

TE CSAK BESZÉLJ, ÉN KÖNNYEN BEILLESZKEDEM. A BEILLESZTÉS KOMMUNIKÁCIÓS ÖSSZEFÜGGÉSEI

YOU JUST SPEAK, I FIT IN EASILY. COMMUNICATIONAL ASPECTS OF INDUCTION

DR. PHD MÓRÉ MARIANN főiskolai docens

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

Abstract

Our continuously changing world and economic environment have had enormous impact on organizational and workplace cultures. These influences caused that changing a workplace is frequent and commonly happens. Therefore, organizations have more and more new employees with a significance difference in age, work experience, qualification, social status and behavior. The changes are general for new employees, they can acquire the culture of integration at work through the change and they can adopt it to a new workplace. As long as they have an opportunity to go through the process of integration at work, to go through it positively and they have a benefit from it. In this paper the different approaches of integration at work are analyzed (Socialization, Human Resource Management, Leadership and Individual) in order to point out that the importance of communication appears in each dimension, even so literature does not pay attention to it. I would like to call the attention to a new approach of integration at work. The learning approach of integration at work is inopportune anymore, in order to have an effective and quick work integration process we should pay the attention to communication, promote building a network of contacts and consider the process of mentoring as a communicational process.

1. Bevezetés

Felgyorsult világunk, a folyamatosan változó gazdasági környezet úgy változtatta meg a munkahelyi kultúrát, hogy természetessé vált a gyakori munkahely változtatás. Az amerikai felmérések szerint a munkavállalók 18 és 37 éves koruk között 10-szer váltanak munkahelyet.¹ A hazai adatok közül figyelemreméltó az a fiatal munkavállalókról készült statisztika, amely szerint 2006-ban a 15–19 éveseknek 68%-a, a 20–24 éveseknek 49%-a, a 25–29 éveseknek 28%-a dolgozott az első munkahelyén.² Leggyakrabban az alacsony iskolázottságúak változtattak munkahelyet, a felsőfokú végzettségűeknek kevesebb, mint a fele távozott az első munkahelyétől. A gyakori változtatás új feladatok elé állítja a vállalatok humánmenedzsereit, vezetőit, s természetesen a munkavállalókat is. A munkahelyek egyre több új belépővel találkoznak, akik koruk, munkatapasztalatuk, végzettségük, társadalmi hátterük és viselkedésük szerint erős szórtságot mutatnak. Az új belépők számára egyre természetesebb a munkahelyváltás, a beillesztés kultúráját a változtatás során elsajátíthatják, s az új munkahelyre alkalmazhatják. Feltéve, ha módjuk van a beillesztési folyamatot megélni, esetleg pozitívan megélni, abból profitálni. Tanulmányomban arra kí-

vánom felhívni a figyelmet, hogy a munkahelyi beillesztésnek szakítania kell az eddigi tanuláseméleti megközelítéssel, a gyors és hatékony beillesztés érdekében a kommunikációra kell a hangsúlyt fektetni, támogatni kell a gyors kapcsolati háló kialakulását, a mentorálást kommunikációs folyamatként kell felfogni.

