

*Kozák Anita:*

## **A beilleszkedést segítő mentor megítélése – vizsgálati tapasztalatok a mentoráltak aspektusából**

### **Bevezetés**

A szervezetek életében létkérdés a megfelelő humántőke folyamatos megléte. Az emberi erőforrás biztosításának kiemelten fontos részterülete a munkaerő szervezetbe történő beillesztése, amelyre valamennyi új munkavállaló esetében szükség van. A pályakezdők mellett az előzetes munkatapasztalattal rendelkezőknek is meg kell ismerniük a szervezet kultúráját, feladatait, az abban betöltendő saját szerepüket, valamint a munkavégzéssel kapcsolatos sajátosságokat és eljárásrendet. A kapcsolódó intézkedéseket a szervezet beillesztési programja foglalja struktúrába, amely általában rendelkezik arról is, hogy az újoncok mellé szükséges rendelni egy segítőt, pártfogót, általánossá vált szóhasználat szerint mentort, aki az első néhány hónapban segítségére van az új belépőnek. A mentorálás sikerességét nagymértékben meghatározza a mentor személye, annak szakmai és interperszonális kompetenciái. A feladatra tehát célszerű olyan személyt választani, aki várhatóan a lehető legjobban látja el ezzel kapcsolatos teendőit.

### **A mentor személye és kapcsolódó feladatai**

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 számára. Annak érdekében, hogy megfelelően el tudja látni e két feladatkörhöz kapcsolódó teendőit, rendelkeznie kell bizonyos demográfiai, tapasztalati és személyes tulajdonságokkal (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 – legfontosabb a támogató hozzáállás, a jól informáltság, a hajlandóság a tudás/tapasztalat megosztására és a találgatás. 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. Mór (2011, 2012) munkahelyi beillesztéssel kapcsolatos cikkeiben szintén a kommunikáció minőségének fontosságára helyezi a hangsúlyt.

A mentor feladatait Nemeskéri – Pataki (2003) közös tanulmányukban összegzik. Három fő feladatkört emelnek ki: a szervezetbe való beilleszkedés segítését, az ismeretek átadását és a karrier támogatását. A szervezetbe való beilleszkedés segítésénél tennivalókat határoznak meg a szervezeti kultúra megismertetésével (pl. értékek tisztázása, szervezeti szokások, példamutatás, stb.) és a munkatársi kapcsolatokkal (pl. munkahelyi kapcsolatok kialakításának segítése, védelem a támadásoktól, stb.) összefüggésben is. Az ismeretek átadásának segítéséhez nemcsak a munkaköri feladatok szakszerű ellátásához szükséges információk átadását sorolják, hanem az új belépő teljesítményével és magatartásával kapcsolatos visszajelzést is. A karrier támogatása szerintük magába foglalja a karrierlehetőségekről történő tájékoztatást, az egyéni célok és képességek megismerését és a kapcsolati tőke mozgósítását is. A mentor fontos feladata emellett az is, hogy értékelje, valamint szükség szerint korrigálja az új belépő munkáját és hozzáállását.

