

MENTORPROGRAM EGY PÉNZÜGYI SZERVEZETNÉL

MENTORING PROGRAMME AT A FINANCIAL ORGANIZATION

Ferencz Vivien, Szondi Réka

ÖSSZEFOGLALÁS

Szinte minden egyes versenyszférában tevékenykedő cég elmondhatja magáról, hogy egyik legfontosabb célja a fejlődés, a profit növelése. Fontos több aspektusból is megvizsgálni a területet, hogy kiderüljön, hogyan segíti hozzá az adott szervezetet céljai eléréséhez pl. a megfelelő munkavállalók kiválasztása, valamint a megfelelő beilleszkedést elősegítő programok alkalmazása. A téma aktualitását is mutatja az a szemlélet, miszerint a humán tőke az egyik legfontosabb erőforrás a cégek számára. Azoknál a cégeknél, ahol működik a munkavállalók beillesztését és támogatását elősegítő program (például egy Mentor program) ott olyan lojális munkavállalói réteg alakulhat ki, ahol az alkalmazottak rövidebb időn belül nyújthatnak magasabb teljesítményt a szervezet számára. A beillesztés fontos szempontjai közé sorolható, hogy az újonnan érkezőkkel megosszák az adott cég szervezeti kultúrájának lényeges elemeit, valamint meghatározzák azokat a tudáselemeket, melyek a munka kielégítő elvégzéséhez szükségesek.

Kutatási célként a vizsgálat anyagát képező pénzügyi szervezet mentor programjának elemzését tűztük ki, a kiválasztásnál alkalmazott módszerek, illetve a beillesztés, a résztvevők szakmai fejlődéséhez hozzájáruló mentorálás kiegészítésével. A vizsgálat során az esettanulmány, kérdőív és interjú módszerének alkalmazása valósult meg.

Kulcsszavak: mentorprogram, beillesztés, fejlődés, HR funkciók, kiválasztás

ABSTRACT

The main objective for almost every business in the private sector is development, increasing their profit. It is essential to view the topic from several perspectives in order to find out how using, for example, the selection of appropriate employees and the suitable onboarding programmes helps the organization to achieve its goals. Considering human capital as one of the most critical resources for a company also shows the relevance of the topic. Companies that have an employee integrating and supporting programme (such as a Mentor programme) can form loyal employees who can provide higher performance for the organization in less time. Important aspects of integration and onboarding include sharing the essential elements of the organizational culture with the newcomers, as well as identifying the knowledge elements to ensure satisfactory work.

The research aims to analyze the financial organization's mentor programme as the research material with methods used at selection, integration and mentoring in accordance with the professional development of the participants. Case study, interview and questionnaire were applied as the research methods.

Keywords: mentoring programme, integration, development, HR functions, selection

BEVEZETÉS

A mentorálás jelentőségét egy takarékszövetkezeten keresztül mutatjuk be, melynek lényegi eleme az ott megvalósuló Mentor programban résztvevők értékelése a beilleszkedés elősegítését szolgáló tevékenységgel kapcsolatosan. A kutatás háttérében a takarékszövetkezet HR részlegének megalakulása állt, annak bővítése egy új jelenség a cég életében. 2017. november 1-től négy takarékos egyesülésével egy olyan egységes pénzügyi szervezet jött létre, ahol szinte feltétel volt a HR részleg megalakulása, valamint a fúzióval együtt járó nehézségek arra ösztönözték a szövetkezet vezetőit, hogy segítsék az újonnan érkezők beilleszkedését, s az ott lévők továbbképzését.

