Vállalkozáselmélet és Gyakorlat Doktori Iskola
Miskolci Egyetem
Gazdaságtudományi Kar

A VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉSI MENTORÁLÁSI FOLYAMAT RUBIK-KOCKÁJA, AVAGY: A SIKERES FOLYAMAT SAJÁTOSSÁGAI ÉS ÖSSZETEVŐI

PhD értekezés tézisei

Zsigmond Száva

Tudományos vezetők: **Prof. Dr. Bakacsi Gyula**
Dr. Kunos István
Doktori iskola vezetője **Prof. Dr. Balaton Károly**

Miskolc
2018

Tartalomjegyzék

I. Bevezetés – A témaválasztás indoklása 2
I.1. A téma lehatárolása és a kutatás aktualitása 2
I.2. A kutatás célja 4
II. A kutatás folyamata és módszertana 5
II. 1. Mintavételi technika 7
II.2. A kvantitatív felmérés rövid bemutatása és lebonyolítása 7
II.2.1. A minta rövid bemutatása 8
II.3. A kvalitatív kutatás rövid bemutatása és lebonyolítása 9
II.4. A kvantitatív kutatás rövid bemutatása és lebonyolítása 10
III. A kutatás új és újszerű eredményei 12
III.1. A kutatás elméleti alapjai 13
III.1.1. A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat definíciója 14
III.1.2. A mentorálási folyamat, szereplői és a mentorral szemben támasztott elvárások 15
III.3. Hipotézisek vizsgálata és a kutatás tézisei 16
III.3.1. Hipotézisvizsgálat 16
III.3.2. A dolgozat téziseinek ismertetése 22
IV. A kutatási eredmények felhasználási lehetőségei, jövőbeni kutatási tervek 26
V. A jelölt témához kapcsolódó publikációi 28
Tézisfüzetben hivatkozott források jegyzéke 31
Könyvek 31
Folyóiratok 32
Egyéb, elektronikus források 34
Mellékletek 37
1. melléklet - A mentorral szemben támasztott követelmények rendszere 37
2. melléklet - t-próba a fontosság és a megvalósulás független változóinak páronkénti összehasonlítására 38

I. Bevezetés – A témaválasztás indoklása

A versenyképességet, annak forrását, különböző szerzők eltérően értelmezik és más-más termelési tényezőkhöz kötik. Az eltérő megközelítésekben megkülönböztethetünk hagyományos értelemben vett versenyképességi tényezőket (*Porter* 1996), illetve újszerűeket (pl. Schultz 1983, Sveiby 1998, Németh 2011, Polyák 2011, Török 2012, Varga 2014). Míg *Porter* a termelékenységben látta a versenyképesség forrását, addig *Csath* illetve *Thurow* szerint „a humán tőke, a tehetségek, az intelligens és szaktudással rendelkező emberek képzik a vállalatok és a nemzetgazdaságok számára a legfontosabb versenyelőnyt" (Varga 2014:13). A modern megközelítések esetén nem meglepő tehát, hogy a humán erőforrás fontossága kerül kihangsúlyozásra.

Az emberi erőforrás, mint a versenyképesség újszerű tényezőjének megjelenése, több okra vezethető vissza: **egyrészt** átalakult a piac, megváltoztak a viszonyok és megszűnt a védettség, **másrészt** megváltozott a piacon jelenlévő szereplők magatartása is. Ezzel párhuzamosan „az ember és a birtokában lévő tudás ténylegesen egyre nagyobb szerepet kap az üzleti életben" (Chikán 2006:318) is. Ezért vált az emberi erőforrás menedzsment a XX. század új menedzsment területévé, melynek fő kérdése, hogyan lehet az embert, a szervezet alkalmazottait, minél eredményesebbé tenni a szervezeti célok megvalósításában (Gergely 2012). A lehetséges utat sok szerző (pl. Mankiw et al 1992, Benhabib–Spiegel 1994, Hatch–Dyer 2004, Polyák 2011, Szabó 2011) az emberi erőforrás fejlesztésében, illetve a teljesítményértékelésben látja.

Eltérő törekvésekkel találkozhatunk arra vonatkozóan, miként tekintenek a különböző szervezetek a fejlesztésre: vannak olyanok, amelyek úgy gondolják, minden emberi erőforrás értékes számukra, még akkor is, ha nem mindannyian lesznek vezetők. Ennek ellenére elismerik, a szervezeti változás szempontjából viszont kritikus fontosságú, hogy fejlődjenek (Rooke–Torbert 2005). Máshol, azt hangsúlyozzák, hogy „a változások korát éljük, és az ezekre történő reagálás elengedhetetlen, mert a változásokra való reagálási képességét erősíti minden gazdaságban működő szervezetnek, ha hangsúlyt fektetnek az emberi erőforrásra és annak fejlesztésére" (Gősi 2009:11-12). Erre a fejlődésre alapozva számos vállalatnál, úgynevezett kölcsönösen elfogadható kapcsolatot építenek ki, amelyek magukban foglalják a szervezeti és egyéni célok összhangba hozatalát, és az ehhez szükséges munkavállalói fejlődés tervét. (Sherman et al 2005).

Megfigyelhető ugyanakkor, hogy egyre elterjedtebb a *Kennedy* által megnevezett life-long-learning kezdeményezése is – különösen a vállalkozókra nézve. Erre világít rá *Gősi* (2009) is, aki szerint az életre szóló tanulási feladat minden ember számára kötelező, amely a szellemi vagyon bővítését, fejlesztését vagy karbantartását jelenti. Ennek lehet eszköze a munkatársakkal kialakítandó új szövetségek rendszere, amelyek a vezetői munkát személyessé teszik, és amelynek során „elsősorban tanításra és fejlesztésre van szükség" (Kunos 2011:53). Az „új generációs személyzet kinevelése, a szellemi tőke fejlesztése pedig valamennyi vállalkozás fő célja kell, hogy legyen" (Szabó 2012:33). Hiszen a versenyképesség csak így alakítható ki, vagy tartható fent.

I.1. A téma lehatárolása és a kutatás aktualitása

A téma lehatárolása szempontjából felmerülő kérdés, hogy milyen képzési és fejlesztési tevékenységek járulhatnak hozzá a vállalati versenyképesség fokozásához, az emberi erőforrás, mint újszerű versenyképességi tényező potenciáljának minél jobb kiaknázásához. *Savaneviciene* (2008) megállapítása szerint e fejlesztési tevékenységek mind egyéni, mind szervezeti szinten megjelenhetnek, és olyan módszereket foglalhatnak magukba, amelyek a graduális képzés, a tréningek és szemináriumok, a munkahelyen történő tanulás, coaching és önfejlesztés témakörébe sorolhatók. Ugyanakkor kétségtelen, hogy szükség van a képzési és fejlesztési tevékenységek elválasztására. **Egyrészt** az önfejlesztést, mint önálló módszertani

csoportot, nem tekintem különállónak a disszertáció témáját vizsgálva, hiszen az általam alkalmazott két területi csoportba e témakör valamennyi eleme besorolható. **Másrészt** a képzési tevékenységeket inkább oktatási tevékenységnek tekintem, amelybe beletartozik a graduális rendszerben működő oktatás és a továbbképzés. A másik csoportba sorolom az úgynevezett támogató- vagy segítő tevékenységeket, mint az üzleti tanácsadást, a coachingot, a tréninget – beleértve a szemináriumokat – és a mentorálást.

A versenyképesség kialakításának és fenntartásának szolgálatában számos, a segítő szakmák közé sorolható tevékenység áll. Ezek sorában található a többnyire külső megoldásra törekvő és teljesítményfókuszú tréning, a belső irányultságú és megoldású mediáció vagy terápia, a kevésbé szélsőséges megközelítésű tanácsadás és coaching, valamint a középutat képviselő mentorálás. Kutatásom során ezek közül egy szélesen értelmezett szolgáltatási folyamatot, a vállalkozásfejlesztési mentorálást vizsgálom két – a szolgáltatás nyújtója, mint mentor; és igénybe vevője, mint mentorált – nézőpontjából a folyamat hatékonyságának tükrében.

Elsőként felmerülhet a kérdés, miért a mentorálás, és miért nem más, segítő tevékenység kerül bemutatásra. Korábbi (kutató)munkám, valamint két szakdolgozat kapcsán is foglalkoztam a coaching tevékenységével, mint olyannal. Bebizonyosodott, hogy vállalkozásokról lévén szó, a coaching típusai közül esetlegesen karrier-, vagy kreatív coaching folyamat, de leginkább az üzleti, vagy business coaching, vezetők esetén az executive coaching merülhet fel, mint segítő tevékenység. Ezen segítő tevékenységek ára azonban széles skálán mozog, amelyet nem feltétlen engedhet meg magának egy kezdő vállalkozó. Ezen túlmenően, a fejlesztési folyamatban való részvételnek a célja nem egy egyszeri, adott problémára való megoldás megtalálása, hanem hosszú távra szóló fejlesztés, tudás elsajátítása, így a tanácsadást a szóba jöhető lehetőségek közül szintén kizártam.

Másrészt, meglátásom szerint a vállalkozásfejlesztési mentorálási téma viszonylag ismeretlen és kevésbé kutatott hazánkban (is), empirikus felmérések pedig szinte alig találhatók, még a nemzetközi gyakorlatban sem. Ugyanakkor a fejlesztésre – tapasztalatom és a szakirodalom feldolgozása alapján, valamint az érintettek szerint is – szükség van/lenne. A nemzetközi szakirodalom rendszerezésén, a jó és rossz gyakorlatok bemutatásán át lehetőség nyílik egy olyan fejlesztési lehetőség megismerésére, esetlegesen meghonosítására, amely hozzájárulhat a hazai vállalkozói élet fellendítéséhez, az önfoglalkoztatottak sikerességének emeléséhez.

Kiemelendő továbbá a vállalkozások fontossága és szerepe: az Európai Bizottság 2016-os, évenként kiadott, az európai KKV-kat vizsgáló beszámolója (*Annual Report on European SMEs 2015/2016*) szerint nemcsak a magyar, hanem a EU28-ak gazdaságának is gerince: 2015-ben ez a szektor a foglalkoztatás kétharmadát, míg a nem pénzügyi szektor által hozzáadott érték háromötödét adta, mindezt úgy, hogy a KKV-k legtöbbje 10 fő foglalkoztatott alatti mikrovállalkozásnak tekinthető. Az SBA adatai szerint a hazai adatok sem eltérőek: 2015 évben az összes magyar vállalkozás 99,8%-a volt számosság tekintetében a KKV szektorba sorolható, amely a teljes foglalkoztatásból 69,8%-ot, a hozzáadott értéből pedig 57,8%-ot tett ki. Az SBA[1] kilenc mutatója – (1) vállalkozói szellem, (2) második esély, (3) hatékony közigazgatás, (4) állami támogatás és közbeszerzés, (5) finanszírozási forrásokhoz való hozzájárulás, (6) egységes piac, (7) készségek és innováció, (8) általános környezet, (9) nemzetköziesedési törekvések – közül hatban az EU átlag alatt teljesít. A leggyengébben teljesítő mutatók között található – a környezet és a második esély mellett – a készségek és innovációs potenciál tényezője.

A disszertáció témáját tekintve ez azért bír nagy fontossággal, mert rávilágít arra a területre, ahol hiányosságok mutatkoznak meg a KKV-k terén, és amelyben jelen disszertáció

[1]SBA: Small Business Act, azaz Európai Kisvállalkozói Intézkedéscsomag, amelyet az Európai Bizottság 2008-ban fogadott el és amelynek célja a KKV-k innovációs lehetőségeinek elsietgetése és kiaknázása.

is megoldást kíván nyújtani. Az SBA közleményben foglaltak szerint a 2014-2020 közötti Kis- és középvállalkozások stratégiájának alapdokumentuma három olyan területet jelöl meg, ami szükséges a KKV-szektor fejlesztéséhez. **Egyrészt** beavatkozás szükséges a növekedési potenciál javítása végett, **másrészt** a vállalati környezet fejlesztése terén, **harmadrészt** a külső finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés megkönnyítésének terén. A vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység alkalmas lehet holisztikus szemléleténél fogva a növekedés serkentésére, valamint az innovációs potenciál emelésére, továbbá a vállalkozás belső környezetének, munkavállalóinak, vezetőinek fejlesztésére is. Meglátásom szerint ezen aspektusból két érv is alátámasztja a disszertáció témaválasztását: **egyrészt** tisztán kirajzolódik az adatokból és tanulmányokból, hogy a KKV szektor nemzetközi viszonylatban elmaradott olyan területeken, amelyen a mentorálás képes változtatni, **másrészről** pedig a KKV-k súlya jelentős a nemzetgazdaságon belül, viszonylag magas az általuk termelt hozzáadott érték is, így az ebben a szektorban történő pozitív előjelű változások hozzájárulhatnak a gazdaság fejlesztéséhez. **Harmadrészt**, nincs egységes nézőpont arra vonatkozóan sem, mit is tekintünk vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatnak. Mivel önmagával a definícióval kapcsolatban is kérdések merülnek fel, így az sem tisztázott, kik vesznek ebben a folyamatban a szolgáltatói, illetve igénybe vevői oldalon részt, nekik milyen sajátosságokkal, tulajdonságokkal, attitűdökkel kell rendelkezniük, és maga a folyamat milyen kritériumok mentén vezethető. Így minőségbiztosítási kérdések is felmerülnek. A folyamatok standardizálásához és a minőségi szolgáltatás nyújtásához pedig egy, a folyamatot átölelő check-list, vagy ellenőrzőlista, esetlegesen a mentorok által követhető folyamatmodell nagy mértékben képes lenne hozzájárulni.

Továbbá, a fentiekben, számos esetben feltűnt a „vezető" és a „munkavállaló" motívum, valamint az ezek fejlesztési szükségességét alátámasztó állítások. A téma szempontjából elengedhetetlen annak tisztázása, hogy e két kategória hogyan kapcsolódik össze. A következőkben a vállalkozókra a kettő kombinációjaként tekintek: olyanként, aki saját ötletét, elgondolását, útját járja, saját álmaiért, céljaiért dolgozik, nem valaki más elképzelését valósítja meg, erőforrások felett diszponál, így saját folyamatai vezetőjeként jelenik meg; ugyanakkor a szervezet része és egyben munkavállalója is, hiszen vagy önmaga, vagy munkatársaival karöltve folytat vállalkozói tevékenységét és megfelelve a modern kor elvárásainak, azaz igyekszik képezni, fejleszteni önmagát.

I.2. A kutatás célja

Áttekintve a vállalkozások fejlesztésére vonatkozó irodalmat, azt a megállapítást kellett tennem, hogy meglehetősen korlátozott figyelem jutott az elmúlt évekig a vállalkozásokra irányuló mentorálási tevékenységre. Ezen megállapítást erősítik meg egyes szerzők is (pl. *Clutterbuck* 2004, *Eshner-Murphy* 2005, *St-Jean* 2009), akik megállapítása szerint az akadémiai irodalom hiányossága a mentor és mentorált tulajdonságainak vizsgálata. Ugyanez igaz magára a folyamatra is. A mentorálással foglalkozó irodalom minőségét nagy mértékben változónak tekintik, mivel az természetében többnyire feltáró, kezdeti fázisában van, ezért további vizsgálatokat látnak szükségesnek.

Mindemellett *Clutterbuck* (2005) – a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatok egyik legismertebb kutatója – szerint szükséges lenne egy olyan, generikus vállalkozásfejlesztési mentorálási sztenderd-lista kialakítására, amely kisebb-nagyobb változtatásokkal, de alkalmas lenne valamennyi, ilyen jellegű folyamat esetén alkalmazásra, ezzel egyfajta mankót és keretrendszert biztosítva a mentorok és vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenységet koordináló szervezetek számára. Jelen értekezés arra keresi a választ, hogy melyek azok a tényezők – kompetenciák, tulajdonságok és attitűdök – amelyek elvártak a mentortól egy sikeres vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat során.

Így kutatásom fő célja is azon tényezőkombinációk azonosítása, amelyek hozzájárulnak a sikeres és hatékony vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat vezetéséhez, azaz egy olyan

modell összeállítása, amely segítséget, vezetővonalat nyújt ahhoz, hogy a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban résztvevők a folyamatból magából a lehető legtöbbet tudják kihozni. Várakozásaim szerint a kutatás eredményeképpen világosabb képet kaphatunk arról, hogy milyen tényezők fontosak, akár meghatározók a mentorálási folyamat sikeressége, hatásossága érdekében, ezek egymással milyen kapcsolatban állnak, milyen összefüggésrendszer mellett értelmezhetők. Ugyanakkor célom azon homogén sajátosságokkal rendelkező csoportok beazonosítása is, amelyek a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat szempontjából fontos tényezők tekintetében azonosak, megegyezők, mégpedig a célból, hogy definiálásra kerülhessen egy olyan rendszer, amely leginkább kielégíti a fogyasztói – jelen esetben mentorálti – igényeket. A kutatás jelentőségét tehát abban látom, hogy a feltárt hiányosságok pótlásra kerüljenek, elinduljon egy olyan normatív szabályozási rendszer kialakítása, amely hozzájárulhat a KKV szektor támogatásához és a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat megerősítéséhez.

1. *táblázat - A dolgozat célkitűzései*

	Célkitűzés megfogalmazása	**Alkalmazott kutatási módszer**
C_1	A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatot tárgyaló hazai és nemzetközi szakirodalom rendszerezése.	szekunder
C_2	Vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat hatékonyságával összefüggésbe hozható tényezők összegyűjtése, rendszerezése.	szekunder és primer (kvalitatív)
C_3	Megismerni a hazai vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamattal kapcsolatos elvárásokat és tapasztalatokat, definiálni az elégedetlenséghez vezető tényezőket.	szekunder és primer (kvalitatív és kvantitatív)
C_4	Egyfajta modell, vagy check-list megalkotása, amely hozzájárul a sikeres és hatékony vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat vezetéséhez, különös tekintettel a fogyasztóorientált szemléletnek megfelelő homogén csoportokba rendezett mentoráltak esetén.	primer (kvalitatív és kvantitatív)

Forrás: Saját szerkesztés.

