

A MENTORI GYAKORLAT HAZAI NAGYVÁLLLATOKNÁL

MENTOR PRACTICE IN HUNGARIAN BIG ORGANIZATION

Prof. Bencsik Andrea
Dr. Juhász Tímea
Széchenyi István Egyetem

Abstract

The question of knowledge-management has become a highlighted issue in these days in the companies' everyday life. The active fulfilment, preservation and sharing of knowledge is necessary in the management practice of any modern and competitive companies.

Knowledge-sharing is probably the most controversial issue, which can happen differently at different companies, thus among others it may happen in the form of mentoring. Although there are ancient records about this practice, the solution of this two-sided process of knowledge-sharing still remains a question at modern businesses.

A research based on in-depth interviews with Hungarian big enterprises has been carried out this year in order to answer the above question. The main aim of the research was to reveal such ambitions of certain companies operating in Hungary and also to get to know their Hungarian specifications. Although the research is not representative, it is able to give a realistic view about mentoring protocol at Hungarian big enterprises. The result of the research shows that mentoring practice does not operate in synergy in the majority of the interviewed companies or it is not at all in connection with the knowledge management system. However, based on the opinion of the respondents it did not significantly influence the judgement of the mentoring system and its efficiency.

1. Bevezetés

A tudásmenedzsment kérdésköre napjaink egyik izgalmas kutatási területe. A tudás létrehozása, megőrzése, megosztása ma már minden modern és versenyképes vállalat életében szükséges, hogy élő és működő gyakorlattá nője ki magát. A tudásmegosztás talán az egyik legvitatottabb kérdés, amely számos módon történhet a cégeknél: így többek között a mentorálás formájában.

Habár e gyakorlatról már ókori feljegyzések is születtek, kérdés, hogy a mai modern vállalatoknál ez miképpen valósul meg és épül be nemcsak a tudásmenedzsment gyakorlatába, de a szervezeti kultúrába is.

E kérdés megválaszolására az idén hazai nagy cégekkel készült mélyinterjú vizsgálat, amely kutatás alapvető célja az volt, hogy feltárja a Magyarországon működő nagyvállalatok ez irányú törekvéseit illetve, hogy megismerje a gyakorlat hazai specifikumait.

Igaz, a kutatás nem reprezentatív, de egy képet kínál a Magyarországon működő nagy szervezeteknél megvalósuló mentori gyakorlatról.

2. Rövid szakirodalmi áttekintés

A kutatás részletes bemutatása előtt érdemes röviden áttekinteni, a teljesség igénye nélkül, a mentoráláshoz köthető elméleti megközelítéseket.

A tudásátadás a tudásmenedzsment egyik sokat vizsgált és vitatott területe. Különösen azért, mert kérdés, hogy miképpen értékelhető a tudás megoszthatósága. Mint már Polányi (1962) óta tudható a tudás alapvetően két formában valósul meg, az egyik az úgynevezett explicit tudás, amely kifejezhető számokban, jelekben, illetve szavakban megjeleníthető. Az úgynevezett tacit tudás kodifikálása azonban nem, vagy csak nehezen oldható meg.¹ Éppen ezért az ilyen típusú tudás megosztása, elsajátítása a strukturálatlansága miatt jóval nehezebb és hosszabb időt is vesz igénybe, mint az explicit tudásé.

Természetesen a tudásátadás sikerességét a tudás természetén kívül számos más tényező is befolyásolja: így a tudástranszfer folyamatában résztvevők tudásátadási hajlandósága, a közöttük lévő közös szakmai nyelv, a bizalom, a támogató vállalati kultúra, az innovatív vezetői gondolkodás a téren, stb. Nem véletlen tehát, hogy a tudástranszfernek számos módja valósul meg a szervezeteken belül, így az egyik leggyakoribb gyakorlat a mentorálás.

A tudásátadás e változatának története hosszú időre tekint vissza, hiszen már az ókori görög irodalomban feltűnik Mentór, mint Odüsszeusz jó barátja és fiának Telemakhosznak nevelője, akit apja távollétében Mentór pártfogol.

A pártfogás, a nevelés és a támogatás, mint a tudástranszfer ezen módjának alapvető kövei, felfogása az évezredek során is megmaradt. A modern menedzsment szakirodalom² e gondolatok köré csoportosítja a mentorálás nemcsak elméleti, de a gyakorlati megközelítését és értelmezését is.

