

**„A versenyképes közszolgálat személyzeti
utánpótlásának stratégiai támogatása”**

KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001




Bertalan Tamás

**A közigazgatás vezetői utánpótlásának biztosítása
érdekében folyó tehetséggondozási pilot program helyszíni
monitoring vizsgálata tárgyában készült jelentések
összegző elemzése**

2020. május

A jelentés a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001
„A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai
támogatása” című projekt keretében készült el és jelent meg

Szerző:

Bertalan Tamás
szakterületi koordinátor

Szerkesztő:

Támton Ninetta
projekt szakmai koordinátor

Szakmai jóváhagyó:

dr. Csóka Gabriella
projekt szakmai vezető helyettes

Tartalom

Bevezető: A monitoring tevékenység bemutatása	4
1. CÉLOK ÉS FELADATOK	12
1.1. Célok a mentorált fejlődése szempontjából	12
1.2. A tervezett, megvalósított feladatok	15
1.3. Célok és feladatok összefüggései	17
1.4. Célok megjelenése, illeszkedése a szervezeti működéshez.....	17
2. EREDMÉNYEK, HATÁSOK	19
2.1. Eredmények, hatások a mentorált szemszögéből	19
2.2. Szervezeti eredmények, hatások	21
3. A TEHETSÉGGONDOZÁS HELYE A SZERVEZETBEN.....	24
3.1. Vezetői tehetségek azonosításának módja a szervezeten belül	24
3.2. Tehetségmentori tevékenység elismertsége, támogatottsága (elismerési formák, mentor támogatottsága, ösztönző formák)	25
3.3. Szükséges szervezeti változások a tehetséggondozás hatékonyságának növelésére	26
3.4. Mentori tevékenység a szervezeten belül (ki végezze, milyen leterheltséget jelent) ...	27
4. MEGVALÓSÍTÁS - a folyamat felépítése, szakaszai, találkozások gyakorisága, kapcsolattartás, együttműködés	29
4.1. Tájékoztatás megítélése	29
4.2. Tehetséggondozás folyamatának megítélése (szakaszok, távollétek kezelése stb.) ..	29
4.3. Mentor, mentorált kiválasztása.....	30
4.4. A mentor felkészítése (továbbképzési program).....	31
4.5. Mentor felkészültsége, motiváltsága, felkészültsége	32
4.6. Mentor, mentorált kapcsolata, együttműködése (dokumentumelemzés is).....	33
4.7. Visszajelzés a mentorálttól.....	33
4.8. Mentorálás során használt dokumentumok (használhatóság, hasznosság, javaslatok)	34
4.9. Támogató szakértő szerepe, hasznossága	35
4.10. Nyitó és záró szakmai nap hasznossága	36
4.11. A megkezdett mentorálási tevékenység folytatása	36
4.12. Szabályozási környezet szükséges változtatásai (javaslatok – pl. jogszabály, belső szabályzat)	38

5. ALKALMAZOTT MÓDSZEREK	40
5.1. Egyéni fejlesztési terv (alkalmazhatóság, hasznosság, módosító javaslatok).....	40
5.2. Tréningek (mentorált részére nyújtott képzések hasznossága, eredményessége, javaslatok)	40
5.3. Fejlesztő beszélgetések.....	41
5.4. Önfejlesztés	42
5.5. Vezetői kompetenciák értékelése, időközi és záróértékelés (dokumentumelemzés is)	43
5.6. Távmentorálás	46
6. PROBLÉMÁK,ERŐSSÉGEK, JAVASLATOK	48
6.1. Problémák, nehézségek, kritikai észrevételek.....	48
6.2. Erősségek.....	50
6.3. Javaslatok.....	51
Mellékletek - Monitoring mintadokumentumok	59

Bevezető: A monitoring tevékenység bemutatása

A KÖFOP 2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú projekt keretében a Belügyminisztérium közreműködésével végrehajtott, a közigazgatás vezetői utánpótlásának biztosítása érdekében folyó tehetséggondozási pilot programokat követően előre meghatározott módszertan alapján monitoring vizsgálatra került sor. A monitoring tevékenység a pilot projekt eredményeire fókuszál, és kiegészül az utánkövetési tevékenységekkel, amelyek a projekt hatását hivatottak feltárni.

A monitoring vizsgálatok szakmai, módszertani alapjait a *„Konceptió és módszertan kidolgozása a közszolgálati pályaorientációs képzések, a szakképzések, a tehetségmenedzsment programok és a mentori programok monitoring feladatainak ellátására”* c. anyag tartalmazza, kialakítva a monitoring tevékenységek keretében alkalmazott eszközöket és eljárásokat.

A monitoring célja

A monitoring célja és várt eredménye a közigazgatás vezetői utánpótlásának biztosítása érdekében folyó tehetséggondozási pilotban érintett szervezetek, illetve az érintett vezetői tehetségek (mentoráltak) és tehetségmentorok pilot programmal kapcsolatos elvárásainak, tapasztalatainak megismerése, a pilot projekt folyamatainak áttekintése, kimeneti eredményeinek mérése és értékelése, amely megalapozza a szükséges és lehetséges beavatkozások, korrekciós lehetőségek meghatározását. Már a pilot projekt megvalósításának időszakában ezt a célt szolgálja a projekt dokumentációs rendszerének átgondolt kialakítása, a dokumentumok folyamatos elemzése és a különböző kapcsolattartási formák működtetése. A monitoring tevékenység célja továbbá, hogy megalapozza az utánkövetési tevékenységeket, és a folyamatos fejlesztés alapjaként szolgáljon.

1. sz. ábra: A monitoring célja¹



¹ Az ábrák a szerző saját szerkesztései

A monitoring folyamata és módszerei

Elégedettségmérés

A monitoring tevékenységhez komplementer módon kapcsolódó tevékenység, amely tartalmi felépítésében azonos a monitoring látogatások során alkalmazott interjú kérdéssorokéval. Az elégedettségmérés a tehetségmentorok, vezetői tehetségek, pilot programban érintett szakmai vezetők és a támogató munkatársak teljes körére terjedt ki. Alapvetően zárt kérdéseket tartalmaztak az elégedettségmérő kérdőívek, így lehetőség nyílt az adatok statisztikai feldolgozására, értékelésére. *(lásd: Krepelka Ágnes – Támton Ninetta: A közigazgatás vezetői utánpótlásának biztosítása érdekében folyó tehetséggondozási pilot programban résztvevők (kiválasztott tehetségek, mentorok, érintett vezetők, és munkatársak) elégedettségét összegző jelentés)*

Dokumentumelemzés

A projekt szakmai koordinációjáért felelős munkatársak folyamatosan figyelemmel kísérték a pilot projekt során keletkezett és kötelezően előírt dokumentumokat.

A tehetségmentorálási folyamat fontos dokumentuma volt az egyéni tehetségfejlesztési terv, amely a fejlesztendő kompetenciákra épülve tartalmazta a fejlesztési célokat, és a célokhoz kapcsolódó feladatokat. Ez a dokumentum a fejlesztési folyamat első, tervezési szakaszában adott visszajelzést arról, hogy a tehetségmentorok és vezetői tehetségek mennyire tudták értelmezni a projekt módszertani megközelítését, és milyen szakértői támogatásra van szükségük ahhoz, hogy a fejlesztési folyamat hatékonyan megvalósítható legyen.

A havi előrehaladási jelentések lehetőséget biztosítottak arra, hogy a tehetségmentorok és az őket támogató szakértők folyamatos visszajelzéseket adjanak, jelezzék azon észrevételeiket, amelyek akár azonnali beavatkozást is igényelhetnek.

Az egyes tehetségmentor és mentorált párok tevékenységéről átfogó dokumentum is keletkezett, – a fejlesztési napló – amely a mentorálást folyamatában mutatta be. A tehetségmentorokat támogató szakértők is készítettek összefoglalót a tehetségmentorok munkájáról, a pilot program tapasztalatairól.

A monitoring vizsgálatba bevont szervezetek, mentor-mentorált párok esetében a monitoring vizsgálat magába foglalta a keletkezett dokumentumok teljeskörű áttekintését és elemzését a monitoring vizsgálat szempontrendszerének megfelelően. A dokumentumelemzés eredményei is részét képezik a monitoring jelentéseknek.

2. sz. ábra: A monitoring folyamata és módszerei



Monitoring látogatások előkészítése és lebonyolítása

A monitoring látogatásokra a Belügyminisztérium támogatásával a közigazgatás vezetői utánpótlásának biztosítása érdekében folyó tehetséggondozási pilot programokat követően került sor.

2019. novembertől 2020. májusig 36 db vizsgálat teljesült, melyek eredményei alapján összesen 12 db monitoring jelentés készült el.

A monitoring vizsgálatokat négy, külön erre feladatra felkért és felkészített monitoring szakértő végezte el az előzetesen kiválasztott közigazgatási szervezetekben.

A monitoring vizsgálatokban érintett szervezetek

A monitoring vizsgálatokba bevont közigazgatási szervek kiválasztása az alábbi szempontok alapján történt:

- a szervezetek jellege;
- a szervezetek tevékenysége;
- a tehetségmentor és a tehetségmentorált azonos feladatellátási helyen dolgozik-e, vagy eltérő a feladatellátás helye;
- a tehetségmentor a tehetségmentorált viszonya az alá- és fölérendeltség szempontjából;
- a mentorálási folyamat lefolyása – befejezett/megszakadt mentorálási folyamatok.

Ezen túl a minta kialakításánál figyelembe vette a projekt vezetése azokat a szempontokat is, amelyek szerint egy adott mentorálási folyamat felhasználható tanulságokat (pl. távmentorálás) hordoz a program kiterjesztésére vonatkozóan.

3. sz. ábra: Monitoring vizsgálatok

Monitoring vizsgálatba bevont szervezet	Szervezet/ Szervezeti egység	Felvett interjúk száma (tehetségmentor, tehetségmentorált, pilotban érintett szakmai vezető)
Innovációs és Technológiai Minisztérium	Klímapolitikáért Felelős Helyettes Államtitkárság	3 db
Pénzügyminisztérium	Jogi és Kodifikációs Főosztály	3 db
Nemzeti Adó- és Vámhivatal	Pest Megyei Adó- és Vámigazgatósága Eljárási és Illeték Főosztály II.	3 db
Állami Egészségügyi Ellátó Központ	Ingatlan Üzemeltetési Főosztály	3 db
Magyar Államkincstár	Felügyeleti és Méltányossági Főosztály	3 db
Oktatási Hivatal	Pécsi Pedagógiai Oktatási Központ	3 db
Baranya Megyei Kormányhivatal	Jogi, Humánpolitikai és Koordinációs Főosztály	3 db
Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Kormányhivatal	Mezőkövesdi Járási Hivatal	3 db
Budapest Főváros Kormányhivatala	XVIII. Kerületi Hivatal Kormányablak Osztály	3 db

Monitoring vizsgálatba bevont szervezet	Szervezet/ Szervezeti egység	Felvett interjúk száma <i>(tehetségmentor, tehetségmentorált, pilotban érintett szakmai vezető)</i>
Komárom-Esztergom Megyei Kormányhivatal	Hatósági Főosztály	3 db
Nógrád Megyei Kormányhivatal	Jogi és Humánpolitikai Főosztály	3 db
Központi Statisztikai Hivatal	Gazdaságstatisztikai Adatgyűjtések Főosztály	3 db
<i>A monitoring vizsgálatok során összesen 36 db interjú készült.</i>		

Monitoring tevékenység lépései

A dokumentumelemzést követően a monitoring szakértő előre meghatározott, az adott mentorálási folyamat specifikumaira irányuló kérdések mentén, irányított beszélgetést folytatott le a tehetségmentort támogató szakértővel. Az irányított beszélgetés célja azon körülmények megismerése, információk összegyűjtése, amelyek nem kerültek bele, vagy nem egyértelműen olvashatók ki az elemzett dokumentumokból.

A szakértővel történt egyeztetés után került sor az alábbi interjúk lebonyolítására:

- Interjú a tehetségmentorral;
- Interjú a vezetői tehetséggel;
- Interjú a szervezeti folyamatra rálátó vezetővel

A tehetségmentorálttal strukturált interjú készült, de ebben az esetben is minden kérdésnél feladata volt a monitoring szakértőnek az értékelési skálák használata mellett részletező kérdéseket feltenni, és amennyiben kiegészítő információkhoz jutott, azt a kérdésekhez kapcsolódóan rögzíteni.

A tehetségmentorok és a szervezeti folyamatra rálátó vezetők esetében nyitott kérdéseket tettek fel a monitoring szakértők, és rögzítették a válaszokat az interjú jegyzőkönyvben.

A monitoring jelentés valamennyi vizsgálatba vont szervezet esetében tartalmazza a dokumentumelemzés eredményeit, és az interjúkból származó elemző összegzést.

Jelen dokumentum, követve a monitoring vizsgálatok szempontrendszerét, a monitoring vizsgálatok tartalmi összefoglalását tartalmazza.

A monitoring vizsgálat tartalmi felépítése, vizsgálati szempontok

CÉLOK ÉS FELADATOK ÉRTÉKELÉSE

A monitoring vizsgálatok keretében áttekintésre kerültek a kitűzött célok, a megfogalmazásuk, egyértelműségük, mérhetőségük, nyomon követhetőségük szempontjából. Vizsgálták a szakértők, hogy milyen módon határozták meg a tehetségmentorok és a mentoráltak a célokat, milyennek ítélte meg a tehetségmentorokat támogató szakértő a célmeghatározást.

A célok tartalmi vizsgálata kiterjedt arra is, hogy az érintettek, megkérdezettek mennyire tartották hasznosnak a célokat a mentoráltak vezetői kompetenciáinak fejlesztése szempontjából, mennyire érezték azokat megvalósíthatónak, és mennyire voltak ismertek a célok a szervezeten belül. A monitoring vizsgálat kitért a fejlesztendő kompetenciák és a célok összefüggéseire, koherenciájára is.

A fejlesztési tervek tartalmazták a célok elérését biztosító, és a tehetségmentorok, vezetői tehetségek által közösen megtervezett, a pilot projekt során megvalósítandó feladatokat. Vizsgáltuk, hogy a feladatok mennyire illeszkednek a célokhoz, mennyire

egyértelműek, hogyan illeszkednek a szervezeti stratégiához, mennyire jelentenek kihívást a mentoráltaknak, elsődlegesen a vezetői kompetenciáik fejlesztése szempontjából.

EREDMÉNYEK, HATÁSOK ÉRTÉKELÉSE

A monitoring vizsgálat második tartalmi területe az eredmények és hatások áttekintő vizsgálatára irányult, mind a vezetői tehetségek és a tehetségmentorok, mind pedig a szervezet esetében. A monitoring vizsgált kiterjedt arra is, hogy milyen mértékben készültek fel a mentoráltak a vezetői feladatokra, mit tekintettek a folyamat fő hasznának, hogyan változott a közigazgatás iránti elkötelezettségük.

A szervezeti hatásokra is kiterjedt a monitoring vizsgálat ezen belül:

- Mi volt a mentorálási folyamat hatása és haszna a szervezeti működésre;
- Mennyire vonódtak be a vezetők a mentori program megvalósításába.

Vizsgáltuk továbbá, hogyan hatott a mentorra a program.

A TEHETSÉGGONDOZÁS HELYE A SZERVEZETBEN

A monitoring vizsgálat lehetőséget adott arra is, hogy feltérképezzük, hogyan kapcsolódik, illeszkedik a tehetségmentorálás a vizsgált szervezet folyamataihoz, különös tekintettel a HR folyamatokhoz. Áttekintettük, hogyan viszonyul a tehetségmentorálás a vezetői tehetségek azonosításának, a tehetségek fejlesztésére irányuló tevékenységek elismerésének folyamataihoz. Vizsgált részét képezte még, hogy milyen szervezeti változásokat látnának szükségesnek a megkérdezettek a tehetséggondozás hatékonyságának növelése érdekében.

A MEGVALÓSÍTÁS FOLYAMATA

Ez a vizsgálati terület a megvalósítás részleteire, a folyamat felépítésére, szakaszolására, időtartamára terjed ki. De ezen a vizsgálati területen belül gyűjtöttek információkat a monitoring szakértők arra vonatkozóan, hogy a folyamat résztvevői, érintettjei milyennek ítélték a tájékoztatásra, dokumentációra vonatkozó eljárásokat, szabályokat, eszközöket. Kitért a vizsgálat a tehetségmentor, vezetői tehetség, és a szervezeti környezet kapcsolatrendszerére, az együttműködés hatékonyságára, és a szereplők motiváltságára, elkötelezettségére, felkészültségére is.

ALKALMAZOTT MÓDSZEREK

Vizsgáltuk, hogy a pilot program keretében javasolt módszerek mennyire voltak alkalmasak a kitűzött célok elkérésére. Mennyire tudták azokat alkalmazni a tehetségmentorok, és hogyan fogadták azokat a vezetői tehetségek. Külön figyelmet fordítottak a szakértők az értékelésre, az értékelési módszerekre, azok alkalmazására.

Kiterjed a monitoring arra is, hogy a mentorok mennyire tudatosan alkalmazták a módszereket, és mennyire voltak felkészülve azok alkalmazására.

PROBLÉMÁK ÉS JAVASLATOK

A monitoring vizsgálat, a monitoring látogatások a kvalitatív vizsgálati módszereket helyezte előtérbe, ügyelve arra, hogy az elégedettségmérés zárt kérdései által elrejtett háttérinformációkat, működéseket is a felszínre hozza. Ezért külön fejezetbe kerültek a tehetségmentorok, vezetői tehetségek és szakértők javaslatai. Ezeket tartalmilag csoportosították a jelentések feldolgozói, de nem változtattak a megfogalmazáson, annak érdekében, hogy ne csorbuljon ezek információ-tartalma. A javaslatok mellett kigyűjtésre kerültek az elemzett dokumentumokban kiemelt problémák, kritikus pontok, és a program erősségei is.

1. CÉLOK ÉS FELADATOK

1.1. Célok a mentorált fejlődése szempontjából

1.1.1. Megfogalmazásuk objektivitása, egyértelműsége, értelmezhetősége

A kitűzött célok megfogalmazásukat tekintve értelmezhetők voltak a mentorok és mentoráltak számára, és jó alapot szolgáltattak a fejlesztési feladatok megfogalmazásához.

A vizsgált fejlesztési tervek esetében két jól elkülöníthető stratégia rajzolódott ki a célok meghatározása szempontjából. Az egyik: a mentor – mentorált párok egy része inkább a vezetői kompetenciákat a középpontba helyező célokat fogalmazott meg. A másik: a célok megfogalmazásával a feladatok, elvégzendő tevékenységek irányába mozdultak el. És voltak olyan fejlesztési tervek, ahol a megfogalmazott célok a fenti szempontok szerint keveredtek.

A fejlesztési tervek esetében a célok és a feladatok együttesen biztosították a megfelelő értelmezhetőséget, egyértelműséget.

Az interjúk során a mentorok és a mentoráltak egyértelműnek találták a megfogalmazott célokat, és arról számoltak be, hogy azokat konszenzusosan határozták meg.

1.1.2. Célok illeszkedése a vezetői kompetenciákhoz

A célok meghatározását megelőzte a vezetői kompetenciák értelmezése, értékelése, önértékelése. A megkérdezett mentorok és mentoráltak hasznosnak tartották, hogy a célmeghatározás a vezetői kompetenciák értékelésén alapult, mivel ezek jó támpontot, kiindulást adtak a fejlesztési folyamatnak, és egyben biztosították a célok személyre szabottságát is. Ezen túl az értékelt kompetenciákon alapuló célmeghatározás biztosítja a megfelelő motivációt a mentorált oldaláról.

Megállapítható a monitoring vizsgálatok alapján, hogy a célok illeszkednek a vezetői kompetenciákhoz, de ez következik a célkitűzés módszertanából is.

A megfogalmazott célok megkülönböztethetők a komplexitás szempontjából, ami többek között abban is megnyilvánul, hogy egy adott fejlesztési cél hány vezetői kompetencia fejlesztésére alkalmas.

Amíg a mentorok és a mentoráltak számára a kompetenciák és célok összerendelése, kapcsolódása egyértelmű volt, a célok megfogalmazásából nem minden esetben volt kiolvasható, hogy azok hogyan kapcsolódnak a megjelölt fejlesztendő kompetenciákhoz. Ez a célok nem minden esetben részletes kifejtettségéből következik.

Részlet egy mentori interjúból:

„A mentor életszerűnek és hasznosnak tartja, hogy ezek a kiindulási pontok. Segítettek a kompetenciák abban is, hogy a mentori tevékenységet honnan érdemes elindítani. Tudtak a célok esetében a kompetenciafejlesztésre építeni, a célok meghatározása és a tevékenységek szintjén is. Jó példa erre a kommunikáció fejlesztése, ahol a rendezvények, pl. a tanévnnyitó konferencia műsorközlői szerepe is segített, mint a kompetenciák valós helyzetben való kipróbálásának lehetősége.”

1.1.3. Célok hasznossága

A célok hasznosságának megítélésében elsődlegesen a mentorok és a mentoráltak véleményére hagyatkozhattunk a monitoring vizsgálatok során. Itt kifejezetten a mentorált szempontjából értelmezhető hasznokra kérdeztünk rá. A mentori interjúk alapján a következő szempontok teljesülése tette hasznossá a célokat:

- a célok személyre szabottságuk által a kompetencia hiányok kiküszöbölésére irányulnak;
- a szakmai ismeretek bővülését célozzák;
- saját képességek megtapasztalására adnak lehetőséget;
- felkészülési lehetőséget biztosítanak a vezetői feladatokra;
- a fejlődés lehetőségét biztosító kihívást jelentenek;
- illeszkednek a munkakörben, leendő munkakörben teljesítendő feladatokhoz.

Többen kiemelték, hogy a célok hasznossága függött attól, hogy azok mennyire voltak személyre szabottak. Ez fakadhatott a kompetenciák méréséből, de abból is, hogy a mentor mennyire ismerte a mentoráltat.

Szintén többen említették, hogy fontos a célok szempontjából az innovativitás, illetve az, hogy mennyire sarkallja a mentoráltat a kreativitása kihasználására.

1.1.4. Célok nyomon követhetősége, mérhetősége

A célok megfogalmazása a vizsgált célok jelentős részénél nem ad megfelelő támpontokat ahhoz, hogy pusztán a leírt célok alapján megállapítható legyen, hogy mikor tekintik az érintettek azokat elértnek. A feladatok meghatározása már a mérhetőség, nyomon követhetőség irányába mutat. A célokhoz nem kapcsolódnak célértékek, sikerkritériumok. De ez nem is jelent meg egyértelmű elvárásként a célmeghatározás szintjén. Találkoztunk olyan szakértői véleménnyel, miszerint a mentori felkészítés keretében javasolt nagyobb hangsúlyt fektetni a célmeghatározásra, a célok pontos, egyértelmű, és mérhetőséget is biztosító meghatározására.

