

A mentori rendszer működési tapasztalatairól
Félig strukturált interjúk vizsgálat magyar és amerikai HR vezetőkkel¹

Kozák Anita
tanársegéd, PhD hallgató
Debreceni Egyetem
kozaka.unideb@gmail.com

ABSTRACT

A mentorálás nem új beillesztési eszköz a szervezetek életében, a munkahelyeken mindig törekedtek arra, hogy kiválasszanak egy ún. segítőt, pártfogót vagy támogatót annak érdekében, hogy az új belépő könnyebben és gyorsabban szerezzék meg a munkaköri feladati ellátásához szükséges ismereteket. A humán erőforrással való gazdálkodás és a menedzsment területéről sok gyakorlatot a tengerentúlról adaptálunk, így hasznos lehet áttekinteni, hogyan vélekednek ma a mentori rendszerről és annak funkcióiról a magyar és az amerikai nagyvállalatok HR vezetői. A cikk célja, hogy félig strukturált interjúk vizsgálatok eredményeire alapozva bemutassa, hogyan működnek és miben térnek el a mentori folyamatok a vizsgált amerikai és magyar nagyvállalatoknál.

ABSTRACT

Mentoring system is not a new invention within organizations. It was typical to assign a helper, protector or supporter for the newcomer in order to acquire easier and faster the necessary knowledge for his scope of activities. We adapt many practices from the United States in the field of Human Resources and Management, thus it would be useful to review today's opinions of Hungarian and American Human Resources leaders about mentoring system and its functions. The aim of the article is to present how the process of mentoring work and which are the differences about it within Hungarian-based and American-based large enterprises. Half structured interviews with Hungarian and American HR leaders were used for this article.

Bevezetés

A szervezetek működésében kiemelten fontos hatékonysági tényező a kreatív, jól képzett, megfelelő szakismerettel rendelkező, a helyzetével elégedett, lojális munkaerő megléte. A megújulás, a természetes fluktuáció, de esetenként más okokból (fejlesztés, a tevékenységi kör bővítése, elvándorlás, stb.) bekövetkező munkaerő-felvétel során ezért alapvető érdek, hogy az új belépő a lehető legkorábban a munkahelyi közösség hasznos tagjává váljon.

A szervezetbe belépő dolgozóknak az integrálódásukhoz megfelelő képzettség és szakértelem mellett is számos helyi ismeret (szervezeti célok, működési rend, helyi sajátosságok, részletes munkaköri feladatok ellátásának módja, stb.) kell megszerezniük, amelyet egy átgondolt, részletesen kidolgozott és hatékonyan működő beillesztési program segítheti elő.

A jól megszervezett munkahelyi beillesztési program fontos az új belépőnek, mert megfelelő információk és odafigyelés nélkül elveszettnek érezheti magát, a szervezet szempontjából pedig azért lényeges, mert általa az újonnan felvett dolgozó hamarabb lesz produktív szervezeti tag. A beillesztés egyik legfontosabb eleme a mentori program, amelynek sikerességét nagymértékben meghatározza a mentor személye, annak szakmai és interperszonális kompetenciái. A menedzsmentnek célszerű tehát olyan mentort választania, aki várhatóan a lehető legjobban látja el a teendőit. A vonatkozó szakirodalom részletesen

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

meghatározza, hogy milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie a mentorálást végző személynek, tételesen felsorolja mindazokat a személyes és szakmai kompetenciákat, amelyek a folyamat sikerességének a feltételei. A szerzők azonban azzal kapcsolatban nem támasztanak követelményeket, hogy a mentor kiválasztásakor célszerű-e figyelembe venni az új belépő személyiségét, szakmai felkészültségét és igényeit.

Kutatómunkám során magyar és amerikai HR vezetőkkal készítettem félig strukturált interjú vizsgálatot annak érdekében, hogy megtudjam, hogyan működik a munkahelyi beillesztés a nagyvállalatoknál. Az interjú egyik kérdésköre a mentori rendszerre vonatkozott. A mentori programmal kapcsolatban leginkább arra kerestem a választ, hogy és milyen elvek alapján választják ki a mentori feladatokat végző személyeket és hogyan működik maga a folyamat.

