

„A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása”

KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

Összegző jelentés

„A pályakezdők beillesztését támogató mentori rendszer kiterjesztésének vizsgálatáról szóló monitoring jelentések - közigazgatás”

készítette és szerkesztette:

Bokodi Márta

2022

Tartalom	
Bevezetés	4
A monitoring célja, tartalma, eredményeinek rövid bemutatása	4
A monitoring célja	4
A résztvevők	4
A mentorok/mentoráltak kiválasztása	5
A programban alkalmazott módszerek	5
A mentorálás eredményesség, szervezeti hatása, fogadtatása	6
Fejlesztési javaslatok	7
MENTOROKKAL készített interjúk összesítése, és következtetések	9
A mentor, mentorált kiválasztása (1-4. kérdés)	9
A mentori program, alkalmazott módszerek (5-12. kérdés)	11
A mentorálás eredményessége, szervezeti hatása, fogadtatása (13-19. kérdés)	17
Összegző kérdések (20-25. kérdés)	20
Következtetések, javaslatok	22
A mentor/mentorált kiválasztás.....	22
A mentorálás során alkalmazott módszerek	23
A mentorálás eredményesség, szervezeti hatása, fogadtatása	23
A tapasztalatok összegzése, javaslatok.....	24
MENTORÁLTAKKAL készített interjúk összesítése, és következtetések	25
A mentori program, alkalmazott módszerek (1-12. kérdés)	25
Együttműködés a mentorral (13-19. kérdés)	29
Összegző kérdések (20-24. kérdés)	32
Következtetések, javaslatok	33
A mentori programban alkalmazott módszerek.....	33
Az együttműködés a mentorral.....	33
Összegző kérdések és javaslatok	33
A MENTORÁLTAK VEZETŐIVEL készített interjúk összesítése és következtetések	35
A mentor, mentorált kiválasztása (1-3. kérdés)	35
A mentori program, alkalmazott módszerek (4-6. kérdés)	36
Együttműködés mentor, mentorált, vezető között (7-8.kérdés)	37
A mentorálás eredményessége, szervezeti hatása, fogadtatása (9-17. kérdés)	38
Összegző kérdések	41
Következtetések, javaslatok	42
A mentor, mentorált kiválasztása	42
Együttműködés (mentor, mentorált, vezető)	42

Mentori program, alkalmazott módszerek.....	42
Mentorálás eredményessége, szervezeti hatása, fogadtatása.....	43
Összegző kérdések és javaslatok.....	43
MENTORSZAKÉRTŐKEL készített interjúk összesítése és következtetések	43
Mentorok toborzása és kiválasztása (vezető mentorszakértő 1-4 kérdés).....	43
A programban alkalmazott módszerek (vezető mentor szakértő 5-9.kérdés, szervező szakértő 1. kérdés).....	44
A programban alkalmazott módszerek	44
A Személyügyi Központ folyamattámogató szerepe, és segítő szakanyagai.....	45
Mentorálás időtartama	46
A mentorálás eredményesség, szervezeti hatása, fogadtatása (vezető mentor szakértő 12-13.kérdés? szervező szakértő 2-3-5-6 kérdés)	46
A mentorálás eredményessége.....	46
A mentorálás szervezeti hatása	47
A mentorálás fogadtatása	47
Nehézségek a program során (szervező szakértő 4. kérdés).....	47
Dokumentációval kapcsolatos feladatok értékelése (vezető mentor szakértő 10. kérdés)	47
Kommunikáció, információ megosztás.....	48
A mentor program jogi környezete.....	48
A mentorok elismerése.....	48
Következtetések és javaslatok	49
Személyügyi Központ helye és szerepe	49
Mentor kiválasztás.....	49
Módszertanok fejlesztése.....	49
Személyügyi Központ módszertani támogató szerepének erősítése	49
Kommunikáció, információ megosztás	50
Mentorok megbecsülése	50
Szabályozási javaslatok	51

Bevezetés

A monitoring célja, tartalma, eredményeinek rövid bemutatása

A monitoring célja

A beillesztést elősegítő közigazgatási mentori program kiterjesztésének eredményességét, egy monitoring vizsgálat zárta. A mentori programban résztvevő mentorok, mentoráltak, és a mentoráltak szakmai vezetőire terjedt ki a vizsgálat. A cél az volt, hogy mintavétellel vizsgáljuk a mentor programban az egyes szereplők elégedettségét és véleményt kérjünk a program szervezeti hatékonyságáról, valamint a folytatás szempontjából fontos kérdésekről.

A hangsúlyos területek a *mentoráltak kiválasztására, a programban alkalmazott módszerekre, a mentorálás eredményességére, a szervezeti hatására, valamint a fejlesztési javaslatok voltak*, ezért az összegző anyag is ennek a struktúrájának a mentén készült.

A méréséhez egy félig strukturált kérdőív készült, amelyet interjú formájában vettünk fel, a fenti területekre bontott formában. Valamint egy valamennyi mentoráltak kiküldött kérdőív is a vizsgálat része – amelynek eredménye az összefoglaló elkészületekor még nem áll rendelkezésre.

A résztvevők

Az interjú alanyok négy közigazgatási szervezetből kerültek kiválasztásra a Kormányiroda kijelölése alapján, valamint a névsor kiegészült a Kormányiroda két munkatársával, akik a mentorálási folyamatot, mint szakértők kísérték.

A résztvevők névsorát az alábbi táblázat tartalmazza:

Szervezet	Név	Szerepkör	E-mail cím
Kormányiroda	Kiss Bernadett	mentor szakértő	kiss.bernadett@kormanyiroda.gov.hu
	Lelkes Péter	szervező szakértő	bela.peter.lelkes@kormanyiroda.gov.hu
Komárom-Esztergom megyei Kormányhivatal	dr. Gulyás Renáta	mentor	gulyas.renata@komarom.gov.hu
	Tóth Tamara	mentorált	toth.tamara@komarom.gov.hu
	dr. Király András	vezető	kiraly.andras@komarom.gov.hu
Központi Statisztikai Hivatal	Hársfai Anita	mentor	anita.harsfai@ksh.hu
	Kamocsai Johanna	mentorált	johanna.kamocsai@ksh.hu
	Csutorás Gábor	vezető	gabor.csutoras@ksh.hu
Igazságügy-minisztérium	dr. Csapó Emese	mentor	emese.csapo@im.gov.hu
	Dr. Kovács Luca Lukrécia	mentorált	luca.kovacs@im.gov.hu

	dr. Daragóné dr. Szombathelyi Zsófia	vezető	zsofia.szombathelyi@im.gov.hu
Magyar Állam-kincstár	dr. Forgács Rita	mentor	forgacs.rita@allamkincstar.gov.hu
	Bartkó-Érchegyi Bence	mentorált	bartko- erchegyibence@allamkincstar.gov.h u
	dr. Turán Ildikó	vezető	turan.ildiko@allamkincstar.gov.hu

1. az. táblázat Interjúk résztvevői

A mentorok/mentoráltak kiválasztása

A mentorok kiválasztásával kapcsolatban több kérdéskört is áttekintettünk az interjúk során. Az egyik fókusz az volt, hogy mi a véleményük mentorok kiválasztásáról a teljes mentoring projekt során.

Az egyes szereplők, ahogy ez várható volt eltérően nyilatkoztak a kérdéssel kapcsolatban.

A mentorok, akik a **Belügyminisztérium kiválasztási rendszere** szerint részt vettek 2018-ban egy kompetencia alapú kiválasztási folyamatban, pozitív véleménnyel voltak a rendszerről. Jónak ítélték meg az eljárást, bár kicsit hosszúnak találták. Örültek a kapott írásos visszajelzésnek, többen elmondták, hogy megőrizték, mert hasonló kompetencia felmérésben még nem volt részük. Ugyanakkor elvárásként megfogalmazták, hogy a visszajelző beszélgetések legyenek hosszabbak. Szerették volna, ha részletesebb megbeszélésre kerülhetett volna sor, mert több nyitott kérdésük is maradt az eredményekkel kapcsolatban.

A másik fókusz a jelenlegi **új belépők mentorálásra vonatkozó kiterjesztéskor** történt kiválasztásuk volt, amivel kapcsolatban elmondták, hogy amikor a program elindult, és tudomást szereztek a lehetőségről ők kezdeményezték a saját munkahelyükön a mentoringot. Felvették a kapcsolatot vezetőikkel, és lobbiztak a program mellett, felajánlották a támogatásukat, segítettek a kiírásnak megfelelő mentoráltakat találni.

A **mentoráltak kiválasztásánál** a kiválasztási folyamatban a nehézséget az okozta, hogy meg volt határozva, hogy kik lehetnek mentoráltak. Több interjúban elmondták, hogy csak egy olyan kolléga volt, aki megfelelt a feltételeknek, így esett rá a választás.

A **vezetők** keveset tudtak a kiválasztásról, kivéve ott, ahol a mentor maga is vezető volt, és így vett részt a programban.

A programban alkalmazott módszerek

A programban alkalmazott módszerekkel kapcsolatban a legtöbb ismerete az előző kérdéshez hasonlóan a mentoroknak volt.

Az NKE által nyújtott felkészítést egyértelműen jónak, hatékonyak ítélték. A felkészítő program során kapott ismereteket hasznosítani tudták a folyamatban. A felkészítés fókuszát adó személyiség tipológiának valamennyien lelkes hívei voltak.

A program elején workshop keretében kapott tájékoztatót kevésbé találták hasznosnak. A Kormányirodától ebben a folyamatban kapott anyagokat egyértelműen jónak, és időzítés szempontjából is jókor érkezettnek ítélték. Sokas segített a célkitűzésben, a kísérésben és az értékelési folyamatban egyaránt.

A workshopon az alábbi prezentációk hangzottak el – ezek kivonatát kapták meg a mentorok:

- 1. Információk a közigazgatási mentori program projekt szintű megvalósításához mentorok részére – Kiss Bernadett osztályvezető, MTM munkacsoport vezető*
- 2. Motiváció módszerei a mentoring során – Itani-Tar Zsuzsanna mentorszakértő,*
- 3. Időgazdálkodás szerepe a mentorálásban – Szabados Eszter mentorszakértő,*
- 4. Érzelmi intelligencia a munkahelyi szituációkban – Miklósfalvi Zsuzsanna mentorszakértő,*
- 5. Visszajelzés-értékelés szerepe és módszerei – Lelkes Péter mentorszakértő.*

A mentoroknak megküldött módszertani segédanyagok:

- 1. A célkitűzés gyakorlata a közszolgálati mentori folyamat során.*
- 2. Asszertív kommunikáció a mentorálási tevékenységben.*
- 3. Multi generációs szervezetek a közigazgatásban.*
- 4. Mentorok és mentoráltak értékelése.*

Amire még igényük lett volna, az egy személyes mentor szakértő folyamatos elérhetősége, aki, ha nehezen kezelhető a mentorált elérhető és vele a problémák megbeszélhetőek. (Jóllehet azt is elmondták, ebben a programrészben jó kapcsolat volt a mentorok-mentoráltak között, nem voltak nehezen kezelhető helyzetek)

A mentorálás eredményesség, szervezeti hatása, fogadtatása

A mentorálás eredményességéről **mind a három szereplő csoport pozitívan** nyilatkozott. Több megoldás is volt a mentor-mentorált párosításában. Volt olyan szervezet, ahol egy szervezeti egységben dolgoztak, és a főosztályvezető volt a mentor, a mentorált pedig az egyik hozzá tartozó osztályon dolgozott. Volt olyan szervezet, ahol a mentor-mentorált más-más főosztályon dolgoztak, és példát láttam arra is, hogy a mentor-mentorált egy osztályon belül, sőt fizikailag is egy helyen dolgoztak, de nem ugyanazt a munkát végzeték.

Mindegyik megoldás jól működött. Surlódások a mentor-mentorált, a vezetők és a mentorok között, vagy a mentorált és a vezetők között sem volt.

Legjobb természetesen, ha egy szervezetben dolgoznak a mentor és a mentorált.

A **mentorok** általánosságban bevonták a folyamatba az irányító vezetőket. A konkrét célmeghatározások és az értékelések megbeszélését tekintve más-más megoldásokat alkalmaztak. Azonban minden esetben megtörténtek a tájékoztatások. Ami azért is fontos, mert a vezetők bevonása, részvétele a folyamatban elkerülhetetlen a jövőt illetően ha a cél az, hogy minden szervezet köteleződjön el a mentoring irányában.

A mentorok, össze tudták hasonlítani a kezdetekkor állapotot és a program végén látott eredményeket. Véleményük szerint mindegyik résztvevő fejlődött és sokat segített a program a beilleszkedésükben és a betanulásukban egyaránt.

A **vezetők** örültek annak, hogy valaki hosszabb időn keresztül foglalkozik az új belépőkkel. Ugyanakkor némi bizonytalanságot fogalmaztak meg azzal kapcsolatban, hogy vajon a mentorált fejlődése vajon ugyanezt a szintet érte volna el mentorálás nélkül is. Megfogalmazták azt is, hogy keveset tudtak a programról, annak lehetőségeiről, várható eredményeiről.

A **mentoráltak** nagyon pozitívan élték meg a folyamatot. Mindegyik mentorált a fejlődését összekötötte a mentor munkájával, hozzáállásával. Fontos volt számukra, hogy támogatták őket, feltételen bizalomról számoltak be a mentorokkal kialakult viszonyukról.

A szervezeti elköteleződésüket is növelte a program. Többen lelkesen beszámoltak környezetükben is a folyamatokról, mivel a munkatársak még a vezetőknél is kevesebbet tudtak a mentoringról.

A **program jogi szabályozásával** kapcsolatban eltérő volt a megkérdezettek véleménye.

Jónak találnák, ha például a KIT-ben valamilyen utalás szerepelne a mentorálásra, mint szervezeti humán funkcióra, és azonos módszertan alapján végeznék a szervezetek később ezt a tevékenységet.

Ugyanakkor a mentoring bevezetést kötelező erővel nem javasolják. Inkább az SZMSZ-ben, vagy közszolgálati szabályzatban szerepeltetnék.

Fejlesztési javaslatok

Kiválasztással kapcsolatban javaslatként fogalmazták meg, hogy

- A mentorok kiválasztása és felkészítése legyen folyamatos, és minden szervezetben legyen egy mentori bázis, (pl. minisztériumok esetén pl. minden helyettes államtitkárságon). A kiválasztás jelentőségét egyértelműen abban látják, hogy nem mindenki alkalmas mentori feladatok ellátására, mivel a program a szociális kompetenciák mélyebb fejlesztését is célozza.

Felkészítéssel, alkalmazott módszerekkel kapcsolatban javaslatként fogalmazták meg, hogy

- Az NKE felkészítő program legyen **egy nappal hosszabb** a jövőben, ahol a személyiség tipológiát több gyakorlattal ki lehetne egészíteni.
- Legyenek mentor szakértők, akik nehézségek esetén elérhetőek.
- Igényt fogalmaztak meg arra vonatkozóan is, hogy a mentoroknak legyen folyamatos továbbképzési, fejlődési lehetőséget biztosító fóruma a közszolgálati továbbképzési rendszerben, tréning, vagy workshop formájában.

A mentorálás eredményességének, szervezeti hatásának, elfogadtatásának növelésével kapcsolatban általános javaslatként fogalmazták meg, hogy

- Mindhárom megkérdezett csoport véleménye szerint a mentori programra mindenkinek szüksége van, nem csak a fiatal pályakezdőknek. Véleményük szerint – ha nem is ugyanolyan időintervallumban -, de a közigazgatásba újonnan bekerülő, munkatapasztalattal rendelkezők számára is fontos lehet a szervezeti kultúra, a közszolgálati specialitások megismerése.
- A mentorálási idő hosszát illetően szereplők véleménye megoszlik. A mentoráltak szerint rövid, jó lenne a próbaidővel egyben kezelni, és ilyen hosszúságúra nyújtani. A vezetők és a mentorok véleménye szerint pedig egyénfüggő a mentorálási igény, rugalmas kialakítást tartanának megfelelőnek.
- A program ismertségének támogatására nagyobb energia ráfordítást javasolnak, különösen a vezetőkkel történő megismertetés esetében, a nagyobb elköteleződés miatt. Véleményük szerint a mentoring szervezeti kultúrába építésének a vezetőkön keresztül teremthető meg a lehetősége. Ehhez egy jogszabályi háttér kialakítását is jónak tartanák, például a KIT-ben, illetve SZMSZ-ben de semmiképpen nem kógens inkább diszpozitív megoldással.
- A jogszabályi háttér megteremtésénél fontos lenne, hogy a szervezeteknek ne kötelező legyen, hanem szabadon választható módon kapcsolódhassanak a programhoz, és szervezeti sajátosságaikat figyelembe vehessék.
- Az SZMSZ-ben közszolgálati szabályzatban szervezeti szinten dönthessenek a közigazgatási szervezetek a saját specialitásaik szerint.
- Maga a módszertan legyen elérhető, mint pl. a teljesítményértékelésnél.
- A szabályokban szerepeljen, hogy a mentorok képzését, továbbképzését, módszertani fejlesztését pl. workshopokon, tréningeken vállalja a NKE.

