

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

KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001



Krauss Gábor – Magasvári Adrienn – Szakács Édua

Módszertan a közszolgálati mentori rendszer
bevezetéséhez

Krauss Gábor *Magasvári Adrienn*
hll

Tartalom

Bevezetés	4
1. A pályakezdők beilleszkedését támogató mentori rendszer kialakításának megalapozása	5
1.1. A közszolgálati mentori rendszer bevezetésének célja	5
1.2. Elméleti keretek, fogalmak tisztázása, elhatárolása	6
1.3. Mentorálás munkahelyi környezetben – mentoring programok.....	9
1.4. A leggyakrabban alkalmazott mentoring programtípusok	10
1.5. Mentorálás a közszolgálatban (hazai és nemzetközi jó gyakorlatok).....	13
2. A közszolgálati mentori rendszert megalapozó kutatás eredményeinek összegzése .	20
2.1. Helyzetértékelés a közigazgatási és rendészeti szervezetek beillesztési, mentorálási gyakorlatáról	20
2.2. A kutatás kiemelt céljai.....	21
2.3. A kutatás célcsoportjai, módszertana és a mintavétel	21
2.4. A kutatás eredményeinek összegzése	27
3. A mentori rendszer céljai, alapelvei, célcsoportja, és a tudásvesztés kockázatának mérése.....	36
3.1. A mentori rendszer céljai	39
3.2. A mentori rendszer alapelvei.....	42
3.3. A mentori rendszer célcsoportja	45
3.4. A tudásvesztés kockázatának szempontjából kritikus munkakörök meghatározása ...	46
4. A mentori rendszerben résztvevő szervezetek.....	47
5. A mentori program folyamata	49
5.1 Előkészítő modul	50
5.2 Beillesztési modul	51
5.3 Lezáró modul	53
5.4. A mentori program folyamatának dokumentálása	54
6. A vezetők és a HR szakértők szerepe a mentori programban.....	55
6.1 A felső és a közvetlen vezető szerepe és részvétele a mentori programban	55
6.2 A HR szakértők szerepe és részvétele a mentori programban	57
6.3 A mentorok kapcsolattartása a közvetlen vezetőkkel, a HR szakértőkkel és a szolgáltató központtal.....	58
7. A mentori program kiterjesztésének lehetőségei	60
8. A mentori program bevezetésének jogi lehetőségei.....	62

8.1 A mentori program illeszkedése a közszolgálati életpályamodellhez	63
9. A mentorok szerepe a rendszerben	66
9.1. Fejlesztő szerep	66
9.3. Integráló szerep.....	67
9.4. Koordináló szerep	68
9.5. Adminisztrációs szerep	69
9.6. Karriertámogató szerep	70
10. A mentorok kompetenciái	71
10.1. A mentorok kompetenciáinak definíciói.....	71
10.2. A mentori szerepekhez rendelt kompetenciakövetelmények.....	73
10.3. A kompetenciakövetelményeknek való megfelelés vizsgálata.....	85
11. Mentorok kiválasztása és képzése.....	94
11.1. A mentorrá válás folyamata	94
11.2. A kiválasztás módszertana	98
11.3. A mentorok képzése.....	101
12. A mentori program monitoringja	106
12.1. Fejlesztő napló	106
12.2. Mentorok és mentoráltak értékelése.....	107
12.3. Mentori workshopok	109
12.4. Beválás vizsgálatok.....	109
Mellékletek	110
1. sz. melléklet – Mentor-jelöltek vezetői kompetencia-értékelő lapja (belső kiválasztás) 110	
2. sz. melléklet - Mentor-jelöltek kompetencia-önértékelő lapja (belső kiválasztás)	116
3. sz. melléklet – Fejlesztési napló	121
4. sz. melléklet – Mentori értékelő lap a mentorált 1. értékeléséhez	134
5. sz. melléklet – Önértékelő lap a mentorált 1. értékeléséhez	138
6. sz. melléklet – Értékelő lap a mentor tevékenységének 1. értékeléséhez	142
7. sz. melléklet – Mentori értékelő lap a mentorált 2. értékeléséhez	147
8. sz. melléklet – Önértékelő lap a mentorált 2. értékeléséhez	151
9. sz. melléklet – Értékelő lap a mentor tevékenységének 2. értékeléséhez	155
10. sz. melléklet – A tudásvesztés kockázatának kitett munkakörök szervezeti mérése – értékelő skála	160
Függelék - A közszolgálati mentori rendszer bevezetését megalapozó kutatási jelentésben szereplő, a módszertan kialakítása szempontjából releváns mérési eredmények	163

Bevezetés

A módszertan bemutatja a személyzeti utánpótlás stratégiai támogatásával kapcsolatosan a jelenlegi helyzetet a hazai közszolgálatban (államigazgatás, önkormányzati igazgatás, rendészeti igazgatás). Összefoglalja a mentori rendszer kialakításával kapcsolatos elvárások és igények megismerésével összefüggő igényfelmérő kutatás eredményeit, melyek egyértelműen alátámasztják a pályakezdeők beilleszkedését támogató mentori rendszer kiépítésének szükségességét.

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

A módszertanban meghatározottak alapján a közszolgálati mentori program célja elsősorban a pályakezde munkatársak szakmai fejlődésének és munkahelyi beillesztésének támogatása, az érintett kollégák közszolgálat iránti elkötelezettségének erősítése, illetve hosszú távú pályán tartásának megalapozása. A mentori program ennek megfelelően elsősorban egyfajta a munkavégzéshez kötde, un. „on the job” fejlesztésként definiálható, amelynek során a feladatra célirányosan kiválasztott és felkészített mentor 3-6 hónapig támogatja szakmai tanácsaival, személyes visszajelzéseivel a mentoráltakat.

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

A mentori programot egy pilot program keretében próbálják ki az érintett szervezetek. Az összegyűlt tapasztalatok és a minőségbiztosítás során keletkezett adatok feldolgozását követően, amennyiben az szükségessé válik, a mentori program módszertanát a szakértők módosítják. A módosítást követően történik meg a mentori rendszer bevezetését biztosító szervezeti és jogi szabályozás koncepciójának, valamint a rendszer felhasználóinak munkáját megkönnyítő informatikai rendszeralkalmazás kereteinek kidolgozása.

1. A pályakezdők beilleszkedését támogató mentori rendszer kialakításának megalapozása

1.1. A közszolgálati mentori rendszer bevezetésének célja

A mentori rendszer létrehozása a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítójú projekt alprojektjeként a közszolgálatban (közigazgatás és rendvédelem) elhelyezkedő pályakezdők munkahelyi beillesztésének és szervezeti szocializációjának segítését, karrierjük, illetve pályán tartásuk támogatását, és ezzel együtt a szervezeti tudástranszfer biztosítását szolgálja.

A lakosság elöregedése ismert jelenség a legtöbb EU tagállamban, így Magyarországon is. Ennek két oka van, egyrészt a várható élettartam növekedése, másrészt a termékenységi ráta, a születésszám csökkenése, illetve stagnálása. Egy OECD felmérés¹ szerint ez a változás a közszférára még inkább hatással van, hiszen azoknak az alkalmazottaknak a száma, akik 50 év feletti, minden tagállamban évről évre nő. A baby boom generáció (1945 és 1964 között születettek) tagjai vagy már nyugdíjasok, vagy legkésőbb 10-15 éven belül nyugdíjba mennek. A szolgáltatások megfelelő minőségű biztosításához – mivel az 50 év feletti alkalmazottak jelentős arányt képviselnek a közszférában – a fiatalabb generációt a közszférába kell vonzani. De vajon hogyan lehet a fiatalokat a közszolgálatba vonzani, beilleszteni és megtartani? És mindemellett, hogyan lehet ezzel egyidejűleg a távozó közszolgák szakmai tapasztalatát és tudását megőrizni és „átörökíteni”? A fiatalok pályára irányításának és megtartásának eredményessége nagymértékben függ attól, hogy a szervezeti kultúra, a szervezet működési keretei mennyire segítik a pályakezdők beilleszkedését a munkahelyi környezetbe.

A Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia (2014-2020) céljainak megfelelően a közigazgatásban és a rendvédelemben egyaránt szükség van felkészült, elhivatott munkatársakra. Éppen ezért kiemelten fontos az utánpótlás biztosításának kérdése, a megfelelő embereknek a közszolgálati életpályára állítása és a professzionális munkaerő megtartása.²

A munkahelyi beillesztéssel kapcsolatos hazai és nemzetközi kutatások eredményei is azt bizonyítják, hogy a legtöbb új munkavállaló az első egy évben hagyja el munkahelyét, ugyanakkor ez az elvándorlás csökken és a pályakezdők hosszabb távra kötelezik el magukat, ha az új belépő egy megfelelően felépített és nyomon követett beillesztési programban vesz részt, melynek leggyakrabban használt eszköze a formális mentorálás.³

¹ EUPAN survey: Managing a diverse public administration and effectively responding to the needs of a more diverse workforce. 2015. pp. 5-6. Forrás: [http://www.eupan.eu/files/repository/20160219150114_Survey_-_Managing_a_diverse_public_administration_\(Final_Version\)_-EUPAN_-_Luxembourgish_Presidency_2015.pdf](http://www.eupan.eu/files/repository/20160219150114_Survey_-_Managing_a_diverse_public_administration_(Final_Version)_-EUPAN_-_Luxembourgish_Presidency_2015.pdf) (letöltve: 2016. augusztus 27.)

² MINISZTERELNÖKSÉG: *Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia (2014-2020)*. Budapest, 2015. p. 67. http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_fejleszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf (letöltve: 2017. szeptember 30.)

³ KOZÁK Anita: *Munkahelyi beillesztés nagyvállalati környezetben*. Doktori értekezés, Debrecen, 2014. pp. 114-115. https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/208721/Kozak_Anita_PhD_ertekezes_titkosított.pdf?sequence=1&isAllowed=y (letöltve: 2016. július 19.)

Az előbbiekre figyelemmel célunk az, hogy a közszolgálati mentori rendszer bevezetésével javítsuk a közigazgatás és a rendvédelem munkaerőpiaci helyzetét, erősítsük a foglalkoztatást. Ehhez persze az is szükséges, hogy a szervezetek képesek legyenek tervezni az utánpótlást, beazonosítani azokat a kulcsmunkaköröket, ahol nagy a fluktuáció vagy nagy a tudásvesztés kockázata.

A tudás létrehozása, megőrzése, megosztása ugyanis a szervezeti versenyképesség központi kérdése, ezek egyik legjobb eszköze pedig a mentorálás.⁴

A szervezeti kultúra mentorált általi megismerésén és elfogadásán túl a jól kialakított és működtetett mentori rendszer hozzájárul a változásokhoz rugalmasan alkalmazkodni képes szervezeti kultúra formálásához is. A mentoring rendszer a mentorok és a mentoráltak szakmai és személyes együttműködésén keresztül támogatja a szervezeten belüli kommunikáció javítását, fejlesztését, elősegíti a tapasztalat- és információcserét, erősíti a csapatszellemet, a kollegialitást. Ezzel pedig vonzóbbá teszi a közszolgálatot a leendő foglalkoztatottak körében. Emellett nagy előnye ennek a rendszernek, hogy az elvándorlás visszaszorításával elősegíti az adott szervezet költséghatékony működését és a megszerzett tudástőkét is a szervezet falain belül tartja.

A mentori rendszer közszolgálaton belüli komplex megvalósítása lehetőséget biztosít arra is, hogy a pályakezdőkön túl a nők, a fogyatékkal élők, a különböző etnikai – kulturális – vallási csoporthoz tartozók integrációját is támogathassuk. Az ilyen típusú mentoring rendszer megfelelően tud igazodni a különböző generációk eltérő igényeihez, sőt, elősegítheti a vezetői utánpótlás biztosítását is. Ezzel megteremtve annak a lehetőségét, hogy a munkaerő akkor és olyan nagyságrendben, összetételben, minőségben álljon egy-egy közszolgálati szervezet rendelkezésére, amikor és amilyenre az adott szervezetnek stratégiai céljaival összhangban szüksége van.

1.2. Elméleti keretek, fogalmak tisztázása, elhatárolása

A menedzsmenttudomány az egyén szervezethez történő alkalmazkodásának, a munkahelyi szocializációnak a kérdéskörében tárgyalja a beillesztést.⁵ A szocializáció keretében beszélhetünk munkára való vagy előzetes szocializációról, és a munkavégzés során bekövetkező vagy foglalkozási szocializációról. A munkára való szocializáción mindazokat a magatartásformákat, értékeket és tudást értjük, amelyeket az egyén még a munka világába történő belépése előtt sajátít el iskolai vagy családi környezetben. Ezzel szemben a munkavégzés során végbemenő szocializáció a fiatal felnőtteket érintő, az iskolából a munkába való átmenet során bekövetkező folyamat. A két folyamat nem választható el egymástól, hiszen ezek együttesen eredményezik a szervezeti szocializációt, melynek során a szervezeti értékek, célok ismertté válnak, tisztázódik az egyén szervezetben betöltött helye, szerepe, munkaköri feladatai és az egyén integrálódik a szervezetbe.⁶

A szervezeti szocializáció tehát egy olyan tanulási folyamat, amelyben a pályakezdő – korábbi tapasztalatainak megfelelően – szervezeti értékeket adaptál, és szociális tudást szerez.

⁴ BENCSIK Andrea – JUHÁSZ Tímea: A mentori gyakorlat hazai nagyvállalatoknál. TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat, 2015/3–4. szám, p. 207.

⁵ GULYÁS László: *Munkaerő-ellátás 1.: Toborzás és kiválasztás*. In: Gulyás László (szerk.) *A humán erőforrás menedzsment alapjai*. Szeged, JATE Press, 2008. pp. 127-154.

⁶ ANTALOVITS Miklós: *Munkaköri- és munkahelyi szocializáció*. http://bozsarcoaching.hu/wp-content/uploads/2009/07/munkahelyi_szocializacio_bme.pdf (letöltve: 2017. október 6.)

A szervezeti szocializáció az egyén oldaláról vizsgálja a folyamatot. Mi viszont a következőkben az egyén foglalkozási szocializációjának részeként, a szervezet nézőpontjából mutatjuk be a munkahelyi beillesztést. Annak érdekében ugyanis, hogy pontosan meg tudjuk határozni a mentorálás fogalmát, lényeges a hozzá kapcsolódó kategóriák (munkahelyi orientáció, beillesztés, integráció) értelmezése is.

Munkahelyi orientáció

Mielőtt részleteznénk a munkahelyi orientáció jelentését, tisztáznunk kell, hogy bár gyakorta használják ezt a kifejezést a munkahelyi beillesztés szinonimájaként, a két fogalom nem ugyanazt takarja; mind időtartamában, mind tartalmában mást jelent. A beillesztés tágabb kategória, a munkahelyi orientáció tulajdonképpen a beillesztés első lépése.

Az orientáció során a szervezet általános információt, tájékoztatást, útmutatást ad a pályakezdő számára.⁷ Ez a legtöbb helyen az emberi erőforrás-gazdálkodással foglalkozó terület feladata, általában az első munkanapokon kerül erre sor (előfordulhat, hogy csak egy-két órát vesz igénybe) és szinte minden munkakör esetében ugyanaz a tartalma. A munkahelyi orientáció keretében megismertetik a pályakezdővel a szervezet stratégiai céljait, a legfontosabb, a szervezet feladatkörével összefüggő jogszabályi előírásokat, illetve belső szervezeti szabályozókat. Információkat adnak a juttatási rendszerről, a szervezeti kultúráról, az öltözködési elvárásokról, a parkolás rendjéről, az irodai eszközök használatáról, az étkezési és higiénés lehetőségekről, illetve bemutatják a munkatársakat is.

Az orientáció három legfontosabb célja tehát:

- a helyi ismeretek megszerzése,
- a munkavégzéssel kapcsolatos elvárások átadása,
- a teljesítmény-elvárások, az ösztönzési és javadalmazási keretek tisztázása.

Munkahelyi beillesztés

Ahogy az korábban említettük, a beillesztés tágabb kategória, mint az orientáció. A vonatkozó szakirodalomban számos definíció létezik a beillesztéssel kapcsolatban. A legtöbbször olyan folyamatként értékelik, mely támogatja az új belépő sikeres integrálódását a szervezetbe, és amely az új belépő első munkanapjától az első éves teljesítményének értékeléséig tart.⁸ A beillesztés során a legfontosabb feladatok:

- a szervezeti kultúra megismertetése és annak elfogadtatása,
- a munkaköri feladatok ellátáshoz szükséges információ- és tudás átadása,
- a szervezeti networking kiépítésének elősegítése,
- a munkatársi kapcsolatok kialakítása és a csoportba való integráció támogatása.⁹

Ha a szervezetben jól működik a beillesztés, akkor az új munkatársakban hamar kialakul a szervezet iránti elkötelezettség, a szervezeti lojalitás. Ehhez szükséges, hogy érzékeltesük a pályakezdővel, hogy azért őt választottuk, mert jól illeszkedik a szervezetbe, az adott munkakörbe. Ha a pályakezdő – köszönhetően a jól működő beillesztési folyamatnak – jól érzi magát, kialakul benne a komfortérzet, akkor az erősíti mind az egyéni, mind a szervezeti teljesítményt és csökkenti az elvándorlást.

⁷ RUSSO, John A.: *Onboarding – The Right Way: 13 Strategies to Greatly Accelerate New Employee Impact in your Organization*. Russo Business Consulting, USA p. 65.

⁸ KOZÁK Anita: *Munkahelyi beillesztés nagyvállalati környezetben*. Doktori értekezés, Debrecen, 2014. pp. 16-17.

⁹ KOZÁK Anita: *Munkahelyi beillesztés nagyvállalati környezetben*. Doktori értekezés, Debrecen, 2014. p. 17.

Munkahelyi integráció

A munkahelyi integráció a beillesztés egy speciális területe. Az angolszász szakirodalmi értelmezés szerint a munkahelyi integráció a befogadó munkahelyhez kapcsolódik, diverz¹⁰ munkahelyi légkörbe történő beillesztést jelent.

Mentorálás

A pályakezdő munkahelyi beillesztését több szereplő is segít(het)i. Segít(het)ik őt a vezetők, az emberi erőforrás-gazdálkodási egység munkatársai, a saját kollégái és a mentor. A beillesztés támogatásának egyik legfontosabb eleme, eszköze tehát a mentorálás.

A szakirodalomban számos definíció létezik a pályakezdők mentorálásának meghatározására. Az egyik legismertebb Rhodes megfogalmazása, mely szerint a szó: *„a humán szolgáltatások terén alkalmazott elnevezés, mely egy idősebb, tapasztalt felnőtt és egy nem rokon, fiatalabb személy kapcsolatát jelenti, mely kapcsolatban az idősebb személy folyamatos tanácsadást, útmutatást, bátorítást ad a fiatalabb számára, alkalmassága, kompetenciája és személyiségfejlődése növekedése érdekében.”*¹¹

Kram – sok más szerző értelmezéséhez hasonlóan – a mentorálást olyan tevékenységnek tekintette, amelybe beletartozik a tanítás, a pártfogás, a támogatás, amelyet egy magas szintű vezető nyújt a mentoráltjai számára.¹²

Természetesen még számos definíciót idézhetnénk, de fontosabbnak tartjuk azt, hogy a mentorálásra vonatkozó szakirodalmi értelmezések közös elemeit foglaljuk össze:

- a mentorálás egyfajta támogatás, melyben párhuzamosan valósul meg a karrierfejlesztés és a pszichológiai segítségnyújtás, a személyiségfejlesztés,
- a hangsúly a gondoskodáson, a nevelésen és a tudás átadásán van,
- a mentor és a mentorált kapcsolata inkább személyes, bizalomra épülő, kölcsönös elköteleződéssel jár,
- kölcsönös előnyöket jelent mindkét fél számára,
- kapcsolatukban a mentor egy adott szakterületen tapasztaltabb vagy nagyobb életbölcsessel rendelkezik.

A mentorálás eredete

A mentorálás gyakorlata hosszú múltra tekint vissza. Az első írásos emlékek a mentorokról és mentoráltokról már több ezer évesek. A legtöbb angol nyelvű, a témában írt irodalom szerint a mentor szó Homérosz Odüsszeiájának egyik szereplőjétől, Mentortól ered. Odüsszeusz a trójai háborúba indulva, gyermekét, Telemakoszt barátjának, Mentornak a pártfogására bízta.

¹⁰ Az angol „diversity” szó azt a jelenséget jelöli, amit „sokszínűségnek, sokféleségnek” hívunk: azt a tényt, hogy az emberek sok tulajdonságuk tekintetében eltérnek egymástól. A diverzitásnak számos értelmezése létezik. Leggyakrabban a férfiak és nők csoportjának különbözőségét, illetve a fogyatékkal élők csoportját értik a sokféleség alatt. A sokszínűség típusainak körébe azonban beletartozik a generációs sokszínűség, az etnikai-kulturális-vallási sokszínűség, vagy a szexuális orientáció szerinti sokszínűség is. (SZINTAY István: *The Changing Tendencies of Economic Organizations, where are the Borders?*, „Club of Economics in Miskolc” TMP Vol. 2., 2004, p. 54. alapján)

¹¹ RHODES, J. E.: *Stand by Me: The Risk and Rewards of Mentoring Today's Youth*. Harvard University Press, Cambridge, MA, 2002, p. 3.

