

A mentor kommunikációs kompetenciáinak jelentősége a szervezeti kultúra megismertetésében

Kozák Anita – Móré Mariann

Debreceni Egyetem

A TANULMÁNY CÉLJA

A szervezeti integráció alapvető feltétele a szervezeti kultúra teljes körű ismerete és annak elfogadása, amelyben az új dolgozók beilleszkedését segítő mentornak kiemelten fontos szerepe van. A tanulmányban – a mentorálást kommunikációs tevékenységként értelmezve – ezért arra kerestük a választ, hogy van-e összefüggés a mentor kommunikációs képessége és készsége, valamint az új munkavállalók szervezeti integrációjának mértéke között.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Szekunder adatgyűjtés keretében összegyűjtöttük és rendszereztük a mentor kommunikációs tevékenységével és a szervezeti kultúra megismerésének szükségességével kapcsolatos legfontosabb szakirodalmi elméleteket és eddigi kutatási eredményeket. Emellett primer felmérést végeztünk 314 fő megkérdezésével. Az adatfeldolgozás alapján a válaszadók közül csak 164 főnek volt kijelölt mentora, ebből adódóan számításaihoz az ő válaszaikat használtuk fel. A kérdőíves vizsgálat keretében a megkérdezettek a mentor kommunikációját és a szervezeti kultúrára vonatkozó saját ismereteiket minősítették egytől négyig terjedő skálán. Az elemzés során a leíró statisztika módszereivel, klaszteranalízissel, szórásanalízissel és keresztábra-elemzéssel értékeltük a begyűjtött információkat.

A KUTATÁS LEGFONTOSABB EREDMÉNYE, ÚJDONSÁGOK

A vizsgálatok eredményei alapján összefüggés van a mentor kommunikációs képessége és készsége, valamint az új belépő dolgozók szervezeti kultúrával kapcsolatos ismeretszintje között. Azok a válaszadók ugyanis, akiknek jól kommunikált a mentora, nagyobb eséllyel ismerik a szervezeti kultúra elemeit és integrálódtak abba.

GYAKORLATI/GAZDASÁGPOLITIKAI JAVASLATOK

Az eredmények arra hívják fel a figyelmet, hogy a mentor kiválasztásánál célszerű nagyobb hangsúlyt fektetni a kommunikációs képességre, készségre, az ehhez kapcsolódó személyes tulajdonságokra és olyan mentort választani, aki mindig meghallgatja a mentorált problémáit, rendszeresen jól használható tanácsokat ad a munkavégzésre és a szervezeten belüli viselkedésre vonatkozóan, segíti a kapcsolati háló kialakítását, valamint gyakorlatiasak és érthetőek a magyarázatai.

Kulcsszavak: munkahelyi beillesztés, mentorálás, kommunikáció, szervezeti kultúra

BEVEZETÉS

A változó gazdasági és társadalmi környezet, illetve a szervezetek struktúrájának, a megszűnések és új létesítések miatti folyamatos változása következtében hazánkban is átalakult a munkakultúra, egyre természetesebbé vált a gyakori munkahelyváltogatás. Ez új feladatok elé állítja a vállalatok humánmenedzsereit és vezetőit, hiszen egyre több új belépővel találkoznak, akik koruk, munkatapasztalatuk, végzettségük, társadalmi hátterük és viselkedésük szerint erős szórtságot mutatnak. Ebből adódóan a munkahelyi beillesztés jelentősége felértékelődött, s – részben a közvetlen külföldi tőkebefektetések mentén érkező nyugati vállalati kultúra hatására – folyamata átalakul, szervezettebbé és hatékonyabbá válik. A beillesztés egyik legfontosabb eszközeként a mentorálás tartalmi elemei korszerűsödnek, a segítő személyével kapcsolatos elvárások pedig megnövekednek.

Tanulmányunkban arra kívánjuk felhívni a figyelmet, hogy a mentorálást nem kizárólag a tanuláselmélet szempontjából érdemes megközelíteni, a gyors és hatékony beillesztés érdekében célszerű kommunikációs folyamatként kezelni. Ebből következően a segítő személyének kiválasztása során – a személyes tulajdonságok és a szakmai, szervezeti ismeretek mellett – a kommunikációs kompetenciákra az eddigieknél nagyobb hangsúlyt kell helyezni.

A MENTOR SZEMÉLYE ÉS SZEREPE

A mentorálás tulajdonképpen nem más, mint 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. Karrierfejlesztő szerepét tanácsadással valósítja meg, szociálpszichológiai támogatást pedig szerepmodellként, barátként és személyes kérdésekben való konzultánsként nyújt (Kram 1985, Mullen 1994, Ragins and Cotton 1999, Gyökér

2005, Shenkman 2005). Nemeskéri – Pataki (2003) részletesen összegzi a két funkcióhoz kapcsolódó teendőket. Tanulmányukban 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 szintük magába foglalja a tájékoztatást a karrierlehetőségekről, a szükséges képességek megismertetését és a kapcsolati tőke mozgósítását is. A felsorolt feladatokat csak hatékony és célzott kommunikáción keresztül lehet megvalósítani, így a folyamat sikerességét nagymértékben meghatározza a mentor személye, annak interperszonális kompetenciái. Allen *et al.* (1997) is arra hívja fel a figyelmet, hogy a mentor kiválasztásánál célszerű tekintette lenni – a demográfiai és tapasztalati sajátosságok mellett – a kijelölendő munkatárs személyes tulajdonságaira. Cronan-Hillix *et al.* (1986) kutatási eredményei szerint a legfontosabb a hajlandóság a tudás/tapasztalat megosztására és a támogató hozzáállás. Egy későbbi tanulmány (Clark *et al.* 2000) az empátia jelentőségét is hangsúlyozza, Niehoff (2006) pedig az extrovertáltságot tartja lényegesnek, mások pedig kiegészítik a listát még a jó hallgatókészséggel is. Véleményünk szerint ezek a személyes tulajdonságok a megfelelő kommunikációs készséggel és szakmai, szervezeti tudással együtt teszik alkalmassá a mentort e feladatok ellátására.

Értelmezésünkben jó kommunikációs képességgel rendelkezik az a személy, aki pontosan és hatékonyan tudja kifejezni érzelmeit, gondolatait, s közben tekintettel

van a kommunikáció kapcsolati összetevőjére, vagyis az adott szituációra, kontextusra is, valamint figyelembe veszi a partner kommunikációs készségeit. Az általános megfogalmazás a mentor személyére is kivetíthető. A mentorálás során is fontos a precíz és pontos fogalmazás, ugyanakkor fel kell ismerni a mentorált személy adott témával kapcsolatos ismereteinek szintjét és olyan kifejezéseket célszerű használni, amelyet az új belépő biztosan ismer és megért. A mentornak a feladata ellátásához megfelelő mélységű szakmai és szervezeti tudással kell rendelkeznie, amely a mentorált munkaköri feladataira, a kapcsolati hálóra és a vállalati kultúra egészére egyaránt kiterjed. A tudás birtoklása önmagában nem elegendő, hiszen a mentornak fel kell ismernie és büszkének lennie arra, hogy segítő szerepben van jelen, s ne versenytársként tekintsen az újoncra, hanem rendelkezzen a Cronan-Hillix *et al.* (1986) által fontosnak vélt hajlandósággal a tudása/tapasztalata átadására. Szintén a kutatócsoport részéről említett támogató hozzáállásnak nem csupán a szakmai, hanem az emberi megnyilvánulása is fontos. A mentornak tehát a szakmai kérdésekben való konzultálás mellett képesnek kell lennie pszichológiai támaszt nyújtania és ösztönzően hatni. Ehhez szüksége van a Clark *et al.* (2000) kutatásában hangsúlyozott empátiára, ami az alapja a két fél közötti bizalmi kapcsolatnak. Végsőül lényeges a hallgatókészség megléte is, amely megteremti a lehetőségét annak, hogy a segítő pontosan ismerje meg az új belépő által felvetett problémák vagy kérdések lényegét a célirányos és szakszerű segítségnyújtás érdekében. A szervezethez történő beillesztéshez szükséges a mentorált kommunikációs készségének felismerése, az újonc számára érthető fogalmazás, a szervezeti tudás, a hajlandóság a tapasztalat/tudás átadására, a támogató hozzáállás és hallgatói készség. A menedzsmentnek a kiválasztás során tehát indokolt figyelembe vennie ezeket a tulajdonságokat is azért, hogy a mentor kellő hatékonysággal tudja ellátni a feladatait.

A SZERVEZETI KULTÚRA MEGISMERÉSÉNEK SZÜKSÉGESSÉGE

Louis (1980) szerint a munkahelyi szocializáció során az egyén elkezd magának vallani a szervezeti értékeket, elfogadni a kívánt viselkedést, és szociális tudást szerez azért, hogy a szervezet részévé válhasson. Jablin (2001) a munkahelyi szocializációt olyan folyamatként értelmezi, melyben tudatos és nem tudatos viselkedési, érzelmi és kognitív folyamatok hatására az egyén integrálódik a szervezeti kultúrába és azonosul szervezeti szerepével. Haueter *et al.* (2003) megfogalmazásában a szervezeti szocializáció során az egyén adaptálja az új munkát, szerepet, munkacsoportot és szervezeti kultúrát annak érdekében, hogy hasznos vállalati taggá váljon. Shajo és Igbaria (2004) úgy írják le a folyamatot, amely alatt az új belépő elsajátítja a szervezeti értékeket és megérti a szervezeti funkciókat, felismeri, mit várnak el tőle, így kívülállóból szervezeti taggá válik. Az említett megközelítések mindegyikében kiemelt szerepet kap a szervezeti kultúra elsajátításának szükségessége. Hellriegel és Slocum (2010), valamint Pfister (2009) szerint a szervezeti kultúra a tagok által elfogadott és tanult értékeket, normákat, hiedelmeket és attitűdöket jelenti. Ezeknek döntő szerepe van a beillesztés folyamatában, hiszen megismertetésük és elfogadtatásuk a cél. „Szervezeti kultúra nélkül tehát lehetetlen a szocializáció, és ha nem lenne szocializáció, senki nem hordozná a kultúrát” (Alvesson 2013, 64). Áttekintve ezeket az elméleteket megállapíthatjuk, hogy a szocializáció az információszerezés körül forog, annak átadása/szükséglete formájában jelenik meg. Az új belépőnek információra van szüksége a munkakövetelményekről, az interperszonális hálózatról, a közvetlen munkacsoportról, a szervezeti kultúráról. Ez az igény köti össze a szocializációt a társadalmi kommunikációval, amely minden olyan viszonylatot magában foglal, amely az ember és a hozzá tartozó szociális rendszerek között létezik. A szervezeti kommunikáció társadalmi közegben zajlik,