Mindezt annak tükrében érdemes átgondolni, hogy a kompetenciák mérése, értékelése, az arra épülő célmeghatározás, és a célok alapján történő feladatmeghatározás eleve egy olyan folyamat, ami a mentorok és mentoráltak

számára jelentős kihívást jelentett. Volt olyan mentor, aki ezt a megközelítést főlegesen bonyolultnak tartotta, de ezt egyedi említésnek tekinthetjük.

1.1.5. Célok teljesülése

A célok teljesülésének mértéke, ennek megállapíthatósága szorosan összefügg azzal, hogy milyen jellegű célokat határoztak meg a fejlesztési tervben. Amennyiben a célok dominánsan a vezetői kompetenciák fejlesztésére irányultak, akkor nehéz azt mondani, hogy adott kompetenciák 100 százalékosak, hiszen ez a gyakorló vezetők esetében sem igaz minden kompetenciájukra.

A célok teljesülését befolyásolt a rendelkezésre álló idő. Eleve a mérhető kompetencia szint változás szempontjából a három hónap nem tekinthető hosszú időnek. Többen elmondták, hogy ez a negyedéves időszak korlátozottan biztosított olyan helyzeteket, amelyek valamennyi kitűzött fejlesztési célhoz biztosították volna a megfelelő szervezeti terepet. Két mentor is jelezte, hogy a konfliktuskezelési képesség fejlesztésére az idő rövide és megfelelő alkalmak hiányában nem volt elég lehetőség.

Szintén ketten említették, hogy a nyári időszak ebből a szempontból még inkább kritikus.

Ezzel együtt a mentor - mentorált párok döntő többsége arról számolt be, hogy a kitűzött célokat, és a hozzájuk kapcsolódó feladatokat sikerült teljesíteni. Volt olyan mentorált, aki kiemelte, hogy a megkezdett kompetenciafejlesztés a pilot projekt fejlesztési időszaka után is folytatják.

Többen jelezték azt is, hogy a folyamat elején kitűzött célok lehetővé tették azt is, hogy az eredetileg meghatározott, a célokhoz kapcsolódó feladatok körét folyamatosan bővítették, a kínáló helyzeteknek megfelelően.

1.1.6. Beválás vezetőként (amennyiben vezetői megbízást kapott)

A tizenkét vizsgált esetből mindössze egy mentorált kapott vezetői megbízást a monitoring interjúk lebonyolításáig. Ebben az esetben a mentorált elmondta, most, hogy már vezetőként dolgozik, van képe arról, hogy miben, és mennyiben segített neki a fejlesztési folyamat a vezetői szerepre való felkészülésben. Vezetőként már meg tudja állapítani, hogy alkalmassá vált a vezetői feladatokra, sőt volt már olyan helyzetben, ahol érzékelhetővé vált számára, hogy a felkészítés milyen előnyöket hordoz számára más olyan vezetőkhöz képest, akiknek nem voltak ilyen lehetőségei. Ugyanezt a mentor is megerősítette, kiemelve, hogy a projekt nélkül valószínűleg nem vált volna alkalmassá a jelölt a vezetői kihívások kezelésére. Ugyan ő elmondta, hogy felsővezetőként több gyakorló vezetőnél is fontosnak tartaná, hogy hasonló fejlesztési lehetőségeket kapjanak, annak érdekében, hogy elkerüljék a kiégést, akár olyan kudarckokat, amelyek a közigazgatás elhagyásához vezetnek.

Több mentorált annak ellenére, hogy nem kapott vezetői megbízást, kapott vezetői feladatokat. Erre lehetőséget kínálnak például az időszakos munkacsoportok, projektek a szervezeteken belül, ahol munkakörtől függetlenül tudnak a mentoráltak vezetői szerepbe kerülni.

Alapvető kérdése a programnak, hogy hogyan őrizhető meg a mentoráltak motiváltsága, ha nem kapnak vezetői megbízást. Volt olyan szakmai vezető, aki szerint csak olyanokat érdemes bevonni ilyen fejlesztésekbe, akit már konkrét vezetői beosztásra „kiszemeltek”.

1.2. A tervezett, megvalósított feladatok

1.2.1. A feladatok egyértelműsége, a megfogalmazás pontossága:

A feladatok megfogalmazásukat tekintve a mentor és mentorált számára egyértelműek a vizsgált esetek meghatározó többségében.

Találhatók olyan feladatok a fejlesztési tervekben, amelyek valamilyen elemi tevékenység elvégzésére irányulnak, azonban a feladatok többsége komplex, összetett feladat. Viszont ennek ellenére nem jellemző, hogy a mentorok és a mentoráltak a feladatokat részfeladatokra bontották volna.

A feladatok komplexitásáról az egyik fejlesztési naplóban ezt olvashatjuk: *A fejlesztési tervben megfogalmazott feladatok általában komplex vezetői feladatok. Az elvégzésükhöz szükséges az információ gyűjtés, a feldolgozás, tervezés, megvalósítás – benne a kommunikáció – ellenőrzés és értékelés.*

A fejlesztési tervekben meghatározott feladatokra nem jellemző a részletes megtervezettség, legalább is ilyen szempontból az elemzett dokumentumok nem tartalmaztak részletes feladatterveket. Nem szerepelt a feladatokhoz kapcsolódóan idő és erőforrás becslés, jellemzően nem határoztak meg a fejlesztési tervekben határidőt, teljesítménycélokat.

Pedig a vezetői kompetenciák közé tartozik a feladatok megtervezése, számonkérése, ezért átgondolandó, hogy a projekt kiterjesztése során a fejlesztési tervekben részletesebben tervezzék a mentorok és a mentoráltak a feladatokat.

Van előnye is, ha a feladatok nem teljes részletezettséggel meghatározottak, ahogy ez az egyik monitoring jelentésből kiolvasható: *A feladatok is inkább fejlesztési irányokat, illetve a konkrét tevékenységek kereteit, a tevékenységvégzés irányított szempontjait jelölik ki. Teret adva ezzel a konkrét tevékenységek folyamatos illesztésére. Ezt a fajta adaptivitást a mentor és a mentorált a fejlesztési folyamat során ki is használta.*

1.2.2. Feladatok kapcsolódása a fejlesztési célokhoz:

A fejlesztési feladatok egyértelműen kapcsolódnak a fejlesztési célokhoz. Ezt a fejlesztési folyamat során alkalmazott módszertan is biztosítja, és erre külön figyeltek a mentorokat támogató szakértők a fejlesztési tervek kidolgozásának időszakában.

Változó azonban, hogy a fejlesztési célokhoz mennyire egyértelműen, szorosan és közvetlenül kapcsolódnak a feladatok. Minél komplexebb egy feladat, és minél inkább egy adott vezetői kompetencia fejlesztésére irányul egy cél, annál inkább jellemző, hogy egy adott feladat több cél teljesülését is szolgálhatja, ahogy ez a fejlesztési tervekből is kiolvasható.

Fontos az illeszkedés szempontjából, hogy mennyire adaptívan alakították a feladatokat a mentorok, mentoráltak a fejlesztési folyamat során. A mentor-mentorált párok közel felénél ha erre a dokumentumokban nem is tértek ki részletesen, de bővítették az előzetesen kitűzött feladatok körét, igazodva ezzel a mentorált személyes motívumaihoz és a kínálkozó szervezeti lehetőségekhez.

1.2.3. Feladatok kapcsolódása a fejlesztendő kompetenciákhoz:

A feladatok kapcsolódása a fejlesztendő kompetenciákhoz levezethető abból, hogy a célok jellemzően a vezetői kompetenciák fejlesztésére irányulnak. Ezt a mentorok és a mentoráltak is megerősítették, és a monitoring vizsgálat során végzett dokumentum elemzés is alátámasztotta.

A feladatok és a kompetenciák egymáshoz való viszonya szempontjából érdemes kiemelni, hogy a feladatok lehetőséget biztosítanak arra, még pedig irányított módon, hogy a mentoráltak kipróbálhassák magukat, vezetői kompetenciáikat konkrét vezetői helyzetekben.

Egyik mentorált kiemelte, hogy *„pragmatikusan álltak a dologhoz. Nem választottak olyan célt, kompetencia területet, amihez nem tudtak volna feladatot rendelni.*

A kiválasztott vezetői kompetenciákra fókuszáltak. Nem minden feladat jelentett vezetői tevékenységet. De minden feladat ezt a célt szolgálta. A beszélgetések segítettek abban, hogy a tényleges feladatokat tágabb, vezetői kontextusba is helyezzék.”

1.2.4. A feladatok relevanciája (mennyire jelentenek kihívást):

A mentorok, mentoráltak véleménye és szakértői dokumentumelemzés is azt mutatja, hogy a fejlesztési tervekben meghatározott feladatok kihívást jelentettek a mentoráltak számára. A feladatok a vezetői kompetenciafejlesztést a munkaköri tevékenységek kontextusába helyezték. Az önértékelésen keresztül biztosították a személyre szabottságot, és azt, hogy a mentorált túllépjen a saját kompetenciahatárain. A feladatok a fejlesztési folyamatok során kiegészültek, bővültek a vizsgált mentor-

mentorált párok egy része esetében. Ezt olvashatjuk erről az egyik monitoring jelentésben:

A feladatok lehetőséget biztosítanak arra, hogy a mentorált a fejlesztési folyamat során olyan tevékenységeket végezzen, amelyek kihívást jelentenek számára, lehetőséget biztosítanak a kompetencia határok folyamatos kitolására, bár ennek mikéntjére a megfogalmazás általános volta miatt nem adnak pontos információkat.

A fejlesztési terv megvalósítása során remekül használták ki a keret jellegű cél és feladatmegvalósításban rejlő lehetőségeket. A folyamat elején meghatározott feladatok keretül szolgáltak, és ebbe illeszkedtek a konkrét tevékenységek, amelyek jelentős mértékben épültek a mentorált önfejlesztésére, kapott anyagok feldolgozására

1.3. Célok és feladatok összefüggései

A megkérdezett interjú alanyok véleménye és a dokumentumelemzés is egyértelműen alátámasztotta, hogy a fejlesztési folyamat módszertani megközelítése, miszerint a vezetői kompetenciák alapján történik a fejlesztési célok meghatározása, és a fejlesztési célok elérésére irányulnak a fejlesztési tervben meghatározott feladatok, megvalósult a pilot projekt során.

A feladatok nagyrésze olyan komplex feladat volt, amely akár több cél elérését is szolgálta. Biztosította a lehetőségét annak, hogy a mentorált éles helyzetekben is kipróbálhassa, fejleszthesse vezetői kompetenciáit.

1.4. Célok megjelenése, illeszkedése a szervezeti működéshez

1.4.1. Kitűzött célok ismertsége és elfogadottsága a folyamat szereplői szintjén és a szervezetben

A projekt és egyben a kitűzött célok szervezeti ismertsége a mentorált szervezeti egysége szintjén megfelelő volt a monitoring vizsgálatok alapján. A tágabb szervezeti környezetben jóval kevesebb információval rendelkeztek a szervezet tagjai. A megkérdezett szakmai vezetők tájékoztatást kaptak a projektről és a konkrét fejlesztési folyamatról is. A szervezet méretétől, tagoltaságától, a mentorált szervezeten belüli helyzetétől, szerepétől nagy mértékben függött, hogy mennyire vált ismertté a projekt, mekkora figyelmet kapott az adott szervezeten, szervezeti egységen belül.

A mentorok ügyeltek arra, hogy a mentorált környezete megfelelő információkkal rendelkezzen a projektről, annak céljairól. Ezzel együtt a vizsgált fejlesztési folyamatok kisebb részénél volt arra vonatkozó utalás, hogy szükség volt a mentorálás során kialakuló konfliktus helyzetek kezelésére, amelyek kiindulópontja általában az volt, hogy a mentorált környezetében voltak olyanok, akik nem értették, miért a mentoráltra esett a választás. Valószínűsíthető, hogy az ilyen konfliktusok kialakulásának kockázatát csökkentené, hogy ha a mentorálási tevékenység valós vezetői kiválasztási

helyzetekhez kapcsolódna, amelyek transzparens módon jelennek meg az adott szervezet, szervezeti egység mindennapjaiban.

Olyan esetekben, amikor a mentor nem a mentorált közvetlen vezetője volt, súlyt fektettek a közvetlen vezető tájékoztatására, azonban a jelentős munkaterhelés mellett a fejlesztési folyamat részleteire a közvetlen vezető nem látott rá. Ez is okozhat feszültségeket a projekt napi megvalósítása szintjén.

1.4.2. Tehetségmentorálás keretében kitűzött célok, feladatok illeszkedése a szervezeti célokhoz, kihívásokhoz

A mentorok és mentoráltak az aktuális szervezeti kihívásokat is figyelembe vették a feladatok meghatározása, és végrehajtása során. A feladatok a munkaköri tevékenységekhez kapcsolódnak, nem fiktív feladatok. Bár egyes fejlesztési tervek értékét pont az adja, hogy olyan helyzetekre, kihívásokra reflektáltak, amelyekre a célok irányultak, viszont az adott időszakban és szervezetben nem volt lehetőség ilyen jellegű feladat meghatározására, ott helyzetgyakorlatokon, szimulált helyzeteken keresztül történt a fejlesztés.

A vizsgált fejlesztési tervek kisebb részéről elmondható, hogy a feladatok megfogalmazása nem volt annyira konkrét, hogy abban megjelentek volna a szervezeti jellegzetességek. Ez viszont nem jelenti azt, hogy a feladatok nem illeszkedtek a szervezet, szervezeti egység tevékenységéhez, céljaihoz.

Volt olyan szervezet, ahol a szervezeti változások adtak lehetőséget a mentoráltak fejlesztésére: *A szakmai vezető visszajelzése alapján a szervezeti egység, illetve maga a szervezet is éppen jelentős átszervezésen esett át, ezért természetesen adták magukat a kijelölt feladatok és célok. A tehetségek motivációi, valamint a vezetői utánpótlási tervek is egybe esnek a szervezet esetében abban a tekintetben, hogy szakmai koordinátori munkakörben folyamatosan keres a szervezeti egység munkatársat és ez összhangban áll a mentorált jelenlegi motivációjával.*

2. EREDMÉNYEK, HATÁSOK

2.1. Eredmények, hatások a mentorált szemszögéből

2.1.1. Mentorált felkészültsége a vezetői munkára

A monitoring vizsgálatba vont mentor-mentorált párok közül egy esetben kapott vezetői megbízást a mentorált. Ebben az egy esetben a megkérdezettek így válaszoltak a mentorált felkészültségére vonatkozó kérdésre:

„A mentorált elmondta az interjú keretében, hogy miután már élesben is volt lehetősége kipróbálnia magát mint vezető, felkészültnek érzi magát.”

„A mentor elmondta, hogy a mentorált nem ijed meg helyzetektől. Van érdekérvényesítő képessége. Sok olyan kolléga van, akit a félelem tesz inaktívvá, ezt sikerült csökkenteni. A helyzetfelismerése sokat fejlődött. A kinevezéséhez kellett ez a program, e nélkül nem biztos, hogy a mentorált fel tudott volna készülni a feladatra.”

„A mentoráltam vezetőként dönteni mer és tud nehéz helyzetekben. Rendkívül sokat fejlődött a kommunikációs készsége. Vezetőként is magabiztosan kiáll és érvel a szakmai álláspontja mellett.”

„A szakmai vezető elmondta, hogy ahhoz még idő kell, hogy egyértelműen megállapíthassák, hogy a mentorált mennyiben tudott építeni a programban tanultakra, a projekt keretében fejlesztett kompetenciáira. De egyértelműen érzékelhető, hogy fejlődött.”

Idézünk egy olyan monitoring jelentésből is, ahol a mentorált nem kapott vezetői megbízást, sőt a folyamatot is ennek megfelelően alakították:

„Arra a kérdésre, hogy mennyire érzi magát felkészültnek a vezetői munkára a mentorált közepes értéket határozott meg. A mentorált elmondta, hogy amit csinál, azt nagyon szereti, viszont ez nem vezetői feladatkör. Ha kapna vezetői felkérést, valószínűleg élne vele. De nem ez az elsődleges célja. Az általa ismert szakmai területeken betöltendő vezetői megbízás esetén a fenti közepes érték lehet magasabb is.”

„A szakmai vezető azt is elmondta, hogy a pilot projektben, tekintve hogy nincs vezetői álláshely, nem közvetlenül a vezetői feladatra történt a felkészítés.”

„A mentor a projekt komoly kihívásának tartja, hogy milyen jövőképet lehet állítani azon tehetségek elé, akik képesek lennének vezetői feladatok ellátására, de az adott szervezeten belül rövid, de akár középtávon sincs lehetőség a vezetővé válásra.”

A fentiekből is jól látszik, hogy a mentoráltak, mentorok és a szakmai vezetők nem elméleti kérdésnek tekintik a vezetői munkára való felkészültséget, felkészítést. A megkérdezettek többsége úgy tekint a vezetői felkészültségre, mint amit a valós tapasztalatokon, éles helyzeteken keresztül lehet tovább fejleszteni.

Egyetértettek viszont a megkérdezettek abban, hogy a mentoráltak a folyamat során fejlődtek. Az a tény, hogy kiemelt figyelmet kaptak, az esetek többségében növelte motivációjukat, bár az is tény, hogy eleve a magasabb motivációjú munkatársakat vonták be jellemzően a projektbe.

Többen jelezték, hogy a rendelkezésre álló három hónap túl rövid volt ahhoz, hogy teljeskörű kompetenciaváltozásokat érjenek el a vezetői felkészültség tekintetében.

2.1.2. Mentorált elkötelezettségének változása a pilot időszak alatt

A megkérdezettek egyetértettek abban, hogy a mentoráltak elkötelezettsége a közigazgatás, illetve az általa végzett tevékenység, szerep iránt növekedett. Abban jelentős eltérések vannak, hogy milyen mértékben.

Fontos kiemelni, ahogy erre már más összefüggésben is kitértünk, hogy a kiválasztás során többnyire a magasabb elkötelezettségű munkatársakat vonták be a programba, ami egy vezetői kiválasztást, felkészítést célzó programnál magától értetődő.

A mentoráltak az elkötelezettséget inkább a feladatkör iránti, a tevékenység iránti elkötelezettségként értelmezték. A vezetői megbízást kapott mentorált külön kiemelte, hogy elkötelezettsége alapvetően abban növekedett, hogy vezetői tevékenységét szeretné jól csinálni.

Különösen a magasabb vezetők, és mentorok értettek egyet abban, hogy a tehetségfejlesztésnek, tehetség mentorálásnak komoly szerepe van abban, hogy csökkentsék a fluktuációt, a kiégés kockázatát minimalizálják. A kiemelt figyelem egyértelműen növeli az elkötelezettséget. Csakúgy, mint ahogy a személyes visszacsatolás, megerősítés is ilyen pozitív hatással jár.

Volt olyan felsővezető mentor, aki kiemelte, hogy a már kinevezett vezetők esetében is lenne létjogosultsága egy hasonló programnak, elsősorban azért, hogy megvédjék a már kiválasztott, kinevezett vezetőket a kiégéstől, hogy megerősítsék vezetői szerepében.

2.1.3. Személyes hasznok, személyes fejlődés a vezetővé válás szempontjából

Az egyik tipikusnak mondható említés a monitoring interjúk során elhangzottakból:

„A mentorált nem kap vezetői megbízást. Esetében a személyes haszon azon kompetenciáinak fejlődésében érhető tetten, amelyek a projekt keretében megvalósított komplex szakmai feladatai végrehajtása során fejlődtek. A tevékenységek egy részét nem végezhetné volna, ha nem kapcsolódik be a programba. Leginkább a következő kompetenciái fejlődtek: Lényeglátás, vezetőkkel való együttműködés, tervezés, szervezés. A projekt nélkül ezekben a kompetenciáiban nem tudott volna ilyen mértékben előre lépni.”

A leggyakoribb említés a mentoráltak és a mentorok részéről, hogy javult a résztvevők önértékelése, és ebből kifolyólag növekedett magabiztosságuk.

Egy mentorált emelte ki, de közvetve többen is utaltak rá, azt, hogy részt vehettek a programban, önmagában is elismerésnek tekintették.

Több mentorált tért ki arra, hogy fontos volt neki, hogy megismerkedett olyan emberekkel, problémáikkal, akik hasonló környezetben, hasonló feladatkörben dolgoznak, és segített számukra, hogy látták, nem egyediek azok a kihívások, amelyekkel maguk is küzdenek. Ez növelte munkatársaikkal vezetőikkel szembeni elfogadásukat.

Szintén többen emelték ki a tréningeket, mint olyan elemeket a programnak, amelyek személyes hasznot hoztak számukra.

„A vezetői kinevezést kapott mentorált a következőket emelte ki a személyes hasznokra vonatkozó kérdésre adott válaszában: *Visszaköszönnek a gyakorlatias elemek, vezetőtársakkal történő beszélgetésekből kiderül, hogy nekem van egy „plusz hátterem”, felkészültségem, különösen az emberek kezelése kapcsán. Magabiztosságot ad a konfliktuskezelés, erőforrásmenedzsment, emberek vezetése kapcsán. Nőtt az önbizalmam, magabiztosságom.*”

2.2. Szervezeti eredmények, hatások

2.2.1. Tehetségmentorálás hatása, haszna a szervezetre

Az interjúk során elhangzott leggyakoribb említés azzal kapcsolatban, hogy mi a legnagyobb haszon, az egyik monitoring jelentésből vett részlettel így írható le: *„Aki jó szakember, alkalmas vezetőnek, tehetséges – tudjon előre lépni. Ezekre az alkalmas emberekre figyelni kell, támogatni kell őket, a szervezeten belül kell tartani őket. Ehhez megfelelő kereteket biztosít a program.”*

Többen elmondták, hogy fontos a szervezet számára, hogy ne kívülről jöjjenek a vezetők, ezzel megvalósul a szakértő típusú vezetők kinevelésének lehetősége. Ez akkor is fontos, hogy ha a mentorált még nem kap vezetői megbízást. Viszont fontos, hogy munkaköre bővüljön olyan tevékenységelemekkel, amelyek alkalmasak vezetői kompetenciái továbbfejlesztésére.

Szintén többen említették, hogy a mentorált tevékenységén keresztül hatott a program a szervezetre, szervezeti egységekre. Ennek egy speciális megnyilvánulása, hogy a mentor és a mentorált közötti személyes és munkakapcsolat megerősödése gyakorolt pozitív hatást az adott szervezeti egységekre.

A tehetséges munkatársaknak kitörési pontot, tovább lépési lehetőséget kínál, ez önmagában is ösztönzően hat.