Maga a tevékenység lehet formális, azaz szervezetenként koordinált, szervezett, megadott protokoll által kidolgozott, de lehet informális, spontán szerveződő tudásátadás.

Független azonban, hogy milyen formában valósul meg a mentor és mentorált között a tudástranszfer, a folyamat alapvető célja, hogy egy tapasztalt vezető, szakember segítse, támogassa, tanácsokat adjon, avagy a szervezeten belüli felemelkedésben működjön közre a pártfogoltja számára.³

Ehigie–Koang–Ibode (2011) szerint ugyanakkor a mentorálás elsődleges célja a mentorált fejlődése és nevelése. Ez a folyamat azonban a szervezet számos jellemzőjére hatással van, így többek között a vezetést, a szervezeti kultúrát, a munkateljesítményt⁴ befolyásolja.

A szakirodalmi megközelítések ma már a mentorálás folyamatát nemcsak egyirányú információ- és tudásátadásként értelmezik, hanem mint a mentor, mint pedig a mentorált közös tudásfejlődéseként és információ-átadásaként vizsgálják. Ezen megközelítések alapján a mentorálás klasszikus módozatai mellett a versenyhelyzet, az innovatív iparágak intenzív térnyerésének és fejlődésének köszönhetően újabb és újabb formák kerülnek a felszínre és vetnek gyökeret a vállalati menedzsment gyakorlatban.

Az egyik ilyen új forma a fordított mentorálás, amikor alapvetően az új IT megoldások miatt az idősebb, új műszaki eljárásokban kevésbé jártas kollegákat okítják a fiatal, e területen tapasztalt munkatársak. Ezen a gyakorlaton azonban már túlmutat a reciprok mentorálás, amely kölcsönös tanulásként értelmezi a tudásátadást, azaz mindkét fél tanul, tapasztalatot szerez, információkat kap a másiktól.

Végezetül azonban ahhoz, hogy a mentorálás bármely típusa sikeresen tudjon működni, mindkét fél aktív közreműködése szükséges, amely alapvetően az egymás iránti tiszteleten, a segítőkészségen, a bizalmon alapszik, és mentes minden nemű féltékenységtől,

haragtól, információ visszatartástól, és esetleges manipulációtól. Ez utóbbiak közül azonban, ha bármelyik fellép, az megmérgezheti a mentor és a mentorált közötti kapcsolati rendszert és károsan is hathat a szervezeten belül a tudástranszferre és azon túl a mentorálás folyamatába vetett bizalomra.

3. A kutatás bemutatása és módszertana

A hazai mentorálás gyakorlatának megismerésére az idei évben egy kvalitatív mélyinterjú kutatás zajlott az országban, amely két részre volt osztható. Egyrészt vállalati oldalról (elsősorban nagyvállalati részről) szándékozott a vizsgálat megismerni a szervezetekben fellelhető ilyen típusú tudástranszferet, másrészt a munkavállalók oldaláról kívánta feltárni a mentorálással kapcsolatos attitűdöket és tapasztalatokat.

Jelen tanulmány kizárólag a szervezetekkel készült interjúk eredményeit mutatja be, és azon belül is azokat a vállalati példákat, ahol konkrétan működik mentori gyakorlat. A kutatás kezdetben valamennyi vállalati méretre fókuszált, ám az interjúk többsége leginkább a nagyvállalatokkal készült (15 szervezet), míg 4 kis, és 4 közepes méretű cég került a vizsgálatba: A mostani értékelésénél alapvetően a nagyvállalati szféra gyakorlata kerül elemzésre.

A szervezetekkel készült interjúk a vállalatok felkeresését követően történt, és a helyszínen előre elkészített kérdések mentén haladtak az interjúkészítők. A kérdések több csoportba oszthatóak voltak. Így az első kérdéscsoport a szervezet bemutatására fókuszált, amely során cél volt a szervezet tevékenységi, foglalkoztatási struktúrájának a megismerése, illetve a vállalat tudásbázisának, és az ehhez kapcsolódó tudásmenedzsment protokolljának a feltérképezése.

