

A VÁLLALKOZÓI MENTORÁLÁS ÉRTÉKEI

Kéri Viktor – Horváth Zoltán – Hegedűs Szilárd

Összefoglalás

Az Országos Vállalkozói Mentorprogram jelentős pozitív hatással van a kis- és középvállalkozások (KKV-k) fejlődésére, különösen a nők által vezetett vállalkozások esetében. A mentorálás központi szerepe a gyakorlati tapasztalatokon és közvetlen információcserén alapuló tudásátadásban rejlik, ami elősegíti a vállalkozások növekedését. A mentorok kiválasztása során a szakmai tudományos ágazat dominanciája figyelhető meg, míg a földrajzi elhelyezkedés kevésbé befolyásolja a választást. A programban résztvevő nők felülreprezentáltak, ami azt jelzi, hogy számukra különösen fontos a mentorálás nyújtotta támogatás. A mentoráltak a magasabb végzettségű és nagyobb tapasztalattal rendelkező mentorokat részesítik előnyben, különösen a női vállalkozások esetében. Az eredmények azt mutatják, hogy a mentorálás kulcsfontosságú szerepet játszik a vállalkozások sikerességében és fenntartható növekedésében, különösen azon főállású, fiatalabb korosztályba tartozó, felsőfokú végzettséggel rendelkező női vállalkozások esetében, akik teljes elkötelezettséggel dolgoznak vállalkozásuk fejlesztésén.

Kulcsszavak: női vállalkozás, mentorálás, vállalkozásfejlesztés, üzleti mentorálás

JEL: L26, J16

THE VALUES OF MENTORING ENTREPRENEURS

Abstract

The National Entrepreneur Mentoring Program has a significant positive impact on the development of small and medium-sized enterprises (SMEs), especially in the case of enterprises run by women. The central role of mentoring lies in the transfer of knowledge based on practical experience and direct exchange of information, which promotes the growth of businesses. During the selection of mentors, the dominance of the professional scientific sector can be observed, while the geographical location has less influence on the choice. Women participating in the program are overrepresented, which indicates that the support provided by mentoring is particularly important for them. Mentors with higher qualifications and more experience are preferred, especially for women-owned businesses. The results show that mentoring plays a key role in the success and sustainable growth of businesses, especially in the case of full-time, younger, highly educated female entrepreneurs who are fully committed to developing their businesses.

Keywords: female entrepreneurship, mentoring, business development, business mentoring

JEL: L26, J16

Bevezetés

A vállalkozásfejlesztés területe számos lehetőséget kínál a segítségnyújtásra különböző képzési, támogatási és fejlesztési programok formájában. A vállalkozói mentorálás, ha nem is új, de jelenleg is aktívan formálódó területe láthatóan ezeknek az eszközöknek a sorába kíván lépni hazánkban is. A SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány is a „hagyományos” eszközök alkalmazása mellett vállalta a kutatás tárgyát képező Országos Vállalkozói Mentorprogram Személyes Vállalkozói Mentorálás alprogramjának lebonyolítását. A mentorálás értéke - hasonlóan más képzési, támogatási, fejlesztési eszközhöz - szintén a tudásátadásban rejlik, ám ezen a téren megkívánja a gyakorlatias és közvetlen információcserén alapuló vállalati mentorálás és üzleti tanácsadás témakörének feldolgozását is. Ezek azok a területek, amelyek a legközebb állhatnak az eredményességi kritériumok célmegvalósításához. A kutatás rövid, de izgalmas utazást kínál a vállalkozói mentorálás igényalapú megközelítése által abban a kérdésben, hogy vajon kik lehetnek azok a vállalkozások elsősorban, akik számára egy ilyen fejlesztési eszköz segítséget jelenthet és mik azok a célok, ami miatt ez fontos nekik.

Elméleti megközelítés

Mentorálási alapok

Az üzleti mentorálás hosszabb folyamat, melynek középpontjában a szakmaiság és az egyén áll a „hard” és „soft” skillek előtérbe kerülése mentén (Nagy, 2019), ahol a mentorok a növekedési lehetőségek megtalálása mellett a kompetenciák fejlesztésére is nagy hangsúlyt kell fektessenek (Száva 2018). A folyamatok sikerességében meghatározó, hogy a különböző „műszaki, gazdasági, társadalmi és politikai hatáshálók” hogyan fordíthatóak le a vállalatnál felmerülő konkrét problémák és lehetőségek mentén az „információk insourcing és „outsourcing” áramlásában (Hoványi, 2005). Ez a fajta információáramlás interperszonális közeget feltételez, ahol Clutterbuck szerint a mentoráltak motivációinak megértéséhez az egyéni viselkedési minták tapasztalati ismerése szükséges a mentorok részéről (Clutterbuck, 2005). Ugyanakkor a mentori partnerségbe vetett hitt és a kölcsönös bizalom kialakulása az, aminek mentén az együttműködés sikerei képesek lehetnek ellensúlyozni a vállalkozók „vesztes” érzéseit az idő és energiabefektetés „osztalékaként” (St-Jean – Audet, 2009). A sikeresség a vállalati mentorálásánál is kulcskérdés, de Janasz és Peiperl felmérései azt mutatják, hogy a folyamat karrierközpontúsága és nevelési szándéka mellett a felső vezetők 71% gondolja úgy, hogy javult a cégük teljesítménye a kapott segítség által (de Janasz – Peiperl, 2015). Az eredményesség a kisvállalkozásoknál is számszerűsíthető, ugyanis a tulajdonosok 92% szerint a mentorok közvetlen hatást gyakorolnak a vállalkozás növekedésére, a mentori segítséggel élőknek pedig 84%-a már az első négy évben nyereséget tud felmutatni azzal szemben, hogy az alapítást követő öt évben a vállalkozások fele kudarcot vall. (Harrison, 2018).

Tudásdiffúziós értékek

A mentorálás egyfajta tudásdiffúziós eszköz, amit a szervezetek a tudásmenedzsmentjük részeként azonosítanak ma már. Ennek kereteit a résztvevő felek közötti információcsere jelenti, melynek alapja a közös gondolkodás és értelmezés partneri jelleggel. (Bencsik – Juhász, 2016). A

segítségnyújtásban a graduális tudás másodlagos jelentőségű a "learning by doing" módszerrel elsajátíthatókhöz képest, melyben az iparági sajátosságok és analógiák jelentősége is alacsony (Száva, 2018). A mentor valójában azért van, hogy tanácsot és útmutatást adjon, valamint oktasson azokon a területeken, ahol a mentorált tapasztalathánya ezt megkívánja (Hecht, 2019). A fejlődés előmozdítása a mentorálás ösztönző funkciójában keresendő, melynek kerete a folyamatos tanulás (Klasen – Clutterbuck, 2004). A vállalati és vállalkozói mentorálás kapcsolatát a tudásátraszfer jótékony hatásának mentén lehet megközelíteni az elindulások, a működés és a problémamegoldás kapcsán. (Kárpátiné et al., 2015). Az üzleti tanácsadók kiválasztásának legfőbb mozgatórugója is az új ismeretek elsajátításának lehetősége, melynek alapját a szakértelem hiánya képezi (Nádor, 2005), s ezen szolgáltatások igénybevételekor is a tudásigény a legfontosabb motivációs alap. (Pelczné – Szadai, 2003, Khademi – Vidra – Bujdosó, 2020).

Célterületi koherenciák

Mentor már 2800 éve Télemakhosz tanítója volt, egy inspiráló tanácsadó, kinek nyomán kétezer évvel később a mentorálás, mint intézményes keretek között zajló tehetséggondozási és tanításátadási folyamat honosodott meg. Ezt követően kezdett kialakulni a vállalati, majd a vállalkozói mentorálás funkciója. E kettő közötti alapvető eltérés, hogy míg a vállalati mentorálás főleg az utódlásnevelés kérdésre koncentrál, addig a vállalkozói területen a stabilizációs, a növekedési és innovációs vetületek kapnak hangsúlyt (Nemzetgazdasági Minisztérium, 2017). A mentorálás az iskolai előmenetelből és a sikertelenség ellensúlyozásából mára egy fejlesztési módszer lett, amely a vállalkozókat is nagyban segíti. (Kárpátiné et al., 2015). A vezetési tanácsadás egy független szakmai szolgáltatás, amely vezetőket és szervezeteket segít a problémák megoldása és a célok elérése tekintetében a tanulás fokozásával (Kubr, 2003), ahol fontos az ügyféltevékenység megismerése (Poór, 2017), de vezetési tanácsadás minden tevékenység, ahol szakmai tanácsadás és betanítás történik (Pelczné – Szadai, 2006). A vezetési tanácsadás természetes személyek és vállalatok kapcsolatán keresztül valósul meg külső jelleggel (Vicze, 2014) és kevésbé ismerhető meg a célvállalati kultúra, valamint az alkalmazhatóság mélyismeretei követelménye (Stroh – Johnson, 2006).

