

OTDK DOLGOZAT

2014

MENTORÁLÁS, A TUDÁS ŐRE
MENTORING, THE GUARDIAN OF KNOWLEDGE

Kézirat lezárása: 2014.12.25.

Absztrakt

A tudás stratégiai erőforrásként való kezelése új kihívás elé állítja a szervezeteket. Szemben a technológiai újításokkal a szellemi tőke nehezen másolható le a versenytársak által. A tudás tehát egy olyan fenntartható előny, amely megkülönbözteti a vállalatot az üzleti élet többi szereplőjétől. Felismerve ezt a tényt, Magyarországra is begyűrűzött a tudásmenedzsment diszciplínája, és a tudásmenedzsment rendszerek kialakítása egyre inkább középpontba kerül, mint a vállalatok versenyképességének egyik forrása. Bár ma még hazai viszonylatban a vállalatok kis százaléka rendelkezik átfogó tudásmenedzsment stratégiával. Felismerni a tudást, megszerezni a hiányzó ismereteket, beépíteni azt a vállalat meglévő tudáskészletébe, majd megosztani másokkal és felhasználni a folyamatos fejlődés érdekében, akár klasszikus eljárásnak tűnhet. A tudás nehéz megragadhatósága azonban hátráltatja a benne rejlő valódi érték felismerését. A tudás birtokosa sincs könnyű helyzetben, hiszen a tudás tacit jellege miatt nem adható át teljes terjedelmében. A tudásmenedzsment folyamatai közül a tudásmegosztás fontosságára fókuszál a dolgozat a mentori rendszer bemutatásán keresztül, mely a tudás átörökítésén nyugszik. A dolgozat témája tehát a mentorálás köré fonódik. A mentori rendszerek vállalati gyakorlata kísérletet tesz a tudás nehezen kommunikálható részének átadására és a tapasztalat azt mutatja, nem hiába való ez a törekvés. A kutatás célja, hogy feltárjuk a hazai mentori gyakorlatot. Vizsgálatunk során figyelmet kapott a mentorálás szervezeti értéke, a rendszer működése, előnyei és hátrányai, mentor és mentorált személyisége, a vállalati kultúra szerepe. Ezek feltérképezésére mélyinterjúk segítségével került sor. A kutatás eredményeként elmondhatjuk, hogy a mentorálás releváns tudásmegosztó eszköz, amelyet szívesen alkalmaznak a gyakorlatban. Elsősorban külön rendszerként működtetik, tudásmenedzsment rendszerrel történő összekapcsolása egyelőre nem jellemző. Ennek egyik oka, hogy a vizsgált vállalatok esetében is csupán néhányan rendelkeznek tudásmenedzsment rendszerrel. A jövőre nézve a szervezetek egyik feladata lesz, hogy kialakítsák saját tudásközpontjukat. A mentori rendszer létrehozása, működtetése egy jó kezdeti lépés, áldásos hatása pedig a szervezet építőkővéül szolgál.

Abstrakt

Handling knowledge as a strategic source of power has created a new challenge for the organizations. As opposed to technological developments, intellectual products cannot be copied by the competitors. Knowledge is considered to be such a sustainable advantage which can differentiate the company from the other participants of business life. Recognizing this fact, the disciplines of knowledge management have come to Hungary as well, and creating the systems for knowledge management has been in the centre of attention as one of the sources for evaluating the competitiveness of the companies. However, nowadays in Hungary only a small percentage of the companies have thorough knowledge management strategies. Recognising knowledge, getting the necessary information, implementing it to the present knowledge resources of the company then sharing it with others and using it for the sake of continuous development could be a classical procedure. However, the difficult acquisition of knowledge can hinder the recognition of the real values. The owner of the knowledge is not in an easy situation as knowledge because of its tacit nature cannot be transmitted in its full volume. Of the different processes of knowledge management this paper focuses on the importance of sharing the knowledge through the introduction of the mentoring system which is based on the transmission of knowledge. The topic of this paper is mentoring. Building up the mentoring systems at business companies tries to transmit the knowledge which is difficult to communicate, and as the findings suggest this effort was not in vain. The aim of this research is to get information about the mentoring processes in Hungary. During our investigations we tried to draw the attention to the organizational value of mentoring, the operation of the system, its advantages and disadvantages, the personalities of the mentor and the mentored person, the role of company culture. To investigate these data we used the method of deep interviews. As a result of the research we could state the mentoring is a relevant tool for sharing knowledge which is willingly practiced in real life. First of all it is operated as a separated system, but its connection with the system of knowledge management is not so characteristic. One of its reasons is that only few of the investigated companies have a relevant knowledge management system. Looking into the future one of the tasks of these companies will be to establish their own knowledge management centres. Establishing the mentoring system, its operation is a good way to start, its beneficial effect could be the foundation stone of the organization.

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS	1
2.	SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	3
2.1.	TUDÁS.....	3
2.2.	TUDÁSMENEDZSMENT.....	6
2.3.	A TUDÁSMEGOSZTÁS	10
2.3.1.	<i>Tudásmegosztó kultúra</i>	<i>11</i>
2.3.2.	<i>Tudásmegosztás gátlói, motivátorai</i>	<i>13</i>
2.3.3.	<i>Kitekintés.....</i>	<i>14</i>
2.4.	MENTORÁLÁS	17
2.4.1.	<i>Fogalmi keret</i>	<i>17</i>
2.4.2.	<i>Mentorral szemben támasztott követelmények.....</i>	<i>18</i>
2.4.3.	<i>Mentor és mentorált közötti kapcsolat jellemzői</i>	<i>18</i>
2.4.4.	<i>Mentorálás előnyei, hátrányai.....</i>	<i>21</i>
2.4.5.	<i>Kitekintés.....</i>	<i>23</i>
2.5.	ÖSSZEGZÉS	24
3.	PRIMER KUTATÁS.....	25
3.1.	A KUTATÁS MÓDSZERTANA	25
3.2.	HIPOTÉZISEK.....	26
3.3.	A MÉLYINTERJÚK ÁLTALÁNOSÍTHATÓ MEGÁLLAPÍTÁSAI.....	27
3.3.1.	<i>Vezetőkkel készített mélyinterjúk</i>	<i>27</i>
3.3.1.1.	<i>Vezetői mélyinterjúk, létező mentori program esetén</i>	<i>27</i>
3.3.1.2.	<i>Vezetői mélyinterjúk, mentori programmal nem rendelkező vállalatoknál</i>	<i>35</i>
3.3.2.	<i>Dolgozókkal készített mélyinterjúk</i>	<i>38</i>
3.4.	HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATA.....	44
4.	ÖSSZEFOGLALÁS	46
	IRODALOMJEGYZÉK	47
	MELLÉKLETEK.....	I

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: A tudásgondozás eljárásai	5
2. táblázat: Két kultúra összehasonlítása.....	11
3. táblázat: Tudásmegosztást akadályozó tényezők és lehetséges megoldásaik	12
4. táblázat: A tudásmunkás motivátorai	14
5. táblázat: Mentori kapcsolat fejlődésének feltételezett szakaszai	19
6. táblázat: A mentorálás előnyei	21
7. táblázat: Mentorálás kockázatai, következményei egyéni és szervezeti szinten	22
1. ábra: A tudásmenedzsment építőkövei.....	7
2. ábra: Tudás, mint stratégiai eszköz és tudásmegosztást támogató eszközök aránya a vizsgált szervezeteknél	15
3. ábra: Tudásmegosztást nehezítő tényezők megoszlása	16
4. ábra: Tudásmegosztással szembeni ellenállás okai	16
5. ábra: A tudásmegosztás során nyerhető haszon a „fogolydilemma” általános nye- reségmátrixának alapján	20
6. ábra: Mentortól elvárt személyiségjegyek.....	31
7. ábra: Mentor tulajdonságai.....	39
8. ábra: Mentorált tulajdonságai.....	40

1. BEVEZETÉS

Manapság egyre több egyetemi/főiskolai hallgató próbálja ki magát a „nagybetűs” életben tanulmányai mellett. Magam is több ízben kóstoltam bele a vállalati élet dolgos hétköznapijaiba. Közel egy éves tapasztalatot szereztem HR, valamint pénzügyi területen, összesen három különböző vállalatnál. Személyes tapasztalatom szerint e cégek közös vonása, hogy nem kezelték megfelelő komolysággal az általuk működtetett gyakornoki programot. Sorra egyszerű, sokszor kevés gondolkodást igénylő, monoton teendőkkel bíztak meg. Ez sem a tanulni vágyó hallgatónak, sem a vállalatnak nem kedvez. A gyakornoki programok gyümölcsözőek lehetnek mindkét fél számára, ha azt kellő figyelem övezi. Miért kedvező a gyakornoknak? Mert olyan tudással vértézheti fel magát, amit csak szervezeti keretek között lehet elsajátítani. Az elméleti tudását könnyedén átvittetheti a gyakorlatba, valamint kiegészítheti azt további releváns ismeretekkel. Miért ideális egy vállalat számára? Mert a hallgatókban a jövő potenciáljai rejlenek. Sok esetben a fiatalok egészen más szemszögből közelítenek meg problémákat, valamint korszerű ismereteik által kreatívan és találékonyan oldják meg azt. Nem ritka, hogy innovatív ötletekkel állnak elő, ami a vállalat gazdaságos és hatékony működését szolgálják. Tehát a gyakornoki program akkor válik hasznossá, ha mindkét fél számára win-win szituációt jelent. Azonban nem csak a gyakornokok esetében kerül felszínre a tudásmegosztás hiánya, a vállalathoz új munkaerőként csatlakozó alkalmazottak körében is felmerül a probléma. Ezt felismerve, és ezen változtatva a szervezetbe történő integrálás gyorsabban és gördülékenyebben zajlik. Gyorsan változó világunkban, ahol a környezeti változásokra rugalmasan és azonnal reagálni kell, elengedhetetlen az emberi erőforrás stratégiaiilag fontos tényezőként való kezelése. Napjainkban a tudás- és információs társadalom korát éljük, amelyben a tudás szerepe rendkívül felértékelődött. A vállalatok versenyben maradása szempontjából épp ezért a tudásmenedzsment kritikus fontosságúvá vált. Csak azok a szervezetek képesek életben maradni, akik korszerű tudással rendelkeznek és azt hasznosítani is képesek. Sok vállalat felismerte már a tudás fontosságát, és törekszik tudásmenedzsment rendszerének kiépítésére. Ennek egyik eszköze lehet a mentorprogram létrehozása. Segítségével az új munkavállalók számára nyújtanak támogatást munkájuk elvégzéséhez, valamint tudásuk kiszélesítéséhez.

Kutatásom során azt vizsgálom, hogy a magyarországi vállalatok körében mennyire elterjedt a tudásmenedzsment rendszer. Feltevésem szerint a szervezetek többsége még nem alakított ki integrált tudásmenedzsment rendszert, csupán bizonyos elemeit, eszközeit alkalmazzák. A mentorprogram, mint ilyen eszköz azonban véleményem szerint széles

körben alkalmazott. Mielőtt azonban vizsgálataim eredményét bemutatnám, szót ejtek a témát körül ölelő elméleti háttérrel. Fontosnak tartom a tudás fogalmának, valamint a tudásmenedzsment alapjainak ismertetését. Látni fogjuk a tudásmenedzsment folyamatát. Rávilágítok a tudásmegosztás gátjaira és motivátoraira. A mentorálás főbb tudnivalóiról is tájékoztatom az olvasót. Bemutatom a KPMG által végzett 2013-2014-es tudásmenedzsment kutatás, valamint a 2013-as Mentoring kutatás főbb eredményeit. Céлом, hogy betekintést nyerjek a magyarországi helyzet alakulásába, azaz létezik-e a vállalatoknál tudásmenedzsment rendszer, és használják-e ennek egyik eszközét, a mentorálást. Erre vonatkozóan mélyinterjúk segítségével keresem a választ. Megkérdezetteim vezetők és dolgozók egyaránt. A lefolytatott interjúk értékelése során a mentorálás mögött meghúzódó motivációk, esetleges hiányosságok feltárására törekszem.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A tudás előtérbe kerülése nem új keletű dolog. Francis Bacon, 16. századi brit filozófus mondása szerint: „a tudás hatalom”. Megállapítása napjainkra még nagyobb értelmet nyert. A vállalatok felismerték, hogy a tudás olyan erőforrás, amelyet ha nem aknáznak ki, létük veszélybe kerül. Mi vezetett azonban a tudás ily mértékű felértékelődéséhez?

A válasz összetett. A körülmények összejátszása az egyik oka a tudás fontossá válásának. A globalizáció magával hozta a szervezeti és környezeti változások felgyorsulását. A szervezetek egyre nagyobb földrajzi méreteket öltenek, életre hívva ezáltal a globális piacokat. A növekvő verseny arra ösztönözte a cégeket, hogy olyan versenyelőnyre tegyenek szert, amely megkülönbözteti őket a piac többi szereplőjétől. Továbbá a szervezeti karcsúsítások is hozzájárultak a tudás értékének hangsúlyozásához. Kulcsfontosságú munkaköröket betöltő munkavállalók távozása esetén, ha a tudásmegosztás nincs biztosítva, a dolgozóval együtt a tudás is elvész. Ma már a tudás a legfontosabb szervezeti tőke, amely a fenntartható versenyelőny legfőbb tényezője.¹

2.1. TUDÁS

A tudást, mint fogalom nem könnyű szavakba önteni. Többféle nézőpontból tekinthetünk rá, a filozófusok is különböző jelentéstartalmat tulajdonítanak neki. Hogy pontosan megértsük azonban a tudás fogalmát, először az adat és az információ jelentésével kell foglalkoznunk.

Az adat egy adott szituációra, eseményre vonatkozó objektív tények összessége. Az adatok nem bírnak jelentéssel, így nem adnak magyarázatot a helyzetre, nem tartalmaznak véleményt. Sok vállalat esik abba a hibába, hogy túl sok adatot halmoz fel. A feleslegesen tárolt, nem használt adatok megnehezítik a lényegesek kiszűrését. Több időt és figyelmet vesz igénybe azok azonosítása és értelmezése. Azonban információt létrehozni csak adatból lehet.²

Az információ üzenet, amely tartalommal van felruházva. Arra szolgál, hogy a befogadó személy szemléletmódján változtasson, befolyást gyakoroljon viselkedésére, ítéleteire. Segít a bizonytalanságot, határozatlanságot megszüntetni. Az adatokból különféle eljár-

¹Davenport-Prusak (2001); Zoltayné (2002)

²Davenport-Prusak (2001)

rásokkal nyerhetünk információt, például kontextusba helyezéssel, osztályozással, számítással, javítással vagy tömörítéssel.³

A tudás az információból jön létre, amely azonban az egyénekben lakozik, tehát az ember elméjében keletkezik, és ott hasznosul. Tudásra tapasztalatokon keresztül tehetünk szert. Tanulmányaink során, könyvekből, tanárainktól, későbbi mentorainktól és informális tanulással szerezzük be. Általa lehetőségünk nyílik az új helyzetek átgondolására, megértésére. Így keletkezett tudásunk révén ítéletet alkothatunk. Képesé tesz bölcs döntések meghozatalára, majd ezt követően cselekvésre. A tudás összefüggésben áll az egyén értékrendjével és hitével is. A túl nagy információmennyiség következtében a tudás azonban újra információvá és adattá válhat.⁴

Tudás jellemzői

A tudást többféle aspektusból vizsgálhatjuk. A következőkben ebből mutatok be néhányat.