A második kérdéscsoport általánosságban irányult a mentori gyakorlatra, a szervezet viszonyulására és vélemény alkotására ezen tudástranszferrel kapcsolatosan. Itt a kutatás többek között arra fókuszált, hogy a mentorálás gyakorlatát milyen motiváció hívta életre az adott vállalaton belül, ezek a kezdeményezések mennyire spontán, illetve irányított megoldások voltak. További kérdések voltak, hogy alapvetően a protokoll milyen vállalati területeken tud megjelenni, megerősödni, milyen szervezeti munkatársakból válhatnak mentorok, illetve mentoráltak, valamint a folyamat szereplőinek milyen feladataik vannak. Végezetül a válaszadóknak átfogó értékelést kellett adniuk a saját gyakorlatukról, annak mind pozitív, mind negatív elemeiről, továbbá a jövőbeni fejlesztési és továbbgondolási irányokról.

4. A kutatás hipotézise és az eredmények bemutatása

A vizsgálat során számos hipotézis került megfogalmazásra, jelen tanulmányban a következő feltételezés igazolása történik meg:

Hipotézis

A vizsgálatban szereplő nagyméretű szervezeteknél a mentorálás alapvetően szervezett keretek között valósul meg, amely protokollok azonban tudatosan és integráltan nem illeszkednek a vállalati tudásmenedzsment rendszerbe, és ennek hiánya érezhető a mentori rendszer sikerességén is.

A kutatásban 15 nagyvállalati szervezet, azaz 250 főt, vagy az annál több dolgozót foglalkoztató cég vett részt. A tevékenységi területüket illetően igen széles skálán mozogtak. Többségük a szolgáltató iparban (pénzügyi, IT szektor, szállítás-fuvarozás, hadászat) működött, de voltak a mezőgazdaságban tevékenykedők, az ipari-és gépjárművek termelésével, valamint a kereskedelemmel foglalkozó szervezetek is. A vizsgált vállalatok közül egy volt mindösszesen, amely állami szervezetként működött.

Valamennyi cég egyik igen fontos értékének és jövőbeni sikerének kulcsát a munkaerőben és annak tudásában látta. Ennek a tudásnak az alapját egyrészt a munkatársakkal szemben támasztott felvételi követelményekben határozták meg, azaz a képzett munkaerőre támaszkodtak, másrészt feladatuknak tekintették ezen tudás megőrzését és a piaci igényeknek megfelelő fejlesztését. A szervezetek továbbá megegyeztek abban is, hogy valamennyi vállalati területen alkalmazható a mentorálás. Van, ahol ez kötelező módon meg is valósul, van, ahol ez választható lehetőségként történik, és opcionálisan kínálják fel a dolgozók számára. Az egyik vállalat a következőképpen fogalmazta meg a tudásmenedzselést és a tudással kapcsolatos szervezeti feladatot:

„Kereskedelemmel foglalkozó, kb. 1100 főt foglalkoztató szervezetről beszélünk. A vállalat terve, hogy a piacon meghatározó szerepet töltsön be a kereskedelmi forgalomban. A legfontosabb tudás, amire nálunk szükség van az a szakértelem.

Minden egyes munkacsoportnak a megfelelő szakmai tudással rendelkező emberi erőforrásra van szüksége. Ami meg tud különböztetni minket a versenytársaktól az az, hogy folyamatosan támogatjuk a munkatársakat különböző, a munkájukhoz szükségesnek ítélt képzésekkel. Ez a tudás mindenképpen a dolgozók és a vállalat számára is nagyon hasznos.”

Ezeknél a szervezeteknél a tudásfejlesztés akár egységes szellemben, akár adott tevékenységi területeknek megfelelően, differenciáltan valósult meg:

„A továbbképzési rendszer nálunk létfontosságú elem, éppen ezért folyamatosan biztosítjuk is ezen lehetőséget dolgozóink számára, gondosan ügyelve, hogy lehetőleg minden részleg arányosan kihasználhassa ezt a kitűnő alkalmat a tudásgyarapításra. A tudásból származó plussz, profitot jelent mindkét fél számára. A képzés minden esetben munkahelyi keretek közt történik, munkaidőben. A nemzetközi konferenciákra való kijutást is hasonló elv alapján, minden részleg számára, a HR részleggel karöltve és gondosan megtervezve biztosítjuk.