Cikkemben a szakirodalmi feldolgozás után részletezem a félig strukturált interjú vizsgálat körülményeit, majd ismertetem és elemzem a kapott eredményeket, végül összefoglalom a tanulmány legfontosabb megállapításait.

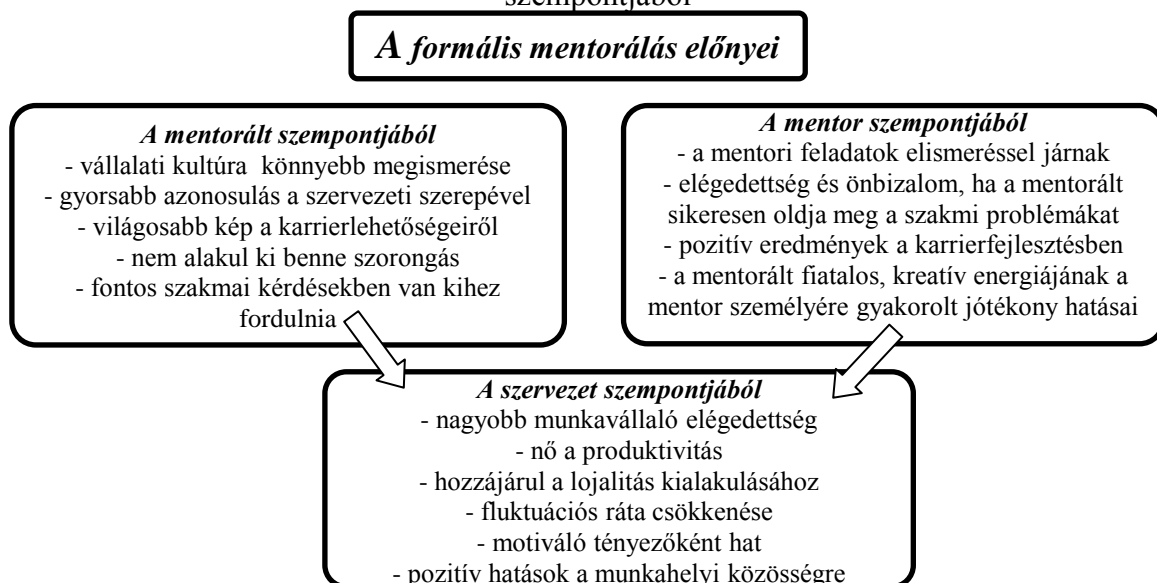
Irodalmi áttekintés

A mentorálás egy tapasztalt, szaktudással rendelkező egyén és az új belépő között létrejött kapcsolat (Lary, 1998), melynek célja az újonc szakmai fejlődése (Kram, 1985). A mentor funkciója kettős: egyrészt a karrierfejlesztésben segíti az új belépőt, másrészt egyfajta szociálpszichológiai támogatást nyújt neki. Karrierfejlesztő szerepét tanácsokkal és coachinggal valósítja meg, szociálpszichológiai támogatást pedig szerepmódként, barátként és személyes kérdésekben való konzultánsként nyújt (Kram, 1985; Mullen, 1994; Ragins - Cotton, 1999). Utóbbi azért is lényeges, mert egyfajta stresszoldást tesz lehetővé a munkahelyen (Okurame, 2011).

A mentorálási folyamat lehet formális és informális. Formális mentorálás során a mentori feladatokat és az azokat végző személyt a menedzsment jelöli ki (Okurame, 2011), így a célok már a kapcsolat elején tisztázottak és részletezettek (Ragins - Cotton, 1999). Informális a mentorálás akkor, ha a munkavállaló dönthet a mentori feladatok elvállalásáról, kiválaszthatja a mentoráltját (Chao et al., 1992) és a folyamat céljai a kapcsolat során alakulnak ki (Ragins - Cotton, 1999). Jelen cikk a formális mentorálásra helyezi a hangsúlyt.

Ha a formális mentorálás jól működik a vállalaton belül, az számos előnnyel járhat a mentor, az új belépő és a szervezet számára. Ezeket az előnyöket az 1. számú ábra foglalja össze.

