

**Vezetéstudományi Intézet
Szervezeti Magatartás Tanszék**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Toarniczky Andrea

Szocializáció multikulturális szervezetben

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Bakacsi Gyula

© Toarniczky Andrea

Tartalomjegyzék

I.	A KUTATÁS CÉLJA, ELŐZMÉNYEI.....	4
II.	KUTATÁSI KERET.....	6
i.	A kutatás fogalmi kerete.....	6
ii.	Kutatási kérdés	9
iii.	A kutatás módszertana	11
III.	A KUTATÁS EREDMÉNYEI	15
i.	Eredmények a szakirodalom feldolgozása alapján	15
ii.	Eredmények az empirikus kutatás alapján	15
iii.	A hozzájárulások összefoglalása	20
IV.	FŐBB HIVATKOZÁSOK.....	21
V.	A DISSZERTÁCIÓ TÉMÁJÁVAL KAPCSOLATOS PUBLIKÁCIÓK	23
i.	Magyar nyelven.....	23
ii.	Angol nyelven.....	24

I. A KUTATÁS CÉLJA, ELŐZMÉNYEI

A szervezeti szocializáció jelentős hagyományokkal bíró és folyamatosan aktív kutatási terület - amint azt a frissen publikált összefoglalók is tanúsítják (pl. Moreland és Levine, 2000; Cooper-Thomas és Anderson, 2006; Ashforth, Sluss és Harrison, 2007) -, de ez sajnos nem jelent ezzel arányos fejlődést a folyamat megértésünkben is.

Ennek egyik lényeges oka, hogy a legtöbb kutatás a szervezeti szocializációt lineáris, egymásra épülő szakaszokból álló, véges folyamatnak tekinti, ahol egy meghatározható időintervallumon belül elérhetőek a kívánatosnak tartott eredmények (pl. hatékony szervezeti tag, akkulturáció). Ez a megközelítés nem tükröz valós folyamatszempléletet (Langley, 1999; Baken és Hernes, 2006), mert csupán arra figyel, hogy mi történik az egyes szakaszok során, passzív és befogadó egyéneket feltételezve, vagy nagyon szűken értelmezve az egyén szerepét a saját szocializációs folyamatában (lásd később a proaktivitás kutatásokat). Ily módon nem biztosít lehetőséget annak a megválaszolására, hogy az egyén miért és hogyan változik (vagy sem) egy új szervezeti környezetbe való belépésekor. Ezt a hiányosságot próbálta orvosolni azon kisszámú kvalitatív kutatás, ahol az újoncok szocializációs erőfeszítéseit ideiglenes én-nel (provisional self) való kísérletezési folyamatként (Ibarra, 1999), a korábbi identitások (át)alakulási folyamatoként (Beyer és Hannah, 2002) vagy identitásalakulási és tanulási ciklus együtteseként (Pratt, Rockmann és Kaufmann, 2006) jelenítették meg. Ezen kutatások szerint a folyamatszemplélet hiányának lényegi oka, hogy a szocializációs kutatások feltételezték – sokszor implicit módon – hogy ezt a folyamatot az identitás (át)alakulása kíséri, de ennek a vizsgálatát nem helyezték kutatásuk fókuszába (Ibarra, 1999). Következésképpen az első kutatási rés:

KRI: A szocializáció természetére vonatkozó ismereteink bővítésére szükség van további folyamatszempléletű kutatásokra, melyek az egyén aktív szerepét vizsgálják a saját szocializációs folyamatában, vagyis expliciten fókuszba helyezik az egyén identitásmunkáját, mint a folyamat lehetséges magyarázó mechanizmusát.

Tovább nehezíti megértésünket az a tény, hogy a szervezeti szocializáció kontextusára vonatkozóan különálló szakirodalma van az egyes releváns környezeti elemeknek (pl. stratégia, szervezeti és nemzeti kultúra, struktúra, leadership, csoportdinamika), valamint állandó vitatémát jelent a helyes elemzési szint meghatározása is (szervezeti vs. (munka)csoport). A kutatók egyik csoportja szerint az

egyének közvetlen kapcsolatban állnak szervezetükkel, míg a másik csoport szerint a szervezeti szocializáció elsődleges színterét a munkacsoport jelenti. Ashforth, Sluss és Harrison (2007) legújabb cikkében egy harmadik megoldást fogalmaz meg, mely szerint a munkacsoport (lokális kontextus) közvetít az egyén és szervezet között, sugallva mindkét szint fontosságát. Ez a javaslat feloldja ugyan az előbbi ellentétet, de továbbra is nagyon leegyszerűsíti a szervezeti valóságot, amely ennél sokkal több hovatartozási lehetőséget kínál az újonc számára (Sackmann, 1997; Martin, 2002). Tekintettel ez utóbbi észrevételre, a szervezeti kultúra „töredezett egységként” (Parker, 2000) való értelmezése, amely egyszerre integrált és megosztott (Sackmann, 1997, Martin, 2002) kínál lehetséges megoldást. Tehát a szervezeteket, mint multikulturális kontextusokat értelmezem, ahol ez a fogalom több - egymást átfedő, keresztező vagy beágyazott – kultúrát jelent, ahol az egyének egyszerre több kultúrának is tagjai. A multikulturális jelzővel a különböző nemzeti kultúrákat felölelő kontextusokat szoktuk általában jellemezni. Jelen kutatásban azonban, ezt a fogalmat sokkal tágabban értelmezem, a szervezeti kontextusban megtalálható kultúrák – szakmai, generációs, osztály, hierarchia – sokszínűségére hívom fel a figyelmet. Kiszámú empirikus kutatás igyekezett ezt a hiányt pótolni, amikor a folyamat alakulásának vizsgálatok tekintettel voltak a szakma-, osztály és szervezet kultúrájának hatására is (pl. Kunda, 1992; Bourassa és Ashforth, 1998). Ezek a kutatások jó kiindulási pontként szolgálnak, mert azonosították a különböző kultúrák hatásának operacionalizálására szolgáló fogalmat: identitásszabályozás (Kunda, 1992; Grey, 2005). Ugyanakkor ezek a kutatások előre meghatározott (szub)kultúrák hatását vizsgálták csak, és nem segítenek annak a feltárásában, hogy az egyének a szocializációs folyamatuk során milyen további szubkultúrákra figyelhetnek és miért. Következésképpen a második kutatási rés:

KR2: További kutatásokra van szükség multikulturális kontextusban való szocializációs folyamatra vonatkozóan, ahol a különböző kultúrák hatását az identitásszabályozás fogalmának a segítségével operacionalizáljuk.

Továbbá, a releváns szakirodalom olvasásakor megfigyelhető, hogy ez a növekvő érdeklődés általában kvantitatív kutatásokat eredményezett, amelyek „a szocializációs folyamat során megélt egyéni tapasztalatok felszínét karcolják csupán” (Saks és Ashforth, 1997:270). Ezt a hiányosságot etnografikus kutatások igyekeznek pótolni, amelyek a maguk gazdagságában és dinamikájában ragadják meg az egyéni

szocializációs élményeket. Ezen törekvések eredményeként érdekes leírások születtek különleges szakmákba (pl. halász, tűzoltó vagy rendőr) vagy totális intézményekbe (pl. rendőrség, hadsereg vagy börtön) való szocializációs folyamatokról, de lefedetlenül hagyják a hétköznapi szervezeti vagy szakmai kontextusok vizsgálatát.

KR3: Szükség van további longitudinális, kvalitatív kutatásokra, amelyek megszokott szervezeti és/vagy szakmai kontextusban vizsgálják a szocializációs folyamatokat.

A fentiek nyomán a disszertáció célja **a multikulturális szervezeti kontextusban való szocializációnak folyamatorientált vizsgálata, egy longitudinális, kvalitatív kutatás során.** Következésképpen *kutatásom célja* a szervezetbe belépő egyének (újoncok) megélésére és értelmezésére támaszkodva, de alkalmazva a szervezeti szocializáció, identitásmunka és identitásszabályozás elméleti kategóriáit is, feltárni és megérteni a szocializáció kritikus eseményeit, azok mögött meghúzódó identitásszabályozó technikákat, valamint azok hatását az egyén identitásmunkájára, azzal a vállalt másodlagos céllal, hogy pótoljam a magyar szakirodalomban e tekintetben fennálló űrt. Továbbá (közvetett) célként fogalmaztam meg magamnak a pályakezdők és a gyakorlati szakemberek (vezetők, HR-es szakemberek) számára is releváns tudás létrehozását. A szocializáció kritikus eseményeinek időbeli meghatározottságának, valamint az identitásmunkát befolyásoló releváns kontextus elemek (pl. szubkultúrák, szerepmodellek, stb.) feltárása a szakembereket tudja majd támogatni abban, hogy javíthassák intervencióik tartalmát és időzítését. A pályakezdőket pedig a folyamat alakításában való tudatosabb részvételükben hivatott támogatni, azáltal, hogy segít megérteni a háttérmechanizmusokat és a kritikus befolyásoló tényezőket.

II. KUTATÁSI KERET

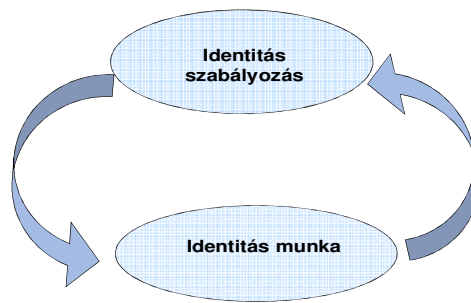
i. A kutatás fogalmi kerete

A kutatás fogalmi keretének áttekintése a központi fogalmak meghatározásának pontosítását szolgálja, hogy a későbbi alkalmazásuk során egyértelműek legyenek.

Amint az előzőekben kifejtettem, jelen kutatás egy további feltárást igénylő területre koncentrál: *a multikulturális kontextusba történő szocializációnak folyamatorientált megközelítésére.*

A kutatás során a szervezeti szocializációt az identitás fogalmának segítségével operacionalizálom, és az *identitásszabályozás (identity regulation)* és *identitás munka (identity work)* kölcsönhatásaként definiálom.

1. Ábra: Szervezeti szocializáció folyamata



Az elemzés révén körvonalazódott, hogy a kutatásban résztvevő egyének a folyamat során a kívánatos identitásukat alakították és annak a megvalósítására törekedtek, így az előbbi meghatározást tovább pontosítottam. A következőkben szervezeti szocializáció alatt azt a folyamatot értem, amelynek során *az egyének (ki)alakítják, finomítják kívánatos identitásukat az identitásszabályozás és identitásmunka kölcsönhatása során, amelynek kezdetét szervezeti - külső és belső - határok átlépése jelzi* (Van Maanen és Schein, 1979 nyomán) és *amely révén az egyén „a szervezetre jellemző tevékenységi minta részévé válik”* (Ashforth, Sluss és Harrison, 2007:1). Ezen meghatározással elfogadom, hogy a kívánatos identitás az egyén identitásmunkáját szabályozó mechanizmus (Markus és Nurius, 1986; Thornborrow és Brown, 2009).

A *kívánatos identitást* pedig úgy határozom meg, mint az egyén identitásának jövőre vonatkozó meghatározó aspektusát, amelynek a segítségével az egyén megválaszolja a kivé válhatok, kivé szeretnék válni vagy kivé nem szeretnék válni, mitől félek kérdéseket (Markus és Nurius, 1986). A dolgozatban a kívánatos és lehetséges identitás fogalmakat szinonimaként használom, ami a szakirodalomban is gyakori megoldás (lásd például Ibarra, 1999 vagy Pratt, 2000). Ugyanakkor fontos megkülönböztetni a kívánatos identitást az igaz (true) és ideális identitás fogalmaktól. A kívánatos identitás fogalma lehetőséget ad a folyamatos változásra, identitásmunkával (ki/át)alakítható, az igaz identitás pedig esszencialista módon azt feltételezi, hogy a

felnőtté válás során kialakul egy stabil, mag (core) identitása az egyénnek, és ily módon az identitásmunka az egyén ennek felfedezésére való törekvését jelenti (Ibarra, 2003). Ez a fontos különbség indokolja a dolgozatban a kívánatos identitás fogalmának használatát, még akkor is, ha az egyén ezt sokszor az igaz identitásaként észleli¹. Az ideális identitás fogalma a szervezet által kívánatosnak tartott (elvárt) identitást jelöli, és identitásszabályozó funkciót tölt be a kívánatos identitás (át)alakítási folyamatában (Pratt, 2000; Thornborrow és Brown, 2009; Wieland, 2010). A szakirodalomban megjelenik még a vágyott (aspirational) identitás fogalma is (Thornborrow és Brown, 2009), amelyet a dolgozatban a kívánatos identitás egyik speciális típusaként fogok használni, arra az esetre, amikor az egyén kívánatos identitása soha nem érhető el, és folyamatos identitásfejlődést igényel.

A *valós idő* figyelembevételére való tekintettel az empirikus kutatás során a szocializációs folyamatot (lásd 2. ábra) az egyének fordulópont narratívái mentén vizsgálom. Baxter és Bullis (1986:288) *fordulópont*nak tekintette „azt az eseményt vagy esetet, amely egy kapcsolatbeli változáshoz kötődik”. A megközelítés szerint a kapcsolat –egyén és szervezet/szakma között – alakulása fordulópontok sorozataként ragadható meg. A fordulópontok leírják a kapcsolat alakulását meghatározó eseményeket, valamint az okokat és következményeket is. Következésképpen a szocializáció is az egyén és szervezet/szakma kapcsolatát megragadó fordulópontok soraként operacionalizálható (Bullis és Bach, 1989). Ennek megfelelően a következőkben *fordulópont*ot azon események jelentik, amelyeket az egyén identitásveszélyként észlel, és amelynek az átalakítására és/vagy csökkentésére törekedve tudatos identitásmunkát végez.

Identitásveszélyről beszélünk, ha az egyén kívánatos identitásának kifejezése, megvalósítása, a szervezetben és/vagy munkája során akadályokba ütközik (pl. a kívánatos identitás és a külső (szervezeti/szakmai) elvárások összeegyeztethetetlenek). Ez esetben az egyén különböző identitásmunka taktikák alkalmazásával igyekszik csökkenteni az identitásveszélyt, majd megfogalmazza következtetéseit, amelyek jelenthetnek identitásfejlődést és/vagy védekezést is, és ezt integrálja személyes narratívájába, annak érdekében, hogy a folytonosságot fenntartsa.

¹ Az igaz identitás „mítoszáról” bővebben Costas és Fleming (2009) cikkében olvashatunk.

A fordulópontot jelentő eseményeket, amelyek lehetnek megtörténtek vagy elképzelték (például egy jövőbeli lehetséges történés, amelytől az egyén fél), vagy személyes felismeréshez kapcsolódóak, egy következő lépésben identitásszabályozás szempontjából is értelmezem. Ezen lépéssel az a célom, hogy azonosítsam azon szervezeti gyakorlatokat, amelyek tudatos identitásmunkát váltanak ki az egyénből. Itt kiemelt szerepet tulajdonítok az ideális identitásnak, mint identitásszabályozó taktikának.

A szervezeti szocializáció meghatározásom feltételezi az egyén identitásmunkájának hatását nemcsak a személyes narratívákra, hanem az identitásszabályozó taktikákra is, vagyis a szervezetre való visszahatást. A disszertációban nem célom ennek a folyamatnak, és az általa elindított lehetséges szervezeti változásoknak a vizsgálata.

A fogalmi keret lezárásaként fontosnak tartom a kutatás szervezetelméleti háttérét is explicitté tenni. Tekintettel a fentiekben megfogalmazott szervezeti szocializáció meghatározásra, a folyamat természetére vonatkozó alapfeltevésekre, valamint a kutatási célokra és kérdésre, az empirikus vizsgálat az interpretatív hagyományokat követi (Burrell és Morgan, 1979). Ennek megfelelően az egyének helyi kontextusba ágyazottan és aktívan hozzák létre, alakítják a szocializációs folyamatot, arra törekednek, hogy megértsék, mi történik körülöttük és bennük (Weick, 1979). Az egyének fordulópont narratívái az „elmesélt erőforrás” megközelítésnek feleltethetőek meg (Smith és Sparkes, 2008²), ami az egyén-társas tengely közepén helyezkedik el, és azt feltételezi, hogy az identitás narratívát mind egyéni (pl. múltbeli tapasztalatok, szokások), mind társas hatások befolyásolják, és azt vizsgálja, hogy ezeket hogyan veszi figyelembe vagy negligálja az egyén identitás narratívájának alakításakor. Az identitás ennek megfelelően nem egy kognitív, belső folyamat csupán, hanem társas interakció is (Taylor és Littleton, 2006).

ii. Kutatási kérdés

A kutatási kérdés Maxwell (1996) interaktív kutatási modelljének központi elemét jelenti, mintegy kijelölve a kutatás témáját és módszertanát, szorosan összefüggve az előbbiekben megfogalmazott kutatási célokkal. A kutatási kérdés megfogalmazásakor

fontos szempont, hogy elméleti és gyakorlati szempontból is releváns probléma feltárására irányuljon, valamint, hogy megválaszolható (kutatható) legyen (Edmondson és McManus, 2007).

Az első szempont – elméleti és gyakorlati szempontból releváns kérdés – teljesítését biztosítja a fentiekben leírt kutatási rés léte, valamint a kutatási célom, hogy ezt feltárjam, oly módon, hogy mind a folyamatban résztvevők, mind a gyakorló szakemberek számára releváns következtetéseket tudjak megfogalmazni. A második szempont teljesítése pedig folyamatos reflexió tárgyát képezte kutatásom során, folyamatosan pontosítva azt az egyes lépések alatt.

Központi kutatási kérdésem a következő: „*Hogyan élik meg a szocializációs folyamatot egy BIG4 könyvvizsgáló szervezetbe belépő újoncok?*”

A fentiekben megfogalmazott tág kutatási kérdést lebontom alkérdésekre azon kettős céllal, hogy vizsgálhatóvá tegyem a központi kérdést, valamint feltárjam saját előfeltevéseimet ezzel kapcsolatban (tehát ezek nem a kutatás interjúkérdéseit jelentik).

Az első kutatási alkérdés a disszertációtervezetben a következő volt: *Hogyan alakul az újoncok identitásmunkája a folyamat során?* Az elemzés során körvonalazódott, hogy a kutatásban résztvevő egyének a folyamat során a kívánatos identitásaik megvalósítására törekedtek Ibarra (1999) vagy Grey (2004) kutatásaiban tapasztaltakhoz hasonlóan. De a kívánatos identitások természete, valamint a megvalósításukra és/vagy védelmükre irányuló egyéni törekvések is (részben) eltértek az előbbi kutatásokban feltártaktól. Következésképpen módosítottam az első alkérdésemet:

1. *Hogyan küzdenek az újoncok a kívánatos identitásuk megvalósításáért?*

A kérdés a szocializáció folyamatszemplétű vizsgálatát célozza, melynek a középpontjában, explicit módon, az egyén identitásmunkája áll. Ez utóbbit a kívánatos identitás megvalósítása, átalakítása vagy védelme érdekében végzett identitásmunkán keresztül ragadom meg. A kérdés megválaszolásával beazonosíthatóak lesznek a folyamatot alakító fordulópontok, az egyén által alkalmazott identitásmunka taktikák, valamint lehetőségem nyílik ezek időben való alakulásának a meghatározására is.

² Smith és Sparkes (2008) öt identitás narratíva típust különböztetett meg annak függvényében, hogy mennyire az egyéni vagy társas dimenzióban mozognak.

A válasz megkeresését több rész kérdés támogatta: (1) „*milyen identitásveszélyeket észlel az egyén a folyamatban?*”, (2) „*milyen típusú identitásmunkát végez az egyén?*”, valamint (3) „*hogyan változik (vagy sem) a kívánatos identitás a folyamat során?*”.

Ez utóbbi kérdés megválaszolásával arra is kíváncsi vagyok, hogy a kívánatos identitását hogyan kapcsolja össze az egyén a szervezettel és/vagy a szakmájával, munkájával. Továbbá itt nyílik lehetőségem a személyes változások feltárására is: az identitásmunka természete, valamint annak hatása alapján megállapítható lesz, hogy az egyén identitásfejlődésre és/vagy védelemre fókuszál. Ezt fontos lépésnek tartom, mert a szakirodalomban a folyamatnak vagy az egyik vagy a másik aspektusára figyeltek, és elkülönítve vizsgálták őket.

2. *Mely személyek és szervezeti jelenségek a meghatározóak az egyének kívánatos identitásának alakítása során és miként?*

A kérdés azt kívánja megragadni, hogy milyen forrásokból táplálkozik az egyén identitásmunkája során. Itt megjelenhetnek a szakirodalomból már ismert tényezők: közvetlen vezetők, tapasztalt kollegák, mint szerepmoდეllek, vagy különböző artifaktumok (pl. szervezeti történetek, etikai kódex, öltözködés), vagy a szervezet által alkalmazott különböző szocializációs taktikák (pl. orientáció). Ennek révén az is kideríthető, hogy mire is figyel az újonc, vagyis a szervezeti kontextus mely elemei a relevánsak a folyamat szempontjából (pl. mely szubkultúrák). Továbbá az is megfogalmazható, hogy a különböző típusú fordulópont narratívákban (identitásfejlődés és/vagy védelem) mely szervezeti kontextusra figyel inkább az egyén, vagyis a szocializációs folyamat időben való alakulásának értelmezése a releváns szervezeti kontextus szempontjából. A kérdés megválaszolásához kiindulópontot az előbbiekből azonosított identitásveszélyek jelentenek, mert a mögöttük meghúzódó szervezeti jelenségek és szereplők tekinthetőek meghatározónak a folyamat szempontjából, és ily módon az időbeli alakulásuk is követhetővé válik.

iii. A kutatás módszertana

Központi kutatási kérdésem természetének megfelelően („Hogyan élik meg...”) a narratív interjúkra épülő *esettanulmány módszertannak* megfelelően végeztem el az adatgyűjtést és az adatelemzést is. Az esettanulmány módszer választását indokolja az

is, hogy kutatásom egy további feltárást igénylő jelenséget helyez a középpontba, melyet longitudinálisan vizsgálok (Stake, 2000).

Mielőtt továbblépnék fontos tisztáznom, hogy mit is jelent az eset jelen kutatás keretei között. Tekintettel a kutatás céljára – az újoncok szocializáció során megélt tapasztalatainak a feltárása és megértése – *egyéni eseteket* fogok bemutatni, ahol a *vizsgálati egységet az egyéni erőfeszítések* jelentik majd. Az alkalmazott módszertan a többszörös egyéni (one multi) eset meghatározásnak feleltethető meg (Maaloe, 2010).

Kutatási terepként egy multinacionális könyvvizsgáló szervezetet választottam (továbbiakban a SZERVEZET), amely egyelőre, Magyarországon, a legdinamikusabban növekvő a BIG 4 tagjai között.

Választásomat a következő megállapítások indokolják:

- *Kutatási célo*m - a szocializáció folyamatszemplétű vizsgálata, vagyis a lehetséges háttérmechanizmusoknak a feltárása (kiemelt szerepet tulajdonítva a folyamat során végzett egyéni identitásmunkának) -, egy „szélsőséges esetként” is megfogalmazható *kontextus* választását igényelte, mert ez esetben a vizsgálandó folyamatok sokkal látványosabban vannak jelen és könnyebben megragadhatóak (Eisenhardt, 1989; Pettigrew, 1990; Eisenhardt és Graebner, 2007). A SZERVEZET szélsőséges esetnek tekinthető, mert piramis szerkezetének köszönhetően, a „fel vagy ki” módszer működik nagyon szigorú időkorlátokkal, azaz aki nem lép előre 1-2 éven belül egy szintet, az általában vagy magától kilép, vagy pedig távozásra kéri fel. Ily módon a szocializáció központi fontosságú mind az egyén (gyors karrier lehetősége) mind a szervezet számára (toborzás és kiválasztás költségeinek a megtérülése múlik rajta).

- A *szakirodalomban* kisszámú kutatás található a könyvvizsgáló szervezetekben történő szocializációra vonatkozóan, és ezeket is mind angolszász kontextusban végezték (lásd például Fogarty, 1992; Coffey, 1994; Anderson – Gough és tsai, 2001; Anderson-Gough és tsai., 2005).

- A *pályakezdő közgazdászok* – akik a kutatás fókuszában állnak - kiemelkedően nagy aránya (80%) ismeri a BIG4-et és vonzó munkalehetőségnek tartják azt, a dinamikusan felfelé ívelő karrierpálya, valamint a karrierhez szorosan

kapcsolódó - a munkaerő-piaci átlagot ténylegesen meghaladó mértékben emelkedő – fizetések miatt (az AIESEC által végzett Legvonzóbb munkahely kutatási eredményei szerint a BIG4 tagja(i) az elmúlt években folyamatosan az első öt helyezett között volt(ak)). Ez tartós érdeklődést jelezhet a pályakezdő közgazdászok részéről, ha figyelembe vesszük Bokor és Radácsi (2007) kutatási eredményeit, mely szerint ez a korosztály legfőképpen anyagiasságnak, törtetőnek jellemzi magát, aki elsősorban saját, illetve anyagi céljaiért küzd és a munkahely kiválasztása során fontos szempont számukra a fizetés és a hozzá kapcsolódó juttatások, a személyes fejlődés és a karrierlehetőségek.

A kutatási terepként szolgáló szervezet meghatározása után következő lényeges lépés a **minta** meghatározása. A kvalitatív kutatás hagyományainak megfelelően a mintaválasztás nem statisztikai, hanem elméleti indíttatású, így szándékosan kis minta és kontextusba beágyazott (Miles és Huberman, 1994; Bokor, 2000; Gelei, 2002).

A fenti okok miatt a kutatási terepként kiválasztott SZERVEZET két különböző osztályára – könyvvizsgálók és adótanácsadók - felvett újoncok mintáján vizsgáltam.

Mivel longitudinális, kvalitatív kutatásról van szó az **adatgyűjtés és adatelemzés** egymással párhuzamosan, iteratív módon történt (Miles és Huberman, 1994). Az adatgyűjtés fő eszközét a *narratív interjúk* jelentették (Hollway és Jefferson, 1997; Riessman, 2008), amit a fentiekben megjelölt két osztályra felvett újoncokkal, (7 fő, ebből 4 könyvvizsgáló és 3 adótanácsadó) a SZERVEZETBEN való munkavégzésük első kritikus éve során³, három különböző időpontban végeztem. Az időpontok – a szervezetbe való belépésüket követő harmadik hónapban, majd a hatodik hónapban és kilenc hónap leteltével – a HR vezetővel való interjú során kerültek egyeztetésre, és hűen követik az újoncok munkaciklusát, mintegy megjelölve az első év lényegi változási pontjait is. Az interjúkérdéseket mindhárom körben igyekeztem tágran megfogalmazni, hogy lehetővé tegyék az új releváns témák felbukkanását, de minden esetben fontosnak tartottam, hogy szót ejtsünk a: (1) mindennapos munkavégzés tapasztalatairól, a kritikus esetek kiemelésével; (2) szakmai és szervezeti identitásukról, és ezek lehetséges kapcsolatáról, valamint (3) társas kapcsolataikról (kollégákkal, más újoncokkal, mentorokkal, vezetőkkel, stb.).

³ Ha ez idő alatt az általam követett személyek közül valaki elhagyta a szervezetet, akkor exit interjúk készítettem velük.

A SZERVEZET jobb megismeréséhez félig strukturált interjúkat készítettem a HR vezetővel, a két HR generalistával (könyvvizsgáló és adótanácsadó osztályok), és az újoncok projekt menedzsereivel, valamint mentorokkal. A HR vezetőkkel folytatott interjúk célja a fő siker és kudarc kritériumok tisztázása, az orientációs program megismerése, a teljesítmény – és karriermenedzsment rendszerek gyakorlatának a feltárása. Ezen interjúk abban is segítettek, hogy kiválasszam az interjúalanyaimat, oly módon, hogy diverz mintát állíthassak össze (nem, végzettség, vidék vs. Budapest). Az újoncok közvetlen vezetőivel folytatott interjúk lehetőséget nyújtottak arra is, hogy információkat szerezzek a második és harmadik év szocializációs tapasztalataira vonatkozóan, valamint az újoncok szocializációjában betöltött szerepükre is reflektáltathattam őket. Tekintettel a kutatásom céljára a szervezeti kontextusra vonatkozó ismeretek is fontosak (pl. szocializációs gyakorlatok megismerése), így az interjúkat különböző dokumentumok (pl. orientációs program terve, teljesítményértékelő formanyomtatvány) gyűjtésével egészítettem ki, valamint megfigyelőként részt vettem az újoncok számára szervezett orientációs tréningen is. Mivel többször is visszatértem a terepre a kutatás során, fontosnak tartottam, hogy új információkat gyűjtsek a szervezetre vonatkozóan is, és hogy az új információk fényében felülvizsgáljam az addig kapott eredményeket (egyetértve Gelei (2002) erre vonatkozó észrevételeivel).

Jelen kvalitatív kutatás során az **adatelemzés** a friss belépőkkel készített interjúk szövegének narratív elemzését jelentette (Szokolszky, 2004; Riessman, 2008), ahol ez utóbbi lehetőséget teremtett az egyéni esetek megírására (Mishler, 1996). Ez utóbbiak kialakításának és elemzésének gyakorlati megvalósításában Riesmann (2008) tematikus elemzési módszertanát tekintve kiindulási pontnak, Mishler (1999) és McCormack (2000) által felvázolt lépéseket használtam.

Kutatásom **megbízhatóságát** az adatok következetes kezelésével biztosítottam, a következő lépések mentén: (1) szöveghűség (interjúk diktafonnal való rögzítése, majd szó szerinti átírat készítése), (2) elemzés lépéseinek részletes leírása és indoklása, és (3) kutatási folyamat átláthatósága (pl. részletes kutatói napló írása). Az **érvényességet** is több módon oldottam meg: (1) módszer trianguláció (megfigyelésekből, dokumentumokból és interjúkból gyűjtöttem információkat), (2) az esetleírásokat és

azok értelmezését az interjúalanyokkal érvényesítettem, továbbá (3) kollegákkal beszélgettem az elemzési folyamatról és az eredményekről.

III. A KUTATÁS EREDMÉNYEI

i. Eredmények a szakirodalom feldolgozása alapján

- A szervezeti szocializációt leíró és magyarázó elméleteket és modelleket elhelyeztem az általam definiált elméleti – rendszerező keretben, és meghatároztam azon legfontosabb dimenziókat, amelyek mentén a folyamat újraértelmezése szükséges: az idő természete (ciklikus vs. lineáris), a szervezeti kontextus természete (egységes vs. multikulturális), az egyén szerepe (passzív, befogadó vs. aktív, alakító).
- Rámutattam, hogy mindegyik dimenzió mentén való elmozdulás szükséges ahhoz, hogy a szocializáció folyamatszemplétű leírását és magyarázatát tudjuk adni.
- A szocializációt magyarázó klasszikus elméletek és modellek rendszerezésén túlmutatva, azonosítottam és integráltam azon elméleti megközelítéseket (identitásmunka és identitásszabályozás), amelyek segítségével a fentiekben említett elmozdulás megvalósítható.

ii. Eredmények az empirikus kutatás alapján

A kutatás empirikus eredményeinek a releváns szakirodalommal való összevetése alapján, megfogalmazom a disszertáció legfontosabb elméleti és gyakorlati vonatkozásait.

Jelen kutatás azon szocializációs tanulmányok sorába illeszkedik, ahol a *kívánatos identitás az identitásmunkát szabályozó mechanizmus* (Ibd. Ibarra, 1999; Pratt és tsai., 2006). A következőkben elhelyezem a kutatási eredményeket az előző kutatások terében a következő lépések mentén: (1) a kívánatos identitás természetére vonatkozó feltételezések összehasonlítása; (2) a kívánatos identitás (ki)alakítási folyamatainak az összevetése, valamint (3) a kontextus szerepére való reflexió. Ennek megkönnyítésére az áttekintés lépéseit a következő táblázatban foglaltam össze. A „Kutatási eredmények” oszlopban szürkével jelöltem, ha az eredmények kiegészítik a releváns szocializációs kutatások megállapításait, és a „Releváns szakirodalom” oszlopban pedig

azon sorokat jelöltem eltérő színnel, ahol nem szocializációs kutatások eredményeit is felhasználtam az adatok értelmezésére, ily módon is kiegészítve a szocializációs kutatások korábbi megállapításait.

1. Táblázat: A kutatási eredmények a releváns szocializációs szakirodalom tükrében

	Kutatási eredmények	Releváns szakirodalom
Kívánatos identitás természete	Karrier fókuszú vs nyitott	Ibarra (1999); Grey (2004), Pratt és tsai., (2006); Ibarra és Petriglieri (2007)
Szocializáció: a kívánatos identitás(ok) (ki)alakítása, védelme	Identitásveszély természete: eltérés a kívánatos identitás és munka természete/folyamata, valamint a kívánatos és ideális identitás között	Ibarra (1999); Beyer és Hannah (2002); Pratt és tsai., (2006); Ibarra és Petriglieri (2007);
	<i>Hogyan lehet megvalósítani a kívánatos identitást vagy átalakítani az identitásveszélyeket?</i> Kísérletezési és védekezési narratívák	Ibarra (1999); Beyer és Hannah (2002); Grey (2004); Pratt és tsai., (2006); Ibarra és Petriglieri (2007)
	Felismerés: kívánatos identitás a szervezetben lehetetlen identitás	Kreiner és Sheep, 2009
	<i>Hogyan lehet ellenállni a kívánatos identitást vagy annak megvalósítását veszélyeztető tényezőknek?</i> Védekezési narratívák	Ibarra (1999 ^d), Pratt és tsai. (2006), Ibarra és Petriglieri (2007)
Kontextus szerepe	<ul style="list-style-type: none"> • Meghatározó szervezeti gyakorlatok; • Ideális identitás jellemzői; • Releváns szubkultúrák és lényeges szereplők; 	Ybema, 2004; Kosmala és Herrbach, 2006; Anderson-Gough és tsai., 1998; 2002; Kosmala és Herrbach, 2006; Thornborrow és Brown (2009)

A kívánatos identitás természetére vonatkozóan a kutatás kiegészíti a szakirodalom megállapításait, mert: (1) nem csak szakmai (Ibarra, 1999, Pratt és tsai., 2006) vagy szervezeti Grey (2004) karrier fókuszúak; és (2) már belépéskor tudatosulnak, de nem minden esetben kiforrottak, ahogyan azt Grey (2004) feltételezte. Pratt és tsai. (2006) kutatásukban megkülönböztették ugyan a kiforrott (well defined) és a kezdetleges (embrionic) kívánatos identitásokat, de mindezt a szakmával való azonosulás mértéke szerint tették, és azt feltételezték, hogy a szocializáció során a kiforrtatlan kívánatos identitások átalakulnak, és a folyamat végére minden egyén egy árnyalt, szakmai (és szervezeti) vonatkozásokkal is kiegészített, kívánatos identitást fogalmaz meg. Jelen kutatásban azonosított kereső és sodródó identitásokat ezért nem sorolnám a kezdetleges

⁴ Dőlt betűvel jelölöm azokat a szakirodalmakat, ahol utalnak az identitásmunkák védekezési funkciójára, de nem teszik azokat explicitté.

kívánatos identitások sorába, hanem úgy tekintek rájuk, mint az eddig ismerteket – karrier fókuszú, vágyott (aspirational) - kiegészítő kívánatos identitás típusokra.

A különböző kívánatos identitások (ki)alakítására irányuló küzdelem *részen eltért* a releváns szakirodalomban leírtaktól, mert:

- (1) Az *identitásveszély természetére* vonatkozóan kutatásom megerősítő jellegű. Két identitásveszély típust sikerült azonosítanom - eltérés a kívánatos identitás és munka természete/folyamata, valamint a kívánatos és ideális identitás között – és mindkettő már ismert a szakirodalomban (Ibarra, 1999; Beyer és Hannah, 2002; Pratt és tsai., 2006).
- (2) Az egyének az identitásveszélyek átalakítására törekedve *kísérletezési narratívákat* fogalmaztak meg. Az itt feltárt identitásmunka taktikák részben ismertek a releváns szocializációs szakirodalomból (pl. kiegészítés, gazdagítás - Pratt és tsai., 2006), részben más identitáskutatásokból (pl. Kreiner és Sheep, 2009). Ily módon kiegészítettem a szocializációs szakirodalomban ismert kísérletezési narratívákat. További fontos felismerés volt, hogy az egyének nem csak kísérletezési narratívákat, hanem védekezési narratívákat is megfogalmaznak itt, mert a korábbi szocializációs kutatások ezeket nem integrálták explicit módon. Minden esetben megtalálható egy, az előzőektől eltérő természetű történet: *felismerési narratíva*. Ekkor tudatosul az egyénben, hogy a kívánatos identitását nem tudja megvalósítani a szervezetben. Ibarra és Petriglieri (2007) is beszámol olyan esetekről, amikor az egyén erre a felismerésre jut, és az okát a hiányzó szerepmodelleknek tulajdonítja, és nem vizsgálja, hogy az egyén hogyan lép innen tovább. Az esetek további lehetséges okokat tártak fel: az egyén szembeül rettegett identitásával, vagy tudatosítja, hogy a kívánatos és ideális identitások nem összeegyeztethetőek. A felismerési narratívát követően az egyének már nem fogalmaznak meg kísérletezési narratívákat, hanem az előzőekben tudatosult, és feloldhatatlannak tűnő ellentmondás elfogadására törekednek, és védekezési történeteket mesélnek, amelyek különböző identitásmunka taktikák révén valósulnak meg. A védekezési narratívák értelmezésekor az identitásmunka szakirodalomból ismert taktikákra is hivatkoztam – jouissance és posztalgia -, ily módon kiegészítve a releváns szocializációs szakirodalomban ismert identitásmunka taktikák tárházát. További lényeges kiegészítést jelent, hogy a táblázatban felsorolt releváns szocializációs tanulmányok

az identitásfejlődésre fókuszáltak, nem foglalkoztak expliciten a védekezési narratívákkal. Fontosnak tartom megkülönböztetni a kísérletezési és védekezési narratívákat, mert az előbbieken identitásfejlődést figyelhetünk meg, míg az utóbbiak lehetővé tehetik a fejlődést, de nem valósítják azt meg, és sokkal inkább a kívánatos identitás fenntartásáról beszélhetünk. A védekezési narratívák különböző típusait definiáltam annak függvényében, hogy az egyén milyen identitásmunka taktikát alkalmazott. Egy lényeges különbség figyelhető meg: a *jouissance* (Kosmala és Herrbach, 2006) és *posztalgia* (Ybema, 2004) taktikákat alkalmazók esetében rejtett, míg a hű önmagához taktika esetén nyílt ellenállásról beszélhetünk. Következésképpen a kutatás bepillantást nyújt a felismerési narratíva utáni történésekbe is.

Az előzőekben az egyén identitásmunkája volt a középpontban, de a folyamat mélyebb megértéséhez szükséges a szervezeti kontextus befolyásoló hatására is reflektálni, és ily módon integrálni azon szocializációs kutatásokat is, amelyek az identitásszabályozásra fókuszáltak (Bourassa és Ashforth, 1998; Thornborrow és Brown, 2009). Ezért a fordulópont narratívák mentén azonosítottam a *meghatározó szervezeti gyakorlatokat* (beléptetés, munkaszervezés, teljesítménymenedzsment és elbocsátás), valamint az általuk körvonalazott *ideális identitás jellemzőket* (szakmai és társas kiválóság, teherbírás és megbízhatóság). Ezek mentén a szervezet az egyén kívánatos identitásának szabályozására törekedett. A kutatás résztvevői ellentmondásosan élték meg az ideális identitás jellemzőit, aminek hatására az egyének fokozatosan eltávolodtak a szervezettől (disz-identifikálódtak), de ugyanakkor lehetőségként is használták a kívánatos identitásuk megvalósítására és/vagy védelmére. Ily módon kutatásom megerősíti azon tanulmányok eredményeit, ahol a kívánatos identitás a szervezet identitásszabályozó törekvéseinek való ellenállás eszköze (Bourassa és Ashforth, 1998). Az egyén diszidentifikálódik ugyan a szervezettel, de különböző szubkultúrákkal azonosul, elfogadva és fenntartva a köztük levő egyenlőtlenségeket, feszültségeket (pl. generációs, hierarchia vagy szakma).

A fentiek mentén, a releváns szocializációs tanulmányok keretében, jelen kutatás legfőbb elméleti vonatkozásai a következők:

- Az ismert *kívánatos identitások típusait* (karrier, vágyott) egy újabbal *gazdagította*: nyitott kívánatos identitás.

- A *kívánatos identitás kevésbé elismert funkciójára erősít rá*: a szervezet identitásszabályozó törekvéseinek való ellenállás eszköze. Előző kutatásokban a kívánatos identitás az identitásszabályozás egyik eszköze volt, mert azt feltételezték, hogy az ideális és kívánatos identitás összeegyeztethető (lásd Ibarra, 1999; Pratt és tsai., 2006 vagy Thornborrow és Brown, 2009).
- A releváns szocializációs kutatásokból (Ibarra, 1999; Beyer és Hannah, 2002; Pratt és tsai., 2006) ismert *identitásmunka taktikák tárházát* egy újabbal *egészítette ki*: átmeneti kívánatos identitás⁵, ahol az egyén határozott időre szóló, szervezethez kapcsolódó kívánatos identitást fogalmaz meg, és az eredeti kívánatos identitásának megvalósítására magánéleti keretek között törekszik ezen idő alatt.
- A kevésbé fájdalmas, pozitív folyamatokat feltételező szocializációs kutatásokból ismert kísérletezési narratívákat kiegészítette a felismerési és védekezési narratívákkal, ez utóbbi különböző altípusait is azonosítva.

Továbbá gazdagítja a BIG4 szervezetekben történő szocializációra vonatkozó ismereteinket is, azáltal, hogy fókuszba helyezi a kívánatos identitások szerepét, valamint annak a szabályozását célzó szervezeti gyakorlatok azonosításával. A kutatás során feltárt ideális identitásjellemzők megerősítik a korábbi kutatások során meghatározottakat (lásd Coffey, 1994; Anderson-Gough és tsai., 1998, 2001; 2002).

A kutatás gyakorlati vonatkozásait illetően megállapítható, hogy személyes céloknak megfelelően jelen kutatás eredményei a pályakezdők tudatosabb karriertervezését és szervezeti szocializációját is támogatja. Felhívja az egyének figyelmét a kívánatos identitások fontosságára és segíti őket a sajátjuk azonosításában. Ha ez megtörtént, akkor az eseteírások jó kiindulópontot jelentenek az identitásveszélyekre való felkészülésben, valamint abban is, hogy a beléptetési folyamatban tudatosabb és proaktívabb szereplők legyenek.

A kutatás a HR-es munkatársakat is szeretné támogatni a szervezeti szocializációs folyamat megértésének elmélyítésében több szempont mentén is: melyek

⁵ Pratt és tsai (2006) tanulmányában feltárt megosztó taktika is egy átmeneti identitás megfogalmazását feltételezi, de ebben az esetben az egyén, egy korábbi pozitív munka identitását használja (pl. egyetemista) és nem egy újat, szervezethez és/vagy szakmához kapcsolódót fogalmaz meg, mint jelen kutatásban.

azok a HR gyakorlatok, amelyek az egyének kívánatos identitásának alakulását a leginkább meghatározzák, valamint a feltárt ellentmondások kiküszöbölésével, hogyan lehetne az egyének szervezeti azonosulását segíteni. Továbbá a kívánatos identitások (ki)alakulási folyamatát megismerve tudatosíthatják, hogy az egyén-szervezet illeszkedés nem egy állapot, hanem folyamat, amelyben mindkét fél aktívan részt vesz, és amelynek alakulása jelentősen függ az ideális és a kívánatos identitások természetétől, és azok összeegyeztethetőségétől.

iii. A hozzájárulások összefoglalása

A kutatás legfontosabb eredményei és megállapításai:

- A szervezeti szocializáció szakirodalmának magyar nyelvű összefoglalása, amelyre ilyen szerteágazóan még nem került sor.
- Az egyéni esetleírások, amelyek részletesen dokumentálták a szocializációs folyamat alakulását, feltételezve az egyén (inter)aktív szerepét, a valós időben való alakulását, valamint a multikulturális szervezeti kontextust (pl. szakma, hierarchia szintek, stb.).
- A narratív módszertan alkalmazása, amely lehetővé tette az esetek időben és kontextusban való megragadását.
- A szocializációs folyamat időbeli mintázatának leírása a kívánatos identitás alakulása mentén.
- A szocializáció releváns kontextusának megragadása a különböző identitásszabályozó gyakorlatok által sugallt ideális identitás jellemzők feltárása mentén, valamint a folyamatot befolyásoló szubkultúrák és .szereplők azonosításával.

IV. FŐBB HIVATKOZÁSOK

Anderson – Gough, F., Grey, C. és Robson, K. (1998): Making up accountants: the professional and organizational socialization of trainee chartered accountants, Ashgate, Aldershot;

Anderson – Gough, F., Grey, C. és Robson, K. (2002): Accounting professionals and the accounting profession: linking conduct and context, Accounting and Business Research, 32, 41-56 old.;

Anderson – Gough, F., Grey, C. és Robson, K. (2005): “Helping them to forget...”: the organizational embedding of gender relations in public audit firms, Accounting, Organizations and Society, 469 – 490 old.;

Ashforth, B., E., Sluss, D., M. és Harrison, S., H. (2007): Socialization in organizational context, in Hodgkinson, G., P. and Ford, J., K. (szerk.): International review of industrial and organizational psychology, vol. 22, 1 – 70 old.;

Bakacsi, Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, KJK, Budapest;

Baken, T. és Hernes, T. (2006): Organizing is both a verb and a noun: Weick meets Whitehead, Organization Studies, 1600 – 1616 old.;

Beyer, J., M. és Hannah, D., R. (2002): Building on the past: enacting established personal identities in a new work setting, Organization Science, 13(6), 636 – 652 old.;

Bokor, A. (2007): Létezik-e itthon Y generáció?, Vezetéstudomány, 2. szám, 2-21 old.;

Bullis, C. és Bach, B. (1989): Socialization turning points: an examination of change n organizational identification, Paper presented at the Annual Meeting of the Western Speech Communication Association, 1-38 old.;

Burrell, G. és Morgan, G. (1979): Sociological paradigms and organizational analysis, Heinemann, London;

Cooper – Thomas, H., D. és Anderson, N. (2006): Organizational socialization: a new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations, Journal of Managerial Psychology, 21(5), 492 – 516 old.;

Eisenhardt, K., M. (1989): Building theories from case study research, Academy of Management Review, 532 – 550 old.;

Gelei, A. (2002): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete, Ph.D. értekezés, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék, Budapest;

Grey, C. (2004): Career as a project of self and labour process discipline, in Pullen, A. és Linstead, S. (szerk.): Organization and Identity, Routledge, London;

Heidrich, B. (2000): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment, Bíbor Kiadó, Miskolc;

Ibarra, H. (1999): Provisional selves: experimenting with image and identity in professional adaptation, Administrative Science Quarterly, 764 – 791 old.;

- Ibarra, H. és Petriglieri (2007): Impossible selves: Image strategies and identity threat in professional women's career transitions, working paper, INSEAD;
- Kosmala, K. és Herrbach, O. (2006): The ambivalence of professional identity: on cynism and jouissance in audit firms, *Human Relations*, 59(10), 1393-1428 old.;
- Langley, A. (1999): Strategies for theorizing from process data, *Academy of Management Review*, 24(4), 691 – 710 old.;
- Maaloe, E. (2010): Approaches to Case Study (phd kurzushoz kivonata a: Varieties of validity for Case Study research, könyvnek);
- Markus, H. és Nurius, P. (1986): Possible selves, *American Psychologist*, 41, 954 – 969 old.;
- Martin, J. (2002): *Organizational culture: mapping the terrain*, Sage Publication, London;
- Pratt, M., G., Rockmann, K., W. és Kaufmann, J., B. (2006): Constructing professional identity: the role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents, *Academy of Management Journal*, 49(2), 235 – 262 old.;
- Riesmann, C. (2008): *Narrative methods for the human sciences*, SAGE Publications, Los Angeles.
- Sackmann, S., A. (1997): *Cultural complexity in organizations: inherent contrast and contradiction*, London, Sage Publication;
- Smith, D. és Sparkes, C. (2008): Contrasting perspectives on narrating selves and identities: an invitation to dialogue, *Qualitative Research*, 8(5), 5 - 35 old.;
- Sveningsson, S. és Alvesson, M. (2003): Managing managerial identities: organizational fragmentation, discourse and identity struggle, *Human Relations*, 56(10), 1163 – 1193 old.;
- Taylor, S. és Littleton, K. (2006): Biographies in talk: a narrative discursive research approach, *Qualitative Sociology Review*, 2(1), 22-38 old.;
- Thornborrow, T. és Brown, A., D. (2009): „Being regimented”: aspiration, discipline and identity work in the British parachute regiment, *Organization Studies*, 30(4), 355-375 old.;
- Weick, K. E. (1979), "Cognitive Processes in Organizations," in B. M. Staw (szerk.): *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, JAI, Greenwich, 41-74 old.;
- Wieland, S. (2010): Ideal selves as resources for the situated practice of identity, *Management Communication Quarterly*;
- Ybema, S. (2004) Managerial nostalgia: projecting a golden future, *Journal of Managerial Psychology*, 19(8), 825-841 old.;
- Yin, R., K. (2003): *Case study research. Design and methods*, 3. kiadás, SAGE Publications, Thousand Oaks;

V. A DISSZERTÁCIÓ TÉMÁJÁVAL KAPCSOLATOS PUBLIKÁCIÓK

i. Magyar nyelven

Folyóirat cikk

Toarniczky, Andrea (2012): Multikulturális szervezet, Vezetéstudomány, (megjelenés alatt)

Toarniczky, Andrea – Imre, Noémi – Jenei István – Losonci, Dávid – Primecz, Henriett (2012): A lean kultúra értelmezése és mérése egy egészségügyi szolgáltatónál, *Vezetéstudomány*, Különszám, 106-120 old.;

Toarniczky, Andrea – Csillag, Sára – Bácsi, Katalin (2011): Szervezeti elkötelezettség és munkavállaló-barátság tudásalapú szervezetekben, *Munkaügyi Szemle*; 17-25 old.;

Toarniczky, Andrea (2009): Szervezeti szocializáció – Mi az egyén szerepe a saját szocializációs folyamatában?, *Vezetéstudomány*, 40(11), 52-59 old.;

Toarniczky, Andrea (2009): Szervezeti szocializáció - Mi az idő és kontextus szerepe a szocializációs folyamatban?, *Vezetéstudomány*, 40(10), 16-28 old.;

Toarniczky, Andrea (2008): Munkahelyi diverzitás, mint csodaszer?!, *Munkaügyi Szemle*, 52(1), 18-24 old.;

Rozgonyi Tamás – Toarniczky, Andrea (2007): Szervezeti kultúra a magyar vízügyi igazgatóságok példáján, *Társadalomkutatás*, 25(1), 21 – 44 old.;

Toarniczky, Andrea (2006): Szervezeti kultúra mérési kultúrája: kérdőív-tipológia és kulcsdimenziók, *Vezetéstudomány* különszám, 14 – 24 old.

Bíró, Kata – Bokor, Attila – Kováts, Gergely – Takács, Sándor – Toarniczky, Andrea (2005): Humán tükör - körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről I-II. (Human Mirror – a survey of Hungarian organizations on expectations towards HR and the judgement of HR) *Vezetéstudomány*. 36(1), 33-47 old.

Bíró, Kata – Bokor, Attila – Kováts, Gergely – Takács, Sándor – Toarniczky, Andrea (2005): Humán tükör - körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről I-II. (Human Mirror – a survey of Hungarian organizations on expectations towards HR and the judgement of HR) *Vezetéstudomány*, 36(2), 16-30. old.

Könyvfejezet, könyvrészlet

Toarniczky, Andrea (2011): Multikulturális szervezet és identitás, in Dobák, Miklós-Bakacsi, Gyula és Kiss, Csaba (szerk): Stratégia és menedzsment, AULA Kiadó, Budapest, 379-404 old.;

Toarniczky Andrea (2007): Szocializáció (5.5.4. alfejezet), in Bokor, Attila – Szóts-Kováts, Klaudia – Csillag, Sára – Bácsi, Katalin – Szilas, Roland (2007): Emberi erőforrás menedzsment. Aula Kiadó, Budapest, 161 – 163 old.;

Bácsi, Katalin– Szótsné Kováts, Klaudia – Takács, Sándor – Toarniczky, Andrea (2006): Emberi erőforrás menedzsment, leadership és versenyképesség. Versenyben a világgal 2004-2006, gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból – című kutatás 39. műhelytanulmánya

Bokor Attila - Bíró Kata - Takács Sándor - Toarniczky Andrea (2005): A HR szerepe a változás-menedzsmentben – a „változó HR”, in: Bakacsi Gyula – Balaton Károly – Dobák Miklós (szerk.): Változás-és-Vezetés, Aula Kiadó, Budapest (ISBN 963 9585 69 6).

ii. Angol nyelven

Előadás és konferenciakiadványban megjelenő írás

Toarniczky, Andrea (2012): Desired identity of young professionals: call to resistance or development - The case of experts, vocationals, searchers and drifters”, EGOS konferencia, Helsinki, Finnország.

Szűcs, Nóra – Toarniczky, Andrea (2011): „In your shoe: top manager’s experiences in a culture transformation project”, EGOS konferencia, Göteborg, Svédország.

Toarniczky, Andrea (2010): Growing pains and gains: Framing identity dynamics of young professionals as opportunities for coping and growth, EGOS konferencia, Lisszabon, Portugália.

Szűcs, Nóra – Toarniczky, Andrea (2010): Multiple identifications during mergers and acquisitions in detail - Help for desperate managers in the merger and acquisitions’ integration process, EGOS konferencia, Lisszabon, Portugália.

Toarniczky, Andrea – Csillag, Sára – Bácsi, Katalin – Primecz, Henriett – Kiss, Csaba (2010): Consequences of Employee Friendly Work Practices to Employee Commitment, EGOS konferencia, Lisszabon, Portugália.

Tőkei, Szabolcs – Toarniczky, Andrea (2008): Identity work of management consultants in a CEE country, Consulting and Management in Central and Eastern Europe – Conference, Berlin, Németország.

Csillag, Sára – Toarniczky, Andrea – Bácsi, Katalin – Primecz, Henriett – Szilas, Roland – Kiss, Csaba (2008): Employee friendly organizations – employee commitment, Workshop on research advances on organizational behaviour and human resource management, Toulouse, Franciaország.

Toarniczky, Andrea (2007): Socialization and identity work within a diverse organizational setting, *EGOS konferencia*, Wien (Július 5-7, 2007)

Toarniczky, Andrea – Primecz, Henriett (2006): Multicultural diversity through organizational culture lenses: a three - perspective cultural study, *Euro Diversity Conference*, Leuven (Szeptember 19-20, 2006).

Primecz Henriett – Toarniczky, Andrea (2006): Ethnographic Analysis of Teaching and Learning about Organizational Culture, *Critical Ethnography Conference*, Liverpool (Szeptember 13-14, 2006).

Bokor, Attila – Toarniczky, Andrea (2005): HR Mirror – case of Hungary. HR roles and competencies: self-definition and expectations towards HR from critical organizational actors, *EGOS konferencia*, Berlin.