¹² KRAM, K.: *Mentoring at Work*. Foresman, Boston, Scott, 1985., idézi BENCSIK Andrea – JUHÁSZ TÍMEA: *A mentori gyakorlat elmélete*. In: VILMÁNYI Márton – KAZÁR Klára (szerk.): *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban*. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 2017. p. 380.

A történet szerint a későbbiekben Mentor alakját egyébként Pallas Athéné istennő is magára ölti, hogy az apai útmutatás nélkül maradt ifjú útját egyengesse.¹³

A homéroszi történet a mentor három fő szerepét jeleníti meg:

- a mentor, mint oktató, tanító, aki a legfontosabb ismereteket, így a retorikát, a logikát, a történelmet, a matematikát oktatja az ifjú számára,
- a mentor a mentoráltat bölcsesleltre tanítja,
- a mentor és a mentorált kapcsolata alapvetően a pártfogásról, a gondoskodásról és a nevelésről szól, így Odüsszeusz is elvárja Mentortól, hogy a fiával szülő-gyermek viszonyban legyen, segítse személyiségfejlődését.¹⁴

Fentieket figyelembe véve tehát a mentor szó egy pártfogó, tanító személyt jelent, aki bölcsességével és tudásával támogatja pártfogoltját a tudás megszerzésében.¹⁵

1.3. Mentorálás munkahelyi környezetben – mentoring programok

Sokféle szervezet és szervezeti gyakorlat keretében működhet a mentorálás. Az angolszász „mentoring” kifejezés a mentorálás egy jól behatárolható típusára, a munkahelyi mentorálásra vonatkozik, melynek általános ismérvei a következők:

- formális, azaz szervezett keretek közt valósul meg;
- szervezethez kötött;
- határozott idejű;
- célcsoportját a szervezet munkatársai képezik;
- szakmai fejlesztésre irányul.¹⁶

A munkahelyi mentorálás formális kereteit a mentoring programok képezik, melyek projektjelleggel működnek, azaz, meghatározott résztvevőkkel, céllal és időtartamban kerülnek megvalósításra. A programok közös ismérve, hogy többnyire írott formában jelennek meg és jól elhatárolhatóak bennük az elvárások és a felelősségi körök, a mentor és a mentorált jogai és kötelezettségei, valamint a program szervezeti és időbeli keretei.

A munkáltatók eltérő jellegéből adódóan sokféle mentoring programmal találkozhatunk. A számtalan munkahelyi mentoring program alapvetően az alábbi három célkitűzés egyikére irányul¹⁷:

- karriertámogatás;
- ismeretek átadása (elsősorban szakmai ismereteké, a hatékony feladatvégzés érdekében);
- szervezeti beilleszkedés segítése.

¹³ SZAKÁCS Gábor: *Koncepció a magyar közszolgálat mentori rendszerének kialakításához*. Humán Horizont Minőségi Fejlesztő és Szolgáltató Kft., Budapest, 2015. p. 8.

¹⁴ MOBERG, D. J. – VELASQUEZ, M.: The Ethics of Mentoring. *Business Ethics Quarterly*, 14(1), 2004. pp. 95–122.

¹⁵ KOVÁCS Krisztina: *Mentori kompetenciák, szerepek, tevékenységek egy vizsgálat tükrében*. In: Arató Ferenc (szerk.): *Horizontok II. – A pedagógusképzés reformjának folytatása*. Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Neveléstudományi Intézet, Pécs, 2015. p. 89.

¹⁶ SZAKÁCS Gábor: *Koncepció a magyar közszolgálat mentori rendszerének kialakításához*. Humán Horizont Minőségi Fejlesztő és Szolgáltató Kft., Budapest, 2015. p. 10.

¹⁷ NEMESKÉRI Gyula – PATAKI Csilla: A mentor feladatai – *Módszertani füzet*. Ergofit Tanácsadó és Továbbképző Kft., Budapest, 2003. pp. 4-7.

Mivel a módszertan a közszolgálatba újonnan belépők mentorálására fókuszál, a munkahelyi mentorálás gyakorlatában a mentoring programok első számú feladata a szervezeti beilleszkedés segítése. Nagyon fontos a közigazgatásra és a rendészetre jellemző kulturális értékek, intézményi jegyek (szervezeti szokások), viselkedési és megnyilvánulási módok (példamutatás) megismertetése, a munkatársi kapcsolatok építésének támogatása, hiszen a mentoráltak meg kell értenie, hogyan működik a közszolgálat, ahhoz, hogy hatékony munkaerő legyen.

1.4. A leggyakrabban alkalmazott mentoring programtípusok

A mentorálás informális, azaz természetes, illetve formális, szervezett keretek között történhet. Informális mentorálás egy fiatal és egy felnőtt (nem szülő) között spontán módon alakul ki, kapcsolatuk a személyiségfejlődés pozitív irányú befolyásolását teszi lehetővé. A formális mentoráláson belül a következő formák különböztethetők meg¹⁸:

- tradicionális mentorálás;
- kortárs mentorálás;
- csoportos mentorálás;
- e-mentorálás.

Tradicionális mentoring

A klasszikus mentorálás során egy tapasztaltabb, idősebb, szakmailag nagy tudású mentor osztja meg az ismereteit, a tudását, a tapasztalatát egy kevésbé jártas, fiatalabb kollégával, akinek nemcsak oktatója, de tanítója és pártfogója is egyben a mentor.

A tradicionális mentorálás előnyei:

- szemtől szembeni, közvetlen és intenzív kapcsolatot tesz lehetővé, ezáltal erősíti a bizalom kialakulását,
- mivel egy mentor és egy mentorált vesz részt benne, sokkal inkább egyénre szabott, célzott (a mentor figyelemmel tud lenni a mentorált egyéni szakmai fejlődési szintjére, az egyéni kompetenciákra),
- egy idősebb, több élet- és szakmai tapasztalattal rendelkező mentor nagyobb tekintéllyel rendelkezik, hitelesebb példa lehet,
- a mentor életkorából és gyakorlati tapasztalatából adódóan széles kapcsolati hálóval bír, mely a mentorált kapcsolatrendszerét is segítheti,
- a mentorok olyan meglátásokat, tanácsokat vagy javaslatokat adhatnak, amiket a fiatalok lehet, hogy figyelmen kívül hagynának, ha azok egy korban hozzájuk közelebb állótól származnának.

A tradicionális mentorálás veszélyei:

- a generációs és szakmai szakadékból konfliktusok keletkezhetnek, esetleg a mentorált alárendeltnek érezheti magát,
- ha nem megfelelő a kiválasztás és nem alkalmas a feladatra a mentor, akkor a mentorált beillesztése nem jár sikerrel,
- ezek a tapasztalt kollégák a kulcsemberek egy-egy szervezeti egységben, mentori feladataik többletterhelést okoznak nekik,

¹⁸ SIPE, C. L.: Toward a typology of mentoring. In: DUBOIS, D. L. – KARCHER, M. J. (szerk.): Handbook of youth mentoring. Sage Publications, London, 2005. pp. 65–80.

- más jelentős szakmai feladataikból adódóan időhiányba kerülhetnek, nem tudnak olyan intenzív kapcsolatot tartani a mentorálttal, nem tudnak kellőképpen odafigyelni rá.

Kortárs mentoring (peer-mentoring)

A mentoring programok résztvevőinek életkor szerinti csoportosításában speciális esetnek számít a peer-mentoring, mely tartalmát tekintve „kortársmentorálás”-nak fordítható. A módszer lényege, hogy mentor és mentorált közel azonos életkori csoportból kerül kiválasztásra.¹⁹

A kortárs mentorálás előnyei:

- kiküszöbölhető a felek közti generációs és szakmai szakadékból eredő konfliktus,
- közel azonos életszakaszban vannak, ez hozzájárul a mentorálás alapját adó bizalmi kapcsolat gyorsabb kifejlődéséhez,
- a mentorált kisebb eséllyel érzi magát alárendelt helyzetben, ezért nyitottá válik, könnyebben alakul ki nála a kezdeményezőképeség,
- a mentor kevésbé hajlamos felvenni az oktató szerepét, ezért a tudásátadás is fesztelenebb keretek közt fog zajlani,
- a felek kölcsönös megértése kerül előtérbe.

A kortárs mentorálás nehézségei:

- ha nem megfelelő a kiválasztás és nem alkalmas a feladatra a mentor, akkor a mentorált beillesztése nem járhat sikerrel,
- korából, szervezetben eltöltött gyakorlatából kiindulva nem biztos, hogy megfelelően kiépített kapcsolati hálóval rendelkezik a mentor,
- ha a mentor nem rendelkezik az ő speciális helyzetéhez kapcsolódó adekvát tapasztalatokkal, ez alapjaiban rendítheti meg a mentori kapcsolat sikerességét, hiszen éppen a kritikus hozzáadott érték nem lesz jelen a folyamatban,
- ha túlzottan fesztelen a keret, bizalmi a légkör, elveszhet a mentori szerep (tanító, oktató, nevelő, pártfogó, példa), esetleg felcserélődhetnek a szerepek.

Csoportos mentoring (team-mentoring)

A team-mentoring lényege, hogy adott programon belül egy mentor több mentorált mentorálását látja el párhuzamosan. A megoldás mögött elsősorban szervezési és koordinációs, másodsorban költséghatékonyági tényezők állnak.²⁰

A csoportos mentorálás előnyei:

- egyszerűbbé teszi a programszervezést, ami érinti a kiválasztást, a képzést, valamint a kapcsolattartást is,
- hatékonysági szempontból akkor van jelentősége, ha több a pályakezdő, akinek mentorra lenne szüksége, mint a feladatra alkalmas mentor, vagy a mentorok anyagi juttatásban részesülnek,
- a mentoráltak nem csupán a mentorról, de a csoporttársaikkal kialakított kapcsolatból is előnyt kovácsolnak,

¹⁹ SZAKÁCS Gábor: *Koncepció a magyar közszolgálat mentori rendszerének kialakításához*. Humán Horizont Minőségi Fejlesztő és Szolgáltató Kft., Budapest, 2015. p. 32.

²⁰ Uo. p. 41.

- a csoportban létrejövő érzelmi kapcsolatok következtében esély nyílik, hogy a pályakezdők kötődési potenciálja változzon,
- a csoportos mentorálás különösen hasznos lehet a társas folyamatokban, és a csoport biztonságos környezetet teremt, növeli az intimitás, a kommunikáció és a bizalom szintjét.²¹

A csoportos mentorálás veszélyei:

- amennyiben nem jól sikerül a mentor kiválasztása, az nem csak egy, hanem egyszerre több mentorált számára okoz hátrányt,
- a négy szemközti mentori kapcsolatban a mentorok és a mentoráltak sokkal inkább közeleink érezhetik egymást, mint a csoportos mentorálásnál,
- a csoporttagok szakértelme, hozzáértése erősen különbözhet, ezért a mentor óhatatlanul abba a hibába eshet, hogy egyeseket előnyben részesít a többiekkel szemben,
- eközben a másik oldalon a mentorált úgy érezheti, hogy a közös tanulási folyamat kevésbé személyre szabott,
- a csoport homogén jellege és a választott módszer is erősen befolyásolja a csoportos mentorálás hatékonyságát,
- a csoportösszetétel esetében kiemelendő, hogy minél sokszínűbb a csoport, annál nehezebb a mentor–mentorált csoport közötti összhang és bizalom megteremtése, amely fokozottan fókuszba helyezi a mentor személyiségének érettségét és szakmai képzettségét.²²

E-mentoring

A mentorálás egyik leggyorsabban terjedő formája az e-mentorálás, amit távmentorálásnak, telementorálásnak, online mentorálásnak és virtuális mentorálásnak is szoktak nevezni.²³

Lényege, hogy a mentor és mentorált közti tudásátadás nem személyes találkozás formájában valósul meg, hanem az internet különböző csatornáin keresztül. Klasszikus esetben ez az e-mailt jelentheti, de az utóbbi években a lehetőségek tárháza ugrásszerűen bővült, többek közt a chat, a video telefonálás, valamint a közösségi hálózatok elterjedésével.²⁴

Az e-mentoringban rejlő lehetőségek:

- nem ismer földrajzi határokat,
- kutatások kimutatták, hogy az online tanulási fórum erősíti az önálló tanulást, és nagyobb szabadságot, rugalmasságot ad,
- kiküszöböli az időegyeztetés problémáját, mivel bármikor lehet e-mailt küldeni és olvasni,
- kevés szabadidővel rendelkező mentorok is be tudnak kapcsolódni,

²¹ NAGY Tamás: *A csoportos mentorálás*. In: DÁVID Mária – GEFFERTH Éva – NAGY Tamás – TAMÁS Márta: *Mentorálás a tehetséggondozásban*. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, Budapest, 2014. p. 150.

²² Uo. p. 151.

²³ GEFFERTH Éva: *E-mentorálás*. In: DÁVID Mária – GEFFERTH Éva – NAGY Tamás – TAMÁS Márta: *Mentorálás a tehetséggondozásban*. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, Budapest, 2014. pp. 153-155.

²⁴ SZAKÁCS Gábor: *Koncepció a magyar közszolgálat mentori rendszerének kialakításához*. Humán Horizont Minőségi Fejlesztő és Szolgáltató Kft., Budapest, 2015. p. 43.

- a kommunikáció teljes anyaga archiválódik, ami a mentorált és a mentoráló kapcsolat értékeléséhez komoly adatokat szolgáltat,
- az információ jól nyomon követhető,
- azonnali lehetőséget kínál a világhálón fellelhető bármilyen tudáshoz való hozzáféréshez,
- egy folyamatban lévő szemtől szemben mentoráló kapcsolat kiegészítése is lehet.

Az e-mentoring veszélyei:

- magától értendő, hogy vannak olyan területek, ahol nem lehet e-mentorálással segíteni,
- kevésbé tud a hagyományos mentorálásra oly jellemző személyes, bizalmi kapcsolat, barátság kialakulni,
- ez e-mailes szövegek könnyebben félreérthetőek, mivel nem támasztják alá nonverbális kommunikációs elemek.

1.5. Mentorálás a közszolgálatban (hazai és nemzetközi jó gyakorlatok)

Hazai jó gyakorlatok

Közigazgatás

A hazai gyakorlatban a módszertan szempontjából kiemelten fontos szerepet töltenek be a közigazgatási ösztöndíjprogramok, mely gyűjtőfogalom az alábbi három programot foglalja magába²⁵:

- Magyar Közigazgatási Ösztöndíjprogram (a továbbiakban: MKÖ);
- Területi Közigazgatási Ösztöndíjprogram (a továbbiakban: TKÖ);
- Fogycatékos Felsőoktatási Hallgatók Közigazgatási Ösztöndíjprogramja (a továbbiakban: FKÖ).

A programok mindegyike kifejezetten utánpótlásképzést és tehetséggondozást is szolgáló program, melyek központi eleme a mentorálás, és egyaránt jellemző rájuk a jogi szabályozottság, mindegyik programot jogszabály hozta létre és szabályozza. Kizárólag a fiatal generációt hivatottak becsatornázni a magyar közigazgatásba (35 év alatti diplomás vagy közvetlenül diplomaszerezés előtt álló fiatalok, vagy felsőoktatásban tanuló hallgatók pályázhatnak). Az ösztöndíjprogramok az utánpótlás biztosításán túlmenően azt is szolgálják, hogy a közigazgatás megszabaduljon a rossz hagyományoktól és beidegződésektől.²⁶

Az alábbiakban szeretnénk röviden bemutatni, hogy hogyan is szabályozzák ezek az ösztöndíjprogramok a mentorálást²⁷.

²⁵ A programok részletei olvashatók a <http://osztondijprogram.kormany.hu/> oldalon

²⁶ NAVRACSICS Tibornak a Magyar Közigazgatási Ösztöndíj Program záró rendezvényén elmondott beszédéből (2014. január 17.) Forrás: <http://www.kormany.hu/hu/kozigazgatasi-es-igazsagugyi-miniszterium/video/navra-mko>

²⁷ SZAKÁCS Gábor: *Koncepció a magyar közszolgálat mentori rendszerének kialakításához*. Humán Horizont Minőségi Fejlesztő és Szolgáltató Kft., Budapest, 2015. pp. 21-25

A mentor személye:

- mentori tevékenységet csak felsőfokú végzettséggel rendelkező kormánytisztviselő végezhet,
- a mentori tevékenység ellátására pályázni kell, vezetői jóváhagyást követően,
- mentori tevékenységet az MKÖ szerint csak „tapasztalt” kormánytisztviselő láthat el, a TKÖ alapján a mentornak legalább két év közigazgatási gyakorlattal kell rendelkeznie, de a legszigorúbb feltételekkel az FKÖ esetében találkozhatunk, itt ugyanis a mentornak releváns szakmai gyakorlattal, megfelelő személyes kompetenciákkal kell rendelkeznie és részt kell vennie a mentori felkészítésen.

A mentori felkészítés az MKÖ és az FKÖ programban is szerepelt, de míg az MKÖ mentorai általános felkészítést kaptak, mely alapvetően a program menetének, feladataik, valamint a programmal kapcsolatos jogok és kötelezettségek ismertetésére irányult, addig az FKÖ-mentoroknak a program speciális jellege miatt háromnapos esélyegyenlőségi szervezettefejlesztési tréningen kellett részt venniük, melynek során elméleti és gyakorlati ismeretekkel gazdagodhattak.

A mentor feladatai:

- programterv elkészítése: a mentoring program alapja, ebben rögzítik a mentorált szakmai célkitűzéseit, a célok eléréséhez szükséges tevékenységeket és feladatköröket, valamint ezek ütemezését;
- szakmai támogató tevékenység: a mindennapos feladatvégzés során;
- utasítások adása: feladatok és esetenként a végrehajtás módjának meghatározása;
- szakmai felügyelet: a munkavégzés és az elvégzett feladatok kapcsán;
- visszacsatolás: a mindennapi munkavégzés során folyamatosan, valamint a program működési szabályzata alapján meghatározott időközönként, írott formában (Az informális visszacsatolás mellett már a vonatkozó jogszabályok szintjén megjelenik a formális visszacsatolás intézménye. A formális visszacsatolás mindig írásban történik, alapeleme a havi értékelőlap. Emellett minden program végén kötelező kitölteni egy külön erre a célra kiadott programértékelő lapot is. Az értékelőlapokban visszatükröződik a kölcsönös viszony mentor és mentorált közt, ugyanis az értékelőlapok a mentor értékelése mellett tartalmazzák az ösztöndíjas önértékelését is. Az értékelések rendszeressége, valamint az értékelőlapokon szereplő egyetemes értékelési szempontrendszer alkalmazása nyomán az idő múlásával jól nyomon követhető az ösztöndíjas szakmai fejlődése: kirajzolódnak a mentorált szakmai erősségei, valamint a még fejlesztésre szoruló kompetenciák.);
- az ösztöndíjas mindennapi munkája, illetve a program szempontjából kiemelt szervezési és kapcsolattartási feladatokat is ellátnak;
- a mentor köteles részt venni a programhoz kapcsolódó személyes egyeztetéseken, melyek az FKÖ esetében még nagyobb hangsúlyt kapnak, ugyanis itt – az ösztöndíjasokhoz hasonlóan – a mentorok részére is havi szupervíziókat rendeznek, ahol szakember jelenlétében van lehetőség a kölcsönös tapasztalatcserére, valamint az esetlegesen tapasztalt problémák megosztására.

A mentorált kötelezettségei:

- a befogadó intézmény által adott feladatokat a jogszabályok, belső utasítások és szakmai gyakorlatos programterv betartásával elvégezni;

- a befogadó intézmény programjain és az ösztöndíjprogram által előírt programokon és megbeszéléseken (az FKÖ esetében: szupervíziókon) részt venni;
- tevékenységéről beszámolót készíteni a program végén.

Amennyiben az ösztöndíjas nem tesz eleget a program szabályzatában rögzített kötelezettségeinek – különös tekintettel az első pontra – a mentor jogosult őt figyelmeztetni, illetve nem megfelelő viselkedés vagy munkavégzés esetén kezdeményezheti kizárását is a programból.

Jelen projekt keretében készült négy tanulmány, melyek egyrészt az egyes közigazgatási ösztöndíjprogramok jellemzőit foglalják össze, másrészt kérdőíves felmérés keretében vizsgálják a programban résztvevő mentorok véleményét a közszolgálati szervek pályakezdeők beillesztésére vonatkozó gyakorlatáról, a mentori rendszer működéséről, továbbá felméri az egyes programokban résztvevő ösztöndíjasok (mentoráltak) tapasztalatait.