Több mint 730 főt foglalkoztató szervezetté vált a takarékszövetkezet, amely már az a létszám, ami megköveteli az emberi erőforrással kapcsolatos feladatok elvégzését, valamint a Mentor program megvalósítását. A cégen belül történt összeolvadás során olyan új képességek és készségek meglétére volt szükség, amely önmagában is feltételezte egy segítő szándékú, a tanulási folyamatot támogató program megvalósulását. A szövetkezetben tehát a már ott dolgozó személyek önkéntes alapon is részt vehettek, valamint az újonnan érkezők támogatása és beillesztése céljából, szintén önkéntesen, ezen személyek is csatlakozhattak a Mentor programba. A toborzás során lényeges szempont, hogy a megfelelő embert a megfelelő helyre vegyük fel, ugyanakkor még a legmegfelelőbb embernek is szüksége lehet egy olyan támogató háttérre, mely hozzájárul munkája sikerességéhez. A kiválasztás folyamatának eredménye egyik kulcskérdése a témának. Hosszú távon gondolkodik a rendszer, hiszen a vállalatok a beillesztés által is elkötelezik magukat leendő munkatársaik megtartása felé.

SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A felvételi eljárás összetett folyamat, amely több résztvevőenységből tevődik össze. Első lépésként a HR-en dolgozó szakemberek – esetleg vezetők – megismerkednek a jelentkezők körével, feltérképezik a munkaerőpiacot. Azok kerülnek kiválasztásra, akik a legjobban illeszthetők be az adott szervezet kultúrájába, a szervezet számára fontosnak vélt puha és kemény kompetenciákat képviselik, valamint őket tartják azoknak a személyeknek, akik feltehetőleg a legmagasabb produktivitást mutathatják. A beillesztés folyamata következik ez után, a már kiválasztott személy integrációja a vállalatba (HAJÓS – BERDE, 2007). A legmegfelelőbb ember felvételéhez szükséges, hogy a vállalat megismerkedjen a potenciális jelöltekkel, azokkal a személyekkel, akik feltételezhetően magas teljesítményt nyújtanak majd a vállalatban. Minden vállalat igénye egyedi, nincs egy tökéletes módszer, ami mindenhol sikeresen alkalmazható. Mérlegelni kell, kit keres, mennyit szán a toborzásra, mennyi idő alatt szeretne új munkatársakat találni, figyelembe kell vennie a helyi munkaerőpiaci kínálatot, munkakör jellemzőit, a szervezeti kultúrát, valamint azt, hogy külső, vagy belső forrásból szeretné pótolni a munkaerő hiányát.

A mentorálás, olyan gyakorlat a szervezetek életében, amely során tudásátadás történik, s általában a beillesztés folyamata során valósul meg. A gyakorlatban ezt a cégek és vállalatok mentori programok bevezetésével és alkalmazásával valósítják meg. A mentor program résztvevői a mentorok és a mentoráltak. BELL (2002) szerint a mentor olyan vezető, aki segít a mentorálnak, hogy minél nagyobb tudást szerezzon, hozzájárul szakmai készségeinek, képességeinek fejlesztéséhez. Az egyik legcélravezetőbb fejlesztési alternatíva a mentorálás (egyidőben a betanítással), hiszen a mentor nem csak a munkafolyamatok elsajátításában nyújt segítséget, hanem a szervezetbe, a szervezeti kultúrába való integrálódáshoz is hozzájárul (DAJNOKI, 2013). A mentorálás fő céljai közé sorolható még az utódnevelés is (FAJANA – GBAJUMOSHERIFF, 2011). A mentor célja az, hogy segítse a mentorált karrierjének elindítását a támogatása által, szakmailag segítséget nyújtson, támogassa abban, hogy a mentorált a képességihez mérten megfelelő szinten végezhesse feladatait, valamint a támogatott személy munka iránti motivációját szinten tartsa, esetleg növelését elősegítse adott esetben (HÉDER et al., 2018). A karrier kialakításának elősegítéséhez nagymértékben hozzájárul a karriertervezés, az előre lépési lehetőségek tisztázása, mely által növelhető a motiváció és a teljesítmény is (SZABÓBÁLINT, 2019).

