

A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ÉS A MENTORÁLÁS SZEREPE EGY GYAKORNOKI PROGRAMBAN

THE ROLE OF PERFORMANCE EVALUATION AND MENTORING IN A TRAINEE PROGRAM

SZONDI RÉKA egyetemi hallgató
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar
DR. GERGELY ÉVA adjunktus
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

The success of companies will be determined by the resupply of experts. Employers increasingly demand application-oriented knowledge, and the usability of knowledge generally requires the combination and integration of knowledge from various disciplines (Árváné et al. 2016). Nowadays, finding and keeping the talented employees are key factors.

The research analyzes a trainee program of a large company. The program was recommended to entrants of the labour market 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 performance evaluation and the role of the mentoring. From the induction into the organization, the technical mentor gives assistance to the trainees. One of the main elements of the performance is the feedback. The trainees have to write a weekly report, and after that, the mentor gives them a personalized review based on their performance. The questionnaire was edited for the trainees at the company, and they were asked about their future plans and their intentions about staying at the company after the program too. The questionnaire was analyzed with IBM SPSS Statistics 23.0 statistical software. The used methods are descriptive statistics, correlation, and Chi-square tests. In the course of the research, an interview was done with the technical mentor, which was based on the questionnaire. In point of the results, recommendations were defined connected to the assumed short-ages of the program, also to increase the efficiency of operation. In conclusion, the maintenance of the trainee program is equally beneficial for the trainees and for the company as well.

1. Bevezetés

A vállalatok sikere a szakember utánpótláson fog múlni. A munkáltatók és általánosságban a munkaerőpiac részéről egyre inkább nő a végzés után azonnal alkalmazható és használható tudás iránti igény, ami egyértelműen a különböző tudások és diszciplínák kombinálását és integrálását igényli (Árváné et al. 2016). A tehetséges munkavállalók megtalálása és megtartása kulcsfontosságú szempont napjainkban. A jövő munkaadóinak

ugyanis sokkal jobban oda kell majd figyelnie arra, hogy megtartsa munkavállalóit (Juhász 2016). A kutatás alapját egy nagyvállalat gyakornoki programja képezte. A programot a vállalat pályakezdő, vagy 1–1,5 év munkatapasztalattal rendelkező fiataloknak ajánlja.

A kutatás során fő célkitűzés volt a program eredményességének feltárása több HR funkcion keresztül. Jelen tanulmány a teljesítményértékelés és a mentor szerepével foglalkozik. Kutatásunkban azzal a teljesítménymenedzsment megközelítéssel azonosulunk, mely kiemeli a rendszer komplexitását, ugyanis egy tervezésen, célkitűzésen alapuló folyamatnak minősíti, amely során egyrészt a vezető, jelen esetben a mentor, visszajelzést szerez arról, hogy az értékelt munkatárs, jelen esetben a gyakornok hogyan teljesíti munkaköre elvárásait. Másrészt visszacsatolást jelent az értékelés alá vont személy számára is a munkavégzésről, annak esetleges gyengeségeiről, de egyúttal megerősítést nyújt és vázolja a jövőbeli fejlődés irányait is (Szakály 2005). Ebből kifolyólag központi szerepet tölt be a hatékony kommunikáció a teljesítményről történő visszajelzés folyamatában. A gyakornokok a beillesztéstől kezdve kapcsolatban állnak a szakmai menttorral a programban. A mentor jelenléte a programban megkönnyíti a gyakornokok beilleszkedését a szervezeti kultúrába és a vállalatba. A hatékony teljesítmény gyors elérését nagyban segíti a programban működtetett visszacsatolási rendszer. A programban lévők rendszeresen írnak beszámolót a heti munkavégzésükről, valamint a mentor is nyújt számukra visszajelzést.

