

**„A versenyképes közszolgálat személyzeti
utánpótlásának stratégiai támogatása”
KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001**



Bertalan Tamás

**A mentori pilot program helyszíni monitoring vizsgálata
tárgyában készült jelentések összegző elemzése**

2020. május

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

Szerző:

Bertalan Tamás
szakterületi koordinátor

Szerkesztő:

Pethe Adrienn
projekt szakmai fejlesztő

Szakmai jóváhagyó:

dr. Csóka Gabriella
projekt szakmai vezető helyettes

TARTALOM

BEVEZETŐ: A MONITORING TEVÉKENYSÉG BEMUTATÁSA.....	6
1. CÉLOK ÉRTÉKELÉSE.....	13
1.1. A kitűzött célok és fejlesztési feladatok áttekintése és értékelése - dokumentumelemzés.....	13
1.1.1. Célmeghatározás módja.....	14
1.1.2. Célok mérhetősége, nyomon követhetősége, objektivitása.....	14
1.2. Célok a mentorált fejlődése szempontjából.....	15
1.2.1. Célok hasznossága.....	15
1.2.2. Célok megvalósíthatósága.....	15
1.2.3. Célok ismertsége és elfogadottsága a folyamat szereplői szintjén és a szervezetben.....	15
1.2.4. Célok megvalósulásának értékelése.....	16
1.3. Célok és feladatok összefüggései.....	16
1.3.1. Feladatok és a célok kapcsolata, koherenciája.....	16
2. EREDMÉNYEK, HATÁSOK ÉRTÉKELÉSE.....	17
2.1. A mentorált szintjén.....	17
2.1.1. A mentorált alkalmazhatósága, bevonhatósága.....	17
2.1.2. Kompetenciahiányok kezelése.....	17
2.1.3. Közszolgálati kompetenciák összefoglaló értékelése (A mentorálási naplóban rögzítettek összegző kigyűjtése).....	18
2.1.4. Betanulási idő.....	19
2.2. Mentorálás hatása a mentorált közvetlen környezetében (közvetlen vezetője, kollégái szintjén) és tágabb szervezeti szinten.....	19
3. MENTORÁLÁSI PROGRAM.....	21
3.1. Alkalmazott módszerek, folyamat, tevékenységek.....	21
3.1.1. Tájékoztató anyagok, dokumentumok, adminisztráció.....	21
3.1.1.1. A tájékoztatással, dokumentációval kapcsolatos javaslatok.....	23
3.1.2. Folyamat felépítése, szakaszai, találkozások gyakorisága, kapcsolattartás módja.....	23
3.1.2.1. A mentor és mentorált munkavégzésének helye.....	23
3.1.2.2. Találkozások gyakorisága, időtartama.....	24
3.1.2.3. A beszélgetések légköre.....	25
3.1.2.4. A találkozások közötti kapcsolattartás módja, hatékonysága.....	25
3.1.2.5. Zavaró körülmények: szabadság, távollét, áthelyezés – hatása, kiküszöbölésük lehetőségei.....	25
3.1.2.6. A mentorálási folyamattal kapcsolatos javaslatok.....	26
3.2. Együttműködés a mentor és a mentorált között.....	26
3.2.1. Kiválasztás, összerendelés.....	26
3.2.2. Motiváció a mentor és a mentorált szemszögéből.....	27
3.2.2.1. A mentoráltak motiváltsága.....	27
3.2.2.2. A mentorok motivációja.....	28

3.3. A mentoráltak jellemzői	29
3.3.1. A mentorált szakmai érdeklődése, motiváltsága a mentorálási folyamatban	29
3.3.2. A mentorált szakmai tudása és gyakorlati felkészültsége	30
3.3.3. A szervezet értékeinek, normáinak, szokásainak megismerése, elfogadása	30
3.3.4. A mentorált munkatársaival kialakított kapcsolata	30
3.4. A mentorokról	31
3.4.1. Szakmai tapasztalat, felkészültség	31
3.4.2. Mentori tapasztalat	31
3.4.3. Mentori attitűd	31
3.4.4. Fejlesztési szükséglet, igények	31
3.4.5. Melyek voltak az általa is értékelt segítségek a folyamat során?	32
3.4.6. Mentori helyzetkezelés	33
3.4.7. Kommunikáció a mentorok és a szakértő között.....	33
3.5. Alkalmazott módszerek	34
3.5.1. A mentorok által alkalmazott módszerek	34
3.5.2. Távmentorálás – indokoltság, szükségesség, lehetőségek	35
3.5.3. Csoportos mentorálás– indokoltság, szükségesség, lehetőségek	36
3.5.4. Módszerekkel kapcsolatos javaslatok.....	36
3.6. Értékelés, önértékelés	37
3.6.1. Milyen utalások jelennek meg az értékelési, önértékelési tevékenységekre a szakértői jelentésben, havi jelentésben	37
3.6.2. Mentori értékelés hasznossága, hatékonysága	38
3.6.3. Visszajelzések a mentorálttól	39
3.6.4. Szervezeti (vezetői, munkatársi) bevonódás az értékelésbe	39
3.7. Mentorok, mentori tevékenység támogatása	40
3.7.1. Mentorok kiválasztása, kijelölése	40
3.7.1.1. Kiválasztással kapcsolatos elvárások, javaslatok	40
3.7.2. Mentorok felkészítése, felkészültsége	41
3.7.2.1. Mentori felkészítés.....	41
3.7.2.2. Mentori felkészítéssel kapcsolatos javaslatok.....	42
3.7.3. Szakértői támogatás.....	43
3.7.3.1. Hasznosság.....	43
3.8. Egyéb támogatási formák – projekt.....	44
3.8.1. Műhelymunkák	44
3.8.2. Kapcsolattartás a projektvezetéssel	44
3.8.3. Javaslatok – projekt támogatás	44
3.9. Szervezeti támogatás, szervezeti környezet	44
3.9.1. Közvetlen környezet támogatása.....	44
3.9.2. Vezetői támogatás.....	45
3.9.3. Munkafolyamatokba illeszthetőség	45
3.9.4. Szervezeti erőforrások, ösztönző eszközök.....	46
3.9.4.1. Mentor szintjén	46
3.9.4.2. Alkalmazott ösztönző, támogató eszközök	46
3.9.4.3. Javaslatok	47
3.10. Jogszabályi keretek, egyéb szabályozók	48

4. PROBLÉMÁK ÉS JAVASLATOK	49
4.1. A mentorális folyamat során jelentkezett problémák	49
4.2. Javaslatok összegzése	50
4.2.1. Célmeghatározás	50
4.2.2. Tájékoztatás	50
4.2.3. Dokumentáció, tájékoztatás	50
4.2.4. A mentorálási folyamat	51
4.2.5. Kiválasztás	52
4.2.6. Kapcsolattartás, kommunikáció	53
4.2.7. Módszerekkel kapcsolatos javaslatok	54
4.2.8. Mentorok felkészítése	55
4.2.9. Projekt támogatás	55
4.2.10. Erőforrások	56
MELLÉKLETEK - MONITORING MINTADOKUMENTUMOK	57
RENDESZET	57
KÖZIGAZGATÁS	82

Bevezető: A monitoring tevékenység bemutatása

A KÖFOP 2.1.5. projekt keretében a Belügyminisztérium közreműködésével végrehajtott, a pályakezdek beillesztését elősegítő mentori pilot programokat követően előre meghatározott módszertan alapján monitoring vizsgálatra került sor. A monitoring tevékenység a pilot projekt eredményeire fókuszál, és kiegészül az utánkövetési tevékenységekkel, amelyek a projekt hatását hivatottak feltárni. A monitoring vizsgálatok szakmai, módszertani alapjait a „*Koncepció és módszertan kidolgozása a közszolgálati pályaaorientációs képzések, a szakképzések, a tehetségmenedzsment programok és a mentori programok monitoring feladatainak ellátására*” c. anyag tartalmazza, kialakítva a monitoring tevékenységek keretében alkalmazott eszközöket és eljárásokat.

A monitoring célja

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

1. sz. ábra: A monitoring célja



1

¹ Az ábrák a szerző saját szerkesztései

A monitoring folyamata és módszerei

Elégedettségmérés

A monitoring tevékenységhez komplementer módon kapcsolódó tevékenység, amely tartalmi felépítésében azonos a monitoring látogatások során alkalmazott interjú kérdéssorokéval. Az elégedettségmérés a mentoráltak teljes körére kiterjedt. Alapvetően zárt kérdéseket tartalmaztak az elégedettségmérő kérdőívek, és valamennyi mentorált megkapta azokat, így lehetőség nyílt a statisztikai feldolgozásra, értékelésre (lásd: *Szakács Édua, Összegző jelentés a közszolgálati mentoráltak elégedettségmérésének eredményeiről*).

Dokumentumelemzés

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

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

Az egyes mentor és mentorált párok tevékenységéről átfogó dokumentum is keletkezett, a mentorálási napló, amely a mentorálást folyamatában mutatta be. A mentorokat támogató szakértők is készítettek összefoglalót a mentorok munkájáról. A monitoring vizsgálatba bevont szervezetek, mentor-mentorált párok esetében a monitoring vizsgálat magába foglalta a keletkezett dokumentumok teljeskörű áttekintését és elemzését a monitoring vizsgálat szempontrendszerének megfelelően. A dokumentumelemzés eredményei is részét képezik a monitoring jelentéseknek.

2. sz. ábra: A monitoring folyamata és módszerei



Monitoring látogatások előkészítése és lebonyolítása

A monitoring látogatásokra a Belügyminisztérium szakértői támogatásával külön a rendészeti és külön a közigazgatási területen megvalósult mentori pilot programokat követően került sor.

2019. március hónapban rendészeti területen 8 db, míg 2020. február-március hónapokban közigazgatási területen 10 db vizsgálat teljesült, melyek eredményei alapján összesen 18 db monitoring jelentés készült el.

A monitoring vizsgálatokat 8, külön erre feladatra felkért és felkészített monitoring szakértő végezte el az előzetesen kiválasztott közszolgálati szervezetekben.

A monitoring vizsgálatokban érintett szervezetek

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

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

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

3. sz. ábra: Rendvédelem - monitoring vizsgálatok

Monitoring vizsgálatba bevont szervezet	Szervezet/ Szervezeti egység	Felvett interjúk száma (mentor, mentorált, közvetlen vezető, felsőbb vezető)
Büntetés-végrehajtás	Váci Fegyház és Börtön	4 db
Katasztrófavédelem	Fővárosi Katasztrófavédelmi Igazgatóság	4 db
Nemzeti Adó-és Vámhivatal	Bűnügyi Főigazgatóság	4 db
Országos Rendőr-főkapitányság		
	Személyügyi Főigazgatóság, Humánigazgatási szolgálat	2 db
Budapesti Rendőr-főkapitányság	V. Kerületi Rendőrkapitányság	4 db
	XIX. Kerületi Rendőrkapitányság	4 db
Készenléti Rendőrség	Rendészeti Igazgatóság VII. Bevetési Osztály (a mentorált leszerelt)	3 db
	Rendészeti Igazgatóság VIII. Bevetési Osztály	4 db
Megyei Rendőr-főkapitányság	Pest megye – Budaörsi Rendőrkapitányság	4 db
A monitoring vizsgálatok során összesen 33 db interjú készült.		

4. sz. ábra: Közigazgatás - monitoring vizsgálatok

Monitoring vizsgálatba bevont szervezet	Szervezet/ Szervezeti egység	Felvett interjúk száma (mentor, mentorált, mentor/mentorált szervezeti egység vezetője)
Agrárminisztérium	Mezőgazdasági és Genetikai Erőforrások Főosztálya	3 db
Budapest Főváros Kormányhivatala	I. Kerületi Hivatal	3 db
	XIV. Kerületi Hivatal (a mentorált kilépett a szervezetből)	3 db
Honvédelmi Minisztérium	Miniszteri Kabinet	3 db
Központi Statisztikai Hivatal	Humánstratégiai és Oktatási Főosztály	3 db
Külgazdasági és Külügyminisztérium	Beruházások Ösztönzéséért Felelős Helyettes Államtitkár, Beruházásösztönzési Főosztály	3 db
Magyar Bányászati és Földtani Szolgálat	Adattári Főosztály	3 db
Nemzeti Adó-és Vámhivatal	Észak-budapesti Adó és Vámigazgatóság	3 db
Pest Megyei Kormányhivatal	Budakeszi Járási Hivatal	3 db
Pénzügyminisztérium	Jövedelemadók és Járulékok Főosztály	3 db

A monitoring vizsgálatok során összesen 30 db interjú készült.

Monitoring tevékenység lépései

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

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

- Interjú a mentorral;
- Interjú a mentorálttal;
- Interjú a mentorált/mentor közvetlen vezetőjével, és/vagy interjú a szervezeti folyamatra rálátó vezetővel.

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

A mentorok és mentoráltak esetében nyitott kérdéseket tettek fel a monitoring szakértők, és rögzítették a válaszokat az interjú jegyzőkönyvben.

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

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

A monitoring vizsgálat tartalmi felépítése, vizsgálati szempontok

CÉLOK ÉRTÉKELÉSE

A monitoring vizsgálatok keretében áttekintésre kerültek a kitűzött célok, a megfogalmazásuk, egyértelműségük, mérhetőségük, nyomon követhetőségük szempontjából. Vizsgálták a szakértők, hogy milyen módon határozták meg a mentorok és a mentoráltak a célokat, hogyan látta a célmeghatározást a mentorokat támogató szakértő. A célok tartalmi vizsgálata kiterjedt arra is, hogy a célokat az érintettek, megkérdezettek mennyire tartották hasznosnak a mentoráltak beilleszkedése szempontjából, mennyire érezték azokat megvalósíthatónak, és mennyire voltak ismertek a célok a szervezeten belül. A monitoring vizsgálat kitért a célok és feladatok összefüggéseire, koherenciájára is.

EREDMÉNYEK, HATÁSOK ÉRTÉKELÉSE

A monitoring vizsgálat második tartalmi területe az eredmények és hatások áttekintése volt, mind a mentoráltak, mind pedig a szervezet szintjén. A monitoring szakértők rákérdeztek arra, hogy mennyiben változott a mentorált alkalmazhatósága, bevonhatósága a mentori program hatására, mennyiben sikerült kezelni a fennálló kompetenciahiányokat, hogyan alakult a betanulási idő, volt-e hatása a szervezetre a mentorálási folyamatnak, és ha igen, akkor ez miben nyilvánult meg.

MENTORÁLÁSI PROGRAM

Ez a vizsgálati terület a megvalósítás részleteire, az alkalmazott módszerekre, tevékenységekre, a folyamat felépítésére, szakaszolására, időtartamára terjed ki. De ezen a vizsgálati területen belül gyűjtöttek információkat a monitoring szakértők arra vonatkozóan, hogy a folyamat résztvevői, érintettjei milyennek ítélték a tájékoztatásra, dokumentációra vonatkozó eljárásokat, szabályokat, eszközöket. Kitért a vizsgálat a mentor, mentorált, és a szervezeti környezet kapcsolatrendszerére, az együttműködés hatékonyságára, és a szereplők motiváltságára, elkötelezettségére, felkészültségére is. Vizsgálták a szakértők a monitoring folyamatok szervezetbe illeszthetőségét. Külön kitért a monitoring a projekt, a mentori tevékenység folyamatában végzett mérési és értékelési tevékenységre, a mentorok ilyen irányú felkészültségére.

PROBLÉMÁK ÉS JAVASLATOK

A monitoring vizsgálat, a monitoring látogatások a kvalitatív vizsgálati módszereket helyezte előtérbe, ügyelve arra, hogy az elégedettségmérés zárt kérdései által elrejtett háttérinformációkat, működéseket is a felszínre hozza. Ezért külön fejezetbe kerültek a mentorok, mentoráltak szakértők javaslatai. Ezeket tartalmilag csoportosították a jelentések feldolgozói, de nem változtattak a megfogalmazáson, annak érdekében, hogy ne csorbuljon ezek információ-tartalma.

1. CÉLOK ÉRTÉKELÉSE

1.1. A kitűzött célok és fejlesztési feladatok áttekintése és értékelése - dokumentumelemzés

Közigazgatás

10 vizsgálat történt.

Informatikai alkalmazások megismerése, használata: **8** vizsgált mentorálási naplóban szerepelt.

Szakmai ismeretek, kompetenciák fejlesztése: **10** vizsgált mentorálási naplóban szerepelt.

Szervezeti beilleszkedés, kollégák megismerése: **5** vizsgált mentorálási naplóban szerepelt.

Szervezetten belüli és ügyfél kommunikáció fejlesztése: **4** vizsgált mentorálási naplóban szerepelt.

Egyéb személyes kompetenciák fejlesztése: **6** vizsgált mentorálási naplóban szerepelt.

Javaslatétel újításokra: **1** vizsgált mentorálási naplóban szerepelt.

Rendészet

8 vizsgálat történt.

Informatikai alkalmazások megismerése, használata: **5** vizsgált mentorálási naplóban szerepelt.

Szakmai ismeretek, kompetenciák fejlesztése: **8** vizsgált mentorálási naplóban szerepelt.

Szervezeti beilleszkedés, kollégák megismerése: **6** vizsgált mentorálási naplóban szerepelt.

Egyéb személyes kompetenciák fejlesztése: **5** vizsgált mentorálási naplóban szerepelt.

Egyéb célok:

- Karrierív megtervezése
- Munkahely és magánélet egyensúlyának megtalálása
- Fizikai állóképesség fejlesztése
- Hivatásos szemléletre való áttérés

1.1.1. Célmeghatározás módja

A célmeghatározás módjára jellemző volt, hogy a mentor és a mentorált egyeztetése alapján, konszenzuson alapulva határozták meg azokat.

Jellemző továbbá, hogy a munkaköri feladatokból indulnak ki, azokra készítik fel a mentoráltat, így a célok között is meghatározó módon vannak jelen a bonyolultabb, felkészítést igénylő szakmai feladatok.

A kitűzött mentorálási célok egyeztetésébe a mentor és a mentorált a rendészeti szervek esetében a közvetlen vezetőt jellemzően nem vonta be, a közigazgatási szervek esetében, amennyiben nem a mentor volt a közvetlen vezető, akkor a közvetlen vezető tájékoztatása megtörtént a kitűzött célokról. Abban az esetben, amikor a mentor nem állt a mentorálttal napi kapcsolatban, a szakmai célok elérése érdekében bevont közelebbi, közvetlen munkatársakat is.

1.1.2. Célok mérhetősége, nyomon követhetősége, objektivitása

Általánosságban kijelenthető, hogy a szakmai célokra jellemzőbb volt a konkrét megfogalmazás és a mérhetőség. Abban az esetben, ha a cél valamely személyes, általános kompetencia fejlesztésére irányult, nehezebb volt a mentoroknak a pontos célmeghatározás.

A célkitűzésre hatással van, hogy a mentor azonos szakterületen dolgozik-e a mentorálttal, illetve az is, hogy mennyire ismeri a mentorált munkaköri feladatait, milyen mélységű szakismerettel rendelkezik ezekhez kapcsolódóan. Ha nem ismeri a mentor a mentorált szakterületét, és nem sikerül bevonni olyan szakembert a mentorálási folyamatba, aki ezt a fajta tudáshiányt pótolni tudja, eltolódhat a mentorálás a személyes kompetenciák fejlesztése irányába.

A szakmai célok esetében is tapasztalható, hogy a folyamat elején, a célkitűzés fázisában általános célmeghatározások születtek, amelyeket aztán a mentorálás során pontosítottak, annak érdekében, hogy a mentorált számára is egyértelmű feladatokat tudjanak meghatározni.

A monitoring vizsgálatok közel harmadánál a szakértők kiemelték, hogy a célmeghatározás nem teszi lehetővé, hogy a célok teljesülése visszamérhető legyen.

Az esetek többségében a mentorok nem rendeltek mérföldköveket, sikerkritériumokat a célokhoz, igaz ez nem is volt elvárás.

A rendészeti szerveket érintő monitoring vizsgálatok esetében többségi véleménynek tekinthető, hogy a pályakezdők képző intézményben megszerzett szakmai felkészültsége nem megfelelő, különösen a felsőbb vezetők fogalmazták meg ezzel kapcsolatban erős kritikákat, kiemelve, hogy gyakorlatilag az első munkahely feladata a munkavégzéshez szükséges ismeretek átadása. Ez egyébként meghatározó a mentorálással szemben támasztott elvárások szempontjából is.

A célmeghatározásnak, a célok mérhetőségének, a feladatok célokhoz rendelésének meghatározó helyet kell kapnia a mentorok felkészítésében. Különös tekintettel a személyes kompetenciák fejlesztésére irányuló célok esetében.

1.2. Célok a mentorált fejlődése szempontjából

1.2.1. Célok hasznossága

A célokat a vizsgált esetekben a mentoráltak hasznosnak találták, különösen a munkaköri feladataikra való felkészülés szempontjából.

Egy vizsgálat esetében emelte ki a mentor, hogy a mentorált nem találta megfelelőnek a célokat, és a célokhoz illeszkedő feladatokat, de ennek nem a célmeghatározás, hanem a nem megfelelő pályaválasztás, munkakör választás volt az oka. Ebben az esetben is sikerült úgy módosítani a célokat, hogy azokat a mentorált motiváltan végre tudja hajtani, viszont ebben az esetben a mentorált a folyamat közben elhagyta a közigazgatást.

1.2.2. Célok megvalósíthatósága

A célok többségét a mentorálási folyamat során sikerült elérni, különös tekintettel azon szakmai, munkaköri tevékenységekhez kapcsolódó célokat, amelyek eléréséhez a rendelkezésre álló idő elegendő.

Több vizsgált mentor-mentorált páros esetében elhangzott a monitoring vizsgálat során, hogy számos olyan tevékenység van, amelyek esetében a három hónapos mentorálási időszak rövid az elmélyült ismeretek megszerzésére.

A személyes kompetenciák fejlesztésére irányuló célok esetében a vizsgált esetek egy részében gondot okozott a fejlődés mérése, ezért nem egyértelműen megállapítható, hogy milyen mértékben sikerült elérni a kitűzött cél.

1.2.3. Célok ismertsége és elfogadottsága a folyamat szereplői szintjén és a szervezetben

A célok ismertsége a szervezeten belül számos tényezőtől függ, ezek közül kiemelésre érdemesek a monitoring vizsgálatok alapján a következők:

- A szervezet mérete és összetettsége;
- A mentor és a mentorált egy szervezeti egységnél dolgozik-e;
- A mentor és a mentorált milyen távol állnak egymástól a szervezeti hierarchiában;
- A szervezeten belüli tájékoztatás minősége a mentorálásról;
- A szervezeti egység vezetőjének elkötelezettsége, érdeklődése a mentorálás iránt;
- Az új belépők száma, a fluktuáció a szervezeti egységen belül.

A monitoring vizsgálatok alapján megállapítható, hogy ugyan egyetértés van abban, hogy a mentorálás fontos és szükséges tevékenység, de annak tényleges

elfogadottsága nagymértékben függ a mentor személyétől, szervezeten belüli helyétől, befolyásától.

Szintén kiemelésre érdemes a pilot projekt esetében, hogy a meghirdetéstől számítva hosszú idő telt el a tevékenység megkezdéséig, ez megnehezítette a szervezeten belüli tájékoztatási tevékenységet.

1.2.4. Célok megvalósulásának értékelése

Összességében megállapítható, hogy a monitoring vizsgálatban érintett mentorálási folyamatokban a kitűzött célok megvalósultak. A vizsgált folyamatok többségében teljes körűen. Azokban az esetekben, amelyekben a mentorált jelentős kompetenciahiányokkal érkezett a szervezethez, ott különösen a komplex feladatok, összetett tevékenységek elvégzéséhez szükséges ismeretek megszerzésének időszaka túlnyúlik a mentorálási időszakon.