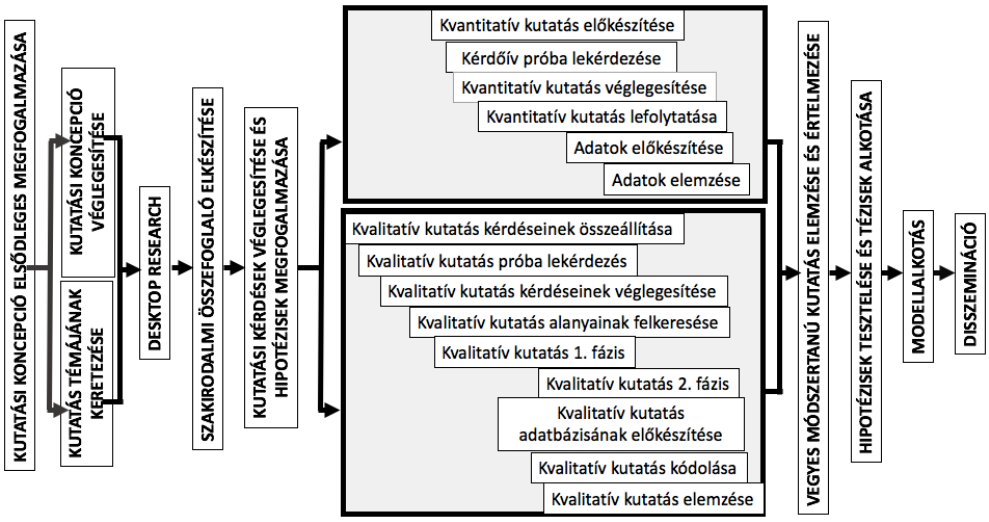
Habár kísérlet már történt ilyen lista összeállítására, de egységesen elfogadott keretrendszer még nem létezik. Létrehozása azonban több szempontból előnyös lehet: **egyrészt**, mert a vállalkozásfejlesztési mentorálási programok többnyire fiatal és ezáltal könnyen sebezhető, még kevés tapasztalattal rendelkező embereknek szólnak, így jövőjük alakulásának tekintetében a folyamatban résztvevő mentorra is nagy felelősség hárul, **másrészt** a sztenderdek kialakítása minőségbiztosítási kérdéseket is felvet, **harmadrészt** pedig a vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység gyors terjedése és növekedése megköveteli és felhívja a szabályozás fontosságára is a figyelmet.

II. A kutatás folyamata és módszertana

A disszertációm készítése során a fokozatosság és a változás folytonos jelleggel jelen voltak: egyrészt a keretezés kapcsán megismerkedtem a fejlesztési lehetőségek széles tárházával, elmélyültem a team-, és business coaching témaköreiben, majd az interdiszciplinaritás nyújtotta lehetőségekben és megismerkedtem a mentorálással mind nagyvállalati, mind vállalkozás-fejlesztési kontextusban. A kutatás fókuszának változása a szakirodalom, a jó- és rossz gyakorlatok megismerése közben történt, míg a mélyinterjús kvalitatív felmérések, valamint a kvantitatív kérdőíves felmérés és az alkalmazott vegyes módszertanú megközelítés fokozatosan járultak hozzá a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatot leginkább leírni képes modell kialakításához. A disszertáció készítése során a kutatásokra jellemző mindkét alapvető módszert, a szekunder és a primer kutatást is alkalmaztam.

A kutatás induktív jellegű volt, melynek során „általános következtetést vonhatunk le saját empirikus megfigyeléseinkből” (Ghauri-Grønhaug 2011:17), azaz a „sajátostól halad az általános felé, egy megfigyelés sorozattól olyan összefüggés felfedezése felé, amely bizonyos fokig rendet teremt az adott esetek között (Babbie 2001:39). Ennek megfelelően történt a kutatás felépítése is: a megfigyelést követően megállapítások megtételére kerül sor, amelyet követ az elmélet/modellalkotás és annak beépítése és összevetése a már létező tudásba/szakirodalomba és elméletekbe (*1. ábra).*

1. ábra. - A kutatás felépítése



Forrás: saját szerkesztés.

A disszertáció készítése során elsősorban a kutatások feltáró voltára támaszkodtam, mivel egy olyan terület feltérképezését tűztem ki célul, amely az elméletben, de főleg a gyakorlatban nem széleskörűen feltárt, így a folyamat részletes megismerésére volt szükség. Ugyanakkor vizsgáltam az egyes tényezők egymásra és a modellre való hatását is, valamint saját értékük változásának okát, amely tevékenységek a magyarázó kutatások sajátosságai. A kutatás harmadrészt leíró volt, amely egy jelenséget – hazai vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatot – kvalitatív módszer segítségével, részleteiben igyekezett megismerni.

A szekunder kutatás részeként végzett szakirodalom áttekintés (desk research) során összegyűjtöttem, rendszereztem, majd elemeztem a nemzetközi és hazai vonatkozó publikációkat. Ennek során elsődlegesen keresőszavas lekérdezést végeztem a következő címszavakkal: mentoring at SMEs, entrepreneurial mentoring, awareness of the mentoring process, characteristics of an entrepreneurial mentor, characteristics of an entrepreneurial mentee, successful entrepreneurial mentoring processes, illetve magyar nyelven vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat, mentor és mentee (mentorált) tulajdonságai, segítő beavatkozások hatékonysága(ának összetevői), segítő kapcsolatok pszichológiája, mentori kapcsolat sajátosságai. Adatforrásnak tekintettem a szöveges tartalmú, tudományos közleményeket, különböző szakkönyveket és cikkeket, valamint egyéb, a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatra vonatkozó esettanulmányokat és leírásokat, továbbá kutatási jelentéseket.

A „társadalomkutatási gyakorlatban az utóbbi évtizedben történt paradigmaváltás következtében, valamint a hagyományos kvalitatív és kvantitatív kutatási preferenciák felülíródásának köszönhetően megerősödött a kevert módszertan (mixed methods) iránti igény” (Király et al 2014:95). A disszertáció kutatását is ilyen, vegyes módszertanon alapuló kutatásnak tekinthetjük, mivel az egyaránt magába foglal kvalitatív és kvantitatív vizsgálati módszereket, időbeliségét tekintve szekvenciális, ugyanakkor az egyes szakaszok a további vizsgálatotok előkészítését és kialakítását szolgálják. Így, a kutatás során a vegyes módszertani

megközelítések csoportosítása szerint a *Creswell és Plano Clark* (2011) dimenziói alapján az összetartó párhuzamos felépítésű (convergent paralell desing) módszer csoportjába sorolhatjuk, amely „a legismertebb és legelterjedtebb formája a vegyes módszertanú kutatásoknak" (Király et al 2014:99). Ezen típus esetén az interakció független, egyenlő hangsúllyal szerepel a kvalitatív és kvantitatív felmérés a kutatásban, a módszerek keverésének fő területe pedig az eredmények értelmezésében jelenik meg (Creswell–Plano Clark 2011, Dén-Nagy et al 2014).

II. 1. Mintavételi technika

Mivel az alapsokaságról nem rendelkeztem megfelelő ismeretekkel, továbbá nem elérhető vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban résztvettekről adatbázis, az alapsokaság nem megfelelő ismerete nem tette lehetővé a valószínűségi mintavétel lefolytatását, így a kvantitatív kutatás során a hólabda technikai került alkalmazásra. A megkérdezés során az alanyok elsődleges megszólítása saját magam által felépített adatbázis segítségével történt, majd innen léptem tovább és többnyire ismertség alapján jutottam el a válaszadó alanyokhoz. Ebből kifolyólag a minta nem tekinthető reprezentatívnak, azonban feltáró kutatásról lévén szó, a téma megismerésére való tekintettel ezen technika elfogadott a megkérdezés lebonyolítására. A nem reprezentatív minta ellenére törekedtem arra, hogy a számosság növelésével egy becsületes eljárás keretében olyan mintanagyságot vonjak be a megkérdezettek körébe, amely biztosítja a különbözőséget az egyes megkérdezettek között, megengedi továbbá a többváltozós statisztikai elemzések elvégzését is, de nem túlzottan hígítja a mintát, azaz nem emel be olyan válaszadókat, akik nem relevánsak a vizsgált kérdéskörben. A kvalitatív kutatás során a nem valószínűségi mintavételi technikák közül az önkényes és hólabda technikával végzett mintavétel keveréke került alkalmazásra, amely esetben a mintába azokat az egységeket választjuk be, amelyeket valamilyen oknál fogva kényelmesnek és alkalmasnak ítélünk meg, ugyanakkor el is érünk.

II.2. A kvantitatív felmérés rövid bemutatása és lebonyolítása

A szakirodalom áttekintése körvonalazta azon tényezők listáját, amelyet elemzésre alkalmasnak találtam. Ezek alapján összeállítottam egy előzetes, 21 elemű listát, amelyen próba lekérdezést végeztem. Ezen folyamat során azonosítottam be azokat a pontokat, ahol szükség volt módosításra, illetve alkottam meg a kérdőív végleges formáját: a tényezők megnevezését követően bekerült egy rövid, néhány mondatból álló magyarázó leírás is, így az egyes fogalmak alatt mindenki ugyanazt értheti, valamint 20-ra redukálódott a tényezők száma is.

Az adatfelvétel sztenderd kérdőív segítségével, online történt. A kérdések megválaszolása körülbelül 15-20 percet vett igénybe. A kérdőív gerincét egy nyitott és 40 zárt kérdés alkotta: a nyitott kérdés a mentoráltakra és az ő felkészültségükre, attitűdjükre, kompetenciáira vonatkozott. A személyes adatokra, demográfiai- és csoportképző ismérvekkel együtt 51 kérdést tartalmazott a végleges kérdőív, amelyből 48 megválaszolása volt kötelező. Ezek közül hét a demográfiai adatokra kérdezett rá, további három esetben nyílt kérdés került alkalmazásra, de nem volt kötelező a válaszadás. A zárt kérdések a mentorra és magára a folyamatra, oly módon, hogy ugyanazon 20 tényezőt kellett megítélni egytől ötig terjedő Likert skála segítségével - ahol a fontosság esetén a skála végpontjai „egyáltalán nem fontos" (1), és „abszolút fontos" (5) választ jelentettek, míg a megvalósulás esetén „egyáltalán nem valósult meg" (1), illetve „teljes mértékben megvalósult" (5) eseteket írták le – két dimenzióban: a folyamat során elvárt, azaz kívánatos érték megadásával, amelyet a kutatás során a tényező 'fontosságának' neveztem el; valamint visszatekintve arra a (legutolsó) folyamatra, amiben részt vettek, meg kellett határozni a tapasztalatokra vonatkozó értéket az adott tényezők esetén, amelyre, mint a 'megfelelés' tényezőjére tekintettem.

Ezen elgondolást *Parasurman–Zeithaml–Berry* által összeállított szolgáltatásminőség modellre építettem fel, amely szerint „a szolgáltatások sajátosságaiból, jellemzőiből adódóan öt olyan „rés" (azaz gap) jelölhető meg, amelyek a szolgáltatás sikertelenséget okozzák"

(Heidrich 2006:96), azaz befolyásolják, vagy befolyásolhatják a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat sikerességét. A beazonosítható öt rés közül, mivel a szolgáltatás minősége sokszor nagyszámú tényezőtől függ, a szolgáltatás minőségének meghatározása és a szolgáltatás teljesítése közötti eltérésből adódhat a mentorálási folyamat nem hatékonyként történő értelmezése és érzékelése. Ebből levezetve a kutatás során a Gap-modell elméletét felhasználva vizsgáltam az elvárt és érzékelt szolgáltatásminőség közötti különbséget és az eltérések figyelembevételével határoztam meg a folyamat hatékonysága szempontjából fejlesztendő pontokat.

A kapott adatokat az SPSS matematikai-statisztikai program segítségével elemeztem, amely során egyaránt végeztem egy-, és többváltozós elemzéseket, a skála adta lehetőségekből kifolyólag átlagokat és szórásokat hasonlítottam össze, vizsgáltam a relatív gyakoriságot, alkalmaztam fő komponens- és faktorelemzést a változók számának csökkentése végett, klaszterelemzést a fogyasztói igények kategorizálásának érdekében, illetve kereszttáblák használatával is vizsgáltam az adatokat. Az adatok elemzésekor és értékelésekor a szignifikancia vizsgálatok során p=5% tévedési valószínűséget engedélyeztem. Az érkezett válaszok érvényességét és megbízhatóságát a Cronbach-alfák vizsgálatával biztosítottam. A többváltozós vizsgálatok során egyaránt alkalmaztam variancia-analízist, khi-négyzet próbát és számoltam rangkorrelációs együtthatót, míg a folyamattal szemben támasztott követelményekre vonatkozó végső eredményeket K-MEAN, nem hierarchikus klaszterelemzési módszerrel készítettem el, amelyeket alapul véve kísérletet tettem a célcsoport (keresleti oldal) szegmentálására is.

II.2.1. A minta rövid bemutatása

A 75 napos elérhetősége alatt kérdőívemre összesen 158 válasz érkezett, amelyek közül a mintatisztítást követően 153 került a mintába. Figyelembe véve a hazai és nemzetközi szakirodalmat, a hazánkban működő vállalkozásfejlesztésre irányuló mentorálási programokat és azok tapasztalatát, továbbá a mélyinterjúk tanulságát, a minta összeállításánál azt a célt tűztem ki, hogy a férfiak és nők, valamint a mentoráltak és mentorok aránya is körülbelül a 2/3 – 1/3 eloszlást kövesse. A szakirodalom és a mélyinterjúk alanyai is utaltak rá, hogy a mentori szerepben kifejezetten erős, de a mentoráltak között is jelentős férfi dominancia figyelhető meg, így a kitöltőkkel szemben is ezen elvárással éltem. Életkor szempontjából közel egyenletes eloszlást feltételeztem és vártam: a tapasztaltabb generációk képviselői (főként baby-boomerek, az X és az Y generáció fiatalabb tagjai), mint mentorok; az Y és Z, esetlegesen az α generáció képviselői pedig, mint mentoráltak jelentek meg a mintában *(2. táblázat)*

2. táblázat - A kérdőíves megkérdezés mintaösszetétele

Minta összetétele			Szerep		Összesen
			mentor	mentorált	
Nem	férfi	fő	40	54	94
		nemen belüli %-os megoszlás	42,6%	57,4%	100,0%
		szerepen belüli %-os megoszlás	67,8%	57,4%	61,4%
		teljes mintából %-os megoszlás	26,1%	35,3%	61,4%
	nő	fő	19	40	59
		nemen belüli %-os megoszlás	32,2%	67,8%	100,0%
		szerepen belüli %-os megoszlás	32,2%	42,6%	38,6%
		teljes mintából %-os megoszlás	12,4%	26,1%	38,6%
Összesen		fő	59	94	153
		nemen belüli %-os megoszlás	38,6%	61,4%	100,0%
		szerepen belüli %-os megoszlás	100,0%	100,0%	100,0%
		teljes mintából %-os megoszlás	38,6%	61,4%	100,0%

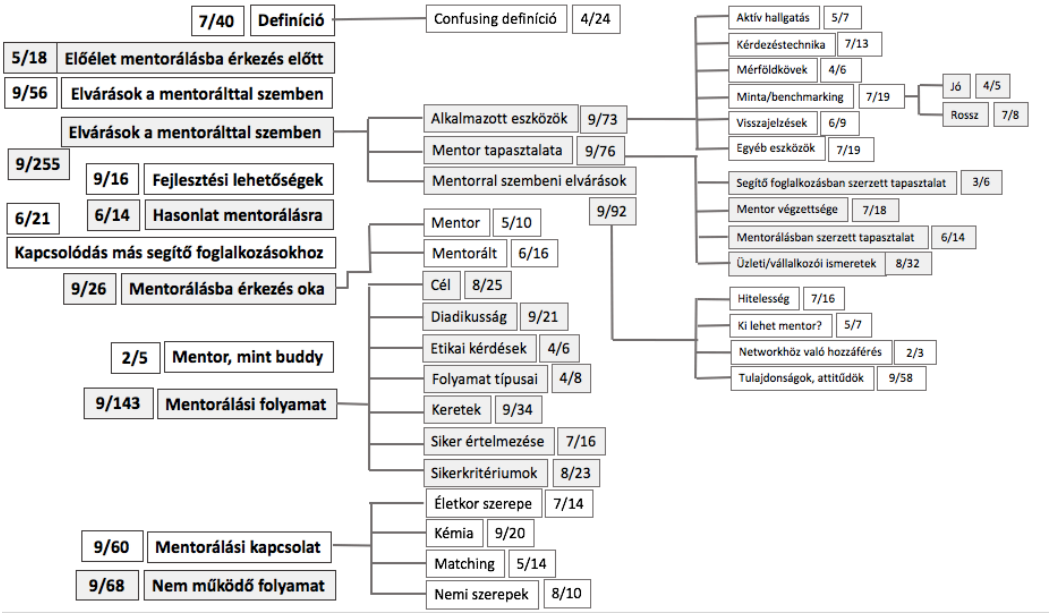
Forrás: Saját szerkesztés.

II.3. A kvalitatív kutatás rövid bemutatása és lebonyolítása

A kvalitatív megkérdezést félig strukturált interjúk keretében hajtottam végre. Célom volt, hogy az interjúk folyamán a lehető legtöbbet beszéljenek maguktól az interjúalanyok, így lehetőséget biztosítva a téma, számukra fontos aspektusai felé történő haladást, illetve teret engedve annak, hogy érzelmekkel teli, érdekes és izgalmas interjúk készüljenek. Az interjúk tervezése során olyan 50-60 perces beszélgetésekkel számoltam, amelyek a téma egészét körbejárják. Az első két interjút követően ezen a gyakorlaton és számításon két ponton is változtatnom kellett: **egyrészt** szükség volt az időkeretek kitágítására, **másrészt** a kérdések bizonyos fokig történő újra strukturálására a téma körbejárásának biztosítására, amelynek eredményeképpen a kérdések közé bekerültek a kiegészítendő mondatok, illetve provokatív, folyamatra jellemző, célzott kérdések is. Ennek eredményeképpen jött létre az a hármas – bevezetés, mentorálásra vonatkozó nyitott kérdések, illetve állítások – tagolás, amelyet további hat részre, azon belül 20 támogató/segítő kérdésre bontottam.