A vizsgált szervezetenél alkalmazott gyakornoki program felépítésének és folyamatának megismeréséhez a kutatás előtt esettanulmány készült. Az esettanulmányban feltárt adatok alapján állítottuk össze a vizsgálatban alkalmazott kérdőívet a gyakornokok számára. A kérdőív tartalmazott kérdéseket arra is, hogy milyen jövőképpel rendelkeznek és tervezik-e a program után, hogy a vállalatnál maradnak. A kérdőívvel összhangban interjú is készült a szakmai menttorral.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Mentorálás

A mentor szerepe szerint támogató munkatárs, segítséget nyújt a szervezet működésének megismeréséhez, a szakmai alapismeretek elsajátításához, a munkakör szakmai feladatainak elvégzéséhez szükséges rendszerek és módszerek megismeréséhez, ismeretek megszerzéséhez, valamint támogatja az új dolgozót a szervezet tagjaival való együttműködési kapcsolatok kialakításában, segít az esetleges konfliktushelyzetek megoldásában. A mentor a szervezet nagy tapasztalattal rendelkező, megbecsült szakembere, aki nincs alá-fölé rendeltségi viszonyban az új dolgozóval. Elég jól ismeri a szervezetet ahhoz, hogy ismereteit átadja másoknak.

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 tudástöke megőrzésére, fejlesztésére és a vállalatok versenyképességének megerősítésére (Bencsik, Juhász 2016). A mentor rendelkezésre áll, amennyiben az új

belépő szakmai vagy szociális kapcsolati problémáit nem tudja önállóan megoldani, gyakran közvetít belső értékeket (Nemeskéri, Pataki 2007). Klein és Klein (2006) megállapítása alapján, a mentor általában magas beosztású vezető, de nem felettese a támogatott személynek. Annak az elérésére törekszik, hogy „pártfogolja” érdekes feladatokat kapjon, erejének megfelelő lehetőségekhez jusson. A mentor általában növeli a pártfogolt önbizalmát és hozzá is járul a szervezetben belüli szakmai karrierjének elindításához. Hátrányt okozhat, ha az új munkavállaló túlságosan függővé válik a mentortól, illetve ha a mentor személyisége okán összeférhetlenség alakul ki kettőjük között. A mentor szerepe a programban a beillesztés és a teljesítményértékelés során értékelődik fel különösen (Móré 2012, Kozák 2016). A beillesztés által az új belépő személy kialakít egy képet a szervezetről, valamint szerves részévé válik a folyamatoknak. A belépés három részre osztható, az előzetes szocializációra, az alkalmazkodásra és a szerepbetöltésre (Móré 2012).

2.2. Teljesítményértékelés

A teljesítménymenedzsment olyan összetett, komplex és önálló folyamata az emberi erőforrás menedzsmentnek, amelyben a feladatok egyértelműen megfogalmazhatók, egymástól jól elkülöníthetőek. A funkciók az alábbiak: a teljesítmény tervezése, a mérőeszközök kialakítása, az elvárások kommunikálása, a teljesítmény nyomon követése és mérése, a teljesítmény értékelése, visszajelzés a teljesítményről, személyzeti döntések kommunikálása, az eredmények alapján történő fejlesztés. A visszacsatolás az értékelés utáni lépés, amelynek hatékonyságát befolyásolhatja a kommunikációs csatorna, melyre keresztül ez az információ áramlik (Gergely 2016).

A teljesítménymenedzsment egy olyan tervezett folyamat, amelynek elsődleges elemei a megegyezés, mérés, visszacsatolás, pozitív megerősítés és a párbeszéd (Moseley, Dessinger 2010). Az outputok mérésével a teljesítmény összehasonlítható az elvárásokkal, a meghatározott célkitűzésekkel. Ezáltal az értékelés fókuszában a célok, követelmények és a teljesítménymérési indikátorok vannak (Armstrong 2006). A teljesítménymenedzsment rendszer egy olyan szisztematikus megközelítése az emberek menedzselésének, amely a teljesítményt, a célokat, a mérést, a visszacsatolást és az elismerést használja eszközként az alkalmazotti potenciál maximális hasznosítására történő motiválásban (Németh et al, 2016).

