

„A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása”

KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

Csóka Gabriella – Kiss Bernadett – Krauss Ferenc
Gábor – Malét-Szabó Erika – Szakács Édua

Javaslat a beillesztést támogató mentori rendszer
kiterjesztésére

A kiválasztott pilotszerveknél lefolytatott mentori
program tapasztalatait és eredményeit
feldolgozó, elemző és értékelő, továbbá a
mentori rendszer kiterjesztésének lehetőségeit
bemutató jelentés

A mű a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú,
„A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása”
elnevezésű projekt keretében készült el és jelent meg.

Szerkesztő:

Csóka Gabriella

Szerzők:

© Csóka Gabriella

© Kiss Bernadett

© Krauss Ferenc Gábor

© Malét-Szabó Erika

© Szakács Édua

Szakmai lektor:

Kovácsné dr. Székér Enikő

A kézirat lezárásának dátuma:

2021. 03.30.

Kiadja:

© Nemzeti Közszolgálati Egyetem; 2021.

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

A kötet fejezeteinek szerzői:

A pilotprogram tapasztalatai

Csóka Gabriella

A pilotprogram előkészítése és lebonyolítása

Krauss Ferenc Gábor

A pilot legfontosabb tapasztalatai

A kialakított mentori rendszer módszertanának összegző értékelése a pilot tapasztalatai alapján

Szakács Édua

A mentori rendszer céljainak és alapelveinek értékelése, javaslat azok megerősítésére, illetve módosítására

A beillesztést elősegítő mentori rendszer kiterjesztésének lehetősége a rendvédelemben

Malét-Szabó Erika

Mentoráltak köre

Mentorok kompetenciája

Mentorok toborzása és kiválasztása – javaslat a munkaerő-tervezés, a toborzás összehangolására, javaslat a kiválasztási eljárásra

Szakács Édua

Mentorok felkészítése és támogatása – javaslat az alap- és a kiegészítő képzésekre
Szakértői támogatás online önfejlesztő csatorna

Mentorálási módszerek (klasszikus, csoportos mentorálás, online mentorálás és keresztmentorálás)

Mentori folyamat, a mentorok feladatai, a mentoráltak bevonása

A mentorálási folyamat résztvevői – javaslat a vezetők bevonására

Dokumentáció – javaslat az online formátumok kialakítására

A beillesztést elősegítő mentori rendszer kiterjesztésének lehetősége a közigazgatásban

Kiss Bernadett

Mentoráltak köre

Mentorok kompetenciája

Mentorok toborzása és kiválasztása – javaslat a munkaerő-tervezés, a toborzás összehangolására, javaslat a kiválasztási eljárásra

Szakács Édua

Mentorok felkészítése és támogatása – javaslat az alap- és a kiegészítő képzésekre
Szakértői támogatás online önfejlesztő csatorna

Mentorálási módszerek (klasszikus, csoportos mentorálás, online mentorálás és keresztmentorálás)

Mentori folyamat, a mentorok feladatai, a mentoráltak bevonása

A mentorálási folyamat résztvevői – javaslat a vezetők bevonására

Dokumentáció – javaslat az online formátumok kialakítására

Tájékoztatás a rendvédelmi szervezeteknek a beillesztési program lehetőségeiről

Malét-Szabó Erika, Szakács Édua

Tájékoztatás a közigazgatási szervezeteknek a beillesztési program lehetőségeiről

Kiss Bernadett, Szakács Édua

Tartalom

ELŐSZÓ	7
I. A PILOT PROGRAM TAPASZTALATAI	7
1.1. A PILOT PROGRAM ELŐKÉSZÍTÉSE ÉS LEBONYOLÍTÁSA.....	7
1.1.1. A pilot program előkészítése – igényfelmérő és elemző kutatások.....	8
1.1.2. A pilot program előkészítése – módszertan a közszolgálati rendszer bevezetéséhez.....	11
1.1.3. A pilot program bevezetése	12
1.1.4. A pilot program lebonyolítása	14
1.2. A PILOT LEGFONTOSABB TAPASZTALATAI	17
1.3. A KIALAKÍTOTT MENTORI RENDSZER MÓDSZERTANÁNAK ÖSSZEGZŐ ÉRTÉKELÉSE A PILOT TAPASZTALATAI ALAPJÁN	25
1.3.1. Célok meghatározása	26
1.3.2. Fejlesztő beszélgetések	27
1.3.3. Értékelések, önértékelés	27
1.3.4. Távmentorálás, csoportos mentorálás.....	28
1.3.5. A módszertan javasolt módosításainak összegzése	28
1.4. A MENTORI RENDSZER CÉLJAINAK ÉS ALAPELVEINEK ÉRTÉKELÉSE, JAVASLAT AZOK MEGERŐSÍTÉSÉRE, ILLETVE MÓDOSÍTÁSÁRA.....	31
II. A BEILLESZTÉST ELŐSEGÍTŐ MENTORI RENDSZER KITERJESZTÉSÉNEK LEHETŐSÉGE A RENDVÉDELEMBEN .	37
2.1. MENTORÁLTAK KÖRE	37
2.2. MENTOROK KOMPETENCIÁI.....	38
2.3. MENTOROK TOBORZÁSA ÉS KIVÁLASZTÁSA – JAVASLAT A MUNKAERŐ-TERVEZÉS, A TOBORZÁS ÖSSZEHANGOLÁSÁRA, JAVASLAT A KIVÁLASZTÁSI ELJÁRÁSRA	44
2.3.1. Javaslat a mentorok toborzására	44
2.3.2. Javaslat a kiválasztási eljárásra.....	44
2.4. A MENTOROK FELKÉSZÍTÉSE A RENDVÉDELEMBEN	49
2.4.1. A rendvédelmi mentorok képzésének alapelvei és struktúrája	50
2.4.2. A rendvédelmi mentorok alapképzése.....	53
2.4.3. Kiegészítő képzések a rendvédelmi mentorok számára.....	54
2.5. SZAKÉRTŐI TÁMOGATÁS, ONLINE TUDÁS- ÉS TAPASZTALATMEGOSZTÓ FÓRUMOK A RENDVÉDELEMBEN.....	56
2.5.1. A szakértői támogatás a rendvédelemben.....	56
2.6. MENTORÁLÁSI MÓDSZEREK A RENDVÉDELEMBEN	58
2.7. MENTORI FOLYAMAT ÉS A MENTOROK FELADATAI A RENDVÉDELEMBEN	64
2.7.1. Orientáció és célkijelölés.....	66
2.7.2. Aktív beillesztés	69
2.7.3. Támogató beillesztés.....	71
2.8. A VEZETŐK BEVONÁSA A RENDVÉDELMI MENTORI PROGRAMBA	74
2.8.1. A programmal kapcsolatos kommunikáció	74
2.8.2. A mentorok és a vezetők kapcsolattartása	75
2.8.3. Kiegészítő képzés a rendvédelmi vezetők számára.....	75

2.9. A RENDVÉDELMI MENTORI PROGRAM DOKUMENTÁLÁSA	75
III. A BEILLESZTÉST ELŐSEGÍTŐ MENTORI RENDSZER KITERJESZTÉSÉNEK LEHETŐSÉGE A KÖZIGAZGATÁSBAN	79
3.1. MENTORÁLTAK KÖRE	79
3.2. MENTOROK KOMPETENCIÁI.....	81
3.3. MENTOROK TOBORZÁSA ÉS KIVÁLASZTÁSA	85
3.4. A MENTOROK FELKÉSZÍTÉSE A KÖZIGAZGATÁSBAN.....	93
3.5. SZAKÉRTŐI TÁMOGATÁS, ONLINE TUDÁS- ÉS TAPASZTALATMEGOSZTÓ FÓRUMOK A KÖZIGAZGATÁSBAN	98
3.5.1. A szakértői támogatás a közigazgatásban	98
3.6. MENTORÁLÁSI MÓDSZEREK A KÖZIGAZGATÁSBAN	100
3.7. MENTORI FOLYAMAT ÉS A MENTOROK FELADATAI A KÖZIGAZGATÁSBAN.....	108
3.7.1. Orientáció és célkijelölés.....	110
3.7.2. Aktív beillesztés	113
3.7.3. Támogató beillesztés.....	115
3.7.4. A vezetők bevonása a közigazgatási mentori programba	118
3.7.5. A programmal kapcsolatos kommunikáció	118
3.7.6. A mentorok és a vezetők kapcsolattartása	119
3.7.7. Kiegészítő képzés a közigazgatási vezetők számára	119
3.8. A KÖZIGAZGATÁSI MENTORI PROGRAM DOKUMENTÁLÁSA	120
IV. TÁJÉKOZTATÁS A RENDVÉDELMI SZERVEZETEKNEK A BEILLESZTÉSI PROGRAM LEHETŐSÉGEIRŐL	123
V. TÁJÉKOZTATÁS A KÖZIGAZGATÁSI SZERVEZETEKNEK A BEILLESZTÉSI PROGRAM LEHETŐSÉGEIRŐL.....	123
FELHASZNÁLT IRODALOM	125
MELLÉKLETEK	127
1. SZ. MELLÉKLET – MENTORÁLÁSI NAPLÓ.....	127
2. SZ. MELLÉKLET – ÉRTÉKELŐ LAP.....	HIBA! A KÖNYVJELZŐ NEM LÉTEZIK.
3. SZ. MELLÉKLET – ÖNÉRTÉKELŐ LAP	HIBA! A KÖNYVJELZŐ NEM LÉTEZIK.

Előszó

A közszolgálati mentori rendszer bevezetését megalapozó pilotprogram a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú, „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt (a továbbiakban projekt) részeként került megvalósításra. A projekt általános célja, hogy a közszolgálaton belül a felkészült személyi állomány utánpótlásának tervszerű és kiszámítható biztosításával segítse a stratégiai alapú integrált emberierőforrás-gazdálkodás kialakítását, fejlesztését. Ehhez kapcsolódóan a mentori rendszer működésének alcéljai:

- a közszolgálatban (rendvédelemben és közigazgatásban) elhelyezkedő pályakezdők szakmai tapasztalatszerzésének segítése;
- a pályakezdők szervezeti beilleszkedésének támogatása, a közszolgálat iránti elkötelezettségük erősítése;
- a pályakezdők karrierépítésének segítése.

A beillesztést elősegítő mentori program a közszolgálati munkaszervezetbe történő beillesztés fontos eszköze, nagy szerepe lehet a humántőke megtartásában, továbbá a közigazgatásban is erősödő fluktuáció csökkentésében. A mentorok a „közigazgatás arcai”, velük találkoznak először a pályájukat kezdő közszolgálati munkatársak, ezért különösen fontos, hogy munkájukat módszertanilag megalapozott tudással végezzék. Elengedhetetlen a fiatalok tudatos támogatása, a stabil szakmai környezet kialakítása, amely hozzájárul ahhoz, hogy a pályakezdők a közigazgatási szervezetrendszerben maradjanak.

A jelentésben a szerzők ismertetik a kiválasztott pilotszerveknél lefolytatott mentori program tapasztalatait és eredményeit. A pilotprogramhoz kapcsolódó monitoringvizsgálatok és elégedettségmérési eredmények alapján elemzik és értékelik a programot. Ezen megállapítások figyelembevételével kerülhet sor a mentori módszertan „finomhangolására”, a mentori rendszer kiterjesztési lehetőségeinek a bemutatására.

A tanulmány szerzői valamennyien részt vettek a pilotprogram szakmai tartalmának kialakításában, gyakorlati ismereteiket, tapasztalataikat és erre épülő javaslataikat osztják meg az olvasókkal.

I. A pilotprogram tapasztalatai

1.1. A pilotprogram előkészítése és lebonyolítása

Az alfejezetben részletesen ismertetjük a beillesztést támogató pilotprogram előkészítésének fázisait, az előkészítő dokumentumok (kutatási jelentések, mentori módszertan) legfontosabb megállapításait, továbbá a program célját, lebonyolításának ütemezését. Részletesen taglaljuk a mentorokat felkészítő trénerkiválasztásának, felkészítésének fázisait, a mentori kiválasztás módszertanát, továbbá a program lebonyolításának szakaszait. Bemutatjuk a mentori program résztvevőinek programban betöltött szerepét, feladatait.

A közszolgálati mentori rendszer kialakítása a projekt ütemezése szerint 2017. és 2021. között valósul meg a következő ábrán összegzett fő szakaszokban:



1. ábra: A közszolgálati mentori rendszer kialakítása

(Forrás: Szakács, 2018)

1.1.1. A pilotprogram előkészítése – igényfelmérő és elemző kutatások

A beillesztést támogató pilotprogram széles körű, igényfelmérő és helyzetelemző kutatási eredmények figyelembevételével kialakított módszertan alapján valósult meg.

- *Krauss Ferenc Gábor – Magasvári Adrienn – Szakács Édua: A közszolgálati mentori rendszer bevezetését megalapozó kutatási jelentés¹*

Az igényfelmérő kutatás célkitűzései között szerepelt a mentori rendszer működtetéséhez fűződő elvárások felmérése, az érintettek elköteleződésének megismerése a mentori rendszer működtetése iránt, a mentorok kiválasztásának módszertani megalapozásához történő hozzájárulás biztosítása, a mentorok felkészítésének módszertani megalapozása és – a kutatási eredményekre alapozva – a bevezetésre ajánlott mentori rendszer alapjainak lerakása.

További célkitűzés volt a szervezetek beillesztési gyakorlatának megismerése és a már működő jó megoldások gyűjtése, a szervezetek pályakezdőkkel kapcsolatos elvárásainak felmérése, valamint a mentori programmal és a mentorok kompetenciáival, kiválasztásával és képzésével kapcsolatos szervezeti igények feltérképezése.

¹ Dr. Csóka Gabriella – Dr. Szakács Gábor (szerk.) (2018): *A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései II.* Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 12–146.

Az igényfelmérő kutatást 41 félig strukturált interjú és 1967 online kérdőív feldolgozásával – kutatói munkacsoport bevonásával² – végezték el a szerzők. Fontos hangsúlyozni, hogy a reprezentativitás elve mind szervezeti szinten (közigazgatás, rendvédelem), mind területi szinten (országos szintű területi lefedettség) megvalósult.

A kutatási jelentésben a szerzők összefoglalták a mentorálással kapcsolatos legfontosabb elméleti alapismereteket. Bemutatták a mentorálás legjobb nemzetközi és hazai gyakorlatait. Ezek alapján fogalmazták meg a tárgykörrel kapcsolatos hipotéziseiket.

A jelentés részletesen ismerteti a kutatás eredményeinek feldolgozását, statisztikai elemzését.

<p>A pályakezdők beillesztésének gyakorlata</p>	<p>A megkérdezett szervezetek többségében sem a pályakezdők, sem más belépők számára nincs tervezett, szisztematikusan felépített beillesztési rendszer.</p> <p>A munkahelyi beillesztés általában a rövid távú, informális orientációt jelenti (pl.: a szükséges dokumentumok átadása a belépő számára, a munkatársak és a munkakörnyezet bemutatása, a szakmai feladatok ismertetése, néhány napig tartó „kísérés”).</p> <p>Csak néhány szervezetben van kidolgozott, formalizált, tervezett mentori program. Ezek közös jellemzője a mentorok célirányos kiválasztása és képzése, a szakmai fókuszú mentori folyamat megvalósítása, a próbaidőhöz kötött mentorálási idő.</p>
<p>A pályakezdőkkel kapcsolatos szervezeti elvárások</p>	<p>A megkérdezettek 21,9 százaléka szerint egyáltalán nem vagy kevéssé jellemző, hogy a szervezetekben elhelyezkedő pályakezdők az adott munkaterülethez illeszkedő képzést kaptak, vagyis a pályakezdők egy jelentős részének alapvető szakmai hiányosságai vannak.</p> <p>A megkérdezettek szerint a legtöbb pályakezdő a biztos állás miatt választja a közszolgálatot. A rendvédelmi területen fontos pályamotivációs tényező még a munka érdekessége és a családi hagyomány, míg a központi közigazgatásban inkább a szervezet presztízse meghatározó.</p> <p>A válaszadók megítélése szerint a szervezetek leginkább a szabálykövetést, a hatékony munkavégzést és a pszichés terhelhetőséget várják el a pályakezdőktől.</p> <p>A felmérésben részt vevők véleménye szerint a pályakezdők tényleges kompetenciái szinte minden esetben elmaradnak vagy jelentősen elmaradnak a szervezeti elvárásoktól. A kompetenciahiány leginkább a problémamegoldó képesség, a hatékony munkavégzés és a konfliktuskezelő képesség területein jelentkezik. Az elmaradás kevésbé jelentős a felelősségvállalás, az együttműködés és az érzelmi intelligencia kompetenciájában.</p>

² A félig strukturált interjúk felvételében és feldolgozásában részt vevő szakértők: Barabás Katalin, Krepelka Ágnes, Magasvári Adrienn, Svelta Erzsébet, Szakács Édua.

<p>A mentori rendszerrel kapcsolatos szervezeti elvárások</p>	<p>A megkérdezettek fontosnak tartják a mentori rendszert, és megítélésük szerint a szervezetek nyitottak ennek bevezetésére.</p> <p>A résztvevők szerint a megvalósítandó mentori rendszernek leginkább a pályakezdők munkába ágyazott – on the job – szakmai fejlesztését kell szolgálnia. Emellett másodlagos célként jelölték meg a szervezeti beillesztés támogatását, a szervezeti kultúra integrálásának segítését.</p> <p>A válaszadók mind a kérdőíves, mind az interjú felmérésben egyértelműen kifejezték, hogy egy kevésbé centralizált, a szervezeti működéshez rugalmasan alkalmazkodó mentori rendszert fogadnának szívesen.</p> <p>A megkérdezettek jellemzően a hagyományos mentori rendszerek kereteiben gondolkodnak, vagyis egyéni, szakmai fókuszú, személyes kapcsolattartáson alapuló programot várnak.</p> <p>A kutatásban részt vevők szerint a mentori időszaknak átlagosan 3-9 hónap hosszúságúnak kell lennie.</p>
<p>A mentorokkal kapcsolatos szervezeti elvárások</p>	<p>A mentorok személye és szerepe kiemelt fontosságú. A megkérdezettek szerint lényeges, hogy a feladatot felkészített, kompetens és elkötelezett munkatársak lássák el.</p> <p>A válaszadók szerint a mentorok legfontosabb kompetenciái: a szakmai tudás, a problémamegoldó képesség, a motiváló erő, a felelősségvállalás és a tudásátadás képessége.</p> <p>A kutatásban részt vevők szerint a mentorok kiválasztásában meghatározó szerepet kell biztosítani a közvetlen vezetőknek.</p> <p>A válaszadók a mentorok képzését leginkább gyakorlatorientált tréningként, workshopként vagy esetfeldolgozásként képzelik el.</p>

1. táblázat: A lényeges kutatási eredmények összefoglalása
(Forrás: Szakács, 2018)

➤ *Bikki Laura: A közszolgálati ösztöndíjprogramok vizsgálatáról szóló kutatási jelentés*³

A közel tíz éves múltra visszatekintő és folyamatosan bővülő közigazgatási ösztöndíjprogramok tapasztalatait a Miniszterelnökség Közigazgatási Ösztöndíjprogramok és Kormányhivatali Képzési Osztály munkatársai⁴ dolgozták fel a mentorként tevékenykedő közszolgálati tisztviselők véleménye alapján. A Magyar Közigazgatási Ösztöndíjprogramot, a Területi Közigazgatási Ösztöndíjprogramot és a Fogyatékos Felsőoktatási Hallgatók Közigazgatási Ösztöndíjprogramját a Kormány azzal a szándékkal hozta létre, hogy lehetőséget biztosítson a tehetséges, a felvételi követelményeknek megfelelő, a közigazgatási munka iránt érdeklődő, szakmai szempontból megfelelőnek mutakozó fiatal diplomás pályakezdők

3 Csóka – Szakács, 2018., 147–178.

4 Füzesi Botond Benjámin, Hegede Szabolcs, Nagy Zsuzsanna.

számára. A kutatási jelentés ismerteti a három program jellemző jegyeit, sajátosságait, a tehetséggondozásra épülő munkaerő-utánpótlás biztosítását segítő mentori rendszer részletes elemeit. Megjegyezzük, hogy a vizsgálat óta új működési keretek kerültek kialakításra a Magyar Közigazgatási Ösztöndíjról szóló 52/2019. (III. 14.) Korm. rendelet hatályba lépésével.

1.1.2. A pilotprogram előkészítése – módszertan a közszolgálati rendszer bevezetéséhez

A kutatási eredményekre alapozva készült a közszolgálati mentori rendszer bevezetését megalapozó módszertanról szóló tanulmány.

- *Krauss Gábor, Magasvári Adrienn, Szakács Édua: Módszertan a mentori rendszer bevezetéséről*

A módszertan bemutatja a hazai közszolgálat (államigazgatás, önkormányzati igazgatás, rendészeti igazgatás) jelenlegi, a személyzeti utánpótlás stratégiai támogatásával kapcsolatos helyzetét. Összefoglalja a mentori rendszer kialakításával kapcsolatos elvárások és igények megismerését célzó kutatás eredményeit. Ezek az eredmények pedig egyértelműen igazolják a pályakezdeők beilleszkedését támogató mentori rendszer kiépítésének szükségességét

A tanulmány meghatározza a mentori program céljait és alapelveit, majd további fejezeteiben a mentori rendszer kereteire, folyamatára, a mentori program bevezetésének jogi lehetőségeire, a mentorok kiválasztására és felkészítésére, a folyamat monitoringvizsgálatára vonatkozóan módszertani, koncepcionális javaslatokat fogalmaz meg. Foglalkozik továbbá a mentorok, a mentoráltak, a vezetők és HR-szakértők mentori programban betöltött szerepével, a mentorok kompetencia követelményeivel, mellékletében a mentorálási folyamatot kísérő adminisztratív adatlapok elkészítését segítő mintasablonokat tartalmaz, ezáltal a mentori rendszer működését, módszereit, technikáit és eszközeit komplexen bemutató dokumentum.

A módszertanban meghatározottak alapján a közszolgálati mentori program célja elsősorban a pályakezdeő munkatársak szakmai fejlődésének és munkahelyi beillesztésének támogatása, az érintett kollégák közszolgálat iránti elkötelezettségének erősítése, illetve hosszú távú pályán tartásának megalapozása. A mentori program ennek megfelelően elsősorban egyfajta a munkavégzéshez kötődő, n-edik „on the job” fejlesztésként definiálható, amelynek során a feladatra célirányosan kiválasztott és felkészített mentor 3-6 hónapig támogatja szakmai tanácsaival, személyes visszajelzéseivel a mentoráltat. Összefoglalóan elmondhatjuk, hogy a mentori rendszer elsődleges célja a szakmai fejlesztés és a szervezeti integráció. A módszertan rugalmas felépítésű mentori rendszer kialakítását javasolja, amely meghatározott keretek között lehetőséget kínál a szervezetek saját megoldásainak érvényesítésére. Deklarálja, hogy a mentori rendszer működtetésének koordinációjáért felelős szervezeti egységre szükség van a rendvédelem és a közigazgatás területén egyaránt.

A mentorok kiválasztását kompetenciaalapokra helyezi. A vezetői véleménynek, az önértékelésnek és az objektív kompetenciamérésnek egyaránt szerepe van a kiválasztásban. A mentorok komplex, gyakorlatorientált képzésben részesülnek

Mivel a mentoroknak a mentorálás során összetett feladatrendszert kell ellátniuk, ezért kiválasztásuk hangsúlyos része a folyamatnak. A mentorok feladatuk magas színvonalú teljesítéséhez a mentorálás megkezdését megelőzően az NKE által bonyolított felkészítést, majd a program során folyamatos támogatást kapnak. A program minőségbiztosítását az alkalmazott monitoringeljárások szolgálják. Ezek közé tartoznak a mentori beszámolók, a mentorok és mentoráltak értékelései, a mentori workshopok, illetve a bevélszvizsgálatok.

1.1.3. A pilotprogram bevezetése

A mentori programot az NKE – mint konzorciumi partner – szervezésében, pilotprogram keretében próbálták ki az érintett szervezetek. Az összegyűlt tapasztalatok és a minőségbiztosítás során keletkezett adatok feldolgozását követően, amennyiben az szükségessé válik, a mentori program módszertanát a szakértők módosítják. A módosítást követően valósul meg a mentori rendszer kiterjesztése, a bevezetését biztosító szervezeti és jogi szabályozás koncepciójának, valamint a rendszer felhasználóinak munkáját megkönnyítő informatikai rendszeralkalmazás kereteinek kidolgozása.

1.1.3.1. A mentorokat felkészítő tréner kiválasztása, felkészítése

A projekt szakmai vezetése a pilotprogram előkészítése során nagy hangsúlyt fektetett arra, hogy a mentorokat felkészítő tréner pályázati felhívás útján kerüljenek kiválasztásra, majd ezt követően magas színvonalú szakmai és módszertani képzésben részesüljenek. A felhívásra jelentkezhetett a Nemzeti Közszolgálati Egyetem közszolgálati továbbképzési rendszerében tréneri szerep betöltésére jelentkezett, a pályázati feltételeknek megfelelő tréner vagy a közigazgatásban és a rendészeti igazgatásban legalább 3 éves szakmai tapasztalattal, aktív állományvisztonnal rendelkező személy, aki

- felsőfokú iskolai végzettségű;
- vállalja a KÖFOP 2.1.5. projekt keretében az NKE által szervezett módszertani felkészítőn való részvételt.

Az elbírálásánál előnyt jelentett:

- pedagógiai, pszichológiai, HR, szociológiai, közigazgatási, jogi vagy rendészeti végzettség;
- az NKE közszolgálati továbbképzésében vagy szakirányú továbbképzésében szerzett oktatói, tréneri tapasztalat;
- rendészeti képzésben és rendészeti továbbképzésben szerzett oktatói tapasztalat;
- tréneri gyakorlat;
- coach gyakorlat;
- mentori gyakorlat.

A feladat elvégzéséhez az alábbi kompetenciamegfelelés várható el:

- magas fokú önismeret;
- kommunikációs képesség;
- együttműködési készség és csapatmunka;
- rugalmasság;
- problémamegoldó képesség;
- kreativitás, innovatív gondolkodás;

- nyitottság;
- érzelmi intelligencia;
- felelősségvállalás;
- empátia;
- asszertivitás;
- mások motiválása.

A felhívás alapján 40 fő tréner kiválasztása és felkészítése zajlott. A hatékony felkészítés érdekében minősítésre került „*A közszolgálati mentorok felkészítését végző trénerok képzése*” című továbbképzési program. A gyakorlatorientált módszertani képzés a leendő mentorok felkészítését végző trénereknek szól, a képzés elvégzésével a résztvevők jogosulttá válnak a közszolgálati mentorok felkészítését szolgáló tréningek vezetésére. A képzés célja, hogy a trénerok megismerjék a mentorok tréningjének felépítését, szerkezetét, feladatait, gyakorlatait és kérdőíveit, ezáltal képessé váljanak a leendő mentorok felkészítésére.

A trénerok felkészítése tapasztalati tanuláson alapuló módszerek alkalmazásával történik. A képzés során a részt vevő trénerok egyrészt saját élményben próbálják ki a mentori tréning gyakorlatait, másrészt külső megfigyelőként, módszertani szempontból dolgozzák fel azokat.

1.1.3.2. A mentorok kiválasztása, felkészítése

A mentorok kiválasztási eljárását a projekt keretén belül a Belügyminisztérium alakította ki, *háromlépcsős, többféle vizsgálati módszert integráló mentorkiválasztási eljárás* alkalmazásával:

- alapkompenciák mérésére szolgáló *elektronikus teszt*;
- mentori kompetenciák feltárására irányuló, önbevalláson alapuló *elektronikus kérdőív*;
- *strukturált interjú*

A komplex pszichológiai vélemény a három módszer eredményeit összesítette, a mentorjelöltek kompetenciáit grafikusan ábrázolták, és szövegesen is kiértékeltek. Az eljárás során 317 fő mentorjelölt kiválasztása történt meg, 158 fő a rendészet és 159 fő a közigazgatás területéről. A kiválasztási folyamatnak is köszönhetően olyan mentorok kerültek be a programba, akik jelentős közigazgatási szakmai tapasztalattal, felkészültséggel rendelkeznek, és képesek szakmai tudásukat átadni, a szervezeti értékeket közvetíteni.

A BM által kiválasztott mentorok képzésére az NKE közszolgálati továbbképzési programot alakított ki. „*A közszolgálati mentorok felkészítése*” című, összesen 21 tanórás (16 óra jelenléti, 5 óra e-learning) program a közszolgálati mentori programban részt vevő mentorok felkészítését célozza. A blended képzés révén a mentori feladatok ellátásához szükséges képességek (pl.: önismeret, kommunikáció, motiválás, konfliktuskezelés) fejlesztése történik. A képzés megvalósulása révén a mentorokban kialakul a mentoráltakal kapcsolatos pozitív, támogató attitűd; a mentorok elsajátítják a mentori munkához nélkülözhetetlen kommunikációs technikákat; megismerik a tudásátadás legfontosabb módszereit és ezek gyakorlati alkalmazását; pontosabban látják, hogy milyen célokat szolgál a program, és saját tevékenységükkel hogyan tudnak ezeknek a céloknak az eléréséhez hozzájárulni. Mindezeknek köszönhetően a mentorok könnyebben és pozitívabb hozzáállással fogják ellátni mentori feladataikat.

A felkészítéshez módszertani tréningcsomag készült:

- *Kopornyik Zoltán – Krepelka Ágnes – Svelta Erzsébet: A közszolgálati mentor tevékenysége és feladatai*

A tréningcsomag tartalmazza a felkészítés tematikáját, részletes tartalmi lebontását, a tervezett időgazdálkodás forgatókönyvét. A két modulhoz tartozó résztémák az alábbi ismeretek gyakorlatorientált feldolgozását biztosítják: a munkahelyi beillesztés szerepe; a közszolgálati mentori program; a személyiség jelentősége a mentorálásban; asszertív viselkedés és kommunikáció a mentorálás során; tudásátadás a mentori folyamatban; a szervezeti beillesztés sajátosságai; önismeret és mások megismerésének jelentősége; a mentori folyamat kommunikációs helyzetei.

1.1.4. A pilotprogram lebonyolítása

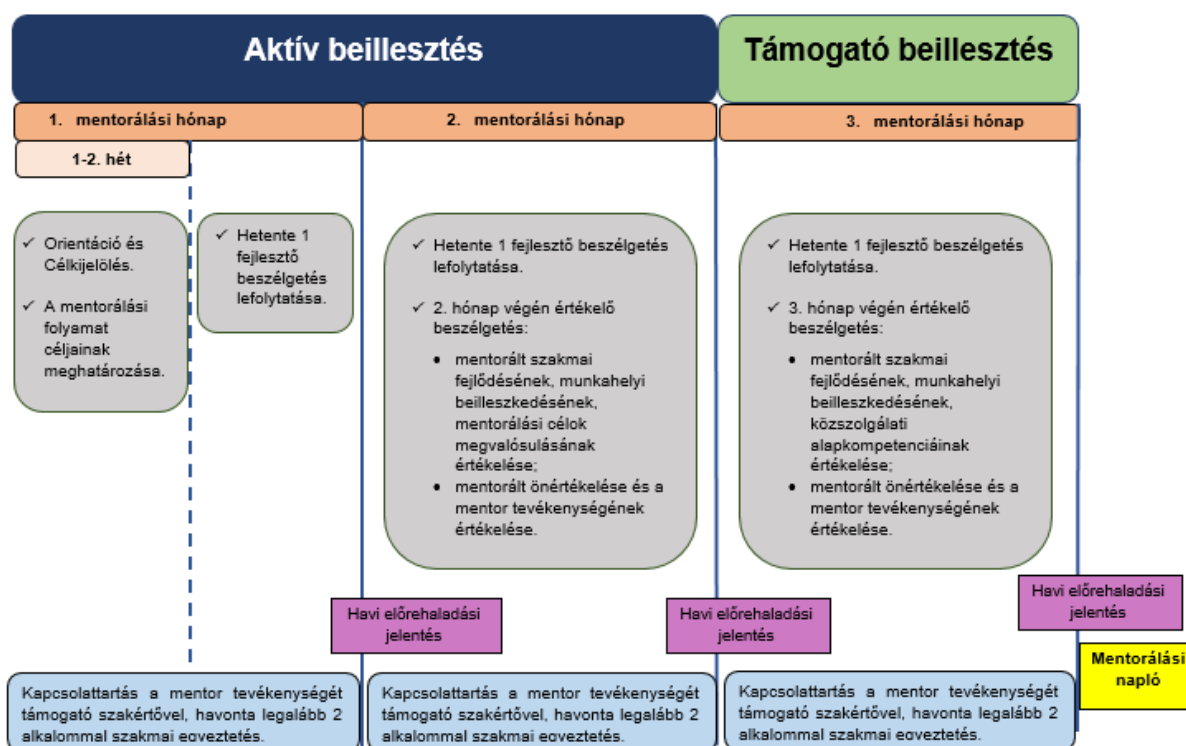
A projektben 2018. augusztus–november hónapokban zajlott a rendészeti mentori pilotprogram. A közigazgatási területen azonban csak 2019. szeptember–december hónapokban valósították meg a programot, a közigazgatás szervezetrendszerében bekövetkező változásokat követően (kormányzati igazgatásról szóló törvény hatályba lépése, a közigazgatási szervek létszámviszonyainak stabilizálása). Mindkét program azonos módszertani keretek között valósult meg. A programban 81 mentor-mentorált pár (40 a rendvédelemből és 41 a közigazgatásból) vett részt. A mentorok szakértőként működtek közre a pilotprogram megvalósításában. Fontos hangsúlyozni, hogy a pilotprogramok elsődleges célja, hogy a kialakított módszertant teszteljük, ezért a mentoroktól folyamatos értékelést, visszajelzést vártunk. A mentorálási folyamatot a folyamat egyes szakaszaihoz illeszkedő dokumentációs tevékenység, *havi előrehaladási jelentés* és *mentorálási napló* elkészítése kísérte. A mentorok a pilotprogram tapasztalatai alapján a mentori rendszerrel és annak folyamatával kapcsolatos fejlesztési javaslatokat is rögzítették a havi előrehaladási jelentésekben.

A rendvédelem területén az egyes szervezetek a Belügyminisztérium által kiadott létszámkeretnek megfelelően vehettek részt a pilotprogramban. Az egyes szervezeteken belül a vezetők a HR-területtel együttműködve hoztak döntést arról, hogy a felkészített mentorok közül kik kapcsolódhatnak be a pilotprogramba.

A közigazgatás területén felhívás alapján azon szervezetek vehettek részt, ahol:

- a mentorált által ellátott munkakör a tudásvesztés és a fluktuáció szempontjából veszélyeztetettnek tekinthető (pl.: magas az adott munkakörben a fluktuáció és/vagy speciális, nehezen pótolható szaktudás szükséges az adott munkakör betöltéséhez);
- a szervezet képes a feltételeknek megfelelő mentorált biztosítására;
- a mentor vállalja a pilotprogramban való részvételt és az azzal járó minden kötelezettséget (pl.: a dokumentáció elkészítését, a három hónapos folyamatos rendelkezésre állást, a monitoringtevékenység támogatását).
- A szervezet vállalja, hogy a mentor a napi munkavégzése mellett elláthatja a mentori feladatait is.

A 3 hónap időtartamú program ütemezését az alábbi ábra szemlélteti:



2. ábra: A beillesztést segítő mentori program szakaszai

(Forrás: Műhelybeszélgetés a mentori pilotprogram mentorai részére – ppt, Szakács Édua, Csóka Gabriella)

A pilotprogram szakaszaiban alapvetően „on the job”, vagyis gyakorlati munkakörnyezetbe ágyazott képzési, beillesztési folyamat zajlott. Kiemelendő a személyre szabott fejlesztési célok meghatározásának és a hetente ismétlődő fejlesztő beszélgetéseknek, folyamatos visszajelzéseknek a jelentősége. Különösen fontos tényező a támogató szakmai/szervezeti környezet kialakítása, amelyben az adott szervezeti egység vezetője és a munkatársak is fontos szerepet játszanak.

1.1.4.1. A pilotprogramban részt vevők tevékenysége

▪ A mentorok feladatai

A mentor közreműködik a beillesztést elősegítő mentori pilotprogram megvalósításában. Szerződésben is rögzített feladatai:

- A mentorálási folyamat elején kapcsolatfelvő és célkijelölő beszélgetés, ezt követően hetente legalább egy alkalommal fejlesztő beszélgetés lefolytatása a mentorálttal, továbbá a mentorálási időszak során kettő alkalommal a mentorált munkahelyi szakmai fejlődésének és beillesztésének értékelése.
- A mentorálási folyamat céljainak meghatározása.
- A mentorálás folyamatáról, így különösen a mentorálási célokról, a mentorált előrehaladásáról, a célok megvalósulásának értékeléséről az Egyetem által rendelkezésre

bocsátott „Útmutató” és sablondokumentum szerinti mentorálási napló folyamatos vezetése.

- Az alapvető szervezeti dokumentumok, szabályozók, szakrendszerek, egyéb informatikai rendszerek használatának (pl.: SZMSZ, hálózati mappák elérése, iktatórendszer) megismertetése a mentorálttal.
- A mentorált segítése az alapvető hely- és személyismeret kialakításában. A munkavégzés helyszíneinek, a munkatársaknak, az alapvető munkafolyamatoknak a bemutatása.
- A mentorált aktív és folyamatos támogatása az elméleti és gyakorlati szakmai tudás megszerzésében és az ezekhez kapcsolódó jogszabályok alkalmazásának módjában.
- A szervezeti kultúra értékeinek közvetítése a mentorált felé. A mentorált társas beilleszkedésének támogatása.
- Segítségnyújtás a mentorált munkahelyi problémáinak (pl.: konfliktushelyzetek, szakmai elakadások, ügyfélkezelés) megoldásában.
- A mentori tevékenység folyamatos fejlesztése a kapott visszajelzések alapján.
- A mentorált közvetlen vezetőjével történő rendszeres kapcsolattartás, tájékoztatás a mentori folyamat eredményeiről.
- Aktív kapcsolattartás az NKE által kijelölt, mentori munkát támogató szakértővel, mentorálási szakaszonként legalább kettő alkalommal szakmai egyeztető megbeszélés lefolytatása.
- A mentori módszertan értékelése a mentori tevékenység időszaka alatt.
- A mentori rendszer módszertanára vonatkozó fejlesztési javaslatok, tapasztalatok összegzése, összegyűjtése.

▪ A mentorált együttműködése

A mentorált a program időszaka alatt részt vesz a mentorálási folyamat elején szükséges kapcsolatfelvétel és célkijelölő beszélgetésen, ezt követően hetente legalább egy fejlesztő beszélgetésen, továbbá a mentorálási időszak során két alkalommal a munkahelyi szakmai fejlődést és beillesztést értékelő beszélgetésen. A mentorált az értékelő beszélgetéshez kapcsolódóan közreműködik az önértékelő lap és a mentor tevékenységét értékelő lap kitöltésében.

▪ A támogató szakértő feladatai

A mentorok tevékenységét támogató szakértők a mentorokat felkészítő trénerek közül kerültek kiválasztásra. Folyamatos módszertani segítséget nyújtottak, amely magában foglalta a mentoronként havi kettő alkalommal végzett szakmai egyeztető megbeszélés lefolytatását és a pilotprogram dokumentációinak vezetéséhez szükséges szakmai támogatást.

A szakértők havi részletes feladatjegyzékben foglalták össze az általuk támogatott mentorokkal történő szakmai egyeztetések főbb témáit. A pilotprogram végén összefoglaló értékelést készítettek a mentori pilotprogramról.

1.1.4.2. A támogató szakmai környezet kialakítása, tapasztalatcsere és tudásmegosztás

A pilotprogramban való részvétel az érintett szervezetek aktív közreműködését és támogatását kívánja, ezért a tapasztalatok megosztása céljából az érintett szakmai szervek mentorai és

vezetői részére műhelybeszélgetésekre került sor: rendészeti területen 2019. április 16-án, illetve közigazgatási területen 2019. december 18-án. A műhelybeszélgetéseket szakértők moderálták, akik a műhelybeszélgetések eredményeiről, tapasztalatairól összefoglaló szakmai beszámolókat készítettek, melyek alapján összefoglaló jelentés készült. Internetes szakmai csoport létrehozásával lehetőséget biztosítottunk a pilotprogram során arra is, hogy a mentorok szakmai közösséget alkossanak, a fórumon dilemmáikat, jó gyakorlataikat megosszák egymással és a szakértőkkel.

1.2. A pilot legfontosabb tapasztalatai

Az alfejezetben összefoglalóan bemutatjuk a beillesztést támogató mentori program legfontosabb tapasztalatait, elsősorban a programban részt vevők visszajelzései alapján. Külön hangsúlyt helyezünk a pilot során keletkezett dokumentumok elemzésére, a programba új elemként bekerült támogató szakértők szerepére, valamint az empirikus kutatás keretén belül elvégzett elégedettségmérésre. Átfogóan bár, de bemutatjuk az egész mentori programot górcső alá vevő monitoringvizsgálatot is.

Ahogy az előző alfejezetben részletesen bemutattuk, a mentori pilotprogram két részletben valósult meg. Az első etap a rendvédelmi igazgatáson belül zajlott le 2018. augusztus 15. – november 30. között, a második kör a civil közigazgatást érintette 2019. szeptember 02. – december 16. között. Mindkét pilotprogramhoz kapcsolódóan megtörténtek az elégedettségmérések és a monitoringvizsgálatok, amelyek tanulsága szerint a mentori rendszer módszertana alapvetően megfelelt az eredeti célkitűzéseknek, vagyis eredményesen támogatta a részt vevő pályakezdők szakmai jellegű kompetenciafejlődését, de még inkább szervezeti integrációjukat. Tekintettel arra, hogy a program módszertani kérdéseit a következő alfejezet taglalja részletesen, így ezzel a témakörrel jelen fejezetben belül csak érintőlegesen foglalkozunk. A fejezet fókuszpontjában a pilotprogram legfontosabb tapasztalatainak összegyűjtése áll, amelyhez jó alapot kínálnak az elégedettségmérés és a monitoringvizsgálat vonatkozó eredményei. Ennek megfelelően az alfejezet tartalmi háttérét elsődlegesen az alábbi két összegző dokumentum biztosítja:

- *Bertalan Tamás: A mentori pilot program helyszíni monitoring vizsgálata tárgyában készült jelentések összegző elemzése*
- *Szakács Édua: Összegző jelentés a közszolgálati mentoráltak elégedettségmérésnek eredményeiről*

Az alfejezet során ismertetett témakörökhöz (dokumentumok elemzése, szakértői visszajelzések, elégedettségmérések, szakmai workshopok, monitoringvizsgálat) kapcsolódó rövid visszajelzések is a fent nevesített összegző dokumentumokra épülnek, kiegészítve néhány egyéb kapcsolódó szakmai anyaggal. A pilotprogram tapasztalatainak bemutatása során törekszünk a tömör, lényegre törő megfogalmazásra, ugyanakkor jelen koncepció tartalmi korlátai okán nem áll módunkban a fent említett dokumentumok teljes tartalmát kivonatolni.

1.2.1. Dokumentumok elemzése

A monitoringvizsgálatba bevont szervezetek, mentor-mentorált párok esetében a vizsgálat magában foglalta a pilotprogram során keletkezett dokumentumok teljes körű áttekintését és elemzését a vizsgálati szempontrendszernek megfelelően. A vizsgált dokumentumok:

- mentorálási napló;
- havi előrehaladási jelentés;
- szakértői összefoglaló.⁵

A dokumentumelemzés keretén belül vizsgálták mind a rendvédelmi, mind a közigazgatási szervek esetében a mentori napló és az előrehaladási jelentések összhangját. A havi előrehaladási jelentések jól kiegészítik a mentorálási naplókat, bár látható, hogy kevés többletinformációt hordoznak, ugyanakkor koherenciaproblémák nem merültek fel a vizsgált dokumentumok kapcsán. A monitoringjelentések alapján azonban az érintettek javasolták a napló megtartását és az előrehaladási jelentés kivezetését, esetleg a kettő összevonását egy dokumentumba.

A közigazgatási szervek esetében a mentorok közel fele teljes mértékben megfelelőnek és hasznosnak tartotta az alkalmazott dokumentumokat, nem tekintette tehernek a dokumentumok alkalmazását. Többen beszámoltak arról, hogy a mentori pilotprogram első szakaszában voltak értelmezési, kitöltési problémáik, de gyors és hatékony segítséget kaptak a támogató szakértőktől és a koordinációs munkatársaktól. Összességében a visszajelzések alapján a szakértők sokat segítettek a dokumentumok értelmezésében és a dokumentációs elvárások tisztázásában.

A monitoringvizsgálat során a monitoringszakértők a mentorok által vezetett dokumentumokat objektívnak és informatívnak találták. Egyetlen esetben sem tapasztalták a szakértők, hogy a mentorálási dokumentumok a mentoráltra vonatkozóan negatív, nem megalapozott minősítő megállapításokat tartalmaztak volna. Összességében a dokumentumelemzés eredménye azt mutatja, hogy a mentorok teljeskörűen teljesítették a dokumentációs elvárásokat, a monitoringvizsgálatok során kitöltési hiányosságokat a monitoringszakértők nem találtak.

A mentori program dokumentációjára vonatkozóan a résztvevők az alábbi javaslatokat fogalmazták meg:

- Hatékonyabbá válhatna az adminisztráció, amennyiben a program dokumentációs kötelezettségét átültetnék egy online felületre, ami akár telefonon, akár egyéb mobil eszközön is elérhető lenne.
- A mentorok visszajelzései alapján a pilotprogram kapcsán elfogadhatónak tartják a kiterjedt dokumentációs tevékenységet, de a kiterjesztés során érdemes lenne megvizsgálni a párhuzamos adatrögzítések csökkentésének lehetőségét, a dokumentációs kötelezettségek egyszerűsítését.⁶

⁵ Bertalan Tamás (2020): A mentori pilot program helyszíni monitoring vizsgálata tárgyában készült jelentések összegző elemzése (KÖFOP 2.1.5. projekt keretében)

⁶ Bertalan, 2020., 22–23.