Szintén többen említették, hogy a mentorok személyén keresztül is tetten érhető a program pozitív szervezeti hatása, haszna. A tehetséggondozás az ún. vezetői magány jelenségének az oldására is alkalmas azon túl, hogy egyfajta vezetői önreflexiót biztosít. Egy válaszadó magasabb szintű szakmai vezető szerint azok akik mentorok lesznek megtanulnak vezetéselméleti fogalmakat. Tanulnak HR

ismereteket, ismeretekre tesznek szert a szervezetről, folyamatokról. Akik ezt megtanulják a projektben, rendelkeznek olyan többlet tudással, ami alkalmassá teszi őket a vezetői mentorálási tevékenységekre.

A program elmozdulás a vezetők tudatos, folyamatba épített kiválasztása irányába, ami jelenleg nem jellemző, mint formális rendszerelem, a közigazgatásban, még ha ezek a folyamatok hosszabb távon vezetnek jelentős szervezeti változásokhoz.

Ha többségi véleménynek nem is tekinthető, hogy a mentorálás által új szervezeti kultúra kezd meghonosodni, amely elfogadtatása és beépítése szükséges. A vezető és vezetettek közötti kapcsolatépítés új színfoltja jelent meg a szervezeten belül a programmal.

2.2.2. Vezetők bevonódása a tehetség mentorálás megvalósításába

A mentorálási folyamatot a vezetői tehetséggondozási projektben jellemzően vezető végezte. Megoszlottak a monitoring során vizsgált mentorálási esetek abból a szempontból, hogy a mentor a mentorált közvetlen vezetője volt, vagy felsőbb vezető. Amennyiben a mentor nem a mentorált közvetlen vezetője volt, akkor megtörtént, és az érintettek ezt fontosnak is tartották, a közvetlen vezető tájékoztatása, lehetőség szerint a bevonása legalább a célok, feladatok meghatározásába. Többen beszámoltak arról, hogy amennyiben a mentorált közvetlen vezetője nem vett részt aktívan a fejlesztési folyamatban, akkor nem minden esetben sikerült optimálisan összehangolni a mentorálási folyamatból adódó feladatokat a munkaköri feladatokkal, de ez nem eredményezett konfliktus helyzetet a dokumentumok és az interjúk tanúsága szerint.

A monitoring vizsgálatok során megszólítottuk a szakmai vezetőket, illetve azokat a vezetőket, akik a szervezeten, szervezeti egységen belül rálátnak a humán erőforrás fejlesztési folyamatokra, így képük van arról, hogy a mentorálás, vezetői tehetségek fejlesztése hogyan illeszkedik a humán erőforrás fejlesztés folyamataiba. Azt tapasztaltuk, hogy a megszólított szakmai vezetők elmondásuk szerint megfelelő tájékoztatást kaptak akár a projekt koordináció oldaláról, illetve a mentorok részéről is. Megközelítőleg a vizsgált esetek felében a mentor a tájékoztatáson túl bevonta a megkérdezett szakmai vezetőt a célok, feladatok meghatározásba. Kis számú esetben vett részt a szakmai vezető aktívan a tehetségfejlesztési folyamat megvalósításában.

Rákérdeztünk arra, hogy mennyire fontos, hogy a mentorált tevékenységére rálátó vezető végezze a mentorálási feladatokat. Erre a kérdésre az volt a jellemző válasz, hogy ha ez nem is feltétlenül elvárás, mindenképpen pontos képpel kell rendelkeznie a mentorált munkaköréről, munkatevékenységéről, és kiemelt figyelmet kell fordítani a közvetlen vezető tájékoztatására, lehetőség szerint bevonására.

A megkérdezettek többsége kiemelte, hogy fontos, hogy a szervezet vezetői megfelelő mennyiségű információval rendelkezzenek a mentorálásról, különösen a program kiterjesztése, szervezeti adaptációja szempontjából.

2.2.3. A program mentorra gyakorolt hatása

Lehetőséget biztosít a program a mentor számára a vezetői tevékenysége újra gondolására, az általa alkalmazott vezetői eszközök, módszerek áttekintésére.

Segített a program abban, hogy más szempontok szerint, valamennyire külső szemmel is értékelni tudja vezetői tevékenységét.

A kiválasztási folyamat is hatással volt a mentorokra, akár a vezetői kompetenciák felmérése, vagy éppen a kiválasztási interjú. Többen említették, hogy a kiválasztás kihívást jelentett számukra.

Bizonyos kompetenciák terén is többen említettek pozitív változást, ilyen például a beosztottakkal való kommunikáció, önreflexiós képesség.

Többen kiemelték, hogy empátikusabbá, megértőbbé, nyitottabbá váltak beosztottaik iránt.

Mindezt összefoglalja az alábbi részlet egy monitoring jelentésből:

„A szakértő és a mentor is megerősítette, hogy mentor számára is komoly tanulságokat hozott a fejlesztési folyamatban való részvétel. Lehetőséget adott vezetői készségei felülvizsgálatára, felfrissítésére. Lehetőséget adott új szempontok szerint átgondolni saját vezetői szerepét, tevékenységét is.”

„A program bemutatta, hogyan lehet belülről vezetővé válni. Saját vezetői munkám kapcsán fontos tapasztalat, hogy ami nekem egyértelmű a sok éves vezetői tapasztalat okán is, a mentoráltnak nem feltétlenül.”

3. A TEHETSÉGGONDOZÁS HELYE A SZERVEZETBEN

3.1. Vezetői tehetségek azonosításának módja a szervezeten belül

A monitoring vizsgálat keretében felkeresett szervezetek többségében nem alakultak ki formalizált folyamatok a tehetségek azonosítására, nyomon követésére. Volt olyan válaszadó, aki kiemelte, hogy erre azért sincsen szükség, mert nem olyan mértékű a vezetői fluktuáció, hogy ezt rendszerszinten szükségessé tegye. Többen említették, hogy a szervezet vezetői ismerik, tudják, kik lehetnek alkalmasak vezetői feladatokra, ez a tudás formális eljárások nélkül is rendelkezésre áll. Nem többségi említés, viszont több megkérdezett vezető elmondta, hogy szerintük több a tehetség a szervezetükön belül, mint ahány vezető kinevezésére lehetőség nyílik, szükség van.

A tehetségek azonosítása szempontjából fontos az a többek által is hangsúlyozott törekvés, hogy kiemelt figyelmet kell fordítani azokra a fiatal tehetségekre, akik a vezetői utánpótlás szempontjából szóba kerülhetnek, hiszen őket meg kell őrizni a szervezet, vagy akár a közigazgatás számára. Több olyan vezetői javaslat is elhangzott az interjúk során, hogy akár országos, vagy területi szinten, vagyis az adott szervezetenél magasabb szinten megfontolandó egy „tehetség kataszter” létrehozása. Azt is hozzátéve, hogy ebben a tehetséget felismerő, gondozó szervezet ellenérdekelt lehet. Fontos cél, hogy a tehetséges fiatal ne hagyja el a közigazgatást.

A legtöbb felkeresett szervezet esetében a szervezet felsőbb vezetése figyel a fiatal tehetségekre. Ez a témája a vezetői megbeszéléseknek, különösen akkor, ha felmerül egy új vezető kiválasztásának szükségessége.

Vannak olyan egyszerű módszerek, eszközök, amelyeket már alkalmaznak a tehetségek azonosítására: például az egyik felkeresett szervezetben készül egy összeállítás azon munkatársakról, akiket a közvetlen vezetők tehetségként azonosítottak. A névsort évente frissítik.

Ilyen működési elem, amikor a HR a jogi végzettséggel rendelkező munkatársakat rendszeresen meghívja egy elbeszélgetésre, figyelve motivációikat, szándékaikat.

Többen említették, hogy a most megszűnt kiemelt ügyintézői státusz akár lehetőséget is biztosíthatna arra, hogy azok, akik erre motivációjuk, teljesítményük, elkötelezettségük alapján érdemesek, egy lépést tehessenek előre a szervezeten belül.

Vannak törekvések egyes szervezeteken belül a tehetséggondozás formális kereteinek kidolgozására, erről (is) szól az alábbi monitoring jelentés részlet:

„Kormányzati tanulmányok keretében kidolgoztak egy Vezetői akadémia programot, amely a vezetői utánpótlás biztosítását szolgálja. Ez is mutatja, hogy a gondolkodás szintjén megjelenik a vezetői utánpótlás biztosítása a szervezet életében.

Figyelik a vezetők az embereket: Ki lehet alkalmas az utánpótlás képzésre. A vezetői akadémia is azt mutatja, hogy foglalkoztatja a szervezetet ez a kihívás. Szükségessé teszik mindezt a szervezeti változások is. Előfordulhat, hogy egy vezető nem válik be. Az utánpótlás lehetőségei jellemzően informális megbeszélések, egyeztetések tárgyát képezik.

A felsővezetés is ismeri azokat a kollégákat, akik kiemelkedő teljesítményt nyújtanak.

Például a szervezetben dolgozó jogászok egy részét behívják, beszélgetnek velük – hogy legyen személyes képük a kollégákról. Ez elvárás a hr-el szemben. Egy ilyen méretű szervezetnél törekednek formális módszerek, eljárások kialakítására.”

3.2. Tehetségmentori tevékenység elismertsége, támogatottsága (elismerési formák, mentor támogatottsága, ösztönző formák)

Ahogy a kiválasztásnak, úgy a tehetségmentori tevékenység elismerésének és támogatásnak sincsenek a legtöbb felkeresett szervezetben formális eljárásai, kialakult formái. Ez jelentős mértékben abból eredeztethető, hogy nem folyamatos, rendszeres tevékenységről beszélünk. Még ha elemeiben meg is jelenik a tehetséggondozás a felkeresett szervezeteknél.

Többen említették, hogy a tehetségmentorálási tevékenységre azért vállalkoztak, mert azt a felsővezetés akarta, preferálta.

Ez nem jelenti, hogy ne támogatná a szervezetek vezetése a tehetségmentorálási tevékenységet, és ne tartaná fontosnak. A legtöbb vezető elismeri, hogy a tehetségek megtartása, gondozása kulcsfontosságú a szervezeti hatékonyság, a működőképesség fenntartása szempontjából.

Megoszlik a megkérdezettek véleménye abból a szempontból, hogy szükséges-e a mentori tevékenység anyagi elismerése. Vannak, akik ezt a tevékenységet a vezetői tevékenységek részeként tekintik. Többen látnak veszélyt abban, hogy az anyagi elismerés ellene hatna annak, hogy az elkötelezett, motivált emberek vállaljanak mentori szerepet.

Volt, akik felsővezetőként kiemelte, az anyagi elismerésnek gátja, hogy erre nincsenek megfelelő forrásai a szervezetnek.

Egyetértés van azonban abban, hogy fontos a mentori tevékenység szakmai, erkölcsi elismerése az adott szervezeten belül.

Az ilyen típusú elismerés egy lehetséges formája, hogy a személyes motiváció alapján feladatot vállaló mentorok lehetőséget kapnak arra, hogy mentori, vezetői kompetenciáikat a szervezet által támogatott módon, képzések keretében fejleszthessék.

Többen kitértek a kérdésre adott válaszokban a tehetségmentorálás szervezeten belüli elfogadottságára. Alapvetően támogató volt a szervezeti környezet, viszont kijelenthető, hogy kiemelt fontosságú a szervezeten belüli tájékoztatás, a kiválasztási folyamatok egyértelműsége és átláthatósága. Ezek hiánya konfliktusokat, feszültségeket generálhat, vagy éppen ezek hiányában rejtve marad a tevékenység a szervezet tagjainak többsége előtt.

Visszatérő említésnek tekinthető, hogy akár a támogatás, akár a fenntarthatóság szempontjából a felkeresett szervezetek még nem rendelkeznek azokkal a feltételekkel, hogy a tehetségmentorálás rendszerelemként jelenjen meg a szervezeti működésben, ezért különösen fontosnak tartják a program kiterjesztését.

Egy részlet a lehetséges és újszerű ösztönzési formákra:

„A szervezeten belül ki lehetne alakítani egy speciális értékelési pontrendszert, ebben akár a versenyszféra gyakorlatait is meg lehetne vizsgálni. A pontrendszer alapján juthatna valaki magasabb vezetői szintre. Elvileg a KIT alapján működhetne egy ilyen belső értékelési rendszer. (Akkor is, ha nem kötelező a TÉR.) Még akkor is, hogy ha a motivációs elismerésre egyre szűkebb lehetőségek állnak rendelkezésre.

Támogató szervezeti környezet kialakítása: A szakmai vezető szerint fontos a vezetői tájékoztatás, de figyelni kell a negatív felhangokra is. A kiterjesztés során szerinte biztos több jelentkező lenne, mint amennyire lehetőség kínálkozik majd.

A jövőben fontos lesz a formális elismerés is. Akár összevonható az Ösztöndíj Programmal. Ehhez hasonlóan lehetne szervezeti szinten is támogatni, fejleszteni a vezetői tehetségeket. A Közzszolgálati Szabályzatban meghatározható.”

3.3. Szükséges szervezeti változások a tehetséggondozás hatékonyságának növelésére

Többen kiemelték, hogy nagyon fontos a mentoráltak motivációjának fenntartása, akkor különösen, ha nem kapnak vezetői megbízást. Erre egy lehetséges eszköz lehetne a korábbi kiemelt ügyintézői besoroláshoz hasonló megoldás. Ahogy a motiváció fenntartására alkalmas eszköz lehet a mentoráltak, vezetői tehetségek számára, ha további képzési lehetőségeket kaphatnak.

A motiváció fenntartására irányuló lehetőségeket mutat be az alábbi részlet, amelyet az egyik monitoring jelentésből emeltünk ki:

„A vezető a motiváció fenntartása legfőbb eszközének azt tartja, ha a mentoráltak vezetői jellegű feladatokkal bízzák meg, valamint olyan felmerülő vezetői feladatokkal, amelyek nincsenek jelenleg vezetőkhöz rendelve. Tipikus ilyen feladatok lehetnek az ad-hoc munkacsoportok vezetése, amely során külön előny, ha ezeket nem kinevezett vezetők irányítják. Fontosnak tartja, hogy a szervezet folyamatosan fel tudjon kínálni a tehetségmentoráltaknak olyan feladatot/pozíciót, ami fenntartja és táplálja a mentoráltak vezetői tevékenységét és érdeklődését. „

Részlet egy másik jelentésből:

„Fontosnak érzik, hogy a tehetséggondozás szervezeti bevezetéséhez segítséget kapjanak a program kiterjesztése során. A mentor elmondta, hogy a program kiterjesztése során figyelni kell arra, hogy aki vezető lesz, megkapja a követő támogatást, akár coaching típusú támogatást, de az is kapjon megfelelő figyelmet, aki nem kap vezetői kinevezést (ne legyen partra vetett hal). Jó lenne, ha a fejlesztés helyzetfelmérésen alapulna, és szervezetspecifikus támogatási tevékenységek is megvalósulhatnának. A szervezetre jellemző helyzetek azonosítását követően történhetne a fejlesztés, figyelembe véve a szervezetspecifikus helyzeteket.”

Korlátja a tehetségmentorálás kiterjesztésének az időhiány, a napi munkaterhelés, ami a motivált, elkötelezett munkatársak esetében hatványozottan jelentkezik. Külön odafigyelést igényel, hogy a mentorálás hogyan építhető be a napi tevékenységek közé.

A megkérdezettek közel fele nyilatkozott úgy, hogy kívánnak a tehetséggondozás szervezési bevezetésével addig, amíg erre vonatkozóan valamilyen, akár jogszabályi szintű iránymutatást kapnak.

3.4. Mentori tevékenység a szervezeten belül (ki végezze, milyen leterheltséget jelent)

A mentori tevékenységet a megkérdezettek egybehangzó állítása szerint olyan szakember végezheti, aki stabil vezetői tapasztalatokkal rendelkezik, és képes vezetőként megfelelő mintaként szolgálni a mentorált számára. A válaszadók többsége úgy gondolja, hogy a mentori tevékenységet éppen ezért a szervezet felső-közép vezetői tudják hatékonyan ellátni, jellemzően időszakos feladatként, amikor erre a szervezeten belül szükség van.

Fontos szempont, hogy a mentorálási tevékenység hogyan illeszkedik a napi feladatok sorába, mennyi ideje, energiája marad a vezetőnek a mentori tevékenységekre. A válaszadók többsége egyetért azzal, hogy ez ugyan komoly többlet terhet jelent, de időszakosan vállalható. Ez jelentős mértékben a mentorok magas motivációjának köszönhető.

A válaszadó szakmai vezetők közel fele említette, hogy a HR területnek szerepet kell adni a tehetségmentori tevékenységek szervezésében, megvalósításában. Ez jelenik meg az alábbi jelentésrészletben is:

„Nagy és szerteágazó a szervezet. A szegmentált szervezetben sok különböző típusú, felkészültségű szakember dolgozik. HR tehetne javaslatot a mentorok személyére, de nem ismeri a vezetőket, potenciális mentorok kvalitásait, hiszen közel 1000 emberrel foglalkoznak. Megoldás lehet egy olyan HR-es személy megbízása, aki elkötelezett a tehetségfejlesztés, a mentori program iránt, nem adminisztratív feladatnak tartja azt, és képes azt működésben tartani, megismertetni a vezetőkkel, középvezetőkkel. Ő tud

az egyes ágazatokat irányító felelső vezetőkkel, középvezetőkkel egyeztetve dönteni arról, ki vonható be mentorként. Középvezető inkább javaslatot tesz, a felsővezető hoz döntést.”

Rákérdeztünk arra, hogy a mentor a mentorált közvetlen vezetője, vagy leendő közvetlen vezetője legyen-e. A válaszok alapján a többség ezt tartja az ideális megoldásnak. Azzal, hogy ettől el lehet térni, ha a mentor jól ismeri a mentorált munkakörnyezetét, tevékenységeit, és a közvetlen vezető megfelelő tájékoztatást kap, és a szükséges mértékben bevonódik a folyamatba, de legalább támogatja azt.

Szintén megkérdeztük, hogy mennyire fontos, hogy a mentor a mentorálttal azonos szakterületen dolgozzon. A válaszok abba az irányba mutatnak, hogy mivel a szakmai kompetenciák fejlesztése is fontos része, különösen az alacsonyabb szintű vezetői feladatokra készülőkhöz esetében a mentori tevékenységnek, ezért a mentornak megfelelő szakmai felkészültséggel kell rendelkeznie. Hiszen csak így tudja fejleszteni a mentorált szakmai kompetenciáit. Magasabb szintű vezetők felkészítése esetében a szakmai kompetenciafejlesztés már kevésbé hangsúlyos.

4. MEGVALÓSÍTÁS - a folyamat felépítése, szakaszai, találkozások gyakorisága, kapcsolattartás, együttműködés

4.1. Tájékoztatás megítélése

A mentorok ahhoz, hogy dönteni tudjanak a programban való részvételről megfelelő információkkal rendelkeztek a többségi állítás szerint.

A mentoráltak is megfelelő tájékoztatást kaptak, a válaszok alapján az esetek egy részében ebben fontos szerepe volt a mentoroknak is.

Ketten jelezték a mentorok közül, a fejlesztési folyamat során szívesen vettek volna olyan köztes tájékoztatást, ami betekintést enged más mentorok tevékenységébe. Erre a nyitó és záró műhelymunkák lehetőséget adtak. Szívesen vettek volna egy köztes találkozási lehetőséget is.

Egy mentor kiemelte:

„Mindenképpen tájékoztatná a leendő résztvevőket az alábbiakról:

Vezetői kompetenciákat fejlesztő hosszú folyamat, amiben intenzíven részt kell venni.

A saját vezetői kompetenciákat is felül kell vizsgálni a részvételhez – vezetői önreflexió fontossága.”

4.2. Tehetséggondozás folyamatának megítélése (szakaszok, távollétek kezelése stb.)

A tehetségmentorálási folyamatot, annak szakaszolását, ütemezését mind a mentorok, mind pedig a mentoráltak jónak ítélték. Változtatási, módosítási javaslatot a folyamat felépítésével kapcsolatban nem fogalmaztak meg.

Többeknek gondot okozott, hogy a mentorálás a nyári időszakban valósult meg, így a szabadságolások, távollétek külön odafigyelést igényeltek, csakúgy, mint a mentorálási folyamat egy hónapos megszakítása, amelyre a projekt lehetőséget kínált. Ezzel a lehetőséggel a mentor-mentorált párok egy része nem, vagy csak részben élt.

A fejlesztési folyamat időtartamára a következő pontban térünk ki.

4.2.1. Időtartam

A megkérdezettek negyede megfelelőnek tartja a három hónapos időtartamot azon célok eléréséhez, amelyet a projekt megfogalmazott.

A megkérdezettek többségének az a véleménye, hogy a három hónap túl rövid idő, amit a következőkkel indokolnak:

- Három hónap alatt a vezetői kompetenciák változásában nem lehet lényegi változást elérni, a fejlesztési folyamatot lehet elindítani.
- A három hónap nem elég hosszú ahhoz, hogy minden szükséges feladatot, tevékenységet munkatevékenységbe illesztetten kipróbálhasson a mentorált.

Az, hogy mi az ideális hossza a mentorálási folyamatnak, több szemponttól is függ:

- Mennyire közvetlen és dinamikus a mentor és a mentorált kapcsolata;
- Milyen felkészültségű a mentorált, és mennyire motivált;
- Mennyire felkészült a mentor, milyen gyorsan, hatékonyan tudja elindítani és milyen hatékony moderálja a fejlesztési folyamatot;
- Milyen a mentor és a mentorált munkaterhelése;

A javasolt időtartamok nagy szórást mutatnak. Többen vannak, akik egy éves fejlesztési időszakot tartanak indokoltnak, és vannak, akik a 3-4 hónapot is megfelelőnek tartják, viszont közöttük volt olyan, aki fontosnak tartja, hogy épüljön be a programba egy legalább két hónapos követő időszak, amikor még nem engedi el a mentor a mentorált kezét.

4.2.2. Távollétek kezelése

A távollétek kezelése alapvetően nem jelentett gondot a mentorok és a mentoráltak számára, tekintve, hogy tervezni tudták a folyamatot.

Ebben segítségükre volt, hogy a nyári szabadságok okán lehetőségük volt egy hónapra megszakítani a mentorálási folyamatot.

Ezt viszont a megkérdezettek egy része módszertani szempontból nem tartotta szerencsésnek.

Alapvetően egyetértettek abban a megkérdezettek, hogy a nyári szabadságolási időszak nem ideális a mentorálási folyamat lebonyolítása szempontjából.

4.3. Mentor, mentorált kiválasztása

4.3.1. Mentorált kiválasztása

A monitoring vizsgálat keretében érintett mentor-mentorált párok felénél a mentor választotta ki a mentoráltat, vagy legalább is döntő hatása volt arra, hogy ki lesz a mentorált.