A teljesítmény elvárás meghatározása azonban nemcsak a vállalat belső megfontolásai miatt fontos, hanem azért is, mert ez az a teljesítmény, amelyet a vállalat a vevők, megrendelők számára ígér majd (Oláh 2016). A gazdasági társaságok mellett a civil szervezetekben is fontos szerepe lehet a teljesítményértékelésnek, bár a szervezetekben megjelenő (alkalmazott, tag, önkéntes) státuszok esetében eltérő az egyes értékelő szempontok fontossága. Az alkalmazottak esetében messze a legfontosabb a munkahelyi jelenlét a másik két formához képest. A megvalósításban való részvétel a tagoknál a legfontosabb (Pierog 2016).

A teljesítményértékelést, amely az emberi erőforrások menedzselésében stratégiai szerepet tölt be, olyan folyamatként vehetjük, ami segítségével a szervezet visszajelzést kap és ad az alkalmazottak teljesítményéről. Sok szervezetben két értékelés van egymás mellett: a formális (objektivitásra törekvő) és az informális (szubjektív). Az informális rendszerben a vezetők végig gondolják, ki hogy teljesített. A formális teljesítményér-

tékelés a szervezet által kifejlesztett rendszer, mellyel rendszeresen és módszeresen értékelik az alkalmazottak megfelelését az adott feladat, elvárások kapcsán. A formális értékelés megteremti annak a lehetőségét, hogy a munka tartalma és az ebből fakadó terhelés felülvizsgálható legyen (Karoliny M.-né 2006). A visszacsatolás rendkívül fontos szerepet tölt be az emberek életében. A szervezeti légkört döntően befolyásolja, a mód, ahogy a visszajelzés történik (Dajnoki 2015). A mentor személyisége sem elhanyagolható szempont. A szervezetnél eltöltött idő, a jó kommunikációs képesség megléte segíti a tudás átadását, ám a mentorálás nem merül ki ennyiben. A mentor legyen tudatában az ő segítői szerepének, komoly problémákat okozhat ha versenytársként tekint az új belépőkre. Lényeges a támogatói hozzáállás szakmai és emberi megnyilvánulása egyaránt, legyen képes támaszt nyújtani és ösztönzőleg hatni a mentoráltakra (Kozák, Móré 2015).

Az értékelők a szervezet különböző szintű dolgozói közül kerülnek ki, de külső értékelőközpont is igénybe vehető. Leggyakrabban a közvetlen felettesek értékelik a munkavállalót. Ez előnyös, mert ők ismerik a legjobban a feladatokat és azok teljesítésének a módját (Gyökér 2001). A megfelelő működéshez a szervezetnek ki kell dolgoznia saját rendszerét, ami tartalmazza azokat az elemeket, amelyeket a vezetés adott körülmények között szükségesnek ítélt meg. A rendszer elengedhetetlen elemei a következők: aktualizált munkaköri leírások, a célkitűzések lebontása, a rendszeres visszajelzés, a teljesítményértékelés technikájának alkalmazása (Nemeskéri, Pataki 2007).

A mentorálás a vizsgált programban szorosan összekapcsolódik a visszajelzés mi-kéntjével. Mindenkinek fontos valamilyen visszajelzés a nyújtott teljesítményéről, visszajelzés nélkül nem lehet hatékony az értékelés elvégzése (Gergely 2016).

3. A kutatás anyaga és módszertana

A vizsgált magyar tulajdonban lévő nagyvállalat Magyarország teljes területén képviselteti magát és szolgáltatásait. Alkőzpontjai 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 a kutatás alatt résztvevők 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 (Babbie 2008). A kutatás elemeit a vállalatnál eltöltött idő alatt kapott információ, a szervezeti dokumentumok és saját észrevételeink képezik. Az esettanulmány utáni vizsgálat saját szerkesztésű kérdőív segítségével zajlott, melyet a gyakornok töltöttek ki. 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.

