

Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. A beillesztés kommunikációs összefüggései

ABSTRACT

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 munkahelyetⁱ. 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.ⁱⁱ 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 változtatás, 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 kívánom felhívni a figyelmet, hogy a munkahelyi beillesztésnek szakítania kell az eddigi tanuláselméleti 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 alkalmazást, 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 stabilizációⁱⁱⁱ. A beillesztés az alkalmazkodás és a szerepbetöltés fázisaiban valósul meg. Feldman (1976) bírálja azt a formális megoldást,

¹ Dr. Móré Mariann PhD, főiskolai docens, Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar

amikor egy régi, nagy gyakorlattal rendelkező dolgozó pótfeladatává teszik az új belépő betanítását, mert szerinte ez látszattmegoldás, nem jelent támogatást az első időszak nehézségeinek leküzdésében. 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 információszükséglete az alábbi területekre terjed ki^{iv}:

- feladat: információ a speciális munkakövetelményekről
- szerep: információ az interperszonális hálózatról, a kommunikációs csatornákról
- csoport: információ a közvetlen munkacsoportról, a légkorról
- 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-megfősztó. 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 vállalatok személyi állományával való gazdálkodás szemlélete jelentős változáson esett át az elmúlt néhány évtizedben. Az erőforrásokkal való gazdálkodás a személyügyi menedzsment feladatkörébe tartozik, amely a megfelelő munkaerő biztosítása révén támogatást nyújt a vállalati menedzsmentnek a szervezeti célok eléréséhez. Ez utóbbi feladat is indokolja, hogy az emberi erőforrásokkal való gazdálkodást mára SHRM (Strategic Human Resource Management) megközelítésként határozzák meg, jelölve ezzel azt, hogy szerves része a vállalati stratégiának. A humánstratégia az emberi tényezővel összefüggő rövid-, közép-, és hosszú távú célok egységes rendszere, amelynek célja a szervezet alapvető üzleti stratégiájának megvalósítása. Megfogalmazása magában foglalja a változó piaci igényekhez való rugalmas alkalmazkodást, a feladatokhoz szükséges emberi erőforrás biztosítását, az előmeneteli rendszer és az anyagi és erkölcsi megbecsülés kidolgozását, a szervezeten belüli megfelelő magatartás kialakulását, a szervezeti kultúra megtartását, fejlesztését. Ezek a tevékenységek összefüggő rendszert alkotnak. A humánmenedzsmentben meghatározó szerepet játszik a munkakörelemzés és kialakítás, az emberi erőforrások tervezése. Ez biztosítja az alapot a többi tevékenységhez. A hazai 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 szakirodalom 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 vezetőkkel
- 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. Ez a megközelítés azért is érdekes, mert a szociális munkához kapcsolható mentorálásnak kiterjedt szakirodalmi háttérrel rendelkezik, a szükséges kompetenciák egy része elvárható lenne a vállalati életben is. A beillesztéssel összefüggő kommunikációs kompetenciák kérdését, azok gyakorlati alkalmazását Dajnoki (2009) a megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztató szervezetek esetében részletesen összegzi. Ezzel párhuzamosan érdemes megemlíteni, hogy a szakirodalmi elvárások hiánya ellenére van olyan vállalkozás, amely vállalatok számára mentorképzést kínál. Az oktatási program tematikájában az attitűd, a tanácsadói készségek fejlesztése, a mentorálás gyakorlata szerepel. Felhívásuk szerint azoknak a szervezeteknek kínálják ezt a képzést, amelyeknek fontos az új belépők integrációja, s azt várják el, hogy az új munkatárs ne csak beolvadjon a szervezeti kultúrába.

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 foglalkoznak állással, 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 tanácsadók^v 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 szakemberek^{vi} szakmai álláspontja szerint a beillesztésben a közvetlen felettesé a főszerep, a HR-esek a belső szolgáltató szerepét töltik. Új módszerként 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 tőke 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 vállalatok humán erőforrás 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 vállalatoknál 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 munkavégzéshez szorosan kapcsolódó betanítás csak ezután következik. 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 Pénzjegynyomda Zrt-nél az új dolgozók beilleszkedése szabályozott keretek között történik^{vii}, az eljárási szabályokat a humánpolitikai kézikönyvben rögzítik. 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. A projektben az új munkatársak a munkaügyes kollégával, majd a személyzeti osztályok illetékeseivel is találkoznak. Alkalmazzák a mentorálás formáját is, elsősorban az ügyfélszolgálatra kerülők esetében. Az internetes szakmai HRportal folyamatosan ad beszámolókat a különböző vállalatok beillesztési gyakorlatáról. Az itt olvasható jó példák közé tartozik a Fundamenta Lakáskassza Zrt, ahol beilleszkedési tervvel fogadják az új belépőket. Itt is beillesztési kézikönyv segíti az új munkatársat a szervezeti felépítés, a vállalat értékrendje, a szokások megismerésében, és ebből tájékozódhat a betöltött munkakörrel kapcsolatos elvárásokról is. A munkakörrel kapcsolatos elvárásokat mentor tanítja be, s a képzések elvégzése után a beillesztés sikerességét a vezető személyes találkozó keretében értékeli. A beillesztés sajátos módszerét alkalmazzák a Kürt Zrt-nél. Az új belépők

un. „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.

A magyarországi gyakorlatból az a következtetés vonható le, hogy a hazai vállalatok 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 alkalmazzák 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 formálásban 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 hálók 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 hirdeti vezetőknek szóló kommunikációs tréninget.

2.5.A beillesztés/beilleszkedés az egyén megközelítésében

Az emberi erőforrások szervezeti szintű megjelenésének eredményeként különös figyelem kíséri a személyiségvizsgálatokat, a szükségletek elemzését és feltárását. A téma szempontjából azt a megközelítést tartom fontosnak,^{viii} amely a belső motívumok között három nagy csoportot különít el:

- szociális motívumok: más emberekhez való viszony, kapcsolatteremtés
- kognitív motívumok: környezet, tárgyak, elvek megismerése

- önintegráló motívumok: önbecsülés megőrzése, önbizalom

Ez a csoportosítás alkalmas arra, hogy megértsük, milyen belső szempontok vezérlik az egyént a beilleszkedés folyamatában. A felosztás szoros kapcsolatban van a szocializáció folyamatával, amelynek során az egyén az új környezetben igyekszik feltárni a saját és környezete közötti eltéréseket, feltérképezi a szervezet belső érdekstruktúráját, s ebben az erőterben elhelyezi önmagát. A munkahelyre történő beilleszkedés egyúttal foglalkozási szocializáció is. A szervezetbe kerülő új dolgozónak természetes igénye, hogy megismerje munkaköre legfontosabb elemeit, csökkentve ezzel a stresszt, amit az új munkahely okoz. Régi szokásait a lehető leghamarabb az új viselkedési mintával akarja felváltani, hosszú távra a szervezet részévé kíván válni. 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, érkezhét eltérő kulturális közegből, szakmai végzettségének nincs feltétlen köze leendő munkaköréhez. A szakmai tudás mellett a tanulási képesség, az önfejlesztés igénye jellemzi. A gyakori munkahelyváltás eredményeként már többször is átélt 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 valósul 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 eszközévé vált, klasszikusan értelmezett funkciói: informáló, motiváló, ellenőrző, érzelmi és integráló. Ezen funkciók mindegyike kapcsolatban van a beillesztéssel. Az informáló funkció révén lehetővé válik a munkafolyamatok megértetése, a motiváló funkció szolgálja az ösztönzést, az ellenőrző lehetővé teszi a kontrollt, az érzelmi funkció kialakítja az attitűdöt, az integráló funkciónak köszönhetően az új munkatárs beilleszkedik a vállalati közösségbe. 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, az 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 vezetése, 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 koncentrál, 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 projektcsoportok, 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.

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. Hosszú évekre látta előre a helyét, a kiválasztott a munkahelyről állt szándékában nyugdíjba menni. 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” Szép csendben „meghúzta magát”, kérdezni nem mert, tűrte az alkalmi ugratásokat. Megértő, türelmes légkör vette körül, hibáinak nem volt különösebb következménye. 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 pályolgatja 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 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 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 mentorral szemben: informáló, tanácsadó, szakmai vezető? Adottak- ehhez a képességei?
- Tudja-e a szervezet, a mentor, hogy milyen speciális problémát jelent a tartós munkanélküli státuszból 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 támogatják az információszerzést, de sok vezető a nagy mennyiségben érkező levelek miatt erősen szortíroz ezek között. Használható eszköz-e még a kapcsolatfelvételre 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 kutatás nem található a témában. Lancaster és Stillmann (2010) arra tesz kísérletet, hogy az elvárások és a hűség tekintetében feltárja a nemzedékek közötti különbségeket. A hazai publikációk Mór-É-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.

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 Managing Four Generations of Employees. FDUMagazine. 2005. winter/spring
- Borgulya Istvánné- Vető Ágnes. (2010) Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben. Akadémiai Kiadó Bp.
- Dajnoki Krisztina. - Juhász Csilla.: Szakmai és szervezeti kommunikáció. In.: Vezetési ismeretek. Berde Csaba. - Felföldi János (Szerkesztő). Campus Kiadó, Debrecen, 2004
- 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 theory of socialization. Administration Science Quarterly 21. 433-452 pp.
- 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
- Mór-É Mariann- Kozák Anita: The difficulty of integration at work in different AGE groups of employees. In: jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. VI. évfolyam. 2011. 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: Az új belépők gyors integrálása és értékes csapattaggá fejlesztése. In : Gazdálkodj okosan a tehetséggel (2007) Elissa Tucker- Robert Gandossy –Nidhi Verma (Szerkesztő) HVG Könyvek Bp. 119-126 pp.

Takács Ildikó (2006): A munkahelyi szocializáció és a munkahelyi beillesztés pszichológiai tényezői. In: Mészáros Aranka (Szerkesztő). A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága,)Z Press Bp. 296-316 pp

Zbiegnew Pietrasinski (1977): Az alkotó vezetés. Gondolat Kiadó Bp..

A fiatalok munkaerő piaci helyzet KSH (2007)

JEGYZETEK:

i Rob Cross által közölt adatok a www.mellon.com alapján

ii A KSH 2007-es adatközlése alapján

iii Feldman (1976) a getting in, breaking in, setting in kifejezéseket használja

iv Takács Ildikó(2006) Ostrofföt idézi

v <http://www.hrportal.hu/hr/a-munkahelyi-beillesztes-kockazatai-20081209.html>

vi <http://rhea.jobpilot.hu/palyacsucs/index.php/migralt/46-beilleszkedes.html>

vii Munkahelyi beilleszkedés Munkaadók Lapja 110.sz. 2007.május 10

viii Kozéki pedagógiai-pszichológia megközelítést alkalmaz