1.3. Célok és feladatok összefüggései

1.3.1. Feladatok és a célok kapcsolata, koherenciája

Már a célok kitűzésével kapcsolatosan is rögzítésre került, hogy a vizsgált szervezetek, mentor-mentorált párok esetében a célok között domináltak a szakmai, munkaköri feladatokhoz kapcsolódó célkitűzések. A mentorálási folyamatban tehát hangsúlyos volt a munkaköri tevékenységre való szakmai felkészítés. Ezzel egyértelműen biztosított a célok és a feladatok közötti összhang is.

A szakmai feladatokhoz kapcsolódtak a szervezeti kultúra megismerésére irányuló és a beilleszkedés elősegítésére irányuló célok. Jól látszik, hogy ezeket célokat már nehezebb volt a mentorok számára konkrét feladatokhoz kötni. Ugyanígy kihívást jelentett a személyes és szociális kompetenciák tevékenységekhez, feladatokhoz kapcsolódó fejlesztése.

Egy vizsgált jelentésben jelent meg konkrétan a karriertervezés, a szervezeten belüli, közigazgatáson belüli életpálya tervezésének fontossága, itt is úgy, hogy erre nem tért ki a mentorálási tevékenység.

2. EREDMÉNYEK, HATÁSOK ÉRTÉKELÉSE

2.1. A mentorált szintjén

2.1.1. A mentorált alkalmazhatósága, bevonhatósága

Amíg a pilot projektben meghatározott célok esetében domináltak a szakmai célok, addig az eredmények és hatások oldaláról vizsgálva legtöbb mentorált a szervezeten belüli eligazodást, a szervezet, a szervezeten belüli szokások megismerését, a tágabb környezet irányított megismerését emelte ki a mentorálási folyamat elsődleges hasznaként.

Ezt követte az önálló feladatvégzés megalapozása, komplex feladatok elvégzésére történő felkészítés, a konkrét ügyek intézéséhez szükséges ismeretek, munkakör buktatóinak megismerése, a jó gyakorlatok megismerése. Itt is érzékelhető, hogy a mentorálási folyamatban az ismeretek átadása szorosan összekapcsolódott az ismeretek azonnali, és gyakorlati alkalmazásával. Mindez a bizonytalanság csökkenéséhez vezetett.

A mentorálás hatását az biztosítja, hogy a szervezetbe történő beillesztés nem ad-hoc módon történik, hanem előre eltervezetten, strukturált formában. A program strukturált, felépített rendszeréből adódóan átgondoltan tűzték ki a célokat, azokat következetesen végre is hajtották és értékelték.

A megkérdezettek közül többen említették, hogy a mentori programban való részvétel segítette őket az ügyfelekkel való kapcsolattartásban, együttműködésben.

Mind ezek a hatások csökkentik a munkahelyi beilleszkedés mentális terheit.

A rendészeti területen a vizsgált szervezetek többségénél felmerült, hogy az új belépőket számos negatív hatás éri, kollégáik szervezetről alkotott negatív véleményével találkoznak, szembesülnek munkatársaik kiégettségével. A negatív szervezeti hatások ellensúlyozása, motiváció erősítése és a pozitív megerősítés a mentorálás fontos eredménye.

2.1.2. Kompetenciahiányok kezelése

A rendészeti területen a mentorok és szervezeti, szakmai vezetők meghatározó többsége kiemelte, hogy hiányos tudással érkeznek a pályakezdők a rendészeti szervekhez. A képzés hiányosságait az első munkahelyen kell pótolni, ami nagy terhet ró az amúgy is túlterhelt szervekre. Ebből a szempontból is fontos, hogy a mentorálás szervezett keretek között valósul meg.

A közigazgatási szervek esetében nem jelent meg hangsúlyosan az új belépők szakmai kompetenciahiánya, mint kezelendő probléma. Viszont esetükben is kiemelték a megkérdezettek a fokozatosság fontosságát. Vagyis azt, hogy ha egy

pályakezdőt egyből bedobnak a mély vízbe, az növeli a pályaelhagyás kockázatát, és csökkenti a betanulás hatékonyságát.

Abban az esetben is, ha a mentorált megfelelő szakmai kompetenciákkal, alapokkal érkezett a szervezethez, az általa birtokolt ismereteket az adott munkahely elvárásainak megfelelően kell alkalmaznia, és ehhez segítségre van szüksége.

Éppen ez a mentori program egyik komoly értéke, miszerint a kezdeti támogatás teremti meg az önálló munkavégzés alapjait, és a feladattudatosságot.

Kiemelten fontos a komplex ismeretek elsajátítása. Ilyen például a hatósági tevékenység jogszabályi hátterének megismerése, és a munka során alkalmazott komplex informatikai rendszerek, szoftverek használata.

A rendészeti területen a mentorálás egyértelműen pozitív hatással van a pályakezdők pályán maradására, ezáltal a fluktuáció csökkentésére. A közigazgatási területen kevésbé van jelen ez a probléma.

2.1.3. Közszolgálati kompetenciák összefoglaló értékelése (A mentorálási naplóban rögzítettek összegző kigyűjtése)

A dokumentumelemzés keretében vizsgáltuk, hogy a mentori naplókban a mentorok hogyan értékelték a mentoráltak közszolgálati kompetenciáinak fejlődését.

Összességében elmondható, hogy a mentoráltak kompetenciái pozitívan, vagy jelentősen pozitívan változtak. Két esetben találtunk olyan kompetencia területet, amelyekben a mentorált nem ért el pozitív változást, de itt is ez két kompetenciát érintett.

Tekintve, hogy a kompetenciák értékeléséhez nem állt rendelkezésre egységes szempontrendszer, illetve a pilot időtartama is behatárolt volt, nem lehet egyértelmű következtetést levonni arra vonatkozóan az értékelésekből, hogy a mentoráltak mely területen szorulnak inkább fejlesztésre.

Egyébként a vizsgált esetszám sem teszi lehetővé, hogy megfelelő mintázatokat tárjunk fel.

A mentorok közül többen felvetették, hogy fontosnak tartják a közszolgálati kompetenciák értékelését, de ezek értékeléséhez több segítségre lett volna szükségük. Voltak, akik nem érezték magukat kellően felkészültnek a kompetenciák méréséhez, ezért hasznosnak találnák, hogy a mentoráltak esetében is megtörténhetne akár a projekt elején és végén is közszolgálati kompetenciáik felmérése, azzal együtt, hogy a három hónap a hozzáadott érték mérése szempontjából túl rövid.

2.1.4. Betanulási idő

A megkérdezettek többsége egyetértett azzal, hogy gyorsabban lehetett önálló feladatokat a mentoráltra bízni, magabiztosabban, hatékonyabban intézte az ügyeket, mint azok az új belépők, akik nem vettek részt a mentorálási folyamatban.

A betanulási időt főleg az első hetek intenzív beillesztési folyamata csökkentette.

Erősen munkakör függő, hogy mennyi idő szükséges az adott munkakör betöltéséhez szükséges ismeretek, kompetenciák teljes körű elsajátításához. Viszont egy szervezet megismeréséhez, a beilleszkedéshez szükséges alapvető szervezeti ismeretek megszerzéséhez a három hónapos mentorálási időszak elégséges. Volt olyan mentor, aki szerint a szigorúan vett beilleszkedési időszak kellően intenzív támogatással nem kell, hogy egy hónapnál hosszabb legyen.

Ezzel szemben talákoztunk olyan véleményekkel, miszerint a mentorált, ha ténylegesen pályakezdőként, előzetes szakmai tapasztalatok nélkül érkezik a szervezethez, úgy 6 hónapos mentorálási időszakot tartana indokoltnak, amelyből az első három hónap intenzívebb lenne, a második három hónap pedig inkább csak a támogató beillesztésre fókuszálna. Még ebben a fél éves időszakban is bőven előjönnek olyan újabb és újabb esetek/kérdések, amelyek ismeretlenek az újonnan belépő számára és hasznos, ha van kihez fordulnia.

Többen megfogalmazták, hogy nem csak a komplex szakmai feladatok elvégzéséhez szükséges szakmai ismeretek megszerzésére kevés a három hónap, hanem azoknak a személyes, általános kompetenciáknak a fejlesztésére is, amelyek a hatékony munkavégzéshez egyébként elengedhetetlenek.

A betanulási idő csökkentése szempontjából annak is nagy jelentősége van, hogy milyen az adott munkahely légköre, milyenek a munkafeltételek, a befogadó közeg, hogyan működnek együtt a kollégák, mennyire segítik a pályakezdőket, milyen a vezetés hozzáállása, "stílusa." Ezek a tényezők együttesen segítik vagy éppen gátolják a mentorált objektív eligazodását, a szervezet és a szervezeti működés reális megismerését, a beilleszkedés megkönnyítését, a közszolgálati pálya hosszú távra szóló választását.

2.2. Mentorálás hatása a mentorált közvetlen környezetében (közvetlen vezetője, kollégái szintjén) és tágabb szervezeti szinten

A közvetlen hatás a szervezet tagjai számára nem érzékelhető az esetek többségében, annak ellenére, hogy a megkérdezett vezetők többsége elfogadja a mentorálási tevékenységet, mint szükséges jó gyakorlatot, az új belépők gyorsabb munkába illesztése terén. Szintén egyet értenek azzal, hogy a mentorálási tevékenység pozitívan befolyásolja a fluktuációt, a mentorálás erősíti a megtartó erőt, azok a kollégák, akik mentort kapnak, nagyobb eséllyel döntenek úgy, hogy az adott szervezetnél maradnak.

Sok múlik azon, hogy milyen jellegű a szervezet. Nagy különbségeket tapasztalatunk abban, hogy mennyire transzparenssek, láthatóak a szervezet tagjai számára a humán erőforrás fejlesztési folyamatok, mekkora a nyitottság az új belépők iránt, mennyire jellemző a szervezetre a támogató légkör.

Szintén fontos, hogy milyen a mentor elfogadottsága a szervezeten, szervezeti egységen belül. A szervezeti támogatottság jelentősen javítható, ha a mentor megfelelő eszközökkel rendelkezik a munkatársak tájékoztatásához, akár bevonásához.

A válaszokban, különösen a mentorok, szakmai vezetők részéről, megjelent, hogy a pilot programban a tájékoztatást, támogatást a mentorok kapták, és jóval kevesebb információ jutott el a szervezetek, szervezeti egységek vezetőihez. A megfelelő szervezeti hatások biztosítása érdekében szükségesnek látszik a szervezeti vezetők részletes és folyamatos tájékoztatása, bevonása a mentorálási folyamatba.

Alapvető problémát jelent – ez a rendészeti szerveknél hatványozottan jelent meg – a munkatársak napi feladatterhelése. Hiába tudják, hogy a mentorálással csökkenthető a betanulási idő, hamarabb jutnak hadra fogható munkaerőhöz, de az általános túlterheltség mellett nehéz biztosítani a mentoráláshoz szükséges időt, erőforrásokat.

A monitoring vizsgálatok egyértelműen igazolták a mentorok személyes elkötelezettségének és motivációjának fontosságát. Ez a program egyik hajtó ereje. Fontos építeni a szervezet azon tagjaira, akik szakmai elhivatottságuk, eddigi munkatapasztalataik alapján szívesen és elkötelezetten végzik a mentori tevékenységet.

A számos nehezítő körülmény ellenére a bizalomra épülő munkahelyi légkör, a csoportmunka fejlett szintje, a szervezeti egységek és a munkatársak közötti harmonikus együttműködés, a nyílt kommunikáció, a korszerű vezetői felfogás, valamint a szükséges feltételek megteremtése együtt biztosíthatják a mentorálási tevékenységhez szükséges olyan környezetet, amely elősegíti a várt eredmények elérését.

3. MENTORÁLÁSI PROGRAM

3.1. Alkalmazott módszerek, folyamat, tevékenységek

3.1.1. Tájékoztató anyagok, dokumentumok, adminisztráció

Tájékoztatás

Az előzetes tájékoztatással kapcsolatban – a mentorok jelentkezése, kiválasztása időszakában – mind a közigazgatási, mind a rendészeti szervek esetében több mentor elmondta, hogy nem jutottak el hozzájuk részletes információk, feltételezésük szerint ezek elakadtak a központi HR szintjén. Éppen ezért nem a projektről szerzett információik, hanem előzetes tudásuk, személyes motivációjuk indította őket arra, hogy jelentkezzenek a mentori szerepre. Szerintük a közvetlen szervezeti vezetőkhez kellene eljuttatni, akár személyes megkeresés formájában a tájékoztatást, információkat.

A mentoráltak jelentkezése időszakában már több információ állt rendelkezésre, de erre a szakaszra vonatkozóan is kaptunk olyan visszajelzést, miszerint az adott szervezeten belül nem jutott el mindenhol a szükséges információ. Volt olyan mentorált, aki jóval több és konkrétabb információt igényelt volna a jelentkezés időszakában.

A projekt folyamatában a megkérdezettek többsége hangsúlyozta, hogy a képzéssel/felkészítéssel és szakértői támogatással együtt megfelelő mennyiségű és minőségű információval rendelkeztek a tevékenységeik végrehajtásához.

Az egyik szakértői jelentésben az alábbi összegzés szerepel a tájékoztatással kapcsolatban:

A projekt szakmai vezetése, az általa bevont szakértők, a projektmenedzsment és a tevékenységet konzorciumi vezetőként összefogó minisztérium, valamint a mentorok központi kiválasztásáért felelős, a személyügyi szolgáltató központ feladatát ellátó szervezeti egység által kiadott tájékoztató füzetek, dokumentumok, a projekthez kapcsolódó adminisztratív kötelezettségek teljesítéséhez elkészített sablonok, levelek, egyéb anyagok tartalmazták a legfontosabb információkat, tudnivalókat, ezért felhasználhatóságukat nem lehet megkérdőjelezni. A szakmai vezető és a mentor úgy látták, hogy ezeket a dokumentumokat nem sikerült valamennyi érdekelt számára elérhetővé tenni és a szükséges időben hozzájuk eljuttatni. Azt is szövegá tették, hogy a program zökkenőmentes lebonyolításához nélkülözhetetlen információk a belső hierarchia útvesztőiben időnként elvesztek, esetenként tartalmukat illetően jelentősen megváltoztak, lecsökkentek, vagy eltorzultak. Ennek tudható be pl., hogy a mentori feladat vállalására nagy számban csak vezetők jelentkeztek. Kiemelték azt is, hogy az emberierőforrás-gazdálkodásért felelős szervezetnek (HR) a tapasztalathoz képest jóval nagyobb felelősséget és intenzívebb közreműködő, koordináló szerepet kellett volna vállalnia a folyamat sikeres, zökkenőmentes lebonyolítása érdekében. Azonban

ahhoz, hogy ezeket az elvárásokat a HR teljesíteni tudja – minden bizonnyal – a felső vezetéstől kapott nagyobb mértékű felhatalmazásra, mozgástérre, önállóságra lett volna szüksége, továbbá intenzívebb, egyben hatékonyabb kapcsolatot, partneri viszonyt kellett volna kiépítenie és fenntartania a személyügyi szolgáltató központ feladatát ellátó szervezeti egységgel. Ez utóbbi megvalósításához természetesen a személyügyi szolgáltató központ feladatát ellátó szervezeti egység vezetésének és munkatársainak is pozitív, együttműködésre kész hozzáállást kellett volna tanúsítani.

Dokumentáció, adminisztrációs tevékenységek

A mentorálási folyamat dokumentációja a mentor által készített mentorálási naplóból, a havi előrehaladási jelentésekből, valamint a szakértő által készített szakértői jelentésekből és szakértői összefoglalóból állt össze. A vizsgált folyamatban a mentorálási napló részletes, pragmatikusan strukturált, így átlátható és jól követhető benne a fejlesztés és fejlődés folyamata.

A dokumentumelemzés keretében vizsgáltuk mind a rendészeti, mind a közigazgatási szervek esetében a mentori napló és az előrehaladási jelentések összhangját. A havi előrehaladási jelentések jól kiegészítik a naplókat, bár látható, hogy kevés többletinformációt hordoznak, koherencia problémák nem merültek fel a vizsgált dokumentumok kapcsán. A mentorálási naplóban minden olyan lényeges információ megtalálható, ami az előrehaladási jelentésekben is. A monitoring jelentések többségében megfogalmazták a szakértők, hogy az érintettek a napló megtartását, esetleg a havi jelentéssel való összevonását javasolják.

Többen említették, hogy jobb, hatékonyabb volna, ha az adminisztrációt, dokumentációt egy egységes, telefonon, mobil eszközön is kezelhető elektronikus felületen lehetne vezetni.

A rendészeti szervek monitoring vizsgálatainak során egy észrevétel érkezett azzal kapcsolatban, hogy a dokumentáció számos olyan személyes adatot tartalmaz, amelyek adatvédelmi szempontból kiemelt gondosságot igényelnek.

A szakértők sokat segítettek a dokumentumok értelmezésében és a dokumentációs elvárások tisztázásában.

Közigazgatási szervek mentorálási folyamatainak 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 projekt első szakaszában voltak értelmezési, kitöltési problémáik, de gyors és hatékony segítséget kaptak a szakértőktől, koordinációs munkatársaktól. Szintén több mentor jelezte, hogy a pilot projekt esetében elfogadhatónak tartják a kiterjedt dokumentációs tevékenységet, de a kiterjesztés során érdemes megvizsgálni a párhuzamosságok csökkentésének lehetőségét, a dokumentációs kötelezettségek egyszerűsítését.

A mentorok által vezetett dokumentumokat a monitoring vizsgálat során a szakértők objektívnek és informatívnak találták. Tapasztaltak eltéréseket azonban abban, hogy a mentorok milyen mértékben tértek ki arra, hogy ők hogyan élték meg a mentorálási folyamatot. De kifejezetten erre vonatkozó elvárást nem fogalmazott meg a program irányítása a mentorokkal szemben.

Egyetlen esetben sem tapasztalták a monitoring szakértők, hogy a mentorálási dokumentumok a mentoráltra vonatkozóan negatív, nem megalapozott minősítő megállapításokat tartalmaztak volna.

A dokumentumelemzés eredménye azt mutatja, hogy a mentorok teljes körűen teljesítették a dokumentációs elvárásokat, a monitoring vizsgálatok során kitöltési hiányosságokat a szakértők nem találtak.

3.1.1.1. A tájékoztatással, dokumentációval kapcsolatos javaslatok

A mentorok elfogadják, hogy a mentori folyamat nyomon követhetőségét biztosítani kell, és ehhez a kialakított dokumentációs rendszert alkalmasnak tartják. Ahogy erre már a fentiekben is kitértünk, fontosnak tartják a dokumentációs, adminisztrációs terhek csökkentését a program kiterjesztése során.

Többen tettek javaslatot arra, hogy a papír alapú dokumentáció kerüljön át az online térbe, és biztosítsák, hogy valamennyi érintett hozzáférjen a szükséges információkhoz, figyelembe véve a személyes adatok védelmére vonatkozó szabályokat.

Szintén visszatérő javaslatként fogalmazódott meg, hogy az előrehaladási jelentésben és a mentorálási naplóban ne írják elő ugyanazon információk rögzítését.

Konkrét javaslatként, két mentori interjú során fogalmazták meg, hogy hasznosnak tartaná a mentor, ha meghatároznák az adott pontoknál az elvárt terjedelmet (karakterszámot), illetve a szakértői tevékenységről alkotott véleményt elegendő lenne a mentorálási folyamat végén leírni.

Továbbá a mentorálási folyamat különböző szakaszaiban lehetne a szakaszra jellemző egyedi kritériumokat meghatározni.

Valamint a dokumentumok esetében szervezet specifikus elemeket is lehetne alkalmazni (hogy ezek melyek lennének, erre vonatkozó konkrét javaslat nem fogalmazódott meg).

3.1.2. Folyamat felépítése, szakaszai, találkozások gyakorisága, kapcsolattartás módja

3.1.2.1. A mentor és mentorált munkavégzésének helye

A közigazgatási szervek esetében a 10 vizsgált pár közül négy esetében dolgozott a mentor és a mentorált más-más feladatellátási helyen, és hat esetben pedig

ugyanazon a helyen, szervezeti egységnél. Hasonló arányok jellemezték a rendészeti szervek esetében is a vizsgált párokat.

Egyöntetű volt a mentorok és mentoráltak véleménye arra vonatkozóan, hogy a mentorálás sikere, hatékonysága jelentős mértékben függ attól, hogy milyen könnyen éri el a mentorált a mentort, milyen gyakran tudnak kapcsolatba lépni, akár anélkül, hogy külön találkozót szerveznének.

Azok a mentorok és mentoráltak, akik egy irodában dolgoztak a közigazgatási szervek esetében, vagy a rendészeti szervek esetében azonos beosztásban közel azonos tevékenységet végeztek, minden esetben hatékonyabbnak és hasznosabbnak értékelték a mentorálási folyamatot.

A fizikai közelség, a könnyű elérhetőség nem csak azért fontos, mert így a feladatvégzéshez szükséges információkhoz gyakorlatilag azonnal hozzájut a mentorált, hanem azért is, mert sokkal intenzívebb a kommunikációs kapcsolat, a személyes támogatás hatása.

3.1.2.2. Találkozások gyakorisága, időtartama

A vizsgált monitoring jelentések alapján valamennyi mentorált-mentor pár legalább hetente egyszer találkozott, egyeztetett, de voltak olyan párok, amelyek hetente több alkalommal is lebonyolítottak találkozókat. Azokban az esetekben, amikor a mentor és a mentorált azonos munkahelyen dolgozott, egymáshoz közel dolgozott, és lehetőség volt az azonnali kommunikációra, a mentorálási tevékenység nem korlátozódott a találkozásokra, jóval kevésbé kellett ragaszkodni a formális keretekhez.

A rendészeti szerveknél azon mentorok és mentoráltak esetében – pl. járőr, járőrtárs – ahol közvetlen munkakapcsolatban álltak, több szervezetnél sikerült a vezénylést úgy megoldani, hogy a mentor és a mentorált közösen teljesített szolgálatot. Így a találkozások gyakoriságát és életszerűségét is növelni tudták.

A heti találkozások mellett azok a mentorok, akik nem láttak rá a mentorált napi tevékenységére, jellemzően segítséget kértek olyan kollégáktól, akik a mentorálttal közvetlenebb kapcsolatban álltak, főleg a napi szakmai feladatokra történő felkészítés támogatásában.

Jelentős különbségek mutatkoztak abban is, hogy mennyi időt töltött együtt a mentor és a mentorált. Ez is függött attól, hogy milyen előkészítést, szervezést igényelt egy-egy találkozó.

A folyamat elején volt szükség a gyakoribb találkozásokra. Volt olyan mentor-mentorált pár, amely a támogató beillesztés szakaszában már e-mailen tartotta a kapcsolatot.

Azon esetekre, amikor a mentor és a mentorált azonos szervezeti egységnél, azonos feladatellátási helyen és azonos, vagy hasonló szakterületen dolgozott jellemző volt az alábbi mentori vélemény:

A fejlesztő beszélgetéseken túl a mentor számos alkalommal közös munkavégzést folytatott a mentorálttal. A beszélgetések és a közösen végzett munkák elmélyítették az érintettek együttműködését, jelentősen elősegítették a kölcsönös bizalom kialakulását, a folyamatos és érdemi kommunikáció megteremtését, a szakmai feladatok sikeres megoldását.

3.1.2.3. A beszélgetések légköre

A mentorok és mentoráltak egyetértettek abban, hogy a beszélgetések, találkozások többsége oldott légkörű és közvetlen volt. A mentorok súlyt fektetettek arra, hogy megteremtsék a bizalmi légkört. Tudatosan törekedtek arra, hogy a mentoráltak érezzék elkötelezettségüket a folyamat sikere iránt.

Több mentor jelezte, hogy kihívást jelentett számára a generációs különbségek áthidalása a kommunikációs stílus szempontjából is. Ezt nem kritikaként fogalmazták meg a mentorok, hanem egy olyan kihívásként, ami odafigyelést igényelt, különösen a folyamat első szakaszában.

