

A közvetlen munkahelyi vezető szerepe a munkahelyi beillesztési folyamatában

**Benyák Anikó – Kiss Ágnes
Széchenyi István Egyetem, Győr**

Bevezetés

A munkába álláskor a munkahelyi beilleszkedést segítő intézkedések, a vezetők, kollégák és mentorok szakmai és emberi segítsége és támogatása befolyásolja a szocializációs folyamatot. Az, hogy hogyan tanulunk meg egy munkahely tagjává válni, hogyan illeszkedünk az adott szervezetbe, hogyan alkalmazkodunk a munkához és a munkatársainkhoz, alapvetően meghatározza elégedettségünket és a munkahelyi kiegyensúlyozottságunkat. A munkahelyi beilleszkedést és a beillesztés segítő tevékenységek hatékonyságát jelentősen növeli, ha azok gyakorlatát és szervezeti formáját egy alapos és részletes beillesztési program strukturálja. A munkahelyek egyre több új belépővel találkoznak, akik koruk, munkatapasztalatuk, társadalmi háttérük, viselkedésük és végzettségük tekintetében elég széles skálán mozognak. A magyarországi cégek gyakorlatában cégmérettől függően más és más a gyakorlat a munkahelyi szocializáció és beillesztés témájában, illetve a közvetlen munkahelyi felettesnek a folyamatban játszott szerepe és szerepvállalásai is eltérő gyakorlatot mutatnak e kérdésben.

Bauer–Lévai (2004) meglátása szerint azoknál a vállalatoknál, amelyeknél kialakult toborzási és kiválasztási folyamat működik, ott a beillesztésre is általában gondot fordítanak, ahol viszont az előbbi folyamatok nem szabályozottak, ott az orientáció sem kulcskérdés. A beillesztési eljárás során a szervezetek többsége önmaga megismertetésére, a szervezeti hierarchia bemutatására helyezi a fő hangsúlyt. A fontossági rangsorban ezt követően a szervezeti szabályok megismerése következik, majd a szervezeten belüli helyismeret. Érdekes, hogy magához a tényleges munkavégzéshez legszorosabban kapcsolódó betanítás csak ezután következik a prioritási sorban.

A munkahelyi beillesztés tehát mindazoknak a tevékenységeknek és intézkedéseknek az összessége, amelyek célja az új belépők szervezeti integrációja, ennek érdekében pedig a mielőbbi produktív munkaerővé válást, a bizonytalanság csökkentését, a jó közérzet és lojalitás kialakulását segíti elő. Területei a szervezeti kultúra megismertetése és elfogadtatása, a munkaköri feladatok ellátásához szükséges információ- és tudásátadás, valamint a kiegyensúlyozott munkatársi kapcsolatok kialakítását célzó intézkedések (Kozák 2014).

A szervezetre gyakorolt hatás tekintetében Matiscsákné (2016) arra hívja fel a figyelmet, hogy hatékony beillesztéssel az új dolgozó gyorsabban válik hatékony és produktív munkavállalóvá, így járulva hozzá a szervezeti tevékenység eredményességének növeléséhez.

A munkahelyi beillesztést korábban kizárólag HR-feladatként határozták meg (Fekete 1997), napjainkra azonban a kibővült teendők és a feladat komplexitása megköveteli, hogy a vezető is hangsúlyos szerepet kapjon a folyamatban. A bevezetés, illetve beillesztés az elsőrendű vezetői feladatok és menedzseri tevékenységek közé tartozik (Kozák et al. 2016). A jó bevezetés nemcsak a vezetői siker előfeltétele, hanem a vezetői képesség kifejezése és manifesztálódása is. A személyügy által történő beillesztés elsősorban információs feladat, ami elsősorban a vállalatra, annak szervezetére, felépítésére, a munkahelyre és egyéb általános felvilágosításokra vonatkozik. A HR részleg feladatai elsődlegesen így a személyügyi teendők, illetve az általános orientáció. A

kulcsfontosságú személy egy dolgozó szakmai és személyi beillesztésével kapcsolatban a közvetlen felettese.

Erling (2011) szerint a vezetőnek a beillesztéssel kapcsolatosan rövid-, közép- és hosszútávú feladatai egyaránt vannak. A rövid távú feladatok közvetlenül az új kolléga munkába lépése előtt és a munkába állást követő közvetlen időszakot érintik: ide tartozik a szervezet felkészítése az új munkatárs megjelenésére – a dolgozó helyének előkészítése, illetve kiválasztása, a munkaeszközök biztosítása és beszerzése, a szükséges iratok és dokumentumok HR-osztállyal való közös előkészítése. A rövid távú feladatok köre rendkívül összetett, az idő rövidsége ellenére a komplexitását célszerű megőrizni.

Matiscsákné (2016) szerint a közvetlen munkahelyi felettesnek a beillesztési folyamat során az alábbi feladatai vannak:

1. A munkafelvétel előkészítése

Gondoskodnia kell arról, hogy az új dolgozónak már a vállalathoz történő belépésének legelső napján rendelkezésre álljanak a megfelelő munkafeltételek, a szükséges munkadokumentumok, információk és munkaeszközök és a munkavégzéshez és munkakezdéshez elengedhetetlenül szükséges felszerelések.

2. Információs beszélgetések lefolytatása

A beszélgetés célja a dolgozó megismerése és a személyes kontaktus megteremtése, kialakítása, valamint a dolgozó tájékoztatása munkafadatairól, kötelességeiről, a fölé- és alárendeltségi viszonyokról, valamint a munka általános menetéről.

3. A munkatársakkal való megismertetés

A munkatársak körébe nemcsak a közvetlen munkahelyen belül dolgozó kollégák tartoznak, hanem más részlegek dolgozói is, mindazok, akikkel munkakapcsolatba kerül a munkavégzés és feladatai ellátása során. Minden kollégát egyenként kell bemutatni, szerepét és feladatkörét ismertetni a szervezeten belül, ha a munkakapcsolat jellege ismert, akkor arról is beszélni pár szót. Célja, hogy személyes kapcsolat jöjjön létre, és az első interakciók szervezett körülmények között jöjjenek létre.

Kozák (2014) a közvetlen felettes szerepét a munkacsoportba történő integráció során az alábbiakban látja:

- „– tudja, hogy a munkája hogyan járul hozzá a szervezet egész tevékenységéhez,
- tisztában legyen a munkacsoportja céljaival,
- értse, hogy az a munkacsoport, amelyben dolgozik, hogyan járul hozzá a szervezeti célok megvalósításához,
- értse, hogy a saját munkacsoportja milyen kapcsolatban van a többi csoporttal (hogyan dolgoznak együtt, hogyan segítik egymás munkáját),
- tudja, hogy ki milyen speciális szaktudással rendelkezik a munkacsoporton belül (pl. nyelvtudás, programismeret) annak érdekében, hogy adott esetben a leghatékonyabb segítséget kaphassa,
- tudja, hogy a munkacsoporton belül ki mivel járul hozzá a csoport együttes produktumához,
- értse a vezetőnek a csoporttal kapcsolatos elvárásait,
- ismerje a csoportvezető vezetői stílusát annak érdekében, hogy eldönthesse, mikor, milyen kérdésekben és milyen súllyal vehet részt a döntések előkészítésében,

- tisztában legyen a csoportban betöltött szerepével,
- tudja, hogy a csoport más tagjával vagy tagjaival közösen végzett munkában hogyan kell együttműködni,
- ismerje a csoporton belüli szabályokat és folyamatokat (pl. részvétel a munkában, beleszólás a csoportügyekbe),
- tudja, hogyan kell viselkednie, hogy ne sértse meg a csoport értékeit, – ismerje a csoportpolitikát (pl. ki rendelkezik befolyással a csoporton belül, kit miről kell informálni)”¹

Természetesen a csoportba történő beilleszkedés nem kizárólag a közvetlen felettesen és az újoncon múlik. A csoport dinamikája, összetétele, a csoporttagok jelleme és a köztük lévő viszonyok is jelentősen befolyásolják a beillesztés folyamatát.