MENTOROKKAL készített interjúk összesítése, és következtetések

A mentor, mentorált kiválasztása (1-4. kérdés)

1. Mi a véleménye a kiválasztási folyamatról?

A mentorok tudtak arról, hogy a mentor program kiterjesztésében a szervezet delegálhatta a mentorokat.

Volt, aki a vezetőjétől értesültek a program folytatásáról, volt, akit a tanulmányi osztály keresett meg, és érdeklődött tőle, hogy valóban részt vett-e a korábbi kiválasztásban és szeretne-e részt venni a program jelenlegi szakaszában. Volt aki saját maga értesült a program indulásáról és ő kereste meg a vezetőjét, aki egyetértett a program indításával, együtt választották ki a mentoráltat, akinek a támogatásában egyet is értettek.

Valamennyien részt vettek a Kormányiroda által szervezett „Zoom”-os egyeztetésen a program kezdete előtt.

A mentoráltak kiválasztása vegyes képet mutatott. Volt, ahol egy ember éppen megfelelt a kiírt feltételeknek. De arra is volt példa, hogy a szervezetekben a mentoráltak már dolgoztak, a mentorálási időszak előtt. Volt, aki egyetemi gyakornoki idejét töltötte a szervezetben, volt, aki pár hónappal a program indulása előtt érkezett, és volt olyan is, aki más közszolgálati munkahelyen kezdett pár hónappal a mentorprogram indulása előtt, de a még éppen megfelelt a feltételnek.

A mentor-mentorált párok összeállítását befolyásolta, hogy kik lehettek mentoráltak. Ezért volt olyan szervezet, ahol egy szervezeti egységben dolgoztak. De arra is volt példa, hogy két szervezeti egységbeli volt a mentor és a mentorált.

Egy szervezetben a főosztályvezető volt a mentor, és az egyik hozzá tartozó osztályon dolgozó kolléga volt a mentorált.

Mindegyik esetben sikeres folyamatról számoltak be.

2. Mi a véleménye a kiválasztási eljárásról?

Valamennyien részt vettek az előző pilot programban 2018-ban a Belügyminisztérium szervezett kiválasztási eljárásában, és részt vettek a program előtti felkészítésben is.

A BM mentor kiválasztási folyamatát egy nagyon komoly, megalapozott kompetenciamérő eljárásnak ítélték meg. Arról számoltak be, hogy az egész napos, a személyiségre is kiterjedő programot kicsit hosszú volt végig csinálni, de a végén értékes kompetencia térképet és személyes visszajelzést kaptak saját magukról.

Egyedül a visszajelző elbeszélgetés volt aki számára nem volt elég hosszú és nem volt elég mély. Ennek talán nagyobb jelentőséget tulajdonítanak. Ez utóbbi megállapítás alátámasztja azt, hogy nagyon fontosnak ítélték az értékelést, saját alkalmasságuk és az erősségeik, fejlesztendő területeik megítélése szempontjából is.

Fontosnak ítélték, hogy a betanítást olyanok végezzék, akiknek van nagy szakmai tapasztalatuk, alkalmasak és szeretik ezt a feladatot.

A folyamat szempontjából fontos megjegyezni, hogy a résztvevő mentorok sikeres betanítást már régen végeznek a szervezetben, aminek hasonló a tartalma, mint a mostani mentorálási folyamatnak.

Amit a két folyamat között komoly különbségnek ítélték, hogy módszertanilag nem voltak ennyire támogatottak.

3. Volt-e ráhatása a saját, illetve a mentorált kiválasztására?

A mentorált kiválasztásában valamennyi mentor aktívan részt vett. A mentorok a vezetőkkel együtt tettek javaslatot a mentoráltakra, figyelembe véve azokat a feltételeket, amelyeket a mentorálási folyamatnál az NKE és a Kormányiroda meghatározott.

Olyan kolléga, aki teljesen pályakezdő volt, csak egy helyszínen fordult elő. De ő is a mentorálás megkezdése után néhány nappal felmondott. Az új mentorált már nem volt teljesen kezdő. Ez a folyamatra nem volt abszolút hatással, és ő is jól fogadta a lehetőséget.

A többi esetben a kiválasztott mentorált volt az egyetlen, aki a feltételeknek megfelelt, és így esett rájuk a választás.

4. Ön szerint kinek a feladata a szervezetben a mentor/mentorált személyének a kiválasztása?

A mentorok és a mentoráltak esetében is fontosnak ítélték az önkéntességet, valamint közszolgálati szervezeti kultúra és döntési mechanizmusok miatt fontosnak ítélték a vezetők szerepét is a folyamat jóváhagyásában.

Mindenképpen a munkáltató jogkör gyakorlóját, szervezeti egység vezetőjét bevonnák a folyamatban, különösen az előzetes az előzetes mentori alkalmasság miatt. A kezdeményezés, a folyamatok összefogása pedig a személyzeti szakterület feladata.

Felmerült annak kérdése, hogy a mentorok vezetők, vagy pedig olyan szakmai tekintéllyel rendelkező munkatársak legyenek, akik, már végeztek sikeres betanítási feladatokat?

A vélemény az volt, hogy olyan mélységben, mint azt a jelenlegi mentori program előírja, nincs a vezetőknek ideje a kísérésre. Valamint a vélemények szerint a vezetők közül sokan nem rendelkeznek olyan kompetenciákkal, amelyek alkalmassá teszik őket a mentori szerepre.

Nagy szervezetek esetében ha ez rendszeres feladat lesz a mentorálás, akkor további mentorokat kell kiképezni, elsősorban idősebb rutinos kollégákból.

Szükséges lenne mentori hálózatot létrehozni, mert nem mindig mindenki bevethető. Szükséges lenne a mentorok folyamatos képzésére is.

A mentoráltak kiválasztásánál nem szabad csak a pályakezdőkre szűkíteni a mentori folyamatot. Két kategóriát határoztak meg, akik új belépők, ha még nem dolgoztak a munka világában, akkor mindenképp kapjanak mentorálást, de ha dolgoztak már a közszolgálaton kívül, de a közigazgatásban még nem, akkor is kapjanak segítséget a beilleszkedéshez. A közszféra nagyon különbözik, más típusú szervezetektől, ezért nemcsak a 20-as éveiben levőknek, hanem idősebb korosztályba tartozóknak, aki más területről jönnek, annak is szüksége lehet a mentorálásra.

A mentori program, alkalmazott módszerek (5-12. kérdés)

5. Elegendő előzetes ismerettel rendelkezett ahhoz, hogy megalapozott döntést hozzon a mentorálási programban való részvételéről?

Rendelkeztek elégséges ismerettel, mivel a projektben a korábbi pilot programban már részt vettek. A saját szervezetükben több betanítási folyamatot végeztek.

Örömmel vállalták a mentori feladatot, és remélik, hogy a teljes közigazgatásban bevezetésre kerül hamarosan a program. Volt, akinek korábbi programban - fogyatékkal élők mentorálásában - is volt már tapasztalata, ahol a szervezetbe való beilleszkedés volt az elsődleges fókusz.

A programról megkapták a kellő ismeretet és információt a Belügyminisztériumtól.

6. A mentorképzés során kapott ismeretek, felkészítés elegendő volt a mentori feladatai elvégzéséhez?
- A tréning során kapott ismeretek alkalmazhatósága
 - E-tananyag hasznossága
 - Mi az, ami fölösleges volt?
 - Mi az, ami kevés volt, vagy hiányzott?
 -

A programot megelőző NKE által szervezett két napos tréningen tanultakat egyértelműen hasznosnak találták. Tudtak olyan jegyzeteket készíteni, amit a mentorálási folyamatban időről-időre elő lehetett venni. A programot nagyon hasznosnak és gyakorlatias jellegűnek ítélték meg. Egyetértően kiemelték a DISC személyiségtipológia hasznosságát, amit egy komoly eszköznek tartottak, és alkalmazták. Véleményük szerint egyrészt önreflexióra alkalmas, másrészt segít megérteni a más személyiségű emberek viselkedését.

Egyértelműen nagyon hasznosnak ítélték azokat a háttéranyagok, amiket a Kormányiroda támogató szakértőitől kaptak a mentorálási folyamat során. A megküldött írásos anyagok jól eltalált időpontban érkeztek.

Kiemelték az asszertív kommunikációval kapcsolatos anyagot és az értékelésre vonatkozó anyagot. Ami számukra kevesebb hozzáadott értéket képviselt, az a generációval kapcsolatos tartalom volt.

Elmondták, van olyan szervezet, például a KSH, ahol tartanak csoportos orientációt az új belépők számára. Összevárnak megfelelő létszámú új belépőt és időszakosan rendezik meg az orientációt. Itt is készültek már korábban olyan tudásanyagok, amit a mentor be tudott csatornázni a folyamatba.

Ami hiányzott, és javasolnak is a programba beépíteni, egy folyamatos frissítő találkozó, azokkal együtt, akik már szereztek mentorálási tapasztalatot azokkal, akik nem tartottak, és már korábban kaptak felkészítést. Legjobb gyakorlati tapasztalatok megosztásával, egy-két gyakorló feladattal, szakirodalmi ajánlással, és olyan tartalmakkal, amik a fő irányokra, célokra, várható nehézségekre felhívják a figyelmet.

Ami kevesebb hozzáadott értéket jelentett és kevésbé járult hozzá a folyamathoz, az a nyitó rendezvény volt. Az ott bemutatott ppt-k inkább csak a határidők bemutatása, betartása szempontjából segítették a folyamatot.

Az előző projekthez képest a támogató szakértőkkel kevésbé volt napi kapcsolatuk. Természetesen lehetett őket hívni, e-mailt váltani, mindenre meg volt a lehetőség, viszont olyan kötelezettség, hogy bizonyos időszakonként konzultáljunk egymással nem volt. Volt mentor, aki elmondta, hogy a dokumentálásban igényelte volna a szakértői támogatás. Számára nehézséget okozott, hogy milyen szempontból kell megközelíteni a célokat, feladatokat, mit írjon le, amit leír, azt jól gondolja-e, az elvárásoknak mennyire felel meg. Ha ez állandó program lenne, akkor ennek tudatosítása, támogatás könnyítene a dokumentáción.

A mentor napló esetében a folyamatos vezetés okozott problémát. De fontosnak tartják a nyomon követés miatt.

7. Mennyire tartja sikeresnek, eredményesnek a mentorálás céljainak kitűzését?
 - Milyen szempontok alapján határozták meg a célokat?
 - Sikerült a mentorált számára egyértelmű, hasznos célokat meghatározni?

Vélemények szerint a módszertan alapján jó célokat tudtak meghatározni. Klasszikus célmeghatározás azonban kevésbé működött, mivel nem frissen a szervezethez érkezett pályakezdő új munkatársak vettek részt a folyamatokban. A projekt kezdetekor nem volt teljesen új belépő a hivatalokban.

Különösen nagy fennakadást ez nem jelentett, mert azt a vonalat követték, hogy amiben a mentorált már tevékenykedett azt hagyták a mentor programon kívül. Más vonalon tűztek ki célokat. Igyekeztek olyan célokat meghatározni, amelyek a személyiség fejlesztésével kapcsolatosak.

A célkitűzés a mentorált személyiségéhez illeszkedett. Nem ugyanazt a célt kell kitűzni annak, aki határozott, vannak ambíciói és annak, aki félénk, és bizonytalan magában.

Olyan feladat jellegű célokat kerestek, amivel még nem találkoztak a mentoráltak, de valószínűleg találkozni fognak vele az adott hivatalban pályafutásuk során. Igyekeztek hosszútávú célokat és rövid távú célok is választani, amiben a mentorálás alatt már sikereket tud elérni a mentorált.

Ahol nem a vezető volt a mentor, vagy különböző szervezeti egységekben dolgozott a mentor-mentorált, ott egyeztettek a célok tekintetében a mentorált vezetőjével és

úgy ütemezték a célokat, hogy minden számára szükséges feladatokkal találkozzon a mentorált. Így több vezetői figyelmet kapott a mentorált, és ez egyértelműen mentoringnak köszönhető. A cél elérésével kapcsolatban a mentorok elmondták, hogy természetesen még nem jelenti azt, hogy valamennyi hasonló problémát a mentorált később segítség nélkül meg tud majd oldani. Ehhez kevés az idő. De nem is ez volt a cél, hiszen a hivatali feladatok nagyon összetettek, több gyakorlást igényel. Cél az, hogy a szervezetükben olyanok dolgozzanak, akiknek van véleményük, és van kritikus szemléletük, és azt képes képviselni.

8. Hogyan ítéli meg a mentori beszélgetéseket?

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

A mentorok a fejlesztő beszélgetésekhez kialakított struktúrát próbálták tartani a mentori beszélgetések során. Használták az asszertív kommunikáció eszköztárát, testre szabva a DISC használatával, ami nagyon jól működött.

Mindenhol egy épületben dolgoztak, és így a személyes kommunikációra helyezték a hangsúlyt. Általában előre heti rendszerességgel kijelölték a megbeszélések időpontját a beszélgetéseknek, és ezeket tudták is tartani. Egy esetben beszéltek arról, hogy online formában kapcsolódtak egymáshoz betegség miatt. A beszélgetések mindig személyes jellegűek voltak.

Nagyon hasznosnak ítélték meg azt, hogy heti rendszerességgel tudtak találkozni, volt, ahol ennél sokkal gyakrabban is beszéltek egymással. Gyakorta előfordult, hogyha a mentorált az előre megbeszéltek szakmai anyagrészt áttanulmányozta, akkor megbeszéltek hogyan látja az összefüggéseket, a mentor erre vonatkozóan mindig kért visszacsatolásokat a mentorálttól. Projekt nélkül a napi munkavégzés mellett idő – még ha igény lenne is – nem biztos, hogy van. Előfordult az is, hogy ritkábban tudtak leülni, ahogy a munkaterhelés diktálta. Megítélésük szerint ez így is nagyon hatékony volt

A mentoráltak élvezték, hogy nem a betanításhoz kötött számonkérés van. Hozták a saját problémáikat, még a kevésbé nyitott személyiségek is. Ezen felül mindegyik mentor megteremtette a lehetőségét annak, hogyha hét közben volt a mentorálnak kérdése, akkor jöjjön és kérdezzen. A legdinamikusabb a kapcsolattartás természetesen abban a hivatalban volt, ahol a mentor és mentorált egy szobában dolgoztak, jóllehet nem azonos munkakörben. Hiszen így a mentor látta külső szemlélőként is, hogy hol vannak a nehézségek, hogyan alakítja a mentorált más kollégákkal a kapcsolatokat.

Egyik mentornak sem volt személyes konfliktusa a folyamat során a mentorálttal. Többször beszélgettek egy kávé mellett, őszintén nyitottan álltak egymáshoz.

A mentoráltak sokat kérdeztek, nagyon motiváltak volt, érdekelte őket a munka. Hajlandóak voltak dolgozni. Több esetben arra, hogy olyan feladatokat is

kapjanak, ami nem a napi rutinokhoz, hanem a mentor tapasztalatához kapcsolódik, érdekes, nyitott problémák megoldását, amit csak a régi, például nyugdíj előtt álló munkatársak tudásával lehet megoldani, és tanulni belőle.

9. Hogyan minősíti a mentorált értékelésével kapcsolatos tevékenységét?

- Rendelkezett-e a mentorált értékeléséhez szükséges felkészültséggel?
- Alkalmazni tudta-e a DISC-ről szerzett ismereteit a gyakorlatban?
- Ön mennyire vonta be a mentorált közvetlen vezetőit, munkatársait az értékelésébe?
- Hogyan fogadta az Ön értékelését a mentorált?
- Egyéb tapasztalatok

A mentorok elmondásuk szerint rendelkeztek az értékeléshez szükséges felkészültséggel. Az értékelést, és az észrevételeket is jól használták a mentoráltak, fogadták a segítséget, beépítették a kapott visszajelzéseket a munkájukba.

Az értékelési folyamatba a vezetőket is bevonták a mentorok, és a közvetlen munkatársakat is. Volt rá példa, hogy a mentoráltat is bevonta az előkészítésbe is a mentor. A vezetőkkal beszéltek arról, hogy milyen munkáik vannak a mentorálnak, hogyan teljesítenek, miben kell fejlődniük. Ezek alapján lehetett irányítani a mentorált szakmai fejlődését, felhívni a figyelmét mire ügyeljen munkája, kapcsolattartásai során, elkerülve azt, hogy a vezetőjére kellett volna hivatkozni.