2. A beillesztés elmélete

2.1. A beillesztés szocializációs megközelítésben

A menedzsmenttudomány az egyén és társas környezete viszonyát vizsgáló szociálpszichológia eredményeit szinte a kezdetektől felhasználta, segítségével tanulmányozta a munkahelyi beilleszkedést, a szocializáció jelenségvilágát. A szocializáció során ugyanis az egyén viselkedése úgy módosul, hogy az megfeleljen a vele szemben támasztott elvárásoknak. A munkahelyi szocializáció szervezeti formája az egyén szervezethez történő alkalmazkodását jelenti. A szakirodalom ebben a kérdéskörben tárgyalja a szervezet elvárásaihoz, működéséhez való alkalmazkodást, a szervezeten belüli társas kapcsolatok kialakítását, a kommunikációs csatornák megismerését és alkalmazását, a munkahelyi csoportba való beilleszkedést. A beillesztést olyan interaktív folyamatként kezeli, amelynek során az új belépő átfogó képet alakít ki a szervezetről, a szervezeti folyamatok szerves részévé válik. A szervezetbe történő beléptetés három lépcsőben történik: előzetes szocializáció, alkalmazkodás, szerepbetöltés és stabilizáció.³ A beillesztés az alkalmazkodás és a szerepbetöltés fázisaiban valósul meg. A beilleszkedés kritikus fázisa a szerepbetöltés, hiszen az egyénnek először is fel kell ismernie a tőle elvárt szerepet, másrészt meg kell birkóznia azzal a feladattal, amely a szereppel való azonosulást jelenti. A sikeres beilleszkedést segíthetik azok a pszichológiai tréningek, amelyek az egyén önismeretére irányulnak, fejlesztik kommunikációs képességét, segítenek legyőzni a beilleszkedéssel járó pszichológiai megterhelést. A szocializációs folyamat minden pontján meghatározó szerepe van az információknak. Az új belépők információsükséglete az alábbi területekre terjed ki:⁴

- feladat: információ a speciális munkakövetelményekről,
- szerep: információ az interperszonális hálózatról, a kommunikációs csatornákról,
- csoport: információ a közvetlen munkacsoportról, a légkörről,
- szervezet: információ a szervezeti kultúráról.

Ezeket az információkat akkor tudja a szervezet biztosítani az új belépő számára, ha a szervezet vezetői, humánmenedzserei maguk is tisztában vannak azok tartalmával. Az új belépők szocializálására hat olyan szociális technikát ismerünk, amellyel befolyásolhatók a szervezeti eredmények: kollektív-egyéni, formális-informális, véletlenszerű-szekvenciális, folyamatos-megszakító, felavató-megfosztó. A sikeres beillesztés növeli a szervezet eredményességét, stabilitását, hozzájárul a kiegyensúlyozott társas kapcsolatokhoz.

A beillesztés szocializációs megközelítését áttekintve megállapítható, hogy a szervezet-, és szociálpszichológia is hangsúlyozza a beillesztés interaktivitását, középpontba helyezi az információt, ugyanakkor nem tér ki annak kommunikációs összefüggéseire.

2.2. A beillesztés EEM megközelítésben

A szakirodalom az emberi erőforrás menedzsment kulcstevékenységeit a következőképpen határozza meg: a humán erőforrások tervezése; munkakörök kialakítása, elemzése; munkaerő toborzás-, és kiválasztás; munkaerő-fejlesztés-, képzés; teljesítményértékelés; bérezés, ösztönzés. A beillesztés kérdéskörét az elméleti kérdésekkel foglalkozó szakiro-

dalom csak érintőlegesen említi, vagy a vezetői feladatok összefüggésében határozza meg. A személyügyi tevékenységgel foglalkozó szakkönyvek azon rész, amely a HR gyakorlati feladataival foglalkozik, a kiválasztás-felvétel összefüggésében határozza meg a beillesztés folyamatát. A HR szervezet feladataként jelölik meg a beillesztési program elkészítését, koordinálását. A beillesztési program általános szakasza minden új belépőt érint és az alábbi ismeretek megszerzésére koncentrál: a munkaidő-szabályozás ismertetése; a szervezeti hierarchia megismertetése; munkavédelmi szabályok ismertetése; találkozó a munkahelyi vezetőekkel; a munkahelyi kultúra megismertetése. A beillesztési program egyéni szakasza a betöltendő munkakörrel összefüggésben lévő ismeretek megszerzésére helyezi a hangsúlyt. A gyors siker érdekében patronáló mentor támogatása mellett valósul meg ez a szakasz, akinek a feladata az új dolgozó megismertetése a kollégákkal, a szakmai beilleszkedés elősegítése. A HR szakirodalom nem támaszt különösebb feltételeket a mentor kiválasztásához, legtöbbször az „idősebb”, „tapasztalt” elvárást fogalmazza meg. Elvértve találni utalást arra, hogy milyen képességekkel kell rendelkezni a kijelölt kollégának ahhoz, hogy a lehető legsikeresebben és leggyorsabban tudja elvégezni az új belépő beillesztését. A HR területtel foglalkozó szerzők nem tartják túl lényegesnek a mentor és az új belépő közti kommunikáció folyamatát, az ebből származó előnyöket és hátrányokat. A beillesztéssel összefüggő kommunikációs kompetenciák kérdését, azok gyakorlati alkalmazását Dajnoki (2009) a megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztató szervezetek esetében részletesen összegzi.