Kozák et al. (2016) vizsgálatai alapján a vezető segítő tevékenysége és az új belépők lojalitása között összefüggés tapasztalható. Azok az új belépők, akik jobban meg vannak elégedve vezetőjük segítő tevékenységével, nagyobb arányban vallották magukat lojálisnak és elkötelezettnek a szervezet irányába. Ez a tény hangsúlyozza, hogy mentor hiányában az új belépők munkahelyi beillesztésében – természetesen a munkacsoport és a közvetlen kollégák mellett – a közvetlen szakmai vezető szerepe és felelőssége rendkívüli jelentőséggel bír.

A munkaerőpiac jelenlegi helyzete kihívások elé állítja mind a munkáltatókat, mind a munkavállalókat. Ennek okai mögött számos eltérő és a helyzetet befolyásoló tényező áll, ám a munkaerő beillesztése, megtartása és motiválása véleményünk szerint a közvetlen munkahelyi vezető feladatai közé és felelősségi körébe tartozik. Témaválasztásunk azért esett erre a területre, mivel aktualitása és fontossága megkérdőjelezhetetlen mind gazdasági, mind társadalmi, mint pedig munkaerőpiaci szempontból. Nem utolsó szempont volt a kutatási terület kiválasztása során, hogy tapasztalatokat és jó gyakorlatokat tudjunk összegyűjteni más vállalkozások és cégek működő és bevált módszerei és eljárásai alapján.

1. Célkitűzések, témafelvetés

Kutatásunk **célkitűzése** a különböző méretű és tulajdonosi szerkezetű vállalatoknál alkalmazott, a közvetlen munkahelyi felettes szerepére fókuszáló beillesztési gyakorlat, illetve az ahhoz kapcsolódó intézkedések komplex, kvantitatív módszerekkel történő vizsgálata és elemzése, különös tekintettel az alábbi célokra:

1. feltárni és vizsgálni a beillesztési folyamat során a közvetlen munkahelyi vezető személyi szerepeit és szerepvállalásait,
2. választ kapni arra, hogy a kutatásba bevont szervezeteknél a munkahelyi beilleszkedés során a munkahelyi vezető milyen jelentőséggel bír, és a kapcsolódó intézkedések milyen hatékonysággal valósulnak meg,
3. megismerni a munkavállalók véleményét a beilleszkedésük során közreműködő munkahelyi felettesről.

Kutatásunk során megvizsgáltuk a beilleszkedésre vonatkozó gyakorlatot eltérő méretű vállalkozások esetén, és ezzel összefüggésben elemeztük és összehasonlítottuk a közvetlen munkahelyi felettes munkahelyi beillesztés témakörében gyakorolt szerepét. Célunk volt vizsgálni és feltárni az eltérő vállalkozási méreteknél és különböző vállalati kultúrák esetében a közvetlen

¹ Kozák A. (2014): Személyes szerepek és feladatok a munkahelyi beillesztés folyamatában. In Láczy M. (szerk.) Társadalomtudományi Dimenziók az Oktatásban. DUPress Kiadó, Debrecen 321-331. oldal - idézet

munkahelyi felettes által alkalmazott módszereket és intézkedéseket, illetve azok hatékonyságát és a vizsgálati eredményekre alapozva olyan következtetésekre és javaslatokra szerettünk volna jutni, amelyek segítik a munkahelyi beilleszkedés eredményességét és hatékonyságát.

2. Módszertan

A szakirodalom felhívja a figyelmet arra, hogy a munkahelyi beillesztés – illetve a közvetlen munkahelyi vezető feladata e folyamatban – minden szervezetben kiemelt fontossággal bír, rendkívül összetett, szinte minden stratégiai területhez kapcsolódik, ugyanakkor a gyakorlati megvalósításában adódhatnak eltérések a szervezetek eltérő méretéből, szerkezetéből és vállalati kultúrájából adódóan. Jelenlegi kutatásunk során 3 teljesen eltérő tevékenységi körű és struktúrájú vállalkozást választottunk, mégpedig azért, mert véleményünk szerint itt feltételezhető az általunk elvárt különbségek és eltérések kimutatása. Természetesen tudjuk, hogy három vállalat nem nyújt reprezentatív sokaságot, de a kutatás témája szempontjából alkalmasak olyan vizsgálatok és összefüggések, illetve ellentmondások feltárására, amelyek támpontul szolgálhatnak következtetések levonására, megállapítások tételére, illetve további elemzések irányának meghatározására.

2.1. Vizsgálati módszerek

Annak érdekében, hogy a kutatásban megfogalmazott kérdéseinkre valós és releváns válaszokat kaphassunk, illetve megfelelő mennyiségű és minőségű adatot és információt tudjunk gyűjteni a téma kidolgozásához, kutatómunkánk elsődlegesen a kérdőíves megkérdezésre épült, mivel az így kapott válaszokból számszerűsíthető információk születhettek, amelyeket statisztikai és matematikai módszerekkel elemeztünk.

A vizsgált szervezeteket – mivel nem említhetjük a szervezet nevét vagy bármilyen ismertetőjegyt, amelyből felismerhetőek lennének – az eredmények értékelése során SZERVEZET 1-2-3-nak neveztük el.

2.2. Az adatfeldolgozás és elemzés módszere

A kérdőíves felmérést követően a kutatás alapsokaságát 89 egyéni vizsgálat teszi ki.

A minta leírására és a legfontosabb jellemzők elemzésére leíró statisztikai módszereket alkalmaztunk (számtani átlag, gyakoriság). A további információk feldolgozásához klaszteranalízist és keresztábla-elemzést végeztünk.

3. Vizsgálati eredmények és értékelésük, a közvetlen munkahelyi felettes megítélésének vizsgálata

A munkahelyi vezetőre vonatkozó vizsgálat célja volt rávilágítani, hogy a kérdőívet kitöltők milyen mértékben és aspektusból látják fontosnak és hasznosnak a szakmai felettes részvételét a beillesztési folyamatban. Céljaink közé tartozott továbbá feltárni, hogy van-e összefüggés a közvetlen munkahelyi vezető megítélése és a lojalitás, a vállalatnál eltöltött idő és a munkatapasztalat és az iskolai végzettség között.

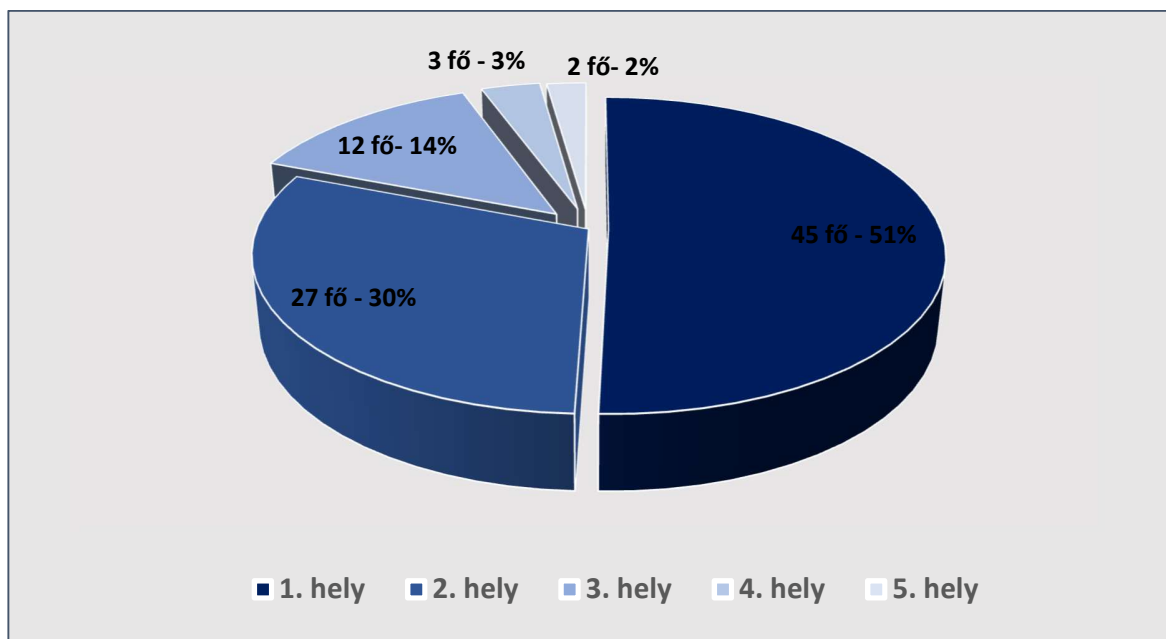
Arra a kérdésre, hogy a beillesztés során hanyadik helyre rangsorolták a válaszadók a vezetőt, a következő eredmény született:

Típus	1. hely	2. hely	3. hely	4. hely	5. hely
A szervezet írásos dokumentációi és írásbeli anyagok	0	12	23	36	18
HR osztálytól kapott információ	11	5	17	22	34
Közvetlen kollégáktól kapott információk	30	27	17	12	3
Közvetlen munkahelyi feletttestől kapott információk	45	27	12	3	2
Munkahelyi mentortól kapott információk	3	18	20	16	32

1. táblázat: A beillesztési folyamat alatti tényezők fontossága

Forrás: saját szerkesztés

A közvetlen munkahelyi felettesre vonatkozó válaszokat a következő ábra szemlélteti:



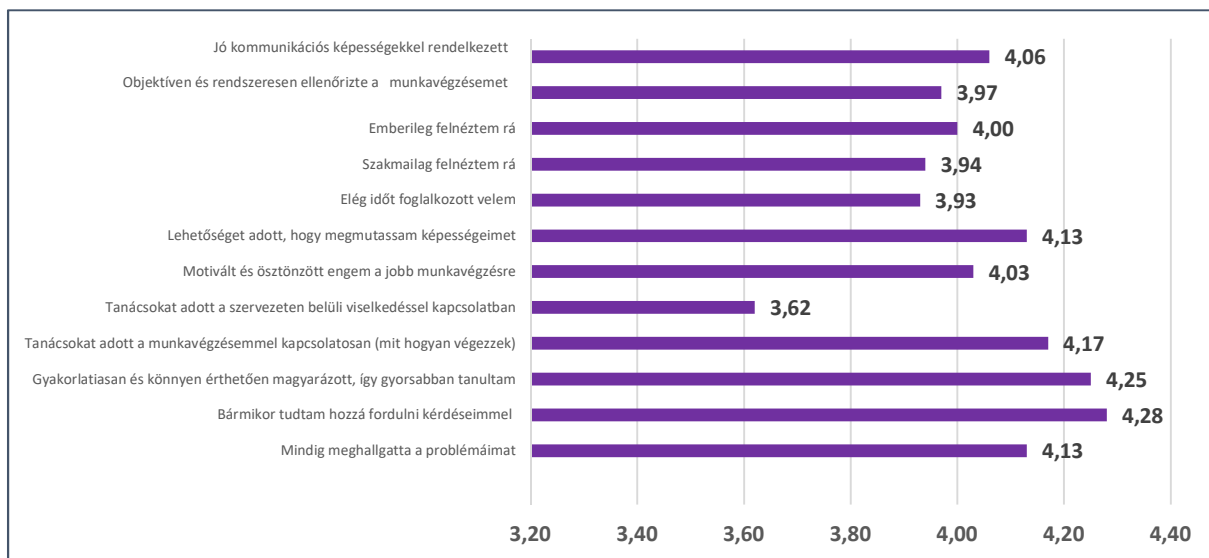
1. ábra: A közvetlen munkahelyi vezető szerepének hasznossága a beillesztési folyamat alatt

Forrás: saját szerkesztés

A következő táblázat mutatja a válaszadók megítélését a közvetlen munkahelyi felettes beillesztés időszaka alatti szerepének megítéléséről. A válaszadók 51%-a (45 fő) azon a véleményen van, hogy a vezető segítette leginkább a beilleszkedését, 30%-a (27 fő) a kérdőívet kitöltőknek a második, 14%-a (12 fő) a harmadik, 3%-a (3 fő) a negyedik, 2%-a (2 fő) pedig az ötödik helyre rangsorolta, ebből levonható a következtetés, hogy a megkérdezettek fontosnak ítélték felettesük beillesztésben betöltött szerepét, hiszen a válaszadók közel 95%-a ítélte meg úgy, hogy ez minimum közepesen fontos szerepet játszott a beillesztési időszak alatt.

Ez az eredmény arra is utal, hogy a közvetlen munkahelyi felettes beillesztési időszak alatt nyújtott támogatása és szakmai segítségnyújtása kiemelten fontos, és arra nagy szükség van. Ezzel párhuzamosan a kapott végeredmény azt is jelzi, hogy e tevékenység – a beillesztési időszak hosszától és a munka jellegétől és bonyolultságától függően – feltehetően jelentős időt von el a vezető munkaidejéből.

A felettes beillesztési időszak alatti szerepének és személyiségének megítélését az összes válasz feldolgozását követően a következő ábra szemlélteti:

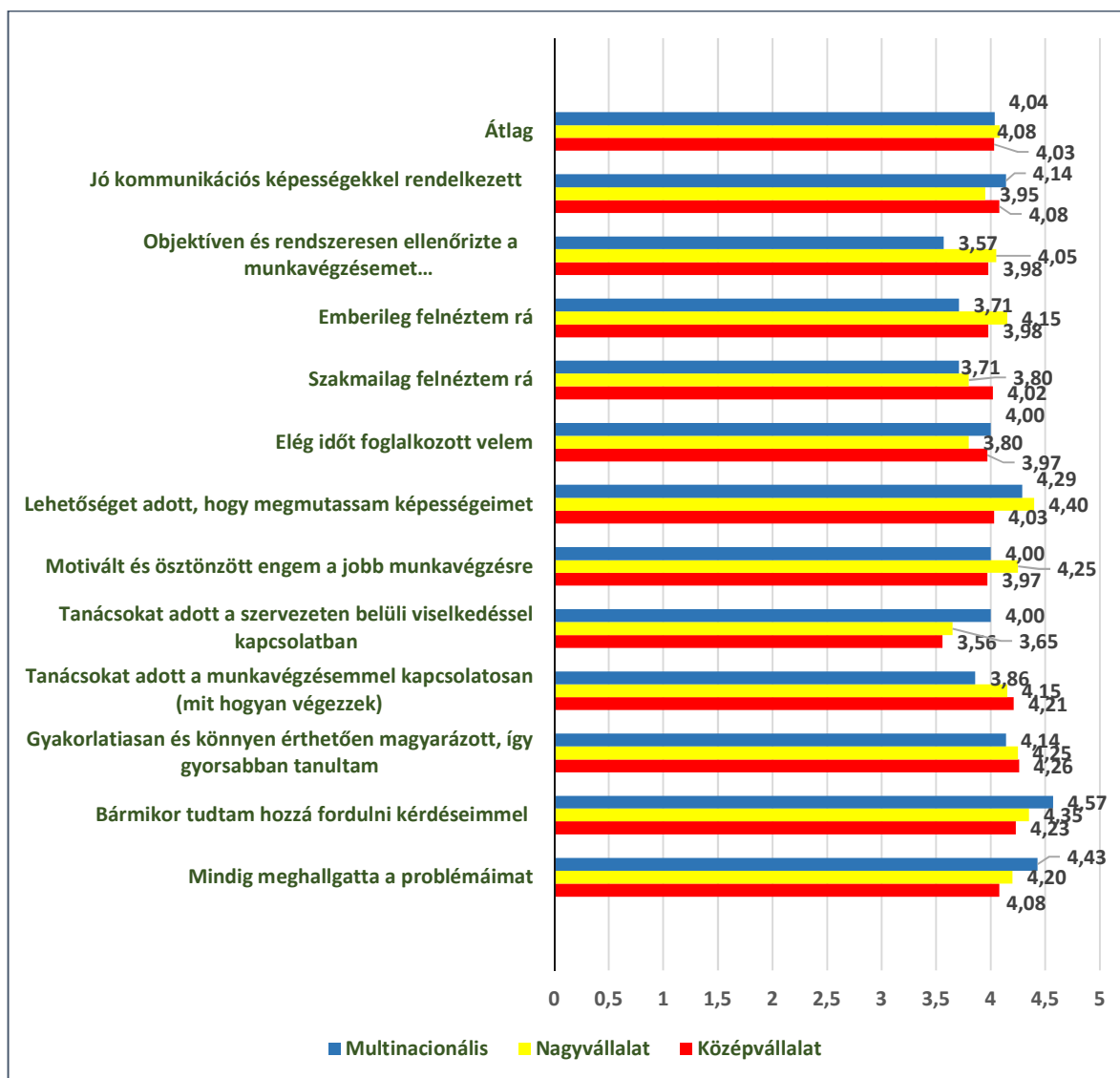


2. ábra: A közvetlen munkahelyi vezető szerepének és személyiségének megítélése

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények azt mutatják, hogy a válaszadók összességében elégedettek voltak a felettes személyével és segítő tevékenységeivel, kiugróan alacsony értéket egyedül a vezető szervezeten belüli viselkedésre vonatkozó tanácsai (vagy annak hiánya) képviselt, ez megítélésünk szerint abból fakad, hogy ezen típusú tanácsadást a felettesek általában nem tartják elsődleges feladatnak sem általánosságban, sem a beillesztési folyamat során. Legmagasabb átlagértéket a „nyitott ajtók” elve kapta, vagyis, hogy az új belépők bármikor tudtak kérdéseikkel a közvetlen felettesükhöz fordulni.

Ugyanezen paraméterek vizsgálva a cégméret alapján az alábbi eredményeket kaptuk:



3. ábra: A munkahelyi vezető szerepének és személyiségének megítélése a cégméret alapján

Forrás: saját szerkesztés

Az összes válasz vizsgálata során legjobb átlagot elérő válasz – hogy bármikor tudott az újonc kérdéseivel a vezetőhöz fordulni – mind a multinacionális, mint a nagyvállalat válaszadói között a legjobb eredménnyel szerepelt, de a középvállalatnál is a második legjobb értéket érte el. Ennél a cégméretnél a legmagasabb értékelés szerint a felettes gyakorlatiasan és könnyen érthetően magyarázott, így gyorsabban és könnyebben zajlott a tanulás az első időszakban – megítélésünk szerint ez arra vezethető vissza, hogy a cégméret és a munkavállalói létszám miatt a közvetlen munkahelyi felettes jóval nagyobb szerepet játszik a mindennapi munkavégzésbe való bevezetésben és szakmai támogatásban.

Ugyanerre az okra – az alkalmazotti létszámra – vezethető vissza a multinacionális szervezetnél dolgozó kitöltők legalacsonyabbra ítélt objektív és rendszeres ellenőrzésre adott alacsony értékelése: a cégméretből adódóan a vezető sem részletekbe menően, sem objektivitását tekintve nem lát bele a napi munkavégzésbe olyan mélységgel, amely a próbaidő alatt támogató

tevékenységet nyújthatna a dolgozónak. Legalacsonyabb megítélése a közép- és nagyvállalati szinten is a felettes szervezeti viselkedéssel kapcsolatos tanácsadására vonatkozott – ez a multinacionális cégnél jóval magasabb eredményt ért el, véleményünk szerint ez abból adódik, hogy ott már kiforrottabb és fejlettebb a vállalati kultúra, melynek továbbadása a közvetlen munkahelyi felettes számára is természetes.

A közvetlen munkahelyi vezetőre vonatkozó kutatás során azt is vizsgálni szeretnénk volna, hogy van-e összefüggés a vezető megítélésének és a válaszadók munkatapasztalata, a vállalatnál eltöltött idő és a lojalitás között.

A lojalitás vizsgálata során arra a kérdésre kerestük a választ, hogy van-e kapcsolat a vezető megítélése, beillesztés során nyújtott segítsége és szerepe, illetve a lojalitás szintjének kialakulása között. Az összefüggések kapcsán azt valószínűsítettük, hogy a közvetlen munkahelyi felettessel magasabb átlagminősítéssel értékelők magához a szervezethez is lojálisabbak.

A munkahelyi vezető megítélése és a lojalitás vizsgálata során létrehozott klaszterek (a közvetlen munkahelyi vezető megítélése alapján létrehozott két klaszter az „inkább elégedett” és a „kevésbé elégedett”, a lojalitás vizsgálata során pedig az „inkább lojális” és a „kevésbé lojális” megnevezéseket kapták a klaszterképző változók, vagyis az elemzésbe bevont ismervekre adott válaszok 1-től 5-ig terjedő skálán adott válaszaik átlagértékei alapján) közötti kapcsolatot keresztábra-elemzéssel vizsgáltuk:

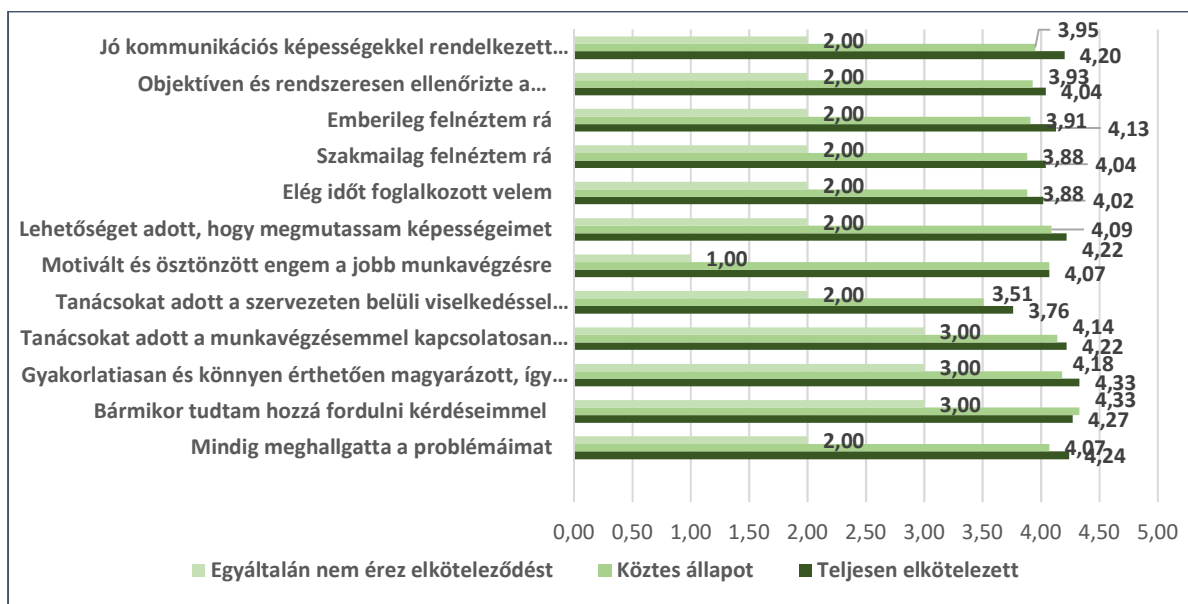
	Inkább lojális	Kevésbé lojális	Összesen n
Inkább elégedett a munkahelyi vezető megítélésénél	63	11	74
Kevésbé elégedett a munkahelyi vezető megítélésénél	9	6	15
Összesen	72	17	89

2. táblázat: Keresztábra-elemzés a munkahelyi vezető megítélés és a lojalitás között

Forrás: saját vizsgálat

A kapott eredmények szerint 89 fő válaszolt mind a munkahelyi vezetőt érintő minősítő, mind a lojalitást vizsgáló kérdésekre, így az összes válaszadót be lehetett klaszterekbe sorolni. A kiértékelt válaszok után 63 fő inkább a munkahelyi vezető szerepével és tevékenységével elégedett és inkább lojális is egyben, 9-en pedig inkább lojálisak ugyan, de kevésbé elégedettek a munkahelyi vezető szerepével, teljesítményével és személyiségével. A kevésbé lojálisak 17-en vannak, közülük 11-en inkább elégedettek és 6-an kevésbé elégedettek a közvetlen munkahelyi felettesükkel. Az inkább lojálisak 87,5%-a inkább elégedett, 12,5%-a kevésbé elégedett, a kevésbé lojálisak 64,7%-a inkább elégedett, míg 35,3%-a kevésbé elégedett. Mindezekből levonható az a következtetés, hogy azok a válaszadók, akik inkább elégedettek a munkahelyi vezetőjük megítélésével a beillesztési folyamat során, azok nagyobb eséllyel inkább lojálisak a szervezethez, ami azt jelenti, hogy a munkahelyi vezető megítélése és a lojalitás között összefüggés van.

A vezető tevékenységének megítélésére vonatkozó minősítő adatok átlagát a lojalitás szintje szerinti elkülönítéssel a következő ábra mutatja be:

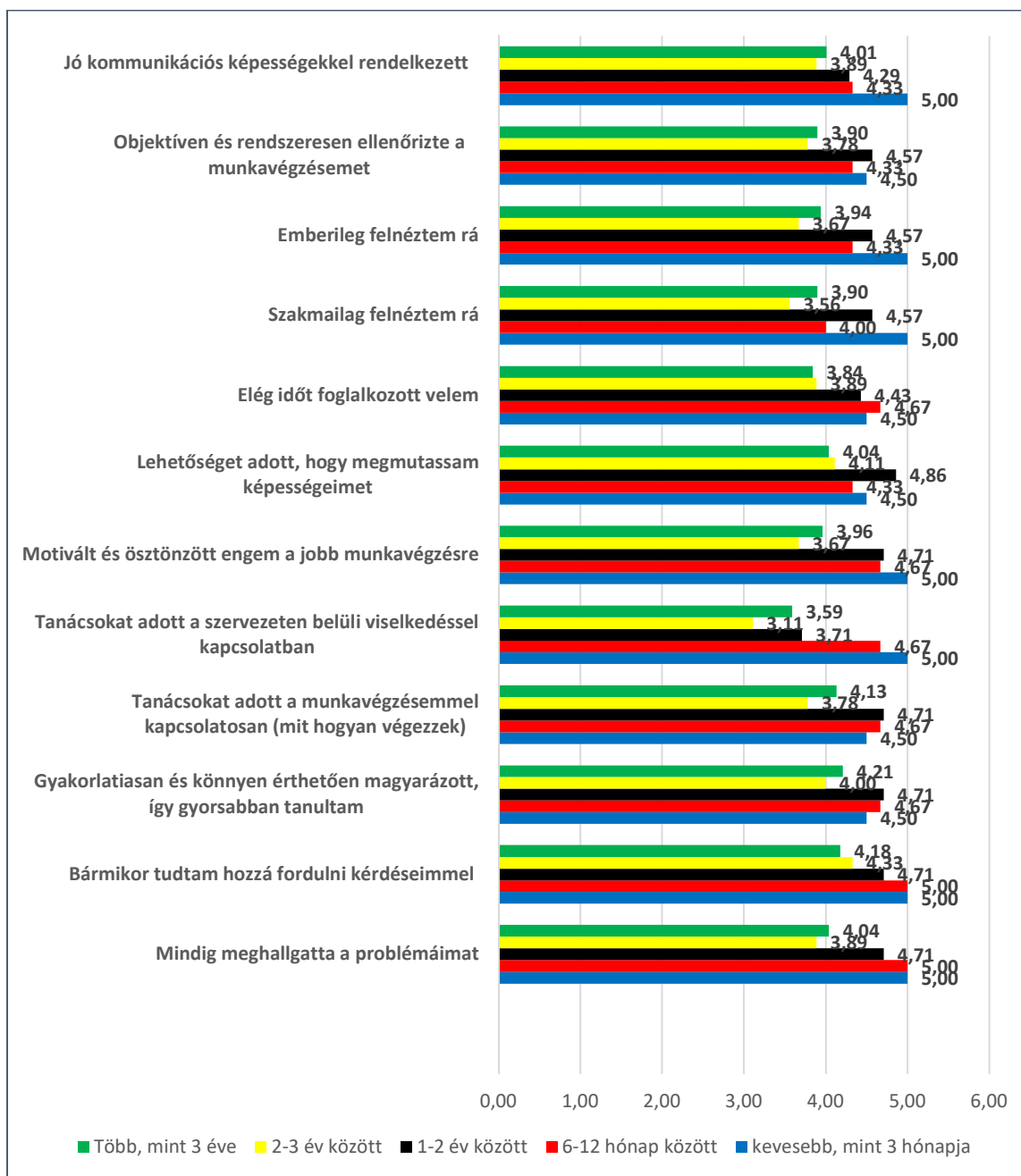


4. ábra: A munkahelyi vezető szerepének és személyiségének megítélése a lojalitás alapján

Forrás: saját szerkesztés

Az ábráról leolvasható, hogy a teljesen elkötelezett dolgozók a vezető segítő tevékenységére és személyére vonatkozóan szinte minden esetben magasabb átlagminősítést adtak, mint a köztes állapotban lévők (akik nem teljesen elkötelezettek ugyan, de érznek némi lojalitást jelenlegi szervezetükhöz), viszont az elköteleződést egyáltalán nem érző dolgozók alacsony értékelést adtak a közvetlen munkahelyi felettesükre vonatkozó állítások mindegyikére. A lojalitást teljesen elvesztett munkavállalók esetében a legalacsonyabb értéket a közvetlen felettes motiváló és ösztönző képességére adott válasz kapott, míg a munkavégzéssel kapcsolatos tanácsadásnál, annál, hogy gyakorlatiasan és könnyen érthetően magyarázott-e a felettes, illetve, hogy bármikor tudtak hozzá fordulni kérdésekkel, még ennél a csoportnál is viszonylag magas átlagértékek jelentek meg. Ez utóbbi három kategória a másik két csoportnál (a teljesen, illetve a kevésbé elkötelezett munkavállalóknál) is kimagaslóan jó értékelést kapott.

Annak vizsgálata során, hogy milyen összefüggések állapíthatóak meg a közvetlen munkahelyi felettes megítélése és a szervezetenél eltöltött idő között, a következő eredményt kaptuk a válaszok elemzése után:

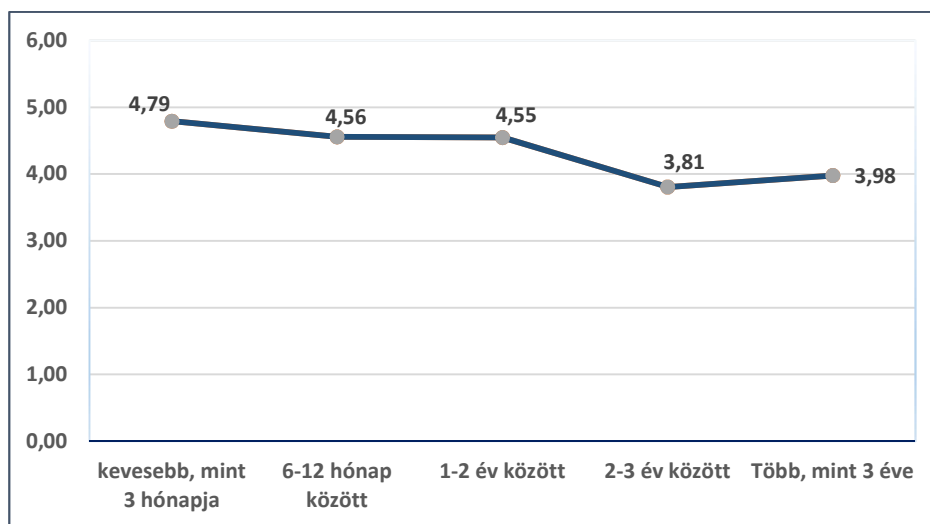


5. ábra: A munkahelyi vezető szerepének és személyiségének megítélése a szervezetnél eltöltött idő alapján

Forrás: saját szerkesztés

A közvetlen munkahelyi felettes személyének megítélése és a szervezetnél eltöltött idő összefüggésének vizsgálatakor a három hónapot nem meghaladó munkaviszonnyal rendelkezők minősítették a vezetőt a legmagasabbra, és a szervezetnél eltöltött idő hosszával a megítélés értékei is csökkentek.

Az átlagos megítélések a következőképpen alakultak:



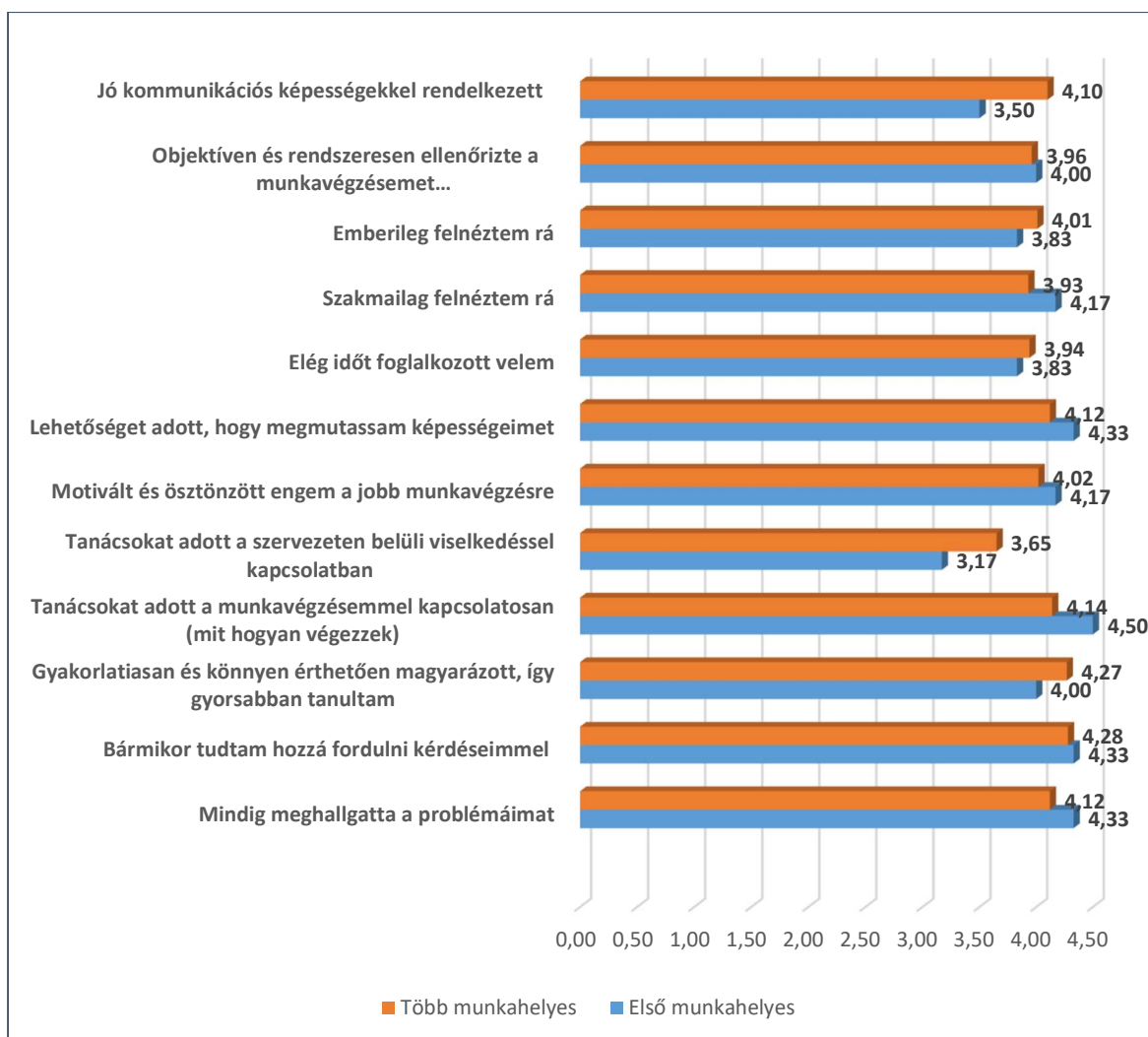
6. ábra: A munkahelyi vezető szerepének és személyiségének átlagos megítélése a szervezetnél eltöltött idő alapján

Forrás: saját szerkesztés

Ez a tendencia valószínűleg annak tudható be, hogy a fokozott vezetői segítségnyújtás általában a próbaidő leteltével véget ér, és a megnövekedett felelősség és teher mennyisége, az önálló munkavégzés megjelenése pedig a felettes kritikusabb megítélését eredményezhetik, amely az idő múlásával csak erősödik. A munkavégzéssel kapcsolatos megítélés (tanácsadás a munkavégzéssel kapcsolatban, a munkavégzés ellenőrzése, és hogy a felettes mennyi időt foglalkozott a válaszdóval) az első szervezetnél töltött év után jelentősen csökkent – ez véleményünk szerint annak a vezetői filozófiának az eredménye, hogy önálló és felelősségteljes munkavégzésre ösztönözze a már újoncként nem kezelendő, a cégnél már huzamosabb ideje dolgozó munkavállalókat. Ezt támasztja alá, hogy a szervezetnél eltöltött időszaktól függetlenül magas értékeket kapott az az állítás, hogy bármikor tudott fordulni a munkavállaló problémáival feletteséhez, illetve hogy kérdések esetén gyorsan és érthetően magyarázott a vezető, lerövidítve ezzel a tanulási folyamatot.

A vezető személyének és segítő tevékenységének megítélése és a kérdőívet kitöltők munkahelyeinek száma közötti összefüggések kapcsán azt feltételeztük, hogy a pályakezdők/első munkahelyesek több szakmai és gyakorlati segítséget és támogatást igényelnek és várnak, mint azok, akik már akár több éves munkatapasztalattal rendelkeznek.

A vezető tevékenységének megítélését a munkatapasztalat alapján a következő ábra mutatja:

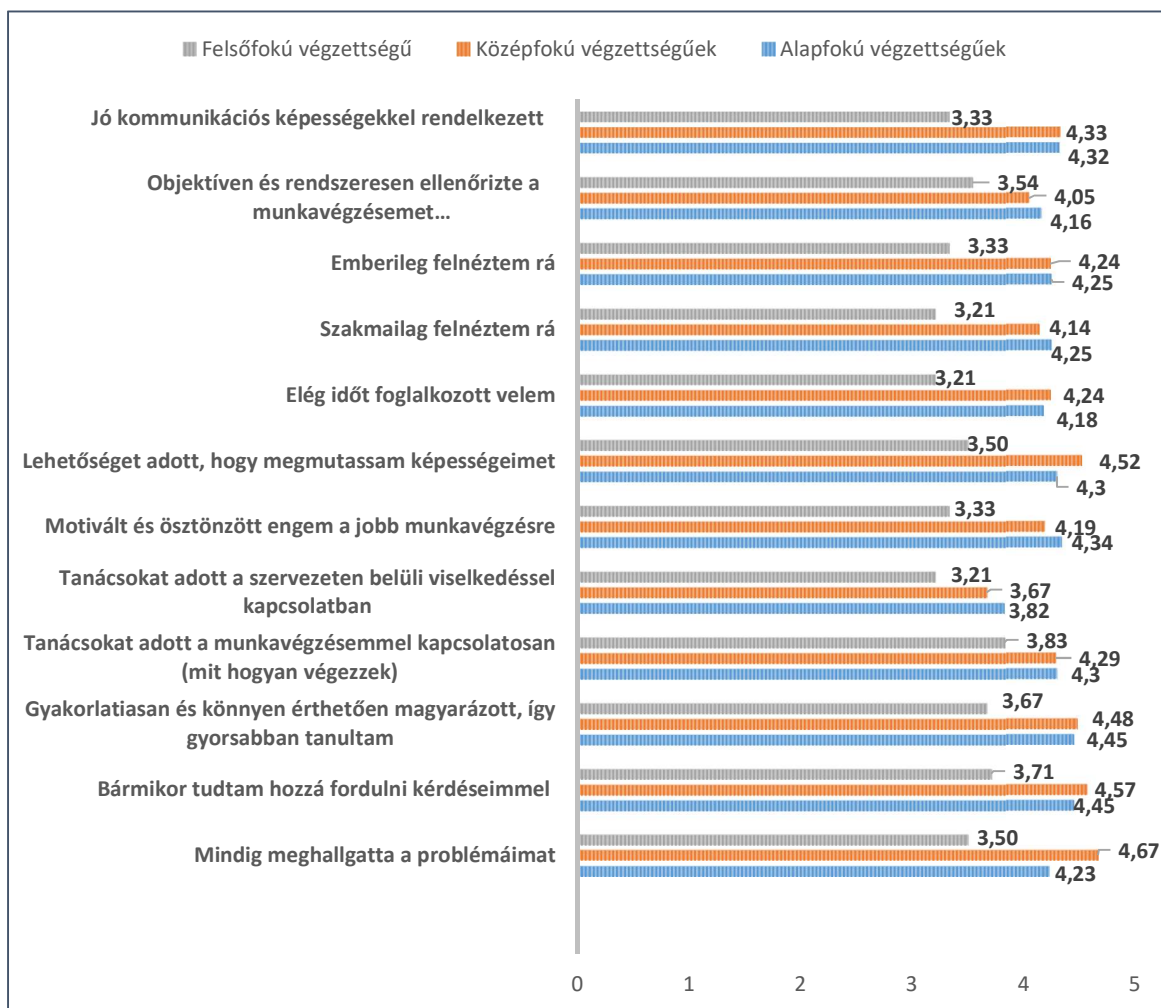


7. ábra: A munkahelyi vezető szerepének és személyiségének átlagos megítélése a munkatapasztalat alapján

Forrás: saját szerkesztés

Az első munkahelyesek alacsonyabb minősítést adtak arra, hogy elég időt foglalkozott-e vele a közvetlen felettese, hogy milyen gyakorlatiasan és könnyen magyarázott, hogy milyen tanácsokat adott a szervezeti viselkedéssel kapcsolatban, illetve hogy emberileg mennyire néztek fel rá. Megítélésünk szerint ezek azok az ismérvek, amelyek az átlagnál több időt és tapasztalatot igényelnek (egy szakmai magyarázatot könnyebben megért valaki több éves szakmai háttérrel, és nem igényel annyi időt és figyelmet felettesétől, mint egy pályakezdő, illetve az emberismeret is hosszú évek alatt alakul ki, amely egy pályakezdő rendelkezésére még nem áll). A szervezeten belüli viselkedéssel kapcsolatos tanácsadás vezetői tevékenységnél nem bevett és általános tevékenység, melyet egy első munkahelyes még nem igazán tud felmérni.

A vezető segítő tevékenységének megítélésénél a legmagasabb iskolai végzettséget figyelembe véve azt valószínűsítettük, hogy a kvalifikáltság növekedésével a minősítések átlagos értéke csökkenni fog. A válaszok elemzése után a következő eredményt kaptuk:

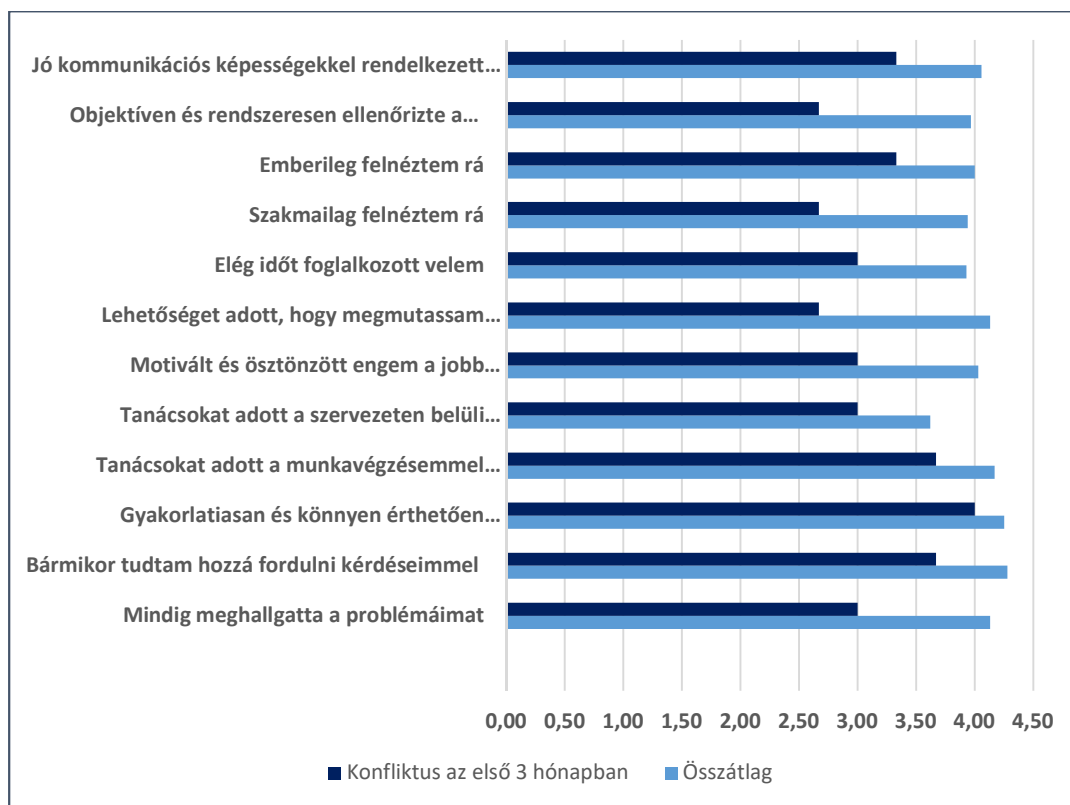


8. ábra: A munkahelyi vezető szerepének és személyiségének átlagos megítélése a legmagasabb iskolai végzettség alapján