A mentorálás folyamata több hónapon keresztül is folyhat. Ezt mindig az adott szervezet dönti el, illetve vannak olyan tényezők, melyek hatással lehetnek a mentorálási folyamatok hosszára. Ilyen paraméter lehet a szervezet nagysága, a mentorált által betöltött pozíció, az elvégzendő munka jellege, valamint lényeges az is, hogy milyen a mentorált személyisége, számára mennyi időbe telik elsajátítani a tudást, illetve mennyi szakismerettel rendelkezik az adott munkavállaló (NEMESKÉRI – PATAKI, 2007). Figyelni kell a generációk közötti eltérésekre, hi-

szén a tanulás folyamata nem feltétlenül azonos módon megy végbe, amely a későbbiekben konfliktusokat generálhat (LAKNER, 2017). A mentor feladata továbbra is a segítség, ahol pszichoszociális támogatást is nyújt mentoráltja számára, illetve elősegíti a tanulást, fejlődést, ami által sikerül azt a szervezeti tudást elsajátítani a mentoráltak, melyre a munka elvégzéséhez szüksége lesz (BENCSEK – JUHÁSZ, 2016).

A visszajelzésnek nagy szerepe van ebben a szakaszban is, hiszen a mentornak is, illetve a mentoráltaknak is reflektálnia kell a folyamatra. A mentor feladatai közé nem csak a tudás átadása sorolható, hanem a visszajelzések, a megfelelő szintű visszacsatolások adása is, illetve a mentorált karrierjének elősegítése (KOZÁK – MÓRÉ, 2015). Ennél a résznél meg kell fogalmazni, hogy mi/mik voltak azok a tényezők, melyek hátráltatták, a programban résztvevő mentorált fejlődését, valamint melyek segítettek előre haladását, tehát lényeges szempont a megfelelő kommunikáció használata. GERGELY (2016) is megfogalmazta, hogy a szervezeti kommunikáció nagymértékben hozzájárul a visszajelzési rendszer hatékonyságához. GÁCSI et al. (2014) leírja, hogy a szellemi tőke összekötésben áll a teljesítményértékeléssel, hiszen a szellemi tőke növelése hozzájárul a teljesítmény növekedéséhez is.

ANYAG ÉS MÓDSZER

A vizsgált pénzügyi szervezet bemutatása

A szövetkezet 135 telephellyel rendelkezik. Maga a szervezet egy hitelintézet, ezen belül szövetkezeti formában működő hitelintézet, azaz takarékszövetkezet. Céljai közé sorolható, hogy az intézmény saját szervezete útján megtakarításokat gyűjtsön, pénzforgalmi és hitelműveleteket, továbbá egyéb szolgáltatásokat végezzen, elősegítse és támogassa az integráció működését is. A Szövetkezeti Hitelintézet fő tevékenysége a monetáris közvetítés, amelyek további tevékenységi körökkel egészülnek ki. Szervezeti felépítését tekintve elmondható, hogy sokféle testület és bizottság jelenik meg a szövetkezeten belül. A Szövetkezet tagjainak döntéshozó fóruma a tagok összességéből álló közgyűlés, amit a pénzügyintézet részközgyűlések formájában tart meg. A munkavállalói létszám alakulása szerint 2017. november 01-jén 733 fő dolgozott a szervezetnél, 2018. március 14-én már csak 721 fő volt jelen, melyből aktív 677 fő (593 nő és 84 férfi), passzív 44 fő. Központi munkavállalók 180 fő, melyből a vállalati tanácsadók száma 21 fő. A kutatás elvégzésekor a mentor programban résztvevő mentoráltak száma 41 fő volt. A kérdőív azonosító adatokat tartalmazó elemeit az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat: A válaszadók demográfiai jellemzői

Azonosító adatok	Teljes minta (n=41) fő	Azonosító adatok	Teljes minta (n=41) fő
Nem		Iskolai végzettség	
Nő	30	Szakközépiskola	3
Férfi	11	Gimnázium	10
Életkor (év)		Főiskolai diploma (BA, BSc)	16
20 év alatti	1	Egyetemi diploma (MA, MSC)	12
20-30 év közötti	38	Mióta dolgozik a szervezetnél?	
31-41 év közötti	2	1 évnél kevesebb ideje, új belépő	29
Előzetes munkatapasztalat van-e?		1 és 5 év között	12
Igen	22		
Nem	19		