A megkérdezett mentorok válaszai alapján szükség van a pályakezdeők beillesztésének támogatására, mentori programra, amelyhez kiváló alapot biztosíthat a közigazgatási ösztöndíjprogramok mentori rendszere. A válaszadók szerint a mentori programoknak köszönhetően az ösztöndíjasok könnyebben beilleszkednek a munkakörnyezetbe és kisebb eséllyel hagyják el a munkahelyet rövid időn belül, a felmérések szerint az ösztöndíjasok több mint 70%-a közigazgatáson belül helyezkedik el.²⁸

Az MKÖ program kapcsán végzett kutatás szerint a program hozzájárul a fiatalok szakmai tapasztalatszerzéséhez, az intézményeket átfogó kapcsolati rendszer kiépítéséhez, továbbá a közigazgatás jól képzett utánpótlásának biztosításához.²⁹

A TKÖ program kapcsán megkérdezett ösztöndíjasok továbbfoglalkoztatási aránya kimagasló, mely igazolja a TKÖ program létjogosultságát, illetve a kormányhivatalok is visszaigazolják, hogy a jövőben ez a program lehet a megfelelő szakember-utánpótlásuk kulcsa.³⁰

Az FKÖ program kapcsán felvett kérdőívek alapján megállapítható, hogy a program célja megvalósul, hiszen a szükséges munkatapasztalatot az ösztöndíjasok megszerzik, és noha nem minden ösztöndíjas helyezkedik el a közigazgatás területén, a munka világába betekintést nyerhetnek.³¹

A Nemzeti Adó- és Vámhivatalban (a továbbiakban: NAV) is létezik mentorálás, de a folyamat nem szabályozott és nem egységes a szervezeten belül. A NAV bűnügyi szakterületén azonban a mentori rendszer szabályozott keretek között működik. Az erre vonatkozó előírásokat a NAV Bűnügyi Főigazgatósága főigazgatója által kiadott 2016/2014/81. számú a vezető-utánpótlásról és a mentorálásról szóló szabályzat tartalmazza.

²⁸ Dr. BIKKI Laura: *A közigazgatási ösztöndíjprogramokban részt vevő mentorokat érintő kérdőív eredményeinek ismertetése*. (készült: „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 keretén belül), 2017, p. 30.

²⁹ dr. NAGY Zsuzsanna: *A Magyar Közigazgatási Ösztöndíjprogram ösztöndíjasainak tapasztalatait és eredményeit leíró összegző jelentés*. (készült: „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 keretén belül), 2017, p. 39.

³⁰ HEGEDE Szabolcs: *Területi Közigazgatási Ösztöndíjprogram*. (készült: „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 keretén belül), 2017, p. 28.

³¹ Dr. FÜZESI Botond Benjámin: *Fogyatékos Felsőoktatási Hallgatók Közigazgatási Ösztöndíjprogramja*. (készült: „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 keretén belül), 2017, p. 25.

Az említett belső rendelkezés szerint a mentori rendszer célja kettős. Egyrészt támogatja az újonnan belépett munkatársak beilleszkedését és szakmai felkészítését, másrészt elősegíti az új munkakörbe kerülő munkatársak (munkakör váltók) szakmai felkészítését.

Mentor az a tapasztalt szakember lehet, aki a mentorált számára iránymutatást és támogatást tud nyújtani nemcsak a szakmai fejlődéséhez, hanem kompetenciái fejlesztéséhez is. A mentorok kiválasztásában az adott szervezeti egység vezetője, a felettes vezető és – igény szerint – a humánpolitikai feladatokat ellátó szervezeti egység munkatársa vesz részt. A kiválasztás kizárólag ajánlás alapján történik.

A mentor feladatai:

- megkönnyíteni a mentorált szervezeti beilleszkedését, ismertetni a szervezeti magatartási szabályokat, szokásokat, elvárásokat;
- támogatni az elmélet és a gyakorlat összekapcsolását, ugyanakkor fejleszteni a mentorált személy kompetenciáit, segíteni a feladatköréhez tartozó tapasztalatok megszerzését;
- folyamatosan nyomon követni és elősegíteni a mentorált fejlődését.

A mentorálási folyamat időtartama 6 hónap. Ezen időszak alatt a mentor köteles havonta legalább egyszer a felettes vezetőt tájékoztatni a mentorált fejlődéséről. A folyamat lezárásaként a mentor írásos értékelést készít a mentorált teljesítményéről, fejlődéséről, és javaslatot tesz arra is, hogy a mentorált mely szakmai és személyes kompetenciáinak fejlesztésére kell a jövőben hangsúlyt fektetni. Az értékelést a felettes vezető jelenlétében a mentorálttal ismertetni kell, aki erre az értékelésre az értékelő lapon észrevételt tehet.

Az **Országos Gyógyszerészeti és Élelmezés-egészségügyi Intézet** még nagyon fiatal szervezet, 2015. március 1-jén alakult meg, de a mentori program tervezését már megkezdték, a mentorok képzése pedig már zajlik, egy ún. szervezeti beillesztő mentor tréning keretében. A tréning célja, hogy az intézet munkatársait ráhangolják a témára. Bárki jelentkezhet, és majd később eldöntheti, akar-e esetleg egy mentorhálózathoz kapcsolódni. A vezetők is ajánlhatnak személyeket, például olyanokat, akik már mentorok, de itt plusz ismereteket kaphatnak.

A képzésnek két modulja van.

Az első modul fő témái:

- a mentorálás és a beillesztés fogalmának a tisztázása,
- a mentori személyiség fő ismérvei, illetve
- a segítő-segített kapcsolat modelljének körbejárása, és
- hogy ez hogyan hat a munkavállaló feladatvégzésére.

A második modul témái:

- a mentoráláshoz kapcsolódó kommunikációs technikák és
- a coaching szemlélet, illetve
- a generációs együttműködés segítése.

A tréning intenzív, kétnapos, 18 órás, páros vezetésű. A csoportok heterogének, különböző generációk képviseltetik magukat, férfiak és nők egyaránt.

Rendészet

A belügyminiszter irányítása alá tartozó rendészeti szakközépiskolákra vonatkozó szabályokról szóló 32/2005. (VI. 30.) BM–OM együttes rendelet szabályozza a **rendészeti szakgimnáziumok** (korábbi elnevezéssel: szakközépiskolák) tanulóinak szakmai gyakorlatát és ennek keretében a mentorálásukat is. A rendelet értelmében mentor elsősorban zászlósi, tiszthelyettesi állomány kategóriába tartozó munkatárs lehet, aki

- szakirányú szakképesítéssel és legalább kétéves szakmai gyakorlattal rendelkezik;

- írásos nyilatkozatban vállalja a mentori feladatok ellátását;
- elvégezte a szükséges felkészítő tanfolyamot és részt vesz az évenkénti aktualizáló továbbképzésen;
- szolgálati fegyelme, tevékenysége, magatartása és életvitele alapján alkalmas a mentori feladatok ellátására.

A mentor feladatai:

- fogadja és tájékoztatja a tanulókat a szolgálati helyről;
- tanulmányozza a tanuló szakmai gyakorlati képzési (foglalkozási) naplóját, és a tanulóval közösen elkészíti a tanuló szakmai gyakorlati munkaprogramját (feladattervét);
- felkészíti a tanulót a szolgálatra;
- ellenőrzi öltözetét, felszerelését;
- felhívja a figyelmét a szolgálat ellátása közben tanúsítandó magatartási szabályokra, azok betartását folyamatosan megköveteli;
- ellenőrzi, és naponta láttamozza a tanuló által vezetett foglalkozási naplót, a tanuló tevékenységét rendszeresen értékeli, hiányzásait rögzíti;
- támogatja a tanuló jelentések elkészítésében való közreműködését;
- javaslatot tesz a tanuló tevékenységének, fejlődésének, fegyelmi helyzetének értékelésére.

A mentor a napi szolgálati teendői ellátása mellett végzi a tanulókkal kapcsolatos feladatait. Egy időben legfeljebb két tanuló irányítását láthatja el. A mentor díjazásra jogosult. Ennek alapját egy tanulóval történő foglalkozás esetén a mindenkori köztisztviselői illetményalap 30%-a, két tanulóval történő egyidejű foglalkozás esetén az illetményalap 40%-a és a ténylegesen ledolgozott munkaórák száma adja. A ténylegesen ledolgozott munkaórák számát a rendőri szerv vezetője igazolja.

A mentorok tevékenységének szakszerűségét, jogszerűségét és eredményességét az ORFK vezetője, a szakgimnáziumok igazgatói, továbbá a rendőri szervek vezetői, illetőleg az általuk megbízott személyek ellenőrzik.

A **büntetés-végrehajtási szervezet** állománymegtartó képességének javítása és létszámhelyzetének stabilizálása érdekében kidolgozott egy szervezetfejlesztési programot, melynek részét képezi a mentori rendszer egységes alapelveinek kidolgozása is.

Mentori rendszerük célja a szakmai és szervezeti beágyazódás elősegítése, a megerősödött elvándorlási hullám mérséklése. A mentorálás időtartama jelenleg 1 év, mely igazodik a próbaidő időtartamához, de ezt – az eddigi tapasztalatok alapján – bővíteni szeretnék további 6 hónappal. A mentorálási időszak végén a mentornak ún. záró értékelést kell készíteni a mentorált szakmai felkészültségéről, önálló szolgálatellátásra való alkalmasságáról.

Elvárások a mentorokkal szemben:

- magas szintű szakmai tudás,
- megfelelő pedagógiai-, pszichológiai-, didaktikai alapismeretek,
- motiválási képesség,
- tudásátadás képessége,
- objektív értékelés,
- önfejlesztési készség.

A mentorok számára célirányos felkészítést, tréninget biztosítanak. A tréning programját négy kiemelt témakör alkotja: önismeret és személyiségtipológia, kommunikáció a mentorálás során, a mentorálás folyamata, sajátosságai, a pedagógia és a didaktika szerepe a mentorálás

folyamatában. A tréning elméleti és gyakorlati vizsgával zárul, mentorként csak akkor dolgozhat a kolléga, ha a vizsgát eredményesen teljesíti.

Nemzetközi jó gyakorlatok

Más országok közigazgatási gyakorlatában is megjelenik a mentorálás, de nemzetközi viszonylatban a mentoring módszerek sokkal szélesebb megoldási skálát kínálnak, mint a hazai közigazgatási ösztöndíjprogramok. Míg a honi programok szinte kizárólag felsőoktatási hallgatókra, illetve a 35. életévüket be nem töltött pályakezdőkre koncentrálnak, más országok egyéb csoportok tagjaira is kiterjesztik ezeket a programokat (pl.: a nők karrier-mentorálása³² Ausztriában, a fordított mentorálásra³³ épülő Y-Generáció Program Belgiumban).

Ebben az alfejezetben azonban mi is a módszertan fókuszában álló pályakezdők mentorálásának néhány jó nemzetközi közigazgatási gyakorlatát mutatjuk be röviden.

Az európai jó gyakorlatok közül a **német példa**³⁴ azért emelkedik ki, mert a szövetségi közigazgatásban a mentoring gyakorlatát egy komplex emberi erőforrás fejlesztési stratégia szerves részévé tették. Ezzel reagálni kívántak egyrészt arra, hogy a közigazgatást vonzóbbá tegyék mind a jelenlegi, mind a jövőbeni személyi állomány számára. Így a legfontosabb cél egyrészt a meglévő humán erőforrás elkötelezettségének növelése, másrészt a munkaerő-piaci fokozott versenyben a kiemelkedő tehetségek közigazgatás felé történő orientálása volt.

A projekt részét képezi az életrészek alapú emberi erőforrás fejlesztés, melynek lényege a közigazgatás személyi állományának életrészek szerinti felosztása, és az egyes életrészekben lévők részére adekvát emberi erőforrás fejlesztési javaslatok kidolgozása. Az életrészek fogalma összetett, egyrészt természetesen az életkor szempontjából közelíthető meg, ugyanakkor éppen ennyire fontos eleme az életpályán betöltött hely és a magánéleti háttér is.

Az első életrészt bekapcsolódási szakasznak nevezik, mely a szervezetbe való belépéstől számított első két évet öleli fel. Általában a 20-30 éves korosztály tartozik ide, tehát többnyire a pályakezdők, de ugyanígy ide sorolják a tartós, többéves távollétről (például gyermekgondozás, hosszú betegség) a közigazgatási munkába visszatérőket, valamint azokat is, akik korábban még csak a versenyszférában dolgoztak. Ebben a szakaszban különösen fontos a munkaerő „megnyerése” és integrációja. Ezen a téren – közvetlen tudásközvetítő jellegük miatt – hatékony eszközt jelentenek a bevezető céllal tartott rendezvények és a mentorálás. Ez a program a tradicionális mentoringra épül, az idősebb mentor – fiatalabb mentorált relációra.

³² A karrier-mentorálás egy-egy jól behatárolható, speciális célcsoport támogatását jelenti (pl.: nők, nemzetiségiek, stb.), esélyegyenlőséget biztosít ezen csoportok tagjai számára.

³³ Reverse-mentoring vagy fordított mentorálás: a fiatalabb generációhoz tartozó mentor látásmódját és az idősebbek számára kevésbé ismert modern technikákat ismerteti meg az idősebb generációba tartozó mentorálttal.

³⁴ Részletesebben lásd: http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Moderne-Verwaltung/Dienstrecht/Personalmanagement/Demografiesensibles-Personalmanagement/demografiesensibles-personalmanagement_node.html

A **svájci** mentori programok közül a témánk szempontjából relevanciával bíró Guckloch-programot³⁵ (szabadfordításban: Kukucska-program) mutatjuk be, mely a tradicionális mentorálási tevékenységre épít. A programban való részvételre diplomaszerezés előtt álló fiatal felsőoktatási hallgatók pályázhatnak mentoráltként. Mentor pedig az lehet, aki szakmai tapasztalattal rendelkező közigazgatási alkalmazott.

A mentorált diákok mentoraik mindennapi munkavégzésének megismerése és gyakorlatban való megfigyelése révén közvetlenül nyernek betekintést a közigazgatási feladatokba. A mentoráltak a program révén lehetősége nyílik a szövetségi közigazgatás munkáltatói tevékenységének megismerésére, ismereteket szerezni a vezetői funkciókról, miközben releváns szakmai tapasztalattal és kapcsolati tőkével gazdagodik, ami a célzott karriertervezéshez és a későbbi elhelyezkedéshez egyaránt hozzájárul. A mentorált részt vehet rendezvényeken, előadásokon, megbeszéléseken, találkozókön. A program egyedi célcsoportjából adódóan a mentornak emellett lehetősége nyílik a diákok valódi tudásszintjének felmérésére, jövőbeni lehetséges munkatársak „feltérképezésére”, illetve a fiatal generáció új szint, változatosságot, szemléletmód-váltást hozhat a mindennapokba.

A **belga** „Juniors-Seniors” (fiatalok és idősek) mentoring program³⁶ a tudásátadásra épül, amely a köz- és magánszférában alkalmazott jó gyakorlatokat ötvözi egy komplex eljárásrend keretében. Módszertanának lényeges eleme, hogy részletesen bemutatja a mentorból és mentoráltból álló tanulópárok munkájának folyamatát, kiválasztásának szempontjait.

A tanulópárok kiválasztása során az alábbi kritériumokat érvényesítik:

- mentor szakértelme (nem függ össze az életkorral),
- tudásátadás képessége,
- tanulási képesség (az érdeklődés hiánya csökkenti a motivációt, lerontja a tanulás hatékonyságát),
- motiváció,
- mentor és mentorált közötti kapcsolat.

A tudás átadás egyik eszközeként alkalmazzák a gyakorló közösségeket, vagy más kifejezéssel élve az akciótanulást. Ez valójában valamilyen közös munka, téma, módszer, eszköz, technika köré szerveződő speciális tanulócsoport, amelynek célja, hogy a tagok információt osszanak meg egymás között, és gyakorlati feladat közös megoldásán keresztül tanuljanak egymástól. A közösség tagjainak szakértelme, hozzáértése erősen különbözhet. A tagok egymással egyenrangúak. Ebben a programban leginkább a csoportos mentorálás típusához illeszkedő módszertant alkalmaznak.

Ebben a fejezetben igyekeztünk összefoglalni a mentori rendszer szakirodalmi jegyeit, bemutatni a mentoring programok jellemzőit, illetve a hazai és nemzetközi jó példákat, kezdeményezéseket. Ennek alapján is jól látható, hogy napjainkban a mentorálás igazán népszerű emberi erőforrás fejlesztési és tudásmenedzsment eszköz nemcsak az oktatásban, hanem a versenyszféra és a közszolgálati szervek vezetőinek kezében is. De valójában hol is tartanak a magyar közszolgálati szervezetek a mentori programok kialakítása és alkalmazása terén? Erre vonatkozó kutatásunk részleteit szeretnénk bemutatni a következőkben.

³⁵ Forrás: <https://www.wbf.admin.ch/wbf/de/home/dokumentation/dienstleistungen/dienstleistungen-wbf/dienstleistungen-WBF.html>

³⁶ Forrás: https://fedweb.belgium.be/fr/publications/km_methodologischids_seniorsjuniors

2. A közszolgálati mentori rendszert megalapozó kutatás eredményeinek összegzése

2.1. Helyzetértékelés a közigazgatási és rendészeti szervezetek beillesztési, mentorálási gyakorlatáról

Egy, a közelmúltban végzett, a közszolgálati emberi erőforrás-gazdálkodást vizsgáló benchmark-kutatás³⁷ a helyzetelemzése keretében a közszolgálati utánpótlás-menedzsment rendszer, azaz a személyi állomány tudatos, tervszerű, kiszámítható biztosítása kapcsán az alábbi problémákra mutatott rá:

- a közszolgálat valamennyi területén folyik munkaerő-tervezés és létszám-gazdálkodás, ez azonban a legtöbb helyen nem közép- vagy hosszú távra szól, és nem kapcsolódik a szervezet humánstratégiai céljaihoz;
- a szervezetek nem tulajdonítanak egyforma jelentőséget a tervszerű utánpótlás biztosításának, általában nem fordítanak kellő figyelmet a toborzási politikára, módszerekre, akciókra, valamint az ezeket támogató PR tevékenységre;
- a kiválasztással kapcsolatban a szervek többsége a „jól bevált” eljárásokhoz folyamodik, az önéletrajzokon, motivációs leveleken és a vezetővel folytatott interjúkon kívül csak a jogszabályi előírások (kifogástalan életvitel, nemzetbiztonsági vizsgálat, egészségügyi, fizikai és pszichikai alkalmassági vizsgálat, stb.) betartását tartja szem előtt;
- további nehézséget okoz, hogy a közszolgálatban alapvetően adminisztratív dominanciájú személyzeti tevékenység folyik, a magánszférában már jó ideje alkalmazott menedzsment-technikák közül viszonylag kevés épült be a közszolgálati szervek emberi erőforrás-gazdálkodási rendszerébe. Ezek közé tartozik a témánk szempontjából fontos beillesztés, mentorálás, tudásmenedzsment, generációs problémák kezelésének kérdése;
- beillesztési, de inkább munkahelyi orientációs tevékenységgel gyakran foglalkoznak, de ennek formája, tartalma, módszere általában az adott vezetőre van bízva, az egységes követelmények megállapítása hiányzik és az sem tisztázott, hogy a közvetlen vezetőn kívül kinek is kell közreműködnie ebben a folyamatban;
- a beillesztés elsősorban az új belépőket, a pályakezdőket, a próbaidősöket és a gyakornokokat célozza meg, de többnyire nem foglalkozik a szervezeten belül más munkakörbe kerülőkkel, vagy egyes speciális csoportok (pl.: nők, nemzetiségekhez tartozók, fogyatékkal élők) esélyegyenlőségének biztosításával;
- a mentorálás intézménye még nem terjedt el széles körben a közigazgatás egészén belül, ahol működik, ott is leginkább a szakmai támogatást, betanítást értik alatta;
- hiányoznak a mentori rendszer jogi keretei, feltételrendszere, a mentorokkal szembeni követelmények, elvárások, illetve a mentorálás által biztosított egyéb szervezeti hatékonyságot és eredményességet fokozó lehetőségekre vonatkozó ismeretek, melynek birtokában a vezetők hozzáállása is nyitottabb, befogadóbb lenne.

³⁷ SZAKÁCS Gábor: *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban – „Közszolgálati Humán Tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány)*, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2014, pp. 83-96.

2.2. A kutatás kiemelt céljai

A mentori rendszer létrehozása a KÖFOP 2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt „Pályakezdők beillesztését segítő mentori rendszer” című alprojektjeként a közszolgálatban elhelyezkedő pályakezdők munkahelyi beillesztésének és szervezeti szocializációjának segítségét, karrierjük, illetve pályán tartásuk támogatását és ezzel együtt a szervezeti tudástranszfer biztosítását szolgálja.