3.1.2.4. A találkozások közötti kapcsolattartás módja, hatékonysága

Két találkozás között jellemzően telefonon, emailben, belső chat felületen, viberen történt a kapcsolattartás.

Jellemzően két beszélgetés között a konkrét feladatokhoz kapcsolódóan egyeztettek. Volt olyan mentor, aki kiemelt fontosságúnak tartotta a munkaidőn túli személyes találkozásokat.

3.1.2.5. Zavaró körülmények: szabadság, távollét, áthelyezés – hatása, kiküszöbölésük lehetőségei

Az interjúk és a dokumentumelemzés során ezek a zavaró körülmények merültek fel:

- Megnövekedett munkaterhelés a mentor esetében.
- Olyan munkamennyiséget kapott a mentorált, ami akadályozta a kitűzött célokhoz kapcsolódó feladatok teljesítését.
- (Rövid) betegszabadság.
- Mentorról nem közös szakterület.
- Mentorról nem azonos feladatellátási hely.
- Mentortól eltérő munkarend.
- A mentortól eltérő jogosultságok.
- Generációs különbségekből adódó kommunikációs problémák.
- Szervezeti átalakítások.

3.1.2.6. A mentorálási folyamattal kapcsolatos javaslatok

A legideálisabb mentorálási felállás az egy feladatellátási helyen, azonos szakterületen, és legjobb esetben azonos munkakörben dolgozók közt működhet – ebben különösen azok a mentorok és mentoráltak értettek egyet, akik esetében ezek a feltételek nem teljesültek, de több olyan mentor – mentorált páros is megerősítette ezt, akiknél a fenti feltételek részben, vagy egészben teljesültek.

A mentorált igényelte volna, hogy nem csak mentorával, hanem szakmai vezetőjével is egyeztetett volna a mentorálás folyamatában, vagy őt is bevonták volna a mentor és a szakmai vezető közötti egyeztetésbe.

Ne húzódjon el az idő a mentori felkérés, mentorált kijelölése és a mentorálási folyamat megkezdése között, legyen feszebb a folyamat ütemezése.

Ha nem is hosszabbodik meg/hosszabbítható meg a mentorálási időszak időtartama, legyen lehetőség követő, támogató időszak beépítésére.

A mentorálási program a szervezeti sajátosságokat, lehetőségeket és igényeket differenciáltan kezelje, vagy legyen lehetőség a szervezeti adaptációra.

Lehessen több mentorálási formát alkalmazni.

Folyamatos, bővülő módszertani támogatást kapjanak a mentorok.

Legyen a folyamat kevésbé szabályozott, a lebonyolítást szabadabbá tevő (találkozások, értékelések száma, időtartama)

Amennyiben egy szervezetben egyszerre több munkavállaló belépése történne meg, - akik majd egy munkakörben dolgoznak -, részükre érdemes lenne egy, a munkakezdést megelőző szakmai felkészítő alkalom megtartása, afféle előzetes szakmai mentorálási aktusként.

Érdemes lehet a mentorálás folyamatába több szakmai workshopot beépíteni, ahol a mentorok átbeszélhetik az eddigi tapasztalataikat és ötleteiket, tanácsokat adhatnak egymásnak.

A mentorálás hatékonyságát, hasznosságát úgy lehetne növelni, ha több fő lenne bevonva a programba, aminek következtében minden főosztályon/szakterületen dolgozna mentori szerepre felkészített munkatárs, aki megfelelően tudná segíteni az újonnan belépő munkatársak szervezeti és szakmai beilleszkedését.

3.2. Együttműködés a mentor és a mentorált között

3.2.1. Kiválasztás, összerendelés

A rendészeti szervekre irányuló monitoring vizsgálat keretében a mentoráltak kiválasztásával kapcsolatban arra jutottunk, hogy a mentorok és a mentoráltak

kiválasztásának elvei az esetek többségében nem voltak ismertek a mentorok előtt. Volt olyan szervezet, ahova egyetlen új belépő érkezett, és volt olyan szervezeti egység is, ahol a mentor tudta, hogy azt az új belépőt választották ki a mentorálásra, akiről úgy sejtették, hogy a legnehezebb eset. Azoknál a szervezeti egységeknél, ahol több új belépő is volt, és csak egyet vontak be a mentorálásba, az érintettek jelezték, hogy feszültségeket keltett, megnehezítette a mentorálásba bevont helyzetét.

A közigazgatási szervek esetében legjellemzőbb az volt, hogy az aktuális szervezeti helyzet, a pilot projekt időszakában éppen bevonható személyi kör, illetve a projektben meghatározott bekapcsolódási feltételek határozták meg, hogy kit vonnak be mentoráltként a programba. Jellemzően vezetői döntés született, amiben a személyügyi terület is közreműködött.

Arra lehet következtetni az elhangzottakból, illetve abból, hogy a vizsgált dokumentumokban sem találtunk részletes információkat a kiválasztásról, hogy a jövőben ezen a területen átgondoltabb, differenciáltabb megoldásokra lesz szükség.

Nehezítette a kiválasztást, hogy nem valamennyi pályakezdőt vonhattak be a folyamatba.

Szintén nehezítő körülményként jelentkezett a létszámstop, a szervezeti átalakítások, a jogszabályváltozások.

A személyes szimpátia elővételezése, a kölcsönös bizalom, a kontaktus kiépíthetőségének esélye nélkül nem működhet megfelelően a mentorálás. Ehhez pedig a résztvevők tudatos kiválasztása, a mentorok és mentoráltak irányított és átgondolt összerendelése kulcsfontosságú. Ezt elősegítené, ha a mentor részt vehetne a mentorált kiválasztásában – ez csak néhány esetben valósult meg.

A mentori kiválasztással kapcsolatban hangzott el az a javaslat, miszerint a kormányzati személyügyi központ feladatkörét ellátó szervezetnek, illetve szervezeteknek kellene az összegyűlt tapasztalatok alapján némileg átgondolt, leegyszerűsített központi mentori kiválasztást lebonyolítani. Erre az egységes eljárásrendet követő több elemből álló, megfelelő értékelést, mérést és visszajelzést biztosító, speciális tudással rendelkező szakemberek által lefolytatott központi kiválasztásra, még abban az esetben is szükség lenne, ha a pályakezdők mentorálását mindenkire kiterjesztenék, ezért a kiválasztandók köre – a pilot programhoz képest – lényegesen megnőne.

3.2.2. Motiváció a mentor és a mentorált szemszögéből

3.2.2.1. A mentoráltak motiváltsága

Az áttekintett dokumentumok és interjúk alapján megállapítható, hogy a mentoráltak meghatározó többsége motivált volt a mentorálási folyamatban való részvételre, különösen azt követően, hogy a folyamat indításának időszakában már megfelelő mennyiségű információhoz jutottak a projektről. Ebben kulcsszerepe volt a

mentoroknak, akik kiemelten hangsúlyt fektettek arra, hogy elnyerjék a mentoráltak bizalmát, és partneri viszonyt alakítsanak ki velük.

Ennek eredményeképpen jellemző volt, különösen a közigazgatási szervek esetében, hogy a mentoráltak hamar proaktívvá, kezdeményezővé váltak az elvégzendő feladataikkal kapcsolatban.

Csökkentette a motivációt a folyamat elején, ha a mentorált nem rendelkezett a kiválasztásáról, bevonásáról, illetve a projektről elegendő információval.

A mentoráltak nagyra értékelték, hogy a mentorok partnerként kezelték őket, erőt adott nekik a személyes segítő szándék megtapasztalása. Jól érzékelhetően ez a mentori folyamat eredményességének egyik fontos garanciális eleme. Illetve erre vezethető vissza, hogy mind a mentorok, mind a mentoráltak sikerként élték meg a folyamatot. A mentorok szívesen folytatnák a megkezdett tevékenységet.

Mind a vizsgált rendészeti, mind a közigazgatási szervek esetében 1-1 fő kilépett a munkahelyéről a mentorálási folyamat során. Mindkét esetben megmaradt a kapcsolat a mentorált és a mentor között, ez is jelzi, hogy a mentorok mindkét esetben maximális teljesítményt nyújtottak. A folyamat kudarcát a rendészeti esetben a nem megfelelő illetmény, a közigazgatási esetben pedig a nem megfelelően átgondolt pályaválasztás okozta.

3.2.2.2. A mentorok motivációja

A mentorok motivációja a szakértői visszajelzések, és a mentoráltak visszajelzései alapján is megfelelő, az esetek jelentős részében kiemelkedő volt. Jól érzékelhető, hogy a mentorok a kiválasztást kihívásnak tekintették, és a mentorok többsége tudatosan vállalta a részvételt a projektben, mert már rendelkezett előzetes tapasztalattal a mentorálásról, és elkötelezett a mentorálás iránt.

Azokban az esetekben, ahol a mentorok más helyen, szakmai területen dolgoztak, az, hogy nem tudtak megítélésük és önmagukkal szemben támasztott elvárások szerint maximális támogatást nyújtani a mentoráltaknak, frusztrációs hatást váltott ki.

A motiváció a mentorok esetében egyértelműen emberi hozzáállásukból, segíteni akarásukból, személyes szakmai elhivatottságukból táplálkozott. Ezt a vezetőikkel készített interjúk is megerősítették.

3.2.2.3. Tudásátadás intenzitása, megítélése

Összességében elmondható, hogy a mentoráltak a mentorok szakmai felkészültségét magasra értékelték, még azokban az esetekben is, ahol a mentor és a mentorált nem azonos szakterületen dolgozott, korlátozott szaktudással rendelkezett az adott munkakör feladataival kapcsolatban.

A tudásátadás intenzitását meghatározza a mentorált nyitottsága. Volt olyan mentor, aki arról számolt be, hogy szükség volt egyes tanult módszertanok alkalmazására (pl. orientáló, rávezető kérdések, tapasztalatok átadása, amire a mentorált reflektálni tudott) a mentorált bevonódásának biztosítására.

Azok a mentorok, akik a szervezet elismert, megbecsült tagjai, hatást tudnak gyakorolni a környezetükre, növelve a befogadási készséget, elérve az új belépő szakmai, emberi támogatását, mintegy mintát adva ezzel a kollégáknak. Jellemző, hogy adott szervezet ilyen státuszú tagjai azok, akik szívesen vállalkoznak a mentori feladatra. A kiemelkedően pozitív beállítódású, hozzáállású munkatársak számára a mentorálás a kiégés előli menekülés egyik lehetséges útja.

3.2.2.4. Partnerség, kapcsolat, együttműködés

A mentoráltak a mentorral kialakított személyes kapcsolatot partneri, segítő, támogató kapcsolatként értékelték.

A mentor és a mentorált jól működő, nyitott, kommunikatív, bizalmi kapcsolatot alakított ki a vizsgált esetek meghatározó többségében.

Azokban az esetekben, ahol a kapcsolat objektív okokból – más feladatellátási hely, más szakterület – korlátozott volt, a mentorok bevontak további munkatársakat, a mentorált közvetlen vezetőjét a mentorálási folyamatba.

A vizsgált esetekben a mentor és a mentorált között nem alakult ki konfliktus helyzet, legalább is olyan nem, amit ne tudtak volna kezelni, és tartósan fennállt volna.

A fentieket az átvizsgált előrehaladási jelentések és mentorálási naplók is alátámasztották.

3.3. A mentoráltak jellemzői

3.3.1. A mentorált szakmai érdeklődése, motiváltsága a mentorálási folyamatban

A mentoráltak érdeklődése, motiváltsága a folyamat során ugyanazon a magas szinten maradt, vagy növekedett belépésekor jellemző állapothoz képest.

A mentoráltak szakmai érdeklődése sem csökkent a mentorálási folyamat során, egyre nagyobb önállósággal végezték a célokhoz kapcsolódóan kitűzött szakmai feladataikat is.

A feladatok ütemezett meghatározásával, és azzal, hogy egyre komplexebb, egyre nagyobb önállóságot igénylő feladatokat kaptak a mentoráltak, szakmai önállóságuk is folyamatosan növekedett, és erősödött szakmai önbizalmuk.

Egy vizsgált esetben volt változékony a mentorált motiváltsága, attól függően, hogy mennyire felelt meg érdeklődésének a kapott feladat. Ő volt az, aki a mentorálási folyamat során kilépett a közszolgálatból.

3.3.2. A mentorált szakmai tudása és gyakorlati felkészültsége

A mentoráltak szakmai tudása és gyakorlati felkészültsége tekintetében mutatkoztak a legmarkánsabb különbségek a rendészeti és közigazgatási szervek mentoráltjai esetében.

Amíg a rendészeti szervek mentoráltjai esetében a mentorok és szakmai vezetők többsége arról számolt be, hogy a mentoráltak nem rendelkeznek megfelelő szakmai alapokkal, és meglévő ismereteik gyakorlati alkalmazása is kihívást jelent, addig a közigazgatási szervek mentoráltjai esetében ez a probléma nem merült fel. Az esetek ötödében tapasztaltak a mentorok szakmai hiányosságokat, a többi esetben kifejezetten jóra értékelték a mentoráltak szakmai felkészültségét.

Az esetek többségében a mentorálási folyamatban jellemzően a munkahely és munkakör specifikus ismereteket kellett elsajátítania a mentoráltaknak, és ehhez megfelelő szakmai alapismeretekkel rendelkeztek.

3.3.3. A szervezet értékeinek, normáinak, szokásainak megismerése, elfogadása

A mentoráltak a mentorálási folyamat során megismerték és elsajátították a szervezet értékeit, íratlan és írott szabályait, azokat jól alkalmazták.

Képesek voltak beilleszkedni a szervezetbe. A normák és értékek tekintetében az elfogadás és az alkalmazkodás jellemzett minden mentoráltat. Ehhez a mentorálási időszak három hónapja elégségesnek bizonyult.

Az, hogy nem merültek fel a vizsgált mentoráltak esetében beilleszkedési problémák, a mentori tevékenység egyik sikermutatója.

3.3.4. A mentorált munkatársaival kialakított kapcsolata

A mentoráltak többségének sikerült jó kapcsolatot kialakítania munkatársaikkal. Ennek mértéke és üteme jelentősen függött a befogadó szervezet szervezeti kultúrájától, a kollégák nyitottságától, és attól, hogy a közvetlen vezető milyen mértékben tudta segíteni a mentorált beilleszkedését. Ebből a szempontból előnyben voltak azok a kollégák, akiknek mentora egyben a közvetlen vezetője is volt.

A munkatársakkal kialakított kapcsolat jó alapul szolgál a szakmai és munkahelyi együttműködéshez. Maga a mentorálási folyamat, különösen az együttműködést igénylő feladatok is megkönnyítették a személyes kapcsolatok fejlesztését, kialakítását.

A szervezeten belül magas elfogadottságot élvező mentorok sokat segítettek a mentoráltak szervezeti beillesztésében. A mentoráltak többsége nem csak a szűkebb munkatársi körrel alakította ki a mentorálás ideje alatt kapcsolatokat, hanem szélesebb szervezeti körben is lehetősége nyílt munkatársai megismerésére.

3.4. A mentorokról

3.4.1. Szakmai tapasztalat, felkészültség

A mentorok mindegyike több éves szervezeti, közigazgatási tapasztalattal, kiemelkedő színvonalú szakmai felkészültséggel, és megfelelő mértékű gyakorlati tapasztalattal rendelkezett. Többen vezetői és oktatási tapasztalattal is rendelkeznek, azaz a helyi szervezeti viszonyok között ennek köszönhetően jól tájékozottak, ismerték azokat a szervezeti kereteket, melyek között a mentorálás megvalósult.

3.4.2. Mentori tapasztalat

A mentorok többsége részt vett már olyan tevékenységben, amely az új belépők, munkatársak beillesztésére irányult, szereztek már sikerélményt ilyen tevékenységekben.

Ezzel együtt a mentorok többségének a pilot projekt mentorálási módszertani megközelítése újdonságokat és kihívást jelentett.

Érintett szervezeti egységekben bejáratott – szervezeti szinten elfogadott – kialakult jó gyakorlatok nem működtek korábban, e tekintetben leginkább korábbi betanítást támogatói tapasztalatukból, egyéb tudásátadó tapasztalataikból merítettek és emeltek át bevált technikákat, módszereket a mentorok. Pl.: egyszerűbb, rutin feladatok betanítása, gyakoroltatása, majd komplexebb feladatok fokozatos beemelése a folyamatba; „on the job” módszer; jogeset elemzése.

3.4.3. Mentori attitűd

A támogató-segítő attitűd azonban minden mentor esetében végig kísérte a mentorálás folyamatát. A mentorok a projektben meghatározott feladatokhoz nyitottan álltak hozzá. A mentori programhoz való hozzáállásuk pozitív volt, elkötelezetten vettek részt abban.

Problémát, kihívást jelentett, odafigyelést igényelt a mentorok közül néhány főnél, jellemzően azoknál, akik vezetői feladatokat végeztek, az irányítói szerepből való kilépés. Ez egyes esetekben megnehezíthette a partneri kommunikációt a mentor és a mentorált között.

3.4.4. Fejlesztési szükséglet, igények

A mentorok módszertani felkészültsége területén jelentkeztek leginkább hiányosságok, és merültek fel fejlesztési lehetőségek. A szakértők az alkalmazott

mentorálási módszertan kialakításában és színesítésében láttak fejlesztési lehetőséget, természetesen nem sablonok kialakításával, hanem elsősorban szemléletfejlesztéssel, képzéssel, tréningekkel stb. A szakértők közül volt, aki kiemelte, hogy a fejlesztő beszélgetések vonatkozásában szükségesnek tartaná beszélgetésvezetési, kommunikációs technikák elsajátítását.

Több mentor és szakértő említette, hogy a mentorálás során felmerültek generációs különbségek, akár kommunikációs, akár helyzetértékelési szempontból. Ezeknek a problémáknak a kezelésére azok a mentorok, akik ezt a problématerületet kiemelték, külön figyelmet fordítottak.

A mentori tevékenységek támogatására készültek szakértői anyagok, például a mentorok értékelésének támogatására, illetve az asszertív kommunikáció támogatására. Két mentor is kompetenciahiányos területként jelölte a DISC gyakorlati alkalmazását. Volt olyan mentor, aki bevallása szerint nem tudta igazán beazonosítani az egyes személyiségtípusokat, és a kompetenciák alapján tudatosan végezni a mentorálási tevékenységeket. Ezek a témák jól mutatják, hogy a mentorok esetében ezeken a területeken felmerültek fejlesztési igények.

A mentorok által felvetett mentorálási témák között szerepelt az introvertált személyiség megnyitása, hogyan lehet személyiség tesztek kitöltésével segíteni a fejlesztendő személy önismeretét, mely ezáltal hozzájárul a hatékonyabb munkavégzéshez. A másik javasolt témaként a mentor beszélgetések időkereteinek megtartásához a támogató szakértő az on-line megoldások igénybevételét javasolta. Emellett felmerült a mentor megerősítése az alábbi témakörökben: kritika adása és fogadása, szakmai magabiztosság megszerzése, terhelés és terhelhetőség a betanítási időszakra fókuszálva, személyiségtípusok, önismeret.

3.4.5. Melyek voltak az általa is értékelt segítségek a folyamat során?

A mentorok többsége kiemelte, hogy hasznosnak tartotta a szakértői segítséget, ami saját szemléletét is formálta, a mentorálási és szakmai ismeretei pedig nagymértékben bővültek a megosztott tartalmak, illetve a személyre szóló tanácsok alapján is.

Visszatérő említés volt azon személyes találkozók kiemelése, amelyek során a többi mentorral megoszthatták a saját tapasztalataikat, javaslatokat tehettek, ötleteket meríthettek másoktól.

Említették továbbá a mentori felkészítést, az e-tananyagot, a szakértő által készített támogató módszertani anyagokat.

Egy esetben kiemelte a mentor, hogy a mentorált közvetlen vezetője sokat segített azzal, hogy irányította a mentorral szorosán együttműködve a mentorált szakmai beilleszkedését.

3.4.6. Mentori helyzetkezelés

A mentorok mindegyike törekedett a sablonok alapján történő munkavégzés helyett a személyre szabott, a mentorált igényeit, szükségleteit és a szervezeti viszonyokat, igényeket szem előtt tartó tevékenységekre, és törekedett az adott helyzethez igazítottan alkalmazni a különböző módszereket.

Pl. Egyikük és a mentorált egy egyterű irodában dolgoznak többedmagukkal, front office helyzetben, ügyfélszolgálati tevékenységi körben látnak el különböző hatósági feladatokat, e helyzetben leginkább az „on the job” módszer vált be eredményesen, ahol folyamatosan jelen volt a mentori, szakmai háttértámogatás egy-egy felmerülő szakmai kérdés, megoldandó helyzet kezelésére. Más igazgatási területen épp ezen mentori működés ellentéte vált be, mint kompetenciafejlesztésre alkalmas helyzet.

3.4.7. Kommunikáció a mentorok és a szakértő között

A mentorokkal való kommunikáció gördülékeny volt a folyamat egészét tekintve. Három csatornán zajlott a kommunikáció:

- Szóban (telefonon), jellemzően előre egyeztetett időpontban.
- Egy online felületen, amit leginkább tudásmegosztásra, a napi idézetekkel inspirálásra, saját értékek tudatosítására és egyéb információk átadására használt a szakértő. Az online felület adta tudásmegosztási, tapasztalatcsere lehetőséggel kevés esetben éltek a mentorok („Csoportok és csatornák” elnevezésű fórum felület).
- E-mailen keresztül, elsősorban a dokumentációval (előrehaladási jelentés és a napló) kapcsolatos észrevételek, továbbá a mentorálási folyamatra való visszajelzések zajlottak.

Az online felületen megosztott tartalmak a szóbeli egyeztetések alkalmával elhangzott és felmerült kérdésekhez, továbbá az észlelt bizonytalanságok, illetve elhangzott igényekhez igazodtak, a megosztott tartalmak adott mentorálási helyzetben némi plusz információt, tudástartalmat adhatnak pl.: generációs kihívások a munkaerőpiacon; generációk működése és együttműködése, mint szervezeti erőforrás; kommunikáció, testbeszéd jelentősége; egy-egy alkalmazható módszer stb.

Javaslatként merült fel a szakértői beszámolóban, hogy a pilot program tapasztalatai alapján egy olyan – akár Probono e-szeminárium kapcsán már használt – felület fejlesztése történjen meg, mely alkalmas az elektronikus kommunikáció mellett egy személyes felület kialakítására is, melynek alkalmazása során a szakmai segítő ennek útján kommunikálhat és nyújthat szakmai segítséget a mentornak. Emellett a felület alkalmas lehet mérés-értékelésre is mind a mentorok, mind a mentoráltak és mind a szakmai segítők munkája kapcsán.

Segítették a mentorok és szakértők közötti kommunikációt a program vezetése által szervezett találkozók, műhelymunkák.

A kapcsolattartás sajátos módja volt, hogy a támogató szakértő időközönként személyes csoportos egyeztetéseket szervezett, amelyre a legtöbb mentor el is ment.

A telefonos és e-mailes kapcsolattartáson felül a támogató szakértő szervezett a támogatott mentorainak havonta ún. csoportos coaching foglalkozásokat, amelyek során irányított körülmények között megoszthatták egymással a pozitív és a negatív tapasztalataikat, a felvetődött problémákat, azok megoldásait stb.

Ezzel szemben volt olyan mentor, akitől a szakértő támogatóként kevés szakmai információt kapott a fejlesztési folyamatról. Inkább csak az adminisztrációra vonatkozóan zajlott kommunikáció közöttünk.

3.5. Alkalmazott módszerek

3.5.1. A mentorok által alkalmazott módszerek

Az alkalmazott módszerek közül többen kiemelték a fejlesztő beszélgetés módszerét, amit jól tudtak alkalmazni, és a képzés keretében erre vonatkozóan megfelelő felkészítést kaptak.