Forrás: Saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés, 2020

A kitöltők többsége nő, legnagyobb részük 20 és 30 év közötti. Nagyobb részük rendelkezik felsőfokú végzettséggel, valamint előzetesen megszerzett munkatapasztalattal. A mentor prog-

ramban résztvevők közül 29 fő 1 évnél rövidebb ideje dolgozik a szervezetnél, vagy új belépőnek számít. A munkatapasztalat megléte nem feltétel, ezért a Mentor meglátása szerint olyan beilleszkedési lehetőséget nyújt maga a program, amely nem hagyja magára a munkatapasztalattal nem rendelkező személyeket sem. Nagyon fontos, hogy a program, az újonnan érkező munkavállalóknak, akik frissen szerzett diplomával/egyéb képzettséggel és esetlegesen semmiféle munkatapasztalattal nem rendelkeznek, olyan segítséget nyújtson, mely felkészíti és bevezeti a még gyakorlattal nem rendelkező alkalmazottakat a munka világába, mind szakmailag, mind lelkileg egyaránt.

Az alkalmazott módszerek ismertetése

A mentor program vizsgálatához szakirodalom elemzés és primer kutatás történt. A szakirodalmi elemzés alatt a mentorálás és az ahhoz köthető HR funkciók témakörén belül hazai és nemzetközi irodalmak feldolgozása valósult meg. A primer kutatás során esettanulmány, kérdőív és az interjú módszerét alkalmaztuk. Jelen tanulmány a kérdőíves vizsgálat eredményeit részletezi, (a mentorálást kiemelve) kiegészítve a mentorral készült interjún elhangzottakkal. A kérdőív saját szerkesztésű, kérdései több részegységre bonthatók. Az azonosító adatok után, külön kérdéscsoportok vonatkoznak a kiválasztásra, a mentorálásra és a kitöltők jövőképre. A kérdőív lényegi tartalmának (szakmai kérdőív) vizsgálatához a blokkok 7-fokozatú Likert-skálákat tartalmaznak, melyek mérik a megkérdezettek meglátását, meggyőződését az adott kijelentésekkel kapcsolatban. Az eredmények kiértékeléséhez az online felületen lévő Survio kérdőív készítő alkalmazást használtuk, melynek segítségével a program könnyedén vizsgálható, biztonságos és megbízható adatmentésekkel kiegészítve. A kérdőíveket a mentor programban résztvevők közül mindenki kitöltötte (41 fő). Három mentorral készült interjú, melyek eredményei kiegészítik és alátámasztják a kérdőív elemzése során feltárt adatokat.

EREDMÉNYEK

A fejezet a mentor programra vonatkozó állítások eredményeit tartalmazza, melynek összesített eredményeit a 2. táblázat mutatja be. Az értékelésnél 7 fokozatú Likert skálát alkalmaztunk, melynek 1-es értéke az „Egyáltalán nem ért egyet”, hetes értéke pedig a „Teljes mértékben egyet ért” jelentéssel lett feltüntetve.

2. táblázat: **A mentor program értékelésére adott válaszok (átlag, szórás, relatív szórás)**

Állítások	Átlag	Szórás	Relatív szórás (%)
1. A programban résztvevők szíves fogadtatásban részesülnek	6,22	0,60	9,64
2. A mentor elegendő segítséget nyújt a beilleszkedés során	6,29	0,63	10,01
3. Problémámmal a mentorhoz bizalommal fordulhatok	6,34	0,75	11,82
4. A kezdeti bizonytalanságot csökkenti a mentorral való rendszeres találkozás és beszélgetés	6,44	0,74	11,49
5. A mentorral könnyen együtt tudok működni	6,46	0,70	10,83
6. A szervezeti kultúrával könnyen azonosulok	6,12	1,07	17,48
7. A munkámról rendszeresen kapok visszajelzést	3,30	0,77	23,33
8. A program segítséget nyújt a beilleszkedés megkönnyítésében	6,39	0,79	12,36