A szakirodalommal ellentétben a különböző HR szakmai találkozók, internetes szakmai oldalak gyakori témája a beillesztés, ahol különböző szervezetek HR vezetői osztják meg tapasztalataikat, adnak tanácsokat kollégáiknak. A szakemberek úgy foglalnak állást, hogy a beillesztés már az álláshirdetés megjelenésekor megkezdődik. Egyre elfogadottabb az az álláspont, mely szerint nemcsak a munkahely választja az alkalmazottat, de az alkalmazott is a munkahelyet. A szakma egyes képviselői különös jelentőséget tulajdonítanak az ún. pszichológiai szerződésnek, amellyel a munkavállaló a munkatársak, a vezetők, ill. a szervezet egészének magatartását értelmezi. A pszichológiai szerződés interperszonális tranzakciók során alakul ki, megelőzi a tényleges munkaszerződést. A szakemberek egy része utal arra, hogy a beillesztés szempontjából lényeges, hogy az új munkatárs és közvetlen vezetője azonosan értelmezzék a szerződéseket, leírásokat, egyértelműen tisztázzák az egymással szembeni elvárásokat, ezzel mintegy elismerik, hogy a kommunikáció, a kódolás-dekódolás folyamata meghatározó szerepet játszik a beilleszkedés során. A szakma képviselői úgy látják, a beilleszkedés során a tanulás a legintenzívebb folyamat. Éppen ezért a beillesztési programban a lehető legtöbb tanulási lehetőséget teremtik meg, írásos anyagokat készítenek, s különböző módokon felkészülnek az információigény kielégítésére. A tanácsadók⁵ úgy összegzik gyakorlati tapasztalataikat, hogy az új belépők integrációját három irányból érdemes támogatni:

- elősegítés: a társas kapcsolatok kialakításában,
- támogatás: a munkavégzéshez kapcsolódóan,
- segítés: a szervezet megismerésében.

A társas kapcsolatok kialakításának támogatása az új belépő körbevezetését, formális vagy informális bemutatását jelenti. Alkalmat teremt a munkahely fizikai megismerésére, a munkahelyi szerepek tisztázására. Formailag kiegészítheti egy munkahelyi ebéd is. A munkavégzéshez kapcsolódó támogatás a biztonsági, munkavédelmi eligazítást, az IT ismertetést foglalja magában. A szervezet megismerésének segítése a dokumentációk bemutatását jelenti. A gyakorlati szakemberek⁶ szakmai álláspontja szerint a beillesztésben a közvetlen felettesé a főszerep, a HR-esek a belső szolgáltató szerepét töltik. Új módszer-

ként jelenik meg a beillesztés területén a mára hazánkban is divattossá váló coaching. A beillesztési coaching egyesíti az „on the job” és az „off the job” módszereket. A belső folyamatok tudatos vezetésére fókuszál, a coach-ok azt vallják, hogy az új munkatárs beillesztésére fordított töke többszörösen megtérül.