A mentoráltak komolyan vették az értékelést, volt, aki írásos véleményt kért a közvetlen vezetőjétől a mentorálnak, és idézett is a vezető értékeléséből a dokumentumokban.

Volt arra is példa, hogy ahol a vezető maga volt a mentor, és egy-egy feladat esetén olyan munkatársat választott a mentorált mellé, akinek nagyobb tapasztalata volt mint a mentornak az adott feladat elvégzésében és többet tanulhatott tőle a mentorlált. Ilyen esetekben az értékelésbe is bevonta kísérőt. De egyéb nem formális keretek között, például ebéd közben is bevonták a munkatársakat, megkérdezték a mentoráltról kialakult véleményüket. Ennek segítségével meg tudtak előzni olyan konfliktusokat, amely a mentorált és munkatársai között kezdett kibontakozni, bizonyos alkalmazkodási nehézségek miatt.

Az értékeléssel kapcsolatban nem volt probléma, mire az értékelésre került a sor addigra a mentorok már tisztában voltak a mentorált személyiségével, könnyen ment a válaszadás az értékelési kérdésekre.

Az alkalmazott módszerek között a DISC tipológiát is hasznosították a mentorok, például megerősítő dicséretet adni introvertált személyiségek esetében, akik nem mutatják ki az érzéseit. és hogyan lehet az elfogadásban a mentoráltank még fejlődni!

A DISC jó alapot adott ahhoz is, hogy a mentorált reakcióit kezelni lehessen a segítségével. Ugyanakkor szükséges lenne a mentorok ezirányú tudását mélyíteni. Képzések, vagy továbbképzések során olyan típusú gyakorlatokkal, hogy különböző nehéz helyzetekben hogyan kell bánni a mentoráltakkal.

A mentorok felkészítése során a DISC-hez hasonló több, kevésbé formalizált humán erőforrás fejlesztő módszert tanítana meg, amit a gyakorlatban is alkalmazni lehet. Pl. egy kötekedő mentorálttal mit tegyünk?

A mentorok fejlesztő képességének erősítése még szükséges lenne, gyakorlati példákon keresztül, különösen azok számára, akik nem vezetőkből kikerült mentorok.

Mindenképpen jelenléti képzések lennének a hatékonyak. Nem online, nem filmekben keresztül, mert az nem hatékony, nem segíti, hogy a képzésben levő mentorok később kapcsolatot tudjanak tartani egymással.

10. Mennyire tartja hasznosnak az alkalmazott módszereket?

- Az alkalmazott mentorálási módszertan tekintetében milyen változtatásokat, kiegészítéseket tartana hasznosnak?
- Van-e az alkalmazott módszertannak olyan eleme, amelyet elhagyna, vagy nagymértékben módosítana?
- Klasszikus (egy mentor és egy mentorált személyes találkozókon alapuló folyamata) vagy ettől eltérő mentorálási módszereket (pl.: e-mentoring, cross-mentoring¹, csoportos mentorálás) alkalmaztak-e?
- Ha eltértek a klasszikus mentorálástól, akkor mennyire volt eredményes a folyamat?
- Elképzelhetőnek tartja-e, hogy a jövőben a közszolgálat nem, vagy nem csak a klasszikus mentorálás módszerét alkalmazza? Miért igen vagy miért nem?

Véleményük szerint, ha a közigazgatásban a klasszikus, kidolgozott módszer gyökeret verne, már az is nagy előrelépés lenne.

A kidolgozott módszerek nagyon hasznosak, néhány dolog, amit megfontolásra érdemesnek tartanak:

Erősen formalizált, hierarchizált a közigazgatás, hogyan lehet megtartani egy ilyen közegben a fiatal munkatársakat, hogyan lehet a vezetők és munkatársak közötti távolságot oldani.

Elképzelhetőnek tartják, hogy csoportos mentorálás is elkezdődjön.

Érdemes lenne a mentori rendszert hálózattá fejleszteni.

Fontos lenne tudatosítani, hogy a vezetők mit profitálnak a mentoringból.

A vezető visszajelzést kap arról, hogy a mentoráltat mi érdekli, milyen feladatok elvégzésében sikeres, miben lehet nagyobb kihívások elé állatani.

¹ Cross mentoring: A Cross-Mentoring (szabadfordításban: keresztmentorálás) eredeti értelemben arra a tevékenységre utal, amikor a programban résztvevő felek nem ugyanazon szervezet munkatársai közül kerülnek kiválasztásra.

Nagyobb kihívások során elért eredményekkel, hogyan növekszik a munkatárs belső motivációja, egyben a vezetőnek az eredmények lehetőséget adnak arra, hogy felmérje a mentorált szakmai hozzáértést, terhelhetőségét.

A csoportos mentorálást azonos területen dolgozó munkatársak esetében, vagy pályájuk azonos szakaszában levő munkatársak esetén tudják elképzelni a mentorok. Ilyen lehet egy személyes mentorálás előtti közös orientáció. A korábban már említett orientációs napon kívül, a kormányhivatali gyakorlatban is van rá példa, indítottak olyan programot, az új belépők képzésére, ahol az felkészítőknél fejlesztettek ki anyagot. egy napos „gyakorlatias” képzésre. A résztvevők a megkapott elméleti anyag mentén gyakorlati példákön keresztül kaptak felkészítést a szervezet munkájáról. Inkább a szervezeti kultúra fókuszú volt a felkészítés: pld. közszolgálati hivatás etika, fegyelmi vétség, öltözködési szabályok.) Jó volt a fogadtatása a programnak a résztvevők részéről.

Ha nincs lehetőség orientációs napra, javaslatként hangozott el, hogy hármasban a mentor-mentorált-vezető többször is leülhet a folyamat során egy-egy beszélgetésre.

11. Hogyan értékeli a mentorálási folyamat során végzett dokumentációs tevékenységét?

- Mennyire voltak használhatóak az előírt dokumentumok, min változtatna?
- Milyen mértékben sikerült megfelelnie a dokumentálási elvárásoknak – pontosság, érthetőség, informativitás?
- Mennyire tartja hasznosnak a dokumentációs tevékenységet a folyamat hatékonysága, nyomon követhetősége szempontjából?

Ebben a kérdésben a mentorok véleménye az volt, hogy a dokumentáció szükséges, de csak akkor értékes, ha a mentor a heti beszélgetések során jegyzetelt, vagy ha a beszélgetések között észrevett valamit azt folyamatosan hétről-hétre, vagy ha kellett napról-napra beírta azt a pár mondatot a naplóba, ami a fejlődés nyomon követéséhez szükséges. Hasznosnak ítélték, ugyanakkor soknak is. Rutinos projektben jártas kollégák számára teljesíthető volt a követelmény. Lehetséges, hogy a dokumentációra megjelölt heti két alkalom sok, mert a jelenlegi terhelés mellett nem lehet ezzel foglalkozni, vagy ha betegség, vagy az azonnali munkák közbejönnek.

A folyamatot záró értékelés nagyon hasznos. A mentorált is értékelhette a folyamatot, és kap egy visszajelzést is a teljes időszakról.

Ha nem projektben folyik a képzés, bizonyos részeire nem lesz szükség. Ezek elhagyhatók lennének. Azokra az anyagokra gondolnak, amelyek a szervezetből kifelé irányulnak, nem tartalmaznak a folyamathoz hozzáadott értéket.

Az értékelés kompetencia jelölő részét hasznosnak, jónak ítélték, a leíró részeknél egy kicsit több támogatásra van szükségük. A prioritások meghatározása, súlyozása hasznos lenne. Ezt részben a Kormányirodától kapott anyagok támogatták, de a további mélyítése szükséges lenne.

12. Hogyan értékeli a mentorálttól kapott visszajelzéseket?

- Mennyire őszinték, objektívek?
- Mennyire tudta hasznosítani a kapott visszajelzéseket?
- Egyéb észrevételek

A mentorok a mentorálttól kapott értékelésnek örültek, elégedettek voltak, ugyanakkor kicsit túlzónak érezték, úgy gondolták, hogy felismerhető volt benne „megfelelési faktor”, amit a mentornak valómegfelelési feszültség generált. Véleményük szerint sokszor azt mondák a mentoráltak, amit szerintük a mentor hallani akart. Ezért inkább saját benyomásukra alapoztak, és a szerintük túlzó értékelés helyett megpróbálták felmérni, hogy a mentoráltak tettei mennyire támasztják alá, amit elmondtak. Például változott-e mentorált viselkedése, nyitottabbá vált-e?

A folyamat során a mentoráltak – mivel még óvatosak voltak – a saját munkavégzésükre vonatkozóan javaslatok nem fogalmaztak meg, óvatosak voltak.

Ha olyan inputokat kaptak a mentorálttól, amit úgy érezték, hogy elmozdulást hozhat a fejlesztésben azt beépítették.

Volt példa arra, is hogy a mentor a visszajelzéseket nagyon őszintének érezte, mert maga a mentorált is olyan volt, akin lehetett volna látni, ha nem azt mondja, amit gondol.

A mentoráltak visszajelzés fogadásával kapcsolatos tudást is érdemes fejleszteni a felkészítések során.

A mentorálás eredményessége, szervezeti hatása, fogadtatása (13-19. kérdés)

13. Hogyan értékeli a mentorszakértői támogatást?

- Mennyire és miben tudott támaszkodni a mentorszakértői támogatásra?
- Mennyire tartja hasznosnak az online programindító workshopon elhangzottakat, valamint az azt összefoglaló *KÖFOP-2.1.5. A közigazgatási mentori program kiterjesztés – Workshop témafeldolgozást*?
- Mennyire tartja hasznosnak a mentorszakértők által havi rendszerességgel megküldött módszertani segédanyagokat? (A célkitűzés gyakorlata a közszolgálati mentori folyamat során; Asszertív kommunikáció a mentorálási tevékenységben; Multigenerációs *szervezetek a közigazgatásban; Mentorok és mentoráltak értékelése.*)
- Egyéb észrevételek

Jól időzített, magas színvonalú anyagokat kaptak a Kormányirodától. A Programindító inkább csak a határidők miatt volt hasznos.

A Kormányirodától kapott anyagoknak nagyon örült, szakértői támogatás most nem volt. Az előző programban sok volt, akkor is meg kellett tartani a beszélgetést, ha nem volt kérdés. Lehet, hogy itt most néha jó lett volna valakivel beszélni. Akár egy kijelölt személy mindenkinek, akit meg lehessen keresni ha kérdés van. Nem volt probléma, ezért nem

volt konkrét segítségre szüksége, de egy problémásabb folyamatban biztosan kereste volna a személyes tanácsadási lehetőséget.

Akinek olyan kérdése volt, ami miatt szükséges volt a Kormányirodában konzultálni, mindig kapott segítséget.

A kormányirodától olyan típusú támogatást tudott adni, ami a projekt szempontjából fontos tényezőkre vonatkozott.

Olyan típusú kérdésekkel nem keresték meg őket, ha a mentorral elakadt például a személyisége miatt. Ilyenkor inkább a szakmai vezetővel konzultálták meg a helyzetet, mert a mentorált fejlődése mindkettőjük számára fontos volt. Így ezt a részét a mentor támogatásnak, erősíténék.

14. A mentoráltak közvetlen vezetői érzik-e hasznát a mentorálásnak? Ha igen, miben? Kapott-e erről egyértelmű visszajelzést?

A mentorok véleménye szerint a vezetők érzik a hasznát a mentorálásnak.

A vezetők örültek, hogy volt mentorálás, igyekeztek a hivatalon belül odafigyelni, hogy a betanításhoz legyen egy mentor.

Abban is érzik a hasznát a vezetők, mert a mentortól kapott visszajelzést munkavégzésben tudják hasznosítani.

Az sem jelentett problémát, ha a mentor másik osztályon dolgozott, mert nem vont el a saját munkatársai közül erőforrást.

Abban az esetben, amikor a mentor a mentorált osztályvezetőjének is a vezetője volt, bizonyos rutin betanítási feladatokat is átvett az osztályvezetőtől. Véleménye szerint a mentorált nyitottságát tudta fejleszteni, és emiatt biztosan az osztályvezető is profitál majd a mentorálásából.

Ezt a vonalat tovább kell erősíteni. Tudjanak meg a vezetők minél többet a mentorálás folyamatáról, lehetőségeiről, és keressék a lehetőségeket, hogy a saját munkatársaik mentori támogatást kapjanak.

Jobbnak látják a vezetők, ha az bizalmas anyagok miatt a mentor és mentorlát egy szervezeti egységben dolgozik.

15. Mennyire sikerült bevonnai a közvetlen vezetőt, munkatársakat (mentorált munkatársait) a mentorálás folyamatába?

Mentor-mentorált folyamatosan beszéltek egymással, bevonta a mentorált értékelésbe, megbeszélték a célkitűzéseket. Így a vezető rálátott az eredményekre és a hibákra is. A vezető elvárásait asszertív formában beépítették a fejlesztési folyamatba.

16. Mentorként hogyan értékeli a mentorálás szervezetre gyakorolt hatását? Milyen haszonnal járt/jár a mentorálás a szervezet számára?

Szervezeti haszna egyértelműen pozitív. A mentorált számára ez egy kiugrási lehetőség, „reflektor fénybe” kerül, jobb eséllyel indul, nagyobb lehetőségeket kap. A szervezet pedig kap egy elkötelezett munkatársat. Látja a saját fejlődésében a pozitív változást, és ez mindenképp arra sarkalja, hogy minél elkötelezettebb legyen a szakmai munkájában.

Változik a vezetői hozzáállás és egyben bővül a vezetői eszköztár is.

17. Mennyire ismerik el a szervezetben mentori tevékenységet?

A kormányhivatali felsővezetők támogatják a mentori programot. A megkérdezett megyében az igazgató asszony is volt mentor. A főispán úr mindent támogat, ami a hivatali munkát, és a munkatársak fejlődését, vagy a kettőt együtt szolgálja. Minél inkább ismerik a folyamatot a szervezetben, annál inkább fogják támogatni.

További „ismeretterjesztésre” van szükség!

18. Milyen ösztönző eszközöket alkalmaznak a szervezeten belül a mentorálás bevezetése, elterjesztése, hatékonyságának növelése érdekében?

A mentorok véleménye az alábbi:

Elismerést lehetne érte kapni, kiválósági elemként a TÉR-ben.

Munkaidő kedvezménnyel lehetne támogatni, mert ez plussz időráfordítás. Sokan annyira leterheltek, hogy csak szabadidőben tudják elvégezni az ezzel járó feladatokat, vagy azt a munkát, ami a mentorálás miatt nem fér bele a munkaidőbe.

Legyen ez kiváltság azok számára, akik alkalmasak, kapjanak felkészítést, és anyagilag is ismerjék el őket.

Többet terhet jelen, az anyagi ellentételezés nagyon jól jött a programban, és a jövőben is komoly vonzerőt is jelentene a mentoroknak.

El tudnák képzelni, hogy az, aki mentori feladatokat vállal, az kapjon elismerést. Másokat mentorálni hivatás és erkölcsi felelősség is, úgyhogy másképp el sem tudja képzelni, hogy valamilyen járandóság nélkül ez hosszú távon működjön.

El tudják képzelni fiatal nyugdíjas kollégákat, akiknek a szakmai tudás és a szervezet ismerete is a fejükben van, megbízási szerződéssel foglalkoztassák vissza erre a feladatra.

Igy nem veszne el az a rengeteg tudás, amit sokan több mint 40 év alatt felhalmoztak. Ezt veszni hagyni pazarlás.

Egy nagyon nehéz mentorálttal, azonban előfordulhat, hogy még az anyagi ellentételezés sem elég. Egyfajta szervezeti megbecsülés, elismerés is nagyon fontos.

19. Szükségesnek lát-e a szervezeti szintű változtatást, beavatkozást, ami a mentorálás hatékonyságát, hasznosságát növelné?

Állandósításban látják a hatékonyságot! Fontos, hogy a szervezet is akarja ezeket a programokat. Akkor van a fenntartásra esély, ha a programot a Kormányhivatal, vagy az NKE mögé teszi a képzési programot, és biztosítja a fenntarthatóságot. Pld. a Pro bonos képzéseket jónak tartaná.

Az attitűdön változtatni kell ahhoz, hogy a mentorálással kapcsolatos bizalmatlanság oldódni tudjon. Például ezen a hozzáálláson: „Minek nekünk még ez is,...”. Természetesen segítették, de nem volt osztatlan a siker.

Ezért is fontos a mentor/mentorált kiválasztásánál, hogy egy helyen dolgozzanak szervezeti és fizikai formában is.

