

# MUNKAKÖRI- ÉS MUNKAHELYI SZOCIALIZÁCIÓ

Dr. Antalovits Miklós  
egyetemi tanár

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

## 1. Bevezetés

A pszichológiai szakirodalomban és a köznyelvben is gyakran előfordul a *szocializáció* kifejezés. Vajon milyen asszociációkat ébreszt ez fogalom az olvasóban? Valószínűleg a legtöbbben a *változást*, a követelményekhez történő *alkalmazkodást*, illetve az alkalmazkodás *folyamatát* társítják pszichológia e kulcsfogalmához. Vagyis, az említett fogalom érzékelhető módon utal bizonyos tartalmi vonatkozásokra, nevezetesen az egyén személyiségében bekövetkező és a magatartásából is tükröződő módosulásokra, de ugyanakkor jelez egy (fejlődési) folyamatot is, amely keretétül szolgál az egyén és környezete közötti mindazon interakcióknak, amelyek végül is az említett változást eredményezik az egyénben és kapcsolatrendszerében.

Ha a szocializációt – mint pszichológiai kategóriát – a fentieknél kissé pontosabban akarjuk meghatározni, akkor mindenképp az egyént körülvevő *társas* (családi, iskolai, munkahelyi stb.) *környezet normáihoz való eredményes alkalmazkodás* tényét kell hangsúlyoznunk. Buda Béla megfogalmazása szerint: „*a szocializáció egy olyan interakciós folyamat, amelynek révén az egyén viselkedése úgy módosul, hogy megfeleljen a különböző társas rendszerek tagjai által vele szemben támasztott elvárásoknak.*” (Buda, 1984)

Egy másik – a pszichológiai szakirodalomban gyakran idézett – definíció szerint: „*a szocializáció egy olyan folyamatot jelent, amely során az ember a sajátos biológiai és pszichológiai adottságai, hajlamai, révén szociálisan kompetens személlyé válik. E folyamat során kifejlődnek azok a tulajdonságai, amelyek képessé teszik a hatékony cselekvésre a környezetében és a társadalomban, továbbá a kialakult státuszának dinamikus fenntartására az élete folyamán.*” (Hurrelmann, 1988, ismerteti Furnham, 1997)

Ha a szocializációs folyamatot a munka világára vonatkoztatjuk, a (munka)szocializáció fogalma egyaránt jelenti az egyénnek a munkához, illetve munkakörhöz való eredményes alkalmazkodását, azaz munkaköri bevalását, valamint az új belépőnek az adott munkahelyre, illetve munkaszervezetbe történő sikeres beilleszkedését és tartós elkötelezettségét az őt befogadó és elfogadó szervezettel. Az egyén munkamagatartásának e két aspektusát – a munkaköri bevalást, valamint a munkaszervezeti szocializációt - természetesen csak mesterségesen lehet szétválasztani, hiszen ugyanarról a folyamatról van szó, csupán a nézőpont eltérő. Ez az indoka annak, hogy a fejezet címe is magán viseli e kettősséget – a munkakör és a munkaszervezet nézőpontjának együttes megjelenítését. A sajátos címadással azt is szeretnénk mintegy előre jelezni, hogy a téma kifejtésében is követni fogjuk a kettős nézőpontból történő megközelítést.

Mielőtt a munkaköri- és munkahelyi szocializáció elméleti kérdéseit körüljárnánk, fontosnak tartjuk hangsúlyozni e folyamat *gyakorlati jelentőségét*, mind az egyén, mind az őt befogadó szervezet szempontjából. A sikeres szocializációt az egyén úgy éli meg, hogy a

munkaszervezet már teljes jogú tagjának tekinti őt, rendszeresen pozitív visszajelzéseket kap társaitól és főnökétől, és ő maga is alapvetően elégedett a jelenlegi helyzetével és azzal a fejlődési (előrejutási) perspektívával, amelyet az adott szervezet biztosít a számára.

Ha ugyanezt a szervezet szemszögéből vizsgáljuk, azt kell hangsúlyozni, hogy minden munkáltató hosszú távú érdeke az, hogy a szervezet iránt elkötelezett és a munkájával, munkahelyével elégedett munkavállalói legyenek. Vagyis olyanok, akik kiváló teljesítményt nyújtanak, akik tudnak lelkesedni és áldozatot vállalni a szervezeti célok megvalósításáért, akiknek nincsenek egészségi vagy közérzeti panaszai és keveset hiányoznak, valamint akik a személyes hozzájárulásukkal részt vállalnak a szervezeti kultúra fejlesztésében, a „cég” versenyképességének és presztízisének növelésében.

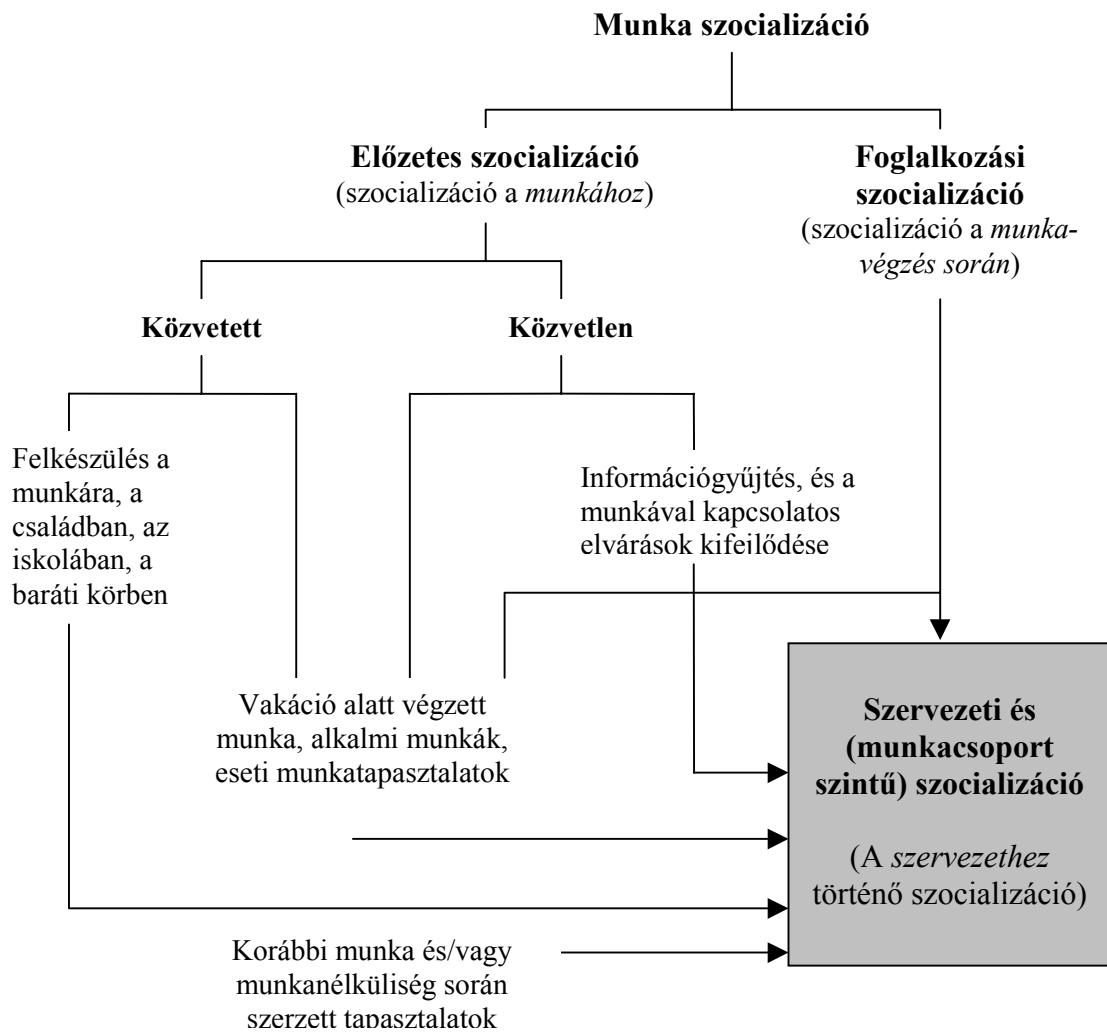
A sikeres szocializáció feltételeinek megteremtésében kulcsszerep hárul a *humán erőforrás menedzsment* területén dolgozó szakemberekre, akik humánpolitika széles spektrumában – a munkaerő toborzástól kezdve, a kiválasztáson, a beilleszkedési-, képzési- és szervezetfejlesztési programokon át, a teljesítmény menedzsmentig és a karrierfejlesztésig – képesek az egyéni törekvéseket és a szervezeti érdekeket összehangolni. *„Ha az egyéni karriernek virágoznak, a szervezet is virágba borul”* – szokták hangoztatni a szervezetpszichológiai szakemberek. Mindennek a háttérében az új belépők sikeres munkaköri- és munkahelyi szocializációja (vagy összevonva *munka-szocializációja*), illetve e folyamat eredményes szervezeti szintű támogatása húzódik meg.

## 2. A munka-szocializáció tartalma

A munka-szocializáció kulcsfogalmait és közöttük értelmezhető kapcsolatokat az 1. sz. ábrán foglaltuk össze. Amint az ábrából is látható, a munka-szocializációs folyamat alapvetően két részre tagozódik: a munkába állást megelőző időszakban lezajló *előzetes szocializációra*, valamint a már munkába állást követően, a tényleges munkavégzés során lezajló *foglalkozási szocializációra*. A két folyamat együttes eredményeként valósul meg a *szervezeti szocializáció*, amely során formálódik és kikristályosodik az egyén szervezetben betöltött szerepe és státusza, és integrálódik az adott munkacsoportba, illetve a tágabb munkaszervezetbe.

Ha az 1. sz. ábrát kissé részletesebben vizsgáljuk, jól látható, hogy az ún. előzetes szocializáció párhuzamosan két ágon valósul meg. A fiatal munkavállalók előzetes szocializációja ugyanis egyaránt magába foglalja a munka világába való belépés tudatos előkészítését, a pályaválasztási tanácsadást és tudatos felkészülést (*közvetlen* forma), valamint magába foglalja az olyan általában nem direkt (vagyis *közvetett*) ráhatásokat is, mint a családi és iskolai környezetben folyó munkára nevelés, valamint a szülőktől, más felnőttektől és a fiatal saját baráti köréből szerzett munkaerőpiaci információk, munkával kapcsolatos vélekedéseket, attitűdök és értékek. Mindezek kiegészülnek a fiatal saját, személyesen átélt munkatapasztalataival, amelyeket alkalmi munkák, szünidei foglalkoztatás során szerzett.

Úgy is fogalmazhatunk, hogy az előzetes szocializáció lényegében egy *komplex tanulási folyamat*, amely elsősorban a munka világába történő belépést hivatott előkészíteni, de amely ugyanakkor – az egyén attitűdjein, személyiségén keresztül - fontos hozzájárulást jelent későbbi szervezeti szocializációhoz is.



1. sz. ábra

Munka(köri/helyi) szocializáció: fogalmak és kapcsolatok

## 2.1 A szocializáció tartalma szervezetpszichológiai megközelítésben

A pályalélektan egyik nemzetközi tekintélyű elméleti szakembere, John Van Maanen, az amerikai MIT Sloan School of Management kutatója, nagyon szemléletesen mutatja be egyik tanulmányában (*"Experiencing Organization: Notes on the Meaning of Careers and Socialization"*) a munkahelyi szocializáció tartalmát szervezetpszichológiai megközelítésben.

A munkaszervezetbe belépő „újonc” (az angol szóhasználat szerint a „*newcomer*”), virtuális téri és idői dimenziók mentén helyezi el önmagát a szervezeti környezetben, azaz kijelöli önmaga helyét az általa szubjektíven létrehozott *szociális térben és időben*. Önmaga elhelyezése a szervezetben – vagyis szervezeti pozíciójának azonosítása - azért fontos az újonc számára, mert ehhez az idői perspektívához és a számára mértékadó személyekhez és csoportokhoz, mint *referencia-kerethez* tudja igazítani a saját szervezeti jövőképét, továbbá ehhez tudja viszonyítani mások magatartását, illetve ennek segítségével tudja értelmezni a szervezet tagjainak (főnökeinek, munkatársainak) attitűdjeit, és az irányában megnyilvánuló reakcióikat.

Az említett szerző, a szocializációs folyamatnak ezt a kezdeti fázisát („*normalizing the setting*”) – kissé önkényes fordításban - a „a dolgok normális elrendezése” kifejezéssel jellemzi, amelynek a főbb tartalmi elemei a következők:

- az egyén az új környezetében igyekszik feltárni a saját értékrendszere, valamint a többiek vélekedése és magatartása közötti hasonlóságokat és eltéréseket;
- igyekszik továbbá feltérképezni a szervezet belső, informális struktúráját és azokat „erővonalakat”, amelyek mentén számára logikusan elhelyezhetők a különböző, kisebb-nagyobb szervezeti érdekcsoportok, és ebben az erőterben igyekszik önmaga helyét is meghatározni, továbbá azt mások számára is nyilvánvalóvá tenni;
- az egyén fokozatosan szembesül a csoport- és szervezeti normákkal, törekszik azokkal azonosulni, és a szervezetben érvényesülő normák elfogadásának tényét a szervezetben kifelé is „kommunikálni”.

Úgy is összegezzük a fentieket, hogy az új belépő igyekszik önmaga számára a szervezetről egy olyan „*kognitív térképet*” megrajzolni, amelyben leképeződik az általa konstruált *szociális tér*, amely visszatükrözi a szervezeti (erő)viszonyokat, amelyben egyértelműen képes a saját helyét is definiálni és körülhatárolni azt a tartományt, amelyben a viselkedése a szervezet szemszögéből tekintve „*normális*”. Ugyanakkor ez a szervezetről alkotott szubjektív „*térkép*” őt is orientálja a másokkal való munka- és személyes kapcsolatok alakításában.

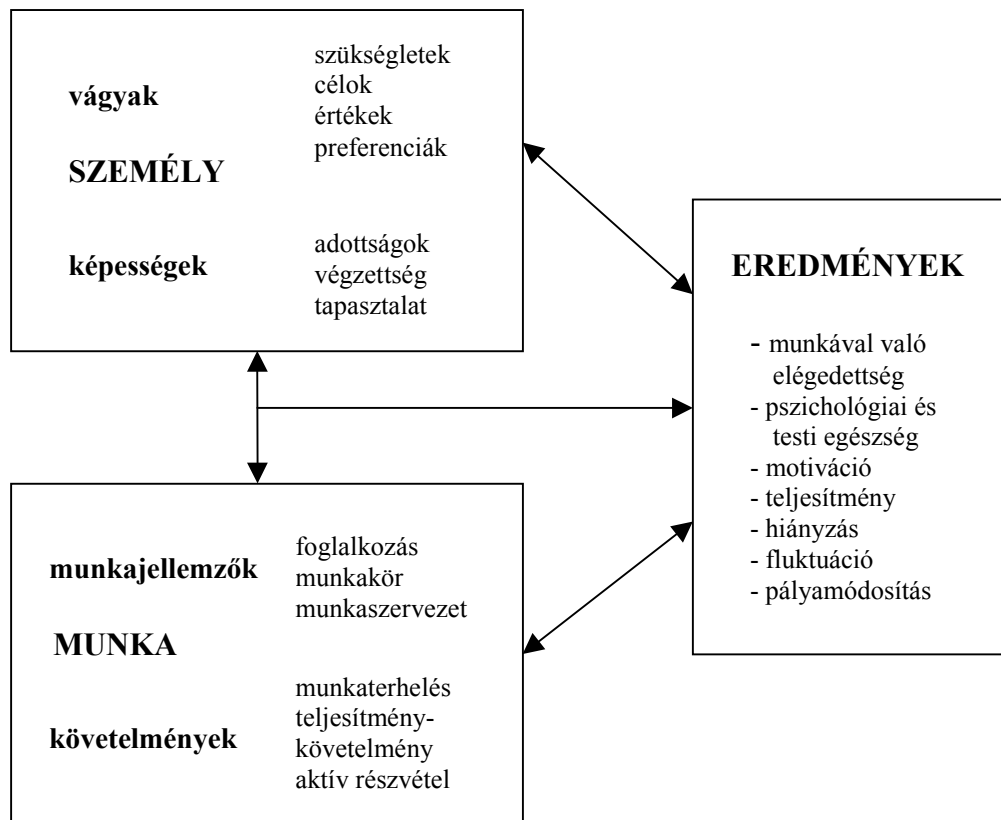
A másokkal kialakítandó viszony lokalizációjához hasonlóan fontos az új belépő számára a karrier idői perspektíváinak szubjektív újraértelmezése, vagyis az időnek – az egyén által már megélt múltnak és az általa elképzelt, reményteljes jövőnek – az adott szervezeti realitás szemszögéből történő „*átértékelése*” és aktualizálása. Más szavakkal, az egyéni karrier-perspektíva összehangolása az adott szervezetben rejlő előrejutási lehetőségekkel, igazodva a szervezetre jellemző, sajátos „*időhorizonthoz*”. Ez azt jelenti, hogy az egyén gondolkodásában (előrelátásában) a kronológiai, vagy naptári időt a *szociális idő* dimenziója váltja fel, vagyis egy olyan időléptékű belső óra, amely a szervezethez igazodva jár.

J. V. Maanen „*a saját téma megtalálása*” („*discover a theme*”) kifejezéssel érzékelteti azt a (sikeres szocializáció szempontjából) kritikus mozzanatot, amikor az egyén a szervezetben megtalálja az „*igazi feladatát*”, amiért érdemes áldozatokat hoznia, erőfeszítéseket tennie. Vagyis megtalálja azt a szakmai célkitűzést, amellyel érzelmileg teljes mértékben azonosulni tud, amelynek elérése a számára jelentős jutalmazó értékkel bír, és amelynek megvalósulását reálisnak is véli.