A beillesztés emberi erőforrás menedzsment szerinti megközelítése arra mutat rá, hogy az elméleti kutatók nem tekintik kulcsfeladatnak a beillesztést. Ugyanakkor a szervezetek HR menedzsmentjének gyakorlati feladatai között már szerepel a beillesztés, a szakkönyvek részletesen kitérnek a beillesztési programok tartalmára, formáira. Külön feladatként jelölik meg a mentorálást, de a mentort csak szakmai szempontok alapján ítélik meg, s nem térnek ki a mentorálás során fellépő kommunikációs összefüggésekre. A gyakorló HR szakemberek kiterjedt módszerekkel közelítenek a beillesztéshez, de uralkodó tendenciaként a tanuláselméleti megközelítés a jellemző. A legutóbbi időkben megalakult tanácsadói vállalkozások szemléletmódjában megjelenik a társas kapcsolatok fontosságának kiemelése, elsősorban a beilleszkedő új munkatárs személyiségére koncentrálnak.

2.3. Példák a magyarországi beillesztési gyakorlatból

Magyarországon először 2006-ban készült olyan kutatás, amely átfogó képet kívánt nyújtani a vállaltok humánerőforrás gazdálkodási tevékenységéről. A több szakmai szervezet és felsőoktatási intézmény által folytatott kérdőíves kutatásban 200 kérdés segítségével tárták fel a humánpolitikai eljárásokat, közte a beillesztési tevékenységet. A Dara (2006) által készített összefoglaló szerint válaszoló szervezetek fele nem rendelkezett az emberi erőforrás-gazdálkodásra vonatkozó stratégiával, negyedük úgy nyilatkozott, hogy nem is tervezi ezt.

A felmérés eredménye szerint a szervezetek több mint felében van olyan orientációs program, amelyet az új munkatársak beillesztése során használnak. A kutatási adatok alapján az állapítható meg, hogy a beillesztés csak azoknál a vállaltoknál fontos, amelyeknél kialakult toborzási folyamat működik. A beillesztési eljárásban a szervezetek önmaguk megismertetésére, a szervezeti hierarchia bemutatására helyezik a hangsúlyt, s ezt követi a szervezeten belüli helyismeret. A kutatók tapasztalataikat úgy összegzik, hogy a rendszerváltás után 16 évvel is vannak még olyan vállalatok, akik az emberi erőforrással való gazdálkodást nem tartják stratégiai területnek. Természetesen már ebben az időszakban is voltak jó példák is. A Magyar Telekom Csoportnál 1997-ben kezdték az ún. Iránytű programot, amely az elmúlt időszakban folyamatosan változott. A jelenlegi gyakorlat szerint az új belépők két napos képzésben vesznek részt, előadás keretében ismertetik velük a cégcsoport stratégiáját, felépítését, működését, a jóléti juttatásokat. Az előadások anyagát az Iránytű dossziében minden részt vevő megkapja. Alkalmazzák a mentorálás formáját is, elsősorban az ügyfélszolgálatra kerülők esetében. A beillesztés sajátos módszerét alkalmazzák a Kürt Zrt.-nél. Az új belépők ún. „Sétálólapot” kapnak, ezzel keresik fel azokat a munkatársakat, akik a feladatellátás szempontjából érdekeltek. Átbeszéljük a tudnivalókat, s ezzel mintegy orientációs programban vesznek részt. Az általános ismerkedés után mentor segítségével történik meg a konkrét szakterület és feladat bemutatása. A Schneider Electric Rt. is évekig alkalmazta a több napos tréninget a munkatársak beillesztésére, de az elmúlt években megszüntették. A tréning helyett egy 50 oldalas tájékoztató kiadványt készítettek, amely a vállalat felépítését, működését, stratégiai céljait mutatja be, az eligazodást pedig gyakorlati tanácsokkal segíti.

A magyarországi gyakorlatból az a következtetés vonható le, hogy a hazai vállaltok humánosztályainál még nem jelenik meg a nemzetközi szakirodalomban már jól ismert

tézis, amely szerint a beillesztés, már nem információátadás. hanem kapcsolatépítés. A szervezett munkaerő felvétellel rendelkező vállalkozások alkalmazják a mentorálást, de a mentor kommunikációs képességeivel nem foglalkoznak, az írásos beillesztési dokumentumok többsége száraz szakmai tájékoztató.

2.4. A beillesztés vezetői megközelítésben

Könyvtárnyi szakirodalma van a vezetésnek, a különböző szerzők néha eltérő módon határozzák meg a fogalom tartalmát. A vita az utóbbi években a vezetés vagy irányítás körül forog, de a különböző megközelítések ellenére abban egyetértés van, hogy a vezetés az a tevékenység, amely egyének vagy csoportok viselkedésének befolyásolására irányul. A vezetői tevékenységek között a kezdetektől szerepel a szervezetfejlesztés, a működés szervezeti feltételeinek hosszú távú biztosítása. Mára az emberi erőforrás egyre fontosabb és hatékonyabb versenytényező, ezért a vállalati értékek meghatározásakor, a stratégiai célok elérésének folyamatában megnöveli az ezzel foglalkozó szervezeti szereplő, a vezető súlyát. A beillesztés szemszögéből vizsgálva a vezetői feladatokat a vezetéspszichológia azon megközelítését vehetjük figyelembe, mely a vezetés szervezeti változásokban betöltött szerepére keresi a választ. Ide tartozónak vehetjük a vezetővel szemben támasztott azon elvárást, amelyet a jobb teljesítményre ösztönzés néven határoz meg a szakirodalom.

A munkához való viszony formálásában elvárt vezetői szerep már az új munkatárs belépésekor megkezdődik. A gyakorló HR szakemberek, és tanácsadók álláspontja szerint a beilleszkedés folyamatában a közvetlen felettesé a főszerep, ő áll napi kapcsolatban az új dolgozóval, ő ismeri legjobban a betöltendő munkakör tartalmát és elvárásait, ő fogalmazza meg a követelményeket, s van hatással a csoport tagjaira az új belépő befogadása érdekében. Egyéni célként fogalmazhatjuk meg, hogy a beillesztés során saját vezetői alkalmasságát is kifejezésre juttatja.

A korszerű vezetéselméletek külön kitérnek a menedzserek életében egyre nagyobb szerepet játszó kommunikációra is. A vezetők befolyásolják, hogy milyen kommunikációs háló alakulnak ki a szervezetben, hogy mennyire lesz jelentős a formális és informális kommunikáció. Külön szakirodalma van annak, hogyan kommunikáljon a vezető, magára valamit is adó tanácsadással, ill. felnőttképzéssel foglalkozó vállalkozás biztosan hirdet vezetőknél szóló kommunikációs tréninget.

2.5. A beillesztés/beilleszkedés az egyén megközelítésében

Hazánkban a rendszerváltás előtti időkben biztosan, de még az után is sok évig a vállalathoz érkező új alkalmazott fiatal volt, pályakezdő érettségizett, vagy diplomás, legtöbbször ősszel állt munkába. Ajánlással, személyes ismeretség okán került a vállalathoz, családtagja vagy barátja már dolgozott ott. A személyügyi osztály nem dolgozott ki különösebb beillesztési programot, az új dolgozónak egy munkatárs átadta a munkavédelmi előírásokat, aláíratta a szükséges papírokat, a munkavégzés helyére kísérte, ahol rábízta egy „öreg szakira” Hónapokig nem vártak el tőle semmi produktumot, megfigyelés útján elsajátította a szervezeti kultúra fontos elemeit, főnökével hetekig nem találkozott. Az elmúlt 10–15 évben a hazai vállalatokból teljesen eltűnt ez a beilleszkedési rendszer. Az új munkatársra ma már semmi sem igaz az előbb felsoroltakból. Az év bármely szakaszában érkezhetsz a vállalathoz, korántsem pályakezdő, friss diplomásként is lehet már munkatapasztalata. Pályázat útján kapja meg az állást, többször váltott már munkahelyet.

A munkaszerződés aláírása után nem pátolgatja senki, a beillesztési program során elvárják tőle, hogy nagy mennyiségű dokumentumot tudjon értelmezni, mentorával tudnia kell kommunikálni, s nagyon hamar teljesítményt várnak el tőle. A beilleszkedéshez szükséges információkat nagyon gyorsan kell megszereznie (írásos anyagokból, egy idősebb kolléga szóbeli tájékoztatásából, kapcsolati háló kiépítéséből), mert ennek hiányában a szerteágazó folyamatokba rendezett munkába nem képes bekapcsolódni. A XXI. század munkavállalója gyakran vált munkahelyet, nem, kor, képzettség és tapasztalat szempontjából vegyes összetételű csoportba tartozik. Az új belépő lehet akár középkorú vagy még idősebb, éveket tölthetett munka nélkül, érkezhet eltérő kulturális közegből, szakmai végzettségének nincs feltétlen köze leendő munkaköréhez. A szakmai tudás mellett a tanulási képesség, az önfejlesztés igénye jellemezi. A gyakori munkahelyváltás eredményeként már többször is átért beillesztési programot, természetes vágya, hogy gyorsan alkalmazkodjon új környezetéhez. Ha a beillesztés időszakában magára marad, igyekszik gyorsan kialakítani kapcsolati hálóját, hogy termelőképességét, alkalmasságát a lehető leghamarabb bizonyítsa.

A beillesztés/beilleszkedés az egyén szempontjából kommunikációs folyamat során valószínűleg meg, írásbeli (a beillesztési kézikönyv akár 50 oldal is lehet, tartalmából akár vizsgáznia is kell), és szóbeli közlések útján adják át számára az információkat. A számára kijelölt mentor akár alacsonyabb végzettségű, 15–20 évvel idősebb kolléga is lehet. A beillesztési folyamat során nyitottságot, jó kommunikációs képességet várnak el tőle.

3. A beillesztés kommunikációs megközelítése

Áttekintve a beillesztés különböző megközelítéseit az a következtetés vonható le, 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. Ez a fajta igény köti össze a beillesztést a társadalmi kommunikációval, amely minden olyan viszonylatot magában foglal, amely az ember és a hozzá tartozó szociális rendszerek között létezik. A beillesztés kommunikáció színtere a szervezet, amelyben speciális kommunikáció zajlik. Dajnoki (2004) a szervezeti kommunikáció fogalmán a gazdálkodó vállalatok, vállalkozások közötti kommunikációs, információs, valamint a szervezeten belüli információs és kommunikációs rendszert érti. Speciális formája és tartalma szerint is. Jellemzője az írásos dokumentumok nagy száma, hatalmi szálak hálózata szabályozza. A vállalati kommunikáció az értékteremtés eszközzé vált, klasszikusan értelmezett funkciói: informáló, motiváló, ellenőrző, érzelmi és integráló. Ezen funkciók mindegyike kapcsolatban van a beillesztéssel. A szervezeti kommunikáció társadalmi közegben zajlik, pontosságát, tartalmát a szervezet struktúrája, a hatalmi viszonyok, a szervezeti háló határozza meg. Az ilyen szinten zajló kommunikációs folyamatban fellépő zajok magatartás-, vagy strukturális eredetűek lehetnek. Zavaró tényezőnek – zajnak – tekinthetjük a felfelé és lefelé irányuló kommunikációs szabályokat, a munka és időhiány kényszerítő hatását, a szervezet méretét. Minél nagyobb egy szervezet annál több információ és idő kell a beillesztéshez, ezért előfordulhatnak leegyszerűsítések és ebből következő tartalomsérülések. A szervezet vezetésének döntése, a HR munkacsoport választása, hogy a beillesztés folyamatában a szervezetre/munkakörre, vagy az új belépőre, mint egyénre

