



A MENTORI GYAKORLAT NÉHÁNY JELLEMZŐJE HAZAI SZERVEZETEK ESETÉBEN (EMPIRIKUS KUTATÁS ALAPJÁN)

*SOME ATTRIBUTES OF MENTORING PRACTICE IN CASE OF
ORGANISATIONS IN HUNGARY (BASED ON EMPIRICAL STUDY)*

Prof. BENCSIK ANDREA

Selye János Egyetem Szlovákia, Komarno

Dr. JUHÁSZ TÍMEA

STIFTER VIKTÓRIA

Széchenyi István Egyetem Magyarország, Győr

ABSTRACT

Nowadays mentoring is a more and more popular form of knowledge-transfer. In the course of the process knowledge-transfer is being realized between one mentor and his mentored, which can be one-way or mutual.

Within the last two years, the authors carried out fully comprehensive researches about mentoring practices in order to recognize what characteristic features this form of knowledge-sharing has in Hungarian organisations.

Both qualitative researches and quantitative analyses have been carried out, which –based on questionnaires- gave the opportunity to reveal deeper correlations.

The previous, qualitative analyses made us draw the conclusion that the Hungarian practices basically follow the traditional protocol; the formal and informal elements of knowledge-transfer are present at the examined organisations.

Although the question is still there; how the different factors influencing success appear at the examined organisations, such as are there similarities and differences to be discovered in the mentoring practice of companies in Hungary.

1. Bevezetés

Napjainkban a tudásátadás egyik népszerű gyakorlata a vállalati gyakorlatban a mentorálás. A mentori folyamat során egy mentor és egy mentorált között jön létre tudástranszfer, amely lehet egyirányú, vagy kölcsönös.

Az elmúlt két évben a szerzők a mentori gyakorlatokról szóló átfogó kutatásokat végeztek annak megismerése céljából, hogy milyen jellemzőik vannak a hazai szervezetekben a tudásmegosztás ezen formájának.





Mind kvalitatív vizsgálatok, mind pedig kvantitatív elemzések készültek, amelyek a kérdőíves felmérésre épülve lehetőséget adtak arra, hogy a mélyebb összefüggésekre is rá lehessen világítani.

A korábbi, kvalitatív elemzések arra engedtek következtetni, hogy a hazai gyakorlatok alapvetően a hagyományos protokollt követik, jellemzően megvannak a formális és az informális tudásátadás elemei a vizsgált szervezeteknél.

A kérdés azonban továbbra is fennállt, hogy a különböző sikert befolyásoló tényezők miképpen jelennek meg a vizsgált szervezetekben, így például lehet-e hasonlóságokat, illetve különbségeket felfedezni a különböző hazai vállalatok mentori gyakorlatában. Az eredmények szerint a mentori rendszer formális és informális típusai is jelen vannak a napi rutin részeként és tudatosan számolnak a tudásátadás ezen formájának előnyeivel és hátrányaival a vállalatok.

2. A kutatást megalapozó irodalmi háttér és a szerzők korábbi tapasztalatai

A tudásmenedzsment napjaink igen népszerű és sokat vitatott vizsgálati területe. Magában hordoz minden olyan tevékenységet és tevékenységi rendszert, amely a tudás azonosításától kezdve, annak megteremtését, továbbadását, dokumentálását, megőrzést, fejlesztését és transzferálását jelenti.

A tudásmenedzsment elemei tudatosan és spontán jelennek meg a vállalati szervezetek világában, ám napjainkban már jellemző, hogy a rendszer alkotórészeinek definiálására, működtetésére kialakult protokollokat dolgoznak ki a cégek (Bencsik, 2015). Ilyen sokat vitatott egység a tudásmegosztás, a tudástranzferálás. A sikeressége számos tényezőtől függ, így alapvetően a bizalomtól, a kultúrák indifferenciájától, a befogadás hiányától, a kommunikációs zavaroktól, a szereplők attitűdjeitől, stb. Ugyanakkor a szerzők 2014-ben végzett vizsgálati azt is kimutatták, hogy az akkori kutatásban résztvevők tudásátadási hajlandósága alapvetően közepes volt, és a tapasztalati tudást nem igazán szívesen osztották meg a válaszadók. A megkérdezettek a megosztásért cserébe a barátokkal, az ismerősökkel és az idegenekkel szemben kevésbé voltak érdekvezéreltek, avagy elvárás orientáltak, mint a formális kapcsolatot ápoló ismerősök, kollégák viszonylatában (Bencsik-Juhász-Kovács, 2014).