Több mentor elmondta, hogy kihívást jelentett számára az asszertív kommunikáció elveinek alkalmazása, mivel pl. a rendészeti szerveknél nem ezek az elvek határozzák meg a kommunikációs helyzeteket.

A monitoring szakértők külön rákérdeztek a DISC módszer, mint értékelési módszer alkalmazására. A mentorok többsége azt válaszolta, hogy a módszertan teljes körű megismerésére több időre lett volna szüksége.

Azokban az esetekben, amikor a mentor egy feladatellátási helyen dolgozott a mentorálttal, jellemző volt a fejlesztő módszerek helyzetéhez illeszkedő, nem tudatos alkalmazása, amelyre az alábbi mentori vélemény utal:

Nehézséget okoz a mentor számára egyértelműen beazonosítani az éppen alkalmazott módszert, mert a mindennapi munka során természetes módon alakult az ismeretátadás. Hasznosnak érzi a mentori felkészítőkön elhangzottakat, és lehetségesnek tartja, hogy a bemutatott módszerek közül jónéhányat alkalmazott a gyakorlatban is.

A mentor és mentorált közötti találkozások fontos módszertani keretét adták a mentorálási folyamatnak.

Kiemelésre kerültek továbbá az alábbi módszerek a mentori interjúk keretében:

- asszertív kommunikáció;
- személyiségtesztek, önismereti tesztek alkalmazása – korábbi tapasztalatokra támaszkodva;
- konkrét példafeladatok közös megoldása;
- ismeretátadás, frontális oktatás.

A szakértőkkel folytatott egyeztetések alapján és a szakértői jelentésekből az alábbi módszereket azonosítottuk:

- bátorítás, ösztönzés, erősségek megbeszélése, kiemelése;
- a mentorált munkájának közös elemzése végzett tevékenység figyelése vagy a mentorált beszámolója alapján;
- reflektálás, egyértelmű, világos visszajelzések az éppen fejlesztett kompetenciákat érintő tevékenységekre;
- figyelmes meghallgatás, "kritikus barát módszer";
- együttműködési tevékenységeken keresztül, például: közös (feladat, folyamat) tervezés;
- „on the job” – „élesben” munka közbeni támogatás, igény szerint, elakadás esetén, reflektálással stb.;
- ún. visszatekintő értékelés (elvégzett feladat, helyzet elemzése, értékelése)
- előkészítő megbeszélés (helyzet, feladat elvégzése előtt), az információk rendszerezett átadása;
- csoportos tanítási, tudásátadási helyzetben való részvétel biztosítása;
- bevonás tapasztaltabb munkatárs kollegiális támogatásába („inaskodás-besegítés”).

A mentori pilot program megvalósításához összeállított módszer együttes, melynek meghatározó elemeivel a mentorok zöme felkészítésük során ismerkedhettek meg, alapvetően elégségesnek bizonyult a programmal szemben kitűzött célok megvalósításához.

3.5.2. Távmentorálás – indokoltság, szükségesség, lehetőségek

A távmentorálás lehetőségére, szükségességére a rendészeti szerveknél jelentkező rendszeres áthelyezések miatt kérdeztünk rá elsősorban.

A rendészeti szervek mentorai fontosnak tartják a személyességet, a személyes találkozást, így a távmentorálást nem tartják jó iránynak.

A közigazgatási szervek mentorainak véleménye megoszlik a távmentorállással kapcsolatban. Vannak, akik egyáltalán nem tartják lehetségesnek, hasznosnak, hatékonynak, és vannak, akik úgy gondolják, hogy legfeljebb kényszerhelyzetben lehet alkalmazni.

Egyes mentorok már azt is távmentorálásnak tekintik, hogyha a mentor és a mentorált nem egy feladatellátási helyen dolgozik, de ezzel együtt a találkozások megszervezhetőek. (A kérdés alapvetően azokra a helyzetekre vonatkozott, amikor a mentor és a mentorált személyes, fizikai jelenlétet biztosító találkozására nem kerülhet sor.) Azok a mentorok, akik nem dolgoztak egy feladatellátási helyen, ebben inkább hátrányt láttak, aminek egyik tipikus áthidalási módja, hogy a mentorált közvetlen környezetében is bevonnak szakmai segítőt, támogatókat a mentorálási folyamatba.

3.5.3. Csoportos mentorálás– indokoltság, szükségesség, lehetőségek

Csoportos mentorálásra akkor lehet szükség, ha egy adott szervezeten, szervezeti egységen belül egy időben több új belépő van.

A megkérdezett mentorok és szakmai vezetők, éppen az előbb említett személyesség okán az egy mentor – egy mentorált helyzetet tartják hatékonynak. Viszont a többség elképzelhetőnek tartja, hogy ha ezt a pályakezdők száma szükségessé teszi a mentorálási tevékenység egyes elemeit csoportos formában is meg lehet oldani. Ilyen elem lehet pl. a minden munkakörre jellemző információk irányított átadása.

Szintén többen említették, hogy a csoportos mentorálás nagyobb leterheltséget jelentene a mentornak, ami a napi munkaterhek mellett már nem vállalható. Abban az esetben lenne ez megfontolható, ha lennének olyan mentorok a szervezeten belül, akiknek erőforrásait célirányosan a mentorálási tevékenységekre lehetne fordítani. De ebben az esetben sem elképzelhető, hogy ne vonják be a mentorálási folyamatba a közvetlen vezetőt, munkatársakat.

3.5.4. Módszerekkel kapcsolatos javaslatok

A DISC rendszer és az asszertív kommunikáció gyakorlati alkalmazásában gyakorlati felkészítésre is szükség van.

A PROBONO-n keresztüli szakértői támogatást javasolt folytatni, lehetővé téve a kérését, mivel ez nagyon jól működött.

A tananyagokból hiányoznak a szervezeti specifikumok.

A megismert jelzések alapján ezeknek a módszereknek a további finomítására, bővítésére és differenciált felhasználására lesz szükség.

A mentoráltak körét is ki lehetne bővíteni pl. a kezdő vezetőkkel, a GYES-ről és GYED-ről visszatérőkkel, a munkakört és munkahelyet változtatókkal.

A szakmai vezető a mentorok tevékenységének nyomon követését, elemzését, értékelését (monitoringozását) és személyiségük, tudásuk, gyakorlati tapasztalataik permanens fejlesztését is nagyon fontos kérdésnek tartotta.

Az egyes szervezetek igényeihez és lehetőségeihez igazodóan, a tradicionális mentorálás mellett – a fejlett országokban előszeretettel alkalmazott – egyéb mentorálási formákat is bevezetni. A csoportos és az e- vagy táv mentoráláson túl a kortárs (Peer-Mentoring), a hirtelen (Flash-Mentoring), illetve a gyors (Speed-Mentoring) mentorálási formákat jól lehetne alkalmazni pl. a GYES-ről, a GYED-ről visszatérők, a tartós külszolgálatból hazatérők, a más munkakörbe, vagy munkahelyre kerülők, az újonnan kinevezett vezetők célirányos segítéséhez.

A mentorálási tevékenység kiterjesztéséhez azonban meg kell teremteni a szükséges szervezeti, személyi és egyéb feltételeket, továbbá alkalmassá kell tenni a személyi

állomány szemléletét, a szervezet kultúráját ezeknek az új megoldásoknak a befogadására.

3.6. Értékelés, önértékelés

A mentoráltak motivációja szempontjából kiemelt fontosságú volt, hogy visszajelzést kaptak tevékenységükről, fejlődésükről. A partneri alapokon álló visszajelzéseket valódi értékelésként élték meg.

A mentorálási folyamatban jól meghatározottak és ütemezettek voltak az értékelések, az alkalmazott dokumentumok is megfelelő kereteket biztosítottak az értékelések elvégzéséhez.

A mentorok igyekeztek nyomon követni a mentoráltak fejlődését, akkor is, ha közvetlenül nem láttak rá napi tevékenységükre.

A közvetlen vezetők bevonása az értékelésbe nem volt jellemző, a magasabb szintű vezetők ezt nem is igényelték. A mentorok a közvetlen vezetőt az esetek többségében tájékoztatták az értékelés eredményéről.

3.6.1. Milyen utalások jelennek meg az értékelési, önértékelési tevékenységekre a szakértői jelentésben, havi jelentésben

Az alábbi idézetekből látszik, hogy a mentorok többsége értékelésként és önértékelésként, követve a pilot projekt elvárásait, a közszolgálati kompetenciák értékelését tekinti. Bár az is megállapítható, hogy a mentorok egy része felismerte a folyamatos értékelés, visszajelzés, visszacsatolás fontosságát, így nem csak a kompetenciák alakulásával kapcsolatban értékelte a mentoráltat, hanem valamennyi, a mentori felkészítés kapcsán meghatározott feladat tekintetében.

Részletek a szakértői jelentésekből:

„A különféle személyiség és viselkedés tesztek áttekintése és kipróbálása elsődlegesen arra irányult, hogy a mentorált minél jobban megismerje önmagát és el tudja helyezni a saját képességeit a szervezeten belül.”

„A mentor részletesen beszámolt az értékelések folyamatáról, amely során kitért az önértékelés fontosságára és hasznosságára is. Elmondása szerint a mentori értékelés és a mentorálti önértékelés teljes összhangban volt egymással.”

„A mentor elkészítette a mentorálttal annak önértékelését. A szakmai előmenetelt és a szervezetbe történő beilleszkedést külön értékelték. A támogató beillesztés szakaszában az értékelő beszélgetés során a legnagyobb fejlődés a személyes kapcsolatok kialakításában és a szervezetben történő magabiztos eligazodásban volt tapasztalható. A kollégák részéről is érkezett visszajelzés a mentor sikeres munkájára vonatkozólag.”

„A mentor értékelésével, önértékelésével kapcsolatban elmondható, hogy már a folyamat elején érzékelte, hogy a program mást kíván, mint egyszerű munkaköri beillesztést, ezért konzultálva a támogató szakértővel a mentorálási folyamatból adódó sajátosságokról, változtatott a programról alkotott véleményén és hozzáállásán, nagy energiát fektetett az önfejlesztésbe.”

„A mentor a vezetőket is bevonta az értékelésbe.”

„A mentor tevékenységének értékelésével, önértékelésével kapcsolatban elhangzott az a vélemény, hogy a visszajelzések őszinték voltak, de nem tudtak igazán objektívek lenni. Megegyeztek abban is, hogy őszintén fognak egymáshoz viszonyulni, nyugodtan értékelhetik a mentort is, ennek nem lesz következménye. Azonban arra a kérdésre, hogy ezek a visszajelzések mennyire voltak hasznosíthatók, kiderült, hogy nem volt ilyen jellegű visszajelzés.”

„A mentorált kompetenciaértékeléséből az derül ki, hogy a mentor valamennyi tényező tekintetében a legmagasabb fokozatot adta az értékelt számára úgy az aktív beillesztés, mint a támogató beillesztés szakaszának lezárását követően.”

„Az elemzett dokumentumok tanulsága alapján a mentor nagy hangsúlyt fektetett a mentorált tevékenységének permanens értékelésére, a visszacsatolások adására és azok fogadására, a felmerülő problémák közös megoldására.”

„Az elemzett dokumentumok tanúsága szerint a mentor nagy hangsúlyt fektetett a mentorált tevékenységének permanens értékelésére, a visszacsatolások adására és azok fogadására, a felmerülő problémák közös megoldására. Arra is nagyon figyelt, hogy a mentorált elkészítse önértékelését és annak figyelembevételével folytassák a közös munkát. A mentor kiemelt kérdésként kezelte, hogy az értékelése és a mentorált önértékelése között meglévő különbségek okait részletesen feltárják és megoldást keressenek azok megszüntetésére.”

3.6.2. Mentori értékelés hasznossága, hatékonysága

A mentorok többsége felismerte az értékelés és önértékelés fontosságát és hasznosságát. Viszont a vizsgálatba bevont mentorok esetében kevesen voltak, akik rendelkeztek értékelési tapasztalattal. Ezek a tapasztalatok is inkább a munkatársak vezetői értékelésére terjedtek ki és kevésbé a személyes és fejlesztett kompetenciák értékelésére. A szakértők többsége felismerte, hogy kiemelt súlyt kell fektetni a mentorok értékelés tevékenységének támogatására.

A vizsgált mentorálási folyamatok kisebb részében történt meg a vezetők, akár közvetlen vezető, akár magasabb szintű vezető bevonása az értékelési tevékenységbe. Azon esetekben, ahol ez megtörtént, a vezetői bevonódás egyértelműen növelte az értékelés hasznosságát és hatékonyságát.

Az alábbiakban egy monitoring jelentésből idézünk, annak alátámasztására, hogy az értékelés és önértékelés mennyire fontos a mentorálási folyamatban:

Az interjú alanyai úgy látták, hogy a mentor által a program alatt megtartott formális értékelések, az ennek részét képező mentorált általi önértékelések – a beszélgetések, illetve a nem formális, menet közbeni visszajelzések mellett – a mentori tevékenység másik meghatározó területének számítottak. Egyöntetűen nagyon fontosnak tartották, hogy ezek az értékelések a valóságot tükrözve, a mentorált tevékenységének folyamatos nyomon követésén, a jó és a rossz dolgok azonnali visszajelzésén, a munkavégzés tudatos „edzésén”, a kölcsönös bizalom fenntartásán, a nyílt, őszinte kommunikáción és az objektív értékítéleten alapuljanak.

3.6.3. Visszajelzések a mentorálttól

A mentorok feladat iránti elkötelezettségét mutatja, hogy nagyon fontosnak tartották volna, hogyha a mentorált markáns és határozott visszajelzést ad tevékenységükről, olyan visszajelzést, amely alapján fejleszteni tudják mentori kompetenciáikat. Ilyen jellegű fejlesztő visszajelzések azonban nem voltak jellemzőek a monitoring vizsgálatba bevont mentor és mentorált párok esetében.

Annak ellenére sem, hogy a mentorok és mentoráltak között bizalmi légkör alakult ki. Éppen a pozitív és bizalmi kapcsolat, a mentorok elkötelezettsége és odaadó tevékenysége okozhatta, hogyha kaptak is visszajelzéseket, azok az említések döntő többségében pozitívak voltak. Ahogy egy mentor ki is emelte, ez nagyon jól esett neki, de nem tudott belőle fejlesztési, önfejlesztési célokat meghatározni.

Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a fejlett önreflexiós képességgel rendelkező mentorok nem tudtak saját fejlődésüket elősegítő információkhoz jutni, de ezek sokkal jobban alapultak a mentori önértékelésen és erős folyamatkontrollon, mint a mentoráltak visszajelzésein.

3.6.4. Szervezeti (vezetői, munkatársi) bevonódás az értékelésbe

A mentorálási folyamat során kevésbé volt jellemző a vezetők és munkatársak bevonását, míg a záró értékelés során a vizsgált szervezetek több mint felében legalább részlegesen megtörtént a vezetők bevonása az értékelésbe, vagy legalább is átfogó tájékoztatásuk a mentori folyamat eredményeiről, a mentorált értékeléséről.

A mentorált közvetlen vezetőjének bevonása – amennyiben nem ő volt a mentor – gyakrabban megtörtént, mint a szervezet, szervezeti egység magasabb szintű vezetőinek bevonása. Esetükben inkább a tájékoztatás volt a jellemző.

A mentorok gyakran kaptak visszajelzést a mentoráltak kollégáitól, azonban ezek a visszajelzések az esetek többségében nem voltak formálisak.

3.7. Mentorok, mentori tevékenység támogatása

3.7.1. Mentorok kiválasztása, kijelölése

A mentorok kiválasztása akként történt, hogy egy általános önkéntes jelentkezést követően a szervezeti vezetők tettek javaslatot a munkáltató felé, aki kijelölte azokat, és részt vehettek a Belügyminisztérium által szervezett kiválasztási eljárásban.

Az önként jelentkezett mentorok jelentkezését a szervezeti vezetők többsége akceptálta, elismerve felkészültségüket és motiváltságukat.

Egyik mentor az alábbiakat mondta el: *„A pilot programban közreműködő mentorok között lényeges különbségeket lehetett tapasztalni a témához kapcsolódó felkészültségüket, gyakorlati tapasztalataikat és esetenként elkötelezettségüket, motivációjuk szintjét illetően is. Ezért a mentor nagyon fontosnak tartotta, hogy erre a feladatra csak önkéntes jelentkezés alapján kerülhessenek be a mentorjelöltek, továbbá a kiválasztás és a felkészítés meghatározó szerepét is aláhúzta.”*

Az önkéntes jelentkezés mellett nagy hangsúlyt kapott a mentori kiválasztási folyamat, amely három szakaszra bomlott.

A mentorok többsége kifejezetten megerősítőnek, és részletekbe menőnek tartotta a kiválasztási folyamatot. Viszont ennek ellenére elismerték a kiválasztás szükségességét és fontosságát.

Többen megjegyezték, hogy a kiválasztási folyamat mélységéhez és kiterjedéséhez képest kevés visszajelzést kaptak, nem volt megfelelően részletes a visszacsatolás, pedig a kiválasztási folyamat során keletkező információkat hasznosíthatták volna a mentorálási folyamatban.

3.7.1.1. Kiválasztással kapcsolatos elvárások, javaslatok

Optimális esetben a mentorok és a mentoráltak kiválasztásában érdemi beleszólást biztosítana az önálló szervezeti egységek vezetőinek, illetve véleményezési joggal bevonná azokat a személyeket is, akik végig fogják kíséni a beillesztés folyamatát. Emellett érvényesítené az önkéntesség elvét is.

A kiválasztási eljárás kapcsán a szervezeti egység vezető is hiányolta a részletekbe menő információt arra vonatkozóan, hogy ki és hogyan teljesített a kiválasztás során. Emellett véleménye szerint a mentorok és a mentoráltak kiválasztását a közvetlen vezető kompetenciájának tartja, amelyet véleménye szerint hathatósan segíthet a szervezeti HR.

A kompetenciamérő teszt lerövidítése célszerű lehet a program kiterjesztésénél.

Az első teszt kitöltése nagyon megterhelő volt a mentor számára, és mint végzett pszichológus, úgy gondolta, hogy abból – értékvesztés nélkül – bizonyos részeket el lehetne hagyni.

A szakmai vezető és a mentor a kiválasztási eljárás szervezése, és a szükséges információk célba juttatása körül érzékelt hiányosságokat. Nagyban segítette volna az egész program elindítását és elfogadtatását, ha az érintett felső vezetőket is részletesebben tájékoztatták volna a program céljáról, ezen belül a mentorok kiválasztásának jelentőségéről.

A mentorok, és ha indokoltnak tartják, a mentoráltak kiválasztási eljárását a közszolgálati szervezet humán részlegének kellene koordinálnia és a meghatározott eljárási elemeket teljesítenie. A mentorok kiválasztásánál számolni kell azzal, hogy a nagy szakmai felkészültséget igénylő kiválasztási eljárást (tesztek felvételét és kiértékelését, a félig strukturált interjú lebonyolítását, a részeredmény értékelését, a visszajelzés megadását) kizárólag olyan szervezet, szervezeti egység végezheti el, amely megfelelően felkészült szakemberekkel, informatikai támogatással és egyéb feltételekkel, erőforrásokkal rendelkezik. Jelenleg ezt a feladatot a személyügyi szolgáltató központ feladatát betöltő szervezet látja el. A mentori rendszer kiterjesztésénél merülhet fel annak a kérdése, hogy a megnövekvő mentori létszám kiválasztását ez az egy központ el tudja-e majd végezni. A központ által megállapított eredménynek megfelelően, a vezetővel történő egyeztetés alapján a HR szolgálatnak kellene meghoznia a végső döntést.

3.7.2. Mentorok felkészítése, felkészültsége

3.7.2.1. Mentori felkészítés

A lefolytatott monitoring vizsgálatok alapján – amelyek a szakértőkkel készített interjúk is magukba foglalták – megállapítható, hogy a mentorok előképzettsége, a témában való jártassága között lényeges különbségek jelentkeztek.

Ebből is adódik, hogy a megkérdezettek véleménye megoszlik a mentori felkészítéssel kapcsolatban. A megkérdezett mentorok harmada teljes mértékben megfelelőnek tartotta a felkészítést. Azt feltételezzük, hogy a program mindenekelőtt azok számára adott nagy segítséget, akik a tréning tartalmával korábban nem találkoztak, ilyen jellegű felkészítésben nem vettek részt.

A megkérdezettek több mint fele ugyan a felkészítést módszertanilag, szakmailag, felépítésében, a kapott tananyagok tekintetében megfelelőnek találta, azonban jelezte, hogy hosszabb és mélyebb felkészítést tartana szükségesnek. Azok, akik ilyen irányú javaslatokat fogalmaztak meg, egyetértettek abban, hogy a képzés gyakorlati vonatkozásait kellene erősíteni, lehetőséget adni a megismertetett módszerek kipróbálására. Többen jelezték, hogy fontosnak tartanak, ha a felkészítés keretében segítséget kapnának abban, hogy az egyes módszereket hogyan lehet testre szabni, adaptálni.

Abban, hogy mennyivel legyen hosszabb a felkészítés, markánsan eltérő vélemények fogalmazódtak meg. Volt, aki egy gyakorlati nappal bővítené a felkészítést, és volt, aki két hetes felkészítést tartana szükségesnek, a további javaslatok e két érték között szóródtak.

Többen kiemelték, fontos volna, ha a hosszabb felkészítés alternatív megoldásokat, választható eszközöket és módszereket is felkínálna, és biztosítaná a lehetőséget ezek kipróbálására.

Hárman kiemelték az e-tananyag hasznosságát. Egyedi, de megfontolandó javaslat, hogy az önálló tanulás hatékonyságát növelni, ha vizsga, számonkérés keretében adnának számot a leendő mentorok az elsajátított ismeretekről.

Volt, aki konkrét témák hangsúlyosabb megjelenésére is javaslatot tett. Ilyen volt az értékelés, és a személyiség tipológia, az introvertált személyiség feloldásához alkalmazható eszközök, DISC és az asszertív kommunikáció begyakorlása, kommunikációs stílusok megismerése,

3.7.2.2. Mentori felkészítéssel kapcsolatos javaslatok

A felkészítés és a tényleges mentorálási folyamat elindítása között másfél év telt el. Ez alatt az idő alatt formálódtak a projekt céljai és módszertani megközelítése. Szerencsés lett volna egy frissítő képzés megszervezése.

Fontos lenne a tananyagok kibővítése módszertani elemekkel, gyakorlati példákkal, kimondottan a közigazgatási szervezeti típusokhoz illeszkedően.

Olyan módszertani tár létrehozása, amely életközeli, gyakorlatközeli tanulmányokat, esetpéldákat, jó gyakorlatokat, videókat, kutatási eredményeket tartalmaz, de magába foglal a gyakorlatban használható eszközöket, például tesztek stb.) A módszertani kínálat bővítése azt is lehetővé tenné, hogy a szakmailag mára leértékeltnek tartott megoldásokat (pl. DISC) kiválthassák más módszerekkel, eszközökkel.

Egy-egy kiemelten fontos téma feldolgozását moduláris rendszerben, a mentorok igényeihez igazítottan, differenciált formában javasolt megoldani.

A támogató szakértők/tutorok – önkéntes alapon, egyéni érdeklődés alapján – rendszeresen tartsanak közös megbeszéléseket, tapasztalatcserét, és együttesen bővítsék módszertani eszköztárukat.

3.7.3. Szakértői támogatás

3.7.3.1. Hasznosság

A mentorok a program kiterjesztése során is fenntartandó elemnek tartják a szakértői támogatást, ami szükség esetén rendelkezésre áll, és segítséget, módszertani, szakmai támogatást nyújt a mentorok számára. Mindez segíti a mentorálási tevékenység folyamatosságát, egyik garanciális eleme a program hatékonyságának, és eredményességének. A szakértői támogatás kiemelten hasznosnak bizonyult a mentor számára.