Fontos lenne, hogy növekedjen a mentorok száma, legyen utánpótlás. Jó lenne elérni, hogy pl. Minisztériumonként helyettes államtitkárságonként legyenek mentorok.

Ha van fogadókészség felső szinten, akkor további ismertetése a programnak segítené annak támogatását. Eddig ennek nem volt kultúrája, a mentorálással járó szervezeti haszonnak a megismertetése fontos lehet az elfogadás szempontjából. Gyorsítaná a beillesztést, segítené az elköteleződést.

Fontos lenne, hogy idővel minden területen legyenek mentorok, és akkor megtapasztalnák a vezetők, hogy milyen eredményeket.

Összegző kérdések (20-25. kérdés)

20. Összességében hogyan éli meg a mentorálási folyamatot, mentori tevékenységét?
A mentorok nagyon élvezték a munkát, és nagyon-nagyon jónak tartották a lehetőséget, kivéve az adminisztrációt. Jó emberi viszonyok alakultak ki.

Úgy érzik hogy a munkához való viszonyulást és a felelősségvállalást is át tudták adni. Véleményük szerint a közigazgatásban sem szürke hivatalokra van szükség. A mai magyar közigazgatás alkalmas arra, hogy aki ide jön dolgozni, megtalálja a számításait, csak egy kicsit segíteni kell őket abban, hogy a megfelelő helyre kerüljenek. Jó lenne, ha minden pályakezdő mellett lenne egy mentor, aki egyengetné az útját.

21. Mi az, ami jól működött?

Célmeghatározás, az időbeosztás fejlesztése, a mentorálttal, egy abszolút emberi viszony kialakítása és a szakmai fejlesztés is jól működött.

22. Mi volt a legnehezebb?

A legnehezebb, az időfaktor kezelés volt. Az, hogy a mindennapi munka mellé a mentorálás beférjen. Ha nincs kötelezettségként előírva a mentori munka, akkor mindig a szakmai munka viszi el a prioritást.

Azokban az esetekben, amikor a mentor más szakmai területről mentorált, mint ahol a résztvevő dolgozott, nehéz volt megtalálni, hogy hol a mentorálás határa, milyen mélyen folyhat bele a mentorált szakmai tevékenységek támogatásába.

Problémát okozott még a szakmai feladatok ciklikusságából adódó időbeosztáshoz jobban igazítani a mentorálási folyamatot.

Elég időt szálni a folyamatra, beleférni a munkaidőbe.

Javasolták, ha már nem projektben zajlik a mentorálás, akkor a bizonyos kampány jellegű túlterhelések esetén lehessen hosszabbítani a mentorálási időszakot.

23. Miben várt volna további segítséget?

Fontosnak tartják, hogy ez a program automatizmussá váljon a szervezetekben.

A program folytatódása esetén további segítséget várnak abban, hogy a vezetők pontosan tudják, miről szól a mentorálás. Kapjanak tájékoztatást, és értsék, hogy ez a vezetői munkát támogató program. El kell jutni véleményük szerint oda, hogy a vezetők keressék a mentorokat, és kérjék a kezdő munkatársak mentorálást.

A személyiségtípusok kezelésében a mentor legyen még jobban felkészült.

Javasolták, hogy a mentorálási naplókban szereplő jó gyakorlatok összegyűjtését és a mentorok számára elérhetővé tételét.

Javasolják, hogy legyenek után képzések, workshopok választható továbbképzésként a mentorok számára a Pro Bónából.

24. Szükségesnek lát-e jogszabályi módosítást ahhoz, hogy a mentori rendszer jól tudjon működni? Amennyiben igen, mit változtatna meg?

Külön választanák a betanítás és a mentorálás fogalmát. Inkább azokat mentorálják, akiben nagyobb potenciált lehet látni a maradásra.

A vezetők sem alkalmasak mind a mentorálásra, előbb őket kell rá felkészíteni, mert ahhoz, hogy valaki ilyen munkát végezzen magán is dolgozni kell.

Ha hasonló szabályozása lenne, mint a TÉR-nek, az nagyon jó lenne! Kötelezettség, és/vagy módszertani ajánlás lehetne.

Legyen egy szervezet, aki gondozza központilag a fejlesztéseket és lehetne hozzá fordulni segítségért.

Nagy vízió, hogy a KIT-be bekerülhetne a mentorálás. Abban kell gondolkodna inkább, hogy a mentori folyamat az SZMSZ-be kerüljön be, mint egy lehetőség. Ha az SZMSZ-ben megemlítésre kerülne, hogy létezik egy kidolgozott rendszer, ami elérhető, elolvasható, vannak kiképzett mentorok, akik a szervezetben megkereshetők, és vezető kérheti, javasolhatja a mentoring folyamatot, ezzel el lehetne indítani a folyamatokat, és rá lehetne építeni a helyi gyakorlatot.

Elérhetővé tenné az anyagokat, és ezzel el lehetne érni, hogy érdekelje a vezetőket.

Kötelezettségként nem javasolják A lehetőség megteremtése fontosabb. Diszpozitív szabályozást javasolnak.

25. Egyéb felvetések

A már kiképzett mentoroknak legyenek további műhelymunkáik, összegyűjteném a tapasztalataikat, milyen eredményeik vannak, melyek azok, amik nehéz helyzetek kezelésével kapcsolatos jó gyakorlatok.

A kiképzett mentor csapatot nem hagyná széthullani.

Szervezetenként lehetnének belső mentor teamok, aki házon belül is a speciális szervezeti problémákat meg tudnák beszélni, és megoldást tudnának keresni.

Következtetések, javaslatok

A mentor/mentorlált kiválasztás

- A mentorok kiválasztásával kapcsolatban több kérdéskört is áttekintettünk az interjúk során.
- Az egyik fókusz az volt, hogy mi a véleményük mentorok kiválasztásáról a teljes mentoring projekt során.
- Az egyes szereplők, ahogy ez várható volt eltérően nyilatkoztak a kérdéssel kapcsolatban.
- A mentorok, akik a **Belügyminisztérium kiválasztási rendszere** szerint részt vettek 2018-ban egy kompetencia alapú kiválasztási folyamatban, pozitív véleménnyel voltak a rendszerről. Jónak ítélték meg az eljárást, bár kicsit hosszúnak találták. Örültek a kapott írásos visszajelzésnek, többen elmondták, hogy megőrizték, mert hasonló kompetencia felmérésben még nem volt részük. Ugyanakkor elvárásként megfogalmazták, hogy a visszajelző beszélgetések legyenek hosszabbak. Szerették volna, ha részletesebb megbeszélésre kerülhetett volna sor, mert több nyitott kérdésük is maradt az eredményekkel kapcsolatban.
- A másik fókusz a jelenlegi **új belépők mentorálásra vonatkozó kiterjesztéskor** történt kiválasztásuk volt, amivel kapcsolatban elmondták, hogy amikor a program elindult, és tudomást szereztek a lehetőségről ők kezdeményezték a saját munkahelyükön a mentoringot, vagy megkereste őket a személyzeti osztály. Felvették a kapcsolatot vezetőikkel, és lobbiztak a program mellett, felajánlották a támogatásukat, segítettek a kiírásnak megfelelő mentoráltat találni.
- A **mentoráltak kiválasztásánál** a kiválasztási folyamatban a nehézséget az okozta, hogy meg volt határozva, hogy kik lehetnek mentoráltak. Több interjúban elmondták, hogy csak egy olyan kolléga volt, aki megfelelt a feltételeknek, így esett rá a választás.

- A **vezetők** keveset tudtak a kiválasztásról, kivéve ott, ahol a mentor maga is vezető volt, és így vett részt a programban.

A mentorálás során alkalmazott módszerek

- A programban alkalmazott módszerekkel kapcsolatban a legtöbb ismerete az előző kérdéshez hasonlóan a mentoroknak volt.
- Az NKE által nyújtott felkészítést egyértelműen jónak, hatékornak ítélték. A felkészítő program során kapott ismereteket hasznosítani tudták a folyamatban. A felkészítés fókuszát adó személyiség tipológiának valamennyien lelkes hívei voltak, és alkalmazták a folyamat minden szakaszában.
- A program elején kapott online tájékoztatót kevésbé találták hasznosnak.
- A Kormányirodától ebben a folyamatban kapott anyagokat egyértelműen jónak, és időzítés szempontjából is jókor érkezettnek ítélték. Sokas segített a célkitűzésben, a kísérésben és az értékelési folyamatban egyaránt.
- Amire még igényük lett volna, az egy személyes mentor szakértő folyamatos elérhetősége, aki, ha nehezen kezelhető a mentorált elérhető és vele a problémák megbeszélhetőek. (Jóllehet azt is elmondták, ebben a programrészben jó kapcsolat volt a mentorok-mentoráltak között, nem voltak nehezen kezelhető helyzetek.)

A mentorálás eredményesség, szervezeti hatása, fogadtatása

- A mentorálás eredményességéről a mentori csoport pozitívan nyilatkozott. Több megoldás is volt a mentor-mentorált párosításában. Volt olyan szervezet, ahol egy szervezeti egységben dolgoztak, és a főosztályvezető volt a mentor, a mentorált pedig az egyik hozzá tartozó osztályon dolgozott. Volt olyan szervezet, ahol a mentor-mentorált más-más főosztályon dolgoztak, és példát láttam arra is, hogy a mentor-mentorált egy osztályon belül, sőt fizikailag is egy helyen dolgoztak, de nem ugyanazt a munkát végzeték.
- Mindegyik megoldás jól működött. Surlódások a mentor-mentorált, a vezetők és a mentorok között, vagy a mentorált és a vezetők között sem volt.
- Legjobb természetesen, ha egy szervezetben dolgoznak a mentor és a mentorált.
- A mentorok általánosságban bevonták a folyamatba az irányító vezetőket. A konkrét célmeghatározások és az értékelések megbeszélését tekintve más-más megoldásokat alkalmaztak. Azonban minden esetben megtörténtek a tájékoztatások. Ami azért is fontos, mert a vezetők bevonása, részvétele a folyamatban elkerülhetetlen a jövőt illetően, ha a cél az, hogy minden szervezet köteleződjön el a mentoring irányában.
- A mentorok, össze tudták hasonlítani a kezdetekkor állapotot és a program végén látott eredményeket. Véleményük szerint mindegyik résztvevő fejlődött és sokat segített a program a beilleszkedésükben és a betanulásukban egyaránt.

- A program jogi szabályozásával kapcsolatban eltérő volt a megkérdezettek véleménye.
- Jónak találnák, ha például a KIT-ben valamilyen utalás szerepelne a mentorálásra, mint szervezeti humán funkcióra, és azonos módszertan alapján végeznék a szervezetek később ezt a tevékenységet.
- Ugyanakkor a mentoring bevezetést kötelező erővel nem javasolják. Inkább az SZMSZ-ben, vagy közszolgálati szabályzatban szerepeltetnék.

A tapasztalatok összegzése, javaslatok

- Váljon a program automatizmussá a szervezetekben.
- A program folytatása esetén a jelenlegi mentorokat össze kell tartani.
- A mentorok segítséget várnak abban, hogy a vezetők jobban ismerjék A program tartalmát, a mentorálás szervezeti és vezetési hatásait.
- A mentorok számára történjen meg a legjobb gyakorlatok összegyűjtése a mentori naplókából,
- A mentorok képzése és továbbképzése legyen választható továbbképzési program a Pro Bono rendszerben.

MENTORÁLTAKKAL készített interjúk összesítése, és következtetések

A kérések egyrészt a mentoráltak megítélését, másrészt az ehhez kapcsolódó kiegészítéseket mutatja be a mentoráltak által megfogalmazottak alapján.

A kérdéseknél a megítélés a kérdés értelmezésének megfelelően két skálán értelmezhető, amelyet az alábbi táblázat mutat be.

A „Megítélés” rovatban használt (értelmezett) skálaértékek tartalma			
5	<i>Teljes mértékben</i>	5	<i>Kiváló</i>
4	<i>Meglehetősen</i>	4	<i>Jó</i>
3	<i>Közepesen</i>	3	<i>Megfelelő</i>
2	<i>Kevésbé</i>	2	<i>Elégséges</i>
1	<i>Egyáltalán nem</i>	1	<i>Nem megfelelő</i>

Az egyes kérdéseknél feltüntetett „Megítélés” mező a kapott vélemények alapján számított átlagértékeket mutatja be!

A mentori program, alkalmazott módszerek (1-12. kérdés)

1. Milyennek ítéli a mentorálás folyamatát? (Folyamat felépítése, szakaszai, beszélgetések gyakorisága stb.)

A megítélés átlaga ötös skálán 4,5 volt. (Két fő négyes, két fő pedig ötös értéket jelölt.)

Mentor program nagyon jó volt. Új belépőként nagyon sok mindenben segítette a résztvevőket. Különösen a folyamatok megismerésében, elsajátításában, a szervezeti bizalmi viszony kialakulásában.

A résztvevők korábban keveset tudtak a közigazgatásról, csak, amit az egyetemen tanultak.

Pozitívan nyilatkoztak a célmeghatározás folyamatáról. A célok illeszkedtek a tanulás folyamatához, de a mentoráltak egyéni céljaihoz is. Fontos volt számukra, hogy kisebb célokkal kezdtek és szakmai tekintetben egyre komolyabb tartalmú célok felé haladtak, ami egyenletessé tette a tanulás folyamatát.

A programot jól volt felépítettnek ítélték. Élvezték a részvételt. Formálisan és informálisan is jó viszonyt alakítottak ki a mentorokkal. Valamennyien felnéznek rájuk emberileg és szakmailag is.

2. Milyennek ítéli a mentorálás folyamatát? (Folyamat felépítése, szakaszai, beszélgetések gyakorisága stb.)

A megítélés átlaga ötös skálán 4,5 volt. (Két fő négyes, két fő pedig ötös értéket jelölt.)

A mentorok és mentoráltak azonos szakterületen dolgoznak, de nem minden esetben azonos szervezeti egységben. Ez azonban nem akadályozta őket a folyamat során. A kérdéseikkel elsősorban a mentorához fordultak, de ez nem jelentett feszültséget a vezetőjük és közöttük. A közvetlen vezetők nem éreztették velük, hogy ez rosszul esne nekik. A közvetlen vezetők mindenről tudtak, ami a mentor és a mentorált között történt. Nem történt számonkérés a mentor-mentorált kapcsolat miatt.

3. Mentorával azonos fizikai helyszínen dolgozik? Ha nem, okozott-e ez problémát a kapcsolattartásban? Van javaslata, hogy hogyan lehet áthidalni ezeket a nehézségeket? Legtöbbször azonos fizikai helyszínen dolgoztak a mentorrallal. Több variáció is volt. Vagy egy irodában, vagy egy épületen belül, de irodákat tekintve más helyen voltak elhelyezve. Esetleg ugyanazon az emeleten, de az épület másik oldalán. Ezek a fizikai elhelyezkedési megoldások semmilyen problémát nem jelentettek a mentoráltak számára. Gyakran átmentek, vagy áttelefonáltak, és egyeztetett rész kérdésekben is a mentorokkal.

4. Mennyire tartja fontosnak, jelentőségteljesnek beilleszkedése szempontjából a kitűzött célokat? Mennyire voltak ezek egyértelmű, tartalmilag körülhatárolt célok?
A megítélés átlaga ötös skálán 4,5 volt. (Két fő négyes, két fő pedig ötös értéket jelölt.)

A résztvevők véleménye szerint nagyon jó célokat tűztek ki, mert a célok támogatták a munka során végzett feladatokat. Azok esetében, akik esetleg már a mentorálás előtt is a hivatalban dolgoztak egy rövid időt, sikerült olyan célokat kitűzni, olyan feladatokkal megismertetni őket, amilyenek az előző hónapokban még nem fordultak elő a munkájuk során.

Mindegyik mentorált esetében sor került a személyes kompetenciáik fejlesztésére is például a magabiztosság erősítése, kapcsolatteremtés képességének fejlesztése is a célok között szerepelt.

Ezekben a célokban nagy előre lépéseket éltek meg a résztvevők, és ehhez elmondásuk szerint mindenképpen szükség volt a mentori támogatásra. A mentorok látták, hogy mire van szükség, ajánlottak célokat. A folyamat pedig minden mentorált esetében az volt, hogy az lett célállá alakítva amiket közösen megbeszéltek, és amiben megegyeztek.

Úgy értékelték a résztvevők, hogy célok nélkül nem lett volna sikerélményük, A szervezeti kultúra szempontjából a legfontosabb cél a közigazgatási lét megismerése volt.