Az alprojekt keretében megvalósuló igényfelmérő kutatás célja, hogy felmérjük a szervek mentori rendszerrel kapcsolatos igényeit, lehetőségeit, tapasztalatait, jó gyakorlatait. Hiszen elsődleges célunk az, hogy ennek az alprojektnek a keretében valós igényekre épülő és valós elvárásoknak megfelelő rendszert alakíthassunk ki, így növelve annak elfogadottságát.

Célunk, tehát egy olyan rendszer megalapozása, amely a pályakezdőkkel kapcsolatos tényleges szervezeti problémákra reflektál. Az igényfelmérés egyúttal lehetőséget nyújt a mentori rendszer bevezetésében és fenntartásában érintett szervezetek és személyek megszólítására, és a téma iránti elkötelezettségük növelésére. A kutatás további célja, hogy felmérjük a mentorok személyével kapcsolatos elvárásokat, és ezeket beépítsük a leendő mentorok kiválasztásának és fejlesztésének módszertanába.

A kutatás fentebb bemutatott céljainak elérése érdekében az alábbi területeket vizsgáltuk meg:

- a munkahelyi beillesztés és mentorálás gyakorlatának vizsgálata a közszolgálati szervezeteknél;
- a közszolgálati mentori rendszerrel kapcsolatos szervezeti elvárások;
- a mentorok személyével, kiválasztásával és fejlesztésével kapcsolatos szervezeti igények;
- pályakezdőkkel kapcsolatos szervezeti elvárások;
- utánpótlás-tervezés, a tudásvesztés kockázatának vizsgálata.

2.3. A kutatás célcsoportjai, módszertana és a mintavétel

Az igényfelmérő kutatásban a félig strukturált interjú és a kérdőíves adatfelvétel módszerét alkalmaztuk. A felmérés kiterjedt mind a közigazgatási szervek, mind a rendvédelmi szervek dolgozóinak vizsgálatára.

Félig strukturált interjú módszere

Az interjúk felvételének elsődleges célja a mentori programmal kapcsolatos stratégiai szintű szervezeti igények megismerése, valamint a már meglévő és adaptálható jó gyakorlatok feltárása volt. Másrészt, a felvett interjúk eredményei, tapasztalatai alapozták meg a kérdőíves kutatásunk konkrét vizsgálati szempontjait.

Az interjúk résztvevői körének kialakítása során rétegzett mintavételi eljárással dolgoztunk, vagyis a teljes vizsgált populációt (közszolgálatban dolgozók) az egyes szervezeti típusok alapján (független változó) rétegekre bontottuk (pl.: minisztériumok, önkormányzatok, rendvédelmi szervek stb.), és az egyes rétegekből véletlenszerű mintavétellel annyi résztvevőt kerestünk meg, amennyi megfelel az adott réteg teljes populációs részarányának.

A rendvédelmi igazgatáson belül három csoportot különböztettünk meg: rendőrség és ennek szervezetei, büntetés-végrehajtás és ennek szervezetei, illetve katasztrófavédelem és ennek szervezetei. Mélyebb csoportosítási lehetőséget építettünk be a meghatározott rétegek kettéosztásával központi, illetve területi szervek szerint. A közigazgatáson belül külön kezeltük az önkormányzati igazgatáson belüli szervezeteket egy ötös tagolás mentén (megyei jogú városi önkormányzatok képviselő-testületének hivatalai, főpolgármesteri hivatal, fővárosi kerületi önkormányzatok képviselő-testületének hivatalai, megyei önkormányzatok közgyűlésének hivatalai, nagyközségi önkormányzatok képviselő-testületeinek hivatalai), míg a közigazgatáson belül kilenc csoportot alakítottunk ki az alábbiak szerint: államhatalmi szervek hivatalai, autonóm államigazgatási szerv, miniszterelnökség, minisztérium, kormányhivatal jogállású szerv, központi hivatal, fővárosi/megyei kormányhivatal, területi államigazgatási szervek, Nemzeti Adó és Vámhivatal szervei.

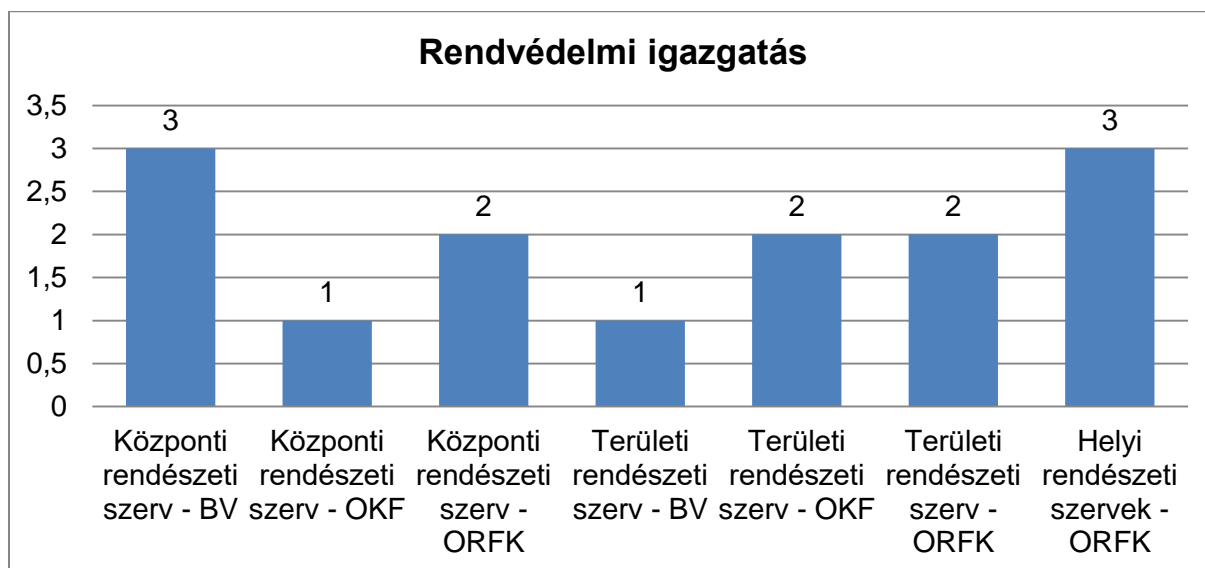
A szervtípusok szerinti csoportosítást az alábbi táblázat hivatott összefoglalni:

		Megcélzott interjúk száma (db)	Felvett interjúk száma (db)
RENDVÉDELEM	Rendőrség és ennek szervezetei	15	
	Büntetés-végrehajtás és ennek szervezetei	5	14
	Katasztrófavédelem és ennek szervezetei	5	
KÖZIGAZGATÁS	Minisztériumok	5	10
	Államhatalmi szervek hivatalai	5	0
	Autonóm szervek	2	2
	Önálló szabályozó szervek	2	0
	Központi közigazgatási szervként működő kormányhivatalok	2	6
	Területi államigazgatási szervek (megyei és fővárosi kormányhivatalok, járási hivatalok)	5	2
	Önkormányzati hivatalok	2	5
	NAV (hivatásos állományú és kormánytisztviselő)	1+1	2
SZUM		50	41

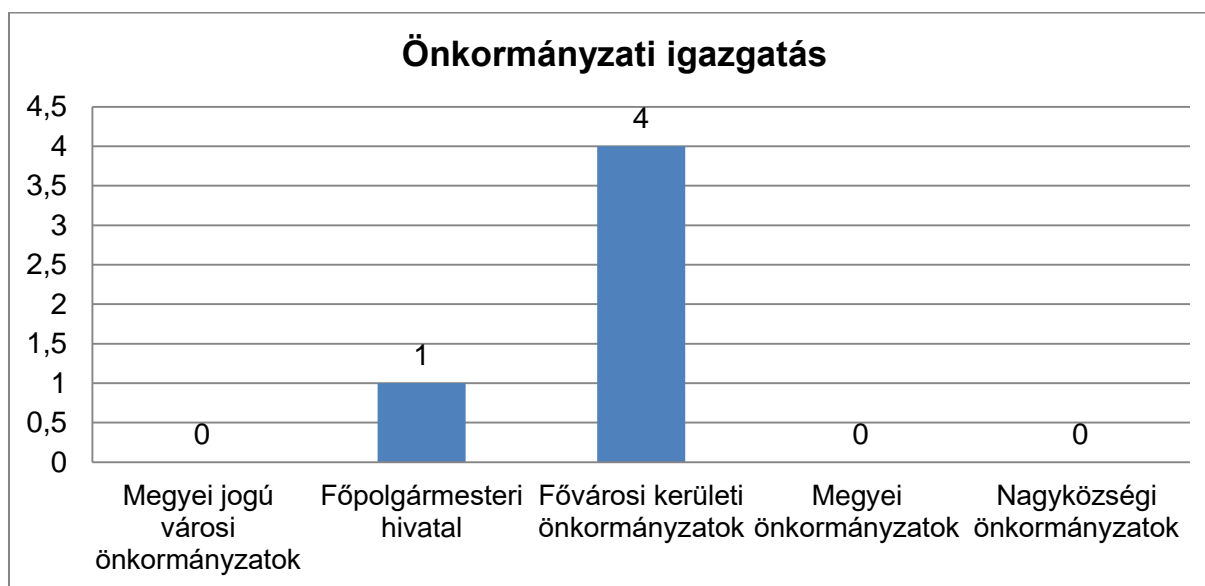
Félig strukturált interjúk módszerével ötven interjút terveztünk felvenni. Az interjúalanyok felkutatása és a kutatásba történő bevonása egyes területeken rendkívül nehézkesnek bizonyult, ugyanakkor így is nagyszámú, negyvenegy interjút sikerült rögzítenünk. Kiemelendő, hogy közel valamennyi igazgatási szervtípusba tartozó vezetővel sikerült interjúkat készítenünk, sőt több területen túl is tudtuk teljesíteni az eredetileg meghatározott interjúk számát.

A felvett interjúk végleges szervezeti besorolását az alábbi három ábra foglalja össze egy hármas tagolásban: rendészeti igazgatás, közigazgatás/önkormányzati igazgatás, közigazgatás/államigazgatás. Összességében megállapíthatjuk, hogy a válaszadók 12%-a az

önkormányzati igazgatás területéről érkezett, kicsivel több mint egyharmada (34%) a rendészeti igazgatás szervezeteitől, míg az interjúalanyok több mint fele (54%-a) az államigazgatáson belül dolgozik.



1. ábra: A mentori rendszert megalapozó igényfelmérő kutatás interjú szakaszában megkérdezett rendvédelmi szervek interjúalanyainak száma
(forrás: a szerzők saját szerkesztése)



2. ábra: A mentori rendszert megalapozó igényfelmérő kutatás interjú szakaszában megkérdezett önkormányzatok interjúalanyainak száma
(forrás: a szerzők saját szerkesztése)



3. ábra: A mentori rendszert megalapozó igényfelmérő kutatás interjú szakaszában megkérdezett közigazgatási szervek interjúalanyainak száma (forrás: a szerzők saját szerkesztése)

A kérdőív módszere

A kérdőívek felvételének célja az volt, hogy a pályakezdők munkahelyi beilleszkedésének mindennapos problémáit megismerjük, illetve képet kapjuk a mentori rendszerrel kapcsolatos általános elvárásokról, ezért a kérdőíves kutatásba elsősorban a középvezetőket, illetve a beosztottként dolgozó munkatársakat vontunk be.

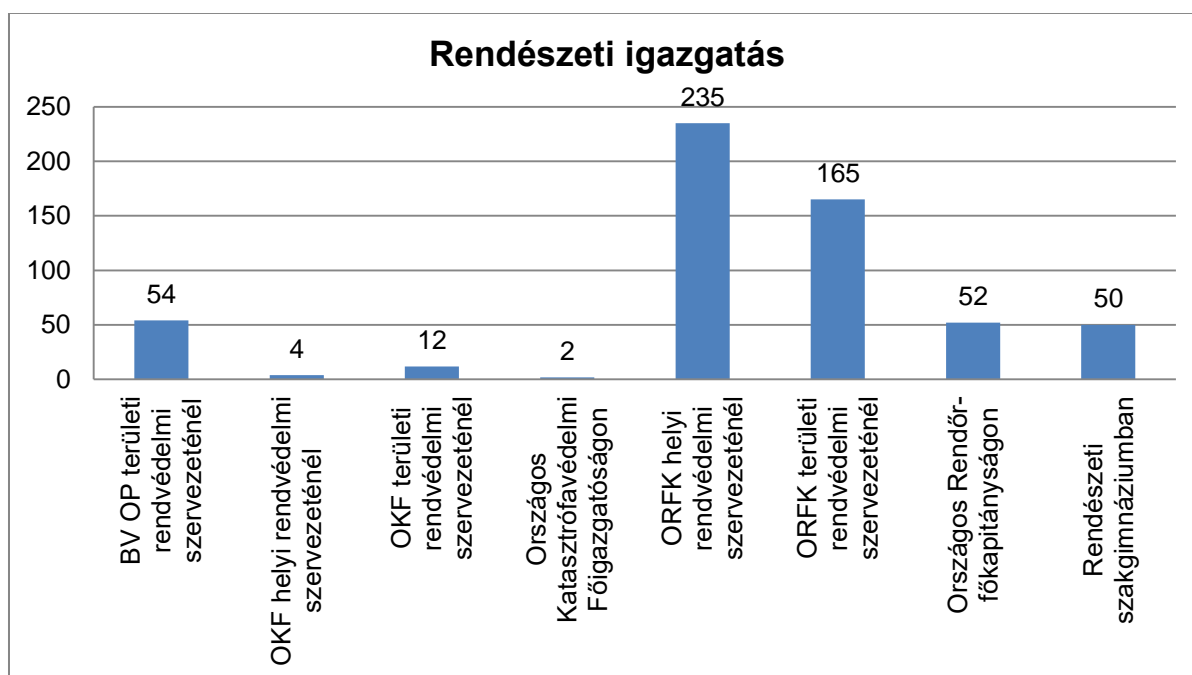
A kérdőív esetében is a szervezetek típusai szerint rétegzett mintavételi eljárást alkalmaztunk. Tervünk szerint az egyes rétegekből véletlenszerűen annyi résztvevőt kerestünk, amennyi megfelel az adott réteg teljes populációs részarányának. Ennek megfelelően az egyes szervtípusokban 250-250 db kérdőív számot céloztunk meg. A kérdőíves felmérés során több területen is sikerült a megcélzottnál több kérdőívet begyűjtenünk.

		Megcélzott kérdőívek száma (db)	Beérkezett kérdőívek száma (db)
RENDVÉDELEM	Rendőrség és ennek szervezetei	150	574
	Büntetés-végrehajtás és ennek szervezetei	50	
	Katasztrófavédelem és ennek szervezetei	50	
KÖZIGAZGATÁS	Minisztériumok	50	1009
	Államhatalmi szervek hivatalai	50	
	Autonóm szervek	20	
	Önálló szabályozó szervek	20	

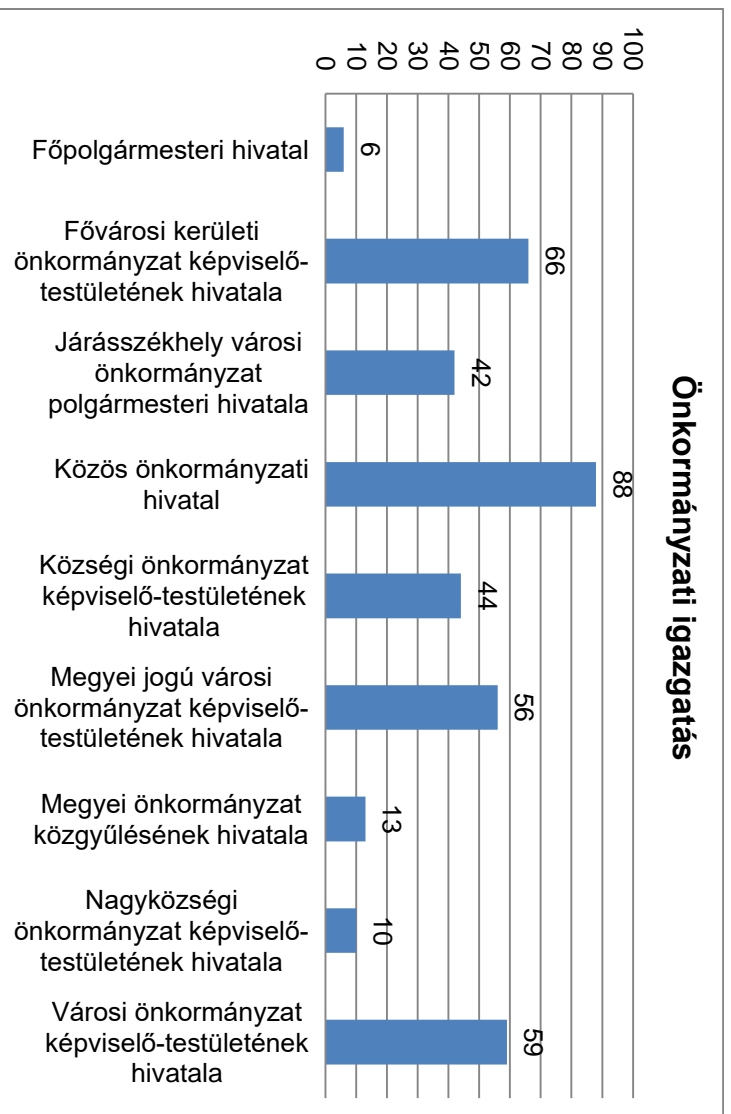
Központi közigazgatási szervként működő kormányhivatalok	25	
Területi államigazgatási szervek (megyei és fővárosi kormányhivatalok, járási hivatalok)	50	
NAV (hivatásos állományú és kormánytisztviselő)	5+5	
Önkormányzati hivatalok	25	384
SZUM	500	1967

Kérdőíves felmérés módszerével mintegy ötszáz kérdőívet terveztünk kitöltetni. A kitöltők elérése mindhárom vizsgált hivatásrendnél sikeresnek volt mondható, a hivatásrendeken belül nagyfokú kitöltési hajlandóságot tapasztaltunk. Ennek köszönhetően sikerült mintegy négyszer több kérdőívet kitöltetnünk, mint amennyit eredetileg terveztünk. A legnagyobb többletet az önkormányzati igazgatás területén sikerült elérnünk.

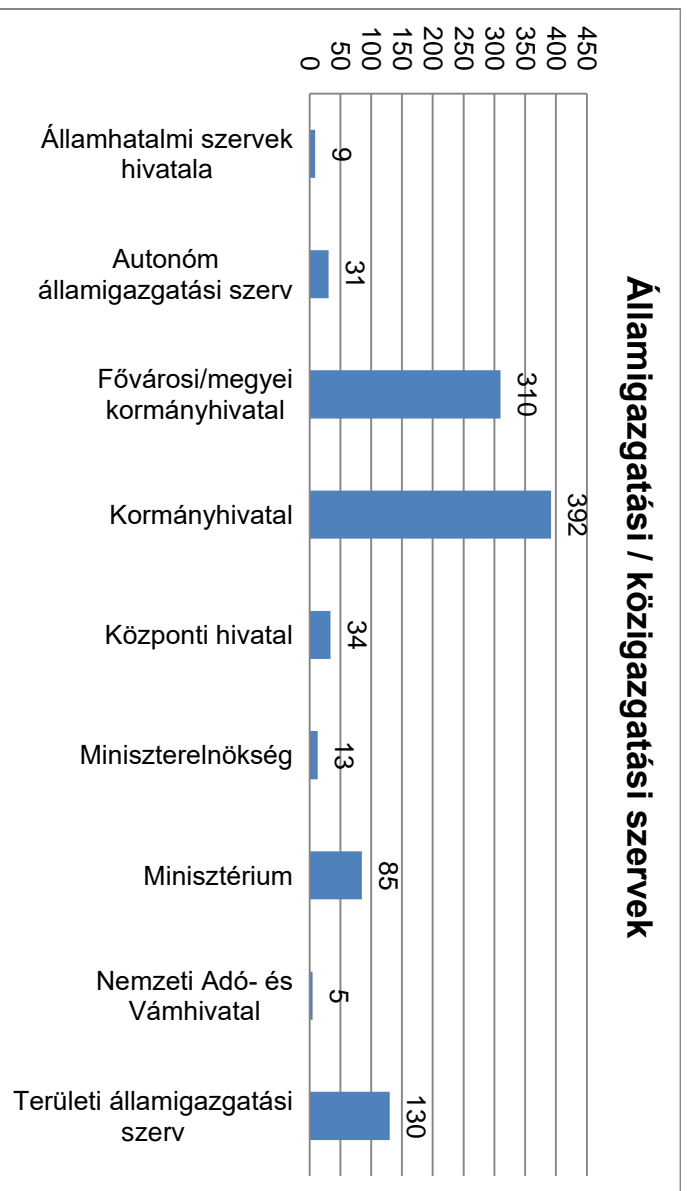
A kérdőívek kitöltésekor a félig strukturált interjúk során adható válaszokkal összhangban némileg módosítottuk a megadott szervezeti kört. A visszaérkező kérdőívek végleges szervezeti besorolását az alábbi három ábra foglalja össze egy hármas tagolásban: rendészeti igazgatás, közigazgatás/önkormányzati igazgatás, közigazgatás/államigazgatás. Összességében megállapíthatjuk, hogy a válaszadók 12%-a az önkormányzati igazgatás területéről érkezett, kicsivel több mint egyharmada (34%) a rendészeti igazgatás szervezeteitől, míg a válaszadók több mint fele (54%-a) az államigazgatáson belül dolgozik.