A mentorokat támogató szakértők olyan testreszabott, helyzethez igazodó módszertani, szakmai segítséget tudtak adni a mentoroknak, amely segítségül illeszkedtek pl. a mentori felkészítéshez. Volt olyan szakértő, aki az általa támogatott mentorok részére minden nap közreadott a mentori munkában alkalmazható jó gyakorlatokat, módszertani anyagokat, napi motiváló gondolatokat. Más szakértő havi rendszerességgel személyes szakmai találkozót szervezett a hozzá tartozó mentorok számára.

A szakértőkhöz fordulhattak a mentorok egyéni elakadásaikkal, olyan konfliktusos helyzetekkel, problémákkal, amelyek megoldásához egyszerre volt szükség szakértelemre, felkészültségre és a helyzet megítéléséhez szükséges kellő távolságra.

A mentorok is különböző mértékben éltek a támogató segítséggel, és a szakértők is különböző intenzitással biztosították a mentorok számára a szakmai háttértámogatást. Volt olyan mentor is, aki arról számolt be, hogy a mentori program során elsődlegesen az elkészített dokumentumok átnézésben támaszkodott a támogató szakértőjére.

Néhány mentor elmondta az interjúk során, hogy a szakértői támogatás kapcsán feleslegesnek érezte azt, hogy kötelező jelleggel kellett keresniük a mentoroknak a támogató szakértőket, akár volt érdemi mondandójuk/kérdésük, akár nem. Illetve ehhez kapcsolódóan kiemelték, hogy a folyamat első szakaszában intenzívebb támogatásra szorultak, mint a támogató bevezetés időszakában.

A támogató szakértők igyekeztek a mentorok által kért segítséget megadni, a szükségesnek tartott szakmai, módszertani és személyes támogatást biztosítani. Törekedtek arra, hogy a projektmenedzsment által fontosnak tartott kérdéseket továbbítsák a mentorok felé. (Zárójelben jegyzendő meg, hogy ők ezekre nem minden esetben reagáltak aktívan, illetve érdemben.) Mindezek ellenére megállapítható, hogy a szakértők eltérő mentalitással, felkészültséggel, odafigyeléssel és időráfordítással végezték munkájukat. Voltak olyanok, akik folyamatos (szinte napi rendszerességgel) tartották a kapcsolatot, személyes találkozókat kezdeményeztek, illetve bonyolítottak le a mentoraikkal, érdemi módszertani támogatást biztosítottak számukra, „jó kérdésekkel” mutatták meg a megfelelő utat, gyorsan reagáltak a szervezési, adminisztrációs problémák megoldására. Ugyanakkor voltak olyanok is, akik a

kötelező elvárásokon túl kevés kézzelfogható támogatást adtak. Igaz az is, hogy a mentorok sem egyforma aktivitással közeledtek a szakértők felé. Voltak olyan mentorok, akik nem igényelték a szakértők folyamatos és érdemi segítségét, megelégedtek a formális, előírt kapcsolattartással. A szakértők tényleges munkáját, támogatási tevékenységük hatékonyságát a mentorok havi jelentéseinek, illetve a szakértők egyező céllal készült jelentéseinek összevetése alapján indokolt megítélni.

3.8. Egyéb támogatási formák – projekt

3.8.1. Műhelymunkák

A program szakmai vezetése által szervezett műhelymunkákat a mentorok jónak, hasznosnak ítélték meg. Általában hasznosnak tartottak minden olyan lehetőséget, ami a tapasztalatcserét szolgálta. Különösen azokat, ahol egymás munkájára, az alkalmazott megoldásokra, a felmerült problémákra tekinthettek rá.

Általában ehhez szűknek ítélték az időkereteket, és a mentorok többsége szívesen részt vett volna ilyen célú műhelymunkákon.

A személyes találkozásokat hatékonyan egészítették ki a szakértők által alkalmazott online felületek.

3.8.2. Kapcsolattartás a projektvezetéssel

A mentorok többsége rendszeres kapcsolatot tartott a projektmenedzsment szervezéssel foglalkozó munkatársaival. A mentorok tőlük is minden esetben megkapták a kért segítséget, a munkavégzéséhez nélkülözhetetlen információkat, adminisztratív támogatást.

3.8.3. Javaslatok – projekt támogatás

Szükség van a háttérben egy olyan szakértői hálóra, ami a mentoroknak segítséget, módszertani, szakmai támogatást nyújthat.

Javasolt a szakértők megbízását olyan feltételekhez kötni, amelyek a témához szorosan kötődő, szakmai (pl. tréneri, pedagógiai, pszichológiai, coach-i, mentori) tudást és jelentős gyakorlati tapasztalatokat biztosítanak. Ez feltétele a szakértői támogatás hatékony működésének.

Tegyék a program részévé a szakértő által vezetett csoportos megbeszéléseket.

3.9. Szervezeti támogatás, szervezeti környezet

3.9.1. Közvetlen környezet támogatása

A szervezetek többségében van valamilyen a betanulást, beillesztést támogató tevékenység, ezért a mentorálás sem volt ismeretlen a mentoráltak közvetlen környezete számára. A felkeresett szervezetek többségében arról számoltak be, hogy

a kollégák belátják, hogy szükség van ezekre a támogató tevékenységekre, és fontosnak tartják a pályakezdekők beillesztésének felgyorsítását, és azt is, hogy növekedjen a szervezet, szervezeti egység megtartó ereje.

Abban, hogy milyen mértékben vonódtak be a közvetlen munkatársak a mentorálási folyamatba megoszlott a vizsgált szervezetek véleménye. A kollégák nagyobb mértékű bevonódását szükségessé tette, hogy ha a mentor nem egy feladatellátási helyen dolgozott a mentorálttal. Volt olyan szervezet, ahol a mentor hathatós közreműködése kellett ahhoz, hogy a kollégák támogatását elérje, és volt olyan felkeresett szervezet, amely esetében a támogató hozzáállás a kollégák részéről a szervezeti kultúra része.

Bármilyen tevékenység, új folyamat, beavatkozás, így a mentorálás fogadtatását is befolyásolja, hogy a felkeresett szervezetek többsége erőforrás hiánnyal küzd.

Sajnos találkoztunk olyan szervezettel is a monitoring vizsgálatok során, amely esetében a kollégák kifejezetten elutasítóak voltak a mentorálttal és a mentorálással szemben. Hozzá kell tennünk, hogy ez egyedi esetnek tekinthető, és feltételezésünk szerint a mentorált sem tett meg mindent annak érdekében, hogy elfogadják munkatársai. Már a folyamat elején világossá vált számára, hogy téves pályaválasztási döntést hozott, és később ki is lépett munkahelyéről. Ebben az esetben is a mentor, aki más szervezeti egységnél dolgozott, saját munkakörnyezetében keresett támogatókat, inspiráló feladatokat a mentorált számára, aki ezt pozitívan fogadta, de az alaphelyzet sajnos nem oldódott meg.

3.9.2. Vezetői támogatás

A megkeresett vezetők többsége részt vett a projekt előkészítésében, különösen a mentorált, több esetben a mentor kiválasztásában. Az esetek kisebb hányadában vettek részt a megkeresett vezetők a mentorálási tevékenység megvalósításában. Azokban az esetekben, amikor nem a mentor volt a mentorált közvetlen vezetője, a mentorok törekedtek arra, hogy a közvetlen vezetőt is bevonják a tevékenységbe.

3.9.3. Munkafolyamatokba illeszthetőség

Valamennyi felkeresett szervezet vezetői egyetértenek abban, hogy a mentorálásra, az új belépők, pályakezdekők támogatására szükség van a szervezeten belül. Több szervezet rendelkezik saját mentorálási rendszerrel, azonban ezek működéséről kevés információ áll rendelkezésre.

Az interjúalanyok többsége úgy gondolja, hogy a mentorálás zökkenőmentesen beilleszthető a szervezet folyamatai közé. Az álláshelyek (munkakörök) mindegyike tartalmaz olyan kihívásokat, újdonságokat, nehezen megoldható feladatokat, amelyek elsajátításának megkönnyítéséhez a pályakezdekők számára fontos lenne a mentori támogatás biztosítása. Az már az adott álláshely jellegétől, összetettségétől függ, hogy a pilot program alapján folyó mentorálásra, vagy egyéb megoldásra pl. csoportos mentorálásra lenne-e inkább szükség.

3.9.4. Szervezeti erőforrások, ösztönző eszközök

3.9.4.1. Mentor szintjén

A mentorálás szervezeti kiterjesztésének legfőbb korlátja a rendelkezésre álló humán erőforrásokban rejlik, bár szinte minden megkérdezett egyetértett abban, hogy van nyitottság a munkatársak körében a mentori tevékenységre, illetve vannak jelentkezőik erre a tevékenységre.

Többen elmondták, hogy a feladatra vállalkozó kollégák napi terhelését nem lehet már növelni. Bár ennek ellentmond, hogy szinte valamennyi megkérdezett mentor, és szervezeti vezető egyetértett abban, hogy a mentori tevékenységet össze tudta egyeztetni más munkahelyi elfoglaltságával a pilot projekt ideje alatt. Az is igaz azonban, hogy a projekt keretében nem is törekedtek a teljeskörűségeire abban, hogy valamennyi új belépő kapjon mentori támogatást.

A megkérdezettek többsége egye tértett abban, hogy a mentori feladatokra való alkalmasság mellett kiemelt fontossága van a feladat iránti személyes elkötelezettségnek, motivációnak, ezért fontos megtatani az önkéntességet a mentori feladatok vállalásában.

A szervezet méretétől, létszámától is függ, hogy rendelkezésre állnak-e a kellő elkötelezettségű és felkészültségű kollégák.

A mentorálási folyamat átgondoltsága és módszertani megalapozottsága biztosítja a beillesztési folyamat hatékonyságának növekedését. Vagyis a mentor szintjén ugyan jelentkezik többlet erőforrás ráfordítás, de ez szervezeti szinten megtérül a mentorált gyorsabb munkába vonhatóságával.

3.9.4.2. Alkalmazott ösztönző, támogató eszközök

Az interjúk során elhangzottak alapján megállapítható, hogy a mentori tevékenységnek – tekintve, hogy ebben a formájában a szervezeti működés új, kipróbálás alatt álló eleme – nincs formálisan kialakult ösztönző rendszere. Az új belépők beillesztése, a beilleszkedés támogatása a felkeresett szervezetek többségében olyan feladat, amire nem áll rendelkezésre plusz forrás, erőforrás. Vagy önkéntes formában, feladatvállalás keretében valósul meg, vagy a közvetlen vezető, munkatársak feladatkörébe rendelt tevékenység.

Általában a munkatársak teljesítményének elismerése terén az államigazgatás sajátossága miatt szűkeket a lehetőségei, főképp a Kit. hatályba lépését követően, ezért leginkább az időszakosan előforduló ún. motivációs bónuszokkal, utalványokkal lehet kifejezni az elismerést. Erre nincsenek lefektetett szabályok, a jutalmazás egyéni vezetői döntés, és rendelkezésre álló forrás meglétének függvénye.

A megkérdezettek többsége egyetértett abban, hogy mivel a mentori tevékenység elképzelhetetlen személyes elkötelezettség, motiváció nélkül, ezért a mentorálási tevékenység esetében kiemelt fontosságú a tevékenység erkölcsi elismerése, amely

mellett a rendelkezésre álló szűkös feltételek mellett lehetne biztosítani valamilyen céljuttatást. Volt, aki hangsúlyozta, hogy nem lenne szerencsés, ha kialakulna a „megélhetési mentorálás” intézménye.

Volt olyan válaszadó, aki kiemelte, hogy a metorálás, vagy az ehhez hasonló megoldások nélkül (pl. tehetséggondozás, utánpótlás tervezés, egyéni karriertervezés, kompetenciamenedzsment) a jövőben nem lehet a közszolgálati szervezeteket versenyképesen működtetni és az ehhez szükséges korszerű emberierőforrás-gazdálkodást megteremteni, ezért is fontos ezeknek a tevékenységeknek az elismerési rendszerét is megteremteni.

Többen kitértek arra is, hogy az erőforrás feltételeket úgy kell végiggondolni a szervezeten belül, hogy minden új belépőre ki lehessen terjeszteni a mentorálási folyamatot.

A rendészeti szervek esetében a leggyakoribb említés a munkaidő kedvezmény volt. Különösen a tiszthelyettesek, alacsonyabb beosztásúak esetében tartják fontosnak a megkérdezett vezetők az anyagi elismerést is. A csúszó bérezésbe (NAV) a mentori tevékenység ma is beleszámít.

Felmerült még a pótszabadság, jutalomszabadság biztosításának lehetősége is.

Szintén ösztönzőleg hathat a rendszeres továbbképzéseken, tréningeken való részvétel, a fejlődés lehetőségének biztosítása.

3.9.4.3. Javaslatok

Többen említették, hogy a tevékenység erőforrás igénynek biztosítására jó megoldás lehetne a munkaidő kedvezmény biztosítása, a mentorálásra szánt idő függvényében. Ezt nehezíti, hogy a mentorálást végzők is többnyire túlterheltek.

Szinén az elismerés alkalmazható eleme lehet a mentorálást a teljesítményértékelés részeként, keretei között kezelni, elismerni, mint kiválósági elemet.

Szükséges lehet a mentori tevékenység szervezeti bevezetése szempontjából a magasabb vezetők szemléletformálására, a program közvetlen, és közvetett eredményeinek, hasznainak bemutatására.

Átgondolandó, hogyan illeszthető a vezetői tevékenységhez a mentorálási tevékenység. Viszont a tapasztalatok alapján kijelenthető, hogy vezetői tevékenység mellett egyszerre két mentorált támogatása a projekt keretében meghatározott elvárásokkal teljesíthetetlen terhelést jelent.

Ha a mentor és mentorált eltérő feladatellátási helyen dolgozik, akkor annak az erőforrás ráfordítás szempontjából is hátrányos hatása van. Több időt, energiát igényel a találkozó megszervezése, a kapcsolattartás stb.

3.10. Jogszabályi keretek, egyéb szabályozók

A megkérdezettek a jogi szabályozással kapcsolatos véleményüket tekintve két csoportba sorolhatók. Az egyik csoportba tartoznak azok, akik szerint nem lenne pozitív hatása a mentorálás jogszabályi keretek közé helyezésének, mert a programban való részvételnek saját szubjektív motivációból, segíteni akarásból kell kiindulnia, ha a jogszabály előírja a feladatot, akkor az kötelességgé válik, nem biztos hogy a kijelölt munkatársak így megfelelően megvalósítanák a folyamatot.

A jogszabályok helyett alkalmazni lehetne olyan eszközöket, mint például a szakmai iránymutatások, egyéb támogató eszközök, amelyek elősegítenék a mentori tevékenység szervezeten belüli bevezetését.

A másik csoportba azok tartoznak, akik szerint fontos lenne a mentori program hivatalossá tétele, aminek a legfőbb eszközének a normatív szabályozást látják.

Akik szükségesnek tartják a jogszabályi keretek kialakítását, ők is úgy gondolják, hogy a szabályozásnak nem a finanszírozási feltételek megteremtése a fő célja. Vannak, akik úgy gondolják, hogy ezzel a „lelkét vennék el a programnak”. Ehhez kapcsolódó vélemény, hogy *„akiben nincs hajlam, az nem hajol le az összegért”*.

Ezzel ellentétes vélemény, miszerint a jogszabályi változtatásra azért van szükség, mert a mentorok munka melletti fizikai, pszichikai leterheltségének ellensúlyozásához így biztosíthatók a feltételek.

A többség egyetértett azzal, hogy a mentorálás jogi eszközökkel történő kötelezővé tétele többet ártana a programnak, mint amennyit használna, annak széles körű elterjesztése szempontjából.

Volt olyan válaszadó, aki meg van győződve arról, hogy azok a közszolgálati szervezetek, amelyek a munkaerő-piaci helyzet számukra kedvezőtlen alakulása, a fluktuáció mért nagyságrendje, vagy egyéb okok miatt bajba kerülnek és gondjuk támad a munkaerő utánpótlása területén, azok minden bizonnyal ezen, a pilot program által kipróbált megoldás felé fognak fordulni.

4. Problémák és javaslatok

4.1. A mentorális folyamat során jelentkező problémák

Problémát jelent, különösen a folyamat első szakaszában, ha a mentor nincs jelen, nem érhető el azonnal, és nem sikerül a mentorált közvetlen környezetében kialakítani támogató légkört. Ez a kijelentés nagymértékben függ attól, hogy alapvetően milyen az adott szervezeten belül, szervezeti egységen belül a munkatársak egymáshoz való viszonya.

Problémát okozhat, hogy ha a mentor más szakterületen tevékenykedik, mint a mentorált, és nem rendelkezik azokkal a szakmai háttérismeretekkel, ismeretekkel, amelyek szükségesek lennének a mentorált szakmai felkészítésében, a kitűzött szakmai szélók elérésében.

Problémát okozhat, hogy ha a mentorált a munkaköri feladatok elvégzéséhez nem rendelkezik megfelelő felkészítéssel, felkészültséggel. A rendészeti területen végzett monitoring vizsgálatok esetében gyakori említés volt, hogy a pályakezdők nem „hozzák magukkal” a szükséges ismereteket a szakképzésből, a megszerzett ismeretek gyakorlati alkalmazása komoly problémákat okoz.

Fokozza a problémát, hogy ha az erőforrás hiánnyal küzdő szervezeten belül azonnal, vagy rövid betanulási idő után már akár komplex feladatokat is meg kell oldania a pályakezdőnek. A rendészeti területen többen kiemelték, hogy az összetett, nagy funkcionalitású szoftverek alkalmazása, illetve a feladatellátáshoz szükséges jogi ismeretek gyakorlati alkalmazása okoz problémát.

Visszatérő említés volt, hogy mind a mentorok, mind pedig a mentoráltak oldaláról jelentkezhetnek olyan időszakok, helyzetek, amikor a munkahelyi terhelés nem teszi lehetővé, vagy megnehezíti a mentorális folyamatban előre tervezett tevékenységek végrehajtását. Ennek speciális esete, hogy ha a mentor vezető beosztásban végzi tevékenységét.

A közigazgatási területen bekerült egy olyan eset a vizsgálati mintába, ahol ugyan a mentor minden rendelkezésére álló eszközzel megpróbálta sikerre vinni a mentorálási folyamatot, azonban azt az alapproblémát, miszerint a mentorált pályaválasztása nem volt megalapozott, nem tényszerű információkon alapult, nem tudta ellensúlyozni, így a mentorálási folyamat megszakadt, mert a mentorált elhagyta a közigazgatást. Az interjú során a mentor részletesen kifejtette, hogy mik azok a problémaforrások, amelyek a közigazgatásban megnehezítik a pályakezdők beilleszkedését, pályán maradását:

„A magyar közigazgatásban tapasztalható hivatali rendszer általános rugalmatlansága nehezítheti a pályán tartást, különösen az „Y” és a „Z” generációkhoz tartozó közszolgálati tisztviselők esetében. A „Z” generáció számára nem perspektíva egy olyan hivatali rendszer, ahol:

- *nincs HOME OFFICE;*
- *a hivatali törzsidő fix, a munkaidő túl korán kezdődik;*
- *a jogalkalmazási tevékenység – a jogszabályok átláthatatlansága, bonyolultsága következtében – összefüggéstelennek tűnik, nehezen lehet elsajátítani;*
- *értelmetlennek és elavultnak látják az ügyirat-kezelési folyamatokat, a felesleges papírmunkát. (Ők inkább az elektronikus ügyintézéshez szoktak, ezt szívesen elsajátítanák.);*
- *a hivatali informatikai eszközállomány elavult, egy fiatal számára ez visszalépés, ők a legújabb rendszerekhez, technikákhoz alkalmazkodtak;*
- *a program kezdeti szakaszában csak minimális mértékű információ jutott el a szervezethez, a közszolgálat folyamatos átalakítása növeli a dolgozók és az új belépők bizonytalanságát. Rontja a munkatársak jövőbe vetett hitét, elkötelezettségét, lojalitását, egyben magas szinten tartja a fluktuációt és az ezzel együtt járó tudáskiáramlást is.”*

4.2. Javaslatok összegzése

4.2.1. Célmeghatározás

A célmeghatározásnak, a célok mérhetőségének, a feladatok célokhoz rendelésének meghatározó helyet kell kapnia a mentorok felkészítésében. Különös tekintettel a személyes kompetenciák fejlesztésére irányuló célok esetében.

4.2.2. Tájékoztatás

Az emberierőforrás-gazdálkodásért felelős szervezetnek (HR) a tapasztalathoz képest jóval nagyobb felelősséget és intenzívebb közreműködő, koordináló szerepet kellett volna vállalnia a folyamat sikeres, zökkenőmentes lebonyolítása érdekében. Azonban ahhoz, hogy ezeket az elvárásokat a HR teljesíteni tudja – minden bizonnyal – a felső vezetéstől kapott nagyobb mértékű felhatalmazásra, mozgástérre, önállóságra lett volna szüksége, továbbá intenzívebb, egyben hatékonyabb kapcsolatot, partneri viszonyt kellett volna kiépítenie és fenntartania a személyügyi szolgáltató központ feladatát ellátó szervezeti egységgel.

4.2.3. Dokumentáció, tájékoztatás

A mentorok elfogadják, hogy a mentori folyamat nyomon követhetőségét biztosítani kell, és ehhez a kialakított dokumentációs rendszert alkalmasnak tartják. Ahogy erre már a fentiekben is kitértünk, fontosnak tartják a dokumentációs, adminisztrációs terhek csökkentését a program kiterjesztése során.

Többen tettek javaslatot arra, hogy a papír alapú dokumentáció kerüljön át az online térbe, és biztosítsák, hogy valamennyi érintett hozzáférjen a szükséges információkhoz, figyelembe véve a személyes adatok védelmére vonatkozó szabályokat.

Szintén visszatérő javaslatként fogalmazódott meg, hogy az előrehaladási jelentésben és a mentorálási naplóban ne írják elő ugyanazon információk rögzítését.

Konkrét javaslatként, két mentori interjú során fogalmazták meg, hogy hasznosnak tartaná a mentor, ha meghatároznák az adott pontoknál az elvárt terjedelmet (karakterszámot), illetve a szakértői tevékenységről alkotott véleményt elegendő lenne a mentorálási folyamat végén leírni.

Továbbá a mentorálási folyamat különböző szakaszaiban lehetne a szakaszra jellemző egyedi kritériumokat meghatározni.

Valamint a dokumentumnok esetében szervezet specifikus elemeket is lehetne alkalmazni (hogy ezek melyek lennének, erre vonatkozó konkrét javaslat nem fogalmazódott meg.).

4.2.4. A mentorálási folyamat

A legideálisabb mentorálási felállás az egy feladatellátási helyen, azonos szakterületen, és legjobb esetben azonos munkakörben dolgozók közt működhet – ebben különösen azok a mentorok és mentoráltak értettek egyet, akik esetében ezek a feltételek nem teljesültek, de több olyan mentor – mentorált páros is megerősítette ezt, akiknél a fenti feltételek részben, vagy egészben teljesültek.

A mentorált igényelte volna, hogy nem csak mentorával, hanem szakmai vezetőjével is egyeztetett volna a mentorálás folyamatában, vagy őt is bevonták volna a mentor és a szakmai vezető közötti egyeztetésbe.

Ne húzódjon el az idő a mentori felkérés, mentorált kijelölése és a mentorálási folyamat megkezdése között, legyen feszebb a folyamat ütemezése.

Ha nem is hosszabbodik meg/hosszabbítható meg a mentorálási időszak időtartama, legyen lehetőség követő, támogató időszak beépítésére.

A mentorálási program a szervezeti sajátosságokat, lehetőségeket és igényeket differenciáltan kezelje, vagy legyen lehetőség a szervezeti adaptációra.