Összegzés

A mentorálás lényegi elemei a személyes szerepvállalás, az egyénfejlesztés és a tudásátadás, valamint a kétirányú kommunikációs közeg és az eredményelvárások. A tudásdiffúzió központjában a gondolkodás és értelmezés állnak. A mentor oktat, tapasztalatot ad át, ösztönöz a problémamegoldásra és a célok elérésére. A mentorálásból vállalati mentorálás, majd vállalkozói mentorálás alakult ki, melyben a segítő szándék összeköti, a cégen kívülség elválasztja a két területet. A vállalati mentorálás az egyén sikeressé tételére fókuszál, a vállalkozói a siker egyéniesítésére. A vezetési tanácsadás is külső, tudásalapú segítségnyújtás, itt azonban jellemzően személyek és vállalatok kapcsolatáról beszélünk, amely inkább megoldás, mint személyközpontú. Lényegében a vállalkozói mentorálás hasonlít a vállalatihoz a tudásátadás és személyes ráhatás területén, de a speciális tudás és a külső megjelenési forma a vezetési tanácsadáshoz is kapcsolja a területet, melyben szintén megjelenik a sikerességi cél.

Anyag és módszer

A GINOP-1.1.2-VEKOP-17 kódszámú felhívás célja a KKV -k versenyképességének és hatékonyságának növelése, valamint a pénzügyi ismeretek fejlesztése. Az Európai Regionális Fejlesztési Alap finanszírozásával megvalósuló projekt fő kedvezményezettje a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, az Országos Vállalkozói Mentorprogram Személyes Vállalkozói Mentorálás alprogramjának konzorciumi együttműködő partnere pedig a SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány. Az elemzések az Országos Vállalkozói Mentorprogram keretében regisztráló, és a SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány elektronikus jelentkezési felületét kitöltő vállalkozások, azaz a mentorálásra igényt tartók adatainak anonim módon történő kinyerésével készültek. A vizsgálat tárgyát a 2019.02.06 és 2021.01.14 közötti regisztrációk képezik, ennek keretében 170 vállalkozás adatai kerültek kutatásra. A kutatás alapstatisztikai módszereket használ és egyszerű összefüggéseket keres, amelyhez felhasználja a Központi Statisztikai Hivatal és más Európai Unió felmérések adatbázisait is. A vizsgálat fő célja, hogy megvalósítsa a program gyakorlati, keresleti oldalát, vagyis azt, hogy kiknek és miért lehet vonzó a vállalkozói mentorálás a jelentkezők paramétereiből kiindulva.

A kutatás során különféle statisztikai és elemzési módszereket alkalmaztunk, hogy megértsük a mentorprogram hatásait és a jelentkező vállalkozások jellemzőit. Elsőként deskriptív statisztikai elemzéseket végeztünk, amelyek célja az alapvető demográfiai és működési jellemzők leírása volt. Ehhez átlagokat, mediánokat, gyakorisági eloszlásokat és szórásokat számítottunk. Az adatok forrása a SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány adatbázisa, valamint a Központi Statisztikai Hivatal adatbázisai voltak. A különböző kategóriák közötti összefüggések vizsgálatához keresztábrák elemzést (Chi-négyzet teszt) alkalmaztunk. Ennek célja a különböző változók közötti kapcsolatok feltárása volt, különös tekintettel a mentor és mentorált közötti kapcsolat minőségi összefüggéseire. A keresztábrák és Chi-négyzet tesztek segítségével elemeztük a nemek, földrajzi elhelyezkedés, életkor és végzettség szempontjait.

A döntési fa analízis (CHAID - Chi-squared Automatic Interaction Detection) módszerével azonosítottuk a mentorválasztást befolyásoló főbb tényezőket és a mentoráltak kategorizálását. Ez a módszer segített feltárni, hogy mely változók befolyásolják leginkább a mentorálási döntéseket.

A kutatási kérdések középpontjában az állt, hogy kik jelentkeznek leginkább a mentorprogramba, és milyen jellemzők mentén. A kutatás feltárta, hogy milyen demográfiai és működési jellemzőkkel bírnak a mentoráltak, különös tekintettel a nemi megoszlásra, életkorra, végzettségre és földrajzi elhelyezkedésre. Emellett azt is vizsgáltuk, hogy milyen hatással van a mentorálás a női vállalkozásokra, különös figyelmet fordítva a program hatékonyságára és a mentorált vállalkozások növekedésére. Ezek a módszerek lehetővé tették, hogy átfogó képet kapjunk a mentorprogram működéséről és hatásairól, különös tekintettel a női vállalkozásokra, amelyek felülreprezentáltak a programban. A vizsgálatok során kiderült, hogy a mentorálás jelentős pozitív hatással van a résztvevő vállalkozásokra, különösen a női vállalkozásokra, amelyek esetében a mentorálás segíti a versenyképesség és hatékonyság növelését.

Eredmények

A kutatás alapvetései

Ezek után rendkívül érdekes, hogy miként alakult a tényleges eloszlás a férfi és a női mentorok, valamint a különböző klaszterek – beleértve a női vállalkozásokat is – között. Egy mentort több vállalkozás is választhatott, illetve egy mentor lehetett több vállalkozásnak is a mentora. Amennyiben a teljes vállalkozói populációra vetítjük a mentorválasztás gendertérképét, úgy még jobban kiegyenlítődik az eredmény, sőt meg is fordul a női mentorok javára kicsivel. Az 1. táblázatban látható, hogy az összes vállalkozás 52,4%-a választ női mentort magának, s ez az arány a női vállalkozásoknál (52,9%) és a nőknél is nagyon hasonló (54,6%). A mentorválasztási preferenciák tehát gendersemlegesek: mind a férfiak, mind a nők megközelítőleg hasonló arányban választanak férfi és női mentorokat.

1. táblázat. A mentorválasztás gendertérképe

Nem	Vállalkozások	Százalék	Női vállalkozások	Százalék2	Nők	Százalék3	Férfiak	Százalék4
Férfi	81	47,6	40	47,1	50	45,5	31	51,67
Nő	89	52,4	45	52,9	60	54,6	29	48,33
Total	170	100	85	100	110	100	60	100