4. Eredmények

A továbbiakban a kutatás eredményeinek ismertetésére kerül sor a teljesítményértékelés és a jövőkép kapcsán, végül pedig a legerősebb korrelációs kapcsolatok bemutatása kap helyet.

4.1. Azonosító adatok

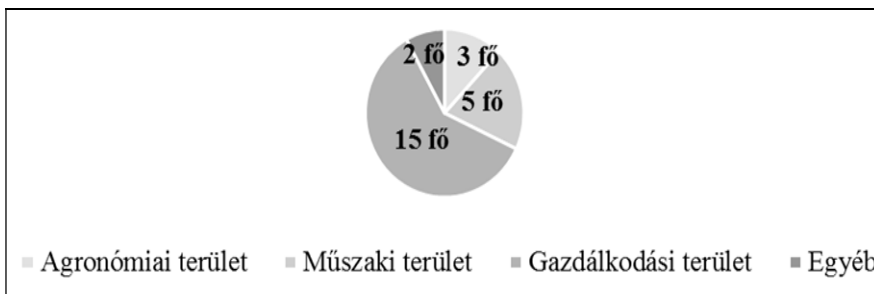
A kérdőíves felmérésben a vállalat gyakornoki programjának teljes sokasága szerepel. A kérdőív kitöltése alatt a programban résztvevők száma 25 fő volt. Ez a szám folyamatosan változik, ahogy felvételt nyernek az új belépők és pozíciót kapnak a programból kilépők.

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. diagram a gyakornokok terület szerinti megoszlását szemlélteti a vállalaton belül a kutatás időintervallumában.

1. diagram: A gyakornokok terület szerinti megoszlása főben

Diagram 1: Trainees distribution by field per capita



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”.

4.2. A teljesítményértékelési folyamat blokkjának értékelése

A blokk a teljesítményértékeléssel és a visszacsatolással kapcsolatosan tartalmaz állításokat, amelyeket az 1. táblázat mutat be.

1. táblázat: Teljesítményértékelési rendszerre vonatkozó állítások értékei

Table 1.: Values of the performance rating system questions

	A beszámolási kötelezettség elősegíti a problémák feltárását	A munkavégzés tárgyi feltételei adottak	A teljesítménynek megfelelő bér	Nem teher a rendszeres jelentési kötelezettség	A visszajelzés egyértelmű és pontos	A visszajelzés rendszeres
Átlag (pontszám)	5,36	6,08	4,72	5,48	5,44	4,84
Szórás értéke	1,38	1,077	1,4	1,41	1,733	1,772
Relatív szórás (%) [*]	25,75	17,71	29,66	25,73	31,86	36,61

* szórás/átlag*100

Forrás: Saját adatgyűjtés, 2016.

A teljesítményértékelés blokk állításainak relatív szórásairól megállapítható, hogy „A munkavégzéshez szükséges tárgyi feltételei adottak a vállalatnál.” állításon kívül az erősen változékony vagy a szélsőségesen változékony kategóriába sorolhatóak. A tárgyi feltételek rendelkezésre állásának az értékei közepesen változékonyak, azonban az átlagtól való átlagos eltérés negatív irányban történő elmozdulása is 5 pontos átlagértéket jelent ami alapján -a Likert-skála értelmezése szerint- inkább egyetértenek a gyakornokok. Egyes gyakornokok számára a rendszeres jelentési kötelezettség és ennek segítése a problémák feltárásához nem elég hatékony. Ezen állítások relatív szórása meghaladja a 25%-ot. Javítandó területként lehet megemlíteni a visszajelzés hatékonyságát és rendszerességét. A vizsgált blokk legnagyobb relatív szórásával (31,86 és 36,61%) rendelkezik a két állítás, vagy is a kitöltők között ezen a területen figyelhető meg a legnagyobb véleménykülönbség, mindenképpen javasolt a folyamat felülvizsgálata. Az állítások és az azonosító adatok kapcsolatát vizsgáló Khi-négyzet próbák nem mutattak ki szignifikáns eltérést.