1.2.2. Szakértői támogatás

A monitoringvizsgálat eredményei alapján a szakértői támogatás kiemelten hasznosnak bizonyult a mentorok számára, azt a program kiterjesztése során is fenntartandó elemnek tartják. A mentorok nagyra értékelték a támogató szakértők folyamatos rendelkezésre állását és segítségüket, valamint a kapott módszertani és szakmai támogatást. Úgy tűnik, hogy végső soron a támogató szakértőknek sikerült olyan testreszabott, helyzethez igazodó módszertani és szakmai segítséget nyújtaniuk a mentorok számára (pl. a mentori felkészülésben), amely érdemben segítette a mentori feladatok hatékony ellátását.

Ugyanakkor volt olyan mentor is, aki arról számolt be, hogy a mentori pilotprogram során elsődlegesen csak az elkészített dokumentumok átnézésében támaszkodott a támogató szakértőjére. Továbbá több mentor is feleslegesnek érezte, hogy kötelező jelleggel kellett keresniük a támogató szakértőket, akár volt érdemi mondandójuk/kérdésük, akár nem. Ehhez kapcsolódóan pedig kiemelték, hogy a mentori program első szakaszában intenzívebb támogatásra szorultak, mint a támogató beillesztés időszakában.⁷

1.2.3. Elégedettségmérések

A pilotprogram során alkalmazott elégedettségmérés célja az volt, hogy a beillesztést segítő mentori rendszer továbbfejlesztése érdekében képet kapjunk a pilotprogram előkészítésével, lebonyolításával és a mentorok munkájával kapcsolatos résztvevői véleményekről. Az elégedettségmérés komplementer módon kiegészíti a program monitoringvizsgálatát, ennek megfelelően a felmérés eredményeinek összefoglalása csak a mentoráltakra terjed ki. Az elégedettségmérés céljainak elérése érdekében az alábbi három fő témakörből állt össze a kutatási kérdőív:

1. A mentori program lebonyolításával kapcsolatos információk;
2. A mentori pilotprogrammal és az alkalmazott módszerekkel való elégedettség;
3. A mentor tevékenységével való elégedettség.⁸

Fontos megjegyezni egyúttal, hogy a program lebonyolításával kapcsolatos bizonyos szervezeti sajátosságok miatt (pl. váltásos munkarend, ideiglenes áthelyezés) a rendvédelmi igazgatáson belül több kérdést tartalmazott a kérdőív. Ennek megfelelően a rendvédelmi igazgatáson belül a kérdőív 40, míg a közigazgatáson belül 38 itemből állt. A kérdőívek a rendvédelmi területen az „EvaSys”, a közigazgatási területen az „NKE Survey” online rendszereken keresztül jutottak el az érintettekhez. A kitöltés becsült ideje 15 perc volt. Az online kérdőív három kérdéstípussal operált:

1. Egy adott faktor jelentőségének pontozása ötfokú Likert-skálán;
2. Szoros választásos kérdések, amelyekben a megadott faktorok közül lehetett maximum kettőt jelölni;
3. Szabadszavas válaszadásra lehetőséget adó kérdések.⁹

Az elégedettségmérő kérdőívek kitöltésére a rendvédelem és a közigazgatás területén összesen 78 fő mentoráltat kértek fel, közülük 62 fő küldött értékelhető választ. Ennek megfelelően az

⁷ Bertalan, 2020., 43.

⁸ Szakács Édua (2019): *Összegző jelentés a közszolgálati mentoráltak elégedettségmérésének eredményeiről* (KÖFOP 2.1.5. projekt keretében) 4.

⁹ Szakács, 2019., 6.

összesített részvételi arány 79%-os volt, ami magasnak tekinthető. Jelentős különbséget mutat azonban az ágazati bontás: míg a közigazgatáson belül a válaszadási hajlandóság 88%-os volt, a rendvédelmi igazgatáson belül csak 71%-os.¹⁰

Az elégedettségmérési kérdőív kitöltése során a kérdőív rákérdezett az alapvető demográfiai adatokra, úgymint nem, életkor, iskolai végzettség, illetve a mentoráltak foglalkoztató szervezetének típusa. A beérkezett kérdőívek alapján valamennyi, a mentori programban részt vevő szervezettípusból (a közigazgatáson belül fővárosi és megyei kormányhivatal, kormányzati főhivatal, központi hivatal, minisztérium; a rendvédelmi igazgatáson belül Nemzeti Adó- és Vámhivatal, Megyei és Budapesti Rendőr-főkapitányság, Készenléti Rendőrség, katasztrófavédelmi szervezet, büntetés-végrehajtási szervezet) érkeztek be elégedettségmérő kérdőívek.

A mentori program lebonyolítására a rendvédelmi kérdőívben négy, míg a közigazgatási kérdőívben két kérdés vonatkozott. A mentoroktól kapott írásbeli visszajelzés alapján azt látjuk, hogy mind a rendvédelemben, mind a közigazgatásban nehezítette a mentorálás folyamatát az, ha a mentor és a mentorált különböző szakterületen dolgozott. Ezt a felvetést az elégedettségmérés eredményei alapján inkább a közigazgatásban dolgozó mentoráltak erősítették meg, mint a rendvédelmi területen dolgozók. A rendvédelemben dolgozó mentoráltak 63%-a nyilatkozott úgy, hogy mentora eltérő szakterületen teljesített szolgálatot, ám a többség szerint ez kevésbé (40%), vagy egyáltalán nem (40%) jelentett gondot. A közigazgatásban a mentoráltak közel fele (48%) jelezte, hogy szakterülete különbözik mentoráétól. Ez 25%-uk szerint egyáltalán nem, további 25%-uk szerint csak kevésbé okozott problémát a mentori folyamat során.¹¹

Összesen tizenhét faktor vonatkozott az elégedettségmérő kérdőívben **a mentori programmal és az alkalmazott módszerekkel kapcsolatos elégedettségre**. Az első kérdés a programmal kapcsolatos tájékoztatásra tért ki. Ezzel kapcsolatban a rendvédelmi válaszadók több mint fele (52%) teljes mértékben, további harmada (33%) meglehetősen elégedett volt az információszolgáltatással. A kérdést nagyon hasonlóan ítélték meg a közigazgatásban dolgozó mentoráltak is, akik közül a válaszadók 50%-a teljes mértékben, 33%-a meglehetősen elégedett volt a kommunikációval. Az összes válasz alapján azt mondhatjuk, hogy a rendvédelmi résztvevők az öt-fokozatú Likert-skálán átlagosan 4,26-ra, a közigazgatási válaszadók 4,17-re értékelték a programmal kapcsolatos tájékoztatást.

A kérdőívben a következő itemek a mentorálás hosszára és a kitűzött célok relevanciájára vonatkozóan vizsgálták a résztvevők elégedettségét. Az eredmények alapján a rendvédelmi résztvevők 44%-a volt teljes mértékben elégedett a mentorálás három hónapos időtartamával. Ugyanez az arány a közigazgatáson belül 48% volt. A pilot időtartamával elégedetlenek többségi véleménye szerint a mentorálás ideális hosszának 5-6 hónapnak kellene lennie. Továbbá a kérdőívben, a mentorálási folyamat során kitűzött célokat a rendvédelmi résztvevők többsége (70%-a) teljes mértékben jelentőségteljesnek tartotta. Hasonlóan magas elégedettségi arányt figyelhetünk meg a közigazgatáson belül is, ahol a válaszadók 74%-a teljes mértékben elégedett volt a célokkal.¹²

10 Szakács 2019., 6.

11 Szakács 2019., 9.

12 Szakács, 2019., 10.

A célok mellett a résztvevőknek azt is értékelniük kellett az ötfokozatú Likert-skálán, hogy a beillesztést támogató mentori program mennyiben járult hozzá szakmai fejlődésükhöz, a szervezet megismeréséhez, a szervezeti szokások elsajátításához, valamint a rendvédelem/közigazgatás iránti elkötelezettség erősödéséhez. A beérkezett válaszok alapján megállapítható, hogy a nevesített kategóriák közül a mentoráltak véleménye szerint a program leginkább a közvetlen szervezet megismerésében (rendvédelem 4,19; közigazgatás 4,3) és a szervezeti szokások elsajátításában (rendvédelem 4,22; közigazgatás 4,26) támogatta őket. A szakmai fejlesztés (rendvédelem 4,04; közigazgatás 4), valamint a szervezet iránti elkötelezettség erősítése (rendvédelem 3,89; közigazgatás 3,9) kevésbé valósult meg. Az adatok alapján elmondhatjuk, hogy a két területen alapvetően hasonló volt a program által elért célok megítélése.¹³

A mentoráltak az elégedettségmérés során értékelték a program hiányosságait és előnyeit is. A hiányosságok vonatkozásában a kapott adatok érdemi különbséget tártak fel a rendvédelmi és a közigazgatási mentoráltak véleményében. A közigazgatási résztvevők jelentős része (25%) szerint a pilotprogram legnagyobb hátránya az volt, hogy nem támogatta megfelelő mértékben a szakmai fejlődést, míg ezt a faktort a rendvédelmi mentoráltak közül viszonylag kevesen (9%) emelték ki. Ezen faktor helyett a rendvédelmi mentoráltak sokkal inkább a szakmai terület iránti érdeklődés felkeltését (22%), valamint a rendvédelem iránti elkötelezettség erősítését (25%) várták volna a programtól. Szintén erős hiányérzet (22%-22%) maradt ugyanakkor mindkét résztvevői csoport tagjaiban a munkatársak jobb megismerésének területén.¹⁴ A mentori program előnyeinek vonatkozásában összességében már nagyobb volt az összhang a rendvédelmi és a közigazgatási válaszadók között. A válaszok alapján mind a rendvédelmi (44%), mind a közigazgatási (37%) pályakezdők a szervezeti viszonyok jobb megismerését tartották a pilotprogram legnagyobb előnyének. A szakmai fejlődés támogatását a második helyre (rendvédelem 25%; közigazgatás 23%), míg a munkatársak jobb megismerését a harmadik helyre sorolták (rendvédelem 21%; közigazgatás 19%). Az eredmények szerint a program a közszolgálat iránti elköteleződés erősítését és a szakmai érdeklődés felkeltését tudná a legkevésbé szolgálni.¹⁵

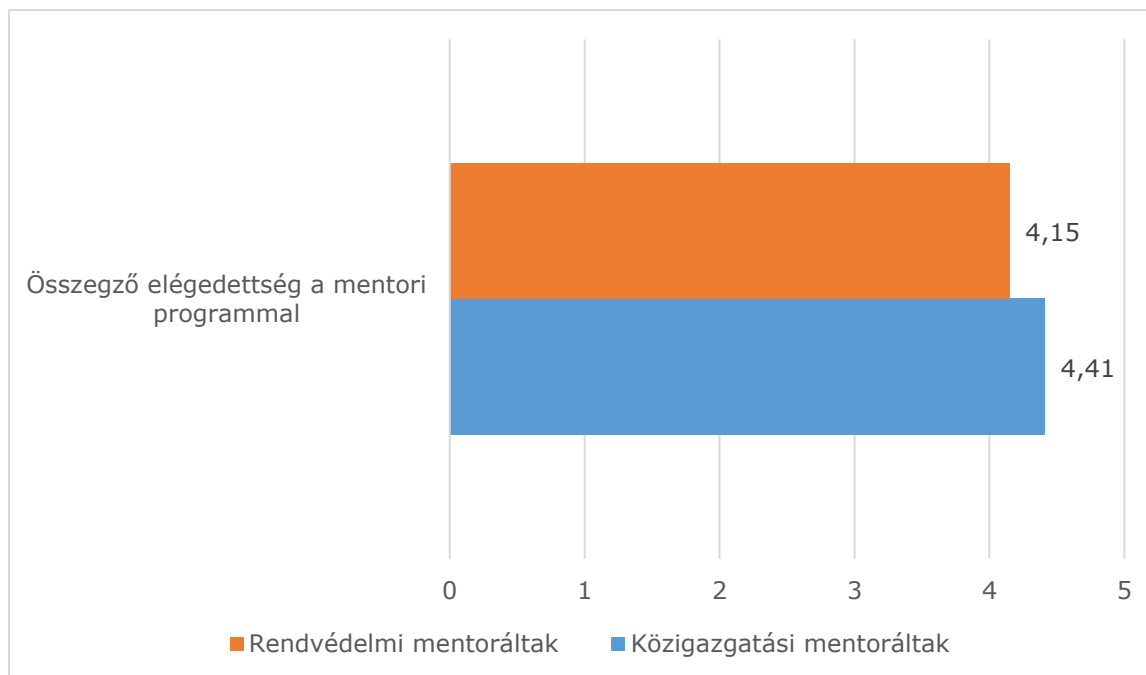
A témakör zárókérdései a program egészének megítélésre vonatkoztak. A rendvédelmi mentoráltak átlagosan 4,48-ra, míg a közigazgatásban dolgozók 4,55-re értékelték a program jelentőségét, tehát az általános fontosság megítélésében nem volt érdeki különbség a két hivatásrend között. Ugyanakkor a beillesztést segítő mentori pilotprogram megvalósulásának folyamatával a közigazgatási mentoráltak egyértelműen elégedettebbek voltak (4,41), mint a rendvédelmi résztvevők (4,15).¹⁶

13 Szakács 2019., 12.

14 Szakács, 2019., 13.

15 Szakács, 2019., 13–14.

16 Szakács, 2019., 14.



3. ábra: A mentoráltak összegző elégedettsége a mentori programmal
(Forrás: Szakács 2019., 14. alapján a szerző saját szerkesztése)

Az elégedettségmérő kérdőív utolsó szakasza a **mentorral való elégedettségre** vonatkozó kérdéseket tartalmazta. Ezen belül a kérdőív felmérte a mentor szakmai felkészültségét, tudásátadásának minőségét, egyenrangú bánásmódra való törekvését, a mentorálás folyamatához való hozzáállását, illetve a mentori feladatok ellátására vonatkozó felkészültségét.

A kapott válaszok azt mutatják, hogy a szakmai ismeretek átadásán kívül az összes vizsgált faktorban a közigazgatási mentoráltak értékelték magasabbra a mentoraik felkészültségét és teljesítményét. Különösen magasra értékelték a mentorok támogató hozzáállását (4,9). A rendvédelmi mentoráltak leginkább a mentorok szakmai felkészültségével voltak megelégedve (4,78), ugyanakkor mindkét hivatásrend mentoráltjai egységesen a szakmai ismeretátadást értékelték a legalacsonyabbra (rendvédelem 4,48; közigazgatás 4,3), vagyis ez az a terület, amelynek a fejlesztésére talán nagyobb hangsúlyt kell fektetni a mentorok felkészítése során.¹⁷ A mentorok erősségeinek azonosítása során a mentorokkal való elégedettség értékelésével összhangban lévő válaszok születtek, ugyanakkor a mentorok fejlesztendő területeinek meghatározása során a közigazgatási mentoráltak esetében kiugróan magas (54%) volt az „egyéb” kompetenciák fejlesztésének megjelölése. A szöveges visszajelzések alapján ennek az az oka, hogy a válaszadók semmilyen fejlesztési területet nem akartak megjelölni, ugyanakkor válaszolni is szeretettek volna, ezért lett kiemelkedően magas ez a válaszlehetőség a többi kompetenciával (konfliktuskezelés, kommunikáció, tudásátadás, támogató hozzáállás, szakmai tudás) szemben. Összességében tehát a közigazgatási mentoráltak gyakorlatilag teljes egészében elégedettek voltak a mentoraik felkészültségével, míg a rendvédelmi mentoráltak esetében jelentős (38%) a mentorok tudásátadásra vonatkozó kompetenciáinak fejlesztésére vonatkozó igény.¹⁸

¹⁷ Szakács, 2019., 15–16.

¹⁸ Szakács, 2019., 17.

Az elégedettségmérés eredményei alapján az alábbi következtetéseket fogalmazhatjuk meg. Kijelenthető, hogy a részt vevő mentoráltak (minkét hivatásrend tagjai) fontosnak tartják a mentori program működtetését, és úgy látják, hogy alapvetően jól kidolgozott és megfelelő módszertan alapján valósul meg a szervezeti integrációjuk és a szakmai fejlesztésük. Ennek megfelelően a mentori program módszertani szinten nem igényel jelentős változtatást. Ugyanakkor egyes részterületeken szükség van a folyamat finomítására, az alábbiak szerint:

- A szakmai tudásátadás támogatása érdekében biztosítani kell, hogy a mentor és a mentorált azonos szakterületről érkezzen.
- A kitűzött célok eredményesebb teljesítése érdekében szükséges a mentori folyamat időtartamának meghosszabbítása. A javasolt időkeret 5-6 hónap.
- Szükséges, hogy a mentorok hatékonyabbá váljanak mind a rendvédelemi igazgatás, mind a közszolgálat iránti elkötelezettség erősítésében, hiszen ez lehet az egyik kulcsa a mentoráltak hosszú távú megtartásának. Ennek elérése érdekében a mentoroknak további felkészítésre/képzésre lenne szükségük, amelynek során megismerkedhetnek a belső motiváció jelentőségével, és ezen motivációs szint erősítésének eszköztárával.
- A mentori program sikere nemcsak a mentoron és a mentorálton, a folyamat kulcsszereplőin múlik. Az elégedettségmérés eredményei is azt igazolták, hogy kiemelt jelentősége van a széles körű tájékoztatás szerepének, valamint annak, hogy a program céljait elfogadtassuk a szervezeti vezetőkkel és a közvetlen munkatársakkal. Ezért a jövőben aktívabban be kell vonni a folyamat előkészítésébe a szervezeti vezetőket, a mentorált közvetlen munkatársait és a program koordinálásában részt vevő HR-szakembereket.
- A mentoráltak visszajelzéseiből kitűnik, hogy a program során nem voltak maradéktalanul megelégedve a mentorok tudásátadásával és konfliktuskezelő képességével. Ez megerősíti azt a mentori módszertanba is foglalt elképzelést, amely szerint a mentoroknak éves szinten szükségük van utánkötető tréningekre, kompetenciafejlesztő képzésekre.¹⁹

A fenti megállapítások természetesen beépítésre kerülnek a mentori program módszertanát összegzően értékelő 1.3 számú alfejezetbe is, ahol tematikus javaslatokat fogalmazunk meg a beillesztést támogató mentori program végleges koncepciójának kialakításához.

1.2.4. Szakmai workshopok

A mentorok számára rendezett műhelymunkákat a résztvevők jónak, hasznosnak ítélték meg. Egyébiránt a mentorok hasznosnak tartottak minden olyan lehetőséget, ami a tapasztalatcserét szolgálta, különösen azokat az alkalmakat, ahol egymás munkájára, az alkalmazott megoldásokra, a felmerült problémákra tekinthettek rá. A pilotprogram során az ilyen alkalmak időkeretét általánosan szűknek ítélték meg, a mentorok többsége szívesen részt vett volna több ilyen workshopon. Emellett a mentorok visszajelzése alapján a személyes találkozásokat hatékonyan egészítették ki a támogató szakértők által alkalmazott online felületek.²⁰

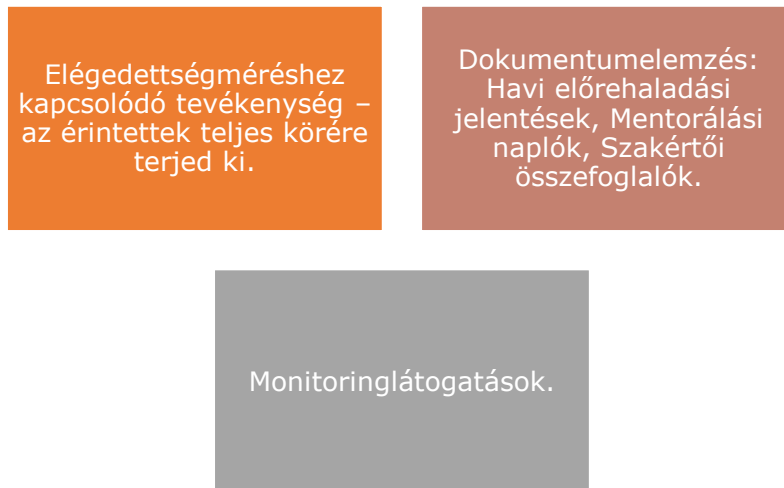
1.2.5. Monitoringvizsgálat

A monitoringtevékenység a pilotprojekt eredményeire fókuszál, és kiegészül az utánkötési tevékenységgel, amelyek a projekt hatását hivatottak feltárni. Ennek megfelelően a monitoring célja és várt eredménye a mentori pilotprogramban érintett szervezetek, illetve az érintett

19 Szakács, 2019., 18.

20 Bertalan, 2020., 44.

pályakezdő mentoráltak és mentorok pilotprogrammal kapcsolatos elvárásainak, tapasztalatainak megismerése, a pilotprojekt folyamatainak áttekintése, kimeneti eredményeinek mérése és értékelése. A monitoring során kapott eredmények megalapozzák a szükséges és lehetséges beavatkozások, korrekciós lehetőségek meghatározását. A monitoringtevékenység célja továbbá, hogy megalapozza az utánkövetési tevékenységet és a folyamatos fejlesztés alapjaként szolgáljon. A monitoringvizsgálat – ahogy azt az alábbi ábra is szemlélteti – három módszertani elemből állt össze.



4. ábra: A monitoring folyamata és vizsgálata

(Forrás: Bertalan, 2020., 7. alapján a szerző saját szerkesztése)

A monitoringvizsgálat módszertani elemei közül mind az elégedettségméréssel, mind pedig a dokumentumelemzéssel külön alfejezetben foglalkozunk, ebből kifolyólag jelen alfejezetben csak a monitoringlátogatások rövid bemutatására vállalkozunk.

A Belügyminisztérium szakértői támogatásával elvégzett monitoringlátogatásokra a két területen (rendvédelmi igazgatási és közigazgatási területen) külön-külön megvalósult mentori pilotprogramokat követően került sor. 2019. március hónapban a rendvédelmi területen 8 db, míg 2020. február–március hónapokban közigazgatási területen 10 db vizsgálatot végeztek el a szakértők. Ennek eredményeként a pilotprogramok vonatkozásában összesen 18 db monitoringjelentés készült el. A vizsgálatokat 8, külön erre a feladatra felkért és felkészített szakértő végezte el az előzetesen kiválasztott közszolgálati szervezetekben. A szervezetek kiválasztása során fontos szempontként érvényesült, hogy valamennyi szervezettípus be legyen vonva a monitoringvizsgálatba, illetve azok a szervezetek is garantáltan megjelenjenek, ahol a projekt kiterjesztése szempontjából valamilyen többletértéket magában hordozó, „rendhagyó” eset fordult elő (pl. egy mentor – több mentorált, távmentorálás).²¹

A monitoringlátogatások során intézményenként három szereplővel zajlottak az interjúk: a mentorral, a mentorálttal, illetve a mentor/mentorált közvetlen vezetőjével, és/vagy a szervezeti folyamatra rálátó vezetővel. A mentorálttal strukturált interjú készült, de a monitoringinterjút felvevő szakértőnek ebben az esetben is minden kérdésnél feladata volt az értékelési skála használata mellett részletező kérdéseket feltenni, és a lehető legtöbb kiegészítő információt

²¹ Bertalan, 2020., 8.

rögzíteni. A mentorok és mentoráltak esetében nyitott kérdéseket tettek fel a monitoringszakértők, és rögzítették a válaszokat az interjú jegyzőkönyvében.

A monitoringjelentés valamennyi vizsgálatba bevont szervezet esetében tartalmazza a dokumentumelemzés eredményeit, és az imént bemutatott interjúkból származó elemző összegzést. A monitoringvizsgálat tartalmi felépítését tekintve az alábbi négy fő vizsgálati szempontból épül fel:

- célok értékelése;
- eredmények, hatások értékelése;
- a mentorálási program;
- problémák és javaslatok.

Összességében azt mondhatjuk, hogy az elégedettségmérések eredményeit számos vonatkozásban megerősítették a monitoringvizsgálat eredményei. Végző soron kijelenthető, hogy:

- a mentorok munkájának köszönhetően a szervezetek hatékonyabban tudták szakmai értelemben „felzárkóztatni” a belépő pályakezdőket, akik így hamarabb váltak önálló munkavégzésre képes munkatársakká azokkal szemben, akik nem részesültek mentorálásban;
- a mentori pilotprogram egyértelműen hozzájárult ahhoz, hogy a résztvevők árnyaltabb és összességében pozitívabb képet szerezzenek a szervezetekről, ami támogatja a közszolgálat iránti hosszú távú elkötelezettségük erősödését;
- a rendvédelmi igazgatási területen a program további eredményeként említhetjük meg a kollégák felől érkező negatív hatások mérséklését is.²²

1.3. A kialakított mentori rendszer módszertanának összegző értékelése a pilot tapasztalatai alapján

Az előzőekben érintőlegesen már foglalkoztunk a pályakezdők beillesztését támogató mentori program egyes módszertani kérdéseivel. A mentori program kialakított módszertana a pilotprogram befejezését követően felülvizsgálatra került. A vizsgálat több szemszögből is górcső alá vette a módszertani elemeket. A kapott eredmények két legfontosabb forrása az elégedettségmérési eredmények és a monitoringlátogatások voltak. A következőkben ezen két forrás mentén röviden összegezzük a módszertani elemek bevalását, illetve a kapott eredmények alapján az alfejezet utolsó részében javaslatot teszünk azon módszertani korrekciókra, amelyek a pilotprogram tapasztalatai alapján szükségesnek tűnnek a program általános kiterjesztéséhez. A módszertan felülvizsgálata során elsődlegesen a mentorok, illetve a mentoráltak visszajelzéseire tudunk hagyatkozni, hiszen ők voltak azok a szereplők, akik valamennyi módszertani elem végrehajtásában részt vettek.

A mentori rendszer módszertanának összegző értékelése során érdemes megjegyeznünk, hogy bár a rendvédelmi és a közigazgatási pilotprogramok nagyrészt az előzetesen kialakított módszertan szerint zajlottak, ugyanakkor a pilot előkészítése során felmerülő új szempontok miatt az alábbi területeken módosult az eredeti koncepció:

- résztvevők köre;
- mentorálás időszaka;
- nyitó és záró workshopok;

22 Szakács – Csóka, 2018., 3.

- szakértő tanácsadók bevonása;
- online kommunikációs csatorna biztosítása.

Az eredeti koncepció szerint a programba csak a ténylegesen pályakezdőnek tekinthető jelentkezők kerülhettek be. **A részt vevő mentoráltak köre** azonban kibővült azokkal is, akik már rendelkeztek korábbi munkavisztonnyal, de most először helyezkedtek el a közszolgálatban. A változást az érintett szervezetek pozitívan fogadták, hiszen a visszajelzések alapján a közszolgálati szervezetek kultúrájába történő beilleszkedés, az értékek elsajátítása azoknak is nehéz feladat, akik egyébként már rendelkeznek releváns mértékű munkatapasztalattal. **A mentorálás időszaka** az eredeti módszertanban javasolt 6-9 hónap helyett végül 3 hónap időtartamban valósult meg. A tapasztalatok szerint ez az idő elegendő volt az aktív beillesztés végrehajtására, ugyanakkor számos esetben felmerült a támogató beillesztés szükségessége is. Ennek alapján szükséges lehet a mentori folyamat szakaszainak és a kapcsolódó mentori feladatoknak az átgondolása, tisztázása. Új módszertani elemként **a mentori folyamat elején és végén egy-egy workshop** segítette a mentorok felkészülését/munkáját. A nyitó szakmai napon megtörtént a mentorok gyakorlati, adminisztratív jellegű felkészítése az előttük álló feladatokra. A záró szakmai napon pedig a mentoráltakkal és a szervezeti vezetőkkel együtt oszthatták meg a mentorok a programmal kapcsolatos meglátásaikat. Mindkét rendezvény hatékonyan segítette a mentori folyamat sikerét azáltal, hogy a nyitó workshop jól kiegészítette az elsősorban módszertani kérdésekre fókuszáló tréninget, míg a záró szakmai nap értékes tapasztalatcserére adott lehetőséget. Szintén új módszertani elem volt, hogy **a mentori folyamat során a mentorok munkáját szakértő tanácsadók támogatták**. A mentoroktól kapott visszajelzések alapján a támogató szakértők szerepének megítélése egyértelműen pozitív volt. A szakértők segítségével a mentorok számos aktuálisan felmerülő kérdést/problémát tudtak hatékonyan kezelni. A közös munkát a pilotprogram során **online kommunikációs csatorna** is segítette. Az online közösségben a mentorok egymással és a szakértőkkel is megoszthatták kérdéseiket, tapasztalataikat és további segítséget is kaptak a mentori folyamat során.²³

A következőkben röviden áttekintjük a főbb módszertani elemekkel kapcsolatos résztvevői visszajelzéseket – a korábban említetteknek megfelelően elsődlegesen – a mentorok és mentoráltak beszámolói alapján.

1.3.1. Célok meghatározása

A célmeghatározás módjára jellemző volt, hogy a mentor és a mentorált egyeztetése alapján, konszenzuson alapulva határozták meg azokat. Jellemző továbbá, hogy a meghatározott célok a munkaköri feladatokból indultak ki, azok elvégzésére készítik fel a mentoráltat. A kitűzött célok egyeztetésébe a mentor és a mentorált a rendészeti szervek esetében a közvetlen vezető jellemzően nem vonta be, a közigazgatási szervek esetében is inkább csak a vezetők tájékoztatása történt meg.

A célok vizsgálata alapján általánosságban kijelenthető, hogy a szakmai célokra jellemzőbb volt a konkrét megfogalmazás és a mérhetőség. Abban az esetben azonban, ha a cél valamely személyes, általános kompetencia fejlesztésre irányult, nehezebb volt a mentoroknak a pontos

23 Szakács – Csóka, 2018., 6.

célmeghatározás. Az esetek többségében a mentorok nem rendeltek mérföldköveket, sikerkritériumokat a célokhoz (bár ez nem is volt elvárás a pilotprogram során).²⁴

A monitoringvizsgálat eredményei alapján a meghatározott célokat a mentoráltak hasznosnak találták, különösen a munkaköri feladataikra való felkészülés szempontjából. A célok többségét a mentorálási folyamat során sikerült is elérni, különösen azon szakmai, munkaköri tevékenységhez kapcsolódó követelményeket, amelyek eléréséhez elegendő idő állt rendelkezésre a mentori program alatt.²⁵

1.3.2. Fejlesztő beszélgetések

A mentori pilotprogram során alkalmazott módszerek közül többen kiemelték a fejlesztő beszélgetés módszerét, amit a mentorok jól tudtak alkalmazni, illetve a felkészítő képzés keretében erre vonatkozóan megfelelő felkészítést is kaptak.²⁶ A mentornak a program során kapcsolatfelvő és célkijelölő beszélgetést kellett tartania, ezt követően hetente legalább egy fejlesztő beszélgetést kellett lefolytatnia a mentorálttal, valamint a mentorálási időszak alatt két alkalommal munkahelyi fejlődést és beillesztést értékelő beszélgetést tartott. A szakértők közül volt, aki kiemelte, hogy a fejlesztő beszélgetések vonatkozásában szükségesnek tartaná beszélgetésvezetési, kommunikációs technikák elsajátítását.²⁷

1.3.3. Értékelések, önértékelés

A mentorok többsége felismerte az értékelés és az önértékelés fontosságát és hasznosságát. A vizsgálatba bevont mentorok esetében azonban kevesen voltak azok, akik rendelkeztek értékelési tapasztalattal. A meglévő tapasztalatok is elsődlegesen a munkatársak vezetői értékelésére terjedtek ki és kevésbé a személyes és fejlesztett kompetenciák értékelésére. A támogató szakértők többsége ugyanakkor felismerte azt, hogy kiemelt súlyt kell fektetni a mentorok értékelési tevékenységének támogatására.²⁸

A mentorok fontosnak tartották volna a mentoráltak részéről, hogy azok markáns és határozott visszajelzést adjanak a tevékenységükről, olyan visszajelzést, amely alapján fejleszteni tudják mentori kompetenciáikat. Ilyen jellegű fejlesztő visszajelzések azonban nem voltak jellemzőek a monitoringvizsgálatba bevont mentor-mentorált párok esetében annak ellenére sem, hogy a mentorok és mentoráltak között bizalmi légkör alakult ki. Ennek hiányában a mentorok elsődlegesen a mentori önértékelésen és az erős kontrollfolyamaton keresztül tudtak a saját fejlődésüket segítő információkhoz jutni.

A mentorálási folyamat során kevésbé volt jellemző a vezetők és a munkatársak bevonása az értékelés folyamatába, míg a záró értékelés során a vizsgált szervezetek több mint felében legalább részlegesen megtörtént a vezetők bevonása, vagy legalábbis átfogó tájékoztatásuk a mentori folyamat eredményeiről, a mentorált értékeléséről. A mentorált közvetlen vezetőjének bevonása – amennyiben nem ő volt a mentor – gyakrabban megtörtént, mint a magasabb szintű vezetők bevonása. Esetükben inkább a tájékoztatás volt a jellemző. A mentorok gyakran kaptak

24 Bertalan, 2020., 14.

25 Bertalan, 2020., 15.

26 Bertalan, 2020., 34.

27 Bertalan, 2020., 32.

28 Bertalan, 2020., 38.

visszajelzést a mentoráltak munkatársaitól, ezek a visszajelzések az esetek többségében informálisak voltak.²⁹

1.3.4. Távmentorálás, csoportos mentorálás

A távmentorálás lehetősége, szükségessége elsősorban a rendvédelmi szerveknél jelentkező rendszeres áthelyezésekkel kapcsolatban merült fel kérdésként. A monitoringvizsgálat eredménye alapján a rendvédelmi mentorok fontosnak tartják a személyességet, a személyes találkozásokat, ennek megfelelően a távmentorálást nem tartják megfelelő lehetőségnek. Némiképp hasonlóan vélekednek a kérdésről a közigazgatási mentorok is. Vannak, akik egyáltalán nem tartják lehetségesnek, hasznosnak, hatékonyak a távmentorálást, de vannak olyanok is, akik elfogadják az alkalmazását kényszerhelyzetben. Mindenesetre a vizsgálati eredmények alapján azok a mentorok, akik nem dolgoztak egy feladatellátási helyen a mentorálttal, ebben inkább hátrányt láttak, aminek egyik tipikus áthidalási módja, hogy a mentorált közvetlen környezetében is bevontak szakmai segítőköt, támogatókat a mentorálási folyamatba.³⁰

A csoportos mentorálásra akkor lehet szükség egy szervezeten belül, amennyiben adott szervezeti egységen belül egy időben több új belépő van. Bár a monitoringvizsgálat során megállapítást nyert, hogy a megkérdezett mentorok az egy mentor-egy mentorált helyzetet tartják a leginkább hatékonyak, viszont a többség elképzelhetőnek tartja, hogy ha ezt a pályakezdekők száma szükségessé teszi, akkor a mentorálási tevékenység egyes elemeit (pl. a munkakörre jellemző információk irányított átadását) csoportos formában is meg lehet oldani. Ugyanakkor felhívták a figyelmet arra is, hogy a csoportos mentorálás nagyobb leterheltséget jelentene a mentornak, ami a napi munkateher mellett sok esetben felelősséggel már nem vállalható.³¹

Bár az elégedettségmérés és a monitoringvizsgálat összességében pozitív visszajelzést adott a mentori rendszer kialakított koncepciójáról, mindezen pozitívumok mellett a pilotprogram a kialakított módszertan néhány hiányosságát is feltárta, amelyekre tekintettel kell lenni a módszertan módosításának javaslatokor. Ezeket a kritikai megjegyzéseket és módszertani javaslatokat foglaljuk össze a következő alfejezetben.

1.3.5. A módszertan javasolt módosításainak összegzése

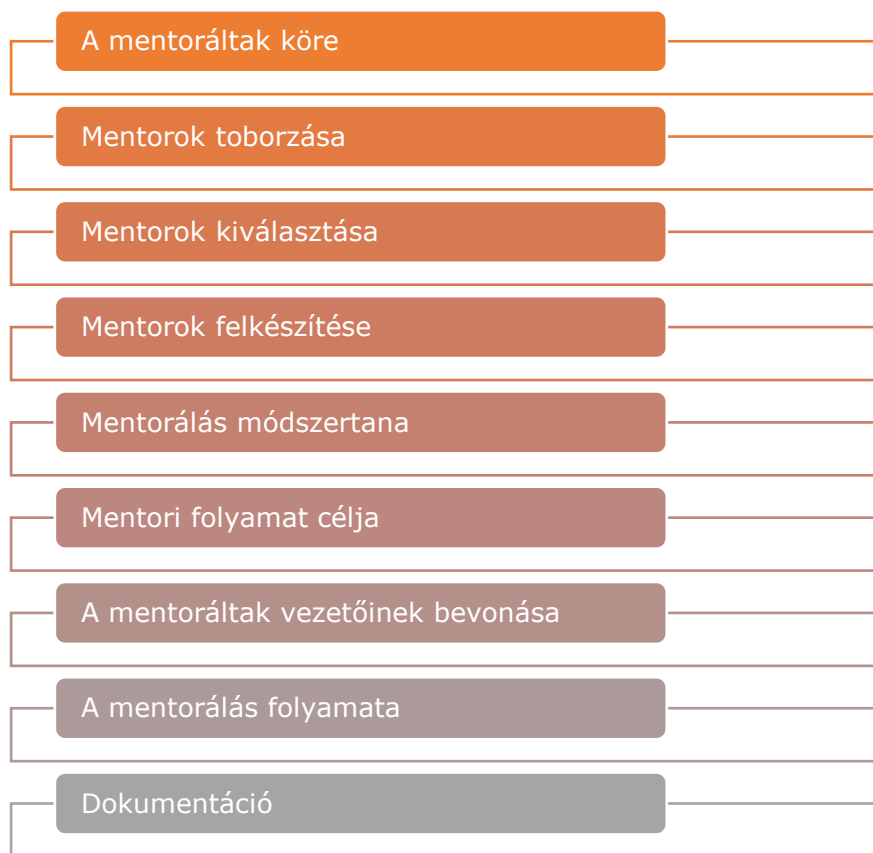
A pilotprogram lezárultát követően az elégedettségmérés és a monitoringvizsgálat eredményeként az alábbiak szerint szükséges a kialakított módszertan finomhangolása.

29 Bertalan, 2020., 39.

30 Bertalan, 2020., 35.

31 Bertalan, 2020., 36.

A pályakezdők beillesztését támogató mentori program módszertanának főbb beavatkozási területei:



5. ábra: A pályakezdők beillesztését támogató mentori program módszertanának főbb beavatkozási területei

(Forrás: Szakács – Csóka, 2018., 7–8. alapján a szerző saját szerkesztése)

Az eredeti koncepcióban a mentori programba bevehető **mentoráltak köre** szűk értelmezésen alapult, és csak a ténylegesen pályakezdő belépőkre terjedt ki (akik iskolai tanulmányaik elvégzése után egyből a közszolgálatban helyezkednek el). A pilotprogram tapasztatai alapján javaslatunk szerint a mentoráltak körét a korábbi munkatapasztalattal nem rendelkező, tényleges pályakezdőkön túl érdemes kiterjeszteni az olyan munkatapasztalattal rendelkező új belépőkre is, akik először helyezkednek el a közszolgálatban.

A pilotprogram során a **mentorok toborzása** és a szervezetek csatlakozása a mentori programhoz az egyszeri, központi felhívás alapján történt. A toborzás során azonban a program nem vette figyelembe a szervezetek középtávú munkaerő-tervezését, így például a közeljövőben várható belépő pályakezdők számát és szakterületét.

Azonban a megfelelő szakterületen dolgozó mentorok megtalálása érdekében a mentorok toborzásának igazodnia kell a szervezetek középtávú munkaerő-tervezéséhez.

Ennek megfelelően javasoljuk, hogy a féléves ciklusokban meghirdetendő új mentortoborzások során az érintett szervek szolgáltassanak adatot arról, hogy:

- Szakterületenként hány új pályakezdő belépő várható?

- Hány felkészített mentor van az érintett szakterületen, és ehhez képest hány új mentor kiválasztására, illetve felkészítésére van szükségük?

Ezen adatok ismeretében tervezhetőbbé válik a mentorok toborzása, és nagyobb valószínűséggel lehet olyan mentorokat felkészíteni, akik a szervezeti beillesztés mellett a szakmai kompetenciafejlesztést is vállalni tudják.

A **mentorok kiválasztása** a pilotprogramban központilag biztosított kompetenciamérő eljárással történt. Bár az eljárás szakmailag teljesen alkalmas volt a megfelelő jelöltek kiválasztására, ugyanakkor hosszadalmasnak és költségesnek bizonyult. A jövőbe tekintve a rendvédelmi igazgatáson belül a központi kompetenciamérő eljárások megszervezéséhez és lebonyolításához rendelkezésre állnak a személyi és tárgyi feltételek, ezért ebben a körben ez a kiválasztási eljárásrend fenntartható. Ugyanakkor a közigazgatáson belül hiányzik a kiválasztási eljárás hosszú távú fenntartásához szükséges humán és infrastrukturális háttér. Ebből fakadóan javasolt a módszertannak megfelelő belső és központi kiválasztás közötti választás lehetőségének biztosítása.

A pilotprogram során a **mentorok felkészítése** egyszeri alkalom volt, amelyet végül kiegészítettek a workshopok és a szakértői támogatás. A program kiterjesztésével együtt javasoljuk, hogy a mentorok felkészítése váljon folyamatos tevékenységgé. Megfontolandó lehet egy új mentori „alapképzés” tervezése, ami félévente indulhatna. Bár a mentorok tréningjének időtartamán és tematikáján a visszajelzések alapján nem szükséges változtatni, egyes témakörök hangsúlyának átgondolása indokolt. Ennek megfelelően a mentorok „alapképzését” az alábbi képzési modulokkal javasoljuk kiegészíteni:

- alternatív mentori módszertanok 1. – csoportos mentorálás (TEAM mentoring) (1 napos tréning, vagy 1 db elektronikusan elérhető jegyzet);
- alternatív mentori módszertanok 2. – online mentorálás (ONLINE mentoring) (1 db elektronikusan elérhető jegyzet);
- alternatív mentori módszertanok 3. – keresztmentorálás (CROSS mentoring) (1 db elektronikusan elérhető jegyzet);
- a mentori program szervezeti hasznosításával kapcsolatos vezetői felkészítés (1 db e-tananyag, vagy 1 db elektronikusan elérhető jegyzet).

A tematikus továbbképzések mellett javasoljuk a szakértői támogató hálózat fenntartását és továbbfejlesztését, valamint az online tudásmegosztó csoportok fenntartását is.

A mentori pilotprogramban a **mentorálás módszertana** a klasszikus, személyes találkozásokra épülő, „egy mentor-egy mentorált” eljárást követte. A tapasztalatok alapján a módszertan kiegészítése javasolt a csoportos mentorálással, az online mentorálással és a keresztmentorálással.

Az elképzelés mentén az adott szervezet vezetői az érintett mentorokkal közösen eldönthetik, hogy a helyi sajátosságokat figyelembe véve melyik mentori módszert kívánják alkalmazni az alábbiak közül:

- klasszikus, személyes mentorálás;
- csoportos mentorálás (nagyobb létszámú új belépő esetén javasolt);
- online mentorálás (akkor javasolt, ha nem megoldható a mentor és a mentorált személyes találkozója);
- keresztmentorálás (akkor javasolt, ha a mentor és a mentorált eltérő szakterületen dolgozik).

Az első koncepcióban a **mentori folyamat hármass célkitűzést** határozott meg: a pályakezdők szakmai fejlesztése, a szervezetbe illesztés segítése, a pályakezdők karrierépítésének támogatása. A pilotprogram tapasztalatai alapján az látszik, hogy a célkitűzések közül a szakmai fejlesztés nem tud megvalósulni abban az esetben, ha a mentor és a mentorált különböző szakterületen dolgozik. Ilyenkor javasoljuk a keresztmentorálás módszertanának követését. Ez együtt jár a mentorált szakmai vezetőjének és/vagy az általa kijelölt közvetlen munkatársnak a mentorálás folyamatába történő aktív bevonásával. A mentori módszertant ennek megfelelően ki kell egészíteni azokkal a teendőkkel, amelyek ez esetben az érintett felekre (mentor, bevont vezető vagy munkatárs) hárulnak. A szakmai beillesztés során felmerült nehézségeken túl a pilotprogram alapján a karriertámogatás, mint cél nem releváns a pályakezdők esetében.

A pilotprogram során azt tapasztaltuk, hogy a **mentoráltak vezetőinek bevonása** csak esetlegesen valósult meg a mentori programba. A vezetők bevonásának és részletes tájékoztatásának hiánya azonban veszélyeztetheti a mentoráltak sikeres beillesztését, ezért javaslatunk szerint a módszertani leírást ki kell bővíteni a vezetők aktívabb bevonásának lehetőségeivel. Ezzel kapcsolatban javasolt:

- a mentorok feladatkörének bővítése a mentoráltak vezetőinek bevonásával;
- tájékoztató anyagok összeállítása a szervezeti vezetők számára;
- online vezetőképzési tananyag összeállítása a munkahelyi beillesztés és mentorálás témakörében (a tananyag célja a vezetők érzékenyítése, hogy felismerjék a mentorálásban rejlő lehetőségeket, és tudatosabban alkalmazzák a programot a szervezetükben).

A pilotprogram során a felszínre jött, hogy a rendelkezésre álló 3 hónapos időkeret csak az aktív beillesztés megvalósítására volt elegendő. Ezért az előzetes módszertanhoz képest javasolt a **mentorálás folyamatának** egyszerűsítése az alábbi szakaszonkénti bontás szerint:

- kapcsolatfelvétel és orientáció;
- aktív mentorálás (beillesztés, 3 hónap);
- támogató mentorálás, utánkövetés (max. 1 hónap);
- értékelő visszajelzés.

A módszertan kötelező szakaszain túl a választható elemek végigvitele a mentor és a mentorált önálló döntésén múlik, ezért erre az időszakra nem javasolt a mentori díjazás fenntartása.

A pilotprogram során a havi előrehaladási jelentés, illetve a mentorálási napló kitöltése Microsoft Word szövegszerkesztőben valósult meg. A visszajelzések alapján az alkalmazott **dokumentáció** körén és tartamán alapvetően nem szükséges változtatni, azonban hasznos lenne az adminisztráció informatikai támogatása és online kitölthető felületek fejlesztése (pl. Probono/mentori program fejlesztése, BM tehetség KOMP-KLIR felület).