helyezi a hangsúlyt. A munkakör alapú rendszerekben a szervezeti/munkaköri értékekre fókuszálnak, a beillesztési program a vállalattal, munkakörrel összefüggésbe hozható információk átadására koncentrálnak, írásbeli dokumentumok nagy száma jellemzi. Az egyénre épített beillesztési program az új munkatárs szervezetbe történő illeszkedésére helyezi a hangsúlyt. Az ilyen egyénre szabott program esetén az új belépő szervezeti kultúrához való illeszkedése a fontos. Személyes beszélgetések, találkozási lehetőségek, mentor segíti az új belépőt. A szervezeti struktúrák fejlődése következtében egyre jellemzőbbek a mátrixszervezetek, a projektszervezetek, amelyekben nagy jelentőséggel bír a vállalati kultúra megismerése, a kapcsolati háló kialakítása. A közös munkát végző dolgozók nem feltétlenül ugyanabban az épületben, városban, országban látják el feladatukat. Egy ilyen rendszerben a munkavégzés, a teljesítmény alapfeltétele a kapcsolati háló gyors kialakítása. Szerencsés esetben a szervezet-, és az egyén központú megközelítés együttes alkalmazása alkotja a beillesztési programot. A kommunikációnak az új munkatárs szempontjából számtalan zavaró tényezője van: generációs és végzettségbeli különbségek, szövegértési nehézségek, kulturális eltérések, időhiány, stb. Az egyén számára így keletkező zavarokra a HR szakmának reagálnia kellene, a kommunikációt támogatnia azáltal, hogy választ ad az alábbi kérdésekre:

- Az átlagos munkavállaló a magánéletében egyre ritkábban olvas regényhosszúságú műveket, rövid hírekből tájékozódik. Képes-e ennek alapján arra, hogy nagy terjedelmű írásos beillesztési kézikönyvből tájékozódjon?
- Mennyire használják a munkahelyről, a munkatársakról szóló tájékozódásra az új munkatársak a közösségi oldalakat?
- Hogyan hat a beillesztésre az eltérő kulturális környezet?
- A külföldi tulajdonú multinacionális cégek magukkal hozták-e anyacégük beillesztési gyakorlatát, s az működőképesnek bizonyult-e?
- Az új munkatárs és a mentor közötti generációs különbségek hogyan befolyásolják a kommunikációt?
- Megfelelő kommunikációs képességekkel rendelkezik-e a mentor?
- Milyen elvárásokat támaszt a szervezet a mentorról szemben: informáló, tanácsadó, szakmai vezető? Adottak-e ehhez a képességei?
- Tudja-e a szervezet, a mentor, hogy milyen speciális problémát jelent a tartós munkanélküli státusból történő beilleszkedés?
- A gyorsuló munkatempó hogyan hat arra a kapcsolatépítésre, amelyből csak az egyik félnek (az új munkatársnak) van haszna?
- Az informatika, a levelező rendszerek elvileg támogathatják az információszerzést, de sok vezető a nagy mennyiségben érkező levelek miatt erősen szortíroz ezek között. Használható eszköz-e még a kapcsolatfelvétellel az email?

Természetesen ezeknek a kérdéseknek a megválaszolása nem lehet a vállalati menedzsment önálló munkája, hiszen szakmai felkészültsége nem feltétlenül terjed ki a kutatásra. Úgy ítélem meg, a szervezeti tevékenységet kutatók számára nyílik ezzel új terület. Külföldi kezdeményezések már léteznek. A családon belüli generációk közötti kommunikációs különbségnek kiterjedt szakirodalma van, de a nemzetközi munkaszocializációs szakirodalomban sem található olyan részletes mű, amely a különböző korcsoportok közötti eltéréseket, s annak következményeit elemezné. A különböző generációk közötti vezetési, menedzselési nehézségeket tárgyalja az amerikai szakirodalom Hamrill (2005), Lancaster és Stillmann (2010), de nem tér ki a beillesztés szituációjára. Lancaster és Stillmann (2010) arra tesz kísérletet, hogy az elvárások és a hűség tekintetében feltárja a nemzedékek közötti különbségeket. A hazai publikációk Mór–Kozák (2010) alapján kezdeti

stádiumban van az alkalmazottak különböző korcsoportjaira jellemző eltérő kommunikációs szokások és igények, s azok szervezeti hatásait feltáró kutatás. A beillesztés/beilleszkedés kommunikációs összefüggésének kutatása, az eredmények szervezeti hasznosítása az elkövetkező évek feladata.