Forrás: Saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés, 2020 (n=41)

A Mentor programra vonatkozó első állításra, („A programban résztvevők szíves fogadtatásban részesülnek a szövetkezetnél”), a kapott átlag 6,2. A legtöbben a 6-os értékhez tartozó magyarázatot jelölték meg, ők nagyrészt egyet értenek azzal, hogy a szövetkezetnél szíves fogadtatásban részesültek. A Mentor, interjúbán elmondott meglátása szerint, azért nem érezhette min-

denki feltétlenül a kellemes fogadtatást, mert amint beléptek a szervezetbe, szinte rögtön szakmai feladatokat kaptak. Egy olyan intenzív programról van szó, amely formális (az új munkásokat elkülönítik a tréningek idejére), ezért valamelyest elszeparáló érezhették magukat az oda újonnan érkező munkavállalók. A Mentor megemlítette, hogy a program csoport alapú, tevékenysége állandó és részletesen megtervezett. A második kijelentést („A Mentor elegendő segítséget nyújt a beilleszkedés során”) 6,2 pontos átlaggal értékelték. Nagyon nagy arányban mutat megelégedettséget a mentorok részvétele és segítsége a programban. A megkérdezettek többsége szerint elegendő segítséget nyújtanak a mentorok, az egyetértést a szórás mutatja (0,63). Az interjú adatfelvétel során kiderült, hogy nagy bizalommal fordulnak a mentoráltak a mentorokhoz, bármiféle probléma esetén. A magas értékelés magyarázható a mentorok szakavatott módszereivel, valamint olyan készségeihez is köthető, mely során nem elég az adott szakma művelését, hozzáértését tudni, hanem olyan rátermettséggel, adottságokkal és képességekkel kell rendelkezniük, melyek alkalmassá teszik őket a tudás átadására. Ezeket a képességeket, készségeket felmérték a program előtt, minden mentor „Mentor-Alkalmassági felmérésben” vett részt. Az előző állításhoz szorosan köthető az alábbi kijelentés: „Problémámmal a mentorhoz bizalommal fordulhatok”. Erre az állításra a kapott átlag 6,3. Túl nagy eltérést nem mutat a szórás értéke (0,75). Előnye, hogy növeli a cég felé való elköteleződést, lojalitást, másrészt megmutatja, hogy a szövetkezeti alkalmazottak (hiszen a mentorok közülük kerülnek ki) olyan szaktudással rendelkeznek, melyek átadásával kiváló utánpótlást képezhetnek.

A soron következő állításra, („A kezdeti bizonytalanságot csökkenti a mentorral való rendszeres találkozás és beszélgetés”) 6,7-es átlaggal válaszoltak a kitöltők. A szórás meghatározása során kapott eredmény 0,74, illetve a relatív szórás értéke 11,49%, mely szerint közepesen változékonynak mondható a válaszadás. A mentor véleménye szerint a takarékszövetkezetben a mentorálás jelentős szerepet tölt be a szervezet életében, ezért nagyon fontos a bizalom megléte a mentorok, illetve mentoráltjaik között, s fontos, hogy az újonnan érkező munkavállalók ne érezzék magukat egyedül, legyen egy olyan segéd, tanácsadó, akire bármikor lehet számítani, ez által csökkenthető a bizonytalanság is. A kérdőíves felmérés szerint ezen feltételek a szövetkezetben megvalósultak. A következő állítás a mentorra vonatkozott. „A mentorral könnyen együtt tudok működni” állításra, a kapott átlag 6,4, valamint az ehhez tartozó szórás értéke 0,7. Az állítás, szintén, a mentorokkal való magasfokú megelégedettséget mutatja. Mivel a mentornak ismernie kell a szerepének funkcióit, ezért már a folyamat elején tisztázni kell, hogy fontos az együttműködő és támogató légkör kialakítása.

