

TALENTUM ROVAT

Horváth-Tóth Henriettának hívnak, a Budapesti Metropolitan Egyetem friss diplomás emberi erőforrás tanácsadója vagyok. Jelenleg projektvezetőként dolgozom HR-specialista pozícióban egy országos lefedettségű iskolaszövetkezetenél, ahol immár hetedik éve tevékenykedem, és ahol valódi elhivatottsággal végzem a munkám. 2025 júniusában szereztem meg vörös mesterdiplomámat a Metropolitan Egyetemen, amely szakmai pályafutásom egyik meghatározó mérföldköve, és amelyre különösen büszke vagyok.

A képzésre azért jelentkeztem, mert szerettem volna tovább bővíteni elméleti és gyakorlati tudásomat a HR területén. A HR-tanácsadó szak olyan szakmai alapokat és gyakorlati szemléletet adott számomra, amelyek jelentősen hozzájárultak szakmai fejlődésemmhez. Kutatási témámat azért választottam, mert fontosnak tartom a munkaerőpiac folyamatos átalakulásának és kihívásainak vizsgálatát. Napjaink egyik legmarkánsabb szervezeti kérdése a tehetségeért folytatott egyre élesebb verseny, amely mind a HR-szakmát, mind a szervezetek működését új megoldások keresésére ösztönzi. Ezúton szeretném kifejezni hálámat a Metropolitan Egyetem valamennyi oktatójának és munkatársának a támogatásért, az iránymutatásért és a tanulmányaim során kapott értékes tudásért. Külön köszönet illeti témavezetőmet, **dr. habil Szabó Szilviát**, a kutatás során nyújtott folyamatos szakmai segítségéért, iránymutatásáért és konstruktív észrevételeiért, amelyek meghatározó módon hozzájárultak a munka elkészítéséhez. Köszönöm a fejlődési lehetőségeket, a bátorítást és azt az inspiráló környezetet, amely nagyban segítette szakmai felkészültségem formálódását. Hálás vagyok, hogy részese lehettem ennek a közösségnek.

Horváth-Tóth Henrietta

HORVÁTH-TÓTH HENRIETTA

PREBOARDING ÉS ONBOARDING FOLYAMATA A GYAKORLATBAN

Témavezető: Dr. habil Szabó Szilvia főiskolai tanár, szakvezető

A tanulmány célja annak vizsgálata, hogy a pre- és onboarding folyamatok milyen szerepet töltenek be a munkavállalók megtartásában és a fluktuáció csökkentésében. A kutatás aktualitását a munkaerőpiaci verseny erősödése és a szervezetek megtartási kihívásainak felerősödése indokolja, amelynek következtében a belépést megelőző és a belépést követő HR-folyamatok jelentősége felértékelődött. A kutatás vegyes módszertant alkalmazott: a kvantitatív adatfelvétel kérdőíves felmérés, míg a kvalitatív elemzés mélyinterjúk keretében valósult meg. A vizsgálat a munkavállalók, és a szervezeti partnerek véleményére építve tárja fel a pre- és onboarding folyamatok gyakorlatát és hatását. Az eredmények szerint a munkavállalói megtartás szempontjából kiemelt jelentőséggel bír a megfelelő és gyors kommunikáció, a folyamatos tájékoztatás, valamint a partnerségen alapuló együttműködés a munkavállalók és a szervezet között. A kutatás rámutat arra, hogy a munkalehetőségek kínálata mellett a szervezeti működés minősége és az együttműködés módja is jelentős szerepet játszik a munkavállalói döntések alakulásában.

Bevezetés

Az értékes munkavállalók megszerzése, beillesztése és megtartása napjainkban kulcsfontosságú a szervezetek gazdasági eredményessége szempontjából. A preboarding és onboarding folyamatok jelentős szerepet játszanak a munkavállalók megtartásában és az első benyomások kialakításában, ezért a téma kiemelt aktualitással bír a jelenlegi munkaerőpiaci és gazdasági környezetben. A preboarding és onboarding a humánerőforrás-menedzsment központi területéhez tartozik, mivel elősegíti az új munkavállalók hatékony beilleszkedését és a szervezeti kultúrába való integrálódást. A szervezeti gyakorlat azt mutatja, hogy növekvő igény mutatkozik strukturált, átlátható és személyre szabott pre- és onboarding folyamatokra, különösen a fiatal munkavállalók esetében. A kutatás célja ennek a jelenségnek az empirikus vizsgálata, figyelembe véve a munkavállalók és a szervezeti partnerek nézőpontját, valamint a fluktuáció csökkentésében és a munkavállalói elköteleződés erősítésében betöltött szerepét.