Az interjúban elhangzott a szakmai mentortól, hogy rendszeresen feljegyzéseket ír a beszámolókból, ezeket havonta megbeszéli a vezetőkkel. A gyakornokok közvetlen felettesével folyamatos kapcsolatban vannak és információt cserélnek a teljesítményekről, illetve az esetleges problémákról. A mentor számon tartja, hogy rendszeresen küldik-e számára a beszámolókat a gyakornokok, mert előfordul az elfelejtése.

Feltételezhetően a gyakornokok visszajelzés iránti szükséglete-, mint visszacsatolási pont a munkájuk minőségét illetően – eltér a program által nyújtott visszajelzési lehetőségektől. A teljesítménycélok precíz megfogalmazása mindenképpen előfeltétele

annak, hogy pontos és egyértelmű visszajelzést tudjon adni a mentor a gyakornok munkájáról. A teljesítménycélokat mindig célszerű aktualizálni és pontosítani.

A visszacsatolás hatékonyságát nagymértékben befolyásolja a szervezeten belül működő kommunikációs rendszer minősége (Gergely 2016). Lényeges, hogy a szakmai mentor munkája ne csak a teljesítményértékelésre korlátozódjon. A teljesítmény-menedzsment minden funkciója kapjon megfelelő szerepet a folyamatban. Fontos az elvárások kommunikálása, a mérőeszköz helyes megválasztása (például a teljesítményekről történő visszacsatolás) a teljesítményértékelés során. A szakmai mentor rendszeresen vegyen részt ilyen irányú fejlesztésen, képzésen. A mentor munkája nem mérül ki az ismeretek átadásával való segítségben. A munkaköri feladatok ellátásával kapcsolatos információkon túl, a mentor feladataihoz sorolható az új belépő teljesítményére és magatartására adott visszajelzés, továbbá a karrier támogatása, az ezzel kapcsolatos lehetőségekről történő tájékoztatás is. Ezeket a tényezőket a mentor csak hatékony és megfelelően célzott kommunikáció által tudja eszközölni, tehát a sikerességben fontos szerepe van a mentor személyének és kompetenciáinak egyaránt (Kozák, Mór 2015).

4.3. A jövőkép blokkjának értékelése

A kérdőív utolsó blokkjában a programban részt vevők jövőképre vonatkozó állítások találhatóak (2. táblázat). Magasabb értékekre számítottunk, mert a szakmai mentorral történő interjú kapcsán kiderült, hogy a gyakornokok az utóbbi egy évben valamennyien kinevezést, pozíciót kaptak a vállalatnál a gyakornoki program idejének letelte után. A megtartásmenedzsment része a rendszeres visszajelzés adása, a bizonytalanságok elkerülése, amivel a vállalat iránti elkötelezettséget, lojalitást erősít meg.

2. táblázat: A jövőképre vonatkozó állítások értékei
Table 2. : Values of the future planning questions

	Szívesen vennék részt szakmai továbbképzéseken	A program után elképzelhetőnek tartom, hogy a vállalatnál maradjak	Adottak a lehetőségek a szakmai fejlődéshez
Átlag (pontszám)	6,68	6,76	6,48
Szórás értéke	0,69	0,43	0,77
Relatív szórás (%)*	10,33	6,36	11,88

* szórás/átlag*100

Forrás: Saját adatgyűjtés, 2016.

A jövőképpel kapcsolatos állításokra adott értékek homogénnek tekinthetők. A gyakornokok értékelései alapján az állítások átlagértéke jól jellemzi a sokaságot. Közel teljes mértékben egyet ért minden válaszadó azzal, hogy adottak a lehetőségek a szakmai fejlődéshez, szívesen vennének részt szakmai továbbképzéseken, hogy a gyakornoki program után a vállalatnál maradjanak. Az alacsony relatív szórásértékek (6,36; 10,33 és 11,88%) a vizsgált blokknál pozitív jövőképet vetít elő a program számára a mentor által állított 100%-os beválási arány fenntartása érdekében.