A tudás lehet explicit vagy tacit. Az explicit tudás tényekre épül, amelyet kifejezhetünk szavakkal, számokkal. Mások számára könnyen átadható. Különböző formákban: például adat, könyv megosztható. A tacit vagy más néven implicit tudás ezzel szemben erősen személyhez kötődik. Passzív jellegű, így nem látható és nehezen kommunikálható. Mélyen az ember cselekedeteiben és tapasztalataiban gyökerezik, befolyásolja az egyén értékrendje, hite. Megfigyeléssel, gyakorlattal juthatunk hozzá.⁵

A tudás lehet egyéni vagy közösségi. Az egyéni tudás az egyes személyekhez tartozik. A közösségi tudás esetén a szervezet tagjai által hordozott tudásról beszélünk, amely lehet több vagy kevesebb, mint az egyéni tudások összessége. A közösségi tudás alatt értjük a szabályokban, normákban, magatartási- és viselkedési módokban, problémamegoldásban, eljárásokban megnyilvánuló tudást is.⁶

Tudásteremtés

A tudás teljes egészében nem adható át, ugyanakkor az explicit és a tacit tudásfajták interakciójából tudás teremthető. Nonaka és Konno nevéhez fűződik a tudáspirál megalkotása. Az 1. táblázat szemlélteti a négy konverziós lépést: szocializáció, externalizáció, kombináció és internalizáció. Az egyes tudásgondozási eljárásokról megtudhatjuk, milyen mó-

³Davenport-Prusak (2001)

⁴Davenport-Prusak (2001)

⁵Tomka (2009); Bencsik (2009), Polányi (1994)

⁶Bencsik (2009)

don, milyen eszközökkel valósulhatnak meg, milyen közegben jöhetnek létre, illetve néhány példán keresztül jobban megérthetjük a lényegüket.⁷

1. táblázat: A tudásgondozás eljárásai

	Megosztás	Kommunikálás	Elosztás	Tanulás
Mitől? → Mivé?	Tacit → Tacit	Tacit → Explicit	Explicit → Explicit	Explicit → Tacit
Viselkedés	Szocializáció	Externalizáció	Kombináció	Internalizáció
Lényege	A tapasztalat megosztása; az együttműködés mellékterméke	A tudás összegyűjtése, rögzítése; tudatos átalakítás explicit reprezentációba (metaforák, modellek, fogalmak, egyenletek)	Konvertálás széles körben terjeszthető formába, kodifikáció	Az explicit tudás beágyazódása a cselekvésbe és a gyakorlatba
Módjai	Megfigyelés, kíséreltetés, utánpótlás, gyakorlás	Beszéd, dialógus, prezentáció, jegyzetelés, írás, szerkesztés, koncepciók, vizuális megjelenítés	Osztályozás, kategorizálás, szerkesztés, megjelenítés, portálok működtetése	Különböző oktatási technikák, eszközök
Közege	Személyes, fizikai kapcsolatok, közös aktivitások	Közvetlen csoporttalálkozók	Speciális „kiadói” csapatok	Különböző tanítás, tanulási formák, munka
Példák	Mester-inas kapcsolat	Menedzsment-kézikönyvek, közösségi dokumentumok	Egyetemi tankönyvek, oktatási adatbázisok, vállalati tudásbázisok	Egyéni tanulási gyakorlat, szimuláció, munka közbeni tanulás

Forrás: Tomka (2009) 36. oldal alapján

Dolgozatom fő témája a mentorálás, mint a tudásmegosztás egyik eszközének hazai szintű vizsgálata. A négy tudásgondozási eljárás közül a mentorálás a szocializációhoz tartozik. A Mester-inas kapcsolatot nevezhetjük mentor-mentorált kapcsolatnak is, ahol valóban a személyes kapcsolat és közös munka kerül előtérbe. A mentor feladata, hogy saját tapasztalatát (tacit tudását) megossza mentoráltjával, elősegítve ezáltal az ő beilleszkedését, önálló munkavégzését. A téma tárgyalására a későbbiekben részletesebben kitérek.

⁷Tomka (2009)

2.2. TUDÁSMENEDZSMENT

Korábban említésre került, hogy a tudás versenyelőnyt jelent a vállalatok számára. Önmagában azonban a tudás megléte nem elég. A tudás akkor válik versenyelőnnyé, ha sikerül felszínre hozni, hozzáférhetővé és használhatóvá tenni. A tudásmenedzsment klasszikus definíciója szerint a tudás menedzselése magában foglal minden olyan tevékenységet, amely a szervezeten belüli explicit és tacit tudás, tapasztalat feltérképezését, összegyűjtését, rendszerezését, megosztását, továbbfejlesztését és hasznosítását tűzte ki célul.⁸

Miért van szükség tudásmenedzsmentre? Több okra vezethető vissza:⁹

- a szervezetek nem tudják pontosan, hogy milyen információt birtokolnak
- a meglévő információk rendezetlenek, strukturálatlanok, nem épülnek célok köré
- a szervezeti tagok egyszerre szenvednek az információdömpingtől és az ismeretek hiányától
- szakmai jártasság, szakértői tudás, tapasztalat, munkakapcsolatok vesznek el, ha mindezek birtokosa elhagyja a szervezetet
- a korábban megszerzett információk figyelmen kívül hagyása oda vezet, hogy ugyanazt a problémát újra meg kell oldani rengeteg idő- és anyagi ráfordítással.

A tudásmenedzsment célja, hogy a meglévő és új tudást a szervezet eredményessé és hatékonyá tételéhez rendelkezésre bocsássa és felhasználja.

Karl-Erik Sveiby munkássága alapján a tudásmenedzsment két fő irányzatát különböztetjük meg. Az egyik irányzat a humán oldalról közelíti meg tudásmenedzsmentet, ebből adódóan a filozófia, pszichológia, üzleti tudományok kerülnek előtérbe. Az emberek egyéni képességeire, tudására helyezi a hangsúlyt, amit folyamatosan fejleszteni kell. A másik megközelítés a technikai/informatikai út, amely főként a tudás információs rendszerek segítségével történő azonosítását, rögzítését, kezelését foglalja magába. Dolgozatomban a tudásmenedzsment emberi oldalát tárgyalom.¹⁰

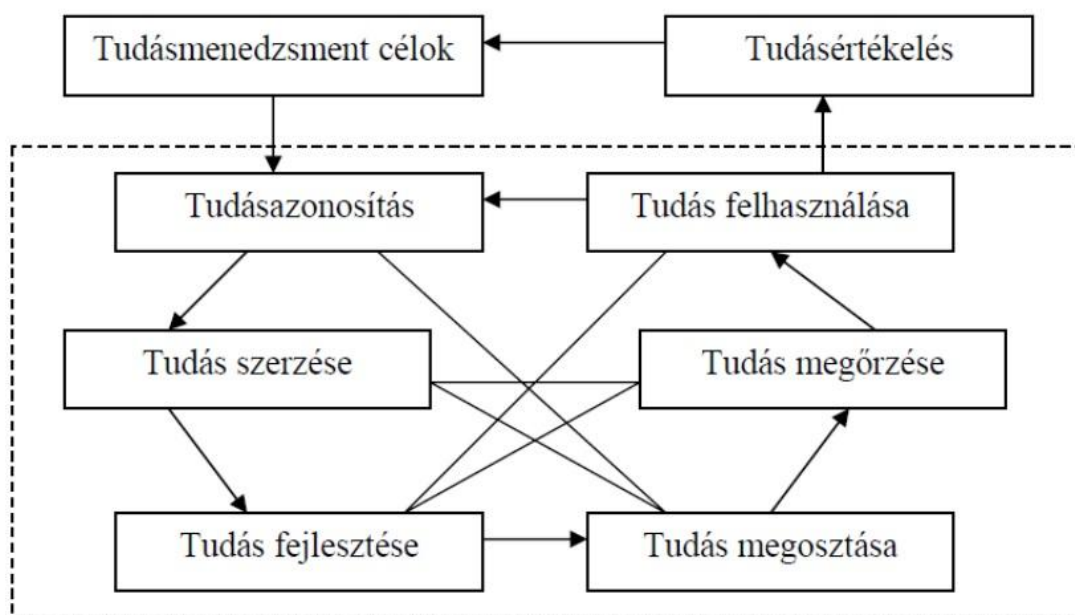
⁸Bencsik (2009)

⁹Sándori Zsuzsanna (2001): Mi a tudásmenedzsment?, Magyar Elektronikus Könyvtár
<http://mek.oszk.hu/03100/03145/html/index.htm> Letöltve: 2014.09.15.

¹⁰Sveiby, K. E. (2001)

Tudásmenedzsment folyamata

A tudásmenedzsment építőköveinek bemutatására Probst-Romhardt-Raub modelljét mutatom be, amely egy belső és egy külső folyamatból áll. A modell (lásd 1. ábra) egy ciklust szemléltet, jelezve, hogy a folyamatok egymásra épülnek. Ha az egyik folyamatba beavatkozunk, a tudásmenedzsment többi folyamatára is hatással lesz. A belső folyamatok a következők: tudás azonosítása, szerzése, fejlesztése, megosztása, megőrzése, felhasználása. A külső folyamat elemei: tudásmenedzsment célok meghatározása és tudásértékelés.¹¹



1. ábra: A tudásmenedzsment építőkövei

Forrás: Zoltayné (2002) 233. oldal alapján

A belső körfolyamat elemei

1. Tudásazonosítás

Első lépésként a vállalat már meglévő tudását kell feltérképezni. Sok szervezet nincs tisztában a birtokában lévő tudással, ezáltal könnyen elveszít már meglévő adatokat, információkat. A vállalati tudás az egyének gondolataiban felgyülemlett tudástól a könnyen strukturálható explicit ismeretekig terjed. Az explicit tudáshoz könnyen hozzáférünk informatikai rendszereken keresztül, de az emberek fejében rejlő tacit tudás azonosítása már komolyabb feladat. A vállalaton belüli tudás hoz-

¹¹Zoltayné (2002)

záférhetőségéhez létrehozhatunk tudástérképet, amely útmutatóul szolgál: rámutat a tudás helyére, annak birtokosaira, adatbázisokra, dokumentumokra.¹²

2. Tudásszerzés

A tudás megszerzése a szervezeten belül történhet formális vagy informális úton. Utóbbi személyes kapcsolatokon alapszik. Például az italautomaták vagy az étkezőben kibontakozó beszélgetések alkalmat teremtenek a tudástranszferre. A beszélgetések alapja a bizalom. Előnye, hogy lehetőséget biztosít új gondolatok megszületésére, és a régi problémák kreatív megoldására. Hátránya azonban, hogy szűk réteg jut hozzá az információkhoz, és a kommunikációs csatornák életképessége megkérdőjelezhető. Formális tudásszerzésre adnak lehetőséget a mentori programok, ahol a tapasztaltabb idősebb személyzet átadja ismereteit fiatal kollégák számára.¹³

Szervezeten kívülről is hozzájuthatunk új tudáshoz. Ennek egyik módja, ha például felvásárolunk egy másik céget. Egy tudásalapú vállalat esetében az együttműködés nem csak pénzügyi előnyöket rejt magában, hanem a tudásszerzés lehetőségét is. Tudásra tehetünk szert az érintettek bevonásával is. Felmérhetjük fogyasztóink igényeit, ezt felhasználva olyan terméket/szolgáltatást állíthatunk elő, amely jobban igazodik az elvárásaikhoz. Ebben az esetben a tudás tőlük származik. Harmadik lehetséges mód szakértők alkalmazása, akik az adott projekttel kapcsolatban széleskörű ismeretekkel rendelkeznek. Valamint megvásárolhatunk szabadalmakat, szoftvereket is, ezekkel szintén bővíteni tudjuk vállalati tudástárunkat.¹⁴

3. Tudásfejlesztés (tudásteremtés)

A szervezetek tudáskészletük bővítése céljából több módszer is alkalmazhatnak. A következőkben öt ilyen módszert mutatok be: felvásárlás, erőforrások célorientált felhasználása, vegyítés, adaptáció és tudáshálózatok.

- **Felvásárlás:** a tudásteremtés egyik legkézenfekvőbb módja a tudással rendelkező cégek vagy egyének megvásárlása. Az így megszerzett tudást a cégek hozzáadják saját tudáskészletükhöz. Ha azonban a megvásárolt humán

¹²Davenport-Prusak (2001)

¹³Davenport-Prusak (2001)

¹⁴Polyák (2011)

tőke a felvásárlást követően távozik a vállalatától, a felvásárlás kudarcot vall. A tudást lehet bérelni is. Ebben az esetben a vállalatok anyagi támogatást nyújtanak egyetemeknek, kutató intézeteknek, cserébe viszont az eredményeket elsőként használhatják fel.

- **Célorientált erőforrások:** a vállalat saját K+F részleget hoz létre tudás generálása céljából. Egyik sarkalatos pontja a tudás áramoltatása szervezetben belül.
- **Vegyítés:** Nonaka és Takeuchi szerint „kreatív káosz” létrehozása. Különböző tudású, képességű, értékrendű emberek kombinálásával hoznak létre innovatív megoldásokat, elkerülve a rutinmegoldásokat.
- **Adaptáció:** Mesterséges válságokat generálnak, hogy a cég alkalmazkodóképessége, reagálási ideje javuljon. Gyakran a múltbéli sikerek akadályozzák meg a vállalatokat abban, hogy újítsanak és válaszoljanak a környezeti változásokra.
- **Hálózatok:** Azonos érdeklődési körből származó egyének közösséget alkotva, informálisan szerveződve osszák meg egymással tudásukat. A folyamatos kommunikáció és együttműködés által gyakran teremtenek új ismereteket.¹⁵

4. Tudásmegosztás

A tudásmegosztás történhet közvetlen vagy közvetett módon. Közvetlen tudásmegosztás során a szervezetben fellelhető explicit tudást adjuk át a szervezet tagjainak például oktatás formájában. De történhet informális tudástranszfer útján is. A tudás átadásának közvetett módja például a szocializáció. Főként a tacit tudás, a munkához való viszony, szervezeti kultúra, értékrend megosztására szolgál.¹⁶ Ilyen típusú tudásmegosztásra ad lehetőséget a mentori program. A tudásmegosztásnak azonban vannak gátlói és motivátorai, amit a későbbiekben részletesen tárgyalok.

5. Tudásmegőrzés

Célja, hogy a vállalat által birtokolt tudás évek múlva is elérhető, felhasználható legyen. Az explicit tudást elraktározhatjuk informatikai rendszerek segítségével.

¹⁵Davenport-Prusak (2001)

¹⁶Polyák (2011)

Ezek könnyen hozzáférhetők. A tacit tudás megőrzése ennél bonyolultabb. Megpróbálhatjuk explicitté alakítani, vagy próbáljuk meg a munkavállalót a vállalatnál tartani. A tudás megőrzése szempontjából a szervezeti memóriának jut érdemi szerep.¹⁷

6. Tudásfelhasználás

A felhalmozott tudást hozzáférhetővé kell tenni. Fontos, hogy eljusson a felhasználókhoz. Továbbá a tudást úgy kell felhasználni, hogy versenyképessé és eredményessé tegye a vállalatot.

A külső körfolyamat elemei

7. Tudásmenedzsment célok

A különböző szinteken különböző célok megfogalmazására van szükség. Mindegyik szint azonban a tudás kiépítését tűzi ki célul.

- Normatív szint: tudásalapú szervezeti kultúra létrehozása
- Stratégiai szint: Meglévő tudás azonosítása és a jövőben kívánatos tudás megszerzéséhez szükséges lépések meghatározása
- Operatív szint: A normatív és stratégiai célok leképezése, kisebb egységekre történő bontása. Például: hozzáférés biztosítása a szervezeti dokumentumokhoz.¹⁸

8. Tudásértékelés

A tudás megfoghatatlan, így mérése és értékelése nehezen kivitelezhető. Ennek ellenére fontos felismerni, melyek azok a tudáselemek, amelyekre a későbbiekben is szükség van, és melyek feleslegesek a vállalat működése szempontjából.

2.3. A TUDÁSMEGOSZTÁS

A tudásmenedzsment folyamatai közül számunkra a tudásmegosztás a legérdekesebb. A tudás hatékony formában emberi interakciók során áramlik. Ezt úgy érhetjük el, ha hagyjuk, hogy a dolgozók beszélgessenek egymással. Jó alkalom erre a vállalati büfé, vagy az

¹⁷Polyák (2011)

¹⁸Polyák (2011)

italautomaták melletti kávészünet. A probléma az, ha a vezetőség ezt elpazarolt időnek tekint, azaz a munkából elvett időnek. Pedig a munkahelyen gyakran az aktuális feladataikról társalognak az alkalmazottak. Ötleteket, tanácsokat kaphatnak egy-egy teendő megoldásához. Akár valódi munkát is jelenthet a beszélgetés, ha új gondolatok születnek. A tudásmenedzsment egyik feladata, hogy kidolgozzon olyan stratégiát, amely ösztönzi a tudásmegosztást. A vállalat számára pedig az erre alkalmas helyszínek, alkalmak megteremtése a feladat, elősegítve ezzel a dolgozók informális érintkezését. Főleg a tacit tudás átviteléhez szükséges a személyes kapcsolat. Egy mentori rendszer, vagy gyakornoki program ezen az elven működik. Az a vállalat, amely elkötelezett a tudás transzferálása mellett, gyakran hoz létre mentori programokat, ahol az idősebb személyzet átadja ismereteit a fiatalabb alkalmazottaknak. Ahhoz azonban, hogy a tudást sikeresen lehessen továbbítani a vállalaton belül, a szervezeti kultúrának is meghatározó szerepe van.¹⁹

2.3.1. Tudásmegosztó kultúra

Ahhoz, hogy a tudás központi értéket képviselhesen a vállalat értékrendjében, nélkülözhetetlen a tudásmegosztást támogató kultúra. Ehhez rendkívül fontos a bizalmon alapuló együttműködés. Továbbá annak hangsúlyozása, hogy a munkavállaló megítélése nem sérül, ha hibázik, vagy mástól kér segítséget. A kultúra feladata, hogy támogassa a tudás-transzfert, és olyan légkört alakítson ki, amelyben a munkavállalók ösztönözve vannak tudásuk megosztására. A 2. táblázat szemlélteti a hagyományos, illetve tudásmegosztó kultúra közti különbségeket.