Forrás: saját szerkesztés

Az összevetés során megállapítható, hogy a magasabb iskolai végzettségű munkavállalók körében csökken a vezető segítőkészségének és személyének megítélése, a kérdésekre adott válaszok átlagos értéke az alapfokú és középfokú végzettségűeknél összességében jó, míg a felsőfokú végzettségűek – véleményünk szerint ők rendelkeznek a legkritikusabb szemlélettel – megítélése minden kategóriában a legalacsonyabb.

A válaszadók mindösszesen 3,37%-ának volt konfliktusa a közvetlen munkahelyi felettesével a beillesztési időszak első három hónapja alatt, az ő átlagos megítélésüket, összehasonlítva az összes válaszadó átlagával, a következő eredményt kaptuk:



9. ábra: A munkahelyi vezető szerepének és személyiségének átlagos megítélése a beillesztési időszak alatt velük konfliktusba kerülő munkavállalók szerint

Forrás: saját szerkesztés

A kapott értékeket megvizsgálva megállapítható, hogy a beillesztési időszakban a közvetlen munkahely felettséssel konfliktusba kerülők lényegesen az átlag alatti értékkel ítélik meg a vezető szerepét és személyiségét. Kimagaslóan alacsony értékelést kapott az, hogy a munkavállaló lehetőséget kapott-e arra, hogy képességeit megmutassa, hogy mennyire objektíven és rendszeresen ellenőrizte a munkavégzést a felettes, és – valószínűleg az első kettő kritérium folyományaként – az, hogy mennyire néztek fel a vezetőre szakmailag.

A csoportintegráció és a munkahelyi felettes megítélése alapján létrehozott klaszterek (a közvetlen munkahelyi vezető megítélése alapján létrehozott két klaszter ismét az „inkább elégedett” és a „kevésbé elégedett”, a csoport-integráció vizsgálata során pedig az „inkább integrált” és a „kevésbé integrált” megnevezéseket kapták a klaszterképző változók, melyeket az elemzésbe bevont ismérvekre adott válaszok 1-től 5-ig terjedő skálán adott válaszaik átlagértékei alapján értékeltünk) közötti kapcsolatot a következő keresztábra-elemzés szemlélteti:

	Inkább integrált	Kevésbé integrált	Összesen
Inkább elégedett a munkahelyi vezető megítélésénél	69	5	74
Kevésbé elégedett a munkahelyi vezető megítélésénél	13	2	15
Összesen	82	7	89

3. táblázat: Keresztábra-elemzés a munkahelyi vezető megítélése és a csoportintegráció között

Forrás: saját vizsgálat

A kapott eredmények szerint 89 fő választott mind a munkahelyi vezetőt érintő minősítő, mind a csoportintegrációt vizsgáló kérdésekre, így az összes válaszadót be lehetett klaszterekbe sorolni. A kiértékelt válaszok után 69 fő inkább a munkahelyi vezető szerepével és tevékenységével elégedett és inkább integrált is egyben, 13-an pedig inkább integráltak ugyan, de kevésbé elégedettek a munkahelyi vezető szerepével, teljesítményével és személyiségével. A kevésbé integráltak 7-en vannak, közülük 5-en inkább elégedettek és mindössze 2-en kevésbé elégedettek a közvetlen munkahelyi felettesükkel. Az inkább integráltak 84,14%-a inkább elégedett, 15,86%-a kevésbé elégedett, a kevésbé integráltak 71,43%-a inkább elégedett, míg 28,57%-a kevésbé elégedett. Mindezekből levonható az a következtetés, hogy azok a válaszadók, akik inkább elégedettek a munkahelyi vezetőjük megítélésével a beillesztési folyamat során, azok nagyobb eséllyel integrálódnak saját munkacsoportjukba, ismerik annak működését és szabályait – ez azt jelenti, hogy a munkahelyi vezető megítélése és a munkahelyi integráció között összefüggés van.

Összegzés

A kutatási eredmények alapján a vizsgált szervezeteknél megállapítható, hogy a munkahelyi vezető megítélése a kvalifikáltság és a vállalatnál eltöltött idő növekedésével az adott válaszok átlagértékét tekintve csökken. Az eredmények arra is rávilágítottak, hogy a szervezethez lojális munkavállalók közvetlen munkahelyi felettesüket is magasabb szinten értékelik, mint a kevésbé elkötelezett és lojális dolgozók.

A kutatási eredmények alapján azon munkavállalók, akiknek a beilleszkedési időszak alatt volt konfliktusa a közvetlen munkahelyi vezetővel, sokkal kritikusabban ítélik meg a közvetlen munkahelyi vezető szerepét és segítő tevékenységét.

A közvetlen munkahelyi felettes beillesztéssel kapcsolatos szerepének és feladatainak összefoglalása során megállapítható, hogy az orientációs folyamatban szerepe, feladat- és hatásköre, illetve felelőssége kiszélesedett és szélesebb spektrumon mozog. Elmondható ugyanakkor az is, hogy a válaszadói kör kiemelten nagy része a vezetői segítséget tartotta a legjelentősebbnek beilleszkedése szempontjából.

A vizsgált vállalatoknál a közvetlen munkahelyi felettes fontos és – a mentori rendszer nagyon alacsony jelenléte miatt – elengedhetetlen szerepet tölt be az új belépők beillesztésében, tevékenységüket a megkérdezettek az első helyre rangsorolták. A beilleszkedési időszakban a közvetlen szakmai vezető iránymutatásai, segítsége és támogatása szükségszerűek, azonban az eredmények arra is rámutattak, hogy a magasabb iskolai végzettségűek, valamint a cégnél már huzamosabb ideje dolgozók kritikusabban ítélik meg a felettes tevékenységét.

Összeségében úgy ítéljük meg, hogy a beillesztési folyamat – és ezen belül a közvetlen munkahelyi vezető szerepe – fontos része a szervezeti hatékonyságnak és működésnek.

Irodalom

- Bauer J. – Lévai Z. 2004. *A személyügyi tevékenység gyakorlata*. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia.
- Erling, D. 2011. *Match: A Systematic, Sane Process for Hiring the Right Person Every Time*. New Jersey: John Wiley Sons, Inc.
- Fekete I.–Fruttus L.–Nemeskéri Gy.–Pintér Zs.–Zsoldos M.: *A személyzeti osztály*. Budapest: KJK.
- Kozák A.–Móré M.–Szabó Gy. 2016. A vezető szerepe a munkahelyi beillesztésben: gondolatok egy Észak-Alföld régióban végzett kutatás tükrében. Szeged: *TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi Folyóirat*, 28–35.
- Kozák A. (2014): Személyes szerepek és feladatok a munkahelyi beillesztés folyamatában. In: Matiscsákné L. M. (szerk.) 2016. *Emberi erőforrás-gazdálkodás*. Budapest: Complex Kiadó.
- Móré M. 2012. A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében. *VIKEK Közleményei* IV. évf. 3.sz. 159–168.