A transzferálás egyik módja a mentorálás, amely során jellemzően egy tapasztalt, nagy szaktudású mentor adja át a tudását egy mentorálnak (Kram, 1985). A szervezeti mentorálásnak nagy szerepe van a szakmák, a művészetek és a kereskedelem folyamatosságában és fejlődésében (Haynes-Ghosh, 2008). Dajnoki (2013) vizsgálati alapján a betanítás mellett a második leghatékonyabb fejlesztési lehetőség a mentorálás, ahol a mentor nem csak feladatok betanulásában, de csoportba és a szervezetbe történő beilleszkedésben is segítséget nyújthat. A mentori folyamatok alapvető céljai elősegíteni a tudásmegosztást, támogatni az újonnan jövők beilleszkedését, hozzájárulni a közös együtt gondolkodáshoz, illetve a vezetői





utódneveléshez (Fajana-Gbajumo-Sheriff, 2011). Maxvell 1998-ban egyik írásában utal rá, hogy a legtöbb vezető egy másik vezető hatására változik vezetővé. Ugyanakkor a sikeres mentorálás nemcsak a karriertámogatásra fókuszál, de egy szociális és érzelmi támogatást is ad a mentorálynak (Viator-Dalton-Harp, 2012). Egy 2011-ben hazai szervezetek körében készült kutatás azonban felhívja a figyelmet arra, hogy a vizsgált szervezetek több mint felénél nincsen kidolgozott Karrier Tervezési Rendszer (Gergely-Dienesné, 2011). Egy tanulószervezetben végzett vizsgálatból Juhász (2015) megállapította, hogy a rendszeres, folyamatos mentori tevékenység a szervezeti tagok számára láthatatlanná válik.

A mentori folyamat kidolgozott, leírt protokoll mentén zajlik, vagy spontán történhet a szereplők kezdeményezésére, ám ennek jellegét nagyban befolyásolja az átadandó tudás természete és összetettsége. Tény, hogy az eredményes mentorálás során mindkét szereplő nyer a másik tudásából, interakcióiból (Goodbar- Lewis 2015).

A mentori funkciókat a szakirodalom két dimenzióban vizsgálja (karrier és pszichoszociális funkciók) (Wanberg-Welsh-Hezlett, 2003), miközben a mentorált oldaláról a legtöbb vizsgálat azt kutatja, hogy mit kap a mentorált a folyamat során (Haggard-Turban, 2012).

A múlt évben a szerzők egy átfogó vizsgálatot végeztek a hazai vállalatok tükrében a mentori gyakorlatot illetően, amely során kvalitatív és kvantitatív felmérések zajlottak. A kvalitatív kutatás során olyan vállalatokkal készült interjúk, akik úgy értékelték, hogy náluk sikeresen működik a mentorálási folyamat. Az interjúk alapján a szervezetekben alapvetően klasszikus formában működő mentori rendszerek voltak, és a sikertényezőként a vállalati kultúrát, a vezetőség innovativitását (ami egybevág Bácsné (2013) vezetői vizsgálataival), valamint a mentori folyamat szereplőinek személyiségét lehetett azonosítani. A kvalitatív felmérés azt is igazolta, hogy a megkérdezett cégek többségében a mentori rendszer nem működött összhangban, vagy egyáltalán nem volt kapcsolatban a tudásmenedzsment rendszerrel. Ám azoknál a cégeknél, ahol dokumentáltan és hatékonyan tudott együttműködni a tudásmenedzsment és a kölcsönhatás is azonosítható volt a mentori folyamatokkal, ott jellemzően tapasztalható volt a rendszerek kölcsönös additív hatása (Bencsik-Juhász, 2014).

A továbbiakban e kutatás kvantitatív vizsgálati része és eredményei kerülnek bemutatásra.

3. A kvantitatív kutatás módszertana

A hazai mentorálási gyakorlatot elemző kvantitatív felmérésre a múlt évben és az idei évben került sor. A vizsgálat kérdőíves formában zajlott, a válaszadóknak önkéntesen kellett kitölteniük az interneten található kérdőívet. A mintagyűjtési módszer a hólabda eljárás volt, így a módszer és a számosság miatt a minta nem tekinthető reprezentatívnak. Két fókuszpontból történtek a felmérések. Egyrészt



vállalatok szerepeltek a vizsgálatban, akik saját mentori gyakorlatukat értékelték, másrészt mentoráltakat kérdeztek a szerzők a mentori gyakorlattal kapcsolatos tapasztalataikról. Jelen tanulmány a vállalatokkal készült felmérés néhány tanulságos eredményét mutatja be:

Egy-és többváltozós elemzési módszerek kerültek felhasználásra, így gyakorlati vizsgálatok, átlag, szórás, variancia-és keresztábra-elemzés.