1.4. A mentori rendszer céljainak és alapelveinek értékelése, javaslat azok megerősítésére, illetve módosítására

1.4.1. A közszolgálati mentori rendszer közvetlen és közvetett céljai a módszertan alapján

A közszolgálati mentori rendszer bevezetését megalapozó módszertani ajánlás szerint a mentori rendszer kialakításának egyaránt vannak **hosszú távú, közvetett** és **rövid távú, közvetlen** céljai is. A mentori rendszer létrehozásának hosszú távú célja a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszerének kiépítéséhez való hozzájárulás, és ezzel a közszolgálati szervezetekbe újonnan belépő munkatársak pályán tartásának támogatása.³²

A módszertan szerint hosszú távú, közvetett célok három rövid távú, a mentorálási folyamatban közvetlenül megvalósítandó cél segítségével érhető el. Ezek a **közvetlen célok** az alábbiak:

- a mentoráltak szakmai fejlődésének támogatása szakmai tudás- és tapasztalatátadással, valamint a szakma iránti érdeklődés, motiváció felkeltésével, erősítésével;
- a mentoráltak szervezeti beilleszkedésének és munkahelyi szocializációjának elősegítése a munkakörnyezet, illetve a munkatársak megismertetésével, a szervezeti kultúra értékeinek átadásával;
- a mentoráltak közszolgálati karrierjének megalapozása a közszolgálati pálya iránti motiváció megerősítésével, valamint a tudatos karriertervezés támogatásával.³³

1.4.2. Javaslat a mentori rendszer közvetlen céljainak megerősítésére, illetve módosítására

A mentori rendszer pilotprogramjában a mentorokat a fent említett három közvetlen cél megvalósulásának támogatására készítettük fel. Ugyanakkor – ahogy azt az 1.2.3. pontban láthattuk – a pilotprogram elégedettségmérésének és monitoringvizsgálatának eredményei, valamint a mentoroktól beérkezett dokumentumoknak a tanulságai azt mutatják, hogy a három cél jelentőségét különbözőképpen ítélték meg az érintettek (lásd: mentorok, mentoráltak, szervezeti vezetők), és a célok eltérő mértékben tudtak ténylegesen megvalósulni. A következőkben a pilotprogram eredményeinek értékeléséből kiindulva javaslatot teszünk a mentori folyamat közvetlen céljainak megerősítésére, illetve módosítására.

a. A mentoráltak szakmai fejlődésének támogatása, a szakmai érdeklődés erősítése

Az előzetes igényfelmérő kutatás eredményére alapozva a szakmai fejlesztésnek, valamint a szakmai motiváció erősítésének célját állítottuk a pilotprogram fókuszába, vagyis ezt tekintettük a mentori folyamat egyik legfontosabb célkitűzésének.³⁴ A kitűzött cél megvalósulásának eredményességét mindkét területen a szervezeti beillesztés hatékonyságánál valamivel gyengébbre értékelték a mentoráltak. Ugyanakkor ki kell emelni, hogy a gyengébb eredmény hátterében talán sokszor a mentor-mentorált párok kialakítása állt, vagyis a résztvevők azért értékelték alacsonyabbra a szakmai fejlesztés eredményességét, mert a mentoráltak egy része (a két célcsoportban összesen kb. 30-35 százalékuk) más szakterületen dolgozott, mint a mentorált. Így a mentor eleve nem is tudott aktívan részt venni a mentorált szakmai fejlesztésében. A kapott visszajelzések alapján ez több esetben akadályozta a mentorálást, mindazonáltal láttunk olyan példákat is, amikor a mentor megfelelően segítette a mentoráltat annak ellenére, hogy nem tudott bekapcsolódni a szakmai

32 Krauss Gábor – Magasvári Adrienn – Szakács Édua (2018): Módszertan a mentori rendszer bevezetéséhez. 39.

33 Krauss – Magasvári – Szakács, 2018., 41.

34 Csóka – Szakács, 2018., 95–96.

fejlesztésbe. Összességében a pilot eredményeinek elemzése azt mutatja, hogy a nem azonos szakterületen dolgozó mentor-mentorált párok akkor működtek hatékonyan, amikor a mentor egyfajta külső tanácsadóként, coachként fellépve támogatta a mentoráltat, miközben eredményesen vonta be a szakmai területen dolgozó kollégákat a fejlesztési folyamatba. Lehetséges tehát, hogy a mentori folyamat sikeres legyen akkor is, amikor a mentor és mentorált nem egy szakterületről érkezik, ám ekkor a mentornak más attitűddel kell rendelkeznie, és a klasszikus mentorálástól eltérő módszertani megoldásokat kell alkalmaznia. Ezért javasoljuk a módszertan kibővítését a keresztmentorálás bevezetésével (lásd: 2.6.4. fejezet). Ugyanakkor ***a szakmai fejlesztés programcélként való megtartását továbbra is indokoltnak tartjuk.*** Ezt támasztja alá egyébként az is, hogy az elégedettségmérés alapján a mentoráltak a szakmai fejlesztés segítségét és a szakterület iránti érdeklődés felkeltését hiányolták a programból. Fontos tehát, hogy a véglegesített mentori módszertan céljai között továbbra is kiemelt szerepet kapjon a szakmai fejlesztés, amelyet az azonos szakterületen dolgozó mentor-mentorált párok esetén klasszikus mentorálással, míg a különböző szakterületen tevékenykedő mentor-mentorált pároknál a keresztmentorálás módszerének alkalmazásával, és közvetlen munkatársak tudatosabb bevonásával tartunk megvalósíthatónak.

b. A mentoráltak szervezeti beillesztésének és munkahelyi szocializációjának segítése

Mind a közigazgatásban, mind a rendvédelemben a szervezeti beillesztés és szocializáció támogatásával, a szervezeti kultúra értékeinek átadásával voltak a résztvevők a leginkább megelégedve. Az érintett cél pozitív értékelésének egyik oka az lehetett, hogy ez a cél azoknál a mentor-mentorált pároknál is meg tudott valósulni, akik egyébként nem azonos szakterületen dolgoztak. Fontos kiemelnünk, hogy ezeknél a pároknál ugyan több esetben maradt „hiányérzet” mind a mentoráltban, mind a mentorban a szakmai jellegű fejlesztés támogatásának hiányosságai miatt, de összességében ők is sikeresnek tartották a programot. Mindez azt is jelenti, hogy a tisztán szervezeti szocializációt támogató mentorálási folyamatnak is van relevanciája, még ha ezt valamivel kevésbé is tartják az érintettek hatékonynak, mint a szakmai fejlesztést és beillesztést egyszerre segítő mentorálást. A kapott visszajelzések alapján az érintett résztvevők egyöntetűen kiemelték ennek a célnak a jelentőségét, és úgy látták, hogy a szervezeti szocializáció tudatos és tervezett támogatása a közvetett célokhoz, vagyis a mentoráltak pályán tartásához is hozzájárulhat. ***Ajánljuk tehát, hogy a mentorálási folyamat egyik fő célja továbbra is a szervezeti beillesztés támogatása legyen, amely megvalósulhat önálló célként, vagy a szakmai fejlesztéssel együtt is.*** Javasoljuk továbbá a keresztmentorálás módszertanának alkalmazását abban az esetben, amikor a mentorálás folyamata elsősorban vagy kizárólagosan a szervezeti beillesztés és szocializáció támogatására irányul (lásd: 2.6.4. és 3.6.4. fejezetek).

c. A mentoráltak közszolgálati karrierjének megalapozása, a közszolgálati pálya iránti motiváció megerősítése

A pilotprogram eredményei azt mutatják, hogy a mentoráltak karriertámogatása, a hosszabb távú pályacélok, illetve pályamotiváció megalapozása volt a legkevésbé eredményes célkitűzése a programnak. Már a mentorálási célkijelölésekből látni lehetett, hogy a mentor-mentorált párok viszonylag ritkán határoztak meg erre a területre vonatkozóan célokat, vagy ha igen, akkor azok túl absztraktak voltak ahhoz, hogy a tényleges folyamatban nyomon lehessen követni megvalósulásukat. Ennek két fő oka lehet. Egyrészt a monitoring során kapott válaszokból úgy tűnik, hogy az újonnan belépők szívesebben foglalkoznak az első hónapokban – vagyis a mentorálás ideje alatt – a közvetlen eredménnyel járó célokkal (pl.: a szervezet megismerése, a szokások, értékek elsajátítása, a munkafolyamatok átlátása, a szakmai

„felzárkózás”), mint a hosszú távú lehetőségek felmérésével. Másrészt sok esetben a mentorok sem tudták, milyen karrierépítési lehetőségek vannak a szervezetben, és azokat ki, mikor, hogyan veheti igénybe. Mindezek mellett sajnos előfordult az is, hogy a közvetlen kollégák erősen negatív színben mutatták be a közszolgálati pálya lehetőségeit, és ezt a demoralizáló hatást a mentor befolyása csak részint tudta közömbösíteni. **Javasoljuk, hogy a jövőben megvalósuló mentori programokban a karriertámogatást és a közszolgálati pálya iránti motiváció felkeltését/erősítését közvetett célként jelöljék ki a mentor-mentorált párok.** Vagyis folytassanak beszélgetéseket a lehetséges mentorált jövőbeli terveiről, az adott szervezet és/vagy a más közszolgálati szervezetek által kínált karrierlehetőségekről, de ne definiálják a folyamat elérendő céljaként a mentorált határozott pályaképének kialakulását. E közvetett cél elérése érdekében fontos lenne, hogy a mentorok bővebb információkat kapjanak a szervezetben elérhető fejlesztési és karriertámogatási programokról (pl.: tehetségmenedzsment program, továbbképzési lehetőségek), és legyen lehetőségük arra, hogy a mentorált közvetlen felettesével megbeszéljék a mentorált számára javasolt fejlesztéseket.

Összefoglalva tehát javasoljuk, hogy a közszolgálati mentori program fókuszában az alábbi két fő, közvetlen célkitűzés álljon:

1. **Szakmai fejlesztés, szakmai érdeklődés felkeltése/erősítése és a szakmai tapasztalatszerzés támogatása**
2. **Szervezeti beillesztés és szervezeti szocializáció támogatása**

Ezek mellett, közvetett, hosszú távú célkitűzésként jelenhet meg a mentorált karriertámogatása, valamint a közszolgálati pálya iránti motivációjának erősítése.

1.4.3. A közszolgálati mentori rendszer alapelvei és javaslat azok módosítására, illetve megerősítésére

A pilotprogramot megalapozó módszertan szerint a mentori rendszert az alábbi alapelvek figyelembevételével javasolt kialakítani³⁵:

- a. **Keretprogram jellegű működés** – vagyis egy olyan, közös értékeken és alapvetéseken alapuló, félig centralizált rendszer létrehozása, amelyben az egyes szervezetek kellő rugalmassággal tudják a programot sajátos igényeikhez, feltételeikhez igazítva megvalósítani.
- b. **A jó gyakorlatok beépítése** – azaz a már meglévő formális vagy informális mentori rendszerek értékeinek megőrzése, azok integrálása a közszolgálati mentori rendszerbe.
- c. **A mentor személyének kiemelt szerepe** – tehát annak biztosítása, hogy csak a megfelelő kompetenciákkal rendelkező és a feladatra tudatosan felkészült mentorok kapcsolódhassanak be a programba.
- d. **A szervezeti adminisztratív terhek minimalizálása** – egyrészt annak biztosítása, hogy a mentori programban részt vevő mentorok tevékenységének fókuszában a mentoráltak

35 Krauss – Magasvári – Szakács, 2018., 42–45.

érdemi fejlesztése és ne a folyamat adminisztrálása álljon. Másrészt annak garantálása, hogy a rendszer működtetésében érintett egyéb szervezeti szereplők (pl.: vezetők, HR-szakértők) bürokratikus terhei nem növekednek számottevően.

- e. **A mentorok teljesítményarányos kompenzálása** – vagyis a mentorok tevékenységének, többletmunkájának díjazása.

A következőkben nézzük meg, hogyan sikerült ezeket az alapelveket a pilotprogram gyakorlatában megvalósítani, és ez alapján milyen fejlesztési javaslatokat tudunk az alapelvekkel kapcsolatban megfogalmazni.

a. Keretprogram jellegű működés

A pilotprogram tapasztalatai igazolták, hogy a szervezeti sajátosságok, a mentor-mentorált párok aktuális összeállítása, a mentoráltak személyiségében és felkészültségében mutatkozó különbségek, az új belépők létszáma erősen befolyásolta a mentorálási folyamat megvalósulását. Mindez pedig megerősítette azt az elképzelést, hogy bár fontosak az egységes alapvetések, nem lehet a teljes közszolgálatban pontosan ugyanazt a mentori folyamatot végig vinni, vagyis valóban szükség van a keretprogramszerű működésre. Mit jelenthet mindez a következő időszak gyakorlatában?

- Mindenekelőtt a rendvédelmi és a közigazgatási mentori rendszerek szétválasztását. Továbbra is fontosnak tartjuk, hogy a két közszolgálati területen bevezetendő mentori programok felépítése egységes legyen, ám a szervezetek kultúrájában, felépítésében, feladatrendszerében mutatkozó eltérések miatt – elsősorban operatív szinten – szükséges elkülöníteni a rendvédelmi, illetve a közigazgatási mentori rendszert. Éppen ezért, jelen módszertani ajánlásban már elkülönítve tárgyaljuk a rendvédelmi és a közigazgatási programok megvalósítására vonatkozó javaslatokat.
- Másodsorban az alkalmazható mentori módszertanok körének bővítését. A pilot megmutatta, hogy bizonyos esetekben a klasszikus mentorálás alkalmazása életszerűtlen volt, illetve nem, vagy csak korlátozottan szolgálta a mentoráltak és a szervezet érdekeit. Ennek megfelelően javasoljuk, hogy a szervezetek szabadon választhassanak a céljaikat leginkább szolgáló, illetve a környezeti adottságaiknak leginkább megfelelő mentori módszertanok közül. Az alkalmazható módszertanokat részletesebben a 2.6. és a 3.6. pontokban mutatjuk majd be.
- Végül annak biztosítását, hogy bizonyos keretek betartása mellett a mentor-mentorált párok – a helyzeti tényezőket, valamint a mentorált igényeit figyelembe véve – rugalmasan dönthessenek olyan kérdésekben, mint a folyamat céljainak meghatározása; a fejlesztő beszélgetések száma; a beszélgetések lebonyolításának ideje, helye és módja; a mentorálás módszertanának megválasztása.

b. Jó gyakorlatok beépítése

A pilotprogram lebonyolítása után is fontosnak tartjuk a szervezetek már meglévő mentori gyakorlatának megőrzését és integrálását. A tapasztalatok szerint erre leginkább a rendvédelem területén van szükség, ahol vannak olyan szervezetek (pl.: BV), akik önerőből alakítottak ki és működtetnek saját, formális mentori rendszert. A pilotprogram során előfordult, hogy ezekben a szervezetekben párhuzamosan futott a két program, sőt olyan mentor is akadt, aki az egyik

mentoráltját a közszolgálati mentori rendszer keretében fejlesztette, a másik mentoráltját pedig a szervezet saját programjában. Egyértelmű célunk, hogy a pilot tapasztalataira alapozott módszertan úgy kezelje az ilyen párhuzamosságokat, hogy biztosítsa a lehetőséget a szervezetek saját programjának további működésére.

c. A mentor személyének kiemelt szerepe

A pilotprogram egyértelműen bizonyította előzetes feltételezésünket, miszerint a mentorálás folyamatának talán legfontosabb sikerkritériuma a megfelelő kompetenciákkal rendelkező mentorok bevonása. Másrészt az elégedettségmérés eredményei igazolták azt is, hogy a pilotban részt vevő mentorok kiválasztásának, illetve felkészítésének módszertana megfelelő volt, hiszen a mentoráltak többsége kifejezetten magasra értékelte mind a mentorok szakmai kvalitásait, mind személyiségüket, mind pedig segítő, partneri attitűdjüket. Ezért javasoljuk a pilotprogramban alkalmazott kiválasztási és képzési metodika bizonyos kiegészítésekkel és módosításokkal való megtartását (a módosításokat részletesebben lásd: 2.4. és 3.4. pontok).

d. A szervezeti adminisztratív terhek minimalizálása

A pilotprogramról kapott visszajelzések – mentori workshopok, monitoringinterjúk – azt mutatják, hogy bár kezdettől fogva törekedtünk a folyamat dokumentálásának egyszerűsítésére, a mentorálási naplók, valamint a havi előrehaladási jelentések készítése túl sok időt vett el a mentoroktól, ezért szükséges az adminisztráció további csökkentése. Ugyanakkor fontosnak tartjuk, hogy a dokumentáció alapján a jövőben is biztosított legyen a mentori tevékenység és a folyamat előre haladásának nyomon követése. Ezért jelen módszertanban javasoljuk a pilotban használt dokumentumok digitalizálását (bővebben lásd: 2.9. és 3.9. részek).

e. A mentorok teljesítményarányos kompenzálása

Végül, a monitoringvizsgálatok eredményei szerint a mentorok havi díjazása egyértelműen pozitívan hatott a folyamat megvalósulására. Igaz, a legtöbb mentort alapvetően a tevékenység és a program iránti személyes érdeklődés motiválta, ugyanakkor a mentoráltakal való foglalkozás jelentős időt és energiát kívánt a mentorok részéről, amit a célfeladat ellátásáért kapott havi díjazás kompenzált. A tapasztalatok alapján tehát továbbra is javasoljuk a mentorok teljesítményalapú – vagyis a ténylegesen elvégzett mentorálásoknak megfelelő – díjazását. (Ebből következik, hogy a rendszeresen járó, a fizetésbe beépülő mentori pótlék bevezetését nem ajánljuk). A díjazással kapcsolatos alapelvként az alábbi szempontok figyelembevételét ajánljuk:

- A mentorok díjazása: 2-3 fő párhuzamos, egyéni mentorálása, illetve 1 darab 5-8 fős csoport csoportmentorálása esetén a mentorálás díja az 1 fő egyéni mentorálása után járó összeg kétszerese legyen.
- A díjazás a teljes folyamat végén, egy összegben legyen kifizetve.
- A díjazás csak a ténylegesen megvalósult mentorálás után jár. Ha a folyamat a mentornak fel nem róható okból szakadt meg, akkor a megvalósult időtartamra vonatkozó időarányos kifizetés javasolt.

Összességében a pilotprogram tapasztalatai a módszertanban foglalt alapelvek mindegyikének relevanciáját megerősítette, tehát a fentiekben bemutatott részletek figyelembevételével továbbra is javasoljuk, hogy ezek az elvek képezzék a közszolgálati mentori rendszer gerincét.

II. A beillesztést elősegítő mentori rendszer kiterjesztésének lehetősége a rendvédelemben

2.1. Mentoráltak köre

A belügyi rendvédelmi szervek vonatkozásában a mentorálás rendszerének bevezetése elsődlegesen az egyes rendvédelmi szervekhez újonnan belépő kollégák támogatását szolgálja. Ezen újonnan belépő kollégák az állományviszonyukat tekintve tartozhatnak a rendvédelmi szerv hivatásos vagy rendészeti igazgatási állományába, de lehetnek akár munkavállalók is. Az újonnan belépés alatt a tényleges munkába állást követő fél évet értjük.

A mentorálás tartalma és folyamata szempontjából ezen egységesnek tűnő célcsoporton belül meg kell különböztetnünk egymástól az alábbi alcsoportokat:

- 1) frissen végzett, a munkaerőpiacon először elhelyezkedő kollégák;
- 2) a piaci szférában szerzett munkatapasztalattal rendelkező kollégák;
- 3) a közigazgatásban szerzett munkatapasztalattal rendelkező kollégák;
- 4) más rendvédelmi szervnél szerzett munkatapasztalattal rendelkező kollégák;
- 5) azonos rendvédelmi szervnél, de annak más szervezeti egységénél és/vagy jelentősen más munkakörben szerzett munkatapasztalattal rendelkező kollégák.

Megjegyzendő, hogy a rendvédelmi szervek hivatásos állománya esetében általában az a gyakorlat, hogy az újonnan felszerelő kollégák vagy valamely **rendvédelmi oktatási intézmény** (Nemzeti Közsolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar, rendvédelmi technikum) frissen végzett hallgatói, vagy az adott rendvédelmi szerv által tartott különböző szakmai képzéseken részt vevő, azt sikeresen teljesítő személyek. Mivel ők már hosszabb vagy rövidebb ideje a tényleges munkába lépésüket megelőzően is kapcsolatban álltak az egyes rendvédelmi szervekkel a kötelező gyakorlataikon, valamint a szakmai képzéseken oktatókon keresztül, így esetükben a mentorálási folyamatot minderre figyelemmel szükséges megtervezni és lebonyolítani.

A mentorálás folyamata során a mindennapi munkafeladatokban nyújtott szakmai segítség mellett elsődleges fontosságú az adott rendvédelmi szerv sajátosságainak megismertetése és megismerése, hiszen a rendvédelmi szervek számtalan olyan belső jellemzővel bírnak, melyek specifikus módon eltérnek a piaci, de még a közigazgatási munkahelyi szervezetekétől is.

A mentorálás a fent említett 1)–4) típusú célcsoportok esetében lenne mindenképpen szükséges a rendvédelmi szervezetbe, illetve az adott munkatársi környezetbe történő beillesztési folyamat támogatásaként. Az 5) pontban szereplő kollégák esetében rövidebb időtartamban, és mint egy felajánlott lehetőség lehetne hasznos az adott munkahelyi környezetbe történő beilleszkedési folyamat elősegítése érdekében.

2.2. Mentorok kompetenciái

A beillesztés folyamatát az adott célra felkészített, megfelelő elméleti tudással és gyakorlati tapasztalattal rendelkező, hiteles mentoroknak kell ellátniuk.

A mentorok legfontosabb feladatai az alábbiak szerint foglalhatók össze:

- a) a pályakezdők szervezeti beilleszkedésének segítése;
- b) a szervezeti kultúra értékeinek és a szervezeti elvárásoknak a közvetítése a pályakezdők felé;
- c) aktív személyes és online kapcsolattartás a mentorálttal;
- d) a mentorált pályakezdő szakmai fejlődésének nyomon követése és támogatása, a szakmai tudásmegosztás;
- e) rendszeres visszajelző, értékelő és fejlesztő beszélgetések levezetése;
- f) a mentorált pályakezdő tevékenységének félig strukturált értékelése;
- g) a mentorálttól kapott visszajelzések fogadása és beépítése a mentori munkába;
- h) részvétel a mentorok közötti tudás- és tapasztalatomegosztásban, szakmai rendezvényen;
- i) a mentorálási tevékenység adminisztrálása.

Ahhoz, hogy a mentor mindezen feladatait hatékonyan el tudja látni elengedhetetlen, hogy:

1. **önként** vállalja a mentorálással együtt járó feladatokat;
2. rendelkezzen az adott rendvédelmi szervben meghatározott időtartamú (javasoltan legalább 3 év) **szakmai gyakorlattal**;
3. a munkáját hatékonyan végezze, azaz a teljesítményértékelései és minősítései **legalább jó szintűek** legyenek;
4. **vezetője támogassa** a mentorrá válását, azaz szükséges a közvetlen vezető ajánlása és a munkáltatói jogkörrel rendelkező vezető jóváhagyása;
5. rendelkezzen a feladatok hatékony végzéséhez szükséges **pszichológiai kompetenciákkal**, azaz „alkalmas” minősítést szerezzen a kompetenciák felmérésére irányuló mentorkiválasztási eljáráson;
6. sikeresen vegyen részt a mentori feladatok végrehajtására felkészítő **képzésen**.

Megjegyzendő, hogy a rendvédelmi szerveken belül mentori feladatokat ellátók a mentoráltakhoz hasonlóan lehetnek a rendvédelmi szerv hivatásos vagy rendészeti igazgatási állományába tartozó kollégák, de lehetnek akár munkavállalók is.

A mentorrá válás elengedhetetlen feltételeként megfogalmazott pszichológiai kompetenciák meghatározására a projekt keretében a Belügyminisztérium és a Debreceni Egyetem együttműködésével végrehajtott tudományos kutatás eredményeként került sor.³⁶

A kutatás zárótanulmányában megfogalmazott javaslat a közszolgálati mentorok kiválasztásához kétszintű kompetenciakövetelményeket határoz meg.

36 Dallos Andrea – Münnich Ákos – Papp Gábor (2018): *Az alapkompentenciák vizsgálati módszertanának felülvizsgálata a mentorok számára készítendő kiválasztási eljárásban való alkalmazhatóságra vonatkozó javaslattétel érdekében*, Munkaanyag KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú, „A versenyképes közszolgálati személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” c. projekt, Belügyminisztérium, Budapest

K-I. Első szintként – egyfajta alapelvárásként – a javaslat az **egységes közszolgálati alapkompenciák rendszerét** említi, mely a teljes közszolgálat egészében – így a belügyi rendvédelmi szervek esetében is – egységes elvárásként fogalmazható meg minden újonnan belépő kollégával szemben³⁷. Ezen kompetenciák között találhatóak *kognitív készségek, egyéni személyiségjellemzők*, valamint *társas készségek* is.

A 12 egységes közszolgálati alapkompencián keresztül a mentorok felé megfogalmazott elvárások az alábbi meghatározások, illetve csatlakozó viselkedéses megnyilvánulások szerint foglalhatók össze.³⁸

Az ún. *kognitív készségek* közé tartoznak:

A1. Döntési képesség: Magában foglalja, hogy a mentor felismeri a döntéshelyzeteket, és a rendelkezésre álló információk alapján az adott helyzetben elvárható optimális döntést hozza meg.

Mindez a konkrét viselkedés szintjén azt jelenti, hogy:

1. A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörébe tartozó döntéseket meghozza (pl. milyen módszereket alkalmaz a mentorálás során).
2. A rendelkezésre álló információk alapján a leoptimálisabb döntést hozza meg (pl. figyelembe veszi a mentorált jellemzőit).
3. A helyzethez mérten időben hozza meg a döntést (pl. intézkedési helyzetben nem hezitál).
4. A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörét meghaladó döntéseket azonosítja és azokat továbbítja.

A2. Problémamegoldó készség: Magában foglalja, hogy az egyén képes a felmerülő problémák beazonosítására és megoldási lehetőségek megfogalmazására. A lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezi.

Mindez a konkrét viselkedés szintjén azt jelenti, hogy:

1. Képes a felmerülő problémákat azonosítani (mind a munkája, mind pedig a mentorálási folyamat során).
2. Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezheti (azaz képes a mentorálási folyamat során figyelembe venni a mentoráltja jellemzőit az esetlegesen felmerülő problémák hatékony kezelése érdekében).
3. Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívák közül kiválasztott megoldást véghez viszi / vagy a megoldás érdekében lépéseket tesz (amely elengedhetetlen a hatékony munkavégzéshez és a sikeres mentorálási folyamathoz).

37 Hegedűs Judit – Hegyi Hella – Ivaskevics Krisztián – Malét-Szabó Erika – Szeles Erika (2018): Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében, Budapest, *Rendőrségi Tanulmányok*, 2018/1. 15–74.

38 Dallos – Münnich – Papp i. m. (1. lábjegyzet)

Az *egyéni személyiségjellemzők* közé tartoznak:

A3. Önállóság: Magában foglalja, hogy az egyén képes ismereteire, tapasztalataira támaszkodva folyamatos útmutatás és irányítás nélkül elvégezni a számára meghatározott feladatokat.

Mindez a konkrét viselkedés szintjén azt jelenti, hogy:

1. Számára meghatározott feladatok ellátása során nem igényel útmutatást (így a munkáját, valamint magát a mentorálást is képes önállóan végezni, mely utóbbinak a célja, hogy a mentoráltat is segítse az önállósodásában).
2. Külső ösztönzés nélkül is folyamatosan elvégzi feladatait (így motivációjával példát mutat a mentoráltjának).

A4. Határozottság, magabiztosság: Magában foglalja, hogy az egyén saját képességeinek, lehetőségeinek ismeretében képes a szervezet céljainak érvényesítése érdekében határozottan fellépni.

Mindez a konkrét viselkedés szintjén azt jelenti, hogy:

1. Hisz abban, hogy képességeivel eleget tud tenni a feladatoknak (azokat a mentorálási folyamat során határozottan felvállalja és meg is valósítja).
2. Fellépése határozott és magabiztos (ez lehetővé teszi, hogy irányítsa a mentoráltat, parancsot adjon neki, miközben ezzel a viselkedésével egyben mintát is nyújt a mentorált számára az intézkedési helyzetben törvényszerűen felvállalt irányítói szerepkör vonatkozásában).

A5. Szabálykövetés, fegyelmezettség: Magában foglalja, hogy az egyén képes a számára előírt szabályokat és normákat elsajátítani, elfogadni és helyesen alkalmazni.

Mindez a konkrét viselkedés szintjén azt jelenti, hogy:

1. Ismeri és elsajátítja a tevékenységéhez kapcsolódó szabályzókat (azaz pontosan tudja, hogy meddig terjed a saját munkaköre és a mentoráltjának a tevékenysége).
2. A normákat helyesen, az adott helyzetnek megfelelően alkalmazza.
3. Elfogadja az alá-fölérendeltségi viszonyokat (ami egy rendvédelmi szerv esetében, de magában a mentor-mentorált viszonyban is elengedhetetlen, hiszen a mentor az, aki bevezeti a mentoráltat az új szervezetbe).

A6. Felelősségvállalás: Ez az igen összetett kompetencia magában foglalja, hogy az egyén a feladat végrehajtása során felismeri, szem előtt tartja és vállalja döntéseinek, tetteinek következményeit, és arról számot ad.

Mindez a konkrét viselkedés szintjén azt jelenti, hogy:

1. Felismeri és felvállalja az adott helyzet által meghatározott és megkövetelt felelősséget (amely a mentorálási folyamat során a mentorált viselkedéséért való felelősségvállalás felvállalását is jelenti).
2. Vállalja döntései következményét (látja és fel is vállalja mindannak a következményeit, amit a mentorálttal végrehajtott, megbeszélt).

3. Tetteiről számot mer és tud adni (azaz pontosan és hitelesen dokumentálja a mentorálási folyamatot).

A7. Pszichés terhelhetőség: Magában foglalja, hogy az egyén nehéz, megterhelő helyzetekben is képes teljesítőképességének megőrzésére, fenntartására.

Mindez a konkrét viselkedés szintjén azt jelenti, hogy:

1. Stresszes helyzetben is hatékony teljesítményt nyújt (hiszen a rendvédelmi munka általában véve is fokozottan stresszterhelt).
2. Felmerülő akadályok ellenére is hatékony teljesítményt nyújt.
3. Nehéz, kilátástalannak tűnő helyzetben is megőrzi teljesítőképességét.
4. Váratlan helyzetekben is hatékony teljesítményt nyújt.
5. Alkalmazkodik a folyamatosan változó feladatokhoz és helyzetekhez (valamint a mentoráltak jellemzőihez).
6. Számára egyhangú helyzetekben is megfelelő teljesítményt nyújt.

A8. Hatékony munkavégzés: Magában foglalja, hogy az egyén a feladatát igényesen, körültekintően látja el. Képes a rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználására.

Mindez a konkrét viselkedés szintjén azt jelenti, hogy:

1. Precízen, igényesen, körültekintően látja el munkáját (a kiemelkedő szakmai teljesítmény a mentorrá válás, az arra való alkalmasság szempontjából elengedhetetlen feltétel).
2. Önfejlesztési igény jellemzi (amelynek eredményeképpen törekszik arra, hogy folyamatosan megismerje az új ismereteket és módszereket).
3. A megfogalmazott célok elérése érdekében végzi tevékenységét.
4. Eredményességét az erőforrások optimalizálásával folyamatosan javítja.
5. Hibáinak korrigálásáért lépéseket tesz.

A társas kapcsolatok hatékony kezelését támogató kompetenciák:

A9. Érzelmi intelligencia: Magában foglalja, hogy az egyén felismeri és megérti saját és a másik személy érzelmi állapotát, valamint az abból eredő viselkedések közötti összefüggéseket, azokat a helyzetnek megfelelően kezeli.

Mindez a konkrét viselkedés szintjén azt jelenti, hogy:

1. Tisztában van saját érzelmi állapotával.
2. Megérti a kapcsolatot saját érzelmei, gondolatai és viselkedése között.
3. A hatékony érzelemkezelés eredményeként viselkedését, reakcióit a helyzetnek megfelelően alakítja.
4. A másik személy érzelmi állapotát felismeri, beazonosítja (képes belehelyezkedni a másik fél, azaz a mentorált helyzetébe, viselkedését ehhez igazítja).
5. Mások érzelmi állapotát törekszik a helyzetnek megfelelően befolyásolni.

6. Uralkodik az indulatain (így miközben többféle mentorálttal, ezen keresztül pedig számtalan reakcióval találkozik, az indulatainak hatékony kezelésével mintaként szolgálhat a mentorált számára).
7. Ellenáll annak, hogy indulatokkal terhes helyzetbe sodródjon.

A10. Együtműködés: Magában foglalja, hogy az egyén a feladata elvégzése érdekében tevékenységét, magatartását másokkal összehangolja. Mindez a mentor-mentorált kapcsolat esetében elsődleges alapfeltételnek tekinthető, hiszen együtműködés nélkül a mentorálás folyamata meg sem kezdődhet.

Mindez a konkrét viselkedés szintjén azt jelenti, hogy:

1. A hiányzó ismeretek megszerzése érdekében közvetlen munkakörnyezetében segítséget kér és ad.
2. A feladatmegoldás érdekében törekszik a másokkal való együtműködésre.
3. Tevékenységét összehangolja munkatársaival (beleértve ebbe a mentoráltakat és mentorkollégáit is).
4. Közös feladat-végrehajtás során kiemelt figyelmet fordít társaira és környezetére.
5. Felismeri az együtműködés akadályait és törekszik azok elhárítására.

A11. Kommunikációs készség: Magában foglalja, hogy képes a helyzetnek megfelelően érthetően kifejezni magát szóban és írásban, valamint mások kommunikációját megfelelő módon értelmezni.

Mindez a konkrét viselkedés szintjén azt jelenti, hogy:

1. Érthetően, helyesen fejezi ki magát írásban.
2. Érthetően fejezi ki magát szóban (ez különösen fontos a mentorálási folyamat szempontjából, hisz az felfogható akár egy szoros, intenzív és egyben folyamatos kommunikációs folyamatnak).
3. Amikor kommunikációs zavart észlel, annak feloldására törekszik (ez segíti a mentort abban, hogy felismerje, ha a mentoráltja elakad, és egyben támogassa is őt abban, hogy kommunikációja fejlődjön).
4. Megosztja azokat az információkat, amelyek a hatékony feladat-végrehajtáshoz szükségesek (hiszen e nélkül a mentorálási folyamatból kimarad annak lényegi eleme, azaz a mentor tudásának, tapasztalatának átadása a mentorált számára).

A12. Konfliktuskezelés: Magában foglalja, hogy az egyén képes ellentmondásos helyzetben olyan módszer vagy stílus alkalmazására, amelynek hatására a konfliktus csökkenthető.

Mindez a konkrét viselkedés szintjén azt jelenti, hogy:

1. Képes felismerni, ha konfliktushelyzetbe kerül (hiszen e nélkül nem lenne képes a saját eredeti, sokszor önmagában is konfliktusos – pl. intézkedés – munkáját ellátni).
2. Törekszik, hogy konfliktushelyzetben olyan megoldást alkalmazzon, ami a normák adta kereteken belül az érintettek számára megfelelő (amellyel mintát mutat a mentoráltja számára).

Fontos hangsúlyozni, hogy a fentiekben felsorolt alapkompenciák a teljes közszolgálatra vonatkozóan egységesen kerültek meghatározásra. A közszolgálati mentorok kiválasztásával kapcsolatban a bejövő állománnyal szemben támasztott követelményeken túlmutató mentorokkal szembeni elvárásokat, valamint a rendészet és a közigazgatás elvárásaiban tapasztalható különbséget a neurális hálózaton alapuló specifikus kompetenciaprofil-összefüggésrendszerek (összesen 2 db összegző modell: egy a közigazgatás és egy a rendvédelem számára) jelenítik meg.

K-II. A közszolgálati mentorokkal szemben elvárásként megfogalmazható kompetenciák **második szintjét**, túlmutatva az általánosságban elvárt egységes közszolgálati alapkompenciákon, az ún. **specifikus mentori kompetenciák** jelentik, amelyek kifejezetten a mentori feladatok hatékony ellátásához kellene, annak érdekében, hogy a mentor képes legyen felkészíteni és fejleszteni a szervezetbe újonnan belépő, vagy új munkakörbe kerülő kollégákat.

A *specifikus mentori kompetenciák*, amelyek a *kognitív készségek*, az *egyéni személyiségjellemzők* és a *társas kompetenciák* mellett már ún. *vezetői, irányítói kompetenciákat* is magukban foglalnak – a következők.³⁹

A specifikus mentori kompetenciák közé tartozó *kognitív készségek*:

M1. Kreativitás: A mentorok esetében kifejezetten hasznos, ha a mentor képes új ötletekkel, új módszerekkel segíteni a mentoráltja beilleszkedését és munkáját. Mindezzel egyben a mentoráltban rejlő kreatív potenciált is képes serkenteni.

M2. Nyitottság: A nyitottság kompetenciája a kreativitás személyiségbeli alapjának tekinthető. A mentor esetében mindez azt jelenti, hogy nyitottnak kell lennie az új ismeretekre és módszerekre (pl. a digitális eszközök használatára), melyeket a mentorálás folyamata során felhasználhat. Másrészt nyitottnak kell lennie az igen sokszínű mentoráltakra is, hiszen jelentős különbségek lehetnek a rendvédelmi szervhez belépő új kollégák között.

A specifikus mentori kompetenciák közé tartozó *egyéni személyiségjellemzők*:

M3. Érzelmi stabilitás: Az érzelmi stabilitás a kiegyensúlyozottságot, az optimális stressztoleranciát és a szorongás hiányát jelenti. Ahhoz, hogy a mentor megfelelően és kellő hatékonysággal tudjon a mentoráltjával foglalkozni, elengedhetetlen, hogy képes legyen kezelni a saját hangulati ingadozásait, és akár feszültséggel teli helyzetekben is képes legyen jól teljesíteni. Ellenkező esetben nem fog tudni kialakulni – vagy idő előtt felbomlik – a mentor és mentoráltja közötti bizalmi kapcsolat, amely nélkül nem létezik sikeres mentorálás.

M4. Rugalmasság, alkalmazkodókészség: A nem várt helyzetekhez, kiszámíthatatlan feladatokhoz való rugalmas alkalmazkodás képessége a sikeres mentorálás egyik alapfeltétele. A mentorálás során ugyanis számos olyan váratlan helyzet adódhat, amelyet fontos, hogy a mentor hatékonyan kezeljen.

M5. Személyes példamutatás, hitelesség: A kutatás eredményei alapján az egyik legmarkánsabb elvárás a mentorokkal szemben – különösen a rendvédelmi szervek esetében, hogy viselkedése példamutató és hiteles legyen, azonosuljon a szervezet értékeivel. Ezzel tud ugyanis követhető példát mutatni a mentoráltja számára.

39 Dallos – Münnich – Papp i. m. (1. lábjegyzet)

A specifikus mentori kompetenciák közé tartozó *társas kompetenciák*:

M6. Extraverzió: A mentorálás egyik fő feladata a szakmai ismeretek átadása mellett a mentorált szervezeti szocializációjának támogatása. Mindez pedig elképzelhetetlen anélkül, hogy a mentor kellő nyitottsággal és kapcsolatteremtő készséggel rendelkezzen a munkatársai felé.

M7. Barátságosság: A barátságosság egy olyan személyiségjellemző, amely az interperszonális viszonyok kezelését segíti elő. Olyan személyiségjellemzőket foglal magában, mint az empátia, az önzetlenség, az udvariasság és az együttműködés.

A specifikus mentori kompetenciák közé tartozó *vezetői, irányítói kompetenciák*:

M8. Tudás átadására való képesség, hajlandóság: A mentorálás hatékonyságát alapvetően meghatározza a mentor arra való képessége és hajlandósága, hogy a tudását megossza a mentorálttal. Fontos, hogy mindez nem pusztán az információk átadását jelenti, hanem magában foglalja a személyes benyomások, interpretációk átadását is, amivel a mentor kiegészítheti, élővé teheti a mentoráltja „iskolapadban” megszerzett tudását.

M9. Mások motiválására való képesség: A mentorálás egyik legfontosabb célja, hogy a mentorált elköteleződjön a munkahelyi szervezete iránt, és hogy minél tovább a szervezetnél maradjon. Mindehhez elengedhetetlen, hogy a mentor rendelkezzen a hatékony motiválás képességével.

M10. Vezetői képesség, készség: A mentor – bár általában beosztottként végzi a saját munkáját – a mentoráltja számára egyfajta vezetői szerepet tölt be, amelynek során folyamatosan alkalmaz olyan vezetői funkciókat, mint tervezés, szervezés, irányítás és ellenőrzés. Éppen ezért fontos, hogy a mentor rendelkezzen ezen vezetői kompetenciákkal is.

2.3. Mentorok toborzása és kiválasztása – javaslat a munkaerő-tervezés, a toborzás összehangolására, javaslat a kiválasztási eljárásra

2.3.1. Javaslat a mentorok toborzására

A belügyi rendvédelmi szervek esetében a mentorok toborzása a Belügyminisztérium Személyügyi Helyettes Államtitkárságának irányításával és koordinálásával az egyes rendvédelmi szervek első számú vezetőin keresztül történhet. Ennek érdekében elengedhetetlen, hogy a rendvédelmi szervek megfelelő információkkal rendelkezzenek a mentori programról.

2.3.2. Javaslat a kiválasztási eljárásra

Ahhoz, hogy a mentori rendszerbe olyan mentorok kerüljenek be, akik rendelkeznek a fentiekben részletezett feladatok hatékony ellátásához szükséges jellemzőkkel, elengedhetetlen, hogy a mentorjelölt:

- I. Megfeleljen a korábbiakban felsorolt elvárásoknak, mint:
 - a. **önként** vállalja a mentorálással együtt járó feladatokat;
 - b. rendelkezzen az adott rendvédelmi szervben meghatározott időtartamú (javasoltan legalább 3 év) **szakmai gyakorlattal**;

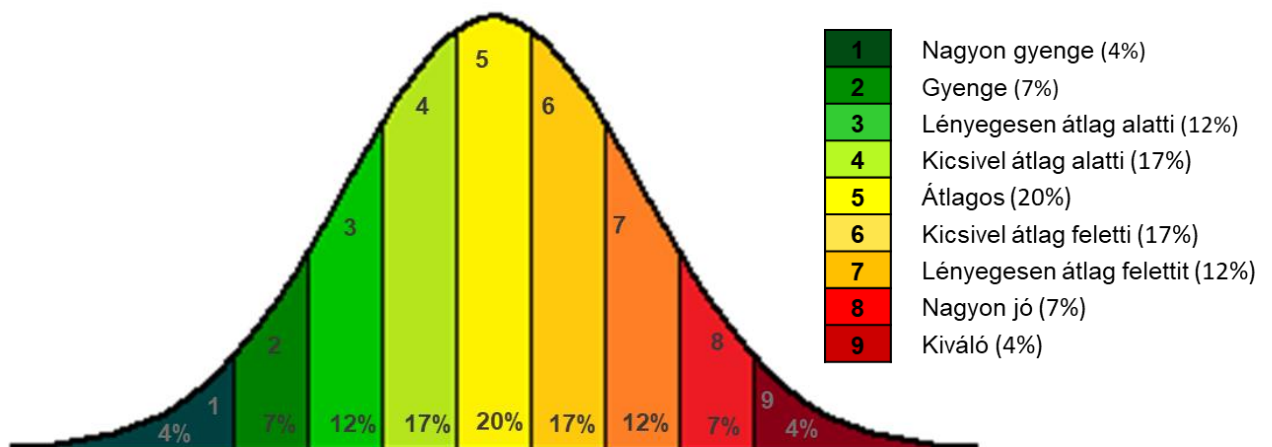
- c. teljesítményértékeléseinek és minősítésének eredményei **legalább jó szintűek**;
 - d. **vezetője támogatja** a mentorrá válását (szükséges a közvetlen vezető ajánlása és a munkáltatói jogkörrel rendelkező vezető jóváhagyása).
- II. Részt vegyen a mentoroktól elvárt kompetenciák felmérésére képes **kiválasztási eljárás**on.
- III. A kiválasztási eljárás során szerzett „alkalmas” minősítést követően sikeresen elvégezze a mentori feladatok végrehajtására felkészítő **képzést**.

Az I. pontban szereplő elvárásoknak való megfelelés a mentorjelölti jelentkezés benyújtásakor ellenőrizhető a jelentkezéskor kötelezően beadandó dokumentumok alapján. A II. pontban szereplő kiválasztási eljárás során már csak azon mentorjelöltek vehetnek részt, akik minden I. pontban említett elvárásnak megfelelnek. Az alábbiakban ezen, a rendvédelmi szervek esetében javasolt mentorkiválasztási eljárást mutatjuk be részletesen.

A projekt keretében végrehajtott tudományos kutatásnak fontos része volt, hogy a Debreceni Egyetem ajánlást fogalmazzon meg a mentorkiválasztási eljárás módszertanára vonatkozóan. Az általuk javasolt módszertan a Projekt keretében 2017-2019-ben végrehajtott pilotprogram során kipróbálásra került. A pilotprogram eredményei egyértelműen megerősítették az NKE által javasolt háromlépcsős, többféle vizsgálati módszert együttesen alkalmazó mentorkiválasztási eljárás alkalmazásának létjogosultságát a belügyi rendvédelmi szerveknél.

Az eljárás ismertetése előtt fontos megemlíteni, hogy a kiválasztási eljárás során alkalmazott minden vizsgálati módszer az ún. **Standard Nine** értékelési rendszert alkalmazza, amely egy alapminta eloszlását a standard normális eloszlásra illesztve határozza meg az értékelési övezeteket az *6. ábrán* szerepeltek szerint.

Ezzel az értékelési rendszerrel kapcsolatban fontos megjegyezni, hogy mindig az alappopulációhoz, jelen esetben a mentori feladatokra a pilotprogram során jelentkezettek csoportjához viszonyítunk annak során, amikor a vizsgált személyt a 9 kategória valamelyikébe soroljuk be. Azaz előfordulhat, hogy aktuálisan a többi mentorjelölthöz képest az adott egyént 1-re értékeljük például a problémamegoldó készség tekintetében, ennek ellenére lehetséges, hogy a személy a problémamegoldási kompetenciának az „átlagemberhez” képest még így is jelentősen magasabb szintjével rendelkezik.