4. ábra: A mentori rendszert megalapozó igényfelmérő kutatás kérdőíves szakaszában megkérdezett rendvédelmi szervek válaszadóinak száma
(forrás: a szerzők saját szerkesztése)



5. ábra: A mentori rendszert megalapozó igényfelmérő kutatás kérdőíves szakaszában megkérdezett önkormányzati szervek válaszadójának száma
(forrás: a szerzők saját szerkesztése)



6. ábra: A mentori rendszert megalapozó igényfelmérő kutatás kérdőíves szakaszában megkérdezett közigazgatási szervek válaszadójának száma
(forrás: a szerzők saját szerkesztése)

A kutatás mintavételének és módszertanának további részleteit a kutatási jelentés tartalmazza.

2.4. A kutatás eredményeinek összegzése

Pályakezdők beillesztésének és mentorálásának gyakorlata a közszolgálatban

A kutatás kezdetén hipotézisként fogalmaztuk meg, hogy a vizsgálandó szervezetekben egyáltalán nem vagy csak informális módon létezik a mentori rendszer (H1A).

Az eredmények azt mutatják, hogy a szervezetek többségében nincs **munkahelyi beillesztési** program, formális keretei nincsenek a beillesztésnek. Ahol esetleg foglalkoznak ezzel, ott is csak informálisan működik.

Jellemzően az új belépők általános, szóbeli tájékoztatásában, részükre adott útmutatásban, a szervezeti működésre vonatkozó jogszabályok, belső szervezeti szabályozók átadásában, esetleg rövid képzés során való ismertetésében merül ki ez a tevékenység. A gyakorlat azt mutatja, hogy az első munkában eltöltött napok alatt bemutatják a pályakezdőnek a kollégáit, esetlegesen egyéb szervezeti egységek vezetőit, munkatársait, illetve ekkor kerül sor informatikai, munka- és tűzvédelmi oktatásokra, a munkarenddel, a belépés, beléptetés rendszerével, az ügykezelési protokollal kapcsolatos elvárások megfogalmazására. Ezt követően általában a szervezeti egység vezetője ismerteti az új belépővel a jövőbeni feladatait, majd mellé rendel egy munkatársat, akihez kérdések felmerülése esetén fordulni lehet. Néhány válaszadó azonban kitért arra, hogy a pályakezdőknek átadnak ún. „belépő csomagot” (SZMSZ-t, ügyrendet, releváns jogszabályokat tartalmazza) vagy ún. „orientációs kézikönyvet” (a szervezetre vonatkozó összes fontos tudnivaló benne van), mely megkönnyíti a fiatalok első munkanapjait, segíti beilleszkedésüket. Több válaszadó részéről hasonló igények fogalmazódtak meg, miszerint nagyban segítené az emberierőforrás-gazdálkodási tevékenységet és a pályakezdőt egyaránt, ha a munkakörök fő feladatai, a szabályozó dokumentumok, a szervezeti célok, értékek egy portfólióban összegyűjtésre kerülnének, és ezt már a belépés előtt megkaphatná a pályakezdő. Az új kolléga az első napján így már egy picit rálátással rendelkezne arról, hogy hol van, biztonságérzetet adna neki.

Látható, hogy a munkahelyi beillesztés során a **legnagyobb hangsúly a szakmai támogatáson** van, hosszabbtávú, valóban **a munkahelyi szocializációt célzó támogatás tehát csak a szervezetek elenyésző részében valósul meg**, és leginkább a munkahelyi beillesztés egy részfolyamatára, a munkahelyi orientációra fektetnek hangsúlyt a szervezetek.

A **mentori tevékenység** eseti jelleggel jelenik meg a szervezetekben. A mentorálás gyakorlata pedig általában a szakmai ismeretek elsajátítását segítő munkatárs támogatását foglalja magában, azaz a betanítást. A mentori rendszer, annak típusa, a mentor-mentorált kapcsolata, az elvárások – néhány kivételtől eltekintve – nincsenek definiálva, a mentori „feladatkör” nem jelenik meg a munkakörökben, nem szerepel a munkaköri leírásokban, nincs mögötte juttatás, a mentorok felkészítésére sem kerül sor. Ahogyan azt a válaszadók elmondták, a támogató munkatárs vagy mentor abban segít, hogy az új munkatársak mihamarabb megtanuljanak dolgozni. A tevékenység fókuszában **leginkább a szakmai gyakorlat elsajátítása és kisebb mértékben a szervezeti kultúra megismertetése** áll. Néhány válaszadó tért ki arra, hogy a mentorálás során az emberi oldalra is kiemelt figyelmet fordítanak. Ez azt jelenti, hogy a jelen projekt keretében a Belügyminisztériumban végzett alapkompétencia-kutatás során meghatározott 12 egységes közszolgálati alapkompétencia fejlesztése fontos a pályakezdők esetében, de a mentor szerepe ennél jóval több.

Jól látszott az is, hogy sok esetben a megkérdezettek a mentori rendszert érintően a megszokott, berögződött, megcsontosodott nézeteket képviselték. El sem tudják képzelni, hogy egy jól kialakított és működő rendszer milyen más humánfunkciók ellátását segítheti egy szervezetben.

Jellemzően a mentorok a legnagyobb szakmai tapasztalattal rendelkező kollégák közül kerülnek ki, ritkábban a vezetők közül. Egy-két esetben kaptunk olyan választ, hogy a mentorok kiválasztásánál a személyiségjegyeket is figyelembe veszik, illetve a mentor és a mentorált személyiségének összhangját is fontos szempontnak tartják.

A mentori folyamat működtetéséhez jelenleg szinte minden szervezetben kizárólag az emberi erőforrás áll rendelkezésre, de sokan kiemelték, hogy a mentorok munkájának anyagi jellegű elismerése, illetve a mentorok „karbantartása” és ehhez a megfelelő források biztosítása is fontos lenne.

A jelenleg működő közigazgatási és/vagy rendészeti mentori rendszerekkel kapcsolatban azonban mindenképpen érdemes kiemelni néhány **jó gyakorlatot**, pozitív kezdeményezést, amellyel a kutatás során találkoztunk:

- egy-egy szervezet képviselője például arról számolt be, hogy a **mentorálás kereteit közszolgálati szabályzat vagy egyéb belső norma határozza meg**;
- több helyen **hangsúlyt fektetnek a mentorok képzésére, felkészítésére, gondozására**, tréningeket szerveznek nekik;
- **nyomon követik és dokumentálják** a mentor és mentorált együttműködésének folyamatát, koordinálják a mentorok tevékenységét;
- egyes szervezetekben a mentorok **csékély anyagi juttatásban is részesülnek**;
- a mentorok workshopok keretében meghatározott időközönként **megbeszélik a tapasztalatokat, megosztják a problémákat, ötleteket adnak, javaslatokat tesznek** a rendszer módosítására, modernizálására;
- jelentős szervezeti ismeretüket, rendszerlátásukat, komplex gondolkodásukat igénybe véve, **a mentorokat egyes stratégiai vagy emberi erőforrás-gazdálkodási feladatokba is bevonják** (toborzás, kiválasztás, karriermenedzsment);
- egy válaszadó jelezte, hogy a mentori rendszer kiépítése kapcsán foglalkoznak a **munkatársak és a vezetők érzékenyítésével** is.

Egységes közszolgálati mentori rendszer bevezetésével kapcsolatos elvárások

A kutatás kezdetén megfogalmaztuk, hogy bár a közszolgálati szervezetekben nem vagy csak informális módon létezik mentori rendszer, de feltételezzük, hogy a szervezetek igénylik egy ilyen rendszer kialakítását és általános bevezetését (H1B).

A közszolgálati mentoring rendszer bevezetését mindegyik megkérdezett fontosnak tartotta, meglátásuk az volt, hogy a szervezetek első számú vezetői is támogatnák egy ilyen rendszer működtetését. A válaszadók abban mindannyian egyetértettek, hogy a rendszer bevezetése szükséges, hiszen az emberi erőforrással, a fiatalokkal törődni kell. A mentori rendszer kialakítása erősíti a szervezeti kultúrát, az együttműködést, növeli a szervezeti összefogást, megkönnyíti az információáramlást.

A **mentori rendszer előnye**, hogy ha jó a fogadtatás, pozitív a fogadó közeg, megfelelő a példa a munkához való hozzáállásban, kedvező az első benyomás a szervezetről, az megerősíti a pályakezdőt abban, hogy érdemes a közszolgálatban dolgozni, ezáltal a mentori

rendszer támogatja a pályakezdők megtartását. Másik oldalról szemlélve a folyamatot, a mentor kollégának egy ilyen tevékenységre történő felkérés, megbízás, kiválasztás elismerést, megbecsülést, esetleg szakmai továbblépést (szakértői vagy akár vezetői karriert) jelent, mely fokozhatja a motivációját, a szervezeti kötődését, így szintén megtartó erővel bír.

A szervezetek nézőpontjából vizsgálva a kérdést, a mentori rendszer egy olyan tudásbázist adhat a tudásmegosztás fórumainak szélesítésével, melyre alapozható a szervezeti tudásmenedzsment rendszer. Továbbá a mentori rendszerre karrierprogramok és tehetségmenedzsment programok is épülhetnének, illetve a mentorok egy olyan szakmai bázist jelentenének, mely egyfajta szakértői vagy vezetői utánpótlási alapot biztosíthatna, a mentorálás egyfajta karrierelemként jelenhetne meg. Az elkötelezettség erősödése, a fluktuáció csökkenése pedig növeli a szervezeti hatékonyságot.

A válaszadók szerint azonban **nehézségekkel** is számolni kell egy ilyen rendszer bevezetése kapcsán. Többen is kiemelték, mivel sokszínű a közszolgálat, nagyon nehéz lenne egységes rendszert bevezetni. Azok a vezetők, akiknél már vannak alapjai a mentorálásnak, nem tartják szerencsésnek egy kívülről meghatározott rendszer „ráerőltetését” a szervezetekre. Viszont, ahol a mentori rendszernek nincsenek meg a formai keretei, hagyományai, gyakorlata, ott bizonyos modulok, panelek meghatározása, kidolgozása nélkül nem fog működni a folyamat. Az is kérdéses az interjúalanyok szerint, hogy mennyire lesz fogadókész a közeg, mekkora vezetői ellenállással kell számolni, mennyi idő kell ahhoz, hogy nyitottá váljanak a vezetők a rendszer elfogadása iránt.

Figyelembe kell vennünk azokat a meglátásokat is, amit a mentorok kiválasztására, alkalmasságára, terhelhetőségére vonatkozóan fogalmaztak meg a vezetők. Lesz-e elegendő alkalmas mentor? A mentor kiesése a szakmai feladatokból okoz-e a többieknek többletterhet, vagy a mentor a szakmai munkája mellett fogja ellátni a mentori feladatait és ő lesz túlterhelt? Meddig lesz így motiválható, mikor várható a kiégése? Hogyan lehet ezt megelőzni?

A válaszadók egyáltalán nem gondolkodtak olyan egységes, közszolgálati mentori rendszerben, melyben a szervezetek mentorai más szervezetek pályakezdőit mentorálnák, mivel a mentori tevékenység egyik kulcskérdésének a szakmai ismeret és tapasztalat átadását tartották. Az egységes, központi rendszert kizárólag a feltételrendszer biztosítása, a mentorok kiválasztási módszertanának kidolgozása, a mentorok felkészítése kapcsán tudják elképzelni, melyben az NKE-nek is szerepet szánnak. Néhányan elmondták, hogy egy olyan keretrendszert tudnak elképzelni, mely biztosít egy módszertant ehhez a tevékenységhez, az NKE ad egy felkészítést a mentoroknak, illetve a későbbiekben biztosít arra lehetőséget, hogy a mentorok – pl. workshopokon – megoszthassák egymással tapasztalataikat, eredményeiket, jó gyakorlataikat vagy problémáikat. Ezáltal egyfajta közös tanulási bázist, kollektív tudást adna az egyetem.

A mentori program formai kereteit érintő elvárások

A kutatás kezdetén feltételeztük, hogy a szervezetek a középhosszú (fél-egy év időtartamú) mentori program bevezetését és fenntartását tartják megfelelőnek (H5C), illetve, hogy az eredmények alapján egyértelműen azonosíthatók lesznek a mentori rendszer fenntartásának feltételei, valamint a fenntartásban és kiszélesítésben érdekelt szervezetek köre (H5F).

A felmérés keretében szeretnénk volna arra is választ kapni, hogy **milyen típusú mentoring program** bevezetése képzelhető el a közszolgálatban. Ehhez négyféle megoldást mutattunk be a válaszadóknak, a tradicionális mentorálást, a peer-mentoringot, a team-mentoringot és az e-mentoringot. Az interjúalanyok leginkább a klasszikus, hagyományos, tradicionális mentorálást támogatták, egyrészt a szervezetek hierarchikus struktúrája miatt, másrészt pedig azért, mert abban hisznek, hogy a tapasztaltabb, idősebb kollégától többet lehet tanulni. Ilyen típusú mentorálásnál azonban mindig figyelni kell arra is, hogy a fiatal pályakezdő vajon elfogadja-e egy idősebb munkatárs támogatását. Sokan voltak olyanok is, akik egy peer-mentoring program bevezetését tartanák célszerűnek, mert a hasonló korosztályhoz tartozó mentor és mentorált könnyebben szót érthet egymással. Továbbá több válaszadóban is felmerült, hogy az idősebb mentoroknál előfordulhat annak a veszélye, hogy már kevésbé motiváltak, esetleg a kiégés szélén állnak, illetve féltik a megszerzett tudásukat és nem akarják átadni. A team-mentoring rendszer sem volt teljesen idegen a vezetőktől, sőt, többen kiemelték, hogy ez a megoldás előnyös lehet, hiszen csapatban könnyebb dolgozni, több szemléletmódot, hozzáállást, munkamódszert lehet megismerni, meg lehet beszélni a problémákat, tapasztalatokat. A közvetlen személyes kapcsolat hiánya miatt az e-mentoringot szinte egyáltalán nem támogatták a válaszadók, viszont **a tradicionális-, a peer- és a team-mentoringot ötvöző komplex rendszer** bevezetését sokan elképzelhetőnek tartották. Néhányan kiemelték, hogy a mentori rendszer típusát, a mentor személyét mindig a mentorált egyéniségének, személyiségének megfelelően kell megválasztani, illetve, hogy a mentor kijelölésénél a nemek szerepét is figyelembe kell venni, nemcsak az életkort. Hangsúlyozták azt is, hogy ez vezetői felelősség, mint ahogyan az is, hogy a mentor és a mentorált között ne alakuljon ki függőségi viszony, megfelelő időben kerüljön sor a leválásra.

A **mentorálás időtartamára** vonatkozóan szinte mindenki vagy a **6 hónapot, vagy az 1 évet**, illetve a próbaidő időtartamát (közigazgatási szervek esetében jellemzően 6 hónap, rendészeti szervek esetében 1 év) támogatta. Néhány szerv vezetője jelezte, hogy az időtartamot mindenképpen úgy javasolt meghatározni, hogy az a pályakezdő által ellátandó munkafolyamat ciklusához igazodjon, illetve célszerű figyelembe venni az egyéni fejlődés ütemét is. Kiemelték azt is, hogy egy mentor – mivel emellett más munkaköri feladatait is el kell látnia – **1, de maximum 2-3 mentorálttal** foglalkozhat párhuzamosan. A legtöbben a személyes kapcsolattartást és az intenzív együttműködést (főleg a mentorálás első időszakában) preferálták. Fontos szempont ugyanis, hogy az új munkatárs elsajátíthassa azt, hogy a mentora hogyan van jelen a munkában, hogyan kommunikál, milyen a munkastílusa. Ehhez pedig **elengedhetetlen a személyes és intenzív kapcsolattartás**.

A mentori rendszer fenntartásához sokan nem rendelkeznek más erőforrással csak humán erőforrással, de mivel a **mentori munka elismerését** fontosnak tartják, szükségesnek látják ehhez anyagi erőforrások biztosítását is. Úgy látják, hogy a mentorálás egyfajta erkölcsi megbecsülést és presztízst jelent, ezért többen is azt válaszolták, hogy elismerésként nem csak a díjazást tudják elképzelni. Néhányan megfogalmazták, hogy mentorok képzése, fejlesztése, munkakörülményeik javítása megfelelő jutalmazást jelenthet. Voltak, akik úgy gondolták, hogy – elismerés gyanánt - ezeket a kollégákat más szervezetfejlesztési feladatokba, stratégiai szintű kérdések megoldásába is be lehetne vonni, illetve alkalmas lehetne biztosítani nekik arra, hogy ismereteiket nemzetközi tapasztalatszerzés révén bővíthessék. Persze, a legtöbben azért valamiféle díjazással, anyagi juttatással látják megvalósíthatónak a munka elismerését: pótlék, megbízási díj, eltérítés, jutalom, cím, béren

kívüli juttatás, munkaidő-kedvezmény formájában, de egyesek szerint még az életpályában is munkaköri előrelépést jelenthetne egy ilyen tevékenység ellátása.

A **mentori tevékenység dokumentálását** nem mindenki támogatta. Aki igen, ő is kizárólag nagyon **egyszerű formában**, elektronikus módon (naplózás, értékelő beszámoló) látja elképzelhetőnek. Többek meglátása szerint a folyamat dokumentálása nem szükséges, elegendő a mérföldköveknél visszajelző beszélgetések lefolytatása, melyet több szervezetben már most is gyakorolnak. Azt azonban hangsúlyozták, hogy nem csak a mentori, hanem a mentorált általi visszajelzés, értékelés is részét kell, hogy képezze a folyamatnak.

Többen is kiemelték azt, hogy a koncepció kidolgozása során a mentori program dokumentálására, a nyomon követés adminisztrációjára mindenképpen fordítsunk kiemelt figyelmet, mert attól tartanak, hogy amennyiben „túlbürokratizáljuk” a folyamatot, a munkatársaik nem szívesen vállalnak majd mentori feladatokat. Ehhez kapcsolódva megjegyezték, hogy már így is nagyon leterheltek azok a kollégák, akik a mentori feladatokat ellátják, ráadásul, általában ők a kulcsemberek is egy-egy szervezeti egységben, így nem szeretnék tovább terhelni, később pedig esetleg emiatt elveszíteni őket.

Ahogy arról a 2.4. alfejezetben említést tettünk, a válaszadók – a közszolgálat heterogenitása miatt – **nem tudnak elképzelni egy minden szervezetre egyaránt kötelező, egységes és központilag meghatározott közszolgálati mentori rendszert**. Azt viszont szinte mindenki hangsúlyozta, hogy a program keretrendszer-jellegű bevezetését (stratégia kidolgozását), illetve ehhez kapcsolódóan a fenntartáshoz szükséges feltételek (emberi, anyagi, infrastrukturális erőforrások, képzés-fejlesztés) biztosításáért és a folyamat koordinálásáért (mentori hálózat, adatbank) és ellenőrzéséért felelős központi szerv kijelölését indokoltnak látják. A mentori rendszer működtetését, „életben tartását”, a mentorok kiválasztását azonban mindenképpen saját szervezeti hatáskörben tartanák.

Ebben a keretrendszerben az NKE-nek is jelentős feladatokat kellene vállalnia. Egyrészt a rendszer bevezetését megelőzően felelős lenne a programfejlesztésért és a mentorok felkészítéséért (tréning programok és e-learninges háttéranyag kidolgozása). Később pedig el kellene látnia a mentorok fejlesztésével kapcsolatos feladatokat, a képzések és tananyagok frissítését, aktualizálását, módszertani támogatást kellene nyújtania a szervezeteknek, szakmai tanácsadási lehetőséget kellene biztosítania (máshol, nemzetközi kitekintésben milyen jó gyakorlatok léteznek), illetve teret kellene adnia ahhoz, hogy a mentorok – például műhelymunka során – időről-időre megoszthassák egymással tapasztalataikat, sikereiket, kudarcaikat. Néhányan azt is kiemelték, hogy az egyetemnek segítenie kellene a mentorok kiválasztását is, például szakértőkkel, illetve kiválasztási módszertan kidolgozásával. A program bevezetésének nehézségei kapcsán már felmerült, hogy vajon mekkora vezetői ellenállással kellene szembesülnünk? Egyes vélemények szerint az NKE-nek a vezetői szemlélet formálásában, a vezetői elkötelezettség növelésében is szerepet kell vállalnia.