A vezetéssel úgy gondoljuk, mindenki számára biztosítani kell a lehetőséget (amennyiben természetesen szeretne vele élni maga is) ahhoz, hogy a szervezeti kereteken belül gyarapíthassa az eddig megszerzett tudását. Nem beszélve arról, hogy egy esetleges nemzetközi, más kultúrába történő utazással kicsit kiközösíthetjük a dolgozóinkat a hétköznapi munkafolyamatokból.”

A mentori rendszer általános megítélését tekintve, valamennyi válaszadó szervezet hasznosnak és fontos tudástranszfer módozatnak tekintette a mentorálást, amely amellet, hogy támogató feladatot is lát el, a szereplők kölcsönös fejlődését segíti elő, valamint kedvező hatással lehet a vállalat egészére. E folyamat értékeit így foglalta össze az egyik megkérdezett cég:

„Mindenképpen fontos és jó dolognak tartom, ezt mondhatom a vállalat egészének nevében is, hiszen egy mentori program mindkét félnek kedvező, és összességében az egész cégre vetítve is pozitív hatással bír. A mentorált olyan tudásokat is megszerez a mentorától, amelyek csak nehezen átadhatók, és nehezen elsajátíthatók. Ez a módszer egy hosszabb, fejlődést követő program, amely megadja a mentorálnak az alapokat, kiszűri a jelentkező problémákat, stb. Előnye, hogy a mentor sokkal jobban tud koncentrálni és személyes kapcsolatot kialakítani mentoráltjával, azaz bizalmi kapcsolat alakulhat ki.”

Azon kívül, hogy egyfajta tudástranszferként értelmezik a szervezetek a mentorlást, és azon túlmenően, hogy biztosítja mindkét fél egyéni és szakmai fejlődését, valamint az egyéni és szervezeti célok összehangolását a vállalati kultúrában, úgy is értelmezhető, mint egy független és elfogulatlan kommunikációs visszajelzési csatorna, amely segítségével az esetleges szervezeti problémák korai feltárásnak lehetősége rejlik. Ez pedig mindenképpen segít a szervezeteknek abban, hogy minél előbb kidolgozzák saját preventív rendszerüket a problémák kezelésére, és ezt egy egységbe foglalva, összhangban hozhatják, illetve összekapcsolhatják a vállalati tudásmenedzsment rendszerrel.

A válaszadó szervezeteknél (egy cég kivételével) jellemzően szervezett, formális mentori programok működtek, amelyek indítását jellemzően a közép és felső vezetés kezdeményezte. E gyakorlatok egyik elsődleges célja az újonnan belépő kollégák beilleszkedésének a támogatása a vállalati kultúrába, illetve a későbbi fejlődésükhöz és az önálló munkájukhoz szükséges alapvető információk továbbadása:

„A mentori rendszer kiépítése már az én itt tartózkodásom előtt jelen volt a cégnél, tehát már én is profitálhattam belőle. A kezdeményezés információim szerint egészen felülről, az európai központunkból, Németországból érkezett. Igen, a vállalat összes szervezeti egységében jelen van a mentori rendszer, de természetesen vannak kisebb fajsúllyal bíró csoportok, mint a HR vagy a számítástechnikai részleg. A mentori segítség, elsősorban a próbaidejüket töltőknél indul el, és végigkíséri az egész életpályát a vállalaton belül a menedzseri fokozatig. Kiemelt figyelmet kapnak még azok, akik egy magasabb pozícióra pályáznak, például a konzulensből szenior konzulenssé. Ezen folyamat is fontos szerepet kap a mentor a mentorált felkészítésében a megváltozott kihívásokra és új elvárásokra.”

A mentori programok másik igen fontos célja a vezetői utánpótlás biztosítása, azaz a jövő vezetőinek kinevelése, amely okítás, gondozás egy, a vállalaton belül dolgozó vezető pártfogásával történik, aki saját utódját támogatja a mentorálás során:

„Jelenleg két helyen próbáltuk ki a mentorálási tevékenységet: az egyik az egy sajátos vezető utánpótlási képzés, amelynek lényege, hogy a 2 év múlva nyugdíjba vonuló középvezetőnk mellé már most kijelöltünk egy lehetséges utódot, aki jelenleg a mentorált. Ő már a vezető irányítása alatt, de önállóan dolgozik az adott munkakörben, hogy mire pozícióját ténylegesen betölti, már szakképzett legyen, és megtanulja a terület sajátosságait, alkalmas legyen a vezetői munkakör betöltésére. Fontos az is, hogy az üzleti partnerek megismerjék, bízzanak benne, hogy ne okozzon hátrányt a vezető nyugdíjba vonulása. Itt már észrevehetőek a feljebb írt tulajdonságok, hogy a mentor és a mentorált között bizalmi kapcsolat épült ki, számíthatnak egymásra, a felszín alatti tudást is próbálja elsajátítani, valamint eltanulja a vezetői taktikákat.”

A szervezeteknél a sikeres gyakorlat megvalósulásának egyik alapköve a jó mentor. A vállalatok által megadott jellemzők alapján a következőképpen rajzolható meg a mentor karaktere: Személyiségére vonatkozóan nagy tapasztalattal bíró munkatársról van szó, aki mind a vállalat felépítésével, mind pedig a kultúrájával tisztában van és azonosulni is tud vele. Cégével szemben lojális és megbízhatóan végzi a munkáját. A kommunikációs készsége megfelelő, hiszen ez nélkülözhetetlen, hogy a tudását érthetően át tudja adni a mentoráltjának. Az objektivitás a mentorálttal szemben alapkövetelmény, illetve fontos, hogy mind a munkájával, mind személyiségével példaként tudjon szolgálni a pártfogoltak és a többi kollegának. A mentorok általános feladata az alábbiakban foglalható össze:

„A mentor fő feladata nálunk, hogy felkészítse a pályakezdő gyakornokokat a munka világára. Ez a folyamat a bizalom felépítésével indul, ami a legfontosabb lépés a jó együttműködés terén. Tapasztalatunk szerint, csak a bizalom megléte után képes elfogadni az egyén a mentort, mint tanítóját. Közös megoldásokat keresve a problémákra olyan

készségeket fejlesztenek a pályakezdőknél, mint például a csapatmunka, a különböző kompetenciák és a tolerancia erősítése a munkatársakkal szemben.”

A mentori munka leírása, illetve a folyamat dokumentálása a szervezetek legtöbbjében hiányzott, vagy nem is gondoltak rá. 3 olyan vállalat volt mindösszesen a megkérdezettek között, akik tudatosan dokumentálva is megjelenítették a mentori programot. Volt olyan szervezet, ahol ez a tehetségprogram keretében valósult meg, máshol a mentori rendszer felelőségénél, a HR osztályon volt rendezve a dokumentáció. Alapvető célja a különböző anyagok és segédletek összefoglalása, valamint a mentori munka értékelése, amelyből mind a mentoráltak, mind pedig a mentorok profitálnak.

A vizsgált vállalatok mintegy felénél nem létezett egyáltalán tudásmenedzsment rendszer, így nem is tudott a mentori gyakorlat a részévé válni. Azoknál a cégeknél, ahol viszont a megkérdezettek úgy nyilatkoztak, hogy náluk ténylegesen van tudásmenedzsment ott sem mindenütt igazodott, illetve tudott tartalmi eleme lenni a mentori munka a tudásmenedzsmentnek és menedzsmenti gyakorlatnak. Pedig, mint ahogy az egyik vállalat nyilatkozta, e két rendszer szinergiában tud csak igazán hatékonyan működni:

„Igen, létezik nálunk tudásmenedzsment rendszer, és kapcsolódik a mentori tevékenységhez. Így például az oktatási tevékenységek összehangolása, a hatékonyságának növelése érdekében olyan központi terület lett kialakítva, mely központosítva szervezi meg a mentori tevékenységben a részt vevők folyamatos oktatását, biztosítja így a folyamatos kommunikációt.”

Nem beszélve arról, hogy mindösszesen 2 szervezetenél működött, egy olyan egységes rendszer, amelyben a tudásmenedzsment folyamatok összhangban voltak a dokumentált, formális, mentori protokollal. Az egyik cégnél a rendszer még kiforratlan, szervezés és „megmunkálás” alatt volt, míg a másik esetében sikeres gyakorlatként megy már az együttes működés: Nem véletlen, hogy ez a vállalat szervezett és jól strukturáltnak érzi a mentori rendszerét.

A tudásmenedzsment és mentori rendszer egymástól elkülönült működéséből eredeztethető problémákat több szervezet is felismerte. Így miután a jövőbeni tudásállomány feltérképezésében a mentorálásnak kimondottan jelentős feladata van, a folyamat során történő tudás felkutatatása, megszerzése, fejlesztése és megőrzése értéket jelent a tudásmenedzsment számára. A kettő harmonikus együttműködése nélkül a tudásmenedzsment és különösen a mentorálás sok eleme kiaknázatlan marad. Ebből következően a két terület szorosan összekapcsolható. Ezen szimbiózisra épülő rendszer értékeit az egyik válaszadó a következőképpen látta:

„A mentor munkája értéket teremt, hiszen az általa átadott ismeretek révén az új kollégák hatékonyabban végezhetik feladataikat már az első időktől kezdve, ez pedig gazdaságilag is kimutatható eredményt hozhat. Tevékenysége a tudásmenedzsment egyik igen lényeges eszközeként értékelhető, a köré épülő rendszer kidolgozása a cég fontos feladata lesz a jövőben.”

Természetesen ahhoz, hogy mind a mentori protokoll, függetlenül attól, hogy dokumentált, avagy sem, a tudásmenedzsmenttel kölcsönhatásban, sikeres gyakorlattá tudja kinőni magát egy szervezeten belül, szükséges, egy a tudást értékként felfogó, támogató vállalati szemléletre, és kultúrára. Ha a szervezeti kultúra deklarált célja, hogy a munkavállalók szakmai és emberi téren is folyamatos fejlődésben legyenek és ezt mind a humán, mind egyéb eszközökkel támogatja a szervezet, ez esetben a mentori rendszer kiváló lehetőségként jelenhet meg a tudás fejlesztésében, a humántőke szakmai, érzelmi fejlődésében és fejlesztésében. Ezen vállalati kultúra további jellemzőjeként az erős kapcsolati rendszert említették a válaszadók, amely a bizalmon és az együttműködésen alapszik. Természetesen az ilyen vállalati kultúra megteremtésében, így a sikeres mentorálást elősegítő környezet és szemlélet biztosításában a vezetésnek kardinális szerep jut:

„Olyan kultúrában tud sikeresen működni a mentori gyakorlat, ahol a vezetők hajlandóak mások érdekeit is szem előtt tartani, és időt szakítanak munkatársuk fejlődésének elősegítésére. Szükséges, hogy legyenek olyan vezetők, akikre felnézhetünk és szakmailag is tekintéllyel rendelkeznek. A munkavállalóknak kitűzött céljuk kell, hogy legyen a szakmai fejlődés és céltudatosság, hogy a vezetők idejét se pazarolják el.”

A vállalatok többsége nem számol a mentorálás során additív költségekkel, általában a ráfordított időt és energiát említették a folyamat során. Ugyanakkor azoknál a cégeknél, ahol a költséget számolnak el a folyamat során, még ők is azon a véleményen voltak, hogy megéri a befektetett ráfordítás:

„Ha egy mentor jól végzi a munkáját, az a cégen belül hatalmas reputációt teremt a számára, és több esetben is felkérhetik erre a szerepre. Híre megy annak, ha valaki még ezt a szerepet is jól tölti be. Lecsökken a betanulási időszak, ha nem a belépőnek kell minden információt egyedül felkutatnia. Összességében nem jelent óriási költséget a vállalat számára, csupán némi bérpótlékot ajánlottunk fel a mentornak, de véleményem szerint e nélkül is ugyanilyen lelkiismeretesen végezné a munkáját. Természetesen időt, pénzt és energiát emészt fel ez a program, de mindenképpen megtérül.”

Végezetül a kutatásban résztvevő cégeknek értékelniük kellett saját mentori programjukat. Közel fele-fele arányban voltak jó és kevésbé jók a tapasztalatok. Jellemzően azoknál a cégeknél voltak még fejlesztési feladatok, ahol még nem volt kiforrott a mentori gyakorlat, az útkeresés szakaszában jártak, így a mentorálás nem is tudott aktív és beépült részévé válni sem a vállalati kultúrának, sem pedig a tudásmenedzsment gyakorlatnak.

Igaz volt olyan cég, ahol bár dokumentálva voltak már a formális mentor protokoll, de még javításra, továbbdolgozásra szorult. Alapvetően azonban szem előtt kell tartaniuk a cégeknek, hogy egy dokumentáció folyamatos frissítést kíván, nem egy megrögzült gyakorlat állandó ismétlését jelentheti, hiszen minden mentori folyamat más és más, és sokszínűségének alapját pont a mentor és a mentorált egyedisége, valamint a szakmai fejlődés célja és mikéntje adja. A pozitív gyakorlat azonban mindenképpen példaként szolgálhat, és ennek megőrzése és megjelenítése számos módon történhet. Így volt olyan cég, ahol a kedvező megoldások minőségbiztosítási elemekkel történő bővítését látták elsődleges célnak azért, hogy mindhárom érintett (cég, mentor, mentorált) számára világosabbá váljanak a mentori folyamat valódi jelentősége.

4. Összegzés

A jelen tanulmány a hazai nagyvállalatok mentori gyakorlatát mutatta be, egy az idei évben készült mélyinterjú vizsgálat alapján. A tanulmányban megfogalmazott hipotézist, csak részben lehet elfogadni. A vizsgálati eredmények azt mutatják, hogy a megkérdezett cégek többségében a mentori rendszer nem működik szinergiában, vagy egyáltalán nincs kapcsolatban a tudásmenedzsment rendszerrel. Ez azonban a mentori rendszer megítélését, illetve annak hatékonyságát jellemzően nem befolyásolta a válaszadók véleménye alapján. Igaz azonban, ahol dokumentáltak és hatékonyan tud működni a tudásmenedzsment rendszer és kölcsönhatásban van a mentori rendszerrel a két rendszernek additív hatása tetten érhető a másik működésére, amely a vállalat tudásteremtő, megőrző folyamatára impulzívan hathat. Az eredmények validitását tényszerűen az is befolyásolta, hogy sok vállalatnál, még a fejlődési szakaszban van a mentori protokoll, azaz a kidolgozott gyakorlatot nem mindenütt lehetett vizsgálni, amely így nem is tudott részévé alakulni a szervezet tudásmenedzsment rendszerének.

Jegyzetek

1. Nonaka I., Takeuchi H. (1995): *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovations*. Oxford University Press, New York. pp. 114. 1995.
2. Kram, K. (1985): *Mentoring at Work*. Boston: Scott, Foresman, 1985.
3. Arogundade, O. (2011): *Mentoring and Leadership Succession in Industries and Organizations*. IFE PsychlogIA 2011 Supplement, pp. 180–187. 2001.; Haynes, R., Gosh, R. (2008): *Mentoring and Succession Management: An evaluative Approach to the Strategic Collaboration Model*. *Review of Business*, 28: pp. 2–12. 2008.
4. Vántus A. (2010): *A szervezethez és a humán erőforrások változása 5 év tükrében*. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. V. évf. 1–2. pp. 170-173. ISSN: 1788-7593

Felhasznált irodalom

- Arogundade, O. (2011): *Mentoring and Leadership Succession in Industries and Organizations*. IFE PsychlogIA 2011 Supplement, pp. 180–187. 2001.
- Ehigie, B. O., Okang, G. O., Ibode F. O. (2011): *Mentoring and Organisational Behaviour*. IFE PsychlogIA Supplement, pp. 398–419. 2011.
- Haynes, R., Gosh, R. (2008): *Mentoring and Succession Management: An evaluative Approach to the Strategic Collaboration Model*. *Review of Business*, 28: pp. 2–12. 2008.
- Kram, K. (1985): *Mentoring at Work*. Boston: Scott, Foresman, 1985.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995): *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovations*. Oxford University Press, New York. pp. 114. 1995.
- Polányi M. (1962). *Personal Knowledge–Towards a Post Critical Philosophy*. London. 1962, Routledge and Kegan Paul.
- Vántus A. (2010): *A szervezethez és a humán erőforrások változása 5 év tükrében*. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. V. évf. 1–2. pp. 170-173. ISSN: 1788-7593