Forrás: Saját szerkesztés, a kutatás alapján

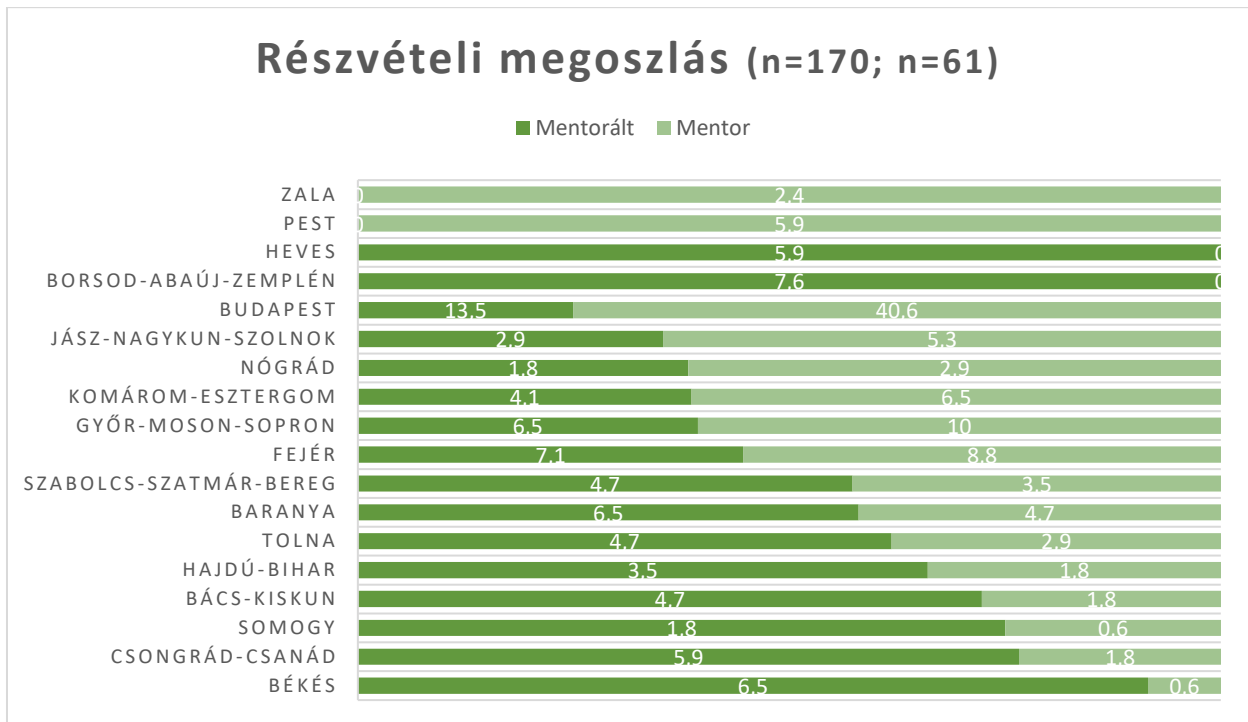
A szektorális eloszlás jól mutatja az összefüggéseket. Fontos megközelítés, hogy a mentorok nagy része (közel 70%-a) a szakmai, tudományos ágazat képviselője, ami egyértelműen lehatárolja az iparági azonosság lehetőségét. Ennek ellenére az 1. ábrán jól látszódik, hogy nem az iparági jellemzők mentén választanak a mentoráltak. A feldolgozóiparból érkező 30 vállalkozás közül csak 2 választotta ebből az ágazatból a mentorát, a 34 kereskedelmi tevékenységet folytatóból 3 keresett magának kereskedő mentort, a 19 információ és kommunikációs területen vállalkozó 1 esetben választott erről a területről, a 14 oktatási tevékenységet végző közül 1 vállalkozás keresett az iparágban dolgozó mentort.

Ágazati Mátrix	C - FELDOLGOZÓ IPAR	F - ÉPÍTŐIPAR	G - KERESKEDELEM, GÉPJÁRMŰJAVÍTÁS	I - SZÁLLÁSHELY SZOLGÁLTATÁS - VENDÉGLÁTÁS	J - INFORMÁCIÓ, KOMMUNIKÁCIÓ	L - INGATLANÜGYLETEK	M - SZAKMAI, TUDOMÁNYOS, MŰSZAKI TEVÉKENYSÉG	N - ADMINISZTRATÍV ÉS SZOLGÁLTATÁST TÁMOGATÓ TEVÉKENYSÉG	P - OKTATÁS	Végösszeg
C - FELDOLGOZÓIPAR	2		1		2		22	2	1	30
F - ÉPÍTŐIPAR					1	1				2
G - KERESKEDELEM, GÉPJÁRMŰJAVÍTÁS	1		3	1	2		23	3	1	34
H - SZÁLLÍTÁS, RAKTÁROZÁS							1			1
I - SZÁLLÁSHELY SZOLGÁLTATÁS - VENDÉGLÁTÁS							5			5
J - INFORMÁCIÓ, KOMMUNIKÁCIÓ			4		1	1	12	1		19
L - INGATLANÜGYLETEK							1			1
M - SZAKMAI, TUDOMÁNYOS, MŰSZAKI TEVÉKENYSÉG	3	2			3	1	23		1	33
N - ADMINISZTRATÍV ÉS SZOLGÁLTATÁST TÁMOGATÓ TEVÉKENYSÉG	1					1	3			5
O - KÖZIGAZGATÁS, VÉDELMEI, KÖTELEZŐ TÁRSADALOMBIZTOSÍTÁS							1			1
P - OKTATÁS	1		1	3	1		7		1	14
Q - HUMÁN-EGÉSZSÉGÜGYI, SZOCIÁLIS ELLÁTÁS	1		2				5			8
R - MŰVÉSZET, SZÓRAKOZTATÁS, SZABADIDŐ					1		3			4
S - EGYÉB SZOLGÁLTATÁS	1		1	1	1		7	1	1	13
Végösszeg	10	2	12	5	12	4	113	7	5	170

1. ábra. A mentorválasztás szektormátrixa

Forrás: Saját szerkesztés, a kutatás alapján

A földrajzi elhelyezkedés tekintetében látható, hogy a legtöbb mentor Budapestről vesz részt a programban. A 2. ábrán a lokációs eltérések jól mutatják az egyenlőtlen eloszlást, mert nem egyenlő arányban vesznek részt a mentorok és mentoráltak a különböző lokációkból. Vannak területek, ahonnan nincs mentorált (Zala és Pest megye) és ahonnan nem jelentkezett mentor (Heves és Borsod-Abaúj-Zemplén megyék). Békés és Somogy megyének a legalacsonyabb a mentori képviselési aránya. Budapestnél szembetűnő az eltérés, mert amíg a mentorok 40,6%-a fővárosi, addig a mentori programban résztvenni kívánó vállalkozásoknak csupán 13,5% budapesti. Egyedül ez a lokáció az, ahol elmondható, hogy a mentori populációs arány háromszor nagyobb, mint a mentorálti, vagyis ez predestinálja a földrajzi elhelyezkedés választásának korlátozottságát.



2. ábra. A mentorok és mentoráltak lokális elhelyezkedése

Forrás: Saját szerkesztés, a kutatás alapján

Ezzel együtt jól látható a 3. ábrán, hogy az elhelyezkedési korlátoknak nincs nagy hatása a mentorválasztásra. A mentoráltak alig több, mint 10 %-a (18 vállalkozás) választott lokálisan elérhető mentort magának. A Baranya megyei mentoroknak 11 mentorált vállalkozása van, de csak 2 Baranya megyéből, pedig összesen 8 vállalkozás működik abban a lokációban a jelentkezők közül. Győr-Moson-Sopron megyében ugyanez az arány 11-3-17, Fejér megyében 12-1-15, Komárom-Esztergom megyében 7-0-11, Jász-Nagykun-Szolnok megye 3-1-9.

Lokáció	Bács-Kiskun	Baranya	Békés	Borsod-Abaúj-Zemplén	Budapest	Csongrád	Fejér	Győr-Moson-Sopron	Hajdú-Bihar	Héves	Jász-Nagykun-Szolnok	Komárom-Esztergom	Nógrád	Somogy	Szabolcs-Szatmár-Bereg	Tolna	Vas	Veszprém	Zala	Végösszeg	
Bács-Kiskun						1		1		1											3
Baranya		2			1	1	1			1					1					1	8
Békés				1																	1
Budapest	5	4	5	6	11	3	2	5	3	6	1	3	1	2	3	1	5	2	1		69
Csongrád-Csanád				1				1							1						3
Fejér	1		1	1	2		1		2			1				5	1				15
Győr-Moson-Sopron			2		2	1	3	3	1		1			1			1	2			17
Hajdú-Bihar					1			1											1		3
Jász-Nagykun-Szolnok				1	1	2				1	1	1			1				1		9
Komárom-Esztergom	1		1	2	1	1	2					1				1		1			11
Nógrád		1					1									1	2				5
Pest		3		1	3		1					1					1				10
Somogy																					1
Szabolcs-Szatmár-Bereg		1	1								1	1			1		1				6
Tolna	1					1	1			1	1										5
Zala			1		1								1		1						4
Végösszeg	7	11	10	13	23	10	12	11	5	10	3	7	3	3	8	8	11	7	3	170	

3. ábra. A mentorok és mentoráltak lokális elhelyezkedése2

Forrás: Saját szerkesztés, a kutatás alapján

Fontos látnunk, hogy a mentorok milyen szakmai tapasztalattal rendelkeznek, vagyis milyen régóta vállalkozók és megvizsgálni azt, hogy ennek mekkora jelentősége van a kiválasztásuknál. Az elméleti háttérkutatásnál több helyen is láttuk, hogy mennyire meghatározó a gyakorlati tapasztalat a mentorválasztás esetében. A kutatás során kiderült, hogy a vállalkozások átlagosan 67%-a választott a leggyakorlottabb (15 év feletti tapasztalattal rendelkező) mentorok közül, ugyanakkor az a tény, hogy a mentori populáció összetételében a 15 év feletti vállalkozói tapasztalattal rendelkezők aránya eleve 69% volt inkább azt tudja megerősíteni, hogy a program tapasztalati alapú mentorválasztásán kifejezett fókusz volt. A 2. táblázatban látható, hogy minden csoport elismerte az egyre magasabb arányú választásával a tapasztalati tényezők fontosságát.