A mentorokkal, kiválasztásukkal és fejlesztésükkel szembeni elvárások

Feltételeztük, hogy a kutatás nyomán egyértelműen definiálhatók lesznek a mentorok személyével kapcsolatos „hard” (pl.: iskolai végzettség, szakmai tapasztalat) illetve „szoft” (pl.:

kommunikációs készség, motiváló erő) kompetenciák, amelyek megalapozzák a mentorok kiválasztási eljárásának és fejlesztésének módszertanát (H5D).

A mentorok elvárt kompetenciáival kapcsolatban mindenki a szakmai felkészültséget, illetve egyes személyes és a szociális kompetenciák meglétét emelte ki. A válaszadók szerint **a jó mentor** szakmailag felkészült, tapasztalt, empátikus, kapcsolatteremtő képessége és együttműködési készsége kiváló. Nem árt, ha van némi pedagógiai érzéke, jól kommunikál, át tudja és át akarja adni a tapasztalatát. Mindehhez persze az is szükséges, hogy kellően nyitott legyen egyrészt a fiatalok felé, másrészt az új módszerek, innovatív megoldások irányába. Ahhoz, hogy megfelelő mintát, példát adjon a pályakezdőnek, a mentor csak olyan munkatárs lehet, aki elkötelezett a szervezet irányába és kellően motivált. Hiszen csak ő tudja hitelesen közvetíteni a szervezeti célokat, értékeket, elvárásokat.

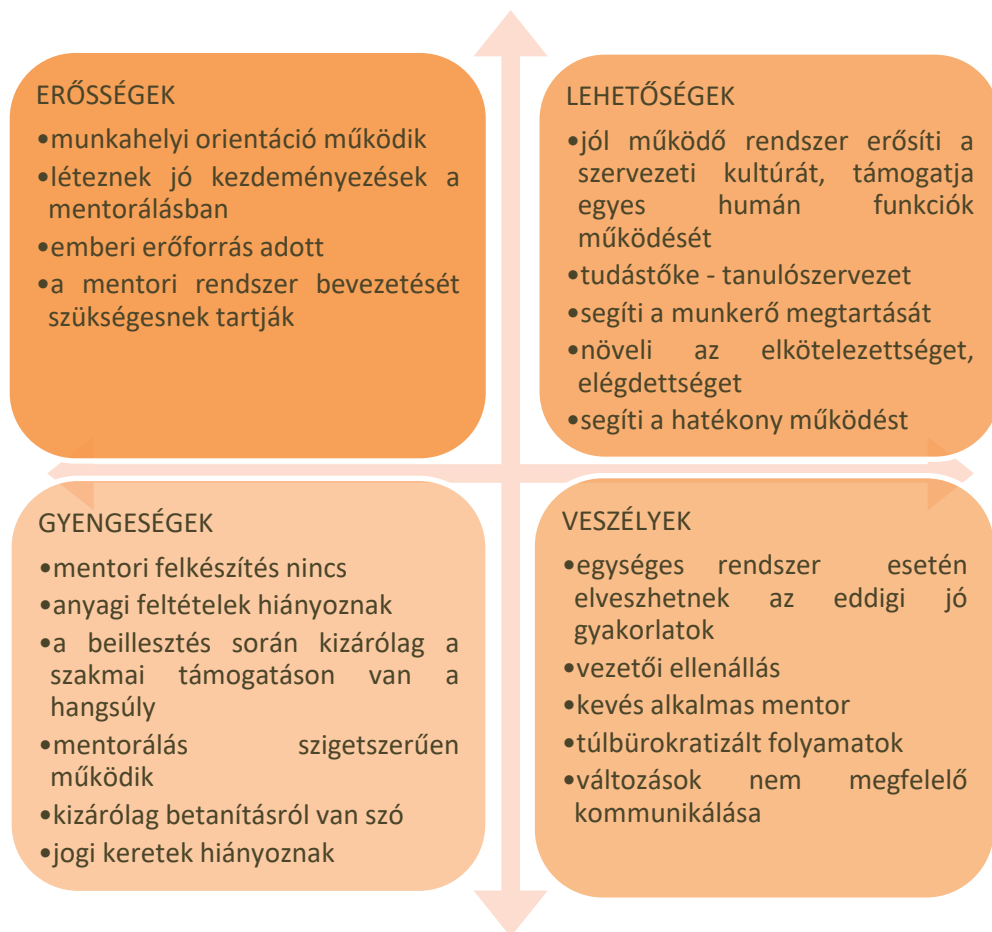
A **mentorok kiválasztását** a szervezetek szeretnék saját hatáskörben tartani, az önként jelentkező munkatársak közül vezetői ajánlás és szóbeli interjú, esetleg pszichológiai tesztek alapján szeretnék kiválasztani a mentorokat. Nagyon sokan kiemelték, hogy csak akkor szabad a mentort kiválasztani, ha önmaga is szeretne részt venni a tevékenységben. Ebbe a folyamatba alapvetően a közvetlen vezetőt és a felettes vezetőt vonnák be, egyesek elképzelhetőnek tartják pszichológus és/vagy tréner (akár „külsős” szakember) bevonását is.

A mentorokkal szemben ugyan alapvető elvárásként fogalmazódott meg a szakmai felkészültség, de az interjúalanyok szerint a **mentorok felkészítésében** a hangsúlyt nem a szakmai ismeretekre kell helyezni, hiszen ennek adottnak kell lennie. Inkább a személyes és szociális kompetenciák, illetve irányítói kompetenciák fejlesztését kell a felkészítés középpontjába állítani. A válaszadók többségének véleménye szerint a képzésnek az alábbi tárgyköröket kellene érintenie:

- kommunikáció,
- pedagógiai-pszichológiai ismeretek,
- empátia,
- tudásátadás-, megosztás módszerei,
- munkatársak fejlesztése,
- szervezeti ismeretek, szervezetfejlesztés, változásmenedzsment,
- együttműködés.

A mentorok felkészítését, gondozását, karbantartását, ismereteik frissítését – ahogyan azt a 2.4. alfejezetben részleteztük – az NKE-re bízják, és elsősorban a tréning módszert támogatják. Előzetes felkészítés kapcsán egyes válaszadók említették, hogy e-learning rendszerben vagy e-szeminárium keretében az elméleti ismeretek, a mentorokkal szembeni elvárások, szervezeti ismeretek átadhatóak lennének. A mentorok jelenléti képzését, felkészítését egy olyan körre bízják, amelyben részt vesz elméleti oktató, közigazgatási tapasztalattal rendelkező tréner, pszichológus egyaránt.

A mentori rendszer bevezetésével kapcsolatos jelenlegi szervezeti adottságokat, illetve a várható előnyöket és lehetőségeket az alábbi ábrában összegeztük:



7. ábra: A mentori rendszer bevezetésével kapcsolatos „mini” SWOT-elemzés
(forrás: a szerzők saját szerkesztése)

A kutatás alapján a közigazgatási mentoring rendszer bevezetését keret-jelleggel képzeljük el. Azt gondoljuk, hogy a közigazgatási és a rendvédelmi szervek annyira heterogének, hogy egységes rendszert, kötelező jelleggel bevezetni lehetetlen feladat lenne. Olyan módszertan kidolgozása szükséges, mely panelekből építkezik, és amely panelekből az egyes szervezetek a szervezeti kultúrájukhoz leginkább illeszkedő elemeket tudják kiválasztani és beépíteni. Fontosnak tartjuk továbbá, hogy a szervek által elvárt felkészítésre és koordinációra, illetve a program feltételeinek biztosítására viszont központilag kerüljön sor.

Mivel az egyik legnagyobb veszélynek a mentori rendszer szervezeti szintű bevezetésében a vezetői ellenállást tartjuk, úgy véljük, hogy a felső vezetők szemléletformálására (miben segítheti az ő munkájukat, miben támogathatja a szervezeti eredményeket, milyen humán funkciók működését erősítheti ez a rendszer) mindenképpen hangsúlyt kell fektetni.

A közszolgálatban elhelyezkedő pályakezdőkkel kapcsolatos elvárások

A kutatás kapcsolódó hipotézise szerint feltételeztük, hogy a vizsgálandó szervezetek a pályakezdőkkel kapcsolatban alapvető elvárásként fogalmazzák majd meg a gyakorlati szakmai felkészültséget, a közszolgálati értékekkel való azonosulást, a szervezet iránti lojalitást, valamint a munkahelyi beilleszkedést segítő legfontosabb egyéni és szociális kompetenciákat (H2A).

A legtöbb szervezetben nagyon alacsony a **pályakezdők aránya**. Az interjúalanyok 63 %-a jelölte meg ezt válaszként. Ezt azonban árnyalja, hogy a megkérdezettek 15 %-a nem tudott választ adni erre a kérdésre, mivel nem HR területen dolgozik, vagy nem első számú vezetője az adott szervezetnek, így nem rendelkezett információval erről.

Hogy miért választják a pályakezdők a közszolgálatot? A kérdésre adott válaszok harmada szerint a fejlődés lehetősége és a munka jellege motiválja leginkább őket. A válaszadók kisebb aránya szerint pedig a fiatalok a biztos állás lehetőségét látják a közszolgálati szervezetekben, illetve nem volt más lehetőségük az elhelyezkedés terén. Ami viszont szinte egyáltalán nem motiválja a pályakezdőket a válaszadók szerint, az az illetmény és az életpálya.

A közigazgatási és rendészeti szervek jellemzően felsőfokú állami iskolai végzettséggel rendelkező munkatársakat várnak munkatársaik közé (válaszok 81 %-a) és leginkább a Nemzeti Közszolgálati Egyetem valamely szakán végzett fiatalok helyezkednek el a közszolgálati szervezeteknél, de a jogi egyetemi végzettséggel rendelkező fiatal diplomások is szívesen választják a közférát.

A kutatásban résztvevő vezetők válaszai alapján a pályakezdőkkel szemben támasztott legfontosabb **kompetencia-elvárások** az alábbiak:

- szabálykövetés, fegyelmezetttség (56 %)
- közszolgálat iránti elkötelezettség (51 %)
- hatékony munkavégzés (49 %)
- együttműködés (43 %)
- pszichés terhelhetőség (41 %)
- határozottság, magabiztosság (36 %)
- önállóság (36 %)
- érzelmi intelligencia (34 %)
- problémamegoldó képesség (34 %)
- kommunikációs képesség (34 %)
- önfejlesztés (32 %)
- felelősségvállalás (29 %)

Összevetve a fenti kompetencia-elvárásokat a Belügyminisztérium egységes közszolgálati alapkompentenciák meghatározására irányuló kutatásának eredményével megállapítható, hogy az interjúalanyok által legfontosabbnak tartott kompetenciák szinte teljes mértékben lefedik a BM kutatócsoportja által meghatározott elvárásokat. Azt azonban, hogy ezekben a kompetenciákban mennyire erősek vagy gyengék a pályakezdők, csak kevesen és ők is nagyon változóan ítélték meg.

Arra a kérdésre, hogy milyen mértékű a **pályakezdők elvándorlása**, a megkérdezett interjúalanyok negyede egyáltalán nem tudott választ adni, hiszen nem olyan munkakörben dolgoznak, hogy ezekre az információkra megfelelő rálátásuk lenne. A választ adó vezetők szerint az öt legjellemzőbb elvándorlási ok a következő:

- elégedetlenek az illetménnyel a pályakezdők,
- a közszolgálatban korlátozottak a karrierlehetőségek,
- a versenyszféra vonzóbb lehetőségeket (elsősorban illetményt) kínál számukra,
- nagy a munkaterhelés,
- a sok szervezeti átalakítás, változás miatti bizonytalanság.

Utánpótlás-tervezés, a tudásvesztés kockázata

A kutatás tervezésekor feltételeztük, hogy a közszolgálat egyes területein a munkaerő elvándorlása, illetve a generációváltás miatt megnövekedett a szervezeti tudásvesztés kockázata, mely a célzott mentori program bevezetésével csökkenthető.

A szervezeti **fluktuáció** mértékét – hasonlóan a pályakezdők elvándorlásának arányához – a megkérdezett vezetők negyede nem tudta megítélni. A fluktuáció okaként a legtöbb válaszadó az elégtelen díjazást jelölte meg, illetve a családi okokat (pl. költözés, gyermekvállalás). De a megkérdezettek közel harmada azt válaszolta, hogy a kilépés okaival sincs tisztában, és erre vonatkozóan nem gyűjtenek adatot a szervezetek.

Az utánpótlás szempontjából **kritikus munkakörök** szervezetenként eltérőek, de ami sok esetben jellemző volt, az az, hogy informatikust, építésügyi területre, illetve pénzügyi-számviteli munkakörbe megfelelő munkaerőt nehéz találni, mert nem tudjuk őket a közszolgálatban megfizetni. A rendészeti területen a tiszthelyettesi beosztások betöltése a legnehezebb (járőrök, tűzoltók), az alacsonyabb bér miatt. A fluktuáció egyébként sok esetben nem munkakör- vagy szervezetfüggő, hanem földrajzi területhez köthető. Több szervezetnél Budapesten a legnagyobb a fluktuáció.

A válaszadók fele szerint a szervezetek foglalkoznak az **utánpótlás-tervezéssel**, de ez leginkább a vezetői utánpótlás tervezését jelenti, egyéb munkakörök esetében ez nem jellemző. A **tudásvesztés kockázatát** a válaszadók 51 %-a szerint nem mérik fel, 22 % pedig nem tudott válaszolni erre a kérdésre.

A válaszadók ötöde szerint a pályakezdők nem alkalmasak az elvesztett tudás pótlására, de nem is biztos, hogy velük kell pótolni ezt, hiszen ilyen esetben leginkább a már meglévő munkaerőt veszik számításba. A pályakezdők egyébként – bizonyos területek fejlesztésével – alkalmasak lehetnek a tudásvesztés kompenzálására, de ehhez idő és megfelelő szakmai gyakorlat megszerzése szükséges. A mentori program ebben segíthet, hiszen erősíti a pályakezdők motivációját, növeli szakmai elméleti és gyakorlati felkészültségüket, ezáltal segíti megtartásukat is.

Mivel a szervezetek nem rendelkeznek statisztikai adatokkal sem a fluktuáció okaira, sem a veszélyeztetett munkakörökre vonatkozóan, és az interjúk során kapott információk is hiányosak voltak, a válaszokat nem tudtuk faktorokba rendezni, így ezt a témakört a kérdőívben már nem szerepeltettük.

3. A mentori rendszer céljai, alapelvei, célcsoportja, és a tudásvesztés kockázatának mérése

Az emberierőforrás-gazdálkodás elsődleges feladata, hogy támogassa az adott szervezetet a kitűzött szervezeti célok elérésében. Bár az emberierőforrás-gazdálkodás fogalmának nincsen egységesen elfogadott definíciója, alapvetően azt mondhatjuk, hogy az emberi erőforrás menedzsment azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználást segítik elő az egyéni és a szervezeti célok egyidejű figyelembevételével.³⁸ A funkcionális megközelítés alapvető jellemzője a(z) (stratégiai) emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó különféle rendszermodelleknek, ugyanakkor a szakirodalomban nem találunk egységes tagolást az egyes humánfolyamatok és funkciók elnevezésére és tartamára sem.

A fentiek okán a mentori rendszer lehető legpontosabb elhelyezésének és illeszkedésének vizsgálatához a magyar közszolgálatra szabott stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodási rendszermodellt vesszük alapul, amely hat főbb humánfolyamatra (stratégiai tervezés, rendszerfejlesztés; munkavégzési rendszerek; emberierőforrás-áramlás- és fejlesztés; teljesítmény-menedzsment; ösztönzés-menedzsment; személyügyi szolgáltatások és tevékenységek), ezeken belül pedig számos egyéb humán funkcióra osztja az emberi erőforrás gazdálkodás tevékenységét. Megjegyzendő, hogy jelen vizsgálat nem tartja céljának a rendszermodell részletes bemutatását.³⁹ Megjegyzendő továbbá, hogy a vizsgálat nem korlátozódik pusztán a pályakezdők beillesztését segítő mentori programra, hanem magában foglalja mindazokat a mentori programokat, amelyeket a hazai és a nemzetközi jó gyakorlatok során is ismertettünk az 1.5. fejezetben.

A stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés humánfolyamata és humán funkciói

A mentori rendszer érdemi segítséget nyújthat a szervezeti humán stratégia kialakításában, a végrehajtás folyamatos értékelésében és indokolt korrigálásban azáltal, hogy a munkaerő felvételétől a karrierépítésen át a gondoskodó elbocsátásig végigkíséri az emberi erőforrás gazdálkodás tevékenységét és hozzájárul a személyzet és a szervezeti kultúra kívánt irányú fejlesztéséhez, a változások menedzseléséhez, vagy akár a szervezeten belüli kommunikációhoz és információáramláshoz. Emellett fontos elemévé válhat a vezetői utánpótlás biztosításának, ezen belül például a vezetői funkciók megvalósításának támogatásában. Hazai és nemzetközi jó gyakorlatok is igazolták, hogy a mentori programok érdemben tudnak hatni a szervezeten belül az esélyegyenlőség és a diszkriminációmentesség megvalósításának irányába.

A munkavégzési rendszerek humánfolyamata és humán funkciói

Az egyik legfontosabb humán funkció, amely ellátásához hozzájárulhat egy mentori rendszer, az a munkakörök folyamatos elemzése. Szintén ehhez a funkcióhoz kapcsolódik az egyes szervezeti munkafolyamatok átadása/kialakítása, amely szerves elemét képezi a mentorok feladatainak. Megkerülhetetlen feladat továbbá a karrier utak és a hozzájuk tartozó munkakörcsaládok kialakítása és karbantartása, ehhez kapcsolódóan az egységes munkaköri

³⁸ Karoliny Mártonné – Lévai Zoltán – Poór József: Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban. Módszertani kézikönyv. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 2005., p. 20.

³⁹ A rendszermodellről részletesen: Szakács Gábor: Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. A stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés humánfolyamata.

leírások és munkaköri specifikációk (profilok) elkészítésében és folyamatos frissítésében történő részvétel. Szintén érdemes megemlíteni még a részvételt a szervezeti kompetencia térkép és a munkakörökhöz rendelt kompetenciaszintek kialakításában azzal a megjegyzéssel, hogy az utóbbi feladatok ellátásában való részvétel elsődlegesen a vezetői utánpótláshoz kapcsolódó mentori program részét képezheti. Szélesebb kapcsolódási humán funkcióként tekinthetünk azonban a munkavégzési rendszerkeretek kialakításában történő részvételre, a munkaidőre, a pihenőidőre és a szabadságolásra vonatkozó szabályok betartására, valamint ezek nyilvántartására, dokumentálására. Szintén ehhez kapcsolódik – némi vezetői felhanggal karöltve – az általános munkamagatartási követelmények meghatározása.

Az emberierőforrás-áramlás- és fejlesztés (közszolgálati életpálya menedzsment) humánfolyamata

A mentori rendszernek jelentős szerepe lehet a munkaerő-tervezésben, a létszámgazdálkodásban, illetve a munkaerő biztosításában, különösen abban az esetben, amennyiben a mentori rendszer részét képezi a munkahelyi rotáció. Emellett kiemelt szerep juthat a mentoroknak a toborzásban és a kiválasztásban, illetve a munkaerő megtartásában. Külön mentori rendszer foglalkozik az ösztöndíjas foglalkoztatottak beillesztésével, de ugyanilyen fontos lehet a gyakornoki és határozott idős programokba történő mentori bekapcsolódás, részvétel a lebonyolításban, értékelésben és fejlesztésben. Általánosan azt mondhatjuk, hogy a mentorok kulcsszerepet játszanak a beillesztési politika kidolgozásában és végrehajtásában.

Alapvető szerepe lehet a mentori rendszereknek a közszolgálati karriertervezésben, amely tervezés természetesen nem csak a vezetői karrierre korlátozódik, ugyanúgy részét képezik a szakértői utánpótlás programok, a tehetséggondozási programok, vagy bármilyen soros előmenetelt gyorsító lehetőség tudatos és tervszerű felhasználása. Emellett hangsúlyos a kinevezéstől eltérő foglalkoztatási formák közötti iránymutatás (átirányítás, kirendelés, kiküldetés, vezénylés stb.), illetve a munkáltató személyében, vagy a szervezeten belüli változások megfelelő menedzselése. Megemlítendő még az érdemek elismerése, amelyet értelmezhetünk mind a mentor, mind pedig a mentorált vonatkozásában.

Szintén mind a mentorok, mind pedig a mentoráltak vonatkozásában értelmezendő a munkakör/feladatkör megtartása, vagy új munkakörbe/feladatkörbe kerüléshez szükséges fejlesztésekben (képzések, továbbképzések, átképzések, vezetőképzések) történő részvétel. Ennek kiemelt terepe az éves és a középtávú egyéni, valamint szervezeti szintű továbbképzések tervezése, a tanulmányi, vagy a továbbképzési pontrendszerek működtetése. Maga a mentorálás a munkavégzéshez kapcsolódó (On-the-job) fejlesztés, de elválaszthatatlan a szervezet tudásmenedzsment (tudásmegosztó, tudástranszfer) rendszerétől. Megjegyzendő, hogy kifejezetten a pályakezdők mentorálásának fejlesztésére vonatkozó koncepció ezekhez a HR funkciókhoz kötődik a legerősebben, míg számos egyéb funkció esetében közvetettebb a kapcsolata, illetve a direkt kapcsolódás a program kiterjesztését követően jön/jöhet létre.