Lehessen több mentorálási formát alkalmazni.

Folyamatos, bővülő módszertani támogatást kapjanak a mentorok.

Legyen a folyamat kevésbé szabályozott, a lebonyolítást szabadabbá tevő (találkozások, értékelések száma, időtartama).

Amennyiben egy szervezetben egyszerre több munkavállaló belépése történne meg, - akik majd egy munkakörben dolgoznak -, részükre érdemes lenne egy, a munkakezdést megelőző szakmai felkészítő alkalom megtartása, afféle előzetes szakmai mentorálási aktusként.

Érdemes lehet a mentorálás folyamatába több szakmai workshopot beépíteni, ahol a mentorok átbeszélhetik az eddigi tapasztalataikat és ötleteiket, tanácsokat adhatnak egymásnak.

A mentorálás hatékonyságát, hasznosságát úgy lehetne növelni, ha több fő lenne bevonva a programba, aminek következtében minden főosztályon/szakterületen dolgozna a mentori szerepre felkészített munkatárs, aki megfelelően tudná segíteni az újonnan belépő munkatársak szervezeti és szakmai beilleszkedését.

Hasznos lehet egy olyan – keret jellegű – forgatókönyv kiadása, amely a mentorálási folyamat egészére vonatkozóan egységes értelmezést, könnyebb, egyszerűbb nyomon követést és a mentorálás szakmai színvonalának emelését tenné lehetővé úgy, hogy eközben a közszolgálati szervezetek eltérő sajátosságai is érvényesülhessenek.

A mentorálási folyamat zárásának legyen része a mentor visszajelzése a mentorálynak, a vezetőjének, HR részére vagy személyügy részére, továbbá adott esetben tehessen javaslatot a próbaidő leteltét megelőzően további fejlesztés szükségességére, annak esetleges tartalmára, szervezeten belüli vagy adott esetben szervezetek közötti belső áthelyezésre, más területre irányításra, továbbá egyéb – a megtartást célzó – lehetőségekre.

4.2.5. Kiválasztás

A kiválasztást illetően átgondoltabb, differenciáltabb megoldásokra lesz szükség.

A pályakezdők kiválasztásánál a mentorok véleményét is vegyék figyelembe, biztosítva ezzel a mentor és a mentorált együttműködésének alapfeltételeit. Jelentősen javítaná a mentori tevékenység határfokát, eredményességét, ha a mentor és a mentorált egy szakterületen, azonos szervezeti egységben dolgoznának.

A mentori kiválasztással kapcsolatban hangzott el az a javaslat, miszerint a kormányzati személyügyi központ feladatkörét ellátó szervezetnek, illetve szervezeteknek kellene az összegyűlt tapasztalatok alapján némileg átgondolt, leegyszerűsített központi mentori kiválasztást lebonyolítani. Erre az egységes eljárásrendet követő több elemből álló, megfelelő értékelést, mérést és visszajelzést biztosító, speciális tudással rendelkező szakemberek által lefolytatott központi kiválasztásra, még abban az esetben is szükség lenne, ha a pályakezdők mentorálását mindenkire kiterjesztenék, ezért a kiválasztandók köre – a pilot programhoz képest – lényegesen megnőne.

Optimális esetben a mentorok és a mentoráltak kiválasztásában érdemi beleszólást biztosítana az önálló szervezeti egységek vezetőinek, illetve véleményezési joggal bevonná azokat a személyeket is, akik végig fogják kísérni a beillesztés folyamatát. Emellett érvényesülhetne az önkéntesség elve is.

A kiválasztási eljárás kapcsán a szervezeti egység vezető is hiányolta a részletekbe menő információt arra vonatkozóan, hogy ki és hogyan teljesített a kiválasztás során. Emellett véleménye szerint a mentorok és a mentoráltak kiválasztását a közvetlen vezető kompetenciájának tartja, amelyet véleménye szerint hathatósan segíthet a szervezeti HR.

A kompetenciamérő teszt lerövidítése célszerű lehet a program kiterjesztésénél.

Az első teszt kitöltése nagyon megterhelő volt a mentor számára, és mint végzett pszichológus, úgy gondolta, hogy abból – értékvesztés nélkül – bizonyos részeket el lehetne hagyni.

A szakmai vezető és a mentor a kiválasztási eljárás szervezése, és a szükséges információk célba juttatása körül érzékelt hiányosságokat. Nagyon segítette volna az egész program elindítását és elfogadtatását, ha az érintett felső vezetőket is részletesebben tájékoztatták volna a program céljáról, ezen belül a mentorok kiválasztásának jelentőségéről.

A mentorok, és ha indokoltnak tartják, a mentoráltak kiválasztási eljárását a közszolgálati szervezet humán részlegének kellene koordinálnia és a meghatározott eljárási elemeket teljesítenie. A mentorok kiválasztásánál számolni kell azzal, hogy a nagy szakmai felkészültséget igénylő kiválasztási eljárást (tesztek felvételét és kiértékelését, a félig strukturált interjú lebonyolítását, a részeredmény értékelését, a visszajelzés megadását) kizárólag olyan szervezet, szervezeti egység végezheti el, amely megfelelően felkészült szakemberekkel, informatikai támogatással és egyéb feltételekkel, erőforrásokkal rendelkezik. Jelenleg ezt a feladatot a személyügyi szolgáltató központ feladatát betöltő szervezet látja el. A mentori rendszer kiterjesztésénél merülhet fel annak a kérdése, hogy a megnövekvő mentori létszám kiválasztását ez az egy központ el tudja-e majd végezni. A központ által megállapított eredménynek megfelelően, a vezetővel történő egyeztetés alapján a HR szolgálatnak kellene meghoznia a végső döntést.

A mentorok kiválasztásánál figyelni kellene arra, hogy a mentor és a mentorált között ne legyen alá-fölé rendeltségi viszony. Nem szerencsés, ha a mentor a mentorált vezetője. Kedvezőbb lenne, ha a mentori feladatokkal a mentorált közvetlen senior munkatársát bíznák meg, illetve – önkéntes jelentkezés alapján – választanák ki.

4.2.6. Kapcsolattartás, kommunikáció

Javaslatként merült fel a szakértői beszámolóban, hogy a pilot program tapasztalatai alapján egy olyan – akár Probono e-szeminárium kapcsán már használt – felület fejlesztése történjen meg, mely alkalmas az elektronikus kommunikáció mellett egy személyes felület kialakítására is, melynek alkalmazása során a szakmai segítő ennek útján kommunikálhat és nyújthat szakmai segítséget a mentornak. Emellett a felület alkalmas lehet mérés-értékelésre is mind a mentorok, mind a mentoráltak és mind a szakmai segítő munkája kapcsán.

A PROBONO felületen létrehozott „Csoportok és csatornák” informatikai felületet felhasználó nagyobb csoportot célszerű lenne leszűkíteni arra a kiscsoportra, akik a támogató szakértővel közösen dolgoznak. A mentor szívesen levelezne ezen a felületen a kiscsoportban lévő mentor kollégákkal és a támogató szakértővel. Mivel a jelenlegi nagycsoportnak a mentor számára ismeretlen további kollégák is a tagjai, ezért nem szívesen osztaná meg személyes tapasztalatait szélesebb körrel a mentoráltról, hisz sok esetben bizalmas információk is felmerülhetnek.

4.2.7. Módszerekkel kapcsolatos javaslatok

A DISC rendszer és az asszertív kommunikáció gyakorlati alkalmazásában gyakorlat felkészítésre is szükség van.

A PROBONO-n keresztüli szakértői támogatást javasolt folytatni, lehetővé téve a kérdezést, mivel ez nagyon jól működött.

A tananyagokból hiányoznak a szervezeti specifikumok.

A megismert jelzések alapján ezeknek a módszereknek a további finomítására, bővítésére és differenciált felhasználására lesz szükség.

A mentoráltak körét is ki lehetne bővíteni pl. a kezdő vezetőkkel, a GYES-ről és GYED-ről visszatérőkkel, a munkakört és munkahelyet változtatókkal.

A szakmai vezető a mentorok tevékenységének nyomon követését, elemzését, értékelését (monitoringozását) és személyiségük, tudásuk, gyakorlati tapasztalataik permanens fejlesztését is nagyon fontos kérdésnek tartotta.

Az egyes szervezetek igényeihez és lehetőségeihez igazodóan, a tradicionális mentorálás mellett – a fejlett országokban előszeretettel alkalmazott – egyéb mentorálási formákat is bevezetni. A csoportos és az e- vagy táv mentoráláson túl a kortárs (Peer-Mentoring), a hirtelen (Flash-Mentoring), illetve a gyors (Speed-Mentoring) mentorálási formákat jól lehetne alkalmazni pl. a GYES-ről, a GYED-ről visszatérők, a tartós külszolgálatból hazatérők, a más munkakörbe, vagy munkahelyre kerülők, az újonnan kinevezett vezetők célirányos segítéséhez.

A mentorálási tevékenység kiterjesztéséhez azonban meg kell teremteni a szükséges szervezeti, személyi és egyéb feltételeket, továbbá alkalmassá kell tenni a személyi állomány szemléletét, a szervezet kultúráját ezeknek az új megoldásoknak a befogadására.

A program szakértői kidolgozhatnának egy olyan módszertani anyagot, amely komplex formában egyesítené a jónak tartott pszichológiai tesztek, a témakörben elkészült e-tananyagokat, videókat és a mentorok továbblépését, fejlődését segítő módszertani ajánlásokat, megoldásokat.

Szakmaterületekhez rendeltén javasolt összegyűjteni és közzé tenni a mentorok számára a célok mentén megfogalmazott lehetséges feladatokat, főként a komplex

kompetenciafejlesztést célzókat, kiegészítve a mentori tapasztalatokkal (online gyűjtemény). További szemléletalakító fejlesztési helyzetek biztosítása (online és személyes; direkt és indirektív módon; együttműködésen alapuló tanulási lehetőségek).

4.2.8. Mentorok felkészítése

A felkészítés és a tényleges mentorálási folyamat elindítása között másfél év telt el. Ez alatt az idő alatt formálódtak a projekt céljai és módszertani megközelítése. Szerencsés lett volna egy frissítő képzés megszervezése.

Fontos lenne a tananyagok kibővítése módszertani elemekkel, gyakorlati példákkal, kimondottan a közigazgatási szervezeti típusokhoz illeszkedően.

Olyan módszertani tár létrehozása, amely életközeli, gyakorlatközeli tanulmányokat, esetpéldákat, jó gyakorlatokat, videókat, kutatási eredményeket tartalmaz, de magába foglal a gyakorlatban használható eszközöket, például tesztek stb.) A módszertani kínálat bővítése azt is lehetővé tenné, hogy a szakmailag mára leértékeltnek tartott megoldásokat (pl. DISC) kiválthassák más módszerekkel, eszközökkel.

Egy-egy kiemelten fontos téma feldolgozását moduláris rendszerben, a mentorok igényeihez igazítottan, differenciált formában javasolt megoldani.

A támogató szakértők/tutorok – önkéntes alapon, egyéni érdeklődés alapján – rendszeresen tartsanak közös megbeszéléseket, tapasztalatcserét, és együttesen bővítsék módszertani eszköztárukat.

Javaslat született arra is, hogy szakterületenként legyen specifikált a képzés. Jelen monitoring jelentés készítőjének véleménye, hogy nem szakterületenként, hanem közigazgatási feladattípusonként: pld. hatósági, ügyfélszolgálati, stb. lenne célszerű ezt a specifikációt elvégezni.

4.2.9. Projekt támogatás

Szükség van a háttérben egy olyan szakértői hálóra, ami a mentoroknak segítséget, módszertani, szakmai támogatást nyújthat.

Javasolt a szakértők megbízását olyan feltételekhez kötni, amelyek a témához szorosan kötődő, szakmai (pl. tréneri, pedagógiai, pszichológiai, coach-i, mentori) tudást és jelentős gyakorlati tapasztalatokat biztosítanak. Ez feltétele a szakértői támogatás hatékony működésének.

Tegyék a program részévé a szakértő által vezetett csoportos megbeszéléseket.

4.2.10. Erőforrások

Többen említették, hogy a tevékenység erőforrás igénynek biztosítására jó megoldás lehetne a munkaidő kedvezmény biztosítása, a mentorálásra szánt idő függvényében. Ezt nehezíti, hogy a mentorálást végzők is többnyire túlterheltek.

Szinén az elismerés alkalmazható eleme lehet a mentorálást a teljesítményértékelés részeként, keretei között kezelni, elismerni, mint kiválósági elemet.

Szükséges lehet a mentori tevékenység szervezeti bevezetése szempontjából a magasabb vezetők szemléletformálására, a program közvetlen, és közvetett eredményeinek, hasznainak bemutatására.

Átgondolandó, hogyan illeszthető a vezetői tevékenységhez a mentorálási tevékenység. Viszont a tapasztalatok alapján kijelenthető, hogy vezetői tevékenység mellett egyszerre két mentorált támogatása a projekt keretében meghatározott elvárásokkal teljesíthetetlen terhelést jelent.

Ha a mentor és mentorált eltérő feladatellátási helyen dolgozik, akkor annak az erőforrás ráfordítás szempontjából és hátrányos hatása van. Több időt, energiát igényel a találkozó megszervezése, a kapcsolattartás stb.

RENDESZET

MONITORING JEGYZŐKÖNYV (1.) Kitöltési útmutató

a KÖFOP -2.1.5-VEKOP-16 azonosító számú
„*A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*”
című projekt keretében „*A pályakezdők beillesztését segítő mentori rendszer*” című
alprojekt **monitoring tevékenységének felkészülési szakaszáról**

Monitoring szakértő adatai:

Név:

E-mail cím:

Telefonszám:

A felkeresendő rendészeti/közigazgatási szerv adatai:

Megnevezése:

Címe:

Az interjúk helyszíne:

Az interjú időpontja:

A mentorálási folyamat szereplőinek adatai:

Mentor neve:

Szervezeti egység:

Beosztása:

Mentorált neve:

Beosztása:

Szervezeti egység:

Szakértő/tutor neve:

Munkahelye:

Információk

Ez a fejezet a felkészülési szakasz során összegyűjtött információk rögzítésére szolgál. A monitoring szakértő a felkészülési szakaszban az alábbi tevékenységeket végzi el:

1. a mentori programban készült dokumentumok (mentorálási napló; a mentor által beküldött havi előrehaladási jelentések; a mentorokat támogató szakértők által készített összegző beszámoló jelentés) elemzése;
2. a mentori pilot folyamatok teljes körű áttekintése a mentori folyamatot segítő szakértőkkel történő konzultáció alapján.

A dokumentumok elemzése és a szakértővel folytatott egyeztetés során összegyűjtött elsődleges információkat kérjük, az alábbiakban meghatározottak szerint rögzítse!

Mindkét tevékenység elsődleges célja az interjúfelvételhez szükséges előzetes információk összegyűjtése annak érdekében, hogy az interjúk során a szakértő az adott kérdésekhez kapcsolódó, a különböző dokumentumokban elérhető információk birtokában fogalmazza meg kérdéseit. Ezért jelen jegyzőkönyv mellékletében szerepelnek az interjúkérdések. A feldolgozott dokumentumokból kinyert információkat javasoljuk a kapcsolódó kérdéseknél is rögzíteni.

1. Dokumentumok elsődleges feldolgozása

A mentor feladatai

- A mentorálási folyamat elején kapcsolatfelvevő és célkijelölő beszélgetés, ezt követően hetente legalább egy alkalommal fejlesztő beszélgetés lefolytatása a mentorálttal, továbbá a mentorálási időszak során két 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, a megbízó által rendelkezésre bocsátott „Útmutató” és sablondokumentum szerint mentorálási napló folyamatos vezetése.
- A mentorálttal az alapvető szervezeti dokumentumok, szabályozók, szakrendszerek, egyéb informatikai rendszerek használatának (pl.: SZMSZ, hálózati mappák elérése, iktatórendszer) megismertetése.
- 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 a 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, ügyfél-kezelés) megoldásában.

- A kapott visszajelzések alapján a mentori tevékenység folyamatos fejlesztése.
- A mentorált közvetlen vezetőjével történő rendszeres kapcsolattartás, tájékoztatás a mentori folyamat eredményeiről.
- A Megbízó által kijelölt, mentori munkát támogató szakértővel aktív kapcsolattartás, havonta legalább kettő szakmai egyeztető megbeszélés lefolytatása.
- A mentori tevékenység időszaka alatt a mentori módszertan értékelése.
- A mentori rendszer módszertanára vonatkozó fejlesztési javaslatok, tapasztalatok összegzése, összegyűjtése.

1.1. Mentorálási napló

➤ **Az „Orientáció és célkijelölés” időszakában történt mentorálási tevékenység és a legfontosabb tapasztalatok bemutatása**

- beszélgetések/találkozások száma:
- eredmények:
- probléma felvetések:
- javaslatok:
- további releváns információk:

▪ **A mentorálási folyamat céljai**

Röviden ismertesse a kitűzött célokat!

➤ **Az „Aktív beillesztés” 1-2. hónap időszakában történt mentorálási tevékenység és a legfontosabb tapasztalatok bemutatása**

- beszélgetések/találkozások száma:
- eredmények:
- probléma felvetések:
- javaslatok:

1. további releváns információk:

▪ **Kapcsolat/hozzaállás**

- Hogyan alakult a mentorálttal való kapcsolata az aktív beillesztés időszakában?
- Milyen volt a mentorált hozzáállása a mentorálási folyamathoz az aktív beillesztés időszakában?
- Milyen volt a mentorált hozzáállása a szakmai tevékenységhez az aktív beillesztés időszakában?

▪ **Előrehaladás értékelése – Az aktív beillesztés időszakában (1-2. hónap):**

Szakmai fejlődés, beilleszkedés:

- A mentorált szakmai tudása és gyakorlati felkészültsége
- A mentorált szakmai tudása az aktív beillesztés ideje alatt
- A mentorált szakmai érdeklődése, motiváltsága a mentorálási folyamatban (hogyan alakult, miben fejlődött, miben voltak hiányosságok?)
- A mentorált a szervezet értékeit, normáit, szokásait megismerte, elfogadta
- A mentorált munkatársaival kialakított kapcsolata

- **Célok megvalósulásának értékelése**
- **A „Támogató beillesztés” időszakában történt mentorálási tevékenység és legfontosabb tapasztalatok bemutatása**
 - beszélgetések/találkozások száma:
 - eredmények (összegezve):
 - probléma felvetések (mentori támogatás, kapcsolattartás, szakmai fejlődés stb.)
 - javaslatok:
 - további releváns információk:
- **Kapcsolat/hozzaállás:**
 - Hogyan alakult a mentorálttal való kapcsolata a támogató beillesztés időszakában?;(mentor-mentorált kapcsolatra vonatkozik)
 - Milyen volt a mentorált hozzáállása a mentorálási folyamathoz a támogató beillesztés időszakában?;
 - Milyen volt a mentorált hozzáállása a szakmai tevékenységhez a támogató beillesztés időszakában?;
- **Előrehaladás értékelése – A támogató beillesztés (3. hónap):**

Szakmai fejlődés, beilleszkedés:

 - A mentorált szakmai tudása és gyakorlati felkészültsége
 - A mentorált szakmai tudása az aktív beillesztés ideje alatt
 - A mentorált szakmai érdeklődése, motiváltsága a mentorálási folyamatban (hogyan alakult, miben fejlődött, miben voltak hiányosságok?)
 - A mentorált a szervezet értékeit, normáit, szokásait megismerte, elfogadta
 - A mentorált munkatársaival kialakított kapcsolata
- **Célok megvalósulásának értékelése:**
- **Közszolgálati kompetenciák összefoglaló értékelése (naplóban rögzítettek összegző kigyűjtése)**

1.2. Mentori havi előrehaladási jelentések

A havi előrehaladási jelentésekre vonatkozó főbb megállapítások rögzítése:

- összehangja a mentorálási naplóval (eltérés, többletinformáció, stb.?)
- informativitása;
- objektivitása és pontossága (tényszerű, nem minősít);
- teljeskörűsége;

További szempontok:

- A jelentésekben leírtak alapján milyen volt a mentor és a mentorált együttműködése?
- Milyen zavaró körülményeket merülhettek fel a szervezeti oldalról?
- Milyen megoldási javaslatokat fogalmazott meg a mentor?
- Milyen utalások jelennek meg az értékelési, önértékelési tevékenységekre?
- Milyen kompetenciahiányok merültek fel a mentor részéről?
- Melyek voltak az általa is értékelt segítségek a folyamat során?
- Mit értékelt a folyamat erősségeként?
- Milyen kritikákat fogalmazott meg, mire utalt a jelentésekben?

Az előrehaladási jelentésben rögzített probléma-felvetések, javaslatok külön kiemelése

A szakterületvezetői összefoglalóval vesse össze, hogy más mentorok milyen egyéb javaslatokat fogalmaztak meg. Az interjúk során vizsgálni kell, hogy a vizsgált pilot folyamatban a más helyeken megfogalmazott javaslatok mennyire lehetnek relevánsak.

1.3. Havi részletes feladatjegyzék, szakértői összegző beszámoló

A mentorálási folyamat során a mentorok szakértői/tutori támogatást kaptak. A szakértők feladatjegyzéket, és szakértői összegző beszámolót készítettek tevékenységükről, mentoronként rögzítették az egyeztetések során tapasztaltakat. Tekintse át a feladatjegyzékeket, és beszámolót a vizsgált folyamatra, vesse össze ezeket a havi előrehaladási naplóval és a mentorálási naplóval. Az összegyűjtött információkat itt rögzítse.

2. Szakértővel folytatott előkészítő egyeztetés

Az egyeztetés előtt tekintse át a szakértők projekten belüli feladatleírását.

- Részvétel a „Mentorálási dokumentumok alkalmazása” című felkészítő műhelybeszélgetésen meghatározott helyen és időpontban.
- A mentorálási folyamatban a szakértőhöz rendelt mentor(ok) szakmai támogatása, kérdéseik megválaszolása.
- Havonta legalább kettő szakmai egyeztető megbeszélés lefolytatása mentoronként.
- A Mentorálási napló vezetéséhez szakmai támogatás nyújtása.
- Szükség esetén a mentori szakterület szakterületi koordinátorának bevonása a mentorok által jelzett kérdések megválaszolásába.
- A mentori rendszer módszertanának értékelése.
- A fejlesztési javaslatok, tapasztalatok összegyűjtése.
- Összegző beszámoló készítése a mentori rendszer módszertanára vonatkozó értékelésről, javaslatokról. A dokumentum továbbítása a projekt szakmai vezető helyettes részére.

2.1. Előzetesen meghatározott egyeztetési szempontok

A dokumentumok feldolgozása során nyert információk alapján készítse el a szakértővel lefolytatandó egyeztetés szempontrendszerét, írja le, mely kérdésekre vár választ a szakértőtől.

2.2. Az egyeztetés tartalmi összefoglalása

A fent meghatározott szempontok és kérdések alapján itt rögzítse a szakértővel folytatott egyeztetés eredményeit.

Jelen jegyzőkönyvet év hónap ... napján lezártam.

Aláírás

Jóváhagyás

JEGYZŐKÖNYV (2.)
Jelenléti ív és személyes adatfelvétel

A KÖFOP -2.1.5-VEKOP-16 azonosító számú

„*A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*”
című projekt keretében „*A pályakezdeők beillesztését segítő mentori rendszer*” című
alprojekt monitoring tevékenysége keretében lebonyolításra kerülő félig strukturált
interjúkhoz

Az interjú felvevője:

Név:

E-mail cím:

Telefonszám:

A felkeresett rendészeti/közigazgatási szerv:

Megnevezése:

Címe:

Az interjúk helyszíne:

Az interjú időpontja:

Jelen jegyzőkönyv az alábbi interjúk felvételének dokumentálására szolgál:

A/ strukturált interjú a mentorálttal;

B/ félig strukturált interjú a pilotban résztvevő mentorált szervezeti egységének vezetőjével, ahol a mentorálás zajlott;

C/ félig strukturált interjú a mentorált szervezetének felsőbb vezetőjével és/vagy HR vezetőjével;

D/ félig strukturált interjú a mentorral.