A preboarding és onboarding elméleti háttere

Az emberi erőforrás biztosítása kulcsfontosságú tényező a szervezetek hatékony és eredményes működése szempontjából. Ezzel összefüggésben szükséges tisztázni az emberierőforrás-menedzsment fogalmát, amely a munkavállalók és a munka szervezeten belüli irányítását magában foglaló elveket, gyakorlatokat és tevékenységeket jelenti. Az emberierőforrás-menedzsmentbe tartoznak

bele olyan tevékenységek is mint a toborzás, kiválasztás, valamint a preboarding és onboarding folyamatok. Az emberierőforrás-menedzsment egy vezetői funkció, melynek célja a szervezeten belül az egyének teljesítményének fokozásához szükséges folyamatok eredményes kialakítása és működtetése (Karoliny, 2019).

Az emberierőforrás-menedzsment egyik fontos folyamata az emberi erőforrás biztosítása. Az emberi erőforrás biztosításának a célja, hogy a szervezet hatékony és eredményes működése érdekében biztosítsa a megfelelő szaktudással, készségekkel, kompetenciákkal rendelkező munkatársak megszerzését, megtartását és jogszerű foglalkoztatását (Karoliny et al., 2019). Ez tulajdonképpen a „Just in time” rendszer sajátos alkalmazását jelenti, tehát az emberi erőforrás megfelelő időben, megfelelő helyen, megfelelő létszámmal és a munkavégzéshez szükséges megfelelő szakmai tudással álljon rendelkezésre (Tóthné, 2002).

A vállalat megfelelő humán erőforrással való ellátásának alapfeltétele, hogy az emberierőforrás-gazdálkodás folyamatának szakaszai egymásra épüljenek. Az emberi erőforrás tervezésének három szakaszát különböztetjük meg:

- humánstratégiai szint,
- taktikai szint,
- operatív szint (Dabasi Halász, 2016).

A humánstratégia a szervezeti stratégia szerves része, és meghatározza a személyügyi funkciók tartalmát, valamint azok kulcsfontosságú elemeit. A humánstratégia hosszú távra tervez, és ennek megfelelően határozza meg a cél- és eszközrendszerét.

A taktikai szint a középtávú terveket foglalja magában és 1-3 év időtartamot ölel fel. A személyzet-beszerzés szempontjából a taktikai szinten kerül elkészítésre a munkaerő-biztosítási terv, amelyhez szorosan kapcsolódnak a toborzási módszerek és a kiválasztási kritériumok meghatározása. Ezen kívül a humán erőforrás megtartására is figyelmet kell fordítani, ezért a taktikai szinten kerülnek kialakításra az ösztönző rendszerek, az értékelési rendszer, valamint a karriertervezéssel kapcsolatos folyamatok.

A személyzetbeszerzés szempontjából a legfontosabb szerepe az operatív szintnek van, ahol a vállalat számára az adott pillanatban szükséges emberi tőke meghatározása és elérhetőségének biztosítása történik. Az operatív szinten a szervezet képes válaszolni a belső és külső környezeti tényezőkre (Dabasi Halász, 2016). Véleményem szerint fontos a vállalat számára a hosszú távú humánstratégia kidolgozása, azonban a mindennapokban megjelenő krízishelyzeteket az operatív szinten kell megoldani, ezért tartom nagyon fontosnak az operatív szinten megjelenő eszközrendszerek hatékonyságát. Az operatív szint felelős azért, hogy a szervezet számára a gördülékeny működés biztosítva legyen.

A preboarding fogalma és jelentősége

A preboarding a munkaszerződés aláírása és az első munkanap közötti időszakra utal. Fehér (2024) szerint ez a fázis meghatározó a munkavállalói élmény szempontjából, mivel a megfelelő kommunikáció, a személyes kapcsolattartás és az adminisztratív előkészítés csökkenti a belépéssel járó stresszt. A preboarding pozitívan hat a munkáltatói márkára és a szervezeti bizalom kialakulására.