A mentori rendszer szorosan kapcsolódik a fluktuáció tervezéséhez, előrejelzéséhez, elemzéséhez, valamint a szükséges intézkedések megtételéhez. Bár a fluktuáció részét képezi, érdemes kiemelnünk a mentorálás szerepét a gondoskodó elbocsátás (outplacement) HR funkciójában, amely szoros kapcsolatban áll a tudásmenedzsment funkcióval is.

A teljesítménymenedzsment humánfolyamata és humán funkciói

A teljesítménymenedzsment humán funkciói közül érdemes kiemelni a szervezeti teljesítménymenedzsment politika kialakítását és fejlesztését, továbbá az egyéni teljesítményértékeléssel és minősítéssel kapcsolatos feladatokba történő bekapcsolódást, valamint az értékelő vezetők és az értékelték módszertani támogatását. A módszertani támogatáson túl érdemes felhívni a figyelmet a mentori program kapcsán a folyamatos visszacsatolás, értékelés és fejlesztési célkitűzések körforgására. Szintén megemlíthető még a szervezeten belüli közszolgálati elégedettség és elkötelezettség mérésének a megtervezése, végrehajtása és az eredmények kiértékelése.

Az ösztönzésmenedzsment (kompenzáció és javadalmazás) humánfolyamata és humán funkciói

A mentori rendszeren belül természetesen elkerülhetetlen a részvétel a közszolgálati, illetve a szervezeti bérpolitika és ösztönzési politika kialakításában, megvalósításában, értékelésében és fejlesztésében. Emellett megjelennek a munkakör-értékeléssel kapcsolatos feladatok is. Juttatási oldalról megemlíthető továbbá a cafetéria-juttatási, illetve az egyéb béren kívüli juttatási rendszer megismertetése, visszajelzések gyűjtése és elemzése, valamint ezen rendszerek fejlesztésében történő részvétel. Szintén ide tartoznak a fejlesztési célú juttatások is, úgymint tanulmányi szerződések, ösztönző-típusú képzések stb.

A személyügyi szolgáltatások és tevékenységek (személyügyi, munkaügyi, humánigazgatási) humánfolyamata és humán funkciói

A mentori rendszer egyik fő feladatának, a szervezeti beillesztésnek képezi részét az emberi erőforrás -gazdálkodással összefüggő kérelmek, panaszok, beadványok, jogviták, munkahelyi konfliktusok kezelése, az ezekben történő iránymutatás. Szintén ehhez kapcsolódik a szervezeten belül a munka- és egészségvédelemmel összefüggő tevékenységek megtervezése, megvalósítása, folyamatos értékelése és fejlesztése. A mentoroknak kulcsszerepük van az emberierőforrás-gazdálkodással összefüggő kommunikációban, az információáramlás biztosításában. A humánfolyamaton belül megemlíthető még a munkahelyi konfliktusok megelőzése és feloldása, szükség esetén mediátori tevékenység ellátása. A fentiek felül a mentori program részt vesz az esélyegyenlőségi, a felzárkóztatási és a fenntartható fejlődést segítő programok, akciók szervezésében és lebonyolításában.

Természetesen a felsorolt kapcsolatok nem csak a pályakezdők beillesztését segítő mentori program kapcsolódási pontjait tartalmazzák, hanem a kibővített mentori programok (hátrányos helyzetűek mentorálása, tartós távollétról visszatérők mentorálása, karrier mentorálás, közszolgálaton belül áthelyezettek mentorálása, nyugdíjba vonulók mentorálása stb.) valamennyi potenciális kapcsolódási pontját.

Az alábbi ábra a feltárt főbb kapcsolódási pontokat foglalja össze a HR funkciók és a mentori programok között. Az ábrán hat csoportba rendeztük a főbb humán funkciókat aszerint, hogy melyik humán folyamathoz vannak sorolva a stratégiai alapú integrált emberi erőforrás gazdálkodás rendszermodelljén belül. A két szélső oszlopban „X” jellel jelöltük azokat a funkciókat, amelyekhez direkt módon kapcsolódnak vagy a pályakezdők beillesztését támogató mentori program, vagy valamelyik kibővített mentori program.

Pályakezdők beillesztését támogató mentori program	humán funkciók	Kibővített mentori programok
X	munkaerő felvétel	X
	gondoskodó elbocsátás	X
X	szervezeti kultúra fejlesztése	X
	változások menedzselése	X
	vezetői utánpótlás biztosítása	X
X	munkaerő tervezés és biztosítás	X
X	toborzás és kiválasztás	X
X	emberierőforrás-fejlesztés	X
	karrierépítés	X
X	tudástranszfer	X
	gondoskodó elbocsátás	X
X	teljesítményértékelés, visszacsatolás, célkitűzés	X
X	ösztönzésmenedzsment	X
X	belső kommunikáció, információáramlás	X
	esélyegyenlőség biztosítása	X

8. ábra: A főbb humán funkciók kapcsolódása a mentori programokhoz
(forrás: a szerzők saját szerkesztése)

Összességében azt mondhatjuk, hogy a különféle mentori programok tartamukban szorosan, hálószerűen kapcsolódnak a közszolgálat stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodási rendszer valamennyi humánfolyamatához, illetve az egyes folyamatokon belül számos humán funkcióihoz.

3.1. A mentori rendszer céljai

Az egymásra épülő közigazgatás fejlesztési programok⁴⁰ kiemelt célként kezelik a szolgáltató típusú állam kialakítását és működtetését. A szolgáltató állam modelljének megvalósítása egyaránt szükségessé teszi a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodási rendszerre történő átállást, és a közszolgálati életpályamodell teljes körű bevezetését.⁴¹ A stratégiai célokkal összhangban álló integrált emberierőforrás-gazdálkodás hozzájárul azon kormányzati cél eléréséhez, hogy 2020-ra a személyi állománytól megkövetelt szolgáltató szemléletű, felkészült, a változásokhoz rugalmasan alkalmazkodni tudó és megfelelő teljesítményt leadó professzionális személyi állomány dolgozzon a köz szolgálatában.

⁴⁰ A felsorolás szintjén: Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési program (MK 11.0), Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési program (MK 12.0), Közigazgatás- és Közszolgáltatás Fejlesztési Stratégia (2014-2020).

⁴¹ Közigazgatás- és Közszolgáltatás Fejlesztési Stratégia (2014-2020). Miniszterelnökség, Budapest, 2015. p. 60-61.

Akár a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás, akár a közszolgálati életpályamodell oldaláról közelítjük meg a kérdést, meghatározó annak a jelentősége, hogy – napjaink egyre szűkülő munkaerőpiacáról – milyen munkaerőt tud bevonni a közszolgálat, továbbá a megszerzett munkaerőt hogyan tudják az egyes szervezetek beilleszteni a szervezeti és munkakultúrájukba, tudják-e biztosítani a munkaerő folyamatos fejlesztését és karrier útját, összességében meg tudják-e tartani a munkaerőt. Ebben a rendkívül összetett és kihívásokkal teli folyamatban nyújthat érdemi segítséget egy megfelelően átgondolt és bevezetett mentori rendszer.

A mentorálás természetesen nem új keletű tevékenység, a versenyszférában – különösen a nagyvállalati oldalon – már hosszú évtizedek óta szerves részét képezi az emberi erőforrás-gazdálkodásnak. Hazánkban a versenyszférában alkalmazott menedzsment technikák átvétele azonban rendszerint csak részlegesen tudott megvalósulni az elmúlt bő huszonöt évben. Ezt a jelenséget – annak mélyebb feltárása nélkül – több okra vezethetjük vissza. Szerepet játszott benne a New Public Management irányzatának háttérbe szorulása vagy a közszolgálati emberi erőforrás -gazdálkodásunk nagyon erős kötődése a vonatkozó jogi szabályozáshoz. Általános tapasztalat, hogy a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodási rendszermodellben meghatározott HR folyamatok és funkciók közül a szervezetek azokat végzik rendszeresen, amelyekhez a kapcsolódó feladatok ellátása jogszabályi előírásokhoz kötöttek. Ilyen feladatok többek között a munkakörön alapuló egyéni teljesítménycélok kijelölése és ezek féléves/éves értékelése, a közszolgálati továbbképzési rendszerben meghatározott egyéni éves továbbképzési tervek elkészítése, vagy a cafetéria-juttatások biztosítása a jogszabályokban meghatározott feltételek szerint. Más – nem szabályozott – emberierőforrás-gazdálkodási menedzsment technikák ellátása esetleges, vagy teljes mértékben hiányzik. A mentoráláshoz kapcsolódóan ilyen technikák többek között a betanítás, a coaching, a generációmenedzsment, a tudásmenedzsment, a tanulószervezet kérdése, vagy a kompetenciamenedzsment.⁴² A jogi szabályozás „mindenhatóságát” jól kifejezi az a vicces mondás, hogy „amit a közszolgálaton belül nem szabályoznak, az nincs is”.⁴³

Ezt a mélyen gyökerező beidegződést sok időbe telik megváltoztatni, azonban a szervezeti kultúra tudatos átalakításával, a személyi állomány (elsődleges hangsúllyal a felső- és középvezetőkre, valamint az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó munkatársakra) szemléletének és gondolkodásmódjának a megváltoztatásával jelentős eredmények érhetők el belátható időn belül. A szemléletváltásban nagy segítséget jelenthet a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodási rendszer fokozatos, de maradéktalan elterjedése a közszolgálat szervezeteiben.

Fontos ugyanakkor megjegyezni, hogy a hazai közszolgálatban sem számít idegen elemnek a mentorálás. Mint az 1.5. fejezetben is már részletesen bemutattuk, jelenleg is több a mentorálással összefüggő kormányzati program fut sikeresen, illetve jelen projekt keretében végzett kutatómunka is felszínre hozta, hogy – elszórta, szigetszerűen bár, de – számos közszolgálati intézmény alakított már ki saját mentori rendszert, amelyeket évek óta sikeresen

⁴² Szakács Gábor: Konceptió a magyar közszolgálat mentori rendszerének kialakításához. Human Horizont Minőségi Fejlesztő és Szolgáltató Kft., 2015. p. 8.

⁴³ Szakács Gábor: Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. „Közszolgálati Humán Tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány). Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2014. p. 20.

működtetnek. Szintén az 1.5. fejezetben részletesen bemutatott európai uniós országokban alkalmazott gyakorlatok felhívják a figyelmünket nem csak arra, hogy a mentorálás gyakorlata tágabb otthonunknak tekintett Európai Unión belül széles körben elterjed, hanem arra is, hogy a mentorálás milyen széles körben alkalmazható sikeresen a közszolgálati intézményrendszeren belül.



9. ábra: A mentorálás főbb alkalmazhatósági területei a stratégiai emberi erőforrás gazdálkodáson belül

(forrás: a szerzők saját szerkesztése)

A fenti ábráról is jól látható, hogy a mentorálás alkalmazhatósága rendkívül széles területre terjed ki az emberierőforrás-gazdálkodás rendszerében. Jól látható az is, hogy időrendjét tekintve megjelenik a közszolgálati életpályamodell teljes folyamatában kezdve a belépéstől a beillesztésen át a vertikális és horizontális karriertervezésen keresztül az utánpótlás menedzsmentig, tudásátadásig.⁴⁴ A szervezetek eltérő jellege miatt számtalan különféle mentor rendszert találhatunk nem csak itthon, hanem szerte a világban is, ugyanakkor megtalálhatóak azok a célkitűzések, amelyek számos munkahelyi mentori rendszer közös jellemzői, úgymint:

- tudatos karrierépítés;
- hatékonyságnövelés a feladatvégzésben;
- beillesztés az adott munkahelyi környezetbe.⁴⁵

⁴⁴ A mentorálás részletes kapcsolatát a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás rendszeréhez a fejezet korábbi részében részletesen bemutatattuk.

⁴⁵ Hegede Szabolcs – Kovácsné Vas Erzsébet – Papp Imre – Pázmándi Zoltán – Pintz Judit – Schrötter Ildikó – Szabó Melinda: Pályakezdekők mentorálása a közszolgálatban itthon és külföldön. Bemutató a Magyar Közigazgatási Ösztöndíj Programon keresztül. Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal, 2013.10.29.

Természetesen a felsorolt mentorálási célkitűzéseket nem lehet élesen elkülöníteni egymástól, ennek megfelelően **a kidolgozásra került mentori rendszer célja a pályakezdők munkahelyi beillesztésének és szervezeti szocializációjának segítése, szervezeti tudástranszfer biztosítása, valamint karrierjük és pályán tartásuk támogatása.** Tekintettel arra, hogy jelen programban a mentoráltak célközönsége a pályakezdők (három évnél kevesebb munkatapasztalattal rendelkezők) köre, így a felsorolt célkitűzések közül **alapvető, elsődleges célként fogalmazhatjuk meg a munkahelyi szocializációt és beillesztést, továbbá az életpályamodell elején biztosítandó szakmai támogatást, fejlesztést és tudásátadást.**

A mentori rendszer folyamatán belül a fentiekkel összhangban részletesen kialakítottuk azokat a részcélokat és feladatokat, amelyeket végre kell hajtani a mentori időszak alatt. Ezen feladatok között többségében vannak azok, amelyek a program során kötelezően végrehajtandóak illetve beépíthetők, valamint olyan részcélok is, amelyek elérése „csak” ajánlott. A mentori rendszerek közös ismerte a szabályozottság, nincs ez másként jelen koncepcióban sem. A meghatározott feladatok és célok teljesítéséhez pontos ütemezés áll rendelkezésre, szabályozva lesz a bevonandó személyek köre, valamint a rendszer térbeli és időbeli keretei. A rendszer végrehajtása jelentős erőforrás befektetést, odafigyelést és elkötelezettséget igényel mind a mentortól, mind pedig a mentorálttól. Ugyanakkor nem szabad szó nélkül elmennünk a várható haszon mellett sem. A mentori rendszer megfelelő színvonalú elvégzése nagymértékben hozzájárulhat a belépő pályakezdő szervezeti beillesztéséhez, a fentiekben már részletezett egyéni és szervezeti célok eléréséhez, végső soron pedig a közigazgatási fejlesztési stratégiákban meghatározott szolgáltató szemlélet kialakulásához, a szolgáltató állam megteremtéséhez.

3.2. A mentori rendszer alapelvei

A mentori rendszer elemeinek (pl.: mentorálás folyamata, mentorok feladatai, mentorok kiválasztása és képzése, monitoring stb.) kialakításakor öt alapelvet vettünk figyelembe, amelyek a 2. fejezetben bemutatott igényfelmérő kutatás eredményeiből kristályosodtak ki. Ezek az elvek adják a gyakorlatban megvalósuló módszer elvi háttérét. A következő részben az alapelveket mutatjuk be.

Keretprogram jellegű működés

Az igényfelmérő kutatás egyik legfontosabb tanulsága az volt, hogy a szervezetek egy olyan félig centralizált programot fogadnának szívesen (lásd: Függelék 103.számú ábra), amelyben a közös alapvetéseket és feltételeket egy központi koordináló szerv biztosítja, de a szervezetek viszonylag nagy önállóságot élveznek egyéni igényeik, lehetőségeik vagy a már meglévő mentori gyakorlatuk megvalósításában. Ez a mentori program egyik legfontosabb alapelve. A keretprogram jellegű működés a gyakorlatban tehát azt jelenti, hogy a rendszer bizonyos elemei kötelezően érvényesek minden csatkozó szerve, ám egyes területeken a szervezetek rugalmasan alkalmazhatják saját elképzeléseiket. Ez a rugalmasság a mentori rendszer következő elemeiben jelenhet meg:

- a mentorálás folyamata kötelező és ajánlott szakaszokból áll;
- a mentorálás folyamatában az egyes szakaszok időtartama egy adott időkereten belül (lásd: 5.1. alfejezet) szabadon változhat a mentorált és a szervezet igényeinek, lehetőségeinek megfelelően;

- a mentorok kiválasztása lehet szervezeten belüli kompetenciaértékelés vagy azon kívüli objektív kompetenciamérés;
- a szervezetek választásától függően a mentori tevékenység részét képezheti az éves teljesítményértékelésnek;
- a szervezetek választásától függően a mentorált értékelése részét képezheti a mentorált teljesítményértékelésének;
- a szervezetek választásától függően a mentori tevékenység beszámolható az éves teljesítményértékelésbe;
- a szervezetek saját – már meglévő vagy fejlesztés alatt álló – mentori képzésüket, mentori továbbképzésüket elszámolhatják;
- a mentori rendszer szerves része a tapasztalatok megosztása, cseréje, a jó gyakorlatok gyűjtése és ennek megfelelően a rendszer igény szerinti fejlesztése, karbantartása.

A jó gyakorlatok beépítése

A kutatási munka során elszórtan bár, de számos szervezet esetében felszínre kerültek jó mentori gyakorlatok, illetve – véleményünk szerint – követendő alapvetések. Ezen túlmenően nem szabad megfeledkeznünk a meglévő közszolgálati ösztöndíjprogramok kitűnő eredményeiről, amelyeken belül szintén fundamentális elemként jelenik meg a résztvevők mentorálása. Jelen koncepció megalkotásakor alapvető célként határoztuk meg a meglévő mentori jó – és a közszolgálat egészére kiterjeszhető – gyakorlatok beépítését, elkerülve ezáltal azt a sajnálatos eshetőséget, hogy a fürdővízzel együtt kiöntsük a gyereket is – ahogy a mondás tartja. Az interjúk során megismert jó gyakorlatok egyes részeit az alábbi rendszerelemeknél használtuk fel:

- a mentori feladatra való jelentkezés önkéntessége;
- a mentorok kiválasztásának alapelvei;
- a mentori képzés tartalmi elemei;
- a mentori folyamat értékelésének alapelvei;
- a mentori folyamat monitoringja.

A megfelelő embert a megfelelő feladatra

Egy mentori rendszer sikere ugyanakkor nem kizárólag a kialakított módszertanon múlik. Legalább ilyen fontos siker faktor az emberi tényező, azaz a mentor és a mentorált személye. Lehet bármilyen jól szervezett és szabályozott egy program, ha a résztvevők nem alkalmasak a betöltött szerepük hatékony ellátására. Bár a mentoroktól elvárt kompetenciák részletes bemutatására a 10. fejezet vállalkozik, azonban megállapíthatjuk, hogy a kialakított több komponensű mentori kiválasztási rendszer, valamint a kiválasztott mentorok szakmai-módszertani felkészítése kellő garanciát nyújt arra vonatkozóan, hogy a szervezeti oldalról megvalósulhasson a megfelelő embert a megfelelő feladatra alapelv. Tekintettel ugyanakkor arra, hogy a toborzás és a kiválasztás alapvetően decentralizáltan történik a közszolgálati szervezetek szintjén, ezért fokozott felelősség hárul a kiválasztási eljárásban résztvevő HR szakértőkre. A beválasztási kockázat csökkentése érdekében javasolt a mentor bevonása – legalább – a kiválasztási folyamat végébe annak érdekében, hogy véleményt alkothasson az új munkatárs beilleszthetőségéről a munkacsoportjába.

Szervezeti adminisztratív terhek minimalizálása

A kutatási eredmények alapján egyértelműen kirajzolódott a résztvevők azon akarata, hogy az új mentori rendszer bevezetésével ne növekedjenek érdemben a szervezetek bürokratikus

munkaterhei. A válaszadók egyértelmű akarata volt, hogy a rendszer érdemi, és ne adminisztratív módon járuljon hozzá az emberierőforrás-fejlesztéséhez. Úgy hisszük, hogy ez egyrészt jogos elvárás, másrészt a mentori rendszer sikerességének és beválásának is kulcsa. Ennek megfelelően a mentori módszertan megalkotásakor elsődleges szempont volt, hogy a szervezeti oldalról leginkább érintett két csoport, a mentorok, valamint az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó szervezeti egység munkatársai csak akkora adminisztratív terhelést kapjanak, amennyi feltétlenül szükséges. Ezért a mentori folyamathoz kapcsolódó dokumentációt igyekeztünk minimalizálni. A legtöbb esetben félig strukturált értékelő lapokkal, skálákkal, kérdőívekkel dolgozunk (lásd: melléklet), amelyeket a mentorok könnyen ki tudnak tölteni, a HR munkatársak pedig viszonylag egyszerűen fel tudnak dolgozni. A bürokratikus terheket csökkentheti az is, hogy a mentori rendszer támogatására egy informatikai rendszer kiépítését tervezzük. Ennek létrejötte reményeink szerint még egyszerűbbé teszi majd a kapcsolódó adminisztrációt.

