



**Tájékoztató füzet
munkavállalók számára –
MENTORÁLÁS SZEREPE
A FÉMIPARI
VÁLLALATOKNÁL**

GINOP-5.3.5-18-2020-00165

A MUNKAERŐ IGÉNYEK ÉS KÉSZSÉGEK
ELŐREJELZÉSE A FÉMIPARBAN

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Tájékoztató füzet munkavállalók számára – MENTORÁLÁS SZEREPE A FÉMIPARI VÁLLALATOKNÁL

GINOP-5.3.5-18-2020-00165

A MUNKAERŐ-IGÉNYEK ÉS KÉSZSÉGEK ELŐREJELZÉSE A FÉMIPARBAN

Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS	3
TUDÁS.....	3
TUDÁSMENEDZSMENT	6
ÖRÖM ÉS ORIENTÁCIÓ MÁSONK SEGÍTÉSÉRE	11
TUDÁS ÖNHATÉKONYSÁG	12
KÉTIRÁNYÚ MENTORPROGRAM.....	25
A MENTORPROGRAM	28
A JUTALOM	29
Tanulságok	32
Felhasznált irodalom	35



BEVEZETÉS

A szervezeteknek értékes erőforrásként kell felismerniük a tudást, és ki kell dolgozniuk a munkavállalók kollektív intelligenciájának és készségeinek felhasználását, hogy nagyobb szervezeti tudásbázist hozzanak létre. A tudást olyan kritikus tényezőnek tekintik, amely befolyásolja a szervezet azon képességét, hogy versenyképes maradjon az új globális piacokon. A tudásmenedzsment nagyon fontos, mert a tudás az egyik olyan stratégiai erőforrás, amely tartós, hosszú távú versenyelőnyt teremthet egy üzleti szervezet számára. A mentorálás hatékony módja lehet a tudás létrehozásának és megosztásának elősegítésére.

TUDÁS

A tudás fogalma

A tudást a következő három kategóriára lehetséges bontanai:

- Alapvető tudás: a vállalat fennmaradásához szükséges minimum, és nem nyújt hosszú távú előnyt.
- Fejlett tudás: lehetővé teszi a vállalat számára, hogy versenyképes legyen, és segít a versenytársak közötti megkülönböztetésben.
- Innovációs tudás: lehetővé teszi a vállalat számára, hogy az iparág és a versenytársak élére kerüljön.

Az információ, tudás tehát fontos inputot képez a termékek létrehozásához és a szolgáltatás nyújtásához. A tudás nagyon fontos a modern bizonytalan gazdaságban, és a tartós versenyelőny biztos forrása, ha egy szervezet kollektívan és hatékonyan használja, és biztosítja, hogy szükség esetén könnyen megszerzhető legyen. A tudás az információ cselekvés közbeni információ és egy dinamikus folyamat, amelyben az adatokat és információkat folyamatosan gyűjtik és elemzik, hogy nagyobb értéket teremtsenek az üzleti döntéshozatalhoz. A tudás elsőbbsége olyan kulcsfontosságú stratégiai erőforrásként elfogadott, amely lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy fenntartható versenyelőnyöket érjenek el a mai dinamikus versenykörnyezetben. A tudás a vállalat szellemi tőkéjének jele, ami magában foglalja a munkával kapcsolatos tapasztalatot,

szakértelmet, know-how-t és a legjobb gyakorlatokat, amelyek megszerezhetőek és megoszthatók. A tudás az adatok és információk kombinációjaként határozható meg, amelyek értékét szakértői vélemények, készségek és tapasztalatok növelik a döntéshozatal minőségének javítása érdekében. A tudás kontinuumként fogható fel. Először adatokat gyűjtünk, majd ezeket információvá alakítjuk, amelyek végül szakértői vélemény, készségek és tapasztalat hozzáadásával tudássá alakulnak át.

Hallgatólagos és explicit tudás

Az explicit tudás jól kódolható, megfigyelhető és könnyen átadható a szervezetben belül vagy az egyének között. A hallgatólagos tudás ezzel szemben a tapasztalat útján szerzett tudás, amelyet nehéz kifejezni és formalizálni.

A hallgatólagos tudás és az explicit tudás nagyon eltérő jellemzőkkel bír, és a vezetésnek fel kell ismernie ezeket a különbségeket, mielőtt a tudásmenedzsment hozzájárulhatna a szervezet versenyelőnyéhez. A vezetésnek különös elővigyázatossággal kell eljárnia a hallgatólagos és explicit tudás közötti átadhatósági különbségekből eredő következményekkel kapcsolatban. Az explicit tudás könnyen, gyorsan és alacsony költséggel átadható egyének, tér és idő között, míg a hallgatólagos tudás emberek közötti átadása nagyon lassú, költséges és

bizonytalan. Az explicit tudás könnyű átadhatósága megnehezíti a szervezetek számára a versenyelőny fenntartását, mivel ezt a tudást - hacsak nem védi például szabadalom - a versenytársak könnyen megszerezhetik, utánozhatják és lemásolhatják. Másrészt a hallgatóságos tudás nem könnyen átadható, még egy szervezeten belül sem, és ez megnehezíti a versenytársak számára a másolást, és ezért megfelelő kezelés esetén fenntartható versenyelőnyt biztosít a szervezetnek a versenytársakkal szemben. A szervezetek sok pénzt fektetnek be olyan dolgokba, mint a könyvtárak, intranet, információs rendszerek stb. annak érdekében, hogy biztosítsák a megfelelő tudás létrehozását, felhasználását, megosztását és tárolását. Ezek a beruházások azonban csak az explicit tudás kezelésében hatékonyak, az egyének hallgatóságos tudásának kezelésében nem.

TUDÁSMENEDZSMENT

A tudásmenedzsmentet úgy lehet meghatározni, mint a szervezet erőforrásainak (például emberek, technológia, folyamatok) és szervezeti struktúráinak tudatos és szisztematikus összehangolását annak érdekében, hogy a folyamatos újrafelhasználás és innováció révén értéket teremtsen (Dalkir, 2005). A koordináció a tudás létrehozásával, megosztásával és alkalmazásával, valamint a levont tanulságok és a legjobb gyakorlatok

szervezeti memóriába való beépítésével valósul meg. Chaffey és Wood (2005) a tudásmenedzsmentet a szervezeten belüli közösségek által a kritikus tudás rögzítésére, folyamatos fejlesztésére és annak biztosítására használt képességeknek tekintik, hogy az érintettek számára elérhetővé váljon, hogy munkájuk részeként értéktöbbletet teremtsenek. Debowski (2006) a tudásmenedzsmentet a szervezet hosszú távú teljesítménye szempontjából kritikus szellemi javak azonosításának, rögzítésének, rendszerezésének és terjesztésének folyamatoként határozza meg. Kreitner és Kinicki (2007) a tudásmenedzsmentet olyan rendszerek és gyakorlatok bevezetéseként határozta meg, amelyek növelik a tudás megosztását a szervezeten belül, és ennek eredménye a jó minőségű és időben meghozott döntések. Ez magában foglalja az eszközök, folyamatok, rendszerek, struktúrák és kultúrák fejlesztését kifejezetten a döntéshozatal szempontjából kritikus tudás létrehozásának, megosztásának és felhasználásának javítása érdekében.

Calo (2008) a tudásmenedzsmentet egyszerűen olyan stratégiának tekinti, amely a megfelelő információkat a megfelelő időben juttatja el a megfelelő emberekhez, és amely biztosítja, hogy a megfelelő tudást alkalmazzák a döntéshozatalban a szervezeti teljesítmény javítása érdekében. A tudásmenedzsment-gyakorlatok magukban foglalják a meglévő és a felmerülő igények kielégítéséhez,

a meglévő és megszerzett tudásvagyon azonosításához és kiaknázásához, valamint az új lehetőségek kialakításához szükséges összes tudás kezelését (Jarrar, 2002). Karkoulian és társai (2008) hangsúlyozzák, hogy a tudásmenedzsment képessé teszi az embereket a problémák hatékony megoldására, a helyes döntések meghozatalára, az ügyfelek kérdéseire való válaszadásra, valamint az ügyfelek igényeinek kielégítését szolgáló új termékek és szolgáltatások létrehozására.

Ezek a tudásmenedzsment-definíciók azt mutatják, hogy a tudásmenedzsment egy folyamatos folyamat, amely a tudás azonosítását és létrehozását, megosztását és terjesztését, alkalmazását, finomítását és folyamatos javítását igényli a meghozott döntések és az elvégzett munka minőségének javítása érdekében, és ezáltal a tudás minőségének javulásához vezet.

A tudásmenedzsment a következő öt fő folyamatból áll:

- *A tudás azonosítása:* ebben a folyamatban az emberek átgondolják, hogy mit szeretnének elérni, és milyen tudás szükséges ahhoz, hogy ezt megvalósítsák. Ennek eredményeként azonosítják a tudáshiányt.

- *Tudás létrehozása* - a tudáshiányt képzéssel, gyakorlati tanulással és problémamegoldással zárják le, és e folyamat során új tudás jön létre.
- *A tudás tárolása* - az új tudást dokumentumokban és adatbázisokban tárolják, és a szervezet tudásbázisának részét képezi.
- *A tudás megosztása* - a tudást a megfelelő emberekhez a megfelelő időben eljuttatja, hogy javítsa a döntéshozatal hatékonyságát és minőségét. A tudás megosztása történhet dokumentumokon és adatbázisokon keresztül vagy személytől személyig.
- *A tudás használata* - az emberek a teljesítmény javítása érdekében alkalmazzák a tudást az üzleti folyamatokban.

A tudás definíció szerint az egyének fejében van eltemetve, és a tudásmenedzsment-modelleknek, amelyek segíthetnek a vállalatoknak a tudásforrások teljes körű kihasználásában, három konkrét tevékenységre kell összpontosítaniuk. Ezek a tevékenységek a következők:

- Először is, a tudást létre kell hozni, és a (tudás definíciójában megjelölt) személyek felelősek ennek a tudásnak a létrehozásáért.
- Másodsor, miután a tudás létrejött, azt át kell adni ezeknek az egyéneknek másoknak.
- Harmadszor, ezeket a különálló tudásrészeket integrálni kell, és a szervezet számára egyetlen tudáshalmazra kell válniuk.

A szervezet jövője veszélybe kerül, ha a szervezet nem ismeri fel, nem támogatja és nem ösztönzi a tudás áramlását, illetve átadását és alkalmazását. A szellemi tudás megosztására irányuló erőfeszítések hatékonyabbak, ha a szervezet elismeri és jutalmazza az embereket a szervezet tudásfolyamatainak ismeretéért, valamint azért, hogy kreatív elméjüket és intuíciójukat a munkájuk során használják. A tudásmegosztás összefüggései alapján a szervezeti légkör különböző aspektusai, például a jutalmazási rendszerek a tudásmegosztás, a

tudásmenedzsment egyik központi folyamatának kritikus mozgatórugói.

ÖRÖM ÉS ORIENTÁCIÓ MÁSOK SEGÍTÉSÉRE

A másokon való segítség öröme az altruizmus fogalmából fejlődik ki. Az altruizmus úgy definiálható, mint "olyan viselkedés, mint például a segítségnyújtás vagy a megosztás, amely mások jólétét segíti elő, anélkül, hogy tudatosan figyelembe vennénk saját érdekeinket (Hoffman, 1979). Az altruizmus olyan diszkrecionális viselkedést foglal magában, amely konkrét másoknak segít a releváns szervezeti feladatokban vagy problémákban (Organ, 1988). A korábbi tanulmányok azt állították, hogy a munkavállalók altruizmusa és a társas interakciós beállítások döntő szerepet játszanak a tudásmegosztás elősegítésében (Davenport & Prusak, 1998).

Smith (2001) szerint a szervezetek a tudás másokkal való megosztásáért aszerint jutalmazták alkalmazottaikat, hogy mennyi közvetlen segítséget nyújtanak a kollégáknak. Más vállalatok úgy ösztönzik a tudásmegosztást, hogy átfedő csapatokat alkalmaznak a különböző szakterületek közötti tudásmegosztás

ösztönzésére, biztosítva az ellenőrzés folyamatosságát és a közös tanulást. Maslow szükséglet-hierarchia modellje szerint a szükségletek egy bizonyos szintjén (a megbecsülési szükségletek szintjén) az emberek elvárásokat támasztanak a tudás megosztásával szemben, és ha a vezetés nem fogalmazza meg egyértelműen ezeket az elvárásokat, akkor az emberek nagyobb valószínűséggel csak explicit tudást osztanak meg, a hallgatóságos tudást nem (Smit & Cronje, 2003). Ezek az igények a magas teljesítményért járó jutalmak formájában jelentkeznek, megfelelő elismerés és megbecsülés. Lin (2007a) tanulmánya erős pozitív kapcsolatot mutatott ki a mások segítségével való öröm és az egyének tudásmegosztási hajlandósága között. Tanulmányok kimutatták, hogy a munkavállalók intrinzikálisan motiváltak a tudás másokkal való megosztására, mivel örömet és élvezetet jelent számukra, hogy másokkal együtt részt vesznek az intellektuális tevékenységekben és a kihívást jelentő problémák megoldásában (Wasko és Faraj, 2000; Wasko és Faraj, 2005).

TUDÁS ÖNHATÉKONYSÁG

Az önhatékonyság elmélete ideális elmélet annak megértéséhez, hogy az egyének miért döntenek úgy, hogy bizonyos kontextusokban megosztják

vagy nem osztják meg a tudásukat, míg más kontextusokban nem (Endres, Endres, Chowdhury & Intakhab, 2007). Az önhatékonyságot úgy határozzák meg, mint az egyéneknek a meghatározott teljesítményszintek eléréséhez szükséges cselekvések megszervezéséhez és végrehajtásához szükséges képességeik megítélését, és ennek eredményeként fontos tényező, amely befolyásolja a tudás megosztására vagy átadására vonatkozó döntést (Lin, 2007b). Minél magasabb az önhatékonyság, annál valószínűbb, hogy az egyén hajlandó lesz a kapcsolódó viselkedést végrehajtani és sikeresen elvégezni egy adott feladatot, és fordítva. Az önhatékonyság szintje kikövezheti az egyén számára a siker vagy a kudarc útját, és ezt a 2.6. ábrán látható modellel lehet jelezni. E modell alapján négy hiedelemforrás (korábbi tapasztalat, viselkedési modell, mások meggyőződése és a fizikai vagy érzelmi állapot értékelése) határozza meg, hogy az egyén önhatékonysága valószínűleg alacsony vagy magas lesz-e.

A magas tudás-önhatékonysággal rendelkező egyének sikeresebbek lesznek a tudás másokkal való megosztásában, és fordítva. Ezt a modellt a vezetőség a dolgozóik viselkedési mintája alapján iránymutatásként használhatja, hogy azonosítsa

azokat a területeket, amelyek hozzájárulnak a dolgozói önhatékonysághoz, és cselekvési terveket dolgozzon ki annak biztosítására, hogy minden dolgozó önhatékonysága magas szinten maradjon. Bandura (1986) szerint az önhatékonyság az önértékelés egy olyan formájának tekinthető, amely befolyásolja a döntést arra vonatkozóan, hogy milyen viselkedést kívánunk vállalni, az erőfeszítések mértékét és a kitartást, amikor kihívásokkal szembesülünk, valamint a viselkedés elsajátítását. Az emberek a magas általános önhatékonysággal rendelkezők erősen hisznek abban, hogy képesek saját viselkedésüket irányítani, és befolyásolni az életüket befolyásoló eseményeket (Bandura, 1997). Kutatások kimutatták, hogy pozitív kapcsolat van a tudás önhatékonysága és a tudásmegosztás között (Lin 2007a). A mentorálás és az önhatékonyság között pozitív kapcsolat van (Allen, Eby, Poteet, Lentz & Lima, 2004), és a magasabb önhatékonysági szinttel rendelkező mentee-k valószínűleg erőfeszítéseket tesznek a nehézségek leküzdésére, vagy kezdeményezik a problémák megoldását a mentorálási tevékenységek során (Gist & Mitchell, 1992; Jerusalem & Schwarzer, 1992), míg az alacsony önhatékonysági szinttel rendelkezők hajlamosak arra, hogy csak elfogadják, amit a mentorálás

során felkínálnak nekik (DiRenzo, Linnehan, Shao & Rosenberg, 2010).

Még sok szervezetnek még mindig nem sikerült létrehoznia az egymástól való tanulás formális struktúráját. A McKinsey felmérésében a tanulási és fejlesztési tisztviselők arról számoltak be, hogy míg a tantermi képzés, a tapasztalati tanulás és a készségek munkahelyi alkalmazása ma már rendszeresen alkalmazott tanulási mechanizmusok, a szervezetek kevesebb mint fele vezetett be valamilyen formális, egymástól való tanulást. Minden harmadik válaszadó azt mondta, hogy a szervezetükben még csak nem is működik semmilyen rendszer a tanulás megosztására a munkavállalók között.

A *The Expertise Economy (A szakértelem gazdasága)* című könyvünkhöz készített kutatás során azt találtuk, hogy a vezetők gyakran vonakodnak a formális egymás közötti tanulástól, elsősorban azért, mert úgy vélik, hogy a vállalaton kívüli szakértők értékesebb tanárok, mint a vállalaton belüliek, és mert a szakértői programok számos ülésen keresztül zajlanak. Ebben a kontextusban azt feltételezik, hogy eredményesebb, ha az alkalmazottakat egyetlen nap intenzív képzésre küldik egy külső szakértőtől.

Ez nem így van. Először is, az egyenrangú tanulások a szervezetben már meglévő szakértelmet használják ki. Gondoljon azokra az okos emberekre, akiket felvesz, és

akkal nap mint nap körülveszi magát, és hogy mennyi mindent lehetne nyerni, ha a kollégák megosztanák egymással a szakértelmüket, hogy új készségeket tanulhassanak és fejleszthessenek.

Az egymástól tanulók közötti tanulás egyedülállóan jól illeszkedik a tanulási módunkhoz. Az emberek az új készségeket olyan helyzetben sajátítják el a legjobban, amely magában foglalja az általunk "tanulási huroknak" nevezett négy szakaszt: ismeretszerzés; gyakorlás a tudás alkalmazásával; visszajelzés; és reflexió a tanultakról. A társaktól a társaktól való tanulás mindezeket magában foglalja.

Amikor például Kelly a LinkedInnél a tanulásért volt felelős, csapata a vállalat legfontosabb vállalati értékei köré tervezett, egyenrangú tanulási programot hozott létre. A program egyik része a nehéz beszélgetésekre összpontosított; minden résztvevőt arra kértek, hogy azonosítson egy valós, nehéz beszélgetést, amelyet a munkahelyén kellett lefolytatnia (különösen olyat, amelyet esetleg kerülne). Először megtanították őket a nehéz beszélgetésekről (1. szakasz); ezután gyakorolták egymással, mielőtt a beszélgetést a való életben lefolytatták volna (2. szakasz). Az egyik résztvevő, John szembesítette alkalmazottját, Markot a határidők elmulasztásával, ami negatívan hatott a csapatra. A beszélgetés nem ment jól - John kínosan érezte magát, Mark pedig védekezni kezdett. Amikor John megosztotta ezt a tapasztalatot a tanulási csoportban lévő társaival,

azok nyíltan megosztották egymással véleményüket és ötleteiket, valamint a hasonló helyzetekkel kapcsolatos saját tapasztalataikat (3. szakasz). Ahogy a csoportban mindenki - nem csak John - elgondolkodott a tanultakon, arra a következtetésre jutottak, hogy mindannyian magabiztosabbak lettek, és ötletekkel lettek felvértezve arra vonatkozóan, hogyan kezelhetnének jobban egy hasonló helyzetet a jövőben (4. szakasz). Később a csoporttagok jelezték, hogy a valós nehéz beszélgetéseik valóban produktívabbá váltak.

A tanuló fejlődése attól függ, hogy hajlandó-e hibázni, megkérdőjelezni az ötleteket, és felelőlegesen az aggályokat - ahogyan John és kollégái tették ezt a csoportjukban. Néhány tanulási módszerrel ellentétben - mint például a tesztek vagy vizsgák, vagy a készségek nagy nyomást gyakorló bemutatása - a társaktól-csoportok közötti tanulás olyan teret teremt, ahol a tanuló biztonságban érezheti magát, hogy vállalja ezeket a kockázatokat anélkül, hogy úgy érezné, hogy a főnöke értékeli a teljesítményét, miközben tanul. Nagyobb valószínűséggel folytathat őszinte beszélgetéseket a fejlesztendő területekről egy társával, mint valakivel, akinek hatalma van a karrierje és a jövedelme felett. Az egyenrangú tanulás során a hierarchia dinamikája eltűnik. És más módszerekkel ellentétben - mint például a tantermi előadások vagy az online megfelelési képzés - az egyenrangú tanulás strukturált lehetőséget biztosít ezeknek a megbeszéléseknek a megkezdésére.

Az egymástól való tanulás másodlagos előnye, hogy maga a formátum segíti a munkavállalókat a vezetői és irányítási készségek fejlesztésében. A csoportos reflexiós beszélgetések segítenek az alkalmazottnak elsajátítani az őszinte, építő jellegű visszajelzések adásának és elfogadásának nehéz készségeit. Mivel a visszajelzés mindkét irányba áramlik, a társaktól-csoportos tanulás résztvevői hajlamosak több időt és energiát fordítani arra, hogy az általuk adott visszajelzés értelmes legyen. A társaik szemszögéből gondolkodnak, figyelembe veszik, hogy ki honnan érkezik, és megpróbálják pontosan meghatározni, hogy mi lenne a leghasznosabb és legkonstruktívabb. Ez nem történik meg olyan gyakran, amikor a főnök egyirányú visszajelzést ad az alkalmazottnak. Hasonlóképpen, a társaktól való tanulás tapasztalatot ad az alkalmazottnak a vezetésről, a különböző nézőpontok kezeléséről és az olyan készségek fejlesztéséről, mint az empátia.

Egyenrangú tanulási program felállítása



A formális egymástól való tanulási programok számos formában valósulhatnak meg. Vezetőként online vagy személyesen is tarthat programot. A programja párosíthatja a résztvevőket egy az egyben, létrehozhat olyan csoportokat, amelyek néhány hónapon keresztül együtt dolgoznak valódi munkahelyi problémákon, vagy magában foglalhat heti rendszerességű üléseket, amelyeken az egyének megosztják a legújabb ismereteiket társaikkal, sok időt hagyva a megbeszélésre és a reflexióra.

Ahhoz, hogy a csapattársak közötti tanulási program sikeres legyen csapata számára, ajánlunk néhány bevált gyakorlatot:

Jelöljön ki egy facilitátort. Bár a társaktól tanulás struktúrája inkább horizontális, mint hierarchikus, fontos, hogy egy semleges fél, aki nem a csapat vezetője, segítse a programot, hogy a program ne szakadjon meg. Ennek a személynek - ideális esetben egy képzett facilitátornak - szerveznie kell az üléseket, mindenkit a témánál kell tartania, a beszélgetéseket előre kell vinnie, és pozitív légkört kell fenntartania, hogy a résztvevők tanulhassanak, kísérletezhessenek és kérdéseket tehessenek fel.

Biztonságos környezet kialakítása. Az egymástól való tanulás csak akkor működik, ha a résztvevők elég biztonságban érzik magukat ahhoz, hogy megosszák gondolataikat, tapasztalataikat és kérdéseiket. Elég

nyitottnak és sebezhetőnek kell lenniük ahhoz, hogy elfogadják az építő jellegű hozzászólásokat, és bátran kell őszinte visszajelzést adniuk, ahelyett, hogy azt mondanák, amit hallani akarnak.

A biztonságos környezet kialakításához határozzon meg alapszabályokat. Néhány javaslat: a titoktartást tiszteletben kell tartani; a visszajelzést nagylelkű gesztusként kell felfogni, amelyet mindig hálával kell fogadni; a résztvevőknek gyakorolniuk kell az empátiát, bele kell képzelniük magukat mások helyzetébe; és a résztvevőket soha nem szabad kigúnyolni vagy zavarba hozni, ha társaik előtt fejezik ki magukat.

Koncentráljon a valós helyzetekre. Amikor csak lehetséges, ezeknek a foglalkozásoknak valódi megoldandó problémákra kell összpontosítaniuk. Az emberek nagyobb valószínűséggel vesznek részt, tanulnak és emlékeznek az új készségekre, ha azokat egy valós kihívás megoldása során sajátítják el.

Ösztönözze a hálózatépítést. Segít, ha a tanulás köré online közösségi hálózatokat hoz létre, ha hálózati eseményeket szervez az emberek számára, hogy megvitassák a szakterületüket, és ha olyan tanulási csoportokat hoz létre, amelyek rendszeresen találkoznak, hogy megvitassák az ötleteket. Egyes szervezetek vállalati szintű kampányokat építenek ki, hogy mindenkit bevonjanak.

Egy jól felépített, a hagyományosabb tanulási programok kiegészítéseként működő, egyenrangú tanulási programmal a csapata olyan tartós készségeket és kapcsolatokat építhet ki, amelyek lehetővé teszik, hogy az e programokban elsajátított készségeket a mindennapi munkájukba is bevigyék.

Korábban a fiatal vezetők a felsővezetőkhez fordultak, hogy felgyorsítsák a tanulásukat, ez a folyamat "mentorálás" néven ismert. Jack Welch, a General Electric korábbi vezérigazgatója volt az, akinek azt az ötletet köszönhetjük, hogy idősebb vezetőket fiatalabb alkalmazottakkal párosítottak, hogy az előbbieket új technológiákat tanulhassanak az utóbbiaktól. Ez a folyamat, amely "fordított mentorálás" néven vált ismertté, az évek során egyre nagyobb népszerűsége tett szert, amit a technológiai változások egyre gyorsuló üteme is elősegített. A fordított mentorálás során megvitatott témák széles spektrumot ölelhetnek fel, a nagy technológiai trendektől kezdve az olyan egyszerűbb témákig, mint például a vállalati erőforrás-tervezési rendszerek használata vagy az internetes trendek megismerése. Ennek a folyamatnak néhány korai alkalmazója a Nokia és a Bharti Airtel távközlési cégek. A sikeres fordított mentorálás, amely lényegében az egyirányú mentorálás egy formája, nyitott hozzáállást és a státusz, a hatalom és a pozíció korlátjainak feloldására való képességet igényel.

Generációk közötti konfliktus a szervezetekben

A média évek óta tele van a generációk közötti háborúról szóló történetekkel, gyakran idézve az egyik generáció által a másik generáció ellen megfogalmazott morgolódásokat, ezzel azt sugallva, hogy a különböző generációk közös célok elérése érdekében történő együttműködésének kilátása igen valószínűtlen. Íme, néhány sztereotip rágalom, amelyet a szakértők gyakran hangoztatnak: a baby boomerek haszonlesők, akik felelősek az éghajlatváltozásért és a gazdaság tönkretételéért a jövő nemzedékek kárára, az X generáció kiváltságos és hálátlan lógósok, az ezredfordulósok (az Y generáció) hópelyhek, akik állandóan az okostelefonjukhoz ragaszkodnak, a Z generáció pedig technológiafüggők, akiknek rosszul megy a személyes interakció, és általában nem tervezik, hogy három évnél tovább maradnak egy adott munkahelyen.

Akár baby boomer, X, Y vagy Z generációs, akár más megnevezéssel, fontos felismerni, hogy minden generáció más-más készségekkel és elképzelésekkel érkezik a munkába. Ezeknek a készségeknek a megragadása és alkalmazása ezért kihívást jelentő vállalkozás. Ez különösen igaz az ázsiai nagyvállalatokra, ahol a hierarchia még inkább súlyosbítja ezeket a generációk közötti kihívásokat. Ezekben a nagyvállalatokban a vezető pozíciókat elsősorban az idősebb generáció tagjai töltik be, és a felsővezetői nézeteket és intézkedéseket inkább a hivatalos tekintély,

mint a konszenzus és az együttműködés támogatja - ezek azok a tulajdonságok, amelyeket a fiatalabb munkavállalók elvárnak a munkáltatójuktól.

Meg tudják-e tanulni a különböző generációk egymás erősségeit és képességeit támogatni és ápolni a szervezet és az érintettek javára? A piacok egyre összetettebbé válásával a generációk közötti teljesítménykülönbség nőtt-e? És ha igen, mit lehet tenni?

Úgy véljük, hogy a generációk közötti együttműködés előnyeit elismerő hivatalos programokra és kétirányú mentorálásra van szükség ahhoz, hogy áttörjük a konfliktusok hagyományos falait. Ez különösen fontos Ázsiában, tekintettel a tekintélytisztelet kulturális normájára. Ha a különböző generációk képesek együttműködni egy ilyen környezetben, akkor a más kontinenseken élők bátorságot meríthetnek abból, hogy a generációk közötti munkahelyi harmónia megvalósítható.

Szembenézni a kihívással

Sok nagy, már működő vállalat ma nemcsak az új alkalmazottak, különösen az ezredfordulósok körében tapasztalható magas fluktuációs aránnyal küzd, hanem az utódok toborzása is akut nehézségekkel küzd. Amikor a kilépési interjúk során arról kérdezik őket, hogy miért távoznak, az alkalmazottak következetesen azt állítják,

hogy a szervezet túl bürokratikus, túlságosan felülről irányított és nem eléggé agilis. Ezért a karrierépítési lehetőségeket is nagyon korlátozotttnak látják.

Ráadásul ezek a technológia iránt fogékony munkatársak úgy találják, hogy munkáltatóik lemaradnak a többi élvonalbeli vállalkozás digitalizációs törekvéseihez képest. Ezt az érzést számos érdekelt fél, köztük beszállítók, csatornapartnerek, ügyfelek, befektetők és elemzők is osztják. A digitalizációhoz való hozzáállás generációkként is eltérő. Míg a felsővezetők inkább hosszú órákat töltenek az irodában, és személyes találkozókon keresztül intézik az üzleti ügyeiket, addig az új alkalmazottak jobban érzik magukat a technológia távoli helyszíneken történő felhasználásában és az online munkavégzésben. Annak érdekében, hogy a kuráció, a kíváncsiság és az együttműködés útján jobban megfeleljenek ezeknek a változó preferenciáknak, a vállalatok arra törekedhetnek, hogy minél több folyamatukat digitalizálják. Ezek közé tartoznának leginkább a tranzakciók, a belső és külső kommunikáció és a partnerségi programok. Ezek a digitalizált folyamatok, különösen az érett vállalatoknál, szívesen látottak lehetnek az új alkalmazottak számára, és általában meleg fogadtatásban részesülnek az ügyfelek, a beszállítók és a csatornapartnerek körében az ezredfordulósok részéről.

KÉTIRÁNYÚ MENTORPROGRAM

Az érett piacokon működő vállalatok esetében egy generációk közötti mentorprogramot lehetne használni az új alkalmazottak izgalomba hozására és bevonására, valamint az érett termékeket kiegészítő digitális ajánlatok fejlesztésének ösztönzésére. Az erőfeszítések az új alkalmazottak kreatív és innovatív inputjaira támaszkodhatnak, így ösztönözve őket arra, hogy tartós karriert építsenek a vállalatnál. A digitális gondolkodásmód generációkon átívelő kialakítására tett kísérlet összhangban van a vállalatok azon törekvéseivel, hogy az ügyfeleknek nyújtott érték folyamatos javítása révén növekedésre és versenyelőnyre törekedjenek.

A mentor/mentorált fogalomnak a menedzsment szakirodalomban hosszú története van. A gondolkodásmód mindig is az volt, hogy a gazdag készségekkel és széles körű tapasztalattal rendelkező, stratégiai és hallgatólagos tudással is rendelkező vezető olyan helyzetben van, hogy a nagy potenciállal rendelkező beosztottakat oktathatja. Ma, amikor a változások üteme fokozódik, és az alapvető folyamatok alapjai a papírról és ceruzáról a digitális nyilvántartások és főkönyvek felé mozdulnak el, a legegyszerűbb feladatok elvégzéséhez szükséges készségek új technikákat, és következésképpen mentorálást igényelnek.

Ahhoz, hogy egy kétirányú mentorprogram sikeres legyen, a feltörekvő csillagoknak és technológiai szakértőknek tekintett új munkatársakat a legidősebb vezetőkkel lehet párosítani. Az új alkalmazottak megismertethetik a felsővezetőket a digitális technológiákban és az adatelemzésben rejülő lehetőségekkel, és arra inspirálhatják őket, hogy az üzleti tevékenység új módszerei mellett szálljanak síkra. Cserébe a felsővezetők tanácsokat adhatnak az új alkalmazottaknak az üzleti gyakorlatokról, a vezetési és szervezési készségekről, azzal a szándékkal, hogy a jövőben felsővezetői pozíciókra készítsék fel őket. Ez tehát gyorsított tanulási lehetőségeket kínál mind a mentorok, mind a tanítványok számára.

A fenti gondolkodásmódot a Tata Steelnél, egy földrajzilag diverzifikált acélgyártónál valósították meg, amely több mint 50 országban van kereskedelmi jelen.

A kétirányú mentorprogram alkalmazása

A PROBLÉMA

Az elmúlt évtizedben a globális acéliparnak számos kihívással kellett számolnia, többek között a világ acélgyártó kapacitásának túltermelésével, az egyre inkább árucikké váló termékekkel és a rendkívül változékony kereslettel.

Felismerve, hogy az alkalmazottak generációkon átívelő együttműködésre lesz szükség e problémák sikeres megoldásához, egy újonnan létrehozott, vezető vezetők közül álló munkacsoport elkezdte azonosítani a generációs világnézeti különbségeket, abban a reményben, hogy sikeresen áthidalják ezeket a szakadékokat. A csoport hamar rájött, hogy a felső vezetés jellemzően baby boomerekből és egyre inkább az X generációsokból áll, átlagéletkoruk 50 év. Pozitívum, hogy ezek a felsővezetők jelentős bölcsességgel és tapasztalattal rendelkeztek, értették a szervezeti dinamikát, és jól ismerték a vállalat folyamatait és működését. Ugyanakkor inkább "digitális lemaradók" voltak, akik csak korlátozottan ismerték a digitális technológiákban és az adatelemzésben rejlő lehetőségeket. Emellett gyakran szenvedtek a tehetetlenségtől, és a dolgok régi módon történő elvégzését részesítették előnyben.

Az új alkalmazottak általában ezredfordulósok voltak, átlagéletkoruk 27 év. Ők olyan digitális bennszülöttek voltak, akik jelentős technológiai ismeretekkel rendelkeztek, és szívesebben használták azokat a digitális eszközöket, amelyekkel már megismerkedtek. Általában jól képzetek voltak az adatelemzésben, és jól érezték magukat annak használatában. Emellett ambíciózusak voltak, és hajlandóak voltak az innovációra. Hiányoztak azonban az üzleti kontextus és a szervezési készségek, különösen a magas szintű vállalati stratégiához kapcsolódó készségek. Jobban otthon érezték magukat a

technológia használatában, mint a többi alkalmazottal, a felső vezetéssel, a beszállítókkal és az ügyfelekkel való személyes interakcióban.

A felsővezetők és az új alkalmazottak készségeinek áttekintése után a munkacsoport úgy látta, hogy a készségek inkább kiegészítik egymást, mintsem vitára adnak okot. Arra a következtetésre jutottak, hogy az előrevivő út az, ha a különböző generációkat ráveszik, hogy egy kétirányú mentorprogramon keresztül osszák meg egymással megkülönböztetett képességeiket.

A MENTORPROGRAM

A kétirányú mentorprogramban való részvétel mind az új alkalmazottak, mind a felsővezetők számára önkéntes volt. A mentorjelöltek jelentkezését az új munkatársaktól kérték. Mindegyiküknek online vizsgát kellett tennie a digitális kompetenciákról. Több mint 500 aspiráns jelentkezett. A kezdeti értékelést követően interjúkra került sor. Az első selejtezőkör 300-ra szűkítette az aspiránsok számát. Ezt a számot tovább csökkentették 50-re, majd 16-ra. Az első körben ezt a 16 új munkatársat 16 felsővezetővel párosították. Egy éven keresztül a párok havonta legalább egyszer, de akár kéthetente is találkoztak. A találkozók 30 perctől több óráig tartottak, és a digitális technológia és az üzletvezetés témáinak széles skáláját érintették. Kilenc hónap elteltével a feladatokat újraosztották, és új mentorpárokat hoztak

létre. Az első év végén további 25 új alkalmazott és 48 felsővezető vett részt a programban. A vállalat most tervezi a harmadik fordulót.



A JUTALOM

A felsővezetők arról számoltak be, hogy a programban való részvételt követően sokkal jobban megismerték a feltörekvő digitális technológiákat, és sokkal jobban megbarátkoztak velük. A programmal kapcsolatban a következő megjegyzéseket tették:

"Az új munkavállalói mentorom megmutatta nekem, hogy a digitális több, mint egy egyszerű eszköz."

"A tudás tudást szül. Két személy tanulhat egymástól a folyamatok megfelelő elősegítésével, amit a program is igyekezett biztosítani."

"Ez után a tapasztalat után rájöttem, hogy a digitális létfontosságú, függetlenül attól, hogy milyen szerepet vagy funkciót vállalok. Így mostantól kezdve keresni fogom a digitális előrelépés lehetőségeit."

Az új alkalmazottak viszont azt mondták, hogy magabiztosabbá váltak a bizonytalanság kezelésében. Ami a személyes készségeket illeti, megtanulták, hogyan kezeljék a munkanaptárt és az idejüket, hogyan prezentáljanak magas szintű vezetők előtt, hogyan adjanak el egy ötletet a szervezetnek, hogyan tekintsenek a helyzetekre stratégiai szemszögből, hogyan értsék meg a felsővezetői gondolkodást a kulcsfontosságú döntések mögött, hogyan hozzanak létre szervezeti irányítási mechanizmusokat, és hogyan szerezzenek üzleti racionalitást. Az alábbiakban a programmal kapcsolatos megjegyzéseik közül olvashatnak néhányat.

"Az ügyvezető igazgató mentorálása segített abban, hogy betekintést nyerjek egy felsővezető szakmai munkastílusába... Mindazt, amit láttam arról, hogyan dolgozik, összefüggésbe tudtam hozni a mentorálás során folytatott beszélgetéseinkkel. Nagyon proaktívnak találtam őt, és nagyon lelkesnek, hogy feltérképezze a vállalat digitális átalakulási útját. Emellett nagy erőfeszítéseket tett annak érdekében, hogy kényelmesen tudjak vele beszélgetni."

"Megtanultam az időgazdálkodást - hogyan állítsak fel prioritásokat a munkámban, hogyan kezeljem a nyomást, és hogyan ne ragadjak le a rövid távú ambícióimnál, hanem gondolkodjak hosszú távon. Azt is megtanultam, hogy a dolgokat holisztikusan, stratégiai szemszögből nézzem, hogy lássam, hogyan pozicionálja magát a szervezet hosszú távra."

Bár nehéz egyetlen programnak tulajdonítani az összes bekövetkezett pozitív változást, azt találták, hogy a kétirányú mentorprogramban részt vevő új alkalmazottak lemorzsolódási aránya a 2020-as pénzügyi évben öt százalék volt, szemben a hasonló, nem részt vevő új alkalmazottak több mint kilenc százalékával.

Tanulságok

A kétirányú mentorprogramok lebonyolítása nem mentes a kihívásoktól. Egyes mentor-mentorált párok jobban teljesítenek, mint mások. Előfordul, hogy a párok nem tudnak együttműködni, aminek oka lehet a kémia nem megfelelőisége, vagy az, hogy a mentor nem hajtotta eléggé a mentoráltat, ami azt eredményezte, hogy a mentorált úgy érezte, hogy a mentorált nem sokat profitált a folyamatból.

A program sikere és folyamatossága nagyban függ a mentor-mentorált párosítás minőségétől. A Tata Steel tapasztalatai azt mutatják, hogy a legjobb párosítás akkor történik, ha a mentor és a tanítvány teljesen különböző funkcionális területekről érkezik; egy nagyvállalatnál akár teljesen idegenek is lehetnek! Ráadásul a kétirányú mentorálási folyamatban a mentor és a mentorált szerepe rugalmasan és zökkenőmentesen felcserélhető ugyanazon az ülésen belül. Ez lehetővé teszi a gátlásoktól mentes kapcsolat kialakítását, így a fiatal mentor nem érzi úgy, hogy a felsőbb szintű mentorált túlterheltnek érzi magát. Az is segít, ha a páros ugyanabban a városban található, így a havi interakciókat személyesen is meg lehet tartani (bár ez a Covid-19 szituációban bevallottan nehéz). Ezzel szemben a telefon- vagy videóhívás néha kínos lehet, vagy formálisabbá teheti a kapcsolatot. Azonban akár híváson keresztül, akár szemtől szemben zajlik, a kapcsolat formalitásának csökkentése rendkívül

fontos a kölcsönös alázat és a közös tanulás légkörének megteremtésében.

Minden vállalatnak meg kell találnia a mentor-mentorált párok ideális számát. A túl sok pár kezelése kihívást jelent, a túl kevés pár pedig az energia és az érdeklődés csökkenését eredményezheti.

A program másik kihívása az, hogy a programban való részvétel után a mentoráltakat a vállalat más csapatai is kereshetik, mivel a programban való részvételük után a szakértelem és a nagyobb ismertség miatt a vállalat más csapatai is kereshetik őket. Felkérhetik őket, hogy mentoráljanak másokat a szervezeten belül, akik a digitális átalakulás frontján próbálnak előrelépni. Ez időt vehet el a napi munkájuktól, ami hosszabb munkaidőt eredményezhet. Ezért a vállalatoknak segíteniük kell a mentee-ket az ilyen igények kezelésében.

Emellett óvatosságnak kell lenni azzal, hogy a mentorálási folyamatot ne tegyék túlságosan formalizálttá, és ne próbálják a folyamat felügyeletét a HR-funkcióra hárítani. Ehelyett a vállalatok fontolóra vehetik a kétirányú mentorálási kezdeményezés stratégiai funkcióhoz való csatolását, hogy a felső vezetés támogatást nyújtson és a rugalmasságot fenntartsa. Emellett a vállalatoknak ügyelniük kell arra, hogy ne hozzanak létre merev szabályokat a mentor-mentorált párok számára. Ehelyett választhatják az elért haladás egyszerű, de formális nyomon követését.

A kétirányú mentorprogramokat alkalmazó vállalatoknak fel kell ismerniük, hogy fennáll a veszélye annak, hogy a mentor-mentorált kapcsolat egy bizonyos ponton eléri a digitális értelemben vett határt. A kapcsolat fenntartásának fontos része, hogy a mentorált bízjon abban, hogy a mentor továbbra is a megfelelő "kapcsolattartó" személy minden digitális kérdésben. Ez pozitív nyomást gyakorol a mentorokra, hogy fejlesszék készségeiket és lépést tartsanak a digitális világ fejlődésével. Végző soron ez egy dinamikus kapcsolat. A programnak kell egy kilépési pontnak lennie, vagy pedig a mentorokat a kapcsolat felfrissítése érdekében új mentoráltakhoz kell rendelni.

Aki egyszer mentor, az mindig mentor marad. A kapcsolati háló értékes erőforrásként folytatódhat, miközben a mentorálás informális alapon zajlik. Ezek a gazdag kapcsolatok segíthetnek a vállalatnak a tehetségek bevonásában és megtartásában, valamint abban, hogy a generációk közötti élénk interakciókból hatékonyan hozzon létre új ajánlatokat.

Felhasznált irodalom

- A munkahelyi beilleszkedést segítő mentoring
- gyakorlatok és a dolgozói elkötelezettség
- összefüggései¹
- Kozák Anita – Krajcsák Zoltán
- Allen, T., Poteet, M., Russell, J., Dobbins, G.
- (1997), "A field study of factors related to supervisors' willingness to mentor others", Journal of Vocational Behavior, 50 1, 1-22 DOI: 10.1006/jvbe.1995.1525
- Allen, T., Eby, L., Poteet, M., Lentz, E., Lima, L.
- (2004), "Career benefits associated with mentoring for protégés: a meta-analysis", Journal of Applied Psychology, 89 1, 127-36 DOI: 10.1037/0021-9010.89.1.127
- Angle, H. L., Perry, J. L. (1986), "Dual commitment and labor-management relationship climates", Academy of Management Journal, 29 1, 31-50 DOI: 10.5465/255858
- Baugh, G., Fagenson-Eland, E. A. (2007), "Formal Mentoring Programs: A „Poor Cousin” to informal relationship?" in: Ragins B., Kram K. (eds.): The handbook of mentoring at work. SAGE, 249-72
- Bene, Á. (2016), „Tehetség és oktatás a vállalatok társadalmi felelősségvállalásában”, Különleges

- Bánásmód, 2 2, 53-69
- Bozionelos, N. (2004), "Mentoring provided: relation to mentors' career success, personality, and mentoring received", Journal of Vocational Behavior, 64 1, 24-46
- Chao, G. (2007), "Mentoring and Organizational Socialization: Networks for Work Adjustment", in: Ragins B. Kram K. (eds.) The handbook of mentoring at work, SAGE, 179-96
- Chao, G., Walz, P., Gardiner, P. (2006), "Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts", Personnel Psychology, 45 3, 619-36 DOI: 10.1111/j.1744-6570.1992.tb00863.x
- Clark, R., Harden, S., Johnson, B. (2000), "Mentor relationships in clinical psychology doctoral training: results of a national survey", Teaching of Psychology, 27 4, 262-68 DOI: 10.1207/s15328023top2704_04
- Cronan-Hillix, T., Davidson, W., Cronan-Hillix, W., Gensheimer, L. (1986), "Student's views of mentors in psychology graduate training", Teaching of Psychology, 13 3, 123-7 DOI: 10.1207/s15328023top1303_5

- Csugány J. (2018), “A technológiai változások
- hatása a munkapiacra: Új kihívások és
- lehetőségek” Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat, 4 3, 26
- Donaldson, S., Ensher, E., Grant-Vallone, E.
- (2000), “Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior”, Journal
- of Career Development, 26 4, 233-49 DOI:
- 10.1177/089484530002600401
- Ensher, E., Thomas, C., Murphy, S. (2001),
- “Comparison of traditional, step-ahead, and peer
- mentoring on proteges’ support, satisfaction and
- perceptions of career success: a social exchange
- perspective”, Journal of Business and Psychology, 15 3, 419-38
- Erdélyi E. (2018), “Hitt kerék 7. pont: felkészítés
- (képzés és fejlesztés)”, in: Gulyás L. (szerk.):
- A vezetéstudomány alapjai. Szeged: Jatepress,
- 187-99
- Gergely É. (2016), “Karriervizsgálatok
- egyetemisták körében”, Közép-Európai
- Közlemények, 9 2, 134-45
- Grossman, S. (2013), Mentoring in Nursing. A
- Dynamic and Collaborative Process, Springer
- Hoffmeister, K. (2011), “A perspective on effective

- mentoring in the construction industry”, Leadership & Organization Development Journal, 32
- 7, 673-88 DOI: 10.1108/01437731111169997
- Juhász I. (2019), „Pályaalkalmassági vizsgálatok és alkalmazásuk az emberi erőforrások kiválasztásában - különös tekintettel a személyiségtesztekre”, Munkaügyi Szemle, 62 5, 65-74
- Kelló É. (2018), “Coaching alapok”, in: Kelló É. (szerk.), Coaching alapjai és irányzatai, 23-72, Budapest: Akadémiai Kiadó
- Kohn, S., O’Connell, V. (2015), 9 Powerful Practices of Really Great Mentors: How to Inspire and Motivate Anyone, Weiser
- Rookie – Role Clarification through Mentorship”, Human Systems Management, 37 1,95-103 DOI: 10.3233/hsm-17108

A szakmai kiadványt összeállította:
Értelmiségi Szakszervezeti Tömörülés

A kiadvány a GINOP-5.3.5-18-2020-00165
„A munkaerő-igények és készségek előrejelzése a
fémiparban” projekt keretében készült

A projekt végrehajtói:
Értelmiségi Szakszervezeti Tömörülés –
Konzorciumvezető
Magyar Ipar szövetség (OKISZ) – Konzorciumi tag
Dorogi Ipartestület – Konzorciumi tag

**A kiadvány tartalmi szerkesztését és grafikai
tervezését készítette:**
IdeSol Security Kft.

A kiadvány nyomdai előállítását biztosította:
Printing Solutions Bt.