A program kiterjesztése során követendő gyakorlat lehet, hogy a saját munkatársaikat leginkább ismerő középvezetők tegyenek javaslatot a programba bevonandó mentoráltak személyére, mely javaslatot a felsővezetés fogad el.

A mentorok kiválasztása az éppen aktuális utánpótlás igénynek megfelelően meg kell, hogy előzze a mentorált kiválasztását, illetve a mentor és a mentorált kiválasztása nem elválasztható egymástól. Fontos, hogy a mentoráltak kiválasztásába a közvetlen vezetőt is javasolt bevonni.

A válaszok alapján a mentorált kiválasztásának szempontjai:

Egy szakterületen dolgozzon a mentorral
Pilot program esetében a feltételeknek való megfelelés
Megfelelő motiváció és elkötelezettség

4.3.2. Mentor kiválasztása

A megkérdezett tehetségmentorok és szakmai vezetők többsége fontosnak tartja, hogy legyen kiképzett, megszólítható, bevonható mentor a szervezeten belül. A mentorok kiválasztásában döntési joga a megkérdezettek szerint a szervezet vezetőjének van, de a mentorok személyére a középvezetői szintről érkeznek a javaslatok.

A mentor kiválasztásának szempontjai:

- A személyes motiváció, a tevékenység iránti nyitottság, mint ahogy ez a pilot projekt esetében is érvényesült.
- Vezetői tapasztalat, felkészültség.
- Szakmai tapasztalat – a mentorált szakterületének megfelelő.

4.4. A mentor felkészítése (továbbképzési program)

A mentorok valamennyien szükségesnek tartották mentori felkészítést, és úgy ítélték meg, hogy a tartalmában, felépítésében és módszereiben is illeszkedett a projekt célrendszeréhez, a mentori tevékenységhez, mentorokkal szemben támasztott elvárásokhoz. A tréning formát is megfelelőnek tartották a mentorok, fontosnak tartják, hogy ez biztosította a személyes bevonódást.

A felkészítés sikeréhez hozzájárult, hogy a mentorok döntő többsége személyes elkötelezettség és motiváció alapján vállalkozott a mentori tevékenységre, és többen már rendelkeztek előzetes ismeretekkel, tapasztalatokkal a mentorálás terén.

Volt olyan mentor – ő már rendelkezett mentori tapasztalatokkal, és HR szakemberként is voltak előzetes ismeretei – aki kiemelte, hogy a résztvevők előképzettségük és elvárásaik tekintetében is meglehetősen különböztek, így *nehéz volt a személyes bevonódást igénylő tréning feladatokat úgy meghatározni, hogy azokat mindenki egyformán fontosnak érezze. Különböző elvárások jelenek meg a szakterület, a szerep, a mentori felkészültség szempontjából.*

Egyik válaszadó szerint *„egy kicsit több műhelymunka lehetett volna a felkészítés keretében, amely során a mentorok jobban megoszthatták volna egymás között a tapasztalataikat, ötleteiket.”*

Szintén elhangzott olyan javaslat, hogy a fejlesztési folyamat során be lehetne építeni egy olyan követő felkészítést, műhelymunkát, ami elsősorban a tapasztalatok megosztását, jó gyakorlatok megismerését, megosztását szolgálhatná.

Javaslatként fogalmazódott meg, hogy a mentori felkészítésen túl fontos lenne a mentorok számára lehetőséget biztosítani tréningek, képzések keretében arra, hogy maguk is fejleszteni tudják vezetői kompetenciájukat. Erre akár a vezetői kompetenciákból kiindulva egy külön modul jellegű képzési csomagot is ki lehetne alakítani.

Többen felvetgették, hogy a két nap kevés volt ahhoz, hogy a folyamatra vonatkozó információk átadása mellett a tartalmi és módszertani elmélyülés is bekövetkezhessen. Vannak olyan témák, amikhez ez feltétlenül szükséges, ilyen például a vezetői önreflexió.

Akár a mentoráltaknak felkínált tréningek is értékesek lehetnek a mentorok számára. Az is segítség lehet, ha megkapják a mentorok a mentoráltak képzésének anyagait. A felkészüléshez további segítséget nyújthatnának online felkészítő előadások, háttéranyagok, a mentorok közötti jó gyakorlatok megosztása.

Az e-learning elemek beépítését szintén többen említették, viszont volt olyan mentor, aki hangsúlyozta, hogy éppen a mentorok eltérő motiváltsága, előzetes felkészültsége okán ha e-learning elemeket alkalmaznak, súlyt kell fektetni az elsajátított tudás számonkérésére is.

4.5. Mentor felkészültsége, motiváltsága, felkészültsége

A mentorok felkészültségéről megkérdeztük a mentoráltakat, a szakmai vezetőket, a mentorokat támogató szakértőket, és vizsgáltuk a bevont mentor-mentorált párok tevékenységére vonatkozó dokumentumokat is.

A mentoráltak mentoraik motivációját és feladat iránti elkötelezettségét magasra értékelték, egyértelműen megállapítható, hogy a mentorok motivációja a projekt egyik mozgatórugója. Ezzel egyébként a mentorokat támogató szakértők is egyetértettek.

A mentoráltak a mentorok szakmai és mentori felkészültségét is hasonlóan magasra értékelték. A szakértők a mentorok mentori felkészültségében jelentős eltéréseket tapasztaltak. A mentorok kevesebb mint felét értékelték teljes egészében felkészültnek a mentori feladatok ellátására, viszont a felkészültség hiányosságait ellensúlyozta a magas motiváció és a feladat iránti elkötelezettség.

Kompetencia hiányok sem az interjúk, sem a dokumentumelemzések során nem merültek fel, azonban a mentorok egy részének segítségére volt szüksége a célok meghatározásban és a kompetenciák mérésében, értékelésében.

A mentorokra alapvetően jellemző volt, hogy elkötelezettek voltak a fejlesztési folyamat iránt.

4.6. Mentor, mentorált kapcsolata, együttműködése (dokumentumelemzés is)

A mentorok és mentoráltak kapcsolata – ez már a mentoráltak mentorokról alkotott véleményéből is látszik – egyértelműen jó volt. A mentoroknak sikerült kialakítani a mentoráltakkal azt a partneri, bizalmi viszonyt, ami a fejlesztési folyamat alapfeltételének tekinthető.

A mentorok és a mentoráltak is fontosnak tartják, hogy a mentorálási folyamatban folyamatos és intenzív legyen a kapcsolat a mentor és a mentorált között. Ebből a szempontból előnyben voltak azok a mentor-mentorált párok, akik egy feladatellátási helyen dolgoztak. Bár a mentorok, mentoráltak munkaterhelése szükségessé tette több mentor-mentorált pár esetében a telefonos, email-es kapcsolattartását.

Több mentorált kiemelte, hogy fontos volt számokra, hogy kialakult egy olyan bizalmi viszony a mentorral, amely lehetővé tette, hogy kérdezni tudjanak, megosszák szakmai, vezetői kérdéseiket, fel tudjanak vetni olyan problémákat, amire a napi munkavégzés, illetve a hagyományos vezető-beosztott viszonyban nem kínálkozik lehetőség.

A szakértők is egybehangzóan jónak, kiegyensúlyozottnak ítélték meg a mentorok és a mentoráltak kapcsolatát, együttműködését.

4.7. Visszajelzés a mentorálttól

A mentoráltaktól a mentorok kisebb része kapott tevékenységéről közvetlen visszajelzést. Azok közül is, akik kaptak visszajelzést a többség kevéssé tudta ezeket hasznosítani, még ha ezek a visszajelzések megerősítőek is voltak. A mentorok egy mentor kivételével minden esetben pozitív megítélést kaptak. Egy mentor számolt be arról, hogy kritikai visszajelzést is kapott a mentorálttól, amit egyébként hasznosnak talált és meg is fogadott.

Többen elmondták, hogy a fejlesztés során folyamatos munkakapcsolatban voltak, intenzív kommunikáció zajlott a mentorok és a mentoráltak között. A mentoráltaktól kapott közvetett visszajelzések is hasznosak voltak, lehetőséget adtak az önreflexióra.

4.8. Mentorálás során használt dokumentumok (használatosság, hasznosság, javaslatok)

A megkérdezett mentorok egyértelműen hasznosnak találták a projektben előírt és általuk vezetett dokumentumokat. Egyet értettek azzal, hogy a dokumentáció segítette a fejlesztési folyamat megvalósítását. Azt is elfogadták, hogy a program pilot jellege különösen fontossá teszi a nyomon követhetőséget.

Ezzel együtt a mentorok többsége látta lehetőséget a projekt kiterjesztése során a dokumentációs kötelezettségek csökkentésére, a dokumentumok közötti átfedés csökkentésére. Visszatérő említés volt, hogy célszerű lenne egy elektronikus, internetes/web-es dokumentációs rendszert kialakítani, ami akár azt is biztosíthatná, hogy egy adott információ rögzítésére csak egyszer legyen szükség.

A szakértők közül volt, aki javasolta, hogy a felkészítés keretében érdemes lenne a dokumentációs elvárásokat is pontosan megismertetni a mentorokkal, mert ezzel tehermentesíteni lehetne a mentorok és a támogató szakértők közötti kommunikációt, és így a kritikus kezdeti időszakban sokkal jobban tudnának fókuszálni a lényegi, módszertani és szakmai kérdésekre.

A mentorok által előállított dokumentumokat elemeztük a monitoring vizsgálat során. Egyértelműen megállapítható, hogy a mentorok teljesítették dokumentációs kötelezettségeiket. Bár az is megállapítható, hogy a dokumentumok informativitása, részletezettsége különböző.

A mentorok számára a szakértők mellett a projekt koordinációs tevékenységet végző munkatársai is sokat segítettek.

Többen kiemelték, hogy a dokumentumok felépítése logikus volt, követte a folyamatot, jól illeszkedett az elvárt, alkalmazott módszertanhoz.

Volt olyan mentor, aki szívesen vette volna, ha kap mintadokumentumokat, akár olyan háttérinformációkkal mint például mintafeladatok, amelyek segíthettek volna a fejlesztési feladatok meghatározásában.

Felmerült, hogy a célok teljesülésének százalékos értékeléséhez szívesen vettek volna részletes útmutatást, hogy az egyes sávokat hogyan kell értelmezni. Erre igazából akkor lenne szükség, ha az értékeket összehasonlítaná a projekt vezetése.

Egyik mentor kiemelte, hogy neki azért volt nagyon hasznos a dokumentáció, mert segített a tapasztalatok összegzésében.

4.9. Támogató szakértő szerepe, hasznossága

A támogató szakértők munkáját a mentorok egybehangozóan hasznosnak tartották, és a mentorálási program kiterjesztése során is fenntartandó segítő, támogató elemnek tartják.

Fontos volt a szakértő szerepe az első időszakban a dokumentumok értelmezésében. A mentorok hasznosnak találták a szakértők által összeállított szakmai anyagokat, amelyeket jól tudtak használni a fejlesztési folyamat során.

A mentorok különböző mértékben éltek a szakértők szakmai támogatásával. Voltak mentorok, akik rendszeresen kértek segítséget szakmai, módszertani kérdésekben a szakértőtől, és voltak mentorok, akik alapvetően a dokumentációs és folyamat kérdésekben támaszkodtak a szakértőkre.

Egyet értettek a mentorok abban is, hogy a folyamat elején inkább volt szükségük szakértői támogatásra, mint a folyamat végén. Volt, aki ebből kifolyólag fölöslegesnek érezte, hogy mindhárom időszakra ugyan olyan intenzitású kapcsolattartást írt elő a program a mentorok és a szakértők között.

A szakértők törekedtek arra, hogy a mentorok számára rendszeresen juttassanak el szakmai anyagokat. Használtak olyan internetes felületeket, amelyek alkalmasak voltak a tudásmegosztásra. Ez a kommunikációs csatorna azonban az esetek többségében egy irányú maradt, a mentorok többsége nem élt a tudás megosztás lehetőségével. Volt olyan mentor, aki ezt azzal indokolta, hogy őt zavarta, hogy a közösségi felületet valamennyi, a csoportba tartozó mentor is látta, és nem akart olyan információkat megosztani, adatvédelmi, személyiségi okokból sem, ami a mentoráltat érintette.

Visszatérő témája volt a szakértők és mentorok közötti kommunikációnak a célok, feladatok meghatározása, a vezetői kompetenciák mérése, értékelése, az önértékelés helye és szerepe a folyamatban, az érzelmi intelligencia fejlesztése, a konfliktusok kezelése. A mentorok hasznosnak találták a szakértők módszertani támogatását, különösen amikor jól felhasználható módszereket adtak át számukra (pl. 360 fokos értékelés, Johari-ablak, Norhari-ablak, kreatív írás eszköze).

A mentorok abban is egyetértettek, hogy a szakértők könnyen elérhetőek voltak, gyorsan reagáltak kéréseikre, megkeresésükre. A kapcsolattartás jellemzően e-mailen és telefonon történt, de több szakértő és mentor találkozott személyesen is.

A mentorok hasznosnak találták a mentorok közreműködését a műhelymunkák során. Több mentor kiemelte, hogy a szakértők proaktívak voltak, keresték őket, és az adott fejlesztési szakaszhoz adekvát segítséget tudtak nyújtani. Külön értéknek tartották, hogy ez a segítségnyújtás személyre szabottan, a mentor-mentorált páros speciális helyzetéhez igazodóan valósult meg.

A mentorok a szakértők felkészültségét, elkötelezettségét kiválóra értékelték.

4.10. Nyitó és záró szakmai nap hasznossága

A mentorok és mentoráltak hasznosnak és fontosnak értékelték a nyitó és a záró szakmai napot, azok keretében megtartott műhelymunkákat. Ezek az alkalmak lehetőséget biztosítottak a szakértőkkel való találkozásra is. A megkérdezettek kiemelték a személyes találkozás fontosságát a tapasztalatcsere, egymás helyzetének megismerése szempontjából. Megerősítőleg hatott, hogy mások is hasonló problémákkal küzdenek, így a jó gyakorlatokat is könnyen tudták értelmezni, adaptálni.

Többen említették, hogy kevésbé volt számukra értékes a projekt ismertetésére a formális elvárásokra fordított idő, hiszen ezekkel az információkkal már alapvetően rendelkeztek. Viszont volt olyan mentor és mentorált, akik kifejezetten sok új információt kaptak a nyitó szakmai napon. Azzal viszont ők is egyetértettek, hogy ha jobban fel tudnak készülni a szakmai napra, és több előzetes információjuk van, akkor jobban hasznosulhatott volna az együtt töltött idő.

A nyitó szakmai napot összességében fontosabbnak tartották a mentorok és a mentoráltak, különösen, mert a folyamat első szakaszában nagy segítséget jelentett az elvárások pontosítása, a módszertani elvárások megismerése. Volt olyan mentorált, aki felvetette, hogy hiányolta, nem volt olyan eleme a nyitó szakmai napnak, amikor a mentorával közösen tudták volna áttekinteni a rájuk váró feladatokat.

Több mentor és mentorált a záró szakmai napot inkább protokolláris, formális eseményként élte meg, mint a nyitó szakmai napot, bár ők is elfogadták, hogy fontos a visszatekintés, értékelés, de ez inkább a program egésze szempontjából hasznos, és közvetve jelent hasznot a projekt személyes résztvevői számára. Bár volt aki kiemelte, hogy a szakmai vezetők meghívása kifejezetten fontos lehet, a szervezeti adaptáció szempontjából.

Szintén többen említették, hogy a záró szakmai nap programjában túl sok elem került, a mentorok nem tudták a műhelymunka keretében feltett kérdéseket alaposan áttekinteni, mert nem volt rá elég idejük. Viszont itt is megjelent, hogy alapvetően fontosnak és hasznosnak tartják a közvetlen, személyes tapasztalatcserét.

4.11. A megkezdett mentorálási tevékenység folytatása

A mentorálási folyamat három hónapos időtartama, és az a tény, hogy a vezetői tehetségek kisebb része kapott vezetői megbízást, kiemelten fontossá teszi a kérdést, hogy a mentoráltak szemszögéből hogyan történik a fejlesztési folyamat lezárása, illetve van-e a folyamatnak valamilyen tovább élése. A megkérdezettek közül többen kiemelték, ahogy erre már a korábbiakban is kitértünk, hogy fontos a vezetői tehetségek motivációjának fenntartása, a megkezdett kompetencia fejlesztés valamilyen támogatott formában történő folytatása, illetve a kialakított kompetenciák

használatba vonása, akkor is, ha a szervezeten belül a vezetői kinevezésére nincs mód.

Ellene hat ennek a törekvésnek a mentorok és mentoráltak általános munkaterhelése. Amennyiben a szándék meg is fogalmazódik, a mindennapokban nehéz beilleszteni a fejlesztő tevékenységeket, illetve a folyamat lezárásával a mentor-mentorált kapcsolat fenntartásának megszűnnek a formális keretei, illetve nem egyszerű a szervezeti kereteket ehhez kialakítani.

Egy monitoring jelentésben erről ezt olvashatjuk:

„A szakmai vezető szerint a személyes vezetői kapcsolaton, támogatáson keresztül lehet folytatni a programot.

A mentor elmondta, hogy a megkezdett tevékenység folytatódik abban, hogy az elsajátított kompetenciái a mentorálnak hasznosítására kerülnek. Akár a közvetlen, akár a felső vezető szintjén is érzékelhető munkavégzés hatékonyságának növekedése.

Hiányzik a kiemelt ügyintézői kategória – jogintézménye. Valamilyen perspektíva, motiváció fontos lenne, ami már a folyamat elején megajánlható a résztvevőknek.

Különösen komplex, nagy kockázatú feladatok esetében kihasználhatók a kialakított kompetenciák.”

Több mentor, és szakmai vezető lát arra lehetőséget, hogy ha vezetői kinevezésre nincs is mód, de a mentorált kaphat projektvezetői, ad hoc munkacsoportok vezetésére irányuló feladatokat, amelyek lehetőséget biztosítanak vezetői kompetenciák alkalmazására.

A másik ilyen lehetőség, hogy a mentoráltak – abban az esetben ha a mentor közvetlen felettesük – bizonyos feladatokat, mintegy a vezető helyetteseként, átvesznek. Külön figyelmet kell fordítani az ilyen helyzetek szervezeti kezelésére.

A mentor és mentorált közötti személyes kapcsolat, bizalmi viszony jó alapot biztosít a megkezdett együttműködés folytatására, viszont a programnak lehetne olyan eleme, amely egyfajta utógondozási kötelezettséget ír elő. Ez a mentor és mentorált közötti együttműködés formális kereteit is biztosíthatná. Ezt lehetőségként is ajánlhatná a program, nem feltétlenül szükséges kötelező jelleggel előírni.

Erről szól az alábbi monitoring jelentésből vett részlet:

„A mentor szerint: Van minimális utóélete. A tehetséggondozás nem folytatódik, mert erre nincs idő és energia. De a kialakult bizalmi viszony a támogató együttműködést lehetővé teszi.

„Jó lenne, ha folytatódna a projekt. Akár egy ráépülő folyamatban.”

A mentorált szerint: „Volt róla szó. Van ilyen vezetői szándék. Eddig nem volt rá alkalom. Ha nincs nyomás, a mindennapokban nehéz fenntartani. Vannak, akik koordinátori szerepben előrébb állnak nála. Egy átmeneti projektben elfogadott volt az ettől való eltérés, folyamatosan viszont feszültségekhez vezethetne.”

Az a mentorált, akinek mentoráltja vezetői megbízást kapott, erre a kérdésre az alábbi választ adta:

„A mentori kapcsolatot követően a szakmai kapcsolatom intenzívebb a mentorral. Jó lenne, ha a vezetővé válást követő három hónapban a mentorált egyéni szakmai támogatást, „coachingot” kaphatna.”

4.12. Szabályozási környezet szükséges változtatásai (javaslatok – pl. jogszabály, belső szabályzat)

A monitoring vizsgálat egyik kérdése, hogy a projektben megkezdett tehetségmentorálási tevékenység fenntartása, kiterjesztése szempontjából az érintett szervezetek mennyire tartják fontosnak a tehetségmentorálás szabályait, és azok szervezeti szintű alkalmazását jogszabályban rögzíteni, előírni.

A válaszadók véleménye megoszlik ebben a kérdésben. A megkérdezettek egyik része azt gondolja, hogy alapvetően szemléletváltásra van szükség a szervezeten belül és a jogszabályi kötelezés formálissá tenné ezt a tevékenységet, amely egyértelműen a szervezeti és személyes elkötelezettségen alapul. A válaszadók másik fele szerint a jogi szabályozásra, keretekre szükség van, hiszen így „kényszeríthető ki” a tehetségmentorálás szervezeti bevezetése. A jogi szabályozás segíthetne átlépni azokon a gátló tényezőkön, ami a szervezetek vezetése számára megnehezíti a rendszer szintű bevezetést.

Többen utaltak arra, hogy ugyan a tehetségmentorálásra, mint a szervezeti kultúra alakítása szempontjából, és a szervezeti hatékonyság szempontjából fontos eszközre szükség van, a vezető utánpótlás problémája eseti jelleggel jelentkezik a szervezetek többségénél.

A jogi szabályozás lehetne keret jellegű. Fontos lenne abból a szempontból, hogy megszabja az irányokat, és megteremti a finanszírozás lehetőségét is, ilyen szabályokkal lehetne meghatározni a szervezeten belül alkalmazható ösztönző eszközöket. Azzal a mentorok többsége egyet ért, hogy olyan jogi szabályozás, ami kötelezően előírja a tehetségmentorálását, nem hozna áttörést a vezető utánpótlás kérdésében.

A keretjellegű szabályozás fontos eleme lehetne például egy olyan tehetség adatbázis létrehozása, amely a szervezetek feletti szinten biztosítaná a lehetőséget a vezetői tehetségek adatainak tárolását. Szintén ilyen elem lehet, hogy a vezetői kinevezéshez bizonyos mennyiségű és jellegű képzések elvégzését elő lehetne írni, és mint a HR terület által alkalmazandó eszközt lehetne meghatározni a mentorálási tevékenységet.

Azok közül, akik nem tartják szükségesnek a jogi szabályozást, fontosnak látja a többség, hogy legalább szervezeti szinten alakuljanak ki a szabályozási keretek, és ehhez szükségesnek látják, hogy legyenek központi iránymutatások és megfelelő támogató, szakmai háttér.

Többen hasznosnak tartanák, ha a mentori képzés az elérhető továbbképzési kínálatban megjelenne, és választhatnák a vezetők ezt a típusú képzést. Hiszen a szervezeti bevezetés egyik, talán legfontosabb feltétele, hogy álljanak rendelkezésre a megfelelően felkészült mentorok. A javaslat megfogalmazói biztosak benne, hogy lenne elegendő jelentkező a mentori képzésekre.

Volt olyan szakmai vezető, aki elmondta, hogy a jelenlegi keretek, szabályozás is lehetővé teszi a mentorálási rendszer kialakítását, viszont ő is fontosnak tartja a szakmai módszertani támogatást, a program kiterjesztését:

„Jelenleg a KIT és kormányrendeletei adják meg a kereteket: Egyéni továbbképzési terv elkészítésének a lehetősége is adott. Ezt minden kollégának meg kell csinálni. Ennek keretében lehetne. Ezt kellene leképezni a közszolgálati szabályzatban. Ebben lehetne a lehetőséget biztosítani.

Ebben fontos lenne, hogy vezetői tehetségek fejlesztésére vonatkozó szabályozás a KIT-hez kapcsolódjon. Javasolják a tehetségmentori programot a közigazgatásban kialakított ösztönzőprogramokkal támogatni pl. több szabadság, jutalomképzés.”

5. ALKALMAZOTT MÓDSZEREK

5.1. Egyéni fejlesztési terv (alkalmazhatóság, hasznosság, módosító javaslatok)

A mentorok egyhangúlag hasznos eszköznek tartották a fejlesztési tervet, egyetértettek annak módszertani megközelítésével. Hasznos volt, hogy meghatározta és tervezhetővé tette a fejlesztési folyamatot. A tervszerűség, így a terv elkészítése növeli a közös munka hatékonyságát.

Kihívást jelentett az elkészítése, volt olyan szakértő, aki kiemelte, hogy jó lenne a mentorokat jobban felkészíteni a célok, feladatok meghatározására. Szintén a feladatmeghatározás segítésére irányuló javaslat volt, hogy a fejlesztési tervbe beépülhetnének olyan részek, pl. minta feladattár, jó gyakorlatok, amelyek segítenék a mentor-mentorált párokat a fejlesztési terv elkészítésében.

Fontos, hogy ne legyen kőbe vésett, lehessen alakítani a körülményeknek megfelelően, kiegészíteni új feladatokkal.

Többen felvetették, hogy a fejlesztési tervet össze lehetne vonni a fejlesztési naplóval.

Volt, aki kitért arra is, hogy ha most készítené el a tervet, akkor több kreatív feladatot, több önálló tevékenységet tervezne bele.

A szakmai vezetők többsége nem vett részt a fejlesztési terv kialakításában, viszont ismerte annak tartalmát. A fejlesztési terv így a folyamat transzparensé tétele, a belső tájékoztatás szempontjából is fontos dokumentumnak tekinthető.

5.2. Tréningek (mentorált részére nyújtott képzések hasznossága, eredményessége, javaslatok)

A mentorok és a mentoráltak egyet értettek abban, hogy a mentoráltak számára biztosított tréningek fontos és szükséges elemei a programnak. Szélesebb körben is elérhetővé tennék a tréningeket. A mentorok közül többen felvetették, hogy akár a számukra is érdemes lenne megnyitni a tréningeken való részvétel lehetőségét, de legalább fontos lenne, hogy megkapják a tréningek anyagait, hogy jobban tudjanak építeni azokra a fejlesztési folyamat során.

Szintén többen látták úgy, hogy bővíteni lehetne a tréning kínálatot, akár valamennyi vezetői kompetenciát lefedő modul rendszerű képzési kínálatot kialakítva a vezetői tehetségek számára.

Volt olyan mentorált, aki elmondta, hogy a tréningek szerint nem közvetlenül a vezetői szerepre, munkára készítettek fel, de ez ebben az esetben inkább hasznos volt, hiszen a résztvevők többsége nem kapott vezetői megbízást.

Szintén több mentorált említette, hogy az adott tréning számára már ismert elemeket tartalmazott, kevésbé volt hasznos. Pontosabb előzetes tájékoztatással a tréningek programjáról ezeket a helyzeteket el lehetne kerülni.

Egy mentori vélemény:

„A mentor fenntartja, amit írt a beadványokban: fontosnak tartja annak meghatározását, hogy milyen szintű vezetők utánpótlásának biztosítására szolgál ez a program. Álláspontja szerint osztályvezetői szint esetén nélkülözhetetlen az adott szakterület szakmai ismereteinek átadása, a szakterület specifikus elvek, célok ismertetése. Ebben az esetben a szakmai és funkcionális fejlesztés egyenrangú elemei a folyamatnak. Magasabb szintű vezetői feladatok ellátására való felkészítés esetén a funkcionális jellegű fejlesztés érdemel nagyobb hangsúlyt, a vezetői képességek, kompetenciák előtérbe helyezése szükséges. Ez befolyásolhatja a program felépítését, a tréning tematika meghatározását.”

Egy mentorált véleménye:

„A mentorált elmondása szerint a tréningek megítélése személyiség kérdése. A vezetői önismeret kifejezetten tetszett, fontos volt a fejlődés szempontjából. Motiváció és ösztönzés tréningtől többet várt abból a szempontból ahhoz, hogy konkrét motivációs eszközöket kapjanak.

Egyénfüggő, hogy kinek milyen mértékben szükséges. Mások voltak a résztvevői motívumok. Más problémák jellemzik a központi és területi szinteket. Ennek megfelelően lehetne biztosítani tréning lehetőséget. A markánsan eltérő célcsoportoknak különböző tréning kínálatot biztosítva.

Konfliktus kezelés tréningre szeretne elmenni. Sok rejtett konfliktus van, ami gátolja az együttműködést. Fontos a problémák feltárása a szervezeten belül. Mindenképpen a konfliktusok feltárásának, feloldásának gyakorlati aspektusai érdekelnek.”

5.3. Fejlesztő beszélgetések

A mentorok és a mentoráltak is a fejlesztő beszélgetéseket tartották a fejlesztési folyamat legfontosabb eszközének. A fejlesztő beszélgetések keretében egyeztettek a feladatokhoz kapcsolódó teendőket, keretet nyújtottak a mentor és a mentorált számára a kölcsönös bizalom kialakítására.

A fejlesztő beszélgetések a mentorok számára is lehetőséget biztosítottak a szakmai visszacsatolásra, a személyes reflexióra, a vezetői kompetenciafejlesztés szempontjából fontos munkahelyi helyzetek értelmezésére.

Több mentor emelte ki, hogy számára is szakmai megerősítést, a vezetői önreflexió lehetőségét biztosították a fejlesztő megbeszélések, akkor is, ha a mentori tevékenységgel kapcsolatban a mentoráltak kevés direkt visszajelzést is adtak számukra.

Változó volt, hogy mennyire tudatosan választottak, alkalmaztak különböző módszereket a mentorok a fejlesztő beszélgetések keretében.

A mentoráltak számára a fejlesztő beszélgetések lehetőséget adtak arra, hogy megfogalmazhassák kérdéseiket, hogy az adott helyzetekhez, kihívásokhoz kapcsolódóan támaszkodhassanak mentoruk tudására, vezetői kompetenciáira. Közvetlenül tudtak építeni mentoruk szaktudására, tapasztalataira.

A mentorok és mentoráltak többsége törekedett arra, hogy személyesen találkozzanak, de voltak olyan időszakok, helyzetek, amikor telefonon történtek a beszélgetések.

Szintén több mentor felvetette (bár nem tekinthető többségi említésnek), hogy szerencsésebbnek tartanak, hogy ha nem kellene kötelezően hetente találkozni a mentornak és a mentoráltk, hanem mindig a helyzetekhez igazodóan, feladatoknak megfelelően kellene szervezni a találkozásokat. Különösen igaz ez a nyári szabadságok időszakára. Az ilyen fajta rugalmasságra javaslatot tevők is elfogadták, hogy a heti átlagosan egy találkozásra, fejlesztő beszélgetésre szükség van.

A mentorok egy része kért visszajelzést a mentorálási tevékenység folyamatának megítélésről a mentorálttól. Megosztottak a vélemények abban, hogy ezek a visszajelzések mennyire voltak objektívek, de abban egyet értettek, hogy ezek a visszajelzések alapvetően pozitívak és megerősítők voltak.

A fejlesztő beszélgetések biztosították a feladatok, tevékenységek, kompetencia fejlődés értékelésének kereteit is.

A mentorok és mentoráltak közül is többen kiemelték, hogy a közszolgálat területén nem jellemző, hogy a vezetők és a beosztottak egymással rendszeresen egyeztessenek, a vezetők visszajelzést kérjenek a beosztottaiktól, lehetőség legyen helyzetek, tevékenységek közös értékelésére. Ez a szervezeti kultúra szempontjából is egy fontos változás.

5.4. Önfejlesztés

A dokumentumelemzés során megállapítást nyert, hogy a fejlesztési tervekben, jelentésekben az önfejlesztés, mint tudatosan tervezett tevékenység csak kis említésszámmal jelenik meg.

Néhány mentor említette, hogy szakirodalmat biztosított a mentorált számára, amit a mentorált önállóan dolgozott fel.

Viszont, legalább ugyanennyien említették, hogy nem tartják olyan eszköznek az önfejlesztést, amiben a mentornak formális szerepe lenne. Ez automatikusan abból adódik, hogy a feladatokat önállóan kell végrehajtani. Volt olyan mentor, aki utalt rá, hogy a vezető tehetségektől elvárható, hogy megfelelő önállósággal végezzék a fejlesztési tervben meghatározott feladataikat, és volt, aki kiemelte, hogy a mentoráltja

egyik erőssége, hogy önállóan is képes a szükséges információkat összegyűjteni és feldolgozni.

Néhány mentorált kiemelte, hogy a mentor személyes mintaadása, példamutatása inspirálólag hatott rá, és segítette az önfejlesztésben.

Voltak olyan mentorok, akik felismerték, hogy éppen a mentorálásra rendelkezésre álló időszak rövidege teszi szükségessé az önfejlesztés tudatos beépítését a fejlesztési folyamatba.

Ehhez kapcsolódó említés, hogy az aktív mentorálási szakasz után lehetne az önfejlesztésre jobban támaszkodni, azzal, hogy a mentoráltak kapnak önállóan is feldolgozható szakirodalmat, szakmai anyagokat, akár feladatokat.

Többen elmondták, hogy a vezetői tehetségek számára biztosított tréningek is adtak olyan impulzusokat, amelyek motiválták a mentoráltakat az önfejlesztésre.

Több mentor felismerte a folyamat során, hogy sokkal jobban, tudatosabban lehetett volna építeni az önfejlesztésre, sokkal több lehetőség rejlik a tudatos mentori irányításban, akár kreatív feladatokkal, olyan komplex tevékenységek, projekt jellegű feladatok tudatos megalkotásával, amelyek kikényszerítik a mentorált önálló tanulását, önfejlesztését.

Szintén csak néhányan említették, hogy az önfejlesztés fontos eszköze lehet, ha a mentorált különböző szakmai rendezvényeken, konferenciákon vesz részt, és feldolgozza az így szerzett információkat.

A mentorok felkészítésében az önfejlesztés, az önálló tanulásirányítás módszertani háttere hangsúlyosabban szerepelhetne, illetve itt is segíthetnének az előre megírt komplex mintafeladatok, tanulási projektek, akár beépített értékelési elemekkel.

Viszont azt is meg kell említeni, hogy a megvizsgált dokumentumok és az interjúk alapján megállapítható, hogy a mentorok többsége elkötelezettségéből, motiváltságából fakadóan, hogy ha nem is minden esetben tudatosan és tervezetten, de segítette a mentoráltját az önálló tanulásban, önfejlesztésben.

5.5. Vezetői kompetenciák értékelése, időközi és záróértékelés (dokumentumelemzés is)

5.5.1. Vezetői kompetenciák értékelése, önértékelése (értékelhetőség, hasznosság)

A vezetői tehetség gondozás módszertani kiinduló pontja a vezetői készségek, képességek értékelése, önértékelése. Ezért a monitoring vizsgálat kitért arra, hogy az érintettek mennyire értenek egyet a kompetencialapú fejlesztési megközelítéssel, mennyire okozott számukra gondot a vezetői kompetenciák értelmezése, értékelése, a mentoráltak esetében az önértékelés elvégzése a vezetői kompetenciák alapján.

A megkérdezettek többsége egyet ért azzal, hogy a fejlesztési folyamat alapja a vezetői tehetségek kompetenciáinak felmérése, a fejlesztendő kompetenciák meghatározása. Fontosnak tartják, hogy van egy olyan „sarokpont” ahonnan ki lehet indulni.

Kisebbségben voltak, akik megfogalmaztak értelmezési problémákat a vezetői kompetenciákkal kapcsolatban. Az alábbi említés, amelyet egy monitoring jelentésből idézünk, egyedinek tekinthető: *„A konfliktuskezelés és az érdekérvényesítés külön kategória az ő értelmezésében. A magyarázó szövegek támpontot adtak az értelmezéshez. Az önismeret komplexnek tűnik, amit akár meg lehetne bontani több kompetenciára. A szakmai felkészültség mindenképpen kiemelt kompetencia terület. Fontosnak érzi még a feladatorientáltságot és az együttműködést.”*

Az alábbi monitoring jelentésből vett vélemény értelmezési problémákra utalnak:

„A mentor szerint szubjektívek, nehezen értékelhetők a meghatározott kompetenciák. Kevés olyan van, ami lemérhető, amihez objektív mérési szempontok illeszthetők.

Azonban a tehetségfejlesztéshez ez a kompetenciakészlet megfelelő.

Az értékelés és az önértékelés végrehajtható volt.

A mentor jellemzően magasabbra értékelte a kompetenciákat a mentorált önértékelésnél.

A mentorált szerint nem volt könnyű a vezetői kompetenciák alapján elvégzett önértékelés. A kompetencia leírások segítettek ebben. Többszöri áttanulmányozás után már egyértelműnek tűnt a feladat. Az önértékeléssel kapcsolatban elmondta, hogy a reális értékeléshez szükséges a külső értékelés. Az önértékelésben lehet, hogy domináns a fejlesztendő területek azonosítása, az értékekkel, személyes erősségekkel szemben.”

A fenti vélemények is mutatják, hogy a kompetenciák értékelése és az önértékelés kihívást jelentett a megkérdezettek többsége számára, bár a megkérdezett mentorok közel fele egyáltalán nem tartotta nehéznek a kompetencia értékelést. Azt, hogy az értékelés kihívást jelentett a mentoroknak, a szakértőktől kapott információk is alátámasztották. Eleve a kompetencia értékelés komoly módszertani (mérésmódszertani) felkészültséget igényel, különösen nehéz feladat a többségében az ún. *soft skillek* közé sorolható vezetői kompetenciák értékelése. Ezt a mentorok személyesen is megélhették, hiszen a kiválasztási folyamat keretében saját élményre tehetek szert a vezetői kompetenciák értékelése terén. Ezzel együtt a felkészítés, a kapott módszertani anyagok, szakértői támogatás felhasználásával a mentorok és mentoráltak készek és képesek voltak a vezetői kompetenciák értékelésére.

Itt egy másik vélemény és egyben javaslat a vezetői kompetenciák értékelésről:

„Kompetenciák megítélése – mentorált: Nem volt egyszerű. Nem egyértelmű a skála két végpontja. A kész vezetők között sem mindenki 100 %-on áll. nehéz a fejlődést is meghatározni ilyen rövid távon.

Mentor: Könnyű volt – elsőre. De jobban belegondolva az értékelési skálához kevés a támpont. A mérési, értékelési tapasztalatai alapján ezek nehezen sztenderdizálható kompetenciák. Van-e igény az értékelések összehasonlítására. Ha igen, akkor ahhoz több segítség kellene.

Önértékelés – mentorált: Nincs objektív mérce. Más esetleg máshogy határozza meg, értékeli az adott kompetenciát. Idő is rövid volt a nyitó alkalmon. Egy rövid blokk szolgált egyáltalán a kompetenciák értelmezésére. Nehezítette az is, hogy korábban nem volt vezetői helyzetben.

A kompetenciák értékelésének haszna – mentorált: Van haszna. Hasznos gondolkodni rajta. Képet ad az emberről. Jó kiindulási pont.”

Többen voltak a mentorok között, akik éppen a projekt hatására ismerték fel, hogy még ilyen irányú felkészültségüket célszerű fejleszteni.

Befolyásolta a kompetenciaértékelést az is, hogy a mentor mennyire ismerte a mentoráltat.

Több mentorált és mentor számolt be arról, hogy a vezetői tehetségek hajlamosak voltak az önértékelés során bizonyos kompetenciáikat alul értékelni a mentori értékeléshez képest.

5.5.2. Értékelés helye, szerepe a folyamatban

A monitoring vizsgálat kitért az értékelés folyamaton belüli helyére, szerepére. A fejlesztési célok meghatározása a vezetői kompetenciák alapján történt, és a célok elérését a fejlesztési tervben a célok alapján meghatározott fejlesztési feladatok szolgálták. Ahogy erre a fejlesztési célok elemzése kapcsán kitértünk, a mentoroknak nem volt egyszerű olyan feladatokat meghatározni, amelyek megfogalmazásukban, kifejtettségükben biztosították a teljesítés mérését, értékelését. Ezzel együtt jól látszik, hogy a vezetői tapasztalatokkal rendelkező mentorok számára a feladatok elvégzésének, teljesülésének értékelése kevésbé jelentett gondot, mint a kompetenciák értékelése. Viszont a célok alapvetően a vezetői kompetenciákhoz igazodtak, így a mentoroknak mind az időközi, mind a záró értékelés során a fejlesztendő kompetenciákra is rá kellett tekinteniük.

A mentorok egyetértettek azzal, hogy a fejlesztési folyamat fontos eleme a visszacsatolás, a fejlődés transzparensse tétele, és ez nem történhet értékelés nélkül.

Megkönnyíti az értékelést, ha napi kapcsolatban van a mentor és a mentorált.

5.5.3. Köztes és záróértékelés

A mentorok és a mentoráltak egybehangzóan a fejlesztési folyamat fontos és hasznos elemének tekintették a köztes és a záró értékelést, azzal, hogy ezek nem váltják ki a folyamatos visszacsatolást, a megerősítő, formáló értékelést.

A mentorok közel fele a másfél hónap időtartamot túl rövidnek találja ahhoz, hogy ez idő alatt mérhető és értékelhető kompetenciaváltozások következzenek be. Viszont ők is egyet értenek azzal, hogy a fejlesztési célok, feladatok teljesülése vizsgálható az időközi értékelés keretében.

A záró értékelés esetében a többség fontosnak tartja a vezetői kompetenciák értékelésének ismételt elvégzését, hiszen ez a teljes folyamatról képet ad, illetve megerősítést a mentor és mentorált számára az elvégzett munkáról, annak hasznosságáról.

Volt, aki kiemelte, hogy a vezetői kompetenciák reális felmérése, értékelése meghaladja a felkészültségét, ebben szükség lenne szakavatott, felkészült, értékelő szakemberek bevonására.

Egyik vizsgált mentor-mentorált pár esetében beépítették a fejlesztési folyamatba a 360 fokos értékelést. Ezt különösen hasznosnak és fontosnak tartották. Egyrészt segítségükre volt, hogy kidolgozott módszertan alapján tudták végrehajtani az értékelést. Kiemelték azt is, hogy ezzel a módszerrel a mentorált környezetének meghatározó tagjait is be lehetett vonni az értékelésbe. Ezzel egyben betekintést is nyertek a fejlesztési folyamatba.

Tapasztalataik szerint ez az értékelési módszer ajánlott jó gyakorlatként bekerülhetne a fejlesztési folyamatba.

5.6. Távmentorálás

Külön rákérdeztünk arra, hogy a távmentorálást mennyire tudnák elképzelni, mint alkalmazandó módszertant. Ez alatt azt értettük, hogy a mentor és a mentorált nem egy helyszínen dolgozik, és valamilyen telekommunikációs, vagy infokommunikációs eszközön keresztül tartják a kapcsolatot, beleértve a fejlesztő beszélgetéseket is.

A mentorok és mentoráltak többsége fontosnak tartja a személyességet, ami jó alapot biztosít a bizalmi kapcsolat kialakításához. Úgy gondolják, hogy csökkenne a mentori támogatás hatékonysága, ha nem tudnának személyesen találkozni.

Ezzel együtt a monitoring vizsgálatba bevont mentor-mentorált párok között voltak olyanok, akik jellemzően telefonon, e-mailen tartották a kapcsolatot, mert nem egy feladatellátási helyen dolgoztak, illetve voltak olyan mentor-mentorált párok, akik időszakosan, pl. nyári szabadságolás, kiküldetések miatt használták ezeket a kapcsolattartási eszközöket.

Ők úgy ítélték meg, hogy ettől nem sérült a mentorálási folyamat hatékonysága, de fontos feltétel, hogy a mentor és a mentorált jól ismerje egymást, felételez egy jól működő munkakapcsolatot. Tehát a folyamat elején, amennyiben korábban nem ismerték egymást, fontosak a személyes találkozások.

6. PROBLÉMÁK, ERŐSSÉGEK, JAVASLATOK

6.1. Problémák, nehézségek, kritikai észrevételek

A dokumentumelemzés során külön elemzési szempont volt a monitoring vizsgálatok során a mentorok, szakértők által említett problémák, nehézségek, kritikai észrevételek. Ezeket soroljuk fel az alábbiakban tartalmi szempontból csoportosítva, a jelentésekből szöveghűen kiemelve:

Mérés, értékelés

A megvalósulás mértékének meghatározása nem egyszerű.

Az időközi értékelés során nehézségként merült fel a célok megvalósulásának százalékos értékelése. Az értékelés során nem volt definitív módon meghatározva, hogy az egyes százalékos értékek mit jelentenek, azt magunknak kellett meghatározni. Ez a projekt résztvevői között eltérő értelmezésre ad lehetőséget.

Résztvevői motiváció

Az probléma, ha valaki nem akar részt venni ilyen programban, és megfelelő motiváció hiányában mégis részt kell vennie.

A mentorált az első önfelkészítő képzés során azt tapasztalta, hogy számos mentorált nem értette, hogy miért került a programba, motiválatlanok voltak a vezetői szerepre, amely jelenség a mentoráltat is megviselte, ezt a helyzetet a mentornak kellett hosszasan kezelnie.

Mentorok felkészültsége

A tutor általános tapasztalata volt a mentoráltakkal kapcsolatban, hogy például a vezetés egyik legfontosabb kompetenciája, az érzelmi intelligencia szerepét jellemzően alábecsülték a vezetői pozíciót betöltő mentorok.

Kihívást jelentett a mentorok számára a célok meghatározása.

Résztvevők túlterheltsége

A mentorálás egy intenzív szakasza egybeesett a szervezeti szakfeladatok közül a legfontosabb éves jelentések végső javításának és zárásának időszakával, így a fokozott munkaterhelés érdemi időt vont el a mentorálás folyamatától.

Megoldhatatlan nehézség nem merült fel - a KAB-ban az iskolakezdés idején mindig hatalmas az ügyfélterhelés, ezért nehezen lehetett megfelelő konzultációs időszakot találni - a megnövekedett fluktuáció sok HR feladatot adott a mentor számára, illetve több új kolléga is bekerült a KAB-ba, akik betanítása és rendszerbe állítása többletfeladatot adott a mentorálnak is. A nyári szabadságolások is akadályozták a folyamatos előre haladást.

A fejlesztési folyamatban problémát jelentett az időhiány és a nyári szabadságotölések.

A legnagyobb nehézség a folyamatos időhiány volt, amelyet apróbb feladatok adásával sikerült kompenzálni.

A fejlesztési időszak időtartama

A mentorálási folyamat során sokkal több megbeszélendő, hasznos tárgykör felmerülhetett volna, mint amennyinek részletes egyeztetésére a napi feladatok sokasága és rövid határidők mellett idő és lehetőség volt. Nehézséget jelentett továbbá a nyári időszakban az időbeosztások összeegyeztetése, a szabadságotölésekre tekintettel külön szervezést kívánt a heti szintű egyeztető beszélgetések biztosítása. A napi feladatok tervezhetőségét sok esetben befolyásolták az egyéb, azonnali határidős feladatok.

A körülmények miatt elmaradtak olyan feladatok, amelyeknek szerepelniük kellett volna, pl.: konfliktuskezelés.

A folyamat közbeni megszakítást nem támogatták a résztvevők a szakértő elmondása szerint, és ezt ő sem támogatja.

A mentorálás során a legnagyobb nehézséget a munkahelyi időbeosztás okozta, illetve a mentori beszélgetések időpontjának összeegyeztetése az egyéb hivatali elfoglaltságok mellett. Különös nehézséget jelent ez a nyári szabadságotölések ideje alatt. További nehézséget jelent a mentorprogramban megfogalmazott feladatok megvalósítása a hivatali munkateher és az alapfeladatok egyenlőtlen időbeli eloszlása miatt.

Mind a mentor, mind a mentorált gyakori külföldi tartózkodása miatt a fejlesztőbeszélgetések egy része online kommunikáció formájában valósult meg.

Mind a mentor, mind a mentorált nyári szabadságai miatt a fejlesztő beszélgetések egy része online kommunikáció formájában valósult meg.

Túl hosszú idő telt el a felkészítő tréning és pilot projekt kezdetét, a fejlesztési tevékenység megkezdése között.

Az egy hónapos szünet után nehéz volt folytatni a munkát. A szakértő javasolta a mentoroknak, hogy adjanak ki feladatokat a mentoráltak számára az egy hónapos szünetre is. Nem szakmait, hanem az önismerethez, önképzéshez kapcsolódó feladatokat.

Mentor és mentorált különböző feladatellátás helyen

A mentor és a mentorált más-más településen dolgozott, így személyes találkozásokra ritkábban kerülhetett csak sor, elsődlegesen telefonon és emailben tartották a kapcsolatot. Utóbbi nehézséget ugyanakkor a mentor pozitívként is tekintette amiatt, mert a távolság miatt a mentoráltak nagyobb önállóságra kellett törekednie.

Utánkövetés, fejlesztést követő időszak

Részben már a mentorálási folyamaton kívül esik ugyan, azonban fontosnak tartja a mentor, hogy a mindenkori fejlesztési folyamat befejezését követően is lényeges követni a tehetségmentoráltak pályafutását, perspektívát kínálni számukra. Ennek kereteit az államigazgatás teljes spektrumában egységesen javasolja megteremteni a vezetői feladatokra felkészített tisztviselők képességeinek az állam javára fordítása céljából, megelőzve e személyi kör vonatkozásában a fluktuációt.

Ami ezzel szemben a leginkább nehéz volt, az az, hogy a vezetői kinevelés és felkészítés nem esik időben egybe a konkrét vezetői kinevezéssel.

6.2. Erősségek

Az elemzett dokumentumokból kigyűjtésre kerültek a program, mentorálási folyamat erősségeire vonatkozó említések, amelyeket az alábbiakban tartalmilag összerendezve mutatunk ismeretünk:

Komplex program

A valamennyi vezető számára azonos, funkcionális jellegű elvárások közvetítésén túl az adott szakterülethez kapcsolódó szakmai elvárások közvetítésével a helyi elvárásoknak is teljes mértékben megfelelő, komplex vezetői képzés nyújtható.

A program legnagyobb előnye, hogy lehetőséget biztosít arra, hogy a leendő vezetők átérezzék a vezetői pozíció betöltésének olyan aspektusait, melyeket a gyakorlatban még nem tapasztalhattak meg, és felkészüljenek a vezetővé válásra.

Kiemelt projektelemek

A mentor megítélése szerint a program során az alábbi dolgok működtek kifejezetten jól: a fejlesztő napok, az egyetem által biztosított képzések, a segítő szakértő.

A szakmai nap mind a mentorok, mind a mentoráltak számára nagyon sok hasznos gyakorlati információval szolgált, érdemi segítséget jelentett. Mind a vezetők, mind a munkatársak számára fontos információt nyújtanak a kompetencia- és önértékelések. Segítséget jelent a vezetői munkában, és a vezetői munkára történő felkészülésben is az, ha mód van annak megbeszélésére, hogy a felek egymást, egymás munkáját hogyan látják.

A folyamat

A tervszerűség, a belátható folyamat, a lépések egymásra épülése a program kiemelhető erőssége.

A logikai felépítése és a támogató környezet a folyamat erőssége.

A folyamattal, módszerekkel és dokumentációval elégedett és konstruktívan tudta őket használni.

A mentor és mentorált kapcsolata

A mentor a mentorálttal való közvetlen kapcsolatot, az őszinte légkört és a jó kommunikációt tartotta a folyamat erősségének. Mindezt támogatta a közösen meghatározott célok, a folyamatos kapcsolattartás, a közös tevékenységek.

Kiemelhető, hogy a mentor, mint a mentorált vezetője ténylegesen vezetői szerepre készítette fel a mentoráltat, aki a fejlesztési folyamat lezárulta után nem sokkal vezetői megbízást kapott.

Alkalmazott módszerek

A mentor jó érzékkel engedett teret a mentoráltjának, alakított ki olyan helyzeteket, akár konkrét szervezeti szituációkat kihasználva, amelyek a mentorált számára tapasztalatszerzési lehetőséget jelentettek.

Nagy súlyt fektetett arra, hogy a mentorált számára jó minőségű, és a vezetői kompetenciák fejlesztéséhez jól hasznosítható szakmai anyagokat adjon, ezek feldolgozásában segítséget nyújtott. Ezzel teret adott az önképzéshez és az önfejlesztéshez.

A helyzetgyakorlatokon keresztül ügyelt arra, hogy személyes visszacsatolást, megerősítést adjon a mentorálnak.

Akár széles körben is alkalmazható lenne az a 360 fokos értékelés, amit a mentor kezdeményezett, és a mentorálttal a fejlesztési folyamat utolsó harmadában elvégeztek. Maga az értékelés megerősítőleg hatott a mentoráltra.

A mentor külön hangsúlyozta annak fontosságát, hogy a fejlesztés során milyen fontos az adaptivitás, a konkrét helyzetek és lehetőségek kihasználása, a megerősítő értékelés.

6.3. Javaslatok

Az alábbiakban tartalmilag csoportosítva szerepelnek a mentorok, mentoráltak, és a szakértők javaslatai. A javaslat után zárójelben szerepeltetjük, hogy milyen szerepben lévő személy tette a javaslatot.

A program célmeghatározása

A mentor fontosnak tartja annak meghatározását, hogy milyen szintű vezetők utánpótlásának biztosítására szolgál ez a program. Álláspontja szerint osztályvezetői szint esetén nélkülözhetetlen az adott szakterület szakmai ismereteinek átadása, a szakterület specifikus elvek, célok ismertetése. Ebben az esetben a szakmai és funkcionális fejlesztés egyenrangú elemei a folyamatnak. Magasabb szintű vezetői feladatok ellátására való felkészítés esetén a funkcionális jellegű fejlesztés érdemel nagyobb hangsúlyt, a vezetői képességek, kompetenciák előtérbe helyezése

szükséges. Ez befolyásolhatja a program felépítését, a tematika meghatározását. (mentor)

Jól kell kommunikálni a programot. Egyértelművé kell tenni, hogy mi a célja. (mentor)

A folyamat

Ne legyen ennyire formalizált. Legyen több szabadsága a mentoroknak. Például a kitűzött feladatok szintjén. (mentor)

Nem tartotta jónak a havi kettő egyeztetés kötelező előírását a mentor és a szakértő között a 2. és 3. hónapban. (mentor)

A nyári szabadságok miatt nem kellene ragaszkodni az előrehaladási jelentésben ahhoz, hogy minden héten legyen kapcsolatfelvétel. Ha a következő héten két alkalom van, azt kellene betudni az előző hetinek. Az ember nem szívesen zavarja a kollégáját nyaralás alatt. (mentor)

Dokumentáció

Érdemes lenne a dokumentációt intranetes felületre helyezni a papírlapú megoldás helyett. (mentor)

A mentorokat a projekt speciális feladataira is fel kellene készíteni: pl. dokumentáció kezelése. (szakértő)

Javasolt a dokumentációt internetes felületeken vezetni. (szakértő)

Időtartam, időszak

A majdani program tervezése során, a mentorálási folyamatra tervezett időtartam meghatározásakor javasolja figyelembe venni a résztvevők adott időszakban tervezett, vagy akár nem tervezett távollétének lehetőségét, az általuk ellátandó feladatok várható mennyiségét, azok elvégzésének időtartamát, mert e tényezők a mentorálási tevékenységre fordítható időre jelentős hatással lehetnek. (mentor)

A hullámzó munkahelyi leterheltség a csúcs időszakokban (különösen a nyári szabadságok ideje alatt) bizony elveszi az időt a mentori munkától, ezért javasolta, hogy a következő etap ne érintse a nyári időszakot. (mentor)

A mentor javaslat szerint a következő körben érdemes lehet más időszakban indítani a programot. (mentor)

A mentorálási folyamatban ne legyen szünet. (mentor)

A mentorálási tevékenységet a szervezet terhelési életciklusához kellene igazítani pl.: igazgatási szünet, vagy évvárás figyelembe vétele. (mentor)

A program időtartamát érdemes lenne minimum hat hónapra növelni. (szakértő)

A közvetlen munkatárs esetén a mentorálás időtartama ne legyen több 3-4 hónapnál. (mentor)

A programot két részre javaslom felosztani: a felkészülési időszakra és újonnan kinevezett vezetőként eltöltött időszakra. A vezetői tréningekre a felkészülési időszakban kerülne sor. (mentorált)

Mentorált kiválasztása

A vezetői tehetségesek kiválasztása módszertani megfontolások alapján újra gondolandó, valós és a szervezetet is átható karriertervezés keretében. (mentor)

A mentoráltak kiválasztását érdemes lenne céltudatosabban kezelni, jobban megszűrni, nem teljes mértékben a szervezetekre bízni. Tesztek, interjú, pályáztatás etc. segítségével. (szakértő)

A mentorált kiválasztásánál a személyes ambíció legyen erőteljesebb szempont. (szakértő)

Mentorok kiválasztása

A mentorok kiválasztásánál kevesebb teret kellene engedni a szervezeti javaslatoknak, kijelölésnek.

Mentor – mentorált összerendelése

A nem közvetlen beosztott munkatársak mentorálását nem támogatja csak meghatározott feltételekkel (felső vezetői kommunikáció, közvetlen vezető támogatása , 4-5 hónap időtáv). (mentor)

Motiváció

A mentoráltak kiválasztásánál kritériumként a motivációt is érdemes lenne vizsgálni. (mentorált)

A mentoráltak részére 3x1 plusz munka nélküli „felkészülési” nap biztosítása. (mentor)

A mentoráltak részére is anyagi „ösztönzés”.(mentor)

Értékelés

Külső szakértő, értékelő által történő kompetencia értékelés hiányzik. Fontosnak tartja objektívebben mérni a programban elért eredményeket. (mentor)

Informatikai, módszertani támogatás a különböző mérések (pl: 360 fokos mérés, Johari ablak) elvégzéséhez. (mentor)

Az értékelés folyamatának egységesebbé tétele érdekében javasolják a százalékos beosztás szöveges indikátorainak meghatározását is.

A 360 fokos értékelés során 17 vezetői kompetenciát értékelt 10 kolléga (vezető, adminisztrációs és peer) és a vezetőjelölt saját maga. Tanulságos volt az eltérések vizsgálata az önértékelés és a külső értékelők átlaga között. Fontos megállapítás volt egyben az is, hogy a 360 fokos értékelés az önfejlesztés első lépcsőfoka, mivel nem az számít, hogy ki melyik vezetői kompetenciát hogyan értékelte, hanem az, hogy a visszajelzések milyen önfejlesztési irányt és mozgásteret adnak a vezetőjelöltnek. A fenti szakmai anyag segítségével egyben átbeszélték a 360 fokos értékelések buktatóit is. Ez az értékelési forma jó gyakorlatként is alkalmazható a projekt kiterjesztése során. (mentor)

Az önértékelés megvalósításához segítség lett volna, ha a 13 kompetenciához kapcsolódóan rendelkezésünkre áll volna egy „ötletbázis”, jó ötletek gyakorlata (öt perces kis gyakorlatok). (mentor)

Mentoráltak tréningjei

Tréningek körének szélesítése. (mentor)

A mentor igényeként megjelent, hogy szeretett volna képzésekről, a mentorált szerepléséről írásos visszajelzést kapni.

A mentoráltak számára szükséges lenne egy több szintű, modul rendszerű tréningprogram kidolgozása, amely a vezetői pszichológiára és a menedzsment ismeretek fejlesztésére irányul. (szakértő)

Mentorok felkészítése, támogatása

A célkitűzések meghatározása okozott elsődlegesen gondot számukra, ezért a képzésük során ennek a hangsúlyozottabb fejlesztésére tesz javaslatot a szakértő. (szakértő)

A mentorok vezetői képzése is elsőrangú fontossággal bírna, de elsősorban jelenléti képzés preferálna. (mentor)

A pályázat keretében megvalósuló, a vezetői tehetségek képzését szolgáló továbbképzési programok tekintetében nagy segítséget nyújtana a „tananyag” megosztása a mentorral, hogy a program során elhangzott tudásanyag beépítésre kerülhessen a vezetői tehetség mindennapos munkavégzésébe. Ezzel is növelve az ott megszerzett információk és tudás beépülését a tehetség vezetői eszköztárába. (mentor)

Érdemes lenne a mentorok felkészítésére több időt szánni, akár kétszer kétnapos tréningkeretében. A tréningek mellé szükség lenne egy egységes „tudásbázisra” is. A mentorok különböző modulok között válogathatnának: pszichológia, HR menedzsment, kommunikáció, mentorálás, tehetségmenedzsment, EQ, kérdezéstechnika, ajánlott szakirodalom, ajánlottvideó etc. Ezek komolyan hozzájárulnának a mentorok szemléletformálásához. (szakértő)

Érdemes lenne a mentoroknak lehetőséget biztosítani személyes coachingra, így meg tapasztalnák, mit jelent ez a folyamat. Nem várható el valakitől, hogy coach szemléletű vezető/mentor legyen, miközben nincs tisztában a coaching fogalmával, módszertanával, lényegével. (szakértő)

A mentorok képzése és szakmai támogatása legyen a folyamatban folyamatos. (mentor)

Fontos, hogy a mentornak legyen támogatása, akivel meg tudja konzultálni a felmerülő nehézségeket. A szakértővel való konzultáció megerősítette a mentor tevékenységét. (mentor)

Hasznosabb lett volna, ha nekik is van tréningjük a folyamat közben. Akár két kétnapos tréninget is szívesen vett volna. Pl. a vezetői önreflektivitás témájában, értékelésre, az egységes szemlélet kialakítására, vezetői kommunikációra. (mentor)

A mentori kiválasztási eljárás nagyon izgalmas volt. Jó lenne, ha vezetői kompetenciafelmérést a mentorok esetében is meg lehetne ismételni, mérhetővé téve, hogy a folyamat milyen hatással volt a mentorok fejlődésére. (mentor)

A projekt elején fontosnak tartja a mentor és a támogató szakértő személyes találkozását. (szakértő)

A projekt közben, félidőben szükség lenne egy csoportos találkozóra, amely lehetővé tenni a tapasztalatok, eredmények kicserélését, megosztását, az elakadások egyeztetését. (szakértő)

A fejlesztés során számos helyzetgyakorlatot alkalmaztunk. Jó lett volna egy háttéranyag, ami gyakorlatokat tartalmaz. (mentor)

A mentorok felkészítése lehetne hosszabb – kétszer két napos. Legyen lehetősége a mentoroknak különböző modulok közül választania: pszichológia, HR menedzsment, kommunikáció, mentorálás, tehetségmenedzsment, EQ, kérdezéstechnika. (szakértő)

Érdemes lenne a mentoroknak lehetőséget biztosítani személyes coachingra, így meg tapasztalhatnák a coaching folyamatot, elsajátíthatnák a coach szemléletű vezetés alapjait. (szakértő)

Alkalmazott módszerek

További szemléletalkotó fejlesztési helyzetek biztosítása (online és személyes; direkt és indirektív módon; együttműködésen alapuló tanulási lehetőségek). (mentor)

Az arányok (alkalmazott módszerek) tekintetében azonban javasolna némi eltérést: kicsivel több önálló feladatot, több mozgásteret a szervezeten belül, több kreativitást igénylő feladatot. (mentor)

A tudásmegosztás módja

Tudásmegosztási kultúra erősítésének folytatása, jó gyakorlatok átadására minél több fórum, lehetőség teremtése. A pilot időszak segítette, támogatta több módon (pl.: *Probono* fejlesztés, műhelybeszélgetések, jó gyakorlatok plenáris megosztása, szakértők online kezdeményezései) a megosztási kultúra fejlesztését és a közösségi tanulást/fejlődést, ám az egyelőre csekély részvételi hajlandóságnak gyökérokai ezekkel nem kiküszöbölhetőek. Ugyanakkor az ilyen típusú kezdeményezések – főként, ha azoknak tényleges egyéni, szervezeti hozadékait is megtapasztalják a kollégák pl.: javulnak, bővülnek a munkahelyi kapcsolatok, az együttműködés minősége, bővül a módszertani repertoár, pozitív szemlélet- vidámabb munkavégzés, sikerek, élmények... stb.- akkor nyitottabbá válnak, akár befogadó, akár adó szerepben. (szakértő)

Mentoráltak, mentorok számára tevékenységet kísérő, egységes szakmai anyag közreadása. A javaslatot felvető szakértő szerint biztonságot ad (főként egy bevezetett program esetében), ha vannak alapok, pillérek. Ugyanakkor a sablonok keretezhetik a mentori kreativitást, a módszertani sokszínűség alakulását, ezért e tárgykörben is a jó gyakorlatok megosztását, megvitatási lehetőségének biztosítását és a helyi sajátosságokra adaptálását látja megoldásnak. (szakértő)

Online feladatgyűjtemény: Szakmaterületekhez rendeltén összegyűjteni és közzé tenni a mentorok számára a célok mentén megfogalmazott lehetséges feladatokat, főként a komplex kompetenciafejlesztést célzókat, kiegészítve a mentori tapasztalatokkal. (mentor)

Javasolják esetleg feladatbank létrehozását, (célkitűzés bank, a célok alá feladatok sokaságának rendelkezésével,) amiből a mentoráltak válogathatnak, és amit a tevékenységük során szervezeti egységükre szabhatnak.

Személyes tapasztalatcsere, találkozás lehetősége

Mentori részről felmerül a személyes tapasztalatcsere lehetősége, ez önkéntes jelentkezéssel lehet megvalósítható. (mentor)

Hasznos lehet a későbbiekben több személyes, támogató jelenlét a program szervezői részéről. A mentor olyan személyes találkozásokra gondol, ahol a mentor, a mentorált és a támogatást végző szakértő közösen tár fel és old meg egy valós problémát a mentorált munkakörnyezetében. (mentor)

Egy köztes workshop fontos lehetne a mentoroknak. (mentor)

A projektindító szakmai naphoz hasonló közös tapasztalatcsere minden hónap végén valamennyi résztvevő jelenlétével, egy félnapos plenáris és kiscsoportos foglalkozás keretében. (mentor)

Megfontolandó egy-egy közös online fejlesztő beszélgetés a mentor, a mentorált és a támogató szakértő között a folyamat elején és végén. (mentor)

Jó lenne egy informális csoport a tehetségmentoráltakkal. Szívesen vennénk egy módszertant az utókövetésre. Jó lenne, ha a mentor és a mentorált kapcsolata tovább folytatódhatna.

Záró szakmai nap

A záró szakmai nap jóval inkább formális – inkább protokolláris. Ha lezárul egy ilyen program, akkor a mentoroknak ez kevésbé fontos. A résztvevőknek és a vezetőknek inkább fontos. Program számára lehet még jelentősége a záró szakmai napnak. (mentor)

Jó, ha van visszacsatolás. A csoportmunkának nem érezte értelmét. A végén erre már nem elég fókuszált a figyelem, illetve a résztvevők szempontjából megkérdőjelezhető a befektetett idő hasznosulása. (mentorált)

Az átadott tudás, felkészítés hasznosulása

A vezetői mentoring zárásának legyen része a mentor visszajelzése a mentorálnak, a vezetőjének, HR részére vagy személyügy részére, továbbá adott esetben tehessen javaslatot a mentor a vezetői pool-ba kerülésre, további fejlesztés szükségességére, annak esetleges tartalmára, szervezeten belüli vagy adott esetben szervezetek közötti belső áthelyezésre, mátrix-foglalkoztatotti működésre, továbbá egyéb – a megtartást célzó – lehetőségekre.

Mentoráltakra vonatkozó adatbázisok létrehozása. (mentor)

A mentorált szakmai támogatása elengedhetetlen a jövőben is, ezt a mentor folytatni fogja. (mentor)

Szervezeti oldalról a programot sikeresen elvégző mentoráltak részére rugalmasabb lehetőség biztosítása a kiemelt ügyintézővé váláshoz (amennyiben vezetői pozíció nem kínálható fel). (mentor)

Akit kiszemeltek vezetői pozícióra, ott a személyes fejlődés jobban hasznosulhat.

Jó lenne, ha a vezetővé válást követő három hónapban a mentorált egyéni szakmai támogatást, „coachingot” kaphatna. (mentorált)

Szervezeti bevezetés

Szükséges lenne egy tudatos karriertervezés a szervezetekben ez szervezeti kulturális kérdés, mint jogi szabályozási kérdés, tervezés során a potenciális vezetőjelöltek esetében tudatos megfigyelő támogató tevékenységet kellene végezni.

Javasolt a pilot program kiterjesztése és meghonosítása az államigazgatási gyakorlatban, ehhez a jogszabályi háttér kidolgozása, a mentorok és a szakértők felmenő rendszerben történő képzése. (mentor)

A támogató szakértő segítségével, a vezetőknek készüljenek ajánlások, további segédanyagok, feladatléírások, amelyeket testreszabottan alkalmazni tud. (mentor)

Mellékletek - Monitoring mintadokumentumok

JEGYZŐKÖNYV

FÉLIG STRUKTURÁLT INTERJÚ RÖGZÍTÉSE

a KÖFOP -2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú

„A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása”
című keretében „A közigazgatás vezetői utánpótlásának biztosítása érdekében folyó
tehetség gondozási pilot program” monitoring tevékenységének megvalósításához

Jelenléti ív és személyes adatfelvétel

Az interjú felvevője:

Név:

E-mail cím:

Interjú alany neve:	
Interjú alany álláshely besorolási kategóriája:	
Interjú alany szervezete és szervezeti egysége:	
Monitoring vizsgálatot végző szakértő neve:	
Interjú helye és időpontja:	

Interjú alany programban betöltött szerepe: *(Kérjük, a megfelelőt húzza alá)*

tehetségmentor

mentorált

szakmai vezető

szakmai felsővezető

Rögzítés módja: *(Kérjük, a megfelelőhöz tegyen X-et; többet is lehet)*

- ☐ diktafon, telefon hangrögzítés
- ☐ legépelés laptopon
- ☐ kézzel jegyzetelés
- ☐ nincs rögzítés csak beszélgetés

Hozzájárulok, hogy az interjú diktafonon/hangrögzítőn felvételre kerüljön. *(Kérjük, a megfelelőt húzza alá)*

IGEN

NEM

Adatkezelés: az interjú alanya tudomásul veszi hogy a programban való részvételhez az adatkezelés önkéntes hozzájárulásán alapul. Az adatok összegyűjtése, tárolása, feldolgozása és kezelése az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2016/679 rendelete, valamint az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény rendelkezéseinek betartásával történik. Az adatok statisztikai célra felhasználhatók és statisztikai célú felhasználásra személyazonosításra alkalmatlan módon átadhatók, az adatokat európai uniós források igénybevételének és felhasználásának ellenőrzése céljából az e támogatásokat ellenőrző szervek számára továbbítani kell.

Megállapodás az interjú alannal az interjú szövegszerű kivonatának visszamutatására vonatkozóan:
Szeretném az interjúról készült szövegszerű kivonatot megkapni és elolvasni. *(Kérjük, a megfelelőt húzza alá)*

IGEN

NEM

Dátum: 2019.

Aláírás:

.....
interjú alany

.....
monitoring vizsgálatot végző szakértő

Adatkezelési tájékoztató

Az interjú alany (továbbiakban: **Érintett**) a félig strukturált interjú rögzítésében tett nyilatkozattal járul hozzá, hogy a Nemzeti Közzolgálati Egyetem (1118 Budapest Ludovika tér 2.) mint adatfeldolgozó és a Miniszterelnökség (Budapest Wesselényi u. 22.) mint adatkezelő a fenti személyes adataimat a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016 azonosító jelű „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt (a továbbiakban: **Projekt**) keretében kizárólag abból a célból kezelje, hogy „A közigazgatás vezetői utánpótlásának biztosítása érdekében folyó tehetséggondozási pilot program”-ot megvalósítsa.” Az Érintett a nyilatkozatot az adatfeldolgozó alábbi tájékoztatását követően tette.

A Projekt rövid leírása: Az Európai Bizottság C(2015) 5262 számú határozatában jóváhagyta a Közigazgatás- és Közzolgáltatás-fejlesztés Operatív Programot valamint a Kormány a Közigazgatás- és Közzolgáltatás-fejlesztés Operatív Program éves fejlesztési keretének megállapításáról szóló 1004/2016. (I. 18.) Korm. határozatában megállapította a KÖFOP éves fejlesztési keretét, amely 2. számú mellékletében kiemelt projektként nevesítette a konzorciumi formában megvalósuló Projektet, amelynek támogatója, a Miniszterelnökség, mint irányító hatóság, (a továbbiakban: **Irányító Hatóság**) kedvezményezettje a Belügyminisztérium és a Nemzeti Közzolgálati Egyetem (a továbbiakban együtt: **Kedvezményezett**). A Projekt megvalósítása érdekében a Kedvezményezett az Irányító Hatósággal, mint támogatóval támogatási szerződést kötött. A jelen adatkezeléshez hozzájáruló nyilatkozattal összefüggő - az Irányító Hatóságot, mint adatkezelőt terhelő - kötelezettségekkel kapcsolatos jogainak érvényesítése érdekében az Érintett a Kedvezményezetthez fordulhat.

A Projekttel kapcsolatos adatkezelési információk:

Az Érintett fenti személyes adatainak kezelésének kereteit a természetes személyeknek a személyes adatok kezelése tekintetében történő védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról, valamint a 95/46/EK rendelet hatályon kívül helyezéséről szóló Európai Parlament és a Tanács (EU) 2016/679. sz. rendelete (továbbiakban: **Rendelet**) valamint az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény (továbbiakban: **Info tv.**) határozza meg.

Az adatkezelés célja kizárólag a Projekt megvalósítása. Jelen nyilatkozat alapján az Érintett adatainak kezelésére, kizárólag az Irányító Hatóság, a Kedvezményezett illetékes munkatársai jogosultak.

A személyes adatok tárolása és kezelése papír alapon és elektronikus (diktafon/telefonos hangrögzítés) formában történik.

A személyes adatok tárolásának időtartalmát a 2014-2020 programozási időszakban az egyes európai uniós alapokból származó támogatások felhasználásának rendjéről szóló 272/2014. (XI. 5.) Korm. rendelet 38/A. §-a szerint határozza meg, mely szerint a rendelet hatálya alá tartozó szervek a támogatásokkal kapcsolatos minden dokumentumot **2027. december 31-ig** megőriznek.

Érintett adatkezeléssel kapcsolatos jogai:

Az adatok védelme: Az Irányító Hatóság, valamint a Kedvezményezett minden ésszerű intézkedést megtesz annak érdekében, hogy az általa kezelt adatok illetéktelenek számára ne legyenek hozzáférhetőek összhangban a Kedvezményezett adatvédelmi szabályzatával.

Kedvezményezett részéről a Nemzeti Közzolgálati Egyetem rendelkezik a személyes és közérdekű adatok védelméről, biztonságáról szóló szabályzattal, amely az Egyetem honlapján elérhető az Adatvédelem fül alatt.

Érintett adatkezeléssel kapcsolatos jogorvoslati lehetőségei:

Az Érintett az adatkezelés teljes időtartama alatt élhet a Rendeletben, illetve az Info tv.-ben biztosított jogaival. Az Érintett kérelmezheti a rá vonatkozó személyes adatokhoz való hozzáférést az adatai helyesbítését, törlését, kezelésének korlátozását, adathordozhatósághoz való jogát érvényesítheti, tiltakozhat személyes adatok kezelése ellen.

Az Érintett a fent meghatározott jogainak érvényesítése érdekében kérelemmel a Nemzeti Közszerológati Egyetem adatvédelmi tisztviselőjéhez fordulhat az alábbi elérhetőségen keresztül:

Dr. Téglásiné Dr. Kovács Júlia (cím: 1083 Budapest, Ludovika tér 2. e-mail cím: adatvedelem@uni-nke.hu)

A kérelmet a fent megjelölt adatvédelmi tisztviselők postacímére vagy az elektronikus e-mail címére kell benyújtani. A Kedvezményezett a legrövidebb idő alatt, legfeljebb azonban 25 napon belül (tiltakozás esetén 15 napon belül) írásban tájékoztatást ad. Továbbá jogsérelem esetén bírósághoz fordulhat (a pert az érintett - választása szerint - a lakóhelye vagy tartózkodási helye szerint illetékes törvényszék előtt is megindíthatja), valamint a Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatósághoz (1125 Budapest, Szilágyi Erzsébet fasor 22/c., tel.: 06-1-391-1400, honlap címe: <http://naih.hu>, elektronikus levelezési cím: ugyfelszolgalat@naih.hu) is fordulhat. A bírósági jogérvényesítés részletes szabályait az Info tv. 22. §-a és a Rendelet 79. cikke tartalmazza.

Szervezési információk:

A jegyzőkönyvben az interjú felvevője interjúként rögzíti az interjúalanyok alapadatait, és az interjú lebonyolítására vonatkozó alapvető adatokat. Az interjúalanyokkal a jegyzőkönyvet alá kell íratni.

A jegyzőkönyv tartalmazza az interjúkérdéseket. Az interjú felvevője az adott kérdésnél rögzíti az interjú során elhangzott lényegi információkat, a jegyzőkönyv képezi a monitoring jelentés alapját a felvett interjúk tekintetében.

Javaslat az interjúk nyitásához - Bevezető szakasz

Az interjúkészítő bemutatkozása:

- Név
- Néhány szó a korábbi vagy jelenlegi munkatapasztalatairól
- Milyen szerepet tölt be a programban

A program rövid bemutatása:

- A KÖFOP 2.1.5. egyik alprojektje.
- A projekt célja: a közszolgálati pályára vonzást, a beillesztést és pályán tartást szolgáló emberi-erőforrás gazdálkodás menedzsment eszközeinek kialakítása, az életpályák működtetési feltételeit biztosító kormányzati, szervezeti és személyes közszolgálati kompetenciák fejlesztése.
- A monitoring vizsgálat célja: átfogó képet kapni a szervezetek, illetve az érintett vezetői tehetségek, mentorok, tehetséggondozási programmal kapcsolatos elvárásairól, tapasztalatairól, a tehetséggondozási pilot folyamat elemzése az elkészült dokumentumok és a tehetséggondozási pilot folyamatban résztvevők és az érintett szervezetek vezetőinek megkérdezése alapján. A monitoring vizsgálat során három féle interjú zajlik: a mentorral, mentorálttal, a szervezeti vezetővel/HR vezetővel. A monitoring vizsgálat eredményei monitoring jelentés keretében kerülnek feldolgozásra.
- Az interjúk elhangzott információk nem kerülnek átadásra a szervezeten belül, kifejezetten a mentor program fejlesztését szolgálják.

Tudnivalók

1. Az interjúkérdéseket a szakértő kérdezi le.
2. Az első oszlopban találja azokat a kérdéseket, amelyeknek a megválaszolására kérjük.
3. Kérjük, hogy a második oszlopban rögzítse az interjúalany válaszát arra, hogy az adott kérdést hogyan ítéli meg. A válaszadáshoz két típusú 5-ös skálát adtunk meg. Kérjük, hogy a kérdés típusának megfelelően értelmezze a skálákat!
4. Valamennyi zárt kérdés esetében megfogalmazhat segítő kérdéseket. Ha az adott zárt kérdésnél többlet információkhoz jut az interjúalanytól, azt a kérdés alatti rovatban rögzítse. Ugyanitt rögzítheti a felkészülés során a kérdéshez kapcsolódó jegyzeteit is.
5. A zárt kérdések sorát megszakítják nyitott kérdések. Itt is feltehet segítő kérdéseket. A kérdés alatt foglalja össze az interjúalany válaszát.

I. Interjúkérdések/ tehetségmentorált

A monitoring program, alkalmazott módszerek

5 – *Teljes mértékben*

4 – *Meglehetősen*

3 – *Közepesen*

2 – *Kevésbé*

1 – *Egyáltalán nem*

5 – *Kiemelkedő*

4 – *Jó*

3 – *Megfelelő*

2 – *Elégséges*

1 – *Nem megfelelő*

Célok, eredmények, hatások

Kérdés	Megítélés				
1. Mennyire tartja fontosnak, jelentőségteljesnek vezetői kompetenciái fejlesztése szempontjából a kitűzött célokat?	1	2	3	4	5
<i>kiegészítés helye</i>					
2. Mennyire illeszkedtek a fejlesztési tervben meghatározott célok a fejlesztendő vezetői kompetenciáihoz?	1	2	3	4	5

3. Mennyire illeszkedtek a fejlesztési célokhoz a fejlesztési tervben meghatározott feladatok?	1	2	3	4	5
4. Mennyire érzi magát felkészültnek a vezetői munkára?	1	2	3	4	5
5. Mennyire erősítette az Ön közszolgálat iránti elkötelezettségét a tehetséggondozási program?	1	2	3	4	5
6. Milyen mértékben teljesültek a tehetséggondozásra kitűzött célok?	1	2	3	4	5

Megvalósítás: Folyamat felépítése, szakaszai, találkozások gyakorisága, kapcsolattartás, együttműködés

Kérdés	Megítélés
7. Milyennek ítéli a programmal kapcsolatos előzetes tájékoztatást?	1 2 3 4 5
8. Mennyire volt megfelelő az Ön számára a tehetséggondozási folyamat felépítése(Folyamat szakaszai, beszélgetések gyakorisága stb.)	1 2 3 4 5
9. Véleménye szerint hány hónap időtartamú az ideális tehetséggondozási időszak?	Itt adja meg a hónapok számát:
10. Volt-e távol munkahelyétől a tehetséggondozás időszakában a tervezett szabadságokon kívül? (Ha igen, mi volt ennek az oka, milyen hosszan volt távol, és mennyire nehezítette ez a mentorálás céljainak teljesülését?)	

11. Mentorával azonos szervezeti egységben, helyen dolgozik? Ha nem, okozott ez problémát? Hogyan lehet áthidalni ezeket a nehézségeket?	
12. Mennyire tartja hasznosnak a projekt indító szakmai napot?	1 2 3 4 5
13. Mennyire tartja hasznosnak a projekt záró szakmai napot?	1 2 3 4 5
14. Mennyire elégedett a támogatással, amit a fejlesztési feladatok megvalósításához kapott? (Kollégák támogató hozzáállása, vezetői támogatás stb.)	1 2 3 4 5
15. Ha nem teljesen elégedett, kitől, milyen formában és rendszerességgel érkező támogatásra lett volna (még) szüksége?	
16. Milyennek ítéli a mentorával kialakított munkakapcsolatot?	1 2 3 4 5
17. Milyennek ítéli a mentorával kialakított személyes kapcsolatot?	1 2 3 4 5
18. Megítélése szerint mennyire volt mentora felkészülve a mentori feladatok ellátására?	1 2 3 4 5
19. Mennyire tudta mentora segíteni önt vezetői kompetenciái fejlesztésében?	1 2 3 4 5
20. Megítélése szerint mentora mennyire volt motivált a mentori feladatok ellátására?	1 2 3 4 5

21. Megítélése szerint mik voltak mentora erősségei, melyekre tudott támaszkodni?	
---	--

Alkalmazott módszerek

22. Mennyire volt könnyű megítélni a 13 vezetői kompetencia szintjét az önértékelés során?	1	2	3	4	5
23. Mi segítette és mi nehezítette az önértékelést?					
24. Mennyire volt hasznos a vezetői/személyes kompetenciák értékelése a fejlesztési folyamatban?	1	2	3	4	5
25. Mennyire volt hasznos a kompetenciák meghatározása az egyéni fejlesztési terv kialakításához?	1	2	3	4	5
26. Mennyire tartja hasznosnak az egyéni tehetségfejlesztési tervet a fejlesztési folyamat eredményessége szempontjából?	1	2	3	4	5
27. Változtatna-e az egyéni tehetségfejlesztési terv struktúráján (cél/feladat/kompetencia)?					
28. Mennyire tartja hasznosnak a tehetségek igényeire kialakított kompetenciafejlesztő tréningeket a tehetségfejlesztés szempontjából?	1	2	3	4	5
29. Mennyire tartja szükségesnek a tréningeket a mentorálás folyamatában?	1	2	3	4	5

30. Milyen kompetenciafejlesztő képzéseken venne részt szívesen vezetői kompetenciái fejlesztése céljából?	
31. Mennyire tartja hasznosnak a fejlesztő beszélgetéseket a tehetségfejlesztés eredményessége szempontjából?	1 2 3 4 5
32. Mennyire tartja hasznosnak a - tehetségmentorral egyeztetett - önfejlesztését a vezetővé válás fejlesztése szempontjából?	1 2 3 4 5
33. Mennyire tartja hasznosnak az időközi értékelést a tehetségfejlesztés eredményessége szempontjából?	1 2 3 4 5
34. Mennyire tartja hasznosnak a záró értékelést a tehetségfejlesztés eredményessége szempontjából?	1 2 3 4 5
35. Mi az, amit másképpen csinálna, ha Önön múlna a mentorálási folyamat irányítása?	

Végezetül néhány olyan kérdés megválaszolására kérjük, ahol szabadon megfogalmazhatja gondolatait.

1. Mennyire fogadták pozitívan, támogatóan a kollégák, hogy Ön a programban részt vesz?
2. Ha időközben vezetői megbízást kapott, mennyiben tudott építeni a mentorálási folyamatban tanultakra?
3. Ha még nem kapott vezetői megbízást, hogy ítéli meg, a mentorálási folyamat miben, milyen kompetenciái fejlődésében segített leginkább vezetővé válását?
4. Mit tartott a tehetséggondozási programban való részvétel legnagyobb hasznának?
5. Mit tartott a vezetői tehetséggondozás legnagyobb hiányosságának?
6. Folytatódik-e és ha igen, milyen formában a tehetséggondozás a pilot program lezárását követően?
7. Összességében mennyire tartja fontosnak, hogy tehetséggondozási program működjön az Ön szervezetében?

Köszönjük segítségét!

II. Interjúkérdések/ tehetségmentor

Megjegyzés

Az interjú időtartama 60 perc. Témakörönként alapvetően 5 perc áll rendelkezésre. Természetesen igazodva az interjúalanyhoz, az adott helyzethez.

Interjúkérdések

Célok, eredmények, hatások

1. Mennyire tartja sikeresnek, eredményesnek a tehetséggondozási program során kitűzött célokat?
 - i. Milyen szempontok alapján határozták meg a célokat?
 - ii. Sikerült a mentorált számára egyértelmű, hasznos célokat meghatározni?
2. Mennyire tartja fontosnak, jelentőségteljesnek a mentorált vezetői kompetenciáinak fejlesztése szempontjából a kitűzött célokat?
3. Mennyire szolgálták a tehetségfejlesztési tervben meghatározott feladatok a mentorált vezetői kompetenciái fejlesztését?
4. A mentorálási folyamatban elvégzett feladatok mennyire készítettek fel a mentoráltat vezetői feladatok ellátására?

5. A mentoráltak közvetlen vezetői érzik-e hasznát a vezetői tehetséggondozásnak? Ha igen, miben? Kapott-e erről egyértelmű visszajelzést?
6. Mentorként hogyan értékeli a vezetői tehetséggondozás szervezetre gyakorolt hatását? Milyen haszonnal járt/jár a program a szervezet számára?
7. Elismerik a tehetségmentori tevékenységet?
8. Milyen ösztönző eszközöket alkalmaznak a szervezeten belül a vezetői tehetséggondozás bevezetése, elterjesztése, hatékonyságának növelése érdekében?
9. Szükségesnek lát-e a szervezeti szintű változtatást, beavatkozást, ami a vezetői tehetséggondozás hatékonyságát, hasznosságát növelné?

Megvalósítás: Folyamat felépítése, szakaszai, találkozások gyakorisága, kapcsolattartás, együttműködés

10. A mentorált az Ön közvetlen beosztottja?
11. Ön mennyire volt ráhatással a mentorált kiválasztására?
12. Elegendő előzetes ismerettel rendelkezett ahhoz, hogy megalapozott döntést hozzon a tehetséggondozási programban való részvételéről?
13. Mennyire tartja hasznosnak a pilotindító/pilotzáró szakmai napot?

14. Mennyire találta használhatónak a mentorálás során alkalmazott dokumentumokat?
(Egyéni fejlesztési terv, mentorálási napló, mentori előrehaladási jelentés)
- i. Mi hiányzott a dokumentumokból?
 - ii. Min változtatna?
15. Hogyan ítéli meg, hogyan értékeli a mentorálási folyamat során végzett dokumentációs tevékenységét?
16. Mennyire tartja fontosnak a támogató szakértő munkáját a tehetséggondozás sikere szempontjából?
- i. Mennyire és miben tudott támaszkodni a szakértőjére?
 - ii. Mennyire tartja hasznosnak a szakértők által vezetett műhelymunkákat (a nyitó/záró szakmai napon)?
 - iii. Egyéb észrevételek
17. A tehetségmentorálás megvalósításához kitől, milyen formában és rendszerességgel érkező támogatásra lett volna (még) szüksége?
18. A pilot programban 3 hónapig tartott a tehetséggondozás. Mennyire tartja megfelelőnek ezt az időtartamot a vezetővé válás fejlesztésére?
19. Hosszabb vagy rövidebb időtartam esetén, mit tartana optimálisnak?

20. Mennyire tartja fontosnak a tehetségmentori pilot tapasztalatai alapján, hogy a mentor és a mentorált egy szakterületen dolgozzon?
21. Elképzelhetőnek tarja-e, hogy más szervezeti egységben dolgozó tehetséget mentoráljon?
Ha igen, mi kell ahhoz, hogy ez jól működjön?
22. Folytatódik-e és ha igen, milyen formában a tehetséggondozás a pilot program lezárását követően?

Alkalmazott módszerek

23. A mentori felkészítés témái mennyire illeszkedtek a tehetségmentori feladatokhoz? (mi nem kellett volna, és mi kellett volna még)
24. Mennyire volt megfelelő a mentor felkészítés időtartama (2x8 órás közszolgálati továbbképzési program), formája? Szükségesnek tartja-e a mentorokat felkészítő tréning kiegészítését, vagy helyettesítését más oktatási formákkal? *(Elégedettségmérésből: Igen, egy e-learning tananyaggal, Igen, nyomtatott tananyaggal, Igen, online felkészítő előadással, A megjelölt oktatási formát / formákat a tréning helyett kellene alkalmazni)*
25. Hogyan ítéli meg a tehetségmentorok és mentoráltak összerendelését?
- i. Mondja el tapasztalatait!
 - ii. Amennyiben tapasztalt nehézségeket, mik voltak azok?
26. A kompetenciafejlesztő képzések (2x8 órás továbbképzési program) mennyire voltak hatással a mentorált személyes, vezetői kompetenciái fejlesztésére, fejlődésére?

27. Mennyire volt könnyű megítélni a 13 vezetői kompetencia szintjét a mentoráltja vonatkozásában?

28. Hogyan ítéli meg a fejlesztő beszélgetéseket?

- i. Mennyire voltak hasznosak, hatékonyak?
- ii. Tudta-e használni az asszertív kommunikációról tanultakat?
- iii. A személyes beszélgetések mellett, telefonon, más kommunikációs csatornákon folytattak-e beszélgetést (Skype, chat program stb.)
- iv. Egyéb tapasztalatok

29. Hogyan minősíti a mentorált értékelésével kapcsolatos tevékenységét?

- i. Okozott-e nehézséget a köztes értékelés? Mennyire volt hasznos?
- ii. Okozott-e nehézséget a záró értékelés? Mennyire volt hasznos?
- iii. Mennyire vont be más személyeket is a mentorált értékelésének kialakításába? Ha bevont, akkor kiket, és milyen formában?
- iv. Egyéb tapasztalatok

30. Mennyire tartja hasznosnak az alkalmazott módszereket?

- i. Mennyire tartja hasznosnak a tehetségmentorálttal egyeztetett - önfejlesztést a vezetővé válás fejlesztése szempontjából?

- ii. Az alkalmazott tehetséggondozási módszertan tekintetében milyen változtatásokat, kiegészítéseket tartana hasznosnak, milyen továbbfejlesztési lehetőségeket tartana hasznosnak?
- iii. Van-e az alkalmazott módszertannak olyan eleme, amelyet elhagyna, vagy módosítana?
- iv. Mi a véleménye a távmentorálásról (a mentor és a mentorált fizikailag nem egy helyen dolgozik, akár a teljes mentorálási folyamat alatt, vagy annak bizonyos időszakában)?

31. Kért visszajelzést mentoráltjától mentori tevékenységével kapcsolatban? Ha igen:

- i. Mennyire voltak őszinték, objektívek?
- ii. Mennyire tudta hasznosítani a kapott visszajelzéseket?
- iii. Egyéb észrevételek

Összegző kérdések:

32. Ha időközben vezetői megbízást kapott mentoráltja, mennyiben tudott építeni a tehetséggondozási folyamatban tanultakra?
33. Ha még nem kapott vezetői megbízást, hogy ítéli meg, a tehetséggondozási folyamat miben, milyen kompetenciái fejlődésében segített leginkább vezetővé válását?

34. Mit tartott a tehetséggondozási program legnagyobb hasznának?

Utánpótlás / helyettes kinevelése, A mentorált elköteleződésének erősítése, A szervezeti egységben dolgozók motivációjának, együttműködésének erősítése, Saját vezetői munkám átgondolása, tudatosabbá tétele, Saját vezetői eszköztáram bővítése; (A kiemelt alkérdésekre mindenképpen kérdezzen rá az interjú készítője. Fontos rögzíteni, hogy a mentor saját személyes fejlődése, munkája, motivációja szempontjából miben gazdagodott, fejlődött a program hatására.)

35. Mi az, ami jól működött?

36. Mi az, ami a legnehezebb volt?

37. Miben érezte egyedül magát, miben várt volna további segítséget?

38. Ön milyen szabályozási (pl. jogszabály, belső szabályzat) lehetőségeket tart szükségesnek a program hosszú távú eredményes működtetéséhez?

39. Egyéb felvetés

Köszönjük segítségét!

III. Interjúkérdések/ a pilotban érintett szakmai vezető

Tudnivalók

Az interjú során alkalmazkodni kell a helyzethez, az interjú alanyhoz. Egy interjú lehetőleg ne haladja meg a 60 percet.

Hova sorolható az interjúalany vezetői pozíciója?	
Szakmai felsővezető pl. államtitkár; helyettes államtitkár; kormányzati főhivatal és a központi hivatal vezetője és vezetőjének helyettese; kormányhivatal főigazgatója	
Szakmai vezető: pl. kormányhivatal igazgatója; járási hivatal, illetve a fővárosban a fővárosi kerületi hivatal vezetője és vezetőjének helyettese; főosztályvezető; osztályvezető	
A pilotban érintett mentornak a megkérdezett közvetlen vezetője? (Válassza ki a megfelelő választ!)	
Igen	
Nem	

Interjú kérdések

Célok, eredmények, hatások

1. Mennyire látott rá a mentorált által a folyamat keretében végzett tevékenységekre?
2. Mennyire vont be Önt a mentor a mentorált vezetői feladatainak, elérendő céljainak meghatározásába?
3. Mennyire illeszkedtek ezek a tevékenységek a szervezeti egység aktuális feladataihoz, mennyire voltak életszerűek a szervezeti célok szempontjából?

4. A mentorált vezetői tevékenység/vezetői szerep betöltése iránti motivációját mennyire javította a mentorálás?
5. Milyen mértékben fejlődtek a tehetséggondozási program időszakában a mentorált vezetői kompetenciái?
6. Szervezeti szinten/szervezeti egység szintjén látják-e hasznát a vezetői tehetséggondozásnak? Ha igen, miben?
7. A mentorált ha időközben vezetői megbízást kapott, mennyiben tudott építeni a tehetséggondozási folyamatban tanultakra?
8. A tehetség mentoráltak motivációi, fejlődéssel kapcsolatos szándékai és a vezetői utánpótlási tervek mennyire esnek egybe a szervezet esetében?
9. A vezetői utánpótlás hatékony eszközének tartja-e a belső kiválasztást, a vezetői tehetséggondozási programot?

Megvalósítás: Folyamat felépítése, szakaszai, találkozások gyakorisága, kapcsolattartás, együttműködés

10. Ki tegyen javaslatot a projekt kiterjesztése során a tehetségmentor személyére az Ön szervezeténél?
11. Ki tegyen javaslatot a projekt kiterjesztése során a tehetségmentorált személyére az Ön szervezeténél?
12. Milyennek ítéli a mentor(ok) felkészültségét?

13. A tehetségmentori pilot tapasztalatai alapján mennyire tartja fontosnak, hogy a mentor és a mentorált egy szakterületen dolgozzon?
14. Ön szerint elláthatja-e egy tehetség mentorálását más szervezeti egység vezetője?
15. Ön szerint elláthatja-e egy szervezetben a tehetségek általános mentorálását egy erre felkészített szakember a mentorált vezetőjével együttműködésben (pl. HR munkatárs/ tehetségmentor)?
16. Az Ön szervezetében a program befejezését követően hogyan lehet tovább fejleszteni, szinten tartani, motiválni a mentori programban részt vett mentoráltat?
17. Ön milyen szabályozási (pl. jogszabály, belső szabályzat) lehetőségeket tart szükségesnek a program hosszú távú eredményes működtetéséhez?

Tehetséggondozás helve a szervezetben

18. Azonosítják-e valamilyen módon a szervezetben a vezetői tehetségeket?
19. Ha igen, hogyan?
20. A mentorálás mennyire terhelte le a mentort? Okozott-e ez gondot a mindennapi feladatok ellátásában?

21. Ön szerint hogyan lehet a vezetői tehetséggondozási rendszer működtetéséhez szükséges támogató szervezeti környezetet megteremteni, biztosítani?
22. Szükségnek lát-e a szervezeten/szervezeti egységen belül olyan változtatást, ami a tehetséggondozás elfogadottságát, hatékonyságát növelné?
23. Megítélése szerint a vezetői tehetséggondozási rendszer hogyan illeszkedik a szervezeti hierarchiába?
24. Alkalmaztak-e valamilyen elismerési formát, a tehetségmentor tevékenységével kapcsolatosan?
25. Ha igen, milyen elismerési formát?
26. Milyen elismerési formákat tartana (még) célszerűnek a tehetségmentorok esetében?
27. A mentorálás mennyire terhelte le a mentort/mentoráltat? Okozott-e ez gondot a mindennapi feladatok ellátásában?
28. Ön szerint melyek azok a vezetői kompetenciák, amelyek fejlesztésére az Ön szervezetében leginkább hangsúlyt kell helyezni a tehetséggondozás során?

Alkalmazott módszerek

- 29. Egyetért-e Ön azzal, hogy a tehetséggondozási program során vezetői kompetenciákat mérő eljárás alkalmazásával kerüljön felmérésre a tehetségmentoráltak fejlődése?
- 30. Mennyire illeszkednek ezek a kompetenciák a vezetőkkel szemben támasztott szervezeti elvárásokhoz?
- 31. Láttá-e, ismeri-e részleteiben az egyéni tehetségfejlesztési tervet?
- 32. Amennyiben igen, mennyire tartja azt hasznosnak?
- 33. Van-e észrevétele, javaslata a tehetségmentorálás során alkalmazott módszerekkel kapcsolatban?

Összegző kérdések

- 34. Összességében mennyire tartja fontosnak, hogy tehetséggondozási program működjön az Ön szervezetében?
- 35. Megítélése szerint melyek voltak a tehetségmentorálási folyamat jelentősebb nehézségei?
- 36. Mit tartott a tehetséggondozási program legnagyobb hasznának?
- 37. Egyéb felvetések, javaslatok

Köszönjük segítségét!

MONITORING JELENTÉS

A pilot program megvalósításában közreműködő szerv:

Tehetségmentor neve:

Szervezeti egysége:

Álláshelye besorolási kategóriája:

Mentorált neve:

Szervezeti egysége:

Álláshelye besorolási kategóriája:

A **pilot folyamatban érintett szakmai vezető** neve:

Szervezeti egysége:

Álláshelye besorolási kategóriája:

A **mentort támogató szakértő** neve:

KITÖLTÉSI ÚTMUTATÓ

A monitoring jelentés két részből áll:

1. „A közigazgatás vezetői utánpótlásának biztosítása érdekében folyó tehetséggondozási pilot program” során keletkezett dokumentumok – egyéni tehetségfejlesztési terv, fejlesztési napló, a mentor által küldött havi előrehaladási jelentések, a mentorokat támogató szakértő által készített összegző beszámoló – elemzése, a mentort támogató szakértővel történő konzultáció figyelembevételével.
2. Az interjúk során nyert elsődleges információkat összegző monitoring jegyzőkönyvön alapuló elemzés, fókuszálva a vizsgálat belső szakmai összefüggéseire.

A monitoring szakértő a vázlat felépítését követve valamennyi pontnál, valamennyi input információra kitérően, a különböző forrásokból szerzett információk összevetésével végzi el szakmai elemzési tevékenységét, és rögzíti annak eredményeit, pontonként meghatározva a feltárt problémákat, erősségeket és javaslatokat.

Tehetségmentorok kiválasztása/felkészítése

Kiválasztás

Tehetségmentor – vezetői tehetség párok azonosítása (min. 60 pár - 120 fő) - a pályakezdők mentori programjának kiválasztásában résztvevők köréből (BM)

Tehetségmentorok felkészítése

Közigazgatási továbbképzési program keretében: A közigazgatási tehetséggondozási programban mentori feladatokat ellátók felkészítése
2 napos jelenléti képzés 4 csoport, min. 60 fő (NKE)

Pilot program

1. szakasz (időtartam: 1 hónap)

2. szakasz (időtartam: 1 hónap)

3. szakasz (időtartam: 1 hónap)

Folyamatos fejlesztés és dokumentáció

- ✓ Hetente legalább 1 fejlesztő beszélgetés lefolytatása.
- ✓ Fejlesztési napló vezetése
- ✓ Előrehaladási jelentés
- ✓ Kapcsolattartás a mentor tevékenységét támogató szakértővel, havonta legalább 2 alkalommal szakmai egyeztetés.

I. Pilotindító szakmai nap

Felkészítés a résztvevők (tehetségmentor + tehetség) számára 2 csoportban: egyéni tehetségfejlesztési tervek kidolgozásának, NKE képzések kiválasztásának előkészítése.

Egyéni tehetségfejlesztési terv

II. Időközi értékelés

A pilot felénél (6. hét) időközi értékelő beszélgetés: vezetői tehetség szakmai fejlődésének, mentorálási célok megvalósulásának értékelése.

III. Záró értékelés

3. szakasz végén záró értékelő beszélgetés:
- mentorált szakmai fejlődésének, kompetenciáinak értékelése; célok megvalósulása
- mentorált önértékelése és a mentor tevékenységének értékelése.

Vezetői tehetségek képzése

Vezetői tehetség egyéni tehetségfejlesztési tervében meghatározott 2x2 napos képzés kiválasztása

1x2 napos képzés teljesítése a 2. szakaszban

1x2 napos képzés teljesítése a 3. szakaszban

IV. Pilotzáró szakmai nap

A résztvevők tapasztalatainak, javaslatainak strukturált megbeszélése.

Előrehaladási jelentés

Előrehaladási jelentés

Előrehaladási jelentés
Fejlesztési napló

I. DOKUMENTUMELEMZÉS

„A közigazgatás vezetői utánpótlásának biztosítása érdekében folyó tehetséggondozási pilot program” során keletkezett dokumentumok alapján

A dokumentumelemzéshez szükséges információk

A tehetségmentor szerződésben vállalt feladatai:

- A tehetségmentorálási folyamat elején kapcsolatfelvevő és célkijelölő beszélgetés, ezt követően hetente legalább egy alkalommal fejlesztő beszélgetés lefolytatása a mentorálttal, továbbá a tehetségmentorálási időszak során két alkalommal a mentorált tevékenységének, fejlődésének értékelése.
- A célok és fejlesztési feladatok meghatározása a mentorálttal közösen az egyéni fejlesztési terv keretében.
- A mentorált aktív és folyamatos támogatása vezetői kompetenciá fejlesztésében, a kitűzött célok elérése érdekében a tervezett feladatok végrehajtásában.
- A szervezeti kultúra értékeinek és a szervezeti elvárásoknak közvetítése a vezetői tehetség felé.
- A tehetségmentorálás folyamatáról, így különösen a célokról, a feladatok megvalósulásáról a megbízó által rendelkezésre bocsátott „Útmutató” és sablondokumentum szerint fejlesztési napló folyamatos vezetése.
- A kapott visszajelzések alapján a mentori tevékenység folyamatos fejlesztése.
- A Megbízó által kijelölt, mentori munkát támogató szakértővel aktív kapcsolattartás, havonta legalább kétféle szakmai egyeztető megbeszélés lefolytatása.
- A tehetségfejlesztési program módszertanára vonatkozó fejlesztési javaslatok, tapasztalatok összegzése, összegyűjtése.

A tehetségmentorált pilot folyamathoz történő hozzájárulása:

A Tehetségmentorált a Projekt időszaka alatt részt vesz a mentorálási pilot program nyitó- és záró szakmai napján, az egyéni tehetségfejlesztési terv kialakításában és megvalósításában, ennek keretében hetente legalább egy fejlesztő beszélgetésen, a mentorálási időszak során két alkalommal a munkahelyi szakmai fejlődést és a mentorálási célok megvalósulását értékelő beszélgetésen, továbbá 2 db 20 óra időtartamú (2x8 óra jelenléti képzés és 4 óra e-learning) közszolgálati továbbképzési programon. Az értékelő beszélgetéshez kapcsolódóan közreműködik az önértékelő lap kitöltésében. A Tehetségmentorált részt vesz továbbá a program monitoring vizsgálatában. **A mentorokat támogató szakértő szerződésben vállalt feladatai:**

- A mentorálási folyamatban a szakértőhöz rendelt mentor(ok) szakmai támogatása, kérdéseik megválaszolása.
- Havonta legalább kétféle szakmai egyeztető megbeszélés lefolytatása mentoronként.
- A fejlesztési napló vezetéséhez szakmai támogatás nyújtása.
- Szükség esetén a mentori szakterület szakterületi koordinátorának bevonása a mentorok által jelzett kérdések megválaszolásába.

- A tehetségfejlesztési rendszer módszertanának értékelése.
- A fejlesztési javaslatok, tapasztalatok összegyűjtése.
- Összegző beszámoló készítése a tehetségfejlesztési program módszertanára vonatkozó értékelésről, javaslatokról. A dokumentum továbbítása a projekt szakmai vezető helyettes részére.

A mentorálási folyamat során keletkezett dokumentumok elsődleges feldolgozása

1. Egyéni tehetségfejlesztési terv

1.1. A kitűzött célok és fejlesztési feladatok áttekintése és értékelése

Tervezett fejlesztési feladat és rövid leírása		A feladat mely tehetségfejlesztési cél megvalósulását szolgálja?	A feladat mely vezetői kompetencia fejlesztését szolgálja?
1.		<i>kapcsolódó cél sorszáma</i>	<i>kapcsolódó kompetencia sorszáma</i>
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

Szövegesen értékelje a kitűzött célokat az alábbi szempontok alapján!

- Kapcsolódás a kompetenciák értékeléséhez:
- Egyértelműség:
- Nyomon követhetőség, mérhetőség:
- Teljesíthetőség:
- Relevancia (Mennyire jelentenek kihívást?):
- Mennyire személyre, szervezetre szabottak?:

Szövegesen értékelje a fejlesztési feladatokat az alábbi szempontok alapján!

- A feladatok egyértelműsége, a megfogalmazás pontossága:
- Feladatok kapcsolódása a fejlesztési célokhoz:
- Feladatok kapcsolódása a fejlesztendő kompetenciákhoz:
- A feladatok relevanciája (mennyire jelentenek kihívást):
- A feladatok személyre, szervezetre szabottsága:

1.2. A mentorált által választott továbbképzések:

1.	
2.	

2. Fejlesztési napló

Az alábbi szempontok szerint készítsen rövid összefoglalást!

- Meghatároztak-e a tehetségfejlesztési folyamat során olyan további feladatokat, amelyek a fejlesztési tervben nem szerepeltek? Ha igen melyek voltak ezek? Illeszkednek-e a fejlesztési tervben meghatározott célokhoz?
- Merültek-e fel a módszertanból, ütemezésből, tájékoztatásból, szervezeti környezetből fakadó nehézségek, problémák a feladatok megvalósítása során? Melyek voltak ezek?
- A napló tartalmaz a képzésekkel/tréningekkel kapcsolatban problémafelvetést, javaslatot, olyan információt, amit a későbbiekben fel lehet használni?
- Milyen ütemben (köztes és záró értékelés alapján), és milyen mértékben valósultak meg a kitűzött célok? Változtattak-e a célokon? Ha igen, mi indokolta ezt? Ha nem valósult meg valamely cél, ennek mi volt az indoka?
- A napló tartalmaz-e bármilyen javaslatot, visszajelzést, felvetést az alkalmazott módszerekkel, dokumentációval, tájékoztatással, szervezeti környezettel kapcsolatban?
- Rögzített-e a mentorált bármilyen észrevételt a naplóban?

3. A tehetségmentorok havi előrehaladási jelentései:

Az alábbi szempontok szerint készítsen rövid összefoglalást a 3 db előrehaladási jelentésből! A fejlesztési naplóhoz kapcsolódóan már leírtakat nem szükséges megismételni.

- Talált-e bármilyen ellentmondást a fejlesztési naplóban és az előrehaladási jelentésben leírtak között?
- A mentori tevékenység bemutatása alapján:
 - A jelentésekben leírtak alapján milyen volt a mentor és a mentorált együttműködése?
 - Milyen zavaró körülményeket merülhettek fel a szervezeti oldalról?
 - Milyen megoldási javaslatokat fogalmazott meg a mentor?
 - Milyen utalások jelennek meg az értékelési, önértékelési tevékenységekre?
 - Milyen kompetenciahiányok merültek fel a mentor részéről?
 - Melyek voltak az általa is értékelt segítség a folyamat során?
 - Mit értékelt a folyamat erősségeként?
 - Milyen kritikákat fogalmazott meg, mire utalt a jelentésekben?
- A támogató szakértővel való kapcsolattartás tapasztalatai:
- A mentori tevékenység során felmerült problémák, nehézségek, melyeket a mentor külön kiemelt:
- A tehetségmentorálási programmal, annak folyamatával kapcsolatos észrevételek, fejlesztési javaslatok:

4. A mentorokat támogató szakértő összegző beszámolója

A mentorálási folyamat során a mentorok szakértői/tutori támogatást kaptak. A szakértők feladatjegyzéket, és szakértői összegző beszámolót készítettek tevékenységükről, mentoronként rögzítették az egyeztetések során tapasztaltakat.

Tekintse át a beszámolót a vizsgált folyamatra vonatkozóan. Az összegyűjtött információkat itt rögzítse.

4.1. A mentort támogató szakértővel történő egyeztetés tartalmi összefoglalása

Rögzítse a szakértővel folytatott egyeztetés eredményeit.

II. ELEMZŐ ÉRTÉKELÉS

1. CÉLOK, EREDMÉNYEK, HATÁSOK ÉRTÉKELÉSE

1.1. Célok a mentorált fejlődése szempontjából

Megfogalmazásuk objektivitása, egyértelműsége, értelmezhetősége

Célok illeszkedése a vezetői kompetenciákhoz

Célok hasznossága

Célok nyomon követhetősége, mérhetősége

Célok teljesülése

Beválás vezetőként (amennyiben vezetői megbízást kapott)

1.2. Célok és feladatok összefüggései

Feladatok és a célok kapcsolata, koherenciája

Feladatok és a fejlesztendő kompetenciák koherenciája

1.3. Szervezeti célok

Kitűzött célok ismertsége és elfogadottsága a folyamat szereplői szintjén és a szervezetben

Tehetségmentorálás keretében kitűzött célok, feladatok illeszkedése a szervezeti célokhoz, kihívásokhoz

2. EREDMÉNYEK, HATÁSOK

2.1. Eredmények, hatások a mentorált szemszögéből

Mentorált felkészültsége a vezetői munkára

Mentorált elkötelezettségének változása a pilot időszak alatt

Személyes hasznok, személyes fejlődés a vezetővé válás szempontjából

2.2. Szervezeti eredmények, hatások

Tehetségmentorálás hatása, haszna a szervezetre

Vezetők bevonódása a tehetségmentorálás megvalósításába

A program mentorokra gyakorolt hatása

3. A TEHETSÉGGONDOZÁS HELYE A SZERVEZETBEN

Vezetői tehetségek azonosításának módja a szervezeten belül

Tehetségmentori tevékenység elismertsége, támogatottsága (elismerési formák, mentor támogatottsága, ösztönző formák)

Szükséges szervezeti változások a tehetséggondozás hatékonyságának növelésére

Mentori tevékenység a szervezeten belül (ki végezze, milyen leterheltséget jelent)

4. MEGVALÓSÍTÁS: a folyamat felépítése, szakaszai, találkozások gyakorisága, kapcsolattartás, együttműködés

Tájékoztatás megítélése

Tehetséggondozás folyamatának megítélése (szakaszok, időtartam, távollétek kezelése stb.)

Mentor, mentorált kiválasztása

A mentor felkészítése (továbbképzési program)

Projektindító és záró nap hasznossága, javaslatok

Mentor felkészültsége, motiváltsága, felkészítése

Mentor, mentorált kapcsolata, együttműködése

Mentorálás során használt dokumentumok (használhatóság, hasznosság, javaslatok)

Támogató szakértő szerepe, hasznossága

Szabályozási környezet szükséges változtatásai (javaslatok – pl. jogszabály, belső szabályzat)

5. ALKALMAZOTT MÓDSZEREK

Vezetői kompetenciák értékelése, önértékelése (értékelhetőség, hasznosság)

Egyéni fejlesztési terv (alkalmazhatóság, hasznosság, módosító javaslatok)

Tréningek (mentor/mentorált részére nyújtott továbbképzések hasznossága, eredményessége, javaslatok)

Fejlesztő beszélgetések

Önfejlesztés

Időközi és záróértékelés

Távmentorálás

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM



SZÉCHENYI  2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE