A jó mentorálási gyakorlat a logisztikai feladatok esetében

Éles Barna Attila
mesteroktató
Pannon Egyetem
Ellátási Lánc Menedzsment Intézeti Tanszék
E-mail: eles.barna@gtk.uni-pannon.hu

Dr. Kovács Zoltán
egyetemi tanár
Pannon Egyetem
Ellátási Lánc Menedzsment Intézeti Tanszék
E-mail: kovacs.zoltan@gtk.uni-pannon.hu

Absztrakt

A munkahelyre belépő munkavállalótól azt várja el, hogy minél előbb teljes értékű munkát végezzen. Ehhez azonban az szükséges, hogy a munkavállaló ismerje a megfelelő helyi sajátosságokat, fogásokat, hiszen a kitüntetéses diplomával végzett válaszadónak sincs tudomása a helyi sajátosságokról amelyeket ismernie kell. Ezért kell az új munkavállaló (különösen a pályakezdő) mellé mentort biztosítani.

A cikkben bemutatott kutatás célja a logisztikai területen történő mentorálásban érintettek véleményének megismerése. Ehhez a szerzők kérdőíves felmérés keretében vizsgálták a mentorálás fontosabb területeit a logisztikában. Ez tartalmazta a vállalkozás és a mentorálási folyamat néhány jellemzőjét, a mentorálókkal kapcsolatos elvárásokat és a mentoráltakkal kapcsolatos kérdéseket. Az eredmények felhasználhatók a kibocsátó oktatási intézményekben és a fogadó szervezeteknél.

Abstract

Employers expect the employee entering the workplace to perform fully-fledged work as soon as possible. However, this requires that the employee is familiar with the appropriate local characteristics and techniques, since even a student who graduated with honors has no knowledge of the local specifics they need to know. Therefore, a mentor must be provided to the new employee (especially a beginner).

The aim of the research presented in the article is to learn the opinions of participants involved in mentoring on logistics field. To this end, authors examined the key areas of mentoring in logistics through a questionnaire survey. This included some characteristics of the company and the mentoring process, expectations regarding mentors, and questions related to mentees. Results can be used educational institutions and receiving organizations.

Kulcsszavak:
mentor, mentorálási hatékonyság, ellenőrzés

Keywords:
mentor, mentoring effectiveness, control

Az állandó és elsőrendű szempontok közé tartozik a munka, amely mindig szorosan kötődik az adott korhoz.
Szent II. János Pál pápa
"Magyar Katolikus Egyház | LABOREM EXERCENS," 1981

DOI: 10.21405/logtrend.2026.07.1.61

1. Bevezetés

Minden munkáltatónak az az érdeke, hogy a munkatársai minél előbb megismerkedjenek a munkahelyükkel és mielőbb teljes értékű munkát tudjanak végezni. Különösen a nappali tanulmányokat végző hallgatók esetében kritikus a gyakorlati tudás, képességek megszerzése.

Az természetesen nem várható el, hogy bármilyen munkahelyre kész végzettek legyenek, de valamilyen egészséges aránynak kell lennie az elméleti és az általános gyakorlati ismeretek között. Ebben van nagy szerepe a gyakorlatoknak, a diákévek alatt végzett munkának. A gyakorlati képzésben fontos szerephez jutnak a vállalati mentorok és a mentorálás folyamata.

Egy általános megfogalmazás szerint a mentorálás olyan fejlesztési kapcsolat, amely elősegíti mind az egyén személyes fejlődését, növekedését, mind szakmai előmenetelét (Kormány, 2021).

A kezdő munkavállalót olyan mentoráláshoz értő szakemberek segítik át a beilleszkedési időszakon amely egy új munkakörrel és feladattal jár, aki magabiztosan ismeri a szakmáját és át tudja adni ismereteit a mentoráltnak (Bajnok, 2025).

Jelen cikkben egy olyan kutatás eredményeit mutatjuk be, ahol a mentoráltak szemszögéből vizsgáltuk a mentorálást a logisztikai feladatok területén. A résztvevők gazdasági jellegű alapszakos egyetemi hallgatók voltak.

2. Szakirodalmi áttekintés

Ideális esetben a mentorálás akár mentorálóként, akár mentoráltként végig kíséri a pályafutást. A szakmai közösségi médiában népszerű az a Tai Lopeznek tulajdonított 33%-os szabály, ami szerint az idő 33%-át mentorokkal, 33%-át az egy szinten álló társakkal, 33%-át pedig olyanokkal kell tölteni, akik segítséget igényelnek, mentorálandók. Bár a megállapítás tudományos igazoltsága, az arányok vitathatók, az nem kétséges, hogy a mentorálás az érintettek – minimálisan a mentorált, a mentor és a szervezet - szempontjából fontos fejlődési lehetőségeket hordoz. Nagyon sok szakmában, például pedagógusképzés, a mentori szerep nélkülözhetetlen (Nagy, 2024; Horváth & Varga, 2025).

Egyetemi hallgatók többféle helyzetben lehetnek mentoráltak. Az első a saját intézményük mentorálási rendszere, ami általában a tanulmányok elején segíti a beilleszkedést, például a Debreceni Egyetemen Dr. Dajnok Krisztina irányításával, de vannak más jó példák is. (Debreceni Egyetem, 2026; Neumann János Egyetem, 2026; Óbudai Egyetem, 2026; Pannon Egyetem, 2015; University of Pécs, 2026).

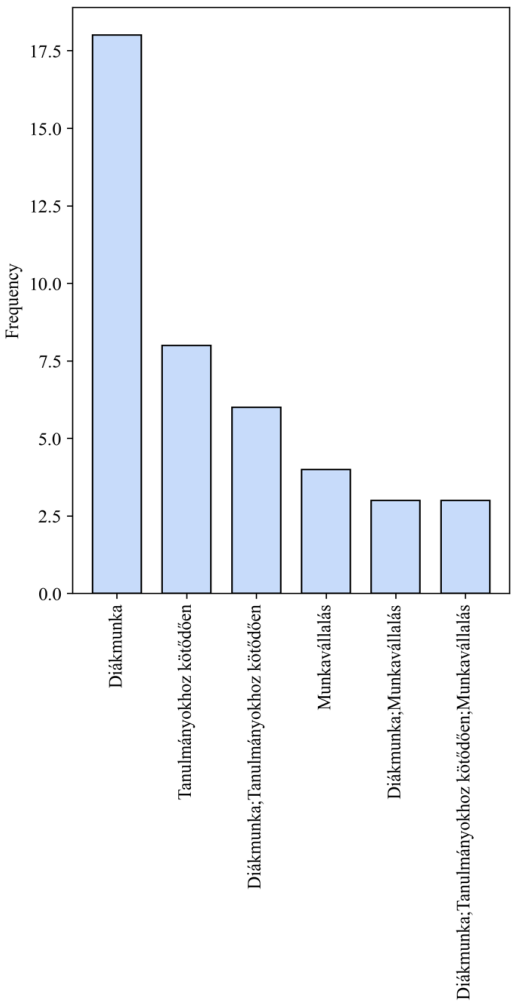
A gólyák hagyományos felsőéves patronálói kortárs mentoroknak tekinthetők (Felső & Fehérvári, 2024; Sipe, 2005), amire nemzetközileg is van példa (Practera, 2026). Az egyetemi évek során a hallgatók mehetnek a tanulmányokhoz köthető gyakorlatra, végezhetnek diákmunkát, de sokan – különösen a levelezős hallgatók – már munkaviszonyban állnak. Mindegyik esetben átmennek valamilyen mentoráláson.

Tágabb értelemben vett mentorálás valósul meg a hallgatók egymás közötti informális, spontán támogatásával is.

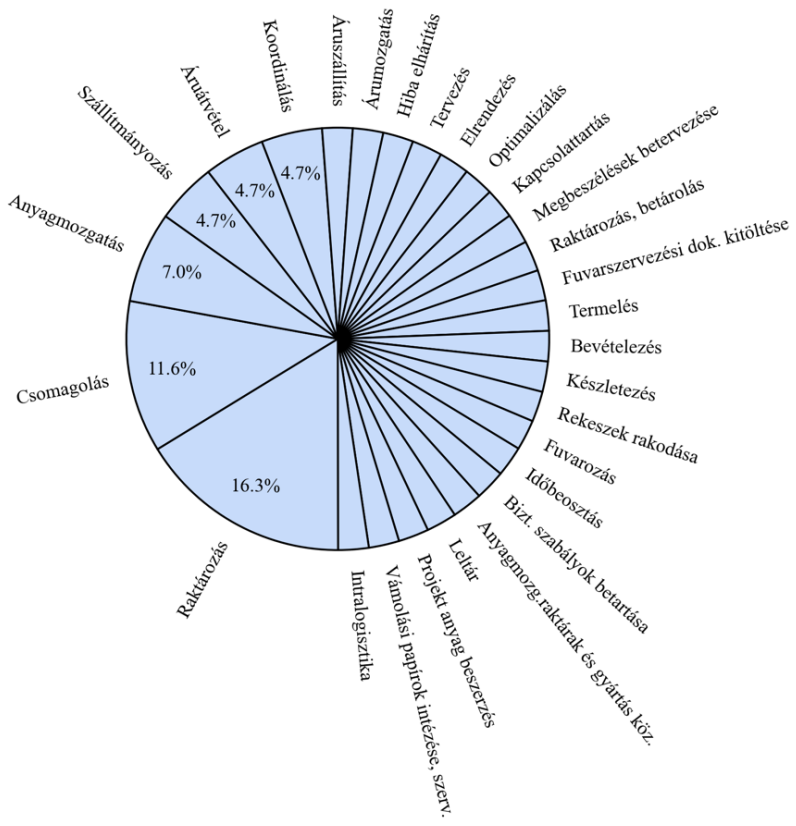
Amíg meglehetősen gazdag a gyakorlat és a szakirodalom és a felsőoktatási intézményeken belüli mentorálásról, addig jóval kevesebb a beszámoló a hallgatók munkahelyen töltött mentorálásáról. Speciálisan a diákmunkához kapcsolódó mentorálásról alig van forrás.

Zehr és Korte (2020) félig strukturált interjúkat készítettek 24 mérnökhallgató gyakornokkal és 10 mentorral (gyakornoki témavezetővel, konzulenssel) különböző szervezeteknél. Azt találták, hogy a hallgatók a gyakornoki program eredményeként különböző mértékben ismerték meg a vállalat működését, a csoportmunkát szakmai környezetben. Megállapították, hogy a hallgatók nem kerestek kapcsolatot az osztályterem és a munkahely között, ami megnehezítette az egyik környezetből származó készségek másikra való átvitelét. A mentorok alig vagy egyáltalán nem kaptak képzést. Nem voltak biztosak abban, hogy a hallgatók mennyi munkát tudnak elvégezni a gyakorlat során, és úgy vélték, hogy a feladatuk része annak biztosítása, hogy a hallgatók pozitív élményt szerezzenek. Ezenkívül a vállalatok és az oktatási intézmények céljai a gyakorlattal kapcsolatosan nem voltak összehangolva. Megállapításuk szerint mind a hallgatók, mind a mentorok számára előnyös lenne egy formálisabb felkészülés vagy képzés a gyakorlat megkezdése előtt. Ez összhangban van a mi később leírt megállapításainkkal is.

McDonald és Wilson-Mah (2022) kvalitatív tanulmánya vendéglátóipari menedzsment szakos alapképzéses hallgatók véleményét vizsgálta, kiemelten a mentorok szerepére. A strukturált interjúk mintáját hat végzett hallgató képezte. Vizsgálták a mentorok funkcióját, kiválasztásukat, a mentorálás formalizáltságát, a mentorral rendelkező hallgatók előnyét. Javaslataik között megjelent a szakmai konzulens és a mentor személyének kettéválasztása, kölcsönös prezentációkkal erősebb szakmai kapcsolat megteremtése a tanulmányok és a gyakorlat között, a hallgatók partnerként tekintése, frissen végzettek (kortárs!) meghívása az oktatási intézménybe, hall-



1. ábra. A mentorálási alkalom mintázatai
Forrás: saját szerkesztés



2. ábra. A végzendő logisztikai tevékenységek megoszlása a válaszokban
Forrás: saját szerkesztés

gatók előzetes meghívása, tájékoztatása a gyakorlatról. Utóbbi segítség lehet a karrierterveik alakításában is.

Wadhwa (2026) 120 fő gyakornok MBA hallgató mentortámogatásának vizsgálatakor azt találta, hogy a szakmai készségek fejlődése és a szakmai fejlődése révén a résztvevők foglalkoztathatósága javult. A mi vizsgálatunkhoz hasonlóan ő is a hallgatók véleményét (önészlelését) vizsgálta. A módszertan hatfokú Likert skálán alapuló SEM volt.

Suksesi és munkatársai (2025) erős kapcsolatot találtak a mentorálás és a gondolkodásmód fejlődése között. Kiemelik az oktatási intézmények és a gyakornoki programok közötti együttműködés fontosságát a mentorrendszerek fejlesztésében. Ez nálunk különösen a duális képzések esetén látszik fontosnak.

Dallas és munkatársai (2022) a gyakorlatokra történő felkészülés fontosságát emelik ki mérnökhallgatóktól és mentoroktól származó adatok alapján. Az ő modelljük egyébként hasonló sok hazaihoz, amennyiben van egy oktatói mentor (nálunk általában intézményi témavezető) és egy vállalati (nálunk konzulens, vállalati témavezető).

Fontos kérdés a mentorálás eredményének mérése. Nabi szerzőtársaival (2025) 73 tanulmány feldolgozása után a következő ajánlásokat fogalmazta meg:(1) új, érzelmekhez kapcsolódó hatásmutatók kidolgozása, mint például a karrierinspiráció és a szenvedély; (2) a nem hagyományos hallgatói pályákhoz (pl. vállalkozói szándékok) kapcsolódó, kevéssé kutatott hatásmutatók, valamint a foglalkoztatási és társadalmi-gazdasági hatásmutatók vizsgálata; és (3) a kontextus, valamint a mentorálási tartalom és a megvalósítási módok szerepének vizsgálata a vizsgált tanulmányokban található ellentmondásos eredmények magyarázatában.

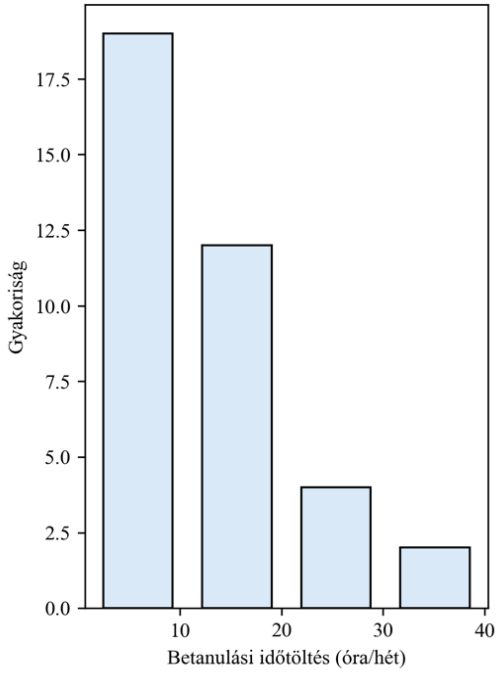
A Case Western Reserve Egyetem (Cleveland, USA) útmutatót ad a vállalatoknak arra, hogy hogyan fogadják a kooperatív képzésben résztvevő (Co-Op) hallgatókat. Ez felhasználható a hazai, duális képzés esetén is (CWRU, 2024).

A Practera oktatási programtervező és gyakorlatokat szervező platform a következőképpen fogalmazta meg a mentorokkal szembeni elvárásokat: részvétel a mentor eligazítási találkozókon, heti 1-2 óra rendelkezésre állás, képesség online tanácsadásra, legalább egy év szakmai tapasztalat (Practera, 2026). Amint az vizsgálatunkból kiderült, ez az 1-2 óra a mi válaszadó hallgatóink esetében az alsó érték, leszámítva azokat, akikkel nem foglalkoztak egyáltalán, vagy nem adtak választ.

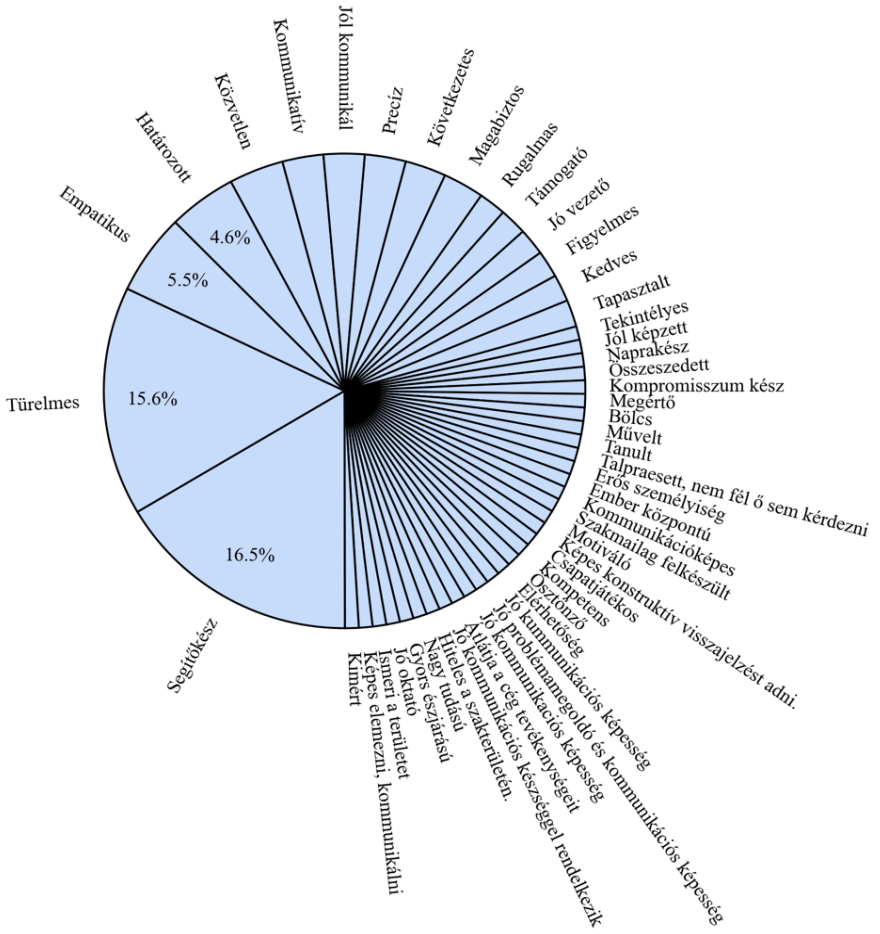
Az egyetemi mentorprogram segíthet a megfelelő gyakorlati hely megtalálásában, de van példa külső szolgáltató telefonos appjára is. (https://www.zerogravity.co.uk/uni-students).

Egy oktatási módszereket értékelő brazil tanulmány a szakértő mentor segítségével történő tanulást találták a legjobbnak a jövő ellátási lánc vezetőinek képzésében (Vazquez Reyes és mtsai., 2023). Eredményeik szerint a fejlesztendő készségek: az adatelemzési képesség, a teljes ellátási lánc jövőképe és a problémamegoldás. Fontosak a technikai készségek, a másoktól való tanulás képessége, a multidiszciplináris, interkulturális képzés is. Ezek egyrésze a gyakorlatban, mentor segítségével szerezhető meg.

Yang és munkatársai (2024) szisztemati-



3. ábra. A heti betanulási időtöltés eloszlása
Forrás: saját szerkesztés



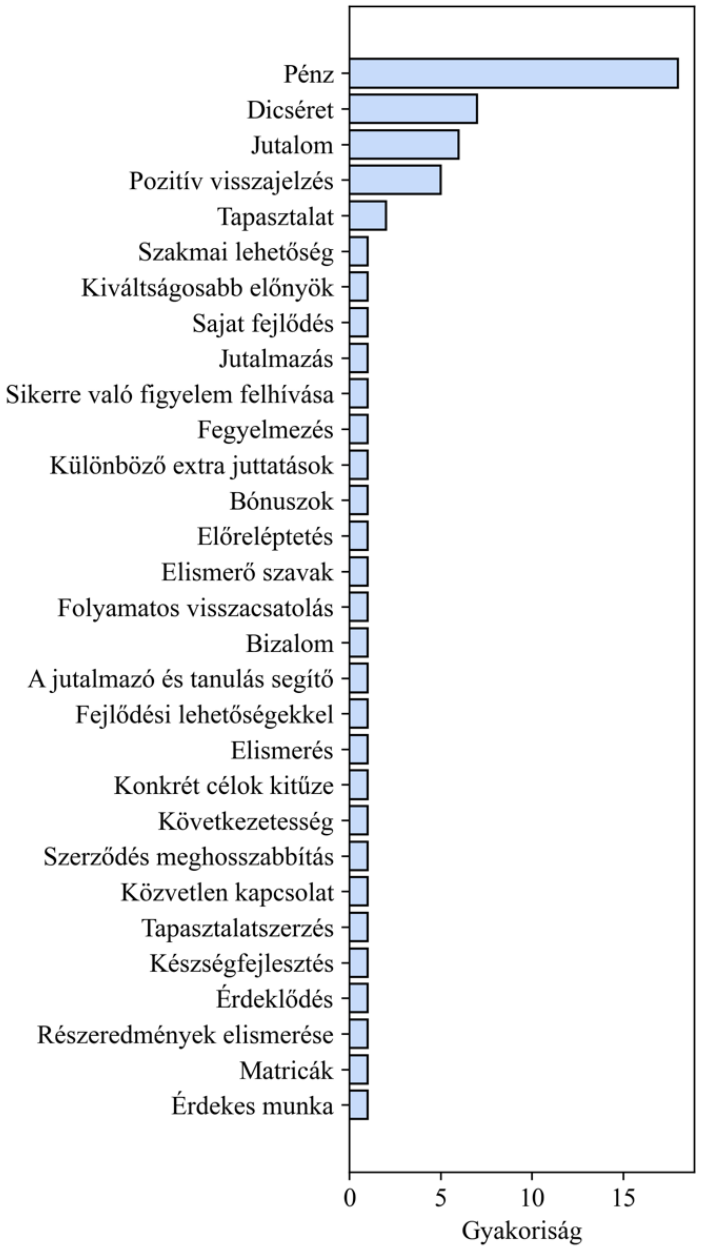
4. ábra. A mentor jellemzői
Forrás: saját szerkesztés

kus áttekintést végeztek a nemek közötti sokszínűségről a logisztika és az ellátási lánc menedzsment területén. Az esélyek kiegyenlítésére mentorálást javasoltak, illetve a tapasztalt női munkavállalók bevonását a mentorálásba. Hazai viszonyok között a vállalkozások területén a nők (elsősorban mint mentoráltak) szerepével, valamint a mentorok képzettségével Kéri és munkatársai (2024) foglalkozott. Nem minden forrás erősíti meg a gyakorlatok (internship), a munka alapú tanulás (Work-Based Learning (WBL) és Work-Integrated Learning (WIL)), fontosságát. Találtunk olyan 2023-as publikációt ellátási lánc és logisztikai oktatási innovációról, ahol ezek a kifejezések egyszer sem, a mentor, mentoring pedig csak egyszer-egyszer fordul elő (Salinas-Navarro és mtsai., 2024).

Hasonlóan, a munka alapú tanulással jövő-kész kompetenciájú - logisztikai végzettségűekkel foglalkozó tanulmányban a mentor szó egyszer, a kivonatba fért bele (Tran és mtsai., 2026). Úgy tűnik, hogy – bár a logisztikai kompetencia kutatásoknak van már története (Kovács és mtsai., 2011; Kovács & Pató, 2014) – a mentorálás ezen a területen még nem kapta meg a kellő hangsúlyt.

Kutatásunk során mi is vizsgáltuk a mentorálással kapott értékeket. A mentorálás gyakran kötődik valamilyen hallgatói projekthez. Egy érdekes és alapos, egy belső egyetemi és egy vállalati – nem feltétlenül logisztikai - mentorált csoport összehasonlítása (Palacios Fenech és mtsai., 2026) azt az eredményt adta, hogy a vállalati mentorált csoport nem érzékelt több értéket a másik csoportnál. Ennek többféle oka lehet, szerintünk a legvalószínűbb, hogy a saját buborékukban, a lehetőségek korlátozott ismeretében nem tudták megítélni az elérhető maximumot. Továbbá a gyakorlatban érzékelhető az aktuális – külső vagy belső – mentor iránti érzelmi elkötelezettség, pozitív megítélés, hála. Ez utóbbi a mi eredményeinkből is lejött.

Természetes az is, hogy a mentor felkészültsége nagymértékben befolyásolja a mentorált későbbi szakmai munkáját. Ez képzéssel segíthető. A mentorképzés a hazai oktatáskínálatban is szerepel, több felsőoktatási intézmény is hirdet ilyen képzéseket (Novák, 2024; Óbudai Egyetem, 2026), a felvételi információs oldalon (FELVI, 2026) megtalálhatók ilyen a képzések.



5. ábra. A mentorált ösztönzésének lehetőségei
Forrás: saját szerkesztés

Összefoglalva megállapítható, hogy a logisztikai mentorálás még nem kellően kutatott terület, érdemes a szakterületi sajátosságokat megvizsgálni.

3. Az empirikus vizsgálat terve

Amint említettük, a mentorálással kapcsolatosan – különösen hazai viszonylatban - kevés a mentorálti szempontú vizsgálat. Ezért a kutatás célja a mentoráltak tapasztalatainak felmérése. A konkrét cél egyetemi hallgatók a munkahelyi (foglalkoztatás, gyakorlat) mentorálási tapasztalatainak felmérése mentorálti szempontból.

Kérdéseink a következő területekre irányultak:

- a mentorálás érzékelt folyamata a kiválasztástól az esetleges értékelésig,
- a mentorral kapcsolatos kérdések,
- egyéni mentorálti tapasztalatok.

Mivel kutatásunk feltáró jellegű volt, ezért nem fogalmaztunk meg hipotéziseket.

A mentorálás fogalmát nem kötöttük a tanulmányokhoz kapcsolódó gyakorlathoz, hanem a résztvevő élethelyzetéből adódó lehetséges helyzetekben történt

mentorálást a kutatáshoz tartozónak vettük. Ugyanígy a logisztikai jelleg nem kötődött feltétlenül logisztikai főtevékenységű szervezethez, hiszen például beszerzés, raktári működés nagyon sok helyen folyik.

A kutatás során a résztvevők által ismertnek feltételezett fogalmakat használtunk. A résztvevőknek az 1. függelékben található kérdéseket tettük fel

A mérés általában alacsony szintű nominális skálán történt, két esetben arányskálát alkalmaztunk. A kvantitatív elemzésekhez a névleges adatokat 0, 1 bináris értékekké alakítottuk, ami lehetővé tette módszerek szélesebb körének alkalmazását.

Az elemzéshez felhasznált módszerek: gyakoriságok, eloszlások, hasonlóság és korreláció vizsgálata, válaszadási mintázatok (frequent pattern) és szabályok (associate rule mining) azonosítása volt.

Néhány – nyitott – kérdést tartalmilag dolgoztunk fel. Előfordult a válaszok saját kategóriák szerinti kódolása a feldolgozás előtt.

4. A saját vizsgálat

4.1 A minta sajátosságai, populáció, a mintavétel módja,

A válaszadók alapszakos, nappali munkarendű, logisztikát tanuló egyetemi hallgatók közül kerültek ki, önkéntes kitöltéssel. Túlnyomó többségük gazdasági jellegű szakon tanul, de a mintába bekerülhetett műszaki szakos válaszadó is. A rendelkezésre álló populáció (88 fő) mindegyikének lehetősége volt az online kitöltésre. A válaszadók száma 43 volt, amiből 42 fő maradt a feldolgozott mintában. A kizárás a még nem lezárt gyakorlat miatt történt.

A részvevők fele dolgozott logisztikai profilú vállalatnál, 38,1 % nem logisztikainál, a többi (11,9 %) nem tudta a pontos profilt, de mindegyikük logisztikai feladatkörben tevékenykedett.

4.2 Elemzés

Fontos kérdésként merült fel, hogy a válaszadók, milyen címen voltak a munkáltatónál alkalmazásban. A válaszokból az derült ki, hogy a legtöbben diákmunka keretében részesültek mentorálásban. A többválaszos mintázatok azt mutatják, hogy többen már gyakorlott mentoráltak, több alkalommal is részt vettek mentorálási programban (1. ábra).

Ssz.	Szakasz	Gyakoriság	Ssz.	Szakasz	Gyakoriság
1	Betanítás	11	6	Ellenőrzés	2
2	Bemutatkozás	3	7	Lezárás	2
3	Értékelés	3	8	Előkészítés	2
4	Ismerkedés	3	9	Megismerés	2
5	Segítés	2			

1. táblázat. A leggyakoribb folyamatszakaszok a mentorálás során
Forrás: saját szerkesztés

Kategória	Tartalom
Kezdeti szakasz (Ismerkedés)	Betanítás, Bemutatkozás, Ismerkedés, Előkészítés, Vállalkozás megismerése,
Első szakasz (kezdő lépések)	Segítés, A munka megismerése, Megbeszélés, Megbízás, Betanulás, Feladatok átbeszélése
Második szakasz (munkavégzés)	Munkavégzés, Megvalósítás és fejlődés, Közös munka, Ellenőrzés Önállósodás, Felelősség vállalás,
Harmadik szakasz (tapasztalatok)	Mentorált önálló munkavégzése, Szaktevékenységek átlátása Fejlesztés, Megoldások kialakításának segítése, Ellenőrzés, Értékelés, Tapasztalatok

2. táblázat. A mentorálási tevékenységek szakaszok szerinti csoportosítása
Forrás: saját szerkesztés

Statisztikai jellemző	Érték	Statisztikai jellemző	Érték
n	37,00	Terjedelem (óra/hét)	39,00
Minimum (óra/hét)	1,000	Szórás (Std. dev.) (óra/hét)	10,10
Maximum (óra/hét)	40,00	Relatív szórás	0,8026
Átlag (óra/hét)	12,58	Relatív terjedelem	3,100
Medián (óra/hét)	8,000		

3. táblázat. A betanulás heti óraigényének statisztikai jellemzői
Forrás: saját szerkesztés

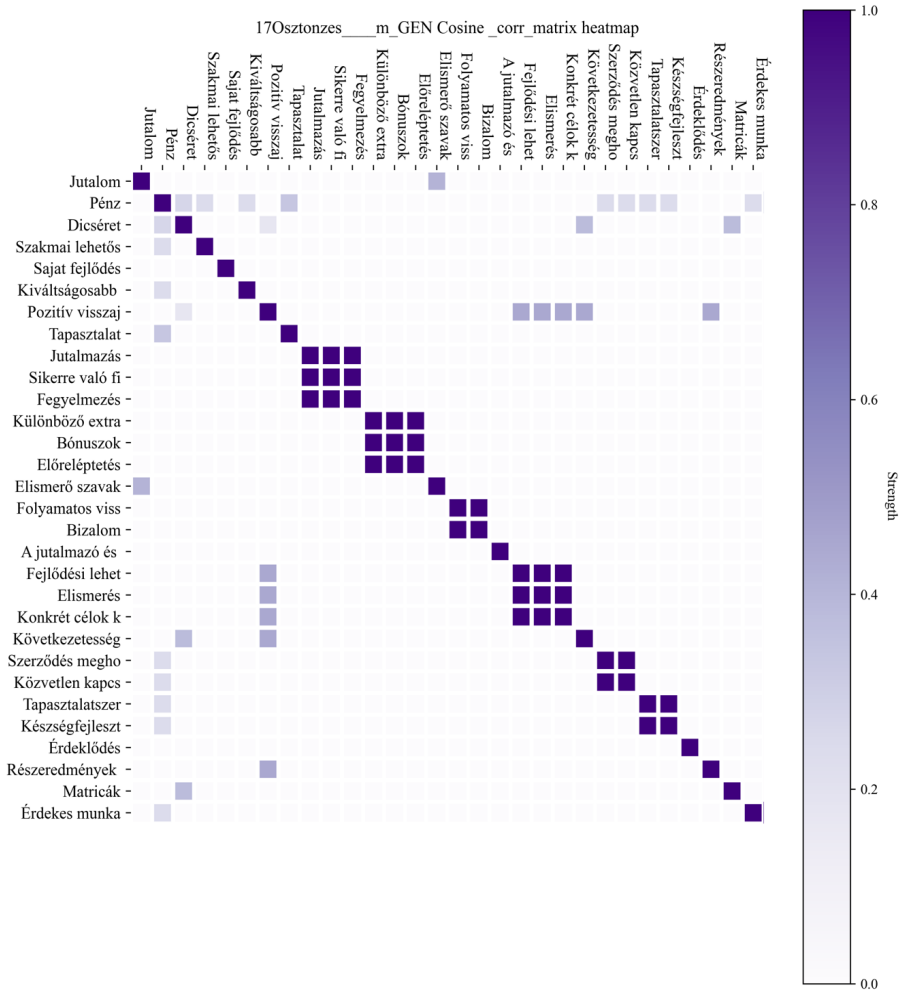
Összesítve: a válaszadók fele diákmunka végzése céljából, a negyedénél kicsit többen (26,8 %) tanulmányokhoz kapcsolódóan (szakmai gyakorlat), illetve munkavállalás (23,2%) címen volt mentorált. Több hallgató már korábban is volt mentorált.

A végzendő logisztikai tevékenységek mintázata változatos képet mutat. Többnyire egyféle, vagy rokon (agyagmozgatás, árumozgatás) feladatot kellett végezni (2. ábra).

Összesítve az egyedi tevékenységeket tekintve a raktározási feladatok a legjellemzőbbek (16,3%). Ezt sorrendben a csomagolás (11,6 %) és az anyagmozgatás követi (7 %). A többi tevékenység 5% alatti, 2 és 1 előfordulásokkal. Érdekes – és valószínűleg az előképzettség hiánya miatt – erőteljesebben jelennek meg a fizikai összetevők a feladatokban.

A mentorálás folyamata különböző szakaszokra osztható. A szakirodalom három csoportot különböztet meg (előkészítés, mentorálási időszak, utánkövetés, eredmények értékelése) (Varga, 2024). Mi nyitott kérdéssel szerettük volna megtudni, hogy a mentoráltak mennyire látták át a folyamatot. Mivel a kérdés nyitott volt, meglehetősen eltérő formában jelentek meg a válaszok. Változatlan formájukban ezek (93) közül a jelentősebbek előfordulása az 1. táblázatban látható.

A továbbiak (64) között részben a táblázatban szereplők szinonimái fordulnak



6. ábra. Az ösztönzési lehetőségek csoportosítása
Forrás: saját szerkesztés

elő, de vannak a feladatok végrehajtására, önálló munkára utaló megnevezések is.

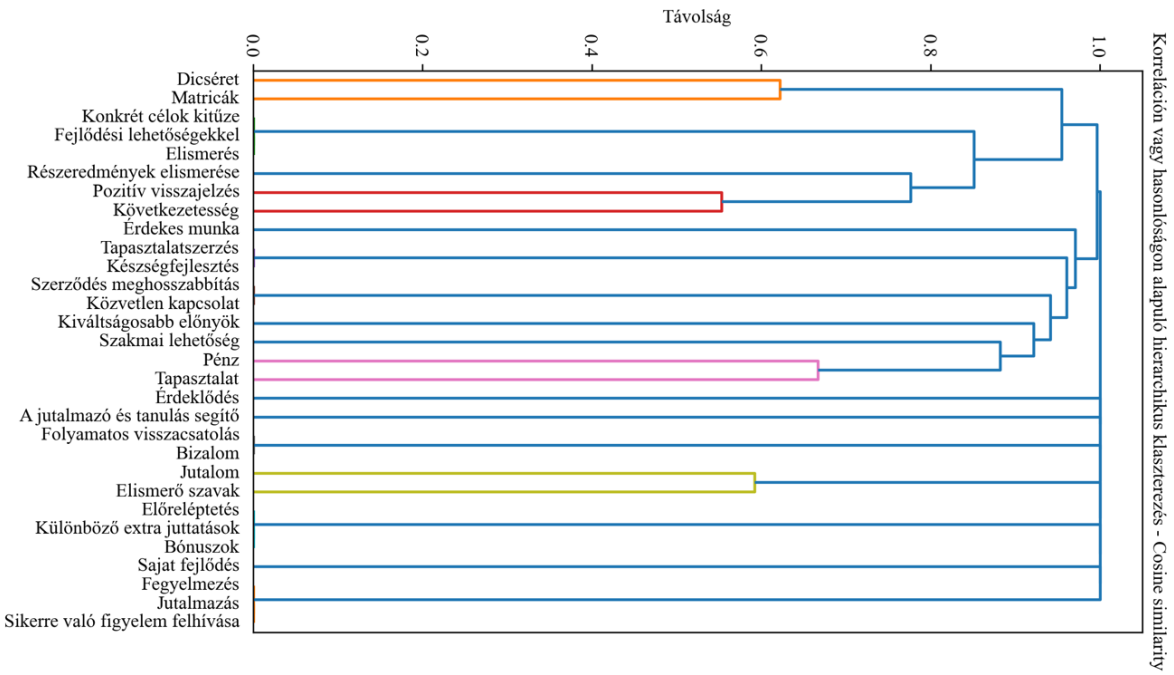
Ha megpróbáljuk csoportosítani a válaszadók által megadott szakaszokat időbeliség és az abból adódó tartalom szerint, akkor a 2. táblázatban látható kategóriákat kapjuk.

A mentorálás természetesen humán kapacitást köt le. Ebből a legjelentősebb a betanulás során a mentoráló ideje, de a mentorált időmérlege is fontos, hogy azon belül mennyi a betanulási idő. Az erre kapott válaszok tartalmilag és formailag is jelentősen különböztek egymástól. A konkrétan megadott heti óraigény nagy szórást mutatott. Volt, aki időintervallumot adott meg, mások megjegyezték, hogy az időigény időben változott: kezdetben több, később kevesebb volt. Az adatok tisztítása után megmaradt 37 válasz leíró statisztikáját a 3. táblázat mutatja.

Látható, hogy az adatok jelentősen szórnak. Az, hogy az átlag és a medián eltér egymástól, az eloszlás aszimmetrikus jellege okozza, amit az 3. ábrán látható hisztogram is megerősít.

Az ábra alapján az esetek felében 10 (a 3. táblázatban látható medián alapján 8) óránál kevesebb a heti betanulási idő. A többi időben már a munkavégzés és egyéb tevékenységek történnek.

Az további elemzések azt mutatták, hogy a válaszadók közel egyharmada heti 5



7. ábra. Az ösztönzési lehetőségek csoportosításának dendrogramja
Forrás: saját szerkesztés

Ssz.	Tapasztalat	Ssz.	Tapasztalat
1	Jelenleg nincsen	20	Pozitív, sokkal gyorsabban sikerült beilleszkednem
2	Semmilyen, nem voltam még mentorált	21	Igazából nem sok, inkább elképzeléseim vannak
3	Nem túl jók	22	Egy tapasztalatom van, az jó volt, segített a továbbiakban
4	Jók	23	Eddig csak pozitív volt. Nagyon kedves emberekkel dolgozhattam együtt
5	Csak jók	24	Összességében pozitív, mivel segítette a szakmai fejlődést és a gyakorlati tudás megszerzését, bár néhol lehetett volna strukturáltabb.
6	Nagyon jó tapasztalataim vannak	25	Sok helyen működik, de vannak vállalatok, ahol nem alkalmazzák kellene
7	Jó	26	Nem igazán van tapasztalatom
8	Pozitív	27	Egyetemi környezetben való mentorálás, kiscsoportos foglalkozás
9	Nem jóval	28	Nélkülözhetetlen
10	Kellemes	29	Pozitív benyomásom van.
11	Remek	30	Pozitív tapasztalataim vannak
12	Nincsenek tapasztalataim.	31	Fejlődési lehetőség
13	Nem sok, de ami van az jó tapasztalat, tanultam belőle	32	A mentorálás segített abban, hogy ne érezzem magam elveszettnek az új környezetben.
14	Sokat számít, nagyon sokat tud segíteni	33	Csak jó tapasztalataim vannak
15	Viszonylag jó tapasztalataim vannak	34	Általában segítőkészek és nyitottak
16	Semennyi	35	Eddig jók
17	Volt pozitív és negatív is	36	Nem sok
18	Nincs tapasztalatom	37	Jó volt eddig
19	Semleges		

4. táblázat. A mentoráltak általános tapasztalatai Forrás: saját szerkesztés

óránál kevesebbet tölt mentorálással, míg a válaszadók közel egynegyede 5 és 10 óra közötti időszakot.

Arra a kérdésre, hogy volt-e utánkövetés a mentorálás után, a válaszadók 47,6 %-a igennel, 31 % nemmel válaszolt. A többi válasz „nem tudom" volt.

Az értékelés meglétére vonatkozó kérdésre nagyon különböző válaszok születtek. Ezeket három kategóriára volt célszerű besorolni: nem volt (52,8%), teljesítmény értékelés alapján (36,1 %), illetve teszttel történt a mérés (11,1 %). A két utóbbi kombinációja nem fordult elő.

A résztvevők 11,9 %-a jelezte, hogy tudomása szerint van eljárásutasítás a szervezetnél a mentorálásra vonatkozó eljárásról. Ha ennél nagyobb arányban van ilyen dokumentum, akkor sem sokkal jobb a kép, hiszen ha van, az akkor jó, ha azt ismeri a mentor és a mentorált. Az eljárásutasítás, folyamatleírás (procedure) segíti a mentoráltat áttekinteni a teljes folyamatot és felkészülni a tennivalókra.

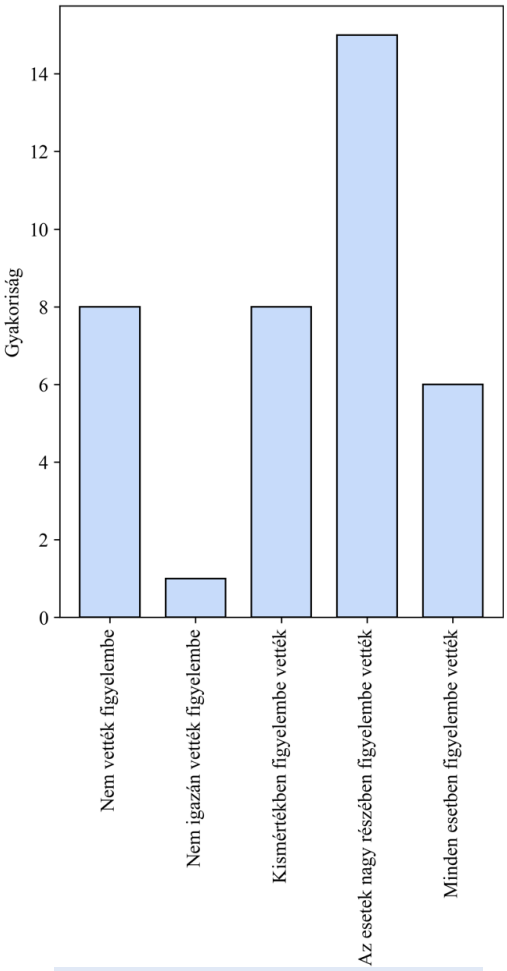
A mentornak kulcsszerepe van a sikeres együttműködésben. Arra a kérdésre, hogy milyen a jó mentor, a 4. ábrán látható válaszokat kaptuk. Többes válaszok is előfordultak, a hosszú válaszokat a megjeleníthetőség érdekében rövidítettük.

A szakmai tudást, kompetenciát tartalmazó tapasztalat nincs benne az első 15-ben. A legnagyobb arányban olyan tulajdonságokat várnak el a mentoráltak, amelyek támogató hátteret biztosítanak. A 4. ábra jó példa a szoft kompetenciák fontosságára (Kurucz & Tóth, 2022).

A mentorált ösztönzésére vonatkozó lehetőségekre sokféle választ születtek. Ezek szabványosítása és összegzése után a 5. ábrát kaptuk.

A válaszok értékelését némileg nehezíti, hogy még a fogalmak szabványosítása után is maradtak átfedések az értelmezésben. Ilyen például a „pénz" és a „jutalom", hiszen a jutalmat, jutalmazást a válaszadók nem részletezték. Hasonló a helyzet a dicsérettel és a pozitív visszajelzéssel. Ahhoz nem fér kétség, hogy a pénz és a jutalom együtt dominánsan ösztönző hatásúnak tekintett.

Az ösztönzés – mint nominális változó – értékeinek bináris adatsorrá alakítása lehetőséget ad arra, hogy megvizsgáljuk az egyes válaszok hasonlóságát a különböző válaszadók esetében. A bináris adatsorok koszinusz hasonlóságainak hőtérképét a 6. ábra mutatja.



8. ábra. A mentorált igényeinek figyelembe vétele
Forrás: saját szerkesztés

Alkalmazás módja	A mentorral szembeni elvárás	Kendall τ	p értéke
Munkavállalás	Rugalmas	0,332	0,036
Tanulmányokhoz kötődően	Rugalmas	0,298	0,059
Diákmunka	Segítőkész	-0,296	0,061
Munkavállalás	Segítőkész	-0,286	0,071
Diákmunka	Határozott	0,268	0,09

6. táblázat. A jelentősebb abszolút értékű kapcsolatú (|τ|>0,25) alkalmazás módja - elvárt mentori tulajdonság kapcsolatok
Forrás: saját szerkesztés

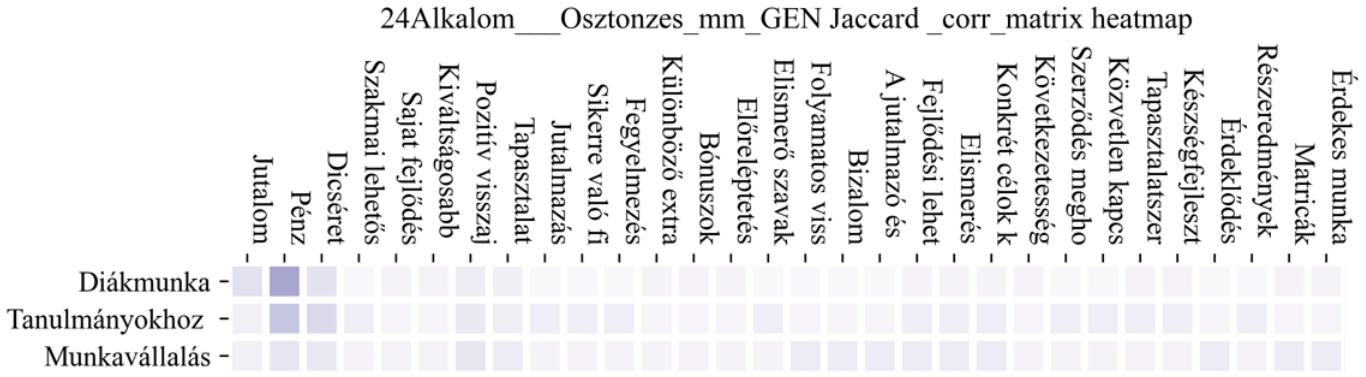
Az ábra sejtet csoportokat, amik klaszterelemzéssel tárhatók fel. Ennek dendrogramja a 7. ábrán látható.
Az ábrában inkább a később csoportba kerülők az érdekesek. Megállapítható, hogy ezek egy része valóban különleges, mint például a kiváltságosabb előnyök, szakmai lehetőség, érdekes munka, következetesség. Mások inkább tartalmi átfedésben vannak a korábban csoportba kerülőkkel.
A mentorált a legfontosabb érdekelt a folyamatban. Kérdés, hogy az ő igényeit mennyire veszik figyelembe. A 8. ábra egy javítható képet mutat. Mivel a kérdés nyitott volt, a többféle választ mi helyeztük kategóriákba.
Ugyancsak vegyes képet mutatnak a mentoráltak tapasztalatai (4. táblázat).
A válaszok vegyes, de mindenképpen javítandó képet mutatnak.
Vizsgáltuk azt is, hogy néhány válasz mennyire van kapcsolatban mentorálási helyzettel. Ha háromféle (diákmunka, tanulmányokhoz kötődően, munkavállalás) résztvevői helyzetet és a mentorált elvárásait nézzük, akkor közel annyi (39) mintázat volt, mint válaszadó (43). A két ismétlődő szabály: [‚Munkavállalás']-->[‚Segítőkész'], [‚Diákmunka']-->[‚Türelmes', ‚Empatikus'] teljesen logikus. Ha nemcsak a ténylegesen (önállóan) megjelenő mintázatokat nézzük, akkor a 2-nél nagyobb gyakoriságú szabályokra az 5. táblázat táblázatban látható értékeket kapjuk.
A táblázatban a pozitív kapcsolatokat az 1-nél nagyobb lift érték jelenti. Erőteljesen jelennek meg a diákmunka kapcsán a [‚Határozott'], [‚Precíz'] [‚Kommunikatív'] egyedi tulajdonságok, és a [‚Türelmes', ‚Empatikus'] lista. A tanulmányokhoz kötődően a [‚Segítőkész', ‚Türelmes'] lista a legerősebb pozitív kapcsolatú, megelőzvén ezeket és más egyedi tulajdonságokat, bár a gyakorisága – a kis minta miatt – kicsi.
A táblázat utolsó oszlopában feltüntettük

No.	Rule	Frequency	Lift	Kendall t
1	[‚Diákmunka']-->[‚Türelmes']	12	1,072	0,084
2	[‚Diákmunka']-->[‚Segítőkész']	9	0,759	-0,296
3	[‚Tanulmányokhoz kötődően']-->[‚Segítőkész']	8	1,215	0,144
4	[‚Munkavállalás']-->[‚Türelmes']	6	1,113	0,065
5	[‚Tanulmányokhoz kötődően']-->[‚Türelmes']	6	0,965	-0,023
6	[‚Diákmunka']-->[‚Határozott']	5	1,519	0,268
7	[‚Diákmunka']-->[‚Empatikus']	5	1,265	0,153
8	[‚Diákmunka', ‚Munkavállalás']-->[‚Türelmes']	4	1,378	
9	[‚Diákmunka']-->[‚Precíz']	3	1,519	0,202
10	[‚Diákmunka']-->[‚Segítőkész', ‚Türelmes']	3	0,911	
11	[‚Diákmunka', ‚Tanulmányokhoz kötődően']-->[‚Türelmes']	3	1,034	
12	[‚Munkavállalás']-->[‚Segítőkész']	3	0,526	-0,286
13	[‚Diákmunka']-->[‚Türelmes', ‚Empatikus']	3	1,519	
14	[‚Diákmunka']-->[‚Közvetlen']	3	1,139	0,063
15	[‚Diákmunka']-->[‚Kommunikatív']	3	1,519	0,202
16	[‚Tanulmányokhoz kötődően']-->[‚Segítőkész', ‚Türelmes']	3	1,64	

5. táblázat. A leggyakoribb szabályok az alkalmazás jellege és a mentorálttal kapcsolatos elvárások között
Forrás: saját szerkesztés

No.	Rule	Frequency	Support	Confidence	Lift
1	[‚Diákmunka']-->[‚Pénz']	14	0,368	0,538	1,137
2	[‚Tanulmányokhoz kötődően']-->[‚Pénz']	8	0,211	0,571	1,206
3	[‚Diákmunka']-->[‚Jutalom']	5	0,132	0,192	1,218
4	[‚Diákmunka', ‚Tanulmányokhoz kötődően']-->[‚Pénz']	5	0,132	0,714	1,508
5	[‚Diákmunka']-->[‚Dicséret']	5	0,132	0,192	1,044
6	[‚Munkavállalás']-->[‚Pénz']	4	0,105	0,333	0,704
7	[‚Tanulmányokhoz kötődően']-->[‚Dicséret']	4	0,105	0,286	1,551
8	[‚Diákmunka']-->[‚Pozitív visszajelzés']	3	0,079	0,115	0,877
9	[‚Diákmunka', ‚Munkavállalás']-->[‚Pénz']	3	0,079	0,429	0,905

7. táblázat. A leggyakoribb szabályok az alkalmazás jellege és az ösztönzők között
Forrás: saját szerkesztés



9. ábra. Vélt ösztönzési eszközök a különböző csoportokban
Forrás: saját szerkesztés

a Kandall τ értékét, ahol az értelmezhető. Első pillantásra a [‚Munkavállalás']->[‚Segítőkész'] negatív kapcsolat (lift=0,526, τ=-0,296) furcsa lehet, hiszen a munkavállalói mentorálásban részvevőnek is fontos a segítőkészség. Itt ez azt jelenti, hogy a segítőkészség igénye a másik kettő (diákmunka és tanulmányokhoz kötődő gyakorlat) esetére inkább a jellemző. Látható, hogy az ARM által szolgáltatott kapcsolatok összhangban vannak τ értékeivel.

Ugyanakkor a különböző módszerekkel kapott eredmények nem mentesek az ellentmondásoktól. A válaszlehetőség-párok közötti kapcsolatok abszolút értéke alapján a rugalmasság vezet elvárt mentori tulajdonságként, bár a kapcsolatok gyengének mondhatók.

Az eredmények egyúttal rámutatnak a hagyományos, páronkénti kapcsolatvizsgálatok korlátaira is ilyen esetben, hiszen a diákmunka és a munkavállalás negatív kapcsolata is megfelelő értelmezést igényel. Megjegyezzük, hogy többféle, közöttük kimondottan bináris adatsorokra kidolgozott kapcsolati mutatót kiszámítottunk, terjedelmi korlátok és sajátossága (inkább egyetértést, mint korrelációt fejez ki, általánosan elterjedt) miatt a Kendall τ-t mutattuk. A 0-1 bináris adatsorokra egyébként a Pearson, Spearman és Kendall azonos számszerű eredményt ad.

Az alkalmazás típusa és az ösztönző kapcsolatánál a ténylegesen előforduló szabályok száma 31. Az első kettő: 5 diákmunkás válaszadónál a pénz, 4-nél a jutalom. A többi szabály egyszer fordult elő. A részkombinációkból álló, 2-nél nagyobb gyakoriságú szabályok a 7. táblázatban láthatók.

Az ARM vizsgálat megerősítette a pénz jelentőségét, kiemelten a diákmunka és a tanulmányokhoz kötődő mentorálás esetén.

Úgy tűnik, a munkavállalás közbeni mentorálásnál (már) nem a pénz a fő motiváló, azt (már) megtárgyalták. Fontosabb lehet a tanulás, amivel elérhető a munkahely megtartása és a sikeres munkavégzés, amikkel jön a pénz is. Érdekes, hogy a munkahely megtartása nem szerepelt a válaszok között. Talán amiatt, mert közvetetten ösztönöz, ha egyáltalán megemlítik. A pénz kiemelt jellegét mutatja a Jaccard féle korreláción alapuló korrelációs mátrix hőtérképe (9. ábra).

5. Következtetések, javaslatok

Az vizsgálat vegyes képet mutat a hazai logisztikai mentorálásokról. A válaszokból úgy tűnik, hogy sok az esetlegesség, a folyamat nem eléggé szabályozott. Lehet az is, hogy a mentorálttal kapcsolatos szerepfelfogások is korrekcióra szorulnak, bár ez a megállapítás inkább a saját tapasztalatainkból, mintsem a vizsgálat eredményeiből származik.

A válaszadók több, mint fele arról számolt be, hogy nem volt értékelés. Ahol volt, ott teljesítménymméréssel és teszttel történt. Javasolható ezek kiterjedtebb alkalmazása. Lehet számolni magának a mérésnek az ösztönző hatásával is.

A különböző szervezeteknél a minőségbiztosítás fontos eszközei a folyamatleírások. Megfontolandó, hogy ilyen készüljön a mentorálással kapcsolatban is. Ez több érintett számára is hasznos lenne. A mentorált és a mentor átlátná a teljes folyamatot, ezáltal gyorsítható mindkettőjük bevezetése a folyamatba. Ha a standard eljárás tartalmazza a mentorált elvárásainak és tapasztalatainak megismerését, akkor ezek jó támpontot adnak a mentorálási folyamat fejlesztéséhez.

A mentor kiválasztásánál és az ösztönzésnél tudatosan lehet arra figyelni, hogy a mentorált milyen alkalomból van szervezetnél.

Célszerű átgondolni az egyetemi oktatás tartalmának és a gyakorlatoknak a tartalmát. A duális képzéseknél ez valamennyire megtörténik.

A munkahelyi és az intézményi mentorálás közötti kapcsolat is fejleszthető. A tapasztalatok megosztása hatékonyabbá teszi a gyakorlatos hely és az intézmény munkáját.

A kutatás fő korlátja a minta kis méretéből származik. Az adatok feldolgozására alkalmazott módszerekkel talán sikerült kihozni a maximumhoz közelítő eredményt az alacsony skálaszintű adatokból. A mintából adódó eredmények elsősorban alapszakos hallgatók mentorálására vonatkoznak, de nem függenek a szituációtól, hogy például gyakorlathoz, vagy munkavégzéshez kötődnek.

Összefoglalás

Vizsgálatunkban alapszakos hallgatók külső munkahelyen végzett mentorálását elemeztük hallgatói szemszögből. Az adatok elemzésével sikerült néhány fejlesztendő területet feltárni.

A továbbiakban nagyobb mintán, mélyebb elemzéseket tervezünk, a Palacios Fenech és munkatársai (2026) cikkében leírtakhoz hasonló módon, ami esetleg összehasonlítást is lehetővé tesz. A vállalati és mentori szempontú vizsgálat is érdekes lehet, vállalat típusonként.

Felhasznált irodalom

- Bajnok A. (2025). *Tehetségmentorálási keretek a gyakorlatban* [Text.Chapter]. Ludovika Egyetemi Kiadó. https://doi.org/10.36250/01283_07
- CWRU. (2024). *Supervising and Mentoring Co-Op Students | Case School of Engineering | School of Engineering | Case Western Reserve University* [Honlap]. https://case.edu/engineering/employers/supervising-and-mentoring-co-op-students
- Dallas, T., Greenhalgh-Spencer, H., & Frias, K. (2022). The Role of Mentorship in Student Preparation for Impactful Internships. *2022 ASEE Annual Conference & Exposition Proceedings*, 40636. https://doi.org/10.18260/1-2--40636
- Debreceni Egyetem. (2026). *Tanulásmódszertani Mentorprogram | Kémia Koordinációs Intézet*. https://chemcoord.unideb.hu/tanulasmodszertani-mentorprogram
- Felső E., & Fehérvári A. (2024). Kortárs mentorálás a lemorzsolódás megelőzéséért: Szisztematikus irodalomfeldolgozás. *Neveléstudomány | Oktatás – Kutatás – Innováció*, *12*(2), 70–87. https://doi.org/10.21549/NTNY.45.2024.2.4
- FELVI. (2026). *Felvi.hu*. https://www.felvi.hu/felveteli/karrierinfo/!Szakleirasok/index.php/szak/18797/szakleiras
- Horváth G., & Varga A. (2025). Mentorok Mentorálása a Tanítsunk Magyarországért! Program „szupervíziós" Egyetemi kurzusain. *Képzés és Gyakorlat : Neveléstudományi folyóirat*, *23*(1), 35–50. https://doi.org/10.17165/tp.2025.1.35-50
- Kéri V., Horváth Z., & Hegedűs S. (2024). A vállalkozói mentorálás értékei. *Acta Carolus Robertus*, *14*(2), 70–89. https://doi.org/10.33032/acr.5636
- Kormány. (2021). *Kozfoglalkoztatas.kormany.hu*. https://kozfoglalkoztatas.kormany.hu/mentori-szolgaltatas
- Kovács, Z., & Pató, B. (2014). Jobs and Competency Requirements in Supply Chains. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *109*, 83–91. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.424
- Kovács, Z., Pató Gáborné Szűcs, B., & Elbert, N. (2011). Competence Requirement Determination and Development in Supply Chains. *PROBLEMS OF MANAGEMENT IN THE 21ST CENTURY*, *2*, 110–120. MTMT.
- Kurucz, A., & Tóth, Z. (2022). Agilis módszerek a vállalatoknál: Agilis transzformáció fókuszpontjai. *Magyar Minőség*, (2022 Különszám), 25–36.
- McDonald, M., & Wilson-Mah, R. (2022). The Role of Mentorship in Internships. *Papers on Postsecondary Learning and Teaching*, *5*, 42–50. https://doi.org/10.55016/ojs/pplt.v5Y2022.73268
- Nabi, G., Walmsley, A., Mir, M., & Osman, S. (2025). The impact of mentoring in higher education on student career development: A systematic review and research agenda. *Studies in Higher Education*, *50*(4), 739–755. https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2354894
- Nagy K. (2024). *A mentorképzésről = On Mentor Training* (Szám 1; o. 194–209). L'Harmattan Kiadó; Evangélikus Hittudományi Egyetem; Luther Kiadó. https://doi.org/10.56037/978-963-380-281-6.15
- Neumann János Egyetem. (2026). *Mentorprogram*. Neumann János Egyetem. Neumann János Egyetem. https://nje.hu/szolgaltatasok/nemzetkozi-iroda/nemzetkozi-mentorprogram/mentorprogram
- Novák D. (2024, április 5). *Vállalati (munkahelyi) mentorképzés—Edutus Egyetem*. https://www.edutus.hu/oktatas/felnottkepzesi-programok/vallalati-munkahelyi-mentorkepzes/
- Óbudai Egyetem. (2026). *Vállalati mentor szakirányú továbbképzés – A Kandó Kálmán Villamosmérnöki Kar weboldala*. https://kvk.uni-obuda.hu/szakiranyu_tovabbkep/vallalati-mentor-szakiranyu-tovabbkepzes/
- Palacios Fenech, J., Fontdecaba Rigat, S., Olmedo, E., & Sanz Vicente, M. (2026). Evaluating project-based learning in real-world business challenges: The role of problem definition and mentoring in university–industry collaboration. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 1–24. https://doi.org/10.1108/HES-

WBL-09-2025-0396
- Pannon Egyetem. (2015). *Mi az a Pentor Program?* [Honlap]. https://www.gtk.uni-pannon.hu/hu/pannon-pentor/. https://www.gtk.uni-pannon.hu/hu/pannon-pentor/
- Practera. (2026). *Join Practera's University Student Mentorship Program*. https://practera.com/mentors/
- Salinas-Navarro, D. E., Pacheco-Velazquez, E., Da Silva-Ovando, A. C., Mejia-Argueta, C., & Chong, M. (2024). Educational innovation in supply chain management and logistics for active learning in Latin America. *Journal of International Education in Business*, *17*(1), 148–169. https://doi.org/10.1108/JIEB-07-2023-0050
- Sipe, C. L. (2005). *Toward a Typology of Mentoring.* https://psycnet.apa.org/record/2005-09468-005
- Suksesi, M. A. M. G., Nurihsan, J., & Gustiana, A. D. (2025). The relationship between mentorship and internship students growth mindset: The mediating role of intrinsic motivation and work engagement. *Educenter : Jurnal Ilmiah Pendidikan*, *4*(3). https://doi.org/10.55904/educenter.v4i3.1677
- Tran, C.-T. H., Vu, P. N., & Tran, T. (2026). Developing a work-based learning competency framework for future ready logistics graduates in Vietnam. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 1–29. https://doi.org/10.1108/HESWBL-02-2026-0142
- University of Pécs. (2026). *UP Faculty of Sciences / Students / Mentoring Program* [Honlap]. https://www.ttk.pte.hu/en/students/mentoring-program/
- Varga, V. (2024, március 27). *A mentor mint a szervezeti fejlődés eszköze*. https://hrmaster.hu/blog/a-mentor-mint-a-szervezeti-fejlodes-eszkoze
- Vazquez Reyes, B. O., Teixeira, T., Colmenero, J. C., & Picinin, C. T. (2023). Assessing educational methods for tomorrow's supply chain leaders with the integration of skill development priorities: A fuzzy decision-making approach. *Journal of Enterprise Information Management*, *36*(2), 349–380. https://doi.org/10.1108/JEIM-08-2022-0272
- Wadhwa, S. (2026). Exploring the role of mentor support in internship skill development and employability: A PLS-SEM approach. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 1–15. https://doi.org/10.1108/JARHE-12-2025-1107
- Yang, B., Subramanian, N., & Al Harthy, S. (2024). Are gender diversity issues a hidden problem in logistics and supply chain management? Building research themes through a systematic literature review. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *30*(5), 100937. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2024.100937
- Zehr, S. M., & Korte, R. (2020). Student internship experiences: Learning about the workplace. *Education + Training*, *62*(3), 311–324. https://doi.org/10.1108/ET-11-2018-0236

1. függelék. A résztvevőknek feltett kérdések (Forrás: saját szerkesztés)

- Mi a vállalkozás fő profilja?
- Milyen alkalommal vett Ön részt mentorálási folyamatban (több válasz is lehetséges)?
- A kapott feladatai között milyen logisztikai tevékenység jelenik meg?
- A mentorálási folyamatnak milyen szakaszai vannak az Ön tapasztalata szerint?
- Mennyi időt tölt a munka betanulási folyamatával hetente (órában)?
- Amennyiben már volt mentorált, volt-e folyamatnak valamilyen után követése?
- A mentorálás után volt-e valamilyen eredményesség mérés és ha igen akkor milyen?
- Van-e tudomása arról, hogy a vállalkozásnál van-e a mentorálással kapcsolatos utasítás, és ha van akkor milyen formában van?
- Milyen tulajdonságokkal rendelkezik egy jó mentor?
- Amennyiben Ön volt már mentorált, milyen előzetes kiválasztási folyamaton ment át. Amennyiben nem, akkor Ön szerint, milyen folyamatoknak kell megelőznie a mentoráltságot?
- Mivel lehet ösztönözni a mentoráltat, illetve Ön milyen motivációs technikát tart eredményesnek?
- Szakmailag mennyire vették figyelembe az Ön elvárásait a mentorálás során?
- Milyen tapasztalatai vannak a mentorálással kapcsolatban?
- Szakmailag mit adott Önnek a mentorálás?
- Milyen feladatokat kapott a mentortól? Jellemezze ezeket néhány szempontból (szakmaiság, bonyolultság, érdeklődés)?
- Milyen információt tart még fontosnak a mentorálással kapcsolatban?