A következő állításra, „A szervezeti kultúrával könnyen azonosulok” az átlagszámítás során kapott eredmény 6,1. A mentoráltak nagyrészt egyet értenek az állítással, viszont ennek a válasznak a szórása tér el a legnagyobb mértékben (1,07). A mentor szerint a takarékszövetkezetben megjelenő szervezeti kultúrát meghatározó kulcskategóriák közé sorolható a csoportközpontság, kiemelkedő értéknek tekintik, ha valaki nagyon jó csapatjátékos. A szervezeti kultúra megismerése és az abban való részvétel, az értékek összeegyeztethetősége jelentős a beillesztés folyamata során, hiszen amennyiben ez nem valósul meg, úgy feltételezhetően a szereptisztázottság sem alakulhat ki, ami által a későbbiek folyamán – legrosszabb esetben – az egyén elhagyhatja az adott szervezetet (SIMMONS-WELBURN – WELLBURN, 2003).

A Mentor szerint az előzetes egyeztetés és a visszajelzési csatorna megléte kulcsfontosságú összetevő a mentor-mentorált kapcsolatának, amire a soron következő állítás is rákérdezett. „A munkámról rendszeresen kapok visszajelzést.” – erre a kijelentésre az átlagérték: 3,3. A kapott szórás értéke 0,77, míg a relatív szórás 17,48%. Feltehetőleg nem érezték a válaszadók úgy, hogy elegendő visszajelzést kaptak volna, ellenben a mentor az interjú során kifejtette ennek fontosságát. Szerinte a megfelelő beillesztési folyamat megvalósulásához nem csak a program megléte, valamint a megfelelő kommunikációs csatorna kiépítése szükséges, hanem a visszajelzési rendszer kialakítása is kulcsfontosságú. A kapott eredmények nem feltétlen tükrözik a mentor által elmondottakat, szerinte nagyon fontos a visszajelzés a mentoráltak munkájáról, a

mentoráltak mégis úgy érzik, hogy nem kapnak elegendő visszajelzést elvégzett feladataikról, azok megfelelőségéről.

Összegezve, a legnagyobb problémát a mentorok általi visszajelzések hiánya jelentette a mentoráltak felé. A legkevésbé ezzel az állítással voltak megelégedve a mentoráltak. A szervezet számára szükséges lehet ennek a korrigálása, ugyanis egy mentor program lényegi részét képezi a megfelelő visszajelzési rendszer működtetése.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A Mentor program beválását, alkalmasságát a kitöltők előnyösen ítélték meg, rendkívül nagy hangsúlyt kapott a mentoráltak, illetve a mentorok között létrejövő pozitív és magas fokú bizalmi kapcsolat. Mivel nagyon fontos, hogy egy cég lojális és együttműködő dolgozókat alkalmazzon, ezért ennek megvalósulásához közvetlenül hozzájárulhat a beillesztéshez alkalmazott mentor program. A résztvevők értékelése és az átlagértékek szerint, a mentoráltak nem kapnak elegendő/megfelelő visszajelzést. A probléma megoldásához javasoljuk a mentorok kommunikációs tréningen való részvételét, Supervisor alkalmazását és a mentorálási folyamat időszakosan felülvizsgálatát.

