

A MENTORI GYAKORLAT MAGYAR ÉS SZLOVÁK SZERVEZETEKBEN (EMPIRIKUS KUTATÁS ALAPJÁN)

MENTOR PRACTICE IN HUNGARIAN AND SLOVAKIAN ORGANIZATION

PROF. DR. BENCSIK ANDREA

Budapesti Gazdasági Főiskola Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg

DR. JUHÁSZ TÍMEA

irodavezető

ABSTRACT

Mentoring is a form of sharing and transferring knowledge, which is applied ubiquitously in the practice of organisations. During this process, a connection of knowledge sharing and transfer is established between the mentor and his mentoree, which can be a two-way feedback –not just a one-way- process considering its direction due to the advancement of the activity. The British literature reveals that the widespread application of mentoring provides opportunities for the organisations to preserve, develop knowledge capital and to strengthen the competitiveness of businesses.

Within the framework of a qualitative research (with in-depth interviews) last year we examined how mentoring practices operate at Hungarian and at Slovakian organisations, what specific factors influence their success and also how they mingle and operate in synergy within the knowledge-management system of the organisations. Our present paper basically starts with the positive examples and presents an analytic introduction of the practices fulfilled in the two countries.

1. Bevezetés

A tudásátadás és transzferálás egyik formája a mentorálás, amely egyre szélesebb körben kerül alkalmazásra a szervezetek gyakorlatában. E folyamat során a mentor és a mentorált között jön létre kapcsolat, tudásátadás és csere, amely irányát tekintve a tevékenység fejlettségéből adódóan nemcsak egy, hanem kétirányú visszacsatolási folyamat is lehet. Az angolszász szakirodalmak rámutatnak arra, hogy a mentorálás széleskörű felhasználása lehetőséget biztosít a szervezeteknek a tudástőke megőrzésére, fejlesztésére, és a vállalatok versenyképességének az erősítésére.

A múlt évben egy kvalitatív (mélyinterjús) kutatás keretében megvizsgáltuk, hogy mind magyarországi, mind pedig szlovákiai szervezeteknél miképpen

működnek a mentorálási gyakorlatok, milyen specifikus tényezők befolyásolják a sikerességüket valamint, hogy hogyan ágyazódnak be és működnek szinergiában a szervezetek tudásmenedzsment rendszerében. Jelen írásunk alapvetően a pozitív példákból indul ki és ad lehetőséget a két országban megvalósuló gyakorlatok elemző tárgyalására.

2. Rövid szakirodalmi ismertető

Mielőtt bemutatnánk a kutatásunkat csak nagyon röviden érdemes a mentorálás fogalmát körüljárni.

A tudástranszfer és átadás igen sok kutató által vizsgált terület. A tudás fontosságát többek között az adja, hogy a globalizált világunkban a szervezetek rendszerszintű és hálózatos működésének köszönhetően a tudás jelentősége felértékelődött, és a tudásra, mint egy vállalati tőkelemre tekinthetünk, miután többek között a vállalat sikere mögött a munkaerő tehetsége, képességei, és tudása áll (Czeglédi-Marosné Kuna-Hajós, 2013). Ezen komponens megőrzése, transzferálása, fejlesztése minden szervezet számára kardinális feladat azért, hogy a piaci és a szervezeti kihívásokra a leoptimalisabb válaszokat tudják adni minél hatékonyabban és gyorsabban (Bencsik, 2009).

Mathew és Kavitha (2008) szerint az egyén, a csoport és a szervezet szinergiája erősítheti a tudástranszfert. A tudásátadás révén a tudás tudásbankokban összpontosulhat, amelyek a szervezet memóriájában meggyökeresedhetnek, és fontos, hogy hozzáférhetővé kell tenni őket a dolgozók számára (Bencsik-Juhász-Machova, 2014).

Tény azonban, hogy maga a tudás egy nagyon összetett fogalom, amelyre már a 60-as évektől Polányi is utal (1962). Azaz, létezik az úgynevezett explicit tudás, valamint a tacit tudás. Míg az első típus könnyen átadható, megosztható, kodifikálható, addig az utóbbi, komplexitásának is köszönhetően, nehezen kifejezhető, személyhez kötött (Tomka, 2009).

A tudás jellege determinálja annak transzferálási módját. A tudásátadás egyik formája a mentorálás, amely során egy tapasztalt szakember megosztja a tudását egy mentorálttal, segíti annak szakmai fejlődését, valamint a szervezeten belüli karrierjét (Kram, 1985).

Ez a tudásáramlási folyamat, mint a klasszikus mentorálás, alapvetően lehet egyirányú, ám a cél az kell, hogy legyen, hogy mindkét irányban történjen meg a tudástranszfer, illetve hatékonyan működjön a szereplők között egy visszacsatolási folyamat. Jellemzően a vállalati gyakorlatok az egyirányú folyamatokban gondolkodnak, holott nemcsak a mentorált, de a mentor is tanulhat a pártfogoltjától.

Természetesen, hogy miképpen valósul meg a mentorálási folyamat sok függ a tudás tartalmától, a mentor és a mentorált személyiségétől, a vállalati kultúrától, stb. Különösen befolyásolja a mentori folyamatok sikerességét a bizalom a mentor és a mentorált között, amely hiánya alapjaiban akadályozhatja meg, hogy

a mentori folyamat eredményes legyen és így beépüljön a vállalati tudásmenedzsment folyamatokba.

Végezetül számos kutatás igazolja, hogy a mentori munka és gyakorlat pozitív korrelációt mutat többek között a munka megelégedettséggel, a munkavállalói költséggel, a munkavállalói lojalitással, stb. (Bencsik-Juhász-Machova, 2014, Cseh-Hajós, 2014). Ezek a pozitív additív hatások mindenképpen ösztönzőleg hatnak arra, hogy a szervezetek nyitottak legyenek a mentorálási gyakorlatok iránt.

A mentori gyakorlatot bemutató kvalitatív kutatás leírása, módszertana, és eredményei

A mentorálást feltáró kvalitatív kutatás a múlt évben zajlott mind Magyarországon, mind pedig Szlovákiában. A vizsgálatok alapvetően két részből álltak, azaz egy kvalitatív és egy kvantitatív részből. A kvalitatív résszel a folyamatok leírására törekedtünk, míg a kvantitatív része a kutatásnak az összefüggések feltárására adott lehetőséget. Jelen tanulmány kimondottan a kvalitatív vizsgálati eredményekre épül.

A mélyinterjúk kutatás két részre tagolódott. Alapvető cél volt a vizsgálatok során, hogy mind a munkavállalói, mind a munkáltatói oldalról elemezzük a tudásátadásnak ezt a formáját. A tanulmány a vállalatokkal készült interjúkra épül, és azon belül is kimondottan azokkal a cégekkel végzett beszélgetések eredményeire fókuszál, akiknél saját megítélésük szerint pozitív gyakorlatról beszélhetünk. A pozitív gyakorlati megközelítést a vizsgálat során az indokolta, hogy jellemzően a mentori protokoll még nem széleskörűen alkalmazott a vállalatoknál, így ha működik is ilyen formában a tudástranszfer, érdemes azonosítani a sikerelemeket, a tényezőket, a szerepüket a szervezeti tudásmenedzsment folyamatokban.

A céges interjúk a vállalatok helyszínén készültek egy előre megadott kérdés-sor alapján. A mintakiválasztás módszere a hólabda eljárás volt, így a minta nem tekinthető reprezentatívnak.

Az előre elkészített kérdéssor több témacsoport mentén térképezte fel a vállalatoknál megvalósuló mentori gyakorlatot. Az első kérdéscsoport a szervezeti jellemzőkre irányult, majd ezek után a második rész foglalkozott az adott cégnél megvalósuló mentori gyakorlattal, végezetül pedig a válaszolók maguk értékelték saját mentori protokolljukat, illetve annak helyét és funkcióját a szervezeti tudásmenedzsment rendszerben.

Magyarországi oldalon 23 olyan vállalat került a mintába, amelyeknél volt valóban is mentori gyakorlat, míg a szlovák részről 65 ilyen szervezet volt. A mintaszámot az alapján szűkítettük, hogy a megkérdezettek saját megítélésük alapján a gyakorlatot mennyire tartották eredményesnek. E sikeres mentorálás, mint szempont szerint a mostani elemzésbe 13 magyar szervezet, míg a szlovák oldalon 29 vállalat került be. A vizsgálat során a következő hipotézist fogalmaztuk meg:

3. Hipotézis

A kutatásban résztvevő szlovák és magyar szervezeteknél, amelyek sikeresnek értékelték saját mentori gyakorlatukat, eltérő mentori protokoll jellemzőket és siker tényezőket lehet azonosítani.

A kutatásban szereplő magyar cégek közül a munkavállalói szám alapján 6 nagyvállalat volt, 3 közepes méretű szervezet, 1 cég nem nyilatkozott a méretéről, míg a többiek kisméretű vállalkozások voltak. A szlovák mintába 10 kis cég, 7 közepes méretű szervezet, 8 nagyvállalat került be, a többiek nem adtak meg információt a vállalatuk nagyságáról.

A tevékenységi kör alapján a magyar szervezetek jellemzően a gépgyártásban, a pénzügyi szolgáltatás területén, az építőiparban, az oktatásban és a kereskedelemben dolgoztak. A szlovák vállalatok közül többen (ötten) az élelmiszeriparban, ketten a mezőgazdaság területén működtek, számos cég a gépiparban, az informatika területén, az egészségügyben, valamint a pénzügyi szolgáltatásokban tevékenykedett. A tudás szerepét és jelentőségét valamennyi cég függetlenül, hogy hol helyezkedtek el, igen fontosnak ítélték meg. Egyrészt hangsúlyt fektettek az újonnan érkezők tudásának minőségére és hasznosíthatóságára, másrészt a már ott dolgozók ismereteinek az aktualizálására is jellemzően odafigyeltek. Az egyik magyar vállalat így nyilatkozott a náluk működő képzési gyakorlatokról:

„A cégnél folyamatos képzés szükséges az állandóan változó technológia és technikák, illetve a változó szakmai, és törvényi előírások miatt. A dolgozók képzését a szervezeti keretek között lehet megoldani – iparkamarai szervezés, különböző oktató szervezetek, gyártók által szervezett tanfolyamok a dolgozók számára. A dolgozók képzésénél nagy súllyal esik latba a dolgozók előképzettsége, szakmai gyakorlata, emberi kvalitásai, és a cég szakember szükséglete.”

A vizsgálatban résztvevő egyik szlovák szervezet a következőképpen foglalta össze az oktatási rendszerüket:

„Az újonnan érkező alkalmazottak rögtön egy belső tréningen vesznek részt, amelyen megismerkednek a vállalat szoftvereinek alapvető működésével. Ezek után évente 4-5 képzésen vesznek részt, hogy folyamatosan aktualizálják a tudásukat a bevezetett új technológiáknak megfelelően. A vállalat szempontjából a belső tréning, képzés a legcélszerűbb, mivel a munkafolyamatok során saját szabadalmakkal dolgozunk, tehát ezek kezelésének átadása máshogyan nem megoldható.”

Az ismeretek elsajátítására a cégek az aktív képzési rendszeren belül a mentori gyakorlatra is építenek, mint ahogyan az a következő magyar példán is visszatűrőződik:

„A dolgozóink képzésére egy internetes felületű programot fejlesztettünk ki, amely tartalmazza az összes elméleti tudást, amelyre munkánk során szükség van. Ezzel párhuzamosan egy fél-egy éves mentori rendszer működik szervezetünk-nél, ahol az új munkavállaló kap egy tapasztalt mentort, aki beavatja a tényleges munka mikéntjébe. Kezdetben csak kíséri a mentort, mint megfigyelő, majd 5-10

tárgyalás után már ő szervez egy tárgyalást, amit már az új munkavállalónk vezet le a mentor jelenlétében. Ezt követően, ha mindent rendben találunk, megkezdődhet az igazi munka a mentorral folyamatosan konzultálva és egyeztetve.”

Nem véletlen ezek után, hogy független, hogy hol helyezkedtek el a cégek, a mentori programot aktív eszközként alkalmazták a dolgozók ismereteinek bővítésére és fejlesztésére. A mentori gyakorlatot a következőképpen fogalmazta meg az egyik magyar és az egyik szlovák szervezet. Egy magyar cég definíciója:

„A szervezet számára a mentori rendszer egy olyan segítség, amellyel a dolgozók, gyakornokok beilleszkedése tervezett módon megy végbe. Visszajelzést ad, hogy az emberek hogyan látják a szervezetet, milyen problémákat észlelnek. Segíti a képességek, a tudás kibontakozásában, menedzselésében. A mentoron keresztül megtudhatjuk, hogy milyen kép alakul ki a munkatársakban, a gyakornokokban. A gyakornokok problémamegoldó képessége gyorsabban fejlődik, és ez által előbb képesek eredményesen ellátni feladatukat.”

Egy szlovák vállalat meghatározása a rendszer lényegéről:

„A személyzetfejlesztés azon formája, amelynek célja a beillesztés és a szakmai fejlődés elősegítése az egyéni és a szervezeti célok összehangolásával. Általában az új belépők, a pályakezdők, a fiatalok esetén alkalmazunk mentort, aki tapasztalt vezetőként vagy szakemberként mind a szakmai, mind a személyes fejlődéshez hasznos tanácsokkal tud szolgálni.”

Látható, hogy a megközelítések és az értelmezések nagyon hasonlóak. Alapvetően a cégek egyrészt az újonnan érkezők képzésére használják a mentorálást, másrészt a már cégen belül dolgozók szakmai fejlesztésére.

Kérdés volt, hogy a gyakorlatban láthatunk-e különbséget a szervezeti gyakorlatok között. Mind a két országban a vállalatoknál egyenletes eloszlásban megtalálható volt a formális és az informális mentorálás, és nem találtunk arra példát, hogy az adott országban a mentorálásnak kimondottan csak az egyik, vagy csak a másik típusa fordult volna elő. Valamennyi vállalat a klasszikus mentori folyamatokkal dolgozik, a kölcsönös tudásátadásban nem gondolkodnak, vagy nem tudják, hogy így is működhet, avagy ténylegesen így is működik a rendszerük.

A mentori programok időtartama hasonlóságot mutatott a szlovák és a magyar vállalatoknál. Jellemzően a legrövidebb idő a 2 hét volt, majd egészen 3-4 éves programokban is gondolkoztak a cégek. A mentori segítséget többségében bárki igényelhetette a szervezeteknél, de elsősorban az újonnan érkezők számára dolgoztak ki a vállalatok hatékony protokollt. Mindkét ország esetében közel harmada a cégeknek úgy érezte, hogy nincs minden területen szükség a mentori folyamatokra.

A vállalati kultúrára, mint a mentori folyamat sikerességét determináló tényezőre, szinte valamennyi cég felhívta a figyelmet. Alapvetően olyan vállalati kultúrában tud megvalósulni egy jól működő mentori rendszer, ahol jelen van az együttműködési hajlandóság, a türelem, a bizalom, és a tapasztalati tudás megszerzésére történő nyitottság. Ugyanakkor több cég kiemelte, hogy ebben a kultúrában, és így a mentori gyakorlat pozitív megvalósulásában, igen nagy szerepe van a vezetők-

nek, akik egyrészt nyitottak a munkatársaik fejlődésére másrészt, ahogy az egyik válaszoló fogalmazott: példát tudnak mutatni abban, hogy rugalmasan gondolkodnak, és elutasítják a „székbe kapaszkodás” attitűdjét, vagyis nyitottak az új felé, és hajlandók a status quo innovatív változtatására.

A másik ilyen fontos sikertényező, hogy a mentori folyamatot mennyire tudják elfogadni a dolgozók, mennyire tudnak a mentoráltak nyitottak és aktív részei lenni egy ilyen tudásszerzésnek valamint, hogy milyen személyiség jegyekkel rendelkeznek. A mentor, mint a mentori folyamat másik főszereplője, mindenhol hasonló jellemvonásokkal bírt. Alapvetően belső szakemberekre építették a rendszert a cégek, akik magas szintű szakmai tudással, széles körű kommunikációs eszköztárral dolgoznak, és érzelmi intelligenciájukban az empátia erősen megmutatkozik. Az egyik magyar szervezet a következő rövid jellembrázolást adta a mentorról:

„Szervezetünkben az válhat mentorrá, aki kizárólag olyan nagy tapasztalattal bír, ebből adódóan idősebb szakember, aki az új belépőt könnyedén képes ellátni kellő információval, mind a vállalatot, mind az alkalmazottakat illetően. Az a személy aki: ügyvezető, cégvezető, osztályvezető pozíciót tölt be. Fontos, hogy a mentor nem lehet közvetlen felettes, hiszen úgy nem valósulhat meg a nyílt, őszinte kommunikáció.”

E meghatározásban már benne foglaltatnak a mentor feladatai is, amely valamennyi válaszadó szerint egy komplex tevékenységi rendszer, amelynek a központi eleme a tudás átadása, valamint a pártfogás a szervezeti igényekkel és a vállalati kultúrával összhangban. A feladatok integratív rendszerét az egyik szlovák válaszadó így foglalta össze:

„A mentor hosszú távú, intenzív, eredményes együttműködést alakít ki a mentorálttal; kezdeményező a mentorálttal való folyamatos kapcsolattartásban, elnyeri a mentoráltja bizalmát, hiteles és segítőkész. Együttműködik a mentoráltjával, feladatát önzetlenül és a legjobb tudásának megfelelően végzi, ötleteivel motiválja a mentoráltat. Felismeri a szervezet igényeit, szokásait, eltervezi a végeredményt, és vannak alternatívái arra az esetre, ha elképzelései akadályba ütköznének.”

A mentorok a cégek véleménye alapján alapvetően a szakmai ismereteket tudják megosztani, nemcsak elméleti, de gyakorlati szinten is. Ugyanakkor a személyiség jellemzőkkel determinált tudáselemek nehezen, vagy egyáltalán nem megoszthatók:

„A tapasztalat és a jó emberismeret, illetve a jó kommunikáció és problémamegoldó képesség sajnos nem adható át. Bár néhányan hosszas gyakorlással tudják fejleszteni ezeket a készségeket is, mindez sok időbe telik.”

A mentorok munkáját a cégek többsége rendszeresen ellenőrizte és értékelte. Az értékelés alapvető eszköze mind a mentor, mind a mentorált szóbeli-írásbeli beszámolója, illetve a mentorált szakmai mérhető fejlődése. A mentor munkáját számos helyen, különösen a szlovák szervezetekben, anyagi juttatással is díjazták, de több

vállalat úgy gondolta, hogy az emberi, szakmai elismerés mind a cégvezetés, mind a kollegák részéről motiválhatja a mentorok munkáját.

A kutatás kitért arra, hogy létezik-e a mentori folyamatokról bármilyen dokumentáció a szervezetekben. Várhatóan, ahol informális mentorálás valósult meg, ott a spontán tevékenység miatt nem voltak leírt protokollok. Számos helyen a formális mentori rendszernek folyamatokra lebontott írásbeli dokumentációja készült, mint ahogyan ezt a következő szlovák példa is jól mutatja:

„A mentori munkáról természetesen van dokumentáció, mint pl. a mentori kézikönyv, ami a mentorok számára összefoglalja a rendszer egészét és részletesen ismerteti a szereplők teendőit. A haladási naplóban a mentorált a kézikönyvben foglaltak megvalósítását, illetve a ténylegesen elvégzett feladatokat vezeti, amely így részévé válik az oktatási rendszerünknek.”

Végezetül, mint az előbbi példából is látható volt, a mentori rendszer része tud lenni a szervezet oktatási struktúrájának. Felmerül azonban a kérdés, hogy eleme tud-e lenni a teljes tudásmenedzsment rendszernek, és mennyire tud beépülni, illetve szinergikus egységgé válni. A mentori rendszert sikeresen alkalmazó cégek közül számos helyen volt tudásmenedzsment rendszer, és többenél a mentorálás beépült részként tudott funkcionálni, valamint aktívan hozzá tudott járulni a sikeres működéshez:

„Igen, nálunk is létezik tudásmenedzsment, hisz nélküle a mentorálás nagyon sok előnye kiaknázatlan maradna. Ebből következik, hogy szorosan összekapcsolható a két tevékenység. A jövőbeni tudásállomány feltérképezésében a mentorálásnak nagy szerepe van. A mentorált belső tudását a vele bizalmi kapcsolatba kerülő mentor tudja leghatékonyabban feltérképezni és továbbadni azt a tudásmenedzsment felé. Ez jelenti majd a tudásmenedzsment számára a később felhasználható tudásállomány magját.”

Összegzés

A tanulmány olyan magyar és szlovák cégek esetében vizsgálta a mentorálás gyakorlatát, ahol a szervezetek sikeresnek értékelték maguknál a tudásátadás ilyen módját. A mélyinterjú vizsgálatokból kiderül, hogy a vizsgálatunk során megfogalmazott hipotézisünket nem tudjuk elfogadni, azaz elutasítjuk.

A kutatás során nem találtunk arra igazolást, hogy a két országban működő cégek esetleg eltérően közelítenék meg a mentorálás gyakorlatát, avagy különböző elemeket lehetne azonosítani a siker elérésében. A vizsgálat során azt láttuk igazolni, hogy alapvetően klasszikus formában működik a mentorálás ezeknél a cégeknél, és a sikerességet determináló tényezőként többek között hangsúlyt helyeznek a vállalati kultúrára, a vezetőség innovativvítására, a mentori folyamat szereplőinek személyiség jegyeire, illetve szakmai tudására.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bencsik, A. (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala. Z-Press Kiadó Kft., Győr
- Bencsik, A., Juhász, T., Machova, R. (2014): Mentoring Parctice on behalf of knowledge sharing in the light of Education, Acta Polytechnica Hungarica, 11(9) pp.95-114.
- Cseh Papp I., Hajós L (2014): Education and working life in Hungary, Acta Technica Corviniensis – Bulletin of Engineering, 2 , pp. 105-110. ISSN 2067 -3809
- Czeglédi, Cs., Marosné Kuna, Zs., Hajós, L. (2013): Integrated Talent Management at K&H Bank In: Egerová D (szerk.): Integrated Talent Management: Challenge and Future for Organizations in Visegrad Countries, Plzen, NAVA Publishing House, pp. 126-147.
- Kram, K. (1985): Mentoring at Work. Boston: Scott, Foresman, 1985.
- Mathew, V., Kavitha, M. (2008): Implementing Knowledge Management Knowledge Mapping, Matrix and Supports, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 10, No. 1, March 2009. <http://www.tlinc.com/artic1179.htm>.
- Tomka, J. (2009): A megosztott tudás hatalom. Harmat Kiadó, Budapest