A minta kiválasztásának folyamatában sokkal inkább szem előtt tartottam, hogy a potenciális adatok a leggazdagabbak legyenek, mintsem, hogy azok kényelmi, vagy a matematikai-statisztikai reprezentativitás elvének megfeleljenek. A mintába kerülés elsődleges kritériuma az volt, hogy a megkérdezés alanya legyen részese vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatnak. A minta összeállításánál figyelembe vettem továbbá *Bokor és Radácsi* (2006) tanácsát, miszerint „a kvalitatív hagyományban is bátran alkothatunk elméleteket az adatokból, ugyanakkor biztosítható a mintán túli kiterjesztés is, mivel **egyrészt** a kutatást lehet úgy tervezni, hogy az egyes esetek az egymásra hasonlító, de különböző terepen felvett adatokra nézve összehasonlíthatók legyenek, **másrészt** az általánosítást nem a minta számossága és véletlenszerűsége, hanem az olvasókban kialakult történetek biztosítják" (Bokor–Radácsi 2006:246). Ennek eredményeképpen a mintába kilenc fő került: három nő és hat férfi; négy mentor, három mentorált és két mentorálási programot koordináló személy, akik 2/3 jelenleg is aktívan részt vesz vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban. Életkorokat tekintve az alanyok normál eloszlást követnek.

1. ábra - A tartalomelemzés során alkalmazott kódstruktúra bemutatása[2]



Forrás: Saját szerkesztés.

[2]A kódok előtt/után szereplő zárójelben található első szám az interjúk számát jelentik, amelyben említésre került az adott kód, míg a második a kód említésének teljes gyakoriságát.

A diktafonnal készült interjúkról szó szerinti átirat készült, amelyeket az adatelemzés előtt kiegészítettem a témában készült korábbi jegyzeteimmel. Ezek értelmezését elősegítendő, jelentés-kategorizálást végeztem, amely a kategóriarendszer felépítését és szisztematikus kódolását jelenti (Kvale 1996, Gelei 2002, Csillag 2014). A szakirodalomban megismertekre, tapasztalataimra és előfeltevéseimre hagyatkozva egy nagyvonalú kódstruktúrát alakítottam ki, amelyet a későbbiekben további, úgynevezett alkódokra bontottam. A folyamat során elemzésére az NVivo 10.2.2. szoftvert alkalmaztam. A feldolgozás során 12 kód került kialakításra, amelyet összesen további 17 alkódra bontottam, ezek közül három esetben további többszörös kódbontás történt, egy esetben még ezen felüli megkülönböztetés is szükségessé vált. Így összességében véve a tartalomelemzést 45 kódra vonatkozóan végeztem el (*2. ábra)*.

II.4. A kvantitatív kutatás rövid bemutatása és lebonyolítása

A korábban bemutatott célkitűzésekhez kapcsolódóan megfogalmazásra kerültek azon hipotéziseim is, amelyeket a disszertációhoz kapcsolódó kutatás során vizsgálni kívántam (*3. táblázat*).

1. táblázat - A disszertáció hipotéziseinek rendszere

Jelölés	Hipotézis	Alkalmazott kutatási módszer	Alkalmazott számítás
H_1	Adott, vállalkozásfejlesztéssel foglalkozó mentorálási folyamatban a mentoráltak által a mentorral szemben támasztott elvárásrendszer és a mentorok saját magukkal szemben megfogalmazott énképe között nincs szignifikáns különbség, a tényezőkombinációk megegyeznek.	kvantitatív kutatás	ANOVA elemzés, Sperman-féle rangkorrelációs mutató, számtani átlag
H_2	A sikeres vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamattal szemben támasztott elvárásrendszer és a ténylegesen lefolytatott folyamatokban tapasztalt tényezőkombinációk között mind a mentorok, mind a mentoráltak esetén tapasztalhatók szignifikáns különbségek.	kvantitatív kutatás	t-próba; ANOVA elemzés; számtani átlag
H_3	A vállalkozásfejlesztési mentorok sikeressége és eredményesség szempontjából az iparági tapasztalat és az üzleti ismeretek egymás kiegészítőjeként jelennek meg.	kvantitatív kutatás kvalitatív kutatás	számtani átlag, módusz, medián, tartalomelemzés, faktorelemzés
H_4	A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat nem működhet egy olyan tényező-kombináció nélkül, amely az empátia, a kölcsönös bizalom, hitelesség, pozitív attitűd és nyitottság tényezőit tartalmazza.	kvantitatív kutatás kvalitatív kutatás	ANOVA elemzés, számtani átlag, faktorelemzés
H_5	A folyamat sikerességének szempontjából a három legfontosabb elvárás a mentorálttal szemben, hogy nyitott legyen, elkötelezett aziránt amit csinál, valamint hatékonyan kommunikáljon.	kvantitatív kutatás	gyakorisági mutató, tartalomelemzés
H_6	A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamattal kapcsolatos elvárások fontossága alapján az ilyen folyamatban résztvevő/részt vett mentoráltak jól differenciálható csoportokra oszthatók, amelyek jellemzői alapján kialakítható az adott csoportnál legsikeresebben használható mentori tulajdonság-, és eszközrendszer; illetve összeállítható egy, a teljes mentorálási folyamat sikerességét elősegítő ellenőrzőlista.	kvantitatív kutatás	klaszterelemzés

Forrás: Saját szerkesztés

A dolgozat kiindulópontja az, hogy létezik – de amennyiben még nem, akkor felállítható, vagy legalábbis igény mutatkozik létrehozására – olyan lista, amely hozzájárul a sikeres és hatékony vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatvezetéshez. Ezen ellenőrző lista **egyrészt** alkalmas arra, hogy meghatározza a mentor azon tulajdonságait, képességeit, kompetenciát, ismereteit,

tapasztalatait és attitűdjeit, amelyek ahhoz szükségesek, hogy egy vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat vezetésére képes legyen. **Ugyanakkor** a lista keretet is ad tevékenységének, egyfajta egymásutániságot feltételez. A lista létjogosultsága akkor tekinthető megalapozottnak, amennyiben annak hiánya a folyamat sikerességét befolyásolja (1), egymástól merőben eltérő célú, tartalmú és eszközöket felhasználó folyamatok ugyanazon néven kerülnek lebonyolításra (2), vagy a folyamatokban a résztvevőknek hiányérzete támad, vagy elégedetlenek a kapott szolgáltatással (3), akár az előbbi két tényező kombinációjának eredőjeként is. A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat véleményem szerint akkor válhat elfogadott, elismert és presztízzsel rendelkező tevékenységgé és egyben szakmává, ha ugyanazon céllal, a fő pontokban megegyező keret-, és eszközrendszerrel mérhető eredményeket hozó tevékenységként kerül definiálásra. Egyéni hiányérzet azonban a lista létjogosultságát még nem igazolja

Feltételezve azt, hogy a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat egy összetett rendszer, amelyben mind a keresleti, mind a kínálati oldal – így a szolgáltatás nyújtója és igénybe vevője – egyaránt rendelkezik azzal kapcsolatos elvárásokkal eltérő tapasztalataik, hátterük és ismereteik ellenére, azonban ugyanazon célért dolgozva, a folyamattal szemben megfogalmazott elvárásrendszerük között sem figyelhető meg jelentős különbség. Ennek értelmében H_1 hipotézisem szerint adott, vállalkozásfejlesztéssel foglalkozó mentorálási folyamatban a mentoráltak által a mentorral szemben támasztott elvárásrendszer és a mentorok saját magukkal szemben megfogalmazott énképe között nincs szignifikáns különbség, a tényezőkombinációk megegyeznek. Azaz az egyes tényezők fontosságának megítélése közel azonos értékeket, középértéket, szórást és szóródást mutat. A hipotézis tesztelésére a kérdőíves megkérdezés eredményei, az ott elvégzett t-próba és varianciaanalízis alkalmasak.

Kiindulópontnak tekintve *Parasurman és szerzőtársai* művét, akik szerint „a szolgáltatásminőség nem más, mint az elvárt és az észlelt teljesítmény összehasonlításának eredménye, amely egyben az értékítélet egyik formája” (Parasurman et al 1988:15), feltételezhető, hogy a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat esetén is a szándék és a tapasztalat, avagy az elvárt és észlelt minőség között különbség tapasztalható. H_2 hipotézisem keretében azt vizsgálom, hogy a sikeres vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamattal szemben támasztott elvárásrendszer és a ténylegesen lefolytatott folyamatokban tapasztalt tényezőkombinációk között mind a mentorok, mind a mentoráltak esetén megfigyelhetők-e szignifikáns különbségek. Ezen hipotézist a következő alhipotézisekre osztom:

> H_{2a}: A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyat hatékonyságának és sikerének megítélése tekintetében szignifikáns eltérés tapasztalható a szerepek – mentor vs. mentorált – mentén.
>
> H_{2b}: A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyat hatékonyságának és sikerének megítélése tekintetében jelentős különbségek mutatkoznak szerepen belül a nemek között.

Amennyiben a hipotézis elfogadásra kerül, tehát lesz olyan független változó, amely mentén szignifikáns eltérés figyelhető meg a folyamat minőségének megítélése tekintetében, akkor az egyben azt is jelenti, hogy a folyamat, de annak legalábbis egy része, fejlesztésre szorul. Így ezen hipotézis rávilágíthat arra, hogy jelenleg hazánkban hogyan ítélik meg azokat a folyamatokat az abban résztvevők, amelyek vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat címen futnak.

Több szerző alapvető és kiindulási állapotnak tekinti a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat tekintetében a mentor és mentorált közötti életkorbeli különbséget, azaz a mentor szenior voltát és a mentorált viszonylagos tapasztalatlanságát (pl. *Levison* 1978, *Belcourt* 2000, *Rhodes* 2002), valamint azt, hogy ezen eltérés iparági tapasztalatbeli és szakmai

tudásbeli különbségeket is takar. A szakmai tudás meglétét és fontosságát többen hangsúlyozzák (pl. *Fekete* 2008, *St-Jean-Audet* 2009), míg számos más szerző (pl. *Clutterbuck-Lane* 2005, *Wikholm* 2005, *Depali-Jain* 2016) és a hazai vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat több résztvevője is sikertényezőnek nemcsak a szakmai, üzleti tudást, hanem az adott iparágban szerzett tapasztalatot is megnevezi. Erre alapozva H_3 hipotézisem azt vizsgálja, hogy az iparági tapasztalatnak és az üzleti ismereteknek egymás kiegészítőjeként szükséges-e megjelenniük a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban, valamint hogy ezen tényezőkombináció valóban a lista élén helyezkedik-e el fontosság szempontjából.

A szakmai tudás és iparági tapasztalat mellett leggyakrabban kiemelt sikerkritérium a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat tekintetében a bizalmi légkör megléte, illetve annak kialakítására való törekvés (pl. *Kram* 1985, *Kahn* 1993, *Ragins* 1997, *Clutterbuck-Lane* 2005, *Starchevich* 2009, *Jewel* 2013, *Dávid* 2014). Ezen légkör megteremtése azért is döntő fontosságú, mert a mentor és mentorált összetett kapcsolatrendszerében a közöttük fennálló szoros együttműködésre és a folyamat során megosztott információkra, praktikákra és taktikákra, az emberi kapcsolódás, a bizalmon túlmenően mutatott kölcsönös egymásra hangolódás csak akkor jöhet létre, ha a folyamatban jelen van az empátia, a nyitottság és pozitív attitűd, amelyhez hozzájárul a mentor hitelessége is. A H_4 hipotézis keretében az kerül vizsgálatra, hogy a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat működhet-e egy olyan tényező-kombináció nélkül, amely az empátia, a kölcsönös bizalom, a hitelesség, a pozitív attitűd és a nyitottság tényezőit tartalmazza.

Valamennyi eddigi hipotézis (H_1-H_4) a szolgáltatás nyújtójára, azaz a mentorra, vagy magára a folyamatra és a mentor folyamatvezetési képességeire vonatkozott. Azonban a sikeres folyamatnak elengedhetetlen része a szolgáltatás igénybe vevőjének aktív szerepe is; ugyanis a folyamat biztosan nem lehet sikeres abban az esetben, ha a mentorált nem rendelkezik megfelelő hozzáállással. A mentorálttól elvárt tulajdonság-, kompetencia- és attitűdlista a szakirodalom szerint számos tényezőt tartalmaz. A leggyakrabban említett ilyen tulajdonságok a nyitottság, az elkötelezettség, valamint a visszajelzések adásának és fogadásának képessége. A H_5 hipotézis azt vizsgálja, valóban ezen három tényező-e az, amelyet a hazai vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat résztvevői annak sikeressége szempontjából a legfontosabbnak tartanak.

Abból kifolyólag, hogy a disszertáció készítés során feltételeztük, hogy szükséges és felállítható egy olyan modell, amely a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat hatékonyságára és eredményességre nézve pozitív hatással van, a modell egyben alkalmas arra is, hogy az adott tevékenységben résztvevők célpiacát szegmentálja, azaz homogén részekre ossza. A H_6 hipotézis keretében azt vizsgálom, hogy a mentorálási folyamattal kapcsolatos elvárások fontossága alapján a folyamatban résztvevő/részt vettek jól differenciálható csoportokra oszthatók-e és meghatározható-e egy olyan eszközrendszer, amely mentén a kialakított célcsoportoknak leginkább megfelelő kombinációval a lehető legjobb eredmény érhető el.

III. A kutatás új és újszerű eredményei

Disszertációm készítésének folyamatában kiemelt figyelmet fordítottam a téma szakirodalmi hátterének összefoglalására. Az elméleti áttekintés során vizsgáltam a mentorálást, mint fejlesztési tevékenységet más, segítő foglalkozások rendszerében; taglaltam különböző megközelítéseit (nagyvállalati illetve KKV szintű); valamint típusait (belső, illetve külső mentorálás); továbbá meghatároztam a vállalkozásfejlesztési mentorálás sajátosságait; az ahhoz kapcsolódó mentorálási modelleket, valamint a mentori és mentorált kompetenciákat. Ezt követően vizsgáltam a téma beágyazottságát nemzetközi kutatásokba.

III.1. A kutatás elméleti alapjai

Dinamikusan változó világunkban, ahol a KKV-k dominanciája figyelhető meg, és ahol a versenyelőny tényezőjeként a különböző szervezetekben, illetve vállalkozásokban tevékenykedő munkatársak, azaz az emberi erőforrás és annak kvalifikációja nevezhetők meg, sem egyéni, sem szervezeti siker nem érhető el a szükséges, rugalmas felkészülés, vagy pedig a megfelelő fokú elkötelezettség kialakítása nélkül. A jövő vezetői nyitottak és érdeklődők, mindent megtesznek annak érdekében, hogy szélesítsék látókörüket társadalmi és üzleti téren egyaránt. Jellemző rájuk az a törekvés, hogy folyamatosan új ismereteket sajátítsanak el, ezzel alkalmazkodó képessé válva a folyamatosan változó körülményekhez.

Mindehhez azonban több forrásból és tudományterületről származó ismereteket kell alkalmazni (Iniguez 2008). Ezen ismeretek számos helyről származhatnak: a szervezetek elsősorban a szakmai képzést és a vezetőképző programokat támogatják, holott sokszor hallani kompetencia alapú megközelítésről is, ami azonban eddig kevésbé valósult meg, pedig a vállalkozások esetén ez lenne a kívánatos. Nincsenek jobb és rosszabb módszerek, sikeresebbek vagy sikertelenebbek, a fontos az, hogy a fejlesztési tevékenység esetén az adott szituációban és az adott személyhez legjobban illőt (illőket) alkalmazzuk. Vállalkozások esetén ez kiemelten igaz: a vállalkozó személyiségétől, tapasztalatától, a vállalkozás profiljától, célpiacától függően merőben eltérő típusú és mélységű segítségre lehet szükség. Egy induló, illetve jelentős növekedési potenciál előtt álló kis- vagy közepes, illetve családi vállalkozás fejlesztésére számos lehetőség adott. De, mint azt az előzőekben láttuk, a gazdálkodó szervezetek versenyképességének újszerű tényezőjeként az emberi erőforrás és annak szervezetben betöltött helye, szerepe került definiálásra. Ezen analógia mentén a vizsgált vállalkozások esetében is a hangsúlyt a munkaerőre, így sok esetben az alapító tulajdonosra, ötletgazdára szükséges helyezni. Az ő képzése, fejlesztése számos módon megvalósulhat: részt vehet valamilyen hagyományos értelemben vett (tovább) képzésen, amely lehet iskolarendszerű-, felnőtt-, illetve e-learning alapú képzés, továbbá vezetői vagy csoporttréningen való részvétel, terápiás célzatú folyamat, tanácsadás, mediáció, coaching illetve mentorálás.

A vállalkozók fejlesztése kapcsán gyakorta kerül említésre a vezetőfejlesztés, mint tevékenység (Bolden–Terry, 2000; Bolden, 2007; Leith, 2009; Stewart, 2009). Számos forrás mutat rá arra, hogy a vállalkozók fejlesztése nem más, mint vezetőfejlesztés. *Baumol* (1968) korai munkásságában azt a megállapítást tette, hogy egy növekedésközpontú világban megpróbálhatjuk megtanulni azt, hogyan kell és lehet stimulálni a vállalkozási hajlandóságot és aktivitást, de a megoldásokat keresni kell. Az ezredfordulót követően azonban még mindig helytálló az a megállapítás, hogy a vezetőfejlesztés terén nincs egységes álláspont. Egy más mellett párhuzamosan figyelhető meg két irány: egyes szervezetek esetén a vezetőfejlesztés szükségletalapon, tervezés nélkül, ad-hoc módon történik; míg más esetekben azt a teljes személyre szabás jellemzi. Az optimális megoldás eléréséhez személyreszabott megoldásra van szükség. Erre pedig a mentorálás – mint a vezetőfejlesztés és a karriermenedzsment eszköze – megfelelő tevékenység (McCauley–Van Velsor, 2004; Chuck–Yanbo, 2014). A fejlesztéssel foglalkozó pszichológusok többsége egyetért ugyanakkor abban, hogy a vezetőket nem annyira a vezetési filozófiájuk, a személyiségük, vagy vezetési stílusuk különbözteti meg egymástól, hanem inkább belső 'cselekvési logikájuk' – ahogyan értelmezik környezetüket, és ahogyan reagálnak, amikor hatalmuk és biztonságuk veszélybe kerül. Mindazonáltal viszonylag kevés vezető próbálja megérteni a saját cselekvési logikáját, és még kevesebb fedezte fel megváltoztatásának lehetőségét. Ebben a folyamatban van jelentősége a mentorálásnak (Rooke–Torbert 2005)

Coachinggal, mentoring folyamatokkal, reportinggal illetve feedback adással és kapással optimalizálható a vállalkozási tevékenységhez magához, valamint egy vállalkozás vezetéséhez szükséges tudás jobb felhasználása (Gaál et al. 2012). Az akadémiai szintű tudást és a való világot szükséges lenne összekapcsolni, azaz a pedagógia elméleteket ötvözni kellene az üzleti metódusokkal és modellekkel (Robinson–Haynes 1991). Ehhez pedig a mentorálás –

hasonlóan a rokon szakmának számító, de mégis jelentős eltéréseket magában foglaló coachinghoz –, elsőszámú lehetőségként kerül említésre, mint a vállalkozásfejlesztést leghatékonyabb segítő tevékenység (Terjesen–Sullivan 2011, Leferbre–Redien–Collot 2013).

