

Absztrakt

A tudásmenedzsment napjaink egyik divatos menedzsment területe. A szervezetek életében a tudástőke a versenyképesség alapvető forrása, amelynek megőrzése, transzferálása, erősítése érdeke minden versenypiacon mozgó és működő vállalat számára. A tudásmenedzsment területei közül a tudástranszfer talán az egyik leginkább kutatott és vitatott kérdés így többek között az, hogy a tudásmenedzsment folyamatában szereplők, mennyire is hajlandóak egymással megosztani az általuk birtokolt ismereteket és ezt milyen összetevők befolyásolják.

A múlt évben egy nem reprezentatív vizsgálat arra kereste a választ, hogy milyen is a kutatásban résztvevők tudásmegosztási motivációja, mi az az ismeret, amit szívesen átadnak másoknak, mi az a tudás, amit megőriznek maguknak, a tudásmegosztásért mit várnak cserébe, és a spontán, illetve a szervezett formában megvalósuló tudástranszferrel kapcsolatban milyen benyomásaik vannak. A tanulmány e kutatás néhány eredményét mutatja be, külön fókuszálva a megkérdezetteknek tudásátadási hajlandóságára és a mentori gyakorlatra vonatkozó tapasztalataikra és az azokat meghatározó tényezőkre.

Néhány gondolat a tudásmenedzsmentről

A közgazdasági elemzések hívják fel a figyelmet arra, hogy versenyképes gazdaság nem csupán tárgyi ismeretekkel, készségekkel rendelkező állampolgárokra, hanem kooperációra képes, értékek által vezérelt, több szempont mérlegelésére, eltérő perspektívák figyelembe vételére képes emberekre építhet (Csehné, 2013).

A tudásmenedzsment a vállalatok működését és hosszú távú sikerességét tekintve a cégek életében stratégiai területté nőtte ki magát. A szakirodalom számos megfogalmazását adja a menedzsment tudomány e viszonylag fiatal, ám annál inkább izgalmas területének. McInerney (hivatkozik rá Stevens, 2002) a tudásmenedzsmentet úgy írja le, mint egy üzleti gyakorlatot, és mint a tanulás egy elméleti területét. Más szerzők (Stevens, 2010) ugyanakkor, arra a következtetésre jutnak, hogy a tudásmenedzsment a szervezet által megalkotott, transzferált és összegyűjtött tudást foglalja magában.

Kibővítve ezen értelmezést, a tudásmenedzsmentet úgy tekinthetjük, hogy a tudástőke létrehozásának, megtartásának, megosztásának, számontartásának és felhasználásának a rendszere, annak érdekében, hogy a vállalatok minél sikeresebben tudjanak a piaci környezetben működni és képesek legyenek a versenyképességüket erősíteni.

Nem véletlen, hogy napjainkban e menedzsment terület széleskörű elterjedését több tényező is indukálta. Alavi (2000) szerint a három fő hajtóerő az üzleti környezet változékonysága, a globalizáció, és a tudásalapú termékek és szolgáltatások. Ezek azok, amelyek arra készítetik, illetve ösztönzik a cégeket, hogy a tudásmenedzsment stratégiai területté váljon, és növelje, valamint befolyásolja a vállalat értékét és a szervezet hatékony működését.

Miután a globalizálódó társadalomban az emberi erőforrás egyre inkább középpontban kerül, amelynek munkaerején túl, ma már egyre inkább a tudástőkét értékelik elsősorban a vállalatok, ezért olyan tényezők jelennek meg, és kapnak prioritási szerepet, mint a bizalom, a megbízhatóság, a megbecsülés, a motiváció, a tudásátadás és megosztás, amelyek mint szemlélet, és mint gyakorlat áthatják a vállalati működést és beleivódnak a szervezeti kultúrába.

A tudással rendelkező, és a vállalat számára hasznosnak tekinthető ismereteket birtokló munkavállaló, tehát értéket jelent a cégek számára, és ez a tudásvagyon egyik fő forrása lehet a versenyelőnyének. A tudásmenedzsment fogalom tehát ilyen értelemben kibővül, azaz nemcsak a tudás ésszerű menedzselése, a tapasztalok cseréje érthető ezen szervezeti szinten, de a tudással

¹¹⁵ Széchenyi István Egyetem, Univerzita J. Selyeho

rendelkező emberi erőforrás gazdálkodás is azaz, hogy a tudás tulajdonosaitól miképpen és hogyan lehet a leghatékonyabban hasznosítani az ismereteket, a tapasztalatokat, összhangban és együttműködve a vállalati célkitűzésekkel, stratégiákkal és eszközökkel.

A kérdés azonban, hogy milyen tudás is van az egyén tulajdonában és miben rejlik annak értéke? A tudás fajtáját a szakirodalom két csoportban határozza meg: azaz explicit tudást és tacit tudást különböztet meg. Nonaka és Takeuchi (1995) szerint az explicit tudás számokban, szavakban kifejezhető és közlése, valamint megosztása számos formában történhet. Ezzel szemben a tacit tudást nem lehet kodifikálni, a tapasztalatokra és a cselekvésre való képességre épül. Ez egyfajta fejlett tudásként értelmezhető, amelyet hosszú évek során lehet elsajátítani, nehezen megfogalmazható, körülhatárolható, strukturálatlan és jellemzően az elsajátítási módja a megfigyelés, illetve a gyakorlás. Ebből következően elmondható, hogy a tacit tudás sokkal inkább személyhez kötöttebb, mint az explicit ismeretek, nehéz megragadni, így nehezebb is kommunikálni és átadni.

Singh és Premarajan (2007) ugyanakkor utal rá, hogy a szakirodalomban két iskola is létezik a tacit tudás megjelenítésére és kodifikálására. Az egyik, amely hisz abban, hogy a tacit tudást kifejezhetővé lehet tenni a megosztás céljából, míg a másik azt az elvet vallja, hogy a tudásnak ez a típusa mindig is tacit marad. Ezt tárgyalva a szerzőpáros, hivatkozva Nonaka és Konno modelljére, megemlíti, hogy a tacit tudás transzferje 4 módozatra épül: így a szocializáció, az externalizáció, a kombináció, és az internalizáció egy folyamatos körforgásban biztosíthatja e tudásfajta átadását.

A tudás megszerzését, illetve a tanulási folyamatot a szervezeti szinten több tényező befolyásolhatja. Ezek a támogató és esetleg korlátozó tényezők három dimenzióban azonosíthatóak. Így az egyén szintjén (például, hogy ki mennyire nyitott az új iránt, milyen a problémamegoldó képessége, az érzékenysége, stb.), a szervezeti kultúrában (például a bizalom szerepe, az innovatívítási hajlandóság, stb.), illetve számos olyan szervezeti tényező van (a vezetői hozzáállás, a tudástámogató rendszerek és protokollok, stb.), amelyek ezt kardinálisan befolyásolják (Polyákné, 2011).

A szervezetben felhalmozódó tudást ugyanakkor megfelelő motiváló eszközökkel felszínre kell hozni, rendszerezni kell, mások számára is elérhetővé, és hozzáférhetővé kell tenni. Ennek sikerességét persze nagyban determinálja, hogy az egyének milyen hajlandóságot mutatnak a tudás megosztására, átadására, befogadására. A mostani tanulmányban bemutatott kutatás többek között arra fókuszált, hogy milyen is az egyének ez irányú motiváltsága, hajlandósága, és mit várnak a tudástranszferért cserébe.

Ezen átadási folyamat egyik fontos eleme a tudás azonosítása. A tudás a szervezetben több szinten tud megjelenni: Mathew és Kavitha (2008) megkülönbözteti a szervezet és az alkalmazottak szintjét. Szervezeti szinten a szerzőpáros azt a széles és rendszer alapú tudást azonosítja, amely magában foglalja az összes tényleges tevékenységet és operatív működést, ami a cégen belül zajlik. A vállalatok ezen tudásukat különböző formában tárolhatják, terjeszthetik az alkalmazottak között, és betekintést engedhetnek e tudásba a tanulás és a döntéshozatal során. Az alkalmazotti szinten megjelenő tudás a szervezeti szinten megszerzhető tudáson alapszik, amely a funkcionális területen kerül felhasználásra. A tacit tudás formája különbözik dolgozónként és funkcióként. A különbség oka a szakértelem, a képesség, a tapasztalat. Mathew és Kavitha (2008) külön hangsúlyozza, hogy az egyén, a csoport és a szervezet szinergiája fejlesztheti a tudástranszfer és management folyamatokat. A tudásátadás a szervezet és az egyén szintjén, mint egyfajta tudásbankban manifesztálódhat, amelyet érdemes hozzáférhető tenni például az új dolgozók számára.

A tudástranszfernek ugyanakkor többféle módja van, így a szerzőpáros a következő módszereket sorolja fel: az indukció, az alkalmazottak rotációja, a képzés és fejlesztés, a csoporttanulás, illetve a tanácsadó módszer, amelyet hívnak mentori folyamatnak is. Jelen tanulmány többek között ez utóbbi gyakorlatába is enged betekintést a bemutatandó felmérés alapján.

Kram 1985-ös tanulmányában a mentorálást olyan tevékenységek tárházának tulajdonította, amelyek többek között a tanítást, a pártfogást, a támogatást jelentette, és amelyet a klasszikus

értelemben egy magas szintű vezető nyújt a mentoráltjai számára. Ez alapján a mentor alapvetően a mentorált karrierjében tud segítséget adni, másrészt viszont közreműködik a tanítványának pszichoszociális fejlődésében. A karrier típusú pártfogásba a coaching, a személyiség kibontakoztatásának támogatása, a megvédés és még számos olyan elem beletartozik, amely biztosítja, hogy a mentor pozitívan tudjon hozzájárulni a mentorált karrierjéhez.

Eközben azonban a pszichoszociális támogatás során a mentor, mint egy barát, egy szerepminta jelenik meg, és érzelmi fejlődésében segíti a tanítványt.

A mentorálás gyakorlati megvalósulásának formája a vállalati keret között jellemzően 2 típusban történhet meg: azaz a szakirodalom megkülönbözteti az úgynevezett formális, illetve informális mentorálást. A formális mentorálás során a cégek szervezésén belül megvalósuló és a vállalat által irányított programot jelenti, amelyben egy általában magasabb rangú, idősebb vezető, és egy új, avagy tapasztalattal még kevésbé rendelkező szervezeti munkatárs működik együtt a mentori program keretében.

Az informális mentorálás ezzel szemben nem szervezett, és nem a vállalati protokoll szerint működik, hanem a spontaneitásra épül, az önkéntes együttműködési formája mentor és mentorált között, amely során szintén egy tapasztalt vezető önkéntelenül támogat egy mentoráltat, akit nemcsak okít, de személyesen is közreműködik a szervezeten belüli előbbre jutásában, karrierjében, stb. (Arogundade, 2011, Haynes-Ghosh, 2008).

Végezetül a klasszikus mentorálási fajták mellett az utóbbi időben több új forma is azonosítható. Az úgynevezett fordított mentorálás lényege, hogy nem az idős, tapasztalt menedzserek lépnek fel mentorként, hanem pont ellenkezőleg, a fiatal alkalmazottak tanítják az idősebb kollegákat az új ismeretekre. Ez a gyakorlat jellemzően az új technológiák, számítógépes ismeretek miatt lépett életbe, miután ebben gyakran a fiatalabb korosztály sokkal jártasabb, mint az idősebbek (Harvey-McIntyre-Heames-Moeller, 2009).

Ugyanakkor a szakirodalomban megjelenik a mentorálás már igen újszerű felfogása is, amely egy kétirányú tudáslétrehozásként és csereként értelmezhető a szervezeten belül a mentor és a mentorált közös munkája, azaz az úgynevezett reciprok mentorálás úgy értékelhető, mint a mentor és a mentorált kölcsönös, egymástól és egymással történő tanulási folyamata, amely működése során pozitív hozadékot nyújt mindkét fél számára.

A tudásátadási hajlandóságról szóló kutatás bemutatása

A szakirodalom alapján elmondható, hogy a tudásmenedzsment, és azon belül is a tudástranszfer folyamata összetettségéből következően számos faktor által determinált, így függ például az egyének tudásátadási hajlandóságától és e tekintetben az önzetlenségüktől is. A múlt év végén egy nem reprezentatív kutatás során, többek között ez a motiváltság került megvilágításra illetve, hogy egy ténylegesen megvalósuló, akár szervezeti, akár önkéntes keretben szerveződő tudástranszferhez (mentori folyamathoz) miképpen viszonyulnak a kutatásban résztvevők. Habár a minta nem tekinthető reprezentatívnak, egy kép megalkotására ad lehetőséget a kérdést illetően. A vizsgálat kvantitatív módon, kérdőíves felméréssel készült és a kiértékelés során egy- és többváltozós módszerek segítségével történt az összefüggések feltárása és a jelenlegi helyzet leírása a vizsgálati minta esetében.

A kutatás módszertana

A kvantitatív felmérés során a mintagyűjtési technika a hólabda módszer volt, amely során 221 válaszadó válaszolt a kérdésekre országszerte. A válaszadók közül 2 résztvevő volt 18 év alatti, így ők kikerültek a vizsgálatból, hiszen az alacsony mintaszám miatt nem tudták reprezentálni ezt a vizsgálati korosztályt. A kutatásban végül is 219 kérdőív került kiértékelésre.

Az elemzés módszerei egy-és többváltozós statisztikai eljárások voltak, azaz az egyváltozós elemzések közül gyakorisági, átlag, szórás egyszerű összehasonlítások, míg a többváltozós módszerek közül keresztábra-elemzés, ANOVA módszer, független 2 mintás t-próba került alkalmazásra.

A kérdőív kérdései alapvetően zárt jellegű kérdések voltak, amelyek jellemzően nominális és metrikus skálákra (5 fokozatú skála) épültek. A kérdések 3 témakör mentén járták körül a problémát. A kérdőív szerkezeti felépítését az alábbi táblázat foglalja össze:

A minta specifikálása	Tudásátadási hajlandóság és ez ezért elvárt kompenzációk	A mentorálási gyakorlat és az ezzel kapcsolatos tapasztalatok
Nem Életkor Családi állapot Tartózkodási hely Jelenlegi tevékenysége Legmagasabb iskolai végzettsége	Milyen tudás birtokában vannak a vizsgálati egyének? Milyen tudás birtokában hajlandóak az ismereteiket megosztani? Milyen esetekben segítenek másoknak a tudás, ismertszerzés tekintetben? Milyen elvárásaik vannak az egyes társadalmi csoportokkal szemben a tudásmegosztásért cserébe?	Volt –e már része mentorálásban? Milyen kapcsolatban volt a mentorral? Milyen tényezők befolyásolják a mentori gyakorlatot? Mennyire vár el másoktól segítséget a tudásmegosztás során?

1. táblázat A kérdőív szerkezeti felépítése, Forrás: saját táblázat

A táblázatból jól látható, hogy a kérdőív első része a minta specifikálására fókuszált. Ez alapján elmondható, hogy a kutatásban résztvevők nemek szerint eloszlása a következőképpen alakult: 23,9%-ban férfiak, míg 76,1%-ban női válaszadók vettek részt a vizsgálatban. Az életkor alapján 23,3%-uk 18 és 22 év közötti volt, 59,4%-uk 23 éves vagy annál idősebb, de 26 évnél fiatalabb volt, 14,6%-uk 27 és 39 év közöttiek, míg legkisebb arányban (2,7%) a 40-es korosztály került a mintába. A családi állapotot vizsgálva a többség (69,7%) nőtlen, vagy hajadon volt, míg a házások aránya 4,6% értéket mutatott. A válaszadók jelenlegi tevékenysége alapján 58,9%-uk a felsőoktatásban tanult, 32%-uk már dolgozott, 8,7%-uk pályakezdő volt, míg 0,5%-uk nem volt alkalmazásban (munkanélküliek) a vizsgálat idején. Az iskolai végzettség szerint a válaszadók 63,5%-a rendelkezett felsőfokú képesítéssel, míg a többiek középfokú végzettségűek voltak, illetve felsőfokú szakképzésen vettek részt, vagy valamilyen OKJ-s tanfolyamot végeztek.

A kérdőívben a minta specifikálását követően megvizsgálásra került, hogy miképpen jellemezhetőek a tudásmegosztás tekintetében a válaszadók. 5 fokozatú Likert-skálán kellett a megkérdezetteknek az adott állításokat értékelniük, hogy mennyire jellemző rájuk a megállapítás. Az egyáltalán nem jellemző az 1-est kapta, míg a teljes mértékben történő megfelelés az 5-ös érték volt. Az alábbi táblázat néhány megállapításhoz köthető átlag és szórás értékeket mutatja:

Megállapítás	N	Átlag	Szórás
Biztos vagyok a tudásomban a munkahelyemen, illetve az egyetemen vagy a főiskolán.	219	3,69	0,831
Bárkinek szívesen segítek, ha kéréssel vagy kérdéssel fordul hozzám.	219	4,47	0,679
Ha új információhoz jutok, azt mindig megosztom azokkal, akiket érinthet.	219	3,83	0,848
A saját tapasztalataimat rendszeresen megosztom másokkal, hogy tanulhassanak belőle.	219	3,53	0,9
Sosem tartom vissza az információimat a saját érdekemben.	219	3,77	0,969

2. táblázat A tudásmegosztási hajlandóság a válaszadók körében (mintaszám, átlag, szórás),
Forrás: saját táblázat

Az átlag és szórás eredmények alapján a következő megállapításokat lehetett tenni:

A vizsgálati mintában a megkérdezettek jellemzően úgy érezték, hogy az a tudás, aminek a birtokában vannak számukra megbízható, azaz e tekintetben magas volt a mintában a tudás megbízhatóságának az értékelése. Ez is indokolhatja, hogy nagyobb motivációval és bátrabban hajlandóak megosztani másokkal egy olyan ismeretet, amelyben biztosak, mint amelyben maguk is bizonytalanok. E két állítás során viszonylag alacsonyabb szórás értékekkel lehetett számolni, azaz nem volt olyan magas az átlagtól való eltérés, vagyis ezen meghatározások tekintetében viszonylag homogénebb véleménykiállítás volt azonosítható.

A tudás és az ismeret értékét tekintve a vizsgálat rákérdezett arra, hogy az új ismeretet, avagy a tapasztalatot (tacit tudást) osztják meg a megkérdezettek nagyobb hajlandósággal. Az eredmények azt mutatják, hogy a válaszadók a tapasztalati tudás átadás tekintetében voltak kevésbé nyitottak, és a tekintetben a minta is igen heterogén volt. Az információ visszatartás saját célból, viszonylag alacsony szinten jellemző a vizsgált csoportnál, ugyanakkor a szórás érték e megállapításra vonatkozóan volt a legmagasabbak, azaz a válaszadók e megállapítást tekintve voltak a legheterogénebbek.

A kutatás során megvizsgálásra került, hogy az életkor és a végzettség tekintetében található-e valamilyen különbség a megállapításokat vizsgálva. Az ANOVA vizsgálat az életkor alapján egy esetben talált összefüggést, „A saját tapasztalataimat rendszeresen megosztom másokkal, hogy tanulhassanak belőle.” állítás esetében, a vizsgálat eredményei a következők voltak Levene-teszt: 1,056 df1: 3 df2: 215 szign.: ,369 F: 3,831 szign.: ,011 $p < 0,05$. Az átlag értékek alapján megállapítható volt, hogy a 40-es korosztály szívesebben osztja meg a tapasztalatait (átlag érték 4), mint például a 20-as és 30-as korosztály (23-26 éves átlag értéke: 3,60, 27-39 évesek: 3,66). A legmagasabb iskolai végzettség tekintetében nem volt eltérés a megállapításokat vizsgálva, azaz nem volt eltérő véleménykülönbség a közép- és a felsőfokú végzettségűek között. Megtekintésre került továbbá az is, hogy a nemek között található-e szignifikáns eltérés az állítások tekintetében. A független 2 mintás t-próba alapján két esetben volt igazolható a különbség, így „Ha új információhoz jutok, azt mindig megosztom azokkal.”, illetve a „Sosem tartom vissza az információimat a saját érdekemben.” megállapításoknál. Mind a két esetben az volt igazolható, hogy a nők magasabb átlagot mutattak, azaz nyitottabbak az információ megosztás iránt. Igaz, ezen eredményeket óvatosan kell kezelni, miután a két minta mérete jelentősen eltér egymástól.

A kutatás vizsgálta azt is, hogy milyen viszonzást remélnék, várnak el az egyének a tudásmegosztásért cserébe. A vizsgálati metódus hasonló volt, mint a tudásmegosztási hajlandóság esetében, azaz megállapítások kerültek megfogalmazásra azzal kapcsolatban, hogy mit várnak el az információ átadásért cserébe a válaszadók. 5 fokozatú Likert-skálán kellett a résztvevőknek értékelniük, hogy kitől és mit remélnék ellenszolgáltatásként. A megállapítással történő teljes azonosulás az 1-est jelentette, míg az elutasítás az 5-öst. Az eredmények a következő táblázatban kerültek összefoglalásra:

Megállapítás	N	Átlag	Szórás
Ön vár-e valamilyen viszonzást a segítségéért? Közeli barátoktól, családtól	219	4,4	0,935
Ön vár-e valamilyen viszonzást a segítségéért? Ismerősöktől, szaktársaktól, kollégáktól	219	3,7	1,116
Ön vár-e valamilyen viszonzást a segítségéért? Távolabbi ismerősöktől, akivel nincs napi kapcsolat, de ismerem.	219	3,68	1,204
Ön vár-e valamilyen viszonzást a segítségéért? Idegenektől (pl. utcán útbaigazítást kérnek)	219	4,55	0,889

3. Táblázat A tudásmegosztási hajlandóság a válaszadók körében (mintaszám, átlag, szórás),
Forrás: saját táblázat

A táblázat eredményei azt mutatják, hogy a megkérdezettek a közeli barátokkal és családtagokkal, és az idegenekkel a legönzletlenebbek, míg a formális kapcsolatot ápoló személyekkel szemben leginkább elvárják az ellenszolgáltatást. Ezen megállapítások tekintetében a minta igen heterogén volt. Megvizsgálásra került, hogy az életkor és az iskolai végzettség alapján található-e valamilyen összefüggés a megállapításokkal, de az ANOVA vizsgálat nem mutatott különbséget e két független változó tekintetében. A nemek közötti különbséget vizsgálva a független 2 mintás t-próba egy esetben mutatott szignifikáns véleménykülönbséget, azaz a távolabbi ismerősök esetében. Így a hölgyek velük szignifikánsan önzetlenebbnek tűntek a férfiaknál, habár a minta mértet jelentősen eltért.

A kutatás vizsgálta azt is, hogy a jelenlegi munkahelyén, tevékenységi területén milyen mértékben várja el a válaszadó a segítséget a feladatok megoldásakor. Válaszadók 72,6%-a a feladattól függően várt el segítséget, 13,2%-uk csak minimális segítséget remélem, míg például 4,1%-uk nyilatkozta, hogy szeret önállóan rájönni a megoldásokra. A kereszttábla elemzéssel végzett vizsgálat során kitért, hogy a nők és a férfiak között e tekintetben nem volt szignifikáns véleményeltérés (Pearson-féle Khi-négyzet próba. 1,943 df: 4 szign.: ,746 $p > 0,05$). Hasonló lett az eredmény a végzettségeket tekintve is (Pearson-féle Khi-négyzet próba. 4,037 df: 8 szign.: ,854 $p > 0,05$).

A válaszadók 19,6%-a mindenképpen igényli, hogy egy új, vagy leendő munkahelyén legyen mellette egy mentor hosszabb ideig (minimum 6 hónap), 65,3%-uk csak rövid ideig vár el ilyen segítséget, míg 15,1%-uk nem venne igénybe ilyen lehetőséget. A nemek tekintetében e kérdésben sem lehetett tapasztalni véleménykülönbséget. A Pearson-féle Khi-négyzet próba eredményei a következők voltak: ,505 df: 2 szign.: ,777 $p > 0,05$, azaz például a férfiak 13,5%-a, míg a nők 15,7% nem szeretné a mentori segítséget, míg hosszabb ideig a nők 20,5%-a a férfiak 17,3%-a igénybe venné. A végzettséget vizsgálva a Khi-négyzet próba szignifikáns különbséget mutatott, de a próba nem volt megbízható, mert a cellák 33%-ában volt az elvárható érték kisebb, mint 5.

A mentori rendszer működését a válaszadók 42%-a hasznosnak tartja, 55,3%-uk nem vett részt ilyen rendszerben, míg 2,7%-uk a megkérdezetteknek úgy válaszolt, hogy nem érzi támogatónak ezt a lehetőséget. Azokban az esetekben, ahol dolgoztak már a mentorral a megkérdezettek, a többség baráti kapcsolatban volt a mentorjával (29,3%), mintegy 35,9%-uk úgy ítélte meg, hogy támogató volt a kapcsolatuk, ám 8,7%-uk ugyanakkor arról számolt be, hogy kimondottan szigorú munkakapcsolat volt közöttük. A közös munka során azok, akik részt vettek ilyen mentori programban arról nyilatkoztak, hogy 64,8%-uknál a mentor mindig segített, ha bármilyen kérdésük volt, 24,2%-uk esetében többnyire segítőkész volt, 9,9%-uknál néha segített nekik, míg 1 fő arról számolt be, hogy nem volt támogató a mentor. A mentori kapcsolat a többségnél 63,8%-uknál maximum 3 hónapig tartott, 26,6%-uk három hónaptól egy évig terjedő időszakig volt folyamatos kapcsolatban a mentorával, 8-an jelezték, hogy egy évnél is hosszabb ideig dolgoztak együtt, míg 1 fő tett arról említést, hogy 3 évnél is hosszabb volt a mentorával a közös munka.

Végezetül a vizsgálat kitért arra, hogy a nemek és a végzettség tekintetében található, e mentori gyakorlatot megítélését illetően eltérő vélemény. Az elemzésbe csak azok kerültek be, akik részt vettek ilyen programban, azaz rájuk szűkített a mintát. Az eredmények azt mutatják, hogy sem a mentori rendszer működését illetően, sem a mentorral végzett közös munka megítélésében nem volt szignifikáns eltérés a nemek között, a végzettség és az életkor alapján.

Összefoglaló

Jelen tanulmány a múlt évben, nem reprezentatív mintán végzett kutatás néhány eredményét mutatta be. A vizsgálatok tükrében elmondható, hogy a mintában résztvevők között a tudásátadási hajlandóság közepes, míg az átadott információért történő elvárások differenciáltak. A mentori program megítélése azok között, akik részt vettek már ilyen programban igen pozitív, mintegy 93,8%-uk nyilatkozott úgy, hogy igen hasznosnak itéli, ezt a tudástranszfer módot. Ehhez valószínűleg az is hozzájárult, hogy a résztvevők többsége tényleges segítséget kapott a mentorjától, és rendszeresen számíthatott a munkájára.

A vizsgálat arra is kitért, hogy elsősorban a nemek és végzettség alapján, illetve az életkort tekintve található a tudásátadást tekintve bármilyen szignifikáns különbség. Az eredmények azt igazolták,

hogy alapvetően a nők önzetlenebbek e tekintetben, mint a férfiak (igaz, a minta mérete jelentősen eltérő volt), és az életkor növekedésével a tudásátadási hajlandóság erőteljesebb, míg végzettség nem mutatott a mintánkban szignifikáns befolyást. A mentori gyakorlatot megítélését illetően a nem, a végzettség, és az életkor, mint független változók tekintetében nem volt szignifikáns különbség kimutatható.

A vizsgálati eredmények habár nem tekinthetők reprezentatívnak, de információt adtak a tudásátadási hajlandóságról és a mentori gyakorlat megítéléséről az adott minta tükrében, és igazolták egy további kutatás szükségességét, amely a hazánkban megvalósuló szervezeti mentor gyakorlat megismerését és feltérképezését célozhatja majd meg.

Felhasznált irodalom

- Alavi M. (2000): *System for Management Organizational Knowledge*. The Organizational Change Program for the CGIAR Centers. Washington
- Arogundade, O. (2011): Mentoring and Leadership Succession in Industries and Organizations. *IFE PsychlogIA 2011 Supplement*. pp. 180-187.
- Bencsik Andrea (2009): *A tudásmenedzsment emberi oldala*. Z-Press Kiadó Kft. pp. 1-269.
- Harvey, M.-McIntyre N.-Heames J. T.-Moeller M. (2009): Mentoring Global Female Managers in the Global Marketplace: Traditional, Reverse and Reciprocal Mentoring. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 20. No. 6. June, 2009. pp. 1344-1361.
- Csehné Papp I. (2013): A munkaerőpiac igényeinek megfelelő oktatási rendszer?, *Vzdelávanie, vyskum a metodologia (Oktatás, kutatás és módszertan)*, szerk. Karlovitz J T, Torgyík J, International Research Institute, Komarno, pp. 650-657,
- Haynes, R.-Gosh, R. (2008): Mentoring and Succession Management: An Evaluative Approach to the Strategic Collaboration Model. *Review of Business*. 28: pp. 2-12.
- Kram, K. (1985) *Mentoring at Work*. Boston: Scott, Foresman
- Kovács Sz. (2013): *Jobb kapni, mint adni? Fiatalok a mentori rendszerben*. szakdolgozat pp. 1-79.
- McInerney C. (2002): KnowledgeManagement and the Dynamic Nature of Knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. 53 (12), pp. 1009-1018
- Nonaka I.- Takeuchi H. (1995): *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovations*. Oxford University Press, New York. pp. 1- 114.
- Polyák Zoltánné (2011): *Tudásmenedzsment és szervezeti tanulás, mint a kis-és középvállalatok sikerfaktora*. Doktori értekezés. pp. 1-296.
- Stevens H. R. (2010): Managing Human Capital: How to Use Knowledge Management to Transfer Knowledge in Today's Multi-Generational Workforce. *International Business Research*. 2010 July Vol.3. No.3. pp. 77-83.
- Tripti S.- Premarajan R.K. (2007): Antecedents to Knowledge Transfer: Trust and Culture. *South Asian Journal of Management*. pp. 95-105.