Az onboarding funkciója

Az onboarding célja a szervezeti integráció támogatása. Móra (2012) kiemeli, hogy a mentorálás és a strukturált betanítási terv kulcsfontosságú a gyors beilleszkedéshez. A hatékony onboarding:

- erősíti az elköteleződést,
- csökkenti a korai fluktuációt,
- javítja a teljesítményt,
- elősegíti a szervezeti kultúrához való alkalmazkodást.

1. ÁBRA: A MUNKAHELYI BEILLESZTÉSSEL KAPCSOLATOS FELADATOK



Forrás: Kozák & Csáfor, 2016, p. 232.

A preboarding és onboarding folyamatok szerepe jól látható a munkavállalói beillesztésben és a fluktuáció csökkentésében. A munkaerőpiacon tapasztalható folyamatos változások és a szakképzett munkaerő hiánya miatt a szervezetek számára stratégiai jelentőséggel bír a munkavállalói beillesztés hatékonysága. A preboarding és onboarding folyamatok olyan komplex eszközzert jelentenek, amelyek támogatják a munkába állást, elősegítik a szervezeti integrációt és hozzájárulnak a munkavállalói elkötelezettség növeléséhez.

Kutatásmódszertan és eredmények:

A fentebb ismertetett összefüggések eredményeként az alábbi kutatási kérdéseket fogalmaztam meg:

- Milyen eszközöket és technikákat alkalmaznak a cégek a preboarding és az onboarding folyamatok során?
- Milyen hatással van a preboarding a későbbi onboarding sikerességére?
- Milyen hatással van a preboarding és onboarding folyamatok minősége a munkavállalói fluktuációra?

A szakirodalmi áttekintést követően kutatásomat **primer, vegyes módszertan alkalmazásával** valósítottam meg. A vegyes módszer előnye, hogy a **kvantitatív és kvalitatív megközelítések kombinációja** lehetővé teszi a vizsgált jelenség – jelen esetben a preboarding és onboarding folyamatok – komplex és többdimenziós feltárását. Ennek megfelelően kutatásom két pilléren nyugszik: **kérdőíves felmérésen** és **félig strukturált interjúkon**. Úgy vélem, hogy e módszertani keret biztosítja a legátfogóbb rálátást a beillesztési folyamatok gyakorlatára, működésére és érzékelt hatásaira. A kérdőív révén szélesebb körű véleményeket és tapasztalatokat ismerhettem meg, míg az interjúk a személyes élmények és árnyaltabb megnyilatkozások mélyebb feltárását tették lehetővé.

A **kvantitatív kutatási szakasz** deduktív jellegű volt, amelynek célja a nagyobb mintából származó mennyiségi adatok összegyűjtése és elemzése. A kvantitatív módszertanon belül az **önkitöltős kérdőív** alkalmazása mellett döntöttem, mivel ez hatékonyan teszi lehetővé rövid idő alatt nagyszámú válaszadó elérését és véleményének feltérképezését. Az önkitöltős kérdőív esetében azonban kiemelt jelentősége van a **kérdések egyértelmű és világos megfogalmazásának**, hiszen a kitöltők önállóan értelmezik a kérdéseket, külső segítség nélkül válaszolnak (Boncz, 2015). Erre különösen figyelmet fordítottam, mivel a kérdőív célcsoportját az Iskolaszövetkezet tagjaként munkát vállaló diákok alkották. A kérdőív elején ezért rövid definíciót és magyarázatot adtam a preboarding és onboarding fogalmáról, biztosítva, hogy minden kitöltő közös értelmezési alapról induljon. Az online formában terjesztett kérdőívet összesen **163 fő** töltötte ki. Bár az eredmények nem tekinthetők reprezentatívnak, a minta nagysága és összetétele alapján a válaszok releváns képet adnak a diákok beillesztési folyamattal kapcsolatos tapasztalatairól, és a kapott adatok hasznosíthatók a szervezet folyamatfejlesztési törekvéseihez.

A kvantitatív adatfelvételt **kvalitatív kutatás** egészítette ki. Ennek keretében félig strukturált interjúkat készítettem összesen **kilenc fővel**, akik az Iskolaszövetkezet partnercégei közül kerültek ki. Bár az interjú nem számszerűsíthető eredményeket szolgáltat, a személyes tapasztalatok és megélések feltárása elengedhetetlen annak megértéséhez, hogyan érzékelik a szervezetek és a munkavállalók a preboarding és onboarding folyamatok minőségét, erősségeit és hiányosságait. Az interjúmódszer kiválasztásakor a **puha interjú** (soft interview) alkalmazása mellett döntöttem, mivel céloom egy oldott, bizalmi légkör megteremtése volt, amelyben a résztvevők nyíltan és őszintén oszthatják meg tapasztalataikat, félelmeiket vagy pozitív élményeiket (Szakács, 2020).

