

# SZEMÉLYES SZEREPEK ÉS FELADATOK A MUNKAHELYI BEILLESZTÉS FOLYAMATÁBAN<sup>1</sup>

**Kozák Anita**

tanársegéd

Intézményi Menedzsment és Vezetési Tanszék  
Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar

## **Bevezetés**

A jól megszervezett és megfelelően koordinált beillesztési folyamat fontos az új dolgozónak, mert segítségével könnyebben asszimilálódhat a vállalati környezetbe, a szervezet szempontjából pedig azért lényeges, mert hozzájárulhat az új munkaerő mielőbbi produktivitásához. Ha a világhálón fellelhető szakmai fórumokat, vagy a könyvtárban böngészve munkahelyi beillesztéssel kapcsolatos magyar szakcikkeket olvasunk, akkor előbb-utóbb arra a következtetésre jutunk, hogy bár a szerzők szerint a munkahelyi beillesztés lényeges kérdés, a szakemberek a vonatkozó törvényi rendelkezések betartásán, a munkaköri feladatok betanításán és a barátságos szervezeti légkör kialakításán kívül nem támasztanak különösebb elvárásokat a folyamattal szemben. Az amerikai szakmai portálok és irodalom jóval többet foglalkozik a munkahelyi beillesztéssel, ahol e témával kapcsolatban már több szakkönyv is jelent meg. A nemzetközi és a hazai szerzők azonban egyetértenek abban, hogy a beillesztés alapvető funkció, a kérdés ezért csak az lehet, milyen feladatok és felelősségi körök kapcsolódnak hozzá. A munkahelyi beillesztéshez tartozó teendők az általános orientáció, a szakmai/munkaköri iránymutatás és munkacsoport, szervezeti szintű integráció köré csoportosíthatók. Az általános orientációt általában a HR, a szakmai/munkaköri iránymutatást a kijelölt mentor, míg a munkacsoport és szervezeti szintű integrációt többnyire az új belépő felettese végzi. A cikk ezért először meghatározza a HR feladatait, majd rátér a mentor teendőire, végül összefoglalja a vezető szerepvállalását a beillesztés folyamatában.

A tanulmány célja, hogy bővítse a témában a magyar nyelvű elméleti ismeretanyagot, emellett gyakorlati segítséget nyújtson azoknak a szakemberek, akik munkakörük miatt közvetlenül vagy közvetve foglalkoznak új munkaerő beillesztésével. A cikk elsősorban szekunder adatgyűjtés eredménye, emellett az általános orientációhoz kapcsolódó teendők meghatározásánál és a dolgozói kézikönyv tartalmának leírásánál esettanulmányok megfigyelési eredményeire is épít.

---

<sup>1</sup> A kutatás a TÁMOP-4.2.4.A/2-11/1-2012-0001 azonosító számú Nemzeti Kiválóság Program – Hazai hallgatói, illetve kutatói személyi támogatást biztosító rendszer kidolgozása és működtetése konvergencia program című kiemelt projekt keretében zajlott. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