További, megválaszolandó kérdés lehet annak tárgyalása is, hogy mi állhat a mentorálás, mint fejlesztési tevékenység elismerése és széleskörű alkalmazásának, elterjedésének – illetve azok hiányának – hátterében. Az egyik alapvető problémát magának a fogalomnak nem ismertsége jelenti. És habár a mentorálás szerepéről a szakirodalomban rendelkezésre álló információ kevés található, az kijelenthető, ennek ellenére a fejlesztő és segítő foglalkozások közül ezen tevékenység fontosságát és hasznosságát sok forrás kiemeli (Lutz et al. 2015). A mentorálás, népszerűségét tekintve gyorsan növekszik, mint a fiatal vállalkozók által igénybe vehetető, testreszabott támogató és segítő tevékenység (St-Jean–Audet–Courte 2009b). Csapó (2009) értekezésében, amely a gyorsan növekvő kis- és középvállalkozások jellemzőit és fejlesztési lehetőségeit vizsgálta Magyarországon, azt a megállapítást tette, „hogy a nyugati piacgazdaságokban, de főként az angolszász országokban működnek olyan tanácsadói programok, amelyekben már sikeres, befutott „gazellák" alapítói, vezető vállalkozói adnak tanácsokat induló vagy a növekedés elején álló cégek számára" (Csapó 2009:144). Ennek előnye, mint arra *Kállay és Imreh* is utal, hogy az ilyen 'befutott' vállalkozások vezetői, tulajdonosai rendelkeznek tapasztalattal, tudják milyen makro-környezetben és milyen kihívásokkal kerülhet szembe egy induló kisvállalkozás (Kállay–Imreh 2004), így hatékonyan lehetnek segítségére, támogathatják tanácsaikkal a piacon most megjelenni kívánó, induló vállalkozásokat, azaz a viszonylagos ismeretlenségen való túllendülést segítik. A vállalkozások induló szakaszában „a legtöbb külső segítség a mentortól kapható" (Vecsenyi–Pethető 2017:73), amennyiben azt jól sikerül kiválasztani.

III.1.1. A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat definíciója

A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat magába foglal egy támogató kapcsolatot a tapasztalattal rendelkező vállalkozó (mentor) és a kezdő (fiatal) vállalkozó (mentee) között, abból a célból, hogy utóbbi személy személyes fejlődését elősegítsék (St.Jean–Audet 2009), *hiszen* a vállalkozóknak mindenkinél inkább szükségük van mentorokra, az előttük álló feladatok komplexitása és kiterjedtsége miatt (Krueger–Wilson 1998). A vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység szemléletét tekintve, figyelembe véve annak alapvető célját, azaz, hogy támogatást és segítséget biztosítson, valamint facilitálja az ötletek és információk megosztását, ezzel elősegítve a fiatal vállalkozók túlélését és növekedését az üzleti világban (Kantor 2001), ugyanezt támasztja alá.

A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat egyik kulcstényezője az, hogy a vállalkozói lét komplexitásához, sokszínű tevékenységének ellátáshoz, illetve az ezekhez kapcsolódó feladatokkal való „megküzdéshez", hogyan tud hozzájárulni a mentor, mennyiben tudja segíteni a mentoráltat. A mentorálás minden kétség nélkül alkalmas formája a vállalkozók támogatásának, mivel lehetővé teszi saját menedzsment képességeik fejlesztését, a tanulást akciókon keresztül, mindezt egy kiterjedt üzleti tapasztalatokkal rendelkező, támogató segítő közbenjárásával (St.Jean–Audet 2009). Ezen támogatási folyamatra pedig a visszajelzések szempontjából is szükség van. Ugyanakkor van a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatnak egy másik, nemcsak a business oldalt támogató megközelítése is: adódhatnak olyan helyzetek, amikor a mentorált személyes, érzelmi támogatást, ezáltal pedig kognitív fejlődésének elősegítését várja a folyamattól. A vállalkozások esetében megfigyelhető, különböző területen adódó szűk keresztmetszetek – mint idő, anyagi és energia ráfordítás – és a felmerülő kérdések, valamint elakadások komplexitása következtében, a hagyományos oktatás és tradicionális tanácsadói tevékenység nem jelentenek kielégítő megoldást. Ilyen esetekben a mentorálás tudástranszfer funkciója, valamint kompetenciafejlesztő volta következtében az elemzés-tervezés tevékenységének során, valamint a vállalkozói, személyes hatékonyság fejlesztésében jelenthet megoldást. Ezen irány teljessé tételéhez pedig

elengedhetetlen az úgynevezett soft-skillek fejlesztése is. A vállalkozói skillek fejlesztése összefüggésben van a vállalkozó szociális nyelvének fejlesztési folyamatával, mivel ez segít kialakítani a személyes teóriákat, a gondolkodást és az akciót (Rae 2000). Eredményeképpen minél szélesebb tárházból és ismeretanyagból, sokszínűbb tapasztalatból meríthet a mentorált, annál inkább lesz rugalmas az előtte álló kihívásokkal szemben. Más megközelítés szerint ugyanis a vállalkozásfejlesztési mentorálás olyan kiegészítő, fejlesztő tevékenység, ami az egyént körülvevő, elsődleges tanulási környezethez kapcsolódik, és amely a hagyományos stratégiákat kiegészítve a nagyobb rugalmasság lehetőségét kínálja (Gay–Stephensson 1998).

Disszertációmban a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatot úgy értelmezem, mint egy mentális modell kialakításának első lépését. Ez a mentális modell teszi lehetővé a mentorált (fiatal vállalkozó) számára, hogy saját ötletéből kiindulva, arra alapozva vállalkozói tevékenységet végezzen, és ezen tevékenység végzése során felmerülő kihívásokat a lehető leghatékonyabban kezelje. A mentorálási folyamat ennek alapján nem lesz más, mint egy kevésbé tapasztalt és egy tapasztalt résztvevő közötti interakció beindítása, a közös gondolkodás kezdete, amelynek célja a mentee vállalkozói kompetenciáinak fejlesztése. Ugyanakkor „a mentorálási folyamat egy biztonságot nyújtó környezetben a pártfogolttal való elkötelezett, folyamatában vele foglalkozó, minden segítséget, támogatást és visszajelzést megadó, bizonyos, előre meghatározott keretek között végbemenő tevékenységsorozat, amelynek célja a mentee A-ból B-be, azaz a kiindulási ponttól a kitűzött állapotig történő eljuttatása az úton való végig kísérés által. Feltételezésem ugyanakkor az, hogy nem minden mentorálási folyamat képes ugyanazokat a tanulási kimeneteleket, hasznokat, előnyöket biztosítani" (Zsigmond 2017:590). Hogy mik a befolyásoló tényezők, még vizsgálatra szorulnak. Mint azt St. Jean és Audet is megállapítja: az biztos, hogy egyes tényezők – mint a mentor szerepei, a mentorálási ülések gyakorisága és hossza, valamint a résztvevők pszichológiai jellemzői – befolyásolják a tanulást, de a témában további, mélyebb vizsgálatok szükségesek (St.Jean – Audet 2009).

III.1.2. A mentorálási folyamat, szereplői és a mentorral szemben támasztott elvárások

Bármely mentorálási folyamatra jellemző a diadikusság, azaz kétirányúság (Kram, 1985; Waters et al., 2002; Alfred–Garvey, 2010; Myers, 2016). Mivel ez a kétirányúság emberek kapcsolódásából és interakciójából áll, megítélése sok esetben szubjektív. Ennek ellenére bizonyára vannak olyan, mind a mentorral, mind a mentee-vel szemben elvárt tulajdonságok, attitűdök, kompetenciák, amellyel a folyamatban résztvevőknek feltétlen rendelkeznie kell. Kiinduló pontnak tekintve, hogy a mentorálás folyamata egy kétszereplős tevékenység, amelyben a mentor, mint egy professzionális szolgáltatás nyújtója, a mentorált pedig, mint annak igénybe vevője van jelen, és a mentor definíció szerint rendelkezik tapasztalattal és a folyamat szempontjából fontos irányítási, facilitálási képességgel, elsősorban a mentor folyamathoz való kapcsolódás kerül vizsgálatra.

A mentorral szemben támasztott követelmény- és elvárásrendszer megvizsgálásához, feltétlenül szükséges annak tisztázása, hogy vállalkozásfejlesztési szempontból kit tekintünk mentornak. Jelen tanulmány során vállalkozásfejlesztési mentor alatt értem azt a tapasztalattal rendelkező, nyitott, tudását megosztani szándékozó és tudó, üzleti életben jártas segítőt, aki egy kétirányú kapcsolaton keresztül hozzájárul egy kevésbé tapasztalt (a vállalkozói lét elején járó, vagy elakadással küzdő, esetleg növekedési kérdés előtt álló) vállalkozó céljainak eléréséhez tudástranszferen és támogatáson keresztül, miközben a mentorált szakmai ismeretei bővülnek, személyes képességei fejlődnek.

Figyelembe véve, hogy a mentor feladata meglehetősen komplex, az ezen tevékenység végzéséhez szükséges kompetenciák, tulajdonságok listájának összeállítása is szerteágazó és bonyolult. Ezt tovább bonyolítja, hogy a folyamatvezetés nem laboratóriumi körülmények között, hanem egy gyorsan változó környezetben történik, így a szituáció és a kontextus ülésről ülésre, vállalkozóról vállalkozóra változik, így tehát nem elegendő a mentorált igényeinek

megfelelő tevékenységet kiválasztani, de azt a kontextus adta elvárásokhoz is igazítani szükséges (Clutterbuck–Lane 2005). Ez az igazodás pedig nem elsősorban és kizárólagosan az input tényezőket (mentor háttere és tapasztalata) jelenti, hanem sokkal inkább azt, hogy adott szituációban hogyan jár el, milyen megoldási mintákat alkalmaz
(St.Jean–Audet 2009/b).

A szakirodalom feldolgozása során számos, a mentorral szembeni, sikeres folyamatvezetéssel kapcsolatosan támasztott követelmény került beazonosításra, amelyeket a könnyebb átláthatóság végett, jelentéstartalmuk szerint öt csoportba soroltam. Ezen csoportokat mentori attitűd (1), elméleti ismeretre vonatkozó tényezők (2), tulajdonságok (3), képesség és kompetenciák (4), valamint egyéb, a folyamatvezetéshez nélkülözhetetlen jellemzők (5) névvel illettem. Az egyes csoportokba számos tényező: kompetencia, attitűd és tulajdonság került besorolásra, amelyet a *1.melléklet* szemléltet.

A szakirodalom abban egyetért, hogy a mentorálási folyamat hatékonyságának megítélésekor figyelemmel kell lenni a mentor jellemzőire (Mullen 1994), abban azonban nincs egyetértés, hogy ezek a jellemzők mit takarnak pontosan. A mentorral szemben támasztott követelmények figyelembevételekor megállapítható, hogy egyes elméletek kulcsfontosságú tényezőket emelnek ki (Ld. *1*. melléklet), míg más szerzők séma mentén, komplex modellként ismertetik az elvártakat. Mivel jelen tanulmány célja is egy olyan, hazánkra jellemző modell megalkotása volt, amely előrevetíti a sikeres folyamatvezetést, a bemutatott és rendszerezett tényezők kerültek a vegyes módszertanú vizsgálat során elemzésre.

III.3. Hipotézisek vizsgálata és a kutatás tézisei

Az egyes kutatási kérdésekhez és területekhez kapcsolódó empirikus vizsgálatokra alapozva vizsgáltam a hipotéziseket, majd azt követően kísérletet tettem tézisek megfogalmazására.

III.3.1. Hipotézisvizsgálat

Előfeltevéseim alapján azt vártam, hogy nem lesz a tényezők között olyan, amely megítélése a mentor és a mentoráltak körében lényegesen el fog térni (H_1). Feltételeztem továbbá azt, hogy a folyamattal szemben elvárt követelmények magasabb értéket, ezáltal nagyobb fontosságot képviselnek, mint a tényleges tapasztalatokat leírók: azaz, fejlődési lehetőség ott található, ahol a keresleti és a kínálati oldal elvárásai eltérnek egymástól, továbbá különbség mutatkozik az elvárt és észlelt szolgáltatás minősége között is; a fejlesztés fontosságát pedig ezen esetekben az eltérés nagysága fogja megmutatni (H_2). A tényezők rangsorára vonatkozóan pedig azzal a prekoncepcióval éltem, hogy az mind a mentorok, mind a mentoráltak, mind a kumulált fontosság alapján közel azonos sorrendet fog mutatni a felmérés, tehát nem lesz olyan tényező, amelyet az egyik csoport fontosnak, míg a másik elhanyagolhatónak ítél (H_3, H_4).

Feltételezve azt, hogy a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat egy összetett rendszer – amelyben mind a keresleti, mind a kínálati oldal, így a szolgáltatás nyújtója és igénybe vevője – egyaránt rendelkezik azzal kapcsolatos elvárásokkal eltérő tapasztalataik, hátterük és ismereteik ellenére, azonban ugyanazon célért dolgozv – a folyamattal szemben megfogalmazott elvárásrendszerük között sem figyelhető meg jelentős különbség. Ennek értelmében H_1 hipotézisem szerint az egyes tényezők fontosságának megítélése közel azonos értékeket, középértéket, szórást és szóródást mutat. A hipotézis tesztelésére a kérdőíves megkérdezés eredményei – mivel a fontosság és a megvalósulás az adatbázis sajátossága miatt egymástól független változók – az ott páronként elvégzett t-próba és varianciaanalízis alkalmasak.

A mentorok válaszait elemezve az a megállapítás tehető, hogy öt esetben van szignifikáns ($p<0,05$), pozitív kapcsolat az adott tényezőre adott fontosság és megvalósulás értéke között: aktív hallgatás, hitelesség, nyitottság, tükörtartás-, és változás menedzselésének képessége esetén, azaz figyelembe véve a fordított előjelet, ezen tényezők esetén szükséges a

folyamatba beavatkozni, fejleszteni. Mentoráltak tekintetében, illetve a teljes mintát nézve jóval több esetben – 14 – egybeeső tényező esetén figyelhető meg szignifikáns kapcsolat, amelyek mindegyike pozitív előjelű. Ez azt jelenti, hogy számos olyan tényező található, amely az elvárásokhoz képest alulteljesített és a szignifikáns kapcsolat következtében a fontosságra és a megvalósulásra adott átlagértékek között jelentős eltérést mutat. Az ANOVA elemzés eredményeit figyelembe véve az a megállapítás tehető, hogy mentorok esetén három tényező (empátia: p=0,007; gazdasági ismeretek: p=0,033 és nyitottság: p=0,012) figyelhető meg szignifikáns eltérés az elvártak és a tapasztaltak között, míg a mentoráltak esetén kilenc ilyen eltérés figyelhető meg (benchmarking: p=0,032; bizalmi légkör kialakításának képessége: p=0,00; empátia: p=0,012; holisztikus szemlélet: p=0,00; integritás: p=0,003; kifelé irányuló kommunikáció: p=0,019; nyitottság: p=0,014; pozitív attitűd: p=0,009; valamint tükörtartás: p=0,034). Mindemellett, míg a lineáris korrelációs együttható azt méri, hogy két, numerikus adatsorra felírható regressziós egyenes mennyire pontos, addig a rangkorreláció azt vizsgálja, együtt változik-e, feltéve, hogy az adatsorban nincsenek kiugró értékek. A rangkorrelációs kapcsolat szorosságának mérésére a *Spearman-féle* rangkorrelációs mutatószámot határoztam meg.

Spearman-féle rangkorrelációs együttható számítási módja:

$$\rho=1-\frac{6\sum_{i=0}^{n} d_i^2}{n^3-n},$$

ahol d az idősorok x, y változópárjai rangszámainak különbsége. A rangkorrelációs együttható értéke a fontosság esetén 0,833; megfelelés esetén 0,765. A rangkorrelációs együttható értéke -1 és 1 között mozog, ahol az előjel a kapcsolat irányát, az egyhez való különbség pedig a kapcsolat szorosságát mutatja. Esetünkben ez azt jelenti, hogy mentorok és mentoráltak rangsora fontosság szempontjából közelebb van egymáshoz, mint a megfelelés esetében; azaz az elvárások sokkal inkább megegyeznek egymással, mint a tapasztalatok.

Figyelembe véve a páronkénti t-próba (*2. melléklet*), az ANOVA elemzés, valamint a rangkorrelációs együttható értékét, a *H_1 hipotézis elutasítás*ra került, mivel mind a keresleti, mind a kínálati oldal megítélése szerint vannak – olyan eltérő – tényezők, amelyekkel szemben támasztott elvárások és a tapasztaltak között szignifikáns különbség figyelhető meg.

A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatot, mint professzionális szolgáltatást értelmeztem. Más szolgáltatásokhoz hasonlóan azzal az előfeltevéssel éltem, hogy a *Parasurman–Zeithaml–Berry* által összeállított szolgáltatásminőség modell a vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenységére is értelmezhető. Azaz „a szolgáltatások sajátosságaiból, jellemzőiből adódóan megjelölhető öt olyan „rés", amely a szolgáltatás sikertelenséget okozza" (Heidrich 2006:96), azaz befolyásolja a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat sikerességét. Mivel a szolgáltatás minősége sokszor nagyszámú tényezőtől függ – mint láthattuk számos tényező beazonosítható a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat esetén is – a szolgáltatás minőségének meghatározása és a szolgáltatás teljesítése közötti eltérésből adódó rést tekintettem kiindulásnak a mentorálási folyamat nem hatékonyként történő értelmezése és érzékelése szempontjából. Ezen állítást a *H_2* hipotézisben fogalmaztam meg, amely szerint *'a sikeres vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamattal szemben támasztott elvárásrendszer és a ténylegesen lefolytatott folyamatokban tapasztalt tényezőkombinációk között mind a mentorok, mind a mentoráltak esetén tapasztalhatók szignifikáns különbségek*'.

A hipotézis értelmezésének érdekében azt további alhipotézisekre bontottam. Először is vizsgáltam, hogy van-e eltérés a szerepek, tehát a mentor és a mentoráltak megítélés esetén: *'H_{2a}: A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyat hatékonyságának és sikerének megítélése*

tekintetében szignifikáns eltérés tapasztalható a szerepek – mentor vs. mentorált – mentén'. Az elvégzett t-próbák eredményeképpen azt tapasztaltam, hogy a vizsgált 20 tényezőből 14 esetén megfigyelhető szignifikáns eltérés a fontossági és a megvalósulási érték esetén. Szerepek tekintetében is megfigyelhetők ugyanezen eltérések. Így a H_{2a} hipotézist elfogadom.

Ezt követően vizsgáltam, hogy a nemek közötti különbségek mutatnak-e szignifikáns eltéréseket. A H_{2b} hipotézis szerint *'a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat hatékonyságának és sikerének megítélése tekintetében jelentős különbségek mutatkoznak szerepen belül a nemek között'*. ANOVA elemzés segítségével vizsgáltam szerepen belül milyen különbségek figyelhetők meg. Fontosság szempontjából két tényező az empátia (p=0,035) és a hard keretek (p=0,33) esetén figyelhető meg mentorok között szignifikáns különbség a nemek esetén, míg mentoráltaknál nem találhatunk ilyet. Megvalósulás szempontjából mentorok esetén az aktív hallgatás (p=0,049), mentoráltak esetén pedig a holisztikus szemlélet (p=0,048) tényezője kapcsán figyelhető meg szignifikáns eltérés. Ezen eredmények alapján a H_{2b} hipotézist is elfogadom, mert a vizsgált húsz tényezőből volt olyan, amely vagy a fontosság, vagy a megvalósulás alapján, de nemek és/vagy szerepek szerint szignifikáns eltéréseket mutatott.

Mivel a t-próbás vizsgálat és ANOVA elemzés rávilágított arra, hogy van olyan független változó, amely mentén szignifikáns eltérés figyelhető meg a folyamattal szembeni elvárás fontossága és annak megítélése kapcsán, továbbá mind a H_{2a} és H_{2b} alhipotézisek elfogadásra kerültek, a H_2 hipotézist magát is elfogadom. Ez pedig arra világít rá, hogy a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat, de annak legalábbis egy része, fejlesztésre szorul.

A szolgáltatási szemlélet értelmében a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat esetén is megfigyelhető keresleti és kínálati oldal. Azon előfeltételezéssel éltem, hogy a szolgáltatási folyamat mindkét oldala azonos elvárásokkal érkezik a folyamatba, hiszen ugyanaz a céljuk – vállalkozások indításához/működtetéséhez/fejlesztéséhez kapcsolódó tanulási folyamat facilitálása, illetve abban történő részvétel, – amelynek megfelelően alakítottam ki a H_1 hipotézist: *'adott, vállalkozásfejlesztéssel foglalkozó mentorálási folyamatban a mentoráltak által a mentorral szemben támasztott elvárásrendszer és a mentorok saját magukkal szemben megfogalmazott énképe között nincs szignifikáns különbség, a tényezőkombinációk megegyeznek'*.

Két, független csoport véleményének összehasonlítására alkalmazott ANOVA elemzés segítségével rávilágítottam, hogy szignifikáns kapcsolat ($p<0,05$) a tényezők fontosságát figyelembe véve három esetben, az empátia (p=0,07), a gazdasági ismeretek (p=0,033) és a nyitottság (p=0,012) esetén figyelhető meg. Habár az ANOVA elemzés szerint a fenti három kompetencia tartozik azon tényezők körébe, amelyek esetén szignifikáns különbség figyelhető meg a mentorok és mentoráltak válaszai között, abszolút eltérés szerint nem ezen három tényező esetén figyelhető meg a legnagyobb különbség: első helyen a szimpátia (0,409, amely közel 20%-os eltérést takar) áll, ezt követi a gazdasági ismeretek (-0,285) és a holisztikus szemlélet (0,258) tényezője. Az eltérések oka a tényezőkre adott átlagok értékének eltérésére vezethető vissza. A Sperman-féle rangkorrelációs együttható (0,765) azt támasztja alá, hogy ugyan a mentorok és a mentoráltak rangsora fontosság szempontjából közelebb található egymáshoz, mint megvalósulás szempontjából, és az elvárások is inkább megegyeznek, de nem esnek egybe, mivel a mutató értéke elmarad a hipotézis elfogadásához szükséges, kívánatos $\rho=1$ értéktől. Fenti eredmények ismeretében a H_1 hipotézist elutasítom.

A sikeres vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat több összetevőjét vizsgáltam. A H_3 hipotézis fókuszában szakmai, azaz iparági tapasztalat és az üzleti ismeretek álltak, míg a H_4 hipotézis esetében a bizalmi légkör megteremtéséhez szükséges tényezők kombinációját vizsgáltam.

Kérdéseket vetett fel már a szakirodalmi feldolgozás folyamatában, hogy az azonos iparágban szerzett tapasztalat, szakmai tudás, és az általános, üzleti ismeretek milyen hatással lehetnek a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatra. Abban többnyire egyetértés figyelhető meg, hogy valamiféle hozzáértés megléte szükséges a mentor részéről (Ebrahimi 2013). A „hozzáértés" tartalmi megítélésében azonban, korántsem egységes a szakirodalom. Habár megfigyelhetők a szélsőséges álláspontok – egyező iparági tapasztalat (Deakins 1997), ellentétes iparágak vonzása (Bisk 2002) – a köztes álláspont a leggyakoribb, amelyet kiegészít az elméleti, üzleti ismeret (pl. Sorcinelli-Yun 2007).

A H_3 hipotézis vizsgálata során az általános gazdasági ismeretek, azaz elméleti, üzleti tudás, valamint az adott iparágban szerzett kapcsolat kerültek górcső alá.

A tényezők fontossági értékét figyelembe véve a gazdasági ismeretek 4,21-es értéket kapott, míg az iparági tapasztalat 3,71-t, ezzel rangsorban rendre a 14. és 20. helyet elfoglalva. Mentorok esetén a két érték (3,949 illetve 3,61; 17. és 20. rangsorban) valamelyest közelebb esik egymáshoz, de mentoráltak esetén a mentoráltak a gazdasági ismereteket a 10. helyre pozícionálták 4,23-as értékkel, míg az iparági tapasztalatot 3,76-os érték szintén a legkevésbé fontos tényezőnek titulálták. Habár a mentorok és mentoráltak véleménye szerint az adott iparágban szerzett tapasztalat (3,61 és 3,76; 20. és 20. hely) és az elméleti, vagy szerzett üzleti ismeretek (3,95 és 4,23; 17., illetve 10. hely) fontossági átlagértékei és rangsorban elfoglalt helyük között eltérések mutatkoznak, a teljes mintán végzett, Varimax módszerrel rotált faktorelemzés során (*3. ábra)* a két tényezőre adott válaszok még ha nem is egy irányba mutatva, de együtt mozogtak, azaz egy faktorba sorolhatók, így maga a H_3 hipotézis is elfogadásra került.

3. ábra. - Teljes mintán alapuló rotált faktorsúly mátrix

Faktor elnevezése	Faktor száma	Rotated Component Matrixa	Component					
			1	2	3	4	5	6
MENTOR HITELESSÉGE	Faktor 1	belső kommunikáció	0,746					
		hitelesség	0,697					
		hard keretek	0,593					
		integritás	0,463					
MENTORÁLT FELÉ IRÁNYULÓ KOMMUNIKÁCIÓS KOMPETENCIA	Faktor 2	tükörtartás		0,705				
		aktív hallgatás		0,705				
		kommunikáció kifelé		0,644				
BIZALMOM TEREMTÉSÉNEK KÉPESSÉGE	Faktor 3	szimpátia			0,699			
		bizalmi légkör kialakítása			0,698			
		holisztikus			0,636			
VÁLTOZÁS TÁMOGATÁSÁNAK KÉPESSÉGE	Faktor 4	pozitív attitűd				0,699		
		változás menedzselése				0,616		
		nyitottság				0,557		
HARD SKILLEK	Faktor 5	gazdasági ismeretek					0,787	
		ipari tapasztalat					0,668	
HOLISZTIKUS LÁTÁSMÓD	Faktor 6	célorientált						0,713
		projektorientált						0,592
		folyamatorientált						0,58

Extraction Method: Principal Component Analysis; Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization; Rotation converged in 7 iterations.
N=153

Forrás: Saját szerkesztés, n=153 fős minta alapján.

A kvalitatív kutatás is ugyanerre hívta fel a figyelmet: a megkérdezettek között nem akadt olyan, aki a két tényező szétválasztását tartotta volna fontosnak. Eltérések abban mutatkoztak – mint az elemzésnél arra utaltam is, minden bizonnyal a válaszadók életkorából kifolyólag –, hogy a fiatalabb interjúalanyok inkább az iparági tudást részesítik előnyben, de nem csak kizárólagosan erre tartanak igényt, míg tapasztaltabb társaik inkább egyenrangúnak ítélik meg a kettőt, de személyes és személyiségbeli fejlődésük rávilágít elméleti ismereteik szükségességére is. A kvantitatív kutatás során feltárt összefüggésre, valamint annak kvalitatív interjúk általi meg nem cáfolására hagyatkozva a H_3 hipotézist elfogadom.

Feltevésem szerint – tekintettel a mentor és a mentorált között fennálló, szoros együttműködésre és a folyamat során megosztott kényes információkra, praktikákra és taktikákra – a mentor és mentorált összetett kapcsolatrendszerének a sikeressége, vagyis a közösen, a folyamatot megelőzően kitűzött célok megvalósulásának szempontjából, az emberi kapcsolódás, a bizalmi viszonyon túlmutató, kölcsönös egymásra hangolódás jelenti. Erre alapozva került megfogalmazásra a H_4 hipotézis.

A folyamat sikerességének szempontjából a szimpátiát a tizenhetedik (3,93), az empátiát a tizenegyedik (4,19 átlagpontszám), a bizalmi légkör meglétét az ötödik (4,46), a hitelesség kérdését a második (4,63), a pozitív attitűdöt harmadik (4,58), míg a nyitottságot első (4,73) helyen értékelték a megkérdezettek. Az ANOVA elemzés alapján az empátia és a nyitottság esetében szignifikáns eltérés figyelhető meg a mentorok és mentoráltak válaszai között a folyamat sikerességére nézve. A tényezőkre adott abszolút értékek közötti különbség a szimpátia (0,409), a gazdasági ismeretek (-0,285) és a holisztikus szemlélet (0,258) esetén figyelhető meg. Az átlagértékeket és a rangsorban elfoglalt helyet figyelembe véve a személyes szimpátia és az empátia is lényegesen hátrább került rangsorolásra, mint a raport kialakításához szükséges, egyéb tényezők. A mentoráltak válaszai alapján kialakított, Varimax módszerrel rotált faktorsúly mátrix szerint, az empátia tényezője nem tartozik a sikeres vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység tényezői közé. A hitelesség a belső kommunikáció és a hard keretek tényezőjével került egy faktorba, míg a bizalmi légkör a szimpátiával alkot tényezőpárt, addig a nyitottság és a pozitív attitűd a változás menedzselésének képességével kiegészülve járul hozzá a folyamat sikerességéhez. A teljes mintán alapuló faktorelemzés esetében sem tehető olyan megállapítás, hogy a szimpátia, az empátia, a kölcsönös bizalom, nyitottság és pozitív attitűd egy tényezőkombinációba esne. Az empátia ezen elemzés esetén sem sorolható faktorba. A raport teremtésének képessége megjelenik, de kiegészül a holisztikus szemlélet képességével, míg a mentor hitelességét alakító tényezők (belső kommunikáció, hitelesség, hard keretek és integritás) önálló faktorba rendezhetők. A pozitív attitűd és a nyitottság pedig egy újabb tényezőkombináció elemei. Abból kifolyólag, hogy a faktorelemzések egyike esetén sem volt azoknak eleme az empátia, valamint a raport kialakításához szükséges tényezők sem egy, sem két faktorba nem voltak rendezhetők, így a H_4 hipotézis részben kerül elfogadásra.

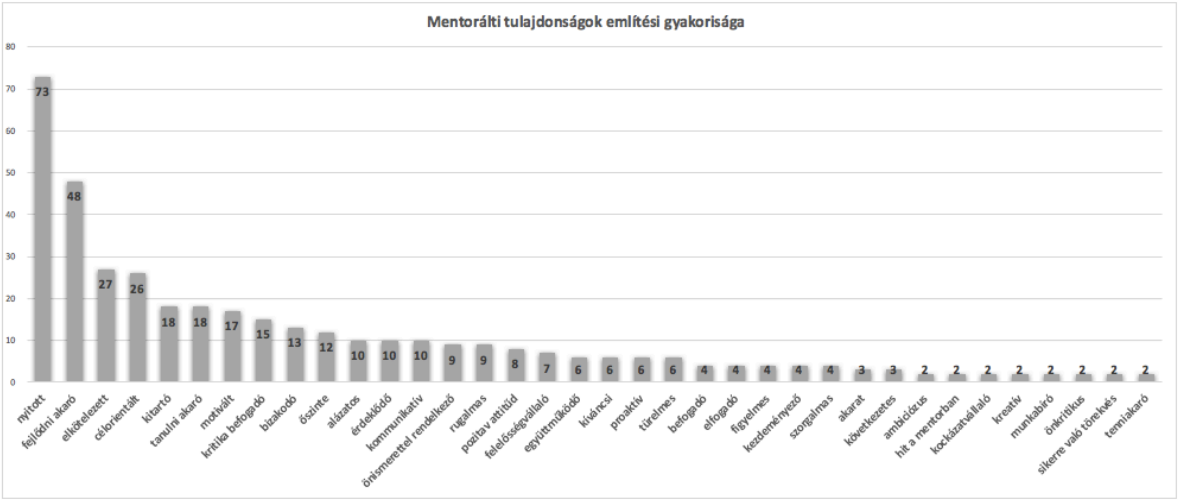
A mentorálási folyamat diadikus voltából kifolyólag (*Dickinson et al 2009, Alfred-Garvey 2010, Water et al 2012, Myers 2016)* nemcsak a mentorral kapcsolatos elvárások, hanem a mentorálttal szemben támasztható követelmények vizsgálatára is szükség van. A szakirodalom szerint a három leggyakoribb mentorálti tulajdonság a nyitottság, az elkötelezettség, valamint a hatékony és reflektív kommunikációs képesség (*Fulmer* 2000, *Maxwell* 2005, *St-Jean–Audet* 2009, *Dávid* 2014). A H_5 hipotézis ezen elvárások létjogosultságát vizsgálja, azaz azt feltételezi, hogy *'a folyamat sikerességének szempontjából a három legfontosabb elvárás a mentorálttal szemben, hogy nyitott legyen, elkötelezett aziránt amit csinál, valamint hatékonyan kommunikáljon'*.

A kérdőíves vizsgálat során a folyamat összetevőinek skálán történő értékelése után nyitott kérdés keretében került vizsgálatra, hogy melyik az a legalább három legfontosabb tulajdonság a mentor és a mentorok szerint, amellyel egy mentoráltnak szükséges rendelkeznie annak érdekében, hogy a folyamat a lehető legsikeresebb legyen. A megkérdezés során összesen a 153 válaszadótól 142 fő által megjelölt, 447 értékelhető említés történt, amely 81 különböző tulajdonság, illetve attitűd nevesítését eredményezte.

A tényezők fontosságának értékelésekor egyszerű gyakorisági számítást végeztem (*4*. ábra), amelyhez az azonos jelentéstartalommal bíró elvárásokat összevontam. Ezek alapján a legtöbb említést (73) a nyitottság kapta, amely az összes válaszadó, több, mint fele. Ezt követi a változásra való törekvés tényezője (48 említés), majd az elkötelezettség (27) és a célorientált hozzáállás (26). A hipotézisben szereplő kommunikációs kompetencia rangsorban 11. helyen

áll, mindösszesen 10 említéssel. így bebizonyosodott, hogy a szakirodalomban kiemelt jellemzők és tulajdonságok a magyar vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat esetén nem esnek egybe a modellekben megfogalmazottokkal, így a H_5 hipotézist elutasítom.

4. ábra - Mentorálttal szembeni elvárások említési gyakorisága



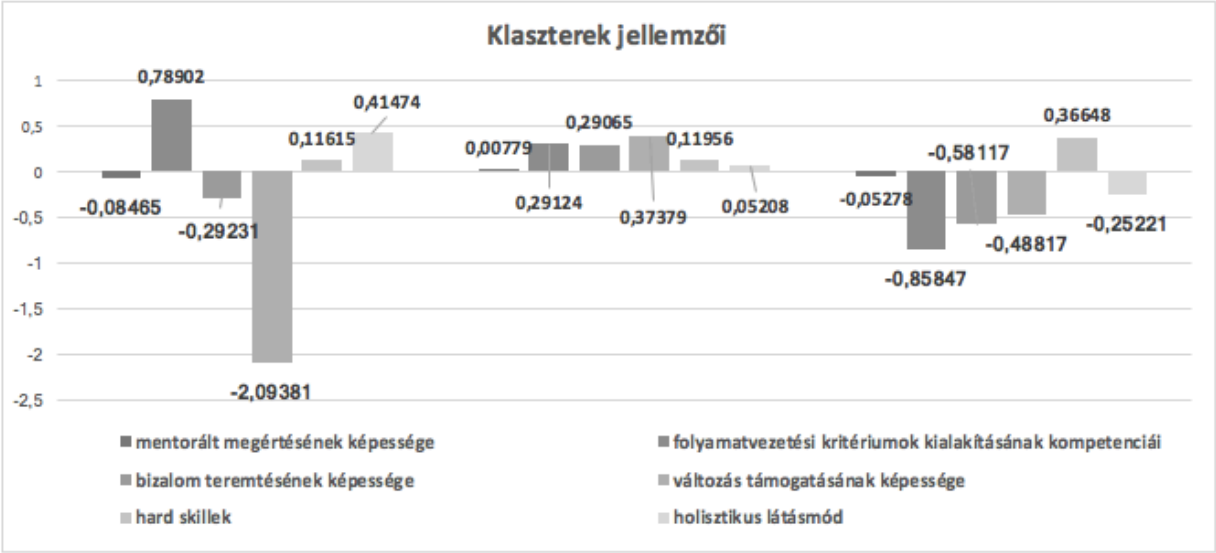
Forrás: Saját szerkesztés, n=153 fős minta alapján.

A kutatás célja egy olyan modell összeállítása volt, amely beazonosítja azon tényezőkombinációkat, amelyek hozzájárulnak egy sikeres és hatékony vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat vezetéséhez. A szakirodalomi megközelítések szerint a sikeres mentorálási folyamat többféleképpen értelmezhető (pl. *Boyd* 1999, *Dymock* 1999, *St-Jean–Audet* 2009), attól függően ki a célcsoport, milyen elakadással vagy problémával, hogyan és mikor érkezik a vállalkozásfejlesztési folyamatba. Ezen különbözőségre alapozva került megfogalmazásra a H_6 hipotézis.

Figyelembe vettem a szegmentációval és a szegmensekkel kapcsolatos elvárásokat is, azaz, hogy akkor érdemes szegmentálni, ha az elvárások és igények szegmensen belül karakteresen különböznek a többi szegmensben tapasztalható keresleti sajátosságoktól (1), amelynek előfeltétele, hogy beazonosíthatók azok a szegmentációs ismérvek, amelyek alapján a feltételezetett kereslet valóban részekre bontható (2), illetve ha van lehetőség a feltárt igények kielégítésére (3), továbbá nem figyelhető meg gyors változás a keresleti sajátosságokban (4), valamint ha a szegmentálás költségei nem haladják meg az általuk produkált eredménytöbbletet (5) is (Veres–Szilágyi 2007). Mivel a faktorelemzés alapot teremtett a szegmentálási ismérvek beazonosításhoz; feltételezhető volt egy alkalmazkodni képes mentor-pool megléte, valamint a szegmensek kialakítása sem jelent többletköltséget, továbbá adott a lehetőség longitudinális vizsgálatokra a keresleti oldal sajátosságaira vonatkozóan és azonosíthatók homogén szegmensek is, a klaszterelemzést elvégeztem.

Homogén elvárásokkal és igényekkel rendelkező szegmensek beazonosítására több kísérletet tettem K-közép módszer segítségével végzett klaszterelemzéssel. A 3, 4, 5 és 6 lehetséges klaszterre is elvégzett elemzés azt mutatta, hogy megfelelő számosságú (azaz nem csupán egyéni válaszokat takaró) szegmens, ahol szignifikáns különbség figyelhető meg a klasztereteket alkotó egyének válaszai között, a három homogén csoportra történő felosztásnál figyelhető meg. Ezen klaszterek a korábban kialakított faktorelemzés tényezői mentén egymástól különböznek, a klaszterek képviselői a mentorálási folyamattal szemben támasztott elvárások esetén eltérő tényezőket (fontossági értékeket) preferálnak (5. *ábra*), így a H_6 hipotézist elfogadom, hiszen lehetséges a folyamat keresleti oldalának eltérő preferenciák mentén történő szükségletkielégítés.

5. ábra - Klaszterek jellemzői faktorok mentén

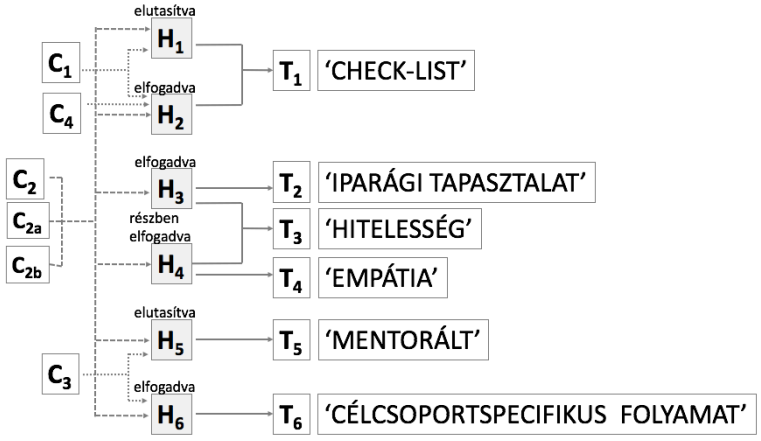


Forrás: Saját szerkesztés, n=90 fős minta alapján

III.3.2. A dolgozat téziseinek ismertetése

A hipotézisek vizsgálatát követően kísérletet tettem a tézisek megfogalmazására. A dolgozat kutatásának áttekintéseként a célok, hipotézisek és tézisek rendszerét a *6*. ábra szemlélteti.

6. ábra - Célok, hipotézisek és tézisek rendszere



Forrás: Saját szerkesztés.

A kutatási eredmények bebizonyították, hogy **egyrészt** eltérés figyelhető meg a mentorok magukkal szemben, **valamint** a mentoráltak velük és a folyamattal szemben támasztott elvárásai között (1), valamint több tényező esetén mind rangsorbeli, mind értékbeli különbség is megfigyelhető a folyamattól elvárt és a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat során tapasztalt tényezők (és megvalósulásuk) esetén (2) is. Ez három dologra hívja fel a figyelmet: a mentorok munkájára és a velük szemben támasztott elvárásokra vonatkozóan nincs szabályozás, vagy iránymutatás (1), ebből kifolyólag az észlelt szolgáltatás minősége sok esetben elmarad az elvárttól, azaz szűk keresztmetszet, fejlesztési terület definiálható (2), amelyek minőségbiztosítási kérdéseket vetnek fel a folyamat eredményességének és sikerességének meghatározása szempontjából (3).

Annak érdekében, hogy a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatok bizonyos fokig standardizálásra kerüljenek, megfelelő képzettségű és felkészült mentorok facilitálják azokat, szükséges egy check-list felállítása, amely hozzájárul a sikeres és hatékony

vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat vezetéséhez. A kutatásban részt vettek, Magyarországon lefolytatott, vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatokban szerzett tapasztalatain alapuló eredmények és az azokon alapuló faktorelemzés segítségével egy olyan, hat tényezőt kombináló modell összeállítására került sor, amely elősegíti a kitűzött célok – sikeres és hatékony vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat – elérését.

A modellben szereplő tényezők további kompetencia- és ismeretkörökre bonthatók. A mentorált megértésének képessége faktor magában foglalja a mentor azon képességét, hogy meghallgatja a mentoráltat, visszajelez az elhangzottakra, miközben hatékony kérdezéstechnika elemeket, módszereket és eszközöket használ a folyamat során. A folyamatvezetési kritériumok a szerződéskötés folyamatát, az ehhez kapcsolódó szabályokat, mint idő-, és erőforráskeretek meghatározását, valamint az egymás közötti kommunikáció milyenségét és a megfelelő benchmarking gyakorlat alkalmazását fedik le. A folyamat nem működhet egy olyan bizalmi légkör létrejötte nélkül, ami a kölcsönös szimpátián és az egymásba vetett bizalmon alapul, amelyet a bizalom teremtés képessége faktornak is tekinthetünk. Ahhoz, hogy a folyamat során a mentor támogatni tudja a változást, szükséges pozitív hozzáállása, érdeklődése és nyitottsága. Ennek kell kiegészülnie általános üzleti és gazdasági ismeretekkel, illetve – mint később látni fogjuk – előnyös, de nem elvárt adott iparágban megszerzett tapasztalatokkal, amelyet összefoglalóan hard ismereteknek nevezhetünk. Ugyanakkor a folyamat egészére, mint teljes képre szükséges a mentornak rálátnia, azaz elvárt a holisztikus szemlélet, amelyet a cél-, és folyamatorientált megközelítés egészítenek ki.

Tézis 1. – 'Check-list'

A vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység sikeres és eredményes vezetése elősegíthető egy hat tényezős modell figyelembevételével, amelynek elemei a mentorált megértésének képessége (1), a folyamatvezetési kritériumok kialakításának képessége (2), a bizalom teremtésének kompetenciája (3), a változás támogatásának képessége (4), valamint a hard ismeretek (5) és a holisztikus látásmód (6) megléte.

A szakirodalom több megközelítésben is az életkorbeli (pl. *Levison* 1978, *Belcourt* 2000, *Rhodes* 2002), valamint a tapsztalatbeli (pl. *Fekete* 2008, *St-Jean-Audet* 2009) különbséget nevesíti a mentor és mentorált között. Azonban abban nem található egyetértés, hogy a tapsztalatnak milyen irányúnak szükséges lennie: az iparági tapasztalat és az üzleti ismeretek egymás kiegészítőjeként jelennek meg a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban, vagy fontosságuk megítélésben eltérések figyelhetők meg.

A válaszadók egyértelműen rávilágítottak, hogy az adott iparágban szerzett tapasztalat a vizsgált tényezők közül a legkevésbé fontos, míg az általános gazdasági, üzleti ismeretek nagyobb prioritást élveznek és a tényezők fontossági átlagértékei és rangsorban elfoglalt helyük között eltérések mutatkoznak, a faktorelemzés során a két tényezőre adott válaszok együtt mozognak, azaz egy faktorba tartoznak. Erre alapozva került megfogalmazásra a *Tézis 2*.

Tézis 2. – 'Iparági tapasztalat'

A vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység sikeres és eredményes vezetése szempontjából az általános gazdasági-, és üzleti ismeretek megléte lényegesen fontosabb a mentorált iparágában szerzett tapasztaltnál. A folyamat sikeressége szempontjából az adott iparágban szerzett mentori tapasztalat nem alapvető elvárás a mentorral szemben, de megléte hozzájárulhat a folyamat sikerességéhez. Ugyanis a mentoráltak inkább preferálják az általános értelembe vett sikereket (achievement) az adott iparágban eltöltött idővel/tapasztalattal szemben.

A tézis rávilágít arra, hogy szükséges a mentor részéről a széleslátókörűség, valamint a 'sokat látott ember' szemlélet megléte, azaz, hogy mind emberi, mind szakmai értelemben a folyamat megkezdése előtt rendelkezzen valami nagy, valami számottevő eredmény elérésével – azaz angol szóhasználattal az achievement-tel – valamilyen területen, legyen az üzleti, de más iparági, földrajzi, sport vagy művészeti területű.

Ugyanakkor a mentorral és a folyamattal szembeni alapvető elvárás, hogy létrejöjjön a raport, azaz bizalmi légkör alakuljon ki a résztvevő felek között. Ehhez **egyrészt** szükséges, hogy a mentor hiteles tudjon lenni, amely egyik összetevője a *Tézis 2*.-ben megfogalmazott elérés. **Másrészt** szükséges, hogy pozitív attitűddel és nyitottan álljon a folyamathoz, amelyben egymásnak kölcsönösen szimpatikus felek vesznek részt. Minderre azért van szükség, mert a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat során olyan kényes és bizalmas kérdéskét és témákat oszt meg a mentor és mentorált egymással, amelyek feldolgozása során az emberi kapcsolódás, illetve bizalom és egymásra hangolódás elengedhetetlen. A bizalmi légkör kialakításához számos tényező járul hozzá. Ezek a tényezők nem önmagukban és nem is egy csoportba, hanem egyéb elvárásokkal kiegészülve járulnak hozzá a sikeres mentorálási folyamathoz, mint azt a *Tézis 3*. leírja.

Tézis 3. – 'Raport alakítás'

A mentor és a mentorált összetett kapcsolatrendszerének sikeressége több tényezőtől függ, amelyek egy tényezőcsoportba ugyan nem rendezhetők, de a folyamata eredményessége szempontjából más tényezőkkel kombinálva alapvető elvárásként kell, hogy megjelenjenek a mentorálási folyamat során. Ezek a tényezők a nyitottság, a pozitív attitűd, a hitelesség, a bizalmi légkör és a szimpátia.

A megkérdezettek szerint a folyamatot pozitívan leginkább befolyásolni képes tényezők között szerepel a nyitottság (legfontosabb elvárás), a hitelesség (2.) és a pozitív attitűd (3.) A három legfontosabbnak értékelt tényező közül kettő a nyitottság és a pozitív attitűd a változás menedzselésével kiegészülve alkot egy tényezőkombinációt (Változás támogatásnak képessége faktor), míg a hitelesség a keretek és a folyamatra vonatkozó belső kommunikáció tényezőivel alkotja a folyamatvezetési kritériumok faktort. A másik két említett tényező, a bizalmi légkör kialakításának képessége és a kölcsönös, személyes szimpátia, azaz a matching egy faktorba rendezve járul hozzá a folyamat sikerességéhez.

A megkérdezettek válaszait vizsgálva, valamint mind a teljes mintára, mind a csak keresleti oldalra vonatkozóan elvégzett faktorelemzés a modellből kizárta az empátia tényezőjét, amelyet a szakirodalom több modell esetén is említ (pl. *Clutterbuck* 2005, *Smith* 2005, *Conor* 2007, *Starchevich* 2009, *Roll* 2015, *Palmer* 2016), valamint arra egyes, kapcsolód kutatások kitérnek (pl. *St-Jean–Audet* 2009). Az empátia, mint tényező az abszolút fontossági értékét figyelembe véve szignifikáns eltéréseket mutat, míg a mentorok ezen tényezőnek viszonylag nagy fontosságot tulajdonítanak (4.41-es átlagérték és nyolcadik hely a rangsorban), addig a mentoráltak jóval hátrébb sorolják azt (4,03-as átlagérték és 15. fontossági hely), amely eltérést az ANOVA elemzés is alátámasztott. Ugyanakkor, az empátia azon tényezők közé sorolható a faktorelemzés során, amely nem viselkedett hasonlóan más tényezővel, de nem is tekinthető önálló faktornak sem, mivel nem szerepelt nagy súllyal, illetve megfelelő kommunalitási értékkel, mint önálló tényező. Így azt a következtetést vontam le – *Tézis 4.*, – hogy az empátia megléte a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat szempontjából nem elsődleges fontosságú.

Tézis 4. – 'Empátia'

A megértés biztosítása végett az emberi kapcsolódás és kölcsönös egymásra hangolódás elvárt a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat során, de ehhez kapcsolódóan és a sikeres, valamint eredményes folyamatvezetéshez az empátia nem alapvetően hozzájáruló tényező, mivel az objektivitás fenntartása a folyamat sikerességét nézve magasabb prioritású.

A *Tézis* 4. tehát azt hangsúlyozza, hogy az empátia, mint tényező nem teljes mértékben kizárható és elhanyagolható, de azon elvárások között, amelyek leginkább hozzájárulnak a sikeres és eredményes folyamatvezetéshez, nem szerepel. Ennek oka, hogy a megértéshez ugyan szükséges a beleélő képesség és átérzés, de az objektivitás elsőbbséget élvez ezzel szemben, mert így lehetséges a teljes kép látásának, a rendszerszemléletű gondolkodásmódnak a biztosítása, valamint a mentor túlzott bevonódásának elkerülése, amely torzítaná a helyzet megítélését és alacsonyabb hatékonysághoz is vezetne, amely esetben a professzionális kapcsolatot egy baráti viszony válthatná fel, hiszen a túlzott empátia elfogulttá és szubjektívvé tenné a mentort.

A folyamat diadikussága szempontjából azonban nemcsak a mentorral és a folyamattal szemben, hanem a mentorálttal szemben is támaszthatók elvárások, amelyeket a *Tézis 5*. foglal össze.

Tézis 5. – 'Mentorált'

A sikeres és eredményes vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat diadikusságából kifolyólag, elvárások nemcsak a mentorral, hanem a mentorálttal szemben is megfogalmazhatók. Ezek szerint a mentoráltnak elsősorban a nyitottságra, a változni,- és fejlődni akarásra, az elkötelezettségre, valamint a célorientáltságra vonatkozó elvárásoknak szükséges megfelelnie.

A megkérdezettek 447 esetben 81 különböző elvárást említettek, amelynek a mentoráltnak meg kell felelnie. Ezek közül a leggyakrabban említett nyitottság közel kétszer annyi említést kapott, mint a második helyen szereplő változásra és fejlődésre való hajlandóság, amelytől körülbelül ugyanilyen arányban marad le az elkötelezettség és a célorientált szemléletmód. A mentoráltakkal szemben egyéb elvárások közé sorolható a kitartás, a tanulni akarás, a motiváltság, a kritikai visszajelzések befogadásának képessége, a bizakodás, az őszinteség, valamint az alázat, az érdeklődés és a kommunikáció. Érdekes, hogy ezen utolsó tényező a szakirodalom szerint szerepel a legfontosabb háromban. A *Tézis 5*. tanulsága, hogy a folyamat mentorálti oldalának legalább olyan fontosság tulajdonítható, mint a mentornak, így számos tényező járulhat hozzá annak sikeréhez, vagy bizonyos kompetenciák hiánya éppen gátolhatja azt. Ezen terület további kutatásokat igényel.

Figyelembe véve, hogy minőségbiztosítási szempontból a folyamatok standardizálása vezetne minden bizonnyal a legjkívánatosabb eredményhez, de a folyamatnak mégis keresleti oldal-specifikusnak kell lenni, azaz meg kell felelnie a mentorálti elvárásoknak (1) és mentee helyzetéhez szabottnak (2) is kell lennie. Annak érdekében, hogy ez a testre szabás formalizált keretek között, erőforráskímélő és kivitelezhető módon történjen, klaszterelemzést végeztem, amely során olyan, homogén sajátosságokkal és elvárásokkal rendelkező csoportokat azonosított be, amelyek részére egymástól eltérő, de mégis ugyanazon eredmény irányába mutató folyamat alakítható ki.

Tézis 6. – 'Célcsoportspecifikus folyamat'

A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat jelenlegi mentorálti megítélése szerint a keresleti oldal három homogén, jellemzőiben egymástól szignifikánsan eltérő elvárásokkal rendelkező csoportra osztható. Ezen szegmensek az 'Irányíts!', a 'Bátoríts!' és a 'Taníts!' hívószavakkal írhatók le.

A három klaszter képviselői más-más hozzájárulást várnak el a mentortól és eltérő tényezőket priorizálnak a folyamattal kapcsolatosan. Az első klaszterbe tartozók útkeresőknek tekinthetők, akik számára a legfontosabb a hiteles és tapasztalattal alátámasztott benchmarkok átadása, azaz kérdéssel és céllal érkeznek a folyamatba, de leginkább hallgatóként vesznek abban részt. A második szegmens tagjai valamennyi, a modell faktoraiba sorolt tényezőt közel egyformán ítélnek meg, számukra az útmutatás az elsődleges. Viselkedésükre jellemző, hogy vannak céljaik és kérdéseik, a folyamat során kétirányú információáramlás figyelhető meg, a mentor-mentorált interakcióban fontos szerepet játszik a visszajelzések adása és azok feldolgozása. A harmadik szegmensbe sorolt mentoráltak legtöbbször kérdés nélkül érkeznek a folyamatba, még egyáltalán nincs, vagy nem kidolgozott ötletük van, így számukra a támogatás funkciója mellett a tanítás, az elméleti ismeretek átadása és a tapasztalat megosztása hat inspirálóan. Vállalkozásfejlesztési szempontból a második klaszter tekinthető a legkívánatosabbnak jellemzői alapján, amelynek számossága is legnagyobb, így egy standardizált folyamatot leginkább ezen szegmens képviselőinek elvárásához szükséges igazítani.

IV. A kutatási eredmények felhasználási lehetőségei, jövőbeni kutatási tervek

A kutatással kapcsolatos megfogalmazhatók a téziseken túlmutató új, valamint újszerű megállapítások, definiálhatók további kutatási és felhasználási területek.

Maga a kutatás hiánypótló, ugyanis a magyar vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatok sajátosságaira, a mentorral és a folyamattal szembeni elvárásokkal kapcsolatosan publikált kutatás mindeddig nem került publikálásra. A kutatási megközelítés és módszertani feldolgozás is újszerű, hiszen a választott módszertan, a vegyes kutatás, szervesen magába foglalja mind a kvalitatív, mind a kvantitatív kutatás sajátosságait. A mélyinterjús kvalitatív felmérések, valamint a kvantitatív kérdőíves felmérés és az alkalmazott vegyes módszertanú megközelítés fokozatosan járultak hozzá a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatot leginkább leírni képes modell kialakításához. A kutatás ugyanakkor két irányból közelíti a vizsgált problémát, amely szintén újszerű: mind a kereseti oldal (mentorált), mind a kínálati oldal (mentor) sajátosságait és elvárásrendszerét, valamint tapasztalatait figyelembe veszi és modellbe építi.

Tartalmi szempontból újdonságot jelent a kialakított szempontrendszer a sikeres és eredményes mentorálási folyamat vezetésére vonatkozóan, amely tekinthető saját modellnek. Ezen check-list, vagy elváráslista kiindulópontja lehet egy olyan keretrendszernek, amely közreműködhet egy jövőben kialakítandó mentorképzés, alkalmassági vagy mentor kiválasztási folyamata során, azaz egyfajta mankóként szolgálthat.

A feldolgozott szakirodalmat, a kvalitatív és kvantitatív kutatás eredményeit figyelembe véve számos javaslat is megfogalmazódott meg. Egyrészről (1) fontosnak tartom a téma ismertségének növelését, a mentorálás, mint folyamat körül határolását, a folyamat pozitív hatásainak és hozadékának hangsúlyozását. Ez azonban csak akkor történhet meg, ha a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatok megfelelnek bizonyos minőségbiztosítási alapelveknek, azaz létezik egyrészről egy olyan képző-, és akkreditációs rendszer, amely kiindulási alapot biztosít a mentorok számára, másrészről pedig mérésként, ellenőrzésként, azaz benchmarként működik mentoráltak számára. Javaslatom tehát (2) egy olyan szervezet

felállítása lenne, amely **egyrészt** foglalkozna mentorok képzésével, **másrészt** pedig keretet biztosítana egy nyomon követési-, és ellenőrzési rendszer számára. Javasolnám továbbá (3) a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatba bevont mentorok számára a szupervízió intézményének széleskörű bevezetését, valamint (4) nemzetközi benchmarkok keresését egy földrajzilag centralizált fejlesztési tevékenység kialakításhoz. Szükséges lenne továbbá a (5) tudásmegosztás elősegítése a területen, így olyan fórumok létrehozása – pl. konferenciák szervezése – ahol a jó-, és rossz gyakorlatok, kutatási eredmények bemutatásra kerülhetnének. Mindezek megvalósításához reményeim szerint hozzájárulhat a disszertációban bemutatásra került, magyar vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban részt vett mentorok és mentoráltak véleményén és elvárásain alapuló hattényező modell, amely kiindulópontként, guideline-ként, vagy check-list-ként szolgáltat a vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenységgel foglalkozók számára.

Jövőbeni kutatási irányként definiálható továbbá a vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenységek szisztematikus osztályozása és kategorizálása – pl. ötlet-, folyamat-, szak-és nemzetközi mentorálás – valamint az ezekhez kapcsolódó sajátosságok beazonosítása. Ezen kutatási irányhoz kapcsolható a tényezők rendszerének bővítése is, valamint a jelenlegi tényezőrendszer egyes elemeinek – pl. empátia – kiterjesztése.

Szintén kívánatos kutatási irányként nevezném meg a folyamat sikeressége és a nemek megosztása/leosztása közötti kapcsolat vizsgálatát. Beazonosításra kerültek továbbá azok a mentorálttal szembeni elvárások is, amelyek szükségesek a folyamat sikerességéhez. Ezen elvárások áttekintése szintén egy későbbi kutatás irányát körvonalazza. A kutatás kiterjeszthető lehetne továbbá a sikertelen folyamatokra, még ha fő kérdésének negatív üzenete is van. Minden bizonnyal a buktatók beazonosítása hozzájárulna a sikerességet és eredményességet predesztináló tényezők pontosításához.

V. A jelölt témához kapcsolódó publikációi

2018/ Megjelenés alatt

Zsigmond, Sz. [2018/2019]: *Vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat a karmester szemszögéből – avagy milyen elvárásoknak kell megfelelnie egy mentornak és hogyan tud sikeresen vezeti egy folyamatot?*; Vezetéstudomány.

Csepeti, Á. – Radácsi, L. – Kása, R. – **Zsigmond, Sz.** [2018]: *A fiatal vállalkozók mentorálását előkészítő piackutatások és elemzések: GINOP 1.1.2. projekt záró tanulmánya - Magyarország*, GINOP-1.1.2-17-VEKOP-17 KKV szektor hatékonyságának növelése pénzügyi ismeretek fejlesztése, vállalkozói mentorálás biztosítása révén.

Zsigmond, Sz. [2018]: *Hogyan fejlődhetünk, mint fiatal vállalkozók? avagy Együttműködési készségek és a kreativitás fejlesztésének lehetőségi csapatban, valamint a hatékony időgazdálkodás kérdései fiatal vállalkozók számára* (on-line tananyag), Budapesti Gazdasági Egyetem.

2017

Zsigmond, Sz. [2017]: F.A.I.L., *First Attempt In Learning: Mit és hogyan tanulhatunk a sikertelen vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatokból?* (konferenciacikk); in Dorisz Györkő, D.–Kleschné Csapi, V.–Bedő (szerk.) [2017]: ICUBERD 2017: Book of Papers; Konferencia helye, ideje: Pécs, Magyarország, 2017.11.30-2017.12.01. Pécs: University of Pécs, 2017:587-606.(ISBN:978-963-429-212-8)

Zsigmond, Sz. [2017]: *F.A.I.L., First Attempt In Learning- What and How to Learn From an Unsuccessful Entrepreneurial Mentoring Process?* (konferencia alőadás); II. International Conference on University-Based Entrepreneurship and Regional Development, University of Pécs, Faculty of Business and Economics. November 30 - december 1, 2017. Pécs, konferencia előadás (2017)

Zsigmond, Sz. [2017]: *Entrepreneurship, entrepreneurial ecosystem and mentoring in Malaysia: A good practice from South–East Asia* (konferencia alőadás); ICEBM 2017. 3rd Intenational Conference on Economics and Business Management, 27 October, 2017., Cluj-Napoca, Romania

Zsigmond, Sz. [2017]: *What makes successful an entrepreneurial mentoring process? Requirements and expectations towards the entrepreneurial mentor* (konferencia előadás)*;* ICEBM 2017. 3rd Intenational Conference on Economics and Business Management, 27 October, 2017., Cluj-Napoca, Romania

Zsigmond, Sz. [2017]: *The Malaysian Case – How interrelations of external factors influence and contribute to a well-prospering entrepreneurial ecosystem (folyóiratcikk)*; ACTA WEKERLEENSIS: GAZDASÁG ÉS TÁRSADALOM 2017; (2):1-18.

2016

Zsigmond, Sz. – Tasi, P. [2016]: *Mentoring behind the scenes – skills and competencies of an effective entrepreneurial mentor* (konferencia előadás és absztrakt); 9th annual International

Conference of Education, Research and Innovation, Seville, 14th, 15th and 16th of November, 2016.

2015

Zsigmond, Sz. – Tasi, P. [2015]: *Hallgatói motiváció és vállalkozói attitűd vizsgálata a Budapesti Gazdasági Főiskolán a GUESSS kérdőív mentén* (konferenciaelőadás); Budapesti Gazdasági Főiskola - II. Alkalmazott Tudományok Fóruma, 2015. március 12.

Zsigmond, Sz. – Tasi, P. [2015]: *Innovative practices on Entrepreneurship Education around Europe* (konferencia előadás és absztrakt); 8 th International Conference of Education, Research and Innovation, 2015. november 16-18. (Seville) (2015)

Zsigmond, Sz. [2015]: *Jó coachnak nem kell cégér? Avagy különbségek és hasonlóságok a coaching tevékenységében a coach kompetenciákban eltérő méretű és tulajdonú vállalatoknál* (konferencia előadás); Budapesti Gazdasági Főiskola - II. Alkalmazott Tudományok Fóruma, 2015. március 12.

2014

Csillag, S. – Lepp, K. – **Zsigmond, Sz.** [2014]: *Workplace human innovation and development*; (e-Learning megoldásokkal támogatott tananyag angol és magyar nyelven); ADAPTYKES - ADAPtation of trainings based up on the Finnish Workplace Development Programme (TYKES, Leonardo da Vinci Innovation Transfer Project 2012-1-HU1-LEO05-05847., Budapesti Gazdasági Főiskola.

Zsigmond, Sz. [2014]: *Az emberi erőforrás mint a versenyképesség új tényezőjének fejlesztési szükségessége* (konferencia előadás); Budapesti Gazdasági Főiskola - I. Alkalmazott Tudományok Fóruma 2014. március 13. (2014)

Zsigmond, Sz. – Tasi, P. [2014]: *A comparative study between a learning-by-doing based educational model and entrepreneurial skills* (konferencia előadás, absztrakt); 7th International Conference of Education, Research and Innovation, Seville - Spain, 2014. november 17-19.

2013

Csapó, L. A. – Tasi, P. – **Zsigmond, Sz.** [2013]: *The role of the coach in the introduction process of a learning by doing based educational method in Hungary – an experience based study* (folyóiratcikk); International Journal of Busines and Management Studies, 5(1):273-283.

Zsigmond, Sz. - Kisari, K. 2013]: *Methodes and Tools of LEadership Development to Promote Correspondence* (folyóiratcikk); International Journal of Busines and Management Studies, 5(1):508-518.

Zsigmond, Sz. [2013]: *Cross-fertilization between sport spychology and business coaching* (konferencia előadás és konferencia cikk); in Málovics É.–Kincsesné Vajda B. (szerk.) [2013]: Proceedings of the "Scientific Management" and Management Science Today International Scientific Conference, Szeged: SZTE GTK, 2013:477-482. (ISBN:978 963 306 176 3)

Zsigmond, Sz. [2013]: *Challanges in the Introduction Process of Team Acedmy, a Learning by Doing Based Educational Method in Hungary from the Point of View of the Team Coach* (konferencia előadás és konferencia cikk); in Akmayeva, G. A. (szerk.) [2013]: Proceedings of Ireland International Conference on Education; Infonomics Society, 2013:96-99 (ISBN:9781908320124)

2012

Lepp, K. – **Zsigmond, Sz.** [2012]: Interoperability of coaching methods and tools in performance appraisal - literature review (konferencia előadás és konferenciakötet fejezet); Szabó Zoltán (szerk.): Breakthrough Points of World Economy in the 21st Century; 2012:158-165. (ISBN:978-963-269-319-4)

Zsigmond, Sz. – Heidrich, É. – Vida, V. [2012]: *Coaching* (6 fejezet, e-learning tananyag angol és magyar nyelven a Team Academy képzés mesterszintű, double-degree képzésében résztvevők számára); TÁMOP-4.2.1.A/1-11/1-2011-0019 pályázat, Debreceni Egyetem.

Zsigmond, Sz. [2012]: Sportszemléletű vezető- és személyiségfejlesztés a business coachingban (könyvfejezet); In: Halm T. – Radványi T. (szerk.): Kutatás és tudás: dolgozatok a BGF Pénzügyi és Számviteli Karának tudományos műhelyéből; Budapesti Gazdasági Főiskola Pénzügyi és Számviteli Főiskolai Kar: 2012:175-183. (ISBN:978-963-7159-45-9)

2010

Zsigmond, Sz. [2010]: *Coaching a sportban* (konferencia előadás és konferenica cikk); In: SZAKÁLY Dezső (szerk.): Miskolci Egyetem: Gazdaságtudományi Kar szekciókiadványa. Miskolci Egyetem Innovációs és Technológia Transzfer Centrum, 2010:146-152.

Tézisfüzetben hivatkozott források jegyzéke

Könyvek

ALFRED, G.–GARVEY, B. [2010]: *Mentoring Pocketbook*; 3rd edition, Management Pocketbook Ltd., Alresford UK.

BABBIE, E. [2017]: *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*; 9. kiadás 6. magyar nyelvű fordítása; Balassi Kiadó, Budapest.

BELCOURT, M.–WRIGHT, C.P. – SAKS M.A. [2000]: *Managining Performance through Training and Develoment*; Nelson Thomson Learning; Ontario.

BOKOR, A.–RADÁCSI, L. [2006]: *Aranykalitkában*; Alinea Kiadó, Budapest.

CHIKÁN, A. [2006]: *Bevezetés a vállalatgazdaságtanba*; Aula Kiadó, Budapest.

CLUTTERBUCK, D. [2004]: *Everyone Needs a Mentor – fostering talent in your organisations*; 4th edition London; CIPD.

CLUTTERBUCK, D. [2014]: *Everyone Needs a Mentor*; 5th edition London; CIPD.

CLUTTERBUCK, D.–LANE, G. [2005]: *The situational mentor*, Aldershot - London, Gower.

CRESWELL, J.W.–PLANO-CLARK, V.L.–GUTMANN, M.–HANSON, W. [2003]: *Advanced mixed methods research designs* in TASHAKKORI, A.–TEDDLIE, C. (szerk.): *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*; Thousand Oaks, Sage.

ESHNHER, E.A.–MURPHY, S.E. [2005]: *Power Mentoring: How Successful Mentors and Proteges Get the Most of Their Relationships*; Jossey-Boss.

GHAURI, P.–GRØNHAUG, K. [2011]: *Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban*; Akadémiai Kiadó, Budapest.

HEIDRICH, B. [2006]: *Szolgáltatás menedzsment*; Human Telex Consulting Kft., Budapest.

HORVÁTH, D.– MITEV, A. [2015]: *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*; Akadémiai Kiadó, Budapest.

KÁLLAY, L.–IMREH, Sz. [2004]: *A kis- és középvállalkozás-fejlesztés gazdaságtan;* Aula Kiadó, Budapest.

KVALE, S. [1996]: *InterViews*. An introduction to qualitative research interviewing. Sage, Thousand Oaks, California.

KRAM, K.E. [1985]: *Mentroing at Work*; Glenview.

LEVISON, D.J. [1978]: *The seasons of a man's life*. Random House Digital Inc

MAXWELL, J.C. [2008]: *Mentoring 101 – What every Leader Needs to Know*, Thomas Nelson Publishing, Nashville – Tennessee.

MEGGINSON, D.–CLUTTERBUCK, D. [1995]: *Mentoring in Action: a Practical Guide for Manager*s. London: Kogan Page. In GRAY, David E. [2006]: *Executive Coaching: Towards a Dynamic Alliance of Psychotheraphy and Transformative Learning Processes*; Management Learning.

SCHULTZ, T.W. [1983]: *Beruházás az emberi tőkébe*; Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.

VECSENYI, J.–PETHEŐ, A. [2017]: *Vállalkozz okosan*!; HVG Könyvek Kiadó, Budapest.

VERES, Z.–SZILÁGYI, Z. [2007]: *A marketing alapjai*; Perfekt Kiadó, Budapest.

ZSIGMOND, Sz. [2017]: F.*A.I.L., First Attempt In Learning: Mit és hogyan tanulhatunk a sikertelen vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatokból*? In: Dorisz Györkő, Vivien Kleschné Csapi, Zsolt Bedő (szerk.) ICUBERD 2017: Book of Papers; Pécs.

Folyóiratok

BAUMOL, W.J. [1968]: *Entrepreneurship in economic theory*; The American Economic Review; 58 (2):64-71.

BENHABIB, J.–SPIEGEL, M.M. [1994]: *The role of human capital in economic development evidence from aggregate cross-country data*; Journal of Monetary Economics, 34, (2):143-173.

BOYD, J.–UPPTON, N.–WIRCENSKI, M. [1999]: *Mentoring in family firms: A reflective analysis of a senior executive; perceptions*; Family Business Review; 12, (4):299-309.

CLUTTERBUCK, [2005/c]: *Establishing and Maintaining Mentoring Relationships: An Overview of Mentor and Mentee Comptenecies*; SA Journal of Human Resource Management; 3 (3):2-9.

DÉN-NAGY I.–GÉRING, Zs.–KIRÁLY, G.–NAGY, B. [2014]*: Kevert módszertanok alkalmazása a munka-magánélet egyensúly kutatásban*; Kultúra és Közösség; 4 (3), p.149-158.

DYMOCK, D. [1999]: *Blind date: a case study of mentoring as workplace learning*; Journal of Workplace Learning; 11 (8):312-317.

FULMER, R.M.–GIBBS, P.A.–GOLDSMITH, M. [2000]: *Developing Leaders: How Winning Companies Keep On Winning*; Sloan Management Review; Cambridge; 42 (1):49-59.

GAY, B.–STEPHENSON, J. [1998]: T*he mentoring dilemma; guidance and/or direction?*; Metroring and Tutoring Partnership in Learning; 6 (1-2):43-57.

GÉRING, Zs. [2017]: *Kevert szövegelemzési módszertan alkalmazása gazdasági és társadalmi jelenségek vizsgálatához – On-line CSR-kommunikáció vizsgálata tartalomelemzéssel és diskurzuselemzéssel*; Vezetéstudomány; 48 (4):55-65.

KAHN, W.A. [1993]: *Caring for the caregivers: Patterns of organizational caregiving*; Administrative Science Quarterly; 38 (4):539-563.

KIRÁLY, G.–DÉN-NAGY, I.–GÉRING, Zs.–NAGY, B. [2014]: *Kevert módszertani megközelítések – Elméleti és módszertani alapok*; Kultúra és Közösség; IV (2):95-104.

KRUEGER-WILSON, C. [1998]: *Mentoring the entrepreneur*; Nursing Administration Quarterly; 22. (2):1-12.

KUNOS, I. [2011]: *A coaching HRM-ben való alkalmazásának lehetőségei*; Humánpolitikai szemle; 22. (11):51-57.

LEFEBRE, M.R.–REDIEN-COLLOT, R. [2013]: *„How to do Things with Words": The Discursive Dimension of Experimental Learning in Entrepreneurial Mentoring Dyads*; Journal of Small Business Management; 51 (3):370-393.

LEITH, C.M.–McMULLAN, C.– HARRISON, R.T. [2009]: *Leadership development in SMEs: an action learning approac*g; Action Learning: Research and Practice; 6 (3):243-263.

LUTZ, B.– HIXON, C.– PARETTI, M.c.–EPSTEIN, A.–LESKO, a. [2015]: *Mentoring and Facilitation in Entrepreneurship Education: Beliefs and Practices*; The Journal of Engineer Entrepreneurship, 6 (1):2-11.

MANKIW, N.G.–ROMER, D.–WEIL, D.N. [1992]: *A Contribution to the Empirics of Economic Growth*; he Quarterly Journal of Economics, 107 (2):407-437.

MULLEN, E.J.–NOE, R.A. [1999]: *The mentoring information exchange: When mentors seek information from their protégés?;* Journal of Organizational Behviour; 20 (2):233-243

PORTER, M. E. [1996]: *What is a strategy?*; Harvard Business Review;11-12:61-78.

RAE, D. [2000]: *Understanding entrepreneurial learning: a question of how?;* International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 6 (3):145-159.

RAGINS, B.R. [1997]: *Diversified mentoring relationships in organizations: A power perspective*; Academy of Management Review; 22 (2):482-521.

ROBINSON, P.–HAYNES, M. [1991]: *Entrepreneurship education in America's major universities*; Entrepreneurship Theory and Practice, Spring:41-67.

ROOKE, D.–TORBERT, W. [2005]: *A vezetői képesség átalakulása*. Harvard Business Manager.

SAVANEVIČIENÉ, A.–STUKAITÉ, D.–ŠILINGIENÉ, V. [2008]: *Development of Strategic Individual Competences*; Engineering Economics; 58 (3): 81-88.

SHERMAN, J.D.–BERKOWITZ, D.–SOUDER, W.E. [2005]: New Product Development Performance and the Interaction of Cross-Functional Integration and Knowledge Management; The Journal of Product Innovazion Management; 22 (5):399-411.

STEWART, J. A. [2009*]: Evaluation of an action learning programee for leadership development of SME leaders in the UK*; Action Learning: Research and Practice; 6 (2):131-148.

ST-JEAN, E.–AUDET, J.–COUTERET, P. [2009/b]: *Factors Leading to Satisfaction in a Mentoring Scheme for Novice Entrepreneurs;* International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring; 7 (1):148 – 157.

St.JEAN, E.–AUDET, J. [2009/b]: F*actors Leading to Satisfaction in a Mentoring Scheme for Novice Entrepreneurs*; International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring; 7 (1):148 – 157.

SZABÓ, K. [2011]: *Társaságok a „gyorsító sávben" – A „posztmodern" tanuló vállalat természetéről*; Vezetéstudomány, XXXI (2).

TERJESEN, S.–SULLIVAN, S.E. [2011]: *The role of developmental relationships in the transition to entrepreneurship: A qualitative study and agenda for future research*; Career Development International; 16 (5):482–506

WATERS, L.–McCABE, M. – KIELLERUP, D. – KIELLERUP, S. [2002]: *The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participation of new business start.uo program*; Journal of Business and Psychology; 17 (1):107-121.

Egyéb, elektronikus források

BOLDEN, R. [2009]: Leadership Development in SMEs: Designing a customised solution; Centre for Leadership Studies, University of Exeter. https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/32273/bolden11.pdf?sequence=1&isAllowed=y; Letöltés dátuma: 2017. március 20.

BOLDEN, R.–TERRY, R. [2000]: Leadership Development in Small and Medium Sized Entrepreises, Phase 1 Report; Centre for Leadership Studies, University of Exeter. http://business-school.exeter.ac.uk/documents/discussion_papers/cls/SME1.pdf; Letöltés dátuma: 2017. március 20.

BORBÁSNÉ SZABÓ, I. [2012]: *Felsőoktatási portfólió kompetencia alapon történő tervezése*; Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola; Budapest.

CHUCK, E.–YANBO, W. [2014]: *The Effect of Mentoring in Entrepreneurial Carrer Choice* http://funginstitute.berkeley.edu/wp-content/uploads/2014/09/Chuck_Eesley_Paper1.pdf; Letöltés dátuma: 2016. augusztus 24.

CLUTTERBUCK, D.–MEGGINSON D. [2001]: *Winding up and windig down a mentoring relationship*; Paper at the 8th European Mentoring Centre Conference, Cambridge.

CSAPÓ, K. [2004]: *A gyorsan növekvő kis- és középvállalkozások jellemzői és fejlesztéso lehetőségei Magyarországon*; Budapesti Corvinus Egyetem, Kisvállalkozás – fejlesztő Központ, Gazdálkodástani Ph.D. Program, Budpaest.

CSILLAG, S. [2014]: Az emberi erőforrás menedzsment mint morális útvesztő – Etikai kérdések az emberi erőforrás menedzsment tevékenységében; Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Ph.D. Program, Vezetéstudományi Intézet; Budapest.

DÁVID, M.–GEFFERTH, É.–NAGY, T.–TAMÁS, M. [2014]: *Mentorálás a tehetésggondozásban*; Magyar Tehetségsegtő Szervezetek Szövetsége.

DEEPALI – JAIN, S.K. – CHAUDHARY, H. [2016]: Quest for Effective Mentros: A Way of Mentoring Potential Entrepreneurs Successfully; Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 17. Issue August. https://www.researchgate.net/publication/305818355_Quest_for_Effective_Mentors_A_Way_of_Mentoring_Potential_Entrepreneurs_Successfully; Letöltés dátuma: 2016. augusztus 23.

DICKINSON, K.–JANKOT, T.–GRACON, H. [2009]: Sun Mentoring: 1996-2009. Sun Microsystems.
http://research.sun.com/techrep/2009/smli_tr-2009-185.pdf; Letöltés dátuma: 2017. január 30.

European Comission: *Annual Report on European SMEs 2015/2016;* http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016_en#annual-report; Letöltés dátuma: 2017. augusztus 20.

FEKETE, R. [2006]: *A minőségmenedzsment és az emberierőforrás-menedzsment kapcsolata az agrárvállalkozásokban*; Szent István Egyetem, Gödöllő.

GAÁL, Z.–SZABÓ, L.–OBERMAYER-KOVÁCS, N.–CSEPREGI, A. [2012]: Middle Managers' Maturity of Konwledge Sharing: Investigation of Middle Managers Working at Medium- and Large-sized Entreprises; Research Gate - https://www.researchgate.net/profile/Aniko_Csepregi/publication/257002028_Middle_Managers'_Maturity_of_Knowledge_Sharing_Investigation_of_Middle_Managers_Working_at_Medium-_and_Large-sized_Enterprises/links/00b495242d8a96483d000000.pdf
Letöltés dátuma: 2016. 06. 13.

GELEI, A. [2002]: A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete; Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.

GERGELY, É. [2012]: *Teljesítménymenedzsment vizsgálatok egyes profitorientált szervezetek és polgármesteri hivatalok humán erőforrás gazdálkodásában*; Debreceni Egyetem, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Debrecen.

GŐSI, Zs. [2009]: *Mérlegen az ember – Az emberi erıforrás értéke a vállalatok képzési gyakorlatának tükrében;* Nyugat-Magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Sopron.

INIGUEZ, S. [2008]: 'Leadership and Learning are Indispensible to Each Other'-JFK;
Humanities blogbejegyzés: http://humanities.blogs.ie.edu/2008/02/leadership-and-learning-are-indispensable-to-each-other-jfk.html; Letöltés dátuma: 2017. augusztus 20.

JEWEL, G. (szerkesztő)[2013]: *Mentoring 101: An Introductory Workshop for New Mentors; Kézikönyv a Partners for Youth with Disabilities and Mass Mentoring Partnership fejlesztésével*. Link: http://www.pyd.org/editor/images/Mentor-Training-Handbook-2016.pdf.
Letöltve: 2016. augusztus 13.

KANTOR, Paula [2001]: *Promoting Women's Entrepreneurship Development based on Good Practice Programmes: Some Expericences from the North to the South*; Official Pblication of International Lebour Office, Geneva.
Link: http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2001/101B09_39_engl.pdf; Letöltés dátuma: 2016. október 17.

McCAULEY, C.D.–VAN VELSOR, E. [2004]: *The center for creative leadership handbook of leadership development* (Vol. 29). John Wiley & Sons. In CHUCK, E. – YANBO, W. [2014]: *The Effect of Mentoring in Entrepreneurial Carrer Choice*
http://funginstitute.berkeley.edu/wp-content/uploads/2014/09/Chuck_Eesley_Paper1.pdf
Letöltés dátuma: 2016. augusztus 24.

MYERS, C. [2016]: Mentorship Is Key To Career Success For Young Professionals;
http://www.forbes.com/sites/chrismyers/2016/02/21/mentorship-is-key-to-career-success-for-young-professionals/#d1380b370910; Letöltés dátuma: 2017. január 16

NÉMETH, E. [2011]: *Az irodai munkahelyi környezet fejlesztésének emberi és szervezeti vonatkozásai;* Budapesti Műszaki Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi doktori Iskola, Budapest.

PARASURMAN, A.–ZEITHAML, V.A.–BERRY, L.L. [1988]: SERVQUAL: *A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*; Journal of Retialing; Vol. 64.; in BECSER, N. [2008]: Szolgáltatásminőség modellek; Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtani Intézet; Műhelytanulmányok.

POLYÁK, Z. [2011]: *Tudásmenedzsment és szervezeti tanulás, mint a kis- és középvállalatok sikerfaktora*; Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr.

RHODES, J.E. [2002]: *Stand by Me: The Risk and Rewards of Mentoring Today's Youth. Harvard University Press,* Cambridge, MA. In DÁVID, M. – GEFFERTH, É. – NAGY, T.–TAMÁS, M. [2014]: *Mentorálás a tehetésggondozásban*; Magyar Tehetségsegtő Szervezetek Szövetsége.

SVEIBY, K.E. [1998]: Intellectual Capital and Knowledge Management
http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html
Letöltés dátuma: 2017. 04. 10.

STARCHEVICH, Matt M. [2009]: Characteristics of the Most Effective Mentors; Center of Coaching and Mentoring Egyesület hivatalos kiadványa:
http://www.coachingandmentoring.com/CharacteristicsOfMostEffectiveMentor.htm.

TÖRÖK, G. [2012]: *Vezetői funkciók és szerepek hagyományos és virtuális környezetben;* Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Gödöllő.

VARGA, J. [2014]: *A versenyképesség többszintű értelmezése és az innovációval való összefüggése*i; Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Gödöllő.

WIKHOLM, J.–HENNONGSON, T.–HULTMAN, C.M. [2005]: *Demand of mentoring among new starters* ICSB 50th World Conference, Washington DC.

Mellékletek

1. melléklet - A mentorral szemben támasztott követelmények rendszere

TÉNYEZŐ		SZERZŐ
ATTITŰD	Bizalom és hit	Starchevich 2009
	Céltudatos	Clutterbuck 2005
	Nyitott	Clutterbuck 2005, Starchevich 2009, Nagypál 2010, Menges 2015
	Pozitív attitűd	Clutterbuck 2005, Starchevich 2009, Bencsik 2012, Memon 2013
ELMÉLETI ISMERET	Azonos iparági ismeret	Bisk 2002, Deakins 1997
	Általános üzleti tudás	Wilson 1999, Clutterbuck 2005, Szádvári 2011, Menges 2015, Heathfield 2016
	Közgazdasági ismeret	Bencsik 2012, Filius 2012
	Más fejlesztő tevékenységbeli ismeret	Kram 1985, Clutterbuck 2005, Smith 2005, Szádvári 2011
	Szervezeti ismeretek	Smith 2005, Szádvári 2011, Heathfield 2016
TULAJDONSÁG	Elkötelezettség	Clutterbuck 2005, Szádvári 2011, Smith 2013, Roll 2015, Heathfield 2016
	Empátia	Clutterbuck 2005, Smith 2005, Conor 2007, Starchevich 2009, Roll 2015, Palmer 2016
	Extraverzió	Menges 2015
	Humor	Clutterbuck 2005
	Konzisztencia	Bencsik 2012
	Önzetlen	Clutterbuck 2005, Starchevich 2009
	Őszinte	Conor 2007, Starchevich 2009, Bencsik 2012, Rácz 2014
KÉPESSÉG ÉS KOMPETENCIA	Érzelmi intelligencia	Berman-West 2008, Heathfield 2016
	Folyamat- és projektorientáltság	Katherndahl 2011, Filius 2012
	Integritási képesség	Heathfield 2016
	Keretek kialakításának képessége	Clutterbuck 2005
	Kommunikációs képességek, beleértve a visszajelzés adásának és aktív hallgatásnak a képességét	Clutterbuck 2005, Smith 2005, Jones-Spooner 2006, Conor 2007, DeLong 2008, Starchevich 2009, Nagypál 2010Zsigmond 2011, Bencsik 2012, Dávid 2014, Rácz 2014, Roll 2015
	Önismeret, önkritika és önfejlesztés képessége	Gibbs 2000, Clutterbuck 2005, Smith-Jenetsch 2008, Szádvári 2011, Rácz 2014
	Rendszerben történő gondolkodás	Clutterbuck 2005, Starchevich 2009, Rácz 2014
	Tudásátadási képesség és hajlandóság	Roche 1979, Kiss 2003, Zsigmond 2012,
	Türelem	Starchevich 2009
EGYÉB JELLEM	Hitelesség	Holliszter-Sutter 2001, Kunos 2011, Nagypál 2016, Palmer 2016
	Network-höz való hozzáférés	Clutterbuck 2005, Bencsik 2012, Rácz 2014, Heathfield 2016
	Szerepmodell	Clutterbuck 2005, Noor 2010, Kerry-Mayers 2013, Dávid 2014, Mitchell 2015

Saját szerkesztés.

2. melléklet - t-próba a fontosság és a megvalósulás független változóinak páronkénti összehasonlítására

Tényező megnevezése	TELJES MINTA								MENTOR								MENTORÁLT							
	Fontosság	Megvalósulás	Átlag	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)		Fontosság	Megvalósulás	Átlag	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)		Fontosság	Megvalósulás	Átlag	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)	
aktív hallgatás	4,346	4,203	0,144	1,06	1,678	152	0,095		4,458	4,186	0,271	0,906	2,298	58	0,025	*	4,277	4,213	0,064	1,144	0,541	93	0,59	
belső kommunikáció	4,176	3,954	0,222	1,053	2,611	152	0,01	*	4,136	4,068	0,068	0,848	0,614	58	0,542		4,202	3,883	0,319	1,157	2,675	93	0,009	**
benchmarking	4,059	3,771	0,288	1,139	3,122	152	0,002	**	4,017	3,966	0,051	1,041	0,375	58	0,709		4,085	3,649	0,436	1,178	3,589	93	0,001	**
bizalmi légkör kialakítása	4,464	4,216	0,248	1,102	2,788	152	0,006	**	4,576	4,576	0	0,67	0	58	1		4,394	3,989	0,404	1,281	3,059	93	0,003	**
célorientált	4,163	3,961	0,203	0,969	2,586	152	0,011	*	4,288	4,119	0,169	0,791	1,646	58	0,105		4,085	3,862	0,223	1,069	2,026	93	0,046	*
empátia	4,19	4,19	0	1,032	0	152	1		4,441	4,407	0,034	0,694	0,375	58	0,709		4,032	4,053	-0,021	1,2	-0,172	93	0,864	
folyamatorientált	4,026	3,797	0,229	1,097	2,579	152	0,011	*	4,068	3,932	0,136	0,84	1,24	58	0,22		4	3,713	0,287	1,232	2,26	93	0,026	*
gazdasági ismeretek	4,124	4,098	0,026	1,026	0,315	152	0,753		3,949	4,119	-0,169	1,02	-1,277	58	0,207		4,234	4,085	0,149	1,016	1,422	93	0,158	
hard keretek	3,837	3,771	0,065	1,168	0,692	152	0,49		3,814	3,763	0,051	0,729	0,536	58	0,594		3,851	3,777	0,074	1,378	0,524	93	0,601	
hitelesség	4,634	4,157	0,477	0,904	6,53	152	0	***	4,729	4,288	0,441	0,676	5,004	58	0	***	4,574	4,074	0,5	1,024	4,734	93	0	***
holisztikus	4,333	4,163	0,17	0,909	2,313	152	0,022	*	4,492	4,475	0,017	0,707	0,184	58	0,855		4,234	3,968	0,266	1,007	2,56	93	0,012	*
integritás	4,503	4,196	0,307	0,982	3,87	152	0	***	4,559	4,458	0,102	0,824	0,948	58	0,347		4,468	4,032	0,436	1,053	4,016	93	0	***
ipari tapasztalat	3,706	3,412	0,294	1,251	2,909	152	0,004	**	3,61	3,373	0,237	1,208	1,508	58	0,137		3,766	3,436	0,33	1,282	2,495	93	0,014	*
kommunikáció kifelé	4,464	4,098	0,366	1,037	4,365	152	0	***	4,39	4,305	0,085	0,836	0,778	58	0,44		4,511	3,968	0,543	1,114	4,724	93	0	***
nyitottság	4,725	4,386	0,34	0,852	4,934	152	0	***	4,847	4,576	0,271	0,611	3,409	58	0,001	**	4,649	4,266	0,383	0,974	3,813	93	0	***
pozitív attitűd	4,575	4,412	0,163	0,892	2,266	152	0,025	*	4,695	4,61	0,085	0,702	0,927	58	0,358		4,5	4,287	0,213	0,993	2,077	93	0,041	*
projektorientált	3,902	3,987	-0,085	1,088	-0,966	152	0,336		3,814	3,966	-0,153	0,925	-1,267	58	0,21		3,957	4	-0,043	1,182	-0,349	93	0,728	
szimpátia	3,935	4	-0,065	1,179	-0,686	152	0,494		4,085	4,153	-0,068	0,926	-0,562	58	0,576		3,84	3,904	-0,064	1,318	-0,469	93	0,64	
tükörtartás	4,379	3,987	0,392	1,008	4,812	152	0	***	4,407	4,186	0,22	0,721	2,348	58	0,022	*	4,362	3,862	0,5	1,143	4,241	93	0	***
változás menedzselése	4,242	3,817	0,425	1,244	4,223	152	0	***	4,305	3,864	0,441	1,038	3,26	58	0,002	**	4,202	3,787	0,415	1,363	2,951	93	0,004	**