Jegyzetek

1. Rob Cross által közölt adatok a www.mellon.com alapján.
2. A KSH 2007-es adatközlése alapján.
3. Feldman (1976) a getting in, breaking in, setting in kifejezéseket használja.
4. Takács Ildikó(2006) Ostroffot idézi.
5. <http://www.hrportal.hu/hr/a-munkahelyi-beillesztes-kockazatai-20081209.html>.
6. <http://rhea.jobpilot.hu/palyacsucs/index.php/migralt/46-beilleszkes.html>.

Felhasznált irodalom

- Antalovits Miklós–Dienesné Erzsébet–Kovács Zoltán–Perczel Tamás (2003): A munka és szervezetpszichológia szakmai protokollja. Emberhez Méltó Munkát Alapítvány Bp.
- Bradley G. Hamrill.: Mixing and Magaging Four Generations of Employees. FDUMagazine. 2005. winter/spring.
- Borgulya Istvánné–Vető Ágnes. (2010) Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben. Akadémiai Kiadó Bp.
- Dajnoki Krisztina–Juhász Csilla (2004): Szakmai és szervezeti kommunikáció. In: Vezetési ismeretek. Berde Csaba–Felföldi János (Szerkesztő). Campus Kiadó, Debrecen.
- Dajnoki Krisztina. (2009): Esélyegyenlőségi kommunikációs ismeretek a gyakorlatban. In: Esélyegyenlőségi kommunikációs ismeretek a munka világában. FSZEK Bp.
- Dara Péter (2006): Az Országos HR Benchmark Felmérés In: Magyar Tudomány Napja. BGF Bp.
- David Feldman (1976): A contingency tehory of socialization. Administration Science Quaterly 21. pp. 433–452.
- Dienesné Kovács Erzsébet–Berde Csaba (2003) Vezetépszichológiai ismeretek. Campus kiadó Debrecen.
- Gyökér Irén (1999) Humánerőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó Bp.
- Klein Sándor (2007): Vezetés és szervezetpszichológia. Edge 2000 Kft. Bp.
- Kozéki Béla. (1980): A motiválás és a motiváció összefüggésének pedagógiai pszichológiai vizsgálata. Akadémiai Kiadó Bp.
- Lévai Zoltán–Bauer János (2000): A személyügyi tevékenység gyakorlata. Szókratész Bp.
- Lynne C. Lancaster–David (2010): The M-factor – How the millennial generation is rocking the workplace. HarperCollins Publishers, New York
- Móré Mariann- Kozák Anita (2011): The difficulty of integration at work in different AGE groups of employees. In: jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. VI. évfolyam. Kiadás alatt.
- Nemeskéri Gyula (2001): Az emberi erőforrás fejlesztés módszertana. Ergofit Kft. Bp.
- Rob Cross & Robert Thomas (2009). Driving Results through Social Networks: How Top Organizations Leverage Networks for Performance and Growth. Jossey-Bass.
- Rob Cross Sakvatore Parise-Keith Rollag (2007): Az új belépők gyors integrálása és értékes csapattaggá fejlesztése. In: Elissa Tucker- Robert Gandossy–Nidhi Verma (Szerkesztő) Gazdálkodj okosan a tehetséggel. HVG Könyvek Bp. pp. 119–126.
- Takács Ildikó (2006): A munkahelyi szocializáció és a munkahelyi beillesztés pszichológiai tényezői. In: Mészáros Aranka (Szerkesztő). A munkahely szociálpszichológiai jelensévilága, Z Press Bp. pp. 296–316.
- Zbiegnew Pietrasinski (1977): Az alkotó vezetés. Gondolat Kiadó Bp.
- KSH (2007): A fiatalok munkaerőpiaci helyzete.