Az állítások és az azonosító adatok kapcsolatát vizsgáló Khi-négyszet próbák nem mutattak ki szignifikáns eltérést.

4.4. 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. Az első oszlopban lévő állítások a kérdőív beillesztési blokkjában szerepeltek.

3. táblázat: Korrelációs kapcsolatok

Table 3. : Correlation connection

1. állítás	2. állítás	Szignifikancia szint*	Korrelációs együttható	Értékelés
A szakmai mentor elegendő segítséget nyújt a beilleszkedés során.	Az Ön számára nyújtott visszajelzés egyértelmű és pontos.	0	0,841	A mentorált egyértelmű és pontos visszajelzést kap a szakmai mentortól a beilleszkedés során.
A kezdeti bizonytalanságot (illetve annak lehetőségét) csökkenti a szakmai mentorról való rendszeres találkozás és beszélgetés.	A beszámolási kötelezettség segít, hogy az esetleges problémák felszínre kerüljenek.	0	0,775	A szakmai mentorról való rendszeres találkozás és beszélgetés hatékonyságát elősegíti a beszámolási kötelezettség, amellyel a mentor tájékoztatást kap a mentorált előrehaladásáról.

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

Forrás: Saját adatgyűjtés

A gyakornokok értékelése alapján számukra kiemelten fontos a mentorról történő konzultálás a kezdeti bizonytalanságok csökkentésében, illetve a biztosított visszajelzések nyújtotta kiértékelések. A beszámolási kötelezettség, mint visszacsatolási pont képezi az alapját a mentor és mentorált közötti konzultációnak, ami a gyakornok előrehaladását szolgálja.

Az eredményekből következtetve jelentős összefüggés van a teljesítményértékelés és a mentorálás között. A két terület kiemelt kapcsolatban van egymással a kutatás

során vizsgált gyakornoki program esetében. A teljesítményről történő visszajelzés szoros kontaktusban áll a mentori tevékenységgel. A már említett Bencsik, Juhász (2016) forrásra hivatkozva megerősítést nyert a mentor és mentorált közötti bizalom kiépülésének fontossága, a sikeres és eredményes kommunikáció érdekében. A mentor legyen olyan személy a szervezetben, akire fel lehet nézni, közvetlen és hamar képes kiépíteni a jó kapcsolatot a mentoráltjaival, ezáltal még hatékonyabb lehet a visszajelzés rendszere. Egy gyakornok hozzáfűznivalója a kérdőív végéről: „Nagy segítség a beilleszkedésben a folyamatos kommunikáció, a problémákat azonnal tudja kezelni.”

5. Összefoglalás

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

Az eredményeket összegezve, a kutatásban vizsgált részek a program hatékonyságát elősegíthetik. A program megfelelő működésében az egyik kulcstényező a mentor és a gyakornokok visszajelzési kapcsolata. Ez egyben a program veszélyforrása is lehet. A gyakornokok hetente beszámolnak beilleszkedésükről és feladataikról a mentornak, a mentor pedig minimum havonta ad visszajelzést a gyakornokoknak a teljesítményükről formális keretek között. A kapott eredmények alapján, a visszajelzés rendszeressége, egyértelműsége és pontossága is eltérő értékelést kapott a gyakornokok felől, tehát elmondható, hogy a visszajelzés iránti igény és annak módja nem egyezik meg a mentor által nyújtottakkal, így érdemes a teljesítményről való visszacsatolás rendszerét felülvizsgálni. A kezdeti bizonytalanságok csökkentésében viszont nagy szerepet játszik a mentor számára küldendő beszámoló, ezáltal több problémát sikerül annak felmerülésekor megoldani. A kommunikáció módja és csatornája a későbbiekben is kiemelt jelentőséggel bíró tényező. A program sikerességét igazolja a jövőképpel kapcsolatos állítások értékeinek a homogenitása. A gyakornokok jelentős része a program végeztével szeretne továbbra is a vállalatnál dolgozni.