1. számú ábra: A formális mentorálás előnyei a mentorált, a mentor és a szervezet szempontjából



Forrás: saját szerkesztés, 2014 Ensher et. al. (2001), Bozinelos (2004), Levinson (1978), Chao et. al. (1992), Allen et al. (2004), Hunt - Michael (1983), Kram (1985), Dawley et al. (2008) és Donaldson et al. (2000) alapján

A **mentorált szempontjából** azért előnyös a rendszer, mert általa könnyebben megismerheti a vállalati kultúrát, gyorsabban tisztázódhat számára a szervezetben betöltött szerepe és világosabb képet kaphat a karrierlehetőségeiről (Ensher et. al., 2001). Emellett a mentor személye, jelenléte, szakmai útmutatásai megelőzhetik, hogy az új belépőben a megfelelési kényszer miatt szorongó érzés alakuljon ki.

A **mentor számára** az effajta feladatok elismeréssel járnak, emellett elégedettséget okoz és önbizalmat ad, ha az újonc sikeresen oldja meg a szakmai problémákat (Ensher et. al., 2001). Bozinelos (2004) kutatási szerint a mentori feladatok később kedvezően hatnak a mentor karrierjére, Levinson (1978) pedig az új belépő fiatalos, kreatív energiájának és éleltszemléletének a mentor személyére gyakorolt pozitív hatásait emeli ki.

A mentori rendszer **szervezeti szintű** előnyei tulajdonképpen a mentoráltra és a mentorra gyakorolt pozitív következményekből erednek. Vállalati szinten azért előnyös, mert a mentori programban részesült dolgozók elégedettebbek a bérükkel és a munkájukkal, produktívabbak (Chao et. al.,1992; Allen et al.2004; Hunt and Michael, 1983; Kram, 1985; Dawley et al., 2008), emellett hozzájárul a lojalitás kialakulásához (Donaldson et al.,2000), ami a fluktuációs ráta csökkenését eredményezheti. A mentori rendszer egyfajta motivációs tényezőként is hathat, hiszen jelzi az odafigyelést a menedzsment részéről. Végül a munkahelyi közösségre tett pozitív hatásai miatt is érdemes lehet mentort kijelölni, mert hozzájárulhat a kapcsolati háló gyorsabb kiépüléséhez és a munkahelyi kommunikáció eredményesebb működéséhez.

A mentori rendszer előnyei abban az esetben érvényesülnek, ha pozitív a hozzáállás a mentor, az új belépő és a menedzsment részéről, illetve a mentori kapcsolatot szakmai bizalom és kölcsönös tisztelet jellemzi. A mentor kiválasztásánál a menedzsmentnek célszerű figyelembe vennie bizonyos demográfiai, tapasztalati és személyes tulajdonságokat (Allen et al., 1997). A demográfiai faktorok közé tartozik a kor, a nem és az iskolai végzettség. Tapasztalati tulajdonságok alatt a korábbi mentorként vagy mentoráltként szerzett élményeket kell érteni, amelyek befolyásolják a hajlandóságát a mentori feladatok ellátására (Allen et al., 1997; Olian et al., 1993; Ragins - Cotton, 1993). A mentor személyes tulajdonságaival kapcsolatban Cronan-Hillix et al., (1986) kutatási eredményei szerint a legfontosabb a támogató hozzáállás, a jól informáltság, a hajlandóság a tudás/tapasztalat megosztására, a találékonyság és a megfelelő hozzáállás. Egy későbbi tanulmány (Clark et al., 2000) kiegészíti ezeknek a tulajdonságoknak a listáját az empátiával, az elérhetőséggel és az őszinteséggel. Niehoff (2006) a nyitottságot és az extrovertáltságot is lényegesnek tartja, Hoffmeister (2011) pedig hozzáteszi a jó hallgató készséget és az objektivitást. Nemeskéri-Pataki (2003) a személyes tulajdonságok mellett a szakmai és a szervezeti tudás fontosságát is hangsúlyozzák. Lényegesnek tartják, hogy a mentor jól ismerje a szervezet működését és kultúráját, emellett megfelelő szakértelemmel és kapcsolatokkal rendelkezzen. Írásukban arra is felhívják a figyelmet, hogy nélkülözhetetlen a képesség az érdeklődés felkeltéséhez és a megfelelő kommunikációs készség. Móré (2011) munkahelyi beillesztéssel kapcsolatos tanulmányában szintén a kommunikáció minőségének fontosságára helyezi a hangsúlyt.