A Standard nine értékelési rendszer
6. ábra: A Standard nine értékelési rendszer
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A háromlépcsős rendészeti mentorkiválasztási (MKV) eljárás:

- I. Első lépcsőként az egységes közszolgálati alapkompenciák komplex felmérésére alkalmas, informatikailag támogatott tesztrendszer, az **AKV-teszt** felvétele szerepel. A tesztrendszer tartalmaz papír-ceruza jellegű kérdőíveket, amelyek segítségével az egyén kompetenciával kapcsolatos attitűdjeit, valamint az adott képesség, készség, jellemző különböző aspektusainak fejlesztésére való motiváltságát tudjuk felmérni. A tesztrendszerben emellett megjelennek ún. „trükkös” tesztek is, amelyek a viselkedés szintjén próbálják megragadni, hogy az adott kompetencia milyen szintjével rendelkezik az egyén, milyen mértékben jelennek meg, és tudja működtetni a kompetenciát alkotó képességeit, készségeit az egyén egy strukturált helyzetben.
- Az **AKV-teszt** eredményeként a mentorjelölt 12 kompetenciából álló egyéni profilja illesztésre kerül a rendészeti mentorok esetében a kijelölt vezetők által meghatározott, neurális hálózaton alapuló specifikus kompetenciaprofil-összefüggésrendszerrel (**rendészeti mentori neurális modellel**). Az illeszkedés mértékét jelölő szám lesz a kiválasztási eljárás első mérőszáma: MKV-1.
- II. Második lépcsőként a 10 db specifikus mentori kompetencia felmérésére képes **Mentori kérdőív** kerül felvételre, mely egy olyan papír-ceruza jellegű teszt, aminek segítségével felmérhetjük, hogy a mentorjelöltek milyen mértékben motiváltak azoknak a jellemzőknek, viselkedéses jegyeknek a mutatasára, amelyek az elvárásaként megfogalmazott kompetenciákhoz kapcsolódnak, önbevallásuk szerint – egy 1-től 11-ig terjedő– mennyire jellemzőek rájuk azok a vonások, tulajdonságok és viselkedések, amelyek az adott kompetenciához kapcsolódnak.
- A **Mentori kérdőív** eredményeként a mentorjelölt 10 kompetenciából álló egyéni profilját kapjuk meg, melyből egy összegzett szám kerül kiszámításra a pilotprogram során felmért mentorjelöltek eredményeit viszonyítási alaplaként tekintve: MKV-2.
- III. Harmadik lépcsőként egy annak felvételére felkészített pszichológus által vezetett **strukturált interjú** szerepel, mely – figyelembe véve a mentoroktól elvárt feladatok fokozottan interperszonális jellegét – elengedhetetlen része a kiválasztási eljárásnak. Az interjú teremtette helyzetben jól vizsgálhatóak a társas kompetenciák, mindemellett jó lehetőséget kínál arra is, hogy egy általános képet alakíthassunk ki a mentorjelölről.

A strukturált interjú során az egyén alábbi – az I. vagy a II. lépcső során részben már vizsgált – kompetenciái kerülnek felmérésre:

1. Szakmai tapasztalat, felkészültség;
2. Érzelmi intelligencia (AKV);
3. Határozottság, magabiztosság (AKV);
4. Társas érzelmi kommunikáció (AKV);
5. Verbális kommunikáció;

6. Konfliktuskezelés (AKV);
7. Problémamegoldó készség (AKV);
8. Nyitottság (Mentori kérdőív);
9. Mások motiválására való képesség (Mentori kérdőív);
10. Pozitív személyiség: barátságosság, extravertió és érzelmi stabilitás (Mentori kérdőív);
11. Tudás átadására való hajlandóság, motiváció (Mentori kérdőív).

Az interjú főbb témakörei:

- Szakmai tapasztalatok, sikerek megismerése, amelyeket a jelölt fontosnak tart;
 - A jelölt azon képességei, készségei, jellemzői, amelyek hasznosak, relevánsak a mentori tevékenység szempontjából;
 - A jelölt ideális mentor-mentorált viszonytal kapcsolatos elképzelései;
 - A jelölt motívumai, motivációi a mentori szerep betöltésére;
 - Két problémás mentorálási szituációban adott reakciók.
- A **strukturált interjú** eredményeként megkapjuk a mentorjelölt 11 vizsgált kompetenciából álló egyéni profilját, melyből ismételtlen egy összegzett szám kerül kiszámításra a pilotprogram során felmért mentorjelöltek eredményeit viszonyítási alaplrintaként tekintve: MKV-3.

A módszerek eredményeinek összesítése:

A fentiekben ismertetett három vizsgálati módszer együttesen vizsgálja a mentoroktól elvárt kompetenciákat. Vannak olyan kompetenciák, amelyek jelenlétét egy-egy vizsgálati módszer méri (a 7. ábrán feketével írt kompetenciák), és vannak olyanok is, melyeket az AKV-teszt, illetve a Mentori kérdőív mellett az interjú során is vizsgálunk (a 7. ábrán ezeket emeltük ki zöld színnel). A **szakmai tapasztalat és felkészültség** az egyedüli olyan jellemző, amit kizárólag az interjú során vizsgálunk.

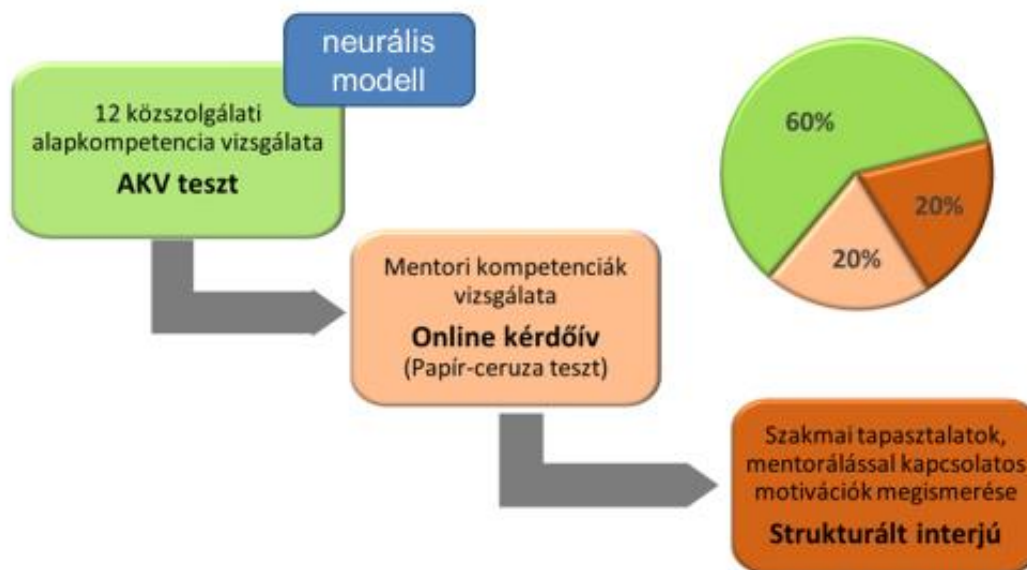
ALAPKOMPETENCIÁK	MENTORI KOMPETENCIÁK
I. Önállóság	I. Kreativitás
II. Szabálykövetés, fegyelmezettség	II. Nyitottság
III. Hatékony munkavégzés	III. Mások motiválására való képesség
IV. Problémamegoldó készség	IV. Extraverzió (Pozitív szem. 1.)
V. Döntési képesség	V. Barátságosság (Pozitív szem. 2.)
VI. Felelősségvállalás	VI. Érzelmi stabilitás
VII. Pszichés terhelhetőség	VII. Rugalmasság, alkalmazkodóképesség
VIII. Érzelmi intelligencia	VIII. Személyes példamutatás, hitelesség
IX. Kommunikációs készség	IX. Tudás átadására való képesség
X. Együttműködés	X. Vezetői képesség, készség
XI. Határozottság, magabiztosság	
XII. Konfliktuskezelés	
	SPECIÁLIS ELVÁRÁS
	*Szakmai tapasztalat, felkészültség

7. ábra: A mentorkiválasztási (MKV) eljárás során vizsgált kompetenciák

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A mentorkiválasztási eljárás összesített eredményének kialakítása során az egyes vizsgálati módszerek eredményei – a Debreceni Egyetem javaslata, valamint a pilotprogram eredményei alapján – eltérő súlyozással, eltérő mértékben kerülnek figyelembevételre. Az egyén által elért **összesített pontszámot** (MKV-össz):

- az AKV-teszt eredményeként kapott illeszkedési szám (MKV-1) – mint a leginkább objektív mérőszám – 60%-ban;
- a specifikus mentori kompetenciákat vizsgáló Mentori kérdőív összesített eredménye (MKV-2) 20%-ban;
- a strukturált interjú során kapott összesített értékelés szintén 20%-ban határozza meg.



8. ábra: A háromlépcsős mentorkiválasztási (MKV) eljárás

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A mentorkiválasztási eljárás összesített pontszáma alapján a mentorjelöltek sorrendbe állíthatóak. Ez a sorrend képezi az alapját annak, hogy az adott időszakban mentornak jelentkezők közül kiválasszuk azokat, akik részt vehetnek a mentori feladatok végrehajtására felkészítő képzésen. Fontos hangsúlyozni, hogy a mentorkiválasztási eljárás során a mentori feladatok fokozottan interperszonális jellege miatt a strukturált interjút felvevő pszichológusnak ún. vétőjoga van, azaz a tesztek eredményeitől függetlenül is jelezheti azt, ha nem tartja alkalmasnak a jelöltet a mentori feladatok végzésére. Ilyen esetben a mentorjelölt nem vehet részt a továbbiakban már a felkészítő képzésen sem.

Megjegyzendő, hogy a teljes mentorkiválasztási eljárás (a jelentkezés, a három vizsgálati módszer, az összegzett eredmények kiszámítása, valamint a sorrendbe állítás) informatikailag támogatott, amit a projekt keretében kialakításra kerülő egységes kompetenciaalapú kiválasztási és képzési rendszer informatikai támogatását biztosító **KOMP-KLIR rendszer KOMP-R alrendszere** biztosít a belügyi rendvédelmi szervek számára. Ezen támogatás a 2021. január 1-jével történt éles bevezetését követően lehetővé teszi, hogy vonatkozó felkészítést követően a rendvédelmi szervek alapellátó pszichológusai helyben, az adott rendvédelmi szervnél bonyolítsák le a mentorkiválasztási eljárás mindhárom vizsgálati módszerét. A végső döntés meghozatalára azonban, melynek eredményeként a mentorjelölt a felkészítő képzésre beiskolázásra kerülhet, ebben az esetben is központiilag, a BM Személyügyi Helyettes Államtitkárságának koordinálása mellett kell, hogy sor kerüljön.

2.4. A mentorok felkészítése a rendvédelemben

A pilotprogram eredményei – azaz a monitoringvizsgálat, az elégedettségmérés és a mentoroktól kapott egyéb visszajelzések – azt mutatják, hogy a mentorok számára kidolgozott képzési program alkalmas volt a mentorok felkészítésére, célirányos kompetenciafejlesztésére.

Ezért a képzési program alapelveit, struktúráját és tartalmi elemeit megfelelőnek tartjuk. Mindemellett a rendvédelmi mentorok képzésében az alábbi módosításokra, kiegészítésekre van szükség:

- a mentorok folyamatba ágyazott támogatása érdekében javasoljuk a pilotprogram során már kialakított szakértői hálózat, valamint az online tudás- és tapasztalattmegosztó fórumok beépítését a módszertanba;
- az új mentori módszerek (lásd: 2.6. rész) bevezetésének támogatása, valamint a vezetők, és más szervezeti szereplők (pl.: HR-szakértők) hatékonyabb bevonása érdekében javasoljuk további képzési tartalmak kidolgozását;
- a közigazgatási és a rendvédelmi programok operatív szétválasztása miatt biztosítani kell, hogy a mentorok alap- és kiegészítő képzési programjait a résztvevők közvetlenül a rendvédelmi továbbképzés rendszeréből érhessek el.

A fenti alapvetéseknek megfelelően a következőkben részletesen is bemutatjuk:

- a mentorok képzésének elveit;
- a mentorok alapképzésének struktúráját, tartalmi elemeit és elérhetőségüket;
- a mentorokat támogató szakértői hálózatot, a szakértők feladatait;
- a mentorok tudás- és tapasztalattmegosztását segítő online fórumokat;
- a kidolgozásra javasolt új képzési elemeket.

2.4.1. A rendvédelmi mentorok képzésének alapelvei és struktúrája

A közszolgálati mentori rendszer bevezetését megalapozó módszertanban foglaltaknak megfelelően a rendvédelmi mentorok képzésében az alábbi alapelvek érvényesülnek:⁴⁰

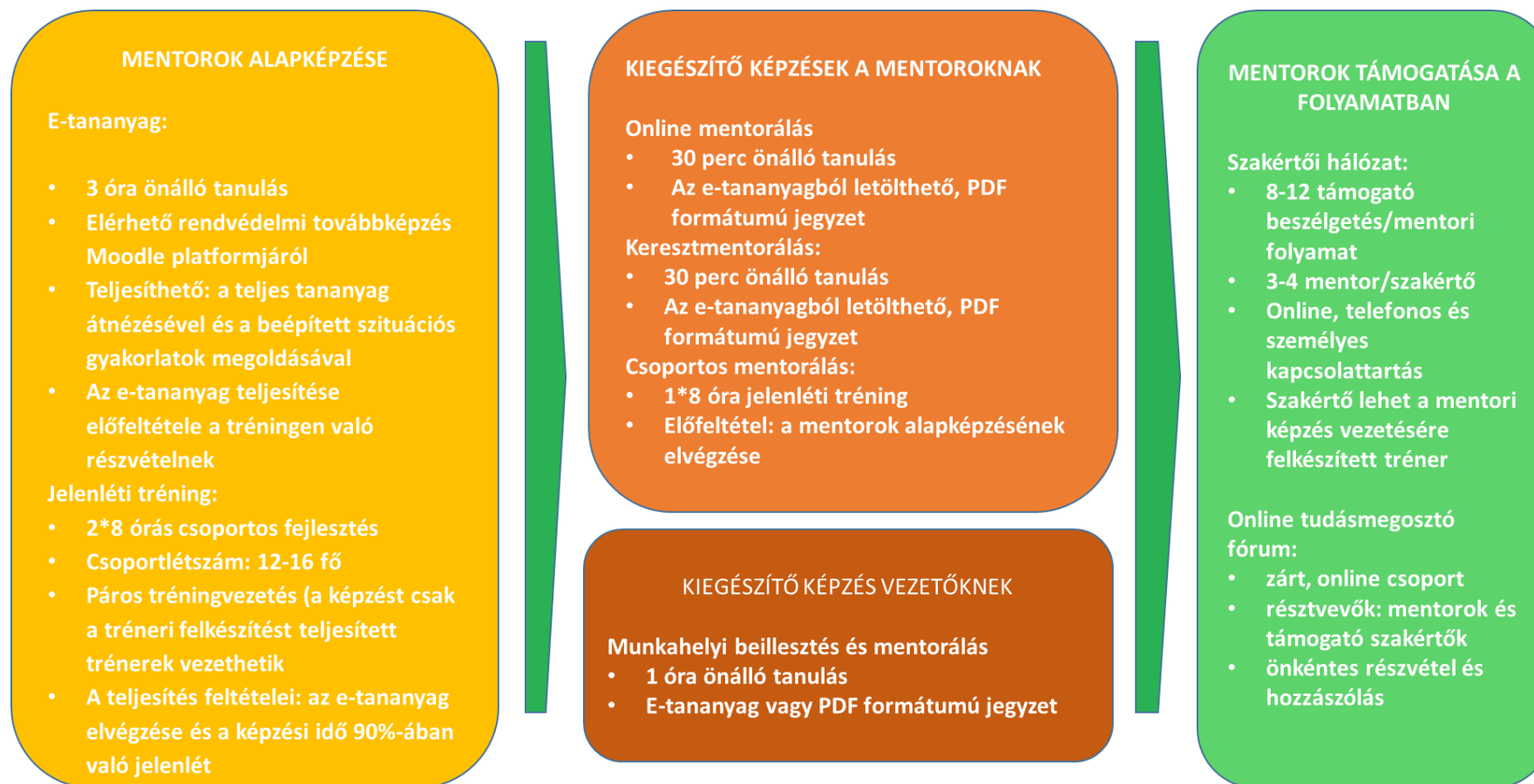
- **Gyakorlatorientáltság:** vagyis a képzési programban részt vevő mentorok gyakorlati feladatok, valós élethelyzetek megoldásával fejleszthetik mentori kompetenciáikat.
- **Kompetenciaalapúság:** a mentorok képzése kompetenciaalapú, vagyis az egyszerű ismeretátadáson túl az érintettek készségeinek és képességeinek fejlesztésére, valamint attitűdjeik és motivációjuk befolyásolására is fókuszál.
- **Folyamatosság:** a mentorok felkészítése a mentori alapképzés teljesítésével nem ér véget. A szakértői hálózat működtetésével a gyakorló mentorok a rendszerben, a mentori folyamat közben kapnak támogatást.
- **Tudásmegosztás:** hisszük, hogy a mentorok egymás tapasztalataiból legalább annyit tudnak tanulni, mint a formális képzésekből. Ezért kezdeményezzük a mentorok közötti tudásmegosztás minél szélesebb körű megvalósítását. A pilotprogram tapasztalatai alapján a mentorok közötti tapasztalattmegosztás leghatékonyabban az online fórumokon keresztül tud megvalósulni.
- **Célirányosság:** a mentori feladatkör ellátása olyan kompetenciákat feltételez, amelyek túlmutatnak a munkatársaktól elvárt alapkompentenciákon. Ezért a korábban leírtaknak megfelelően a mentorok képzése kifejezetten a feladatra kiválasztott munkatársaknak

40 Krauss – Magasvári – Szakács, 2018., 102.

szól, vagyis nem végezheti el bárki. Fontos kiemelni azt is, hogy a képzést csak olyan trénernek lehet tartoztatni, akik elvégezték a mentori képzés megtartására felkészítő programot.

- **Elszámolhatóság:** a pilot tapasztalatai azt mutatják, hogy a mentorok számára motivációs erővel bír a mentori felkészítések továbbképzési pontokként való elszámoltathatósága. A pilotprogramban a rendvédelmi mentorok közvetve – a közigazgatási továbbképzés utólagos elismertetésével – szerezhettek tanulmányi pontot. A jövőben javasoljuk, hogy a képzés kerüljön be a rendvédelmi továbbképzés portfóliójába, és így közvetlenül legyen elérhető, illetve elszámoltatható a rendvédelmi mentoroknak.

A fenti alapelveknek megfelelően felépített mentori képzés struktúráját az alábbi ábra szemlélteti:



9. ábra: A rendvédelmi mentorok képzési struktúrájának áttekintése
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A következő részben a rendvédelmi mentorok alap- és kiegészítő képzéseit mutatjuk be részletesebben. A szakértői támogatásról a 2.5 fejezetben, míg a vezetőknek szóló képzési programról a 2.8. fejezetben lesz szó.

2.4.2. A rendvédelmi mentorok alapképzése

Amint az a fenti ábrából látható, a mentorok fejlesztése az alapképzéssel kezdődik. A mentori alapképzés két fő modulból – vagyis egy önálló tanulást igénylő e-tananyagból, illetve egy kétnapos jelenléti képzésből – áll. A gyakorlatorientáltság alapelveinek megfelelően a két képzési forma közül a jelenléti tréninget tartjuk hangsúlyosabbnak, hiszen itt a résztvevők személyes tapasztalatot szerezhetnek a mentori folyamatról, és az ebben betöltött szerepükről.

Ennek megfelelően az **e-tananyag** célja a mentorok jelenléti képzésének előkészítése a szükséges előzetes ismeretek átadásával, valamint a tréning kiegészítése azokkal a tudástartalmakkal, amelyek feldolgozására a jelenléti képzésen nincs lehetőség. Az e-tananyag főbb tematikai elemei a következők:

- a munkahelyi beillesztés és a mentorálás elméleti alapjai;
- közszolgálati mentori program bemutatása;
- DISC-személyiségtipológia elmélete
- asszertív kommunikáció alapjai;
- a tudásátadás technikái.

A mentori alapképzés e-tananyaga jelenleg a közigazgatási továbbképzés Probono platformjáról követhető el a rendvédelmi mentorok számára. Ezért javasoljuk, hogy az e-tananyag kerüljön át a rendvédelmi továbbképzések platformjára, így az közvetlenül legyen választható a rendvédelmi mentorok számára, illetve beszámoltatásuk is közvetlenül ott legyen elvégezhető. Az e-tananyag elvégzése 3 óra önálló tanulást igényel. A modul teljesítéséhez a résztvevőknek a teljes anyagot át kell nézniük, és meg kell oldaniuk az anyagba beépített szituációs gyakorlatokat.

Az alapképzés második modulja a 2x8 órás jelenléti tréning. A jelenléti tréning célja, hogy a résztvevők a gyakorlatban is elsajátítsák a mentori tevékenységhez szükséges kompetenciákat, ezért a képzés során a tapasztalati tanulás módszertanát alkalmazzuk. Ez azt jelenti, hogy a csoport tagjai a mentori szereppel, illetve a mentori feladatokkal életszerű helyzetek feldolgozásán keresztül ismerkednek meg. A tréning témakörei a következők:

- a munkahelyi beillesztés és a mentorálás szerepe a szervezeti működésben;
- közszolgálati mentori program – mentorok feladatai;
- DISC-személyiségtipológia alkalmazása a mentorálásban;
- asszertív kommunikáció gyakorlati alkalmazása mentor-mentorált viszonyban;
- kommunikációs helyzetgyakorlatok a mentorálás folyamatában.

A tréningek levezetéséhez szükséges forgatókönyv, gyakorlattár és elméleti háttéranyag a projekt keretében elkészült. Ezeket változatlan tartalommal javasoljuk átvenni a rendvédelmi továbbképzés portfóliójába.

A tréningek esetében javasoljuk a páros tréningvezetést. Fontos továbbá, hogy a képzéseket olyan trénernek vezessék, akik korábban elvégezték a programhoz kapcsolódó tréneri felkészítést.

A tréning teljesítésének feltételei az alábbiak:

- az e-tananyag elvégzése (bemeneti követelmény)
- a képzési idő 90%-án való jelenlét.

Jelenleg a teljes képzési program a Nemzeti Közszerológati Egyetem által működtetett közigazgatási továbbképzési rendszer gondozásában van, és ahogy azt korábban jeleztük, a rendvédelmi mentorok számára csak közvetve – a képzés utólagos elfogadtatásával – érhető el. Ezért kiemelten fontosnak tartjuk, hogy a **tartalom változatlan megtartásával** kerüljön át a képzési program a Belügyminisztérium Rendészeti Vezetőkiválasztási, Vezetőképzési és Továbbképzési Főosztálya (továbbiakban: BM RVVTF) által működtetett rendvédelmi továbbképzési rendszerbe. A minőségi követelmények fenntarthatósága érdekében javasoljuk továbbá, hogy a mentorok felkészítését végző trénerok képzési programja is kerüljön be a rendvédelmi továbbképzési rendszerbe, és legyen elvégezhető a rendvédelem területén dolgozó trénerok számára. Így biztosítható, hogy a rendvédelmi képzés tematikájában és minőségében megfeleljen a közigazgatási képzésnek, ugyanakkor a résztvevők közvetlenül, saját továbbképzési rendszerükből elérjék azt, és a rendvédelmi területet, a szervezeti sajátosságokat jól ismerő trénerok foglalkozzanak velük.

2.4.3. Kiegészítő képzések a rendvédelmi mentorok számára

A pilotprogram tapasztalatai alapján javasoljuk, hogy a programban alkalmazott klasszikus mentorálás módszere – a szervezeti és az egyéni sajátosságok figyelembevételével – opcionális, felváltható legyen az online mentorálás, a keresztmentorálás vagy a csoportos mentorálás módszertanára (lásd: 2.6. rész). A három új mentori módszertan legfontosabb jellemzőit a mentori felkészítés e-tananyaga röviden bemutatja, de a képzés nem ad részletesebb, a gyakorlati megvalósítást támogató útmutatást. Ezért javasoljuk az alapképzés kiegészítését ezzel.

A három módszertan képzésére – az önálló elsajátíthatóság mértékének figyelembevételével – különböző megoldásokat ajánlunk. Ezt foglalja össze a következő rész.

Online mentorálás – az online mentorálás esetében a mentorálás folyamata lényegében megfelel a klasszikus mentorálásnak, az eltérés egyedül a kapcsolattartás módjában, és ebből következően a mentor-mentorált között zajló kommunikáció jellegzetességeiben van. Az alapképzés során begyakorolt kommunikációs technikák ismeretében a mentor képes lehet az online mentorálásban használandó módszerek önálló elsajátítására, ezért ez esetben a képzés megvalósulhat egy – az alapképzés e-tananyagából – letölthető jegyzet feldolgozásával. Javasoljuk, hogy a jegyzet az alábbi témaköröket mutassa be:

- az online mentorálás jellemzői, előnyei és javasolt alkalmazása;
- a mentor szerepe és feladatai az online mentorálásban;
- az online mentorálás speciális kommunikációs alaphelyzetének bemutatása, a lehetséges kommunikációs gátak szemléltetése és az azok megoldására irányuló technikák bemutatása;

- a motiválás, az értékelés és a visszajelzés lehetőségei az online metorálásban;
- az online metorálásbanalkalmazható technikai eszközök és megoldások bemutatása.

Keresztmentorálás – az online mentoráláshoz hasonlóan a keresztmentorálás alaphelyzete is jórészt megfelel a klasszikus mentori szituációnak azzal a különbséggel, hogy a mentor és a mentorált eltérő szakterületről és/vagy szervezeti egységből érkezik. Ennek megfelelően ez esetben is megfelelő módszernek tartjuk a mentori képzésre alapozott önálló tanulást. Javasoljuk tehát az e-tananyag kiegészítését a keresztmentorálás módszertanát bemutató, letölthető formájú jegyzettel. A jegyzet ajánlott témakörei a következők:

- a keresztmentorálás módszertanának jellemzői, előnyei és javasolt alkalmazása;
- a mentor speciális szerepe és feladatai a keresztmentorálásban;
- a célkijelölés módszerei és gyakorlata a keresztmentorálásban;
- a mentorált munkatársainak és vezetőjének bevonása a folyamatba.

Csoportos mentorálás – a csoportos mentorálás esetében a mentornak egy csoporttal kell foglalkoznia, így olyan csoportdinamikai hatások kezelésére is fel kell készülnie, amelyek a klasszikus, egyéni mentorálás során nem, vagy csak közvetve jelentkezhetnek. Ezért úgy gondoljuk, hogy a csoportos mentorálás módszerének alkalmazását érdemes gyakorlati képzéssel is megtámogatni. Ennek megfelelően javasoljuk egy 8 órás (egynapos) tréningmodul kidolgozását, amelyen azok a mentorok vehetnek részt, akik korábban elvégezték a mentori alapképzést. Ajánljuk, hogy a csoportos mentorálás képzés szintén kerüljön be akkreditált programként a rendvédelmi továbbképzés rendszerébe, és így a résztvevők a modul elvégzésével szerezhessenek tanulmányi pontokat.

Fontos továbbá, hogy a csoportos mentorálásra felkészítő modult is csak a mentori képzés vezetésére felkészített trénerek tarthassák meg. A csoportos mentorálásra felkészítő tréning ajánlott tematikája:

- a csoportos mentorálás módszerének speciális jellemzői, előnyei, alkalmazhatósága;
- a mentor szerepe és feladatai a csoportos mentorálásban;
- alapvető csoportdinamikai jelenségek és azok kezelése a mentorálás folyamatában;
- csoportfacilitációs eszközök és módszerek (pl.: world café, kör, action learning, brainstorming, 6 kalap) gyakorlása.

Összegezve tehát a mentorok felkészítése a mentorok **alapképzéséből** (e-tananyag és 2*8 órás tréning), valamint az ezt **kiegészítő**, egy-egy speciális mentori módszertant bemutató képzésekből áll. Az online mentorálás és a keresztmentorálás módszertanát az érintett mentorok az e-tananyagból letölthető jegyzet segítségével önállóan tanulhatják meg, míg az összetettebb készségeket igénylő csoportos mentorálás alkalmazását egy 1*8 órás, jelenléti tréning keretében sajátíthatják el.

A képzések mellett a mentorok fejlesztését szolgálja a folyamatba ágyazott szakértői támogatás, valamint az online tudás- és tapasztalatmegosztó csoportok működtetése. Ezekről a következő fejezetben (lásd: 2.5. rész) szólunk bővebben.

Fontos továbbá kiemelni, hogy a program hosszú távú eredményességének biztosítása érdekében javasoljuk a képzés kiterjesztését más célcsoportokra – elsősorban a szervezeti vezetőkre – is. A vezetőknek tervezett képzés céljairól, tartalmi elemeiről és megvalósításáról a 2.8. alfejezetben lesz szó.

2.5. Szakértői támogatás, online tudás- és tapasztalatmegosztó fórumok a rendvédelemben

2.5.1. A szakértői támogatás a rendvédelemben

A pilotprogramokat megelőző mentorképzéseken kapott visszajelzések szerint a résztvevők rövidnek tartották a képzést, és bár elégedettek voltak az átadott tudásanyaggal, szerettek volna további támogatást kapni a mentorálás megvalósításához.⁴¹ Ezért a pilotprogram lebonyolításába szakértőként bevontuk azokat a trénereket, akik részt vettek a mentorok felkészítésében. A szakértők aktívan végigkísérték a három hónapos mentorálási időszakot, és rendszeres fejlesztő, támogató beszélgetésekkel segítették a mentorok munkáját. Ezeken a megbeszéléseken a mentorok személyre szabott tanácsot kaptak az alábbi területeken:

- célok meghatározása;
- a folyamat felépítése;
- az elakadások és a konfliktusok kezelése;
- a mentoráltak motiválása és értékelése;
- a fejlesztő beszélgetések levezetése;
- a folyamathoz kapcsolódó dokumentumok kezelése.

A szakértők szerepét és munkáját a pilotban részt vevő mentorok kifejezetten pozitívan értékelték, és a monitoring interjúk eredményei szerint is szükség van a mentorok rendszeres szakértői támogatására. Ezért javasoljuk a rendvédelmi területen a szakértő hálózat kiépítését, és a szakértői támogatás biztosítását az aktívan tevékenykedő mentorok számára.

A támogató szakértői szerep betöltésének két alapvető feltétele van:

1. A rendvédelmi mentorok képzésére felkészítő tréneri program elvégzése.
2. Legalább egy – de ajánlottan inkább 3-4 – mentori felkészítő tréning levezetése.

Ezen túl javasoljuk, hogy a támogató szakértők lehetőleg olyan trénerek legyenek, akik jól ismerik a rendvédelmi szervezetek működését, a mentorok és a mentoráltak feladatrendszerét, a tipikus szervezeti problémákat, konfliktusokat, elakadásokat. A pilotprogramba bekapcsolódó támogató szakértők nagyobb része a közigazgatás területén mozgott otthonosabban, ezért fontos lenne a jövőben, a rendvédelemben is fejleszteni a mentorokat támogató tréneri, szakértői hálózatot. Ehhez további trénerképzések lebonyolítására van szükség.

41 Szakács Édua (2018): A mentori felkészítéseket végző trénerek összefoglaló beszámolóinak tapasztalatai. 3. Munkanyag KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú, „A versenyképes közszolgálati személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” c. projekt

A mentori folyamatot támogató szakértők legfontosabb, szerződésben is rögzített feladatai az alábbiak:

- a mentorálási folyamatban a szakértőhöz rendelt mentor(ok) szakmai támogatása, kérdéseik megválaszolása;
- adott mentor mentorálási szakaszához igazodóan legalább két szakmai egyeztető megbeszélés lefolytatása mentoronként;
- a Mentorálási napló vezetéséhez szakmai támogatás nyújtása;
- szükség esetén egyéb szakértők bevonása a mentorok által jelzett kérdések megválaszolásába;
- a mentori rendszer módszertanának értékelése, a fejlesztési javaslatok, tapasztalatok összegyűjtése;
- havi jelentés készítése a szakértő tevékenységéről, valamint összegző beszámoló készítése a mentori rendszer módszertanára vonatkozó értékelésről, javaslatokról.

A támogató szakértők tehát rendszeresen kapcsolatot tartanak a mentorokkal, és a számukra nyújtott tanácsadással közvetett hatást gyakorolnak a program megvalósulására. A mentorok és a támogató szakértők közötti kommunikáció létrejöhet online, telefonos vagy személyes formában. Mindemellett javasoljuk, hogy a szakértők legalább havonta egyszer személyesen, illetve, ha ez a fizikai távolság miatt nem megoldható, akkor szóban (telefon, internetes hívással) egyeztessenek a mentorokkal.

A mentoroknak nyújtott támogatásért a szakértők részesüljenek szakértői díjazásban, amelyet a támogatott folyamatok száma szerint célszerű meghatározni. A szakmai színvonal megőrzése érdekében fontos, hogy egy szakértő egyszerre maximum hét mentor munkáját segítse.

2.5.2. A tudás- és tapasztalatsmegosztó mentori csoportok a rendvédelemben

A mentori felkészítéseken és workshopokon a mentorok rendre megfogalmazták az egymással való rendszeres kapcsolattartás igényét. A kapott visszajelzések alapján a résztvevők fontosnak tartották, hogy ne csak a formális képzésekből, hanem egymás tapasztalatából is tanulni tudjanak. A közigazgatási pilotprogram elindulásakor a közigazgatási továbbképzés platformján, Probonon lehetőség nyílt olyan online, zárt csoportok létrehozására, amelyekben a mentorok és a támogató szakértők rendszeresen konzultálhattak egymással. A közigazgatási pilotprogramban kipróbált online csoportok működését a monitoring során megkérdezett mentorok hatékonynak tartották, ezért javasoljuk hasonló csoportok létrehozását a rendvédelmi mentorok számára is.

Javasoljuk, hogy a tudás- és tapasztalatsmegosztó csoportok az alábbi feltételeknek feleljenek meg:

- a csoportok zárt formában, információbiztonsági szempontból megfelelően védett platformon jöjjenek létre. Az online csoportok létrehozásához szükséges részletes informatikai követelményeket a mentori rendszert támogató informatikai koncepció tartalmazza majd.

- a csoportok tagjai lehetnek az aktív (vagyis éppen mentorálást végző) vagy passzív (mentori képzésen részt vett, de aktuálisan nem mentoráló) mentorok, illetve a folyamatba bevont támogató szakértők.
- érdemes egy nagy, a teljes rendvédelmi mentori közösséget tömörítő csoportot működtetni, és ezen túl az egy szakértőhöz rendelt mentorok számára további kisebb csoportok is létrehozhatók.
- a csoportokat szakmai szempontból a támogató szakértők facilitálják. Az egyéb feladatokra – kommunikációs, etikai, információbiztonsági szempontból – felkészített rendszert adminisztrátor moderálja.
- az aktív tudás- és tapasztalatátadás ösztönzése érdekében érdemes napi rendszerességgel közzétenni a mentorálást segítő információkat, kérdéseket, érdekességeket, videókat stb. Ezt a feladatot a mentorokat támogató szakértőknek érdemes felvállalnia.

2.6. Mentorálási módszerek a rendvédelemben

A közszolgálati mentori rendszert megalapozó módszertan szerint a program a klasszikus mentorálás elveire épül, vagyis:

- egy mentor egyszerre egy mentorált fejlődését segíti (a párhuzamos mentorálás megengedett, de a mentor ebben az esetben is külön-külön foglalkozik a mentoráltakkal);
- a mentorálás a mentor és a mentorált közötti személyes interakciókban valósul meg;
- a mentorálás célja a szervezeti beillesztés, a szakmai fejlesztés és a karriertámogatás.⁴²

A pilotprogramot a fenti elvárásoknak megfelelően alakítottuk ki, ám kiderült, hogy a szervezetek egyedi jellemzői, a speciális környezeti feltételek és a mentor-mentorált párok sajátosságai miatt a klasszikus mentorálás módszertanának alkalmazása nem mindig célravezető, sőt bizonyos esetekben kivitelezhetetlen. A klasszikus mentorálás módszerének használatát az alábbi tényezők gátolták:

- a mentor és a mentorált nem azonos szakterületen és/vagy szervezeti egységben teljesített szolgálatot, így a szakmai fejlesztés nem valósulhatott meg;
- a mentor és a mentorált az eltérő szolgálati hely és/vagy a váltásos munkarend miatt nehezen tudott személyesen találkozni egymással;
- a mentoráltat vagy a mentort hosszabb időre máshová vezényelték, így nem tudtak személyesen találkozni egymással;
- a szervezetbe egyszerre, tömegével léptek be a pályakezdők, ezért az „egy mentor-egy mentorált” módszer alkalmazása nem volt hatékony, ráadásul több esetben konfliktust és ellenérzést szült, amiért csak néhány új belépő kapott mentort.

A fenti problémák elkerülése érdekében javasoljuk a mentori módszertan kibővítését új megoldásokkal, úgymint: **online mentorálás**, **keresztmentorálás**, **csoportos mentorálás**.

42 Krauss – Magasvári – Szakács, 2018., 49.

Mindemellett fontosnak tartjuk hangsúlyozni, hogy a preferált mentorálási forma továbbra is a **klasszikus mentorálás**, az egyéb módszertanok használatát akkor ajánljuk, ha ez valamiért nem, vagy csak megkérdőjelezhető eredménnyel valósítható meg. Az alábbiakban az újonnan bevezetendő mentori módszertanokról nyújtunk áttekintést.

Online mentorálás (E-mentoring) – az online mentorálás során a mentor-mentorált közötti kapcsolattartás különböző digitális eszközök segítségével – online videóhívások, telefon, e-mail, chat – valósul meg. Az online mentorálás módszertanát elsősorban abban az esetben ajánljuk, amikor a mentor és a mentorált szolgáltatásszervezési vagy egyéb okból (pl.: vezénylés másik városba, a mentorált beiskolázása) nem tudja biztosítani a személyes találkozásokat. Az online mentorálás esetében – a klasszikus mentoráláshoz hasonlóan – egy mentor egy mentorálttal foglalkozik, a különbség csak a kommunikáció formájában van. Ennek megfelelően az online mentorálás során az alábbi alapelvek betartását javasoljuk:

- a mentorálási folyamatban egy mentor egy adott időben egy mentorálttal foglalkozik. A mentor – egymástól függetlenül, párhuzamosan – maximum három pályakezdőt mentorálhat.
- a mentor és a mentorált kizárólag – vagy zömében – online formában, illetve telefonon tartja a kapcsolatot. A személyesség növelése érdekében fontos, hogy a mentor legalább hetente egyszer beszéljen a mentorálttal, vagyis a kapcsolattartás alapvetően ne e-mailezéssel valósuljon meg. Ajánljuk továbbá, hogy a mentor és mentorált közötti kapcsolattartás olyan digitális eszközök segítségével (pl.: Zoom, Skype, Viber, Microsoft Teams) valósuljon meg, amely lehetővé teszi a videóhívások kezdeményezését. Így a mentor és a mentorált közötti nonverbális kommunikáció is hatékonyabban tud érvényesülni. A mentorálás sikere érdekében lényeges, hogy a szervezetek biztosítsák az érintettek részére a megfelelő technikai hátteret (pl.: digitális híváshoz szükséges eszköz, szoftver és internetkapcsolat).
- az online mentorálás célja lehet a szakmai fejlesztés vagy a szervezeti beillesztés támogatása is. Erről a helyzeti változók mérlegelésével a mentornak és a mentoráltkak kell döntenie.
- ajánljuk, hogy a célkijelölés és a programértékelés alkalmával a mentor és a mentorált személyesen is találkozzon egymással, vagy ha ez nem megoldható, akkor videóhívásban kommunikáljanak.

Az online mentorálás alkalmazásának előnye a rugalmasság. A digitális eszközöknek köszönhetően az érintett résztvevők a folyamatot valóban egyéni igényeiknek és lehetőségeiknek megfelelően tudják kialakítani. Ugyanakkor az előnyök mellett hátrány lehet a kapcsolattartás kevésbé személyes jellege, amely akadályozhatja a bizalmi viszony megerősödését a mentor és a mentorált között. További problémaként léphet fel a megfelelő eszközök és feltételek biztosítása.

Keresztmentorálás (Cross-mentoring) – a keresztmentorálás kifejezést a szakirodalomban a különböző szervezetekből és/vagy szakterületekről érkező mentor-mentorált párok között megvalósuló folyamatra használják. A keresztmentorálás célja elsősorban a szervezetek és munkaterületek közötti tudásátadás, valamint az együttműködés erősítése. Ennek megfelelően a rendvédelmi mentoringprogram esetében is akkor beszélünk keresztmentorálásról, amikor a mentor és a mentorált különböző szervezeti egységben és/vagy eltérő munkaterületen teljesít szolgáltatást (a pilotprogram során tipikusan ilyen helyzet volt, amikor a szervezeti HR-es

kollégák mentorálták a szakmai területeken dolgozó pályakezdőket). Ugyanakkor a célok tekintetében némiképp eltérünk a szakirodalmi példáktól. Esetünkben ugyanis a keresztmentorálás célja nem az eltérő szakterületek megismerése, hanem a szervezeti beillesztés és szocializáció támogatása.

A keresztmentorálás alkalmazását tehát főként abban az esetben javasoljuk, amikor a mentorált megfelelő szakmai háttérrel rendelkezik, ezért leginkább a szervezeti kultúra megismerésében, a szokások és értékek elsajátításában kell őt segíteni. A keresztmentorálás előnyei közé tartozik, hogy a mentorált nagyobb rálátást kap a szervezet egészére, többféle szakterületet és nézőpontot megismer, hátrány lehet viszont a szakmai fejlesztés támogatásának korlátozottabb megvalósítása. Fontos továbbá, hogy a keresztmentorálásban a mentor szerepe is módosul. Ez esetben ugyanis szélesebb körű összefogás révén – vagyis a közvetlen munkatársak és a vezető aktív bevonásával – valósulhat meg a mentorált fejlesztése. Ennek az összefogásnak a megszervezése, fenntartása és nyomon követése a mentor feladata. Összességében tehát a keresztmentorálás legfontosabb jellemzői a következők:

- A mentor egyszerre egy mentorálttal foglalkozik. Ez esetben is van lehetőség a párhuzamos mentorálásra; a mentor itt is maximum három mentorálttal foglalkozhat, egymástól függetlenül.
- A mentor és a mentorált eltérő szervezeti egységben és/vagy szakterületen teljesít szolgálatot. Ezért a mentorálás elsődleges célja a szervezeti beillesztés, szervezeti integráció támogatása. Emellett másodlagos célként megjelenhet a szakmai fejlesztés is. Ennek biztosítása érdekében a mentornak aktívan be kell vonnia a folyamatba a mentorált közvetlen munkatársait, illetve vezetőjét. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy rendszeres időközönként tájékozódnia kell a mentorált szakmai fejlődéséről, a célkijelölést és a záró értékelést egyeztetnie kell a mentorált vezetőjével. A személyes konzultációk alkalmával fel kell dolgoznia a mentorálttal a kollégáktól, illetve a vezetőtől kapott visszajelzéseket.
- A mentor és a mentorált közötti kapcsolattartás módja alapvetően személyes, de indokolt esetben alkalmazhatják az online kapcsolattartást is (lásd: online mentorálás).
- A mentor és a mentorált heti rendszerességgel tart fejlesztő beszélgetéseket. A beszélgetések 45-60 perc időtartamúak legyenek. A mentorált fejlesztésének támogatása érdekében a beszélgetésekbe esetenként bevonhatók a mentorált közvetlen munkatársai és/vagy felettese.

Csoportos mentorálás (Team-mentoring) – A fentebb bemutatott mentori módszertanoktól eltérően a csoportos mentorálás során a mentor nem egyéneket, hanem – jellemzően – 5-8 fős csoportokat mentorál. Ennek megfelelően a csoportos mentorálás módszertanát azoknak a szervezeteknek ajánljuk, amelyek rendszeresen nagy létszámú új pályakezdőt léptetnek be (a pilotprogram során egyértelműen ilyen szervezet volt a Készenléti Rendőrség). A csoportos mentorálás alkalmazásával biztosítható, hogy minden új belépő kapjon mentori támogatást, méghozzá úgy, hogy ez ne jelentsen többleterőforrást a szervezet számára. További előny lehet, hogy a mentoráltak nemcsak a mentortól, hanem egymás tapasztalataiból is tanulhatnak, erősödik közöttük az együttműködés és a közösséghez tartozás érzése, ami közvetve hozzájárulhat a szervezetben maradásukhoz. Mindemellett azonban számolni kell bizonyos hátrányokkal is. Ilyen lehet elsősorban a mentor figyelmének megoszlása, az egyénre szabott támogatás háttérbe szorulása, valamint a negatív csoportfolyamatok (pl.: rossz értelemben vett konformizmus, csoportnyomás, a problémák felerősítése) beindulása.

Ezeknek a potenciális hátrányoknak az elkerülése érdekében fontos, hogy a mentor megfelelően felkészült legyen a csoportdinamika kezelésére, vagyis elengedhetetlen, hogy speciális képzést kapjon (lásd: 2.4.3. pont). Mindezek alapján a csoportos mentorálás módszerének és alkalmazásának legfőbb jellemzői a következők:

- a mentor egyszerre, egy időben a mentoráltak egy csoportjával foglalkozik. A csoport ideális létszáma: 5-8 fő, de elképzelhető 3-4 vagy 9-10 fős csoport is. Ezeknél nagyobb csoporttal nem javasoljuk a csoportos mentorálás módszerének alkalmazását. Fontos tehát, hogy a mentor nem párhuzamosan, egymástól függetlenül végzi az egyes pályakezdők mentorálását, hanem csoportként dolgozik velük.
- a speciális mentorálási helyzetből fakadóan a mentor feladata a csoportdinamika kezelése, azaz a csoporttagok közötti kölcsönhatások felismerése, és azok pozitív irányú befolyásolása. Ennek érdekében a mentornak a mentori alapképzés mellett a csoportos mentorálásra felkészítő tréninget is el kell végeznie. A csoportos mentorálás módszerével tehát nem dolgozhat olyan mentor, aki nem vett részt ezen a képzésen.
- a mentornak legalább heti egy – jellemzően 45-60 perces – csoportos fejlesztő beszélgetést kell megtartania. Emellett a folyamat elején és végén, vagyis a célkijelölés, illetve az értékelés szakaszában a mentor egyéni beszélgetéseket is vezet a mentoráltakkal.
- a célok kijelölése és a visszajelzés-értékelés tehát egyéni szinten történik. A mentor a csoport minden egyes tagjára vonatkozóan vezeti a mentorálási naplót.
- a csoportos fejlesztő beszélgetések alapvetően személyesen zajlanak. Különösen indokolt esetben konferenciahívásra alkalmas eszköz használatával van lehetőség online megbeszélés lebonyolítására is. Fontos, hogy a csoportos mentorálás módszertanát alkalmazó szervezet biztosítsa a mentoráláshoz szükséges infrastrukturális (megfelelő méretű terem) és tárgyi (pl.: tábla, flip-chart lap, filcek, post-it) feltételeket.

Összegezve tehát a rendvédelmi mentori programban az alábbi négy módszertan valamelyike alkalmazható:

- klasszikus mentorálás,
- online mentorálás,
- keresztmentorálás,
- csoportos mentorálás.

Ha a szervezeti sajátosságok, valamint a mentor és mentorált egyedi igényei lehetővé teszik, akkor alapvetően a klasszikus mentorálás alkalmazását javasoljuk. A többi megoldást a speciális jellemzőkkel bíró helyzetekben célszerű használni. Az alábbi összehasonlító táblázat segítséget nyújthat a mentori módszertanok közül való választásban.

	Klasszikus mentorálás	Online mentorálás	Keresztmentorálás	Csoportos mentorálás
Alapvető jellemzők	<ul style="list-style-type: none"> – egyéni fejlesztésen alapuló folyamat – egy mentor egy mentorálttal foglalkozik (párhuzamos mentorálás esetén egy mentorhoz max. három mentorált tartozhat) 	<ul style="list-style-type: none"> – egyéni fejlesztésen alapuló folyamat – egy mentor egy mentorálttal foglalkozik (párhuzamos mentorálás esetén egy mentorhoz max. három mentorált tartozhat) 	<ul style="list-style-type: none"> – különböző szervezeti egységek és/vagy szakterületek között megvalósuló, egyéni fejlesztésen alapuló folyamat – egy mentor egy mentorálttal foglalkozik (párhuzamos mentorálás esetén egy mentorhoz max. három mentorált tartozhat) 	<ul style="list-style-type: none"> – csoportos fejlesztésen alapuló folyamat – egy mentor 5-8 főből álló csoporttal dolgozik
Kapcsolattartás módja	<ul style="list-style-type: none"> – alapvetően személyes – legalább heti egy (45-60 perces) fejlesztő beszélgetés 	<ul style="list-style-type: none"> – alapvetően online – legalább heti egy (45-60 perces) online fejlesztő beszélgetés 	<ul style="list-style-type: none"> – alapvetően személyes, de ha ez nem megvalósítható, akkor lehet online is (ez utóbbi esetben egyszerre kell tekintettel lenni az online mentorálás és a keresztmentorálás elveire). 	<ul style="list-style-type: none"> – alapvetően személyes, csak kivételes helyzetben támogatott az online kapcsolattartás – legalább heti egy (45-60 perces) csoportos, fejlesztő beszélgetés
Célok	<ul style="list-style-type: none"> – a szakmai fejlesztés és a szervezeti beilleszkedés támogatása 	<ul style="list-style-type: none"> – a szakmai fejlesztés és/vagy a szervezeti beilleszkedés támogatása (előbbi akkor lehetséges, ha a mentor és a mentorált azonos szakmai területen teljesít szolgálatot) 	<ul style="list-style-type: none"> – a fő cél a szervezeti beillesztés és szocializáció támogatása – a szakmai fejlesztés csak a mentorált munkatársainak és/vagy vezetőjének bevonásával, közvetve valósítható meg 	<ul style="list-style-type: none"> – a szakmai fejlesztés és a szervezeti beilleszkedés támogatása

	Klasszikus mentorálás	Online mentorálás	Keresztmentorálás	Csoportos mentorálás
Előnyök	<ul style="list-style-type: none"> – a szakmai fejlesztés és a szervezeti beillesztés egyszerre valósul meg – a helyzeti feltételek ideálisak a megfelelő mentor-mentorált kapcsolat kialakulásához 	<ul style="list-style-type: none"> – a folyamat rugalmasabban igazítható a mentor és mentorált igényeihez, időbeosztásához – a fejlesztő beszélgetések bárhol, bármikor megvalósíthatók 	<ul style="list-style-type: none"> – a mentorált összetettebb képet kap a szervezetről – a mentorálás révén erősödhet a kapcsolat és az együttműködés a szervezeti egységek között 	<ul style="list-style-type: none"> – a mentoráltak egymással is megoszthatják tapasztalataikat, problémáikat – egyidőben nagyobb létszámú belépő mentorálása megoldható
Hátrányok	<ul style="list-style-type: none"> – megvan a veszélye, hogy mentor kevésbé vonja be a környezetet (más kollégák, vezető) a mentorálási folyamatba – a szervezeti és az egyéb feltételek gyakran nem teszik lehetővé a klasszikus mentorálást 	<ul style="list-style-type: none"> – az online kapcsolattartás miatt korlátozott a mentor és a mentorált közötti kommunikáció. Ez akadályozhatja a bizalmi viszony kialakulását – a szervezetnek biztosítani kell az online mentoráláshoz szükséges eszközöket (mobil eszközök, szoftverek, internetkapcsolat) és feltételeket (IT-biztonság) 	<ul style="list-style-type: none"> – a szakmai fejlesztés kevésbé meghatározó – a mentornak aktívabban be kell vonnia a folyamatba a mentorált munkatársait és vezetőjét 	<ul style="list-style-type: none"> – összetettebb felkészültséget kíván a mentor részéről – a nem megfelelően kezelt csoportfolyamatok negatívan hathatnak a mentorálási folyamatra – kevesebb egyéni figyelem jut egy mentoráltra
Feltételek	<ul style="list-style-type: none"> – a mentor és a mentorált egy szolgálati helyen, azonos munkaterületen dolgozzon – a mentor és a mentorált szolgálatszervezésének összehangolása – megfelelő helyszín biztosítása a fejlesztő beszélgetésekhez. 	<ul style="list-style-type: none"> – megfelelő informatikai eszközök (okostelefon, tablet, notebook vagy asztali számítógép) – online beszélgetésre alkalmas szoftverek – stabil internetkapcsolat – IT-biztonsági előírások betartása 	<ul style="list-style-type: none"> – megfelelő helyszín biztosítása a fejlesztő beszélgetésekhez – a mentor és a mentorált időbeosztásának, szolgálatszervezésének összehangolása 	<ul style="list-style-type: none"> – a mentorok felkészítése a csoportdinamika kezelésére – megfelelő helyszín és eszközök biztosítása a csoportos fejlesztő beszélgetésekhez

2. táblázat: A rendvédelmi mentori programban alkalmazható módszertanok áttekintése
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

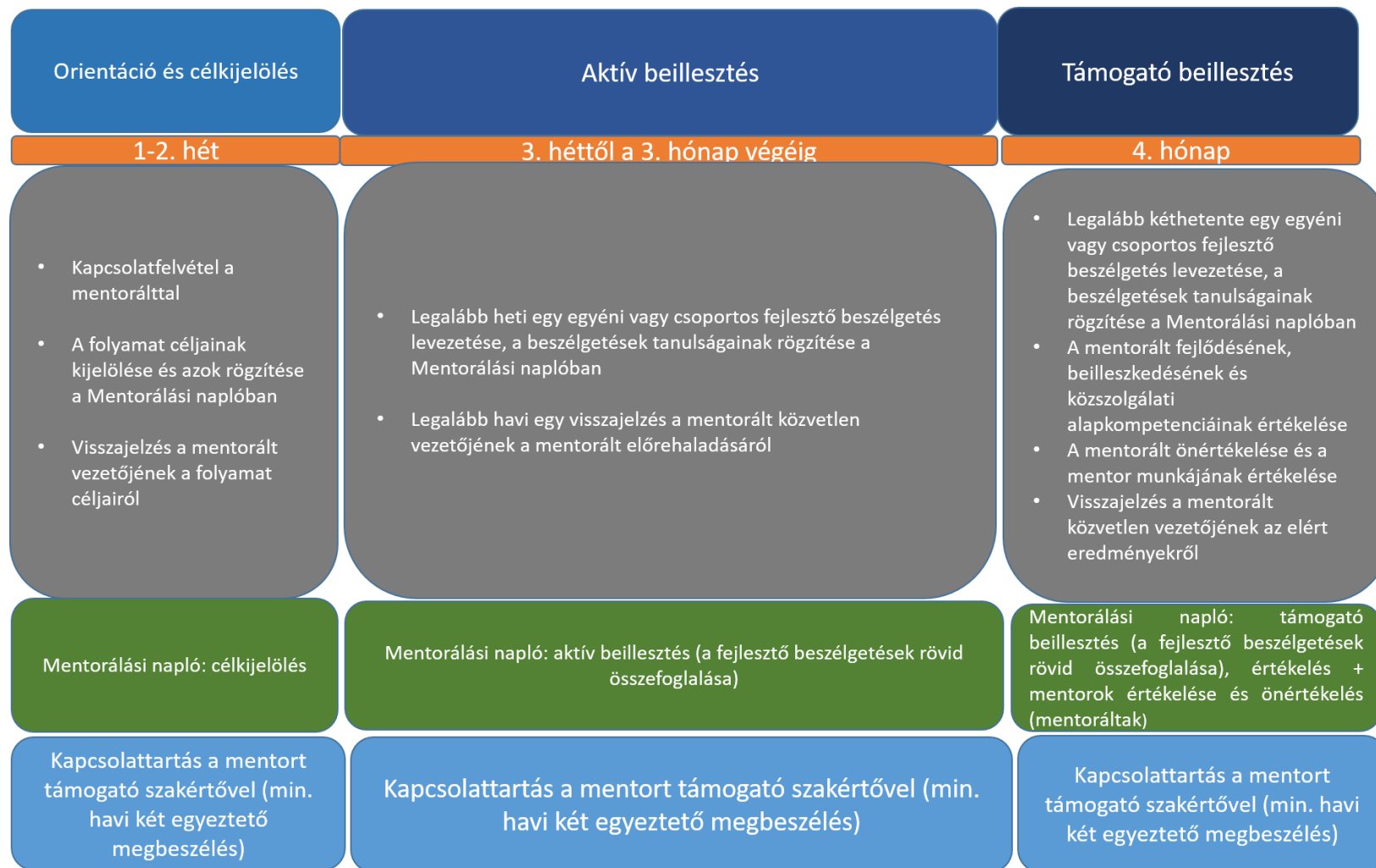
2.7. Mentori folyamat és a mentorok feladatai a rendvédelemben

A közszolgálati mentori rendszer pilotprogramjának tapasztalatai szerint a módszertanban kialakított mentorálási folyamat alapvetően megfelel az érintettek igényeinek, és eredményesen szolgálta a kitűzött célok megvalósulását. Ennek megfelelően lényegében nincs szükség az eredeti elképzelés radikális átalakítására, csupán apróbb módosításokat kell tenni, úgymint:

- a pilotprogram három hónapos időtartamának kibővítése négy hónapra;
- valamint a folyamat közben lefolytatotti formális értékelő beszélgetés elhagyása.

Mindkét változtatást a pilot, valamint a monitorig során kapott visszajelzések indokolják. Egyrészt a résztvevők többsége úgy látta, hogy a három hónap kevés volt ahhoz, hogy a mentoráltak felkészüljenek a teljesen önálló munkavégzésre, másrészt a folyamat közbeni értékelés túl közel volt időben a záróértékeléshez, így a kettő között gyakorlatilag nem történt érdemi változás a mentorált felkészültségében.

Az átalakított mentorálási folyamatot az alábbi ábra szemlélteti:



10. ábra: A rendvédelmi mentorálási folyamata
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Az ábráról leolvasható, hogy a rendvédelmi mentorálási folyamat három fő szakaszból, vagyis **az orientációból**, az **aktív** és a **támogató beillesztésből** épül fel. A következőkben ezeket a fázisokat, valamint az azokhoz kapcsolódó mentori feladatokat mutatjuk be részletesebben.

2.7.1. Orientáció és célkijelölés

Az orientáció a mentor és a mentorált közötti **kapcsolatfelvétellel** kezdődik. A folyamat sikerét alapvetően meghatározza a két fél között kialakuló bizalmi viszony, ezért javasoljuk, hogy a mentor már a pályakezdő belépése előtt vegye fel mind a mentorálttal, mind annak leendő vezetőjével a kapcsolatot. A mentor a vezetőtől egyrészt tájékozódjon a leendő feladatairól, a vele kapcsolatos vezetői elvárásokról, másrészt mutassa be a program célkitűzéseit, és tisztázza saját szerepét. A mentorálttal pedig még az első munkanap előtt beszéljen telefonon, és informálja őt a mentori programról, az azzal kapcsolatos teendőkről, valamint az első napok várható eseményeiről.

A kapcsolatfelvételt követi a tényleges **orientáció**, amely a belépés napján kezdődik, és nagyjából az első-második héten zajlik (a pontos időtartam az adott szervezet jellemzőitől és a mentorált egyéni fejlődésének ütemétől függ). Az orientáció célja, hogy a mentorált megismerje a munkahelyi környezetet, munkatársait és alapvető információkat szerezzen leendő feladatairól. Az orientáció során – az alkalmazott mentori módszertantól függően – némileg eltérő feladatai lehetnek a mentoroknak. Ezeket a feladatokat az alábbi táblázat foglalja össze.

Mentorálási módszerek	A mentorok mentorálttal kapcsolatos feladatai az orientáció során
Klasszikus mentorálás	<ul style="list-style-type: none"> – a mentorált fogadása az első munkanapon (lehetőleg a mentorált vezetőjével együtt) – a közvetlen szolgálati hely (pl.: irodák, közösségi terek) bemutatása – a közvetlen munkatársak bemutatása – szükség esetén segítségnyújtás a belépéshez kapcsolódó ügyintézésben – a szolgálat során alkalmazandó technikai és egyéb eszközök használatának bemutatása – az alapvető szervezeti szabályozók ismertetése – a szolgálatteljesítés közben betartandó alapvető öltözködési és viselkedési normák bemutatása – a legfontosabb munkafolyamatok és az azokkal kapcsolatos mentorálti feladatok ismertetése, megbeszélése – a mentori program folyamatának megbeszélése

Mentorálási módszerek	A mentorok mentorálttal kapcsolatos feladatai az orientáció során
Online mentorálás	<ul style="list-style-type: none"> – online vagy telefonos kapcsolatfelvétel a mentorálttal, annak első munkanapján. A munkakörnyezettel és a munkatársakkal kapcsolatos első benyomások, tapasztalatok megbeszélése – szükség esetén segítségnyújtás a belépéshez kapcsolódó ügyintézésben – az alapvető szervezeti szabályozók ismertetése – a szolgálatteljesítés közben betartandó alapvető öltözködési és viselkedési normák bemutatása – a legfontosabb munkafolyamatok és az azokkal kapcsolatos mentorálti feladatok ismertetése, megbeszélése – a mentori program folyamatának megbeszélése
Keresztmentorálás	<ul style="list-style-type: none"> – személyes, telefonos vagy online kapcsolatfelvétel a mentorálttal, annak első munkanapján – személyes találkozás esetén: a munkatársak és a szolgálati hely bemutatása – a munkakörnyezettel és a munkatársakkal kapcsolatos első benyomások, tapasztalatok megbeszélése – szükség esetén segítségnyújtás a belépéshez kapcsolódó ügyintézésben – az alapvető szervezeti szabályozók ismertetése – a szolgálatteljesítés közben betartandó alapvető öltözködési és viselkedési normák bemutatása – a mentori program folyamatának megbeszélése
Csoportos mentorálás	<ul style="list-style-type: none"> – a mentoráltak fogadása az első munkanapon (lehetőleg a mentoráltak vezetőjével együtt) – a szolgálati hely és a munkatársak bemutatása a csoport egészének egyszerre, vagy egyénenként (ez a belépés körülményeitől függ) – a csoporttagok kölcsönös ismerkedésének támogatása, a csoportműködés alapszabályainak megbeszélése

Mentorálási módszerek	A mentorok mentorálttal kapcsolatos feladatai az orientáció során
	<ul style="list-style-type: none"> – a munkakörnyezettel és a munkatársakkal kapcsolatos első benyomások, tapasztalatok megbeszélése csoportban – az alapvető szervezeti szabályozók ismertetése a csoporttal – a szolgálatteljesítés közben betartandó alapvető öltözködési és viselkedési normák bemutatása – a legfontosabb munkafolyamatok és az azokkal kapcsolatos mentorálti feladatok ismertetése, megbeszélése a csoporttal

3. táblázat – A rendvédelmi mentorok feladatai az orientáció szakaszában

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Az orientáció időszakában fontos az intenzív kapcsolattartás, ezért javasoljuk, hogy az egyéni mentorálási formák esetében a mentor és a mentorált mindennap egyeztessen egymással, a csoportos mentorálás során pedig legalább két hosszabb csoporttalálkozással kerüljön sor.

Az orientáció szakaszát a **célkijelölés** zárja. A célkijelölés során megtörténik az orientációs időszak tapasztalatainak összegzése, a mentorálási folyamat céljainak pontosítása, a fejlesztési célok összeállítása és a mentorálási időszak ütemezése. Ennek megfelelően az egyéni módszertanokban (klasszikus mentorálás, online mentorálás és keresztmentorálás) a célkijelölés kapcsán a mentornak az alábbi feladatokat kell ellátnia:

- célkijelölő beszélgetés levezetése az orientációs időszak tapasztalatairól;
- a fejlesztési célok előkészítése és ezek megvitatása mind a mentorálttal, mind annak közvetlen vezetőjével;
- a fejlesztés ütemezésének tervezése és ennek megvitatása a mentorálttal;
- a célkijelölő beszélgetés végén a célok rögzítése az egyéni vagy csoportos mentorálási naplóban;
- a fejlesztés elemeinek egyeztetése a közvetlen vezetővel és szükség esetén más érintettekkel (pl.: a fejlesztésbe bevont más kollégákkal.)

A csoportos mentorálás esetében gyakorlatilag ugyanezek a feladatok hárulnak a mentorra, azzal a különbséggel, hogy az orientációs időszak tapasztalatait, a folyamatban megvalósítandó közös célokat, valamint az ütemezést a teljes csoporttal kell egyeztetnie, míg az egyes mentoráltakra vonatkozó személyes fejlesztési célokat külön-külön kell az érintettekkel megvitatnia. Fontos az is, hogy a csoporttagok számára egyéni fejlesztési tervek készüljenek, ezeket itt is a közvetlen vezetővel kell egyeztetni.

A célkijelölés mind az egyéni mentorálási formák, mind a csoportos mentorálás esetén a második hét végéig valósuljon meg. A célkijelölés pontos szempontjait a mentorálási napló tartalmazza.

2.7.2. Aktív beillesztés

Az orientáció és a célkijelölés szakaszai után következik a második fő fázis, vagyis az **aktív beillesztés**, amelynek során a mentor és a mentorált az általuk meghatározott célok elérésén dolgoznak. Az aktív beillesztési szakasz során a mentor **folyamatos** támogatást és visszajelzést nyújt a mentorálynak, így segítve annak szervezeti szocializációját és/vagy szakmai fejlesztését. Az aktív beillesztés során ellátandó mentori feladatokat az alábbi táblázat foglalja össze.

Mentorálási módszerek	A mentorok feladatai az aktív beillesztés során
Klasszikus mentorálás	<ul style="list-style-type: none">– a mentorált szakmai munkájának folyamatos nyomon követése, szükség esetén szakmai tanácsadás– a mentorált szervezeti beilleszkedésének támogatása, a munkahelyi szocializáció segítése– szükség szerint, de legalább hetente egyszer személyes fejlesztő beszélgetés a mentorálttal, amelynek során a mentor visszajelzést ad a mentorált előrehaladásáról, és megvitatják a felmerülő kérdéseket, problémákat– aktív segítségnyújtás a mentorált problémáinak, elakadásainak kezelésében– szükség szerint, de legalább havonta egyszer visszajelzés a mentorált közvetlen vezetőjének a mentorált előrehaladásáról– szükség szerint más munkatársak bevonása a mentorálási folyamatba– a mentorált előrehaladásának folyamatos rögzítése az egyéni mentorálási naplóban
Online mentorálás	<ul style="list-style-type: none">– a mentorált szakmai munkájának folyamatos nyomon követése, szükség esetén szakmai tanácsadás– a mentorált szervezeti beilleszkedésének támogatása, a munkahelyi szocializáció segítése– szükség szerint, de legalább hetente egyszer online és/vagy telefonos fejlesztő beszélgetés a mentorálttal, amelynek során a mentor visszajelzést ad a mentorált előrehaladásáról, és megvitatják a felmerülő kérdéseket, problémákat

Mentorálási módszerek	A mentorok feladatai az aktív beillesztés során
	<ul style="list-style-type: none"> – aktív segítségnyújtás a mentorált problémáinak, elakadásainak kezelésében – szükség szerint, de legalább havonta egyszer visszajelzés a mentorált közvetlen vezetőjének a mentorált előrehaladásáról – szükség szerint más munkatársak bevonása a mentorálási folyamatba – a mentorált előrehaladásának folyamatos rögzítése az egyéni mentorálási naplóban
Keresztmentorálás	<ul style="list-style-type: none"> – a mentorált szervezeti beilleszkedésének támogatása, a munkahelyi szocializáció segítése – szükség szerint, de legalább hetente egyszer személyes vagy online vagy telefonos fejlesztő beszélgetés a mentorálttal, amelynek során a mentor visszajelzést ad a mentorált előrehaladásáról, és megvitatják a felmerülő kérdéseket, problémákat – aktív segítségnyújtás a mentorált problémáinak, elakadásainak kezelésében – aktív kapcsolattartás (legalább kéthetente egy egyeztetés) a mentorált közvetlen vezetőjével és/vagy a mentorálási folyamatba bevont más kollégákkal – a közvetlen vezetőtől és/vagy a mentorálásba bevont más kollégáktól kapott visszajelzések megbeszélése a mentorálttal, a szükséges fejlesztési lépések közös kialakítása – a mentorált előrehaladásának folyamatos rögzítése az egyéni mentorálási naplóban
Csoportos mentorálás	<ul style="list-style-type: none"> – a csoporttagok szakmai fejlődésének nyomon követése. A legjellemzőbb szakmai kérdések, problémák és elakadások megbeszélése a csoportos találkozókra – a csoporttagok szervezeti szocializációjának aktív támogatása, a felmerülő nehézségek megbeszélése a csoportban – hetente egyszer csoportos fejlesztő beszélgetés levezetése (szükség esetén lehet gyakrabban is)

Mentorálási módszerek	A mentorok feladatai az aktív beillesztés során
	<ul style="list-style-type: none"> – szükség esetén egyéni konzultáció a csoporttagokkal – szükség szerint, de legalább havonta egyszer visszajelzés a mentoráltak közvetlen vezetőjének a csoport előrehaladásáról, illetve indokolt esetben az egyes mentoráltak munkájáról – szükség szerint más munkatársak bevonása a mentorálási folyamatba – a mentoráltak előrehaladásának folyamatos rögzítése a csoportos mentorálási naplóban

4. táblázat: A rendvédelmi mentorok feladatai az aktív beillesztés során

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Az aktív mentorálás időtartama három hónap, amelynek végére a mentoráltaknak rendelkezniük kell az önálló szolgálatellátáshoz szükséges alapvető szakmai felkészültséggel, és feladataikat a szervezeti normáknak, elvárásoknak, szokásoknak megfelelően kell elvégezniük. Az időközbeni formális értékelés kikerült a folyamatból, ennek ellenére javasoljuk, hogy az aktív szakasz végén a mentorok egyeztessenek mind a mentoráltakkal, mind azok közvetlen vezetőjével az eddig elért célokról, és a támogató beillesztés további feladatairól.

2.7.3. Támogató beillesztés

A támogató beillesztés célja a mentorált szakmai tapasztalatszerzésének bővítése, elkötelezettségének megerősítése, és ezzel a szervezetben való hosszabb távú benntartásának megalapozása. Ennek megfelelően ebben a szakaszban az alábbi táblázatban bemutatott feladatokat kell a mentoroknak teljesíteniük.

Mentorálási módszerek	A mentorok feladatai a támogató beillesztés során
Klasszikus mentorálás	<ul style="list-style-type: none"> – a mentorált szakmai tapasztalatszerzésének támogatása, összetettebb feladatok megoldásával – a szervezeti normák internalizációjának támogatása, a szervezeti értékekkel, normákkal kapcsolatos kérdések megválaszolása – szükség szerint, de legalább kéthetente egyszer személyes fejlesztő beszélgetés a mentorálttal, amelynek során a mentor visszajelzést ad a mentorált előrehaladásáról, és megvitatják a felmerülő kérdéseket, problémákat

Mentorálási módszerek	A mentorok feladatai a támogató beillesztés során
	<ul style="list-style-type: none"> – a mentorált támogatása abban, hogy önállóan tudja megoldani a felmerülő problémákat, szükség esetén aktív beavatkozás, segítségnyújtás – a folyamat végén a mentorált értékelésének elkészítése, személyes értékelő beszélgetés levezetése, és az eredmények rögzítése az egyéni mentorálási naplóban – a folyamat végén visszajelzés a mentorált közvetlen vezetőjének az elért eredményekről
Online mentorálás	<ul style="list-style-type: none"> – a mentorált szakmai tapasztalatszerzésének támogatása, összetettebb feladatok megoldásával – a szervezeti normák internalizációjának támogatása, a szervezeti értékekkel, normákkal kapcsolatos kérdések megválaszolása – szükség szerint, de legalább kéthetente egyszer online vagy telefonos fejlesztő beszélgetés a mentorálttal, amelynek során a mentor visszajelzést ad a mentorált előrehaladásáról, és megvitatják a felmerülő kérdéseket, problémákat – a mentorált támogatása abban, hogy önállóan tudja megoldani a felmerülő problémákat, szükség esetén aktív beavatkozás, segítségnyújtás – a folyamat végén a mentorált értékelésének elkészítése, online vagy telefonos értékelő beszélgetés levezetése, és az eredmények rögzítése az egyéni mentorálási naplóban – a folyamat végén visszajelzés a mentorált közvetlen vezetőjének az elért eredményekről
Keresztmentorálás	<ul style="list-style-type: none"> – a szervezeti normák internalizációjának támogatása, a szervezeti értékekkel, normákkal kapcsolatos kérdések megválaszolása – szükség szerint, de legalább kéthetente egyszer személyes, online vagy telefonos fejlesztő beszélgetés a mentorálttal, amelynek során a mentor visszajelzést ad a mentorált előrehaladásáról, és megvitatják a felmerülő kérdéseket, problémákat – a mentorált támogatása abban, hogy önállóan tudja megoldani a felmerülő problémákat, szükség esetén aktív beavatkozás, segítségnyújtás

Mentorálási módszerek	A mentorok feladatai a támogató beillesztés során
	<ul style="list-style-type: none"> – a folyamat végén a mentorált értékelésének elkészítése, személyes értékelő beszélgetés levezetése, és az eredmények rögzítése az egyéni mentorálási naplóban – a folyamat végén visszajelzés a mentorált közvetlen vezetőjének az elért eredményekről
Csoportos mentorálás	<ul style="list-style-type: none"> – a csoporttagok szakmai tapasztalatszerzésének támogatása, összetettebb feladatok megoldásával – a szervezeti normák internalizációjának támogatása, a szervezeti értékekkel, normákkal kapcsolatos kérdések megválaszolása – szükség szerint, de legalább kéthetente egyszer csoportos fejlesztő beszélgetés a mentorálttal, amelynek során a mentor visszajelzést ad a csoporttagok előrehaladásáról, és megvitatják a felmerülő kérdéseket, problémákat – a mentoráltak támogatása abban, hogy önállóan tudják megoldani a felmerülő problémákat, szükség esetén aktív beavatkozás, segítségnyújtás – a folyamat végén a teljes csoport munkájának közös értékelése. Emellett minden mentorált egyéni értékelése, személyes értékelő beszélgetések levezetése, és az eredmények rögzítése a csoportos mentorálási naplóban. – a folyamat végén visszajelzés a mentoráltak közvetlen vezetőjének a csoport eredményeiről, illetve az egyéni sajátosságokról

5. táblázat – A rendvédelmi mentorok feladatai a támogató beillesztés során

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A támogató beillesztés időtartama egy hónap, és a teljes folyamat értékelése zárja azt. Az értékelés során – az egyéni, illetve a csoportos mentorálási naplóban található szempontoknak megfelelően – reflektálni kell:

- a mentorált szakmai fejlődésére (a keresztmentorálás esetén ezt a szempontot a mentor a mentorált közvetlen vezetőjének vagy a mentorálásba bevont kollégának a segítségével értékeli);
- a mentorált szervezeti beilleszkedésére;
- a mentorált közszolgálati alapkompenciáinak változására;
- valamint a folyamat elején kitűzött célok megvalósulására.

Fontos, hogy az értékelés eredményét a mentor és a mentorált egy személyes (online mentorálás esetén telefonos vagy online) megbeszélés keretében egyeztesse egymással, vagyis nem elegendő csak „papíron” elkészíteni az értékelést. Lényeges továbbá, hogy a mentor az értékelés eredményéről számoljon be a mentorált közvetlen vezetőjének. A keresztmentorálás esetében a szakmai szempontok értékelésébe be kell vonni a mentorált vezetőjét, vagy azt a kollégáját, aki szakmai fejlődését nyomon követte. A csoportos mentorálás során a mentornak minden mentoráltat külön-külön kell értékelnie.

Az értékelés egyik legfontosabb alapelve a kölcsönösség, vagyis az 2. számú mellékletben foglalt szempontoknak megfelelően a mentorált is értékeli a folyamatot és a mentor munkáját. Ezen túl a mentorálnak a saját önértékelését is javasolt elkészítenie (lásd: 3. melléklet). A mentorált önértékelése tehát nem kötelező, és nem is képezi részét a mentorálási folyamat hivatalos dokumentációjának, de módszertani szempontból mindenképpen ajánlott alkalmazni.

2.8. A vezetők bevonása a rendvédelmi mentori programba

A pilot egyik legfontosabb tanulsága az volt, hogy az előzetes kommunikáció ellenére a szervezetek vezetői viszonylag kevés információval rendelkeztek a programról, annak céljairól és saját potenciális szerepükről.

Mindennek eredményeként a mentorok sok esetben „egyedül” maradtak a szervezetben, a mentorálás során elért eredményeik elszigeteltté váltak, és előfordult, hogy nehezen tudták bevonni a mentorált közvetlen vezetőjét vagy munkatársait. Mindez bizonyította, hogy a mentori program hosszú távú sikerének egyik alapvető záloga a szervezeti vezetők aktív bevonása.

A vezetők hatékonyabb bevonása érdekében az alábbi három területen van szükség beavatkozásra:

- a programmal kapcsolatos információátadás és kommunikáció;
- a mentorok és a vezetők közötti kapcsolattartás erősítése;
- a vezetők célirányos képzése.

2.8.1. A programmal kapcsolatos kommunikáció

Fontos, hogy a rendvédelmi vezetők már a mentortoborzás szakaszában pontos információkkal rendelkezzenek a program céljáról, szerepéről, illetve a mentorokkal kapcsolatos elvárásokról. A tájékoztatási folyamat jellemzően a szervezeti HR-en keresztül valósul meg, ezért az érintett HR-szakemberekkel folyamatos, aktív kommunikációt kell kialakítani, amelynek formái lehetnek:

- rendszeres írásbeli tájékoztatás;
- személyes megkeresés (pl.: telefonos egyeztetés az egyes szervezetek HR-szakértőivel);
- HR szakmai fórumok;
- tapasztalattmegosztó workshopok.

A pilot bizonyította azt is, hogy a csupán írásbeliségre épülő kommunikáció félreértésekre adhat okot, ezért fontos, hogy a rendszeres írásbeli tájékoztatást minél több – személyes kontaktusra

épülő – egyeztetés egészítse ki. A program fejlesztése érdekében lényeges a véleménycsere lehetőségének biztosítása, ezért javasoljuk évente legalább egy szakmai workshop megtartását, amelynek keretében a mentori rendszert működtető szervezetek vezetői, illetve HR-szakemberei megoszthatják a programmal kapcsolatos észrevételeiket, javasolataikat.

2.8.2. A mentorok és a vezetők kapcsolattartása

A mentorálási folyamat megvalósulása során a vezetőkkel való kapcsolattartás alapvetően a mentorok feladata. Fontos, hogy a mentoráltak közvetlen vezetői folyamatosan tájékozódjanak a mentoráltak fejlődéséről, ezért a mentoroknak visszajelzést kell adniuk:

- a közösen megfogalmazott célokról;
- az aktív és a támogató beillesztés előrehaladásáról;
- a folyamat eredményeiről, a mentorált értékeléséről.

A közvetlen vezetőkkel való kapcsolattartás a pilotprogramban sokszor esetleges volt, ezért a jövőben nagyobb hangsúlyt kell, hogy kapjon ez az elvárás a mentorok képzése, valamint a folyamat lebonyolítása során is.

2.8.3. Kiegészítő képzés a rendvédelmi vezetők számára

A vezetők aktívabb bevonását segítheti az is, ha az érintettek több és strukturáltabb információval rendelkeznek arról, hogyan támogatja a mentorálás a szervezeteket. Ezért javasoljuk egy olyan vezetőképzési program kialakítását, amelynek célja a tudatos szervezeti beillesztés és a formális mentorálás előnyeinek bemutatása, valamint a vezetők elkötelezése a mentori program támogatása mellett. Javasoljuk, hogy a téma iránt érdeklődő vezetők a képzést online – e-tananyag vagy letölthető jegyzet – formájában, önálló tanulással tudják teljesíteni, és elvégzéséért tanulmányi pontokat szerezhessenek, vagyis a képzés épüljön be a rendvédelmi továbbképzés rendszerébe. A vezetői továbbképzés ajánlott tematikája:

- a tudatos és tervezett munkahelyi beillesztés előnyei;
- a formális mentorálás fogalma, alkalmazhatósága, előnyei és módszerei;
- a közszolgálati mentori program átfogó bemutatása;
- a vezetők szerepe a közszolgálati mentori program működtetésében.

2.9. A rendvédelmi mentori program dokumentálása

A monitoringvizsgálatok egyik tanulsága az volt, hogy a mentorok olykor túlzónak érezték a program dokumentálását. A problémát alapvetően az jelentette, hogy a folyamat megvalósulását nyomon követő havi előrehaladási jelentések és a teljes programot vizsgáló mentorálási napló szempontjai, kérdései között átfedések voltak, így egyes információkat a mentoroknak duplikálva kellett megfogalmazniuk. Ezért a módosított program esetében

javasoljuk kizárólag a mentorálási napló megtartását, ám ennek tartalmi elemeit úgy kell átalakítani, hogy a dokumentum alkalmas legyen a folyamat lépésről lépésre történő nyomon követésére. Ennek megfelelően javasoljuk, hogy a mentorálási napló az alábbi szempontokkal egészüljön ki:

- a fejlesztő beszélgetések helye, ideje és módja;
- a fejlesztő beszélgetések témája;
- a fejlesztő beszélgetések legfontosabb tanulságai.

Fontos továbbá, hogy a csoportos mentorálás módszertanának beépítése miatt szükség van az egyéni és a csoportos mentorálási naplók elkülönítésére.

Az alábbi táblázat összefoglalóan mutatja be az egyes mentorálási módszertanokban használandó dokumentumokat.

Dokumentumtípusok	Módszertan	Kitöltő személye	Kitöltés ideje
Egyéni mentorálási napló – részei: a célmeghatározás, az aktív és a támogató beillesztés során megvalósuló egyéni fejlesztő beszélgetések nyomon követése és a mentorált záró értékelése	<ul style="list-style-type: none"> – klasszikus mentorálás – online mentorálás – keresztmentorálás 	Mentor (de a tartalmat egyeztetni kell a mentorálttal, és visszajelzést kell adni róla a mentorált közvetlen vezetőjének is)	<ul style="list-style-type: none"> – célkijelölés kitöltése: a 2. hét végéig – aktív beillesztés nyomon követése: a 3. héttől a 3. hónap végéig folyamatosan (a lezajlott egyéni fejlesztő beszélgetések tapasztalatait három napon belül rögzíteni kell) – támogató beillesztés nyomon követése: a 4. hónapban folyamatosan (a lezajlott egyéni fejlesztő beszélgetések tapasztalatait három napon belül rögzíteni kell) – mentoráltak záró értékelésének kitöltése: a 4. hónap után maximum egy héttel
Csoportos mentorálási napló – részei: a mentoráltak egyéni célmeghatározása, az aktív és a támogató beillesztés során megvalósuló csoportos fejlesztő beszélgetések nyomon követése és a mentoráltak egyéni záró értékelése	<ul style="list-style-type: none"> – csoportos mentorálás 	Mentor (de a tartalmat egyeztetni kell az egyes mentoráltakkal, illetve a teljes csoporttal. Ezen túl visszajelzést kell adni róla a mentoráltak közvetlen vezetőjének is)	<ul style="list-style-type: none"> – célkijelölés kitöltése: a 2. hét végéig – aktív beillesztés nyomon követése: a 3. héttől a 3. hónap végéig folyamatosan (a lezajlott csoportos fejlesztő beszélgetések

Dokumentumtípusok	Módszertan	Kitöltő személye	Kitöltés ideje
			<p>tapasztalatait három napon belül rögzíteni kell)</p> <ul style="list-style-type: none"> – támogató beillesztés nyomon követése: a 4. hónapban folyamatosan (a lezajlott csoportos fejlesztő beszélgetések tapasztalatait három napon belül rögzíteni kell) – mentoráltak záró értékelésének kitöltése: a 4. hónap után maximum két héttel
Mentoráltak önértékelése	<ul style="list-style-type: none"> – klasszikus mentorálás – online mentorálás – keresztmentorálás – csoportos mentorálás 	Mentorált	– a záró értékelés előtt legkésőbb egy nappal.
Mentorok értékelése	<ul style="list-style-type: none"> – klasszikus mentorálás – online mentorálás – keresztmentorálás – csoportos mentorálás 	Mentorált	– a záró értékelés előtt legkésőbb egy nappal.

6. táblázat: A rendvédelmi mentori program dokumentációjának áttekintése

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Fontos továbbá, hogy a program adminisztrációjának, valamint a mentorálás eredményeinek könnyebb feldolgozhatósága érdekében **javasoljuk a teljes dokumentáció digitalizálását**. A lehetséges informatikai megoldásokat a rendvédelmi mentori program informatikai koncepciója tartalmazza majd.

III. A beillesztést elősegítő mentori rendszer kiterjesztésének lehetősége a közigazgatásban

3.1. Mentoráltak köre

A projekt keretében a Nemzeti Közszerződési Egyetem közreműködésével kifejlesztett, fiatal pályakezdeők beillesztését célzó mentori program a közigazgatásban azt a hiátust hivatott betölteni, amelyet a versenyszféra szervezetei számára már régóta alkalmaznak, a tervezett humánforrás-stratégia szerves része, és amelynek keretén belül az új belépők integrálását tervezett és dokumentált módon, testre szabott módszertan mentén, személyiségjellemzőiben rátermett mentorok közreműködésével végzik. Míg rendészeti vonalon a múltban már történtek próbálkozások egyfajta mentori rendszer működtetésére, addig a közigazgatásban jellemzően a szervezetek még nem dolgoztak ki és vezettek be mentori programot.

A mentori program szervezeti oldalon történő meghonosodásának feltétele a felső vezetők támogatása, és stratégiai gondolkodása a humánforrás-gazdálkodás és -menedzsment területén.

A program implementálásához a szervezeteknek szükséges felmérniük, hogy melyek a szervezeten belüli szakmai kulcsterületek, és mely szakterületek küzdenek az utánpótlás biztosításának nehézségeivel vagy magas fluktuációval. Ennek a felmérésnek a célja annak a kockázati elemnek a feltárása, hogy mely – munkaerő-utánpótlás hiányából fakadó – szakértelemhiány veszélyezteti a szervezet stratégiai céljainak elérését. A feltárt eredmények ismeretében van lehetőség fókuszálni az utánpótlásra, a munkaerő-tervezés kapcsán számba vett és várható változásoknak, igényeknek megfelelően. Fontos kiemelni, hogy a közigazgatási szervezetekre nem jellemző a tudatos humánforrás-tervezés, amelynek optikáján valamelyest javít az álláshelyek központi nyilvántartása és a Kit.⁴³ szabályozása, miszerint az álláshely fél éven belül történő betöltése szükséges annak érdekében, hogy ne kerüljön központi nyilvántartás alá.

A programban való részvétellel, mentor és mentorált delegálásával a szervezetek közvetve jelentős profitra tehetnek szert, hiszen ha az új belépők egy hatékony beillesztési programban vesznek részt, akkor előbb válnak a szervezet értékes, kiegyensúlyozottan magas teljesítményt nyújtó, lojális és motivált tagjává. A mentorálási rendszer bevezetése hozzásegíti az újonnan belépő tisztviselőket ahhoz, hogy mihamarabb szakmailag felkészült, ügyfélorientált szemléletű tagjává váljanak annak a közszerződési szervezetnek, ahová kinevezés útján felvételt nyertek.

A közszerződésbe történő kinevezésükkel a mentoráltak életpályájukban, a karrierben való előrehaladásukban eddig olyan nem tapasztalt szervezeti működéssel, felépítéssel, munkahelyi

43 A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény

szituációkkal, feladatokkal és szokásokkal találhatják szembe magukat, amelyek megnehezítik a beilleszkedést és a betanulást.

Ki lehet mentorált?

A mentorálás valójában többféle célt szolgálhat, a humánerőforrás gyors rendelkezésre állásától kezdve a tisztviselői elégedettség és elkötelezettség megalapozásán és hosszú távú fenntartásán át a tisztviselői lojalitás kiépítéséig és az esélyegyenlőség biztosításáig. A folyamat kiterjedhet akár a közszolgálati szervezet bármely új belépő vagy visszatérő tisztviselőjére, illetve a szervezeti kultúrába való beillesztés, a szakmai betanítás, a szervezetbe történő integráció és a tehetséggondozás területére.

E projekt keretén belül bevezetendő mentori program eredeti célcsoportja a fiatal pályakezdők, akik nemcsak a munkaerőpiacon jelennek meg új munkavállalóként, hanem a közszolgálat speciális közegében is. Tehát nemcsak a foglalkoztatással kapcsolatos tapasztalatok jelentenek újdonságot a pályakezdők életében, hanem a közszolgálatra jellemző sajátosságok is, mint például a hivatali kommunikáció írásbeli elsajátítása, vagy a jogszabályok és szabályozók mentén történő szigorú munkavégzés. A 2019. évben megvalósított pilottapasztalatok és szervezeti igények alapján javasolt a mentoráltak körét kibővíteni munkatapasztalattal rendelkező, de a közszférában eddig munkát még nem vállaló új belépők számára is, hiszen – bár szakmai gyakorlattal rendelkeznek – de sem a szervezetről, sem a közigazgatásról ismereteik, tapasztalatiak nincsenek.

A mentori programban részt vevők körét javasolt bővíteni a közigazgatásban elhelyezkedni kívánó

- a) munkatapasztalattal nem rendelkező *fiatal pályakezdők* mellett
- b) *szakmai tapasztalattal rendelkező* új belépőkkel.

A mentoráltak projektbe történő bevonására minden esetben a Belügyminisztérium gondozásában, koordinálásában kerülhet sor:

- a meghirdetett időpontokban;
- a jelentkezési és szűrési feltételek mentén,
- az érintett közigazgatási szerv javaslatára.



11. ábra: A mentorálás lefolytatásának feltételei
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A mentorálás megkezdésének feltétele, hogy a közigazgatási szerv e tárgykörben érintett szervezeti egységénél betöltendő üres álláshely/munkakör keletkezzék, amelynek betöltésére a szervezet aktivitást mutat, erre irányuló intézkedéseket kezdeményez. Ezzel párhuzamosan mentor kijelöléséről és felkészítéséről is szükséges gondoskodnia a szervezetnek. Ideális és elvárt esetben a már felkészített mentor fogadja az új belépőt, segíti a helyi orientációban, támogatja a munkakörnyezet, munkahelyi közösség megismerését és a beilleszkedést, majd ezzel párhuzamosan megkezdődik a szakmai ismeretek elsajátítása, a betanulás.

A mentorálttal szemben támasztott elvárások:

- önként vegyen részt a programban;
- együttműködését az arra kiállított dokumentumon aláírásával hivatalosan is elismerje;
- a program során legyen együttműködő és motivált.

Mentor és mentorált személyiségének illeszkedése

Ideális esetben az utánpótlással érintett szervezeti egységénél már kiképzett mentor fogadja az új belépőt. A kapcsolatfelvétel a mentorálttal a belépést megelőzően megkezdődhet, a mentorált a mentor személyéről a Közzolgálati HR-rendszer⁴⁴ mentori nyilvántartó felületén tájékozódhat, több lehetséges mentor esetén választhat, hogy kivel kívánja végigvinni a mentorálási folyamatot. A szervezet a mentoráltak személyéről többféleképpen is szerezhet információt. Ennek legegyszerűbb módja a kiválasztási eljárás egy pontján – például a munkavállalás feltételeinek egyeztetésekor –, a mentort bevonni a felvételi folyamatba, ahol első benyomásként a mentor képet kaphat a belépő tisztviselőről. Így megállapítható, hogy melyik mentor személyisége illeszkedik leginkább a mentorálthoz.

Másik módja mentor és mentorált illeszkedésének segítésére az, ha a szervezeti egységet irányító vezető javaslatára történik a mentor és mentorált párosítása. A vezető ugyanis ismeri mentora személyiségjellemzőit, a kiválasztási eljárás során pedig a mentoráltról is vannak ismeretei, így nagy eséllyel tud helyes döntést hozni a legideálisabb mentor kijelöléséről.

Fontos kiemelni tehát, hogy a vezetők és a személyügyi szakemberek aktív részvétele már a folyamat megkezdésekor fontos szerepet játszik a sikeres mentorálás lefolytatásában.