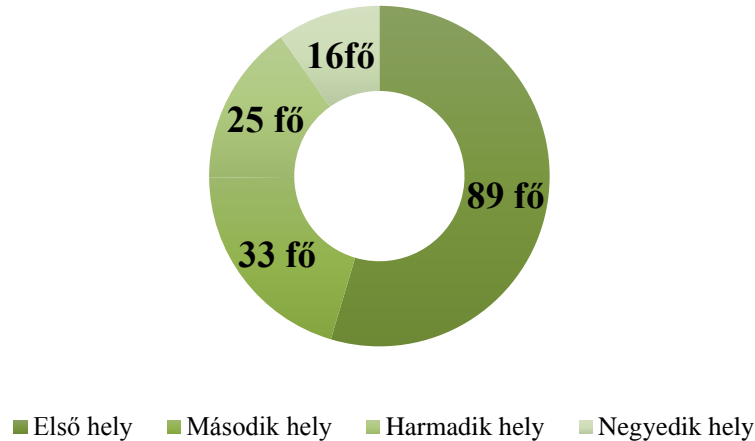
### **A vizsgálat anyaga és módszere**

A munkahelyi beillesztéssel kapcsolatos primer vizsgálataim kérdőíves felmérésen alapultak, a megkérdezettek négy nemzetközi nagyvállalat magyarországi egységének olyan alkalmazottai, akik kevesebb, mint három éve dolgoznak az adott szervezetnél. A vizsgálat során használt kérdőív két részből állt: egy interjúalany és szervezeti azonosító adatfelvételi lapból, valamint egy szakmai kérdőív-ből. Előbbi a vállalat néhány fontos ismervét és a válaszadó adatait gyűjtötte össze, utóbbi 13 kérdéskör mentén vizsgálta a megkérdezettek véleményét. A témakörök közül az egyik a mentor megítélésére (a kérdéseket Raabe–Beehr, 2003 vizsgálatai alapján soroltam fel) vonatkozóan tartalmazott kérdéseket. A válaszadók egytől négyig terjedő skálán értékelték az egyes tényezőket (az 1 jelentette a legalacsonyabb, a 4 a legmagasabb minősítést). Az alkalmazott kérdőív végleges verziójának elkészítését próbakutatások előzték meg, ennek tapasztalatait figyelembe véve a mintába kerülés feltétele volt, hogy az egyén legalább érettségivel rendelkezzen. A kutatás alapsokaságát 314 egyéni vizsgálat teszi ki, azonban a kérdések kiértékelésénél azzal szembesültem, hogy csak 164 főnek volt kijelölt mentora. Ebből adódóan számításaimhoz csupán az ő válaszaikat tudtam felhasz-

nálni. Az értékelés során leíró statisztikai számításokat végeztem, valamint Kruskal–Wallis-próbát használtam. A statisztikai próbák eredményeit  $p < 0,05$  esetén tekintettem szignifikánsnak.

### Vizsgálati eredmények

A mentorálásra vonatkozó vizsgálatok céljaként fogalmaztam meg annak megismerését, hogy a válaszadók mennyire tartják lényegesnek a mentort beilleszkedésük szempontjából. Célom volt továbbá feltárni, hogy a beilleszkedésük során szerzett tapasztalataik alapján miként értékelik a mentor tulajdonságait és szakmai segítségnyújtását a megkérdezettek. A vizsgálattal arra is választ szerettem volna kapni, van-e összefüggés a mentor tevékenységének megítélése és a válaszadó iskolai végzettsége, valamint a szervezetnél eltöltött időtartama között. A kérdőíves vizsgálat során a megkérdezettek sorrendet állítottak fel a mentor, a közvetlen vezető, a munkatársaik és a szervezeti írásos anyagok között aszerint, hogy azok mennyire segítették beilleszkedésüket. A 1. ábra a mintába került azon munkavállalók által minősített rangsort mutatja be, akiknek volt kijelölt mentoruk. Az ábrán szereplő számok azt jelzik, hogy a mentort a beilleszkedésükben betöltött szerepe alapján a kérdőíven hányadik helyre rangsorolták.

