

A mentorálás átalakulása a Covid-19 hatására a karosszériafejlesztés területén

The transformation of mentoring in the field of body development due to the Covid-19 pandemic

KOVÁCS RICHÁRD¹ – REMSEI SÁNDOR²

Absztrakt

A karosszériafejlesztő cégek szinte teljes mértékben távmunkára tértek át annak érdekében, hogy be tudják tartani a koronavírus terjedését megelőző intézkedéseket. Az elszigeteltség és az átalakult kommunikáció nyilvánvaló káros hatásai mellett az autóipari vállalatok a túlélés érdekében leépítették és átalakították vállalati hierarchiájukat. Az átszervezési folyamatok hatására a közvetlen menedzser és a szakmai vezető együttes mentori feladatai mára egy személy hatáskörébe tartoznak. Az esettanulmány azt vizsgálja, hogyan fejleszthető tovább a mentori rendszer a hatékonyság fenntartása és a járvány okozta pszichikai károk csökkentése érdekében. A mentorok és mentoráltak véleményének megismerése és a probléma mélyebb megértése céljából interjúk készültek a kutatás során. 15 interjúalany került kiválasztásra három ismert német karosszériafejlesztő vállalat hierarchiájának különböző szintjeiről. Az eredmények azt mutatják, hogy a mentorok és mentoráltak egyaránt szembesülnek a kommunikációs csatornák csökkenésével, ami bizonytalanságot és szorongást okoz. Mind a mentorok szociális és pszichológiai képzése, mind a projekterhektől való mentesítésük fontos következtetése a tanulmánynak. Az eredmények továbbá tájékoztatásul szolgálnak a kutatók számára a mentori folyamatokról a mérnöki területen és a szerzők további vizsgálatokat javasolnak a mentorok kiválasztási kritériumainak tekintetében.

Kulcsszavak: mentorálás, coaching, koronavírus, menedzsment

Abstract

Body development companies have almost entirely shifted to remote work to follow the preventive measures that have taken against the spread of Covid-19 disease. Since this constraint solution did not cause significant decline in project performance, managers begin to develop a plan for long-term work. In addition to the obvious adverse effects of isolation and transformed communication, automotive companies have downsized and restructured their corporate hierarchies in order to survive. Due to the reorganizational process, mentoring roles of a direct leader and a professional supervisor are concentrated in the hands of one person. The study examines how the mentoring system may be developed in order to maintain effectiveness and to reduce the psychological damage caused by the pandemic. As the opinions of mentors and mentees and in-depth understanding of the problem needed to be known, interviews were conducted to develop the research. 15 interviewees were chosen out of different levels of hierarchy of three well-known German body development organizations. Results show that mentors and mentees facing lack of communication channels, which causes uncertainty and distress. Both the social and psychological training of mentors and relieving them of project workload are important conclusions of the study. The current paper may support researchers' understanding of mentoring process in the field of engineering and suggests further research in selection criteria of mentors.

Keywords: mentoring, coaching, Covid-19 pandemic, management

JEL kód: M53

¹ PhD hallgató, Széchenyi István Egyetem, E-mail: kovacs.richard.sze@gmail.com

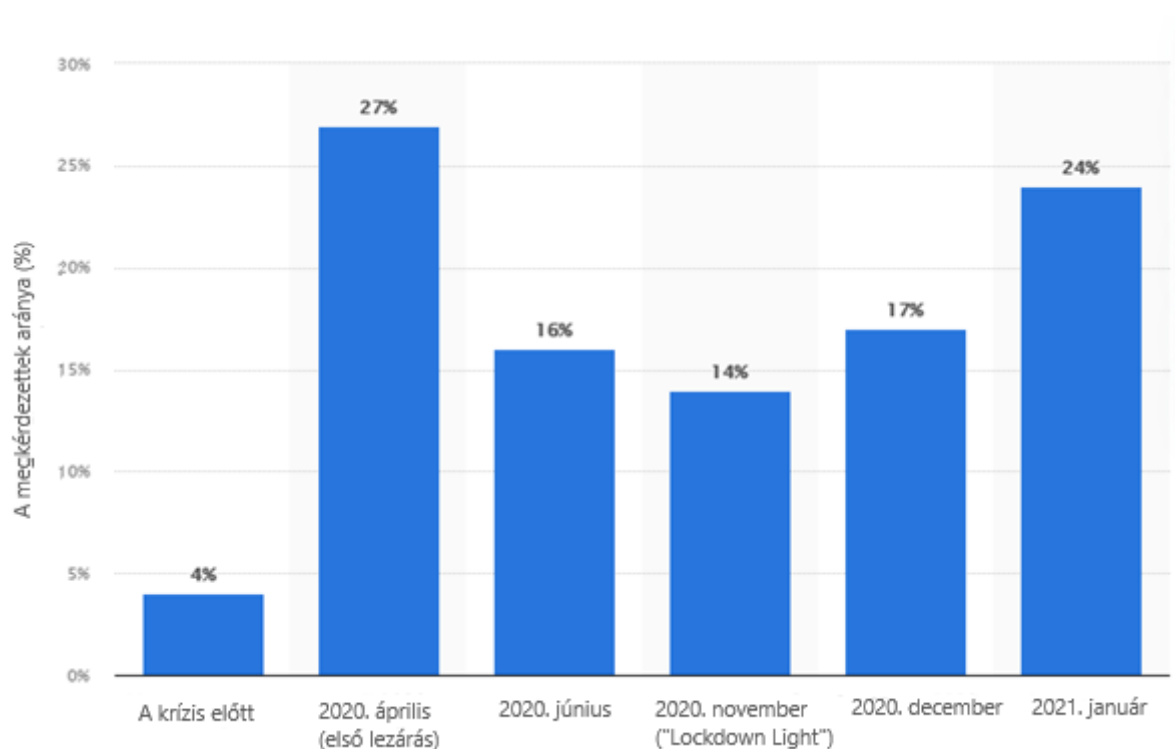
² tanszékvezető egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, E-mail: remsei.sandor@sze.hu

BEVEZETÉS

A koronavírus világjárvány berobbanása azt eredményezte Németországban, hogy sok vállalat volt kénytelen távmunkára váltani a kormányzat által bevezetett megelőző intézkedések betartása érdekében. Az otthoni munkavégzés lehetőségét a különböző gazdasági ágazatok különböző mértékben használják fel, de a legerősebb reakciót a szolgáltatási szektorban figyelhetjük meg. A Statista Research Department (2021) szerint ebben az ágazatban a vállalatok 67%-a állította, hogy alkalmazottaik egy része otthonról dolgozik. Ide tartoznak az autóiipari szolgáltatók is, például a karosszériafejlesztő vállalatok, amelyek szinte teljes egészében távmunkára álltak át.

A kiemelkedő infrastruktúrának köszönhetően az otthoni munkavégzés népszerű eszköz lett Németországban. Az 1. ábra azt mutatja, hogy 2021. január végén a megkérdezett munkavállalók 24%-a, majdnem a negyede kizárólag, vagy főként otthonról dolgozott. Ez nem teljesen felel meg a 2020. áprilisi első lezárás esetén megfigyelt 27%-nak, de az ajánlásoknak és a kormányzat orvosi és politikai szabályozásának egyértelműen hatása van. A felmérés azt mutatja, hogy 2020-as év folyamán csökkent az otthoni munkavégzés lehetőségének kihasználása. Júniusban 16%, míg novemberben (a "Lockdown Light" alatt) a megkérdezettek mindössze 14%-a végezte a munkáját otthonról. 2020 decemberében ez a szám ismét 17%-ra emelkedett. Látható, hogy összességében a távmunka jelentősen megnőtt a járvány kezdete óta.

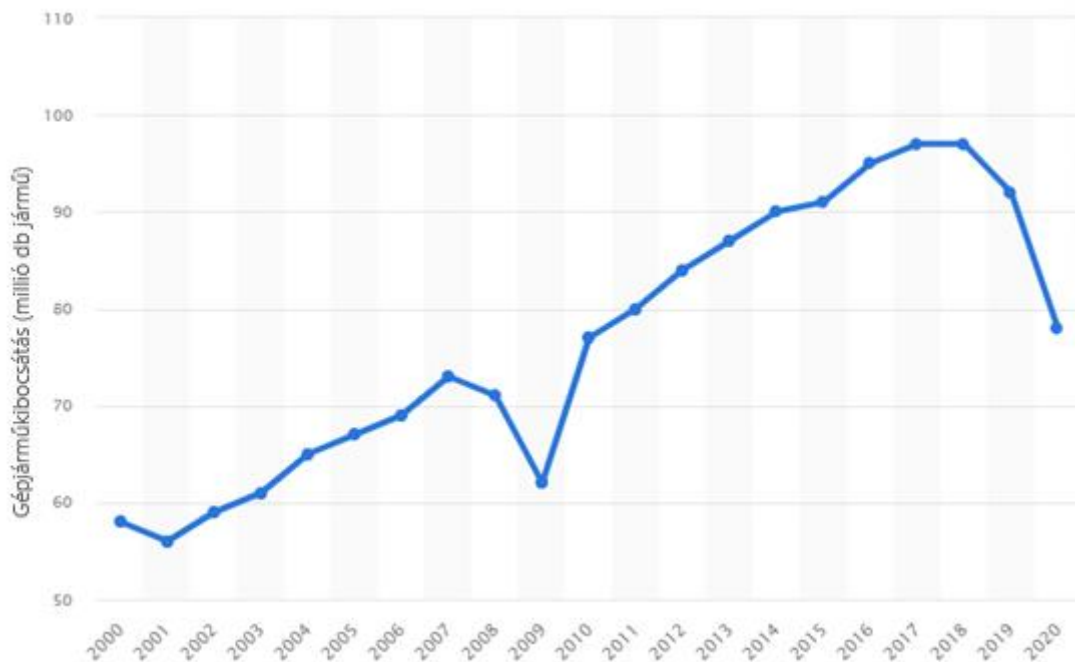
1. ábra: Azon dolgozók aránya, akik otthonról dolgoznak Németországban a koronavírus előtt és alatt 2020-ban és 2021-ben



Forrás: Statista, 2021 alapján saját szerkesztés

Mivel ez a kényszermegoldás nem okozott visszaesést a projektek teljesítményében, a vezetők megkezdték a hosszú távú otthoni munkára való berendezkedés kidolgozását. Ez azért célravezető, mert az autóiipari beszállítók, beleértve a karosszériafejlesztést is, óriási költségnyomás alatt állnak. A 2. ábra azt mutatja, hogyan alakult a gépjárműgyártás az elmúlt két évtizedben.

2. ábra: A becsült világméretű gépjárműgyártás 2000 és 2020 között (millió darab járműben)



Forrás: Statista, 2021 alapján saját szerkesztés

2020-ban közel 78 millió járművet gyártottak világszerte. Ez körülbelül 15%-os visszaesésnek felel meg az előző évhez képest (Statista, 2021). Ezekben a kritikus időkben minden megtakarítás számít, és a vezetők felismerték a távmunka nyújtotta lehetőségeket. Különösen nagy költségmegtakarításról beszélhetünk olyan cégek esetében, amelyek korábban akár teljes irodaszinteket is béreltek a nagyvárosok ipari központjaiban. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a fejlesztő vállalatok átlagosan irodabérleteik felét mondták le. Ezek a számok egyértelműen előrejelzik a hosszú távú otthoni munkát.

Ez a folyamat azonban azzal jár, hogy a kollégák ritkán találkoznak egymással, így sokkal kevesebb a személyes interakció. Az alkalmazottak közötti informális kommunikáció lecsökkent vagy teljesen megszűnt. A problémát árnyalja továbbá, hogy az autógyártók lelassították vagy határozatlan időre felfüggesztették projektjeiket. Mivel kevesebb projekt indult, a beszállítók megkezdték a munkafolyamatok és a vállalati struktúrák leépítését és átszervezését. Ezek az átszervezési folyamatok különösen jelentősek a mentorok esetében.

A koronavírus előtti időszakban a mentorálás lényegében két ember feladata volt a karosszériafejlesztés területén, a szakmai mentoré és a közvetlen vezetőé. A szakmai mentor feladatai közé tartozott a szakmai irányítás, a szakmai képzés és a mentoráltak beépítése a projektekbe. Ezen kívül felügyelték és felelősséget vállaltak a mentorált által végzett munkáért. A közvetlen vezető volt felelős a társadalmi integrációért, valamint a vállalati szabványok bemutatásáért és elsajátításáért. Segítettek a mentoráltaknak a csoportba való beilleszkedésben is. Ennek a rendszernek az egyik legnagyobb előnye a mentor és a mentoráltak között a személyes kapcsolat hatására kialakult bizalmi viszony volt, amit a gyors információáramlás és az informális kommunikáció a közös kávé- és ebédszünetek alatt segített elő. A mentorok gyorsabban tudtak válaszolni egy-egy kérdésre és könnyebb volt a mentoráltakat kontroll alatt tartani. A felek között zajló nonverbális kommunikáció tovább segítette a jó kapcsolat kialakítását. Ez különösen a bizonytalan mentoráltak esetén volt hasznos, mivel a mentorok így a testbeszédből és az arckifejezésből meg tudták állapítani, hogy a mentorált biztosan megértette-e a folyamatot vagy a feladatot.

A távmunkára való áttérés azonban új alapokra helyezte ezeket a folyamatokat. A koronavírus okozta helyzet miatt a két mentori szerep egy személy kezében összpontosul, és ez nehézségeket okoz a mentoroknak és a mentoráltaknak egyaránt. Jelen esettanulmány ezekre a problémákra keresi a megoldást az érintett felek megkérdezésével. Arra keresi a választ, hogy milyen változtatásokat kell végrehajtani a mentori rendszeren az eredményesség fenntartása érdekében. Itt fontos megemlíteni, hogy a cikk kifejezetten a németországi viszonyokat veszi figyelembe, kizárólag az autópári karosszériafejlesztés területén, ezért általános érvényű következtetéseket nem lehet levonni a teljes iparágra. Figyelembe kell venni továbbá, hogy a német koronavírust megelőző rendelkezések a legszigorúbbak közé tartoztak egész Európát tekintve, valamint azt is, hogy a német mentalitásra jellemző a szigorú szabálykövető magatartás. Ennek eredményeképp a válaszadók többsége több, mint egy éve nem tartózkodott a kollégáival egy légtérben az interjú napjáig. Ez az egyik legfőbb oka annak, hogy miért nem készülhetett több interjú.

A szakirodalmi áttekintésben a témában folyó kutatások eredményei és ajánlásai kerülnek bemutatásra, majd az írók ismertetik a kutatásban alkalmazott módszereket. A tanulmány ezután összegzi a kísérletek eredményeit és tapasztalatait, valamint javaslatokat tesz a mentori rendszer hatékony továbbfejlesztésére.

1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Számtalan megközelítés létezik a téma mélyebb megértésére. Az újonnan felvett alkalmazottak integrálásának és motiválásának problémája nem újkeletű, a személyügyi osztályok évtizedek óta dolgoznak ezen. A mérnöki terület különlegesnek tekinthető abban a tekintetben, hogy a személyügyi szakemberek néhány adminisztrációs feladat után kiesnek ezekből a folyamatokból, mivel a teljes társadalmi integráció és a szakmai ismeretek átadása korábban a mentor és a közvetlen vezető közös feladata volt, míg újabban egyedül a mentoré. Érdekes azonban megvizsgálni, hogy ennek a problémának milyen általános szociológiai és pszichológiai vonatkozásait elemzi az irodalom.

Watkins (2016) szerint a betanítás az a folyamat, amellyel egy új alkalmazottat vezetnek be egy új munkakörbe; a munkavállaló megismertetése a szervezet céljaival, értékeivel, szabályaival, politikáival és folyamataival, amelynek során a munkavállalót a szervezeti kultúrába szocializálják. Ahogy Wanous és Reichers (2000) leírják, nehéz és stresszel járó folyamat ez az új alkalmazott számára, Srimannarayana (2016) pedig azt állítja, hogy egyes szervezetek túl sok összetett feladatot és információt állítanak össze ahhoz, hogy az alkalmazottak reálisan feldolgozhassák őket. Bauer (2010) szerint a hatékony végrehajtói folyamat négy kritikus elemet tartalmaz a teljesítmény javítása és az elégedettség növelése érdekében; a megfelelést, a tisztázást, a kultúrát és a kapcsolatot. Ezek a munkavállalók számára a szabályok és előírások felülvizsgálatát és oktatását, a munkavállalók megértésének biztosítását a munkával és az elvárásokkal kapcsolatban, a formális és informális normák biztosítását, valamint a létfontosságú személyközi kapcsolatok kialakítását jelentik. Az új munkavállaló szocializációjának fontossága még korábbra vezethető vissza. Berger és Calabrese (1975) bizonytalanságcsökkentési elmélete gyakran idézett szocializációs keret, amely azt állítja, hogy a szervezeti szocializációs folyamat az új munkakörrel kapcsolatos bizonytalanság csökkentésének eszköze. Van Maanen és Schein (1977), valamint Chao és Mtsai (1994) szerint a sikeres szocializáció lehetőséget ad a tanulásra és segít tisztázni a munkahelyi felelőségekkel, a megfelelő magatartással és a szervezeten belüli kulturális normákkal kapcsolatos elvárásokat. Eszerint Klein és Heuser (2008) azt állítják, hogy a szervezeti szocializáció elsődleges célja, hogy olyan információkat nyújtson az új alkalmazottaknak, amelyek segítik a tanulási folyamatot és hatékonyan csökkentik a bizonytalanságot. Szintén fontos megemlíteni Kleinman, Siegel és Eckstein (2002) elméletét, amely kimondja, hogy a

szocializáció a szervezeti tanulás mutatója és azzal érvel, hogy a csoport tagjaihoz való hozzáférés elősegíti a munkakörnyezet jobb megismerését és a társadalmi támogatottság érzését, ami csökkenti az új alkalmazottak kiégésének veszélyeit. Ezek a tanulmányok kiemelik a szocializáció legfontosabb aspektusait, amelyek segítenek enyhíteni az újonnan érkezők szorongását.