2. táblázat: Két kultúra összehasonlítása

	Hagyományos kultúra	Tudásmegosztó kultúra
A bizalom szintje	Alacsony	Magas
Szervezeti határokon átnyúló interakciók az emberek között	Alacsony	Magas
Lehet hibázni és „nem tudni”	Nem	Igen
A perspektívák diverziója	Alacsony	Magas
Egyének és csoportok közötti versenyeztetés megengedett motiváló eszköz	Igen	Nem
A tudásmegosztás elismerése és jutalmazása	Nem	Igen

Forrás: Tomka (2009) 158. oldal alapján

¹⁹Davenport-Prusak (2001)

Sok kulturális tényező akadályozza, lassítja az információk áramlását. A 3. táblázat foglalja össze a legáltalánosabb akadályozó tényezőket és azok lehetséges megoldásait.

3. táblázat: Tudásmegosztást akadályozó tényezők és lehetséges megoldásaik

Súrlódás	Lehetséges megoldások
A bizalom hiánya	Kapcsolatok és bizalom kiépítése személyes találkozásokon keresztül
Eltérő kultúrák, szókinccsek, vonatkoztatási rendszerek	Közös alap létrehozása oktatással, eszmecserékkel, publikációkkal, csapatszervezéssel, vetésforgóban betöltött állásokkal
Idő és találkozóhely hiánya; korlátozott gondolkodás a produktív munkáról	A tudástranszferhez szükséges idő és hely megteremtése: vásárok, társalgók, konferenciabeszámolók
A tudás kizárólagos birtokosának státus és jutalom jár	A teljesítményértékelés és az ösztönzőrendszer a tudásmegosztáson alapul
A befogadók abszorpciós képességének hiánya	Az alkalmazottak rugalmasságra nevelése; elegendő idő a tanulásra; a munkaszerződések lényegi elvárása az ötletekre való nyitottság
Hit abban, hogy a tudás meghatározott csoportok előjoga, a „nem mi találtuk ki” szindróma	A nem hierarchikus tudásmegközelítések ösztönzése; a gondolatok minősége fontosabb az ismeretforrás rangjánál
Intolerancia a hibákkal és a segítségkéréssel szemben	A kreatív hibák és az együttműködés elfogadása és jutalmazása; nem jár státusvesztéssel, ha valaki nem tud mindent

Forrás: Davenport-Prusak (2001) 111. oldal alapján

A szervezetek versenyképessége érdekében a tudás szabad áramlása elengedhetetlen. A tudás megosztásának azonban nem csak kulturális oldalról, hanem egyéni emberi oldalról is vannak gátlói. Ezt ellensúlyozhatjuk, ha tudjuk, mi motiválhatja a dolgozókat tudásuk átadására. A következőkben ezeket a gátló és motiváló tényezőket láthatjuk.

2.3.2. Tudásmegosztás gátlói, motivátorai

A tudás megosztásának hiánya egyéni oldalról a következő okokra vezethető vissza:

- „A tudás hatalom”, hangzik a mondás. Sokan úgy gondolják, ha megosszák másokkal tudásukat veszítenek a saját pozíciójukból. Biztonságot jelent, ha bizonyos tudással csak mi magunk rendelkezünk, ezért igyekszünk egyéni nélkülözhetetlenségünket megőrizni.
- Félünk segítséget kérni, mert ezáltal bevalljuk tudásbeli hiányosságainkat. Közepes teljesítményű dolgozók gyakran próbálják meg inkább maguk megtalálni a megoldást különböző információforrások segítségével, az eredmény azonban kétes, és az időráfordítás is túl nagy. A dolgozó nem akar sebezhetővé válni.
- Vannak, akik úgy tartják, nincs idejük a tudásmegosztásra. A napi feladatok épp eléggé megterhelőek.
- Vannak, akik úgy érzik, hogy tudásukat nem veszik figyelembe, nem értékelik. Ha volt is korábban jó ötletük, átsiklottak felette.
- A dolgozó nem kap semmilyen jutalmat, elismerést fáradozásaiért.²⁰

Ha léteznek gátló tényezők, akkor léteznek tudásmegosztást motiváló tényezők is.

Az embereknek általában két alapvető lelki szükséglete van: a biztonság és a fontosság. A biztonság érzését adja a főnökkel való jó kapcsolat, a jó munkakörülmények, felügyelet csökkentése, megszokott vagy kitűzött életszínvonalat biztosító fizetés. A fontosság szükséglete motiválja az embereket alkotásra, munkára. A legfőbb motivátorok az elért eredmények, az elismerés, a munka, a felelősség, az előmenetel és a fejlődés.

A tudásmegosztásra a hírnév utáni vágy, mások tudásának megszerzése, az altruizmus és a közösséghez való tartozás késztet. A 4. táblázat szemlélteti a legfőbb motivációs tényezőket.²¹

²⁰Tomka (2009)

²¹Tomka (2009)

4. táblázat: A tudásmunkás motivátorai

A munka motivátorai	A tudásmegosztás motivátorai
Elismerés - vélemények meghallgatása - személyének megbecsülése - munkájának (erkölcsi) elismerése	Hírnév eszmei értéknek tűnik, de valóságos eredményeket hozhat (biztos foglalkoztatás, előléptetés, vállalati „guru” cím)
Maga a munka - érdekesség, változatosság - kihívás, felelősség - elért eredmények	Reciprocitás segítek – más fontos elfoglaltságom helyett – a kollégámnak, ha bízom abban, hogy rendelkezik olyan ismeretekkel, melyekre nekem lehet a jövőben szükségem
Fejlődés - az állandó tanulás lehetősége - őszinte kommunikáció - előmenetel	Altruizmus szakmaszereteten, a cég érdekeinek maximális szolgálatán vagy a másik segítségének természetes vágyán alapulhat
Közösség - egymást segítő légkör - teammunka - emberi kapcsolatok	

Forrás: Tomka (2009) 234. oldal alapján

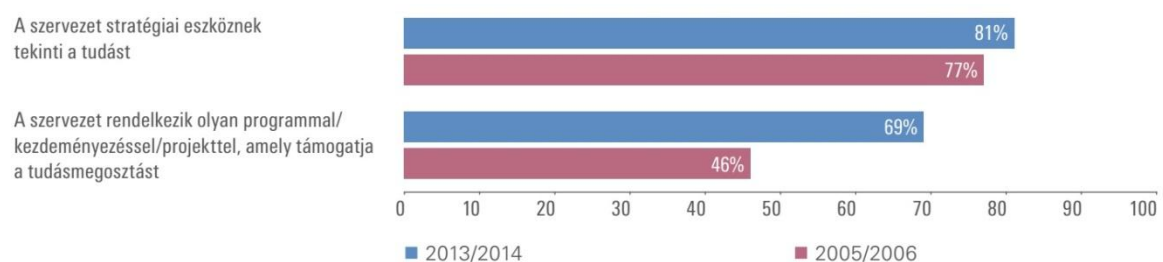
A tudásmegosztás sikere, vagy épp kudarca, ahogy láhattuk, sok tényezőtől függ. Az elméleten túlmenően a gyakorlatban is vizsgálják, hogy mi nehezíti, illetve segíti a tudás átadását. A KPMG Akadémia évek óta kutatást folytat a tudásmenedzsment területén magyarországi gyakorlatokat illetően. A következőkben az általuk feltárt eredményeket szemléltetem ide vonatkozóan.

2.3.3. Kitekintés

A KPMG Akadémia legutóbbi tudásmenedzsment felmérését a 2013/2014-es évben végezte. A kutatás koncepciója, hogy a szervezeti, valamint egyéni befolyásoló tényezők mentén feltárja a szervezeti tudásmegosztás aktuális helyzetét. Az adatok gyűjtésére 2013 tavaszán került sor online kérdőív segítségével. Összesen 299 fő töltötte ki a kérdéssort. Továbbá a felmérés kiegészítésére interjúkat is készítettek. A kutatás néhány eredményét az alábbiakban foglalom össze.

Tudás, mint stratégiai eszköz

A szervezetek négyötöde a tudást stratégiai tényezőként kezeli. A 2005/2006-os felméréshez képest 4%-kal nőtt az arány. A változás csekély mértékű, ugyanakkor az eredmény jelzi, hogy a vállalatok tudatában vannak e tényező fontosságával. A tudásmegosztást tekintve a vállalatok 69%-a rendelkezik olyan programmal, eszközzel, amely támogatja ezt a tevékenységet. A korábbi kutatáshoz képest ez az arány 23%-kal emelkedett. Ez már jelentős változás. Elmondhatjuk, hogy a vállalatok nem csupán elméleti szinten, hanem gyakorlati oldalról is egyre nagyobb mértékben biztosítják a tudástranszfert. Az adatokat a 2. ábra szemlélteti.



2. ábra: Tudás, mint stratégiai eszköz és tudásmegosztást támogató eszközök aránya a vizsgált szervezeteknél

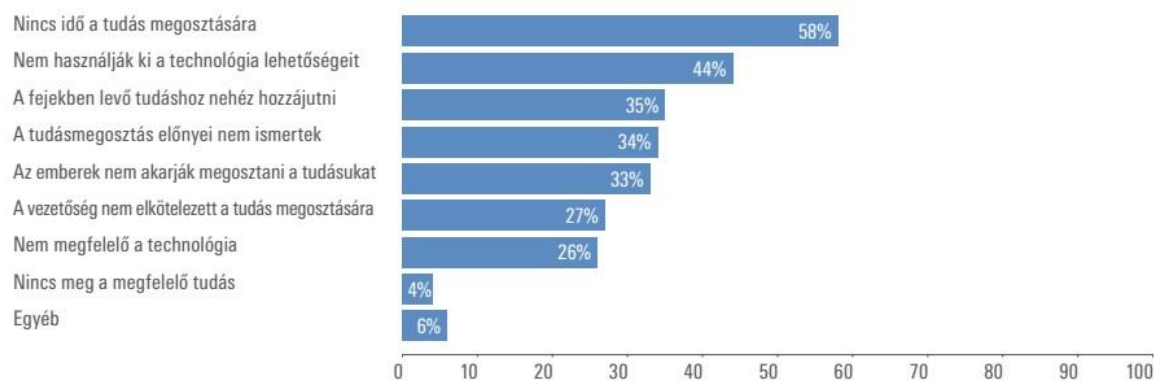
Forrás: KPGM Akadémia, Szervezeti tudásmegosztás Magyarországon (2013/2014)

A tudásmegosztás motivátorai

A válaszadók 95%-a azért osztja meg tudását mással, mert segítő szándék vezérli. 66%-uk azt reméli, hogy a másik is rendelkezik olyan információval, amire később majd neki lesz szüksége. 51% mondta azt, hogy szakmai elismerés reményében teszi ezt.

A tudásmegosztás nehézségei

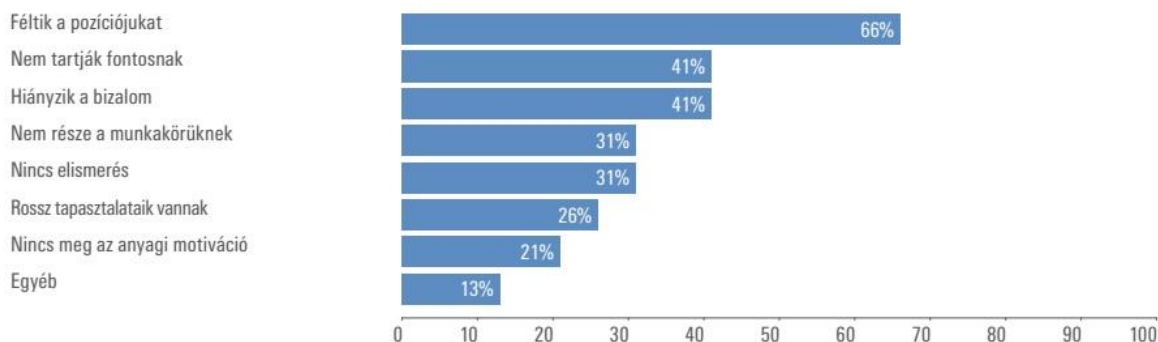
A 3. ábra a tudásmegosztást nehezítő tényezők megoszlását ábrázolja. Legnagyobb arányban (58%) az időhiányt jelölték meg. 35% állítja, hogy a fejekben lévő tudáshoz nehéz hozzájutni, azaz a tacit tudás átadásának a nehézségébe ütköznek. 33% szerint az emberek nem akarják megosztani a tudásukat.



3. ábra: Tudásmegosztást nehezítő tényezők megoszlása

Forrás: KPMG Akadémia, Szervezeti tudásmegosztás Magyarországon (2013/2014)

Az 4. ábra a tudásmegosztással szembeni ellenállás okait vizsgálja. A megkérdezettek 66%-a félti pozícióját. 41%-uknál hiányzik a bizalom.



4. ábra: Tudásmegosztással szembeni ellenállás okai

Forrás: KPMG Akadémia, Szervezeti tudásmegosztás Magyarországon (2013/2014)

Összegzőként Cservényák Tamás, vezetői tréner, kutató szavaival élve azt mondhatjuk, hogy:

„Az unokáinktól kölcsönvett bolygót csak akkor fogjuk tudni használható minőségben visszaszolgáltatni nekik, ha nem mindenki csak a saját pecsenyéjét sütögeti, mint ahogy eddig jellemző volt. A tudás az emberiség közös vagyona, nem az egyéné, és főleg nem a munkáltatóé. A cél az, hogy ezt a tudást az egyén, a vállalatok és az emberek hasznára és boldogulására tudjuk közösen felhasználni.”

E cél eléréséhez szükségünk van tudásalapú vállalatokra, jól kiépített tudásmenedzsment stratégiával és tudásmegosztó eszközökkel. A mentorálás, mint ilyen hagyományos esz-

köz, nagyon jó kezdeti lépés ennek érdekében. Lehetőséget teremt személyes kapcsolatok kialakítására, és a megszerzett tudás, tapasztalat átadására. Azt a célt, hogy a tudást közösen használjuk fel, még hozzá a szervezet és az egyén hasznára, maximálisan kielégíti. A következőkben ezért rátérek a mentori rendszer bemutatására.

2.4. MENTORÁLÁS

A tudásmenedzsment folyamatát tekintve láthattuk, hogy a tudást először azonosítani kell, azután megszerezni, fejleszteni, majd megosztani. Nem is kell, hogy a folyamatban tovább haladjunk, hiszen elértünk a számunkra releváns művelethez. A mentorálás a tudásmegosztás, a két ember közötti tudáscsere egyik eszköze. Ahhoz, hogy megértsük, valójában miről is szól a mentori rendszer, nézzük meg részletesebben a fogalmát.

2.4.1. Fogalmi keret

Mentorálás alatt a szakmai és személyes fejlődés támogatását értjük. Először az oktatásban jelent meg, főleg hátrányos helyzetű gyermekek pártfogása érdekében. Mára azonban a vállalati életben is szívesen alkalmazott módszer. Segíti az új belépők beilleszkedését, valamint szakmai fejlődését. Hozzájárul az egyéni és szervezeti célok összehangolásához, növelve ezáltal a szervezet teljesítőképességét. Eredményesen alkalmazzák munkakörváltásnál is. A karrierépítés egyik mozgatórugója is lehet.²²

Mentorálás során a figyelem a mentorált egyénre helyeződik. Szakmai karrierútján túl, magánéleti kérdésekben is támogatást kap. Mentorálás során egy tanulási folyamatban vesz részt a mentorált, ahol mentora folyamatosan tanácsokkal látja el őt. Előmozdítja mentoráltja sikereit és előrelépést. Ha szükség van rá, közben jár személyes szószólóként is. Kényelmes, produktív légkört alakít ki, amelyben útmutatást ad, valamint megosztja tudását.²³ A mentorálási folyamat nem lenne eredményes megfelelő mentor nélkül. Amilyen szép és örömteli ez a feladat, olyannyira nehéz is, ezért bárkiből nem válhat mentor. A következőkben azok a tulajdonságok kerülnek bemutatásra, amelyek alkalmassá tesznek egy személyt a mentori szerepkörre.

²²Mayer-Vígh (2009): Módszerek és jó gyakorlatok.