Egy jól működő rendszer stabil eleme a folyamatos ellenőrzés. A vizsgált program összességében pozitív megítélést kapott a gyakornokok részéről, azonban vannak területek, amelyekre fokozott figyelmet érdemes fordítani. A mentor gyakori és közvetlen és közvetett kapcsolatban van a gyakornokokkal, így az ő képzésére, fejlesztésére permanensen szükség van. A vállalat által elvárt teljesítménycélokot mindig érthetően kell közvetíteni, valamint a karriertervezés érdekében célszerű minden gyakornok részére kidolgozni egy tervet, mely által átláthatóvá válik a szakmai előrehaladásuk is a program során.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Armstrong M. (2006): *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Cambridge University Press, Great Britain.
- Árváné Ványi G.–Katonáné Kovács J.–Gál T.–Popovics P. (2016): Vállalkozói képzés a 21. században a felsőoktatásban – lehetőségek, módszerek, jó gyakorlatok. *Műszaki És Menedzsment Tudományi Közlemények 1.: (1.) Paper 1.* 14 p.
- Babbie E. (2008) : *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó, Budapest.
- Bencsik A.–Juhász T. (2016): A mentori gyakorlat magyar és szlovák szervezetekben (empirikus kutatás alapján). *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*. Szeged. VIII. évf./3.szám. 2016/3.szám. pp. 20–27.
- Dajnoki K. (2015): *Munkaerőpiac-orientált, vállalkozói kompetenciák fejlesztése, Munkaerőpiaci és HR ismeretek*, Center-Print Nyomda, Debrecen.
- Gergely É. (2016): A teljesítménymenedzsment funkcionális jellege. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*. Vol. 1. (2016). No. 1.
- Gyökér I. (2001): *Humán erőforrás-menedzsment*. Műszaki Könyvkiadó.
- Juhász Cs. (2016): Elvárások és elégedettség. *TAYLOR: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 24:(3)* pp. 58–64.
- Karoliny M.-né (2006): *Teljesítményértékelés*. In: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. (Szerk. Farkas F.–Karoliny M.–László Gy.–Poór J.) CompLex Kiadó, Budapest.
- Klein B.–Klein S. (2006): *A szervezet lelke*. EDGE 2000 Kiadó, Budapest.
- Kozák Anita (2016): A beilleszkedést segítő mentor megítélése – vizsgálati tapasztalatok a mentoráltak aspektusából. *Debreceni Szemle 2016:(3)* pp. 261–271.
- Kozák A.–Móré M. (2015): A mentor kommunikációs kompetenciáinak jelentősége a szervezeti kultúra megismertetésében. *Marketing és Menedzsment XLIX: (2)* pp. 35–46.
- Moseley J. L.–Dessinger J. C. (2010): *Handbook of improving performance in the workplace*. Volume 3: *Measurement and Evaluation*. Published by Pfeiffer, San Francisco.
- Móré M. (2012): Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei III:* pp. 43–51.
- Nemeskéri Gy.–Pataki Cs. (2007): *A HR gyakorlata*. Ergofit Kiadó, Budapest.
- Németh Z.–Dajnoki K.–Sütő D.–Fenyves V. (2016): Examination of Performance Management Targets in Case of an International Corporation's Eastern Hungarian Operating Unit. *Studia Universitatis Vasile Goldis. Seria Stiinta Economice 2016/2:(26)* p. 23.
- Oláh J. (2016): A raktári szolgáltatások minőségi mutatói. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények. Vol. 1. No. 1. pp. 1–10.
- Pierog A. (2016): *Civil szervezetek menedzsmentje – feladat végrehajtás és státusz vizsgálatok*. *Közép-Európai Közlemények IX. évf. 2. sz.:* (No. 33) pp. 117–123.
- Szakály B. (2005): *A teljesítményértékelés bevezetése – elméletből a gyakorlatba*. *Magyar Közigazgatás*. 9. szám pp. 550.