

A MENTORÁLÁS, MINT A TUDÁSÁTADÁS FORMÁJA MAGYARORSZÁGON

MENTORING AS A FORM OF KNOWLEDGE-TRANSFER IN HUNGARY

Bencsik Andrea ^{1*}, Juhász Tímea ²,

¹ Professzor, Szent István Egyetem

² Tanácsadó

Kulcsszavak:

Tudásmenedzsment
Mentorálás
Mentor
Mentorált

Keywords:

Knowledge management
Mentoring
Mentor
Mentee

Cikktörténet:

Beérkezett 2016. január 31.
Átdolgozva 2016. február 29.
Elfogadva 2016. március 31.

Összefoglalás

A tudásátadás napjainkban egyre nagyobb népszerűségnek örvendő formája a mentorálás. A múlt évben a szerzők egy kvalitatív és egy kvantitatív kutatást végeztek a mentorálás megismerésére magyarországi szervezetekben. A vizsgálat során megfogalmazott hipotézis, miszerint a hazai vállalatokban alapvetően a klasszikus mentorálási gyakorlat él, bizonyításra talált.

Abstract

Nowadays mentoring is becoming a more and more popular form of knowledge-transfer. Last year the authors carried out a qualitative and quantitative research in order to reveal how mentoring practice is realized at Hungarian organizations. The framed hypothesis, which stated that the Hungarian companies basically use the classic form of mentoring practice, has been proven true.

1. Bevezetés

A piacgazdaság fejlődésével újabb és újabb követelmények jelentkeznek a munkaerő minőségével szemben, amely hatással van az oktatás átalakulására, változására (Czeglédi, 2012). Nem véletlen tehát, hogy a tudásmenedzsment napjaink egyik igen sokat vizsgált és vitatott területe. A tudás megszerzése, megtartása, fejlesztése, továbbadása, számos feladatot és lehetőséget rejt a szervezetek számára.

A tudástranzfer számos formája létezik, amelyek közül a mentorálást, ma már sok szervezet szívesen alkalmazza és építi be a tudásmenedzsment protokolljába. Ezek a gyakorlatok kérdés, hogy milyen jellemzőkkel, hasonlóságokkal, és különbségekkel bírnak.

A mentorálás során a mentor és a mentorált között valósul meg a tudásátadás (Kram, 1985). Ez a gyakorlat már az ókori Görögországban is létezett, hiszen Homérosz történetében utal rá, hogy Odüsszeusz rábízta gyermekét Mentorra, aki pártfogolja a fiát. Az azóta eltelt sok száz év során a mentorálás gyakorlata a tudomány, a történelem, a művészetek számos területén megjelenik és formálódik. A menedzsment kutatások a 80-as években fókuszáltak igazán a tudásátadás e formájának megismerésére és elemzésére.

A szakirodalom számos formáját különbözteti meg a tudásátadás ilyen módjának.

A klasszikus mentorálás során egy tapasztaltabb, szakmailag nagy tudású mentor osztja meg az ismereteit, a tudását, a tapasztalatát egy kevésbé jártas kollégával, akinek nemcsak

* Kapcsolattartó szerző. Tel.: +36-30-3877205
E-mail cím: bencsik.andrea@yahoo.com

oktatója, de tanítója és pártfogója is egyben a mentor. A fordított mentorálás során a fiatalabb munkavállalók okítják az idősebbeket, miközben létezik már a szakirodalomban egy olyan értelmezés is, amikor a kölcsönös tudásátadásról beszélhetünk (Harvey-McIntyre-Heames-Moeller, 2009).

A folyamat szereplői tehát egy mentor és egy mentorált, akik között jön létre a tudásátadás. A mentorálás lehet formális és informális. A formális mentorálás során minden alapvető elem definiálva van, míg az informális esetén nincs szervezeti protokoll mögötte, spontán alakul ki a tudásátadás ilyen formája (Haynes-Gosh, 2008). Chao-Walz-Gardner (1992) utalnak rá egyik írásukban, hogy a formális mentorálásnál az informális mentorálás gyakrabban fordul elő a karriertámogatás során, amikor egy senior vezető megosztja a tudását a junior beosztottal.

A mentorálást gyakran összekeverik a coaching-gal, azonban a két formának nagyon eltérő céljai vannak. Míg a coaching során a kapcsolat fennállhat bármely vezető, kolléga vagy külső coach között, addig a mentorálás egy ún. non-reporting (jelentést nem készítő) kapcsolat, általában valamilyen tapasztalt vezetővel. A szakértelem fókuszából vizsgálva a két folyamatot a coachingnál a coach az adott terület szakértője, míg a mentor egy nagy tudású, tapasztalt kolléga.

A mentor a tudásátadási folyamatban, mint egy vezető, tanár, szerepmóddal jelenik meg, aki segít a mentorálnak mind a szakmai fejlődésében, mind a karrierjében (Burcke-McKeen, 1997), míg a mentorált nyitott személyiségű, kommunikatív, tanulásra kész, ugyanakkor hallgatni és elfogadni tudó személyiségnek kell lennie. A folyamat fontos eleme a kommunikáció, és az információs tevékenység, amelyeknek a humán erőforrással szoros kapcsolatát Bácsné (2012) vizsgálatai is alátámasztják.

Fajana és Gbajumo-Sheriff (2011) ugyanakkor rámutat, hogy a szervezeti környezet befolyással bír a mentorálás sikerességére. A szervezet mérete (azaz, hogy kicsi vagy nagy szervezetről beszélünk) vagy, hogy például profit, vagy nonprofit szervezeten belül valósul meg a tudásátadás.

A vezetőknek olyan vállalati kultúrát kell támogatniuk, ahol a tudás, a tudásátadás, az innováció, a fejlődés értéket és követendő pozitív példát jelentsen és képviseljen. Azonban számtalan akadály lehet a hatékony tudásmenedzsmentnek, így például a mentorálásnak is. Ezek többek között a bizalomhiány, az időhiány, a lehetőségek hiánya, az intolerancia a hibákat és a munkatársakat illetően, a kommunikáció hiánya és még lehetne sorolni (Davenport-Prusak, 1998).

A hatékony mentorálás azonban meghálálja a befektetett munkát, hiszen lehetőséget teremt és hatással van a többoldalú probléma megközelítésre, az új ismeretek megszerzésére, a kommunikáció fejlesztésére, az érzelmi intelligencia fejlődésére, a szervezeti tagok hatékony beilleszkedésre a céghez, stb. (Olšovská-Mura-Švec, 2015). Kérdés azonban, hogy milyen protokollt is alkalmaznak e téren a vállalatok.

2. Anyag és Módszer

A szerzők 2013-ban egy átfogó vizsgálatot kezdeményeztek annak érdekében, hogy megismerésre kerüljön a hazai mentori gyakorlat. A kutatás két szemszögből vizsgálta a protokollokat. Egyrészt azokat a szervezeteket, ahol megvalósul a mentorálás, másrészt a mentoráltak részéről, akik részt vettek ilyen folyamatokban.

A vizsgálat kvalitatív, mélyinterjúk felmérésekkel indult, ahol cél volt a helyzet leíró megismerése, majd ezek után következett a kvantitatív mélyinterjúk kutatás, ahol már a mélyebb összefüggésekre is lehetőség nyílt. A mostani tanulmány a cégek oldaláról végzett kutatási eredményeket mutatja be.

A kvalitatív felmérés eredményeit csak röviden vázolja fel a tanulmány, a szerzők alapvetően a kvantitatív eredményekre fókuszálnak. 13 olyan magyar szervezettel készült mélyinterjúk kutatás, akik úgy ítélték meg, hogy eredményesen működik a mentori gyakorlatuk. A vizsgálat során az igazolódott, hogy a mentorálást és annak sikerességét determináló tényezőket, többek között a vállalati kultúrában, a vezetőség innovativitásában, a mentori folyamat szereplőinek személyiség jegyeiben illetve a szakmai tudásukban látták a megkérdezett szervezetek. A kvalitatív kutatást a kvantitatív vizsgálat követte.

A cikk a szervezetekkel készült kérdőíves kutatás eredményeit elemzi. A kutatás 2014-2015-ben zajlott le. A mintagyűjtés hólabda módszer segítségével történt, azaz az adott minta sem számossága (69 vállalat), sem a mintagyűjtés módszere alapján nem tekinthető reprezentatívnak. A kutatás során a következő hipotézis került megfogalmazásra:

Hipotézis

A vizsgálatban szereplő szervezetek alapvetően a klasszikus mentorálási gyakorlatot valósítják meg, azaz egy mentor adja át tudását egy mentorálynak.

A következőkben ennek a hipotézisnek a bizonyítása történik meg. A bemutatás egyszerű, egyváltozós statisztikai módszer felhasználásával valósul meg, gyakorisági vizsgálatokkal.

3. Eredmények

A kutatásban 69 vállalat vett részt. Elhelyezkedésüket tekintve 40,6%-uk a Nyugat-Dunántúlról származott, 21,7%-uk közép-dunántúli volt, 18,8%-uk Közép-Magyarországon helyezkedett el, 8,7%-uk a Dél-Alföldön, 4,3%-4,3%-uk Észak-Magyarországon és az Észak-Alföldön, míg 1,4%-uk dél-dunántúli szervezet volt. A vállalati méret alapján 39,1%-uk nagyvállalat volt, azaz 250 főt, vagy annál többet foglalkoztatott, 21,7%-uk középvállalatként működött (50-249 fő), 26,1%-uk kisvállalati szervezatként funkcionált, míg 13%-uk 2-8 főt alkalmazott, mint mikro vállalat. Iparági megoszlásban a kereskedelem, javítástól kezdve a pénzügyi tevékenységen át, a mezőgazdaságig igen széles skálán mozogott a tevékenységi paletta. A vizsgált szervezetek 58%-ban magyar tulajdonban voltak, 15,9%-ban vegyes vállalatokként működtek, míg 26,1%-uk külföldi tulajdonos kezében volt.

A kutatásban résztvevő szervezetek esetében 20 vállalatnál kevesebb, mint egy éve volt mentori rendszer, 6 cégnél több, mint egy éve, de kevesebb, mint két éve működik ilyen tudástranszfer lehetőség, 43 cégnél már több, mint két éve alkalmazzák ezt a tudásátadási rendszert.

A mentori rendszer megfogalmazását illetően számos definíciót adtak a megkérdezett vállalatok. Ebből néhányat az 1. táblázat mutat be:

1. táblázat A mentori rendszer definíciója

A mentori gyakorlat jellemzői
„A mentor minden tudásával és szakmai tapasztalatával készíti fel a mentoráltat.”
„Az új generációnak egy segítségnyújtás.”
„Az új kollégáknak az adott területhez kapcsolódó terület specifikus ismeretek átadását jelenti.”
„Egy jó tapasztalat-gyűjtési lehetőség.”
„A megszerzett tapasztalati tudás egyik legjobb átadási formája.”
„A bevált módszerek átadása.”

Forrás: saját táblázat

A megfogalmazott definíciók, amiket a gyakorlati tapasztalat alapján adtak meg a kutatásban résztvevők összezsengnek a szakirodalomban olvasottakkal.

A mentori gyakorlat működésével kapcsolatosan az alábbi táblázat foglalja össze a válaszadók véleményét. A megkérdezettek a rájuk jellemző 2 legfontosabb gyakorlati tulajdonságot jelölték meg a megkérdezés során (2. táblázat).

2. táblázat A mentori gyakorlat jellemzői

A mentori gyakorlat jellemzői	N	%
Egy belső tapasztalt munkatárs átadja a tudását egy fiatalabb szervezeti kollégának.	37	29,8
Egy belső tapasztalt munkatárs átadja a tudását egy újonnan érkező szervezeti kollégának.	52	41,9

Egy belső fiatal munkatárs átadja a tudását egy idősebb szervezeti kollégának (például IT területen).	5	4
Egy belső tapasztalt munkatárs és egy fiatalabb szervezeti kolléga egymástól tanul.	18	14,5
Egy külső szakember átadja a tudását egy fiatalabb szervezeti kollégának.	7	5,6
Egy külső szakember átadja a tudását egy idősebb szervezeti kollégának.	5	4

Forrás: saját táblázat

A táblázat adatai jól mutatják, hogy a vizsgált szervezetnél alapvetően a klasszikus gyakorlat érvényesül, azaz egy szakmai tudással rendelkező belső kolléga osztja meg a tudását az újonnan érkező, vagy fiatalabb szervezeti taggal. Érdekes volt ugyanakkor azt látni, hogy minden hatodik szervezetnél működik a reciprok mentorálási gyakorlat, azaz felismerik a kölcsönös egymástól tanulás lehetőségét is.

Mint a kutatásból kiderült minden harmadik szervezetnél bárki kezdeményezheti a mentori folyamatot, ugyanakkor hasonló arányban adták meg a válaszadók, hogy náluk kizárólag a felső vezetés javaslatára indulhat a mentorálás. A cégek 18,8%-a válaszolt úgy, hogy önkéntesen működik a cégen belül a mentori rendszer, 23,2%-uknál kötelező jellegű, míg 58%-uk válaszolt úgy, hogy mindkét lehetőség adott náluk. A mentorok munkáját alapvetően a válaszadók szerint (76,8%) a beosztottak veszik igénybe, illetve az alsó szintű vezetők (11,6%), míg legkevésbé a felső vezetők.

A megkérdezettek úgy nyilatkoztak, hogy az értékesítés, a termelés, és a pénzügy területe az, ahol a mentori folyamatokra elsősorban szükség van, vagy lehet.

A kvalitatív kutatás során a mentori folyamatok egyik siker tényezője volt, hogy a folyamat szereplői milyen tulajdonságokkal rendelkeznek. A kvantitatív kutatásban is rákérdeztek erre a szerzők. Így az eredmények azt mutatják, hogy a mentonak nagyon fontos a gyakorlati és az elméleti szakmai tudása, a kommunikációs készsége, a türelme, a következetessége, az őszintesége és a szervezethez történő lojalitása. A mentorált esetében igen kardinális adottságnak és jellemzőnek ítélték meg a szorgalmat, a türelmet, a nagy stressz tűrést, a magas fokú teherbírást, az őszinteséget és az irányíthatóságot.

A mentorok munkájának hatékonyságát a válaszadó szervezetek legtöbbször (42%) ritkán értékeli és vizsgálja. A mentorok munkájának értékelési szempontjait az alábbi táblázat foglalja össze (3. táblázat):

3. táblázat *Értékelési szempontok a mentor munkájával kapcsolatban*

<i>Értékelési szempontok</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
A mentori folyamatra fordított idő alapján	14	11,4
A mentori folyamatra fordított költség alapján	4	3,3
A mentorált szakmai fejlődése alapján	46	37,4
A mentorált személyes fejlődése alapján	24	19,5
A mentorált véleménye alapján	19	15,4
Nincs értékelés	16	13,0
Egyéb	0	0

Forrás: Saját táblázat

Az eredmények azt jelzik, hogy alapvető értékelési faktor a mentorált szakmai és az érzelmi fejlődése.

A mentorok munkájához hasonlóan a mentorokat is ritkán ellenőrzik (39,1%). A mentoráltak munkájának megítélésének aspektusai lentebb láthatóak (4. táblázat):

4. táblázat *Értékelési szempontok a mentorált munkájával kapcsolatban*

<i>Értékelési szempontok</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
A mentori folyamatra fordított idő alapján	10	7,0
A mentori folyamatra fordított költség alapján	4	2,8
A mentorált szakmai fejlődése alapján	56	39,4
A mentorált személyes fejlődése alapján	33	23,2
A mentor véleménye alapján	33	23,2
Nincs értékelés	5	3,5
Egyéb	1	0,7

Forrás: Saját táblázat

Hasonlóan a mentori munkához, itt is alapvető értékelési dimenziók a mentorált szakmai és személyes haladása, ám még fontos szempont a mentor véleménye is.

Kérdés továbbá, hogy milyen ismereteket tud átadni a mentor a mentorálnak. A válaszokból jól látható, hogy alapvetően a szakmai tudást és tapasztalatot tudják megosztani a megkérdezettek szerint a folyamat szereplői (5.táblázat):

5. táblázat *Mely ismereteket tudja átadni a mentor a mentorálnak?*

<i>Ismeret és tapasztalat</i>	<i>Át tudja adni (%)</i>	<i>Nem tudja átadni (%)</i>
Szakmai ismeret	94	6
Vezetési ismeret	58	42
IT tudás	60	40
Nyelvtudás	20	80
Szakmai tapasztalat	80	20
Speciális szervezeti ismeret	86	14
Élettapasztalat	52	48
Érzelmi intelligencia	26	74

Forrás: Saját táblázat

A mentori folyamat a szervezetek többségénél (72%-uknál) 6 hónapnál előbb befejeződik, ám mint egy 18%-uknál 1 év, vagy annál hosszabb ideig is eltart.

A mentori folyamatok előnyeiként többek között az új kollégák gyors beilleszkedését, a többoldalú probléma megoldási lehetőséget, a többoldalú kommunikációt, a nyitottabb információáramlást, a hatékonyabb munkavégzést, a többoldalú tudásátadást, a bizalmi értékek erősödését, az önbizalom fejlődését jegyezték meg a kutatási résztvevők.

Gátként többek között kiemelték a mentorált személyes fejlődésének másodlagosságát a szakmai fejlődéséhez képest, az irreális elvárásokat a mentorálttal szemben, az őszinte kritika hiányát a mentorált és a mentor között, a szakmai féltékenységet és a tisztelet hiányát a folyamat szereplői között, valamint az állandó munkafelügyeletet a mentorált felett.

A kutatásban a szerzők rákérdeztek arra is, hogy a tudásmenedzsment folyamatokra van-e hatása a mentori folyamatoknak. A válaszolók 27,5%-a pozitív hatást tulajdonított, 27,5%-uk szerint nincs hatása, 1,4%-a szerint negatív hatással bír, míg 43,5%-uk nem tudta megítélni a helyzetet.

Végezetül a megkérdezett szervezetek mintegy 40%-a volt elégedett is, és nem is a mentori folyamataikkal, ám mintegy 56%-uk jellemzően igen, és csak 4%-uk inkább nem. A rendszer fejlesztésére néhány ötletet a válaszadóktól (6. táblázat):

6. táblázat Ötletek a mentori folyamatok fejlesztésére

A mentori gyakorlat jellemzői
„A mentorok motiválásával még hatékonyabb lehetne.”
„Bevezető gyakorló feladatok kidolgozásával és a folyamatba illesztésével.”
„Dokumentálni, akár ismételni is kellene. De mindenképpen ellenőrizni.”
„Kiterjeszteni más területekre is, illetve strukturáltabbá tenni a jelenlegi rendszert.”
„A mentorok tapasztalatai alapján történő képzési módosítással.”
„Hosszabb időt, alaposabb betanítást igényelne.”

4. Következtetések

A tanulmány a magyar vállalatok mentori gyakorlatát vizsgálta. A cikkben megfogalmazott hipotézist az eredmények alapján a szerzők elfogadottnak tekintik.

A vizsgálatban szereplő cégek alapvetően a klasszikus megoldási módokat használják, azaz egy mentor és egy mentorált között jellemzően egyirányú tudásáramlás megy végbe, a mentorált szakmai, érzelmi fejlődése és karriererősítése szempontjából. A gyakorlatok azt mutatják, hogy a mentori rendszer még viszonylag alacsony számban (6%) képezi a tudásmenedzsment integrált részét holott, közel minden negyedik cég tudja, hogy a tudástranszfer ezen módja pozitívan hathat más tudásmenedzsment folyamatokra is.

Tény azonban az is, hogy a magasabb szintű, strukturáltabb mentori folyamatok megléte valószínűleg még azért hiányzik sok szervezetnél, mert viszonylag nem régóta működik náluk a mentori rendszer.

Örömteli ugyanakkor azt látni, hogy számos cég már felismerte a többirányú információátadás lehetőségét, azaz a mentor-mentorált közötti oda-vissza történő tudásátadást, amely mindenképpen a jövőbeni fejlődési iránya lehet a hazai mentori gyakorlatoknak.

Irodalomjegyzék

- [1] Bácsné Bába É. (2012): A vezetők személyes hatékonysága és az időtényező közötti összefüggések, Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények IV. évf. 1. szám, Nyíregyháza 2012. pp. 141-148. ISSN: 2061-3156
- [2] Burke ,R.J.-McKeen C.A. (1997): Benefits of Mentoring Relationships among Managerial and Professional Women: a Cautionary Tale, Journal of Vocational Behavior 51 pp. 43-57.
- [3] Chao,G.T.- Waltz, P.M.- Gardner, P.D. (1992): Formaland Informal Mentorships: A Comparison on Mentoring Functions and Contrast with Non Mentored Counterparts, Personnel Psychology,45, pp. 619-636
- [4] Czeglédi Csilla (2012): Az iskolai végzettség és a munkaerő-piaci helyzet összefüggései és legfontosabb tendenciái a Visegrádi országokban. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, 2:(8) pp. 140-148.
- [5] Davenport,T.H.-Prusak, L. (1998): Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston MA
- [6] Kram, K. (1985): Mentoring at Work, Boston: Scott. Foresman, 1985.
- [7] Harvey, M.-McIntyre N.-Heames J. T.-Moeller M. (2009): Mentoring Global Female Managers in the Global Marketplace: Traditional, Reverse and Reciprocal Mentoring, The International Journal of Human Resource Management Vol. 20. No. 6. June 2009.pp. 1344-1361.
- [8] Haynes, R.-Gosh, R. (2008): Mentoring and Succession Management: an Evaluative Approach to the Strategic Collaboration Model, Review of Business, 28: pp. 2-12.
- [9] Olšovská, A.–Mura, L.–Švec, M. (2015): The most Recent Legislative Changes and Their Impact on Interest by Enterprises in Agency Employment: What is Next in Human Resource Management? In: Problems and Perspectives in Management, Vol. 13., No. 3, 2015, pp. 47-54 .