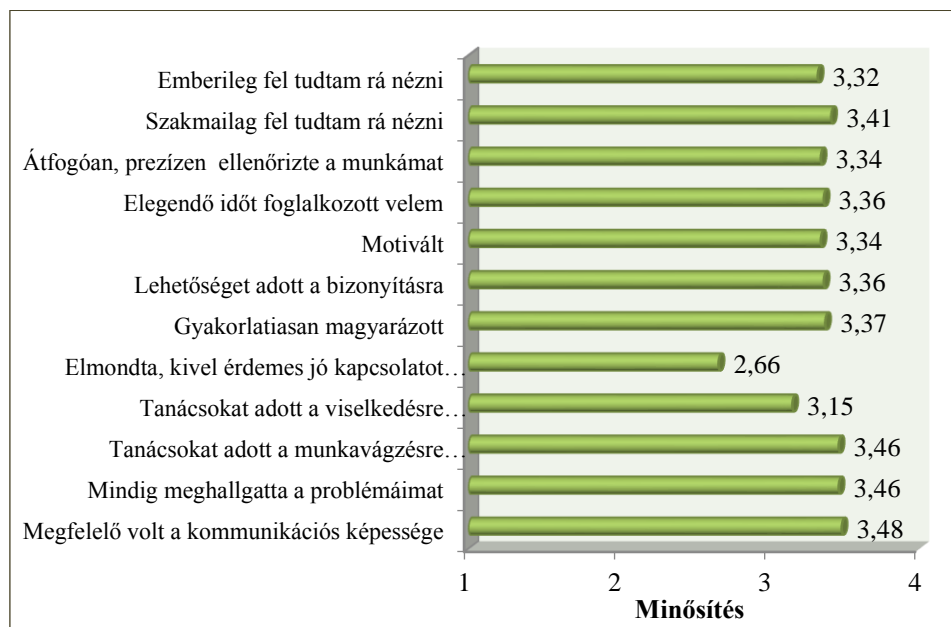


*1. ábra: A mentor jelentőségének megítélése a mentoráltak által felállított rangsor alapján*  
Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 -N:163

A kérdőívet kitöltők közül 164 főnek volt kijelölt mentora, közülük egy válaszadó nem töltötte ki a rangsorolós kérdést, így az 1. ábra a mentor beillesz-

tésben közreműködő szerepének 163 fő által történt megítélését összegzi. A kérdőívet kitöltők több mint fele (55%; 89 fő) vélte úgy, hogy a mentor segítette leginkább beilleszkedését, ötöde (20%; 33 fő) a második, 15%-a (25 fő) a harmadik, és mindössze tizedük (16 fő) rangsorolta a negyedik helyre. A válaszadók háromnegyede (75%-a; 122 fő) tehát az első vagy a második helyre jelölte a rangsorban, és mindössze egynegyedük (25%; 41 fő) talált a felkínált válaszok közül kettő vagy három olyan lehetőséget, amely megítélése szerint jobban segítette a beilleszkedését, mint a mentor. Ebből az a következtetés vonható le, hogy a vizsgált vállalatoknál a mentoráltak számítottak mentoruk segítségére és tevékenységüket kiemelten fontosnak értékelték. Ezt támasztja alá az is, hogy a mentorral rendelkező válaszadók alig több mint ötöde tartotta a beilleszkedésüket leginkább segítő személynek a közvetlen vezetőjét.

A mentor segítő tevékenységének és személyének megítélését célzó kérdésekre adott minősítő pontszámok átlagát a 2. ábra szemlélteti. A megkérdezettek a mentor személyes jellemzőit és tevékenységét a megadott szempontok alapján négyfokozatú skála mentén minősíthették, amelyben az egyes a legalacsonyabb, és a négyes a legmagasabb szintű megelégedettséget jelzi.



2. ábra: A mentor segítő tevékenységének és személyének megítélése

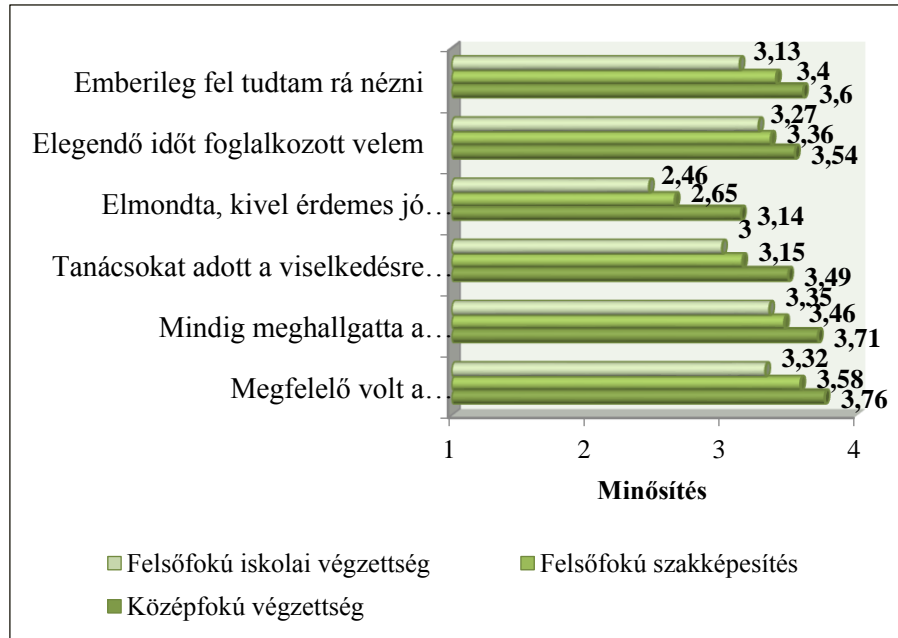
Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 - N:164

A megkérdezettek összességében elégedettek voltak mentorukkal, a különböző szempontok többségére homogén, illetve jónak értékelhető, átlagosan 3,3 és 3,5

közötti minősítést adtak. Kiugró értéket csupán két változó képviselt, a mentornak a szervezeten belüli viselkedésre és a kapcsolatok kialakítására vonatkozó tanácsai. Az utóbbi szempontot vélhetően sokan félreértelmezhették, ebből adódhat az alacsony átlagos érték. A kérdés feltevésével ugyanis azt szerettem volna megtudni, a mentor elmondta-e, hogy a közvetlen munkatársak közül kik azok, akiktől a legtöbb segítséget kaphatja a mentorált, a különböző szakmai területeknek mely munkatársak a legjobb ismerői. A 12 kérdés többsége kapcsolatba hozható a segítő kommunikációs képességével, hisz a minősítő szempontként meghatározott feladatok szinte mindegyike feltételezi annak megfelelőségét. A további szempontok az emberi és szakmai segítségnyújtásra vonatkoznak. A minősítések között található magasabb átlagértékekből arra lehet következtetni, hogy a vizsgált vállalatoknál a mentor szerepe leginkább a személyes támogatásban teljesedik ki, amelynek sikerességéhez szintén elengedhetetlen a megfelelő kommunikációs készség. Mindezek azt valószínűsítik, hogy a kérdőíves vizsgálatba bevont vállalatoknál a segítő kiválasztása során körültekintően jártak el.

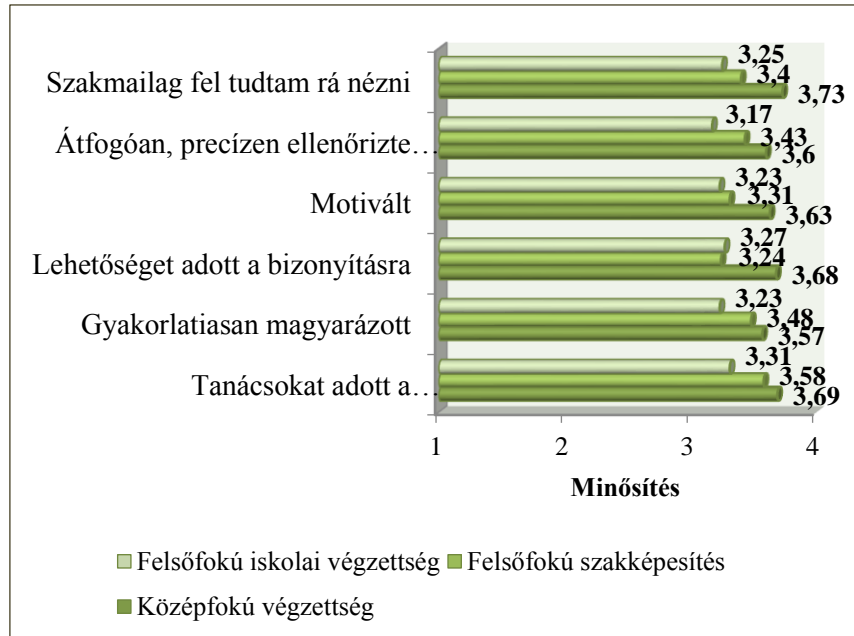
A mentor-vizsgálatok során arra is kerestem a választ, hogy van-e összefüggés a mentorok segítő tevékenységének megítélése és a válaszadók iskolai végzettsége, valamint a szervezetenél eltöltött ideje között. A mentor segítő tevékenységének megítélését a megkérdezettek iskolai végzettsége szerinti megbontásban – az átláthatóság érdekében – két ábra, a 3. és a 4. számú mutatja be.

A 3. ábrán látható minősítések iskolai végzettség szerinti összehasonlítása során kiderül, hogy a kvalifikáltabb válaszadók a mentori segítő tevékenységet átlagosan alacsonyabbra értékelték. A Kruskal–Wallis-próba az ábrán lévő 6 minősítés közül négyenél, a szervezeten belüli viselkedésre és a jó kapcsolatok kialakítására vonatkozó tanácsok, a kommunikációs képesség, valamint a mentor emberi tulajdonságainak megítélése esetén mutatott szignifikáns különbséget az iskolai végzettség csoportképző ismérve mentén. Az eredmény magyarázatául az szolgálhat, hogy a válaszadók magasabb iskolai végzettséggel együtt járó kvalitásaik birtokában kritikusabban szemlélhetik a mentor felsorolt tulajdonságait és tevékenységeit.



3. ábra: A mentor segítő tevékenységének és személyének megítélése a megkérdezettek iskolai végzettsége szerint I.  
Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 – N:164

Hasonlóan az előző ábrán szemléltetett eredményekhez, a mentor tevékenységének e mutatóit is magasabbra értékelték a csak középfokú végzettséggel rendelkezők. A Kruskal–Wallis-próba a munkavégzésre vonatkozó tanácsok, a lehetőség a bizonyításra, az átfogó, precíz ellenőrzés és a mentor szakmai megítélése esetén mutatott szignifikáns különbséget iskolai végzettségük szerint a megkérdezettek körében. Az okok között vélhetően itt is fellelhetők a kvalitásbeli különbségekből adódó magasabb igények. A felsőfokú végzettségűek valószínűleg jobban meg tudták ítélni azt, hogy milyen területeken lett volna nagyobb segítségre szükségük az előrehaladáshoz, továbbá a kapott segítségnyújtás módjának megfelelőségét is.

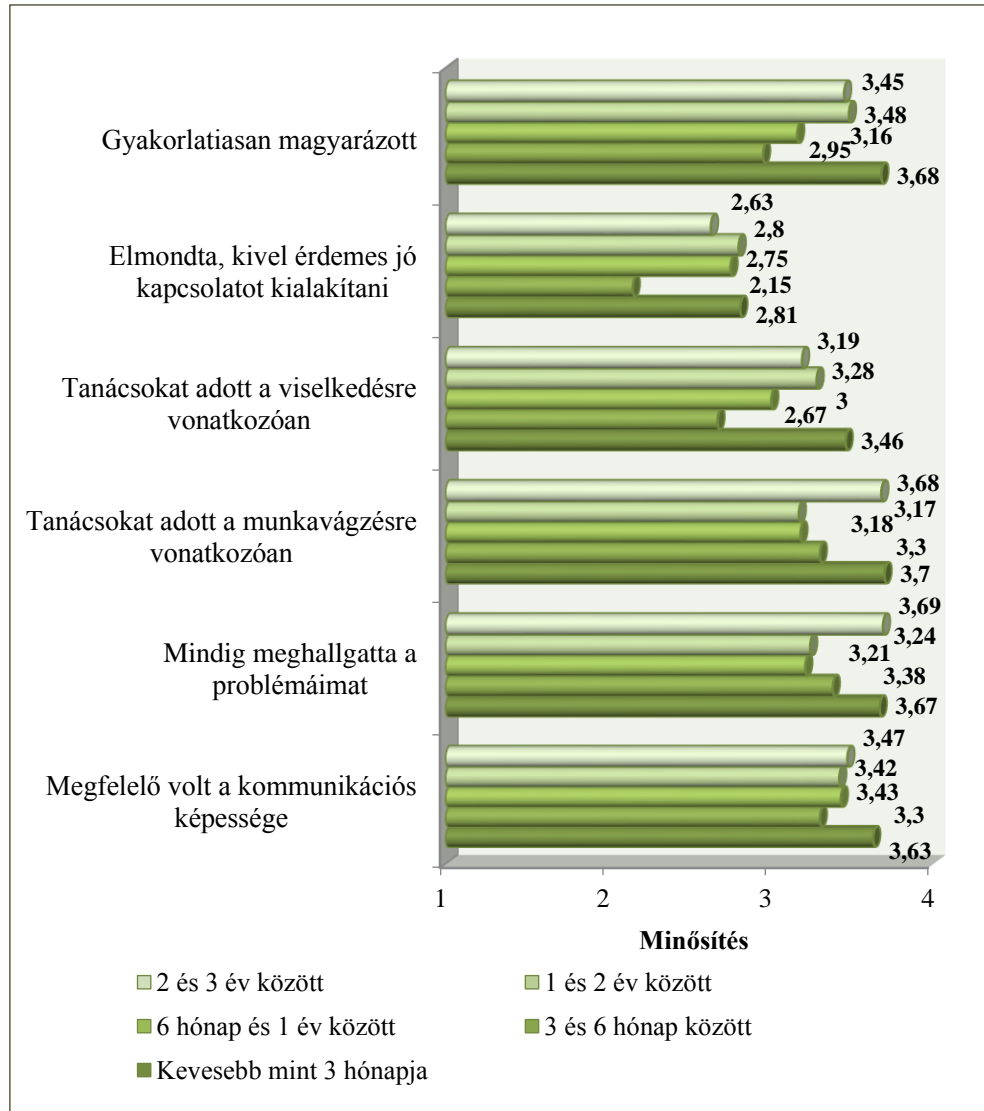


4. ábra: A mentor segítő tevékenységének és személyének megítélése a megkérdezettek iskolai végzettsége szerint 2.

Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 – N:164

A mentor segítő tevékenységének és személyének megítélését a megkérdezettek szervezetnél eltöltött ideje szerinti megkülönböztetéssel – az előzőekhez hasonlóan – két ábra szemlélteti, az 5. és a 6. ábra.

A mentor segítő tevékenységének és személyének megítélése és a szervezetnél eltöltött idő összefüggésének vizsgálatakor a Kruskal–Wallis-próba az 5. ábrán látható hat minősítés közül háromnál – a gyakorlatias magyarázatok, a viselkedésre vonatkozó tanácsok és a problémák meghallgatása – mutatott szignifikáns különbséget.



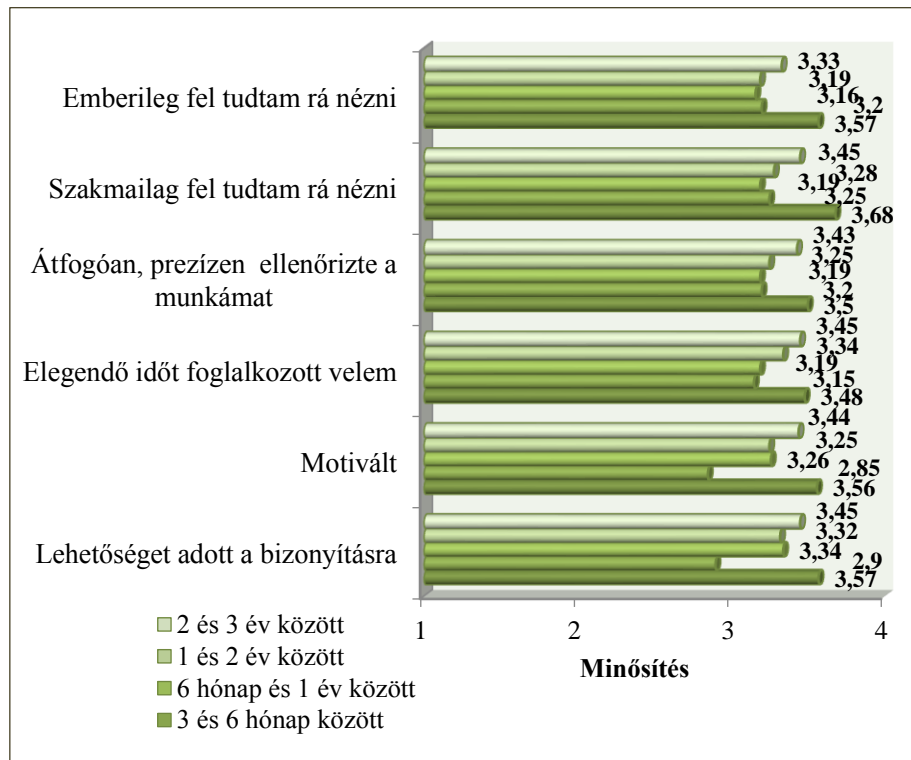
5. ábra: A mentor segítő tevékenységének és személyének megítélése szervezetnél eltöltött idő alapján 1.

Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 N:164.

A munkavállalók ugyanis ekkor szembesülhetnek azzal, hogy mi mindent kellett volna még megtanulni és készségszintre fejleszteni. A problémák meghallgatására és munkavégzési tanácsokra vonatkozó kérdések esetében közel azonos átlagot kaptam a két és három év közötti, valamint a három hónapot nem meghaladó



munkaviszonnyal rendelkező válaszadók körében. Ennek a véletlenszerű egybeesés mellett lehet a magyarázata az is, hogy a hosszabb ideje az adott szervezetnél dolgozók megtalálták a számításukat, ezért az első időszakból is csak a pozitívumok maradtak meg emlékezetükben.



6. ábra: A mentor segítő tevékenységének és személyének megítélése a szervezetnél eltöltött idő alapján 2.

Forrás: saját vizsgálatok, 2013-2014 N:164

Hasonlóan az előző ábrához, a legmagasabb átlagértéket itt is a három hónapot nem meghaladó munkaviszonnyal rendelkező válaszadók adták. A hat mentori tevékenység és tulajdonság közül háromnál szintén a három és hat hónap közötti munkaviszonnyal rendelkező válaszadók minősítései a legalacsonyabbak, valamint viszonylag kiugróan magas átlagértéket képviselnek két és három év között a szervezeteknél dolgozók válasza is. Utóbbi valószínűleg ebben az esetben is annak tudható be, hogy a hosszabb ideje a szervezet alkalmazásában lévők beilleszkedtek munkahelyükre, ezért kevésbé kritikusan emlékeznek vissza az ott töltött első hónapjaikra.

### Következtetések

A kutatásba bevont szervezeteknél a megkérdezettek alig több mint fele nyilatkozott arról, hogy a beilleszkedését kijelölt mentor segítette. Ebből megítélhetően a szervezeteknél a mentori programban meghatározottak következetes végrehajtásának számonkérésére nem fordítottak kellő figyelmet. Önmagában nem elégséges ugyanis egy minden részterületre kiterjedő beillesztési, s azon belüli mentori program összeállítása, hatékony működéséhez az abban foglaltak végrehajtását biztosító kontrollokra is szükség van. Mint minden más belső szabályzat esetében, célszerű kiépíteni azokat az ellenőrzési pontokat, amelyek a végrehajtás mikéntjéről tájékoztatják a menedzsmentet. Emellett hasznos lehet, ha időközönként a függetlenített belső ellenőrzés is megvizsgálja az ezzel összefüggő tevékenységet és a kiépített ellenőrzési pontok működésének megbízhatóságát.

A vizsgálatnak arra a kérdésére, hogy az új dolgozók a beilleszkedésük során kitől kapták a legtöbb segítséget a válaszolók negyede csupán a harmadik vagy negyedik helyre rangsorolta a mentort. Ennek oka nagy valószínűséggel a segítő személy kiválasztásával kapcsolatos szempontok nem megfelelő mérlegelése volt. A mentor akkor tudja e feladatát hatékonyan ellátni, ha a szakirodalmi áttekintésben megfogalmazottak szerinti demográfiai, tapasztalati és személyes tulajdonságokkal rendelkezik és a szervezeti kultúrával kapcsolatos kellő tájékozottsága mellett ismeri a mentorált munkakörébe tartozó szakmai feladatok ellátásának módját. A kiválasztásnál célszerű ezek mellett szempontként figyelembe venni a mentorálandó személy adottságait is. A személyes tulajdonságok mellett ilyen lehet például a képzettség szintje. Felsőfokú képzettség esetén a kölcsönös bizalom kialakítása, valamint a mentorált képzettségéből adódó magasabb elvárásoknak való megfelelés is jobban biztosítható abban az esetben, ha a mentor is hasonló kvalitásokkal rendelkezik.

A mentor tevékenységének minősítésére irányuló vizsgálat eredménye szerint a három hónapot meghaladó, de kevesebb, mint két éves munkaviszonyal rendelkező személyek alacsonyabb átlagos pontszámmal értékelték. Meglátásom szerint ez jelezheti azt, hogy a próbaidejüket letöltött munkatársaknak továbbra is szükségük lenne segítségre, szakmai koordinációra és odafigyelésre. Lényeges ezért, hogy a mentori segítségnyújtás ne szakadjon meg a próbaidő lejárta után, szükség esetén álljon rendelkezésre a segítő az azt követő időszakban is.

A kutatás a korrekciót igénylő intézkedések feltárása mellett bizonyította a mentori rendszer szükségességét és hasznosságát is. A megkérdezettek csupán egyötöde vélte úgy, hogy a beilleszkedését leginkább a vezető segítette. Hatékonyan működő mentori tevékenység esetén ugyanis a szakmai vezető nem kényszerül arra, hogy folyamatosan foglalkozzon az új dolgozóval, így a segítségnyújtás nem akadályozza a munkakörébe tartozó más szakmai és vezetői feladatok ellátásában.

**Felhasznált irodalom**

- 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*. 50, 1, 1-22.
- 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*. 27, 4, 262-68.
- 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*. 13, 3, 123-127.
- Hoffmeister, K. (2011): A perspective on effective mentoring in the construction industry. *Leadership & Organization Development Journal*. 32, 7, 673-688.
- Kram, K. E. (1985): *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Scott Foresman, Glenview, IL, USA
- Lary, M.S. (1998): Mentoring: a gift for professional growth. *The Southeastern Librarian*. 47, 4, 23-26.
- Móré M. (2011): Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedek. A beillesztés kommunikációs összefüggései. *VIKEK Közleményei*. 3, 2, 43-51.
- Móré M. (2012): A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében. *VIKEK Közleményei*. 4, 10, 159-168.
- Nemeskéri Gy. – Pataki Cs. (2003): A mentor feladatai – módszertani füzet <http://www.fejerkozig.hu/domain34/files/modules/module15/374402150E1471498.pdf> (letöltve: 2016. 03. 05.)
- Niehoff, B. P (2006): Personality predictors of participation as a mentor. *Career Development International*. 11, 4, 321-333.
- Olian, J.D. – Carroll, S.J. – Gianantonio, C.M. (1993): Mentor reactions to protégés: an experiment with managers. *Journal of Vocational Behavior*. 43, 266-478.
- Raabe, B. – Beehr, T. A. (2003): Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: differences in perceptions and impact. *Journal of Organizational Behavior*. 24, 3, 274-293.
- Ragins, B.R. – Cotton, J.L. (1993): Gender and willingness to mentor in organizations. *Journal of Management*. 19, 1, 97-111.