A rendszeres kommunikációs készség fejlesztés során a mentorok képesek lesznek megfelelő módon visszajelzéseket nyújtani mentoráltjaik felé. A tréningek egy tanácsadási terv keretein belül fogalmazódtak meg. Nagymértékben hozzájárul egy mentor program sikerességéhez, ha van egy személy, aki felügyeli és segíti a mentor-mentorált munkáját. Lehetőség van visszajelzések adására, problémák átbeszélésére egy külső, független Supervisor személyében. A supervízió olyan tanácsadási forma, mely céljai közé sorolható az egyének, a csoportok, valamint szervezetek fejlesztése. A supervisor a terhek redukálásával segíti elő a mentor-mentorált kapcsolatát, valamint a szerepek és funkciók tisztázásával növelheti a megfelelő kommunikációs csatorna létrejöttét. Összességében megfogalmazható, hogy nagyon fontos a megfelelő mentor-mentorált kapcsolat kialakítása, amihez hozzájárul a teljesítmény értékelése, illetve azok megfelelő szintű visszacsatolása. A mentoráltak igénylik a visszajelzést, ők is reális képet kaphatnak teljesítményükről, valamint még motiváltabbakká válhatnak, teljesítményük is növelhető, és a karriertervezésben is segít. A mentor program összességében megfelelően működik, ám a hosszútávú sikerességhez érdemes felülvizsgálni a kutatás során feltárt veszélyforrásokat.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- (1) BELL, C. R. (2002): *Manager as Mentors*. 2nd ed, Berrett-Koehler, San Francisco, USA.
- (2) 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. pp. 20-27.
- (3) DAJNOKI K. (2013): HR fejlesztés sajátosságai az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentben. *Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei folyóirat* 2013/4. (V. évfolyam I. szám No. 12. A-sorozat 4.), Szeged, pp. 103-108.
- (4) FAJANA, S. – GBAJUMO-SHERIFF, M. (2011): Mentoring: A Human Resource Tool for Achieving Organisational Effectiveness. *IFE PsychlogIA*. (2011) Supplement, 420-432 p.
- (5) GÁCSI R. – KOMÁROMI K. – ZÉMAN Z. (2014): Elrejtett tartalékok az emberi erőforrás gazdálkodásban, avagy a HR controlling lehetőségei. In: Dénes Tamásné (szerk.): *Controlling esettanulmányok: Izgalmas kihívások – sikeres megoldások: Controlling az üzleti siker érdekében*. SALDO Kiadó, Budapest, 170-176 p.
- (6) GERGELY É. (2016): A teljesítménymenedzsment funkcionális jellege. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*. Vol. 1. (2016). No. 1.
- (7) HAJÓS L. – BERDE CS. (2007): *Emberi erőforrás gazdálkodás*. DE AMTC AVK 2007, Debrecen, 138 p. (ISBN 978-963-9732-47-6)
- (8) HÉDER M. – SZABÓ SZ. – DAJNOKI K. (2018): Effect of Labour Market Changes on HR Functions. *Anali Ekonomski Fakulteta U Subotici / The Annals Of The Faculty Of Economics Subotica* Vol. 54.: 39/2018 pp. 123-138.
- (9) KOZÁK A. – MÓRÉ M. (2015): A mentor kommunikációs kompetenciáinak jelentősége a szervezeti kultúra megismertetésében. *Marketing és Menedzsment XLIX*: (2) 35-46 p.
- (10) LAKNER SZ. (2017): A szervezeti tanulás új aspektusai a generációk tükrében. *Opus et Educatio*. 4. évf. 3. sz. pp. 276-294.
- (11) NEMESKÉRI GY. – PATAKI CS. (2007): *A HR gyakorlata*.

Ergofit Kiadó, Budapest. 327 p. (ISBN: 978-963-06-3038-2) (12) SIMMONS-WELBURN. J. – WELLBURN, W. C. (2003): Organizational entry, sense making, and new professional employees in academic libraries. 11th National Conference of Association of College and Research Libraries, Charlotte, NC, April 10-13 (13) SZABÓ-BÁLINT B. (2019): Ki a felelős? Felelősségi kérdések tisztázása a szervezeten belüli karrierfejlesztés kapcsán. Magyar Tudomány. 180. sz. pp. 1877-1888. 12 p.

SZERZŐK:

Ferencz Vivien

Emberi erőforrás tanácsadó MA szakos hallgató
Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar
ferenczvivi95@gmail.com

Szondi Réka

PhD hallgató
Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
szondi.reka@econ.unideb.hu

*A publikáció az EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 azonosító számú
„Tehetségből fiatal kutató” – A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban c.
projekt támogatásával valósult meg.*

