

# **A VEZETŐ SZEREPE A MUNKAHELYI BEILLESZTÉSBEN: GONDOLATOK EGY ÉSZAK-ALFÖLD RÉGIÓBAN VÉGZETT KUTATÁS TÜKRÉBEN**

*THE ROLE OF DIRECT MANAGER IN THE PROCESS OF  
ONBOARDING: THOUGHTS ON THE BASIS OF AN EXAMINATION  
AT NORTHERN GREAT PLAIN REGION*

**KOZÁK ANITA** tanársegéd  
**MÓRÉ MARIANN** egyetemi docens  
**SZABÓ GYULA** adjunktus  
Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar

## **ABSTARCT**

This paper seeks to examine the socialization within large-enterprises located in Northern Great Plain Region. Firstly, the different definitions of organizational socialization and the importance of organizational culture in the process are analyzed. The second part of this article presents the circumstances of a questionnaire-based examination. The examination aimed to discover the onboarding process within large-enterprises from different perspectives. Two questions of the questionnaire were used for this paper. Cluster-analysis and cross tab analysis were used for this article to find connection between the supervisor's activity and new employees' loyalty. The results showed that there is a strong connection between these two factors. The most important consequence of the presented results is that supervisors should pay more attention to onboarding, especially within organizations without mentor program.

## **1. Bevezetés**

A munkahelyi beillesztés jelentősége – részben a gyakoribb munkahely-változtatások miatt – felértékelődött. A szervezetek az új munkavállalók mielőbbi produktivitása érdekében egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a beillesztési program kidolgozására és működtetésére. A szakirodalom a munkahelyi beillesztéshez HR, mentori, vezetői és munkacsoport feladatokat rendel. A HR feladatai között a személyügyi teendők és az általános orientáció szerepel, a mentor – többek között – a munkaköri feladatok ellátásához szükséges szakmai és szervezeti tudást adja át, valamint szociálpszichológiai támogatást nyújt, a vezető a szakmai koordináció-

jáért felel, a munkacsoport tagjai pedig támogatják az újoncot a csoportba történő beilleszkedésben. A beillesztéssel kapcsolatos feladat-, felelősségi- és hatáskörök tehát pontosan meghatározhatóak, azonban nem minden szervezetnél, illetve munkaterületen működik mentori program. Mentor hiányában az e tevékenységgel összefüggő teendők pedig vezetői hatáskörbe kerülhetnek. A cikk célja, hogy egy empirikus felmérés eredményei alapján bemutassa, mentor hiányában a vezető beillesztéssel kapcsolatos segítő tevékenysége milyen hatással van az új dolgozók lojalitásának kialakulására.

A tanulmányban először meghatározzuk a vezető beillesztéssel kapcsolatos feladatait, majd kitérünk a vizsgálat anyagára és módszereire, ezt követően a kutatási eredmények leírása és értékelése következik, végül összefoglaljuk a cikk legfontosabb megállapításait.

## **2. A vezető beillesztéssel kapcsolatos feladatai**

A munkahelyi beillesztést korábban kizárólag HR feladatként értelmezték (Fekete et al. 1997), mára azonban a folyamat komplexitása és az azzal kapcsolatos bővülő teendők megkövetelik, hogy a vezető is hangsúlyos szerepet vállaljon a folyamatban (Berard 2013). A beillesztés munkakör-specifikus részét – Erling 2011 és Messmer 2013 szerint – nem a HR menedzseli, hanem a közvetlen szakmai felettes hatáskörébe került. Erling (2011) három időtávot különböztet meg a vezetők beillesztéssel kapcsolatos teendői meghatározása során: a rövid, a közép és a hosszú távot.