A választott **félig strukturált interjú** lehetőséget adott arra, hogy a beszélgetés egy előre kidolgozott interjúvázlat mentén haladjon, ugyanakkor megmaradjon a spontaneitás és a rugalmasság. A kérdések sorrendjét előre meghatároztam, de azokat a beszélgetés természetes folyamatához igazítottam. A módszer jellegéből fakadóan több esetben reflektáltam az interjúalany által megfogalmazott gondolatokra, és lehetőséget biztosítottam azok részletesebb kibontására (Szakács, 2020). A beszélgetések egyénileg, zavartalan környezetben zajlottak, hogy a résztvevők feszengés nélkül, őszintén fogalmazhassák meg véleményüket. Az interjúk pontos rögzítése és későbbi elemzése érdekében minden beszélgetést **hangfelvételen rögzítettem**.

Összességében úgy értékelem, hogy a **vegyes kutatási módszer** alkalmazása megfelelő és hatékony választásnak bizonyult. A kvantitatív eredmények szélesebb körű tendenciákat tártak fel, míg a kvalitatív megállapítások mélyebb, kontextusban értelmezhető betekintést nyújtottak a preboarding és onboarding folyamatok működésébe. A kérdőíves adatok értelmezését és az össze-

függések feltárását különböző diagramok és ábrák támogatták, amelyek hozzájárultak az eredmények átlátható bemutatásához, ezekből emeltem ki a legfontosabbakat.

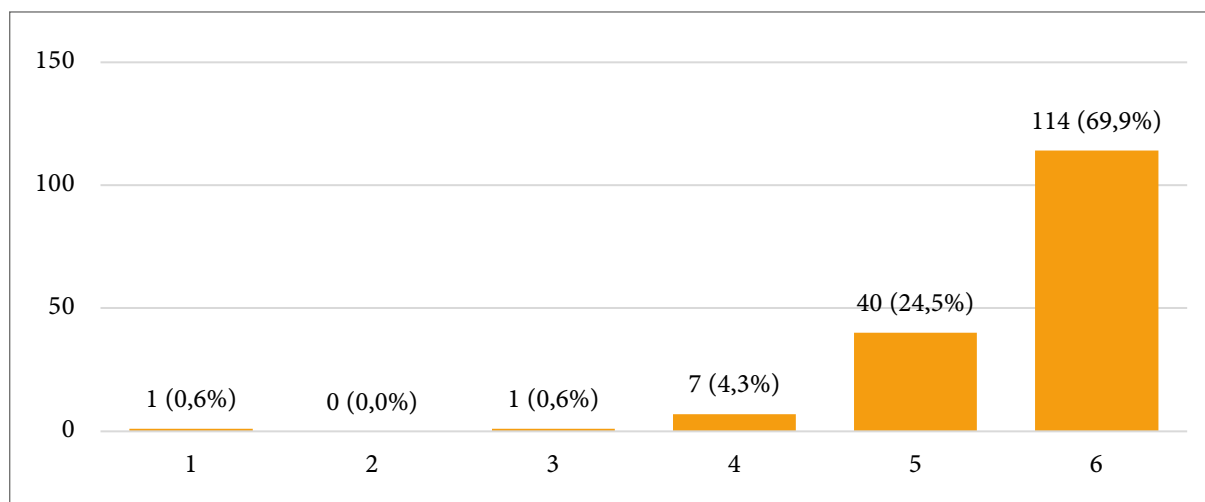
A preboarding és onboarding alkalmazott eszközei

A szervezetek jellemzően az alábbi eszközöket alkalmazzák:

Preboarding esetében:

- belépési dokumentumok előkészítése,
- tájékoztató anyagok küldése,
- folyamatos telefonos és e-mailes kapcsolattartás,
- ütemterv biztosítása,
- mentor kijelölése,
- digitális eszközök használata.