A vizsgálatban alkalmazott kérdőív alapvetően zárt kérdésekből állt, intervallum skálaként értelmezett Likert-skálákra és nominális változókra épült. A kérdőív szerkezeti felépítését az alábbi táblázat foglalja össze:

1. táblázat A vállalati kérdőív szerkezeti felépítése
1. table The structural construction of the company questionnaire

Szerkezeti változók	A szervezeti mentori gyakorlat jellemzői	A mentori gyakorlat a szervezet tudásmenedzsment folyamatában
<p>A vizsgált szervezetek mérete, elhelyezkedése</p> <p>A cég tevékenységi területe, tulajdon- viszonyai</p> <p>A tudás jellege, felhasználási területei a szervezeti működésben</p>	<p>A mentori gyakorlat definíciója, működési időtartama</p> <p>A mentori folyamat jellemzése</p> <p>A mentori folyamat kezdeményezési forrásai</p> <p>A tevékenységi területek, ahol a mentori protokoll megjelenik</p> <p>A mentori szereplők jellemzői</p> <p>A mentori rendszer értékelési szempontjai</p>	<p>A vállalati tudásmenedzsment rendszer kapcsolati jellemzői a mentori folyamatokkal</p> <p>A mentori folyamat hatása a vállalat értékteremtő rendszerére</p>

Forrás: saját táblázat

A tanulmány az első két kérdéscsoport eredményeit foglalja össze. A vizsgálati eredmények bemutatása a minta specifikálásával indul. A kutatásban 69 vállalat vett részt.

Elhelyezkedés alapján 40,6%-uk a Nyugat-Dunántúlról származott, 21,7%-uk a Közép-Dunántúlon található, 18,8%-uk Közép-Magyarországon működött, 8,7%-uk a Dél-Alföldet jelölte meg, 4,3%-4,3%-uk az Észak-Alföldet és Észak-Magyarországot, míg legkevesebben 1,4%-a Dél-Dunántúlt.

A cégek méretüket tekintve 9 vállalat mikro vállalkozás (2-8 főt foglalkoztató) volt, 18 szervezet kisvállalat volt (9-49 főt alkalmaz), 15 cég középvállalat (50-249 munkavállalóval), míg a 250 főt vagy annál több dolgozóval rendelkező nagy szervezetek 27-en voltak a mintában.

A szervezetek széles spektrumban dolgoztak a különböző iparágakban: így mezőgazdaság, feldolgozóipar, pénzügyi tevékenység, szállítás, raktározás, közigazgatás, oktatás, stb.

A cég tulajdonviszonyai alapján 58%-uk magyar szervezet volt, 26,1%-uk külföldi, a többiek (15,9%) vegyesvállalat.

Az első kérdéskör alapvetően a cégeknél jellemző tudás természetét, annak szükségességét, illetve fejlesztési területeit tárta fel. A válaszadó cégeknek egy 5 fokozatú Likert-skálán kellett jellemezniük a saját szervezetük gyakorlatát e kérdésben. Az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, míg az ötös a teljesen jellemzőt jelölte. A 2. táblázat a válaszok összesített eredményét mutatja be:

2. táblázat A cégeknél elvárt tudás jellege és fejlesztési lehetőségei
2. table The nature and developmental possibilities of knowledge expected at companies

Meghatározások	Átlag	Szórás
Szervezetüknél fontos az emberi tudás.	4,42	,673
Szervezetüknél fontos a munkatársak képzése.	4,04	,930
Szervezetüknél a munkatársak képzését a cég finanszírozza.	3,81	1,128
Szervezetüknél a munkatársak képzését a cég szervezi.	3,71	1,072
Szervezetüknél nem differenciálnak a képzést illetően a dolgozók között.	3,12	,916
Szervezetüket számos tudás különbözteti meg a versenytársaktól.	3,43	1,091
A szervezet specifikus tudást jellemzően a tapasztalt kollégáktól sajátítják el a dolgozók.	3,80	,778
A szervezet specifikus tudást jellemzően tapasztalati úton sajátítják el a dolgozók.	3,52	,740
A szervezet specifikus tudást jellemzően a képzések során sajátítják el a dolgozók.	2,90	,910
A szervezet specifikus tudás Önöknél dokumentálva van.	3,01	1,266
A szervezet specifikus tudás aktualitását rendszeresen ellenőrzik.	3,39	1,127
A szervezetüknél könnyen tudják pótolni a kilépő munkatársakat.	2,80	1,037

Forrás: saját táblázat

Az átlagok és a szórások alapján megállapítható, hogy a vizsgált szervezetekben az emberi tudást igen nagyra értékelik, azaz a humán tőke jelentősége elfogadott. Éppen ezért hangsúlyt helyeznek a munkatársak képzésére, amelyet jellemzően a cégek finanszíroznak. Figyelemre méltó, hogy a speciális tudást többségében a tapasztalt kollégáktól sajátítják el a dolgozók. Nem véletlen, hogy ezeknél a vállalatoknál a szaktudással bíró kollégákat csak nehezen tudják pótolni a cégek, ha elmegy a dolgozó.

A kérdőív következő kérdésköre a mentori rendszer jellemzőit tárta fel. A vizsgált vállalatok majdnem felénél (42%) már három éve, vagy hosszabb ideje működött a tudásátadás ilyen formája. 29%-uknál viszont kevesebb, mint egy éve foglalkoznak mentorálással. A mentori rendszer jellemzőit most is egy 5 fokozatú



Likert-skálán kellett a megkérdezetteknek minősíteniük az alapján, hogy mennyire jellemző az adott állítás a saját gyakorlatukra. Az egyes az egyáltalán nem jellemzőt jelentette, míg az ötös érték a teljesen jellemzőt. A 3. táblázat a válaszok eredményeit foglalja össze:

3. táblázat A mentori rendszer
3. table Mentoring system

Meghatározások	Átlag	Szórás
A mi szervezetünkben formális mentori rendszer működik.	2,90	1,262
A mi szervezetünkben bárki lehet mentor.	2,43	1,182
A mi szervezetünkben bárki lehet mentorált.	3,29	1,214
A mi szervezetünkben a mentori rendszert elsősorban a vezető utánpótlásra használjuk.	2,58	1,230
A mi szervezetünkben a mentori rendszert elsősorban az ismeret átadásra használjuk.	4,12	,814
A mi szervezetünkben a mentori rendszert elsősorban az új kollégák beilleszkedésére használjuk.	3,64	1,098
A mi szervezetünkben a mentori rendszer hatékonysága rendszeresen ellenőrizve van.	2,97	1,283

Forrás: saját táblázat

A válaszok összesítéséből látható, hogy a mentori rendszer a tudásátadás egyik formája a szervezetekben. A rendszert a tudásmegosztás mellett az új kollégák beilleszkedésére is használják a vizsgált cégek, és kevésbé a vezetői utánpótlás kinevelésére. A mentori szerepekről elmondható, hogy mentorált többé-kevésbé bárki lehet, míg a mentori szerepre ez nem igaz. Megvizsgálásra került a kutatás során, hogy az adott állításokat elemezve szignifikánsan eltérő véleményen vannak-e a különböző méretű szervezetek. A variancia vizsgálat egyetlen esetben sem igazolta ezt.

A megkérdezett vállalatok többségében (66,7%-ban) hat hónapnál kevesebb ideig tart egy mentori folyamat, ugyanakkor 14,5%-ukban egy évnél, vagy annál hosszabb ideig. A keresztábra-elemzés azt mutatta, hogy a mikro- és kisvállalatok esetében leggyakrabban (44,4%-44,4%) maximum három hónapig, míg a közép és nagyvállalatok esetében (33,3%-48,1%) három és hat hónapig tart leginkább egy mentorálás.

A mentori folyamatot előnyei és hátrányai alapján is jellemezték a megkérdezettek. Hasonlóan a korábbi értékelésekhez 5 fokozatú Likert-skálán adták meg a minősítést a szervezetek, hogy mennyire jellemzőek a saját gyakorlatukra az adott állítások (az egyes érték az egyáltalán nem jellemzőt, az ötös érték a teljesen jellemzőt jelentette):



4. táblázat A mentorálás előnyei
4. table The advantages of mentoring

Meghatározások	Átlag	Szórás
Fluktuáció csökkenés	3,28	,938
Többoldalú probléma megoldási lehetőség	3,71	,806
Többoldalú kommunikációs lehetőség	3,61	,895
Nyitottabb információ-áramlás	3,87	,662
Hatékonyabb munkavégzés	4,26	,760
Többoldalú tudásátadás	4,16	,720
Vezetői utánpótlás biztosítása a szervezeten belül	2,99	1,182
Érzelmi intelligencia fejlődése a szervezeten belül	3,06	,922
Bizalmi értékek erősödése a vállalati kultúrában	3,52	,885
Önbizalom fejlesztése	3,57	,882

Forrás: saját táblázat

Az eredmények szerint a kutatásban résztvevő cégek nem érzékelték jelentősen, hogy a vezetői utánpótlásban előnyei lehetnek a mentorálásnak. Kevésbé érezték előnyként továbbá az érzelmi intelligencia fejlődését, és a fluktuáció csökkenését is a tudástranzfer ilyen eseteiben. Ugyanakkor hatékonyabbá teszi a munkavégzést és többoldalú tudásátadást tesz lehetővé, azaz már ezek a vállalatok is látták a kölcsönös ismeretátadás lehetőségét, amit a szakirodalom reciprok mentorálásként definiál (Harvey-McIntyre-Heames-Moeller, 2009).

5. táblázat ANOVA tábla
5. table ANOVA table

Megállapítás		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Többoldalú probléma megoldási lehetőség	Csoportok között	6,158	3	2,053	3,507	,020
	Csoportokon belül	38,044	65	,585		
	Összesen	44,203	68			
Többoldalú kommunikációs lehetőség	Csoportok között	6,646	3	2,215	3,013	,036
	Csoportokon belül	47,789	65	,735		
	Összesen	54,435	68			
Nyitottabb információ-áramlás	Csoportok között	4,374	3	1,458	3,724	,016
	Csoportokon belül	25,452	65	,392		
	Összesen	29,826	68			

Forrás: saját táblázat

A variancia vizsgálatok három meghatározás esetében mutatták azt, hogy a különböző méretű szervezetek eltérő véleményen vannak az adott állítások tekintetében. Az eredményeket az 5. táblázat tartalmazza:

Az adott összes állítás tekintetében a vizsgált átlagok a kis-és nagyvállalatok esetében magasabbak voltak, mint a mikro és a középvállalatok tekintetében, azaz náluk ezek a pozitív előnyök szignifikánsan jellemzőbbek voltak.

Az előnyökön túl, a hátrányokat is értékelniük kellett a cégeknek azonos kategóriákban, egy 5 fokozatú Likert-skálán. Az eredmények a 6. táblázatban láthatóak:

6. táblázat A mentorálás hátrányai
6. table The disadvantages of mentoring

Meghatározások	Átlag	Szórás
A mentorált munkavégzési önállósága csökken	2,39	1,003
Növekvő költségek	2,52	,885
Bizalomhiány a mentor és a mentorált között	2,04	,898
Állandó munkafelügyelet a mentor által a mentorált felett	2,81	,896
Kommunikáció hiány a mentor és a mentorált között	2,28	1,027
Tudásátadás hiánya a mentor és a mentorált között	2,28	,938
Tisztelet hiánya a mentor és a mentorált között	2,30	1,115
Szakmai féltékenység a mentor és a mentorált között	2,46	1,158
Őszinte kritika hiánya a mentor és a mentorált között.	2,64	1,029
Irreális célok a mentorált előtt	2,17	,907
Irreális elvárások a mentorálttal szemben	2,30	1,061
A mentorált személyes fejlődése csak másodlagos szempont a szakmai fejlődéséhez képest	2,90	1,113
A mentorált kevésbé szorgalmas	2,68	1,078

Forrás: saját táblázat

Az átlagok és a szórások azt mutatják, hogy legkevésbé tapasztalták a cégek a bizalomhiányt, a kommunikációs gátat, a tudásátadás hiányát, az irracionális célokat a szereplők között, miközben többé-kevésbé jellemző volt a mentorált személyes fejlődésének másodlagossága a szakmai fejlődéséhez képest, illetve az állandó munkafelügyelet a szereplők között. Több szempont esetében a magas szórás értékek azt igazolták, hogy az adott megállapítás esetében nem volt homogén véleményen a minta.