Vizsgálat anyaga és módszere

Kutatásimat a Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetében folyó empirikus módszerű „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatási program keretén belül végzem. A kutatási program

moduláris felépítésű, a vezetési feladatokat három nagy csoportra bontja: „Szervezetmenedzsment”, „Emberi erőforrás menedzsment” és „Folyamatmenedzsment”. A munkahelyi beillesztés témája az Emberi erőforrás menedzsment alprogramba illeszkedik.

A beillesztési folyamatra vonatkozóan a kérdőíves megkérdezés és a félig strukturált interjú vizsgálat segítségével már végeztünk nemzetközi összehasonlító elemzéseket magyar és amerikai székhelyű vállalatoknál (Kozák, 2014; Mór - Kozák, 2011). Kutatási eredményeinket és a vonatkozó szakirodalmat figyelembe véve állítottam össze a jelenlegi félig strukturált interjú vizsgálat kérdéseit. A kutatás során négy magyar és négy amerikai HR vezetőt kérdeztem meg 2013 októberétől 2014 januárjáig. A félig strukturált interjú vizsgálat az alábbi témakörökre vonatkozó kérdésekre kereste a választ:

- az interjúalany és szervezet;
- a beillesztés;
- a mentorálás;
- a beillesztési időszakban felmerülő konfliktusok,
- a szervezeti kultúra;
- a munkacsoportba történő beillesztés;
- a szereptisztázás;
- a beillesztés költségei.

Jelen cikkemhez a mentorálással kapcsolatos kérdésekre adott válaszokat elemzem.

A vizsgálatba bevont magyar HR vezetőket az Észak-alföldi Régióban lévő nemzetközi nagyvállalatok e feladatokat ellátó munkatársai közül választottam ki. A kiválasztás során figyelembe vettem a régióban működő nagyvállalatokra vonatkozó KSH adatokat (munkavállaló létszám és árbevétel), illetve a szervezetek által ellátott tevékenységek jellegét. A vizsgálandó vállalatok lehatárolása során szempont volt továbbá, hogy az adott szervezet alaptevékenységének ellátása az átlagosnál kvalifikáltabb munkaerő foglalkoztatását igényelje. A félig strukturált interjú vizsgálatot a magyar HR vezetőkkel személyesen, a szervezetek székhelyén végeztem el.

Az amerikai HR vezetőkre a LinkedIn üzleti közösségi oldal segítségével találtam rá. A LinkedIn keresőjébe beírtam a „HR director” kifejezést és helymeghatározásnál bejelöltem a „United States-t”. Az oldal véletlenszerűen kidobott 100 HR vezetőt az Egyesült Államokból. A kutatás szempontjából lehetséges vizsgálandó szervezetnek tekintettem a több mint 500 munkavállalóval rendelkező profitorientált vállalatokat. A lehatároláshoz igénybe vettem a LinkedIn adatkezelő rendszerét. A releváns szervezetek HR vezetőinek megkereső levelet küldtem 13 email címre, közülük 6-an válaszoltak, így 6 interjút készítettem el. Az interjúk közül - a szervezetek tevékenységének jellege és a munkaerő-állomány kvalifikáltsága miatt – négynek az adatai voltak felhasználhatóak a jelenlegi kutatás eredményeként. A 4 interjúalany az alábbi államokban dolgozik: Észak-Karolina (Brian), Colorado (Jonathan), Maryland (Richard) és Texas (Rusty), az interjúkat a skype program segítségével végeztem el.

Vizsgálati eredmények és értékelésük

Cikkemnek ebben a fejezetében ismertettem a félig strukturált interjú vizsgálat eredményeit. Az eredmények részletezése során először a magyar, majd az amerikai válaszok elemzését végzem el. A magyar HR vezetők nem járultak hozzá a keresztnevek nyilvánosságra hozatalához, így I1-gyel, I2-vel, I3-mal és I4-gyel jelöltem a válaszaikat.

A magyar HR vezetők elmondása alapján működik mentori program a vizsgált szervezeteknél, azonban a válaszok értelmezése után láthatjuk, hogy a rendszer kidolgozása és működtetése nem kap kiemelten fontos szerepet.

„Alapból van, aki segít neki. Mi próbáltunk bevezetni egy olyan rendszert, hogy összehívtuk a vezetőket és azokat, akik nem rég kezdtek el nálunk dolgozni, hogy ha akarják, lehetne egy kicsit komolyabb a mentori rendszer (...). Mindenki nagyon lelkes volt az elején, de a végén nem lett belőle semmi (...) Nem tudom, miért (...) Ez körülbelül féléve volt” (I1).

„Persze, van mentori rendszer. Egyből ki van jelölve neki egy buddy (jelentése: pajtás, haver – a szerző). Ő segít neki eligazodni, pár hétig van mellette” (I2).

„Van mentori program, de valójában az nálunk inkább úgy van, hogy **az foglalkozik vele, aki éppen ráér** (kiemelés a szerzőtől)” (I3).

„Van mentori programunk. Figyelünk rá, hogy legyen mellette valaki az első két-három hétben. De nincs sehol leírva, hogy milyen kötelezettséggel jár, és bértöbletet sem jelent, ha erre gondolsz” (I4).

A magyar HR vezetők válaszai alapján a vizsgált szervezeteknél működő mentori rendszer nem feltétlenül alkalmas arra, hogy érvényre juttassa a formális mentorálás szervezeti előnyeit. Az interjúalanyok felelete inkább arra enged következtetni, hogy azért jelölnek ki az új belépő mellé mentort, hogy az a szervezetbe történő belépését követő néhány héten ne legyen egyedül.

Az amerikai HR vezetők válaszai alapján a vizsgált vállalatoknál a mentori rendszert szervezettebb keretek között működtetik, és fontos funkciókkal kapcsolják össze.

„A menedzseri kézikönyvben is le van írva, hogy ki kell jelölnie a menedzsernek egy mentort az új munkatárs mellé. Aztán tájékoztatja a HR-t, hogy kit jelölt ki. A mentornak jelentést kell készítenie a mentoráltról hetente, azt hiszem, két vagy három hónapig, ebben nem vagyok biztos (...) (Rusty).

„Van mentori program, de csak azoknak komolyabb, akikből később vezető lehet. Persze, mindenki kap maga mellé valakit, azt kötelező kijelölni. Figyelünk rá, mert **meg kell előzni a felmondásokat** (kiemelés a szerzőtől)” (Richard).

„A mentori program nagyon fontos, jól szervezeten kell működnie. Minden évben kétszer tartunk a menedzsmenttel videokonferenciát, akkor körülbelül egy óra csak azzal megy el, hogy erről beszélgetünk. De egyébként minden le van nekik írva” (Brian).

„A mentori program nálunk jól működik, minden új dolgozónak van mentora. Sőt, egy-egy napra át szokott menni a többi osztályra is az új munkavállaló, hogy megismerje az egész szervezetet működését, így **lojálisabb lesz** (kiemelés a szerzőtől) (...). Nem, ilyenkor nem megy vele a mentora, de kell a mentor részére beszámolót írnia, és aztán azt megbeszéli” (Jonathan).

A válaszok alapján elmondható, hogy a vizsgált szervezeteknél nagy hangsúlyt fektetnek a rendszer kiépítésére és működtetésére. Ezeknél a szervezeteknél a mentori folyamathoz szoros dokumentáció kapcsolódik, ami egyrészt az előre megadott instrukciók miatt megkönnyítheti a feladatellátást, másrészt egyfajta ellenőrzésként is funkcionál. A válaszok alapján az is

kiderül, hogy a mentori folyamathoz hozzákapcsolódhat a vezető-utánpótlás (karrierfejlesztő funkció), emellett a megkérdezettek felismerik a rendszer szervezeti előnyei közül a lojalitás kialakulását és a fluktuációs ráta csökkentését.