2. táblázat. A mentorok vállalkozói tapasztalata

Vállalkozói Tapasztalat	<5 év	5-10 év	10-15 év	15 év<	Végösszeg
Fiatal vállalkozás	6%	10%	12%	72%	50
Generációváltással érintett vállalkozás	0%	10%	19%	71%	21
Női vállalkozás	4%	14%	14%	68%	85
Újratervező célcsoport	7%	14%	21%	57%	14
Végösszeg	7	21	25	117	170
	4%	12%	15%	69%	100%

Forrás: Saját szerkesztés, a kutatás alapján

A mentorválasztás indikációi

A programban – ahogyan ezt már korábban is láthattuk – nagyságrendileg eltérő volt a mentorált vállalkozások száma (170 db) és a mentorok száma (61). Megközelítőleg három vállalkozásra jut egy mentor, ezért érdekes és fontos megközelítés, hogy egy mentor hány vállalkozást mentorál, illetve mik a többszörös választás kulcsindikátorai. A vizsgálatból a 3. táblázatban látszódik, hogy a legnagyobb arányban (24,1%) képviseltetik magukat azok a vállalkozások a mintában, akiknek olyan mentora van, aki rajtuk kívül még másik két vállalkozást is mentorál. Magas a 2, illetve a 4

vállalkozást mentorálók aránya és legalacsonyabb a 7-nél több, vagy a 2-nél kevesebb vállalkozást mentorálók száma. Az átlagos érték 4-hez közel esik, a szórás 2,23-as értéket vesz fel. A medián értéke 4-es, tehát nincsenek kiugró értékek. A kvartiliseket vizsgálva megállapítható, hogy az alsó kvartilis 3, míg a felső kvartilis értéke 5.

3. táblázat. Többmentoráltas mentorok

Mentorált szám	Megoszlás	Százalék
1	9	5,3
2	31	18,2
3	41	24,1
4	32	18,8
5	20	11,8
6	12	7,1
7	7	4,1
8	9	5,3
10	9	5,3
Total	170	100

Forrás: Saját szerkesztés, a kutatás alapján

A mentorok és mentoráltak közötti kapcsolatok minőségi összefüggéseinek feltárásában a kvalifikációval kapcsolatos mélyebb kutatások esetében az alábbi megállapítások születtek:

1. Mentor és mentorált végzettsége közötti összefüggés:

Az elemzés kapcsán megállapítást nyert, hogy kimutatható a 4. táblázatban látható statisztikai kapcsolat a mentorok és mentoráltak iskolai végzettsége között. A magasabb kvalifikáció magasabb kvalifikációt vonz, mert a magasabb végzettségű vállalkozók magasabb végzettségű mentorokat preferálnak.

4. táblázat. Mentorok és mentoráltak végzettsége

		Mentor egyetem végzettsége	főiskola	gimnázium	total
Mentorált Végzettsége	Felsőfokú	69	17	2	88
	Középfokú	28	12	2	42
	N/A	20	16	4	40
Total		117	45	8	170

	érték	df	szig.
Pearson Chi-Square	11,289 ^a	4	0,024
Cramer's V	0,182	4	0,024

Forrás: Saját szerkesztés, a kutatás alapján

2. A mentor végzettsége és a célcsoport közötti összefüggés:

Egyértelműen látszódik az 5. táblázatban, hogy minden vállalkozói csoport vonatkozásában a felsőfokú végzettség volt preferált, ami a női vállalkozásoknál és a fiatal vállalkozások esetében

kifejezetten erős. A statisztikai kapcsolat meglétét a Chi-négyzet 5% alatti szignifikanciaszintje biztosítja, erősségét a Cramer V mutató írja le, amely szerint gyenge kapcsolat van a mentor iskolai végzettsége és csoportpreferenciája között.

5. táblázat. Mentor végzettsége és célcsoport preferenciája

Mentorált Célcsoport besorolása	Mentor végzettség			Total
	egyetem	főiskola	gimnázium	
Fiatal vállalkozás	37	10	3	50
Generációváltással érintett vállalkozás	12	6	3	21
Női vállalkozás	62	22	1	85
Újratervező célcsoport	6	7	1	14
	117	45	8	170
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	
Pearson Chi-Square	12,657a	6	0,049	
Likelihood Ratio	11,832	6	0,066	
Cramer's V	0,193	6	0,049	

Forrás: Saját szerkesztés, a kutatás alapján

3. A mentorált végzettsége és a mentor nemzetgazdasági ága közötti összefüggés:

A mentor nemzetgazdasági ága és a mentorált végzettsége között a 4. ábra szerint kimutatható statisztikai kapcsolat. Mindkét végzettség kategóriában a szakmai és tudományos, műszaki tevékenység preferált. Ezt alátámasztja, hogy a kapcsolat erőssége közepesnél gyengébb.

Mentor Nemzetgazdasági ága		C - FELDOLGOZÓIPAR	F - ÉPÍTŐIPAR	G - KERESKEDELEM, GÉPJÁRMŰÁVÍTÁS	I - SZÁLLÁSHELY SZOLGÁLTATÁS - VENDÉGLÁTÁS	J - INFORMÁCIÓ, KOMMUNIKÁCIÓ	L - INGATLANÜGYLETEK	M - SZAKMAI, TUDOMÁNYOS, MŰSZAKI TEVÉKENYSÉG	N - ADMINISZTRATÍV ES SZOLGÁLTATÁST TÁMOGATÓ TEVÉKENYSÉG	P - OKTATÁS	TOTAL
Mentorált Végzettsége	Felsőfokú	5	0	7	1	7	0	61	3	4	88
	Középfokú	5	0	3	2	1	0	28	2	1	42
	N/A	0	2	2	2	4	4	24	2	0	40
Total		10	2	12	5	12	4	113	7	5	170
Chi-Square Tests	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)								
Pearson Chi-Square	31,282a	16	0,012								
Likelihood Ratio	32,515	16	0,009								
Cramer V	0,303		0,012								

4. ábra. Mentor végzettsége és célcsoport preferenciája

Forrás: Saját szerkesztés, a kutatás alapján

A mentorok és mentoráltak közötti kapcsolatok minőségi összefüggéseinek feltárásában a tudásintenzitás terén végzett mélyebb kutatások esetében az alábbi megállapítások születtek:

1. A mentori célcsoportpreferencia választási motivációja:

Szignifikáns kapcsolat mutatható ki a több területen is aktív mentorok és a több vállalkozást is mentorálók vonatkozásában a 6. táblázat szerint. Mindegyik célcsoport kapcsán elmondható, hogy a több területen is aktív, több célcsoportra is nyitott mentorokat választják inkább a mentoráltak, ezt mind a kapcsolat erőssége, mind a Cramer V mutató megerősíti, mert közepesnél gyengébb kapcsolat fedezhető fel a változók között.

6. táblázat. A mentori célcsoportválasztás hatása

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	147,646 ^a	111	0,011
Likelihood Ratio	137,419	111	0,045
Cramer V	0,356	111	0,11

Forrás: Saját szerkesztés, a kutatás alapján

2. A vállalkozói tevékenység erősségének befolyásoló ereje:

Az adatok elemzésével láthatóvá válik a 7. táblázatban, hogy a mentorok életkora meghatározó választási szempont a kevésbé erős vállalkozói elkötelezettségű mentoráltaknál. A főállású vállalkozók inkább a középkorú mentorokat preferálják, míg a mellékállásúak jellemzőbben az idősebbek segítségnyújtását részesítik előnyben, de a Cramer V mutató itt gyenge összefüggést mutat. A vállalkozói tapasztalat esetében is hasonló eredményt kapunk, a mellékállásúak keresik inkább a több éve vállalkozóként működő mentorokat.

7. táblázat. A vállalkozói elkötelezettség befolyása

Mentor	Életkor	Kategória	26-35	36-45	46-55	56-80	
Mentorált Vállalkozói tevékenysége	főállás		4	38	64	42	148
		mellékállásban	1	1	4	13	19
		N/A	0	1	1	1	3
Total			5	40	69	56	170
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)				
Pearson Chi-Square	13,850 ^a	6	0,031				
Likelihood Ratio	13,793	6	0,032				
Cramer's V	0,202		0,031				

Forrás: Saját szerkesztés, a kutatás alapján

3. A mentor szakmai tapasztalatának indikációs tényezői:

Bizonyítható összefüggést mutatnak a vizsgálatok a 8.táblázatban arra vonatkozóan, hogy kapcsolat mutatható ki a mentorok szakmai tapasztalata, illetve a mentoráltak nemzetgazdasági ága és elsődleges, valamint másodlagos fejlesztési céljaik között. Az információ és kommunikáció szektorban, valamint a szakmai, tudományos és műszaki tevékenység ágazatában inkább a 15 évnél nagyobb tapasztalattal rendelkező mentorokat preferálják a mentoráltak. Ezek azok a területek, ahol a piacismeret, illetve az ügyfélszerzés vonatkozásában a vállalkozók jobban bíznak a nagyobb tapasztalattal rendelkező mentorokban. A kapcsolat közepesen gyengébb erősségű. A fejlesztési célok és a tapasztalat nagysága között erős kapcsolat látható, ami megerősíti az előbbieket. A nagyobb tapasztalattal rendelkező mentorokat szívesebben választják a mentoráltak, vélhetően ők azok, akikről úgy ítélik meg, hogy releváns segítséget tudnak nyújtani a tevékenységükhöz. A kapcsolat erőssége ezt teljesen alátámasztja.

8. táblázat. A mentorok szakmai, tapasztalati indikátorai

<u>Mentorált nemzetgazdasági ága vs mentor tapasztalata</u>			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	56,178 ^a	39	0,037
Likelihood Ratio	55,441	39	0,042
Cramer's V	0,332		0,037
<u>Mentorált 1. fejlesztési célja vs tapasztalat</u>			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3743,218 ^a	3552	0,013
Likelihood Ratio	869,358	3552	1
Cramer's V	0,771		0,013
<u>Mentorált 2. fejlesztési célja vs tapasztalat</u>			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	861,245 ^a	768	0,011
Likelihood Ratio	314,165	768	1
Cramer's V	0,796		0,011

Forrás: Saját szerkesztés, a kutatás alapján

Korábbi vizsgálatok kapcsán már láttuk a 1. ábrán, hogy nem az azonos nemzetgazdasági ágakból választanak a mentoráltak, illetve megállapítottuk a tudományos területről érkező mentorok magas arányát. Nem meglepő módon a statisztikai elemzések is megerősítették a feltételezéseket, vagyis azt, hogy programszinten az M jelű nemzetgazdasági ágból történő preferenciák elsősorban a kínálati oldal felülreprezentáltságának (közel 70%) tudhatók be. A Chi-négyzet értéke 0,628 a vizsgált 170 darabos mintán ezen a téren.

A kérdéskör speciális összefüggései

A mentorválasztás bizalmi tényezője

A mentorok és mentoráltak közötti kapcsolatok minőségi összefüggéseinek feltárásában a bizalmi kapcsolatok kulcssikertényezőinek kutatásakor, a keresztábrák vizsgálatának alapjául szolgáló Chi-

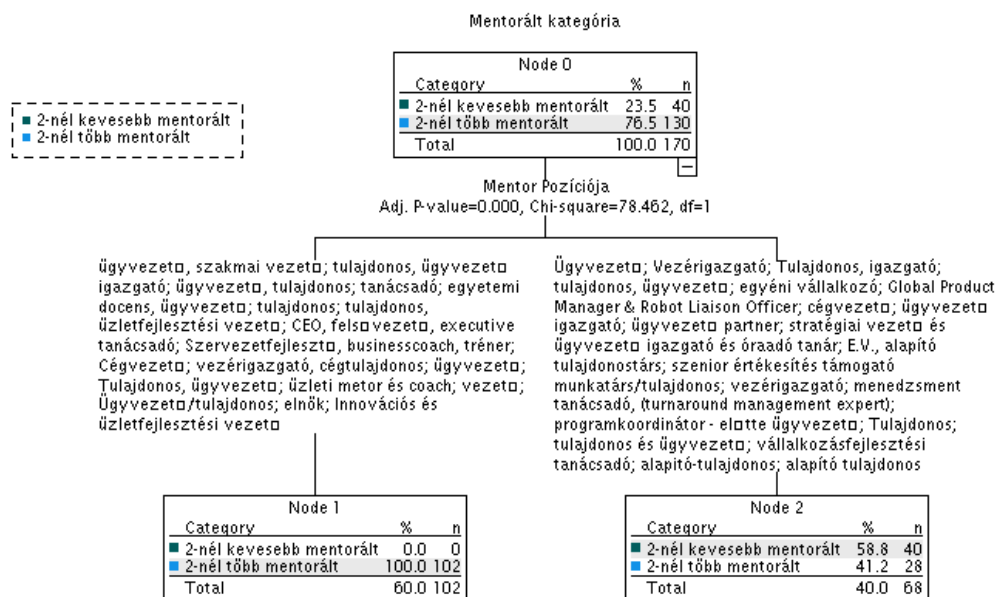
négyzet elemzésre épülő döntési fa kialakítása nyújtott segítséget a megállapítások megtalálásában. A 9. táblázatban látható, hogy a függő változót a mentorált kategóriája jelentette, kétállású származtatott ága pedig a kettőnél több, illetve a kettőnél kevesebb mentorált. Független változók: Mentor neve, Mentor lokáció, Mentor Születési dátum, Mentor születési év, Mentor életkor, Mentor Életkor Kategória, Mentor végzettség, Mentor Vállalkozói tapasztalat, Mentor Pozíciója, Mentor Területe, Mentor Nemzetgazdasági ága, Mentor - Milyen célcsoportot mentorálna, Mentor Célcsoport1, Mentor - Célcsoport2, Mentor Célcsoport Fiatal, Mentor Célcsoport Női, Mentor Célcsoport Generáció, Mentor Célcsoport újratervező.

9. táblázat. A döntési fa vizsgálati modellje

Model Summary		
Specifications	Growing Method	CHAID
	Dependent Variable	Mentorált kategória
	Independent Variables	Mentor neve, Mentor lokáció, Mentor Születési dátum, Mentor születési év, Mentor életkor, Mentor Életkor Kategória, Mentor végzettség, Mentor Vállalkozói tapasztalat, Mentor Pozíciója, Mentor Területe, Mentor Nemzetgazdasági ága, Mentor - Milyen célcsoportot mentorálna, Mentor Célcsoport1, Mentor - Célcsoport2, Mentor Célcsoport Fiatal, Mentor Célcsoport Női, Mentor Célcsoport Generáció, Mentor Célcsoport újratervező
	Elérhetőátion	None
	Maximum Tree Depth	3
	Minimum Cases in Parent Node	100
	Minimum Cases in Child Node	50
Results	Independent Variables Included	Mentor Pozíciója
	Number of Nodes	3
	Number of Terminal Nodes	2
	Depth	1

Forrás: Saját szerkesztés, a kutatás alapján

Az elemzésből az 5. ábrán kirajzolva egyértelműen megállapítható, hogy a bizalom építésének változója a mentor pozíciója. A jobb oldali ág vonatkozásában a felsővezetők, a tréneri és a coach pozíciók voltak meghatározók, ami egyértelműen besorolta, hogy kettőnél több mentoráltja van egy mentornak. A második pozíciós tömeg a felsővezetők vonatkozásában nagyon hasonlít az előzőekhez, viszont itt inkább a specialista foglalkozások jelennek meg az általános mellett. Ez esetben magasabb az esély arra is, hogy kevesebb, mint két mentoráltja legyen egy mentornak. Így tehát elmondható, hogy a bizalmi index leginkább a betöltött pozíciótól függ, melynek másodlagos értelmezése lehet az, hogy ennek eredője a kapcsolati tőke kiaknázásának erősebb gondolati vélelme a mentoráltak részéről, de az is elképzelhető, hogy a specialisták egyszerűen csak kevesebb kapacitással rendelkeznek, mint a menedzserek. A vizsgált modell 83,5% pontosságú: a kettőnél kevesebb mentoráltat támogató mentorokat 100%-os biztossággal, míg a 2 nél több mentorálttal rendelkezőket 78,5%-os pontossággal sorolja be.



5. ábra. A mentorok szakmai, tapasztalati indikátorai2

Forrás: Saját szerkesztés, a kutatás alapján

A női vállalkozások egyedi mentorálási szükséglete

A mentorválasztás gender alapú összefüggéseit a korábbi részben vizsgáltuk (1. táblázat). A megállapításunkat, miszerint a mentorválasztás gendersemleges (a mentorált-mentor párosok nemének elemzésekor nem kaptunk jelentős eltérést a nők és férfiak választási preferenciáinál), a lenti, 10. táblázatban látható statisztikai próba is alátámasztja, melynek szignifikanciája 5% feletti.

10. táblázat. Mentorkapcsolati gendertérkép

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	,601 ^a	1	0,438		
Continuity Correction ^b	0,377	1	0,539		
Likelihood Ratio	0,6	1	0,438		
Fisher's Exact Test				0,521	0,269
N of Elérhető Cases	170				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 28,59.

b. Computed only for a 2x2 table

Forrás: Saját szerkesztés, a kutatás alapján

Ezen túlmenően a nők vonatkozásában leszűrt rendelkezésre álló adatok között hét változó esetében szignifikáns kapcsolatot mutattak ki a vizsgálatok a 11. táblázat szerint. Gyenge erősségű statisztikai kapcsolat van a mentorált végzettsége és besorolása között, valamint a mentor és mentorált végzettsége között. Közepesen gyengébb kapcsolatot mutat a mentor életkor kategóriája

és a mentorált tevékenysége közötti összefüggésvizsgálat, illetve a mentorált tevékenysége és a mentor nemzetgazdasági ága közötti, továbbá a mentor célcsoportja és a mentorált tevékenysége közötti is. Közepesnél erősebb kapcsolat van a mentor másodlagos célcsoportja és a mentorált tevékenysége között, ugyanakkor kifejezetten erős a kapcsolat a mentorált fejlesztési célja és a mentor területe között. A közepesnél erősebb kapcsolat esetében az eredmények értékelésénél figyelembe kell venni, hogy a mentorok elsődleges célcsoportjában a női vállalkozások aránya nagyon alacsony volt, de az erős kapcsolat jól mutatja a kereslet-kínálat megfelelő találkozásait. A változók döntési fával való csoportosítása nem vezetett eredményre, a vizsgálat nem mutatott olyan változót, ami alapján a női vállalkozásokra jellemző (általános programismérvektől eltérő) karakterisztika kirajzolódott volna.

11. táblázat. A női vállalkozások sajátosságai

Mentor végzettsége vs mentorált besorolása				Mentorált tevékenység vs Mentor célcsoport2			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,720 ^a	6	0,048	Pearson Chi-Square	73,392 ^a	40	0,001
Likelihood Ratio	8,535	6	0,201	Likelihood Ratio	82,824	40	0
Cramer's V	0,24		0,048	Cramer's V	0,58		0,001
Mentor és mentorált végzettsége				Mentorált tevékenység vs Mentor célcsoport1			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,942 ^a	4	0,005	Pearson Chi-Square	192,675 ^a	160	0,04
Likelihood Ratio	11,297	4	0,023	Likelihood Ratio	158,948	160	0,509
Cramer's V	0,261		0,005	Cramer's V	0,468		0,04
Mentorált tevékenység vs mentor életkor kategória				Mentorált fejlesztési cél vs mentor terület			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,114 ^a	3	0,004	Pearson Chi-Square	1855,901 ^a	1690	0,003
Likelihood Ratio	12,295	3	0,006	Likelihood Ratio	481,098	1690	1
Cramer's V	0,361		0,004	Cramer's V	0,806		0,003
Mentorált tevékenység vs mentor nemzetgazdasági ág							
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)				
Pearson Chi-Square	18,579 ^a	8	0,017				
Likelihood Ratio	12,472	8	0,131				
Cramer's V	0,411		0,017				

Forrás: Saját szerkesztés, a kutatás alapján

A COVID hatások vizsgálata

A program időhorizontjának vizsgálatakor megállapítást nyert, hogy a koronavírus-válság időbeni előrehaladása fokozta a mentori segítségnyújtás igényét a vállalkozások esetében, s ebben a folyamatban nincs különbség a női vállalkozások tekintetében sem. Érdekes kérdés az időszak további vizsgálata, vagyis az, hogy kimutathatóak-e valamilyen más programismérv vonatkozásában összefüggések, vagy kiugró vezérlők. Amennyiben az előzőekben használt döntési fa modelljét alkalmazzuk és a 6. ábrán látható korábban is látott jelentkezési időszakok kerülnek függő változóként használatra, úgy független változó lesz a mentoráltak többi ismérve.

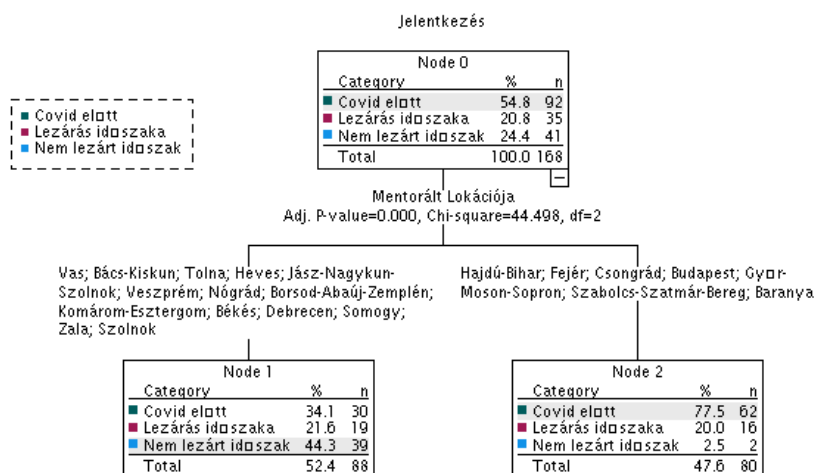
Model Summary

Specifications	Growing Method	CHAID
	Dependent Variable	Jelentkezés
	Independent Variables	Mentorált Célcsoport besorolása, Mentorált Neme, Mentorált Végzettsége, Mentorált Családi állapota, Mentorált Gyermeke, Mentorált Vállalkozói tevékenysége, Mentorált TEÁOR-ja, Mentorált Nemzetgazdasági ága, Mentorált Iparága, Mentorált Társasági forma, Mentorált Lokációja, Mentorált Fejlesztési célja, Mentorált Születési dátuma, Mentorált Születési éve, Mentorált Életkora, Mentorált Életkor Kategóriája, Mentoráltak Van-e mentora, Mentoráltak a Mentorválasztó eseményen volt?, Mentoráltak Egyéb, Mentoráltak Konkrét üzleti cél db, Mentoráltak Konkrét fejlődési cél db, Mentoráltak Összes cél, Mentoráltak Fejlesztési cél1, Mentoráltak Fejlesztési cél2, Mentoráltak Fejlesztési cél3, Mentoráltak Fejlesztési cél4, Mentoráltak Fejlesztési cél5, Mentoráltak Fejlesztési cél6, Mentoráltak Fejlesztési cél7, Mentoráltak Fejlesztési cél8
	Elérhetően	None
	Maximum Tree Depth	3
	Minimum Cases in Parent Node	100
	Minimum Cases in Child Node	50
	Independent Variables Included	Mentoráltak Lokációja
	Number of Nodes	3
	Number of Terminal Nodes	2
Results	Depth	1

6. ábra. Az időhorizont COVID változói

Forrás: Saját szerkesztés, a kutatás alapján

Az eredmények kiértékelése során meglepő módon az derül ki, hogy leginkább a mentoráltak vállalkozások lokális elhelyezkedése volt nagy hatással arra, hogy egy mentoráltak mikor adta be a jelentkezését a programba. A 7. ábrán a döntési fa kirajzolásával láthatóvá válnak a területi elhelyezkedések, de nem lehet találni közöttük territoriális összefüggéseket. A jobb oldali ágon megjelenő megyék: Hajdú-Bihar, Fejér, Csongrád-Csanád, Győr-Moson-Sopron, Szabolcs-Szatmár-Bereg és Baranya. A bal oldalon helyezkedik el a többi lokáció. Az érintett földrajzi egységek között nem találtam közös pontot, ezért ez vélhetően programsajátosság. A besorolás pontossági vizsgálata összességében 60,1%-os lett: 95,1% pontossággal tudta jelezni a nem lezárt időszakot és 67,4%-kal a COVID előttit, ami nem volt alkalmas a lezárt időszaknak megmutatására.



7. ábra. Időhorizont COVID fa

Forrás: Saját szerkesztés, a kutatás alapján

Kínálati oldalt feltételezve a mentorok kapcsán is érdemes megvizsgálni a jelentkezéseket. A korábbiakban láttuk a mentori tapasztalat vonzerejének vizsgálatakor, hogy nem lehetett maradéktalanul igazolni az elméleti háttérkutatók mondanivalóját, miszerint a magasabb tapasztalat meghatározó kiválasztási szempont a mentoráltaknál, hiszen programadottság volt a közel 70%-os 15 év feletti vállalkozói tapasztalat a mentorok esetében. Az életkor talán ezért lehetne egy meghatározó tényező. Igazolhatná a szenioritás meglétének igényét a fokozódó szükséglet viszonylatában. Ez azonban nem következik be a 12. táblázatban látható „COVID-terhelés” modell esetében sem, amelynek legfőbb oka a modell besorolási pontatlansága. Összességében az 54,80%-os eredmény megbízhatósága nem meggyőző.

12. táblázat. A korcsoportok COVID változói

Classification

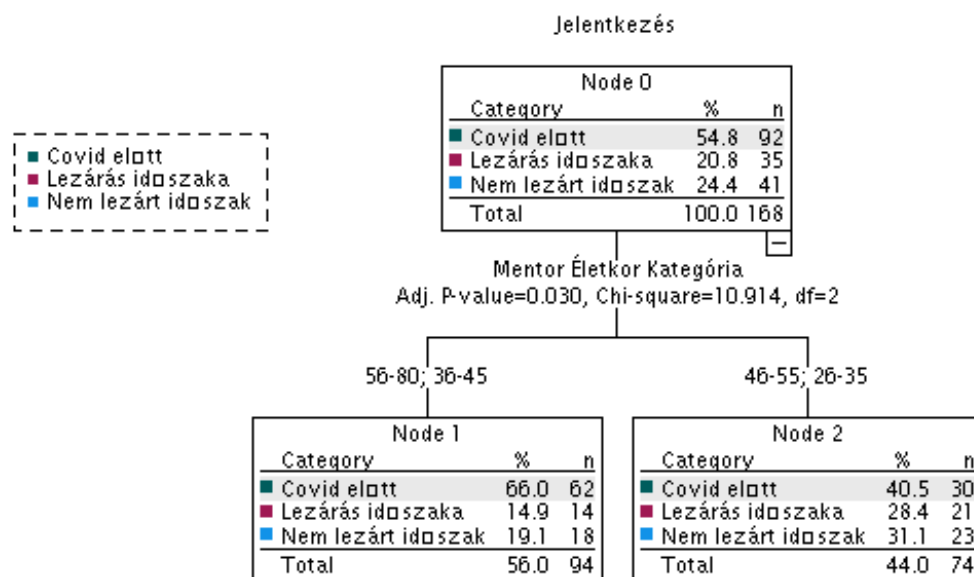
Observed	Predicted			Százalék Correct
	COVID előtt	Lezárás időszaka	Nem lezárt időszak	
COVID előtt	92	0	0	100,00%
Lezárás időszaka	35	0	0	0,00%
Nem lezárt időszak	41	0	0	0,00%
Overall Százalékage	100,00%	0,00%	0,00%	54,80%

Growing Method: CHAID

Dependent Variable: Jelentkezés

Forrás: Saját szerkesztés, a kutatás alapján

Az életkor alapján a 8. ábrán látható, hogy két-két korcsoportot lehet mindkét ágnál megállapítani, a fiatalabb és az idősebb generációkat. A COVID előtti időszak jól besorolható velük, de a többi sajnos nem.



8. ábra. Időhorizont COVID fa2

Forrás: Saját szerkesztés, a kutatás alapján

Az egyes kutatási kérdések relevanciája

Az első kérdés, amelyre kerestem a választ: [1] Mik a mentorválasztás főbb, alapvető szempontjai? A szempontok pedig, melyek alapján a vizsgálat folyt a következők: [1] gendertérkép, földrajzi elhelyezkedés, vállalkozói tapasztalat, életkor, végzettség. A kérdéskör tisztázása kapcsán konkrétan azt szerettem volna megtudni, hogy kik és alapvetően milyen jellemzők mentén jelentkeztek a mentorprogramba, azaz melyik célcsoport az, akinek szüksége lehet a vállalkozói tevékenységének elősegítése céljából mentori támogatásra. Ugyanakkor azt is szerettem volna megtalálni, hogy a női vállalkozások részvétele esetében mik a tanulságok és a legfontosabb következtetések, amiket le tudunk vonni a mentorprogramba való jelentkezések vonatkozásában.

Az elemzési vizsgálat rámutatott arra, hogy felülreprezentált a női vállalkozók és a női résztvevők száma és aránya. Az indikátorok azt mutatják, hogy a magukat női vállalkozóként azonosítók is közel fele arányban vannak jelen a mentorprogramban. Amennyiben a résztvevők nemi hovatartozását vizsgáljuk, úgy a teljes mentorálti csapat közel kétharmadát teszik ki a nők, vagyis még erősebb a programban látható genderképviselésük. Ezekből az következik, hogy nem a vírushelyzet miatt tolódtott el a hangsúly a női vállalkozások és a nők részvételének irányába, hanem ez ettől függetlenül is magas volt.

A korcsoport szerinti eloszlásból kiderül, hogy leginkább a 31-40 év közötti és e feletti női vállalkozások azok, akik a programban részt vesznek.

A program a főállású vállalkozók számára nyújt igazi segítséget, vagyis azoknak, akik vállalkozásuk előmenetelére teljes erőből – más munka jellegű elfoglaltságoktól mentesen – tudnak koncentrálni. Láttuk ennek az indikátornak a gendersemlegességét, így a női vállalkozások vonatkozásában is mindenképpen fontos megközelítés, hogy azok jelentkeznek a programba és/vagy azok számára nyújt jó segítséget a program, akik tényleg komolyan elkötelezettek a vállalkozói létforma és a céljaik ilyen keretek között történő megvalósítása mellett. Mindemellett a megállapítások kapcsán fontos gondolat volt, hogy jól mutatja ez a megközelítés a női vállalkozások részvételének felülreprezentációjával együtt, hogy mennyivel jobban ráutaltak a segítségre, mennyivel inkább egyedül vannak a nők a férfiakhoz viszonyítva a vállalkozásuk problémáinak megoldásában.

A képzettség szempontjából a kutatás feltárta, hogy a mentorprogramban a felsőfokú végzettségűek aránya magas, a célcsoportok esetében pedig a női vállalkozóké felülreprezentált.

A lokációs vagy földrajzi megközelítés tekintetében nem voltak kimutatható releváns összefüggések. Az látszódt, hogy a vállalkozói mentorok fővárosi túlsúlya hasonlít a vállalkozói populáció országos eloszlásához, de mértéke nem olyan magas. Emellett az, hogy a mentorált vállalkozások eloszlásában ez egyáltalán nem játszott szerepet, hiszen nem egészen 1/6-uk volt budapesti, s ebben nem voltak genderkülönbségek sem.

Az Országos Vállalkozói Mentorprogram tehát leginkább azon főállású, fiatalabb korosztályba tartozó, felsőfokú végzettséggel rendelkező női vállalkozások számára képes inkább releváns segítséget nyújtani, akik jobban azonosítják hátrányuk ledolgozásának módszereként a vállalkozói mentorálás eszközt és teljes elkötelezettséggel tudnak vállalkozásuk sikeressé tételén dolgozni, függetlenül annak működési területétől.

Köveztetések és javaslatok

A kutatás külön kiemeli, hogy a nők jelentős arányban vesznek részt a mentorprogramokban, és a programban résztvevő nők száma és aránya felülreprezentált a vállalkozói populációban. Ez azt jelzi, hogy a nők számára különösen fontos a mentorálás nyújtotta támogatás, amelyet nagyobb mértékben tudnak kihasználni vállalkozásaik fejlesztésére. Az adatok szerint a mentorálásban résztvevő vállalkozások jelentős része már az első négy évben nyereséget tud felmutatni, szemben azzal, hogy az új vállalkozások fele kudarcot vall az első öt évben.

A mentorálás, mint tudásdiffúziós eszköz, központi szerepet játszik a vállalkozások fejlődésében. A folyamat a gyakorlati tapasztalatokon és a közvetlen információcserén alapul, ami elősegíti a vállalkozások növekedését és hatékonyságát. Az üzleti tanácsadók kiválasztásának fő mozgatórugója az új ismeretek elsajátításának lehetősége, különösen a tapasztalathiány pótlása érdekében. A kutatás azt is megállapította, hogy a mentorok nagy része a szakmai tudományos ágazatból érkezik, ami lehatárolja az iparági azonosság lehetőségét, ugyanakkor nem feltétlenül az iparági jellemzők mentén választanak a mentoráltak. A földrajzi elhelyezkedés kevésbé befolyásolja a mentorválasztást, mivel a programban résztvevő mentorok és mentoráltak között nincs jelentős területi egyenlőtlenség.

A képzettség és tapasztalat szintén meghatározó tényező a mentorok kiválasztása során. A magasabb végzettségű vállalkozók gyakrabban választanak magasabb végzettségű mentorokat, különösen a női vállalkozások esetében, ahol a felsőfokú végzettség aránya kiemelkedően magas. A mentorok szakmai tapasztalata szintén kulcsfontosságú, különösen a nagyobb tapasztalattal rendelkező mentorokat részesítik előnyben, mivel ezek a mentorok relevánsabb segítséget tudnak nyújtani a vállalkozások tevékenységéhez.

Összességében a tanulmány eredményei rámutatnak, hogy az Országos Vállalkozói Mentorprogram leginkább azon főállású, fiatalabb korosztályba tartozó, felsőfokú végzettséggel rendelkező női vállalkozások számára nyújt releváns segítséget, akik teljes elkötelezettséggel dolgoznak vállalkozásuk sikeressé tételén. A mentorálás hatékonysága és eredményessége így kulcsfontosságú szerepet játszik a vállalkozások fejlődésében és fenntartható növekedésében.

Hivatkozott források

- Bencsik, A., – Juhász, T. (2017) A mentori gyakorlat elmélete. In Vilmányi, M. – Kazár, K. (szerk.) *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban*, Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar, Szeged, pp. 379–390.
- Clutterbuck, D. (2005) Establishing and maintaining mentoring relationships: An overview of mentor and mentee competencies. *SA Journal of Human Resource Management*, 3(3), 2-9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v3i3.70>
- Csákné, F. J., –, Szennay Á., – Timár G. (2024) *Női vállalkozók Magyarországon*. Global Entrepreneurship Monitor Különjelentés, Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest, p. 6. <https://doi.org/10.29180/978-615-6342-78-2>
- de Janasz, S., – Peiperl, M. (2015) *CEOs Need Mentors Too*. In Harvard Business Review. On-line: <https://hbr.org/2015/04/ceos-need-mentors-too>, Letöltés dátuma: 2024. 04. 23.
- European Commission - Directorate General for Enterprise and Industry. & Panteia (2014) *Statistical Data on Women Entrepreneurs in Europe*, [Kutatási tanulmány]. Publications European Commission, Brüsszel, p. 62. <https://data.europa.eu/doi/10.2769/34288>

- Eurostat (2022) Internetes forrás. On-line: <https://ec.europa.eu/eurostat>, Letöltés dátuma: 2024. 04. 23.
- Harrison, K. (2018) *New study reveals entrepreneurs need more mentoring*. In Forbes. Internetes forrás. On-line: <https://www.forbes.com/sites/kateharrison/2018/10/30/new-study-reveals-entrepreneurs-need-more-mentoring/?sh=d6d376a7819c> , Letöltés dátuma: 2024. 04. 23.
- Hecht, J. (2019) *Best ways to find a small business mentor*. In Forbes. Internetes forrás. On-line: <https://www.forbes.com/sites/nextavenue/2019/05/08/best-ways-to-find-a-small-business-mentor/?sh=3377813c2f8e>, Letöltés dátuma: 2024. 04. 23.
- Hoványi, G. (szerk.). (2005). *Menedzsment versenyelőnyök a 21. század elején* - A „Menedzsment tanácsadás” témakörben tartott előadások szerkesztett és tömörített szövege. Verseny és vezetés (Tanulmánygyűjtemény), Budapest, p. 131. <https://mek.oszk.hu/03200/03253> Letöltés dátuma: 2024.05.02.
- Kárpátiné Daróczi, J., Fenyvesi, É., – Vágány, J. (2015) A mentorálás lehetőségei a fiatal vállalkozók számára. In Ferencz Á., (szerk.). *II. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia - "A vidék él és élni akar"*, II., Kecskeméti Főiskola, Kecskemét pp. 794-799. https://www.researchgate.net/publication/291832747_A_MENTORALAS_LEHETOSEGEI_A_FIATAL_VALLALKOZOK_SZAMARA Letöltés dátuma: 2024.05.02.
- Khademi-Vidra, A.; Bujdosó, Z. Motivations and Attitudes: An Empirical Study on DIY (Do-It-Yourself) Consumers in Hungary. *Sustainability* 2020, 12, 517. <https://doi.org/10.3390/su12020517>
- Klasen, N., – Clutterbuck, D. (2004) *Implementing mentoring schemes: A practical guide to successful programs*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Routledge, Oxford p.22.
- Kubr, M. (szerk.). (2003) *Management consulting: A guide to the profession* (4. kiadás). International Labour Office, Geneva, p.10.
- KSH (2022) Internetes forrás. On-line: <https://www.ksh.hu/stadat>, Letöltés dátuma: 2024. március 7.
- Nagy, A. (2019) *A tanácsadói piac átalakulása, avagy az Üzleti Mentor szerep megjelenése*, In *A felnőttkori tanulás elektronikus európai platformja*. [Blog bejegyzés]. Internetes forrás. On-line: <https://epale.ec.europa.eu/hu/blog/tanacsadoi-piac-atalakulasa-avagy-az-uzleti-mentor-szerep-megjelenese>, Letöltés dátuma: 2024. március 7.
- Nádor, É. (2005) A tanácsadás marketing rendszere - A professzionális szolgáltatások vezetési és marketing kérdései. [Doktori disszertáció]. Miskolci Egyetem, Miskolc, pp.39-47., Letöltés dátuma: 2022.03.01., forrás: <http://midra.uni-miskolc.hu/document/5680>
- Nemzetgazdasági Minisztérium. (2017) *Vállalkozói Mentorprogram Módszertani Kézikönyve*. Magyarország Kormánya, Budapest, pp. 10-11
- Pelczné, G., – Szadai, Á. (2006) *A vezetési tanácsadás alapja*. Bíbor Kiadó, Miskolc, pp.46-51.
- Poór, J. (szerk.). (2017) *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Akadémiai Kiadó, Budapest, p. 48.
- St-Jean, E., – Audet, J. (2009) Factors Leading to Satisfaction in a Mentoring Scheme for Novice Entrepreneurs. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Oxford Brookes University, 7(1), pp. 148–161. <https://doi.org/10.24384/IJEBM/7/1>, Letöltés dátuma: 2022.03.01.
- Stroh, L., – Johnson, H. (2006) *The Basic Principles of effective consulting*. Routledge, New York, pp. 9-11.
- Száva, Zs. (2018) Vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat a karmester szemszögéből, avagy milyen elvárásoknak kell megfelelnie egy mentornak és hogyan tud sikeresen vezetni egy folyamatot? *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 49 (10–11), 17–32, <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.02>, Letöltés dátuma: 2022.03.01.

Vicze, G. (2014) Versenyképességi tényezők és kitörési lehetőségek a magyar szolgáltató szektorban–a vezetésitanácsadás esete. [Doktori disszertáció]. Pannon Egyetem, (pp. 27-29).
Letöltés dátuma: 2022.03.01., forrás: http://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2014/Vicze_Gabor_dissertation.pdf

Szerzők

Kéri Viktor

0009-0002-7491-1512

hallgató

Budapesti Metropolitan Egyetem, Master of Business Administration (MBA) szak

keriv81@gmail.com

Horváth Zoltán

0000-0002-8505-5339

PhD

egyetemi docens

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet, Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék

horvath.zoltan@uni-mate.hu

Hegedűs Szilárd

0000-0002-0286-1715

PhD

főiskolai docens

Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, Pénzügy Tanszék

Hegedus.Szilard@uni-bge.hu

A műre a Creative Commons 4.0 standard licenc alábbi típusa vonatkozik: [CC-BY-NC-ND-4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