Az otthoni munkavégzés hatásait vizsgáló tanulmányok gyűjteménye is folyamatosan gyarapszik a járvány következtében kialakult távmunka kapcsán. Bick, Blandin és Mertens (2020) mind az otthoni munkavégzést, mind a munkanélküliséget összességében, valamint egyedi jellemzők és iparág szerint vizsgálják. Brynjolfsson és mtsai (2020) országos reprezentatív mintát készítenek az Egyesült Államok lakosságáról az életkor és az egyes ipari ágazatok tekintetében a távmunkával kapcsolatban. Von Gaudecker és mtsai (2020) elemzik, hogyan változnak a munkaidők a társadalmi távolságtartásra vonatkozó kormányrendeletek miatt. Bellmann és Hübler (2020) szerint a távmunka hosszú távon nem befolyásolja a munka és a magánélet egyensúlyát és a távmunkára való áttérés csak átmenetileg növeli a munkával való elégedettséget. Barrero, Bloom és Davis (2020) becslése szerint az amerikai ingázók összesen több mint 60 millió órát takarítottak meg munkanaponként a járvány csúcspontján, de ennek mintegy 35%-át munkavégzésre csoportosították át. Gibbs, Mengel és Siemroth (2021) munkáját különösen fontosnak tartom. Az általuk végzett tanulmány érdekes következtetéseket von le a távmunka és a termelékenység kapcsolatáról. Azt állítják, hogy az otthoni munkavégzés során az alkalmazottak hasonló vagy valamivel alacsonyabb teljesítményt tudnak fenntartani, hosszabb munkaidővel. A nettó hatás azonban a termelékenység csökkenése, mivel kevesebb a fókuszidejük. Továbbá a szerzők azt is megállapítják, ami különösen fontos a mentorálás szempontjából, hogy a távmunka a munkakapcsolatok, a szakmai hálózatok és a vállalati kultúra gyengülését eredményezhette azáltal, hogy nincs lehetőség a nem tervezett és informális interakciókra.

A munkavállalókat motiváló tényezők vizsgálata sem elhanyagolható, ezzel részletesen foglalkozik Susila, Suarmanayasa és Gede (2019) cikke, ahol a szerzők leírják az elégtelen motiváció okozta fő problémákat. Ide tartoznak, de nem kizárólagosan, az alkalmazottak közötti konfliktusok, a nem megfelelő munkafegyelem vagy megfelelés, a nagy ingadozás, valamint az alkalmazottak és a vezetés közötti rossz interakció. Asriani és társai (2020) szerint a szervezeteknek a nem pénzbeli motivációra kell összpontosítaniuk annak érdekében, hogy kedvező és kreatív légkört teremtsenek a munkahelyen. Karmannyi és társai (2020) megnevezik a lehetséges nem pénzbeli eszközöket úgy, mint a vállalat által finanszírozott szakmai képzéseket és szakmai gyakorlatokat, a munkavállalók közös kikapcsolódásának lehetőségét, a cégről alkotott pozitív képet, a hatékony visszajelzési kultúrát az alkalmazottaktól a vezetésig, és a hosszú távú karrierlehetőségeket. Szerintük az alkalmazottak tevékenységei a munkaköri feladatok ellátásán túl koordinációt és ellenőrzést igényelnek a távmunka alatt, ami nem érhető el csak a szokásos motivációs módszerekkel. Azt javasolják, hogy a távoli munkaerő hatékony működését és motiválását úgy érik el, hogy létrehoznak egy csapatot, amely teljes mértékben ki tudja használni az összes alkalmazott lehetőségeit és összehangolja közös erőfeszítéseiket a vállalati célok elérése érdekében. Egy ilyen csapat megfelelő szellemi potenciállal rendelkezik, és rugalmas a hibaelhárításban. A coaching hatékony megoldást kínálhat erre a feladatra.

Chong és szerzőtársai (2016) definíciója alapján a coaching menedzserek magas beosztású alkalmazottak, akiket a munkáltató fizet a munkatársaik fejlesztéséért. Ladyshevsky és Taplin (2018) tágabban határozzák meg a tevékenységet, szerintük a coachok segítik az alkalmazottakat abban, hogy fejlesszék magukat a teljesítmény javítása és a potenciál növelése, valamint az elvégzett munka iránti vitalitás növelése érdekében. McCarthy (2014) szerint a coachinghoz készségek kombinációjára van szükség, amelyek közül a legfontosabb a megfigyelés, a hallgatás, a kérdezés, a célkitűzés és a visszacsatolás. Az ICF (2021), a coachok legjelentősebb szakmai szövetsége általános definíciót ad a coachingra: „Partnerekkel való

együttműködés egy elgondolkodtató és kreatív folyamatban, amely arra ösztönzi őket, hogy maximalizálják személyes és szakmai potenciáljukat. Az edzők tisztelik az ügyfelet, mint szakértőt a saját élete és munkája tekintetében és hisznek abban, hogy minden ügyfél kreatív és találékony.” Ezen kívül a Maltbia és Power (2005) öt kulcsfontosságú témát határoznak meg a vezetői coaching szakirodalmának elemzésében: a vezetői coaching egy folyamat, partnerség, egyensúly az egyéni és szervezeti igények között, egy munkamódszer és egy újfajta vezetői szerep a 21. században.

Mindazonáltal meg kell említeni a mentor és a coach fogalmak közötti különbségeket. A mentorálási folyamatok az informálisról a formális és tervezett folyamatokig terjednek a szervezetekben. Amint azt Ehrich, Hansford és Tennent (2004) átfogó szakirodalmi áttekintése bemutatja, az informális mentorálási gyakorlatok gyakoribbak a szervezetekben. Ennek oka a különböző kihívások sora, például elégtelen finanszírozás vagy a finanszírozás megszüntetése a program teljes létrehozása előtt, személyes vagy szakmai összeférhetlenség, időhiány, kevés képzés vagy a célok ismeretének hiánya, bizalom hiánya. Mind a mentorálás, mind a coaching segíti a munkavállalót a fejlődésben, és a belső motivációnak mind a két esetben fel kell ébrednie az új kollégában, hogy vállalja ezt a kapcsolatot. Clutterbuck (1991) a legfontosabb különbségként a módszert nevezi meg, amellyel a mentor vagy coach sikereket ér el. A coachok nem tanácsokat adnak, hanem megkönnyítik és arra irányítják a munkavállaló figyelmét, hogy hol áll, valamint hagyják, hogy a munkavállaló hozza meg a döntést. Ahogy Khalid és Islam (2020) állítják, „... a coaching kapcsolatban az ügyfél és a coach az ICF coaching alapvető kompetenciája szerint a kapcsolat társreaktorai. A mentori kapcsolatban azonban a mentor a vezető, a mentoráltak pedig a követők”. Ezen kívül Jones, Woods és Guillaume (2015) kijelentik, hogy a coaching nem függ a coach szervezeti hierarchián belül betöltött szerepétől vagy a szaktudásától, ezért az új munkavállaló munkával kapcsolatos teljesítménye nem lehet elsődleges szempont, a munkaismeret azonban az. A coaching tehát sokkal szorosabb összeköttetést teremt a coach és az új munkavállaló között és a szakmai tudás átadásán felül olyan kapcsolatot hoz létre, amely az ismeretek szélesebb körének, gyakorlatának elsajátítására szolgál a fejlődés érdekében.

Számos szakirodalom hivatkozik úgy a coachingra, mint a világjárványból adódó problémák megoldására. David és társai (2016), valamint Hall (2015) tanulmányai arról számolnak be, hogy ez a fajta képzés segíthet kezelni az átalakulást a válság idején. A coaching révén a szervezetek aktívan támogathatják alkalmazottaikat és segíthetnek megbirkózni azokkal a problémákkal, amelyekkel a járvány miatt jelenleg a munkájukban vagy mindennapi életükben szembesülnek. A kutatók a közelmúltban úgy érveltek, hogy a szervezeteket ösztönözni kell a coaching használatára a Covid-19 válság idején (Utterback et al., 2020). Buheji és Buheji (2020) arra is rámutatnak, hogy a továbbképzések mellett a coaching segíthet megbirkózni a változó igényekkel és helyzettel a járvány idején és azt követően.

2. ESETTANULMÁNY

2.1. MÓDSZERTAN

Az itt bemutatott induktív érvelésen alapuló kísérlet a világjárvány okozta új mintákon alapul a karosszériafejlesztő cégek mindennapi gyakorlatában. Mivel a mentorok és mentoráltak személyes véleményére és a probléma alapos feltárására volt szükség a mentori rendszer átalakításához szükséges információk megszerzéséhez, a kutatás során interjúk készültek. Az interjúalanyokat három ismert német karosszériafejlesztő vállalat hierarchiájának különböző szintjeiről választották ki. Az alanyokat három csoportra osztották, közvetlen vezetőkre, mentorokra és mentoráltakra, ahogy az az eredeti mentori rendszerben is megfigyelhető volt.

Az interjúkat az első szerző személyesen készítette. Az interjúk során zárt és nyitott kérdések kombinációit alkalmazta. A zárt kérdéseket azért választotta, mert ezek megkönnyítik a minőségi adatok azonosítását, rangsorolását és számszerűsítését. A nyitott kérdések használatára azért volt szükség, hogy az interjúk készítője mélyebben megismerhesse a zárt kérdésekre adott válaszok mögöttes tartalmát. Egyes kérdések esetén az interjúalanyok számára adott válaszlehetőségeket egytől ötig terjedő skálaértékekkel lehet leírni. Ez azért célravezető, mert így egyértelműen meghatározható, hogy mely pontokra milyen mértékben kell figyelni egy új mentori rendszer felállításakor. Az interjúalanyok esetében nagy gondot fordítottak az anonimitásra és a kísérletek során a járványügyi előírások betartása is központi szerepet játszott. Ennek következményeként a kérdések megválaszolása minden esetben négy szemközti történt, megfelelő méretű irodahelyiségben, az előírt távolság betartása mellett. Fontos továbbá megemlíteni, hogy egy interjú körülbelül 30 percet vett igénybe és egy nap alatt maximum 2 interjú készült, hiszen a dolgozók 90%-a továbbra is otthonról végzi a munkáját. Az interjúalanyok egy a személyügy által közzétett felhívásra válaszolva önkéntesen jelentkeztek a kutatásra. Az interjú minden esetben egy rövid bemelegítéssel kezdődött, ahol az interjúztató elmondta a felmérés célját, nagy gondot fordítva az azonos körülmények között történő kísérletek végrehajtására. A kutatás azért személyes beszélgetések keretében zajlott, mert így az interjúalanyok megismerhették a felmérés lényegét és hitelesebb válaszokat adtak, mint ezt egy online kérdőívnel tették volna. Az alanyok sokszínűségét jelzi, hogy kettőnél több nemzetiség, vegyesen férfiak és nők, valamint több korosztály képviselte magát. Összesen tizenöt interjú készült egyenletesen elosztva a mentorok, mentoráltak és közvetlen vezetők között, tekintettel a megbízhatóságra és az érvényességre, következetességet és pontosságot biztosítva az ülések során. A minta nem reprezentatív, ezért az írók kisebb jelentőséget tulajdonítottak válaszadók megoszlásának és a különböző tényezők összefüggéseire koncentráltak. A kutatási hipotéziseim közül most az elégedettséggel kapcsolatos állítások igazolását mutatom be.

Ami az interjúk eredményeinek elemzését illeti, azokat először két külső kutató írta át és a titoktartás érdekében anonimizálták őket. Az adatok vizsgálata után három központi téma merült fel: a mentorok társadalmi érzékenyítésének szükségessége, a kommunikációs lehetőségek bővítési igényének feltárása és a mentorok terheinek csökkentése a projektmunka szempontjából.

2.2. EREDMÉNYEK

A mentorokkal és vezetőkkel készített interjúk alapján a megkérdezettek 70%-a gondolta úgy, hogy a mentori feladatokat egy kézben kell összpontosítani. A válaszadók 87%-a van azon a véleményen, hogy az új feladatokat hivatásos mentoroknak kell átvenniük. Ez azt jelenti, hogy a jövőben nemcsak a szakmai ismereteket, hanem a szociális és pedagógiai készségeket is figyelembe kell venni egy mentor kiválasztásakor. Erre külön hangsúlyt kell fektetni, mivel az otthoni munkavégzés esetén a kommunikáció kevesebb csatornán keresztül valósul meg. Az 1. táblázat érzékelteti a kommunikációs csatornák beszűkülését a járvány következtében.

Külön specificitás a karosszériafejlesztés területén, hogy adatvédelmi és titkosítási okok miatt ezen vállalatok számítógépes kamerái központilag le vannak tiltva. Ez az egyik oka annak, hogy egy új generációs mentornak sokkal nehezebb bizalmi kapcsolatokat kialakítani a mentorálttal.

További kihívást jelent a mentorok számára a személyes kapcsolatok és a motivációs lehetőségek hiánya, valamint, hogy a kommunikáció a vállalati feladatokra korlátozódik. A válaszadók 67%-a szerint a csökkenő mentorálási idő komoly nehézséget jelent. A mentorok 100%-ban egyetértenek abban a kérdésben, hogy ezt a problémát a koronavírus hatásaként fellépő elbocsátási hullám és a növekvő projekterhelés okozza.

A mentorált személyekkel készített interjúkból egyértelműen kiderül, hogy négy fő tényezőben látják a legnagyobb nehézségeket. A megkérdezettek 80%-a úgy véli, hogy kevés visszajelzést kap a mentorától, valamint, hogy a személyes és szakmai fejlődési lehetőségei nehezen átláthatóak. Továbbá a mentoráltak 60%-át zavarta az otthoni, elszigetelt munkavégzés, 40%-kat pedig az, hogy kevés információt kapnak a vállalat hosszú távú perspektíváiról. Ez a négy szempont azért is különösen érdekes, mert mindegyik az információs és kommunikációs csatornák beszűkülésére vezethető vissza. Ez azért kiemelendő, mivel az összes interjú kiértékelése után megállapítható, hogy mindhárom csoport hasonlóan gondolkodik erről a kérdéstről.

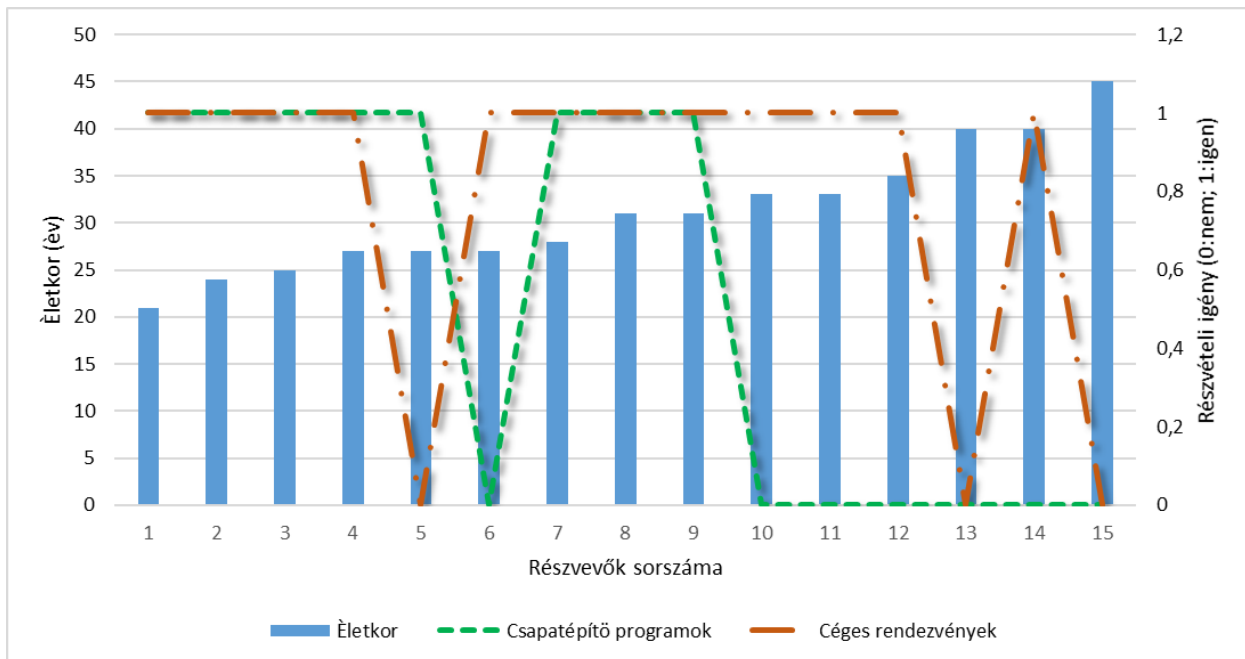
1. táblázat: Jellemző kommunikációs lehetőségek a pandémia előtt és alatt

Kommunikáció típusai	Covid-19 előtt	Covid-19 alatt
Informális:		
kávés- és ebédszünet	+	-
munka utáni közös program	+	-
Formális:		
online megbeszélés (két résztvevő)	+	+
online konferencia (több résztvevő)	+	+
személyes megbeszélés (két résztvevő)	+	-
személyes konferencia (több résztvevő)	+	-
személyes oktatás	+	-
aktív részvétel személyes éwertékelő konferencián	+	-
passzív részvétel online éwertékelő konferencián	-	+

Forrás: Az interjúk során kapott válaszok alapján, saját szerkesztés

A közvetlen vezetői csoport eredményeinek vizsgálata után kimutatható, hogy az ott felmerülő problémák a kevésbé formális és informális kommunikáció hiányára is visszavezethetők. A legnagyobb kihívást a vállalati normák fenntartásában látják. Az interjúalanyok 53%-a hiányolja a közös csapatépítő programokat, 80%-a pedig a vállalati rendezvényeket. A 3. ábra bemutatja a kutatásban résztvevők különböző programokon való részvételi igényeit az életkor függvényében.

3. ábra: Programokon való részvételi igény



Forrás: Az interjúk során kapott válaszok alapján, saját szerkesztés

A fenti diagramon a „Hiányolja-e a közös csapatépítő programokat?” és a „Hiányolja-e a céges rendezvényeket?” kérdésekre kapott válaszok 0-1-es kódolással történő ábrázolása látható, ahol a 0 a „nem”, az 1 az „igen” válaszoknak felelnek meg. Ez alapján megállapítható, hogy a 30-as, 40-es korosztály már nem igényli a közös csapatépítő programokat, jellemzően ez az a kör, akiknek már otthon is kötelezettségeik vannak. Ugyanakkor, a formális céges rendezvények és az ott elhangzó közérdekű információk a szervezet jövőjével kapcsolatban, valamint a tény, hogy ezek általában munkaidő keretein belül zajlanak, továbbra is hiányoznak a dolgozók számára a járvány idején.

Ezen eredmények ismeretében hasznos lenne tovább fejleszteni a mentorok szociális és kommunikációs készségeit. Ennek a folyamatnak a bevezetése történhet a mentorok továbbképzése által, amelynek során coachokká válhatnak. Ezekben a nehéz időkben az alkalmazottaknak nemcsak szakmai támogatásra van szükségük, hanem olyan partnerekre is, akik érzelmileg képesek őket ezen az időszakon átsegíteni. Biztosítani kell a rendszeres és átlátható kommunikációt. A menedzsmentnek garantálnia kell, hogy a vállalat jelenlegi helyzete és jövőképe mindenki számára világos és hozzáférhető legyen. Hasznos lenne havonta legalább egyszer, de lehetőleg kéthetente egy a koronavírussal kapcsolatos tájékoztatót tartani, hogy beszámoljanak a járvány okozta károk enyhítésére hozott intézkedésekről, valamint lehetőséget adjanak a nyílt véleménynyilvánításra. Ez nagymértékben csökkentené a kollégák bizonytalanságérzetét. Az eredmények kiértékelése alapján célravezető lenne továbbá heti egy „online kávészünet” megszervezése, ahol az alkalmazottak informálisan is kommunikálhatnak egymással. Ennek jellemzően kis csoportban, a közvetlenül együtt dolgozó teamek szintjén kell megvalósulnia. Ez különösen segítheti az új munkavállaló beilleszkedését, hiszen a csoport kohéziós hatása valóban érvényesül az informális beszélgetések során.

3. ÖSSZEGZÉS

A koronavírus világjárvány pusztító hatással van a szervezetekre világszerte. Az alkalmazottak teljesítményétől a vállalati célok eléréséig számos aspektusra gyakorolt hatása figyelhető meg a mindennapi életben. Az egyik ilyen következmény az, hogy a vállalatok kénytelenek voltak távmunkára váltani annak érdekében, hogy be tudják tartani a kormányok által bevezetett megelőző intézkedéseket. A helyzet pozitív hatásai mellett, mint például az irodabérlet díjának megtakarítása, jelentős hátrányok is kialakultak. Sokkal kevesebb személyes interakciót eredményezett, és hatására lecsökkent vagy teljesen megszűnt az informális kommunikáció az alkalmazottak között. A projektmegbízások hiánya miatt a német karosszériafejlesztő cégeknek le kellett csökkenteniük a létszámot és át kellett szervezniük a munkafolyamatokat, valamint a vállalati struktúrákat.

A tanulmány a távmunka mentori rendszerre gyakorolt negatív hatásaival foglalkozik és megoldásokat keres arra, hogy milyen változtatásokat kell végrehajtani a mentori folyamatokon a járványhelyzet előtt tapasztalt eredményesség fenntartása érdekében. Mivel a mentori feladatok a célkitűzések alapján a jövőben egy kézben fognak összpontosulni, a tanulmány kísérletet tesz az iránymutatásra a mentorok és szervezetek számára. A szerzők esettanulmányt végeztek annak érdekében, hogy megismerjék három német karosszériafejlesztő vállalat vezetőinek, mentorainak és mentoráltjainak véleményét és tapasztalatait. Interjúk készültek, hogy minőségi adatokat szerezzenek, és lehetővé tegyék a mentori folyamat kritikus aspektusainak azonosítását a távmunka során. A kísérleti alanyok a hierarchia minden szintjén egyetértenek abban, hogy a kommunikációs csatornák hiánya bizonytalanságot és szorongást okoz. Új módszereket kell találni az információcsere formális és informális lehetőségeinek kiterjesztésére. Erre konkrét megoldási javaslat legalább havonta egy, de lehetőleg kéthetente egy a koronavírussal kapcsolatos tájékoztató a felső vezetés részéről, aminek keretében beszámolnak a járvány okozta károk enyhítésére hozott intézkedésekről, valamint lehetőséget adnak a nyílt véleménynyilvánításra. Az informális kommunikációra példa lehet heti egy „online kávészünet” megszervezése, ahol az alkalmazottak kis csoportban, a közvetlen kollégáikkal tudnak kötetlenül beszélgetni. Szintén fontos eredmény, hogy a mentorokat szociális és pszichológiai szempontból érzékenyíteni kell ahhoz, hogy az új alkalmazottak jó tanárra és megfelelő partnerre találjanak bennük. Ennek a folyamatnak a bevezetése történhet a mentorok továbbképzése által, amelynek során coachokká válhatnak. Ez a folyamat azonban nem működhet együtt a mentorok jelenlegi leterheltségével a projektmunkában. Fel kell menteni őket egyéb munkaköri feladataikból annak érdekében, hogy megfelelően tudják biztosítani a mentorálást és/vagy a coachingot.

Az eredmények továbbá tájékoztatásul szolgálnak a kutatók számára a mentori folyamatokról a mérnöki területen. Mivel szakmai tapasztalattal rendelkező kollégákra mindig szükség lesz a betanítás során, a mentorálás és a coaching nem végezhető a menedzsment szintjén. Ezért a létszámleépítések és vállalati átszervezések miatt az egyetlen ésszerű megoldás a mentorok coachokká történő átképzésében rejlik. Ez természetesen igaz minden olyan szektorra, ahol a szakmai integráció jelenleg egy professzionális mentor feladata (ez főleg mérnöki területeken jellemző), valamint azokra a vállalatokra, ahol a dolgozók mentális egészségére nem került eddig megfelelő hangsúly. Jó példa erre Buheji és Buheji (2020) munkája, akik a coachingban látják a járvány okozta károk megfelelő orvoslását. A tanulmány továbbá új kutatások alapjául szolgálhat a jó coachok kiválasztási kritériumaival kapcsolatban a mérnöki területen.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A tanulmány a győri Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskolájának támogatásával készült. Az írók ezúton mondanak köszönetet Prof. Dr. Komlósi Lászlónak, Prof. Dr. Baracska Zoltánnak és Prof. Dr. Kelle Péternek a tanulmány létrejöttéhez szükséges értékes megjegyzéseikért és ötleteikért.

IRODALOMJEGYZÉK

- Asriani, A.–Hidayati, T.–Lorensa, D.–Saputri, F. (2020) The effect of compensation and motivation to employee performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4, 1, pp. 166–172.
- Barrero, J. M.–Bloom, N.–Davis, S. J. (2020) *60 million fewer commuting hours per day: How Americans use time saved by working from home*, Becker Friedman Institute for Economics, Chicago. doi.org/10.2139/ssrn.3695188
- Bauer, T. N. (2010) *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. The SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series. SHRM Foundation, Alexandria www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf Letöltve: 2021. 09. 29.
- Bellmann, L.–Hübler, O. (2020) *Job Satisfaction and Work-Life Balance: Differences between Homework and Work at the Workplace of the Company*. IZA Discussion Paper, Institute of Labor Economics, Bonn. www.ftp.iza.org/dp13504.pdf Letöltve: 2021. 09. 29.
- Berger, C. R.–Calabrese, R. J. (1975) Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1, 2, pp. 99–112. doi.org/10.1111/j.1468-2958.1975.tb00258.x
- Bick, A.–Blandin, A.–Mertens K. (2020) *Work from home after the COVID-19 Outbreak*. Research Department Working Papers, Federal Reserve Bank of Dallas, Dallas, No. 2017. doi.org/10.24149/wp2017r1
- Brynjolfsson, E.–Horton, J. J.–Ozimek, A.–Rock, D.–Sharma, G.–Tu Ye, H.-Y. (2020) *COVID-19 and remote work: An early look at US data*. National Bureau of Economic Research, Cambridge. doi.org/10.3386/w27344
- Buheji, M.–Buheji, A. (2020) Planning Competency in the New Normal–Employability Competency in Post-COVID-19 Pandemic. *International Journal of Human Resource Studies*, 10, 2, pp. 237–251. doi.org/10.5296/ijhrs.v10i2.17085
- Chao, G. T.–Gardner, P. S.–Klein, H. J.–O'Leary-Kelly, A. M.–Wolf, S. (1994) Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 5, pp. 730–743. doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730
- Chong, C. W.–Hamid, N. A.–Tan, B.–Yuen, Y. Y.–Zarim, Z. (2016) Managerial coaches, are they ready? The case of Malaysian telecommunications industry. *The Learning Organization*, 23, 2/3, pp. 121–140. doi.org/10.1108/TLO-03-2015-0016
- Clutterbuck, D. (1991) Mentor. *Development and Learning in Organizations* 22, 4, pp. 8–10.
- David, O. A.–Imbarus, A. C.–Ionicioiu, I.–Sava, F. A. (2016) Coaching banking managers through the financial crisis: Effects on stress, resilience, and performance. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 34, 4, pp. 267–281. doi.org/10.1007/s10942-016-0244-0
- Ehrich, L. C.–Hansford, B.–Tennent, L. (2004) Formal mentoring programs in education and other professions: A review of the literature. *Educational Administration Quarterly*, 40, pp. 518–540. doi.org/10.1177/0013161X04267118

- Hall, L. (2015) *Coaching in Times of Crisis and Transformation: How to Help Individuals and Organizations Flourish*. Kogan Page Publishers, London
- Maltbia, T. E.–Power, A. (2005) Diversity's impact on the executive coaching process. In M. L. Morris–F. M. Nafukho (eds): *Proceedings of the Academy of Human Resource Development Conference*. AHRD, St. Paul, Minnesota, pp. 221–228.
- Gibbs, M.–Mengel, F.–Siemroth, C. (2021) *Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals*, IZA Discussion Paper. No. 14336, Institute of Labor Economics, Bonn
- Jones, R. J.–Woods, S. A.–Guillaume, Y.R. (2016) The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 89, 2, pp. 249–277. doi.org/10.1111/joop.12119
- Karmannyi, Y. V.–Kovzhoha, S.–Leonidov, I.–Smyrnov, I.–Yekimov, S. (2020) *Motivating the administrative staff of agricultural enterprises during remote work during the pandemic Covid-19*, E3S Web of Conferences 222, 06017, doi.org/10.1051/e3sconf/202022206017
- Khalid, N. –Islam, D. Md. Z. (2020) Coaching to Tackle COVID-19 Crisis: A Critical Review for Management Practitioners, *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)* International Association of Educators and Researchers (IAER) 2, 4, pp. 33–40. doi.org/10.33166/ACDMHR.2020.04.005
- Klein, H. J.–Heuser, A. E. (2008) The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. *Personnel and Human Resources Management*, 27, pp. 279–336. doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27007-6
- Kleinman, G.–Siegel, P.–Eckstein, C. (2002) Teams as a learning forum for accounting professionals. *Journal of Management Development*, 21, 6, pp. 427–460. doi.org/10.1108/02621710210430614
- Ladyshevsky, R. K.–Taplin, R. (2018) The Interplay Between Organisational Learning Culture, The Manager as Coach, Self-Efficacy and Workload on Employee Work Engagement. *International Journal of Evidence-Based Coaching and Mentoring* 16, 2, pp. 3–19. doi.org/10.24384/000483
- McCarthy, G. (2014) *Coaching and mentoring for business*, Sage, London.
- Srimannarayana, M. (2016) Designing New Employee Orientation Programs: An Empirical Study. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 51, 4, pp. 620–632.
- Susila, G. –Suarmanayasa, I.–Gede, P. (2019) The Effect of Training and Work Motivation on Employee Performance. *Proceedings of the International Conference on Education, Social Sciences and Humanities*, 3, pp. 83–85. doi.org/10.32698/hum0200
- Utterback, A.–Iguina-Colón, G.–Wharton-Fields, D. (2020) Adapting Employment Coaching during the COVID-19 Pandemic: Practical Advice from Richard Guare and Colin Guare. MDRC, New York. https://www.mdrc.org/sites/default/files/MyGoals_Covid.pdf Downloaded: 2021.09.29.
- Van Maanen, J.–Schein, E. H. (1977) Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (eds.): *Research in organizational behavior*, JIP Press, New York, vol. 1, pp. 209–264.
- Von Gaudecker, H. M.–Holler, R.–Janys, L.–Siflinger, B. M.–Zimpelmann, C. (2020) *Labour supply in the early stages of the CoViD-19 Pandemic: Empirical Evidence on hours, homeoffice, and expectations*. IZA Discussion Paper, Institute of Labor Economics, Bonn. <https://www.iza.org/publications/dp/13158/labour-supply-in-the-early-stages-of-the-covid-19-pandemic-empirical-evidence-on-hours-home-office-and-expectations> Letöltve: 2021. 09. 29.
- Wanous, J. P.–Reichers, A. E. (2000) New Employee Orientation Programs. *Human Resource Management Review*, 10, 4, pp. 435–451. doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00035-8

Watkins, M. D. (2016) *Summary of the First 90 Days*. Blurb, San Francisco.

Internetes források:

ICF (2021) *Unlock Your Potential*, Coachfederation.org. Lexington, pp. 3.
<https://coachfederation.org/app/uploads/2018/06/UnlockYourPotential.pdf> Downloaded:
30.09.2021

Statista Research Department (2021)
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1204362/umfrage/beschaefigte-im-homeoffice-nach-sektoren-vor-und-in-der-corona-krise/> Downloaded: 30.09.2021

Statista Research Department (2021)
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1204173/umfrage/befragung-zur-homeoffice-nutzung-in-der-corona-pandemie/> Downloaded: 30.09.2021

Statista Research Department (2021)
<https://www.statista.com/statistics/262747/worldwide-automobile-production-since-2000/> Downloaded: 30.09.2021