3.2. Mentorok kompetenciái

A kompetencia szó latin eredetű, elsősorban illetékességet, másodsorban valamire való képességet, szakértelmet jelent. A kompetenciaképesség teszi alkalmassá az egyént egy komplex feladat meghatározott kontextusban történő sikeres megoldására.

„A kompetenciát úgy kell tekinteni, mint olyan általános képességet, amely a tudáson, a tapasztalaton, az értékeken és a diszpozíciókon alapszik, és amelyet egy adott személy tanulás során fejleszt ki magában.” (Coolahan)

44 A Közzolgálati HR-rendszer e projekt keretében került kifejlesztésre, magába foglalja a Közzolgálati Személyügyi Központ keretportálját, a KÖZZSZOLGÁLLÁS, TARTINFOR, ÚJ KARRIER Program, HR-tudásbázis és szakértői hálózat portáljait és rendszereit, valamint a fiatal pályakezdeők és a tehetséggondozási mentori programok adatbázisát.

A kompetencia „*alapvetően értelmi (kognitív) alapú tulajdonság, de fontos szerepet játszanak benne motivációs elemek, képességek, egyéb emocionális tényezők*”. (Pedagógiai lexikon – 1997).

A kompetencia mindazonáltal nem az elsajátított, kognitív, tiszta tudáson alapul, hanem valamely gyakorlati szempontú tapasztalatra épít, amely utat nyit a személyes fejlődésre.

A kompetencia fogalmát nem csak általánosságban, hanem valamilyen szakma gyakorlásához szükséges specifikus képességek értelmében is használják, valamely tevékenység eredményes ellátásához szükséges felkészültség feltételeként. Ha mindezen meghatározást a mentori kompetenciák körére akarjuk alkalmazni, tovább szűkítve a kört a közszolgálat specifikus közegére illesztve, akkor szükséges megvizsgálni, hogy a közszolgálati munka világában meghatározhatunk-e különleges, sajátos, a mentori tevékenységre illeszthető kompetenciákat.

A fiatal pályakezdők beillesztését segítő, jelen projektben kifejlesztett mentori programban a mentorok számára meghatározott szükséges kompetenciák köre alapvetően három forrásból származik:

1. A Belügyminisztérium 2016/2017. évben a KÖFOP-2.2.17. azonosító számú „*Új közszolgálati életpálya*” elnevezésű projekt keretén belül végzett kompetenciakutatásából származó 12 db közszolgálati alapkompentencia;
2. A Nemzeti Közszolgálati Egyetem részéről 2017. évben végzett közszolgálati igényfelmérő kutatás eredményeként megállapított további 12 db kompetencia;
3. Továbbá a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16. azonosító számú „*A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*” elnevezésű projekt keretén belül megvalósult, mentorok kiválasztását megalapozó kutatás eredményeként meghatározott 10 db mentori kompetencia adja.

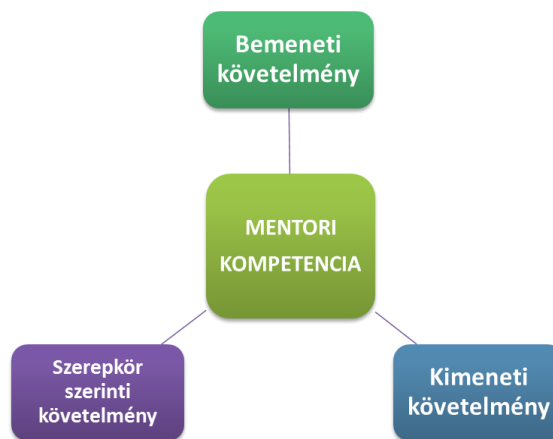
Ezen kompetenciahalmazok közül 12 db közszolgálati alapkompentencia került kiválasztásra, amely kibővül további 10 db mentori kompetenciával. Így összességében véve 22 db kompetencia által határozhatóak meg a mentori kompetenciák, melyek körét az alábbi 7. számú táblázat mutatja be.

A 22 db közszolgálati mentori kompetencia			
Kognitív készségek	Egyéni személyiségjellemzők	Társas készségek	Vezetői, irányítói készségek
Problémamegoldás	Önállóság	Érzelmi intelligencia	Tudás átadására való képesség
Döntési képesség	Határozottság és magabiztosság	Együttműködés	Mások motiválása
Kreativitás	Szabálykövetés és fegyelmezettség	Kommunikáció	Vezetői képesség
Nyitottság	Felelősségvállalás	Konfliktuskezelés	
	Pszichés terhelhetőség	Extraverzió	
	Hatékony munkavégzés	Barátságosság	
	Érzelmi stabilitás		
	Rugalmasság, alkalmazkodás		
	Személyes példamutatás, hitelesség		

7. táblázat: Mentori kompetenciák a közszolgálatban

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A 22 db közszolgálati mentori kompetencia a közigazgatás és a rendvédelem hivatásrendjében egységesen kerültek meghatározásra. Az elvárt kompetenciák körébe tartozik még 2 db elem, amely az interperszonális felmérés során kerül előtérbe, ez a *szakmai tudás, szakértelem*, illetve a *pozitív személyiség*. Valójában egyik elem sem kompetencia, megállapítható, hogy objektíven nehezen mérhető, de az a tartalmi és motivációs attitűd, amellyel a mentorjelölt nyilatkozik szakmai tevékenységével kapcsolatban, továbbá megnyilvánul a kiválasztási eljárás során, olyan értékkel bír, amelyet mindenképpen szükséges figyelembe venni a mentorjelöltek személyiségjellemzőinek értékelésekor.



12. ábra: Mentori kompetenciák

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A mentori tevékenységgel összefüggésben háromféle szempontból határozhatjuk meg a kompetenciákat:

- bementi követelmény
- kimeneti követelmény
- szerepkör szerinti követelmény

Míg a bementi és kimeneti kompetenciák esetében a kompetenciák megléte és azok szintje kerül meghatározásra, addig a szerepkör szerinti követelmény esetében a mentori gyakorlatban elvárt konkrét cselekvések kompetencián keresztül történő jelenléte, gyakorlati alkalmazása várható el.

Bementi kompetenciakövetelményként nevesíthetjük azt a minimálisan elvárt mentori kompetenciaszintet, amellyel a mentor feltételezhetően már rendelkezik, illetve ami a programban való részvételhez alapvetően elvárt. Ezt a szintet lehet mérni a programba való bekerülés, azaz a kiválasztási eljárás során.

Kimeneti kompetencián azt értjük, amikor az elvárt kompetenciákat a mentori képzési program során eredményesen továbbfejlesztette a mentor, és ezáltal felkészülten tudja megkezdeni a mentorálást. A mentori képességek, kompetenciák fejlesztésére Probono továbbképzési

e-learning program, valamint a Nemzeti Közzolgálati Egyetem által szervezett 2 napos jelenléti tréning szolgál.

Minden mentori kompetencia fogalmának definíciója elkészült, de annak érdekében, hogy azok felmérhetőek legyenek a mentorjelölteknel, azt meghatározott személyiségjegyek mentén kellett vizsgálni. A mentori tevékenység kapcsán a mentori kompetenciák mellé meghatározott szerepek társultak (6 db), amelyek egzakt módon határozzák meg, hogy a mentor az adott kompetencia vonatkozásában és a szerepek relációjában mire kell, hogy képes legyen, azaz milyen kompetenciakövetelményeket kell teljesítenie. A megértéshez ragadjunk ki egy mintát a kutatásból! A *szerepkör szerinti követelmény*: például a *döntési képességet* alapul véve *fejlesztői szerepkörben* a mentor képes dönteni a mentorált fejlesztési céljairól, de ugyanitt az *integráló szerepből* fakadóan képes dönteni a mentorált szociális beillesztését elősegítő lehetőségekről, módszerekről is. Tehát a döntési kompetenciához a példában két szerepnek megfelelő elvárási szintet is definiáltunk.

A kompetenciákhoz rendelt mentori szerepek a következők:

1. Fejlesztő szerep
2. Értékelő szerep
3. Integráló szerep
4. Koordináló szerep
5. Adminisztratív szerep
6. Karriertámogató szerep

Szükséges ehelyütt megjegyezni, hogy nem minden kompetenciához tartozik szerepkör szerinti definíció.

Mivel a kapcsolódó kutatásokban a közzolgálati kompetenciákat egzakt módon és több irányból is meg lettek vizsgálva. így azok azonosítása, szintjének mérése a megfelelő vizsgálati módszerekkel már lehetségessé vált, ezek alkalmazása továbbra is javasolt.

A mentori kiválasztási eljárás során – amelyre közel 500 fő jelentkezett a közigazgatás szektorából – háromféle módszert alkalmazott a Kormányzati Személyügyi Központ:

- Alapkompetenciák mérésére szolgáló *elektronikus teszt*, amely objektív módon ad visszacsatolást a meglévő kompetenciák szintjéről. A teszt automatikusan kiértékeli az eredményeket.
- Mentori kompetenciák feltárására irányuló, önbevalláson alapuló *elektronikus kérdőív*, amelynek értékelésekor a mentorjelölt oldaláról a szubjektivitás és az önismeret mértéke meghatározó lehet.
- *Strukturált interjú*: a személyügyi szakmai tevékenységen belül a kiválasztás közzismert eszköze, jól alkalmazható módszer. Itt szintén megjelenik a szubjektivitás, viszont a másik fél esetében, az interjúztató személyénél lehet befolyásoló tényező. Az interjú alkalmas továbbá az első két vizsgálati módszerrel mért kompetenciák további megvilágítására.

A három módszer eredményeit összesítette a komplex pszichológiai véleményt tartalmazó dokumentum, amelyben grafikusán ábrázolták és szövegesen is kiértékeltek a mentorjelölt kompetenciáit. Az értékelés rövidített változatát a Személyügyi központ megküldte a kiválasztási eljárásban részt vett mentor számára. Ezt javasolt a program további megvalósítása során is alkalmazni.

A projekt egyik célkitűzése volt egy olyan mérőeszköz kifejlesztése, amely az alapkompenciákhoz hasonlóan alkalmas mentori kompetenciák feltárására, a felállított neurális modell mentén történő illeszkedés megállapítására. Így a kiterjesztés során következő szakaszában javasolt ennek az eszköznek, azaz a KOMP-K mentori kompetenciákat mérő rendszerének az alkalmazása.

A kompetenciák mérésének módszereként ennek alapján kétféle eszköz javasolt:

1. Mentori képességeket vizsgáló, a kompetenciák mérésére szolgáló *elektronikus teszt*.
2. *Strukturált interjú*.

3.3. Mentorok toborzása és kiválasztása

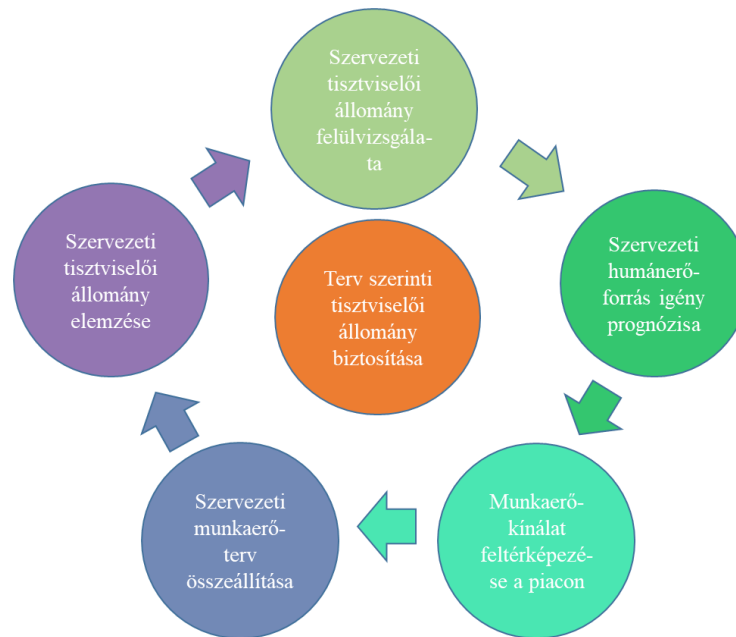
Munkaerő-tervezés a mentorált utánpótlás biztosítása érdekében

A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény, továbbá a kormányzati létszámgazdálkodásról, valamint a kormányzati igazgatási szerveket és azok foglalkoztatottjait érintő egyes személyügyi kérdésekről szóló 88/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet már valamelyest rákényszeríti a közigazgatási szervezeteket arra, hogy a rendelkezésükre álló üres álláshelyeket meghatározott időn belül feltöltsék, vagyis gazdálkodjanak, tervezzenek az álláshelyekkel, ugyanakkor a közszoalati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCI. törvény még ennyit sem ír elő a humánerőforrás-utánpótlás biztosításáról.

A munkaerő-szükséglet megállapításának objektív módszerei konkrét számításokra, felmérésekre, elemzésekre épülnek, és a szervezeti létszámigény megállapítására szolgálnak. Az objektív módszerek körébe tartozik például a statisztikai számítás, az időelemzésen és a funkcióelemzésen alapuló módszerek.

A munkaerő-tervezés elsődleges célja a munkaerőpiac alakulásától, a konkrét szervezeti helyzettől, a szervezet nagyságától függetlenül az, hogy a szervezeti célok végrehajtásához megfelelő időben biztosítsa a szükséges számú, végzettségű és összetételű munkaerőt. A munkaerő-tervezés tényleges céljának elérését, a mi esetünkben a tisztviselői állomány biztosítását az alábbi ciklikus folyamatábra mutatja be.

A terv szerinti tisztviselői állomány biztosításának feltétele a szervezeti tisztviselői állomány meghatározott időközönkénti felülvizsgálata, majd a szervezeti humánerőforrás-igény lehető legpontosabb meghatározása. A folyamat során figyelembe kell vennünk a magyarországi munkaerőpiaci feltételeket, a keresleti és kínálati oldal aktuális viszonyait, majd ezen paraméterek mentén lehetséges a munkaerőterv összeállítása. A terv vethető össze a közigazgatási szervezeten belüli állomány elemzésével, majd az üres álláshelyek/munkakörök számbavétele után negatív irányú eltérés esetén a tisztviselői állomány bővítésére, pozitív irányú eredmény esetén átszervezésre kerülhet sor. A munkaerő utánpótlására irányuló ilyen mértékű szakmai tudatosság a mai közigazgatásban nem lelhető fel.



13. ábra: A munkaerő-tervezés ciklikus folyamata
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A program további működtetése során javasolt a Személyügyi központ részére állandó időpontokban, féléves időszakonként meghirdetni a mentori programot, amelyre a közigazgatási szervek tervszerűen tudnak mentorjelölteket delegálni. Ez szervezeti oldalon akkor valósulhat meg, ha a munkaerő-tervezésre nagyobb hangsúlyt fektetnek, a szervezeti egységek rendszeresen felméri a várható létszámmozgásból adódó változásokat (pl.: nyugdíjazás, várandósság, várható elvándorlás), és felméri a szervezet jogszabályok alapján meghatározott tevékenységi körében ellátandó feladatok végrehajtásához szükséges humán erőforrás-kapacitást (pl.: feladatkörök bővülése/csökkenése).

A mentori program működtetésének elengedhetetlen feltétele a szervezetek tájékoztatása, a programmal kapcsolatos információk közigazgatási szervek felé történő kommunikációja.

Jó kommunikációs stratégiának bizonyul a személyügyi vezetők, szakemberek online felületeken történő tájékoztatása a hivatalos levél formájában megküldött szervezeti informáláshoz képest. Tapasztalat, hogy a hivatali csatornák lassúak, gyakran későn vagy egyáltalán nem jutnak el az információk az érintett szervezeti egységekhez. Ezen kívül támogatásként javasoljuk, hogy – a KHR-rendszer informatikai fejlesztésének köszönhetően – a mentori nyilvántartó adatbázis felületén, a Személyügyi központ honlapján, valamint hírlevél formájában *elektronikusan is nyújtunk tájékoztatást, továbbá személyügyi szakmai rendezvényeken is számoljunk be a mentori program részleteiről, eredményeiről.*

Ki lehet mentor?

A projektben kifejlesztett mentori rendszer módszertanának alkalmazására pilotprogramot valósított meg a Nemzeti Községi Egység 2018/2019. év során. A pilotban a közigazgatási hivatásrendben 41 fő mentor vett részt, akik sikeresen hajtották végre a mentorálást saját szervezetükben. A mentori program kiterjesztése során javasolt a már tapasztalattal rendelkező mentorok bevonása az újonnan pályázó mentorjelöltek mellett.

A kiterjesztésben részt vevő mentorok javasolt száma 50-100 fő.

A tapasztalt és tapasztalattal nem rendelkező mentorjelöltek aránya körülbelül 1/3-2/3 arányban javasolt.

Javasolt felmérni azon mentorok létszámát, akik a mentori program pilotjában nem kaptak lehetőséget, de felkészítésük a mentori feladatokra megtörtént. Amennyiben várható új belépő azon a területen, érdemes lehetőséget biztosítani a mentoroknak, további mentorok biztosításához pedig toborzás-kiválasztási eljárást kell lefolytatni.

A közigazgatási mentori programba való bekerülés javasolt csatornáit a kiterjesztés során:

- A korábbi kiválasztási eljárásról elért eredmény alapján a Személyügyi központ tesz javaslatot a Nemzeti Közszolgálati Egyetem által felkészített mentorjelölt személyére.
- Szakmailag indokolt a pilotprogramban részt vett, közigazgatási mentori programban tapasztalattal rendelkező mentorok újbóli bevonása.
- A fennmaradó helyekre a Személyügyi központ az általa a projekt keretén belül 2021/2022-ben meghirdetett, kiválasztási eljárás során kiválasztott mentorjelöltek részére további lehetőséget biztosít a részvételre.

A jelentkezés folyamatát javasolt a KHR-rendszeren keresztül informatikailag támogatott módon biztosítani. Amennyiben elektronikus felület rendelkezésre áll, az adminisztráció hatékonnyá tétele, valamint monitoringozhatósága érdekében indokolt annak alkalmazása e területen is (pl.: e-jelelkezés, online mentorálási napló, monitoring).

A mentori program kiterjesztése a közigazgatási szervek körében

1. Szervezeti igények meghatározása

A kiterjesztésbe bevonandó szervezetek száma 5-7 db – a szervezeti reprezentativitásra figyelemmel –, típusukat tekintve ezek jellemzően minisztériumok, kormányhivatalok. A részvételnek alapfeltétele, hogy olyan szervezetek vegyenek részt a programban, ahol van relevanciája az utánpótlásról való gondoskodásnak. Ilyen hivatalok, szervek jellemzően fluktuációval érintett, újonnan létrejött vagy szervezeti átalakuláson átesett szervezetek lehetnek. Egy szakterületről több mentor is delegálható a kiválasztási eljárásba.

2. A mentor szervezeti delegálása

A mentor delegálása a programba a közigazgatási szerv hatáskörébe tartozik. A kiterjesztés megvalósítása során követendő gyakorlat, – melyet a monitoringadatok is alátámasztottak, – hogy a felső vezető jóváhagyásával a mentoráltak személyének kiválasztása a mentorjelölt belső motivációjából fakadóan történjék, és a vezetők támogatásával vegyenek részt a programban. A delegálás során fontos szempont, hogy a mentorjelöltek többéves, jelentős szakmai tapasztalattal rendelkezzenek, amely tudás átadására elkötelezettek, szervezetük felé lojálisak legyenek.

3. A kiválasztási eljárás helyszíne

A mentorok kiválasztását központilag javasolt megvalósítani a Belügyminisztérium közreműködésével. A lebonyolításhoz és a teszteléshez szükséges feltételeket a Személyügyi központ biztosítja.

4. A jelentkezés feltételei

A kiterjesztés során a programba való jelentkezés a szervezetek részéről a projektben meghatározott feltételek mentén történik, illetve a Személyügyi központ az eredmények alapján biztosít lehetőséget. A mentorral szemben támasztott követelmények a következők:

- a.) A beillesztés folyamatát az adott célra felkészített, megfelelő elméleti tudással és gyakorlati tapasztalattal rendelkező, hiteles mentoroknak kell ellátniuk. Ennek érdekében a jelentkezéseket, jelöléseket az alábbi feltételek mentén kell megtenni:
- mentor lehet a programban az a tisztviselő, aki a Kttv., illetve a Kit. szervei és személyi állománya alá tartozik;
 - legalább hároméves széles körű szakmai és szervezeti tapasztalattal rendelkezik az adott szakterületen;
 - vezetője támogatja jelentkezését, azaz szükséges a közvetlen vezető ajánlása és a munkáltatói jogkörrel rendelkező vezető jóváhagyása a jelentkezési lapon;
 - az ajánlásnál figyelembe kell venni a jelölt egyéni teljesítményértékeléseinek eredményeit,
 - vállalja a mentori kiválasztási eljáráson való részvételt;
 - a jelölt írásbeli nyilatkozatban vállalja a mentori feladatok ellátását.

Jelentkezni a jelentkezési lap munkáltatói jogkör gyakorlójának aláírásával ellátott példányának a projekt megvalósítója (BM) részére történő megküldésével lehetséges.

b.) A mentor feladatai:

- a pályakezdők szervezeti beilleszkedésének segítése;
- a szervezeti kultúra értékeinek és a szervezeti elvárásoknak a közvetítése a pályakezdők felé;
- aktív személyes és online kapcsolattartás a mentorálttal;
- a mentorált pályakezdő szakmai fejlődésének nyomon követése és támogatása, a szakmai tudásmegosztás segítése;
- rendszeres visszajelző, értékelő és fejlesztő beszélgetések levezetése;
- a mentorált pályakezdő tevékenységének félig strukturált értékelése;
- a mentorálttól kapott visszajelzések fogadása és beépítése a mentori munkába;

- részvétel a mentorok közötti tudás- és tapasztalatszerzésben, szakmai rendezvényen;
- a mentori tevékenység adminisztrálása;
- részvétel a Belügyminisztérium Személyügyi központja által lefolytatandó kiválasztási eljárásán.

Kiválasztási eljárás

A kiválasztási eljárás személyi feltételei

Ahhoz, hogy a kiválasztási eljárást az elvárt színvonalon és szakmaisággal lehessen lefolytatni, elengedhetetlen meghatározott szakértelemmel, szaktudással rendelkező szakértők megfelelő létszámban történő bevonása.

Kiválasztási eljárás feladatai	Létszám igény
Kommunikációs, szervezői feladatok, jelöltek kiválasztási eljárásba történő beosztása, kapcsolattartás	2 fő
A teszt kontrollált körülmények között történő lebonyolítása	2 fő
A kiválasztási eljárás során felvett tesztek kiértékelése, interjú lefolytatása, jelentések elkészítése	4-6 fő

8. táblázat: A toborzás-kiválasztás megvalósításának humánerőforrás-igénye

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A kiválasztási eljárásban meghatározott (humánerőforrás-tanácsadó, HR-menedzser, személyügyi szervező, pszichológus, kriminológus, andragógus, szociológus) végzettséggel rendelkező és legalább 3 év releváns szakmai tapasztalattal rendelkező szakértők közreműködése szükséges. A szakértői létszám a mentori programban jelentkezők számától függően alakítható.

Mentori kompetenciák mérésének eszköze/módszere

A kiválasztási eljárás során bemeneti kompetenciaszintet mérünk, azaz a minimálisan elvárt kompetenciakövetelményeknek való megfelelést.

A mentori kompetenciákról szóló alfejezetben javaslat formájában meghatározásra került, hogy a kiválasztási eljárás során kétféle módszer együttes alkalmazása javasolt:

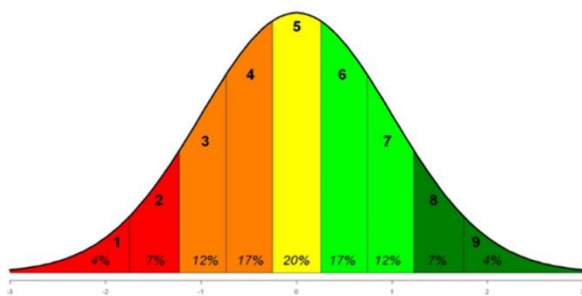
- Mentori képességeket vizsgáló, a kompetenciák mérésére szolgáló elektronikus *teszt*
- *Strukturált interjú*

a.) Mentori kompetenciamérő teszt

A 22 db közszolgálati mentori kompetencia mérésére alkalmas eszköz a Belügyminisztérium által kifejlesztett, tudományosan megalapozott, pszichológiai alapokon nyugvó elektronikus

teszt, amely jellemzően mérésen alapul; felvétele kontrollált körülmények között zajlik, átlagosan 3-4 óra időtartamban végezhető el az egységes közszolgálati mentori kompetenciák felmérése.

A kiértékelés elektronikusan, úgynevezett standard nine (kilenc fokozatú) értékelési rendszer segítségével történik, és feldolgozott formájában ismertetik a mentorjelöltekkel és szervezetükkel is. A skála kilenc teljesítményintervallumának százalékos előfordulási aránya a bal oldali görbéről, illetve a jobb oldali táblázat harmadik oszlopából olvasható le, míg a besorolás alapját képező százalékból megadott teljesítményintervallum-értékek a jobb oldali táblázat negyedik oszlopában találhatóak.



		Előfordulási arány	Elért teljesítmény
1	Nagyon gyenge	4%	0-4%
2	Gyenge	7%	5-11%
3	Lényegesen átlag alatti	12%	12-23%
4	Kicsivel átlag alatti	17%	24-40%
5	Átlagos	20%	41-60%
6	Kicsivel átlag feletti	17%	61-77%
7	Lényegesen átlag feletti	12%	78-89%
8	Nagyon jó	7%	90-96%
9	Kiváló	4%	97-100%

14. ábra: Standard nine értékelési rendszer és előfordulásának értékei

(Forrás: Dr. Malét-Szabó Erika szerkesztése)

A KOMP-K rendszer részeként funkcionáló teszt által mért egyéni eredményeket a rendszer összeveti a mentori neurális modellel, s minél nagyobb az egyezőség, annál inkább megállapítható az alkalmasság. A teszt eredménye arra is szolgál, hogy megmutassa, mely egyéni mentori kompetenciák szorulnak fejlesztésre, erősítésre.

A teszteredmények a rendszerben tárolásra kerülnek.

b.) A strukturált *interjú*

A strukturált interjú módszerének lényege abban rejlik, hogy minden interjúalany esetében előre meghatározott, módszertanilag felépített kérdéssor mentén történik az interjú, így lehetőség nyílik az információk összehasonlíthatóságára. A módszer további előnye, hogy az alany saját szavaival fogalmazhatja meg válaszait, sok információhoz jut a kérdező, és azok az interjú pillanatában lejegyezhetőek.

A pilot során alkalmazott strukturált interjú kérdéseinek felülvizsgálatát követően javasolt annak alkalmazása. Az interjú során a 22 db mentori kompetencia közül az alábbi táblázat szerinti kompetenciákra kérdez rá és szerezhethet információt az interjúztató.

Az interjú során felmért közszolgálati mentori kompetenciák, személyiségjellemzők köre			
Kognitív készségek	Egyéni személyiségjellemzők	Társas készségek	Vezetői, irányítói készségek
Problémamegoldás	Határozottság és magabiztosság	Érzelmi intelligencia	Tudás átadására való képesség
Nyitottság	Szakmai tapasztalat, felkészültség	Kommunikáció	Mások motiválása
	Pozitív személyiség	Konfliktuskezelés	

9. táblázat: Interjú során mért mentori kompetenciák

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Az interjú során az interjúkérdések mentén kapott válaszokat az interjúztató jegyzőkönyvben rögzíti, valamint kilencfokozatú skálán értékeli és elemzi.

Kiértékelés

A pilotprogram alkalmával a mentori kiválasztási eljárásról az egyéni eredmények összesítésére kétféle dokumentum készült. A komplex pszichológiai vélemény a felmérés során elért mentori kompetenciák részletes elemzését tartalmazza körülbelül 10 oldalban, míg készült egy az eredmények közzétételére szolgáló összegző jelentés is. A közreműködő szakértők által adott visszajelzések alapján megállapítható, hogy a komplex pszichológiai vélemény és összegző dokumentum aránytalanul nagy adminisztratív terhet jelentett, amelyet a szakmai színvonal csökkentése nélkül indokolt egyszerűsíteni.

Javasolt, hogy a pszichológiai véleményben elemzett kompetenciaeredményeket döntően szttenderdek alapján lehessen definiálni, így azok dokumentumban történő megjelenítése ezt követően elektronikusan, algoritmusokkal történő behivatkozással legyen megoldott.

A teszt és az interjú eredménye *grafikusan* is szemléltethető.

A pilot során rögzített tapasztalat, hogy a kompetenciamérés módszertani megalapozottsága, időigénye alapján a résztvevők mélyebb elemzési eredményt vártak, ezért javasolt a dokumentum tartalmának bővítése.

Továbbra is elvárt, hogy a Személyügyi központ a mentori program működtetése során a kiválasztási eljárásban kapott eredményekről, a programba való bekerülésről a szervezetet és a mentorjelöltet is tájékoztassa. Attól függetlenül, hogy a komplex pszichológiai vélemény alapján javasolt-e mentori tevékenységre a tisztviselő, a programban való részvételről a szervezet saját hatáskörében dönt.

Mentori rendszer nyilvántartása

A Személyügyi központ a mentorokat és mentoráltakat nyilvántartja a projektben kifejlesztett Közszolgálati HR-rendszer erre kialakított moduljában (mentori adatbázis). A KHR-rendszer erre kialakított portálján az érdeklődők számára elérhető minden hasznos információ a közigazgatási mentori programról, beleértve a jelentkezési időszakokat és a mentorok bemutatkozó profilját is.

ELEM	ELEM LEÍRÁSA
Mentori programban részt vevők köre, célcsoport	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fiatal pályakezdők ➤ Közigazgatásban még nem dolgozó új belépők
Mentori programba való jelentkezés módja	➤ A jelentkezés befogadása, jelentkezés, kiválasztási eljárás félévenként.
Mentori programban való részvétel feltételei	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kiválasztási eljáráshoz kötött ➤ A mentorjelölt önkéntes jelentkezésével (jelentkezési lap) ➤ A mentorjelölt a szervezet által delegált legyen ➤ A kiírt pályázati feltételeknek való megfelelés
A kiválasztás módja	➤ Központi, azaz a Személyügyi központ ⁴⁵ végzi
Mentori kiválasztás módszere	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elektronikus kompetenciamérő teszt ➤ Személyes interjú
Mentorok nyilvántartása	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Közszolgálati HR-rendszerben (KHRR) létrejött mentori adatbankban. ➤ Javasolt elektronikusan jelentkezni a programba a KHRR mentori felületén keresztül.
A mentorálás időszaka	➤ 6 hónap
Adminisztráció	➤ <i>Mentorálási napló</i> dokumentum alkalmazása elektronikus formában.
Kommunikáció	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intézményi tájékoztatás, kommunikáció ➤ Elektronikus tájékoztatás a KHRR-portál felületén. ➤ Konferenciákon, szakmai napok alkalmával
Kiterjesztésben közreműködő szervezetek	➤ 5-7 db
Mentori kompetenciák	➤ 22 db
Elektronikus teszttel mér kompetenciák	➤ 22 db
Személyes interjú során felmért kompetenciák	➤ 8 db
Személyes interjú során felmért személyiségjellemzők	➤ 2 db
Eljárás eredményéről tájékoztatást kap	➤ Mentorjelölt és a szervezet
Eljárás eredményéről történő tájékoztatás dokumentuma	➤ Összegzés dokumentum bővített tartalommal

10. táblázat: Összefoglaló táblázat a közigazgatási mentori program kiterjesztésének alapelemeiről

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

45 A *Személyügyi központ* legfőképpen a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény 31. §, 83. § (3) bekezdése, 178. §, 180. § 1.) pontja, a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény 6. § 31. pontja, 45. §, 73. § (5) bekezdés alapján látja el feladatait.

3.4. A mentorok felkészítése a közigazgatásban

A pilotprogram eredményei – azaz a monitoringvizsgálat, az elégedettségmérés és a mentoroktól kapott egyéb visszajelzések – azt mutatják, hogy a mentorok számára kidolgozott képzési program alkalmas volt a mentorok felkészítésére, célirányos kompetenciafejlesztésre. Ezért a képzési program alapelveit, struktúráját és tartalmi elemeit megfelelőnek tartjuk. Mindemellett a közigazgatási mentorok képzésében az alábbi módosításokra, kiegészítésekre van szükség:

- a mentorok folyamatba ágyazott támogatása érdekében javasoljuk a pilotprogram során már kialakított szakértői hálózat, valamint az online tudás- és tapasztalatmegosztó fórumok beépítését a módszertanba;
- az új mentori módszerek (lásd: 2.6. rész) bevezetésének támogatása, valamint a vezetők és más szervezeti szereplők (pl.: HR-szakértők) hatékonyabb bevonása érdekében javasoljuk további képzési tartalmak kidolgozását.

A fenti alapvetéseknek megfelelően a következőkben részletesen is bemutatjuk:

- a mentorok képzésének elveit;
- a mentorok alapképzésének struktúráját, tartalmi elemeit és elérhetőségüket;
- a mentorokat támogató szakértői hálózatot, a szakértők feladatait;
- a mentorok tudás- és tapasztalatmegosztását segítő online fórumokat;
- a kidolgozásra javasolt új képzési elemeket.

3.4.1. A közigazgatási mentorok képzésének alapelvei és struktúrája

A közszolgálati mentori rendszer bevezetését megalapozó módszertanban foglaltaknak megfelelően a közigazgatási mentorok képzésében az alábbi alapelvek érvényesülnek.⁴⁶

- **Gyakorlatorientáltság:** vagyis a képzési programban részt vevő mentorok gyakorlati feladatok, valós élethelyzetek megoldásával fejleszthetik mentori kompetenciáikat.
- **Kompetenciaalapúság:** a mentorok képzése kompetenciaalapú, vagyis az egyszerű ismeretátadáson túl az érintettek készségeinek és képességeinek fejlesztésére, valamint attitűdjeik és motivációjuk befolyásolására is fókuszál.
- **Folyamatosság:** a mentorok felkészítése a mentori alapképzés teljesítésével nem ér véget. A szakértői hálózat működtetésével a gyakorló mentorok rendszeresen, a mentori folyamat közben kapjanak támogatást.

46 Krauss – Magasvári – Szakács, 2018., 102.

- **Tudásmegosztás:** hisszük, hogy a mentorok egymás tapasztalataiból legalább annyit tudnak tanulni, mint a formális képzésekből. Ezért kezdeményezzük a mentorok közötti tudásmegosztás minél szélesebb körű megvalósítását. A pilotprogram tapasztalatai alapján ez a mentorok közötti tapasztalatmegosztás leghatékonyabban az online fórumokon keresztül tud megvalósulni.
- **Célirányosság:** a mentori feladatkör ellátása olyan kompetenciákat feltételez, amelyek túlmutatnak a munkatársaktól elvárt alapkompentenciákon. Ezért a korábban leírtaknak megfelelően a mentorok képzése kifejezetten a feladatra kiválasztott munkatársaknak szól, vagyis nem végezheti el bárki. Fontos kiemelni azt is, hogy a képzést csak olyan trénernek vezethetik, akik elvégezték a mentori képzés megtartására felkészítő programot.
- **Elszámolhatóság:** a pilot tapasztalatai azt mutatják, hogy a mentorok számára motivációs erővel bír a mentori felkészítések továbbképzési pontokként való elszámoltathatósága. Ezért fontosnak tartjuk, hogy már a pilotprogram során megtörtént a mentorképzés közigazgatási továbbképzésben való akkreditációja.

A fenti alapelveknek megfelelően felépített mentori képzés struktúráját az alábbi ábra szemlélteti:



15. ábra: A közigazgatási mentorok képzési struktúrájának áttekintése
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A következő részben a közigazgatási mentorok alap- és kiegészítő képzéseit mutatjuk be részletesebben. A szakértői támogatásról a 3.5. fejezetben, míg a vezetőknek szóló képzési programról a 3.8. fejezetben lesz szó.

3.4.2. A közigazgatási mentorok alapképzése

Amint az a fenti ábrából látható, a mentorok fejlesztése az alapképzéssel kezdődik. A mentori alapképzés két fő modulból – vagyis egy önálló tanulást igénylő e-tananyagból, illetve egy kétnapos jelenléti képzésből – áll. A gyakorlatorientáltság alapelveinek megfelelően a két képzési forma közül a jelenléti tréninget tartjuk hangsúlyosabbnak, hiszen itt a résztvevők személyes tapasztalatot szerezhetnek a mentori folyamatról és az ebben betöltött szerepükről.

Ennek megfelelően az **e-tananyag** célja a mentorok jelenléti képzésének előkészítése a szükséges előzetes ismeretek átadásával, valamint a tréning kiegészítése azokkal a tudástartalmakkal, amelyek feldolgozására a jelenléti képzésen nincs lehetőség. Az e-tananyag főbb tematikai elemei a következők:

- a munkahelyi beillesztés és a mentorálás elméleti alapjai;
- közszolgálati mentori program bemutatása;
- DISC-személyiségtipológia elmélete;

- asszertív kommunikáció alapjai;
- a tudásátadás technikái.

A mentori alapképzés e-tananyaga a közigazgatási továbbképzés Probono platformjáról érhető el. Az e-tananyag elvégzése 3 óra önálló tanulást igényel. A modul teljesítéséhez a résztvevőknek a teljes anyagot át kell nézniük, és meg kell oldaniuk az anyagba beépített szituációs gyakorlatokat.

Az alapképzés második modulja a kétnapos (2*8 órás) jelenléti tréning. A jelenléti tréning célja, hogy a résztvevők a gyakorlatban is elsajátítsák a mentori tevékenységhez szükséges kompetenciákat, ezért a képzés során a tapasztalati tanulás módszertanát alkalmazzuk. Ez azt jelenti, hogy a csoport tagjai a mentori szereppel, illetve a mentori feladatokkal életszerű helyzetek feldolgozásán keresztül ismerkednek meg. A tréning témakörei a következők:

- a munkahelyi beillesztés és a mentorálás szerepe a szervezeti működésben;
- közszolgálati mentori program – mentorok feladatai;
- DISC-személyiségtípológia alkalmazása a mentorálásban;
- asszertív kommunikáció gyakorlati alkalmazása mentor-mentorált viszonyban;
- kommunikációs helyzetgyakorlatok a mentorálás folyamatában.

A tréningek levezetéséhez szükséges forgatókönyv, gyakorlattár és elméleti háttéranyag a projekt keretében elkészült. Ezeket változatlan tartalommal javasoljuk megtartani.

A tréningek esetében javasoljuk a páros tréningvezetést. Fontos továbbá, hogy a képzéseket olyan trénernek vezessék, akik korábban elvégezték a programhoz kapcsolódó tréneri felkészítést.

A tréning teljesítésének feltételei az alábbiak:

- az e-tananyag elvégzése (bemeneti követelmény);
- a képzési idő 90%-án való jelenlét.

3.4.3. Kiegészítő képzések a közigazgatási mentorok számára

A pilotprogram tapasztalatai alapján javasoljuk, hogy a programban alkalmazott klasszikus mentorálás módszere – a szervezeti és az egyéni sajátosságok figyelembevételével – opcionálisan felváltható legyen az online mentorálás, a keresztmentorálás vagy a csoportos mentorálás módszertanára (lásd: 3.6. rész). A három új mentori módszertan legfontosabb jellemzőit a mentori felkészítés e-tananyaga röviden bemutatja, de a képzés nem ad részletesebb, a gyakorlati megvalósítást támogató útmutatást. Ezért javasoljuk az alapképzés kiegészítését ezzel.

A három módszertan képzésére – az önálló elsajátíthatóság mértékének figyelembevételével – különböző megoldásokat ajánlunk. Ezt foglalja össze a következő rész.

Online mentorálás – az online mentorálás esetében a mentorálás folyamata lényegében megfelel a klasszikus mentorálásnak, az eltérés egyedül a kapcsolattartás módjában, és ebből

következően a mentor-mentorált között zajló kommunikáció jellegzetességeiben van. Az alapképzés során begyakorolt kommunikációs technikák ismeretében a mentor képes lehet az online mentorálásban használandó módszerek önálló elsajátítására, ezért ez esetben a képzés megvalósulhat egy – az alapképzés e-tananyagából – letölthető jegyzet feldolgozásával. Javasoljuk, hogy a jegyzet az alábbi témaköröket mutassa be:

- az online mentorálás jellemzői, előnyei és javasolt alkalmazása;
- a mentor szerepe és feladatai az online mentorálásban;
- az online mentorálás speciális kommunikációs alaphelyzetének bemutatása, a lehetséges kommunikációs gétek szemléltetése és az azok megoldására irányuló technikák bemutatása;
- a motiválás, az értékelés és a visszajelzés lehetőségei az online mentorálásban;
- az online mentorálásban alkalmazható technikai eszközök és megoldások bemutatása.

Keresztmentorálás – az online mentoráláshoz hasonlóan a keresztmentorálás alaphelyzete is jórészt megfelel a klasszikus mentori szituációnak azzal a különbséggel, hogy a mentor és a mentorált eltérő szakterületről és/vagy szervezeti egységből érkezik. Ennek megfelelően ez esetben is megfelelő módszerek tartjuk a mentori képzésre alapozott önálló tanulást. Javasoljuk tehát az e-tananyag kiegészítését a keresztmentorálás módszertanát bemutató, letölthető formájú jegyzettel. A jegyzet ajánlott témakörei a következők:

- a keresztmentorálás módszertanának jellemzői, előnyei és javasolt alkalmazása;
- a mentor speciális szerepe és feladatai a keresztmentorálásban;
- a célkijelölés módszerei és gyakorlata a keresztmentorálásban;
- a mentorált munkatársainak és vezetőjének bevonása a folyamatba.

Csoportos mentorálás – a csoportos mentorálás esetében a mentornak egy csoporttal kell foglalkoznia, így olyan csoportdinamikai hatások kezelésére is fel kell készülnie, amelyek a klasszikus, egyéni mentorálás során nem, vagy csak közvetve jelentkezhetnek. Ezért úgy gondoljuk, hogy a csoportos mentorálás módszerének alkalmazását érdemes gyakorlati képzéssel is megtámogatni. Ennek megfelelően javasoljuk egy 8 órás (egynapos) tréningmodul kidolgozását, amelyen azok a mentorok vehetnek részt, akik korábban elvégezték a mentori alapképzés. Ajánljuk, hogy a csoportos mentorálásra felkészítő képzés szintén kerüljön be akkreditált programként a közigazgatási továbbképzés rendszerébe, és így a résztvevők a modul elvégzésével szerezhessenek tanulmányi pontokat. Fontos továbbá, hogy a csoportos mentorálásra felkészítő modult is csak a mentori képzés vezetésére felkészített trénernek tarthassák meg. A csoportos mentorálásra felkészítő tréning ajánlott tematikája:

- a csoportos mentorálás módszerének speciális jellemzői, előnyei, alkalmazhatósága;
- a mentor szerepe és feladatai a csoportos mentorálásban;

- alapvető csoportdinamikai jelenségek és azok kezelése a mentorálás folyamatában;
- csoportfacilitációs eszközök és módszerek (pl.: world café, kör, action learning, brainstorming, 6 kalap) gyakorlása.

Összegezve tehát a mentorok felkészítése a mentorok *alapképzéséből* (e-tananyag és 2*8 órás tréning), valamint az ezt *kiegészítő*, egy-egy speciális mentori módszertant bemutató képzésekből áll. Az online mentorálás és a keresztmentorálás módszertanát az érintett mentorok az e-tananyagból letölthető jegyzet segítségével önállóan tanulhatják meg, míg az összetettebb készségeket igénylő csoportos mentorálás alkalmazását egy 1*8 órás, jelenléti tréning keretében sajátíthatják el.

A képzések mellett a mentorok fejlesztését szolgálja a folyamatba ágyazott szakértői támogatás, valamint az online tudás- és tapasztalatsmegosztó csoportok működtetése. Ezekről a következő fejezetben (lásd: 3.5. rész) szólunk bővebben.

Fontos továbbá kiemelni, hogy a program hosszú távú eredményességének biztosítása érdekében javasoljuk a képzés kiterjesztését más célcsoportokra – elsősorban a szervezeti vezetőkre – is. A vezetőknek tervezett képzés céljairól, tartalmi elemeiről és megvalósításáról a 3.8. fejezetben lesz szó.

3.5. Szakértői támogatás, online tudás- és tapasztalatsmegosztó fórumok a közigazgatásban

3.5.1. A szakértői támogatás a közigazgatásban

A pilotprogramokat megelőző mentorképzéseken kapott visszajelzések szerint a résztvevők rövidnek tartották a képzést, és bár elégedettek voltak az átadott tudásanyaggal, szerettek volna további támogatást kapni a mentorálás megvalósításához.⁴⁷ Ezért a pilotprogram lebonyolításába szakértőként bevontuk azokat a trénereket, akik részt vettek a mentorok felkészítésében. A szakértők aktívan végigkísérték a három hónapos mentorálási időszakot, és rendszeres fejlesztő, támogató beszélgetésekkel segítették a mentorok munkáját. Ezekben a megbeszéléseken a mentorok személyre szabott tanácsot kaptak az alábbi területeken:

- célok meghatározása;
- a folyamat felépítése;
- az elakadások és a konfliktusok kezelése;
- a mentoráltak motiválása és értékelése;
- a fejlesztő beszélgetések levezetése;
- a folyamathoz kapcsolódó dokumentumok kezelése.

47 Szakács, 2018., 3.

A szakértők szerepét és munkáját a pilotban részt vevő mentorok kifejezetten pozitívan értékelték, és a monitoringinterjúk eredményei szerint is szükség van a mentorok rendszeres szakértői támogatására.

A támogató szakértői szerep betöltésének két alapvető feltétele van:

1. A közigazgatási mentorok képzésére felkészítő tréneri program elvégzése.
2. Legalább egy – de ajánlottan inkább 3-4 – mentori felkészítő tréning levezetése.

Ezen túl javasoljuk, hogy a támogató szakértők lehetőleg olyan trénerek legyenek, akik jól ismerik a közigazgatási szervezetek működését, a mentorok és a mentoráltak feladatrendszerét, a tipikus szervezeti problémákat, konfliktusokat, elakadásokat.