Valamennyi mentorált esetében a mentorok motiváló, egyéni fejlődést támogató, - több esetben - komplex feladatmegoldást kívánó célokat tűztek ki. Pld. szervező, képviselési, vagy kommunikációs megoldások, idő és feladatgazdálkodás terén. Például állásbörzét, jogi képviselést, helyszíni tárgyalási feladatot, vagy egy komplex nyugdíj számítási folyamat dokumentálását.

Az elbeszélgetés során érintették a mentoráltak hogyan képzelik el a saját egzisztenciájának a kialakítását a szervezetben, hogyan tervezik a jövőjüket, hogyan szeretnének dolgozni addig, amíg családot terveznek, milyen karrier céljaik vannak. Az egyik fő célkitűzés, az

előmeneteli lehetőségek megismerése, és ennek mentén a szakmai fejlődés megtervezése volt.

Fontosabbnak tartották az érintettek, hogy legyenek célok, és minden résztvevőnél a folyamat közben is kerültek be célok, például amikor az egyik kollégával az egyik mentorált nem találták meg a közös hangot, és ezzel dolgoztak.

5. Milyennek ítéli a mentorálási időszak 4 hónapos hosszúságát?

A megítélés átlaga ötös skálán 4,5 volt. (Két fő négyes, két fő pedig ötös értéket jelölt.)

Többen is elmondták, hogy kicsit húzódozva indultak a mentorálási folyamat elején azt gondolták, hogy nagyon hosszú lesz a négy hónap. De nagyon hamar eltelt és teljesen elégséges volt az idő.

Magát az időtartamot kicsit furcsának találták, mert általában más, hasonló programok más nem közszolgálati szervezeteknél 3 hónaposak, azaz egy negyedévesek, ami kicsit jobban körül határolható, és egybeesik a próbaidővel.

Volt olyan résztvevők, aki azért vállalta a részvételt, mert a folyamatos monoton munka közben úgy gondolta, hogy jó lesz egy kis másfajta elfoglaltság.

Minden résztvevő elmondta, hogy a mentorral a kapcsolata nem zárult le a program befejezésével. Már az elejétől jó kapcsolatban voltak, és az óta is fenntartják ezt a kapcsolatot. Ha nem ilyen jók a mentorok, akkor a 4 hónapos mentorálási időszakot hosszúnak érezték volna. Az, hogy a mentorra fel tudtak nézni, nagyon élvezetessé tette a folyamatot.

6. Véleménye szerint hány hónapos lenne az ideális mentorálási időszak? Miért?

Változtatás esetén többen javasolták a mentorálási időszak kiterjesztését 5, vagy a próbaidővel azonos időtartamra 6 hónapra növelni.

Azzal indokolták, hogy jobb lenne, ha a program hat hónapig tartana. több szakmai feladatot is át tudnának látni, begyakorolni, és ez növelné a magabiztosságukat.

Más vélemények szerint az öt hónapra növelés is elégséges lehet. Sőt olyan vélemény is megfogalmazták, hogy a mentorálási idő személy-, és feladatfüggő is lehet. Nem mindenkinek elég 4 hónap, ugyanakkor lehet, hogy egy másik mentorálnak 4 hónap is sok, vagy ha a mentor-mentorált nem passzolnak össze, akkor az egész folyamat kárba vesztet, akár hány hónapos is.

7. Mennyire támogatta a mentorálás Önt a szervezet megismerésében?

A megítélés átlaga ötös skálán 4,0 volt. (Egy fő kettes, három fő pedig ötös értéket jelölt. A 2-es értéket jelölt mentorált azért ezt az értékelést adta, mert neki már meg volt a szervezetismerete részben, így nem érezte a kérdést relevánsnak.)

Valamennyi mentorált beszámolt arról, hogy Körbe vitték a szervezetben, megismerte a teljes főosztályi munkát, és egy kicsit tágabb értelemben a teljes szervezet munkájába is be tudott tekinteni.

Részt vehettek olyan feladatokban, ahol megfigyelőként rálátásuk volt más, mentorálás nélkül a szervezetben dolgozók hogyan érzik magukat három hónap után.

Lehetőségük volt a formális keretek megismerésében és segítették a mentorok, a szervezeti hierarchia sajátosságából adódó pld. „skyp”-os egyeztetések megszervezésében, abban, hogy kit lehet keresni, hogy beszéljenek egy anyagról, a kollégákkal. Hogyan vegyék fel a kapcsolatot a hierarchikus szinteken mi a protokoll.

8. Mennyire támogatta a mentorálás Önt a szervezeti értékek és szokások megismerésében, elfogadásában?

A megítélés átlaga ötös skálán 5,0 volt.

Örültek, hogy ez egy fő pillére a mentor programnak. A szokások és a kultúra nélkül nehéz az alkalmazkodás.

A munkatársakkal való viszonytal, a szervezeti kommunikációval, az egymás segítségével, a viselkedési szokásokkal foglalkoztak. Fontos, hogy mindenki a saját munkájában tudjon boldogulni, nem az a cél, hogy a másikat hátráltassák, kibeszéljék a háta mögött. A fő értékek között szerepel az egymás segítése. Fontos számukra, hogy ez egy munkahely és a munka legyen pontos, és precízen elvégzett. Egészséges a munkahelyi légkör, és fiatalos. Ez egy nagy motivációs erő is volt a mentorált részére.

Megismerték a szervezeti felépítéseket, megtanulták, hogy milyen szokások vannak a születésnapok alkalmával. (Például egy szülinapi szabadnap kivehető.)

Hallgattak a támogatási lehetőségekről például jogi szakvizsga megszerzése esetén.

A mentorok érdeme, hogy nagyon finomat tudtak a résztvevőkre hatni, például abban a kérdésben, hogy miért jó a szabályokat elfogadni, még annak is aki nem szabálytisztelő.

9. Mennyire támogatta a mentorálás Önt a szakmai feladatok megismerésében, azokra való szakmai felkészülésben?

A megítélés átlaga ötös skálán 4,25 volt.

Beszámoltak a mentoráltak arról, hogy olyan feladatokat kaptak, amelyek nagyon jó gyakorlatok voltak. Mire vége a mentorálási időszaknak, már rutinból mennek.

Ezek segítették a munkafolyamatok megismerését, például a véleményezés során mire kell figyelni, milyen legyen a szakmai anyag felépítése. Mivel azonban több mentorált és mentor dolgozott eltérő szervezeti egységben a szakmai tevékenység megtanulásában, másoktól is kellett segítséget kérniük.

10. Mennyire erősítette az Ön szakmai elkötelezettségét, motivációját a mentorálás?

A mentoráltak elmondták, hogy mentoraik motiválták őket a folyamat során. Ahogy telt az idő a segítségnek köszönhetően érezték, hogy egyre jobban végzik a munkájukat és ez önmotivációt

is jelentett. Több olyan feladatot is kaptak, amelyet a mentorálási folyamat végére már begyakorolt rutinnak tekintettek. It

Úgy jöttek a közigazgatásba, hogy kipróbálják, de valószínűleg ez nekik tetszeni fog, de még mindig itt, van, és el is tudják képzelni, hogy hosszabb ideig itt maradnak. A szakmai elköteleződésük erősödött.

11. Mennyire erősítette az Ön közszolgálati tevékenység iránti elkötelezettségét a mentorálás?

A megítélés átlaga ötös skálán 4,0 volt.

Véleményük szerint, ha versenyképes le bérezés a közszolgálatban, magasabb lenne az elköteleződésük. Tudják, ez országos probléma. A tevékenység iránt elkötelezettek. Komolyan veszik az esküjüket. Mert itt lehet jól cselekedni, ahogy az eskü szövegében is benne van, ez össze is köti a szakmai és közszolgálati elköteleződést.

Bizonyos ideig biztos, hogy itt maradnak, de többen mondták, hogy nem hiszik, hogy életük végéig ezt fogják csinálni.

Legfontosabb céljaik között jelenleg a saját lakás szerzése, ehhez van szüksége forrás megteremtése az elsődleges. Az, hogy meddig maradnak, attól is függ, hogy saját életüket anyagilag meg tudja-e alapozni. Most úgy remélik, hogy maradnak, ennek egyik oka, hogy remélik találnak majd megfelelő oldal irányú elmozdulásokat.

12. Milyen mértékben teljesültek a mentorálás folyamán a mentorával közösen kitűzött, illetve a saját céljai?

A megítélés átlaga ötös skálán 4,75 volt.

Teljes mértékben teljesültnek értékelték, menet közben megbeszélték mindig, hogy miben haladtak előre, és mi az, amiben még fejlődni kell. Az egyéni fejlődéshez mire van szükségük.

Véleményük szerint ez nagymértékben összefüggésbe hozható a mentorral való kapcsolatukkal.

Egy résztvevő mondta csak el, hogy egy olyan feladata volt, ami nagyon bonyolult és hosszú időre tervezett volt. Ezt nem tudták befejezni. Későbbi programoknál erre érdemes odafigyelni.

Együttműködés a mentorral (13-19. kérdés)

13. Milyenek ítéli mentora szakmai felkészültségét?

A megítélés átlaga ötös skálán 5,0 volt.

Nagyon jónak ítélték meg, és felnéztek a mentorokra. Elismerték szakmai felkészültségüket, akik minden kérdésre egyből tudtak válaszolni, vagy meg tudták mondani, hogy minek hol nézzenek utána. Példaképként tekintettek rájuk. Elismerték jó meghallgatói képességüket, pszichológiai érzéküket a mentori munkához.

Nagyon szerették őket, kiemelték, hogy mindig képesek voltak finoman, de nem finomkodva megmondani az igazat.

14. Megítélése szerint mennyire volt mentora felkészülve a mentori feladatok ellátására?

A megítélés átlaga ötös skálán 5,0 volt.

Véleményük szerint teljes mértékben. Nagyon lelkiismeretesen végezték a mentorok a feladatukat. Előfordult, hogy mint mentoráltak nem készültek fel teljesen egy megbeszélésre, de a mentorok akkor is felkészülten, és segítőkészen működtek.

Arra is fel voltak készülve, amikor egy feladatban a mentoráltak elveszettnek érezték magukat, akkor bátorítsák és segítsék őket.

Nyitott kéréseket tettek fel, nem direkten irányítottak, professzionálisan kérdeztek és jó humorral segítették át a mentoráltakat a nehézségeken.

15. Mennyire tudta mentora átadni Önnek szakmai ismereteit?

A megítélés átlaga ötös skálán 4,75 volt. (Egy fő négyesre, három fő pedig ötösre értékelte)

A mentoráltak véleménye szerint a mentorok azzal, hogy sokat kérdeztek, és kérdezni lehetett tőlük felkeltették és fenntartották az érdeklődésüket, és sikerült elmélyülniük az egyes feladatokban. Ötleteket adtak, szakmai tudásuk átadásán túl inspirálták őket a tanulásra.

Ezzel néha az is együtt járt, hogy a szakmai kérések mentén eljutottak érdeklődést felkeltő újabb területekre is. Ettől nagyon emberi volt a folyamat, ezt is a szakmai tudásátadásnak egy formájának tekintették.

16. Megítélése szerint melyek voltak mentora erősségei, amelyekre támaszkodni tudott?

Az alábbi erősségeket sorolták fel a mentoráltak:

- szakmailag felkészült,
- szakmailag gyakorlott
- motiváló,
- pozitív,
- alapos,
- jó vezető,
- kezdeményező,
- bátorító,
- jó kapcsolatteremtő,
- jó tanítási készségekkel rendelkező,
- jó problémamegoldó – több irányú megközelítéssel bíró,
- segítőkész,
- jó hallgatóság,
- jó humorú,

- érdeklődő,
- jó kapcsolatteremtő,
- kedves,
- figyelmes,
- mérhetetlenül szerény,
- jó visszajelző.

17. Voltak-e olyan elvárásai mentorával szemben, amelyek nem teljesültek?

A résztvevő mentorok nem fogalmaztak meg konkrét elvárásokat a mentorokkal szemben. Véleményük szerint viszonylag vakon indultak el a programban, és mindösszesen bíztak abban, hogy a kommunikáció gördülékeny lesz, kapnak kiindulási pontokat, ha kérdésük lesz.

Ez teljesült, mindig megfelelő választ kaptak a kérdéseimre, és mindig fordulhattak a mentorokhoz.

Féltek attól, hogy nem lesz a program eléggé ember arcú, életszerű, és kevés köze lesz a valósághoz. Volt olyan mentorált, aki csak azért kezdett bele a programba, mert azt az információt kapta, ha nem tetszik abba lehet hagyni.

Ezzel szemben nagyon jól érezte magát, és nagyon örül, hogy részt vehetett benne. Ezt egyértelműen a mentora érdemének tulajdonítja.

18. Mennyire tekintette Önt mentora egyenrangú félnek?

A megítélés átlaga ötös skálán 5,0 volt.

Teljes mértékben partneri viszonyt érzekeltek a mentoráltak a mentor és közöttük.

Nem éreztették a hierarchiát, nem kellett a mentoráltaknak alárendelődniük a folyamatban, és a mentorok nem éreztették, hogy ők a vezetők.

Abszolút egyenrangú félnek tekintettek rájuk az első perctől, és ebben látják a mentoráltak a mentornak ez az egyik legnagyobb érdemét.

19. Megítélése szerint mentora mennyire volt motivált a mentori feladatok ellátására?

A megítélés átlaga ötös skálán 5,0 volt.

A mentort motiválnak érezték, akik jól motiváltak a mentoráltak egyszerre. A mentorok nagyon nyitottak voltak. Kreatív házfeladatokat adtak, amiből sokat tanultak. Nagy leterheltséggel járó mentori feladatot szívvvel lélekkel csináltak.

Végezetül néhány olyan kérdés megválaszolására kérjük, ahol szabadon megfogalmazhatja gondolatait (Interjú felvevője teszi fel a kérdéseket.)

Összegző kérdések (20-24. kérdés)

20. Milyen a mentorálás szervezetben belüli megítélése? (Hogy vélekednek erről a munkatársai, azok a pályakezdők, akik nem vettek részt a mentorálásban?)

A program elindulása előtt nem tudták, hogy ilyen program van, és részt lehet venni. Egy pályakezdőnek nagyon pozitív lehetőség.

A már korábban érkezett kollégákat nem érdekelte különösebben a mentorálási folyamat. A programon kívül tanítgatják az újakat, ez a része nem jelentett újdonságot, a belső tartalmak pedig nem kerültek felszínre.

Elmondták, hogy alapvetően kevesen tudnak a programról. A fiatal pályakezdő kollégáikat a régebbi dolgozóknál jobban érdekelte a folyamat. Ők lelkesedtek, és szívesen részt vettek volna hasonló mentoringban.

Kevés a program ismertsége, és így megítélése sem lehet pozitív.

21. Mi volt a leghasznosabb az Ön számára a mentorálás során?

A folyamatban a legfontosabb volt számukra a mentor emberséges, empatikus, partneri működése. A mentor-mentorált közötti kapcsolatot kivételesnek, partnerinek élték meg.

Teljes működési folyamatokat magyaráztak el a mentorok, mai nagyon nagy mértékben segítette a megértést, és a gyors fejlődést.

A program nélkül elveszettek lettek volna a munka világában, a beilleszkedésben. Úgy ítélik meg, hogy első munkahelyre nehéz beilleszkedni, felvenni a szakzsargont, a feladatokat jól priorizálni, jogszabályi és szervezeti kultúrát megismerni. Ez a program erre készít fel.

.

22. Mit tartott a mentorálás legnagyobb hiányosságának?

Nem tudtak konkrét hiányosságot kiemelni. Véleményük szerint z hasznosabb lett volna, ha egy főosztályon dolgozik a mentor és mentorált.

23. Mi az, amit adott esetben mentorként másképpen csinálna?

A mentoráltak javasolták a program hosszának, esetleg hat hónapra növelését, ami a próbaidő hosszával megegyező időszak lenne.

Összekapcsolnák a szakmai feladatok betanulását és az ebben a programban megtapasztalt mentori támogatást, mivel így több szakmai tartalmat lehetne a szociális kompetenciákkal együtt fejleszteni.

Hasznos lenne a program elején egy nap amikor a mentorok, mentoráltak együtt meghallgatnák mi fog történni, és ekkor más szervezetekben dolgozó mentorok és mentoráltak is találkozhatnak, ez jó kapcsolatépítés lehetne.

24. Összességében mennyire tartja hasznosnak a mentori program működését? Miért?

Kiválóan értékelték a folyamatot, mert hozzájárult a szakmai tudásuk és tapasztalat szerzésükhöz.

