelmet biztosít a vállalatnak az esetlegesen felmerülő későbbi kellemetlenségekkel szemben.

A beillesztési folyamatnak nemcsak a formális részére, hanem az informális részére is tartalmaz irányelveket és előírásokat a menedzseri kézikönyv. A megszervezett betanítási időszak, a folyamatos ellenőrzés és visszajelzés, a körbevezetés és a közös ebédek mind hozzájárulhatnak ahhoz, hogy az új belépő megkap hassa a megfelelő szakmai és emberi támogatást a szervezet részéről.

Vizsgálati tapasztalataim alapján a magyarországi munkáltatók döntő többsége nem ismerte fel a beillesztés jelentőségét és nem rendelkezik részletesen kidolgozott és a gyakorlatban is hatékonyan működő beillesztési programmal. Ennek oka valószínűleg a társadalmi berendezkedés alapvető változását követően eltelt viszonylag rövid időben és a témával kapcsolatos magyar nyelvű szakirodalom szűkösségében keresendő.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- BÁCSNÉ B. É. (2010): Az időtényező szerepe a tartalmi vezetési feladatokban. VIKEK Közleményei II. 2-3 (No. 3-4.) pp. 126-133.
- Dajnoki K. (2010): Kommunikáció az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentben. In: Jelenkori Társad. Gazd. Foly 5 (1-2), 65-70. o.
- Dienesné K. E. [2012]: Emberi erőforrás menedzsment és módszertan PhD hallgatóknak. Debrecen (jegyzet) 100. o., 104-105. o.
- ELBERT, N. F. – FARKAS F. – KAROLONY M. – POÓR J. [1997]: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Rt., Budapest 216. o.
- Feldman, D. C. [1976]: A contingency theory of socialization. In: Administrative Science Quarterly, 21: 433-452 o.
- Haueter, J. A., Macan, T. H. and Winter, J. (2003): Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale. In: Journal of Vocational Behavior, Vol. 63, 20-39. o.
- KECZER G. (2013): Üzleti ismeretek szak- és felnőttképzőknek I.: Gazdasági és menedzsment alapismeretek. SZTE JGYPK, Szeged, 98. o.
- MORRISON, E. W. [1993]: Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomers socialization. In: Journal of Applied Psychology, 78: 177-183. o.
- Móré M. (2011): Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. A beillesztés kommunikációs összefüggései VIKEK Közleményei III évf. 2.sz. 43-51. o.
- Móré M. (2012): A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében. VIKEK Közleményei IV. évf. 3. sz. 159-168. o.
- Saks, A.M., Uggerslev, K.L. and Fassina, N. E. (2007): Socialization tactics and newcomer adjustment: a meta-analytic review and test of a model. In: Journal of Vocational Behavior, Vol. 70, 413-46. o.
- SZÁRAZ E. [2004]: Humánmenedzsment Humán reláció a stratégiai menedzsmentben. Kecskeméti Főiskola, Kecskemét 106. o., 111-116. o.

Internet 1

<http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/3felev/mszocfre.pdf>

Letöltés ideje: 2012. 05. 15.