Szervezési információk:

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

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

Javaslat az interjúk nyitásához - Bevezető szakasz

Az interjúkészítő bemutatkozása:

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

A program rövid bemutatása:

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

A/ interjúterv a mentorálttal

Jelenléti ív

Helyszín:

Időpont: 2019. hónap nap, időpont:.....-tól-ig

Az interjú alanya:

Név:

.....

Szolgálati hely:

.....

Beosztás:

.....

E-mail cím:

.....

Telefonszám:

.....

Aláírás:

.....

interjú alany neve (előre kitöltve)

.....

a monitoring vizsgálatot végző neve (előre
kitöltve)

Tudnivalók

1. Az interjúkérdéseket a szakértő kérdezi le.
2. Az első oszlopban találja azokat a kérdéseket, amelyeknek a megválaszolására kérjük.
3. Kérjük, hogy a második oszlopban rögzítse az interjúalany válaszát arra, hogy az adott kérdést hogyan ítéli meg. A válaszadáshoz 5-ös skálát használjon, ahol az 1 azt jelenti, hogy **teljes mértékben egyetért** a kérdésben megfogalmazottakkal, az 5 pedig a teljes **egyet nem értését** jelzi.
4. A harmadik oszlopban arra adjon választ az interjú alany, hogy az adott kérdés mennyire fontos számára. Kérjük az alábbi skálát használja:
 - a. nagyon fontos
 - b. fontos
 - c. kevéssé fontos
 - d. egyáltalán nem fontosBizonyos kérdések esetében a fontosság nehezen értelmezhető. Ezekben az esetekben tekintsen el a kérdés feltételétől.
5. Valamennyi zárt kérdés esetében megfogalmazhat segítő kérdéseket. Ha az adott zárt kérdésnél többlet információkhoz jut az interjúalanytól, azt a kérdés alatti rovatban rögzítse. Ugyanitt rögzítheti a felkészülés során a kérdéshez kapcsolódó jegyzeteit is.
6. A zárt kérdések sorát megszakítják nyitott kérdések. Itt is feltehet segítő kérdéseket. A kérdés alatt foglalja össze az interjúalany válaszát.

Interjúkérdések

A mentori program, alkalmazott módszerek

1 – Teljes mértékben egyetért/megfelelt az elvárásaimnak

5 – Egyáltalán nem értek egyet/egyáltalán nem felelt meg az elvárásaimnak

a – Nagyon fontosnak tartom

d- Egyáltalán nem tartom fontosnak

Kérdés	Megítélés	Fontosság
1. Milyenek ítéli a mentorálás folyamatát? (Folyamat felépítése, szakaszai, beszélgetések gyakorisága stb.)	1 2 3 4 5	a) b) c) d)
2. Volt-e távol szolgálati helyétől a mentorálás időszakában? (Ha igen, mi volt ennek az oka, milyen hosszan volt távol, és mennyire nehezítette ez a mentorálás céljainak teljesülését?)		

Kérdés	Megítélés	Fontosság
3. Mentorával azonos feladatellátási helyen dolgozik? Ha nem, okozott-e ez problémát? Van javaslata, hogy hogyan lehet áthidalni ezeket a nehézségeket?		
4. Mennyire tartja fontosnak, jelentőségteljesnek beilleszkedése szempontjából a kitűzött célokat?	1 2 3 4 5	a) b) c) d)
5. Milyen célokat tűztek ki a mentorával?		
6. Milyenek ítéli a mentorálási időszak 3 hónapos hosszúságát?	1 2 3 4 5	a) b) c) d)
7. Véleménye szerint hány hónapos lenne az ideális mentorálási időszak?	Itt adja meg a hónapok számát:	
8. Mennyire támogatta a mentorálás Önt a szervezet megismerésében?	1 2 3 4 5	a) b) c) d)
9. Mennyire támogatta a mentorálás Önt a szervezeti értékek és szokások megismerésében, elfogadásában?	1 2 3 4 5	a) b) c) d)
10. Mennyire támogatta a mentorálás Önt a szakmai feladatok megismerésében, azokra való szakmai felkészülésben?	1 2 3 4 5	a) b) c) d)
11. Mennyire erősítette az Ön szakmai elkötelezettségét, motivációját a mentorálás?	1 2 3 4 5	a) b) c) d)
12. Mennyire erősítette az Ön közszolgálat/rendészeti tevékenység iránti elkötelezettségét a mentorálás?	1 2 3 4 5	a) b) c) d)
13. Milyen mértékben teljesültek a kitűzött célok?	1 2 3 4 5	a) b) c) d)

Együttműködés a mentorral

14. Milyennek ítéli mentora szakmai felkészültségét?	1	2	3	4	5	a)	b)	c)	d)
15. Megítélése szerint mennyire volt mentora felkészülve a mentori feladatok ellátására?	1	2	3	4	5	a)	b)	c)	d)
16. Mennyire tudta mentora átadni Önnek szakmai ismereteit?	1	2	3	4	5	a)	b)	c)	d)
17. Voltak-e olyan elvárásai mentorával szemben, amelyek nem teljesültek?									
18. Megítélése szerint mik voltak mentora erősségei, melyekre tudott támaszkodni?									
19. Mennyire tekintette Önt mentora egyenrangú félnek?	1	2	3	4	5	a)	b)	c)	d)
20. Megítélése szerint mentora mennyire volt motivált a mentori feladatok ellátására?	1	2	3	4	5	a)	b)	c)	d)

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

21. Milyen a mentorálás szervezeten belüli megítélése? (Hogy vélekednek erről a munkatársai, azok a pályakezdők, akik nem vettek/vehettek részt a mentorálásban?)
22. Mi volt a leghasznosabb az Ön számára a mentorálás során?
23. Mi tartott a mentorálás legnagyobb hiányosságának?
24. Mi az, amit másképpen csinálna, ha Önön múlna a mentorálási folyamat irányítása?
25. Összességében mennyire tartja fontosnak a mentori program működtetését?
26. Összességében mennyire tartja hasznosnak a mentori programot?

B/ interjú terv a mentori pilot folyamatban résztvevő mentorált szervezeti egységének vezetőjével

Jelenléti ív

Helyszín:

Időpont: 2019. hónap nap, időpont:.....-tól-ig

Az interjú alanya:

Név:
.....

Szolgálati hely:
.....

Beosztás:
.....

E-mail cím:
.....

Telefonszám:
.....

Aláírás:

.....
interjú alany neve (előre kitöltve)

.....
a monitoring vizsgálatot végző neve (előre
kitöltve)

Interjú kérdések

A mentori program, alkalmazott módszerek

1. Milyennek ítéli a mentorok felkészültségét?
2. Van-e észrevétele, javaslata a mentorálás során alkalmazott módszerekkel kapcsolatban? Hogyan lehetne a mentorálás hatékonyságát, hasznosságát növelni?

Együttműködés (mentor, mentorált, vezető)

3. Mennyire vonta be Önt a mentor a mentorált szakmai feladatainak, elérendő céljainak meghatározásába?
4. Mennyire vonta be Önt a mentor a mentorált értékelésébe?
5. Amennyiben nem, mit gondol, miért? (A mentorálási folyamat nem megfelelő, a mentorált nem volt nyitott az együttműködésre, a mentornak kellett volna kezdeményeznie?)

A mentorálás eredményessége, szervezeti hatása, fogadtatása

6. Az új belépő hozzáállását, feladattudatosságát javította-e a mentorálás?
7. Csökkent-e a mentorálás hatására a betanulási idő a nem mentorált új belépőkhöz viszonyítva?
8. A mentorálás gyorsította-e a mentorált „hadra foghatóságát”, bevonhatóságát a nem mentorált új belépőkhöz viszonyítva?
9. Amennyiben igen, miben nyilvánult ez meg?
10. A mentorálás mennyire terhelte le a mentort? Okozott-e ez gondot a mindennapi feladatok ellátásában?
11. Elismeri-e a szervezet a mentorálást, mint fontos, hasznos tevékenységet?
12. Milyen elismerési formákat lát megvalósíthatónak a mentorálási tevékenység esetében?
13. Befolyásolhatja-e a mentorálás a fluktuációt?

Összegző kérdések

14. Megítélése szerint melyek voltak a mentorálási folyamat jelentősebb nehézségei?
15. Összességében az új belépők mentorálását hasznosnak, vagy éppen fölöslegesnek tartja?

Köszönjük a segítségét!

C/ interjú terv a mentorált szervezetének felsőbb vezetőjével és/ vagy HR vezetőjével

Jelenléti ív

Helyszín:

Időpont: 2019. hónap nap, időpont:.....-tól-ig

Az interjú alanya:

Név:
.....

Szolgálati hely:
.....

Beosztás²:
.....

E-mail cím:
.....

Telefonszám:
.....

Aláírás:

.....
interjú alany neve (előre kitöltve)

.....
a monitoring vizsgálatot végző neve (előre kitöltve)

²² Kérjük rögzítse, hogy az interjúalany beosztásából fakadóan felső vezető, vagy HR vezető.

Interjúkérdések

A mentori program, alkalmazott módszerek

1. Milyenek ítéli a mentorok felkészültségét?
2. Van-e észrevétele, javaslata a mentorálás során alkalmazott módszerekkel kapcsolatban?
3. Hogyan lehetne a mentorálás hatékonyságát, hasznosságát növelni?

A mentorálás eredményessége, szervezeti hatása, fogadtatása

4. A mentoráltak közvetlen vezetői érzik-e hasznát a mentorálásnak?
5. Szervezeti szinten/a szervezeti egység szintjén látják-e hasznát a mentorálásnak? Ha igen, miben?
6. A mentorálás gyorsította-e a mentorált „hadra foghatóságát”, bevonódását a nem mentorált új belépőkhöz viszonyítva?
7. Amennyiben igen, miben nyilvánult ez meg?
8. A mentorálás mennyire terhelte le a mentort? Okozott-e ez gondot a mindennapi feladatok ellátásában?
9. A szervezet elismeri-e a mentori tevékenységet, vagy csak egy újabb felülről jövő elvárásnak tarják?
10. Milyen szervezeti feltételeket lát szükségesnek ahhoz, hogy a mentori rendszer jól tudjon működni?
 - a. Mentorok anyagi elismerése.
 - b. Mentorok munkaidő kedvezménye.
 - c. Mentoráltak kiválasztása.
 - d. Munkatársak bevonása.
 - e. Közvetlen vezetők bevonása.
 - f. Jogszabályi keretek - mit változtatna?
11. Hogyan ítéli meg a mentorálási tevékenység támogatottságát a mentoráltak közvetlen vezetőinek szintjén?
12. Hogyan ítéli meg a mentorálási tevékenység támogatottságát a mentorok közvetlen vezetőinek szintjén?
13. Hogyan ítéli meg a mentorálási tevékenység támogatottságát a felső(bb) vezetői szinten/szinteken?
14. Milyen elismerési formákat tartana (még) célszerűnek a mentorok esetében?
15. Megítélése szerint a mentori rendszer hogyan illeszthető a tapasztalatok alapján a szervezeti folyamatokhoz, napi működésbe.

16. Szükségesnek lát-e a szervezeten/szervezeti egységen belül olyan változtatást, ami a mentorálás elfogadottságát elősegítené?

Összegző kérdések:

17. Összességében az új belépők mentorálását hasznosnak, vagy éppen fölöslegesnek tartja?
(Tartja-e annyira hasznosnak a mentorálást, hogy az jogszabályban meghatározott alapfeladat legyen minden pályakezdő esetében?)

18. Egyéb felvetések, javaslatok.

Köszönjük a segítségét!

D/ interjú terv a mentorral

Jelenléti ív

Helyszín:

Időpont: 2019. hónap nap, időpont:.....-tól-ig

Az interjú alanya:

Név:

.....

Szolgálati hely:

.....

Beosztás:

.....

E-mail cím:

.....

Telefonszám:

.....

Aláírás:

.....

interjú alany neve (előre kitöltve)

.....

a monitoring vizsgálatot végző neve (előre
kitöltve)

Interjúkérdések

A mentori program, alkalmazott módszerek

1. Elegendő előzetes ismerettel rendelkezett ahhoz, hogy megalapozott döntést hozzon a mentorálási programban való részvételéről?
2. A mentorképzés során kapott ismeretek, felkészítés elegendő volt a mentori feladatai elvégzéséhez?
 - a. A tréning során kapott ismeretek alkalmazhatósága
 - b. E-tananyag hasznossága
 - c. Mi az, ami fölösleges volt
 - d. Mi az, ami kevés volt, vagy hiányzott
3. Hogyan ítéli meg a mentorok és mentoráltak összerendelését?
 - a. Mondja el tapasztalatait.
 - b. Amennyiben tapasztalt nehézségeket, mik voltak azok?
4. Mennyire találta használhatónak az átvett, a mentorálás során alkalmazott dokumentumokat?
 - a. Mi hiányzott a dokumentumokból?
 - b. Min változtatna?
5. Mennyire tartja sikeresnek, eredményesnek a mentorálás céljainak kitűzését?
 - a. Milyen szempontok alapján határozták meg a célokat?
 - b. Sikerült a mentorált számára egyértelmű, hasznos célokat meghatározni?
6. Hogyan ítéli meg a mentori beszélgetéseket?
 - a. Mennyire voltak hasznosak, hatékonyak?
 - b. Tudta-e használni az asszertív kommunikációról tanultakat?
 - c. A személyes beszélgetések mellett, telefonon, más kommunikációs csatornákon folytattak-e beszélgetést (skype, chat program stb.)
 - d. Mennyire látja kivitelezhetőnek a csoportos beszélgetéseket, csoportos mentorálási módszerek alkalmazását?
 - e. Egyéb tapasztalatok

7. Hogyan minősíti a mentorált értékelésével kapcsolatos tevékenységét?
 - a. Tudják-e valóban értékelni a mentoráltat a mentorok.
 - b. Szükség van-e a DISC-ről szerzett ismeretekre, alkalmazhatók-e a gyakorlatban, alkalmazta-e ezeket.
 - c. Mennyire vonják be a mentorok a mentorált közvetlen vezetőit, munkatársait az értékelésébe.
 - d. Egyéb tapasztalatok
8. Mennyire tartja hasznosnak az alkalmazott módszereket?
 - a. Az alkalmazott mentorálási módszertan tekintetében milyen változtatásokat, kiegészítéseket tartana hasznosnak, milyen továbbfejlesztési lehetőségeket tartana hasznosnak?
 - b. Van-e az alkalmazott módszertannak olyan eleme, amelyet elhagyna, vagy módosítana?
 - c. Mi a véleménye a távmentorálásról (a mentor és a mentorált fizikailag nem egy helyen dolgozik, akár a teljes mentorálási folyamat alatt, vagy annak bizonyos időszakában)?
9. Hogyan ítéli meg, értékeli a mentorálási folyamat során végzett dokumentációs tevékenységét?
 - a. Mennyire voltak használhatóak az előírt dokumentumok, min változtatna?
 - b. Milyen mértékben sikerült megfelelnie a dokumentálási elvárásoknak – pontosság, érthetőség, informativitás?
 - c. Mennyire tartja hasznosnak a dokumentációs tevékenységet a folyamat hatékonysága, nyomon követhetősége szempontjából?
 - d. A mentorálási dokumentációs rendszer mely elemét tartaná érdemesnek beépíteni folyamatba építetten egy működő/tervezett dokumentációs rendszerbe (KOMP rendszer)?

10. Hogyan értékeli a mentorálttól kapott visszajelzéseket?
 - a. Mennyire őszinték, objektívek?
 - b. Mennyire tudta hasznosítani a kapott visszajelzéseket?
 - c. Egyéb észrevételek:
11. Hogyan értékeli a szakértői/tutori támogatást?
 - a. Mennyire és miben tudott támaszkodni tutorára?
 - b. Mennyire tartja hasznosnak a tutori műhelymunkákat?
 - c. Egyéb észrevételek

A mentorálás eredményessége, szervezeti hatása, fogadtatása

12. A mentoráltak közvetlen vezetői érzik-e hasznát a mentorálásnak? Ha igen, miben? Kapott-e erről egyértelmű visszajelzést?
13. Mennyire sikerült bevonni a közvetlen vezetőt, munkatársakat (mentorált munkatársait) a mentorálás folyamatába?
14. Mentorként hogyan értékeli a mentorálás szervezetre gyakorolt hatását? Milyen haszonnal járt/jár a mentorálás a szervezet számára?
15. Elismerik a mentori tevékenységet?
16. Milyen ösztönző eszközöket alkalmaznak a szervezeten belül a mentorálás bevezetése, elterjesztése, hatékonyságának növelése érdekében?
17. Szükségesnek lát-e a szervezeti szintű változtatást, beavatkozást, ami a mentorálás hatékonyságát, hasznosságát növelné?

Összegző kérdések

18. Összességében sikerként, vagy kudarcként éli meg a mentorálási folyamatot, mentori tevékenységét?
19. Mi az, ami jól működött?
20. Mi az, ami a legnehezebb volt?
21. Miben érezte egyedül magát, miben várt volna további segítséget?
22. Szükségesnek lát-e jogszabályi módosítást ahhoz, hogy a mentori rendszer jól tudjon működni? Amennyiben igen, mit változtatna meg?
23. Egyéb felvetések:

Köszönjük a segítségét!

MONITORING JELENTÉS

Kitöltési útmutató

a KÖFOP -2.1.5-VEKOP-16 azonosító számú
„*A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*”
című projekt keretében „*A pályakezdeők beillesztését segítő mentori rendszer*” című
alprojekt monitoring tevékenységéről

Monitoring szakértő adatai:

Név:

E-mail cím:

Telefonszám:

A felkeresett rendészeti/közigazgatási szerv adatai:

Megnevezése:

Címe:

Az interjúk helyszíne:

Az interjúk időpontja:

A mentorálási folyamat szereplőinek adatai:

Mentor neve:

Szervezeti egység:

Beosztása:

Mentorált neve:

Beosztása:

Szervezeti egység:

Szakértő/tutor neve:

Munkahelye:

További interjúalanyok adatai:

A pilotban résztvevő mentorált szervezeti egységének vezetője:

Szervezeti egység:

Beosztás:

A mentorált szervezetének felsőbb vezetője és/vagy HR vezetője:

Szervezeti egység:

Beosztás:

Információk

A monitoring jelentésben a dokumentumok feldolgozása, a szakértővel folytatott egyeztetés és az interjúk során nyert elsődleges információk összegző és elemző feldolgozásának eredményeit rögzíti a monitoring szakértő jelen dokumentumban, fókuszálva a vizsgálat belső szakmai összefüggéseire.

A monitoring tevékenységek lehetőséget adnak egy adott pilot folyamat jellemző adatainak, indikátorainak összegyűjtésére is. Javaslatot teszünk az alábbiakban arra, hogy milyen adatok, indikátorok meghatározására törekedjen a szakértő.

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

A monitoring tevékenység során feltárt adatok, indikátorok³

Új belépők száma a mentorálás időszakában és tárgyévben (becsült adat)

Fluktuációra vonatkozó adatok a mentorálási időszakban és tárgyévben (becsült adat)

- Szervezeti egységtől távozottak száma
- Közzolgálatból távozottak száma

Kiképzett mentorok száma a felkeresett szervezetnél

Aktív mentorok száma a felkeresett szervezetnél

Mentorálásba bevont pályakezdők száma

Optimálisan hány új belépőt vontak volna be a tárgyévben

³ Az itt felsorolt adatok begyűjtésére a projekt szakmai vezetése kísérletet tesz központi adatforrások felhasználásával. A szakértő, amennyiben az interjúalanyok az adatok közül bármelyikre becslést tud adni, kérjük rögzítse.

Szakértői elemzés

Célok, eredmények, hatások értékelése

Célok

- Megfogalmazásuk objektivitása, egyértelműsége (célok meghatározása hogyan történt)
- Hasznosság
- Értelmezhetőség;
- Megvalósíthatósága;
- Ismertsége és elfogadottsága a folyamat szereplői szintjén és a szervezetben
- Nyomon követhetőség és nyomon követettség
- Teljesülése
- Típusai – mi került be a célok közé, mi maradt ki, milyen fókuszokat lehetett volna erősíteni

Eredmények, hatások

- A monitoring során feltárt eredmények (dokumentumok elemzése, interjúk), hatások összefoglalása – szereplőnként
 - o Mentorált szintjén (szakmai fejlődés, motiváció, elköteleződés, szervezet megismerése, beilleszkedés)
 - alkalmazhatóság
 - bevonhatóság
 - kompetenciahiányok kezelése
 - betanulási idő.
 - o Közvetlen környezetében (közvetlen vezetője, kollégái szintjén).
 - o A szervezet, szervezeti egység szintjén.

Mentorálási program: alkalmazott módszerek, folyamat, tevékenységek

Tájékoztató anyagok, dokumentumok, adminisztráció

- Használhatósága
- Fogadtatása
- Ismertsége és elfogadottsága a szervezeten belül
- Javaslatok

Folyamat felépítése, szakaszai, találkozások gyakorisága, kapcsolattartás módja

- Beszélgetések/találkozások száma, időtartama szakaszonként
- A találkozások szakmai hasznossága
- Alkalmazott módszerek
- A találkozások közötti kapcsolattartás módja, hatékonysága
- Zavaró körülmények: szabadság, távollét, áthelyezés – hatása, kiküszöbölésük lehetőségei
- Javaslatok

Együttműködés a mentor és a mentorált között

- Kiválasztás, összerendelés
- Motiváció a mentor és a mentorált szemszögéből
- Tudásátadás intenzitása, megítélése

- Partnerség
- Javaslatok

Módszerek

- Javasolt és ténylegesen alkalmazott módszerek – hatékonyság, felkészültség, értelmezhetőség
- Távmentorálás – indokoltság, szükségesség, lehetőségek
- Csoportos mentorálás - – indokoltság, szükségesség, lehetőségek
- Javaslatok – további kiegészítések

Értékelés, önértékelés

- Mentori értékelés hasznossága, hatékonysága
- Visszajelzések a mentorálttól
- Alkalmazott értékelési módszerek –dokumentumok, DISC, egyéb – megítélése, alkalmazhatósága
- Szervezeti bevonódás az értékelésbe
- Egyéb tapasztalatok
- Javaslatok

Mentorok, mentori tevékenység támogatása

- Mentorok kiválasztása, kijelölése
- Mentorok felkészítése, felkészültsége
 - o Felkészítés – elégedettség, elvárások
 - o Erősségek
 - o Hiányosságok
 - o Javaslatok
- Szakértői támogatás
 - o Hasznosság
 - o További elvárások
 - o Javaslatok
- Egyéb támogatási formák - projekt
 - o Műhelymunkák
 - o Kapcsolattartás a projektvezetéssel
- Szervezeti támogatás
 - o Közvetlen környezet
 - o Vezetői támogatás
 - o Javaslatok

Szervezeti környezet

- Munkafolyamatokba illeszthetőség
- Szervezeti erőforrások, erőforráshiány
 - o mentor szintjén
 - o közvetlen vezető és munkatársak szintjén
 - o alkalmazott ösztönző, támogató eszközök
 - o hiányok, problémák, eredmények
 - o javaslatok
- Jogszabályi keretek, egyéb szabályozók
- Javaslatok

KÖZIGAZGATÁS

JEGYZŐKÖNYV

FÉLIG STRUKTURÁLT INTERJÚ RÖGZÍTÉSE

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

„A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása”
című projekt keretében „A beillesztést elősegítő mentori pilot program” monitoring
tevékenységének megvalósításához

Jelenléti ív és személyes adatfelvétel

Az interjú felvevője:

Név:

E-mail cím:

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

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

mentor

mentorált

mentorált/mentor szervezeti egység vezetője

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

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

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

IGEN

NEM

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

IGEN

NEM

Dátum: 2020.