## **A HR feladata a munkahelyi beillesztés során**

Az általános orientáció az egyfajta útmutatás, tájékoztatás (Hampel, B. – Lamont, E., 2011), a beillesztés első lépése (Messmer, 2007, 144. p.), pozíciótól független (Alexander, 1969). Lényege, hogy az új belépő konkrét információkat kapjon például a juttatási rendszerről, a vállalati politikákról és eljárásrendről, emellett elkészítsék számára a szükséges vállalati dokumentumokat (Aubin, D. – Carlsen, B., 2008). Az általános orientációt tehát többnyire a HR végzi, melyhez tartoznak munkakörnyezethez és munkakörülményekhez kapcsolódó információk, munkavégzéssel, általános munkaköri feladatokkal összefüggő útmutatás és egyéb, a szervezeti kultúrához köthető tájékoztatás is. A munkakörnyezethez, munkakörülményekhez kapcsolódó információk az alábbiak: hol található a mellékhelyiség, a menekülési útvonal és a kijelölt dohányzóhely, hol tud fénymásolni, faxolni és hogyan működik a fénymásoló, faxoló, illetve tájékoztatás az étkezési és a parkolási lehetőségekről. A munkavégzéssel, általános munkaköri feladatokkal összefüggő útmutatás magába foglal információkat a költségtérítési lehetőségekről, a béren kívüli juttatások rendszeréről, a beszámolási kötelezettségről, az előrelépési, karrierépítési lehetőségekről, a teljesítményértékelés módjáról, a próbaidő hosszáról, a beillesztési/betanulási időszakról, a munkaköri feladatokról, a munkaidőre és a szünetekre vonatkozó előírásokról, a szabadságra és a táppénzre vonatkozó előírásokról (kinek kell jelenteni az igényt, mikor). Emellett ehhez a fajta útmutatáshoz tartozik az is, hogy az új belépőt ellássuk a munkavégzéséhez szükséges eszközökkel, csináltassunk/csináljunk neki e-mailcímet (és egyéb szükséges vállalati access-eket), illetve gondoskodjunk az oktatásáról/tréningjéről, és annak részleteiről tájékoztassuk (amennyiben releváns). Az egyéb, a szervezeti kultúrához kapcsolódó tájékoztatás az öltözködésre vonatkozó elvárásokat, bemutatást a közvetlen munkatársainak és a felettesének (amennyiben vezetője nem volt jelen a kiválasztás során), és általános információkat foglal magába a szervezetről (működése és céljai, stb.). A fentiekben felsoroltak többségét egy néhány órás orientációs tréning vagy egy orientációs nap alkalmával célszerű ismertethetni az újonccal. Fontos megbizonyosodni arról, hogy az új munkavállaló mindent megértett és nincs hiányérzete az elhangzottakkal kapcsolatban. Az orientáció során szerencsés tehát lehetőséget adni a kérdések feltevésére és az arra adott válaszokkal egyértelműsíteni a munkáltató álláspontját.

Ugyanakkor az orientáció alkalmával kerülni kell a túl hosszú tájékoztatást, az előadásszerű stílust, a bonyolult megfogalmazást és a csapongást a témák között. Nagy segítséget nyújthat az újoncnak - különösen a beillesztési időszakban - egy olyan kézikönyv, amely tematikusan és részletesen tartalmazza a szükséges információkat, vagyis célszerű a HR-nek összeállítani

egy ún. dolgozói kézikönyvet. A személyes interakciók fontossága miatt ez nem válthatja ki a szóbeli orientációt, annak kiegészítéseként azonban jól funkcionálhat. A vezetői köszöntőt követően a kézikönyv összeállítását a szervezet általános bemutatásával ajánlott kezdeni, amely tartalmazza a szervezet filozófiáját, történelmét (alapítása, fontosabb mérföldkövek, stb.), termékeinek/szolgáltatásainak listáját és azok ismertetését, a szervezeti rendezvényeket, díjakat és kitüntetések, illetve a szervezet struktúráját, amelyet a könnyebb átláthatóság miatt célszerű ábrával is illusztrálni. A szervezeti ismertetőt követően a munkavégzéshez kapcsolódó általános előírásokkal indokolt folytatni, melyek a következők: különböző foglalkoztatási formák leírása, a próbaidőre vonatkozó rendelkezések, a munkaidőre, a túlórára és a szünetekre vonatkozó előírások, a szabadságolásra, a táppénzre, a gyesre és a gyedre vonatkozó jogszabályok, a béren kívüli juttatások és azok igénybevételének módja, illetve a költségtérítésre vonatkozó szabályok és az ahhoz kapcsolódó eljárásrend. Praktikus, ha a kézikönyv tartalmazza a szervezet belső szabályzataiban megfogalmazott azon rendelkezéseket is, amelyek valamennyi dolgozóra vonatkoznak. Ezeket olyan saját politikák, amelyeket többségében a vonatkozó törvényi előírások alapján alakítanak ki és fogalmaznak meg: konfliktuskezelés módja, üzleti etika, öltözködésre vonatkozó előírások, drogos és alkoholos befolyásoltságra vonatkozó előírások, internet- és emailhasználat, dohányzásra vonatkozó előírások, és az arra kijelölt helyek, teljesítményértékelés módja, szervezeten belüli továbbképzési lehetőségek, szervezeten kívüli továbbtanulásra és/vagy továbbképzésre vonatkozó lehetőségek. Abban az esetben, ha van belső szóróanyag és/vagy újság, azokból is érdemes adni az újoncnak, így az jobban megismeri a szervezetet, könnyebben integrálódik a vállalati kultúrába. Az amerikai gyakorlatban a dolgozói kézikönyvet 1-2 nappal az első munkanap előtt adják át egy titoktartási nyilatkozattal. Az új munkavállalónak tehát van ideje, hogy átolvassa a kézikönyvet, így a tréning alkalmával azokra a dolgokra tudnak fókuszálni, amelyek magyarázatra szorulnak. Emellett az újoncnak van egy olyan kézikönyve hasznos szervezeti információkkal, amelyet bármikor fellapozhat, ha valamire kíváncsi, vagy valamit nem tud.

### **A mentor feladata a munkahelyi beillesztés során**

A mentorálás egy tapasztalt, szaktudással rendelkező egyén és az új belépő között létrejött kapcsolat (Lary, 1998), melynek célja az újonc szakmai fejlődése (Kram, 1985). Mentorálási feladatokkal célszerű olyan személyt megbízni, aki nemcsak szakmailag, hanem interperszonális készségeiben is alkalmas. A mentori feladatok ellátásához nem kizárólag a munkaköri feladatok széleskörű és gyakorlati ismerete szükséges, hanem megfelelő

kommunikációs és konfliktuskezelő készség is. Emellett lényeges, hogy a kiválasztott a mentori teendők ellátását ne tehernek, inkább megtiszteltetésnek érezze.

Az új belépő szakmai/munkaköri integrációjának a célja, hogy az egyén tisztában legyen a szervezetben betöltött szerepével. Ahhoz, hogy szervezeti szerepét megismerje és azonosuljon vele, a következők megértésében kell segítenie a mentornak az új belépőt:

- pontosan tudja, mekkora a felelőssége, milyen feladatokat és projekteket kell teljesítenie,
- tisztában legyen az egyes részfeladatok elvégzésének módjával, terjedelmével,
- meg tudja állapítani, hogy melyek azok a részfeladatok és felelősségek, amelyek prioritást élveznek,
- tisztában legyen vele, hogyan működnek azok az eszközök, amelyeket a munkája során használ (pl. software, programok, stb.),
- tudja, hogyan szerezze meg a munkájához szükséges erőforrásokat (pl. eszközök, információk, stb.),
- tudja, hogyan és kitől kérjen támogatást/segítséget, ha azt a helyzet megköveteli,
- tudja, kik az ügyfelei (amennyiben releváns),
- tudja, mire van szükség ahhoz, hogy elégedettek legyenek az ügyfelei (amennyiben releváns),
- tudja, mikor kell jelentést készítenie a felettesének a munkájáról (pl. naponta, hetente, határidő lejártával, különleges igény esetén),
- tisztában legyen vele, mit várnak el tőle a felettesei,
- tudja, hogyan kell a munkájához kapcsolódó adminisztrációt elvégeznie (pl. jelenléti ív, jelentések, egyéb formanyomtatványok, stb.),
- tudja, milyen következményekkel jár mások munkájára nézve, ha bizonyos feladatokat nem, vagy nem megfelelően végez el (Haueter et. al., 2003).

A szereptisztázottsággal kapcsolatban Simmons-Welburn-Welburn (2003) megjegyzi, hogy amennyiben az új munkaerő nem tud azonosulni a szerepével, vagy nem az elvárásainak megfelelő szerepet kap, amint lehetősége van rá, elhagyja a szervezetet.

A mentor szabályos időközönként – meghatározott szakmai szempontok alapján – jelentést készíthet az újonc szakmai munkájáról, hozzáállásáról a vezető és/vagy HR-es részére.

A mentori feladatok széleskörűek, nemcsak az új belépő beillesztésének segítése a cél, hanem ismeretek átadása és karriercélok támogatása is. A széleskörű feladatok nagy felelősséggel járnak és az újonc szakmai, emberi támogatása olykor teljes embert kíván. Felmerülhet bennünk a kérdés, hogy a mentorságot a munkaköri feladatok közé kell-e a sorolnunk, vagy a

munkaköri teendőkön felüli, plusz feladatnak tekintjük. Ez attól függ, mekkora leterheltséget jelent, belefél-e a munkaidőbe, illetve akarják-e bértöbblettel kompenzálni a mentori feladatokat. Azt mindenképpen érdemes figyelembe venni, hogy a mentornak alapvető ráhatása van a beilleszkedő személy munkahelyi közérzetére, későbbi lojalitásának kialakulására.

### **A közvetlen felettes feladata a munkahelyi beillesztés során**

Míg a beillesztéshez kapcsolódó általános orientációt általában a HR, illetve a szakmai/munkaköri iránymutatást többnyire a mentor végzi, addig a munkacsoport és szervezeti szintű integráció elősegítése elsősorban az új belépő közvetlen felettesének a feladata. A közvetlen felettesnek az újonc első munkanapját megelőzően célszerű tájékoztatnia a munkacsoportot az új dolgozó érkezéséről, pozíciójáról, emellett ki kell jelölnie a mentorálást végző személyt és meg kell vele beszélnie a folyamat részleteit (teendőit, hosszát, módját, ellenőrzési formáját, stb.). A munkacsoportba történő integráció során az alábbiak megértésében kell segíteni az újoncot:

- 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) (Haueter et. al. 2003).

A vezetőnek érdemes nyomon követnie az új belépő munkacsoportba történő beilleszkedését, az első és a második héten, illetve az első és a második hónap végén célszerű tartani egy olyan beszélgetést, amely kizárólag erre irányul (például: Hogy érzi magát a csoportban?; Kivel dolgozott együtt a legtöbbet ezen a héten?; Milyen új embereket ismert meg?; Mi a véleménye róluk?; Ki volt a legsegítőkésebb? Kivel volt a legjobb együtt dolgozni? Mit gondol, miért? Kivel volt a legnehezebb? Mit gondol, miért?; stb.). A csoportba történő beilleszkedés természetesen nem kizárólag az új belépőn és a felettesén múlik, a csoport összetétele, annak dinamikája és a csoporttagok jelleme is nagyban befolyásolja a folyamatot. A munkacsoport szintű szocializáció mellett nagyon fontos, hogy az új belépő megismerje, elfogadja és magáénak vallja a szervezetet magát is, vagyis integrálódjon annak kultúrájába. Az általános orientáció során az új belépő kap némi információt és lesz egyfajta benyomása a vállalati kultúrával kapcsolatban, annak részletes megismertetése, illetve elfogadtatása azonban többnyire a vezető feladata. Az új belépő közvetlen felettesének - közvetve vagy közvetlenül - az alábbiakban célszerű segítenie az újoncot:

- ismerje a szervezet speciális termékeinek/szolgáltatásainak nevét,
- ismerje a szervezet történelmét (pl. ki és mikor alapította, milyen termékeket/szolgáltatásokat kezdett el kínálni, hogyan maradt fent),
- ismerje a szervezet felépítését (az egyes osztályok, szervezeti egységek hogyan kapcsolódnak egymáshoz),
- értse a szervezeti működést (ki mit csinál, a leányvállalatok hogyan járulnak hozzá a szervezeti működéshez),
- ismerje a szervezeti célokat és a célokhoz rendelt feladatokat,
- értse, hogy az egyes osztályok, szervezeti egységek, leányvállalatok hogyan járulnak hozzá a szervezeti célok megvalósulásához,
- tudja, hogy a saját munkája hogyan járul hozzá a szervezeti egészhez,
- tudja, hogyan kell viselkednie a szervezeti értékeknek és elvárásoknak megfelelően,
- ismerje a szervezeti alappolitikákat és szabályokat (pl. kompenzációra vonatkozó elvek, öltözködésre vonatkozó előírások, dohányzás, stb.),

- értse a belső politikát (pl. ki rendelkezik befolyással, mi a teljesítményelvárás, hogy előléptessenek),
- értse a felsővezetői stílust (pl. milyen ügyekbe, mennyire, hogyan lehet beleszólni, honnan érkeznek az utasítások, stb.),
- tudja, mit jelent, amikor körülötte „szervezeti nyelvet” használnak (pl. szakzsargon, rövidítések, becenevek, stb.) (Haueter et. al. 2003).

A vezető rendszeres, formális és informális találkozások alkalmával, a mentor szakmai munkájának koordinálásával és ellenőrzésével, állandó magyarázatokkal és kommentekkel, és nem utolsósorban példamutatással tudja segíteni az új belépőt abban, hogy a lehető legrövidebb idő alatt integrálódjon a szervezeti kultúrába

### **Összefoglalás**

A cikk célja az volt, hogy összefoglalja a munkahelyi beillesztéshez tartozó teendőket az általános orientáció, a szakmai/munkaköri iránymutatás és munkacsoport, szervezeti szintű integráció mentén.

Az általános orientáció a HR feladata, melyhez tartoznak munkakörnyezethez és munkakörülményekhez kapcsolódó információk, munkavégzéssel, általános munkaköri feladatokkal összefüggő útmutatás és egyéb, a szervezeti kultúrához köthető tájékoztatás is. Az általános orientáció általában egy napot vagy néhány órát vesz igénybe attól függően, hogy mennyi írásos anyag áll az új belépő rendelkezésére. Amennyiben a HR összeállít egy ún. dolgozói kézikönyvet, az orientáció időtartama lerövidíthető, emellett az újoncnak lesz egy olyan kézikönyve, amely hasznos szervezeti információkat tartalmaz. A szakmai segítségnyújtás általában a kijelölt mentor feladata, aki megadott ideig formálisan, vagy szükséges ideig informálisan látja el a teendőit. A mentort általában a vezető jelöli ki, és a munkaköri feladatok és ahhoz kapcsolódó eljárásrendek megismerésében, illetve szakszerű ellátásában/elsajátításában segíti az új belépőt. A mentor személyének kiválasztása során azonban célszerű tekintettel lenni a szakmai kompetenciái mellett annak interperszonális készségeire is (kommunikációs és konfliktusmegoldási képesség), melyek nagyban meghatározzák a tudásátadás minőségét és mennyiségét. A mentori feladatok ellátása nagy felelősséggel jár, ezért annak megfelelő kompenzációjáról is érdemes gondoskodni. Amellett, hogy a vezető nyomon követi a mentor munkáját, segítségére van az új belépőknek abban is, hogy az minél hamarabb integrálódjon a munkacsoportba és a szervezetbe. A munkacsoportba történő integrációt azzal segíti, hogy megfelelően előkészíti a csoportot az új munkatárs fogadására, tisztázza az új belépővel a csoportszokásokat, példamutatással

prezentálja a normákat, emellett folyamatosan nyomon követi a beilleszkedést, szükség esetén pedig közbelép (pl. konfliktusmegoldás, munkaszervezés, stb.). A szervezeti kultúrába történő szocializáció a leghosszabb folyamat, körülbelül 1,5-2 évig tart. Azért sorolható a vezetői feladatok közé, mert alapvetően az ő utasításainak, kommentjeinek, magyarázatainak és viselkedésének eredményeképpen ismeri meg az új belépő előbb a kultúra látható, majd láthatatlan elemeit.

A munkahelyi beillesztést tehát a HR kezdi el az általános orientációval, majd a kijelölt mentor és a vezető – a munkatársak közreműködésével - folytatja a munkaköri feladatok megismerésével és a munkacsoportba történő integrációval, végül a vezető iránymutatási és magatartása eredményeképpen valósul meg a szervezeti szintű szocializáció.

### **Felhasznált irodalom**

Alexander, L. D. (1969): Hourly Employee Orientation Programs: An Evaluation of Method and Effectiveness. Dissertation, UCLA Anderson, School of Management

Aubin, D. – Carlsen, B., 2008: Attract, Engage & Retain Top Talent, AuthorHouse, Bloomington, USA

Hampel, B. – Lamont, E., 2011: Perfect Phrases for New Employee Orientation and Onboarding. The McGraw-Hill Companies, USA

Haueter, J. A., Macan, T. H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale. In: Journal of Vocational Behavior, 63, 20–39 p.

Kram, K.E. (1985): Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life, Scott Foresman, Glenview, IL.

Lary, M.S. (1998): Mentoring: a gift for professional growth, The Southeastern Librarian, Vol. 47 No. 4, 23-6. p.

Messmer, M. (2007): Human Resources Kit for Dummies, 2nd ed. Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana, USA

Simmons-Welburn, J. - Welburn, W.C. (2003): Organizational entry, sense making, and new professional employees in academic libraries, 11th National Conference of Association of College and Research Libraries, Charlotte, NC, April 10-13