A kutatás során elemzésre került, hogy a különböző méretű szervezetek között található-e szignifikáns véleményeltérés az adott megállapítások tekintetében. Az elemzés két változó esetében igazolta a szignifikáns különbséget:

7. táblázat ANOVA tábla
7. table ANOVA table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Bizalomhiány a mentor és a mentorrált között	Csoportok között	8,103	3	2,701	3,754	,015
	Csoportokon belül	46,767	65	,719		
	Összesen	54,870	68			
Tisztelet hiánya a mentor és a mentorrált között	Csoportok között	12,342	3	4,114	3,700	,016
	Csoportokon belül	72,267	65	1,112		
	Összesen	84,609	68			

Forrás: saját táblázat

Az átlagok vizsgálata azt mutatta, hogy a bizalomhiány legkevésbé a mikrovállalat és a nagyvállalat esetében mutatkozott, míg a tisztelet hiánya a nagyvállalat és a középvállalat viszonylatában.

Végezetül a vállalkozásoknak nyilatkoznuk kellett arról, hogy mennyire elégedettek a saját mentori gyakorlataikkal. A vállalatok jellemzően (66,6%) elégedettek voltak a saját mentori rendszerükkel, és ez az ítélet különösen erős volt a nagyvállalatok esetében.

4. Összegzés

A tanulmány egy, az idei és múlt évben zajlott kvantitatív kutatás eredményeit mutatta be. A vizsgálati eredmények alapján elmondható, hogy a hazai vállalatok gyakorlatában a mentori rendszer formális és informális típusai is jelen vannak és tudatosan számolnak a tudásátadás ezen formájának előnyeivel és hátrányai-val. A vizsgálat azt mutatta, hogy a különböző méretű szervezeteknél jellemzően nem voltak olyan eltérések, amelyek azt igazolták volna, hogy az általuk képviselt gyakorlat a főbb tényezőiben, tulajdonságaiban eltérő lett volna. Habár voltak változók, amelyekben különböző véleményen voltak a vizsgált szervezetek, de ezek kardinálisan nem gyakoroltak hatást a mentori protokollok jellegére.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bácsné Bába É. (2013): Hogyan növelhető a menedzserek személyes hatékonysága In: Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására Közleményei V. évf. 1. szám (no.12.) A-sorozat 4. Gazdálkodás- és Szervezéstudományi tematikus szám, Szeged, 134. p., ISSN 2062-1396
- Bencsik, A. (2015): A tudásmenedzsment elmélete és gyakorlata Akadémiai Kiadó Budapest
- Bencsik, A.-Juhász, T. (2014): Mentori gyakorlat a magyarországi szervezeteknél megjelenés alatt
- Bencsik, A.-Juhász, T.-Kovács, Sz. (2014): A tudásmegosztási hajlandóság aktuális kérdései, avagy jobb adni, mint kapni (empirikus vizsgálat alapján) Budapesti Konferencia Külker Főiskola 2014.03.13-14. szerk: Solt Katalin pp. 113-125 Alkalmazott tudományok I. fóruma konferenciakötet ISBN 978-963-7159-92-3
- Dajnoki K. (2013) HR fejlesztés sajátosságai az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentben. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei folyóirat 2013/4. (V. évfolyam 1. szám No. 12. A-sorozat 4.), Szeged, pp. 103-108.
- Gergely É.-Dienesné K. E. (2011): Az emberi erőforrás menedzsment egyes területeinek rangsora a szervezetekben. Munkaügyi Szemle II., pp. 43-50.
- Fajana S.-Gbajumo-Sheriff M. (2011): Mentoring: A Human Resource Tool for Acheiving Organisational Effectiveness. IFE PsychlogIA 2011 Supplement, pp. 420-432.
- Goodbar N.H.-Lewis K.F. (2015): Finding and Working with Mentors. American of Health-System Pharmacy, pp. 921-922.
- 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. 1348.
- Haynes R.K.- Ghosh R. (2008): Mentoring and Sucession Management: an Evaluative Approach to the Strategic Collaboration Model. Review of Business, pp. 3-14.
- Haggard D.L.-Turban D.B. (2012): The Mentoring Relationship as a Context for Psychological Contact Development. Journal Applied Social Psychology, pp. 1904-1931.
- Juhász Cs. (2015): Vizsgálatok egy debreceni tanuló szervezetben. Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. VII. évf. 1-2. sz. pp. 58-64.
- Maxwell J.C. (1998) The 21 irrefutable laws of leadership. Thomas Nelson Publishers, Nashville
- Viator R.E.-Dalton D.-Harp N. (2012): How to be a Successful Mentor. CPA Journal, pp. 68-71.
- WanbergC.R.-Welsh E.T.-Hezlett S.A.(2003): Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model. Research in Personnel and Human Resources Management, pp. 39-124.