Aláírás:

.....
interjú alany

.....
monitoring vizsgálatot végző szakértő

Adatkezelési tájékoztató

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

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

A Projekttel kapcsolatos adatkezelési információk:

Az Érintett fenti személyes adatainak kezelésének kereteit a természetes személyeknek a személyes adatok kezelése tekintetében történő védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról, valamint a 95/46/EK rendelet hatályon kívül helyezéséről szóló Európai Parlament és a Tanács (EU) 2016/679. sz. rendelete (továbbiakban: **Rendelet**) valamint az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény (továbbiakban: **Info tv.**) határozza meg. Az adatkezelés célja kizárólag a Projekt megvalósítása. Jelen nyilatkozat alapján az Érintett adatainak kezelésére, kizárólag az Irányító Hatóság, a Kedvezményezett illetékes munkatársai jogosultak. A személyes adatok tárolása és kezelése papír alapon és elektronikus (diktafon/telefonos hangrögzítés) formában történik.

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

Érintett adatkezeléssel kapcsolatos jogai:

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

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

Érintett adatkezeléssel kapcsolatos jogorvoslati lehetőségei:

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

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

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

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

Szervezési információk:

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

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

Javaslat az interjúk nyitására - Bevezető szakasz

Az interjúkészítő bemutatkozása:

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

A program rövid bemutatása:

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

A/ interjúterv a mentorálttal

Tudnivalók

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

Interjúkérdések

A mentori program, alkalmazott módszerek

5 – Teljes mértékben

4 – Meglehetősen

3 – Közepesen

2 – Kevésbé

1 – Egyáltalán nem

5 – Kiemelkedő

4 – Jó

3 – Megfelelő

2 – Elégséges

1 – Nem megfelelő

Kérdés	Megítélés				
1. Milyenek ítéli a mentorálás folyamatát? (Folyamat felépítése, szakaszai, beszélgetések gyakorisága stb.)	1	2	3	4	5
<i>Kiegészítés helye:</i>					
2. Mentorával azonos szakterületen/szervezeti egységben dolgozik?					
3. Mentorával azonos feladatellátási helyen dolgozik? Ha nem, okozott-e ez problémát? Van javaslata, hogy hogyan lehet áthidalni ezeket a nehézségeket?					

Kérdés	Megítélés				
4. Mennyire tartja fontosnak, jelentőségteljesnek beilleszkedése szempontjából a kitűzött célokat?	1	2	3	4	5
<i>Kiegészítés helye:</i>					
5. Milyenek ítéli a mentorálási időszak 3 hónapos hosszúságát?	1	2	3	4	5
<i>Kiegészítés helye:</i>					
6. Véleménye szerint hány hónapos lenne az ideális mentorálási időszak? Miért?	Itt adja meg a hónapok számát, és indokolja választát:				
<i>Kiegészítés helye:</i>					
7. Mennyire támogatta a mentorálás Önt a szervezet megismerésében?	1	2	3	4	5
<i>Kiegészítés helye:</i>					
8. Mennyire támogatta a mentorálás Önt a szervezeti értékek és szokások megismerésében, elfogadásában?	1	2	3	4	5
<i>Kiegészítés helye:</i>					
9. Mennyire támogatta a mentorálás Önt a szakmai feladatok megismerésében, azokra való szakmai felkészülésben?	1	2	3	4	5
<i>Kiegészítés helye:</i>					
10. Mennyire erősítette az Ön szakmai elkötelezettségét, motivációját a mentorálás?	1	2	3	4	5
<i>Kiegészítés helye:</i>					
11. Mennyire erősítette az Ön közszolgálati tevékenység iránti elkötelezettségét a mentorálás?	1	2	3	4	5
<i>Kiegészítés helye:</i>					
12. Milyen mértékben teljesültek a kitűzött célok?	1	2	3	4	5
<i>Kiegészítés helye:</i>					

Együtműködés a mentorral

Kérdés	Megítélés				
13. Milyenek ítéli mentora szakmai felkészültségét?	1	2	3	4	5
<i>Kiegészítés helye:</i>					
14. Megítélése szerint mennyire volt mentora felkészülve a mentori feladatok ellátására?	1	2	3	4	5

<i>Kiegészítés helye:</i>					
15. Mennyire tudta mentora átadni Önnek szakmai ismereteit?	1	2	3	4	5
<i>Kiegészítés helye:</i>					
16. Voltak-e olyan elvárásai mentorával szemben, amelyek nem teljesültek?					
17. Megítélése szerint melyek voltak mentora erősségei, amelyekre támaszkodni tudott?					
18. Mennyire tekintette Önt mentora egyenrangú félnek?	1	2	3	4	5
<i>Kiegészítés helye:</i>					
19. Megítélése szerint mentora mennyire volt motivált a mentori feladatok ellátására?	1	2	3	4	5
<i>Kiegészítés helye:</i>					

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

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

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

22. Mit tartott a mentorálás legnagyobb hiányosságának?

23. Mi az, amit másképpen csinálna, ha Önön múlna a mentorálási folyamat irányítása?

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

Köszönjük a segítségét!

B/ interjú terv a mentori pilot folyamatban résztvevő mentorált/mentor szervezeti egységének vezetőjével

Tudnivalók

Egy interjú lehetőleg ne haladja meg a 45 percet. Az alábbi témaköröket kell érinteni, témakörönként maximum 5 perc áll rendelkezésre:

Interjú kérdések

A mentor, mentorált kiválasztása

1. Mi a véleménye a kiválasztási folyamatról?
2. Volt-e ráhatása a mentor/mentorált kiválasztására?
3. Ön szerint kinek a feladata a szervezetben a mentor/mentorált személyének a kiválasztása?

A mentori program, alkalmazott módszerek

4. Milyenek ítéli a mentorok felkészültségét?
5. Van-e észrevétele, javaslata a mentorálás során alkalmazott módszerekkel kapcsolatban?
6. Hogyan lehetne a mentorálás hatékonyságát, hasznosságát növelni?

Együttműködés (mentor, mentorált, vezető)

7. Mennyire vonta be Önt a mentor a mentorált szakmai feladatainak, elérendő céljainak meghatározásába?
8. Mennyire vonta be Önt a mentor a mentorált értékelésébe?
9. Amennyiben nem, mit gondol, miért? (A mentorálási folyamat nem megfelelő, a mentorált nem volt nyitott az együttműködésre, a mentornak kellett volna kezdeményeznie?)

A mentorálás eredményessége, szervezeti hatása, fogadtatása

10. Az új belépő hozzáállását, feladattudatosságát javította-e a mentorálás?
11. Csökkent-e a mentorálás hatására a betanulási idő a nem mentorált új belépőkhöz viszonyítva?
12. Volt-e másik pályakezdő belépő a pilot időszakában a szervezetben, aki nem kapott mentorálást? Ha igen, okozott-e ez problémát a szervezeten belül?
13. A mentorálás gyorsította-e a mentorált „hadra foghatóságát”, bevonhatóságát a nem mentorált új belépőkhöz viszonyítva?
14. Amennyiben igen, miben nyilvánult ez meg?

15. A mentorálás mekkora leterheltséget, többletmunkát jelentett a mentor számára?
Okozott-e ez gondot a mindennapi feladatok ellátásában?
16. Elismeri-e a szervezet a mentorálást, mint fontos, hasznos tevékenységet?
17. Milyen elismerési formákat lát megvalósíthatónak a mentorálási tevékenység esetében?
18. Befolyásolhatja-e a mentorálás a fluktuációt?

Összegző kérdések

19. Megítélése szerint melyek voltak a mentorálási folyamat jelentősebb nehézségei?
20. Összességében az új belépők mentorálását hasznosnak, vagy éppen fölöslegesnek tartja?

C/ interjú terv a mentorral

Tudnivalók

Az interjú során alkalmazkodni kell a helyzethez, az interjú alanyhoz. Egy interjú lehetőleg ne haladja meg a 60 percet. Az alábbi témaköröket kell érinteni, témakörönként maximum 5 perc áll rendelkezésre:

Interjúkérdések

A mentor, mentorált kiválasztása

1. Mi a véleménye a kiválasztási folyamatról?
2. Mi a véleménye a kiválasztási eljárásról?
3. Volt-e ráhatása a saját illetve a mentorált kiválasztására?
4. Ön szerint kinek a feladata a szervezetben a mentor/mentorált személyének a kiválasztása?

A mentori program, alkalmazott módszerek

5. Elegendő előzetes ismerettel rendelkezett ahhoz, hogy megalapozott döntést hozzon a mentorálási programban való részvételéről?
6. A mentorképzés során kapott ismeretek, felkészítés elegendő volt a mentori feladatai elvégzéséhez?
 - A tréning során kapott ismeretek alkalmazhatósága
 - E-tananyag hasznossága
 - Mi az, ami fölösleges volt
 - Mi az, ami kevés volt, vagy hiányzott
7. Hogyan ítéli meg a mentorok és mentoráltak összerendelését?
 - Mondja el tapasztalatait.
 - Amennyiben tapasztalt nehézségeket, mik voltak azok?
8. Mennyire tartja sikeresnek, eredményesnek a mentorálás céljainak kitűzését?
 - Milyen szempontok alapján határozták meg a célokat?
 - Sikerült a mentorált számára egyértelmű, hasznos célokat meghatározni?
9. Hogyan ítéli meg a mentori beszélgetéseket?
 - Mennyire voltak hasznosak, hatékonyak?
 - Tudta-e használni az asszertív kommunikációról tanultakat?

- A személyes beszélgetések mellett, telefonon, más kommunikációs csatornákon folytattak-e beszélgetést (skype, chat program stb.)
- Egyéb tapasztalatok

10. Hogyan minősíti a mentorált értékelésével kapcsolatos tevékenységét?

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

11. Mennyire tartja hasznosnak az alkalmazott módszereket?

- Az alkalmazott mentorálási módszertan tekintetében milyen változtatásokat, kiegészítéseket tartana hasznosnak, milyen továbbfejlesztési lehetőségeket tartana hasznosnak?
- Van-e az alkalmazott módszertannak olyan eleme, amelyet elhagyna, vagy módosítana?
- Mi a véleménye más mentorálási módszerek alkalmazhatóságáról?

Pl. Távmentorálás: a mentor és a mentorált fizikailag nem egy helyen dolgozik, akár a teljes mentorálási folyamat alatt, vagy annak bizonyos időszakaiban;

Csoportos mentorálás: egy mentor több mentorálttal dolgozik együtt és legalább a találkozások egy része csoportban történik.

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

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

13. Hogyan értékeli a mentorálttól kapott visszajelzéseket?

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

14. Hogyan értékeli a szakértői/tutori támogatást?

- Mennyire és miben tudott támaszkodni tutorára?

- Mennyire tartja hasznosnak a tutori műhelymunkákat?
- Egyéb észrevételek

A mentorálás eredményessége, szervezeti hatása, fogadtatása

15. A mentoráltak közvetlen vezetői érzik-e hasznát a mentorálásnak? Ha igen, miben? Kapott-e erről egyértelmű visszajelzést?
16. Mennyire sikerült bevonni a közvetlen vezetőt, munkatársakat (mentorált munkatársait) a mentorálás folyamatába?
17. Mentorként hogyan értékeli a mentorálás szervezetre gyakorolt hatását? Milyen haszonnal járt/jár a mentorálás a szervezet számára?
18. Elismerik a mentori tevékenységet?
19. Milyen ösztönző eszközöket alkalmaznak a szervezeten belül a mentorálás bevezetése, elterjesztése, hatékonyságának növelése érdekében?
20. Szükségesnek lát-e a szervezeti szintű változtatást, beavatkozást, ami a mentorálás hatékonyságát, hasznosságát növelné?

Összegző kérdések

21. Összességében sikerként, vagy kudarcként éli meg a mentorálási folyamatot, mentori tevékenységét?
22. Mi az, ami jól működött?
23. Mi volt a legnehezebb?
24. Miben érezte egyedül magát, miben várt volna további segítséget?
25. Szükségesnek lát-e jogszabályi módosítást ahhoz, hogy a mentori rendszer jól tudjon működni? Amennyiben igen, mit változtatna meg?
26. Egyéb felvetések

MONITORING JELENTÉS

A pilot program megvalósításában közreműködő szerv:

A mentor neve:

Szervezeti egysége:

Álláshelye besorolási kategóriája:

Mentorált neve:

Szervezeti egysége:

Álláshelye besorolási kategóriája:

A pilot folyamatban érintett szakmai vezető neve:

Szervezeti egysége:

Álláshelye besorolási kategóriája:

A mentort támogató szakértő neve:

KITÖLTÉSI ÚTMUTATÓ

A monitoring jelentés két részből áll:

1. A beillesztést elősegítő mentori pilot program során keletkezett dokumentumok – mentorálási napló, a mentor által küldött havi előrehaladási jelentések, a mentorokat támogató szakértő által készített összegző beszámoló – elemzése, a mentort támogató szakértővel történő konzultáció figyelembevételével.
2. Az interjúk során nyert elsődleges információkat összegző monitoring jegyzőkönyvön alapuló elemzés, fókuszálva a vizsgálat belső szakmai összefüggéseire.

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

Aktív beillesztés

Támogató beillesztés

1. mentorálási hónap

2. mentorálási hónap

3. mentorálási hónap

1-2. hét

- ✓ Orientáció és Célkijelölés.
- ✓ A mentorálási folyamat céljainak meghatározása.

- ✓ Hetente 1 fejlesztő beszélgetés lefolytatása.

- ✓ Hetente 1 fejlesztő beszélgetés lefolytatása.
- ✓ 2. hónap végén értékelő beszélgetés:
 - mentorált szakmai fejlődésének, munkahelyi beilleszkedésének, mentorálási célok megvalósulásának értékelése;
 - mentorált önértékelése és a mentor tevékenységének értékelése.

- ✓ Hetente 1 fejlesztő beszélgetés lefolytatása.
- ✓ 3. hónap végén értékelő beszélgetés:
 - mentorált szakmai fejlődésének, munkahelyi beilleszkedésének, közszolgálati alapképességeinek értékelése;
 - mentorált önértékelése és a mentor tevékenységének értékelése.

Havi előrehaladási jelentés

Havi előrehaladási jelentés

Havi előrehaladási jelentés

Kapcsolattartás a mentor tevékenységét támogató szakértővel, havonta legalább 2 alkalommal szakmai egyeztetés

Kapcsolattartás a mentor tevékenységét támogató szakértővel, havonta legalább 2 alkalommal szakmai egyeztetés

Kapcsolattartás a mentor tevékenységét támogató szakértővel, havonta legalább 2 alkalommal szakmai egyeztetés

Mentorálási napló

I. DOKUMENTUMELEMZÉS

„*A beillesztést elősegítő mentori pilot program*” során keletkezett dokumentumok alapján

A dokumentumelemzéshez szükséges információk

A mentor szerződésben vállalt feladatai:

- A mentorálási folyamat elején kapcsolatfelvevő 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 szerint mentorálási napló folyamatos vezetése.
- A mentorálttal az alapvető szervezeti dokumentumok, szabályozók, szakrendszerek, egyéb informatikai rendszerek használatának (pl.: *SZMSZ, hálózati mappák elérése, iktatórendszer*) megismertetése.
- 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 a 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, ügyfél-kezelés) megoldásában.
- A kapott visszajelzések alapján a mentori tevékenység folyamatos fejlesztése.
- A mentorált közvetlen vezetőjével történő rendszeres kapcsolattartás, tájékoztatás a mentori folyamat eredményeiről.
- Az Egyetem által kijelölt, mentori munkát támogató szakértővel aktív kapcsolattartás, havonta legalább kettő alkalommal szakmai egyeztető megbeszélés lefolytatása.
- A mentori tevékenység időszaka alatt a mentori módszertan értékelése.
- A mentori rendszer módszertanára vonatkozó fejlesztési javaslatok, tapasztalatok összegzése, összegyűjtése.

A mentorált pilot folyamathoz történő hozzájárulása:

A Mentorált a Projekt időszaka alatt részt vesz a mentorálási folyamat elején kapcsolatfelvevő 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.

1. MENTORÁLÁSI NAPLÓ

1.1. A kitűzött célok és fejlesztési feladatok áttekintése és értékelése

A MENTORÁLÁSI FOLYAMAT CÉLJAI
1.
2.
3.
4.
5.
6.

Szövegesen értékelje a kitűzött célokat az alábbi szempontok alapján!

- Objektivitás
- Egyértelműség
- Nyomon követhetőség
- Értelmezhetőség

1.2. A mentorálás folyamata

Gyűjtse ki a mentorált előrehaladásával kapcsolatos információkat az alábbi szempontok alapján!

- beszélgetések/találkozások száma:
- eredmények:
- probléma felvetések:
- javaslatok:
- további releváns információk:

1.3. Kapcsolat/hozzáállás

Gyűjtse ki a mentorált előrehaladásával kapcsolatos információkat az alábbi szempontok alapján!

- Hogyan alakult a mentorálttal való kapcsolata az aktív beillesztés időszakában?
- Milyen volt a mentorált hozzáállása a mentorálási folyamathoz az aktív beillesztés időszakában?
- Milyen volt a mentorált hozzáállása a szakmai tevékenységhez az aktív beillesztés időszakában?

1.4. Szakmai fejlődés, beilleszkedés:

Gyűjtse ki a mentorált előrehaladásával kapcsolatos információkat az alábbi szempontok alapján!

- A mentorált szakmai tudása és gyakorlati felkészültsége
- A mentorált szakmai érdeklődése, motiváltsága a mentorálási folyamatban (hogyan alakult, miben fejlődött, miben voltak hiányosságok?)
- A szervezet értékeinek, normáinak, szokásainak megismerése, elfogadása
- A mentorált munkatársaival kialakított kapcsolata

1.5. Célok megvalósulásának értékelése

Közszolgálati kompetenciák összefoglaló értékelése (A mentorálási naplóban rögzítettek összegző kigyűjtése)

- A mentorált döntési képessége...
- A mentorált együttműködési képessége...
- A mentorált érzelmi intelligenciája...
- A mentorált felelősségvállalása...
- A mentorált határozottsága, magabiztossága...
- A mentorált munkavégzésének hatékonysága...
- A mentorált kommunikációs képessége...
- A mentorált konfliktuskezelése...
- A mentorált önállósága...
- A mentorált problémamegoldó készsége...
- A mentorált pszichés terhelhetősége...
- A mentorált szabálykövetése, fegyelmezettsége...

2. A MENTOROK HAVI ELŐREHALADÁSI JELENTÉSEI

Az alábbi szempontok szerint készítsen rövid összefoglalást a 3 db előrehaladási jelentésből!

- összhangja a mentorálási naplóval (eltérés, többletinformáció, stb.?)
- informativitása;
- objektivitása és pontossága (tényszerű, nem minősít);
- teljességi körsége.

További szempontok:

- A jelentésekben leírtak alapján milyen volt a mentor és a mentorált együttműködése?
- Milyen zavaró körülményeket merülhettek fel a szervezeti oldalról?
- Milyen megoldási javaslatokat fogalmazott meg a mentor?
- Milyen utalások jelennek meg az értékelési, önértékelési tevékenységekre?
- Milyen kompetenciahiányok merültek fel a mentor részéről?

- Melyek voltak az általa is értékelt segítségek a folyamat során?
- Mit értékelt a folyamat erősségeként?
- Milyen kritikákat fogalmazott meg, mire utalt a jelentésekben?

2.1. A havi előrehaladási jelentésben rögzített problémafelvetések, javaslatok külön kiemelése

A szakértői összefoglalóval vesse össze, hogy más mentorok milyen egyéb javaslatokat fogalmaztak meg. Az interjúk során vizsgálni kell, hogy a vizsgált pilot folyamatban a más helyeken megfogalmazott javaslatok mennyire lehetnek relevánsak.

2. A MENTOROKAT TÁMOGATÓ SZAKÉRTŐ ÖSSZEGZŐ BESZÁMOLÓJA

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

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

3.1. A mentort támogató szakértővel történő egyeztetés tartalmi összefoglalása

Rögzítse a szakértővel folytatott egyeztetés eredményeit.

II. ELEMZŐ ÉRTÉKELÉS

1. CÉLOK ÉRTÉKELÉSE

1.1. Célok a mentorált fejlődése szempontjából

Megfogalmazásuk objektivitása, egyértelműsége, értelmezhetősége

Célok hasznossága

Célok megvalósíthatósága

Célok ismertsége és elfogadottsága a folyamat szereplői szintjén és a szervezetben

Célok nyomon követhetősége, mérhetősége

Célok teljesülése

Típusai – mi került be a célok közé, mi maradt ki, milyen fókuszokat lehetett volna erősíteni

1.2. Célok és feladatok összefüggései

Feladatok és a célok kapcsolata, koherenciája

2. EREDMÉNYEK, HATÁSOK ÉRTÉKELÉSE

2.1. A mentorált szintjén

(Szakmai fejlődés; Motiváció; Elköteleződés; A szervezet megismerése; Beilleszkedés)

- alkalmazhatóság
- bevonhatóság
- kompetenciahiányok kezelése
- betanulási idő.

2.2. Közvetlen környezetében (közvetlen vezetője, kollégái szintjén) és tágabb szervezeti szinten

3. MENTORÁLÁSI PROGRAM

Alkalmazott módszerek, folyamat, tevékenységek

3.1. Tájékoztató anyagok, dokumentumok, adminisztráció

Használhatósága

Fogadtatása

Ismertsége és elfogadottsága a szervezeten belül

Javaslatok

3.2. Folyamat felépítése, szakaszai, találkozások gyakorisága, kapcsolattartás módja

Beszélgetések/találkozások száma, időtartama szakaszonként

A találkozások szakmai hasznossága

Alkalmazott módszerek

A találkozások közötti kapcsolattartás módja, hatékonysága

Zavaró körülmények: szabadság, távollét, áthelyezés – hatása, kiküszöbölésük lehetőségei

Javaslatok

3.3. Együttműködés a mentor és a mentorált között

Kiválasztás, összerendelés

Motiváció a mentor és a mentorált szemszögéből

Tudásátadás intenzitása, megítélése

Partnerség

Javaslatok

3.4. Módszerek

Javasolt és ténylegesen alkalmazott módszerek – hatékonyság, felkészültség, értelmezhetőség

Távmentorálás – indokoltság, szükségesség, lehetőségek

Csoportos mentorálás – indokoltság, szükségesség, lehetőségek

Javaslatok – további kiegészítések

3.5. Értékelés, önértékelés

Mentori értékelés hasznossága, hatékonysága

Visszajelzések a mentorálttól

Értékeléshez használt dokumentumok megítélése, alkalmazhatósága

Szervezeti (vezetői, munkatársi) bevonódás az értékelésbe

Egyéb tapasztalatok

Javaslatok

3.6. Mentorok, mentori tevékenység támogatása

Mentorok kiválasztása, kijelölése

- Alkalmazhatóság
- További elvárások
- Javaslatok

Mentorok felkészítése, felkészültsége

- Felkészítés – elégedettség, elvárások
- Erősségek
- Hiányosságok
- Javaslatok

Szakértői támogatás

- Hasznosság
- További elvárások
- Javaslatok

Egyéb támogatási formák - projekt

- Műhelymunkák
- Kapcsolattartás a projektvezetéssel

Szervezeti támogatás

- Közvetlen környezet
- Vezetői támogatás
- Javaslatok

3.7. Szervezeti környezet

Munkafolyamatokba illeszthetőség

Szervezeti erőforrások, erőforráshiány

- mentor szintjén
- közvetlen vezető és munkatársak szintjén
- alkalmazott ösztönző, támogató eszközök
- hiányok, problémák, eredmények
- javaslatok

Jogszabályi keretek, egyéb szabályozók, Javaslatok

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM



SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE