

KOZÁK ANITA

Munkahelyi orientáció nagyvállalati környezetben: egy empirikus vizsgálat tanulságai

A közvetlen külföldi tőkebefektetések mentén érkező nyugati vállalati kultúra és az egyre gyakoribb munkahely-váltások megváltoztatják a hazai szervezetek emberi erőforrás menedzsment gyakorlatát, s többek között a munkahelyi beillesztés jelentősége is felértékelődik. A jól megszervezett és hatékonyan működő beillesztési program fontos az új belépőnek, mert megfelelő információk és odafigyelés nélkül elveszettnek érezheti magát, a szervezet szempontjából pedig azért lényeges, mert többek között az új munkatárs mielőbbi produktivitását segíti elő.

A munkahelyi beillesztés első lépcsőfoka az orientáció, amit a szakzsargon gyakran orientációs napként vagy orientációs tréningként emleget. Az orientáció jelentősége leginkább abban mutatkozik meg, hogy az új belépő alapvető információkat szerez a szervezeti környezetről, a munkatársakról, a tevékenységekről, a szabályokról és eljárásrendekről, azaz tájékozódik a vállalati élettel kapcsolatban. Annak ellenére, hogy a munkahelyi orientációnak számos pozitív hozadéka lehet, nem idő- és költségigényes – s vizsgálati eredményeim szerint – a szervezetek többsége nem fordít kellő figyelmet erre a tevékenységre.

Fogalmi tisztázás: a munkahelyi orientáció

Az általános orientáció nem azonos a beillesztéssel. A két fogalmat sokan tévesen szinonimaként használják annak ellenére, hogy köztük időtartamukban és tartalmukban is különbség van¹. A beillesztés egy tágabb keret, az orientáció annak csupán az első lépése², ami tartalmilag nem jelent többet, mint egyfajta útmutatást, tájékoztatást³. A beillesztés egy hosszabb folyamat, ezzel szemben az orientációra általában az új belépő első vagy második munkanapján kerül sor és kizárólag általános információk átadását tartalmazza⁴. Az orientációs programok szinte minden pozíció során megegyeznek⁵, így annak megtervezése és lebonyolítása általában nem az adott osztály/részleg vezetőjének, nem is a kijelölt mentornak, hanem a HR-nek a feladata⁶. A vezetőnek csupán annyi szerepe van benne, hogy támogatnia és motiválnia kell az új belépőt a programon való részvételre⁷.

Az orientáció során az új belépő konkrét információkat kap, amelyek kiterjedhetnek a vállalati politikákra és az eljárásrendre⁸. Az orientáció általában egy napot vagy egy délutánt vesz

¹ Hampel – Lamont, 1-9. p.

² Messmer, 151-156. p.

³ Hampel– Lamont, 1-9. p.

⁴ Sims, 7. p.

⁵ Alexander, L. D.

⁶ Hampel,– Lamont; Shannon– Davis; Kozák, 83-89. p.

⁷ Harrington, 29-41.p.

⁸ Aubin,– Carlsen

igénybe, rövidsége ellenére azonban a szerzők különösen fontosnak tartják, hiszen ez az első lépése a kétoldalú kapcsolatnak a szervezet és az egyén között⁹.

A szakirodalom a munkahelyi orientációhoz az alábbi lehetőségeket és eredményeket rendel:

- lehetőség annak érzékeltetésére az új belépővel, hogy azért ő lett kiválasztva, mert látták rajta, jól illeszkedik majd a szervezetbe és az adott munkakörbe¹⁰;
- hozzájárulhat az új dolgozó komfortérzetének kialakulásához, elősegítheti, hogy magabiztosabb és hozzáértőbb legyen¹¹;
- javíthatja teljesítményét¹²;
- a szocializáció és a lojalitás kialakulását is támogathatja, ami a fluktuációs ráta csökkenését eredményezheti¹³.

A lehetséges szervezeti előnyök miatt érdemes odafigyelni arra, hogy azt egy hasznos tanulási folyamatként éljék meg a résztvevők. Meg kell bizonyosodni róla, mindent megértettek-e az elmondottakból, emellett bátorítani kell őket kérdéseik megfogalmazására¹⁴, az azokra adott válaszokkal pedig egyértelműsíteni kell a munkáltató álláspontját.

Az orientáció tartalmát tekintve információk átadását jelenti a munkáról (speciális információk, teljesítményelvárások), a különböző szervezeti szabályokról és eljárásrendekről, illetve a juttatási rendszerről. Emellett a megtartott tréning maga prezentálja a szervezeti kultúrát – „mi itt így dolgozunk”¹⁵. Fontosak még a tájékoztatás az öltözködésre vonatkozó elvárásokról, a parkolási lehetőségekről, az irodai eszközökről és használatukról, a személyes higiénia kérdéséről és az étkezési lehetőségekről¹⁶. A szakmai előmenetelről, karrierlehetőségekről adott célzott ismertetés is lényeges¹⁷, valamint az orientáció előtt vagy után nélkülözhetetlen a séta az adott részlegen vagy az egész szervezeten belül, és be kell mutatni az új belépőt azoknak a munkatársaknak, akikkel várhatóan kapcsolatba kerül majd¹⁸.

Az orientáció során azonban általában nincs arra idő, hogy a szervezeti kultúrát mélyebben megismertessük az új belépővel, például normákat, értékeket vagy stratégiai terveket mondjunk el; ilyenkor úgyis kizárólag arra kíváncsi az újonc, hogy mit tegyen, mit ne tegyen, illetve mit viseljen, mit ne viseljen¹⁹. Az pedig elvárható, hogy minden szervezetnél legyen az átadásra kerülő információkról egy lista annak érdekében, hogy a HR-es vagy az arra kijelölt személy ne felejtse el elmondani vagy megmutatni semmi lényegeset²⁰.

Összefoglalva a szakirodalom által leírtakat: munkahelyi orientáció egy olyan a HR által szervezett, koordinált (és lebonyolított) tevékenység, melynek célja a szervezeti léttel és tevékenységgel kapcsolatos alapinformációk átadása. A szerzők által említett lényeges elemeket,

⁹ Nyambegera

¹⁰ Summers

¹¹ Lawson,

¹² Ford– Kraiger– Merrit, 135-169. p.

¹³ Westwood,– Johnson

¹⁴ Pingree

¹⁵ Nyambegera 77. p.

¹⁶ Arthur

¹⁷ Szemes Virágyi 210. p.

¹⁸ Westwood– Johnson

¹⁹ Sims

²⁰ McNeil, 52-72. p.

valamint korábbi kutatásaim eredményeit figyelembe véve az általános orientációhoz kapcsolódó feladatokat három terület mentén csoportosítottam:

- a helyi ismeretek megszerzését célzó tájékoztatások keretében célszerű az új belépőt:
- körbevezetni az épületben (megmutatni, hol található a higiéniai blokk, a kijelölt dohányszóhely, a menekülési útvonal és amennyiben az adott munkakör megkívánja, hol tud fénymásolni, faxolni, hogyan működnek ezek az irodai gépek),
- bemutatni azoknak, akikkel várhatóan valamilyen munkakapcsolata lesz,
- tájékoztatni az öltözködésre vonatkozó előírásokról,
- informálni a parkolási és az étkezési lehetőségekről;
- a munkavégzéssel kapcsolatos információk és elvárások:
- részletesen, szóban is ismertetni a dolgozó munkaköri feladatait, továbbá elmondani a szabadságra és a táppénzre (kitől kell kérni, illetve kinek kell jelenteni és mikor), a munkaidőre és a szünetekre vonatkozó rendelkezéseket,
- tájékoztatni a betanulási időszakról, a próbaidő hosszáról;
- a teljesítményértékeléssel, javadalmazással és ösztönzéssel kapcsolatos eljárásrend és lehetőségek ismertetése:
- tájékoztatni a béren kívüli juttatások rendszeréről,
- ismertetni a teljesítményértékelés módját és elmondani az előrelépési, karrierépítési lehetőségeket.

Érdeemes megjegyezni, hogy abban az esetben, ha a szervezet strukturális felépítése vagy dolgozói létszáma miatt nincs lehetőség az adott szervezeti egységnél vagy vállalati szinten foglalkoztatni HR-es munkatársat, az általános orientációval kapcsolatos feladatok vezetői vagy mentori hatáskörbe kerülhetnek. Emellett a vonatkozó belső szabályzat, valamint a beillesztésben érintett felek közötti megegyezés is rendelkezhet úgy, hogy az orientációhoz kapcsolódó elemek egy részét az új munkavállaló felettesének vagy munkahelyi segítőjének teendői közé sorolja.

A vizsgálat anyaga és módszere

A vizsgálat kérdőíves felmérésen alapult, amely 2013 második félévében és 2014 első három hónapjában zajlott. A megkérdezettek legalább érettségivel rendelkezők, s négy nemzetközi nagyvállalat magyarországi egységének olyan alkalmazottai, akik kevesebb, mint három éve dolgoznak az adott szervezetnél. A vizsgálat során használt kérdőív két részből állt: egy interjúalany és szervezeti azonosító adatfelvételi lapból, valamint egy szakmai kérdőívből. Előbbi a vállalat néhány fontos ismervét és a válaszadó adatait gyűjtötte össze, utóbbi 13 kérdéskör mentén vizsgálta a megkérdezettek munkahelyi beillesztésükkel kapcsolatos véleményét.

A témakörök közül az egyik a munkahelyi orientációhoz kapcsolódó intézkedések megvalósulását és jelentőségének megítélését mérte fel a válaszadók körében. A kérdőív kitöltésekor a megkérdezettek az orientációs intézkedések megvalósulását az „igen”, „nem” és „nem emlékszem” válaszokkal jelölhették. A „nem emlékszem” kategória létrehozását azért tartottam szükségesnek, mert az alkalmazott kérdőív végleges változatának elkészítése előtt próbakutatásokat végeztem, s a próbakutatások során a válaszadók közül néhányan szóban jelezték, hogy 2-3 év távlatából nem emlékeznek biztosan a munkába lépésükkor elhangzott összes információra.

Az eredmények bemutatásakor csak az „igen” és a „nem” kategóriák eredményeit ismertetem, a „nem emlékszem” válaszokat adathiányként kezelem. A válaszadók az orientációhoz

kapcsolódó intézkedések jelentőségét egytől négyig terjedő skálán értékelték (az 1 jelentette a legalacsonyabb, a 4 a legmagasabb minősítést).

A kutatás alapsokaságát 314 egyéni vizsgálat teszi ki, a kapott adatokat SPSS 14.0 statisztikai programban rögzítettem és kiértékeltem. Az elemzéshez gyakoriságot és számtani átlagot számoltam, kereszttábla-elemzést végeztem, valamint a chí-négyzetet, a Cramer-féle V mutatót és kontingencia-együtthatót vettem figyelembe.

A kérdőíves vizsgálat mellett a szervezetek beillesztéssel foglalkozó HR-munkatársával félig strukturált interjú vizsgálatot készítettem. A félig strukturált interjú témái megegyeztek a kérdőíves vizsgálat kérdésköreivel. Erre azért volt szükség, hogy a kérdőíves adatfeldolgozás során kapott munkavállalói véleményeket szervezeti oldalról is meg tudjam vizsgálni, illetve ütköztethessem, miként értékeli a két oldal (HR, beosztottak) ugyanazon tevékenység eredményességét.

Vizsgálati eredmények és értékelésük

Az orientációs vizsgálatok célja annak feltárása volt, hogy milyen mértékben valósulnak meg a vizsgált szervezeteknél az orientációhoz kapcsolódó intézkedések. Célként fogalmaztam meg továbbá annak megismerését, hogy ezeket az intézkedéseket a munkavállalók mennyire értékelik jelentősnek a szervezetbe történő beilleszkedésük szempontjából. Az eredmények bemutatása során követem a tanulmány szakirodalmi fejezetében részletezett csoportosítást, azaz a helyi ismeretek megszerzését célzó intézkedéseket, a munkavégzéssel kapcsolatos információk és elvárások ismertetése, majd a teljesítményértékeléssel, javadalmazással és ösztönzéssel kapcsolatos eljárásrend és lehetőségek bemutatása követi.

A helyi ismereteknek az orientáció keretében történő átadására vonatkozó adatokat a 1. ábra szemlélteti. A kérdésekre adott válaszok tanulsága szerint a szükséges információk átadása nem történt meg teljes körűen. A helyi ismeretek megszerzését célzó intézkedések közül leggyakrabban az irodai gépek működésének ismertetése maradt el. Ez magyarázható azzal, hogy a mintába olyan személyek is bekerültek, akiknek ez az információ nem volt releváns. Hasonló hiányosságot jelez a kijelölt dohányzóhely megmutatására vonatkozó adat is, a válaszadók csupán 60%-a (174 fő) nyilatkozott úgy, hogy ez megtörtént. A kapott eredményt ez esetben is indokolhatja a nem dohányzók miatti szükségesség hiánya, emellett a kijelölt dohányzóhely mind a négy vizsgálatba bevont vállalat esetén egyértelműen jelölve volt az épület bejáratától nem messze. Az előzőeknél fontosabb jelzésnek tartom, hogy a válaszadói vélemények alapján a megkérdezettek közel harmadának (83 főnek) nem mutatták meg a menekülési útvonalat, ami az új belépőre egy korai időszakban bekövetkező veszélyhelyzet esetén súlyos következménnyel járhat. Az új munkavállaló munkatársaknak való bemutatása, az épületben történő körbevezetése, az étkezési lehetőségekről való tájékoztatása viszont az átlagot meghaladó mértékben megtörtént, mely azt valószínűsíti, hogy ezek kiemelten fontosnak ítélt orientációs intézkedések a menedzsment körében.

A helyi ismeretek megszerzését célzó intézkedések jelentőségét a megkérdezettek a 2. ábra adatai szerint ítélték meg. A vizsgálati eredmények szerint a megkérdezettek a körbevezetést és a munkatársaknak történő bemutatást minősítették a legfontosabbaknak a helyi ismeretek megszerzését célzó intézkedések közül. Előbbi a válaszadók 15%-ánál (45 főnél), utóbbi 6%-ánál (19 főnél) nem valósult meg a 1. ábrán bemutatott gyakoriságvizsgálat eredménye szerint. A magas minősítést vélhetően az okozta, hogy mindkét dolog a munkahelyi léthez teremti meg az alapvető feltételeket. A dohányzóhely és a parkolási lehetőségek ismeretének szükségessége

nem minden munkavállalót érint, valamint azok mind a négy vizsgált szervezetnél egyértelműen észrevehetőek voltak. Ezekkel magyarázható, hogy a dohányzóhely megmutatása és a parkolási lehetőségek ismertetése kapta a legalacsonyabb minősítést. A kutatásba bevont szervezeteknél a higiéniai blokk is látható helyen volt, ebből adódóan megmutatásának jelentősége is viszonylag alacsony értékelést kapott. A gyakoriságvizsgálat eredménye szerint az irodai gépek működésének ismertetése a megkérdezettek közel felénél (48%, 136 fő) elmaradt. A válaszadók többsége irodai munkát végez, ezért azt feltételeztem, hogy a munkavégzéshez kapcsolódó gépek működésének ismertetése fontosnak ítélt tényező lesz körükben. Ennek ellenére a 2. ábrán szemléltetett tíz kérdés közül a nyolcadik helyre minősítették a jelentőségét. Az eredmény adódhat a válaszadók munkaköri feladataiból, de a megkérdezettek korával, iskolai végzettségével és munkatapasztalatával is magyarázható. A kérőívet kitöltők jelentős része ugyanis a fiatalabb generáció tagja, mindegyikük legalább érettségizett és kevesebb, mint ötödük (18%) pályakezdő dolgozó, így többségük esetében a számítógépes ismeret feltételezhető.

A munkavégzéssel kapcsolatos információk és elvárások ismertetésére vonatkozó adatgyűjtés eredményét a 3. ábra szemlélteti. A vizsgálati eredmények szerint az orientáció munkavégzéshez köthető intézkedéseit az előzőektől körültekintőbben valósították meg. Ez vélhetően annak tudható be, hogy a munkavégzéssel összefüggő információk és elvárások ismertetése közvetlenül kapcsolódik az elvárt tevékenységhez és produktivitáshoz, így az a helyi ismeretek megszerzését célzó intézkedésektől fontosabbnak ítélt munkáltatói érdek. A munkaköri feladatokról a munkaviszony kezdetétől számított tizenöt napon belül a munkáltató köteles írásban tájékoztatni a munkavállalót. Ez azonban nem helyettesítheti az abban foglaltak részletes és gyakorlatias szóbeli ismertetését, megvitatását. A munkaköri leírásban foglaltak jobb megértését és a részletes feladatok, az esetleges hatáskörök, illetve jogkörök tisztázását elősegítő szóbeli ismertetés ennek ellenére a megkérdezettek 13%-a (40 fő) számára nem történt meg. A próbaidő hosszát a Munka Törvénykönyve 30 napban szabályozza, de a felek ettől eltérően is megállapodhatnak, ezért lenne fontos annak mértékéről és jogi következményeiről szóban is tájékoztatni a munkavállalókat, a válaszadók 8%-a (23 fő) szerint a munkáltató részéről ez nem történt meg. A betanulási időszakról való tájékoztatás a szakmai segítségnyújtással, módjával és az abban közreműködő személlyel összefüggő információk átadását jelenti. A vizsgálat szerint a megkérdezettek közel ötödénél (55 fő) ez a tájékoztatás elmaradt.

A munkavégzéssel kapcsolatos információk és elvárások ismertetésének jelentőségét a megkérdezettek a 4. ábra adatai szerint minősítették. A megkérdezettek körében a munkavégzéssel kapcsolatos információk és elvárások ismertetése, továbbá a szükséges munkaeszközök biztosítása, a helyi ismeretek megszerzését célzó intézkedésektől jelentősebbnek ítélt orientációs tevékenység. A munkaköri feladatok szóban történő, részletes ismertetését és a munkaeszközök biztosítását értékelték a legfontosabbnak a hat intézkedés közül. A részletes ismertetés a jobb megértés mellett azért is lényeges, mert az azonos munkakörök esetén általában ugyanazt a munkaköri leírást alkalmazzák, viszont a konkrét teendők eltérőek lehetnek (pl. a csoporton belül a feladatokat megosztják, felelősöket választanak ki stb.). A válaszadók a munkavégzéssel kapcsolatos további információk és elvárások ismertetésének jelentőségét is közel egyformán fontosnak ítélték, az adatok homogénnek mondhatók. Ebből az a következtetés vonható le, hogy az általános orientáció során ezekre a típusú információkra különösen nagy hangsúlyt kell fektetni és nem elegendő az írásbeli dokumentum átadása, hanem azokról szóban is részletesen tájékoztatni kell az új belépőt.

A teljesítményértékeléssel, javadalmazással, ösztönzéssel kapcsolatos eljárásrend és lehetőségek ismertetésére vonatkozó adatokat a 5. ábra mutatja be. Az vizsgálati eredmények azt jelzik, hogy az orientációhoz kapcsolódó intézkedések közül a munkába lépést követően a teljesítményértékelés, valamint a karrierépítési, előrelépési lehetőségek ismertetésére fordítottak a legkisebb figyelmet a kutatásba bevont szervezeteknél. Az előbbi esetében valószínűsíthető, hogy egyes vállalatoknál a teljesítményértékelés módjának kidolgozása és rendszerszintű működtetése még nem történt meg. A karrierépítési, előrelépési lehetőségek ismertetése a válaszadók több mint felénél (51%; 142 főnél) annak ellenére elmaradt, hogy ezek valamennyi szervezetnél fontos motiváló tényezők. A béren kívüli juttatásokról (például Erzsébet-utalvány, Széchenyi Pihenő kártya, iskolakezdési támogatás stb.) jogszabály szerint kötelező írásban tájékoztatni a munkavállalót a munkaviszony kezdetétől számított tizenöt napon belül. Ennek ellenére, hogy mind a négy vizsgálatba bevont szervezetnél a munkavállalók kapnak béren kívüli juttatásokat, a megkérdezettek közel negyede (47 fő) nyilatkozott úgy, hogy az orientáció során nem tájékoztatták ezekről. A beszámolási kötelezettséggel kapcsolatos információk – kinek tartozik beszámolóval és milyen gyakorisággal kell végeznie azt – befolyásolják a mindennapi munkavégzést, ennek ellenére e kötelezettség teljesítésének gyakoriságát a válaszadók több mint harmadánál (36%; 99 fő) nem ismertették.

A teljesítményértékeléssel, javadalmazással, ösztönzéssel kapcsolatos eljárásrend és lehetőségek ismertetésének megítélését a 6. ábra szemlélteti. A teljesítményértékeléssel, javadalmazással és ösztönzéssel kapcsolatos eljárásrend és lehetőségek ismertetéséhez kapcsolódó orientációs elemek közül a megkérdezettek a legfontosabbnak az arról való tájékoztatást ítélték, hogy kinek tartoznak beszámolási kötelezettséggel. Ennek oka vélhetően az, hogy a beszámolás a mindennapi munkavégzés része és egyfajta függelmi viszonyt is meghatároz. A legalacsonyabb minősítést az öt közül az előrelépési és karrierépítési lehetőségekről való tájékoztatás kapta és a gyakoriságvizsgálat eredménye szerint is az ezekről való tájékoztatás maradt el a legtöbb esetben. A minősítés oka lehet, hogy a megkérdezettek egy része olyan pozícióban dolgozik, amelyben nem-, vagy kevés esélyt látnak az előrelépésre.

A kérdőíves vizsgálat eredményei azt tükrözik, hogy a kutatásba bevont szervezeteknél a munkahelyi orientáció keretében is segítik a helyi ismeretek megszerzését, valamint munkavégzéssel, teljesítményértékeléssel, javadalmazással és ösztönzéssel kapcsolatos információ elsajátítását, azonban ezek egy jelentős részének ismertetésére nem fektetnek kellő hangsúlyt. A jelenség magyarázataként azt feltételeztem, hogy az elmúlt egy-két évben kezdtek nagyobb figyelmet fordítani a munkahelyi orientációra, amit az ebben az időszakban jelentkező folyamatos munkaerő-felvétel indokolhat. Ennek igazolása érdekében az orientációhoz tartozó intézkedések megvalósulását elemeztem a szervezetnél eltöltött idő – mint csoportképző ismérv – mentén keresztábrák vizsgálattal. A khi-négyzet csak egy orientációs intézkedésnél – annak ismertetésénél, hogy az új belépők kinek tartozik beszámolási kötelezettséggel – mutatott szignifikáns különbséget, így a feltételezésemet a vizsgálat nem igazolta.

Mivel a khi-négyzet a beszámolási kötelezettséggel kapcsolatos információ esetében szignifikáns volt, megvizsgáltam a Cramer-féle V mutatót és a kontingencia-együtthatót is, amelyek megerősítették a szignifikanciát. A különbséget valószínűleg a szervezeteknél 3 és 6 hónap között dolgozó megkérdezettek válaszai okozták, akiknek csak 73%-a nyilatkozta azt, hogy tájékoztatták e kötelezettségről a munkába lépését követő első héten. A többi csoport erre vonatkozó eredménye viszonylag magas értéket képviselt, 85% és 95% közöttit. Feltételezésem szerint a hosszabb munkaviszonnyal rendelkező munkavállalók esetében a magasabb

arány abból ered, hogy a dolgozók a munkába lépésüket követő 3 hónap elteltével általában már teljes körű felelősséggel tartoznak munkájukért, és a mindennapi önálló munkavégzés során megtapasztalják, hogy egy-egy feladat elvégzését követően kiknek kell arról beszámolniuk. Az e csoportba tartozó munkavállalók ezért vélhetően a gyakorlatban megszerzett ismereteik alapján minősítették a beszámolási kötelezettséggel kapcsolatos orientációs intézkedést megtörténtnek.

A félig strukturált interjúk vizsgálat során nyert információk részben ellentmondanak a kérdőíves kutatás eredményeinek. A vizsgált szervezeteknél dolgozó HR-szakemberek elmondása szerint az orientáció során teljes körűen tájékoztatják az új belépőt a szükséges helyi ismeretekről, átadják a munkavégzéssel kapcsolatos lényeges információkat és elvárásokat, valamint tájékoztatást nyújtanak a teljesítményértékeléssel, javadalmazással és ösztönzéssel kapcsolatos eljárásrendről és lehetőségekről is.

Az interjúalanyok közül hárman nyilatkoztak úgy, hogy listát készítenek azokról az információkról, amelyeket az orientáció során át kell adni az új belépőnek. A SZERVEZET 2-nél a lista kizárólag a HR feladatait tartalmazza annak ellenére, hogy az interjúalany inkább vezetői feladatként azonosította az orientációt. A SZERVEZET 3-nál és SZERVEZET 4-nél az orientációs teendők felsorolása a mentor, illetve a közvetlen szakmai vezető kötelezettségeit részletezi, miközben mindkét vállalatnál az orientációhoz kapcsolódó feladatok legnagyobb részét a HR végzi, csak néhány teendő (pl. munkatársaknak történő bemutatás, munkaköri feladatok részletezése, körbevezetés) tartozik a kijelölt mentor, illetve a felettes hatáskörébe. A SZERVEZET 4-nél az orientációt egy saját vállalati hozzáférés is segíti, ami hasznos információkat tartalmaz a szervezetről és az ott dolgozókról. Az interjúalanyok elmondása alapján csak SZERVEZET 3-nál ellenőrzik az orientációhoz kapcsolódó teendők megvalósulását. A kontroll abban valósul meg, hogy az új belépő visszaviszi a HR-osztály munkatársának a listát és az azon szereplő információk átadását aláírásával igazolja, ezzel kapcsolatos határidőt azonban nem szabnak meg.

Összegzés és javaslatok

A kérdőíves vizsgálat eredményei szerint a helyi ismeretek megszerzését célzó intézkedések, a munkavégzéssel kapcsolatos információk és elvárások ismertetése, valamint a teljesítményértékeléssel, javadalmazással és ösztönzéssel kapcsolatos eljárásrend és lehetőségek bemutatása nem teljes körű a kutatásba bevont szervezeteknél. Ehhez az átadandó információk teljes körű számbavételének hiánya és az orientációban közreműködő személyek közötti feladatmegosztás szabályozásai pontatlanságai mellett hozzájárul az is, hogy a vállalatoknál nem kapcsolódik szoros ellenőrzés az e körbe tartozó intézkedések megvalósulásához. A teljes körűsre való törekvés már csak azért is fontos lenne, mert a megkérdezett munkavállalók összességében lényegesnek értékelték az egyes orientációhoz kapcsolódó intézkedéseket, ezen belül a munkavégzésükhöz szükséges információk átadását különösen fontosnak ítélték.

A vizsgálati eredményeim alapján az alábbi javaslatokat fogalmazom meg:

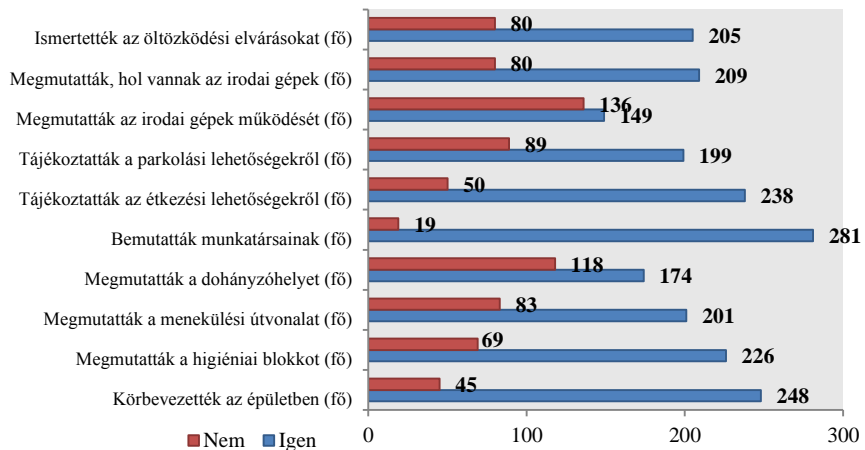
- javaslom a munkahelyi orientáció keretében ismertetendő információk listájának felülvizsgálatát és szükség szerinti kiegészítését, amelyhez a tanulmányban megfogalmazottak támpontul szolgálhatnak;
- célszerűnek tartom az orientációhoz kapcsolódó feladatok, felelősök és közöttük a munkamegosztás meghatározását és rögzítését a vonatkozó belső szabályzatban is;

- indokolt lenne megszervezni az orientációval kapcsolatos visszacsatolást (követendő példa lehet a gyakorlat, melyben az átadandó információk listáját szignálja, datálja az új munkavállaló és az abban közreműködő személy is, jelezve ezzel, hogy az orientációs teendők megvalósultak).

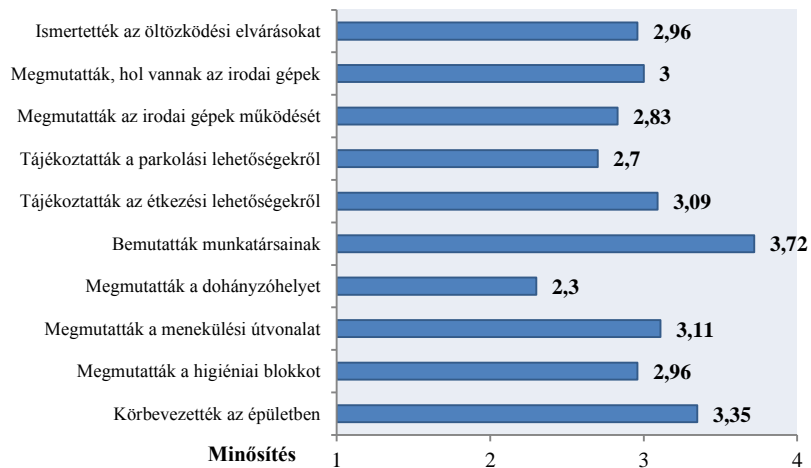
Ábrák

Az adatok forrása: saját vizsgálatok, 2013-2014. Az értékek a feltett kérdésre egyértelmű választ adók számát mutatja.

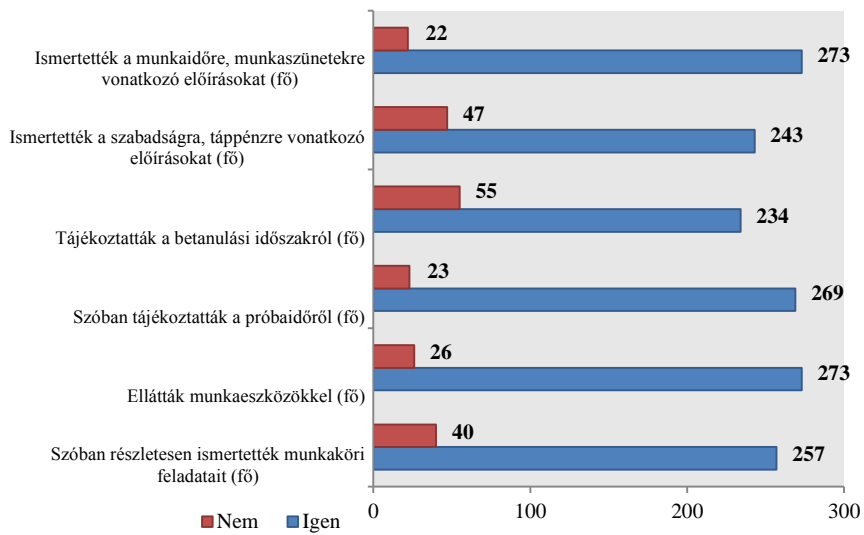
1. ábra: Helyi ismeretek megszerzését célzó információátadás gyakorisága



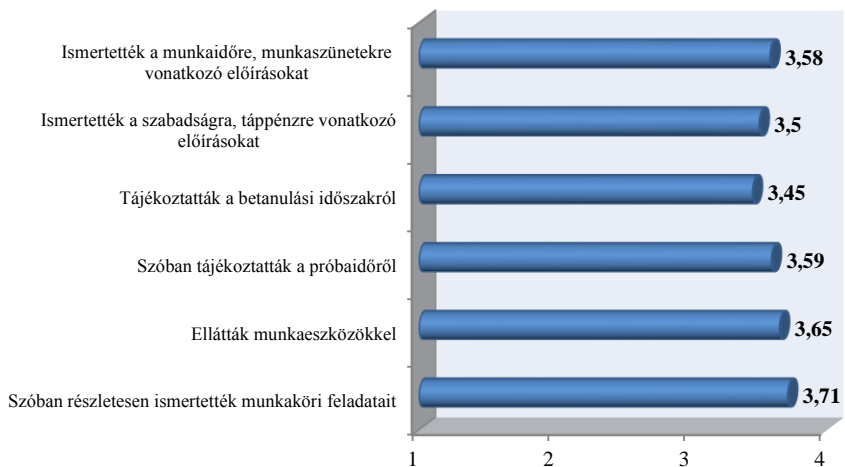
2. ábra: Helyi ismeretek megszerzését célzó információátadás jelentőségének megítélése



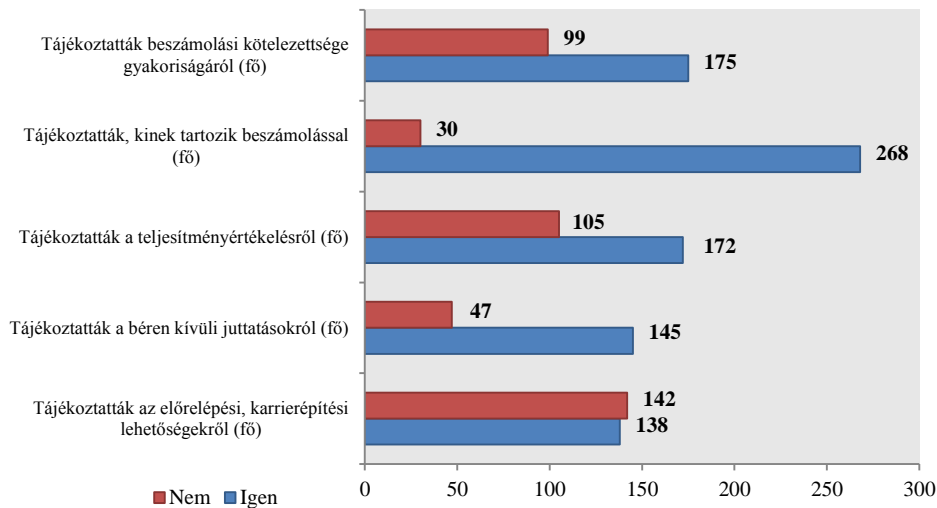
3. ábra: Munkavégzéssel kapcsolatos információk átadásának gyakorisága (fő)



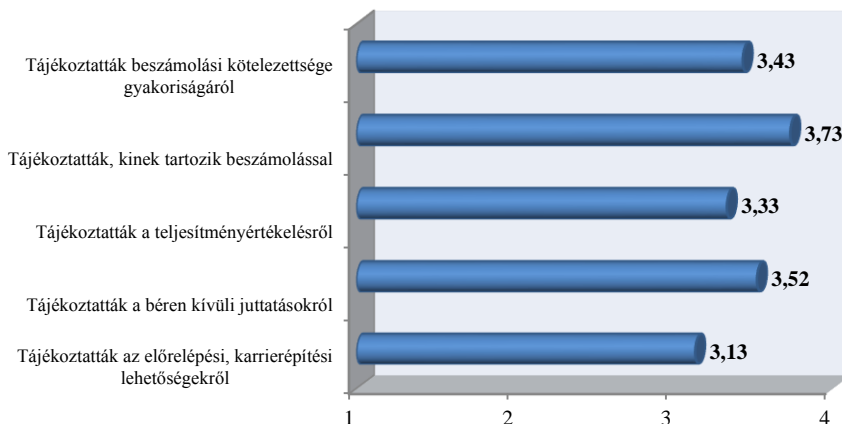
4. ábra: Munkavégzéssel kapcsolatos információátadás jelentőségének megítélése



5. ábra: Teljesítményértékeléssel, javadalmazással, ösztönzéssel kapcsolatos információk átadásának gyakorisága (fő)



6. ábra: Teljesítményértékeléssel, javadalmazással, ösztönzéssel kapcsolatos eljárásrend és lehetőségek ismertetése jelentőségének megítélése



Felhasznált irodalom

Alexander, L. D. (1969): Hourly Employee Orientation Programs: An Evaluation of Method and Effectiveness. Dissertation, UCLA Anderson, School of Management

Arthur, D. (2006): Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees 4th ed. Arthur Associates Management Consultants Ltd., USA

Aubin, D. – Carlsen, B. (2008): Attract, Engage & Retain Top Talent: 50 Plus One Strategies Use by The Best. AuthorHouse, Bloomington, USA

Ford, J. K. – Kraiger, K. – Merrit, S. M. (2010): An Updated Review of the Multidimensionality of Training Outcomes: New Direccion for Training Evaluation Research. In: Kozlowski, S. – Salas E (ed.) Learning, Training and Development in Organizations. Taylor & Francis, USA, 135-169. p.

Hampel, B. – Lamont, E. (2011): Perfect Phrases for New Employee Orientation and Onboarding. The McGraw-Hill Companies, USA

- Harrington W. J. (2008): The Impact of Spirituality on Organizational Culture: A Leadership Orientation. In: Preziosi R. C. (ed.) The 2008 Pfeiffer Annual Management Development Pfeiffer, San Francisco, 29-41. p.
- Kozák A. (2013): Disciplines and practices for selection and workplace orientation within an American company. Abstract. Vol. 7. No. 4-5.
- Lawson, K. (2006): New employee orientation training. Elsevier Ltd., Oxford, Britain,
- McNeil, B. (2004): Managing Work Performance and Career Development. In: Simmons-Welburn, J. – McNeil, B. (ed.) Human Resource Development in Today's Academic Library: Meeting Challenges and Creating Opportunities, Libraries Unlimited, USA, 57-72. p.
- Messmer, M. (2013): Human Resources Kit for Dummies. 3rd ed. Wiley Publishing, Inc. Indianapolis, Indiana, USA
- Nyambegeera, M. S. (2005): Human Resource Management: A Biblical Perspective. Uzima Publishing House, Nairobi
- Pingree, L. (2008): The Manager's Guide to Becoming Great. iUniverse Inc., New York, USA
- Shannon, J. – Davis, A. (2011): Set New Hires Up for Success with the Right Orientation Program. Pearson Education, Inc., New Jersey
- Sharpe, C. (2000): Successful Orientation Programs. ASTD Press, USA
- Sims, D. M. (2012): Creative Onboarding Programs: Tools for Energizing your Orientation Program. The McGraw-Hill Companies, USA
- Summers, N. (2010): Managing Social Service Staff for Excellence: Five Keys to Exceptional Supervision. Wiley, John & Sons, Inc., USA
- Szemes L. – Virági L. (2001): Személyügyi feladatok rendszere. Pécsi Tudományegyetem, Természettudományi Kar, Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet, Pécs
- Westwood, R. – Johnson, L. (2011): Onboarding for Managers. ASTD Press, USA