A vizsgálatba bevont magyar HR vezetők elmondása alapján a mentor kiválasztása során leginkább a személyes kompetenciákat veszik figyelembe, továbbá két vizsgált vállalatnál tekintettel vannak az új belépő személyére is.

„Fontos, hogy jó szakember legyen, és hogy könnyen ki lehessen vele jönni, és persze akarjon tanítani (...). És nálunk azért figyelnek arra, hogy a fiatalok mellé lehetőleg ne nagyon idős kerüljön (I1).

„Megvan mindenhol, hogy általában ki szokta végezni az új belépő mentorálását. Például aki az én mentorom volt, őt mindenki ismeri, kedves, nagyon szeret beszélni” (I2)

„Van, hogy kijelölünk valakit, de ahogy ráérünk (...). Nem tudunk odaültetni valakit mellé, hogy folyamatosan vele foglalkozzon. Akivel nem jön ki jól, vagy nem érzi jól magát vele, ahhoz nem megy többet” (I3)

„Vannak bevált emberek, akik jól csinálják a mentorálást, szokták őket szeretni (...). Többnyire fiatalok jönnek hozzánk, de a pénzügyre mostanában jöttek idősebbek is. Akkor azért szoltam, hogy őket lehetőleg ne egy 26 éves mentoráltja” (I4).

A megkérdezett magyar HR vezetők elmondása alapján a mentor kiválasztásánál a személyes tulajdonságok és az interperszonális készségek („szeret beszélni” „kedves” „ki lehet vele jönni” „őket szokták szeretni”) a leginkább lényegesek. Továbbá két válasz esetében megjelenik az új belépő személyének figyelembevétele, mindkét esetben az újonc korára vannak tekintettel. A szakmai ismeretek fontosságát csak az első számú interjúalany emelte ki. Ebből arra lehet következtetni, hogy a vizsgált vállalatoknál lényeges a jó kapcsolat kialakulása a mentorált és a mentor között, ami alátámasztja, hogy leginkább a munkahelyi közösségbe való beilleszkedés elősegítése érdekében alkalmazzák őket.

Az amerikai HR vezetők a mentor kiválasztása során inkább a szakmai kompetenciák fontosságára helyezik a hangsúlyt, a személyes tulajdonságok háttérbe szorulnak.

„Az a legfontosabb, hogy jó szakember legyen. Persze lényeges az is, hogy ismerje a szervezetet és értse az egész vállalat működését, csak akkor lesz hiteles mentor (...). Ugyanaz végzi, a területet legjobban ismerő szakember” (Rusty).

*„Ismerje a szakmát, tudjon tanítani és szívesen legyen mentor. De ez egyfajta megtiszteltetés is, mert **nagy a mentorok felelőssége** (kiemelés a szerzőtől) (...). Amikor vezetővé akarunk valakit nevelni, az megint más, olyankor többen foglalkoznak vele (...). Persze, minden osztályon megvan, hogy kit szoktak kijelölni” (Richard).*

*„A mentor értsen a szakmájához és tudja motiválni az új munkatársakat, legyen precíz és vegye komolyan a feladatit. (...) Arról már beszélgettünk, hogy mindig ugyanaz legyen-e a mentor, de a menedzserek többsége úgy látja, hogy **a munkában és a fejlődésben kell segíteni***

az új belépőket (kiemelés a szerzötől), *erre pedig minden területen megvan a legjobb ember*” (Brian).

„A legjobb szakember csinálja, aki a legjobban ért a munkához. De nem régen írtam egy e-mailt a menedzsereknek, hogy figyeljenek jobban a mentori folyamatra és kellően tájékoztassák mindkét felet minden fontos részletről, mert néhány hónapja történt valami. A könyvelésen évekig Christine volt a mentor. És találkoztam ebédszünetben egy új belépővel a könyvelésről, és mondta, hogy hiába tesz fel kérdéseket Christine-nek, nem nagyon válaszol. Rájöttünk, hogy a rossz oldalán ült, mert Christine a bal fülére nagyot hall, csak erről senki nem szólt neki (...)” (Jonathan).

A megkérdezett amerikai HR vezetők elmondása alapján a mentori feladatokat végző személyek osztályonként/szakterületenként adottak. A mentoroknak az ismeretek átadása, a fejlesztés és a „betanítás” a fő funkciója, így kiválasztásuk során a szakmai alkalmasságukat vették figyelembe. Ennek mérlegelési szempontjai között a szakértelem mellett a szervezeti ismeretet, a hitelességet, a tanítói készséget, a mentori feladatok ellátására való hajlandóságot és a motiválni tudást emelték ki. A felsorolt tulajdonságok és kompetenciák mindegyike a tudásátadás elengedhetetlen kellékei, viszont a jó mentori kapcsolat kialakulását és az új belépő közérzetének javítását csak közvetve segítik.

Összefoglalás

Munkahelyi beilleszkedést segítő mentori rendszerek a vizsgált magyar és amerikai székhelyű nagyvállalatoknál egyaránt működnek.

A magyar vállalatoknál a megkérdezett HR vezetők a mentor jelentőségét leginkább abban látják, hogy jelenlétével támogatja az új belépő beilleszkedését. Fontosnak tartják a köztük kialakítandó jó kapcsolatot, ennek megfelelően a mentor kiválasztásánál döntően a személyes tulajdonságok dominálnak. Emellett a megkérdezett négy magyar HR vezető közül ketten nyilatkoztak úgy, hogy figyelembe veszik az új munkatárs személyét a mentor kiválasztása során. Mindkét vezető példaként az új belépő korát említette a kiválasztás személyre szabott szempontjaként. Az interjúalanyok által elmondottak alapján, illetve a kérdésekre adott válaszaikból megítélhetően a beillesztési program keretében nem határozták meg a mentori rendszer főbb céljait, eszközeit és nem dolgozták ki a mentorok részletes feladatit. Ilyen körülmények között nem beszélhetünk rendszerszerű mentorálásról, vállalatoktól függően kizárólag a folyamat egyes elemeit tartják fontosnak és csupán azokra helyezik a hangsúlyt.

A vizsgált amerikai vállalatoknál a mentor legfontosabb feladatának a betanítást tulajdonítják, így személyének kiválasztása során leginkább a szakmai kompetenciák dominálnak. A megkérdezett HR vezetők által elmondottak alapján a mentori rendszert kiépítésére és működtetésére nagyobb hangsúlyt fektetnek, mint a vizsgált magyar székhelyű vállalatoknál. Az interjúalanyok közül ketten kapcsolták össze a mentori folyamatot annak egyes szervezeti előnyeivel, a lojalitás kialakulásának elősegítésével és a fluktuációs ráta csökkenésével. Az elmondottak alapján a mentori rendszerhez szoros dokumentáció kapcsolódik, nemcsak a rendszerhez kötődő feladatok vannak írásban megadva, hanem a folyamat során is beszámolókat kell készíteni.

A vizsgált magyar vállalatoknál tehát a szakirodalom által „demográfiai” tulajdonságokként meghatározottak közül a kort, illetve a személyes jellemvonások közül az interperszonális készségeket tartják szem előtt a mentor kiválasztásakor. Ezzel szemben a kutatásba bevont amerikai szervezeteknél a „tapasztalati” sajátosságokat (korábbi mentori tapasztalatok) és a személyes sajátosságok közül a szakmai kompetenciákat tartják a legfontosabbnak. A megkérdezett amerikai HR vezetők elmondása alapján a folyamat során a szervezettségen, a

dokumentáltságon és az ismeretátadáson van a hangsúly, addig a magyar interjúalanyok a mentor és az új belépő között kialakuló jó kapcsolatot tartják az elsődlegesnek.

Felhasznált irodalom

- 1) Allen, T.D. - Poteet, M.L. - Russell, J.E.A. - Dobbins, G.H. (1997): A field study of factors related to supervisors' willingness to mentor others, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 50 No. 1, pp. 1-22.
- 2) Allen, T.D. - Eby, L.T. - Poteet, M.L. - Lentz, E. - Lima, L. (2004): Career benefits associated with mentoring for protégés: a meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, pp. 127-36.
- 3) Bozionelos, N. (2004): Mentoring provided: relation to mentors' career success, personality, and mentoring received, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 64 No. 1, pp. 24-46.
- 4) Chao, G.T. - Walz, P.M. - Gardiner, P.D. (1992): Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts, *Personnel Psychology*, Vol. 45, pp. 619-36.
- 5) Clark, R.A. - Harden, S.L. - Johnson, W.B. (2000): Mentor relationships in clinical psychology doctoral training: results of a national survey, *Teaching of Psychology*, Vol. 27, pp. 262-68.
- 6) Cronan-Hillix, T. - Davidson, W.S. - Cronan-Hillix, W.A. - Gensheimer, L.K. (1986): Student's views of mentors in psychology graduate training, *Teaching of Psychology*, Vol. 13, pp. 123-7.
- 7) Dawley, D.D. - Andrews, M.C. - Bucklew, N.S. (2008): Mentoring, supervisor support and perceived organisational support: what matters most?, *Leadership & Organisational Development Journal*, Vol. 29 No. 3, pp. 235-47.
- 8) Donaldson, S.I. - Ensher, E.A. - Grant-Vallone, E.J. (2000): Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior, *Journal of Career Development*, Vol. 26, pp. 233-49.
- 9) Ensher, E.A. - Thomas, C. - Murphy, S.E. (2001): Comparison of traditional, step-ahead, and peer mentoring on protégés' support, satisfaction and perceptions of career success: a social exchange perspective, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 15 No. 3, pp. 419-38.
- 10) Hoffmeister, K. (2011): A perspective on effective mentoring in the construction industry, *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 32 No. 7, 2011 pp. 673-688.
- 11) Hunt, D.M. - Michael, C. (1983): Mentorship: a career training and development tool, *Academy of Management Review*, Vol. 8, pp. 475-85.

- 12) Lary, M.S. (1998): Mentoring: a gift for professional growth, *The Southeastern Librarian*, Vol. 47 No. 4, pp. 23-6.
- 13) Kozák A. (2014): A munkahelyi beillesztés gyakorlata egy coloradói székhelyű vállalatnál, *Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei VI. évf. 1. sz. No14-15. Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged*, pp. 168-78
- 14) Kram, K.E. (1985): *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*, Scott Foresman, Glenview, IL.
- 15) Nemeskéri Gy. – Pataki Cs. (2003): *A mentor feladatai: módszertani füzet*. ErgoFit Systems Kft., Budapest. Letölthető: <http://www.fejerkozig.helyinfo.hu/domain34/files/modules/module15/374402150E1471498.pdf> Letöltés ideje: 2014-03-24
- 16) Móré M. (2011): Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. A beillesztés kommunikációs összefüggései *Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei III évf. 2.sz. 43-51. o.*
- 17) Móré M. – Kozák A. (2011): Perspectives for integration of different generations at the workplace. In: *Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei III. évf. 1-2. sz. Numbers 5-6. Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged*, pp. 9-15.
- 18) Niehoff, B. P (2006): Personality predictors of participation as a mentor *Career Development International Vol. 11 No. 4. pp. 321-333*
- 19) Levinson, D.J. (1978): *The Seasons of Man's Life*, Knopf, New York, NY.
- 20) Mullen, E.J. (1994): Framing the mentoring relationship as an information exchange, *Human Resource Management Review*, Vol. 4 No. 3, pp. 257-81.
- 21) Okurame, D.E. (2011): Linking work-family conflict to career commitment: the moderating effects of gender and mentoring among Nigerian civil servants, *Journal of Career Development*, Vol 39 No. 5 pp. 423-42.
- 22) Olian, J.D. - Carroll, S.J. - Gianantonio, C.M. (1993): Mentor reactions to protégés: an experiment with managers, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 43, pp. 266-78.
- 23) Ragins, B.R. - Cotton, J.L. (1993): Gender and willingness to mentor in organizations, *Journal of Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 97-111.
- 24) Ragins, B.R. - Cotton, J.L. (1999): Mentor functions and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84 No. 4, pp. 529-50.