Következtetések, javaslatok

A mentoráltak feltett kérdések alapvetően három nagy csoportba sorolhatók

A mentori programban alkalmazott módszerek

- A mentori programban alkalmazott módszerekkel kapcsolatosan a mentoráltak pozitívan nyilatkoztak.
- A célmeghatározást, az ahhoz vezető utat és a mentoroktól kapott segítséget nagyra értékelték.
- Szerették a folyamatot, szívesen vettek benne részt, sokat tanultak, és erősödtek személyiségükben is.
- A kapott szervezetismeret kapcsán elköteleződésük növekedett a közszolgálati munka iránt.
- A kapott visszajelzéseket és értékeléseket jól fogadták.
- Mentoraikkal fizikailag egy épületben dolgoztak, de a szervezeti elhelyezkedésük különböző volt. Volt másik osztályról átmentorálás, főosztályvezetői mentorálás, de volt egy szervezeti egységen belüli mentorálás is.

Az együttműködés a mentorral

- A **mentoráltak** nagyon pozitívan élték meg a folyamatot. Mindegyik mentorált a fejlődését összekötötte a mentor munkájával, hozzáállásával. Fontos volt számukra, hogy támogatták őket, feltételen bizalomról számoltak be a mentorokkal kialakult viszonyukról.
- A **szervezeti elköteleződésüket** is növelte a program. Többen lelkesen beszámoltak környezetükben is a folyamatokról, mivel a munkatársak még a vezetőknél is kevesebbet tudtak a mentoringról.
- A mentoroktól kapott támogatás kiterjedt a szakmai feladatokon túl a mentoráltak személyiségének fejlesztésére is.
- Valamennyien élvezték a mentor-mentorált közötti egyenrangú viszonyt, és az abból adódó motivációs és tanulási sajátosságokat és eredményeket.
- Véleményük szerint a programot a pályakezdőkkel is érdemes megismertetni.
- Mindenkinek szüksége van egy ilyen folyamatra ahhoz, hogy teljes értékű munkatárssá érezze magát a közigazgatásban.

Összegző kérdések és javaslatok

- Nem voltak elvárásaik előzetesen a program előtt, mert nem is tudták miről fog szólni, javasolják, hogy legyenek orientációs napok, ahol a programban dolgozó mentoráltak is megismerhetik egymást, és személyes kapcsolatokat teremthetnek más szervezetek mentoráltjaival.

- Pozitívan értékelték a folyamatot szakmai tudásuk fejlődése és szervezeti illeszkedésük szempontjából.
- Az eredményeket egyértelműen a mentorok személyiségéből adódó viselkedésével, rájuk gyakorolt hatásával magyarázták.

A MENTORÁLTAK VEZETŐIVEL készített interjúk összesítése és következtetések

A mentor, mentorált kiválasztása (1-3. kérdés)

1. Mi a véleménye a kiválasztási folyamatról?

A mentori és mentoráltak kiválasztási folyamatról a vezetők tudása vegyes képet mutatott. Fontosnak tartják, hogy nem mindenki alkalmas mentornak, jó, ha van egy szűrő vizsgálat, ami a személyiség alkalmasságát vizsgálja. A kiválasztási folyamatot többen is elmondták, hogy nem ismerik. Azt fontosnak tartják, hogy ne legyen túl nagy a megmérettetés, mert akkor véleményük szerint ez visszavetheti a mentori hajlandóságot.

A kiválasztás folyamatáról a mentoráltak esetében volt aki kevés információval rendelkezett, készen kapta a helyzetet.

Aki mentorként is dolgozott és már 2018-as kiválasztáson is részt vett az helyzeti előnyben volt. ismerte a programot. Részt vett a BM akkori kiválasztásban és felkészítésben, valamint az első pilot programban is.

A mentorált kiválasztásában is közreműködött, éppen érkezett egy olyan kolléga, aki megfelelt a kiterjesztésében előírt feltételeknek. Így indult a folyamat.

Volt olyan vezető, akit a mentor kereste meg, hogy a nála dolgozó munkatársak között van, aki alkalmas a Kormányiroda által meghirdetett programban való részvételre, és így indították a folyamatot.

2. Volt-e ráhatása a mentor/mentorált kiválasztására?

Egy vezető elmondta, hogy nem volt ráhatása a mentorált kiválasztására, de azért az ő munkatárast választotta a vezetője, mert megfelelt a feltételeknek, sem munka, sem közigazgatási tapasztalata nem volt. Ez számára bizonyos könnyebbséget jelentette, mert általában az a szokás, hogy ő, mint középvezető tanítja be az ő, kollégákat. A betanulási folyamat során (kb. 3-4 hónap) hetente személyesen 2x másfél órát szokott az új kollégákkal beszélgetni. A következő alkalommal visszakérdezi a tanultakat. A mentorprogram kiegészítette ezt a folyamatot. Mindenképpen hasznos. Nem vagyunk egyformák, ugyan azt a tudást másképp tanítjuk.

Nem tudta, hogy mi a fejlesztés konkrét tárgya, de utólag rendszeresen kapott erről információt. De erre semmilyen féltékenységgel nem tekint.

A hasznosságot szerinte csak úgy lehet megállapítani, ha nagyszámú A, B, C stb. típusú személy kap ugyanolyan felkészítést, és ezt vizsgáljuk.

Náluk a legfontosabb üzenet a kollégák között az egymásnak nyújtott segítség. Jó az osztályközösség. Erre különösen ügyel.

A vezetők többségének volt ráhatása a kiválasztásifolyamatra, közreműködtek a mentor és a mentorált kiválasztásban is. A mentor személyét garanciának érezték, viszont eldöntendő kérdés volt a folyamat elején, hogy akarnak-e részt venni a mentorálási folyamatban, és a

mentorált részt akart venni. Elmondásuk szerint nem mindegyik mentorált akart elsőre részt venni a mentoringban.

3. Ön szerint kinek a feladata a szervezetben a mentor/mentorált személyének a kiválasztása?

A kiválasztásról általánosságban az a véleményük, hogy a szervezet és a vezetők feladata, hogy közreműködjenek a mentorok kiválasztásában.

Fontosnak tartják, hogyha már vannak a szervezetben kiképzett és kipróbált mentor kollégák, akik jó színvonalon tudnak mentorálni, akkor lehetőleg minél nagyobb számban támogassák a beillesztési folyamatokat.

Szeretnék bővíteni a mentori létszámot. Ideálisnak tartanák, ha minden szervezeti egységben lenne felkészült mentor, és ők végeznék a felkészítéseket az új belépők esetében. Ideális eset lenne, ha a mentor-mentorált ugyanazon a főosztályon dolgozik, vagy legalább ugyanabban a nagyobb szervezeti egységben például minisztériumok esetében helyettes államtitkárságon, mert fontos, hogy tudják, hogy melyik mentornak mi az erőssége, vezetők és mentorok ismerjék egymást. Akkor tartják a legeredményesebbnek a mentoringot, ha összeillő a mentort és mentoráltat.

A mentori program, alkalmazott módszerek (4-6. kérdés)

4. Milyennek ítéli a mentorok felkészültségét?

Rendkívül jó szakembernek tartották valamennyi mentort. Nagyon jól ismerték őket, felkészültségüket és hozzáállásukat kimagaslónak ítélték. Nagy közigazgatási tapasztalattal rendelkező a feladatra emberileg is alkalmas mentorok vettek részt a programban. Bizalommal voltak irántuk, és szerencsésnek találták, hogy a mentorok-mentoráltak is passzoltak egymáshoz.

A mentor elsődleges feladatának nem elsősorban a tárgyi tudás átadását tartják, hanem azt, hogy azt tanítsák meg a mentoráltaknak, hogy milyen hozzáállást várnak el.

5. Milyen észrevételei, javaslatai vannak a mentorálás során alkalmazott módszerekkel kapcsolatban?

Azok a vezetők tudtak erre a kérdésre válaszolni, akik korábban ők maguk is részt vettek a mentor felkészítésen. Ők a módszereket gyakorlatiasnak ítélték. Amit még javasoltak, hogy a felkészítés során a gyakorlati tartalomtól legyen még több, esetleg egy három napos felkészítés még jobban támogatná a folyamatot.

Javasolnák a differenciálni a képzést, úgy, hogy azok, akik már korábban is részt vettek beillesztés támogatásban rövidebb intenzívebb képzést kapnának, és azok, akik még nem végeztek hasonló tevékenységet, hosszabb felkészítést kapjanak.

Akinek kevés információja volt a módszerekről az a vezető is megerősítette, hogy gyakorlatias, jó módszereket alkalmaztak a mentorok, mert érzékelhető volt a mentoráltak dinamikus fejlődése. A mentoráltak élvezték a fejlesztést.

Kiemelték, hogy a mentori folyamatban az egy nagyon jó lehetőség, hogy rugalmas a módszertan. Bevonták a mentoráltak a vezetőket, a folyamat elején megbeszélték, hogy a vezető mit vár a mentorálás során. Sokszor egyeztettek menet közben is, megbeszélték, hogy hol tartanak, milyen irányba szeretnének haladni.

6. Hogyan lehetne a mentorálás hatékonyságát, hasznosságát növelni?

A vezetők megerősítették azt az irányt, hogy jobb kommunikációval lehetne növelni a program ismertségét. Ne csak a folyamatban érintettek kapjanak tájékoztatót, hanem tágabb körben több vezetőhöz jusson el az információ, mert ez is segítené a mentorálás működtetését.

Javasolnak hírlevelet, vagy egy kiadványt a program eredményeiről, amelyet a közigazgatásban valamennyi vezető megkapna.

A vezetők belső lehetőségek kihasználásáról is gondolkodnak. Például gondoltak arra, hogy a szervezeten belül a gyakorló mentoroknak a vezetőkkel rendszeresen szervezték olyan közös alkalmakat, ahol lehetőségük lenne a a program népszerűsítésére és saját tapasztalataiknak a megosztására, kicserélésére.

Javasolták, hogy legyen a program ismertetése, a vezetői feladatok, és a szervezeti eredmények kiemelésével belső vezetőképzések része.

A dokumentálást, néha duplikálnak érezték. Véleményük szerint vannak olyan részei, ami nem feltétlenül szükséges a cél eléréséhez. Differenciált megoldás keresését javasolják.

Próbaidő a szervezeteknél 6 hónap, ezért ideálisabbnak tartanák, ha ehhez lehetne igazítani a programot, a teljesen munka- és pályakezddőknél. A szervezetnél a próbaidő felénél és a végéhez közeledve is van értékelés, így ebben szerepeltetni lehetne a mentorálás eredményeit is.

Akinek van korábbi munkatapasztalata, annál rövidebb idejű mentorálást javasolnak. Náluk a szervezeti kultúrába illeszkedés kevesebb törődést, a munkafeladatok nagyobb szerepet kaphatnának.

Fontosnak tartja, hogy a mentorálás rögtön a belépés után kezdődjen el, ne teljen el több hónap a program kezdete és a belépés között.

Együttműködés mentor, mentorált, vezető között (7-8.kérdés)

7. Mennyire vonta be Önt a mentor a mentorált szakmai feladatainak, elérendő céljainak meghatározásába?

Volt olyan szervezet, ahol a vezetőt korlátozottan vonta be a mentor a célmeghatározásba, de ebben az esetben is utólag az információt megkapta. Ezt a vezető nem érezte hiányosságnak, mert úgy ítélte meg, hogy nem ő volt a döntési helyzetben. Arra is volt példa, hogy azért nem vett a vezető célmeghatározásban, mert úgy gondolta, hogy ezzel biztosítja a legnagyobb önállóságot a mentor és mentorált számára.

Ami történt, azzal egyetértett. A mentor tökéletesen tisztában van az osztály feladataival.

A vezetők többsége arról számolt be, hogy teljesen jól működött a mentor és közöttük az információ megosztás. Minden anyagot megkaptak, tájékoztatásul, vagy véleményezésre, célokat, értékeléseket is.

Fontosnak tartották, hogy a mentorok a mentoráltak személyiségének fejlesztését is a folyamatba építetten végezték. Valamint az is hogy a elköteleződést erősítsék.

8. Mennyire vonta be Önt a mentor a mentorált értékelésébe? Amennyiben nem, mit gondol, miért?

Az értékelések elkészítésénél vegyes volt a vezetői részvétel a folyamatban. Voltak vezetők, akik beszélgettek a mentorokkal hetente, kéthetente a mentoráltak személyiségének a fejlődéséről. Az értékelések elkészítése előtt megbeszélték a tapasztalatokat, és az értékeléseket is megkapták előzetesen. Ezeket az értékeléseket a vezetők a félidőben és a próbaidő végén fel is tudták használni a saját értékeléseikhez.

Természetesen az értékelésbe sem folyt bele valamennyi vezető. Vagy azért nem akart részt venni az értékelésben, mert úgy gondolja, hogy a mentor-mentorált volt a folyamat részese, annak értékelése is az ő dolguk. Vagy azért nem vett részt, mert nem vonta be a mentor. Utólag úgy értékelt, hogy lehet, hogy hasznos lehetett volna, de saját véleménye is van a mentoráltról.

A mentorálás eredményessége, szervezeti hatása, fogadtatása (9-17. kérdés)

9. Az új belépő hozzáállását, feladattudatosságát javította-e a mentorálás?

A vezetők megerősítették, hogy a mentorálás hatására a mentoráltak fejlődésében a feladattudatosság, a pozitív munkához való hozzáállás abszolút nyomon követhető volt. Arról, hogy ez befolyásolja-e a résztvevők esetében, hogy hosszú távon a közigazgatásban maradnak, vagy sem, nem voltak meggyőződve. A gyakori munkahely váltások véleményük szerint egyrészt a munkaerőpiaci általános tendenciákra, és generációs okokra vezethetők vissza, kevés hatással van rá a mentoring.

Ugyanakkor fontosnak tartanak néhány olyan módszert, amit a mentorálásban alkalmaztak és a vállalati szektor adatai alapján is megtartó erővel bírhat. Például fontosnak tartják, hogy hogy a mentorált beszéljen magáról, céljairól és hogy hogyan látja magát a világban. Értékeli önmaga teljesítményét, fejlődését.

Elmondták a vezetők, hogy mindenhol vannak saját beillesztési programjaik, ahol szintén foglalkoznak a szervezeti kultúra megismerésével. Csak a két program eredményeinek mérésével és összehasonlításával tudnának egyértelműen állást foglalni, hogy melyik az eredményesebb.

10. Csökkent-e a mentorálás hatására a betanulási idő a nem mentorált új belépőkhöz viszonyítva?

Véleményük szerint elég nehéz megmondani. Valószínűleg igen, hatással volt a betanulási időre a mentorálás, de százalékosan ezt nem lehet meghatározni, mert személyiségfüggő is.

Később fog kiderülni, a hosszú távú elköteleződésre milyen hatással volt a mentorálás. Példaként említették, hogy volt olyan kolléga, aki a mentorálás időszakban érkezett, ugyanabban a szervezeti egységében dolgozott, szokásos betanítási folyamatban vett részt és hasonló volt a betanulási intenzitása, de neki volt korábbi munkatapasztalata.

Ugyanakkor azt is elmondták, hogy az lenne az ideális, ha mindenki kapna ilyen mentori támogatást. Akinek nincs mentora, azoknál egyértelműen érezhető a HR által velük lefolytatott megtartó beszélgetések eredményei alapján ennek hiánya, illetve az erre irányuló igény, míg akit mentorálnak, az rendszerint kiemeli ezt, mint pozitívumot.

Általában nehéz megmondani, hogy ez mennyiben köszönhető a mentorálásnak, vagy a mentorált motivációjának, saját tudatosságának a fejlődés.

11. Volt-e másik pályakezdő belépő a mentorálás időszakában a szervezetben, aki nem kapott mentorálást? Ha igen, okozott-e ez problémát a szervezeten belül?
Igen voltak másik kollégák is, akiknek a betanítása ugyanebben az időben kezdődött. Problémát, feszültséget ez sem okozott, nekik már volt korábbi munkatapasztalatuk, a haladás azonos mértékű volt.

Véleményük szerint a beilleszkedés és a hozzáállás fejlesztésében jobb eredményeket értek el a programban használt módszerrel. A szakmai tudás megszerzése egyéni kompetenciák függvénye, nem összehasonlítható.

12. A mentorálás gyorsította-e a mentorált „hadra foghatóságát”, bevonhatóságát a nem mentorált új belépőkhöz viszonyítva?
Igen, mindenképpen gyorsítja. Fontos, mert figyelmet kapnak a belépők. De ehhez szükséges a szakmai betanítás is, mert ez teszi elsősorban „hadra foghatóvá” a kollégákat.