2. ÁBRA: A PREBOARDING FOLYAMAT SORÁN KAPOTT INFORMÁCIÓK EGYÉRTELMIÉK ÉS ÉRTHETŐEK VOLTAK, AMI MEGKÖNYNYÍTETTE A MUNKÁRA VALÓ FELKÉSZÜLÉSEMET



Forrás: saját szerkesztés

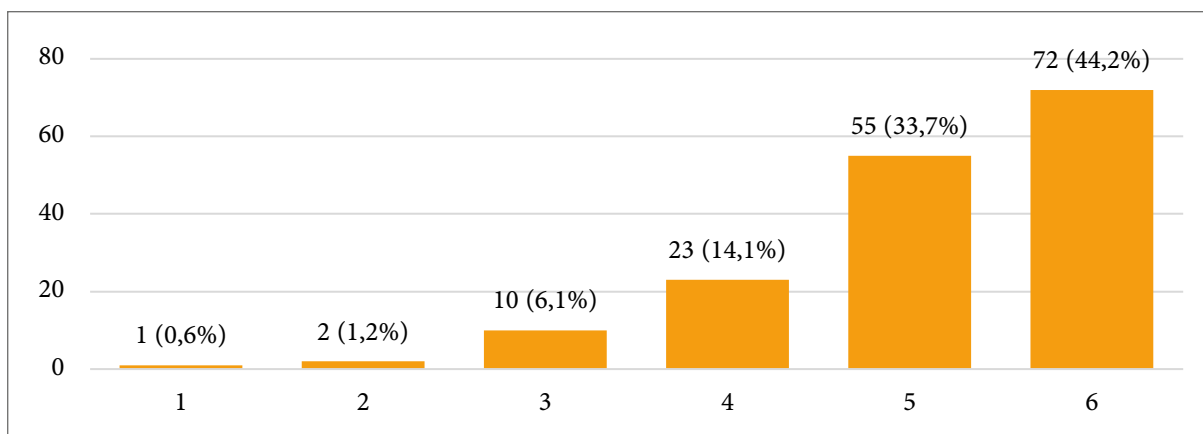
A kérdőíves adatok szerint a diákok számára kiemelkedő jelentőségűek voltak a preboarding során kapott információk, amelyek növelték a magabiztosságot és csökkentették a bizonytalanságot.

A preboarding hatása az onboarding sikerességére

A kutatási eredmények összességében azt mutatják, hogy a preboarding:

- csökkenti a munkavállalók első napokkal kapcsolatos bizonytalanságát,
- pozitív benyomást alakít ki a munkáltatóról,
- előkészíti a szervezeti folyamatok és elvárások megértését,
- támogatja az onboarding hatékonyságát.

3. ÁBRA: A PREBOARDING ÉS ONBOARDING FOLYAMATOK MINŐSÉGE BEFOLYÁSOLJA A MUNKÁLTATÓRÓL KIALAKÍTOTT ELSŐ BENYOMÁST



Forrás: saját szerkesztés

Az interjúalanyok véleménye megoszlott arról, hogy a preboarding mennyiben képes befolyásolni az onboarding sikerességét, ugyanakkor abban egyetértettek, hogy az adminisztratív feladatok előkészítése és a megfelelő tájékoztatás elengedhetetlen a zökkenőmentes munkakezdéshez.

A kérdőíves válaszok alapján a preboarding egyértelműen növeli az elköteleződést és pozitívan hat a beilleszkedés sikerességére.

A pre- és onboarding hatása a fluktuációra

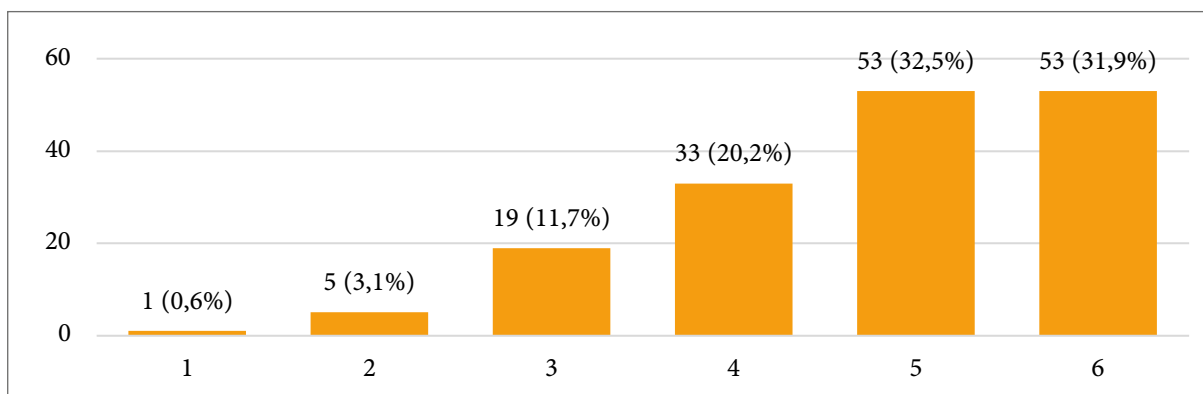
A fluktuáció egyik legkritikusabb időszaka a próbaidő, amikor a munkavállalók gyakran a szervezeti kultúra, a feladatok vagy a támogató rendszerek hiánya miatt távoznak.

A kutatás eredményei szerint:

- a preboarding segít csökkenteni a próbaidő alatti fluktuációt,
- a minőségi onboarding növeli az elkötelezettséget és a biztonságérzetet,
- megfelelő támogatás esetén a munkavállalók kevésbé érzik túlterheltnek magukat.

Az interjúk alapján azoknál a szervezeteknél, ahol a beillesztési folyamat strukturált és következetes, alacsonyabb a fluktuáció.

4. ÁBRA: A PREBOARDING ÉS ONBOARDING FOLYAMATOK MINŐSÉGE BEFOLYÁSOLJA A MUNKAVÁLLALÓK HOSSZÚ TÁVÚ ELKÖTELEZETTSÉGÉT



Forrás: saját szerkesztés

Mind a diákok, mind az interjúalanyok megerősítették, hogy a mentorálás az egyik legfontosabb beillesztést támogató eszköz.

Kutatási kérdések megválaszolása

A primer és szekunder kutatásom eredményeivel – úgy érzem, hogy – sikerült átfogó képet nyújtanom a preboarding és onboarding folyamatokkal kapcsolatban. A kutatási kérdéseimre az alábbi válaszokat kaptam:

1. Milyen eszközöket és technikákat alkalmaznak a cégek a preboarding és az onboarding folyamatok során?

A preboarding és onboarding folyamatok során a szervezetek nagyon sokféle eszközt és technikát alkalmazhatnak. Az interjúk rávilágítottak erre a sokszínűsége. Összességében azonban elmondható, hogy a szervezetek nagy többsége a preboarding folyamat során adminisztratív eszközöket alkalmaz. Ilyen adminisztratív eszközök a különböző belépési dokumentumok előkészítése, tájékoztató anyagok, képzések nyújtása. Mindezek mellett a szervezetek nagy hangsúlyt fektetnek a személyes kapcsolattartásra. Ezt alátámasztja a szakirodalom is, hiszen Fehér (2024) úgy véli, hogy a preboarding eszközök között szerepel a személyes kapcsolattartók, mentorok kijelölése, a folyamatos kommunikáció, az elérhetőségek biztosítása és az üdvözlő e-mailek is.

Az Iskolaszövetkezet preboarding folyamatára a folyamatos kommunikáció, a telefonos kapcsolattartás, továbbá egy pontos dátumokat is tartalmazó ütemterv készítése jellemző. A kérdőíves vizsgálatom rávilágított arra, hogy ezek a preboarding folyamatot támogató eszközök kiemelkedő jelentőséggel bírnak a munkavállalók számára, hiszen fontosnak és hasznosnak tartják őket. A kérdőívekre érkezett válaszok alapján preboarding folyamat során kapott információk elősegítették az új munkavállalók magabiztosságát, és segítséget nyújtottak az új munkára való felkészülésben.

Az onboarding folyamatok célja az új munkavállalók szervezetbe történő minél gyorsabb integrálása. A szervezetek különböző beillesztési folyamatokat alkalmaznak, de a mentorálás az egyik legjellemzőbb és leghatékonyabb eszköz. Ezt támasztja alá Mór (2012) is, aki a mentorok kiemelkedő jelentőségére hívja fel a figyelmet. A mentorok mellett a legtöbb szervezet strukturált tervet alkalmaz, és elméleti, valamint gyakorlati oktatásban is részesíti az új munkavállalókat. Az Iskolaszövetkezet onboarding folyamatában jelentős szerep jut az adminisztratív teendők elkészítésének és a folyamatos kapcsolattartásnak.