A rövid távú feladatok elvégzése körülbelül 2 hétig tart és a dolgozó helyének kiválasztásával, előkészítésével, a munkaeszközök megrendelésével, a szükséges dokumentáció elkérésével a HR-től, illetve a munkatársak felkészítésével kezdődik (Faircloth 2014). Az új belépő első napján a közvetlen felettesnek célszerű tartania vele egy beszélgetést (Bradt et al. 2011; Matiscsákné 2012), melynek alkalmával tájékoztatni lehet a következő néhány hét vagy hónap fontosabb eseményeiről, a betanulási időszakról és a jövőbeli teljesítményelvárásokról (Wanberg 2012). A teljesítményelvárások részletezése során ki kell térni arra, hogy kinek/kiknek tartozik közvetlen beszámolóssal és beszámolási kötelezettségét milyen gyakorisággal kell végeznie. Szintén az első napon kerül sor a munkacsoport részére történő bemutatásra (Brandt – Vonnegut 2009) is.

A közép és hosszú távú feladatok az új belépő szakmai koordinációjára terjednek ki, amelyek magába foglalják a mentor kijelölését és a betanulási folyamat teljes felügyeletét (Brandt – Vonnegut 2009; Cooper-Thomas – Burke 2012). A közép távú feladatok során vissza kell térni a kiválasztáskor elvárásként megfogalmazott kompetenciákra is, továbbá felmérni az esetleges képzési igényt (Erling 2011), hiszen a szakmai képzések kiválasztása általában vezetői hatáskörbe tartozik (Gyökér 2005). A vezetőnek – az új dolgozó és a mentor teljesítményét célszerű a próbaidő lejárta előtt legalább egyszer értékelnie. Az értékelés mellett lényeges a

folyamatos visszajelzés, erre Juhász (2012) és Gergely (2014) kutatási eredményei is felhívják a figyelmet. Hosszú távon fontos, hogy a vezető felismerje az új belépő karrierfejlesztésének lehetőségét és egy „évekig tartó beillesztési programot” dolgozzon ki számára (Erling 2011).

Elmondható tehát, hogy a közvetlen vezető fontos szerepet játszik az új munkatársak beillesztésében, hiszen a szakmai munka koordinálása az ő hatáskörébe tartozik, és abban az esetben, ha a szervezetnél nem működik mentori program, a betanítással kapcsolatos teendők, vagy azok egy része is az ő feladatát képezik. Ebből adódóan tevékenysége – különösen az első időszakban – nagyban befolyásolhatja az új munkavállalók szervezet iránti elkötelezettségét. A munkavállalók lojalitásának szervezeti jelentősége vitathatatlan, ezt Krajcsák (2013, 2014) ezzel kapcsolatos vizsgálatai is bizonyítják.

### **3. Vizsgálat anyaga és módszere**

A vizsgálat kérdőíves felmérésen alapult, amely 2013 második félévében és 2014 első három hónapjában zajlott. A megkérdezettek legalább érettségivel rendelkezők, s négy nemzetközi nagyvállalat magyarországi egységének olyan alkalmazottai, akik kevesebb, mint három éve dolgoznak az adott szervezetnél. A vizsgálat során használt kérdőív két részből állt: egy interjúalany és szervezeti azonosító adatfelvételi lapból, valamint egy szakmai kérdőívből. Előbbi a vállalat néhány fontos ismervét és a válaszadó adatait gyűjtötte össze, utóbbi 13 kérdéskör mentén vizsgálta a megkérdezettek munkahelyi beillesztésükkel kapcsolatos véleményét. A témakörök közül az egyik a közvetlen vezető beilleszkedést segítő tevékenységével való elégedettséget, egy másik pedig a lojalitás mértékét mérte fel a válaszadók körében. Előbbihez Raabe – Beehr (2003) kutatási alapján, utóbbihoz Robbins (2008) vizsgálatai nyomán kerültek felsorolásra a kérdések. A megkérdezettek egytől négyig terjedő skálán értékelték (az 1 jelentette a legalacsonyabb, a 4 a legmagasabb minősítést).

A kutatás alapsokaságát 314 egyéni vizsgálat teszi ki, a kapott adatokat SPSS 14.0 statisztikai programba rögzítettük és kiértékeljük. Az így összegzett válaszok szerint 147-en nyilatkoztak úgy, hogy a beilleszkedésüket nem segítette kijelölt mentor. A jelenlegi tanulmányhoz e válaszadók adatait használtuk fel. Az elemzéshez klaszteranalízist és kereszttábla-elemzést végeztünk, valamint Khi-négyzetet számoltunk.

### **4. Vizsgálati eredmények és értékelésük**

A vizsgálatok célja volt megtudni, hogy a mentori programban nem részesülő válaszadók esetében a vezetőjük beilleszkedést segítő tevékenysége, valamint lojalitásuk mértéke között van-e összefüggés. Ennek érdekében klaszteranalízist végeztünk a vezető segítő tevékenységének megítélése és a lojalitás értékeivel.

Az értékek alapján két-két csoportot különítettünk el a megkérdezettek véleménye alapján. A klaszterek jellemzéséhez szórásanalízist használtunk, mivel a függő változók metrikusak, a független változók viszont nem metrikusak voltak. A klasztereket a klaszterképző ismérvek alapján, vagyis a csoportok egytől négyig terjedő skálán mért válaszaik átlagminősítése segítségével jellemeztük. Ezek felhasználásával keresztábra-elemzéssel tártuk fel, hogy van-e kapcsolat a létrehozott csoportok között. A keresztábra-elemzésnél a Khí-négyzet értékét vettük figyelembe. A szórásanalízis eredményét a vezető segítő tevékenységének vizsgálatánál a 1. táblázat mutatja be.

Az első klaszter a „jól segítő vezetők” csoportja, ahová a válaszadók szerint a felettesük 80%-a tartozik. Az ide sorolt vezetők esetében a megkérdezettek magas minősítést adtak minden vizsgált tényezőre, egy kivételével az átlagok 3,40 feletiek. A csoportban a tizenkét változó legalacsonyabb értéke is ugyanakkora, mint a másik csoport legmagasabb átlagértéke, ami arra utal, hogy az ide tartozók minősítői többségében elégedettek voltak vezetőjük beilleszkedésüket segítő tevékenységével. A második klasztert a „kevésbé jól segítő vezetők” alkotják, akik a vezetők ötödét (20%-át) teszik ki. Az ő pontszámaik átlagértéke az előző csoportnál lényegesen alacsonyabb, mivel beilleszkedést segítő tevékenységüket a minősítők kevésbé jónak ítélték meg.

A lojalitás vizsgálata során az „inkább lojális” és a „kevésbé lojális” elnevezésű klaszterek jellemzéséhez szintén szórásanalízist használtunk, és az eredményt a 2. táblázat szemlélteti. A táblázatban az első klaszter az „inkább lojális” csoport, ami a válaszadók 81%-át teszi ki. Az e csoportba tartozó megkérdezettek viszonylag magas minősítést adtak mind a tizenkét vizsgált tényezőre. A válaszok alapvetően magas átlagértékei arra utalnak, hogy e csoport tagjai lojálisnak érzik magukat a szervezethez. A második klasztert a „kevésbé lojálisak” alkotják, ahová a mintába kerültek 19%-a tartozik. A csoport válaszáinak az átlagértéke – az inkább lojális csoportéhoz viszonyítva – alacsony, kilenc változó esetében több mint egy egészszel volt kevesebb.

A vezető beilleszkedést segítő tevékenysége és a lojalitás vizsgálata alapján létrehozott klaszterek közötti kapcsolatot keresztábra-elemzés segítségével tártuk fel. A Khí-négyzet szignifikáns különbséget mutatott ( $p=0,000$ ), az elemzés eredményét az 3. táblázat szemlélteti.

**3. táblázat: Keresztábra-elemzés a vezető segítő tevékenysége és a lojalitás klaszterei között**  
**Table 3. A cros tab analysis between the clusters of supervisor's activity and loyalty**

	Jól segítő vezetők	Kevésbé jól segítő vezetők	p=0,000 Összesen
Inkább lojális	92	15	107
Kevésbé lojális	13	12	25
Összesen	105	27	132

*Forrás:* Saját vizsgálatok, 2013-2014 N: 132

*Source:* Own research, 2013-2014 N: 132

A kapott eredmény szerint 132 fő válaszolt a vezető segítő tevékenységéhez és a lojalitáshoz tartozó kérdésekre is, így ők azok, akiket mindkét szempont szerint be lehetett sorolni klaszterekbe. A 132 főből 105-en minősítették vezetőjüket jól segítőnek, s közülük 92-en (88%) lojálisnak vallották magukat, és csak 13-an (18%) nyilatkoztak úgy, hogy kevésbé azok. A vezető segítő tevékenységét kevésbé jónak minősítő 27 főből viszont csak 15-en (56%) elkötelezték a szervezet iránt – szemben az előző csoport 88%-ával – és 44%-uk már kevésbé lojálisnak tarja magát. Mindebből arra lehet következtetni, hogy azok a válaszadók, akiknek vezetőjük megfelelően segítette beilleszkedésüket, nagyobb eséllyel vallják magukat lojálisnak a szervezet iránt.

## 5. Összegzés

A cikk célja az volt, hogy bemutassa, mentor hiányában a vezető beillesztéssel kapcsolatos segítő tevékenysége milyen hatással van az új dolgozók lojalitásának kialakulására. A vizsgálati eredmények tükrében elmondható, hogy a vezető segítő tevékenysége és az új belépő lojalitásának mértéke között összefüggés van. Azok a válaszadók ugyanis, akik jobban meg voltak elégedve vezetőjük segítő tevékenységével, nagyobb eséllyel vallottak magukat lojálisnak, elkötelezettnek. Ez arra hívja fel a figyelmet, hogy mentor hiányában az új belépők munkahelyi beillesztésében a munkatársak mellett a közvetlen szakmai vezető felelőssége és segítő tevékenysége is jelentősen felértékelődik. A beillesztés sikere ugyanis nem csak az új munkavállaló mielőbbi produktivitasát segíti elő, hanem a tanulási időszakban szerzett pozitív élmények hatnak a szervezet iránti elkötelezettségre is, ami hozzájárulhat a nem kívánatos fluktuáció csökkentéséhez.

MELLKÉLET

**1. táblázat: Klaszterek a vezető segítő tevékenységének alapján**  
**Table 1. Clusters based on the supervisor's activity**

	Jól segítő vezetők	Kevésbé jól segítő vezetők
Megfelelő kommunikációs képességgel rendelkezett.	3,89	2,96
Mindig meghallgatta a problémáimat.	3,84	2,89
Tanácsokat adott arra vonatkozóan, hogy mit hogyan csináljak a munkavégzésem során.	3,76	2,39
Tanácsokat adott arra vonatkozóan, hogy hogyan viselkedjek a szervezeten belül.	3,47	2,18
Elmondta, kivel érdemes jó kapcsolatot kialakítani a munkacsoporton és/vagy a szervezeten belül.	2,96	1,93
Példák segítségével, gyakorlatiasan magyarázott, így mindent könnyen megértettem.	3,68	1,93
Igyekezett lehetőséget adni, hogy megmutassam, mit tudok.	3,76	2,43
Motivált engem.	3,73	2,14
Elegendő időt foglalkozott velem.	3,58	2,04
Átfogóan, precízen ellenőrizte a munkámat.	3,67	2,18
Szakmailag fel tudtam rá nézni.	3,77	2,86
Emberileg fel tudtam rá nézni.	3,87	2,68
Összesen (fő):	110	28
Válaszadók megoszlása (%):	80%	20%

*Forrás:* saját vizsgálatok, 2013-2014 N: 138

*Source:* Own research, 2013-2014 N: 147

**2. táblázat: Klaszterek a lojalitás vizsgálata alapján**  
**Table 2. Clusters based on the loyalty**

	<b>Inkább lojális</b>	<b>Kevésbé lojális</b>
Úgy beszélek a barátaimnak erről a szervezetről, hogy itt jó dolgozni.	3,87	3,00
Nagyon lojálisnak érzem magam a munkahelyemhez.	3,68	2,85
Szinte minden plusz feladatot elvégeznék, csak továbbra is ennek a szervezetnek lehessenek a tagja.	3,34	2,15
A saját értékeim és a szervezeti értékek nagyon hasonlóak.	3,43	2,12
Büszkén mondom másoknak, hogy ennek a szervezetnek vagyok a tagja.	3,75	2,62
Rosszabbul érezném magam akkor, ha egy hasonló munkakörben egy másik szervezetnek dolgoznék.	3,25	1,96
Nem jelent nehézséget számomra, hogy a fontos kérdésekben kövessem a szervezeti politikát.	3,57	2,65
Fontos számomra, hogy mi lesz ennek a szervezetnek a sorsa.	3,75	2,46
Hajlandó vagyok további erőfeszítéseket is megtenni annak érdekében, hogy segítsen a szervezetet még sikeresebbé válni.	3,71	2,62
Számomra az volt a lehető legjobb döntés, hogy ennél a szervezetnél helyezkedtem el.	3,75	2,42
Munkahelyem igazán inspirál, így a legjobbat hozom ki magamból.	3,67	2,23
Jelenleg kevés esély van arra, hogy elhagyjam ezt a szervezetet.	3,79	2,54
Összesen (fő):	114	26
Válaszadók megoszlása (%):	81%	19%

*Forrás:* Saját vizsgálatok, 2013-2014 N: 140

*Source:* Own research, 2013-2014 N: 140

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Berard, Jocelyn (2013): *Accelerating Leadership Development*. John Wiley & Sons, Canada
- Bradt, George – Check, Jayme – Pedraza, Jorge (2011): *The New Leader's 100 Day Action Plan 3rd ed.* Wiley & Sons, USA
- Bradt, George – Vonnegut, Mary (2009): *Onboarding: how to get your new employees up to speed.* John Wiley & Spns Inc. New Jersey
- Cooper-Thomas, Helena – Burke, Sarah (2012): *Newcomer proactive behavior: Can There be too much of Good Things?* pp. 56 – 78. In: Wanberg C. R. (ed.) *Oxford Handbook for Organizational Socialization* Oxford University Press, New York
- Erling, Dan (2011): *Match: A Systematic, Sane Process for Hiring the Right Person Every Time.* John Wiley Sons, Inc. New Jersey
- Faircloth, Jeremy (2014): *Enterprise Applications Administration.* Elsevier Inc., Waltham, USA
- Fekete Iván – Nemeskéri Gyula – Pintér Zsolt – Zsoldos Mariann (1997): *A személyzeti osztály.* KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
- Gergely Éva (2014): *A teljesítményértékelő interjú célja, a visszajelzés hatása a teljesítményre.* In: *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására (VIKEK) VI. évf. 3-4. sz. (No. 16-17.)* pp. 106-114.
- Gyökéri Irén (2005): *Emberi erőforrás menedzsment (oktatási segédanyag).* Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság és Társadalomtudományi Kar
- Juhász Csilla (2012): *Ösztönzésmenedzsment.* Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei VI. évf. 4. sz. No. 10. pp.139-148.
- Krajcsák Zoltán (2013): *Attitűdök és elvárások az alkalmazotti elkötelezettség ötfaktoros modelljében.* In: *Marketing & Management* 47. évf., 4. sz., pp. 86-94.
- Krajcsák Zoltán (2014): *A tudatos elkötelezettség szervezeti jelentősége.* In: *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására (VIKEK) VI. évf. 1-2. sz. pp. 187-196.*
- Matiscsákné Lizák Marianna (2012): *Személyzetbeszerzés: alkalmazás és beillesztés.* In: *Matiscsákné L. M. (szerk.): Emberi erőforrás gazdálkodás.* KompLex Kiadó Kft., Budapest
- Messmer, Max (2013): *Human Resources Kit for Dummies.* 3rd ed. Wiley Publishing, Inc. Indianapolis, Indiana, USA
- Raabe, Babette – Beehr, Terry (2003): *Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: differences in perceptions and impact.* *Journal of Organizational Behavior* Vol. 24. Issue 3. p274-293.
- Robbins, Stephen (2008): *Self-assessment Library 3.4: Insights Into Your Skills, Interests and Abilities.* Pearson/Prentice Hall, USA
- Wanberg, Connie (2012): *The Oxford Handbook of Organizational Socialization.* Oxford University Press, New York