pontosságát, tartalmát a szervezet struktúrája, a hatalmi viszonyok, a szervezeti háló határozzák meg. Ezen a szinten is értelmezhető a zaj (zavaró tényező), amely strukturális-, vagy magatartás eredetű lehet. Zavaró tényezőként léphet fel a hierarchikus szabályok kommunikációs tényezője, az időhiány kényszerítő hatása, a szervezet mérete. A szervezeti kommunikációs tényezőkön túl, a szocializáció fontos elemének tekintjük az egyéni kommunikációs jellemzőket is. A mentor szerepének elemzése során már kitértünk arra, hogy a személyes tulajdonságok, szakmai tudás mellett hangsúlyosnak tekintjük a kommunikációs képességet és készséget is. A szervezeti kultúra megismerésének folyamatában a mentor és az új belépő interperszonális kapcsolata a meghatározó, ezért a szocializációs folyamat szerves részeként gondolunk a kommunikációra. A szervezethez érkező új munkavállalók meghatározó hányadának már volt munkahelye, a mobilitás természetes része karrierjüknek.

Az erre utaló elemeket tárta fel 2012-ben a Kelly Global Workplace Index abban a felmérésben, amelyet a munkaerő-piaci mobilitás témakörében végzett. A vizsgálat közel 30 ország 170.000 munkavállalójának megkérdezésén alapul, köztük több mint 7000 volt a magyar alkalmazott. Az adatok elemzéséből az olvasható ki, hogy a munkavállalók körében változik a mobilitással összefüggő szemlélet. A dolgozók egyre természetesebbnek látják, hogy több munkahelyen is kipróbálják magukat, fontos számukra a minél szélesebb körű szakmai tapasztalat. A felmérés megmutatta, hogy a munkavállalók 89%-a számára természetes, hogy nem egyetlen munkahelyen dolgoznak életpályájuk során. A felsőfokú végzettségük közül csak 7% tartja megfontolandónak, hogy ne váltson munkahelyet. A magyarországi megkérdezettek 62%-a szerint a karrier szempontjából előnyös, ha valakinek több munkahelye is volt már. A Work Force felmérése arra mutatott rá, hogy a munkahelyváltás anyagi előnyökkel jár, a cégek hajlandóak többet fizetni az új

belépőknek, 40%-kal keresnek kevesebbet azok, akik nem követik a változásokat. Ezek az adatok a szocializáció szempontjából is lényegesek. A szervezethez az év bármely szakaszában érkehetnek új munkavállalók, akik kor, nem, képzettség és tapasztalat szempontjából vegyes összetételű csoportot alkotnak. A szervezet számára elengedhetetlen, hogy ők a lehető leghamarabb megismerjék a szervezeti kultúrát, beilleszkedésük intenzív és gyors legyen. A beillesztési program során azt várják el tőlük, hogy nagy mennyiségű dokumentumot értelmezzenek, a mentorral képesek legyenek kommunikálni. A szervezeti kultúra elemeit az írásos anyagokból, a mentor tájékoztatásából lehető leghamarabb ismerjék meg, építsenek ki kapcsolati hálót, mert ennek hiányában a szerteágazó folyamatokba rendezett munkába nem képesek produktívan bekapcsolódni.

A szocializáció az egyén szempontjából is kommunikációs folyamat, amelynek sajátos nehézségei vannak. Az új belépő az információkat írásbeli és szóbeli közlések útján kapja meg. Az írásos dokumentumok (pl. beillesztési kézikönyv) több tíz oldal terjedelműek is lehetnek, ezekből estenként vizsgálni is kell. A kijelölt mentorral történő kommunikációban sajátos nehézségként jelenhet meg az eltérő végzettség és a korkülönbség. A beillesztési folyamat során nyitottságot, jó kommunikációs készséget várnak el tőle. A beillesztés kommunikációs színtere a szervezet, amelyben speciális kommunikáció zajlik.

Dajnoki (2002) a szervezeti kommunikáció fogalmán a gazdálkodó vállalatok, vállalkozások közötti, valamint a szervezeten belüli információs és kommunikációs rendszert érti, amely speciális a formája és tartalma szerint is. Jellemzője az írásos dokumentumok nagy száma, amelyeket a hatalmi szálak hálózata szabályoz. Minél nagyobb egy szervezet annál több információ és idő kell a beillesztéshez, ezért előfordulhatnak leegyszerűsítések és ebből következő tartalomsérülések. A szervezet vezetésének a döntése és a HR

munkacsoport választása, hogy a beillesztés folyamatában a szervezetre/munkakörre, vagy az új belépőre, mint egyénre helyezi a hangsúlyt. A munkakör alapú rendszerekben a szervezeti/munkaköri értékekre fókuszálnak, a beillesztési program a vállalattal, munkakörrel összefüggésbe hozható információk átadására koncentrál. Az egyénre épített beillesztési program az új munkatárs szervezetbe történő illeszkedésére helyezi a hangsúlyt. Az ilyen egyénre szabott program esetén az új belépő szervezeti kultúrához való illeszkedése a fontos. Személyes beszélgetések, találkozási lehetőségek jellemzik és mentor segíti az új belépőt.

A szervezeti struktúrák fejlődése következtében egyre gyakoribbak a mátrixszervezetek, a projektcsoportok, amelyekben nagy jelentőséggel bír a vállalati kultúra megismerése, a kapcsolati háló kialakítása. A közös munkát végző dolgozók nem feltétlenül ugyanabban az épületben, városban, országban látják el feladatukat. Egy ilyen rendszerben a munkavégzés, a teljesítmény alapfeltétele a kapcsolati háló gyors kialakítása. Szerencsés esetben a szervezet-, és az egyén központú megközelítés együttes alkalmazása alkotja a beillesztési programot. A kommunikációnak az új munkatárs szempontjából számtalan zavaró tényezője van: generációs és végzettségbeli különbségek, szövegértési nehézségek, kulturális eltérések, időhiány, stb. Az egyén számára így keletkező zavarokra a HR szakmának reagálni, s a kommunikációt támogatnia kellene.

“A felmérés megmutatta, hogy a munkavállalók 89%-a számára természetes, hogy nem egyetlen munkahelyen dolgoznak életpályájuk során. A felsőfokú végzettségűek közül csak 7% tartja megfontolandónak, hogy ne váltson munkahelyet. A magyarországi megkérdezettek 62%-a szerint a karrier szempontjából előnyös, ha valakinek több munkahelye is volt már.”

Cikkünkben az egyik lényeges mentori feladathoz, a szervezeti kultúra megismertetéséhez kapcsolódóan – vizsgálati tapasztalatok alapján – mutatjuk be a kommunikációs képesség és készség szükségességét és annak a beillesztés eredményességére gyakorolt hatását. A vizsgálatot megelőző feltételezésünk szerint a mentor kommunikációs kompetenciái és a megkérdezettek szervezeti kultúrára vonatkozó ismerete között összefüggés van.

A VIZSGÁLAT ANYAGA ÉS MÓDSZERE

A vizsgálat kérdőíves felmérésen alapult, amely 2013 második félévében és 2014 első három hónapjában zajlott. 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 kérdőívből. Előbbi a vállalat néhány fontos ismervét és a válaszadó adatait gyűjtötte össze, utóbbi 13 kérdéskör mentén vizsgálta a megkérdezettek véleményét. A témakörök tartalmaztak kérdéseket a mentor megítélésére – a kérdéseket Raabe és Beehr (2003) vizsgálatai alapján soroltuk fel –, valamint a szervezeti kultúra ismeretére vonatkozóan. A mentor kommunikációjának megítéléséhez olyan kérdéseket tettünk fel, amelyekre a megkérdezettek elmélyültebb kommunikációs szakismeret hiányában is választ tudnak adni. A tanulmány szakirodalmi részében részletesen kifejtett mentori tulajdonságokhoz és feladatokhoz kapcsolódóan megkérdeztük, hogy mennyire voltak gyakorlatiasak a magyarázatok, adott-e tanácsokat arra vonatkozóan, milyen kérdésekkel kihez érdemes fordulni, valamint a szervezeten belüli viselkedésre és a munkavégzésre vonatkozóan, mennyire volt fogadókész a felvetett problémákra és összességében milyennek ítélték a kommunikációs képességét. 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 szembesültünk, hogy csak 164 főnek volt kijelölt mentora. Ebből adódóan számításainkhoz csupán az ő válaszaikat tudtuk felhasználni. Az értékelés során számtani átlagot számoltunk, valamint klaszterelemzést, szórásanalízist és kereszt-tábla-elemzést alkalmaztunk.

A VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

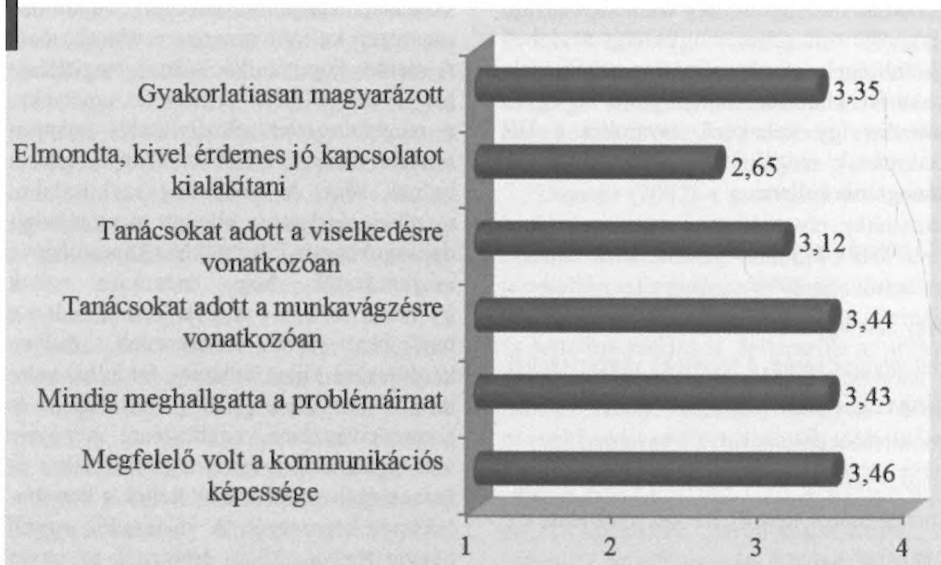
Statistikai elemzéseink során arra szeretnénk volna választ kapni, hogy a mentor kommunikációs kompetenciái összefüggésben vannak-e az új belépő szervezeti kultúrával kapcsolatos ismereteivel. Ennek érdekében megvizsgáltuk, hogyan értékeli a válaszadók a mentoruk kommunikációját, valamint megítélésük szerint mennyire

vannak tisztában a vállalati kultúrával. Az átlagminősítések felhasználásával klaszterelemzést végeztünk a két kérdéscsoportnál, majd kereszt-tábla-elemzéssel kerestünk kapcsolatot a klaszterek között.

A válaszadóknak a mentoruk kommunikációs kompetenciáit minősítő válaszaik átlagértékeit az 1. ábra mutatja be.

Az ábráról megállapíthatóan a megkérdezettek jónak értékelték mentoruk kommunikációját, kiugró értéket két változó képviselt, a mentornak a szervezeten belüli viselkedésre és a kapcsolatok kialakítására vonatkozó tanácsai. Az utóbbi szempontot vélhetően sokan félreértelmezheték. A kérdés feltevésével ugyanis azt szerettük 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 válaszadók egy része azonban feltételezhetően az egzisztenciális, előmeneteli lehetőségeket elősegítő kapcsolatépítésekre asszociált a kérdés kapcsán, és az ezzel kapcsolatos ismeretátadást minősítette. A félreértés tényét valószínűsíti az is,

1. ábra. A mentor kommunikációs kompetenciáinak megítélése
 $s_1=0,781$; $s_2=1,074$; $s_3=0,900$; $s_4=0,741$; $s_5=0,817$; $s_6=0,712$. Forrás: Saját vizsgálatok, 2013-2014



hogy e kérdés megválaszolásánál volt a legmagasabb a szórás, a minősítő pontszámok átlagosan 1,074-gyel tértek el az átlagtól.

A szervezeten belüli viselkedésre vonatkozó tanácsok alacsonyabb értéke feltételezhetően abból ered, hogy a mentorok nem érezték szükségét az ilyen jellegű útmutatásnak, mert meg voltak elégedve az új belépők magatartásával. A gyakorlatias magyarázatok, a munkavégzésre vonatkozó tanácsok, a problémák meghallgatása közvetlenül kapcsolódnak a segítő feladatokhoz és szerephez, a jó kommunikációs képesség pedig mindezek alapjait teremti meg.

A szervezeti kultúra ismeretére vonatkozó kérdések válaszainak átlagértékét a 2. ábra mutatja be.

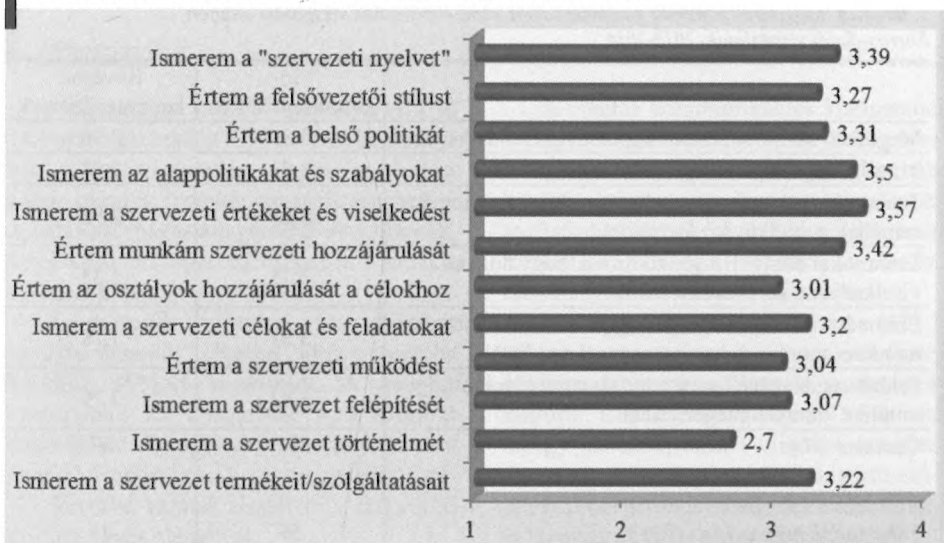
A kapott válaszok átlagértékei – kétértelmű változót kivéve – homogének és 3 feletti átlagértékűek, ez arra enged következtetni, hogy a megkérdezettek összességében ismerik az uralkodó vállalati kultúrát. Az eredmények szerint a válaszadók a szervezeti értékek ismeretét és annak megfelelő viselkedést értékelték a legmagasabbra, és e kérdés esetében volt a legegységesebb a minősítés, az átlagtól való

átlagos eltérés csupán 0,577. Ez azért meglepő, mert a szervezeti értékek a vállalati kultúra rejtett elemei közé sorolhatók, azaz megismerésük, elfogadásuk és azokkal való azonosulásuk viszonylag hosszabb időt vesz igénybe. A második legmagasabb minősített tényező annak ismerete, hogy a válaszadó saját munkája hogyan járul hozzá a szervezeti célok megvalósulásához, ennek egyértelműsítése alapvetően a mentori feladatok közé tartozik. A kapott átlagérték alapján hasonló feltételezhetnénk a szervezeti célok és az azokhoz rendelt feladatok ismerete esetén is, azt azonban kéttizeddel alacsonyabbra értékelték. Ez véleményünk szerint annak tudható be, hogy a válaszadók többsége munkája jelentőségével azonosította a szervezeti célokhoz való hozzájárulásukra vonatkozó kérdést.

Az átlagosnál magasabbra minősített tényező a „szervezeti nyelv” ismerete, ami a vállalatnál használt szakzsargonban, rövidítésekben és becenevekben való jártasságot jelenti. A szervezeti nyelv teljes körű megismerése és használata – bár nagyban függ a vállalat tevékenységi körétől, az új belépő munkakörétől és szakmai tudásától – maxi-

2. ábra. A szervezeti kultúra ismeretének megítélése

$s_1=0,772$; $s_2=0,832$; $s_3=0,796$; $s_4=0,670$; $s_5=0,577$; $s_6=0,694$; $s_7=0,727$; $s_8=0,818$; $s_9=0,841$; $s_{10}=0,787$; $s_{11}=0,905$; $s_{12}=0,716$. Forrás: Saját vizsgálatok, 2013-2014



mum néhány hónap alatt elsajátítható. A két legalacsonyabb minősítést a szervezet történelmének és a szervezeti célokhoz más osztályok (munkacsoportok) hozzájárulásának ismerete kapta. Előbbi meglátásunk szerint annak köszönhető, hogy nemzetközi nagyvállalatok fiatal leányvállalatainál végeztük a vizsgálatot, utóbbi feltételezhetően a szervezet méretéből, struktúrájából, továbbá az anyavállalatok és azokhoz tartozó más „leányok” tevékenységének korlátozott ismeretéből ered.

A mentor kommunikációs kompetenciái és a szervezeti kultúra ismeretere adott átlagértékekkel klaszterelemzést végeztünk annak érdekében, hogy megtudjuk, van-e kapcsolat a beillesztésben közreműködő mentor kommunikációjának megítélése és a szervezeti kultúra ismerete között. A megkérdezettek által adott pontértékek átlagolása alapján két-két csoportot különítettünk el. A mentor kommunikációs kompetenciáival kapcsolatos két klaszternek a „jó kommunikátorok” és a „kevésbé kommunikatívok”, a szervezeti kultúra ismeretének vizsgálata során létrehozott klasztereknek pedig a „kultúrát ismerők” és a „kultúrát kevésbé ismerők” neveket adtuk.

A klaszterek jellemzéséhez szórásanalízist használtunk, mivel a függő változóink

metrikusak, a független változóink viszont nem metrikusak voltak. A klasztereket tehát a klaszterképző ismérvek alapján, vagyis a csoportok egytől négyig terjedő skálán mért válaszaik átlagminősítése segítségével jellemeztük. A szórásanalízis eredményét a mentor kommunikáció kompetenciáinak vizsgálatánál a 1. táblázat mutatja be.

Az első klaszter a „jó kommunikátorok” csoport, ahová a válaszadók szerint a mentorok 56%-a tartozik. A megkérdezettek e csoportja viszonylag magas minősítést adott minden vizsgált tényezőre és a legalacsonyabb (3,33) érték is jónak minősíthető. A csoport által minősített hat változó legalacsonyabb értéke is magasabb, mint a másik csoport bármelyik kérdésre adott válasza-inak átlagértéke. A második klasztert a „kevésbé kommunikatívok” alkotják, akik a minősített mentorok 44%-át teszik ki. Az ő pontszámaik átlagértéke az előző csoportnál alacsonyabb, mivel a kommunikációs képességüket a megkérdezettek kevésbé jónak ítélték meg.

A szervezeti kultúra ismeretének vizsgálata során a „kultúrát ismerők” és az „kultúrát kevésbé ismerők” elnevezésű klaszterek jellemzéséhez szintén szórásanalízist használtunk, és az eredményt a 2. táblázat szemlélteti.

1. táblázat. Klaszterek a mentor kommunikációs kompetenciáinak vizsgálata alapján
Forrás: Saját vizsgálatok, 2013-2014

	Jó kommunikátorok	Kevésbé kommunikatívok
Megfelelő kommunikációs képességgel rendelkezett.	3,85	2,96
Mindig meghallgatta a problémáimat.	3,83	2,93
Tanácsokat adott arra vonatkozóan, hogy mit hogyan csináljak a munkavégzésem során.	3,83	2,96
Tanácsokat adott arra vonatkozóan, hogy hogyan viselkedjek a szervezeten belül.	3,75	2,33
Elmondta, kivel érdemes jó kapcsolatot kialakítani a munkacsoporton és/vagy a szervezeten belül.	3,33	1,78
Példák segítségével, gyakorlatiasan magyarázott, így mindent könnyen megértettem.	3,82	2,79
Összesen (fő):	84	67
Válaszadók megoszlása (%):	56	44

2. táblázat. Klaszterek a szervezeti kultúra ismeretének vizsgálata alapján
 Forrás: Saját vizsgálatok, 2013-2014

	Kultúrát ismerők	Kultúrát kevésbé ismerők
Ismerem a szervezet speciális termékeinek/szolgáltatásainak nevét.	3,58	2,84
Ismerem a szervezet történelmét (pl. ki és mikor alapította, milyen termékeket/szolgáltatásokat kezdett el kínálni, hogyan maradt fent).	3,30	2,06
Ismerem a szervezet felépítését (az egyes osztályok, szervezeti egységek hogyan kapcsolódnak egymáshoz).	3,57	2,53
Értem a szervezeti működést (ki mit csinál, a leányvállalatok hogyan járulnak hozzá a szervezeti működéshez).	3,54	2,55
Ismerem a szervezeti célokat és a célokhoz rendelt feladatokat.	3,77	2,60
Értem, hogy az egyes osztályok, szervezeti egységek, leányvállalatok hogyan járulnak hozzá a szervezeti célok megvalósulásához.	3,43	2,56
Tudom, hogy a saját munkám hogyan járul hozzá a szervezeti egészhez.	3,83	2,99
Tudom, hogyan kell viselkednem a szervezeti értékeknek és elvárásoknak megfelelően.	3,86	3,26
Ismerem a szervezeti alappolitikákat és szabályokat (pl. kompenzációra vonatkozó elvek, öltözködésre vonatkozó előírások, dohányzás, stb.).	3,81	3,17
Értem a belső politikát (pl. ki rendelkezik befolyással, mi a teljesítményelváráás, hogy előléptessenek).	3,63	2,96
Értem a felsővezetői stílust (pl. milyen ügyekbe, mennyire, hogyan lehet beleszólni, honnan érkeznek az utasítások, stb.).	3,60	2,92
Tudom, mit jelent, amikor körülöttem „szervezeti nyelvet” használnak (pl. szakzsargon, rövidítések, becenevek, stb.).	3,70	3,06
Összesen (fő):	81	77
Megoszlás (%):	51	49

A táblázatban az első klaszterhez tartozó csoport a válaszadók 51%-át teszi ki, amelynek tagjai viszonylag magas minősítést adtak mind a tizenkét vizsgált tényezőre. A válaszok magas átlagértékei arra utalnak, hogy a csoport tagjai többségében ismerik a vállalati kultúrát.

A második klasztert az „kultúrát kevésbé ismerők” alkotják, akik a mintába kerültek 49%-át képviselik. A csoport válaszainak az átlagértéke – a kultúrát ismerőkhöz viszonyítva – alacsony. Ez arra enged következtetni, hogy megítélésük szerint kevésbé vannak tisztában a szervezeti kultúra egyes elemeivel.

A mentor kommunikációs kompetenciáinak és a szervezeti kultúra ismeretének vizsgálata alapján létrehozott klaszterek közötti kapcsolatot keresztábra-elemzés segítségével tártuk fel. A KHI-négyzet szignifikáns különbséget mutatott, az elemzés eredményét az 3. táblázat szemlélteti.

A kapott eredmény szerint 147 fő válaszolta a mentor kommunikációs tevékenységéhez, kompetenciáihoz és a szervezeti kultúra ismeretéhez tartozó kérdésekre is, így ők azok, akiket mindkét szempont szerint be lehetett sorolni klaszterekbe. A 147 főből 81-en minősítették a mentorukat jó kommunikációs képességűnek, s közülük

3. táblázat. Keresztábra-elemzés a mentor kommunikációs kompetenciái és a szervezeti kultúra ismeretének klaszterei között
 Forrás: Saját vizsgálatok, 2013-2014

p=0,000

	Kultúrát ismerők	Kultúrát kevésbé ismerők	Összesen
Jó kommunikátorok	56	25	81
Kevésbé kommunikatívok	22	44	66
Összesen	78	69	147

56-an (69%) a szervezeti kultúra ismerőinek vallották magukat, és csak 25 nyilatkozott úgy, hogy hiányosnak véli annak ismeretét. A mentor kommunikációját kevésbé jónak minősítő 66 főből viszont 44-en (67%) nem tartják teljes körűnek a szervezeti kultúrával kapcsolatos saját ismereteiket és csak egyharmaduk ítéli azt megfelelőnek. Mindebből arra lehet következtetni, hogy azok a válaszadók, akiknek jól kommunikált a mentora, nagyobb eséllyel ismerik a szervezeti kultúra elemeit és integrálódtak abba. Az eredmények tükrében a mentor nem megfelelő kommunikációja nem csak a munkaköri feladatok elvégzéséhez szükséges ismeretek gyors megszerzését akadályozhatja, hanem késleltetheti a szervezeti kultúra megismerését, elfogadását, végső soron a vállalati integrációt.

KONKLÚZIÓ ÉS ZÁRÓ GONDOLATOK

Tanulmányunkban ráirányítottuk a figyelmet arra, hogy a beilleszkedést segítő mentori folyamatot nem csak a tanuláselmélet, hanem a kommunikáció aspektusából is érdemes megközelíteni. A vonatkozó szakirodalmi feldolgozás szerint a mentori feladatok összetettsége miatt annak hatékony ellátásához nem elég a kellő szaktudás, a szervezeti ismeret, bizonyos személyes tulajdonságok, hanem felértékelődik a megfelelő kommunikációs képesség és készség megléte iránti igény is.

Primer felméréseinkkel igazoltuk, hogy szoros összefüggés van a mentor kommunikációja, valamint a mentoráltak szervezeti kultúrával kapcsolatos ismeretei között. Eredményeink szerint azoknak a válaszadóknak, akiknek a mentora megfelelően kommunikált, jobban ismerik a szervezeti

kultúrát, nagyobb mértékben integrálódtak abba. Ez arra hívja fel a figyelmet, hogy a mentor kiválasztásánál célszerű nagyobb hangsúlyt fektetni a kommunikációs képességre, készségre, az ehhez kapcsolódó személyes tulajdonságokra és olyan mentort választani, aki mindig meghallgatja a mentorált problémáit, rendszeresen jól használható tanácsokat ad a munkavégzésre és a szervezeten belüli viselkedésre vonatkozóan, tanácsaival segíti a kapcsolati háló kialakítását, valamint gyakorlatiasak és érthetőek a magyarázatai.

Reprezentatív mintavétel hiányában a kutatásnak nem volt célja a mentorok kommunikációs tevékenységének minősítése, így az eredmény e vonatkozásban nem alkalmas általánosításra. A kommunikáció minősége és a mentori tevékenység hatékonysága közötti összefüggés – a vizsgálatba bevont vállalatoknál – azonban bizonyított. Vélhetően hasonló kapcsolat lenne kimutatható a kommunikációs készség és a vezetői tevékenység eredményessége között is, melyet a gyakorlat általában már felismert és a karrierfejlesztésre történő kiválasztás során figyelembe vesz. De a jó kommunikáció minden olyan területen nélkülözhetetlen, ahol a feladat az emberekkel való kapcsolattartás, segítségnyújtás, információátadás, oktatás. Bizonyára hasznos és általa a pályaelhagyások száma csökkenthető lenne, ha e szempontból adekvát szakmákban a pályaelemzés részévé válna a kommunikációs készség vizsgálata is.

HIVATKOZÁSOK

- Alvesson, M (2013), *Understanding Organizational Culture*, London: SAGE Publications
 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, pp.1-22
- A munkahelyváltás a karrierfejlesztés kulcsa, Kelly Services, http://kellyservices.hu/HU/A-munkahelyvaltas-a-karrierfejlesztes-kulcsa/#.VM48KmiG_lo, letöltés dátuma: 2015. 01. 31.
- Clark, R. A., Harden, S. L. and Johnson, W. B. (2000), „Mentor relationships in clinical psychology doctoral training: results of a national survey”, *Teaching of Psychology*, 27 4, pp.262-68
- Cronan-Hillix, T., Davidson, W. S., Cronan-Hillix, W. A., and Gensheimer, L. K. (1986), „Student's views of mentors in psychology graduate training”, *Teaching of Psychology*, 13 3, pp.123-7
- Dajnoki K. (2002), „A szakmai és szervezeti kommunikáció tartalma”, *Agrártudományi Közlemények*, Különszám, 43-6. old.
- Gyökér I. (2005), *Emberi erőforrás menedzsment (oktatási segédanyag)*, Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság és Társadalomtudományi Kar
- Haueter, J. A., Macan, T. H. and Winter, J. (2003), „Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale”, *Journal of Vocational Behavior*, 63 1, pp.20-39
- Hellriegel, D., Slocum, L. (2010), *Organizational Behavior*, 13/e., Mason, OH: Cengage Learning
- Jablin, F. M. (2001), „Organizational Entry, Assimilation, and Disengagement/Exit”, in: Jablin, F., Putnam, L. (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*, Thousand Oaks, CA: SAGE, pp.732-818
- Kevesebbet keres, aki nem vált munkahelyet, HRportal, <http://www.hrportal.hu/c/kevesebbet-keres-aki-nem-valt-munkahelyet-20100908.html>, letöltés dátuma: 2015.01.31.
- Kram, K. E. (1985), *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*, Glenview, IL: Pearson Scott Foresman
- Lary, M. S. (1998), „Mentoring: a gift for professional growth”, *The Southeastern Librarian*, 47 4, pp.23-6
- Louis, M. R. (1980), „Career Transitions: Variations and Commonalities”, *Academy of Management Review*, 5 3, pp.329-40
- Mullen, E. J. (1994), „Framing the mentoring relationship as an information exchange”, *Human Resource Management Review*, 4 3, pp.257-81
- Nemeskéri Gy. – Pataki Cs. (2003), *A mentor feladatai – módszertani füzet* <http://www.fejerkozsig.hu/domain34/files/modules/module15/374402150E1471498.pdf>, letöltés dátuma: 2014. 03. 23.
- Niehoff, B. P. (2006), „Personality predictors of participation as a mentor”, *Career Development International*, 11 4, pp.321-33
- Pfister, J. (2009), *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control*, Dordrecht: Springer Physica-Verlag
- Raabe, B. and Beehr, T. A. (2003), „Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: differences in perceptions and impact”, *Journal of Organizational Behavior*, 24 3, pp.274-93
- Ragins, B. R. and Cotton, J. L. (1993), „Gender and willingness to mentor in organizations”, *Journal of Management*, 19 1, pp.97-111
- Shajo, C., Igarria, M. (2004), *Strategies for Managing IS/IT Personnel*, Hershey, PA: Idea Group Publishing
- Shenkman, M. (2005), „Mentor, don't just manage, your next round of leaders”, *Handbook of Business Strategy*, 6 1, pp.231-3

Kozák Anita PhD, tanársegéd
kozaka@ped.unideb.hu

Dr. habil. Móri Mariann PhD,
egyetemi docens
morem@ped.unideb.hu

Debreceni Egyetem
Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar
Társadalomtudományi és Kommunikációs Intézet
Intézményi Menedzsment és Vezetés Tanszék

The importance of communication skills for mentors in the process of integrating new employees into the organizational culture

Aim of the paper

The full knowledge and the acceptance of the organizational culture is an essential requirement of the organizational integration. In this, the mentor helping the new workers' adaptation plays an extremely important role. Therefore we – by analyzing mentoring as a communication activity – were seeking to find out whether there is a correlation between the mentor's communication ability and skills and the extent of the new workers' integration into the organization.

Methodology

With secondary data collection, we collected and classified the most relevant literature theories and research results related to the mentor's communication activities and the necessity of getting to know the organizational culture. Beside this, we also carried out primary survey by asking 314 people. Based on the data processing, it turned out that only 164 interviewees had appointed mentors. Thus, the answers given by these people were used in the calculations. In the questionnaire survey, the interviewees rated the mentor's communication and their own knowledge of the organizational culture on a scale of 1 to 4. The collected data were evaluated with the methods of descriptive statistics, like cluster analysis, analysis of variance and cross tab analysis.

Most important results

Based on the research results, it was found that there is a correlation between the mentor's communication ability and skills and the new workers' level of knowledge related to the organizational culture. The interviewees who had mentors with good communication skills had a better chance to become familiar with the elements of the organizational culture and could better become integrated.

Recommendations

The results bring attention to the fact that a greater emphasis should be put on the communication ability and skills and personal qualities related to them in appointing mentors. Such mentors must be appointed who always listens to the mentored workers' problems, regularly gives well usable advice related to work and the behavior within the organization. The mentor also helps the formation of the social network and their explanations are practical and comprehensible.

Keywords: onboarding, mentoring, communication, organizational culture