13. Amennyiben igen, miben nyilvánult ez meg?

A vezetők véleménye szerint ez az időtartam kevés ennek megítélésére, és a „hadrafoghatóságot” nehéz megfogni, hogy miben érhető utol. Néhány példát sorakoztattak fel:

- abban, ha már többretű munkavégzés rábízható a mentoráltra,
- abban, ha a kiadmányozott iratok minősége javul,
- abban, ha az elkészített anyagokban csökkennek a hibák, kevesebb az elírás, vagy tartalmi pontatlanság,
- abban, ha fejlődik a magabiztossága önállósága a mentoráltaknak,
- abban, ha növekszik a lelkesedés, a nyitottság, és
- abban ha erősödik az összetett gondolkodás és a rendszerszemlélet.

14. A mentorálás mekkora leterheltséget, többletmunkát jelentett a mentor számára?
Okozott-e ez gondot a mindennapi feladatok ellátásában?

Nehéz megmondani, hogy napi szinten mennyi munkaterhet jelentett a mentorálás. A mentorok elmondása szerint kb. heti fél napot vett igénybe a mentorálással kapcsolatos teendők elvégzése.

Napi munkájuk elvégzésében nem okozott fennakadást a mentorálása, mert a mentornak nagy munkabírású kollégák közül kerültek ki.

Amit nem tudtak munkaidőben elvégezni a saját feladataik közül, azt otthon, munkaidő után pótolták.

15. Mennyire ismeri el a szervezet a mentorálást, mint fontos, hasznos tevékenységet?

A mentorálás fontos, és hasznos tevékenység. Modern humánerőforrás gazdálkodást támogató eszköz.

Amit problémának éreznek, hogy közelebb vitték a közigazgatás humánerőforrás gazdálkodását a magánszférához az elvárások tekintetében, de olyan, bér-, magánnyugdíj pénztári kiegészítések, egyéb ösztönzők, mint a magánszférában van, itt nincsenek.

Az lenne az ideális, hogy mindenki kapjon mentorálást. Volt olyan szervezeti vezető, aki elmondta, hogy 100 körüli új belépő van náluk évente. Ekkora létszámú kolléga fejlesztéséhez nagy létszámú mentorra is szükség van.

Azok, akik eddig csak betanítást végeztek személyiségükből, kompetenciáikból adódóan nem biztos, hogy mindnyájan alkalmasak mások fejlesztésére is, vagy a szervezeti kultúra közvetítésére.

16. Milyen elismerési formákat lát megvalósíthatónak a mentorálási tevékenység esetében?

A folyamatos mentori rendszert fontosnak tartják, de kell egy olyan emberi erőforrás tartalék, amely ezt a feladatot nagy létszámmal képes elvégezni. Elismerés, többlet juttatás fontos, hiszen ez többletmunka.

A jó mentorokat meg kell becsülni. Annak, aki a mentorálásba energiát fektet, és van megfelelő érzéke a feladathoz, többletmunkát végez, kapjon külön juttatást, ezzel fejezze ki a szervezet az elismerését.

Például céljuttatás, vagy TÉR-ben elismerés lehetne a megoldás. A TÉR-ben van egy kiválósági elemük, „Munkatársak támogatása, szakmai mentorálása és ösztönzése” megnevezéssel, erre adott pontokkal lehetne elismerni a mentorálással járó extra munkát.

Ha a leterhelés elér egy bizonyos fokot, akkor a tiszteletdíj sem elég, ebben az esetben a munkaterhek csökkentése, szabadidő kompenzálás is jelenthet megoldást.

A forrás előteremtésénél figyelembe vennék, hogy mi szolgálja a szervezet hosszútávú céljait. Mérlegelnék, hogy a mentorálás hosszú távú céljához hogyan lehet forrást biztosítani. Mivel a rövidtávú lehetőségek oltárán nem szabad a hosszútávú célokat feláldozni.

17. Befolyásolhatja-e a mentorálás a fluktuációt?
Ezt csak elvi jelleggel tudták megfogalmazni.

Úgy ítélték meg, hogy a mentoringban érintett „Z” generációnak, ha valami nem tetszik, tovább áll. Ezért sokkal többet kell vele foglalkozni, mint a korábbi generációkkal. Fontos, hogy érezzék a fiatal kollégák azt a törődést, azt a pluszt, ami itt tartja őket.

A vezetés érzi a mentorálás „ember megtartó” erejét.

Összegző kérdések

18. Megítélése szerint melyek voltak a mentorálási folyamat jelentősebb pozitívumai, illetve nehézségei?

Pozitívuma, hogy azt az érzetet keltik a fiatalokban, hogy fontosak a közigazgatásnak, és egy nagy családnak a részévé válnak a mentorálás során.

Pozitívum, hogy a vezetők esetében terhet vett le a vállukról az új kolléga beillesztésében.

A negatívuma az, ha nem a vezető közvetlen irányítása alá tartozó szervezetből kerül ki a mentor és ennek hatására túlságosan a mentor irányába fordult a mentorált bizalma, mert előfordulhat, hogy nem az a közvetlen kollégákat kérdezi meg a mentorált az elvárt szakmai tartalmakkal kapcsolatban. Ez feszültséget okozhat a szervezeti egységeken belül.

19. Összességében melyek voltak a mentorálási folyamat jelentősebb pozitívumai, nehézségei?

A program előnyeit röviden úgy fogalmazták meg, hogy minden, amit a program is hirdet. Nehézség esetében kiemelték az adminisztrációt.

20. Összességében mennyire tartja hasznosnak az új belépők mentorálását?

A mentorálás folyamata - 4 hónap – összességében jó, esetleg ki lehetne tolni 6 hónapra, de rövidítést semmiképp nem javasolnák.

A pályakezdeknek kifejezetten hasznos. Amikor felvesznek egy pályázót, akkor már lehet látni, hogy mennyi munkatapasztalata van. Szüksége van-e erre a típusú mentorálásra, vagy egy rövidebb szervezeti beintegrálást segítő programra.

21. Milyen javaslatai vannak a módszertan vagy a kiválasztás fejlesztésével kapcsolatban?
Egységesen, és hosszabb felkészítések, újabb mentorok folyamatos felkészítése.

Szakértői támogatás nagyobb számban, esetleg személyes konzultációk formájában.

A módszertannál is érdemes figyelembe venni, hogy kinek szükséges.

Jogszámban nem tennék kötelezővé. Ajánlottként írják elő, a mentorálást, és ahhoz már a kiválasztás is elképzelhető.

Egy elfogadott megoldás más típusú szervezetekben az, ha a nemrég nyugdíjba ment kollégák közül, akik rendelkeznek a mentoráláshoz szükséges attitűddel, azok közül válogassanak mentorokat – megfelelő díjazással. Ezzel a megoldással el lehetne érni, hogy nem azokat munkatársakat (erőforrásokat) terheljék, akik az aktuális feladatok ellátására rendelkezésre állnak.

Következtetések, javaslatok

A mentorált vezetőjének feltett kérdések alapvetően öt csoportba sorolhatók:

A mentor, mentorált kiválasztása

- Hosszabb felkészítésekkel - három nap – újabb mentorokat készítenének fel,
- Után követő képességekkel erősítenék a naprakész tudást.
- A mentori, kiválasztást a szervezeteknek kell kezdeményezni.
- A mentorok pszichológiai alkalmasság vizsgálatát támogatják.
- A mentori pull-ba visszahívják a jó teljesítményű, emberileg alkalmas fiatal nyugdíjasokat, ezzel csökkentve a szervezeti terhelést.

Együttműködés (mentor, mentorált, vezető)

- A **vezetők** örültek annak, hogy valaki hosszabb időn keresztül foglalkozik az új belépőkkel. Ugyanakkor némi bizonytalanságot fogalmaztak meg azzal kapcsolatban, hogy vajon a mentorált fejlődése vajon ugyanezt a szintet érte volna el mentorálás nélkül is.
- Megfogalmazták azt is, hogy keveset tudtak a programról, annak lehetőségeiről, várható eredményeiről.
- Fontosnak tartják, hogy a mentor és mentorált azonos szervezetbe tartozó legyen, az átmentorálást nem pártolják, mert feszültséget okozhat a mentorált és a saját szervezeti munkatársai között.
- Legtöbben előzetesen értesültek a mentorált számára kitűzött célokról, és a mentorok bevonták őket az értékelési folyamatba.

Mentori program, alkalmazott módszerek

- Meghosszabbítanák a mentori programot a próbaidővel azonos időszakra 6 hónapra.
- A mentori programban alkalmazott módszerek a mentoráltak számára megkönnyítette a szervezeti alkalmazkodást, feladattudatosságot és a viselkedési szabályok elfogadását.
- A mentorok a szakmai szerepekhez szükséges kompetenciákat jól fejlesztették.
- A programban arra vonatkozóan, hogy elkötelezettebbek-e azok, akik mentor programban vettek részt egyértelműen nem erősítették meg, viszont azt megerősítették, hogy akik nem vettek részt, azok beszámoltak ennek hiánya miatt érzett hiányosságokról.

- Jónak ítélték, hogy a mentorált egy tudatosabb önismerettel fejezte be a programot, amit a beépített önértékelésnek, az önmagáról, céljairól alkotott véleménynek tulajdonítottak.

Mentorálás eredményessége, szervezeti hatása, fogadtatása

- Belső vezetői felkészítésekbe beépítenék a mentorálás eredményeinek, módszerének és szervezeti hatásának bemutatását, ezzel növelnék a vezetői elköteleződést a program iránt.
- Kidolgoznák a mentorok juttatási rendszerét.
- A mentorálásnál figyelemmel lennének a munkapiaci helyzetre és a „Z” generáció munkapiaci igényeire.
- Próbaidő a szervezeteknél 6 hónap, ezért ideálisabbnak tartanák, ha ehhez lehetne igazítani a programot, a teljesen munka- és pályakezdőknél.
- Akinek már van más munkahelyen szerzett i munkatapasztalata, annál rövidebb idejű mentorálást javasolnak.

Összegző kérdések és javaslatok

- Nem tennék kötelezővé a programot, inkább látják az elfogadás növekedésének lehetőségét az önkéntességben.
- Javasolták, hogy legyen a program ismertetése, a vezetői feladatok, és a szervezeti eredmények kiemelésével belső vezetőképzések része.
- Egyetértenek azzal, hogy a mentor kapjon erkölcsi és anyagi elismerést is a munkájáért.
- Javasolják, hogy bővüljön a mentori létszám, és alakuljon hálózattá.
- Javasolnak hírlevelet, vagy egy kiadványt a program eredményeiről, amelyet a közigazgatásban valamennyi vezető megkapna.
- A vezetők belsőszervezeti lehetőségek kihasználását is támogatnák. Például gondoltak arra, hogy a szervezeten belül a gyakorló mentoroknak a vezetőkkel rendszeresen szerveztének olyan közös alkalmakat, ahol lehetőségük lenne a program népszerűsítésére és saját tapasztalataiknak a megosztására, kicserélésére.

MENTORSZAKÉRTŐKEL készített interjúk összesítése és következtetések

Ebben a fejezetben a *vezető mentor szakértői* és *szervező szakértői* interjúk összegzése található. Struktúráját tekintve igazodik a mentori, mentorálti, és mentoráltak vezetői összegzéséhez, azzal a kiegészítéssel, hogy a felvett két interjú kérdései között más tartalmak is megjelennek, mint a program résztvevőivel felvett interjúk kérdései.

Mentorok toborzása és kiválasztása (vezető mentorszakértő 1-4 kérdés)

A toborzáshoz a program indulásakor 2018-ban egy olyan dokumentum csomagot állítottak össze, amely a programról minden fontos információt tartalmazott:

- mi a feladat,
- mi a részvételi feltétel,
- milyen jelentkezési lapot kell kitölteni a mentoroknak, mentoráltaknak.

Ezt küldték meg a szervezeteknek. Nem minden közigazgatási szervezetnek, de figyelemmel voltak a szervezeti reprezentativitásra. Minden szervezeti típus felé nyújtottak tájékoztatást és hívták őket a programba.

A program kiterjesztésénél annak figyelembevételével küldték ki a tájékoztatókat, hogy melyek azok a szervezetek, ahol már a mentorok kiválasztásához szükséges kompetencia méréseket is elvégezték.

A tapasztalatuk a toborzással kapcsolatban az volt, hogy sok esetben nem jutottak el az információk kellő gyorsasággal és kellő mélységig azokhoz, akikhez el kellene jutniuk. Például a szervezeti egységek vezetőihez.

A 2018-es évben, amikor a mentorprogram elindult óriási érdeklődés övezte a lehetőséget. Ekkor a Belügyminisztérium és az NKE közös megállapodása alapján a kiválasztásnál a kompetenciamérésre helyezték a hangsúlyt, és mivel a mentoráltak attitűdjére is kíváncsiak voltak, ezért egy interjú is zajlott.

A kiválasztási eljárás megbízható módszer. A kompetencia mérőeszközt a Debreceni Egyetem Pszichológiai Karán fejlesztették ki, a BM szakértőivel közösen. A közszolgálati alapkompenciákra készült a teszt, amit egy kiterjedt kutatás eredményeként dolgoztak ki. A kompetencia mérés egy megbízható eljárás, és amire úgy gondolják, hogy nagy szükség van.

A mentorok hasznos visszajelzéseket kaptak a saját kompetenciáikról. Erre utalt az is, hogy a kiválasztás eredményeit aktív érdeklődés kísérte. Elmondásuk szerint még nem találkoznak olyan mérőeszközökkel, amik objektíven mérnek kompetenciákat.

Egy probléma a kompetencia méréssel, hogy kicsit hosszadalmas. kb. 4 órát vesz igénybe a tesztfelvétel.

Eredetileg 300 főt szerettek volna mérni, végül 150 fő mérése történt meg. Ebből az első szakaszban a Pilot szakaszában választottak ki 40 főt.

A projekt jelenlegi kiterjesztésénél a 2018-ban mért eredmények alapján abból a 110 főből toborozták a mentorokat, akik a pilot programban nem vettek részt, de a kiválasztáson megfelelték. Így nem kellett új kiválasztási eljárást indítaniuk. Fontosnak tartották, hogy azoknak is biztosítsanak lehetőséget, akik a mentorprogramba nem kerültek be.

A projekt kiterjesztése lehetőséget biztosított arra, hogy a kiválasztáson 2018-ban egyébként eredményesen megfelelt kollégák közül többen is mentorálhassanak.

A mentor mentorált összepárosításánál fő szempont volt, hogy a kiírásban szereplő kritériumoknak meg kell felelni a mentoroknak és a mentoráltaknak is. Ezen túlmenően a párosítás lehetőségét teljes egészében a szervezetekre bízták.

A programban alkalmazott módszerek (vezető mentor szakértő 5-9.kérdés, szervezető szakértő 1. kérdés)

A programban alkalmazott módszerek

A program módszertana nagyon jól kidolgozott, tudatos mentorálási munkát tett lehetővé.

A mentorok felkészítésére NKE nagyon jól átgondolt programot állított össze. Az alkalmazott DISC tipológia hasznosságát a résztvevők is visszajelezték. Több időt szerettek volna tölteni a DISC alkalmazásával mentorálás során felmerülő problémák gyakorlati megoldása formájában. A jövőben jó lenne plussz egy nappal megtoldani a képzést, mentorálási szituációkra adaptált gyakorlatokkal.

A Személyügyi Központban gyűjtöttek a kollégák olyan szituációkat, ami a mentorálási szituációkban használhatók. Ennek felhasználásával is érdemes a módszertan fejlesztését tovább gondolni.

A Személyügyi Központ folyamattámogató szerepe, és segítő szakanyagai

A mentorok pozitívan álltak a feladathoz, jó mentorgárdát sikerült összeállítani, ami egyaránt dicséri a mentorokat, a kiválasztást, és a NKE felkészítő munkáját is.

A mentorálás elindulását követően az alkalmazott módszerek támogatására szoros együttműködés valósult meg a mentorok és a Személyügyi Központ mentorszakértői között. Mentor támogató csapatot hoztak létre a Személyügyi Központban, öt fő módszertannal foglalkozó kolléga vett részt a folyamatban. akikhez a mentorok küldhették a kérdéseiket, ha elakadásuk volt, problémával küzdöttek, vagy valamilyen nehézséget érzéltek.

A kérdéseket-válaszokat nyilvántartották, szakmai válaszokat közösen a visszajelzés előtt megbeszélték. Volt olyan, hogy csak a kérdezőnek küldték meg a választ, és volt olyan, amikor úgy érezték, hogy a probléma általános, és minden mentornak megküldték a választ.

Mindenki kérhetett és kapott is segítséget. Természetesen voltak olyan mentorok is, akinek nem kellett segíteni.

A folyamatokban a *klasszikus mentorálási módszert* használták a mentorálás során. Kiugró problémát nem érezték. A módszertan bevált.

Módszertani segédanyagokkal is támogatták a mentorokat, amelyekbe a mentoron kívül a mentorált, illetve bárki más, aki betekintett tudott belőle profitálni.

A módszertani segédanyagokat a Kormányzati Személyügyi Központ Főosztály II. jogelődje, azaz a Belügyminisztérium Közszolgálat-fejlesztési és Stratégiai Főosztály Személyzetfejlesztési és Szolgáltatási Osztálya fejlesztette ki.

A segédanyagok közül:

- Az első az **online programindító workshop** rövid vázlata volt, ami egyfajta sorvezetőként is szolgált a program végéig, és többen jelezték, hogy fellapozták és hasznosították tartalmát. A módszertani segédanyagokat a Kormányzati Személyügyi Központ Főosztály II. jogelődje, azaz a Belügyminisztérium Közszolgálat-fejlesztési és Stratégiai Főosztály készítette.

A workshopon az alábbi prezentációk hangzottak el – ezek kivonatát kapták meg a mentorok:

1. Információk a közigazgatási mentori program projekt szintű megvalósításához mentorok részére,

2. Motiváció módszerei a mentoring során,
3. Időgazdálkodás szerepe a mentorálásban,
4. Érzelmi intelligencia a munkahelyi szituációkban,
5. Visszajelzés-értékelés szerepe és módszerei,

Ezután a mentorok minden hónapban kaptak egy módszertani segédanyagot, amely a mentorálás során éppen aktuális feladatot segítette:

1. A célkitűzés gyakorlata a közszolgálati mentori folyamat során.
2. Asszertív kommunikáció a mentorálási tevékenységben.
3. Multi generációs szervezetek a közigazgatásban.
4. Mentorok és mentoráltak értékelése.

A saját fejlesztésű anyagok tekintetében nagyon sok pozitív visszajelzést kaptunk. Talán a multi generációs szervezetekről szóló segédanyagot illette a legtöbb dicséret. Több olyan mentor-mentorált pár is akadt, akik között a 20 évnyi korkülönbség áthidalásában, a másik generációhoz tartozó mentorált megértésében sokat segített az anyag.

Javasolják, ha az NKE-nek a későbbiekben lesz kapacitása, kérje meg ezt anyagot a további fejlesztésekhez!

Mentorálás időtartama

A szakértők a fejlesztési időt (4 hónap) elégségesnek tartották, Ugyanakkor véleményük szerint össze lehet kötni a mentorálást a próbaidővel, és hat hónapra bővíteni, ha programban a szakmai betanítás nagyobb szerepet kap.

A mentorálás eredményesség, szervezeti hatása, fogadtatása (vezető mentor szakértő 12-13.kérdés? szervező szakértő 2-3-5-6 kérdés)

A mentorálás eredményessége

Az előrehaladási jelentések alapján, igen jónak és eredményesnek ítélték a programot a szervezetek. Több mentor jelezte, hogy lenne igény arra, hogy be tudják a szervezeti működésbe és a szervezeti kultúrába építeni a mentoringot.

Egy konkrét megkeresésünk is érkezett: Veszprém Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala érdeklődött arról, hogy mennyibe kerül a kompetencia-felmérés, valamint az NKE mentorképzése, illetve milyen módon tudnák átvenni a programot.

A mentoroktól kapott szóbeli visszajelzések is nagyon pozitívak voltak, a szervezés és a tartalom szempontjából is.

A vezetőktől nem kaptak visszajelzést.

A mentorálás szervezeti hatása

Általános vélemény, hogy a mentorálás erősíti a szervezeti lojalitást, csökkenti a fluktuációt, segít a szervezeti és személyi kötődések kialakulását, a növeli a mentorált támogatottságának érzését, és ezen keresztül az elköteleződését, és motivációját. Akinek lehetősége van az első pár hónapot egy mentori támogatással eltölteni, gyorsan tud alkalmazkodni a szervezeti kultúrához, ezáltal rövidül a betanulási idő.

A pilot programok után a fogékony szervezetek könnyen beépíthetik a mentori programot a szervezeti működésükbe, ami mind a mentoráltak, mind a mentorok, mind pedig a szervezeti teljesítmény hasznára válik.

Ha a pályakezdő az első benyomásainak egyike az, hogy a szárnyai alá veszi egy jó mentor és megkönnyíti a beilleszkedését, akkor az a 4 hónapos program végére, vagy akár korábban is kialakul benne azt az érzést, hogy „jó helyen vagyok és szeretnék minél tovább maradni a közigazgatásban.” A mentor példamutatása, vagy amit a mentortól tanul a mentorált, fejleszti a munkavégzési morált, és hatással van a szervezeti megtartó erőre.

A mentorálás fogadtatása

A mentorok örömmel végezték a mentori tevékenységet, és mentorálti visszajelzések is arról számoltak be, hogy akinek lehetősége volt részt venni a folyamatban, kevéssé érezték magukat elveszettnek, magabiztosabban kérdeztek és gyorsabban tanultak.

Az érintett szervezetek személyügyi szervezetei nagyon segítőkészek voltak, különösen a program elején a szervezésnél. Sok támogató vezető volt, aki átlátta a program pozitív hozadékát. Érdekes lenne vizsgálni, hogy a vezetők mennyire folytak bele a mentorálásba, mennyire voltak támogatók.

Nehézségek a program során (szervező szakértő 4. kérdés)

Az első az időtényező. Szinte minden havi előrehaladási jelentésben szerepel, hogy kevés az idő, a mentorok szakmai munkájuk mellett végezték a feladatot és sokszor arra kényszerültek, hogy saját munkájukat otthon, vagy munkaidő után végezzék el. Erre igyekezett a Személyügyi Központ az időgazdálkodási segédanyaggal támogatást nyújtani.

Dokumentációval kapcsolatos feladatok értékelése (vezető mentor szakértő 10. kérdés)

A pilotban már kipróbált dokumentumokat használták kis módosítással.

Tapasztalatok szerint az adatrögzítést a mentorok teherként élték meg.

Az előrehaladási jelentések véleményük szerint kevés információt tartalmaznak az egyes kérdésekre. Ebben a mentorok gyenge lábakon állnak.

Ha a mentorálási naplóban benne lenne az előrehaladási jelentés akkor könnyebb lenne az adminisztráció.

Akkor lenne az igazi az adminisztráció, ha a hasznát is látnák és éreznék a mentorok. Például, ha a naplót a mentoráltak is megkaphatnák. Láthatnák, hogy honnan – hova jutottak el!

Kommunikáció, információ megosztás

A projektben a kommunikációs stratégia hiányzik. Véleményük szerint, ahol ilyen mélységű személyzetfejlesztési feladatot hajtanak végre, mint a mentorprogram, ott nem csak a személyügyi szakterülettel kell a feladatok miatt kapcsolatot tartani a projekt gazdáknak.

A Személyügyi Központnak arra van ráhatása, hogy szervezetek vezetőihez juttasson el anyagokat, de hogy az egyes szervezeteken belül ezek eljussanak kisebb szervezeti egységekhez, főosztályokhoz, osztályokhoz arra nincs ráhatása. Ezzel kapcsolatban kaptak informálisan több olyan jelzést is, hogy mélységében a szervezeti hierarchiában nem mindenhol osztották meg az információt.

A Személyügyi Központ minden olyan rendezvényen, ahol képviseltette magát igyekezett néhány szóval felhívni a figyelmet a program lehetőségére, de ez véleményük szerint kevés.

A Személyügyi Központban végzett szakmai tevékenysége kapcsán a kollégáival együtt kidolgozták a mentori program informatikai rendszeréhez szükséges műszaki leírást, amelyet **MENTA** rendszerként szerettek volna bevezetni. De végül ez nem valósul meg.

A mentor program jogi környezete

716/2021 (XII.20) Kormányrendelet 4 § f/pontja tér ki arra, hogy a Személyügyi Központ feladata a mentori és a tehetséggondozási program működtetése.

A szabályozás kialakításakor Személyügyi Központ első lépésben csak a mentoringot, mint tevékenységet nevesítette, nincs szabályozva a Központ és a szervezetek között a mentoringgal kapcsolatos feladatmegosztás mikéntje, milyen módon működtessék a mentoringot a szervezetek, és milyen támogatást tud nyújtani a Központ, és hogyan segíti a szervezeteket, a mentorokat, és mentoráltakat a folyamatok során.

A mentorok elismerése

A közigazgatásnak pedig fontos, hogy az új belépők gyorsan és eredményesen illeszkedjenek be a munkahelyeikre. Modern szervezeti működés ma már elképzelhetetlen jól működő mentori rendszer nélkül.

Az anyagi háttér mindig a legnehezebb kérdés. A legtöbb mentor célfeladat nélkül is vállalná a mentorálást, mert látják a hozadékát, érdeküknek érzik a feladatot. Ugyanakkor fontos a mentorok anyagi és erkölcsi megbecsülésének stabil alapokra helyezése is.

A szervezeteknek érdemes erre forrásokat biztosítani, mert összességében olcsóbb egy honorált mentor, mint amennyi veszteség keletkezik a gyakori fluktuációval, vagy nehezen betanuló munkatársakkal.

A jogszabályi háttér kialakítása nagyban segítené a program további sorsát, beépülését a mindennapi HR munkába, akár jogszabályban, akár a szervezetek SZMSZ-ében jelenne meg, sokat segítené az egységes rendszer kialakulásában.

Következtetések és javaslatok

Személyügyi Központ helye és szerepe

- A Személyügyi Központ abszolút mértékben tudja biztosítani a program folytatásához szükséges humán erőforrást. Sokan vannak, akik szívesen adták és adják át a jövőben is tudásukat, a közigazgatásban megszerzett tapasztalatukat a mentorálás szervezésében és módszertani támogatásában. A Központ kész a mentorszakértői támogatásra.

Mentor kiválasztás

- A kiválasztás fejlesztési lehetőséget abban látják, ha a későbbiekben nem csak az alapkompenciák mérése történik meg, hanem például az előre meghatározott öt legfontosabb mentori kompetencia mérésére helyeződik a hangsúly. Rövidebb, de mentori tevékenységet középpontba helyező tesztre lenne szükség. Így gyorsabb lenne a folyamat, és célirányosabb.
- Mentor mentorált összepárosítását tekintve javasolják, hogy a szervezetek a párválasztást kellő rugalmassággal kezeljék. Saját érdekeiket, a mentor és mentorált szakmai és személyiségbeli összeilleszkedését is vegyék figyelembe a mentori programoknál.

Módszertanok fejlesztése

- Műhelymunkával lehetne fejleszteni a módszereket, bevonva a kiképzett és tapasztalatot szerzett mentorokat.
- Kisfilm formájában saját eseteket lehetne elmesélni, feldolgozni, ami egy közös tudástárba is bekerülhetnének.
- Akár mentoráltakat is meg lehetne kérdezni, mi az amit még szívesen fogadnának, és segítenék a fejlődésüket a mentoring folyamatában.

Személyügyi Központ módszertani támogató szerepének erősítése

- 716/2021 (XII.20) Kormányrendelet 4 § f/pontja tér ki arra, hogy a Személyügyi Központ feladata a mentori és a tehetséggondozási program működtetése. Ez még kevés. Ehhez módszertani ajánlást, útmutatót lehetne kiadni, úgy, mint a teljesítményértékelési rendszer működtetéséhez.
- Javasolt a program folytatásánál a Kormányiroda saját fejlesztésű anyagait a program részévé tenni, tekintettel arra, hogy nagyon sok pozitív visszajelzést kaptak az anyagok és azok ütemezett eljuttatása az érintettekhez. Ilyen a visszajelzéssel kapcsolatos segédanyag, a multi generációs szervezetekről szóló segédanyag. Hiszen a jövőben is sok olyan mentor-mentorált pár dolgozik majd vélhetően együtt, akik

között akár 20 évnyi korkülönbség áthidalásában, a másik generációhoz tartozó mentorált megértésében sokat segítséget adhat ez az anyag.

Kommunikáció, információ megosztás

- A jövőben fontos lenne nagyobb körben elérni az érintetteket, például vezetői szinten. A HR bevonásán túl, a vezetők informálására kapjon nagyobb hangsúlyt. Történhetne ez például hírlevél formájában, mint ahogy ezt most tervezik is.
- A projektben résztvevő szervezetek személyügyi szakterületeivel jó volt a kommunikáció, de fontos lenne a személyügyi szakterületen túl a tágabb érintetti kör megszólítása is, például kisebb szervezeti egységek vezetőinek a tájékoztatása, elektronikusan, pld. a NISZ-en keresztül.
- A program fejlesztésért felelős szervezet a későbbiekben, ha lesz kapacitása, támaszkodjon a **MENTA információs program** műszaki leírására, és a már elkészült anyagot használja fel egy egységes mentor portál kialakításához.
 - A MENTA egy olyan felület lehetne, amely fiatal pályakezdők és tehetséggondozottak, vezetői utánpótlási programban résztvevők nyilvántartása mellett a programokban résztvevők találkozási pontja ként is működne.
 - A mentorok bemutatkozási lehetőséget kaphatnak a felületen keresztül. A mentoráltaknak lehetőséget biztosít már a mentoring előtt egyfajta informálódásra a pályázóknak.
 - Elektronizálná a dokumentációs folyamatot, és statisztikaiadatgyűjtést lehetne rajta készíteni, elvégezni a monitoringot. Szakmai tudástárként is működhetne.
 - Biztosítaná a szakmai nyomonkövetést, és a fluktuációt.
 - Látni lehetne, hogy milyen célokat határoznak meg a mentor program során.
 - Az is nagyon pozitív lépés lenne a program jövője szempontjából, ha az egyetem beépítené a továbbképzési programba a mentorképzést.
 - Hasznos lenne, egy olyan felület, tudástár, ahol a mentorok leírhatnák a legjobb gyakorlataikat. Ez segítene abban, hogy a programban egymással keveset kommunikáló mentorok között egy hálózat alakuljon ki.

Mentorok megbecsülése

- Létre lehetne hozni a közigazgatásban egy olyan díjat, hogy „**Kiváló közigazgatási mentor**”, amely a mentori munka elismerése szempontjából egy olyan díj, amit haza tud vinni a mentor, büszke lehet rá, és felhívja a figyelmet arra, hogy itt a közigazgatásban elismerik a mentori tevékenységet.
- Nem azt javasolják, hogy versenyeztetni kell a mentorokat. Elképzelhetőnek tart olyan pályázati lehetőséget, ahol a mentorok, vagy mentoráltjaik, vagy akár a mentorok-mentoráltak vezetői is pályázhatnak sikeres történetekkel, sztorikkal. A beadott pályázatok szolgálhatnak „jó gyakorlatként” amiből tanulni lehet, és tanulószervezet módjára meg lehetne tapasztalni, hogy milyen hozzáadott értékek, eredmények, megélt élmények, eszközök, módszerek, tapasztalatok fordulnak elő a mentorálás során.

Szabályozási javaslatok

- A Személyügyi Központról szóló 716/2021 (XII.20) Kormány rendelet szerint végzi a munkáját a Személyügyi Központ. A jogszabály is csak érintőlegesen szabályozza, hogy létezik a mentorálás intézménye, de nincs kifejtve, hogy mit tartalmaz ez a tevékenység. Javasolt ennek részletezése.
 - Fontos, hogy 716/2021 (XII.20) Kormány rendelet módosításra kerüljön, és a kerüljön a jogszabályban kidolgozásra a mentorálás folyamata, a feladatmegosztás mikéntje a Központ és a szervezetek között.
 - Jelenjen meg a jogszabályban, hogy milyen módon működtetik a mentoringot a szervezetek, és ehhez a Központ milyen támogatást tud nyújtani, hogyan tudja őket segíteni.
 - Legyen a szabályozás része legyen, a szervezetek folyamatos tájékoztatása, bevonása a folyamatokba, és egy mentori bázis kialakításának kereteit leíró rész, és a módszertan működtetését, fejlesztését biztosító feltételrendszert.
 - Fontos lenne a fiatal pályakezdők, vezetői utánpótlásra tervezettek, tehetséggondozottak, mentorok részére kialakítani egy nyilvántartási rendszert, amelyben minden, ami a mentori programmal kapcsolatos, az nyilvántartható.
 - Ez a felület egyben találkozási pont is lehetne a mentorok és mentoráltak számára. A mentorok bemutatkozási lehetőséget kaphatnak a felületen keresztül. Ugyanez a felület lehetőséget biztosítana a pályázóknak már a mentoring előtt egyfajta informálódásra.
 - A felület elektronizálná a dokumentációs folyamatot, statisztikai adatgyűjtést lehetne rajta készíteni, elvégezni a monitoringot. Szakmai tudástárként is működhetne.
 - Biztosítaná a szakmai nyomonkövetést, és segítene a fluktuáció okainak feltárásban.
 - Látni lehetne, hogy milyen célokat határoznak meg a mentor program sor.