<http://www.ofi.hu/tudastar/foglalkoztatasa/mayer-jozsef-vigh-sara> Letöltve: 2014. 09.18.

²³<http://www.hrportal.hu/hr/mi-a-kulonbseg-a-coaching-es-a-mentoring-kozott-20060624.html> Letöltve: 2014.09.18.

2.4.2. Mentorral szemben támasztott követelmények

Ahhoz, hogy valakiből jó mentor lehessen, számos követelménynek kell megfelelnie. Mind szakmailag, mind emberileg értékes személyiséget kell képviselnie. Egy mentor idősebb, tapasztalt szakember, aki kellő információval rendelkezik munkáját és a vállalatot illetően. Sikeres ember a szervezetben, hiszen elismerik szakmai érdemeit. Kellő gyakorlattal rendelkezik, elsajátítva a szakma fortélyait. Élettapasztalata és bölcsessége alapján tekintélyt élvez, példaképet jelent a fiatalok számára. Jól ismeri a vállalati kultúrát, struktúrát és folyamatokat. Képes a szervezet értékeit hitelesen közvetíteni. A szervezet iránt elkötelezett, lojális. Feladatának tartja, hogy a mentoráltat a vállalati környezetbe beillessze, az ehhez szükséges támogatást megadja. A mentor jelentős hatalommal bír, és kiterjedt, aktív kapcsolati háló áll mögötte. Segít mentoráltja kapcsolati tőkéjének kiépítésében is. Nagyfokú empátiás készséggel rendelkezik. Jó tanító, képes tudásának átadására. Irányt mutat, segít eligazodni a vállalat útvesztőiben. Bátorít, lehetőséget ad az önkipróbálásra. Felismeri a tehetséget. Értékeli mentoráltja fejlődését, arról visszajelzést ad.²⁴

2.4.3. Mentor és mentorált közötti kapcsolat jellemzői

Mentornak nem szabad a közvetlen főnököt választani, mert a program célja, hogy a két fél között bizalmas partneri viszony alakuljon ki. A mentorálás egy kétoldalú, kölcsönös előnyökkel járó, hatalmi viszonyoktól mentes kapcsolat. Jellemző a másik iránti tisztelet és elismerés. A mentor egy segítő kéz. Legtöbbször a mentorált maga választhatja ki, hogy ki legyen a mentora. A kapcsolatra így a barátságos hangvétel a jellemző. Kölcsönös bizalom alakul ki a felek között. A mentor egy barát, aki hosszú távon segít a fejlődésben. Gyakran a mentori program befejeztével ezek a barátságok tovább élnek.²⁵

A mentori kapcsolat is fejlődésen megy keresztül, egy ívet ír le a kapcsolat kezdetétől a végéig. A 5. táblázat a mentori kapcsolat fejlődésének feltételezett szakaszait tárja elénk.

²⁴Szatmáriné dr. Balogh Mária: A mentori rendszer a munkahelyi beilleszkedés szolgálatában.

²⁵ Dr. Szilágyi Barnabás: Coach, mentor van különbség? <http://www.hrportal.hu/hr/coach-mentor-van-kulonbseg-20100416.html> Letöltve: 2014.09.18.

5. táblázat: Mentori kapcsolat fejlődésének feltételezett szakaszai

Szakasz elnevezése	Szakasz tartalma	Befolyásoló tényezők	Programszervezés
Szervezés	Felkészülés a kapcsolatra	Mentor motivációja, elvárásai, céljai	Toborzás, kiválasztás, felkészítés
Kezdeményezés	Kapcsolat kezdete, megismerkedés	Mentor türelme, mentor és mentorált érdeklődésének hasonlósága	Párok kialakítása, bemutatkozás
Fejlődés és támogatás	Rendszeres találkozás, interakciók kialakítása	Közös tevékenységek jellemzői, gyakorisága, mentorálás stílusa	Szupervízió és tanácsadás, folyamatos képzés
Hanyatlás és felbomlás	Akadályok a kapcsolatban vagy a kapcsolat befejezése	Mentor és mentorált személyisége, mentorálás stílusa	Szupervízió és tanácsadás, lezárás támogatása
Átértelmezés	Megállapodás a későbbi kapcsolattartásról vagy újrakezdés	Nincs információ	Lezárás támogatása, új párosítás

Forrás: Fejes–Kasik–Kinyó (2009) 48. oldal alapján

Nincs garancia arra, hogy a mentori kapcsolat sikeres lesz. Sok múlik a két fél személyiségén. Előfordulhat, hogy nem tudnak együttműködni, konfliktus alakul ki köztük. Ennek egyik oka lehet a rossz viszonyrendszer, amely negatív érzelmek, félreértések, sztereotípiák, rossz hatásfokú kommunikáció vagy negatív magatartás formájában ölthet testet. Előfordulhat értékkonfliktus a felek között. Ha mentor és mentorált különböző értékeket vall, vagy az egyik fél megpróbálja ráerőszakolni a másikra a saját értékeit, nézeteltérés alakulhat ki. Konfliktust okozhat, ha az információ nem a megfelelő mennyiségben és minőségben áll rendelkezésre mindkét fél számára. De a szervezésbeli problémák is vitáig fajulhatnak, ha nem biztosított a tér és idő a mentorálásra. A bizalom hiánya pedig érdekkonfliktushoz vezethet. Bár a konfliktushoz negatív érzelmeket társítunk, és elsősorban hátrányaira koncentrálnunk, érdemes szem előtt tartani, hogy építő jelleggel is bírhat. Rámutat a problémás területekre, és segít azok megoldásában. Ha a felek saját érdekeiken túllépve, a versengés helyett képesek mindkettejük számára előnyös megoldást találni, azaz együttműködni, akár win-win eredményt is elérhetnek. A játékelméletben a fogolydilemma a versengés és kooperáció viszonyát vizsgálja arra vonatkozóan, melyik magatartásformával érhető el a legnagyobb haszon.²⁶

²⁶Zoltayné (2002)

A mentor-mentorált közötti kapcsolat megközelítésére is alkalmas a „fogolydilemma”. A fogolydilemma abból indul ki, hogy az emberek egyénileg racionális döntéseket hoznak, azonban e döntések kollektív kimenetele nem várt eredményeket hozhat. A fogolydilemma sokféle döntési szituáció modellezésére alkalmas. A 5. ábra a tudásmegosztás során nyerhető haszon szemléltetésére hivatott.

		A többi munkatárs	
		Kooperál	Verseng
Az egyik munkatárs	Kooperál	3,3	1,4
	Verseng	4,1	2,2

5. ábra: A tudásmegosztás során nyerhető haszon a „fogolydilemma” általános nyereségmátrixának alapján

Forrás: Fenyvesi (2007) 78. oldal alapján

Értelmezzük a kapott mátrixot a mentor-mentorált viszonyára. A tudásmegosztás során a mentor átadja tudásának egy jelentős részét mentoráltjának, ugyanakkor a mentor is tanulhat a mentorálttól. Generációs különbségek révén, más látószögön keresztül a mentorált is beleviszi tudását a kapcsolatba. Jól ismert mondásunk, amelyet már korábban többször említettem: a tudás hatalom. Ebből következik, hogy a mentor (egyik munkatárs) akkor maximalizálja nyereségét, ha egyoldalúan verseng, azaz tudását nem osztja meg (4,1). A legkedvezőtlenebb eset, amikor a mentor kész tudása átadására, tehát egyoldalúan kooperál, ugyanakkor a mentorált nem hajlandó ugyanerre (1,4). A mentor időt és energiát fektet a kapcsolatba, viszont a mentorált részéről érdektelenségbe ütközik. A szervezet számára a legelőnyösebb helyzet a kölcsönös kooperáció, amikor mentor és mentorált együttműködik (3,3). Az egyéni tudás képes magasabb szintre emelkedni. Ha viszont senki sem hajlandó feladni a versengést, a szervezet haszna kevesebb lesz (2,2).²⁷

Mindkét fél domináns stratégiája a versengés, az egyéni haszon maximalizálása. A szervezet számára tehát ez a legkedvezőtlenebb kimenetel. Ahhoz, hogy versengésből a kooperálás irányába vigyük a munkatársakat a szervezeti kultúra tud segíteni. A tudásmegosztó kultúra hozzájárul a munkatársak közti bizalom kiépítéséhez. Hogy miért érdemes erre törekedni a következő részből kiderül.

²⁷Fenyvesi (2007)

2.4.4. Mentorálás előnyei, hátrányai

Miért éri meg a vállalatoknak mentori rendszert működtetni? Milyen buktatói lehetnek? Ebben a részben erre keressük a választ.

A mentori rendszer egyszerre hordoz előnyöket a mentor, a mentorált és a szervezet számára. A 6. táblázat szemlélteti a mentorálás jótékony hatásait.

6. táblázat: A mentorálás előnyei

Jó a mentornak, mert	Jó a mentoráltkak, mert	Jó a szervezetnek, mert
• megbecsülik fáradozásait, elismerik tudását, ami elégedettséggel töltheti el; • a tudás átadása, a közös munka örömförrás lehet; • szoros barátság alakulhat ki mentor és mentorált között.	• szakmai ismerete és személyisége fejlődik; • könnyebben beilleszkedik az adott közösségbe; • bizonytalan helyzetekben biztos segítséget kap.	• a problémákat időben lehet korrigálni; • világos képet kaphatunk a mentorált szervezethez fűződő érzéseiről, gondolatairól; • alacsonyabb lesz a fluktuáció; • nő a szervezet iránti elkötelezettség; • gyorsabban fejlődnek a szakmai és problémamegoldó készségek; • javul a teljesítőképesség; • erősödik a kultúra.

Forrás: Szatmáriné Balogh Mária: A mentori rendszer a munkahelyi beilleszkedés szolgálatában c. cikk alapján

Persze, mint mindennek, így a mentori rendszernek is lehetnek hátrányai akár egyéni, akár szervezeti szinten, amelyek következményekkel járnak. A 7. táblázat mutatja be a mentorálás buktatóit.

7. táblázat: Mentorálás kockázatai, következményei egyéni és szervezeti szinten

	Egyéni szint	Szervezeti szint
Kockázat	• mentor és mentorált személye nem illik össze, személyes ellentétek kialakulása; • a mentor nem rendelkezik a szükséges tudással, tapasztalatokkal; nem jön létre hozzáadott érték; • nem megfelelő viselkedés: távolságtartás, manipuláció; • mentor részéről a hatalmi különbség kihasználása, függőségi kapcsolat létrehozása, a mentorált kihasználása	• korlátozott erőforrás: megfelelő mentorok hiánya; • a mentorok önálló hatalmi tényezővé, illetve eszközzé válhatnak; • mentor egyéni céljai elsőbbséget élvezhetnek a szervezeti célokkal szemben hatalmi pozíciójából adódóan; • kiválasztási rendszer hiánya
Következmény	• elveszett idő-, és energiabefektetés; • csalódás érzése: visszaesik az elköteleződés és a motiváció; • a szervezet elhagyása	• egyes tehetségek, szervezetben alulprezentált csoportok nem kapnak mentori támogatást; • csökken a szervezeten belüli kulturális változatosság, megújulás: a szervezet túlélési esélyei romlanak

Forrás: <http://www.hrportal.hu/hr/a-rossz-mentor-eluldozheti-a-dolgozot-20090416.html>

A kockázatok csökkentése a HR feladata, képesnek kell lennie kontroll alá vonni a mentori rendszert. Először a szervezet aktuális helyzetét érdemes elemezni, és ennek megfelelően létrehozni mentori kapcsolatokat, amely mindkét fél számára hasznos céllal szolgál. A mentorok kiválasztására is célszerű létrehozni támogató rendszert. A HR feladata, hogy szakmailag, emberileg összeillő mentor-mentorált párokat alakítson ki. A mentorálás folyamatát ajánlatos nyomon követni, szükség esetén beavatkozni. És nem utolsó sorban a mentorok számára képzést is lehetne szervezni.²⁸ A következő tartalmi részben láthatjuk, hogy szervezeten kívül is lehetőség nyílik a mentori szerepvállalás felkészítésére.

²⁸<http://www.hrportal.hu/hr/a-rossz-mentor-eluldozheti-a-dolgozot-20090416.html> Letöltve: 2014.09.25.

2.4.5. Kitekintés

A téma aktualitását igazolja, hogy napjainkban sokat foglalkoznak a mentorálás kérdéssel. Az előbbieken bemutattam, hogy jótékony hatást gyakorol a mentorált szakmai és személyes fejlődésére. Ez különösen fontos a mai tudástársadalom korszakában, ahol az emberre, mint stratégiai erőforrásra tekintenek. A vállalatok igyekeznek a legjobb tudású és képességű egyének megszerzésére, megtartására és továbbfejlesztésére. Mivel a tudás versenyelőnyt jelent, ezért kap kiemelt szerepet a tudás azonosítása, felhasználása, továbbadása. Ha két ember megosztja egymással tudását, azáltal sajátja nem csökken, ugyanakkor a szinergiák következtében a meglévő tudás új értelmet nyerhet. Ezt felismerve egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a tudástranszferre, aminek egyik élenjáró eszköze a mentorálás.

A Business Coach Kft. 2013-ban folytatta le az első hazai **Mentoring Kutatást**. A felmérésben 139 fő vett részt. A megkérdezettek 55%-nál létezik mentori rendszer. Ahol még nem létezik, ott viszont 74% tervezi, hogy 3 éven belül bevezetésre kerül. A megkérdezettek 96%-a hasznosnak találja a mentorálást, többek között azért, mert csökken a fluktuáció, javul a szervezeten belüli együttműködés, növekszik az elkötelezettség, erősödik a minőségi teljesítmény.²⁹

A mentorálás fontosságát, stratégiai jellegét erősíti, hogy **Mentor Oscar**-ral díjazzák azokat a hazai vállalatokat, akik jelentős eredményt érnek el a mentoring és/vagy coaching szemléletű vezetés fejlesztésében, alkalmazásában. A díjat azzal a céllal hozták létre, hogy elismerjék, támogassák a munkatársközpontú, ugyanakkor eredményorientált vezetői szemléletet. Az 2013-as Mentor Oscar nyertese vállalati kategóriában a T-Systems Magyarország Zrt. lett.³⁰

2014. február 13-án indult útnak a **Business Mentor Club**, amely lehetőséget biztosít a mentoring témában történő elmélyülésre. Évente négy rendezvény keretében az érdeklődők megoszthatják egymással tapasztalataikat. A Mentor Club kifejezetten hasznos azoknak, akik mentori programot szeretnének bevezetni. Kerekasztal-beszélgetések,

²⁹Business Coach Kft., Bincze Bea: 5 sikertényező, amivel a mentorálás segítheti a vállalatát c. előadása

³⁰<http://www.mentoroscar.hu/fooldal-2/> Letöltve: 2014.09.27.

workshopok, vagy informális beszélgetések révén számos hasznos információnak juthat birtokába a résztvevő.³¹

Egyedül nem megy – mentorálj! címmel 2014. októberében a BME Mérnöktovábbképző Intézetének szervezésében **Mentorképzés** indult. Olyan szakembereket várnak a képzésre, akiknek fontos a fejlődés támogatása, az utánpótlás menedzselése, a tudás megosztása. A képzés célja a mentoring és coaching kompetenciák fejlesztése.³²

2.5. ÖSSZEGZÉS

A tudás stratégiai szinten történő kezeléséhez elengedhetetlen egy integrált tudásmenedzsment-rendszer. A legfontosabb feladat, hogy a tudást azonosítsuk, megszerezzük, és használjuk. Az a vállalat tud a mai versenyben felülkerekedni, aki a tudástőkéjét ügyesebben hasznosítja. Viszont egy adott tudásnak nincs értéke, ha nem osztjuk meg, és nem használjuk fel. Ezért különösen értékes lehetőség a mentori rendszer alkalmazása, amely lehetővé teszi a tudás átörökítését. A mentor, a mentorált, és a szervezet számára is hozzáadott értéket képvisel.

„Félre kell tenni a félelmeinket, és fel kell ismernünk, hogy a jövőben kétfajta vállalat lesz: az első, amely gyorsan, nyitottan tud reagálni a változásokra, a második, amelyik meghal. Az első kategóriában egyértelműen azok a cégek lesznek, akik embereik tudását kulcstényezőként kezelik.”

(Jonas Ridderstrale)

A mentori rendszer egy lehetőség arra, hogy a tudást valóban kulcstényezőként kezeljük. A kutatás eredményei segíthetnek a mentorálás fontosságának jobb megértésében. A rendszer működésének sikere, hogy bizalommal övezett, együttműködő légkörben egy folyamatosan megújulni vágyó szervezet támogatását élvezze. Kudarcba fulladhat azonban, ha nem figyelünk alapvető feltételekre, mint például mentor és mentorált személyének összeállítására, a mentor képességeire, a szervezeti célokra, a szervezeti kultúra hatására.

³¹<http://businesscoach.hu/event/mentor-klub/> Letöltve: 2014.09.27.

³²<http://www.mti.bme.hu/index.php?p=0> Letöltve: 2014.09.27.

3. PRIMER KUTATÁS

Az előző fejezetekben bemutatásra került az az elméleti háttér, amelyen a kutatás nyugszik. A tudásmenedzsment jó ideje megjelent a nemzetközi gyakorlatban, és hazánkba is begyűrűzött e szemlélet fontossága. A kutatás célja, hogy betekintést nyerjen a magyarországi helyzet alakulásába. A tudásmenedzsment folyamatából a tudásmegosztás fontosságát emeltem ki. Így a vizsgálat fókuszában is a tudásmegosztás áll. Számos eszköz létezik, amely hozzájárul a tudás átadásához, legyen szó vállalati tréningről, tudásbázis-rendszerről, szakmai közösségekről vagy akár a social media szerepéről. A kutatásban a tudásmegosztás egyik hagyományos eszközét, a mentorálást boncolgatom.

3.1. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A kutatás célcsoportjai hazai kis- és középvállalkozások, valamint multinacionális vállalatok egyaránt. A mentorálás a vállalat méretétől függetlenül alkalmas a tudásmegosztásra. A különbség leginkább abban rejlik, míg egy nagyvállalatnál formalizáltabb, szabályozottabb keretek között működhet a mentori rendszer, addig a kis- és középvállalatok esetében vélhetően informális módon valósul meg. A kutatásban választ fogunk kapni erre a kérdésre.

A megkérdezettek vezetői és alkalmazotti pozíciót betöltő személyek. Érdekes megfigyelni, hogy a magasabb és alacsonyabb beosztású emberek miként vélekednek a mentori rendszerről. A kutatás bázisát 48 mélyinterjú képezi.

Az interjúk megoszlása:

- 25 dolgozóval készített mélyinterjú,
- 15 vezetővel készített interjú, mentori programmal rendelkező vállalatnál,
- 8 vezetővel készített interjú, mentori programmal nem rendelkező vállalatnál.

A kutatás témáját tekintve a kvalitatív kutatási eljárás bizonyult a legalkalmasabbnak. Így esett a választás a mélyinterjú technikára, mely lehetőséget ad közvetlen, kétszemélyes beszélgetésekre. Az interjúk célja, hogy feltárja a választott megkérdezett motivációit, nézeteit, attitűdjeit, meggyőződéseit a témával kapcsolatban. A mélyinterjúk elkészítésére 2014 tavaszán került sor egy tanszéki kutatás keretében, amelyben hallgató társaimmal együtt jómagam is részt vettem. Az interjúk elemzésére jelen dolgozat keretében kerül sor.

A mélyinterjú felépítése:

- Bevezető rész: a szervezet tevékenységére, méretére, perspektíváira fókuszál. Vizsgálja a működéshez szükséges tudás jellegét, általánostól a szervezet-specifikus tudásig. Továbbá a képzések szükségességét.
- Tapogatózó rész: az interjúalany véleményét feszegeti a mentori rendszerről.
- Fő téma: a mentori rendszer működését firtatja az adott vállalatnál. Kíváncsiak voltunk arra, hogy szabályozott vagy rugalmas keretek között működik-e, mekkora időintervallumot ölel fel a mentori támogatás. Kérdéseink között szerepelt, hogy ki válhat egyáltalán mentorrá, milyen tudással és személyiségjegyekkel szükséges rendelkeznie. A mentori munka előnyeit, hátrányait is fűrkésztük. Mentor-mentorált viszonyára kerestük a választ. A vállalati kultúra szerepe felől érdeklődtünk.
- Befejezés: a válaszadó személyes jellemzőire, egyéb észrevételeire épült.

Az interjúvázlatok az I-II. mellékletben találhatók.

A dolgozatban az elkészített mélyinterjúkat tartalmilag elemzem. Keresem az azonos és eltérő véleményeket. Fűrkésem a mögöttes okokat a téma jobb megértését illetően. Majd levonom a kutatás következményeit.

3.2. HIPOTÉZISEK

A kutatás során az alábbi hipotézisekre keresem a választ.

H1: A mentorálás széles körben alkalmazott tudásmegosztó eszköz, amit nem feltétlenül kötnek össze tudásmenedzsment rendszerrel a vállalati gyakorlatban.

H2: A mentorálás a nagyvállalatoknál elsősorban formálisan, míg a kis- és középvállalatoknál informálisan működik.

H3: A mentori rendszer működésének elengedhetetlen feltétele a bizalom, aminek megteremtésében a vállalati kultúrának tevékeny szerepe van.

3.3. A MÉLYINTERJÚK ÁLTALÁNOSÍTHATÓ MEGÁLLAPÍTÁSAI

Mélyinterjúkat vezetőikkel és alkalmazottakkal egyaránt készítettünk. Először vezetői oldalról elemzem a tartalmat, majd ezt követően térek rá a dolgozói oldalról nyert információkra.

3.3.1. Vezetőkkel készített mélyinterjúk

Különbséget kell tennünk aközött, hogy létezik-e mentori rendszer az adott vállalatnál, vagy sem. Elsőként a mentori rendszert alkalmazó cégek szemszögéből vizsgálom a választásokat.

3.3.1.1. Vezetői mélyinterjúk, létező mentori program esetén

Az elemzés során nyolc kategóriát alakítottam ki a mélyinterjú kérdéseivel összhangban.

A kapott érdemi válaszok alapján a következő csoportok alakultak ki:

- vélemény a mentori rendszerről
- mentori rendszer működése
- mentor személye
- mentor és mentorált viszonya
- mentori rendszer előnyei, hátrányai
- mentori rendszer hozzájárulása az önálló munkavégzéshez
- vállalati kultúra szerepe
- mentori rendszer költségei

Vélemény a mentori rendszerről

Az alábbiakban négy olyan véleményt tárok az olvasó elé, amely jól összefoglalja a mentori rendszerről alkotott képet, és kiemelem azokat a fontos tényezőket, amelyek nem csupán ezekben a véleményekben nyilvánultak meg, hanem a többi válaszadónál is többnyire említésre kerültek.

*„A mentori rendszert alapvetően **hasznosnak tartom**. A dolgozó gyorsabb és hatékonyabb **beilleszkedéséhez** valamint **szakmai fejlődésének sikerességéhez** nagyban hozzájárul.”*

*„A mentori rendszer egy újabb lehetőség arra, hogy **egyénilag és szakmailag fejlődjünk**. A mentor és a mentorált között személyes, **bizalmi kapcsolat** alakulhat ki, mely biztonságos környezetet nyújt a szakmai kihívások és bizonytalan helyzetek megvitatására egy tapasztalt egyénnel.”*

„Általánosságban fontosnak és jónak tartom a mentori rendszert. Úgy gondolom, hogy leginkább a fiatal, kevés tapasztalattal bíró kollégák számára nyújthat segítséget tapasztalatai bővítésében, illetve segít beilleszkedni az adott közösségbe.”

*„A mentori rendszert mi erőszerezettel alkalmazzuk. Pozitív véleménnyel vagyok róla, hiszen nem csak az új belépő sikeres beintegrálódásához tud hozzájárulni, hanem a **cég sikeres működéséhez és pozitív vállalati image** kialakításához is.”*

A mentori rendszerről alkotott véleményeket vizsgálva arra a következtetésre juthatunk, hogy a vállalatok számára alapvetően hasznos. Tisztában vannak vele az emberek, hogy mind a személyes, mind a szakmai fejlődés mozgatórugója. Főként az új kollégák beillesztésénél kerül szóba a mentorálás, ezért a legtöbb esetben a beilleszkedés segítése jut a válaszadók eszébe. Már itt említésre került, hogy bizalmi kapcsolat szükséges ahhoz, hogy a folyamat működhessen. Továbbá a mentori programon túlmenően, a vállalat sikeres működésének és a pozitív vállalati image kialakításának támogatójaként tartják számon. Az összes válaszadó pozitív tartalommal ruházta fel a mentori rendszert. Ebből következik, hogy azok a vállalatok, akik a tudásmegosztás ezen eszközét alkalmazzák, a rendszert előnyösnek ítélik.

De mit is jelent valójában a mentori rendszer? Erre is kerestük a választ. Itt is szeretnék kihangsúlyozni néhány véleményt.

*„A mentori rendszer egy olyan **kölcsönös viszony**, melynek segítségével **mind a mentor, mind a mentorált fejlődhet**. A mentorált általában fiatal munkatárs, akinek jól jön a mentor szakmai és személyes segítsége, illetve a szervezeti kultúrához is közelebb kerülhet. A mentor pedig bár alapvetően tudásátadó szerepben van, mégis tanulhat fiatalabb kollégájától.”*

„Ez egy kétoldalú együttműködést jelent: a mentor – akiről feltételezzük, hogy szakmai tapasztalattal rendelkező és nem utolsó sorban pedagógia készségekkel bíró – szakember, illetve a mentorált között, aki nyitott a feladatokra, új ismeretekre, képes a fejlődésre és hajlandó elfogadni mentora iránymutatását. A vállalat számára leginkább azért fontos, hogy saját erőforrásait felhasználva a vállalat számára egy értékes, hatékony és a vállalat céljait szolgáló dolgozót képezzen ki.”

*„Számomra egy **támogató és tudásmegosztó rendszer**, aminek lényege a kölcsönös fejlődés.”*

*„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. **Segít a képességek, a tudás kibontakozásában, menedzselésében.** A mentoron keresztül megtudhatjuk, hogy milyen kép alakul ki a munkatársakban, gyakornokokban. A gyakornokok problémamegoldó képessége gyorsabban fejlődik, ezáltal előbb képesek eredményesen ellátni feladatukat.”*

A mentori rendszer jelentése az egyén illetve a szervezet számára egy kétoldalú, kölcsönös viszony, amelyben a fejlődés játszik kulcsszerepet. Nem csak a mentorált, a mentor is fejlődik a folyamat során. Ez egy támogató rendszer, amely elősegíti az új kolléga gyors beilleszkedését, továbbá egy szakmai közeg, ahol a tudás átadása történik. Sokszor említésre került, hogy egy nagyon hatékony módja a tapasztalat és a tudás átörökítésének, hiszen a vállalaton belüli, szervezet-specifikus ismereteket ily módon lehet a legkönnyebben átruházni az új kollégára. A rendszer előnye vélhetően a gyorsaságában és a specialitásában rejlik. Egy alkalmazott betanulása sokkal több időt venne igénybe, ha nem állna mellette egy támogató egyén. Továbbá bár a megszerzett tudás a legtöbb vállalatnál alkalmazható, mégis minden vállalat más és más, ezek a különbségek pedig könnyen áthidalhatók egy mentor segítségével.

Mentori rendszer működése

A mentori rendszer a megkérdezett vállalatok esetében többnyire formális keretek között működik, léteznek szabályok, meghatározott keretek. Ugyanakkor e keretfeltételeken belül nagyfokú rugalmasságot engednek meg. Ez arra vezethető vissza, hogy igyekeznek kötet-

len, spontán módú kapcsolatok kialakítására, ezzel is minél szorosabbra fűzve mentor és mentorált viszonyát. A hatékony együttműködés érdekében célravezetőbb, ha a felek közösen beszélnek meg, hogy mire van szükség a fejlődéshez, és nem papíron írják elő az egyes lépéseket.

A mentori rendszer jellemzően kötelező az új kollégák számára. Ha a vállalat működteti a programot, veszteség lenne nem kihasználni az előnyeit. Viszont nem csak a beilleszkedésnél, hanem előrelépés, utánpótlás kapcsán is ajánlott, sőt akár akkor is kötelezővé teszik. Néhány vállalat ezzel szemben azt vallja, hogy a programnak önkéntes alapon van értelme, mert ebben az esetben a munkavállaló saját akaratából vesz részt a programban, ezáltal jobban elköteleződik a mentori rendszer mellett és az eredmény garantált.

Mentor személye

Az alábbi vélemények jól tükrözi, hogy mit várnak el a mentor személyétől, ki az, akiből mentor lehet.

*„Alapvetően egy olyan ember válhat mentorrá, aki teljes mértékben **lojális a vállalathoz és példamutató a magatartása** mások számára és nem utolsó sorban **gyakorlati háttérrel és szakmai tudással bír**. A **pedagógiai készség** is elengedhetetlen, hiszen a mentor feladata, hogy mentoráltjának értékeket adjon át.”*

*„Mentor az lehet, aki magas szintű szakmai és egyéb tudással (**jogi, pszichológiai, emberismereti stb.**) rendelkezik.”*

A legfontosabb tényező, amivel egy mentornak rendelkeznie kell, az a szakmai tudás és tapasztalat. Egyes vállalatoknál a mentorrá válás feltétele minimum 5-10 éves munkatapasztalat. Jól jelzi, hogy a mentorok személyében idősebb kollégákról beszélünk. Azért is fontos ez, mert a vállalat értékeit, filozófiáját, kultúráját egy olyan ember képes hitelesen közvetíteni, aki a vállalatnál régóta elkötelezetten tevékenykedik. A mentornak azon felül, hogy széleskörű szaktudással bír, pedagógiai készséggel is rendelkeznie kell, ugyanis a tudást át kell adni. Ehhez a kitűnő kommunikációs készség is elengedhetetlen. Mivel a mentor a mentorált személyes fejlődéséhez is hozzájárul, nem árt, ha jó emberismerő, és némi pszichológiai ismerettel rendelkezik.

A 6. ábra a mentor személyiségjegyeit illusztrálja. A válaszadók szerint a mentor elsősorban legyen határozott, türelmes és nyitott, továbbá empátikus képességet tanúsítson. Egyéb fontos tulajdonságok az ábráról leolvashatók.



6. ábra: Mentortól elvárt személyiségjegyek

Forrás: Mélyinterjúk

Mentor és mentorált viszonya

*„Jellemzően **partneri, egyenrangú viszony** figyelhető meg a mentorálás során, hiszen mentor és mentorált **kölcsönösen segítik egymás fejlődését**, és mindketten sokat **profitálhatnak ebből a kapcsolatból**.”*

*„A mentori kapcsolat kialakításánál követelmény, hogy **a mentor ne legyen közvetlen felettese a mentorálynak**.”*

Mentor és mentorált jellemzően szoros kapcsolatot ápol, ahol egyenrangú erőviszonyok uralkodnak. Eltűnik az alá-fölérendeltség, egymás partnereként dolgoznak együtt. Van olyan vállalat, ahol előírás, hogy mentor nem lehet a mentorált közvetlen főnöke. Ugyanis

ebben az esetben akaratlanul megmarad a hierarchia. A cél, hogy a közös munka hatékony legyen, ehhez pedig megfelelő légkört kell teremteni. Ehhez szükséges, hogy a mentorált azonos szinten legyen a mentorral, ne kötelező jellegű bizonyítási vágy és a felettestől való félelem hajtsa, hanem a mentor segítő és megértő mivolta övezzze munkáját.

A mentori rendszer előnyei és hátrányai

Azon túl, hogy a mentorálás előnye a személyes és szakmai fejlődés, valamint a könnyebb beilleszkedés, a válaszadók további jótékony hatásról is beszámoltak. Az alábbi vélekedésekben olvashatunk ezekről.

*„Előnye, hogy mentorálás közben a mentor és mentoráltja **közösen dolgozik, tudást osztanak meg egymással és ezáltal mind a két fél fejlődik.**”*

*„A mentori munka mindkét fél részére csak előnyt jelenthet. A mentornak ez egyben **elismerést** jelent, hiszen elismerik az ő teljesítményét, tudását, rátermettségét, alkalmasságát. A mentorált részére pedig egy olyan **segítség**, mely hozzásegíti őt a vállalaton belüli érvényesüléshez, későbbi előrelépéshez.”*

*„A mentor is tanulhat, egyrészt önismeret, másrészt a mentorálnak is lehetnek új, **újító jellegű, hasznos ötletei.**”*

*„A mentori munka előnyei a munkavégzésben: **jobb minőségű és gyorsabb munka.**”*

Fontosnak tartják kiemelni, hogy a mentori program mindkét fél számára hasznos. Kölcsonősen tanulhatnak egymástól. Egy fiatal mentorált új perspektívákat képes bevinni a kapcsolatba, egy tapasztalt mentor pedig a biztos szakmai háttérrel, és e kettő kombinációjából ütőképes ötletek születhetnek. A mentor személyét elismerés övezi, hiszen mentorrá csak az válhat, aki szakértelemmel és tapasztalattal rendelkezik. Nem csak mentoráltja, hanem kollégái is felnéznek rá. Ez a megbecsülés és a tudás átadásának öröme, a közös siker élménye végigkíséri a kapcsolatot. Ennek következtében gyorsabban tanul bele munkájába az új kolléga, kevesebbet hibázik, integrálódik a csapatba, és eredményesebb munkát végez.

A mentori rendszer hátránya, hogy idő- és energiabefektetést követel mentortól és mentorálttól egyaránt. De nagy valószínűséggel ez a befektetés később megtérül. Problémát az okozhat, ha a két fél személyisége nem összeegyeztethető. Ha nincs meg a közös nevező, a munka kudarcba fulladhat. Sok múlik a mentorált felkészültségén is, hiszen nincs teljes garancia a tudásmegosztásra. Vannak tudáselemek, amit a mentor nem tud átadni. Ha pedig a mentorált nem elég befogadó az új ismeretekre, szintén megghiúsul az együttműködés.

Mentori rendszer hozzájárulása az önálló munkavégzéshez

A mentor feladatát legfőképp a támogatásban látják. A mentor egy segítő kéz, akihez bármikor lehet fordulni. A mentor nem végzi el mentoráltja helyett a munkát, csupán útmutatást nyújt. Ha a mentorált elakad, problémája adódik a mentor mellé áll.

*„Fontos, hogy a mentor útmutatása mellett a **mentorált egyedül el tudja látni feladatait**, hiszen a program célja, hogy idővel önállóan, segítség nélkül tudjon dolgozni. A lényeg, hogy megfelelő koordináció mellett **a lehető legtöbb szabadságot, önállóságot biztosítsunk a jelölteknek.**”*

Vállalati kultúra szerepe

A szervezeti kultúra egyfajta összetartó erő, mely segít abban, hogy a munkavállalók eligazodjanak a vállalat útvesztőiben, milyen értékek a mérvadók, mi a cél, amiért nap, mint nap küzdenek. Meghatározza az emberek egymáshoz való viszonyát, a viselkedési szokásokat. Ahol mentori rendszer működik, ott fontos, hogy a dolgozók csapatmunkáját pártolják, lehetőséget teremtsenek interakcióra, és ennek megfelelő légkört alakítsanak ki. Ebben az atmoszférában a bizalom a kulcsszó. Tudást megosztani akkor lehet, ha a vállalat ehhez megteremti a megfelelő környezetet. Elismerik és jutalmazzák a tudásátadást, és az egymással szembeni versengés helyett a kooperálás kerül előtérbe. Megengedik a hibázást, mert a tévedésekből is tanulni lehet. A cél egy tudásalapú vállalat megteremtése, ahol fontos érték az ember, és a benne rejlő tudás. Az alábbiakban néhány gondolatot olvashatunk a szervezeti kultúra szerepéről.

*„A mentori munka során fontos a **nyitott, közvetlen, bizalmon alapuló kapcsolat**. Ez csak akkor működhet, ha a vállalati kultúra is ebben a szellemben működik. Erősen autokrata rendszerben a mentori képzés sikeressége kérdésessé válhat.”*

„A sikeres alkalmazáshoz a szervezetnek nyitottnak kell lennie a változásokra, ösztönöznie kell munkavállalóit új területek megismerésére, el kell utasítania a „székbe kapaszkodás” attitűdjét, mely gyengíti a tudásállomány rugalmas kezelését.”

*„A mentori gyakorlat egy **nyitott és innovatív, tudásalapú vállalat**on belül a leginkább működőképes.”*

*„A mentori gyakorlatnak akkor van kifejezett értéke, ha a szervezeti kultúrának deklarált célja az, hogy **a munkavállalók szakmai és emberi téren folyamatosan fejlődjenek**, ez esetben a mentoring rendszer kiváló eszköze az ilyen fejlődésnek.”*

Mentori rendszer költségei

A mentori rendszer a válaszadók véleménye szerint nem jár extra költséggel. Ráadásul a ráfordítás idővel többszörösen megtérül. A mentorok javadalmazása sem jelent plusz költséget, mert sok esetben nem kapnak honoráriumot a munkájukért. A leggyakoribb „fizetés” érte az elismerés. Jellemző, hogy a mentor saját kiesett munkáját tekintik a mentori rendszer költségének, mondván, amíg a mentorált támogatásával tölti az időt, addig a saját feladatai állnak.

*„Jelen cégnél a mentorok valamennyien belsősök, így a költségek legfeljebb a **saját munkájuk helyett a mentori megbeszélésekkel töltött időben** mutatkoznak meg, számomra nem ismeretes, hogy ez vajon mérhető költségtömeget jelent-e vállalati szinten.”*

Összegzés

Vezetői szinten a mentori programot hasznosnak találják, mivel hozzájárul a mentorált személyes és szakmai fejlődéséhez. Mindez a vállalat számára is kedvező hatással van, hiszen könnyebbé válik a beilleszkedés, és a tapasztalt egyénekben felhalmozott tudás továbbörökítődik. A mentori rendszerek többnyire formalizáltak, ugyanakkor igyekeznek

ezen belül minél nagyobb szabadságot megengedi. Lényeges elem, hogy a mentor és mentorált partneri viszonyban dolgozzon együtt. A szervezet feladata, hogy ehhez megteremtse egy tudásmegosztó kultúrát, ahol értéket képvisel a tudás átadása. A mentor a szervezet iránt lojális egyén, valamint kiváló szakértelemmel rendelkezik. Munkássága hozzájárul ahhoz, hogy a mentorált egy idő után képes legyen önállóan, maximálisan elvégezni a feladatait. Mindez csupán kisebb additív költséggel jár, a vállalat számára ugyanakkor előnyt kovácsol.

3.3.1.2. Vezetői mélyinterjúk, mentori programmal nem rendelkező vállalatoknál

A következőkben arra vagyok kíváncsi, hogy milyen véleménnyel vannak azok a vállalatok a mentori rendszerről, ahol még nem alkalmazzák tudatosan.

A vizsgálati szempontrendszerem a következő:

- vélemény a mentori rendszerről
- mentori rendszer hiányának okai
- elképzelés a mentori rendszer működéséről
- mentor tulajdonságai
- mentori rendszer előnyei, hátrányai
- költségvonzat

Vélemény a mentori rendszerről

Azok a vállalatok, akik nem működtetnek mentori rendszert hasonlóképp vélekednek róla, mint azok, akik alkalmazzák. Ugyanúgy hasznosnak tekintik, tisztában vannak a lényegével, hogy a tudásmegosztás eszköze, amellyel leginkább az új alkalmazottakat támogatják. Nem utolsó sorban a kölcsönös tanulás gondolata itt is megjelent.

*„A mentori rendszert nagyon **hasznosnak** tartom, az a véleményem, hogy ez az egyik legjobb módja annak, hogy a **tudásunkat egymással megosszuk** és az **új vagy kevésbé tapasztalt alkalmazottakat segítsük**, hogy minél jobban teljesítsenek és beilleszkedjenek.”*

„Nekem a mentori rendszer egy lehetőséget jelent. Lehetőség a mentornak, hogy tudást osszon meg, adjon át, és lehetőség a mentorátnak, hogy tanulhasson, fejlődhessen, szak-

emberré válhasson. Egy új dolgozó beilleszkedéséhez nagy segítséget nyújthat a mentor, a betanítási időszakban kifejezetten előny, ha a mentorált mindig tudja, kihez fordulhat, kitől kaphat segítséget, de nem csak ekkor, hanem az egész pályafutás alatt fontos lenne ez a fajta támogatás."

Mentori rendszer hiányának okai

Ha a mentori rendszer előnyös, mégis mi lehet az oka, hogy ezek a vállalatok nem alkalmazzák? A válaszadók között van olyan vállalat, amely csak pár éve képviselteti magát a piacon. A cégnél még hiányoznak a klasszikus értelemben vett mentorok, akik sok éves tapasztalattal rendelkeznek. Jellemző továbbá, hogy ezek a szervezetek kisméretűek, alacsony a fluktuáció, eseti egy új dolgozó felvétele, így nem érzik szükségét mentori rendszer kialakításának. A mentori rendszerrel operáló vállalatok többsége valóban nagyvállalatnak számít. Azonban a tudásmegosztás a kis- és középvállalkozások esetében is működik, de leginkább tudattalanul és informális módon.

Elképzelés a mentori rendszer működéséről

A megkérdezettek abszolút rugalmas mentori rendszert tudnának elképzelni. Sőt kötelezővé sem tennék a programot. A dolgozó döntésére bíznák, hogy kéri-e mentor segítségét vagy sem. Ezzel ellentétben azt láthattuk, hogy a mentori rendszert alkalmazó cégek inkább a formalizált, keretszabályokhoz kötött mentorálást részesítik előnyben, és ezen belül engednek meg rugalmasságot. Ráadásul az esetek többségében az új kollégák számára kötelező érvényűvé teszik. Látható, mennyire másképp gondolkodnak a vezetők. Véleményem szerint a vállalatok kis méretéből is adódik, hogy kevésbé érzik szükségesnek bizonyos szabályok lefektetését, hiszen e nélkül is jól átlátható lenne a rendszer, továbbá laposabb a hierarchia, ami szintén az informális jellegnek kedvez.

Mentor tulajdonságai

E tekintetben viszont teljes egyezés figyelhető meg. A mentor személyét illetően ugyanazok az elvárások. A szakmai hozzáértés, valamint a nyitottság és empátia a legfontosabb mentori tulajdonság. Amit kiemelnék, hogy megjelent a motiváció szerepe. Míg a mentori rendszerrel büszkélkedő vállalatok esetében elenyésző az anyagi elismerés, addig

azoknál a vállalatoknál, ahol még nincs mentori program, ott gyakori álláspont, hogy a mentor munkáját pénzbeli juttatással is méltányolni kellene.

*„A mentornak mindenképpen **precíznek, türelmesnek és adott területen szakértőnek** kellene lennie. Emellett az is fontos, hogy **nyitott** legyen és **közvetlen**, hogy jó kapcsolatot alakítson ki a mentorálttal. A **szakmai tapasztalat, a tudásátadás ambíciója és a mentori szerephez való motiváció** is elengedhetetlen a mentor kiválasztásakor.”*

Mentori rendszer előnyei, hátrányai

A rendszer előnyeit tekintve hasonlóan a kétoldalú fejlődés, a beilleszkedés elősegítése, és a tudás vállalaton belül maradása hangzott el. Hátránynak a mentorálással járó költség került elő, hiszen az előbb került említésre, hogy a mentorokat anyagilag is elismernék. Valamint a mentorálásra fordított időkiesés jelentkezik a mentor munkájában. Eltérés tehát ebből a szempontból nem található.

Költségvonzat

A mentori rendszerrel nem rendelkező vállalatok nagyobb kiadással számolnak, mint azok a vállalatok, ahol már működik a mentorálás. Fő motivációs eszköznek ugyanis az extra juttatást gondolják.

Összegzés

Mentori rendszerrel nem rendelkező vállalatok vezető pozíciót betöltő emberei is úgy gondolják, hogy a mentorálás praktikus. A legtöbb nézőpontból hasonló elveket vallanak. Ugyanúgy a fejlődés eszközének tekintik a programot, megjelenik a beilleszkedésben való szerepe, és amiről valójában szól, az a tudásmegosztás. Érdekes volt azt megvizsgálni, hogy miért nem működik ezeknél a vállalatoknál mentori program. Az okok többsége a kisebb vállalati méretre vezethető vissza. Ennél fogva a munkaerő felvétel sem számottevő. Mert itt is igaz, hogy főként az új kollégák beintegrálására használnák ezt az eszközt. A rendszer működésére vonatkozóan már különbség tapasztalható. Ezek a vállalatok szabályoznák a programot, ugyanakkor nem tennék kötelezővé a részvételt. A költség tekintetében merült fel még differencia. Nagyobb ráfordítást tulajdonítanak a mentorálásnak, mivel

a mentorokat ezért a munkáért külön jutalmaznák. A mentor személyiségjegyei vonatkozásában ekvivalens tulajdonságokat soroltak fel. Kiegészítő elemként megjelent a mentor motiválásának hordereje. A rendszer hátrányaként az időráfordítás, és költségvonzat került terítékre. Bár külön nem ejtettem szót a kultúráról és az önálló munkavégzéshez való hozzájárulásról, e két szempont kapcsán is ugyanazokat az észrevételeket mondhatom el. Véleményem szerint a mentori rendszer egy olyan eszköz, amelyet a legtöbb vállalat szívesen alkalmazna. Ha a feltételek adottak a működéséhez mindenképp pozitív kihatást gyakorol a vállalat életére.

3.3.2. Dolgozókkal készített mélyinterjúk

A kutatás jelen részében 25 beosztotti pozícióban lévő személlyel készített interjú eredményeit osztom meg. Azután érdeklődtünk, miként látják ők a mentori szerepvállalást. Lényegében ugyanazokra a kérdésekre keressük a választ, mint az előzőekben, csak egy másik oldalról vizsgálva.

Az elemzés tágabb egységei:

- Mentori gyakorlat lényege
- Mentor, mentorált tulajdonságai
- Mentori rendszer hozzájárulása az önálló munkavégzés
- Együttműködés segítői, gátlói
- Tapasztalat mentori gyakorlatról
- Mentor hozzáadott értéke

Mentori gyakorlat lényege

Akár vezetői, akár dolgozói oldalról közelítjük meg a mentori rendszer lényegét, ugyanazt a meggyőződést láthatjuk:

*„Véleményem szerint a mentori rendszer egyfajta **segítségnyújtást, tapasztalatátadást, tudásmegosztást** jelent.”*

„Szerintem a mentori gyakorlat lényege, hogy **támogatást** nyújtson a munkavállalónak. Főleg a kezdeti szakaszban, a **beilleszkedésben** és a **feladatok betanulásában** van nagy szerepe, de az egész pályafutás végig kísérése is hasznos lehet. Egy-egy területen mindig van legalább egy ember, aki akkora tudással, tapasztalattal és tekintéllyel rendelkezik, hogy minden munkatárs, nem csak az újabbak, tanulhat és fejlődhet mellette.”

„Azt gondolom, hogy a mentori feladat lényege az alkalmazott **szellemi és erkölcsi támogatása** egy olyan munka terén, amit a mentor már régóta végez, ismer és szeret. Ezáltal át tudja adni az újoncnak tapasztalatait, tudását és ismereteit.”

Mentor, mentorált tulajdonságai

A dolgozók sokkal több tulajdonságot soroltak fel, így még közelebb tudunk kerülni a mentor személyiségéhez. A legfontosabb jegyek: a türelem, a jó kommunikációs készség, a tapasztalat, a szaktudás és az empátia. Amíg a vezetőknél a határozottság és a nyitottság nagyobb hangsúlyt kapott, a dolgozók alig tesznek említést róluk. A további tulajdonságok a 7. ábráról leolvashatók.



7. ábra: Mentor tulajdonságai

Forrás: Mélyinterjúk

A kutatásnak ebben a fázisában azonban már a mentorált jellemére is kíváncsiak voltunk. Így válaszadóinkat arról is kérdeztük, milyen jellemvonásokra van szüksége egy mentorálnak. A legtöbben a fejlődni akarást, a nyitottságot és a motivációt említették. Érdemes kiemelni, hogy többen megfogalmazták, hogy a mentorált merjen bátran kérdezni mentorától, az esetleges kritikát pedig viselje el, hiszen ezek építő jellegűek. Az egyéb tulajdonságokat a 8. ábra mutatja be.



8. ábra: Mentorált tulajdonságai

Forrás: Mélyinterjúk

Mentori rendszer hozzájárulása az önálló munkavégzéshez

A dolgozó teljesítménye visszatükrözi a mentor tevékenységét. Ha jól végzi a munkáját, elősegíti a mentorált önálló munkavégzést. A folyamatos támogatás következtében egyre komolyabb, nagyobb kihívást jelentő feladatokat lesz képes megoldani. Miután egyre jobban átlátja a folyamatokat, egyedül is eligazodik majd. A kezdeti bizonytalan helyzetek áthidalása után a mentorálnak már nem lesz szüksége a mentor állandó segítségére.

„Ha jó a mentor, akkor **inspirálja**, ha rossz, akkor szorongással töltheti el és ez a teljesítmény visszaeséséhez vezethet.”

„A mentori rendszer egyik fontos célja, hogy a dolgozók képesek legyenek önállóan elvégezni feladataikat, a munkában sikereket érhessenek el. Az önállóan elvégzett munka sikerére további sikerek eléréséhez ad erőt, amelyből mind a dolgozó, mind a cég profitálhat hosszútávon.”

Együttműködés segítői, gátlói

Sajnos nem garantált, hogy mentor és mentorált mindig képes sikeres kooperációra. Előfordul, hogy meghiúsul kettőjük munkája. Mi lehet ennek az oka?

„A mentor részéről az gátolhatja az együttműködést, ha **nem adja át a szükséges információkat**, a mentortált részéről pedig, ha **nem fogadja meg a tanácsokat**, amit a mentor mond, hanem a saját feje után megy.

„Az mindenképpen gátolja az együttműködést, ha a felek **nem kommunikálnak** egymással rendszeresen, **konfliktus lép fel** közöttük.”

„Gátolhatja az együttműködést, ha a felek nem egy nyelvet beszélnek, **nincs összhang** közöttük, **nem tisztelik egymást**, nem akarják meghallgatni egymást, **nem akarnak tanulni** a másiktól.”

A közös munka gátlói, ahogy láthatjuk emberi tényezők. Csak akkor lesz sikere a mentori programnak, ha mindkét fél akarja. Az érintettek attitűdjén áll vagy bukik a rendszer. Mi kell tehát ahhoz, hogy gyümölcsöző legyen a kapcsolat?

„A sikeres munkához **kommunikatív**nak, **csapatjátékos**nak és **nyitott**nak kell lenni, hogy meg lehessen beszélni az esetlegesen felmerülő problémákat.”

„Sikeres munkához elengedhetetlen feltétel a másik **tisztelete**, munkájának **elismerése**.”

*„Fontos, hogy mindkét fél **nyitott** legyen, **akarja a közös munkát, elkötelezett** legyen ez irányba és **kölcsönös türelemmel** viszonyuljon a másikhoz.”*

*„Fontos, hogy mindkét fél ismerje és **megértse a mentori rendszer lényegét**. Fontos, hogy azonosulni tudjon a **céllal**, és ilyen módon munkájával a vállalat érdekeit tudja szolgálni.”*

Bár a mentori munka célja a kölcsönös fejlődés, ne tévesszük szem elől, hogy a program a tudás megosztása, valamint megőrzése által a vállalat versenyképességének megőrzését szolgálja.

Tapasztalat mentori gyakorlatról

A megkérdezett dolgozók közel fele-fele arányban voltak részesei mentori programnak. Így volt, aki saját tapasztalatát is megoszthatta velünk.

„Pályakezdként örülök, hogy van mentorom, nem érzem negatív hatásait, de ebben nagyban segít a mentor szerepe, személyisége, hozzáállása.”

„A saját mentori gyakorlatomat sikeresnek tekintem, mert nagyon sokat fejlődtem szakmailag ez idő alatt. Viszont tapasztaltam a cégnél olyat, ahol a mentorált érdeklődésének hiánya és túlzott önbecsülése a mentori rendszer hibás működését, később pedig nem megfelelő minőségű munka végzését eredményezte.”

„Sikeres mentori gyakorlatról a saját esetemből tudok példát hozni, amikor az általam mentorált egyén idővel a szintemre hozta magát, s mivel ő is abba a falba ütközött, mint én, ő nem restellt továbblépni más céghez, ahol tudomásom szerint biztosították már számára a feljebb lépési lehetőséget. Azóta is tisztelem benne a bizonyítási vágyat, a váltással járó kockázatok felvállalását, ami bennem egyelőre nem akar felülkerekedni. Természetesen azóta is jóban vagyunk, néha összejövünk többen is megvitatni a dolgokat.”

„Egyelőre nincs tapasztalatom, de nagyon szeretném, ha engem is mentorálna valaki.”

Az esetek többségében sikerrel vihető véghez a mentori program, hiszen mindkét fél számára számos előnyt nyújt. Így számomra nem okozott meglepetést, hogy azok, akik része-

sültek mentorálásban pozitív élményekről számoltak be. A megkérdezett dolgozók között azonban volt egy egyén, aki mentorként tevékenykedik a vállalatánál. Az ő véleménye tükrözi a legszebben a mentori rendszer igazi értelmét. A mentorálás egy féltékenységtől, irigységtől mentes támogatás, ahol a valódi értéket a másik fejlődésének elősegítése jelenti, ahol a tanítás, tudásmegosztás öröme és a munka gyümölcse boldogsággal és büszkeséggel tölti el a mentort. Ráadásként többen kifejtették, hogy szeretnék, ha őket is mentorálná valaki. Ez is jól jelzi, hogy a mentorálásnak haszna van, értéke van, érdemes időt, energiát, pénzt fektetni a kialakításába. Ha a dolgozó fejlődni szeretne, ami egyértelműen a cég érdeke kell, hogy legyen, akkor ezt az igényt ki kell elégíteni. Ha a saját vállalatánál nem fejlődhet, akkor megteszi ezt egy másikonál, ahol erre lehetősége van, viszont akkor a tudásának búcsút inthet a cég.

Mentor hozzáadott értéke

Mentori rendszer nem működhetne kiváló mentorok nélkül. Fáradozásaik mind a mentorálnak, mind a vállalatnak eredményt hoznak. A következő vélemények a mentor hozzáadott értékéről tanúskodnak.

„A jó mentori munka a vállalat jövőbeni sikerének egyik alapkőve. A tudást nem csak megszerezni kell, hanem tovább is kell adni. Erre pedig csak egy jó mentor képes. A megfelelően kiválasztott mentorált viheti tovább azt a tudást és szakértelmet, ami nélkülözhetetlen a vállalat további életében.”

„Mindenképp értéként lehet megemlíteni az átadott tudást, illetve a felismert tudást (mentorált esetében). A felismert tudást pedig memorizálni kell, hogy adott esetben felhasználható legyen. A mentorált hozott tudása is nagyon nagy jelentőséggel bír, amit luxus lenne nem kiaknázni a cég részéről. Ez azonban csakis egy mentor segítségével térképezhető fel.”

Azon túl, hogy a mentor segít a tudásmegosztásban még számos általa generált érték került említésre. A mentor megteremtheti az újdonsült munkatárs motivációját, megalapozhatja sikereit, elkötelezetté teheti a vállalat iránt. Közvetíti a szervezeti kultúrát. Segít a munkaerő megtartásában. Hozzájárul, hogy a mentorált a vállalat értékes tagja legyen.

Összegzés

Dolgozói oldalról vizsgálva is célszerű a mentori rendszer alkalmazása. A működéséhez nagyon fontos, hogy a mentor türelmes legyen, és kiváló kommunikációs képességgel rendelkezzen, ahhoz, hogy a tudás megfelelően át tudja adni. A mentorált pedig akarjon fejlődni, és legyen nyitott az új ismeretekre. Ha nem megfelelő a kommunikáció, vagy nincs meg az összhang mentor és mentorált személye között, gátat szabhat az együttműködésnek. Az a fő, hogy mindkét fél akarja a közös munkát. Egymás felé pedig tisztelettel, és megértéssel forduljanak. A dolgozóknak alapvetően pozitív tapasztalatik vannak a mentori rendszerről. Jó hír, hogy a megkérdezettek fele átélte a mentorált szerepét, akik nem, köztük pedig vannak, akik nagyon szeretnék. Igény tehát van, a vállalat feladata, hogy ezt felismerje, és ebből versenyelőnyt kovácsoljon. A mentor hozzáadott értéke számos területen megnyilvánul, ezt tudatosítva érdemes minél szélesebb körben használni e rendkívüli eszközt.

3.4. HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATA

Az interjúk eredményeinek áttekintése után rátérek a felállított hipotéziseim vizsgálatára.

H1: A mentorálás széles körben alkalmazott tudásmegosztó eszköz, amit nem feltétlenül kötnek össze tudásmenedzsment rendszerrel a vállalati gyakorlatban.

Összesen 48 interjú került feldolgozásra. Ennek eredményeként kiderült, hogy összesen 33 esetben számoltak be arról, hogy a vállalatnál létezik mentori rendszer. Elmondhatjuk tehát, hogy a vizsgált vállalatok majdnem háromnegyede alkalmazza ezt a tudásmegosztó eszközt. Elsősorban azonban a beilleszkedés megkönnyítésére használják, és többnyire külön rendszerként működik. Tudásmenedzsment rendszer létezéséről összesen 3 megkérdezett számolt be. Ráadásul e három esetben sem a tudásmenedzsment részeként funkcionál a mentorálás. A vizsgálat eredményei alapján a hipotézisemet elfogadom.

H2: A mentorálás a nagyvállalatoknál elsősorban formálisan, míg a kis- és középvállalatoknál informálisan működik.

A vállalatokat méretük alapján soroltam két kategóriába: nagyvállalatok, valamint kis-és középvállalatok. A mélyinterjúk kiértékelésének eredményeként a nagyvállalatoknál elsősorban a formális mentori rendszert alkalmazzák. A kis-és középvállalatok esetében inkább az informális mentorálás jellemző. Így hipotézisemet elfogadom. Ugyanakkor azt tapasztaltam, hogy sem a nagyvállalatok, sem a kkv-k esetében nem mondhatjuk egyértelműen dominánsnak az adott működési jelleget. Ugyanis csekély mértékben haladta meg egyik a másik típust. Nagyvállalatoknál is találkozhatunk informális, valamint kkv-nál formális keretekkel.

H3: A mentori rendszer működésének elengedhetetlen feltétele a bizalom, aminek megteremtésében a vállalati kultúrának tevékeny szerepe van.

Mentor és mentorált kapcsolatát vizsgálva azt tapasztaltam, hogy az együttműködés akkor valósul meg sikeresen, ha a két fél szoros, partneri viszonyban dolgozik együtt. Továbbá, ha egyik fél sem személyes értékének csökkenéseként éli meg a tudás átadását. Ahhoz, hogy ez megvalósuljon feltétlenül szükséges kapocs a bizalom, ami akkor jöhet létre, ha a szervezeti kultúra képes ennek megfelelő, támogató légkört kialakítani. Ahol a személyes haszon a mérvadó, ott a kultúra versengést, a kooperálás hiányát eredményezi. Ahol a tudásmegosztás a cél, ott a kultúra együttműködést, egymás segítségét, a kölcsönös fejlődést indukálja. Ennek következményeként pedig létrejön a bizalom a munkavállalók között. A hipotézisemet tehát elfogadom.

Összegzőként elmondhatom, hogy a mentorálást előszeretettel alkalmazzák a vállalatok. Külön rendszerként formálisan, illetve informálisan is jól működik a vállalati gyakorlatban. Sajnos a tudásmenedzsment részeként nem jelent meg a kutatás során. Az üzleti életben azonban nagyon fontos lenne ennek jelentőségét felismerni. Az már mindenképp előrelépés, ha a vállalat a tudásmegosztás szellemében alakítja kultúráját, elősegítve ezzel a folyamatos szakmai vitákat, együttműködéseket, fejlődést segítő lépéseket.

4. ÖSSZEFOGLALÁS

A tudomány, a technika, a gazdaság rohamos fejlődése életre hívta a globalizációt, amely új kihívások elé állította a vállalatokat. A versenyképesség megszerzése és megőrzése nehezebbé, elvesztése azonban könnyebbé vált. Aki nem tud gyorsan alkalmazkodni, reagálni az állandóan változó körülményekre, megválhat korábbi domináns piaci pozíciójától.

A fejlődés mozgatórugója a szervezetek által felhalmozott és hasznosított tudás. Ennek rendszerezésére épülnek a vállalati tudásmenedzsment rendszerek. A tudás azonosítása, megszerzése, fejlesztése, megosztása, megőrzése és felhasználása nem egyszerű folyamat. A legnehezebben a tacit tudás térképezhető fel. Mivel az egyének fejében él, a legjobb megoldás, ha maga az egyén adhatja tovább. Ez történik a mentorálás során. Egy tapasztalt, nagy szaktudású dolgozó elvesztésével a vállalat tudásértéke csökken, ha az nem osztotta meg tudását mással. Ezért fontos, hogy az ő tudása akkor is továbbéljen, ha ő maga már nem a vállalat tagja többé. A tudásmegosztás hagyományos, ugyanakkor kedvelt módszere a mentorálás. A kutatásból kiderült, hogy sok vállalat alkalmazza, de nem elég tudatosan. Sajnos kiépített tudásmenedzsment rendszer híján vannak a vállalatok, pedig a mentorálás értékét növelné, ha integráltan működhetne. Így elsősorban a munkatársak beillesztésénél, a vállalathoz kerülés kezdeti szakaszában alkalmazzák. Természetesen jó mentort találni is kihívás, hiszen számos tulajdonsággal kell rendelkeznie ahhoz, hogy fáradozásai eredményesek legyenek. Sok múlik a mentorált személyiségén is. Mentor és mentorált együttműködése kölcsönös tiszteleten, türelmen és fejlődni akaráson nyugszik. A szervezetnek biztosítania kell az ehhez szükséges támogató légkört. A kultúra részévé kell, hogy váljon a tudásmegosztás. A mentorálás révén a vállalat megőrizheti tudását, melyből táplálkozva sikereket érhet el, versenyképes maradhat, és vonzó a munkaerőpiac, valamint a piac számára.

Célom a kutatással az volt, hogy betekintést nyerjek a mentori rendszer hazai megítélésébe. A végeredmény pozitív, a mentorálás előnyös és szükség van rá. Általánosan elfogadott tudásmegosztó eszköz. Ma már szorosan kapcsolódik hozzá a tudásmenedzsment kérdésköre. A vizsgált vállalatokra azonban ezen a területen még fejlődés vár.

A kutatást szeretném kiterjeszteni a nemzetközi gyakorlatra is. Érdekesnek találom más ország mentorálási gyakorlatát összevetni a hazai tapasztalatokkal.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Bencsik Andrea (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala. Z-Press Kiadó Kft., Miskolc
- Bencsik Andrea (2012): Change, project, knowledge. LAP LAMBERT Academic Publishing, Saarbrücken
- Bencsik Andrea (2013): Best practice a tudásmenedzsment rendszer kiépítésében. Pearson Education, Harlow
- Davenport, T. H. – Prusak, L. (2001): Tudásmenedzsment. Kossuth Kiadó, Budapest
- North, K. (2011): Wissensorientierte Unternehmensführung, Wertschöpfung durch Wissen. Gabler Verlag, Wiesbaden
- Noszka Erzsébet (2011): Tudásból várat...Tudásmenedzsment elméleti és módszertani megközelítésben. N & B Kiadó, Budapest
- Polányi Mihály (1994): Személyes tudás: úton egy posztkritikai filozófiához. Atlantisz, Budapest
- Póór József – Karoliny Mártonné – Berde Csaba – Takács Sándor (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. CompLex Kiadó, Budapest
- Probst, G. – Raub, S. – Romhardt, K. (2006): Wissen Managen, Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, Wiesbaden
- Richert, V. (2006): Mentoring und lebenslanges Lernen. Individuelles Wissensmanagement im Informationszeitalter. VDM Verlag, Saarbrücken
- Roumois, U. H. (2013): Studienbuch Wissensmanagement. Orell Füssli Verlag, Zürich
- Sveiby, K. E. (2001): Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás. KJK-KERSZÖV, Budapest
- Tomka János (2009): A megosztott tudás hatalom. Harmat Kiadó, Budapest
- Zoltayné Paprika Zita (2002): Döntéelmélet. Alinea Kiadó, Budapest

Folyóiratok

- Bencsik Andrea: Miért nem működik? Tudásmenedzsment, Pécs, XV. évfolyam, 2014. 1. szám
- Bencsik Andrea – Stifter Viktória: A mentori rendszer létjogosultsága a tudásmegosztásban. Humánpolitikai szemle, 2012. 5. szám

- Fejes József Balázs – Kasik László – Kinyó László: Bevezetés a mentorálás kutatásába. Iskolakultúra, Veszprém, 2009. 5-6. szám
- Géró Katalin: Knowledge Management – múltó hóbort avagy a jövőnk? Könyvtári Figyelő, 46. évf., 2000. 1-2. szám
- Szatmáriné Balogh Mária: A mentori rendszer a munkahelyi beilleszkedés szolgálatában. Munkaügyi szemle, XLV. évfolyam, 2001. 11. szám

Egyéb források

- Bincze Bea, Business Coach Kft.: 5 sikertényező, amivel a mentorálás segítheti a vállalatát c. előadása
- Obermayer-Kovács Nóra (2007): Tudatos tudásmenedzselés a tudásgazdaságban. Doktori értekezés.
- Polyák Zoltánné (2011): Tudásmenedzsment és szervezeti tanulás, mint a kis- és középvállalatok sikerfaktora. Doktori értekezés.
- Szabóné Fenyvei Éva (2007): Együttműködés és versengés a tudásmegosztás során. Doktori értekezés.

Internetes források:

- Csigás Zoltán (2009): A rossz mentor elüldözheti a dolgozót. <http://www.hrportal.hu/hr/a-rossz-mentor-eluldozheti-a-dolgozot-20090416.html> Letöltve: 2014.09.25.
- Filius Ágnes (2012): A sikeres vállalati mentoring alapjai. <http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=34276> Letöltve: 2014.09.18.
- Kovács Zita (2010): A mentorok segíthetnek átvészelné a viharokat. <http://www.hrportal.hu/hr/a-mentorok-segithetnek-atveszelni-a-viharokat-20101108.html> Letöltve: 2014.09.18.
- Mayer József, Vigh Sára (2009): Módszerek és jó gyakorlatok. <http://www.ofi.hu/tudastar/foglalkoztatasba/mayer-jozsef-vigh-sara> Letöltve: 2014.09.18.
- Mentorképzés: <http://www.mti.bme.hu/index.php?p=0> Letöltve: 2014.09.27.
- Mentor Klub: <http://businesscoach.hu/event/mentor-klub/> Letöltve: 2014.09.27.
- Mentor Oscar: <http://www.mentoroscar.hu/fooldal-2> Letöltve: 2014.09.27.

Mi a különbség a coaching és a mentoring között?

<http://www.hrportal.hu/hr/mi-a-kulonbseg-a-coaching-es-a-mentoring-kozott-20060624.html> Letöltve: 2014.09.18.

Nagypál Mónika (2010): Szempontok a jó mentor kiválasztásához.

<http://www.hrportal.hu/hr/szempontok-a-jo-mentor-kivalasztasahoz-20100316.html>
Letöltve: 2014.09.18.

Sándori Zsuzsanna (2001): Mi a tudásmenedzsment? Magyar Elektronikus Könyvtár

<http://mek.oszk.hu/03100/03145/html/index.htm> Letöltve: 2014.09.15.

Személyzetfejlesztés – A mentori rendszer:

<http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=34276> Letöltve: 2014.09.18.

Szervezeti tudásmegosztás Magyarországon (2013/2014), KPMG-BME Akadémia

<http://tudatosvezetes.hu/docs/tudasmegosztas.pdf> Letöltve: 2015.09.16.

Szilágyi Barnabás: Coach, mentor van különbség? <http://www.hrportal.hu/hr/coach-mentor-van-kulonbseg-20100416.html> Letöltve: 2014.09.18.

MELLÉKLETEK

I. Melléklet: Céges mélyinterjú

Szervezeti bemutatás

1. Kérem, beszéljen a szervezetéről, mivel foglalkoznak, hány főt foglalkoztatnak, milyen perspektívái vannak a szervezetének az adott piacon, ahol dolgoznak? Milyen alapvető tudásra, illetve speciális tudásra van szükség az Önök cégénél dolgozóknak? Milyen tudás különbözteti meg Önöket a versenytársaiktól? Ez a tudás differenciálja a dolgozókat, ha igen hogyan, ha nem, miért?
2. Szükséges-e bármilyen képzés az Önök szervezeténél? Ha igen, miért, ha nem, mi az oka? Hogyan oldják meg a dolgozók képzését? Miért ezt a lehetőséget választják? Differenciálnak-e tekintetben a dolgozók között? Ha igen mi alapján, ha nem miért?
3. Melyek azok az ismeretek, amelyeket alapvetően hoznak magukkal a dolgozók, amikor bekerülnek Önökhöz, és van-e olyan, amit jellemzően Önök biztosítanak a munkatársaik számára? Mennyire érzik ezt a tudást szervezet-specifikusnak, azaz ezzel máshol is tudnak-e boldogulni a munkatársak? Ha igen, miért, ha nem, mi annak az oka?

Mentor program

4. Mi a véleménye a mentori rendszerről általában?
5. Hogyan fogalmazná meg, mit jelent Önnek, vagy a szervezetének a mentori rendszer?
6. Létezik-e Önöknél bármilyen mentor program? Ha igen, kérem mutassa be részletesen, ha nem, indokolja meg, miért nem!

Ha létezik

7. Az Önök vállalatánál a mentori rendszer kiépítését ki kezdeményezte, mióta működik? Minden vállalati területen működik? Felsorolná azokat a területeket, ahol biztosítják a dolgozóknak a mentori segítséget?
8. Mennyire szabályhoz kötött vagy rugalmas, illetve formális vagy informális a mentori szerep? Kötelezően működik, vagy a munkatársnak van választási lehetősége, hogy igénybe veszi-e, illetve mikor, miért kér segítséget, támogatást?
9. Különböznek-e és ha igen, miben az egyes területeken a mentorok feladatai? Milyen időtávban gondolkodnak, amikor egy mentort kijelölnek/felkérnek, tevékenységét meghatározzák? Miért ennyiben?
10. Melyek azok a vállalati területek, ahol nem érzik egyáltalán szükségesnek a mentori rendszer kiépítését? Miért? Van olyan terület, ahol nem is lehet alkalmazni?
11. Az Önök szervezeténél ki válhat mentorrá? Mi alapján választják ki a mentorokat? Milyen tudást és képességet várnak el a mentoroktól? Milyen személyiségi jellemzőkkel kell rendelkeznie egy mentornak? Soroljon fel néhányat!
12. Hogyan határozzák meg a mentorok feladatait? Hogyan készítene fel valakit a mentor szerepre? Milyen eszközökkel értékelik és hogyan a mentorok munkáját? Miképpen motiválják a mentorokat? Ön szerint mennyire elfogadott a mentori gyakorlat az Önök szervezetében a munkatársak részéről?
13. Miben látja a mentori munka előnyeit és hátrányait?
14. Létezik-e a mentori munkáról bármilyen dokumentáció? Ha igen, hogyan, ha nem, miért? Milyen területekhez tud kapcsolódni a mentori rendszer, van-e kifejezetten támogató, segítő vagy bármi egyéb szerepe a vállalati integrált rendszerben? Mennyire integrált, vagy külön rendszerként működő tevékenység a szervezetben?

15. Létezik a cégnek tudásmenedzsment rendszere? Kapcsolódik ehhez a mentori tevékenység? Ha igen, hogyan, ha nem miért?
16. Kik és hogyan vehetik igénybe a mentorok segítségét? Milyen viszonyban (független kapcsolat, partneri viszony, stb.) dolgoznak mentorok és a munkavállalók? Kérem, hogy részletezze a dolgozók és a mentorok közös munkáját! Mennyire befolyásolja a mentor tevékenysége a dolgozók önálló munkáját? Kérjük, fejtse ki részletesen a tapasztalataikat!
17. Melyek azok a tudáselemek, amelyet a mentor (minden akarata, jó szándéka ellenére sem) tud megosztani a mentorálttal? Hogyan pótolják ezt a hiányzó igényt?
18. Milyen hierarchia szinten vagy területen dolgozó munkatársaknál a leginkább sikeres a mentori rendszer? Melyek esetében nem működik vagy nem lehet elvárható?
19. Hogyan látják, milyen gyakorisággal veszik igénybe a mentorok segítségét, vagy mennyire szoros a kapcsolat mentor és mentorált között? Miért? Létezik-e elégedettség vizsgálat a mentorok munkájával kapcsolatban? Ha igen, mit tartalmaz, ha nem, miért nem alkalmaznak ilyet? Bármilyen egyéb módon értékelik-e a mentor tevékenységét? A mentor értékeli-e és milyen módon, milyen gyakorisággal a rábízott munkatársat? Mennyire függ a dolgozók értékelése a mentorok értékelésétől? És fordítva?
20. Értékelik-e külön azokat a munkavállalókat, akik mentori segítséget vesznek igénybe?
21. Milyen hozzáadott értéket képvisel a mentor munkája? Azonosítható-e ez a tudásmenedzsment rendszerben vagy bármi egyéb módon?
22. Önök mennyire elégedettek a saját mentori gyakorlatukkal? Miben lehetne javítani, erősíteni?
23. Ön szerint milyen vállalati kultúrában tud sikeresen működni a mentori gyakorlat?
24. Mi a véleményük, milyen additív költségekkel jár, ha mentort alkalmaznak a szervezetükönél?
25. Az Önök szervezeténél megfigyelhető-e, hogy a mentor különbséget tesz az átlagos és a jó mentoráltak (=jó szakemberek, tehetségek) között?
26. Ha igen, mely feltételek/tényezők alapján tesz különbséget? Központilag kiadott keretrendszer létezik-e a jó szakemberek mentoráltak köréből történő kiválasztására? Ha igen, mi alapján került összeállításra ez a keretrendszer és milyen elemeket tartalmaz? Idő és módszer tekintetében milyen eltérések figyelhetők meg az átlagos mentori tevékenységhez viszonyítva?
27. Ha nem, miért nem?
28. Egyéb vélemény, észrevétel...

Ha nem létezik

30. Mi a véleménye, miért nincs mentori gyakorlat Önöknél? Szükségesnek ítélné? Vagy segítené a szervezet tevékenységét, sikerét? Hogyan alakítaná ki, ha Önön múlna?
31. A mentori rendszer kiépítését ki kezdeményezné? Minden vállalati területen működne? Felsorolná azokat a területeket, ahol biztosítani kellene a dolgozóknak a mentori segítséget?
32. Mennyire szabályhoz kötött vagy rugalmas, illetve formális vagy informális lehetne a mentori szerep? Kötelezően működne, vagy a munkatársnak lenne választási lehetősége, hogy igénybe veszi-e, illetve mikor, miért kér segítséget, támogatást?
33. Különböznének-e és ha igen, miben az egyes területeken a mentorok feladatai? Milyen időtávban gondolkodna, amikor egy mentort kijelölne/felkérne, tevékenységét meghatározná? Miért ennyiben?

34. Melyek azok a vállalati területek, ahol nem érzi egyáltalán szükségesnek a mentori rendszer kiépítését? Miért? Van olyan terület, ahol nem is lehet alkalmazni?
35. Ki válhatna mentorrá? Mi alapján választaná ki a mentorokat? Milyen tudást és képességet várna el a mentoroktól? Milyen személyiségi jellemzőkkel kell rendelkeznie egy mentornak? Soroljon fel néhányat!
36. Hogyan határozná meg a mentorok feladatait? Hogyan készítené fel valakit a mentor szerepre? Milyen eszközökkel értékelné és hogyan a mentorok munkáját? Milyen módon motiválná a mentorokat? Ön szerint mennyire fogadnák el a mentori rendszert az Önök szervezetében a munkatársak?
37. Miben látja a mentori munka előnyeit és hátrányait?
38. Kellene-e a mentori munkát dokumentálni? Ha igen, hogyan, ha nem, miért? Milyen területekhez tud kapcsolódni a mentori rendszer, Ön szerint van-e kifejezetten támogató, segítő vagy bármi egyéb szerepe a vállalati integrált rendszerben? Mennyire integrált, vagy külön rendszerként működő tevékenység lehetne a szervezetben?
39. Létezik a cégnek tudásmenedzsment rendszere? Kapcsolódna ehhez a mentori tevékenység? Ha igen, hogyan, ha nem miért?
40. Kik és hogyan vehetnék igénybe a mentorok segítségét? Milyen viszonyban (független kapcsolat, partneri viszony, stb.) dolgoznának a mentorok és a munkavállalók? Kérem, hogy részletezze a dolgozók és a mentor közös munkáját, hogy képzelné el! Mennyire befolyásolná a mentor tevékenysége a dolgozók önálló munkáját?
41. Melyek azok a tudáselemek, amelyet a mentor (minden akarata, jó szándéka ellenére sem) sem tudna megosztani a mentorálttal? Hogyan pótolná ezt a hiányzó igényt?
42. Milyen hierarchia szinten vagy területen dolgozó munkatársaknál lehetne a leginkább sikeres a mentori rendszer? Melyek esetében nem működne vagy nem lehet elvárható?
43. Létezne-e elégedettség vizsgálat a mentorok munkájával kapcsolatban? Ha igen, mit tartalmazna, ha nem, miért nem alkalmazna ilyet? Bármilyen egyéb módon értékelné-e a mentor tevékenységét? A mentor értékelné-e és milyen módon, milyen gyakorisággal a rábízott munkatársat? Mennyire függne a dolgozók értékelése a mentorok értékelésétől? És fordítva?
44. Értékelné-e külön azokat a munkavállalókat, akik mentori segítséget vesznek igénybe?
45. Milyen hozzáadott értéket képvisel Ön szerint egy mentor munkája? Azonosítható lenne-e ez a tudásmenedzsment rendszerben vagy bármi egyéb módon?
46. Ön szerint milyen vállalati kultúrában tud sikeresen működni a mentori gyakorlat?
47. Mi a véleménye, milyen additív költségekkel járna, ha mentort alkalmaznának a szervezetükben?
48. Egyéb vélemény, észrevétel...

II. Melléklet: Dolgozói mélyinterjú

1. Kérem, beszéljen egy kicsit a szervezetéről, mivel foglalkozik, hány főt foglalkoztat, milyen perspektívái vannak?
2. Milyen munkakörben foglalkoztatják Önt? Meséljen feladatáról a szervezeten belül? Mióta van a cégnél, mit takart a pozíciója, milyen karrierlehetőségek voltak/vannak Ön előtt, elégedett-e munkájával, Önnel elégedett-e a szervezete?
3. Milyen ismeretekre és képességekre van szüksége a munkája során?
4. Melyek azok a képességek, ismeretek, amelyek Ön szerint a munkája során megkülönböztetik Önt a többi kollégájától, miben kiemelkedő?
5. Megkívánja-e a munkája a folyamatos tanulást? Milyen területen kell képeznie magát? Mennyire van ideje, és lehetősége, mind a szervezeten belül, mind a magánéletben?
6. Milyen készségeit érzi szükségesnek fejleszteni? Miért? Mi a véleménye egy esetleges mentori rendszerről? Alkalmas lenne ez a forma a készségei, tudása, tapasztalata fejlesztéséhez?

Mentori szerepvállalás

7. Ön hogyan fogalmazná meg a mentori gyakorlat lényegét? Ön szerint milyen elképzelés él ezzel kapcsolatban a köztudatban? Ön mennyire ért ezzel egyet? Van a vállalatnál ilyen rendszer? Formális vagy informális módon működik? Mutassa be, kérem!
8. Milyen munkakörben van szükség mentori támogatásra? Az Ön véleménye szerint kik azok, akik igénylik a mentori támogatást? Ön részese (volt) a mentori programnak? Ha igen, miért, ha nem, miért? Kérem, részletesen válaszoljon! Hogyan értékeli a rendszer működését? Hogy érezte/érzi magát ebben a helyzetben?
9. Milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie a mentornak és a mentorálnak? Soroljon fel néhányat!
10. Melyek azok a mentori és/vagy dolgozói tulajdonságok, viselkedés, amelyek gátolják a mentori munkát?
11. Ön szerint mikor, miért igénylik a dolgozók mentor segítségét, vagy miért nem? Ha ez egy kötelező program, de valaki nem igényli, van lehetősége, hogy ne vegye igénybe? Kikerülhető az együttműködés?
12. Ha nincs rendszeres, vagy kötelező program, hogyan fogadta (fogadja) a munkáltatója az esetleges mentorral kapcsolatos dolgozói igényt? Mennyire biztosított a mentori segítségnyújtás? Miért?
13. Ön szerint milyen munkafolyamatokban tud segíteni egy mentor? Mik azok a folyamatok, amiket biztosan nem kell lefednie a mentor tevékenységének?
14. Ön szerint a dolgozó önálló munkavégzését hogyan befolyásolja a mentor munkája?
15. Mindig tudnak együttműködni? Mi szükséges a sikeres közös munkához? Mi az, ami gátolhatja a sikeres együttműködést? Ki, mit tanulhat a másiktól? Ennek eredménye miképpen építhető be a vállalati tudásmenedzsment rendszerbe, ha működik ilyen a cégnél?
16. Amennyiben nincs kötelező mentori program, hogyan értékeli a munkáltatók, ha valaki mentor segítségét kéri? Miért?
17. Ön szerint mettől meddig tart egy mentor és mentorált közös munkája? Mik befolyásolják ezt?
18. Ön szerint a vállalati kultúrába hogyan építhető sikeresen be egy mentor munkája? Hogyan tud ebben közreműködni egy mentorált?

19. Van tapasztalata sikeres vagy kevésbé sikeres mentori gyakorlatról? Mi tette sikeressé, vagy problémássá az adott gyakorlatot?
20. Ön szerint egy mentor milyen hozzáadott értéket tud képviselni a vállalat gyakorlatában, értékteremtő folyamataiban, tudásmenedzsment rendszerében? Ezek erősítésében vagy gyengítésében miképpen játszhat szerepet egy mentorált?
21. Életkor?
22. Milyen tanulmányokat végzett?
23. Egyéb észrevétel, megjegyzés...