A kérdőíves kutatásom eredményei is rávilágítottak arra, hogy az onboarding folyamatok révén a munkavállalók számára könnyebb volt a szervezetbe történő beilleszkedés.

2. Milyen hatással van a preboarding a későbbi onboarding sikerességére?

Fehér (2024) úgy vélte, hogy a preboarding folyamatok által a munkáltató pozitív élményt szerez a munkavállaló számára, ami elősegíti a szervezet jó hírnevét és pozitív munkáltatói márkáját. Összességében a preboarding hozzájárul a munkavállalói pozitív élményhez, amely hosszú távon csökkenti a fluktuációt és növeli a munkatársak elkötelezettségét is. Az elkészített interjúk alapján a preboarding hatása az onboarding sikerességére vegyes képet mutat. Egyes interjúalanyok nem látnak a preboarding és az onboarding folyamatok között összefüggést, míg mások úgy vélték, hogy a preboarding folyamatok elősegítik az onboarding sikerességét. Abban azonban egyetértettek, hogy az előzetes tájékoztatás és az adminisztratív teendők zökkenőmentes előkészítése segíti a munkavállalók beillesztését.

A kérdőíves eredményeim alapján is megállapítható, hogy a preboarding támogatja a sikeres beilleszkedést, valamint elősegíti az elkötelezettség kialakítását. Véleményem szerint a preboarding összességében pozitív hatással van a későbbi onboarding folyamatára.

3. Milyen hatással van a preboarding és onboarding folyamatok minősége a munkavállalói fluktuációra?

A preboarding folyamat során elérhető, hogy a munkavállaló megbecsültnek érezze magát, amely segít kialakítani a későbbiek folyamán kialakuló elköteleződést, továbbá hozzájárul a kisebb fluktuációhoz (N. Kovács, 2023). Az interjúk során több válaszadó is említette, hogy a preboarding és onboarding folyamatok hozzájárulhatnak a próbaidő alatti fluktuáció csökkentéséhez, mivel ezek segítenek az új munkavállalóknak a munkakörnyezethez való alkalmazkodásban és a feladatok pontos megértésében. A kérdőíves felmérés eredményei alapján is az a megállapítás tehető, hogy a preboarding és onboarding folyamatok minősége növeli a munkavállalói elkötelezettséget. Ezek alapján megállapítható, hogy a munkavállalói beillesztési folyamatok fontos szerepet játszanak a munkavállalói fluktuáció csökkentésében. Egy jól felépített preboarding folyamat már az első napon támogatja a munkavállalót, hiszen az magabiztosan, a megfelelő információk birtokában érkezik a munkavégzési helyre. Ez segíti az alkalmazottat abban, hogy csökkentse az új környezet miatti stresszt és jól érezze magát az új helyén. A preboarding folyamat kiegészítéseként pedig az onboarding folyamatok támogatják a munkavállalót a szervezeti kultúrába történő integrálódásba és az elkötelezettség kialakulásában.

Összegzés:

A munkavállalók megtartása és elégedettsége ma már nem csupán versenyelőny, hanem alapvető szervezeti követelmény. A kutatás eredményei alapján világosan látszik, hogy a preboarding és onboarding folyamatok egymást erősítve járulnak hozzá a sikeres beilleszkedéshez, a szervezeti kultúra elfogadásához és a hosszú távú elköteleződéshez. A strukturált, támogató és digitalizált folyamatok alkalmazása különösen indokolt a fiatal munkavállalók körében, akik értékelik a gyors, átlátható és modern HR-megoldásokat.

Összességében nekem az a kép rajzolódik ki, hogy a megtartás egyik alappillére a megfelelő, gyors kommunikáció, a folyamatos tájékoztatás és a munkavállaló felé mutatott partnerségünk. Egyértelmű tehát, hogy a munkalehetőségeink kínálata mellett az is meghatározó a munkavállalóknak, hogy milyenek vagyunk mi magunk a velük folytatott együttműködés során. A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a preboarding és onboarding folyamatok stratégiai jelentőségűek a munkavállalók megtartása és motivációja szempontjából. A megfelelően kialakított folyamatok:

- erősítik a szervezeti kötődést,
- csökkentik a korai fluktuációt,
- javítják a beilleszkedés hatékonyságát,
- növelik a munkavállalói elégedettséget.

Az általam vizsgált Iskolaszövetkezet esetében a diákok elégedettek voltak a folyamatok átláthatóságával és támogató jellegével.

Véleményem szerint a preboarding és az onboarding folyamatai összefüggésben vannak a tanácsadással, hiszen ezek a folyamatok érintik a vállalat szervezeti kultúráját, a munkavállalói elégedettséget, az ehhez kapcsolódó elkötelezettséget, tehát az egész szervezet hatékonyságát és eredményességét.

A munkáltatók számára nem csupán az értékes munkaerő megszerzése, hanem annak hatékony beillesztése és megtartása is kulcsfontosságú szemponttá vált. A projektvezetői munkám révén napi szinten tapasztalom, hogy a preboarding és az onboarding folyamatok minősége meghatározza a munkavállalók első benyomását, elköteleződését és hosszú távú teljesítményét.

A szervezetek számára a preboarding és az onboarding már nem adminisztratív lépések sorát jelent, hanem stratégiai jelentőségű humánerőforrás-folyamatokat, amelyek közvetlen hatást gyakorolnak a munkavállalói élményre, a szervezeti kultúrára és a fluktuáció alakulására. Éppen ezért napjainkban kiemelt relevanciával bír annak vizsgálata, hogy milyen eszközök, technikák és gyakorlatok járulnak hozzá az új belépők sikeres integrációjához, valamint hogyan függ össze a kezdeti élmény a hosszú távú megtartással.

Szakmai érdeklődésemet az is erősíti, hogy a toborzással és kiválasztással foglalkozó szervezetben, ahol jelenleg is dolgozom, közvetlenül látom ezen folyamatok hatékonyságát és szervezeti hatásait. Tapasztalataim alapján a megfelelően felépített preboarding és onboarding nem csupán gyorsabb beilleszkedést biztosít, hanem növeli a munkavállalók elégedettségét, lojalitását és produktivitását is.

Irodalomjegyzék

- Boncz I.: *Kutatásmódszertani alapismeretek*. Pécsi Tudományegyetem Egészségügyi Kar.
- Csikós-Nagy K., & Tóth N. (2024). *Megtartás – Az emberközpontú vezetés ereje*. HR-Evolution Kft.
- Dabasi-Halász Z. (2016). Emberi erőforrások tervezése. In: Matiscsákné L. M. (szerk.), *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Wolters Kluwer Kft. <https://doi.org/10.55413/9789632956176>.
- Fehér Sz. (2024, március 11). *Preboarding: Az alapoktól a stratégiai előnyökig*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/preboarding-az-alapoktól-a-strat%C3%B3l-strat%C3%A9giai-el%C5%91ny%C3%B6kig-szilvia-feh%C3%A9r-nzffe>
- Karoliny M. (2019). Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. In: M. Karoliny M., & Poór J. (szerk.), *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Wolters Kluwer Hungary Kft. <https://doi.org/10.55413/9789632959078>
- Karoliny M., & Poór, J. (2019). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Wolters Kluwer Hungary Kft. <https://doi.org/10.55413/9789632959078>.
- Kozák A. (2014). A munkahelyi beillesztés elméleti kereteinek és a gyakorlat összhangjának vizsgálata amerikai nagyvállalatoknál. *Agrártudományi Közlemények*, 58, 119-123.
- Kozák A., & Csáfor H. (2016). A munkahelyi beillesztés tartalma és kapcsolódási területei. *Acta Carolus Robertus*, 6(2), 227-243.
- Móré M. (2012). Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. *VIKEK Közleményei*, 4(2), 43-50.
- Posta N. (2024). *Onboarding kézikönyv. A sikeres munkatársi beillesztés titka*. <https://postanikolett.hu/wp-content/uploads/2024/08/Onboarding-kezikonyv-uj.pdf>
- Szakács I. R. (2020). *Bevezetés a politikatudomány forrásainak tanulmányozásába*. http://eta.bibl.u-szeged.hu/3743/7/EFOP362_olvasolecke7_Szakacs_Ildiko_Reka_Bevezetes_a_politikatudomany_forrasainak_tanulmanyozasaba_20200928.pdf
- Tóthné Sikora G. (2002). *Munkaerőpiaci ismeretek*. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Humán Erőforrás Tanszék.