A mentori folyamatot támogató szakértők legfontosabb, szerződésben is rögzített feladatai az alábbiak:

- a mentorálási folyamatban a szakértőhöz rendelt mentor(ok) szakmai támogatása, kérdéseik megválaszolása;
- adott mentor mentorálási szakaszához igazodóan legalább két szakmai egyeztető megbeszélés lefolytatása mentoronként;
- a mentorálási napló vezetéséhez szakmai támogatás nyújtása;
- szükség esetén egyéb szakértők bevonása a mentorok által jelzett kérdések megválaszolásába;
- a mentori rendszer módszertanának értékelése, a fejlesztési javaslatok, tapasztalatok összegyűjtése;
- havi jelentés készítése a szakértői tevékenységről, valamint összegző beszámoló készítése a mentori rendszer módszertanára vonatkozó értékelésről, javaslatokról.

A támogató szakértők tehát rendszeresen kapcsolatot tartanak a mentorral, és a számára nyújtott tanácsadással közvetett hatást gyakorolnak a program megvalósulására. A mentorok és a támogató szakértők közötti kommunikáció létrejöhet online, telefonos vagy személyes formában. Mindemellett javasoljuk, hogy a szakértők legalább havonta egyszer személyesen, illetve, ha ez a fizikai távolság miatt nem megoldható, akkor szóban (telefon, internetes hívással) egyeztessenek a mentorokkal.

A mentoroknak nyújtott támogatásért a szakértők részesüljenek szakértői díjazásban, amelyet a támogatott folyamatok száma szerint célszerű meghatározni. A szakmai színvonal megőrzése érdekében fontos, hogy egy szakértő egyszerre maximum hét mentor munkáját segítse.

3.5.2. A tudás- és tapasztalatmegosztó mentori csoportok a közigazgatásban

A mentori felkészítéseken és workshopokon a mentorok rendre megfogalmazták az egymással való rendszeres kapcsolattartás igényét. A kapott visszajelzések alapján a résztvevők fontosnak tartották, hogy ne csak a formális képzésekből, hanem egymás tapasztalatából is tanulni tudjanak. A közigazgatási pilotprogram elindulásakor a közigazgatási továbbképzés platformján, a Probonon lehetőség nyílt olyan online, zárt csoportok létrehozására, amelyekben a mentorok és a támogató szakértők rendszeresen konzultálhattak egymással. A közigazgatási pilotprogramban kipróbált online csoportok működését a monitoring során megkérdezett mentorok hatékonynak tartották, ezért javasoljuk hasonló csoportok létrehozását a közigazgatási mentorok számára is.

Javasoljuk, hogy a tudás- és tapasztalatmegosztó csoportok az alábbi feltételeknek feleljenek meg:

- a csoportokat továbbra is a Probono-platfomon érdemes működtetni, hiszen ez biztosítja az elvárásoknak megfelelő IT-biztonságot és a közigazgatásban dolgozó mentoroknak közvetlenül elérhető;
- a csoportok tagjai lehetnek az aktív (vagyis éppen mentorálást végző) vagy passzív (mentori képzésen részt vett, de aktuálisan nem mentoráló) mentorok, illetve a folyamatba bevont támogató szakértők;
- érdemes egy nagy, a teljes közigazgatási mentori közösséget tömörítő csoportot működtetni, és ezen túl az egy szakértőhöz rendelt mentorok számára további kisebb csoportok is létrehozhatók;
- a csoportokat szakmai szempontból a támogató szakértők facilitálják. Egyéb, a feladatra – kommunikációs, etikai, információbiztonsági szempontból – felkészített rendszert adminisztrátor moderálja.
- az aktív tudás- és tapasztalatátadás ösztönzése érdekében érdemes napi rendszerességgel közzétenni a mentorálást segítő információkat, kérdéseket, érdekességeket, videókat stb. Ezt a feladatot a mentorokat támogató szakértőknek érdemes felvállalniuk.

3.6. Mentorálási módszerek a közigazgatásban

A közszolgálati mentori rendszert megalapozó módszertan szerint a program a klasszikus mentorálás elveire épül, vagyis:

- egy mentor egyszerre egy mentorált fejlődését segíti (a párhuzamos mentorálás megengedett, de a mentor ebben az esetben is külön-külön foglalkozik a mentoráltakkal);
- a mentorálás a mentor és a mentorált közötti személyes interakciókban valósul meg;

- a mentorálás célja a szervezeti beillesztés, a szakmai fejlesztés és a karriertámogatás.⁴⁸

A pilotprogramot a fenti elvárásoknak megfelelően alakítottuk ki, ám kiderült, hogy a szervezetek egyedi jellemzői, a speciális környezeti feltételek és a mentor-mentorált párok sajátosságai miatt a klasszikus mentorálás módszertanának alkalmazása nem mindig célravezető, sőt bizonyos esetekben kivitelezhetetlen. A klasszikus mentorálás módszerének használatát az alábbi tényezők gátolták:

- a mentor és a mentorált nem azonos szakterületen és/vagy szervezeti egységben dolgozott, így a szakmai fejlesztés nem valósulhatott meg;
- a mentor és a mentorált más városban dolgozott, ezért a személyes találkozás nem, vagy csak nehezen volt megoldható;
- a szervezetbe egyszerre, tömegével léptek be a pályakezdők, ezért az „egy mentor-egy mentorált” módszer alkalmazása nem volt hatékony, ráadásul több esetben konfliktust és ellenérzést szült, amiért csak néhány új belépő kapott mentort.

A fenti problémák elkerülése érdekében javasoljuk a mentori módszertan kibővítését új megoldásokkal úgymint: **online mentorálás**, **keresztmentorálás**, **csopartos mentorálás**. Mindemellett fontosnak tartjuk hangsúlyozni, hogy a preferált mentorálási forma továbbra is a **klasszikus mentorálás**, az egyéb módszertanok használatát akkor ajánljuk, ha ez valamilyen nem, vagy csak megkérdőjelezhető eredménnyel valósítható meg. Az alábbiakban az újonnan bevezetendő mentori módszertanokról nyújtunk áttekintést.

Online mentorálás (E-mentoring) – az online mentorálás során a mentor-mentorált közötti kapcsolattartás különböző digitális eszközök segítségével – online videóhívások, telefon, email, chat – valósul meg. Az online mentorálás módszertanát elsősorban abban az esetben ajánljuk, amikor a mentor és a mentorált munkaszervezési vagy egyéb okból (pl.: fizikai távolság) nem tudja biztosítani a személyes találkozásokat. Az online mentorálás esetében – a klasszikus mentoráláshoz hasonlóan – egy mentor egy mentorálttal foglalkozik, a különbség csak a kommunikáció formájában van. Ennek megfelelően az online mentorálás során az alábbi alapelvek betartását javasoljuk:

- a mentorálási folyamatban egy mentor egy adott időben egy mentorálttal foglalkozik. A mentor – egymástól függetlenül, párhuzamosan – maximum három pályakezdőt mentorálhat.
- a mentor és a mentorált kizárólag – vagy zömében – online formában, illetve telefonon tartja a kapcsolatot. A személyesség növelése érdekében fontos, hogy a mentor legalább hetente egyszer beszéljen a mentorálttal, vagyis a kapcsolattartás alapvetően ne e-mailezéssel valósuljon meg. Ajánljuk továbbá, hogy a mentor és mentorált közötti kapcsolattartás olyan digitális eszközök segítségével (pl.: Zoom, Skype, Viber, Microsoft Teams) valósuljon meg, amely lehetővé teszi a videóhívások kezdeményezését. Így a mentor és a mentorált közötti nonverbális kommunikáció is

48 Krauss – Magasvári – Szakács, 2018., 49.

hatékonyabban tud érvényesülni. A mentorálás sikere érdekében lényeges, hogy a szervezetek biztosítsák az érintettek részére a megfelelő technikai háttérrel (pl.: digitális híváshoz szükséges eszköz, szoftver és internetkapcsolat).

- az online mentorálás célja lehet a szakmai fejlesztés vagy a szervezeti beillesztés támogatása is. Erről a helyzeti változók mérlegelésével a mentornak és a mentorálnak kell döntenie.
- ajánljuk, hogy a célkijelölés és a programértékelés alkalmával a mentor és a mentorált személyesen is találkozzon egymással, vagy ha ez nem megoldható, akkor videóhívásban kommunikáljanak.

Az online mentorálás alkalmazásának előnye a rugalmasság. A digitális eszközöknek köszönhetően az érintett résztvevők a folyamatot valóban egyéni igényeiknek és lehetőségeiknek megfelelően tudják kialakítani. Ugyanakkor az előnyök mellett hátrány lehet a kapcsolattartás kevésbé személyes jellege, amely akadályozhatja a bizalmi viszony megerősödését a mentor és a mentorált között. További problémaként léphet fel a megfelelő eszközök és feltételek biztosítása.

Keresztmentorálás (Cross-mentoring) – a keresztmentorálás kifejezést a szakirodalomban a különböző szervezetekből és/vagy szakterületekről érkező mentor-mentorált párok között megvalósuló folyamatra használják. A keresztmentorálás célja elsősorban a szervezetek és munkaterületek közötti tudásátadás, valamint együttműködés erősítése. Ennek megfelelően a közigazgatási mentori program esetében is akkor beszélünk keresztmentorálásról, amikor a mentor és a mentorált különböző szervezeti egységben és/vagy eltérő munkaterületen dolgozik (a pilotprogram során tipikusan ilyen helyzet volt, amikor a szervezeti HR-es kollégák mentorálták a szakmai területeken elhelyezkedő pályakezdőket). Ugyanakkor a célok tekintetében némiképp eltérünk a szakirodalmi példáktól. Esetünkben ugyanis a keresztmentorálás célja nem az eltérő szakterületek megismerése, hanem a szervezeti beillesztés és szocializáció támogatása. A keresztmentorálás alkalmazását tehát főként abban az esetben javasoljuk, amikor a mentorált megfelelő szakmai háttérrel rendelkezik, ezért leginkább a szervezeti kultúra megismerésében, a szokások és értékek elsajátításában kell őt segíteni. A keresztmentorálás előnyei közé tartozik, hogy a mentorált nagyobb rálátást kap a szervezet egészére, többféle szakterületet és nézőpontot megismer, hátrány lehet viszont a szakmai fejlesztés támogatásának korlátozottabb megvalósítása. Fontos továbbá, hogy a keresztmentorálásban a mentor szerepe is módosul. Ez esetben ugyanis szélesebb körű összefogás révén – vagyis a közvetlen munkatársak és a vezető aktív bevonásával – valósulhat meg a mentorált fejlesztése. Ennek az összefogásnak a megszervezése, fenntartása és nyomon követése a mentor feladata. Összességében tehát a keresztmentorálás legfontosabb jellemzői a következők:

- a mentor egyszerre egy mentorálttal foglalkozik. Ez esetben is van lehetőség a párhuzamos mentorálásra, a mentor itt is maximum három mentorálttal foglalkozhat, egymástól függetlenül.
- a mentor és a mentorált eltérő szervezeti egységben és/vagy szakterületen dolgozik, ezért a mentorálás elsődleges célja a szervezeti beillesztés, a szervezeti integráció támogatása.

Emellett másodlagos célként megjelenhet a szakmai fejlesztés is. Ennek biztosítása érdekében a mentornak aktívan be kell vonnia a folyamatba a mentorált közvetlen munkatársait, illetve vezetőjét. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy rendszeres időközönként tájékozódnia kell a mentorált szakmai fejlődéséről, a célkijelölést és a záró értékelést egyeztetnie kell a mentorált vezetőjével, a személyes konzultációk alkalmával fel kell dolgoznia a mentorálttal a kollégáktól, illetve a vezetőtől kapott visszajelzéseket.

- a mentor és a mentorált közötti kapcsolattartás módja alapvetően személyes, de indokolt esetben alkalmazhatják az online kapcsolattartást is (lásd: online mentorálás).
- a mentor és a mentorált heti rendszerességgel tart fejlesztő beszélgetéseket. A beszélgetések 45-60 perc időtartamúak legyenek. A mentorált fejlesztésének támogatása érdekében a beszélgetésekbe esetenként bevonhatók a mentorált közvetlen munkatársai és/vagy felettese.

Csoportos mentorálás (Team mentoring) – A fentebb bemutatott mentori módszertanoktól eltérően a csoportos mentorálás során a mentor nem egyéneket, hanem 5-8 fős csoportokat mentorál. Ennek megfelelően a csoportos mentorálás módszertanát azoknak a szervezeteknek ajánljuk, amelyek rendszeresen nagy létszámú új pályakezdőt léptetnek be. A csoportos mentorálás alkalmazásával biztosítható, hogy minden új belépő kapjon mentori támogatást, méghozzá úgy, hogy ez ne jelentsen többleterőforrást a szervezet számára. További előny lehet, hogy a mentoráltak nemcsak a mentortól, hanem egymás tapasztalataiból is tanulhatnak, erősödik közöttük az együttműködés és a közösséghez tartozás érzése, ami közvetve hozzájárulhat a szervezetben maradásukhoz. Mindemellett azonban számolni kell bizonyos hátrányokkal is. Ilyen lehet elsősorban a mentor figyelmének megoszlása, az egyénre szabott támogatás háttérbe szorulása, valamint a negatív csoportfolyamatok (pl.: rossz értelemben vett konformizmus, csoportnyomás, a problémák felerősítése) beindulása. Ezeknek a potenciális hátrányoknak az elkerülése érdekében fontos, hogy a mentor megfelelően felkészült legyen a csoportdinamika kezelésére, vagyis elengedhetetlen, hogy speciális képzést kapjon (lásd: 3.4.3. pont). Mindezek alapján a csoportos mentorálás módszerének és alkalmazásának legfőbb jellemzői a következők:

- a mentor egyszerre, egy időben a mentoráltak egy csoportjával foglalkozik. A csoport ideális létszáma: 5-8 fő, de elképzelhető 3-4 vagy 9-10 fős csoport is. Ezeknél nagyobb csoporttal nem javasoljuk a csoportos mentorálás módszerének alkalmazását. Fontos tehát, hogy a mentor nem párhuzamosan, egymástól függetlenül végzi az egyes pályakezdők mentorálását, hanem csoportként dolgozik velük.
- a speciális mentorálási helyzetből fakadóan a mentor feladata a csoportdinamika kezelése, azaz a csoporttagok közötti kölcsönhatások felismerése, és azok pozitív irányú befolyásolása. Ennek érdekében a mentornak a mentori alapképzés mellett a csoportos mentorálásra felkészítő tréninget is el kell végeznie. A csoportos mentorálás módszerével tehát nem dolgozhat olyan mentor, aki nem vett részt ezen a képzésen.

- a mentornak legalább heti egy – jellemzően 45-60 perces – csoportos fejlesztő beszélgetést kell megtartania. Emellett a folyamat elején és végén, vagyis a célkijelölés, illetve az értékelés szakaszában a mentor egyéni beszélgetéseket is vezet a mentoráltakkal.
- a célok kijelölése és a visszajelzés-értékelés tehát egyénenként történik. A mentor a csoport minden egyes tagjára vonatkozóan vezeti a mentorálási naplót.
- a csoportos fejlesztő beszélgetések alapvetően személyesen zajlanak. Különösen indokolt esetben konferenciahívásra alkalmas eszköz használatával van lehetőség online megbeszélés lebonyolítására is. Fontos, hogy a csoportos mentorálás módszertanát alkalmazó szervezet biztosítsa a mentoráláshoz szükséges infrastrukturális (megfelelő méretű terem) és tárgyi (pl.: tábla, flip-chart lap, filcek, post-it) feltételeket.

Összegezve tehát a közigazgatási mentori programban az alábbi négy módszertan valamelyike alkalmazható:

- klasszikus mentorálás
- online mentorálás
- keresztmentorálás
- csoportos mentorálás.

Ha a szervezeti sajátosságok, valamint a mentor és mentorált egyedi igényei lehetővé teszik, akkor alapvetően a klasszikus mentorálás alkalmazását javasoljuk. A többi megoldást a speciális jellemzőkkel bíró helyzetekben célszerű használni. Az alábbi összehasonlító táblázat segítséget nyújthat a mentori módszertanok közül való választásban.

	Klasszikus mentorálás	Online mentorálás	Keresztmentorálás	Csoportos mentorálás
Alapvető jellemzők	<ul style="list-style-type: none"> – egyéni fejlesztésen alapuló folyamat – egy mentor egy mentorálttal foglalkozik (párhuzamos mentorálás esetén egy mentorhoz max. három mentorált tartozhat) 	<ul style="list-style-type: none"> – egyéni fejlesztésen alapuló folyamat – egy mentor egy mentorálttal foglalkozik (párhuzamos mentorálás esetén egy mentorhoz max. három mentorált tartozhat) 	<ul style="list-style-type: none"> – különböző szervezeti egységek és/vagy szakterületek között megvalósuló, egyéni fejlesztésen alapuló folyamat – egy mentor egy mentorálttal foglalkozik (párhuzamos mentorálás esetén egy mentorhoz max. három mentorált tartozhat) 	<ul style="list-style-type: none"> – csoportos fejlesztésen alapuló folyamat – egy mentor 5-8 főből álló csoporttal dolgozik
Kapcsolattartás módja	<ul style="list-style-type: none"> – alapvetően személyes – legalább heti egy (45-60 perces) fejlesztő beszélgetés 	<ul style="list-style-type: none"> – alapvetően online – legalább heti egy (45-60 perces) online, fejlesztő beszélgetés 	<ul style="list-style-type: none"> – alapvetően személyes, de ha ez nem megvalósítható, akkor lehet online is (ez utóbbi esetben egyszerre kell tekintettel lenni az online mentorálás és a keresztmentorálás elveire) 	<ul style="list-style-type: none"> – alapvetően személyes, csak kivételes helyzetben támogatott az online kapcsolattartás – legalább heti egy (45-60 perces) csoportos, fejlesztő beszélgetés
Célok	<ul style="list-style-type: none"> – a szakmai fejlesztés és a szervezeti beilleszkedés támogatása 	<ul style="list-style-type: none"> – a szakmai fejlesztés és/vagy a szervezeti beilleszkedés támogatása (előbbi akkor lehetséges, ha a mentor és a mentorált azonos szakmai területen teljesít szolgálatot) 	<ul style="list-style-type: none"> – a fő cél a szervezeti beillesztés és szocializáció támogatása – a szakmai fejlesztés csak a mentorált munkatársainak és/vagy vezetőjének bevonásával, közvetve valósítható meg 	<ul style="list-style-type: none"> – a szakmai fejlesztés és a szervezeti beilleszkedés támogatása

	Klasszikus mentorálás	Online mentorálás	Keresztmentorálás	Csoportos mentorálás
Előnyök	<ul style="list-style-type: none"> – a szakmai fejlesztés és a szervezeti beillesztés egyszerre valósul meg – a helyzeti feltételek ideálisak a megfelelő mentor-mentorált kapcsolat kialakulásához 	<ul style="list-style-type: none"> – a folyamat rugalmasabban igazítható a mentor és a mentorált igényeihez, időbeosztásához – a fejlesztő beszélgetések bárhol, bármikor megvalósíthatók 	<ul style="list-style-type: none"> – a mentorált összetettebb képet kap a szervezetről – a mentorálás révén erősödhet a kapcsolat és az együttműködés a szervezeti egységek között 	<ul style="list-style-type: none"> – a mentoráltak egymással is megoszthatják tapasztalataikat, problémáikat – egy időben nagyobb létszámú belépő mentorálása megoldható
Hátrányok	<ul style="list-style-type: none"> – megvan a veszélye, hogy a mentor kevésbé vonja be a környezetet (más kollégák, vezető) a mentorálási folyamatba – a szervezeti és az egyéb feltételek gyakran nem teszik lehetővé a klasszikus mentorálást 	<ul style="list-style-type: none"> – az online kapcsolattartás miatt korlátozott a mentor és a mentorált közötti kommunikáció. Ez akadályozhatja a bizalmi viszony kialakulását – a szervezetnek biztosítani kell az online mentoráláshoz szükséges eszközöket (mobil eszközök, szoftverek, internet kapcsolat) és feltételeket (IT-biztonság) 	<ul style="list-style-type: none"> – a szakmai fejlesztés kevésbé meghatározó – a mentornak aktívabban be kell vonnia a folyamatba a mentorált munkatársait és vezetőjét 	<ul style="list-style-type: none"> – összetettebb felkészültséget kíván a mentor részéről – a nem megfelelően kezelt csoportfolyamatok negatívan hathatnak a mentorálási folyamatra – kevesebb egyéni figyelem jut egy mentoráltra
Feltételek	<ul style="list-style-type: none"> – a mentor és a mentorált egy helyen, azonos munkaterületen dolgozzon – a mentor és a mentorált munkaszervezésének összehangolása 	<ul style="list-style-type: none"> – megfelelő informatikai eszközök (okostelefon, tablet, notebook vagy asztali számítógép) – online beszélgetésre alkalmas szoftverek 	<ul style="list-style-type: none"> – megfelelő helyszín biztosítása a fejlesztő beszélgetésekhez – a mentor és a mentorált időbeosztásának, munkaszervezésének összehangolása 	<ul style="list-style-type: none"> – a mentorok felkészítése a csoportdinamika kezelésére – megfelelő helyszín és eszközök biztosítása a

	Klasszikus mentorálás	Online mentorálás	Keresztmentorálás	Csoportos mentorálás
	– megfelelő helyszín biztosítása a fejlesztő beszélgetésekhez.	– stabil internetkapcsolat – IT-biztonsági előírások betartása		csoportos fejlesztő beszélgetésekhez

11. táblázat: A közigazgatási mentori programban alkalmazható módszertanok áttekintése
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

3.7. Mentori folyamat és a mentorok feladatai a közigazgatásban

A közszolgálati mentori rendszer pilotprogramjának tapasztalatai szerint a módszertanban kialakított mentorálási folyamat alapvetően megfelel az érintettek igényeinek, és eredményesen szolgálta a kitűzött célok megvalósulását. Ennek megfelelően lényegében nincs szükség az eredeti elképzelés radikális átalakítására, csupán apróbb módosításokat kell tenni, úgymint:

- a pilotprogram három hónapos időtartamának kibővítése négy hónapra;
- valamint a folyamat közbeni, formális értékelő beszélgetés elhagyása.

Mindkét változtatást a pilot, valamint a monitorig során kapott visszajelzések indokolják. Egyrészt a résztvevők többsége úgy látta, hogy a három hónap kevés volt ahhoz, hogy a mentoráltak felkészüljenek a teljesen önálló munkavégzésre, másrészt a folyamat közbeni értékelés túl közel volt időben a záróértékeléshez, így a kettő között gyakorlatilag nem történt érdemi változás a mentorált felkészültségében.

Az átalakított mentorálási folyamatot az alábbi ábra szemlélteti:

Orientáció és célkijelölés	Aktív beillesztés	Támogató beillesztés
1-2. hét	3. héttől a 3. hónap végéig	4. hónap
<ul style="list-style-type: none"> Kapcsolatfelvétel a mentorálttal A folyamat céljainak kijelölése és azok rögzítése a Mentorálási naplóban Visszajelzés a mentorált vezetőjének a folyamat céljairól 	<ul style="list-style-type: none"> Legalább heti egy egyéni vagy csoportos fejlesztő beszélgetés levezetése, a beszélgetések tanulságainak rögzítése a Mentorálási naplóban Legalább havi egy visszajelzés a mentorált közvetlen vezetőjének a mentorált előrehaladásáról 	<ul style="list-style-type: none"> Legalább kéthetente egy egyéni vagy csoportos fejlesztő beszélgetés levezetése, a beszélgetések tanulságainak rögzítése a Mentorálási naplóban A mentorált fejlődésének, beilleszkedésének és közszolgálati alapkompenciáinak értékelése A mentorált önértékelése és a mentor munkájának értékelése Visszajelzés a mentorált közvetlen vezetőjének az elért eredményekről
Mentorálási napló: célkijelölés	Mentorálási napló: aktív beillesztés (a fejlesztő beszélgetések rövid összefoglalása)	Mentorálási napló: támogató beillesztés (a fejlesztő beszélgetések rövid összefoglalása), értékelés + mentorok értékelése és önértékelés (mentoráltak)
Kapcsolattartás a mentort támogató szakértővel (min. havi két egyeztető megbeszélés)	Kapcsolattartás a mentort támogató szakértővel (min. havi két egyeztető megbeszélés)	Kapcsolattartás a mentort támogató szakértővel (min. havi két egyeztető megbeszélés)

16. ábra: A közigazgatási mentorálási folyamat
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Az ábráról leolvasható, hogy a közigazgatási mentorálási folyamat három fő szakaszból, vagyis **az orientációból**, az **aktív** és a **támogató** beillesztésből épül fel. A következőkben ezeket a fázisokat, valamint az azokhoz kapcsolódó mentori feladatokat mutatjuk be részletesebben.

3.7.1. Orientáció és célkijelölés

Az orientáció a mentor és a mentorált közötti **kapcsolatfelvétellel** kezdődik. A folyamat sikerét alapvetően meghatározza a két fél között kialakuló bizalmi viszony, ezért javasoljuk, hogy a mentor már a pályakezdő belépése előtt vegye fel mind a mentorálttal, mind annak leendő vezetőjével a kapcsolatot. A mentor a vezetőtől egyrészt tájékozódjon a mentorált leendő feladatairól, a vele kapcsolatos vezetői elvárásokról, másrészt mutassa be a program célkitűzéseit, és tisztázza saját szerepét. A mentorálttal pedig még az első munkanap előtt beszéljen telefonon, és informálja őt a mentori programról, az azzal kapcsolatos teendőkről, valamint az első napok várható eseményeiről.

A kapcsolatfelvételt követi a tényleges **orientáció**, amely a belépés napján kezdődik, és nagyjából az első-második héten zajlik (a pontos időtartam az adott szervezet jellemzőitől és a mentorált egyéni fejlődésének ütemétől függ). Az orientáció célja, hogy a mentorált megismerje a munkahelyi környezetet, munkatársait, és alapvető információkat szerezzen leendő feladatairól. Az orientáció során – az alkalmazott mentori módszertantól függően – némileg eltérő feladatai lehetnek a mentoroknak. Ezeket a feladatokat az alábbi táblázat foglalja össze.

Mentorálási módszerek	A mentorok mentorálttal kapcsolatos feladatai az orientáció során
Klasszikus mentorálás	<ul style="list-style-type: none"> – a mentorált fogadása az első munkanapon (lehetőleg a mentorált vezetőjével együtt) – a közvetlen munkahely (pl.: irodák, közösségi terek) bemutatása – a közvetlen munkatársak bemutatása – szükség esetén segítségnyújtás a belépéshez kapcsolódó ügyintézésben – a szolgálat során alkalmazandó technikai és egyéb eszközök használatának bemutatása – az alapvető szervezeti szabályozók ismertetése – a munkavégzés közben betartandó alapvető öltözködési és viselkedési normák bemutatása – a legfontosabb munkafolyamatok és az azokkal kapcsolatos mentori feladatok ismertetése, megbeszélése – a mentori program folyamatának megbeszélése

Mentorálási módszerek	A mentorok mentorálttal kapcsolatos feladatai az orientáció során
Online mentorálás	<ul style="list-style-type: none"> – online vagy telefonos kapcsolatfelvétel a mentorálttal annak első munkanapján. A munkakörnyezettel és a munkatársakkal kapcsolatos első benyomások, tapasztalatok megbeszélése. – szükség esetén segítségnyújtás a belépéshez kapcsolódó ügyintézésben – az alapvető szervezeti szabályozók ismertetése – a munkavégzés közben betartandó alapvető öltözködési és viselkedési normák bemutatása – a legfontosabb munkafolyamatok és az azokkal kapcsolatos mentorálói feladatok ismertetése, megbeszélése – a mentori program folyamatának megbeszélése
Keresztmentorálás	<ul style="list-style-type: none"> – személyes, telefonos vagy online kapcsolatfelvétel a mentorálttal, annak első munkanapján. – személyes találkozás esetén: a munkatársak és a munkahely bemutatása – a munkakörnyezettel és a munkatársakkal kapcsolatos első benyomások, tapasztalatok megbeszélése – szükség esetén segítségnyújtás a belépéshez kapcsolódó ügyintézésben – az alapvető szervezeti szabályozók ismertetése – a munkavégzés közben betartandó alapvető öltözködési és viselkedési normák bemutatása – a mentori program folyamatának megbeszélése
Csoportos mentorálás	<ul style="list-style-type: none"> – a mentoráltak fogadása az első munkanapon (lehetőleg a mentoráltak vezetőjével együtt) – a munkahely és a munkatársak bemutatása a csoport egészének egyszerre, vagy egyénenként (ez a belépés körülményeitől függ) – a csoporttagok kölcsönös ismerkedésének támogatása, a csoportműködés alapszabályainak megbeszélése

Mentorálási módszerek	A mentorok mentorálttal kapcsolatos feladatai az orientáció során
	<ul style="list-style-type: none"> – a munkakörnyezettel és a munkatársakkal kapcsolatos első benyomások, tapasztalatok megbeszélése csoportban – az alapvető szervezeti szabályozók ismertetése – a munkavégzés közben betartandó alapvető öltözködési és viselkedési normák bemutatása – a legfontosabb munkafolyamatok és az azokkal kapcsolatos mentorálti feladatok ismertetése, megbeszélése a csoporttal

12. táblázat: A közigazgatási mentorok feladatai az orientáció szakaszában

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Az orientáció időszakában fontos az intenzív kapcsolattartás, ezért javasoljuk, hogy az egyéni mentorálási formák esetében a mentor és a mentorált minden nap egyeztessen egymással, a csoportos mentorálás során pedig legalább két, hosszabb csoporttalálkozóra kerüljön sor.

Az orientáció szakaszát a **célkijelölés** zárja. A célkijelölés során megtörténik az orientációs időszak tapasztalatainak összegzése, a mentorálási folyamat céljainak pontosítása, a fejlesztési célok összeállítása és a mentorálási időszak ütemezése. Ennek megfelelően az egyéni módszertanokban (klasszikus mentorálás, online mentorálás és keresztmentorálás) a célkijelölés kapcsán a mentornak az alábbi feladatokat kell ellátnia:

- célkijelölő beszélgetés levezetése az orientációs időszak tapasztalatairól;
- a fejlesztési célok előkészítése és ezek megvitatása mind a mentorálttal, mind annak közvetlen vezetővel;
- a fejlesztés ütemezésének tervezése és ennek megvitatása a mentorálttal;
- a célkijelölő beszélgetés végén a célok rögzítése az egyéni vagy a csoportos mentorálási naplóban;
- a fejlesztés elemeinek egyeztetése a közvetlen vezetővel és szükség esetén más érintettekkel (pl.: a fejlesztésbe bevont más kollégákkal).

A csoportos mentorálás esetében gyakorlatilag ugyanezek a feladatok hárulnak a mentorra azzal a különbséggel, hogy az orientációs időszak tapasztalatait, a folyamatban megvalósítandó közös célokat, valamint az ütemezést a teljes csoporttal kell egyeztetnie, míg az egyes mentoráltakra vonatkozó személyes fejlesztési célokat külön-külön kell az érintettekkel megvitatnia. Fontos az is, hogy a csoporttagok számára egyéni fejlesztési tervek készüljenek, ezeket itt is a közvetlen vezetővel kell egyeztetni.

A célkijelölés mind az egyéni mentorálási formák, mind a csoportos mentorálás esetén a második hét végéig valósuljon meg. A célkijelölés pontos szempontjait a mentorálási napló tartalmazza (1. sz. melléklet).

3.7.2. Aktív beillesztés

Az orientáció és a célkijelölés szakaszai után következik a második fő fázis, vagyis az **aktív beillesztés**, amelynek során a mentor és a mentorált az általuk meghatározott célok elérésén dolgoznak. Az aktív beillesztési szakasz során a mentor **folyamatos** támogatást és visszajelzést nyújt a mentorátnak, így segítve annak szervezeti szocializációját és/vagy szakmai fejlesztését. Az aktív beillesztés során ellátandó mentori feladatokat az alábbi táblázat foglalja össze.

Mentorálási módszerek	A mentorok feladatai az aktív beillesztés során
Klasszikus mentorálás	<ul style="list-style-type: none">– a mentorált szakmai munkájának folyamatos nyomon követése, szükség esetén szakmai tanácsadás– a mentorált szervezeti beilleszkedésének támogatása, a munkahelyi szocializáció segítése– szükség szerint, de legalább hetente egyszer személyes fejlesztő beszélgetés a mentorálttal, amelynek során a mentor visszajelzést ad a mentorált előrehaladásáról, és megvitatják a felmerülő kérdéseket, problémákat– aktív segítségnyújtás a mentorált problémáinak, elakadásainak kezelésében– szükség szerint, de legalább havonta egyszer visszajelzés a mentorált közvetlen vezetőjének a mentorált előrehaladásáról– szükség szerint más munkatársak bevonása a mentorálási folyamatba– a mentorált előrehaladásának folyamatos rögzítése az Egyéni mentorálási naplóban
Online mentorálás	<ul style="list-style-type: none">– a mentorált szakmai munkájának folyamatos nyomon követése, szükség esetén szakmai tanácsadás– a mentorált szervezeti beilleszkedésének támogatása, a munkahelyi szocializáció segítése– szükség szerint, de legalább hetente egyszer online és/vagy telefonos fejlesztő beszélgetés a mentorálttal, amelynek során a mentor visszajelzést ad a mentorált előrehaladásáról, és megvitatják a felmerülő kérdéseket, problémákat

Mentorálási módszerek	A mentorok feladatai az aktív beillesztés során
	<ul style="list-style-type: none"> – aktív segítségnyújtás a mentorált problémáinak, elakadásainak kezelésében – szükség szerint, de legalább havonta egyszer visszajelzés a mentorált közvetlen vezetőjének a mentorált előrehaladásáról – szükség szerint más munkatársak bevonása a mentorálási folyamatba – a mentorált előrehaladásának folyamatos rögzítése az egyéni mentorálási naplóban
Keresztmentorálás	<ul style="list-style-type: none"> – a mentorált szervezeti beilleszkedésének támogatása, a munkahelyi szocializáció segítése – szükség szerint, de legalább hetente egyszer személyes vagy online vagy telefonos fejlesztő beszélgetés a mentorálttal, amelynek során a mentor visszajelzést ad a mentorált előrehaladásáról, és megvitatják a felmerülő kérdéseket, problémákat – aktív segítségnyújtás a mentorált problémáinak, elakadásainak kezelésében – aktív kapcsolattartás (legalább kéthetente egy egyeztetés) a mentorált közvetlen vezetőjével és/vagy a mentorálási folyamatba bevont más kollégákkal – a közvetlen vezetőtől és/vagy a mentorálásba bevont más kollégáktól kapott visszajelzések megbeszélése a mentorálttal, a szükséges fejlesztési lépések közös kialakítása – a mentorált előrehaladásának folyamatos rögzítése az egyéni mentorálási naplóban
Csoportos mentorálás	<ul style="list-style-type: none"> – a csoporttagok szakmai fejlődésének nyomon követése. A legjellemzőbb szakmai kérdések, problémák és elakadások megbeszélése a csoportos találkozókon – a csoporttagok szervezeti szocializációjának aktív támogatása, a felmerülő nehézségek megbeszélése a csoportban – hetente egyszer csoportos fejlesztő beszélgetés levezetése (szükség esetén lehet gyakrabban is)

Mentorálási módszerek	A mentorok feladatai az aktív beillesztés során
	<ul style="list-style-type: none"> – szükség esetén egyéni konzultáció a csoporttagokkal – szükség szerint, de legalább havonta egyszer visszajelzés a mentoráltak közvetlen vezetőjének a csoport előrehaladásáról, illetve indokolt esetben az egyes mentoráltak munkájáról – szükség szerint más munkatársak bevonása a mentorálási folyamatba – a mentoráltak előrehaladásának folyamatos rögzítése a csoportos mentorálási naplóban

13. táblázat – A közigazgatási mentorok feladatai az aktív beillesztés során

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Az aktív mentorálás időtartama három hónap, melynek végére a mentoráltaknak rendelkezniük kell az önálló szolgálatellátáshoz szükséges alapvető szakmai felkészültséggel, és feladataikat a szervezeti normáknak, elvárásoknak, szokásoknak megfelelően kell elvégezniük. Az időközbeni formális értékelés kikerült a folyamatból, ennek ellenére javasoljuk, hogy az aktív szakasz végén a mentorok egyeztessenek mind a mentoráltakkal, mind azok közvetlen vezetőjével az eddig elért célokról, és a támogató beillesztés további feladatairól.

3.7.3. Támogató beillesztés

A támogató beillesztés célja a mentorált szakmai tapasztalatszerzésének bővítése, elkötelezettségének megerősítése, és ezzel a szervezetben való hosszabb távú benntartásának megalapozása. Ennek megfelelően ebben a szakaszban az alábbi táblázatban bemutatott feladatokat kell a mentoroknak teljesíteniük.

Mentorálási módszerek	A mentorok feladatai az aktív beillesztés során
Klasszikus mentorálás	<ul style="list-style-type: none"> – a mentorált szakmai tapasztalatszerzésének támogatása összetettebb feladatok megoldásával – a szervezeti normák internalizációjának támogatása, a szervezeti értékekkel, normákkal kapcsolatos kérdések megválaszolása – szükség szerint, de legalább kéthetente egyszer személyes fejlesztő beszélgetés a mentorálttal, amelynek során a mentor visszajelzést

Mentorálási módszerek	A mentorok feladatai az aktív beillesztés során
	<p>ad a mentorált előrehaladásáról, és megvitatják a felmerülő kérdéseket, problémákat</p> <ul style="list-style-type: none"> – a mentorált támogatása abban, hogy önállóan tudja megoldani a felmerülő problémákat, szükség esetén aktív beavatkozás, segítségnyújtás – a folyamat végén a mentorált értékelésének elkészítése, személyes értékelő beszélgetés levezetése és az eredmények rögzítése az egyéni mentorálási naplóban – a folyamat végén visszajelzés a mentorált közvetlen vezetőjének az elért eredményekről
Online mentorálás	<ul style="list-style-type: none"> – a mentorált szakmai tapasztalatszerzésének támogatása összetettebb feladatok megoldásával – a szervezeti normák internalizációjának támogatása, a szervezeti értékekkel, normákkal kapcsolatos kérdések megválaszolása – szükség szerint, de legalább kéthetente egyszer online vagy telefonos fejlesztő beszélgetés a mentorálttal, amelynek során a mentor visszajelzést ad a mentorált előrehaladásáról, és megvitatják a felmerülő kérdéseket, problémákat – a mentorált támogatása abban, hogy önállóan tudja megoldani a felmerülő problémákat, szükség esetén aktív beavatkozás, segítségnyújtás – a folyamat végén a mentorált értékelésének elkészítése, online vagy telefonos értékelő beszélgetés levezetése és az eredmények rögzítése az egyéni mentorálási naplóban – a folyamat végén visszajelzés a mentorált közvetlen vezetőjének az elért eredményekről
Keresztmentorálás	<ul style="list-style-type: none"> – a szervezeti normák internalizációjának támogatása, a szervezeti értékekkel, normákkal kapcsolatos kérdések megválaszolása – szükség szerint, de legalább kéthetente egyszer személyes, online vagy telefonos fejlesztő beszélgetés a mentorálttal, amelynek során a mentor visszajelzést ad a mentorált előrehaladásáról, és megvitatják a felmerülő kérdéseket, problémákat

Mentorálási módszerek	A mentorok feladatai az aktív beillesztés során
	<ul style="list-style-type: none"> – a mentorált támogatása abban, hogy önállóan tudja megoldani a felmerülő problémákat, szükség esetén aktív beavatkozás, segítségnyújtás – a folyamat végén a mentorált értékelésének elkészítése, személyes értékelő beszélgetés levezetése, és az eredmények rögzítése az egyéni mentorálási naplóban – a folyamat végén visszajelzés a mentorált közvetlen vezetőjének az elért eredményekről
Csoportos mentorálás	<ul style="list-style-type: none"> – a csoporttagok szakmai tapasztalatszerzésének támogatása összetettebb feladatok megoldásával – a szervezeti normák internalizációjának támogatása, a szervezeti értékekkel, normákkal kapcsolatos kérdések megválaszolása – szükség szerint, de legalább kéthetente egyszer csoportos fejlesztő beszélgetés a mentorálttal, amelynek során a mentor visszajelzést ad a csoporttagok előrehaladásáról, és megvitatják a felmerülő kérdéseket, problémákat – a mentoráltak támogatása abban, hogy önállóan tudják megoldani a felmerülő problémákat, szükség esetén aktív beavatkozás, segítségnyújtás – a folyamat végén a teljes csoport munkájának közös értékelése. Emellett minden mentorált egyéni értékelése, személyes értékelő beszélgetések levezetése, és az eredmények rögzítése a csoportos mentorálási naplóban – a folyamat végén visszajelzés a mentoráltak közvetlen vezetőjének a csoport eredményeiről, illetve az egyéni sajátosságokról

14. táblázat – A közigazgatási mentorok feladatai a támogató beillesztés során

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A támogató beillesztés időtartama egy hónap, és a teljes folyamat értékelése zárja azt. Az értékelés során – az egyéni, illetve a csoportos mentorálási naplóban található szempontoknak megfelelően – reflektálni kell:

- a mentorált szakmai fejlődésére (a keresztmentorálás esetén ezt a szempontot a mentor a mentorált közvetlen vezetőjének vagy a mentorálásba bevont kollégának a segítségével értékeli);

- a mentorált szervezeti beilleszkedésére;
- a mentorált közszolgálati alapkompenciáinak változására;
- valamint a folyamat elején kitűzött célok megvalósulására.

Fontos, hogy az értékelés eredményét a mentor és a mentorált egy személyes (online mentorálás esetén telefonos vagy online) megbeszélés keretében egyeztesse egymással, vagyis nem elegendő csak „papíron” elkészíteni az értékelést. Lényeges továbbá, hogy az értékelés eredményéről a mentor számoljon be a mentorált közvetlen vezetőjének. A keresztmentorálás esetében a szakmai szempontok értékelésébe be kell vonni a mentorált vezetőjét, vagy azt a kollégáját, aki a szakmai fejlődését nyomon követte. A csoportos mentorálás során a mentornak minden mentoráltat külön-külön kell értékelnie.

Az értékelés egyik legfontosabb alapelve a kölcsönösség, vagyis a 2. mellékletben foglalt szempontoknak megfelelően a mentorált is értékeli a folyamatot és a mentor munkáját. Ezen túl a mentorálnak a saját önértékelését is javasolt elkészítenie (3. sz. melléklet). A mentorált önértékelése tehát nem kötelező, és nem is képezi részét a mentorálási folyamat hivatalos dokumentációjának, de módszertani szempontból mindenképpen ajánlott alkalmazni.

3.7.4. A vezetők bevonása a közigazgatási mentori programba

A pilot egyik legfontosabb tanulsága az volt, hogy az előzetes kommunikáció ellenére a szervezetek vezetői viszonylag kevés információval rendelkeztek a programról, annak céljairól és saját potenciális szerepükről. Mindennek eredményeként a mentorok sok esetben „egyedül” maradtak a szervezetben, a mentorálás során elért eredményeik elszigeteltté váltak, és előfordult, hogy nehezen tudták bevonni a mentorált közvetlen vezetőjét vagy munkatársait. Mindez bizonyította, hogy a mentori program hosszú távú sikerének egyik alapvető záloga a szervezeti vezetők aktív bevonása.

A vezetők hatékonyabb bevonása érdekében az alábbi három területen van szükség beavatkozásra:

- a programmal kapcsolatos információátadás és kommunikáció,
- a mentorok és a vezetők közötti kapcsolattartás erősítése,
- a vezetők célirányos képzése.

3.7.5. A programmal kapcsolatos kommunikáció

Fontos, hogy a közigazgatási vezetők már a mentortoborzás szakaszában pontos információkkal rendelkezzenek a program céljáról, szerepéről, illetve a mentorokkal kapcsolatos elvárásokról. A tájékoztatási folyamat jellemzően a szervezeti HR-en keresztül valósul meg, ezért az érintett HR-szakemberekkel folyamatos, aktív kommunikációt kell kialakítani, amelynek formái lehetnek:

- rendszeres írásbeli tájékoztatás;
- személyes megkeresések (pl.: telefonos egyeztetés az egyes szervezetek HR-szakértőivel);

- HR szakmai fórumok;
- tapasztalattmegosztó workshopok.

A pilot bizonyította azt is, hogy a csupán írásbeliségre épülő kommunikáció félreértésekre adhat okot, ezért fontos, hogy a rendszeres írásbeli tájékoztatást minél több – személyes kontaktusra épülő – egyeztetés egészítse ki. A program fejlesztése érdekében lényeges a véleménycsere lehetőségének biztosítása, ezért javasoljuk legalább évente egy szakmai workshop megtartását, amelynek keretében a mentori rendszert működtető szervezetek vezetői, illetve HR-szakemberei megoszthatják a programmal kapcsolatos észrevételeiket, javasolataikat.

3.7.6. A mentorok és a vezetők kapcsolattartása

A mentorálási folyamat megvalósulása során a vezetőkkel való kapcsolattartás alapvetően a mentorok feladata. Fontos, hogy a mentoráltak közvetlen vezetői folyamatosan tájékozódjanak a mentoráltak fejlődéséről, ezért a mentoroknak visszajelzést kell adniuk:

- a közösen megfogalmazott célokról;
- az aktív és a támogató beillesztés előrehaladásáról;
- a folyamat eredményeiről, a mentorált értékeléséről.

A közvetlen vezetőkkel való kapcsolattartás a pilotprogramban sokszor esetleges volt, ezért a jövőben nagyobb hangsúlyt kell, hogy kapjon ez az elvárás a mentorok képzése, valamint a folyamat lebonyolítása során is.

3.7.7. Kiegészítő képzés a közigazgatási vezetők számára

A vezetők aktívabb bevonását segítheti az is, ha az érintettek több és strukturáltabb információval rendelkeznek arról, hogyan támogatja a mentorálás a szervezeteket. Ezért javasoljuk egy olyan vezetőképzési program kialakítását, amelynek célja a tudatos szervezeti beillesztés és a formális mentorálás előnyeinek bemutatása, valamint a vezetők elkötelezése a mentori program támogatása mellett. Javasoljuk, hogy a téma iránt érdeklődő vezetők a képzést online – e-tananyag vagy letölthető jegyzet – formájában, önálló tanulással tudják teljesíteni, és a képzés után tanulmányi pontokat szerezhessenek, vagyis a képzés épüljön be a közigazgatási továbbképzés rendszerébe. A vezetői továbbképzés ajánlott tematikája:

- a tudatos és tervezett munkahelyi beillesztés előnyei;
- a formális mentorálás fogalma, alkalmazhatósága, előnyei és módszerei;
- a közszolgálati mentori program átfogó bemutatása;
- a vezetők szerepe a közszolgálati mentori program működtetésében.

3.8. A közigazgatási mentori program dokumentálása

A monitoringvizsgálatok egyik tanulsága az volt, hogy a mentorok olykor túlzónak érezték a programban előírt dokumentálási kötelezettséget. A problémát alapvetően az jelentette, hogy a folyamat megvalósulását vizsgáló havi előrehaladási jelentések és a teljes programot bemutató mentorálási napló szempontjai, kérdései között átfedések voltak, így egyes információkat a mentoroknak duplikálva kellett megfogalmazniuk. Ezért a módosított program esetében javasoljuk kizárólag a mentorálási napló megtartását, ám ennek tartalmi elemeit úgy kell átalakítani, hogy a dokumentum alkalmas legyen a folyamat lépésről lépésre történő nyomon követésére. Ennek megfelelően javasoljuk, hogy a mentorálási napló az alábbi szempontokkal egészüljön ki:

- a fejlesztő beszélgetések helye, ideje és módja;
- a fejlesztő beszélgetések témája;
- a fejlesztő beszélgetések legfontosabb tanulságai.

Fontos továbbá, hogy a csoportos mentorálás módszertanának beépítése miatt szükség van az egyéni és a csoportos mentorálási naplók elkülönítésére.

Az alábbi táblázat összefoglalóan mutatja be az egyes mentorálási módszertanokban használandó dokumentumokat.

Dokumentumtípusok	Módszertan	Kitöltő személye	Kitöltés ideje
Egyéni mentorálási napló – részei: a célmeghatározás, az aktív és a támogató beillesztés során megvalósuló egyéni fejlesztő beszélgetések nyomon követése, és a mentorált záró értékelése	<ul style="list-style-type: none"> – klasszikus mentorálás – online mentorálás – keresztmentorálás 	Mentor (de a tartalmat egyeztetni kell a mentorálttal, és visszajelzést kell adni róla a mentorált közvetlen vezetőjének is)	<ul style="list-style-type: none"> – célkijelölés kitöltése: a 2. hét végéig – aktív beillesztés nyomon követése: a 3. héttől a 3. hónap végéig folyamatosan (a lezajlott egyéni fejlesztő beszélgetések tapasztalatait három napon belül rögzíteni kell) – támogató beillesztés nyomon követése: a 4. hónapban folyamatosan (a lezajlott egyéni fejlesztő beszélgetések tapasztalatait három napon belül rögzíteni kell) – mentoráltak záró értékelésének kitöltése: a 4. hónap után maximum egy héttel
Csoportos mentorálási napló – részei: a mentoráltak egyéni célmeghatározása, az aktív és a támogató beillesztés során megvalósuló csoportos fejlesztő beszélgetések nyomon követése, és a mentoráltak egyéni záró értékelése	<ul style="list-style-type: none"> – csoportos mentorálás 	Mentor (de a tartalmat egyeztetni kell az egyes mentoráltakkal, illetve a teljes csoporttal. Ezen túl visszajelzést kell adni róla a mentoráltak közvetlen vezetőjének is)	<ul style="list-style-type: none"> – célkijelölés kitöltése: a 2. hét végéig – aktív beillesztés nyomon követése: a 3. héttől a 3. hónap végéig folyamatosan (a lezajlott csoportos fejlesztő beszélgetések

Dokumentumtípusok	Módszertan	Kitöltő személye	Kitöltés ideje
			<p>tapasztalatait három napon belül rögzíteni kell)</p> <ul style="list-style-type: none"> – támogató beillesztés nyomon követése: a 4. hónapban folyamatosan (a lezajlott csoportos fejlesztő beszélgetések tapasztalatait három napon belül rögzíteni kell) – mentoráltak záró értékelésének kitöltése: a 4. hónap után maximum két héttel
Mentoráltak önértékelése	<ul style="list-style-type: none"> – klasszikus mentorálás – online mentorálás – keresztmentorálás – csoportos mentorálás 	Mentorált	– a záró értékelés előtt legkésőbb egy nappal.
Mentorok értékelése	<ul style="list-style-type: none"> – klasszikus mentorálás – online mentorálás – keresztmentorálás – csoportos mentorálás 	Mentorált	– a záró értékelés előtt legkésőbb egy nappal.

15. táblázat: A közigazgatási mentori program dokumentációjának áttekintése
(forrás: a szerző saját szerkesztése)

Fontos továbbá, hogy a program adminisztrációjának, valamint a mentorálás eredményeinek könnyebb feldolgozhatósága érdekében javasoljuk a teljes dokumentáció digitalizálását. A lehetséges informatikai megoldásokat a közigazgatási mentori program informatikai koncepciója tartalmazza majd.

IV. Tájékoztatás a rendvédelmi szervezeteknek a beillesztési program lehetőségeiről

A belügyi rendvédelmi szervek tájékoztatása a Belügyminisztérium Személyügyi Helyettes Államtitkárságának a feladata, amit a rendvédelmi szervek első számú vezetőin keresztül tud megtenni.

A pilotprogram megvalósítása során több információs anyagot is eljuttattunk a belügyi rendvédelmi szervekhez, így jelenleg ők megfelelő információval rendelkeznek a projekt mentori programjáról. Jelenleg a legfontosabb feladatunk a pilotprogram további kiterjesztése az újabb gyakorlati tapasztalatok összegyűjtése, valamint a minderre épülő szabályozás (belügyi rendelet) megalkotásának elősegítése érdekében.

A szabályozás kialakítását követően válik ismételten fontossá a szervek részletes tájékoztatása, melyhez elengedhetetlen megfelelő szóró- és tájékoztató anyagok készítése, vezetői tájékoztató fórumok tartása, valamint az egyes rendvédelmi szervek személyügyi szolgálatainak a mentori program működtetésére való felkészítése.

V. Tájékoztatás a közigazgatási szervezeteknek a beillesztési program lehetőségeiről

A belügyi rendvédelmi szervek tájékoztatása a Belügyminisztérium Személyügyi Helyettes Államtitkárságának a feladata, amit a Személyügyi Központon keresztül tud megtenni.

A közigazgatási szervek tájékoztatása igényfelmérés is egyben, ezáltal lehetőség nyílik arra, hogy a közigazgatási szervek felelősen átgondolják, szükség van-e, és ha igen, milyen típusú mentorálásra az adott szervezetben. A pilotprogram során meggyőződünk arról, milyen lényeges szempont a program sikeres megvalósítása érdekében a támogató szakmai környezet kialakítása.

A mentori program indítására való tudatos felkészítés érdekében indokoltnak tartjuk a mentori program meghirdetésével egyidejűleg kérdőív kiküldését a közigazgatási szervek részére.

A kérdőív lehetséges elemei:

- Szükségnek tartják-e a mentori program működtetését az Önök szervezetében?
- A teljes szervezetben bevezetnék-e a mentori programot vagy csak bizonyos szervezeti egységekben? Utóbbi válasz esetén mely szervezeti egységekben vezetnék be a programot?

- Mi indokolja a mentori program bevezetésének szükségességét? Kérem, válasszon az alábbi lehetőségek közül!
 - Az új belépők nem rendelkeznek megfelelő szakmai ismeretekkel és/vagy nehezen illeszkednek be a közszolgálati szervezeti kultúrájába
 - Ösztöndíjas vagy gyakornoki program bevezetése
 - Az erős fluktuáció miatt nagy a szervezeti tudás veszteség kockázata
 - Szervezeti átalakítások vagy egyéb változások miatt a munkatársak folyamatos fejlesztésére van szükség
 - Nagy igény az munkavégzésbe ágyazott (ún. on the job) képzések iránt
 - Egyéb, mégpedig:

- Mi a mentorálás elsődleges célja?
 - az alapvető szakmai gyakorlat megszerzésének támogatása
 - új szakmai ismeretek megszerzésének és begyakorlásának támogatása
 - ösztöndíjasok, illetve gyakornoki programban részt vevők támogatása
 - szervezeti beillesztés
 - karriertámogatás
 - Egyéb, mégpedig:

- Melyik mentori módszertan bevezetése szolgálná a leginkább az Önök szervezetének érdekeit? Válasszanak az alábbi lehetőségek közül!
 - klasszikus mentorálás
 - online mentorálás
 - keresztmentorálás
 - csoportos mentorálás

- Kik lennének a mentoráltak? Válasszon az alábbi lehetőségek közül!
 - pályakezdők (frissen végzettek és/vagy olyanok, akik korábban nem dolgoztak a közigazgatásban)
 - ösztöndíjasok
 - más szakterületről érkező tisztviselők
 - a szervezet munkatársai, akiknek új szakmai területet kell elsajátítaniuk
 - hosszabb távollét után (pl.: gyermekgondozás céljából igénybe vett fizetés nélküli szabadság, betegszabadság, külföldi kiküldetés) visszatérő munkatársak
 - Egyéb, mégpedig:

- Évente nagyjából hány fő mentorált venne részt a programban?
- Hány, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem által felkészített mentor dolgozik a szervezetben?
- Hány kollégát szeretnének beiskolázni a következő egy évben a Nemzeti Közszolgálati Egyetem mentorképzésébe közszolgálati továbbképzés keretében?
- Igénybe vennének-e a mentorok szakértői támogatást a program során?

A mentorálással összefüggő, szervezeti stratégiai szemlélet kialakításával lehetőség nyílna arra, hogy a felelős vezetők tudatosan, stratégiai szemlélettel alakíthassák ki a szervezeti igényekre szabott mentori programot.

Felhasznált irodalom

1. Bertalan Tamás (2020): A mentori pilot program helyszíni monitoring vizsgálata tárgyában készült jelentések összegző elemzése
2. Dr. Csóka Gabriella – Dr. Szakács Gábor (szerk.) (2018): *A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései II.* Nemzeti Közszolgálati Egyetem
https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/Kutat%C3%A1si%20jelent%C3%A9sek%20II_beliv_190130.pdf
3. Dallos Andrea – Münnich Ákos – Papp Gábor (2018): *Az alapkompenciák vizsgálati módszertanának felülvizsgálata a mentorok számára készítendő kiválasztási eljárásban való alkalmazhatóságra vonatkozó javaslatétel érdekében,* Munkaanyag KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú, „A versenyképes közszolgálati személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” c. projekt Budapest, Belügyminisztérium
4. Hegedűs Judit – Hegyi Hella – Ivaskevics Krisztián – Malét-Szabó Erika – Szeles Erika (2018): Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében, Budapest, *Rendőrségi Tanulmányok*, 2018/1.
5. Komlóssy Zsuzsanna – Menner Ákos – Tunkli Gábor (2018): Konceptió és módszertan kidolgozása a közszolgálati pályaaorientációs képzések, a szakképzések, a tehetségmenedzsment programok, és a mentori programok monitoring feladatainak ellátásár, szerk.: Bertalan Tamás
6. Kopornyik Zoltán – Krepelka Ágnes – Svelta Erzsébet (2018): A közszolgálati mentor tevékenysége és feladatai; [https://fejlesztisprogramok.uni-nke-hu/A%20közszolgálati%20mentor%20tevékenysége%20és%20feladatai%20\(tréningcsomag\).pdf](https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/A%20közszolgálati%20mentor%20tevékenysége%20és%20feladatai%20(tréningcsomag).pdf)
7. Krauss Gábor – Magasvári Adrienn – Szakács Édua (2018): *Módszertan a közszolgálati mentori rendszer bevezetéséhez*, 2018.
[https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/Módszertan%20a%20közszolgálati%20mentori%20rendszer%20bevezetéséhez_hitelesített.pdf](https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/Módszertan%20a%20közszolgálati%20mentori%20rendszer%20bevezetéséhez_hitelesített.pdf)
8. Megvalósíthatósági tanulmány a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosító számú „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” elnevezésű kiemelt projektről (2018) https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12737/Kutat%E1si%20jelent%E9sek%20II_.pdf?sequence=1 letöltési idő: 2020.09.01.

9. Szakács Édua (2018): Tájékoztató kiadvány „A pályakezdők beillesztését támogató mentori rendszer bevezetésének lehetőségei a közszolgálatban”

10. Szakács Édua (2019): Összegző jelentés a közszolgálati mentoráltak elégedettségmérésének eredményeiről Munkaanyag KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú, „A versenyképes közszolgálati személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” c. projekt

11. Szakács Gábor (2015): Konceptió a magyar közszolgálat mentori rendszerének kialakításához, Human Horizont minőségi fejlesztő és szolgáltató Kft.

Mellékletek

1. sz. melléklet – Mentorálási napló

A mentor

neve:

beosztása:

A mentor munkahelye

szervezet:

szervezeti egység:

A mentorált

neve:

A mentor

neve:

beosztása:

A mentor munkahelye

szervezet:

szervezeti egység:

A mentorált

neve:

beosztása:

A mentorált munkahelye

szervezet:

szervezeti egység:

A mentorálási folyamat kezdete:

A mentorálási folyamat vége:

I. Aktív beillesztés (1-3. hónap)

Orientáció és célkijelölés időszaka

(az első 2 hét eseményeinek folyamatos vezetése)

Kapcsolatfelvevő beszélgetés időpontja (év/hó/nap):

Célkijelölő beszélgetés időpontja (év/hó/nap):

Kérjük, mutassa be az „Orientáció és célkijelölés” időszakában történt mentorálási tevékenységet és a legfontosabb tapasztalatokat!

.....
.....
.....

Kérjük, határozza meg a mentorálási folyamat céljait!

Fontos, hogy a célokat a mentorálttal közösen, konszenzusra törekedve jelöljék ki!

A célok legyenek:

- rövidek és egyértelműen megfogalmazottak;
- nyomon követhetők (lehetőleg mérhetőek);
- a mentorált számára kihívást jelentőek, de nem teljesíthetetlenek;
- személyre szabottak, vagyis a mentorált és szervezet valós igényeire reflektálóak.

A célok vonatkozhatnak a mentorált:

- szakmai tevékenységére;
- munkahelyi beilleszkedésére;
- személyes és szociális kompetenciáira;
- karriertervezésére.

A MENTORÁLÁSI FOLYAMAT CÉLJAI (a 2. hét végéig kell kitölteni)	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Fejlesztő beszélgetések időpontjai:

.....

Kérjük, mutassa be az „Aktív beillesztés” időszakában történt mentorálási tevékenységet és a legfontosabb tapasztalatokat!

(A 3. héttől a 3. hónap végéig tartó időszak eseményeinek folyamatos vezetése)

.....

Kérjük, jellemezze az „Aktív beillesztés” időszakát az alábbi szempontok mentén! (Válaszait a hozzá tartozó négyzetbe írt X-szel szíveskedjen megjelölni!)

(a 3. hónap végén kell kitölteni)

Hogyan alakult a mentorálttal való kapcsolata az aktív beillesztés időszakában?	Teljes mértékben pozitív, támogató, bizalmi légkör alakult ki közöttünk.	
	Alapvetően pozitív, támogató, bizalmi légkör alakult ki, de voltak nehézségek, kisebb súrlódások is közöttünk.	
	Semleges légkör alakult ki közöttünk. Nem voltak konfliktusaink, de nem is alakult ki támogató, bizalmi kapcsolat.	
	Alapvetően negatív, bizalmatlan légkör alakult ki, számos probléma és súrlódás volt közöttünk.	
	Teljes mértékben negatív és bizalmatlan légkör alakult ki, a kapcsolattartást a folyamatos konfliktusok jellemezték.	
Milyen volt a mentorált hozzáállása a mentorálási folyamathoz az aktív beillesztés időszakában?	Teljes mértékben pozitív és együttműködő volt a hozzáállása a mentorálási folyamathoz.	
	Erősen pozitív és együttműködő volt a hozzáállása a mentorálási folyamathoz.	
	Átlagosan pozitív és együttműködő volt a hozzáállása a mentorálási folyamathoz.	
	Kevésbé volt pozitív és együttműködő a hozzáállása a mentorálási folyamathoz.	
	Egyáltalán nem volt pozitív és együttműködő a hozzáállása a mentorálási folyamathoz.	

Milyen volt a mentorált hozzáállása a szakmai tevékenységhez az aktív beillesztés időszakában?	Teljes mértékben aktív és motivált volt.	
	Erősen aktív és motivált volt.	
	Átlagosan volt aktív és motivált.	
	Kevésbé volt aktív és motivált.	
	Egyáltalán nem volt aktív és motivált.	

II. Támogató beillesztés (4. hónap)

Fejlesztő beszélgetések időpontjai (hetente legalább 1 alkalom, év/hó/nap):

.....

Kérjük, mutassa be a „Támogató beillesztés” időszakában történt mentorálási tevékenységet és a legfontosabb tapasztalatokat!

.....

Kérjük, jellemezze a „Támogató beillesztés” időszakát az alábbi szempontok mentén! (Válaszait a hozzá tartozó négyzetbe írt X-szel szíveskedjen megjelölni!)

(a 4. hónap végén kell kitölteni)

Hogyan alakult a mentorálttal való kapcsolata a támogató beillesztés időszakában?	Teljes mértékben pozitív, támogató, bizalmi légkör alakult ki közöttünk.	
	Alapvetően pozitív, támogató, bizalmi légkör alakult ki, de voltak nehézségek, kisebb súrlódások is közöttünk.	
	Semleges légkör alakult ki közöttünk. Nem voltak konfliktusaink, de nem is alakult ki támogató, bizalmi kapcsolat.	
	Alapvetően negatív, bizalmatlan légkör alakult ki, számos probléma és súrlódás volt közöttünk.	
	Teljes mértékben negatív és bizalmatlan légkör alakult ki, a kapcsolattartást a folyamatos konfliktusok jellemezték.	



Milyen volt a mentorált hozzáállása a mentorálási folyamathoz a támogató beillesztés időszakában?	Teljes mértékben pozitív és együttműködő volt a hozzáállása a mentorálási folyamathoz.	
	Erősen pozitív és együttműködő volt a hozzáállása a mentorálási folyamathoz.	
	Átlagosan volt pozitív és együttműködő volt a hozzáállása a mentorálási folyamathoz.	
	Kevésbé volt pozitív és együttműködő a hozzáállása a mentorálási folyamathoz.	
	Egyáltalán nem volt pozitív és együttműködő a hozzáállása a mentorálási folyamathoz.	
Milyen volt a mentorált hozzáállása a szakmai tevékenységhez a támogató beillesztés időszakában?	Teljes mértékben aktív és motivált volt	
	Erősen aktív és motivált volt.	
	Átlagosan volt aktív és motivált.	
	Kevésbé volt aktív és motivált.	
	Egyáltalán nem volt aktív és motivált.	

1. Értékelés

Az értékelés időpontja: 2019. hó nap

Kérjük, hogy az alábbi szempontok szerint értékelje mentoráltja előrehaladását a „Támogató beillesztés” időszakában! (Válaszait a hozzá tartozó négyzetbe írt X-szel szíveskedjen megjelölni!) (a 4. hónap végén kell kitölteni)

SZAKMAI FELKÉSZÜLTSG

SZAKMAI FEJLŐDÉS

A mentorált szakmai tudása és gyakorlati felkészültsége...	kiemelkedő színvonalú.	
	jó színvonalú.	
	átlagos színvonalú.	
	az átlagnál gyengébb színvonalú.	
	az átlagnál jóval gyengébb színvonalú.	
A mentorált szakmai tudása a támogató beillesztés ideje alatt...	nagyon nagy mértékben bővült.	
	nagymértékben bővült.	
	átlagos mértékben bővült.	
	kevésbé bővült.	
	egyáltalán nem bővült.	
A mentorált szakmai érdeklődése, motiváltsága a mentorálási folyamatban...	jelentősen növekedett.	
	növekedett.	
	nem változott.	
	csökkent.	
	jelentősen csökkent.	

A mentorált a szervezet értékeit, normáit, szokásait...	teljes mértékben elfogadja, és képes azok szerint végezni munkáját.	
	nagyrészt elfogadja, és nagyrészt képes azok szerint végezni munkáját.	
	többé-kevésbé elfogadja, és általában képes azok szerint végezni munkáját.	
	kevésbé fogadja el, és gyakran figyelmen kívül hagyja azokat munkavégzése során.	
	nem fogadja el, és szinte mindig figyelmen kívül hagyja azokat munkavégzése során.	



A mentorált munkatársaival...	kiválóan együttműködik.	
	jól együttműködik.	
	többé-kevésbé megfelelően együttműködik.	
	kevésbé működik együtt.	
	egyáltalán nem működik együtt.	
A mentorált a szervezetbe...	kitűnően beilleszkedett.	
	jól beilleszkedett.	
	többé-kevésbé beilleszkedett.	
	kevésbé illeszkedett be.	
	egyáltalán nem illeszkedett be.	

A mentorált szakmai fejlődésének és munkahelyi beilleszkedésének rövid, szöveges értékelése:

.....

.....

.....

.....

KÖZSZOLGÁLATI ALAPKOMPETENCIÁK

<p>A mentorált döntési képessége...</p> <p><u>Definíció:</u> felismeri a döntéshelyzeteket és a rendelkezésre álló információk alapján az adott helyzetben elvárható optimális döntést hozza meg.</p> <p><u>Viselkedési jegyek:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörébe tartozó döntéseket meghozza. 2. A rendelkezésre álló információk alapján a legoptimálisabb döntést hozza meg. 3. A helyzethez mérten időben hozza meg a döntést. 4. A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörét meghaladó döntéseket azonosítja, és azokat továbbítja. 	jelentősen pozitív irányú fejlődést mutat.	
	pozitív irányú fejlődést mutat.	
	nem változott.	
	negatív irányú változást mutat.	
<p>A mentorált együttműködési képessége...</p> <p><u>Definíció:</u> a feladat elvégzése érdekében tevékenységét, magatartását másokkal összehangolja.</p> <p><u>Viselkedési jegyek:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A hiányzó ismeretek megszerzése érdekében közvetlen munkakörnyezetében segítséget kér és ad. 2. A feladatmegoldás érdekében törekszik a másokkal való együttműködésre. 3. Tevékenységét összehangolja munkatársaival. 4. Közös feladat-végrehajtás során kiemelt figyelmet fordít társaira és környezetére. 5. Felismeri az együttműködés akadályait és törekszik azok elhárítására. 	jelentősen pozitív irányú fejlődést mutat.	
	pozitív irányú fejlődést mutat.	
	nem változott.	
	negatív irányú változást mutat.	
	jelentősen negatív irányú változást mutat.	

<p>A mentorált érzelmi intelligenciája...</p> <p><u>Definíció:</u> felismeri és megérti saját és a másik személy érzelmi állapotát, valamint az abból eredő viselkedések közötti összefüggéseket, azokat a helyzetnek megfelelően kezeli.</p> <p><u>Viselkedési jegyek:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tisztában van saját érzelmi állapotával. 2. Megérti a kapcsolatot saját érzelmei, gondolatai és viselkedése között. 3. A hatékony érzelemkezelés eredményeként viselkedését, reakcióit a helyzetnek megfelelően alakítja. (összevonni a kettőt). 4. A másik személy érzelmi állapotát felismeri, beazonosítja. 5. Mások érzelmi állapotát törekszik a helyzetnek megfelelően befolyásolni. 6. Uralkodik az indulatain. 7. Ellenáll annak, hogy indulatokkal terhes helyzetbe sodródjon. 8. Munkája során előítéletektől mentesen viselkedik. 	jelentősen pozitív irányú fejlődést mutat.	
	pozitív irányú fejlődést mutat.	
	nem változott.	
	negatív irányú változást mutat.	
	jelentősen negatív irányú változást mutat.	
<p>A mentorált felelősségvállalása...</p> <p><u>Definíció:</u> a feladat végrehajtása során felismeri, szem előtt tartja és vállalja döntéseinek, tetteinek következményeit, és arról számot ad.</p> <p><u>Viselkedési jegyek:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Felismeri és felvállalja az adott helyzet által meghatározott és megkövetelt felelősséget. 2. Vállalja döntései következményét. 3. Tetteiről számot mer és tud adni. 	jelentősen pozitív irányú fejlődést mutat.	
	pozitív irányú fejlődést mutat.	
	nem változott.	
	negatív irányú változást mutat.	
	jelentősen negatív irányú változást mutat.	

<p>A mentorált határozottsága, magabiztossága...</p> <p><u>Definíció:</u> saját képességeinek, lehetőségeinek ismeretében képes a szervezet céljainak érvényesítése érdekében határozottan fellépni.</p> <p><u>Viselkedési jegyek:</u></p> <p>Hisz abban, hogy képességeivel eleget tud tenni a feladatoknak. Fellépése határozott és magabiztos.</p>	jelentősen pozitív irányú fejlődést mutat.	
	pozitív irányú fejlődést mutat.	
	nem változott.	
	negatív irányú változást mutat.	
	jelentősen negatív irányú változást mutat.	

<p>A mentorált munkavégzésének hatékonysága...</p> <p><u>Definíció:</u> feladatát igényesen, körültekintően látja el. Képes a rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználására.</p> <p><u>Viselkedési jegyek:</u> Precízen, igényesen, körültekintően látja el munkáját. Önefejlesztési igény jellemzi. A megfogalmazott célok elérése érdekében végzi tevékenységét. Eredményességét az erőforrások optimalizálásával folyamatosan javítja. Hibáinak korrigálásáért lépéseket tesz.</p>	jelentősen pozitív irányú fejlődést mutat.	
	pozitív irányú fejlődést mutat.	
	nem változott.	
	negatív irányú változást mutat.	
<p>A mentorált kommunikációs képessége...</p> <p><u>Definíció:</u> képes a helyzetnek megfelelően érthetően kifejezni magát szóban és írásban, valamint mások kommunikációját megfelelő módon értelmezni.</p> <p><u>Viselkedési jegyek:</u> Érthetően, helyesen fejezi ki magát írásban. Érthetően fejezi ki magát szóban. Amikor kommunikációs zavart észlel, annak feloldására törekszik. Megosztja azokat az információkat, amelyek a hatékony feladat-végrehajtáshoz szükségesek.</p>	jelentősen pozitív irányú fejlődést mutat.	
	pozitív irányú fejlődést mutat.	
	nem változott.	
	negatív irányú változást mutat.	
<p>A mentorált konfliktuskezelése...</p> <p><u>Definíció:</u> képes ellentmondásos helyzetben olyan módszer vagy stílus alkalmazására, amely hatására a konfliktus csökkenthető.</p> <p><u>Viselkedési jegyek:</u> Képes felismerni, ha konfliktushelyzetbe kerül. Törekszik, hogy konfliktushelyzetben olyan megoldást alkalmazzon, ami a normák adta kereteken belül az érintettek számára megfelelő.</p>	jelentősen pozitív irányú fejlődést mutat.	
	pozitív irányú fejlődést mutat.	
	nem változott.	
	negatív irányú változást mutat.	
<p>A mentorált konfliktuskezelése...</p> <p><u>Definíció:</u> képes ellentmondásos helyzetben olyan módszer vagy stílus alkalmazására, amely hatására a konfliktus csökkenthető.</p> <p><u>Viselkedési jegyek:</u> Képes felismerni, ha konfliktushelyzetbe kerül. Törekszik, hogy konfliktushelyzetben olyan megoldást alkalmazzon, ami a normák adta kereteken belül az érintettek számára megfelelő.</p>	jelentősen pozitív irányú fejlődést mutat.	
	pozitív irányú fejlődést mutat.	
	nem változott.	
	negatív irányú változást mutat.	

<p>A mentorált önállósága...</p> <p><u>Definíció:</u> képes ismereteire, tapasztalataira támaszkodva folyamatos útmutatás és irányítás nélkül elvégezni a számára meghatározott feladatokat.</p> <p><u>Viselkedési jegyek:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Számára meghatározott feladatok ellátása során nem igényel útmutatást. 2. Külső ösztönzés nélkül is folyamatosan elvégzi feladatait. 	jelentősen pozitív irányú fejlődést mutat.	
	pozitív irányú fejlődést mutat.	
	nem változott.	
	negatív irányú változást mutat.	
	jelentősen negatív irányú változást mutat.	
<p>A mentorált problémamegoldó készsége...</p> <p><u>Definíció:</u> képes a felmerülő problémák beazonosítására és megoldási lehetőségek megfogalmazására. A lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezi.</p> <p><u>Viselkedési jegyek:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Képes a felmerülő problémákat azonosítani. 2. Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezheti. 3. Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívák közül kiválasztott megoldást véghez viszi, vagy a megoldás érdekében lépéseket tesz. 	jelentősen pozitív irányú fejlődést mutat.	
	pozitív irányú fejlődést mutat.	
	nem változott.	
	negatív irányú változást mutat.	
	jelentősen negatív irányú változást mutat.	
<p>A mentorált pszichés terhelhetősége...</p> <p><u>Definíció:</u> nehéz, megterhelő helyzetekben is képes teljesítőképességének megőrzésére, fenntartására.</p> <p><u>Viselkedési jegyek:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Stresszes helyzetben is hatékony teljesítményt nyújt. 2. Felmerülő akadályok ellenére is hatékony teljesítményt nyújt. 	jelentősen pozitív irányú fejlődést mutat.	
	pozitív irányú fejlődést mutat.	
	nem változott.	
	negatív irányú változást mutat.	
	jelentősen negatív irányú változást mutat.	



<p>3. Nehéz, kilátástalannak tűnő helyzetben is megőrzi teljesítőképességét.</p> <p>4. Váratlan helyzetekben is hatékony teljesítményt nyújt.</p> <p>5. Alkalmazkodik a folyamatosan változó feladatokhoz és helyzetekhez.</p> <p>6. Számára egyhangú helyzetekben is megfelelő teljesítményt nyújt.</p>		
--	--	--

<p>A mentorált szabálykövetése, fegyelmezettsége...</p> <p><u>Definíció:</u> képes a számára előírt szabályokat és normákat elsajátítani, elfogadni és helyesen alkalmazni.</p> <p><u>Viselkedési jegyek:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ismeri és elsajátítja a tevékenységéhez kapcsolódó szabályzókat. 2. A normákat helyesen, az adott helyzetnek megfelelően alkalmazza. 3. Elfogadja az alá-fölérendeltségi viszonyokat. 	jelentősen pozitív irányú fejlődést mutat.	
	pozitív irányú fejlődést mutat.	
	nem változott.	
	negatív irányú változást mutat.	
	jelentősen negatív irányú változást mutat.	

A mentorált kompetenciafejlődésének rövid, szöveges értékelése:

.....

.....

.....



Kérjük, mutassa be a célok megvalósulását a „Támogató beillesztés” időszak tapasztalatai szerint!

A CÉLOK MEGVALÓSULÁSA A TÁMOGATÓ BEILLESZTÉS SZAKASZÁBAN (a 4. hónap végén kell kitölteni)	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

A Mentorálási naplóban foglaltakat a mentorálttal ismertettem és egyeztettem.

Dátum:

.....
mentor

A Mentorálási naplóban foglaltakat megismertem és elfogadom. A Mentorálási naplóban foglaltakkal kapcsolatos észrevételeim:

.....
.....
.....

Dátum:

.....
mentorált

**ÉRTÉKELŐ LAP A MENTOR TEVÉKENYSÉGÉNEK
 ÉRTÉKELÉSÉHEZ**

Szervezet:
Szervezeti egység:
Az értékelés időpontja:
Az értékelést végző mentorált neve:
Az értékelt mentor neve:

Kérjük, hogy az alábbi kompetenciaterületek mentén értékelje mentorát!

KAPCSOLATÉPÍTÉS és KOMMUNIKÁCIÓ

Mentorom mindent megtesz azért, hogy kölcsönösségen alapuló, bizalmi kapcsolat alakuljon ki közöttünk.	Teljes mértékben	
	Általában	
	Részben	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
Mentorom aktív figyelemmel fordul felém. Mindig meghallgatja mondanivalómat.	Teljes mértékben	
	Általában	
	Részben	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
Mentorommal megoszthatom problémáimat, nehézségeimet.	Teljes mértékben	
	Általában	
	Részben	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
Mentoromhoz nyugodtan fordulhatok kérdéseimmel.	Teljes mértékben	
	Általában	
	Részben	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
Mentorom kommunikációja világos és egyértelmű.	Teljes mértékben	
	Általában	
	Részben	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	

Mentorom kapcsolatépítésének és kommunikációjának rövid, szöveges értékelése:

.....

SZAKMAI FEJLŐDÉS

Mentorom segíti, hogy megfelelő kihívást jelentő, ugyanakkor elérhető szakmai fejlesztési célokat határozzunk meg.	Teljes mértékben	
	Általában	
	Részben	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
Mentorom érthetően és jól megjegyezhetően közvetíti felém a munkaköröm betöltéséhez szükséges szakmai ismereteket.	Teljes mértékben	
	Általában	
	Részben	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
Mentorom elég lehetőséget biztosít számomra a munkaköröm betöltéséhez szükséges szakmai feladatok gyakorlására.	Teljes mértékben	
	Általában	
	Részben	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
Mentorom reális és jól hasznosítható visszajelzésekkel, tanácsokkal segíti szakmai fejlődésemet.	Teljes mértékben	
	Általában	
	Részben	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	

Mentorom szakmai fejlesztő tevékenységének rövid, szöveges értékelése:

.....

MUNKAHELYI BEILLESZKEDÉS SEGÍTÉSE

Mentorom mindent megtesz azért, hogy a munkacsoportban megtaláljam a helyemet.	Teljes mértékben	
	Általában	
	Részben	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
Mentorom mindent megtesz azért, hogy megismerjem a munkakörnyezetemet és a munkatársaimat.	Teljes mértékben	
	Általában	
	Részben	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
Mentorom segít abban, hogy megismerjem és elfogadjam a szervezet elvárásait, szokásait és értékeit.	Teljes mértékben	
	Általában	
	Részben	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	



Mentorom támogatást nyújt ahhoz, hogy megfelelően kezeljem a munkacsoportban kialakuló konfliktusaimat.	Teljes mértékben	
	Általában	
	Részben	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
Mentorom segít abban, hogy reálisan ítéljem meg a szervezeten belüli előrelépési lehetőségeimet.	Teljes mértékben	
	Általában	
	Részben	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	

Mentorom munkahelyi beillesztést támogató szerepének rövid, szöveges értékelése:

.....

.....

ÖNÉRTÉKELŐ LAP A MENTORÁLT ÉRTÉKELÉSÉHEZ

Az önértékelést végző mentorált neve:

A mentor neve:

Az értékelés időpontja:

A mentorált az alábbi szempontok szerint értékeli saját magát!

SAKMAI FELKÉSZÜLTSG

SAKMAI FEJLDÉS

Szakmai tudásom és gyakorlati felkészültségem...	kiemelkedő színvonalú.	
	jó színvonalú.	
	átlagos színvonalú.	
	az átlagnál gyengébb színvonalú.	
	az átlagnál jóval gyengébb színvonalú.	
Szakmai tudásom a támogató beillesztés ideje alatt...	nagyon nagy mértékben bővült.	
	nagymértékben bővült.	
	átlagos mértékben bővült.	
	kevésbé bővült.	
	egyáltalán nem bővült.	
Szakmai érdeklődésem, motiváltságom a mentorálási folyamatban...	jelentősen növekedett.	
	növekedett.	
	nem változott.	
	csökkent.	
	jelentősen csökkent.	
A szervezet értékeit, normáit, szokásait...	teljes mértékben elfogadom és képes vagyok azok szerint végezni munkámat.	
	nagyrészt elfogadom, és nagyrészt képes vagyok azok szerint végezni a munkámat.	
	többé-kevésbé elfogadom, és általában képes vagyok azok szerint végezni a munkámat.	
	kevésbé fogadom el, és gyakran figyelmen kívül hagyom azokat munkavégzésem során.	
	nem fogadom el, és szinte mindig figyelmen kívül hagyom azokat munkavégzésem során.	
A munkatársaimmal...	kiválóan együttműködök.	
	jól együttműködök.	
	többé-kevésbé megfelelően együttműködök.	
	kevésbé működök együtt.	
	egyáltalán nem működök együtt.	

A szervezetbe...	kitűnően beilleszkedtem.	
	jól beilleszkedtem.	
	többé-kevésbé beilleszkedtem.	
	kevésbé illeszkedtem be.	

KÖZSZOLGÁLATI ALAPKOMPETENCIÁK

<p>Döntési képességem...</p> <p><u>Definíció:</u> felismeri a döntéshelyzeteket és a rendelkezésre álló információk alapján az adott helyzetben elvárható optimális döntést hozza meg.</p> <p><u>Viselkedési jegyek:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörébe tartozó döntéseket meghozza. 2. A rendelkezésre álló információk alapján a legoptimálisabb döntést hozza meg. 3. A helyzethez mérten időben hozza meg a döntést. 4. A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörét meghaladó döntéseket azonosítja, és azokat továbbítja. 	felülmúlja a szervezet és a munkatársak elvárásait.	
	megfelel a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	
	több-kevesebb hiánnyal megfelel a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	
	kis mértékben felel csak meg a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	
	egyáltalán nem felel meg a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	
<p>Együttműködési képességem...</p> <p><u>Definíció:</u> a feladat elvégzése érdekében tevékenységét, magatartását másokkal összehangolja.</p> <p><u>Viselkedési jegyek:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A hiányzó ismeretek megszerzése érdekében közvetlen munkakörnyezetében segítséget kér és ad. 2. A feladatmegoldás érdekében törekszik a másokkal való együttműködésre. 	felülmúlja a szervezet és a munkatársak elvárásait.	
	megfelel a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	
	több-kevesebb hiánnyal megfelel a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	
	kis mértékben felel csak meg a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	
	egyáltalán nem felel meg a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	

<p>3. Tevékenységét összehangolja munkatársaival.</p> <p>4. Közös feladat-végrehajtás során kiemelt figyelmet fordít társaira és környezetére.</p> <p>5. Felismeri az együttműködés akadályait és törekszik azok elhárítására.</p>		
<p>Érzelmi intelligenciám...</p> <p><u>Definíció:</u> felismeri és megérti saját és a másik személy érzelmi állapotát, valamint az abból eredő viselkedések közötti összefüggéseket, azokat a helyzetnek megfelelően kezeli.</p> <p><u>Viselkedési jegyek:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tisztában van saját érzelmi állapotával. 2. Megérti a kapcsolatot saját érzelmei, gondolatai és viselkedése között. 3. A hatékony érzelemkezelés eredményeként viselkedését, reakcióit a helyzetnek megfelelően alakítja. 4. A másik személy érzelmi állapotát felismeri, beazonosítja. 5. Mások érzelmi állapotát törekszik a helyzetnek megfelelően befolyásolni. 6. Uralkodik az indulatain. 7. Ellenáll annak, hogy indulatokkal terhes helyzetbe sodródjon. 8. Munkája során előítéletektől mentesen viselkedik. 	<p>felülmúlja a szervezet és a munkatársak elvárásait.</p> <p>megfelel a szervezet és a munkatársak elvárásainak.</p> <p>több-kevesebb hiánnyal megfelel a szervezet és a munkatársak elvárásainak.</p> <p>kis mértékben felel csak meg a szervezet és a munkatársak elvárásainak.</p> <p>egyáltalán nem felel meg a szervezet és a munkatársak elvárásainak.</p>	

<p>Felelősségvállalásom... <u>Definíció:</u> a feladat végrehajtása során felismeri, szem előtt tartja és vállalja döntéseinek, tetteinek következményeit, és arról számot ad. <u>Viselkedési jegyek:</u> 1. Felismeri és felvállalja az adott helyzet által meghatározott és megkövetelt felelősséget. 2. Vállalja döntései következményét. 3. Tetteiről számot mer és tud adni.</p>	felülmúlja a szervezet és a munkatársak elvárásait.	
	megfelel a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	
	több-kevesebb hiánnyal megfelel a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	
	kis mértékben felel csak meg a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	
	egyáltalán nem felel meg a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	

<p>Határozottságom, magabiztosságom... <u>Definíció:</u> saját képességeinek, lehetőségeinek ismeretében képes a szervezet céljainak érvényesítése érdekében határozottan fellépni. <u>Viselkedési jegyek:</u> 1. Hisz abban, hogy képességeivel eleget tud tenni a feladatoknak. 2. Fellépése határozott és magabiztos.</p>	felülmúlja a szervezet és a munkatársak elvárásait.	
	megfelel a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	
	több-kevesebb hiánnyal megfelel a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	
	kis mértékben felel csak meg a szervezet és a munkatársak elvárásainak	
	egyáltalán nem felel meg a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	

<p>Munkavégzésem hatékonysága... <u>Definíció:</u> feladatát igényesen, körültekintően látja el. Képes a rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználására. <u>Viselkedési jegyek:</u> 1. Precízen, igényesen, körültekintően látja el munkáját. 2. Önfeljesztési igény jellemzi. 3. A megfogalmazott célok elérése érdekében végzi tevékenységét.</p>	felülmúlja a szervezet és a munkatársak elvárásait.	
	megfelel a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	
	több-kevesebb hiánnyal megfelel a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	
	kis mértékben felel csak meg a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	
	egyáltalán nem felel meg a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	

<p>4. Eredményességét az erőforrások optimalizálásával folyamatosan javítja.</p> <p>5. Hibáinak korrigálásáért lépéseket tesz.</p>		
<p>Kommunikációs képességem...</p> <p><u>Definíció:</u> képes a helyzetnek megfelelően érthetően kifejezni magát szóban és írásban, valamint mások kommunikációját megfelelő módon értelmezni.</p> <p><u>Viselkedési jegyek:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Érthetően, helyesen fejezi ki magát írásban. 2. Érthetően fejezi ki magát szóban. 3. Amikor kommunikációs zavart észlel, annak feloldására törekszik. 4. Megosztja azokat az információkat, amelyek a hatékony feladatvégrehajtáshoz szükségesek. 	<p>felülmúlja a szervezet és a munkatársak elvárásait.</p> <p>megfelel a szervezet és a munkatársak elvárásainak.</p> <p>több-kevesebb hiánnyal megfelel a szervezet és a munkatársak elvárásainak.</p> <p>kis mértékben felel csak meg a szervezet és a munkatársak elvárásainak.</p> <p>egyáltalán nem felel meg a szervezet és a munkatársak elvárásainak.</p>	
<p>Konfliktuskezelésem...</p> <p><u>Definíció:</u> képes ellentmondásos helyzetben olyan módszer vagy stílus alkalmazására, amely hatására a konfliktus csökkenthető.</p> <p><u>Viselkedési jegyek:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Képes felismerni, ha konfliktushelyzetbe kerül. 2. Törekszik arra, hogy konfliktushelyzetben olyan megoldást alkalmazzon, ami a normák adta kereteken belül az érintettek számára megfelelő. 	<p>felülmúlja a szervezet és a munkatársak elvárásait.</p> <p>megfelel a szervezet és a munkatársak elvárásainak.</p> <p>több-kevesebb hiánnyal megfelel a szervezet és a munkatársak elvárásainak.</p> <p>kis mértékben felel csak meg a szervezet és a munkatársak elvárásainak.</p> <p>egyáltalán nem felel meg a szervezet és a munkatársak elvárásainak.</p>	

<p>Önállóságom...</p> <p><u>Definíció:</u> képes ismereteire, tapasztalataira támaszkodva folyamatos útmutatás és irányítás nélkül elvégezni a számára meghatározott feladatokat.</p> <p><u>Viselkedési jegyek:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Számára meghatározott feladatok ellátása során nem igényel útmutatást. 2. Külső ösztönzés nélkül is folyamatosan elvégzi feladatait. 	felülmúlja a szervezet és a munkatársak elvárásait.	
	megfelel a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	
	több-kevesebb hiánnyal megfelel a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	
	kis mértékben felel csak meg a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	
	egyáltalán nem felel meg a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	
<p>Problémamegoldó készségem...</p> <p><u>Definíció:</u> képes a felmerülő problémák beazonosítására és megoldási lehetőségek megfogalmazására. A lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezi.</p> <p><u>Viselkedési jegyek:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Képes a felmerülő problémákat azonosítani. 2. Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezheti. 3. Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívák közül kiválasztott megoldást véghez viszi, vagy a megoldás érdekében lépéseket tesz. 	felülmúlja a szervezet és a munkatársak elvárásait.	
	megfelel a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	
	több-kevesebb hiánnyal megfelel a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	
	kis mértékben felel csak meg a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	
	egyáltalán nem felel meg a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	
<p>Pszichés terhelhetőségem...</p> <p><u>Definíció:</u> nehéz, megterhelő helyzetekben is képes teljesítőképességének megőrzésére, fenntartására.</p> <p><u>Viselkedési jegyek:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Stresszes helyzetben is hatékony teljesítményt nyújt. 2. Felmerülő akadályok ellenére is hatékony teljesítményt nyújt. 	felülmúlja a szervezet és a munkatársak elvárásait.	
	megfelel a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	
	több-kevesebb hiánnyal megfelel a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	
	kis mértékben felel csak meg a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	
	egyáltalán nem felel meg a szervezet és a munkatársak elvárásainak.	

<p>3. Nehéz, kilátástalannak tűnő helyzetben is megőrzi teljesítőképességét.</p> <p>4. Váratlan helyzetekben is hatékony teljesítményt nyújt.</p> <p>5. Alkalmazkodik a folyamatosan változó feladatokhoz és helyzetekhez.</p> <p>6. Számára egyhangú helyzetekben is megfelelő teljesítményt nyújt.</p>		
<p>Szabálykövetésem, fegyelmezetttségem...</p> <p><i>Definíció:</i> képes a számára előírt szabályokat és normákat elsajátítani, elfogadni és helyesen alkalmazni.</p> <p><i>Viselkedési jegyek:</i></p> <p>1. Ismeri és elsajátítja a tevékenységéhez kapcsolódó szabályozókat.</p> <p>2. A normákat helyesen, az adott helyzetnek megfelelően alkalmazza.</p> <p>3. Elfogadja az alá-fölérendeltségi viszonyokat.</p>	<p>felülmúlja a szervezet és a munkatársak elvárásait.</p> <p>megfelel a szervezet és a munkatársak elvárásainak.</p> <p>több-kevesebb hiánnyal megfelel a szervezet és a munkatársak elvárásainak.</p> <p>kis mértékben felel csak meg a szervezet és a munkatársak elvárásainak.</p> <p>egyáltalán nem felel meg a szervezet és a munkatársak elvárásainak.</p>	

Kompetenciafejlődésem rövid, szöveges értékelése:

.....

.....