Összegezve a fentieket, ha az egyén - a számára új szervezeti környezetben - képes önmagát *térben és időben jól „elhelyezni”*, akkor valószínűleg sikeresen fogja megtalálni és betölteni azt a *szerepet*, amely mind a környezete, mind önmaga számára kielégítő lesz. Ez pedig az eredményes szervezeti szocializáció fontos ismérve.

## **2.2 A szocializáció tartalma a személy-munkakör megfelelés („*Person-Job fit*”) nézőpontjából**

A munka-szocializációnak az előzőtől eltérő - elsősorban munkapszichológiai ihletésű - értelmezését egy svájci szerzőpáros - Norbert Semmer és Urs Schallberger ("*Selection, Socialisation, and Mutual Adaptation: Resolving Discrepancies Between People and Work*") munkáján keresztül foglaljuk össze. E megközelítés szemléleti keretét a 2. sz. ábrán látható „Személy-Munka megfelelés” modell (a nemzetközi szakirodalomban „*Person-Job fit*”, vagy csak röviden *P-J fit* modellként emlegetett séma) adja.



2. sz. ábra

### Személy-Munka megfelelés („Person-Job fit”) modell

E felfogás szerint a munka-szocializáció annál eredményesebb lesz, minél nagyobb a megfelelés (az összeillés) a *személy sajátosságai* és az egyén által betöltött *munkakör jellemzői* között.

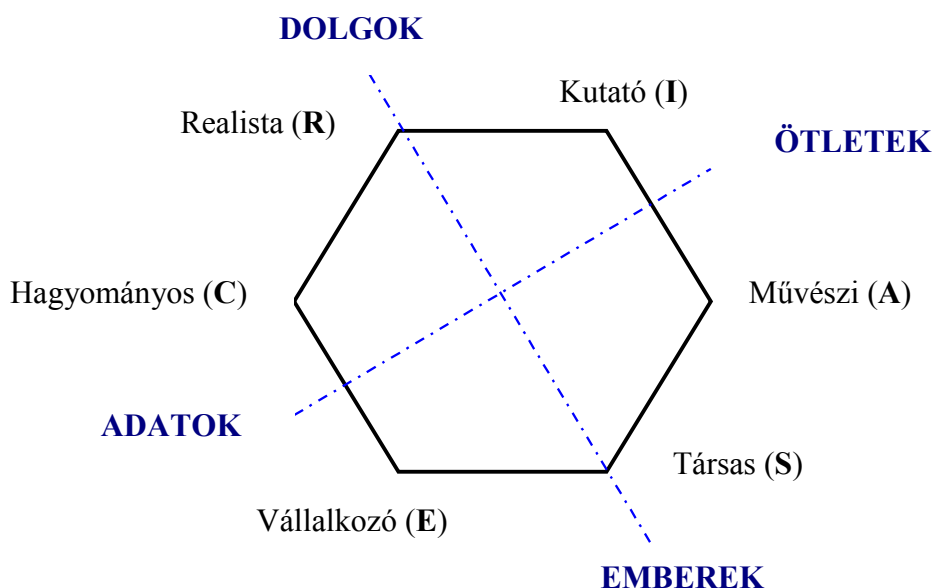
Mindannyian tudjuk, hogy embereket jellemzik a munkával kapcsolatosan elvárásaik, törekvéseik, preferenciáik, de ugyanakkor az is jellemző rájuk, hogy milyen személyi potenciállal (szakmai felkészültséggel, tapasztalattal, képességekkel stb.) rendelkeznek ahhoz, hogy egy meghatározott munkafeladatot eredményesen ellássanak, hogy károsodás nélkül elviseljék a munkából fakadó fizikai és pszichés megterheléseket, és hogy a munkamagatartásuk megfeleljen a munkaköri követelményeknek.

Természetesen minden munkakörnek, foglalkozásnak is vannak olyan jellemzői, sajátosságai, amelyek vonzóvá, vagy éppen nemkívánatosá teszik azt az egyes emberek számára. A munkapszichológia egyik hagyományos feladata „*a megfelelő embert a megfelelő munkához*” összeillesztés elősegítése az ún. pszichológiai pályaprofilok kidolgozásával, pályaválasztási tanácsadással, pszichológiai alkalmasságvizsgálatokra épülő kiválasztással és különböző karrierfejlesztési tréningekkel.

Az egyén pályaválasztása, illetve a pszichológiai kiválasztás akkor sikeres, ha a személyi jellemzők és a munkaköri, foglalkozási jellemzők közötti összhang (kongruencia) magas, és ezt a munkaköri bevalás hitelesíti. A munkaköri bevalásnak a legfontosabb mutatói: a jó teljesítmény, az eredményes beilleszkedés és a munkával/munkahellyel való elégedettség.

A 70-es években J. Holland kidolgozott egy *foglalkozási személyiség tipológiát*, amely azon alapul, hogy emberek eltérő módon viszonyulnak a különféle foglalkozásokhoz és meghatározott tevékenységi formák (foglalkozási típusok) iránti erős érdeklődést mutatnak. Érdeklődésük kielégítése miatt már gyermekkorukban keresik az adott típusba sorolható tevékenységeket, ez megerősíti preferenciájukat és fokozatosan kifejlődnek náluk azok a személyiségjegyek, amelyek elősegítik azt, hogy az adott tevékenységet tartósan eredményesen végezzék és ők maguk is elégedettek legyenek munkájukkal.

Empirikus vizsgálatokra alapozva, Holland (1973) összesen hatféle foglalkozási személyiségtípust különített el. Az egyes típusok közötti hasonlóság és különbözőség érzékeltetésére e hat személyiségtípust egy hatszög formájában rendezte el, amelyben a téri közelség, illetve távolság a típusok közötti hasonlóság fokát jelzi. A „hatszög - modellhez” az egyes személyiségtípusok angol nyelvű megnevezéséből - **Realistic** (*realista, valószerű*) - **Investigative** (*kutató, fűrkésző*) - **Artistic** (*művészi*) - **Social** (*társas, barátságos*)- **Enterprising** (*vállalkozó, merész*) - **Conventional** (*szokásos, hagyománykövető*) – illetve azok kezdőbetűiből képezett betűszót (**RIASEC**) kapcsolta hozzá, hangsúlyozva, hogy ebben a sorrendben kell az egyes személyiségtípusokat a hatszög csúcsaihoz hozzárendelni (lásd a 3. sz. ábrát).



3. sz. ábra

J. Holland (1973) foglalkozási személyiség tipológiája

Az elmélet szerint, mindenkire jellemző a felsorolt foglalkozási személyiség típusok olyan kombinációja, amelyikben valamely domináns jellemzőt (a hatszög valamelyik csúcsa) kiegészítenek ehhez a domináns jellemzőhöz közelebbi (a szomszédos csúcsok) személyiségtípusra jellemző vonások.

E tipológia sajátossága - amelyet megalkotóján kívül más kutatók vizsgálatai is alátámasztottak (részletesebben lásd Furnham, 1997) - hogy a felsorolt kategóriákkal jól jellemezhető a személyek foglalkozási orientációja és személyiségi irányultsága, de emellett a tipológia jól alkalmazható a különféle munkakörök jellemzésére, illetve kategóriákba sorolására is. A 3. sz. ábrán ezt jelzik a hatszög-modellben feltüntetett tengelyek „*dolgoz-emberek*”; „*adatok-ötletek*”, amelyek arra utalnak, hogy az adott foglalkozásra melyek a meghatározó jellemzők. Így, a Holland-féle modell megfelelő elméleti-módszertani keretet ad a pszichológusok számára ahhoz, hogy az egyén és a munkakör pszichológiai vizsgálata alapján *előre jelezzék a személy-munka megfelelés (kongruencia) mértékét*, azaz tudományosan megalapozzák a pályaválasztást, illetve a munkakörre történő kiválasztást.

Hangsúlyozni kell, hogy a munkaköri beválásnak – vagy úgy is fogalmazhatunk, hogy a sikeres munka-szocializációnak – csupán csak fontos *előfeltétele* a megfelelő pszichológiai kiválasztás (a személy-munkakör összeillés megvalósítása). Az ember-munkakör kapcsolatnak annál pozitívabb lesz az eredménye, minél jobban „összezsizsolódik” a két összetevő a munkába állás kezdeti időszakában: nevezetesen az egyén is alkalmazkodik a munkához és a munkahelyi környezetéhez, de - bizonyos mértékig – maga a munkafeladat és a munkakör is „hozzáidomul” a dolgozóhoz, vagyis az egyén munkával kapcsolatos elvárásai érvényesülnek. Ez a foglalkozási szocializációs szakasz – ha a korábban jelzett előfeltételek biztosítottak – teszi teljessé a munkaköri beválást.

Összegezve azt mondhatjuk, hogy a „P-J fit” koncepció következetes érvényesítése, (a munkakör pszichológiai profiljának kimunkálása, a pszichológiai módszereken alapuló kiválasztás, illetve a pszichológiailag megalapozott pályaválasztás) beválasztási előrejelzést ad egy munkavállalóról. A munka-tapasztalatok következményeként azonban a személy készségei fejlődnek, kiteljesednek, személyiségi jellemzői olyan irányban módosulnak, amely egyre teljesebb átfedést (kongruenciát) biztosít a személy és az adott munkakör között. E koncepcióban tehát a pszichológiai alkalmasság előrejelzése és a munkaköri szocializáció egymást feltételező és kiegészítő elemei a munkaköri beválásnak.

A sikeres szocializációs folyamat az alábbiakban felvázolt négy fő feladat megvalósítását feltételezi egy munkaszervezetbe újonnan belépő egyéntől (Morrison, 1993):

a./ Betanulás a munkába (*task mastery*) – az előírt munkaköri követelményeknek megfelelően, az egyénnek el kell sajátítania azokat a szükséges ismereteket, illetve ki kell fejlesztenie mindazokat speciális készségeket, amelyek nélkülözhetetlenek a munkafeladat eredményes végrehajtásához.

b./ Szerep-tisztázás (*role clarification*) – az egyén számára tudatosulnia kell annak, hogy vezetői és munkatársi környezete milyen elvárásokat támasztanak vele szemben, vagyis világossá kell válnia számára annak, hogy milyen szerepet (illetve szerepeket) kell betöltenie az adott szervezetben ahhoz, hogy megfeleljen a vele szemben megfogalmazódó elvárásoknak. Nem elég a szerepet csupán felismernie, hanem azzal azonosulnia is kell.

c./ Kultúraátvétel (*acculturation*) – az egyénnek meg kell ismernie, és el kell sajátítania mindazokat belső normákat, szokásokat, vélekedéseket, amelyek az adott szervezetre jellemzőek, amelyek a *szervezeti kultúra* alkotó elemeinek tekinthetők. Ha ez a sajátos szervezeti kultúra leképeződik az új belépő gondolkodásmódjában és visszatükröződik a magatartásából, illetve a környezetével való viszonyából, akkor eredményes „kultúraátvételtől” beszélhetünk.

d./ Társas-szervezeti integráció (*social integration*) – a sikeres szocializáció nélkülözhetetlen eleme az emberi kapcsolatok szélesítése és elmélyítése a szervezetben, amely a munkatársakkal történő kapcsolatépítés és kapcsolatfejlesztés során valósul meg.

### 3 A szocializációs folyamat jellemzése

A 70-es évek munkapszichológiai szakirodalmában számos olyan tudományos munkát találunk, amelyekben a szerzők (Buchanan, 1974; Porter et al, 1975; Feldman, 1976; Schein, 1978) a szervezeti szocializáció folyamatát írják le, némileg eltérő felfogásban és különböző nézőpontokból. E modellek közös sajátossága azonban az, hogy a szocializációs folyamatot – az egyén pályaválasztási döntésétől kezdődően, a szervezeti beilleszkedéséig – három nagyobb szakaszra tagolják. A következőkben vázlatosan ismertetjük a két leginkább ismert megközelítést, amelyek közül az első D. Feldman, a másik pedig E. Schein nevéhez kötődik.

#### 3.1. Feldman modellje a szervezetbe történő beilleszkedésről

Feldman (1976) a szervezetbe történő belépés, illetve beilleszkedés folyamatát három egymásra épülő szakasszal írta le. Ezeket a szakaszokat frappáns angol kifejezésekkel („*getting in*”; „*breaking in*”; „*settling in*”) jellemezte. A szervezeti beilleszkedés egyes fázisainak tartalma az alábbiakban foglalható össze:

##### a./ Előzetes szocializáció – („*getting in*”)

A szocializáció folyamata az új belépő számára tulajdonképpen már a munkába állás megkezdése előtt elkezdődik. Minden munkát vállaló egyén nem teljes körű és csak bizonyos mértékig megalapozott információkkal rendelkezik az új munkájáról, a leendő munkahelyéről. Természetes tehát, hogy az illető ezekre az információkra alapozza elvárásait a leendő munkájával, munkahelyével kapcsolatban. A munkáról, a munkafeltételekről és a követelményekről előzetesen rendelkezésre álló információk azonban rendszerint hiányosak és torzok. Sajnos gyakori tapasztalat az, hogy munkaerő-toborzás során szándékosan felnagyítanak, vagy kedvezőbb színben tüntetnek fel bizonyos dolgokat, míg fontos információkat mellékesen kezelnek, vagy elhallgatnak a jelöltek előtt. Ebből következően, az egyénben kialakuló előzetes kép a munkáról, valamint előzetes elvárásai és elképzelései a munkakörhöz kapcsolódó tényleges követelményekről és lehetőségekről is gyakorta irreálisak lesznek. A szocializáció első szakasza tehát e hamis munka/pályakép korrekcióját, vagyis a munkával kapcsolatos reális elvárások kialakítását jelenti.

##### b./ Alkalmazkodás – („*breaking in*”)

A munkába állás első és gyakran a legnagyobb pszichikus megterheléssel járó fázisa a munkafeladattal és a munkakövetelményekkel való szembesülés, azaz a munkába történő bevezetés, a „beavatás”. A munkavégzés elsajátításának kezdeti időszaka a jól előkészített és megszervezett betanítási folyamattal jelentősen könnyíthető és rövidíthető. A sok helyütt tapasztalható formális megoldás, amikor egy régebbi, nagy gyakorlattal rendelkező dolgozó „pótfeladatává” tesz az új belépő betanítását, azonban rendszerint csak olyan látszattmegoldás, amely nem jelent igazi támogatást az első időszak nehézségeinek leküzdésében.

Az új munkahelyre kerülés pillanatától kezdődően az egyén körül fokozatosan kialakul és egyre differenciáltabbá válik egy olyan formális és informális „kapcsolati háló”, amelyet a személyközi kapcsolatok, a munkatársakkal (főnökkel, beosztottakkal, stb.) történő



kommunikáció és az ennek eredményeként kiépülő interperszonális munkahelyi kapcsolatok alakítanak.

A szervezeti beilleszkedés kritikus mozzanatát a szerepek tisztázása jelenti. Vagyis az, hogy egyén világosan felismeri-e azt, hogy milyen szerepet kell betöltenie a számára új szervezeti környezetben. Továbbá az is, hogy képes-e ezzel a szervezet által elvárt szereppel (szerepekkel) azonosulni és megfelelni a szervezeti elvárásoknak.

Az új belépő rendszerint nagyon igyekszik elsajátítani az eredményes munkavégzéshez szükséges ismereteket és kifejleszteni a szükséges feladat-specifikus készségeket, hogy képes legyen mielőbb és minél magasabb színvonalon megfelelni a teljesítménykövetelményeknek. Fontos számára az, hogy milyen visszajelzéseket kap munkatársaitól és vezetőitől az általa végzett munkáról, munkateljesítményéről. A sikeres szervezeti szocializáció fontos feltétele az, hogy teljesítmény önértékelése és a szervezet által történő értékelése között kellő összhang legyen. Amennyiben a két értékelés között eltérés mutatkozik, az összhang megteremtése érdekében az egyénnek kell a saját szubjektív értékelését a szervezeti (objektív) értékeléshez igazítania.

### **c./ Szerep betöltés és stabilizálás – („settling in”)**

A szocializációs folyamat harmadik és egyben befejező fázisát az egyénnek a szervezeten belüli stabilizálódása, a munkacsoportba, illetve a tágabb szervezeti környezetbe történő beintegrálódása jelenti.

A szervezeti integrációnak és stabilizációnak a fő megnyilvánulási formái a következők:

- Kölcsönösen elfogadottá válik és rögzül az egyénnek a beilleszkedési folyamat során kialakult szervezeti szerepe és státusza.
- Az egyén képessé válik arra, hogy a munkahelyén keletkező feszültségeket, konfliktusokat kezelje és feloldja.
- Képes megteremteni a munka világán kívüli érdeklődés (magánélet) és a szervezeti követelményeknek történő megfelelés harmonizációját.

## **3.2 Schein szocializációs modellje**

Schein (1978) modellje a szocializációs folyamatot szintén három szakaszra bontva mutatja be. E szakaszok tartalmát a felesleges ismétlődések elkerülése érdekében, csupán vázlatosan ismertetjük a következőkben.

### **a./ Belépés**

- Megbízható és releváns információk keresése, kutatása.
- Hibás elvárások teremtése mindkét fél (az egyén és a szervezet) részéről.
- A munkakör választás rendszerint elégtelen és pontatlan információkon alapul.

### **b./ Szocializáció**

- A szervezeti realitás elfogadása. Megküzdés a változással szembeni ellenállással.
- A szervezeti normák és az egyéni szükségletek összehangolása.
- A szervezet értékeli (minősíti) az új belépő („newcomer”) teljesítményét.
- Megküzdés vagy a túl sok bizonytalansággal, vagy a túlzottan szabályozott rendszerrel.

### c./ **Kölcsönös elfogadás**

- A szervezeti elfogadás jelzései az új belépő felé.
- Az új belépő elkötelezettsége a szervezettel.
- Elkötelezettség a munkával.

Mint látható, a munkaköri (-helyi) szocializációs folyamat leírását illetően ez a megközelítés sok hasonlóságot mutat az előző modellel. A szocializációs folyamat első szakaszára a nem eléggé megbízható és hiányos információkból adódó irreális elvárások felszámolása és a jelentős részben ebből fakadó nehézségek leküzdése a jellemző. A második szakaszt a szervezeti és egyéni elvárások összehangolása, valamint a szubjektív és az objektív teljesítményértékelés közötti összhang megteremtése jellemzi, míg a harmadik szakasz jellemző sajátossága az egyén szervezeti elfogadása, a munkacsoport teljes körű és jogú tagjává válása, valamint az egyénnek a munkája és a szervezet iránt kialakuló erős elkötelezettsége.

## **4. A sikeres munkaköri/munkahelyi szocializáció elősegítése**

Az eddigiekben elsősorban arról volt szó, hogy mi jellemzi a sikeres szocializációt és milyen előfeltételek szükségesek ehhez. Nem hangsúlyoztuk eléggé azokat a nehézségeket, amelyekkel szinte minden új belépő szembesül, amelyekkel való megküzdés jelentős erőfeszítéseket igényel, amely néhány hónapos küzdelem után esetleg kudarccal végződik a fiatal munkavállaló számára, különösen akkor, ha mindezek felkészületlenül érik és ha nem kap hatékony belső támogatást a munkahelyi beilleszkedéséhez.

A fejlett nyugati világban, ahol a pályalélektan gyakorlati alkalmazásának már sok évtizedes tapasztalatai halmozódtak fel, az iskolából a „munka világába” történő *átmenet* szervezett módon történő segítségét, az intézményesített *pályatanácsadást* valamint a minden fontos mozzanatra kiterjedő és korrekt (az előnyös és hátrányos aspektusokat egyaránt bemutató) informáláson alapuló *munkaerő toborzást* tekintik a sikeres szocializáció egyik legfontosabb támogató eszközének.

Wanous (1992), Feij (1998) és mások kutatásai bizonyítják, hogy a személynek a munkakörrel, munkahellyel kapcsolatos előzetes elképzelései, illetőleg az előzetes szocializáció időszakában kialakult *elvárásainak realitása* meghatározó jelentőséggel bírnak a későbbi foglalkozási szocializációs folyamat sikerességében, az egyénnek a szervezet iránti elkötelezettségében és munkával való elégedettségében. Emiatt rendkívül fontosnak tartják a leendő munkavállalók korrekt és minden részletre kiterjedő, alapos tájékoztatását a munkaerőpiacról, a betöltendő munkakörökről, az egyes foglalkozások, pályák sajátosságairól, általános és speciális követelményeiről. Ennek főbb eszközei, a munkaköröket interaktív multimédia eszközökkel bemutató ún. „*job preview*” programok, a fiatalok önismeretét és pályaismeretét bővítő Interneten elérhető programok, továbbá a pszichológus és más humán szakemberek szolgáltatásait kínáló, jól felszerelt pályatanácsadó intézményhálózat, stb. Ez a rendszer különös figyelmet fordít azokra a fiatalokra a támogatására (orientálására, átképzésének elősegítésére), akik az iskola befejezése után nem tudtak elhelyezkedni, vagy átmenetileg munkanélkülivé váltak.

A munkaköri/munkahelyi szocializációt megkönnyítő és támogató eszközök másik csoportját a különféle *beilleszkedési* programok jelentik, amelyek kidolgozása és megvalósítása a humánpolitikával foglalkozó részlegek fontos feladata. Ez az emberi erőforrással történő gazdálkodás kiemelt jelentőségű területe, amely a szervezetbe újonnan belépők széles körű és részletes tájékoztatásán túl, mindenekelőtt az átgondolt és gondosan kivitelezett *képzési stratégia* keretében realizálható. Mindez olyan képzési politika megvalósítását jelenti, amely az új belépő számára biztosítja azt, hogy koncentráltan és a felnőttoktatás didaktikai kereteibe ágyazottan sajátíthassa el a munkájához szükséges ismereteket, és szerezhesse meg a kezdeti fontos munkatapasztalatokat, továbbá hatékonyabban tudja kifejleszteni az eredményes munkatevékenységhez szükséges készségeit, és nem utolsósorban azt is, hogy folyamatosan és szervezett módon kapjon visszajelzést az előrehaladásáról, a teljesítményéről.

A felgyorsult ütemű technológiai fejlődés és gyors piaci változások következtében egyre nagyobb szerep és felelősség hárul a munkahelyi képzésekre. Ha munkahelyi képzések világát vizsgáljuk, jól látható, hogy ma már az eredményes munkahelyi képzési programok alapvetően nem a tradicionális tantermi oktatáson alapulnak, hanem a felnőttoktatás kívánalmaihoz jobban idomuló, egyénileg biztosított, vagy munkahelyi kiscsoportos forma kereteiben szervezett (esetleg távoktatással kombinált) készségfejlesztő programokon. Ezekben képzési formákban jobban érvényesül valódi munkahelyzetet modellező „*learning by doing*” alapelv és az ilyen munkahelyi képzések jelentős mértékben építenek az egyének korábbi (munka)tapasztalataira, meglévő készségeire és azokat igyekeznek összekapcsolni (integrálni) az új munkával, az új kihívásokkal.

A beilleszkedést támogató akciók sorában fontos helyet foglalnak el azok a – többnyire a szervezetfejlesztési programokba ágyazott - pszichológiai tréningek is, amelyek a szervezeti beilleszkedéssel szükségszerűen együtt járó pszichoszociális megterhelés mérséklésére és a személyes hatékonyság növelésére hivatottak. E programok révén az egyén önismerete bővül, jobban megismeri azokat a saját személyes erőforrásait, amelyek mobilizálásával képes lesz hatékonyabban kommunikálni, munkatársi kapcsolatait szélesíteni és fejleszteni, és eredményesen feloldani a munka során keletkező konfliktusokat. E programok eredményes megvalósítása azonban nem kampányszerű megoldást feltételez, hanem nagyon gondos helyzetelemzést és szervezeti „testreszabást” igényel, valamint pszichológiai kompetencián alapuló szakszerűséget követel.

## **5. Összefoglaló és ellenőrző kérdések**

A munka-szocializáció egyaránt jelenti az új belépőnek a munkaköri követelményekhez való sikeres alkalmazkodását (munkaköri bevalását), valamint a munkacsoportba és a tágabb munkaköri környezetbe való – kölcsönös megelégedettségen alapuló - beilleszkedését (szervezeti szocializációt). Ha a szocializációs folyamatot tágabban értelmezzük, abba beletartozik a munkábaállást megelőző időszak, az ún. előzetes szocializáció is, amely a fiatal munkavállalóknak a munka világába történő belépését készíti elő, és amelynek ugyancsak fontos szerepe van a későbbi eredményes foglalkozási szocializációban.

A munkahelyi szocializáció lényege szociálpszichológiai megközelítésben az, hogy az egyén tapasztalati alapon kialakít - önmaga számára - a szervezetről egy olyan „kognitív térképet”, amely szubjektíven tükrözi az adott szervezet belső struktúráját és kapcsolati erőterét, és ebben elhelyezi önmagát. Továbbá átértékeli és a szervezet fejlődési dinamikájához igazítja a

saját karrierjének rövid- és hosszabb távú időléptékét, valamint megtalálja azt a szerepkört, amellyel azonosulni képes és amely kielégíti a szervezeti környezete elvárásait.

A szocializáció egyik fontos előfeltétele a „személy-munka megfelelés” megvalósulása, amely a korrekt informáláson alapuló munkaerőborzással, a szakszerű pályatanácsadással és a pszichológiai alkalmasságvizsgálatokra épülő személyzetkiválasztással segíthető elő. A pszichológiai kiválasztást megalapozó egyik elméleti modell (Holland, 1973) arra a feltételezésre épül, hogy az emberek konzisztens módon, a személyiségükhöz leginkább illő foglalkozási típusokat preferálják, tehát a sikeres szocializáció érdekében a tanácsadó szakembereknek (pszichológusoknak) azt a választást kell elősegíteniük, amelyben az adott személy és a munkakör pszichológiai sajátosságai a legjobban összeillenek.

A különböző munkapszichológiai elméleti megközelítések szerint, a munkahelyi szocializáció folyamata három fő szakaszra bontható: az *elsőt* a reális helyzetkép kialakulása jellemzi, a *másodikat* az új szerepkörrel való szembesülés és azonosulás, míg a *harmadikat* a szűkebb és tágabb szervezeti környezetbe történő integrálódás. Ezt a folyamatot különböző célú és formájú - munkahelyen kívüli és munkahelyen belüli - beilleszkedést támogató programokkal lehet eredményesebbé és hatékonyabbá tenni, amelyek sikeres megvalósítása a humán erőforrással gazdálkodó és az emberi erőforrás fejlesztéséért felelős szakemberek összehangolt munkáját feltételezi és igényli.

#### Ismeretellenőrző kérdések:

1. Mi az előzetes szocializáció tartalma?
2. Mit értünk Maanen (1977) nyomán azon, hogy az „egyén elhelyezi önmagát a szociális térben és időben”?
3. Mi a „személy-munka megfelelés” koncepció lényege?
4. Mi az elméleti alapja és a gyakorlati jelentősége Holland (1973) foglalkozási személyiség tipológiájának?
5. A sikeres munka-szocializáció milyen feladatok teljesítését igényli egy munkaszervezetbe újonnan belépőtől?
6. Mi a hasonlóság és különbség Feldman (1976) és Schein (1978) szocializációs modelljei között?
7. Melyek a szervezeti integráció és stabilizáció főbb ismérvei?
8. Milyen módon lehet támogatni és elősegíteni – munkahelyi és munkahelyen kívüli programokkal – az eredményes munka-szocializációt?

### **Irodalom**

Anderson, N. & Thomas, H. (1996) Work Group Socialization. (In) West, M. (ed): Handbook of Work Group Psychology. John Wiley & Sons, p. 423-450.

Feij, J. A. (1998) Work Socialization of Young People (In) Drenth, P. et al.: Handbook of Work and Organizational Psychology (2<sup>nd</sup> ed.) Vol.3. „Personnel Psychology”, Psychology Press Ltd, Hove East Sussex, p. 207-256.

Feldman, D. (1976) A contingency theory of socialization. Administration Science Quarterly, 21, p. 433-452.

- Furnham, A. (1997) *The psychology of behaviour at work. The individual in the organization.* Psychology Press Ltd, Hove East Sussex, p. 92-141; 245-318.
- Holland, J. (1973) *Making vocational choices: a theory of careers.* Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice-Hall.
- Maanen, J.V. (1977) *Experiencing Organization: Notes on the Meaning of Careers and Socialization.* (In) Maanen, J, V (ed): *Organizational Careers: Some New Perspectives.* John Wiley&Sons. p. 15-48.
- Morrison, E.W. (1993) *Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization.* *Journal of Applied Psychology.* 78, p. 173-183.
- Schein, E. (1978) *Career dynamics: matching individual and organizational needs.* Readings, Massachusetts: Addison-Wesley
- Semmer, N. & Schallberger, U. (1996) *Selection, Socialization and Mutual Adaptation: Resolving Discrepancies Between People and Work.* *Applied Psychology: An International Review*, 1996, 45(3), p. 263-288.
- Wanous, J.P. (1992) *Organizational entry. Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers.* (2<sup>nd</sup> edition), Readings, Massachusetts: Addison-Wesley.