Ugyanakkor itt kell kiemelnünk, hogy a mentori rendszer bevezetése mindenképpen plusz terhet ró majd az érintett állományra. A mentorok esetében az alaptevékenység egészül ki a mentori szerepek és a hozzájuk kapcsolódó feladatok ellátásával (lásd: 9. fejezet). A HR munkatársaknak pedig a rendszert koordináló központokkal (lásd: 4. fejezet) együttműködve kell érdemi szerepet vállalniuk a mentori rendszer monitoringjában és fejlesztésében.

Mentorok teljesítményarányos kompenzálása

A mentori rendszer számos alapelve említi a mentorok kötelezettségeit. Ahhoz, hogy valaki bekerülhessen a programba és mentorrá válhasson, többlépcsős kiválasztási és felkészítési folyamaton kell átesnie. Ezt követően a mentorálás alatt elvárt a mentoroktól a folyamatos aktív részvétel és odafigyelés, mindez annak szem előtt tartásával, hogy a mentorálás nem akadályozhatja a munkaköri feladatok ellátását, ergo feltételezi valamilyen mértékben a normál munkarenden felüli munkavégzést is. Mindezek alapján úgy gondoljuk, hogy a mentori szerepre elsődlegesen olyan munkatársak fognak jelentkezni, akik belülről fakadóan motiváltak egy ilyen feladat elvégzésére. Ezt a fajta motivációt hívhatjuk motiváció 3.0-nak, amely típusú motiváció elengedhetetlen a magasabb kognitív képességeket és összetettebb gondolkodást igénylő feladatok ellátásban, mint amilyen a mentorálás is.⁴⁶ Természetesen nem feledkezhetünk meg a motiváció kezdetlegesebb szintjéről sem (az előbbi gondolatsort követve a motiváció 2.0-ról), amely a klasszikusnak tekinthető jutalom/büntetés kérdéskörére épül. Várhatóan lesznek olyan mentor jelentkezők is, akiket elsődlegesen nem az elvégzendő feladat, hanem a plusz juttatás lehetősége vezérel majd. Esetükben fontos a felkészítés ideje alatt tudatosítani, hogy a rájuk váró feladatok mennyisége, továbbá a mentorálással együtt járó személyes felelősségük összességében a plusz juttatás mértékében nem tud manifesztálódni, így a feladatteljesítés iránti belső elkötelezettség nélkül kényelmetlenül érezhetik magukat a mentori szerepben.

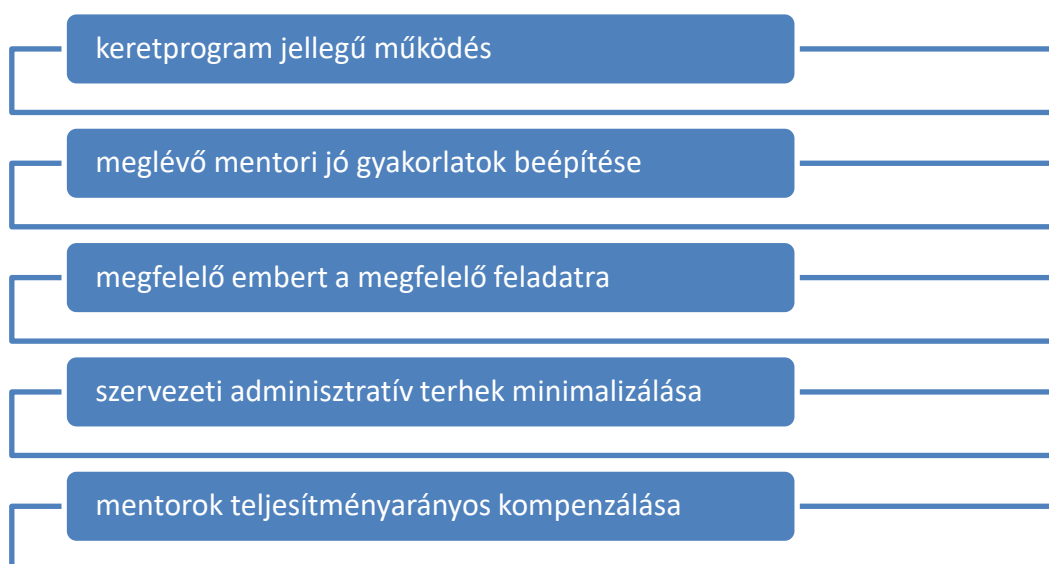
A fenti gondolatmenet alapján a mentori juttatást nem is nevezhetjük motivációs eszközhöz, arra inkább kompenzációs elemként tekintünk. A kompenzáció elsődleges célja a mentorok felé a befektetett többlettanulás, felkészülés, felelősségvállalás, a szervezeti kultúra fejlesztése és munkájuk ellentételezése. A kompenzációs elemek sajnos hagyományosan Achilles saroknak számítanak a közszolgálatban. Amennyiben összehasonlítjuk például a közszolgálati tisztviselők elégedettség és elkötelezettség mérésének 2008-as és 2013-as eredményeit, akkor azt láthatjuk, hogy amíg a tisztviselők elkötelezettsége és elégedettsége a

⁴⁶ Daniel H. Pink: Motiváció 3.0. Ösztönzés másképp. HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2010. pp. 42-47.

vizsgált időszakban jelentősen – több mint 20%-kal – nőtt, addig a fizetésekkel és juttatásokkal kapcsolatos megelégedettségük gyakorlatilag semmit sem javult.⁴⁷ Fontos tehát, hogy a mentori díjazás mértéke elérjen egy olyan szintet, amelyet az érintett mentorok méltányosnak érezhetnek. Ennek javasolt összege az egy éves mentorálási időszak alatt bruttó 500.000 forint, amely összeg negyedéves bontásban kerülhet kiutalásra.

Többek között a megélhetési mentorálás elkerülése érdekében ajánlott, hogy egy mentor csak egy mentorálttal foglalkozzon. Ezt elősegítendő a mentori juttatás megállapításánál az esetlegesen egy időben vállalt második mentorált vonatkozásában alacsonyabb összegű juttatást lehet csak megállapítani, illetve kettő-háromnál több mentorált esetében további mentori juttatás nem állapítható meg. Szintén a mentori tevékenység színvonalát és a szervezetfejlesztésre gyakorolt pozitív hatását szolgálja a mentorok teljesítményarányos díjazása. Ennek értelmében csak az a mentor számíthat a megállapított mentori díjazás teljes összegére, aki a mentori program folyamatában szereplő valamennyi kötelező és ajánlott modul teljesíti. Részteljesítés esetén arányos díjazás jár.

Összefoglalásul tehát a mentori program koncepciója öt alapelvre épül, ahogy azt az alábbi ábra is szemlélteti.



10. ábra: A mentori rendszer alelvei
(forrás: a szerzők saját szerkesztése)

3.3. A mentori rendszer célcsoportja

A mentori rendszer a közigazgatás, az önkormányzati igazgatás és a rendvédelem területén elhelyezkedő különböző állományviszonyú – hivatásos, kormánytisztviselő, köztisztviselő,

⁴⁷ Szabó Szilvia (szerk.), Szakács Gábor (szerk.): Közszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment. NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, 2016., pp. 264-265.

állami tisztviselő – pályakezdőkre terjed ki. A pályakezdő fogalmát szűken és tágan is értelmezhetjük.

- A **szűk értelmezés** alapján azokat az új szervezeti belépőket tekinthetjük pályakezdőknek, akik maximum három év munkatapasztalattal rendelkeznek.
- A **tág értelmezés** szerint viszont pályakezdőnek minősülhetnek azok az új szervezeti belépők is, akik több, mint három év munkatapasztalattal rendelkeznek, ám azt a közszolgálaton kívül szerezték.

A mentori rendszert megalapozó igényfelmérő kutatás eredménye szerint célszerű inkább a tágabb értelmezést alkalmazni (lásd: Függelék 106.számú ábra), vagyis javaslatunk szerint minden olyan új szervezeti belépő lehet mentorált, aki – életkorától és munkatapasztalatától függetlenül – először helyezkedik el a közszolgálatban.

3.4. A tudásvesztés kockázatának szempontjából kritikus munkakörök meghatározása

A fenti javaslatnak megfelelően nagyon tág a potenciális mentoráltak köre, de a gyakorlati megvalósítás során nagy valószínűséggel az érintett szervezetek nem tudnak majd minden – a fenti feltételeknek megfelelő – új belépő számára mentort biztosítani. Ennek több oka is van. Egyrészt a mentori rendszer minőségének garantálása miatt egy mentor maximum három mentorálttal foglalkozhat egyszerre, és nagy valószínűséggel a nagyobb szervezetben nem fog annyi kiképzett mentor rendelkezésre állni, hogy minden új belépő pályakezdőnek jusson mentor. Másrészt terveink szerint a mentorok díjazást kapnak munkájukért, és elképzelhető, a rendelkezésre álló finanszírozási keret sem lesz elég minden új belépő pályakezdő mentorálására. Végül ki kell emelnünk, hogy a mentorálásnak alapvetően a szervezetek érdekeit, a munkaerő megtartását kell szolgálnia, ezért elsősorban azokban a munkakörökben javasoljuk a mentorálást elvégezni, amelyek a tudásvesztés kockázata szempontjából különösen veszélyeztetettek. Ezeknek a munkaköröknek a meghatározása alapvetően a mentori rendszerhez csatlakozó szervezetek feladata (lásd: 4.2. alfejezet).

A tudásvesztés szempontjából kritikus munkakörök feltérképezésének egyik lehetséges megoldása a 10. számú mellékletben található értékelő skála alkalmazása. A módszer lényege, hogy a szervezeteknek – szakterületenként – össze kell gyűjteniük az egyes munkaköröket, majd el kell dönteniük, hogy az egyes munkaköröket jellemzik-e a tudásvesztés kockázata szempontjából meghatározónak tekinthető tényezők, melyek jellemzően az alábbiak:

- magas fluktuációval járó munkakörök,
- magas képesítési és kompetenciakövetelményt igénylő munkakörök,
- különleges munkaterheléssel járó munkakörök.

A tényezők értékelése során a legmagasabb pontszámot kapott munkakörök tekinthetőek az adott szervezet tudásvesztés szempontjából kiemelten veszélyeztetett területeinek. Javaslatunk alapján ezekben a munkakörökben indokolt a pályakezdők mentorálása. A módszer alkalmazását a pilot során tervezzük tesztelni.

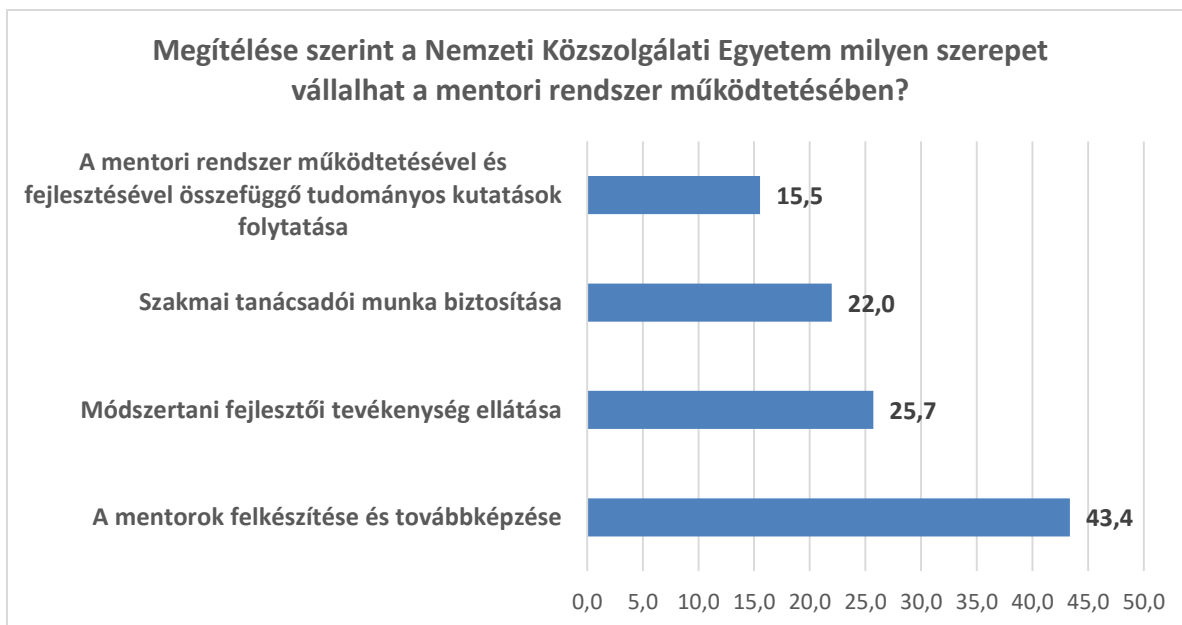
4. A mentori rendszerben résztvevő szervezetek

A pályakezdek beillesztését segítő mentori rendszer céljainak és alapelveinek ismertetését követően fontos áttekintenünk azokat a szervezeti kereteket, amelyen belül megvalósíthatónak érezzük jelen módszertant. A megalapozó igényfelmérő kutatás egyik legfontosabb tanulsága az volt, hogy a megkérdezettek jelentős része egy kevésbé centralizált szervezeti háttérrel tudja elképzelni a mentori rendszer működtetését (lásd: 3.2. alfejezet). A kérdőíves felmérés résztvevőinek jelentős többsége (37,6 százaléka) szerint egy központi koordináló központ és az érintett szervezetek együttműködésében kell a rendszernek működnie. Ezt az eredményt szemlélteti a következő diagram:



11. ábra: A mentori rendszert megalapozó igényfelmérő kutatás kérdőíves szakaszában a mentori rendszer szervezeti felépítésére vonatkozó válaszok aránya
(forrás: a szerzők saját szerkesztése)

Fontos továbbá kiemelnünk azt is, hogy a válaszadók többsége (59,8%) szerint (lásd: Függelék 104.számú ábra) a Nemzeti Közszolgálati Egyetemnek is szerepet kell vállalnia a rendszer fenntartásában. A felmérésben résztvevők véleménye szerint az NKE-nek elsősorban a mentorok felkészítésében és továbbképzésében lenne feladata. Ezt az eredményt láthatjuk az alábbi diagramon:



12. ábra: A mentori rendszert megalapozó igényfelmérő kutatás kérdőíves szakaszában a Nemzeti Közzolgálati Egyetem szerepére vonatkozó válaszok aránya
(forrás: a szerzők saját szerkesztése)

A bemutatott vizsgálati eredményeknek megfelelően elképzelésünk szerint a mentori rendszer működtetésében az alábbi szervezeteknek lenne szerepe és feladata:

- A mentori rendszerbe bekapcsolódó közigazgatási, önkormányzati és rendvédelmi szervezetek.
- **A közigazgatási és az önkormányzati terület koordináló központja**, amely javaslatunk szerint a Kormányzati Személyügyi Központ funkcióját ellátó szervezeti egység –jelenleg a Belügyminisztérium Személyzetfejlesztési és Szolgáltatási Osztálya – lenne.
- **A rendvédelmi terület koordináló központja**, elképzelésünk szerint a Belügyminisztérium Vezetőképzési, Továbbképzési és Tudományszervezési Főosztálya.
- **A Nemzeti Közzolgálati Egyetem.**

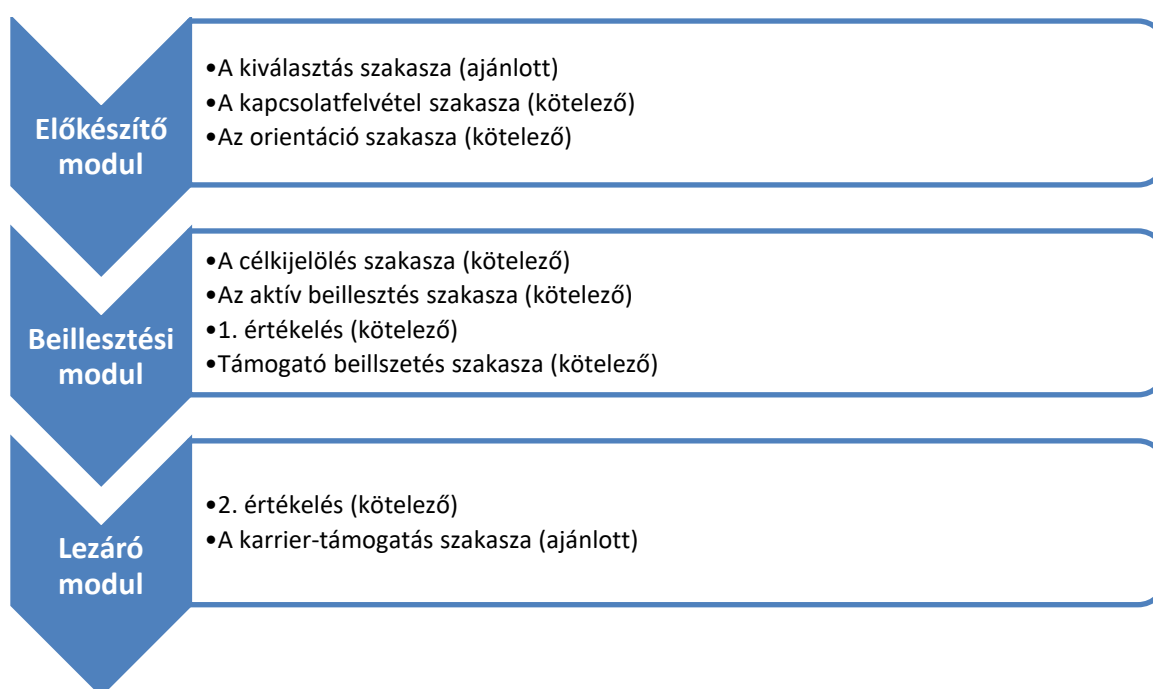
Úgy gondoljuk, hogy a mentori rendszer egységes, a 3. fejezetben bemutatott céloknak és alapelveknek megfelelő működését leginkább az biztosítaná, ha a központi koordináció feladatait egyetlen szervezet látná el. Ugyanakkor arra is figyelemmel kell lenni, hogy a rendvédelem és a közigazgatás eltérő erőforrásokkal- illetve már működő megoldással rendelkezik számos területen (például: kiválasztás, képzés és továbbképzés, monitoring), amely érinti a mentori rendszer megvalósulását. Ezért javasoljuk, hogy a közigazgatási és önkormányzati területet másik központ koordinálja, mint a rendvédelmi területet.

Itt kell azonban felhívni a figyelmet arra, hogy a mentori rendszer egységes kereteinek fenntartása miatt kiemelten fontosnak tartjuk a két központ szoros együttműködését. A rendszer csak akkor működhet hatékonyan, ha a központok között élénk szakmai kommunikáció alakul ki, ha folyamatosan megosztják egymással tapasztalataikat, módszertani megoldásaikat, és közösen dolgoznak a rendszer fejlesztésén.

A mentori rendszer működtetésének részletes feladatait és az együttműködés kereteit a megvalósításért felelős szervek bevonásával a projekt pilot program során alakítjuk ki.

5. A mentori program folyamata

A következő fejezetben részletesen bemutatjuk a javasolt mentori program teljes folyamatát. A folyamatban külön jelezzük azokat a szakaszokat és feladatokat, amelyek elvégzése ajánlott a program sikerének biztosítása érdekében, illetve azokat a szakaszokat és feladatokat, amelyek kötelezően elvégzendők. Ezen túlmenően javaslatot teszünk az egyes szakaszok időbeli keretére, illetve a feladatellátásba bevonandó személyek körére is. Felhívjuk a figyelmet arra, hogy bár a felvázolt mentori program a pályakezdekők beillesztésének támogatását hivatott elősegíteni, ugyanakkor néhány – elsődlegesen ajánlott – elem esetében túlmutat ezen, és átível egyéb emberierőforrás-gazdálkodási célok elérésének támogatása felé, mint például szervezetfejlesztés, munkakörelemzés, teljesítménymenedzsment, karriertervezés stb.



13. ábra: A mentori rendszer folyamatának bemutatása

(forrás: a szerzők saját szerkesztése)

A következőkben részletesen bemutatjuk a mentori program folyamatait, a folyamatokban meghatározott célokat, ezek időtartamát, a célokhoz kapcsolódó mentori feladatokat, valamint a célok eléréséhez segítséget nyújtó bevonandó személyek körét. A táblázatban az ajánlott időtartamok számos esetben túl-ig vannak meghatározva. Ebben az esetben szerettük volna meghagyni a szervezetek számára a döntési szabadságot arra vonatkozóan, hogy a meglévő szervezeti gyakorlatukhoz igazíthassák a mentori programot. Ugyanígy például a résztvevők száma is tágra van szabva, így minden szervezetnek lehetősége van a saját szándéka szerint meghatározni az egyes szakaszokban résztvevők körét.

5.1 Előkészítő modul

Szakasz neve	Szakasz jellege	Szakasz célja	Mentori feladatok	Ajánlott időtartam	Résztevők
Kiválasztás szakasza.	Ajánlott.	A mentor bevonása már a toborzás és a kiválasztás folyamatába.	A mentor a korábbi tapasztalatai, valamint a munkacsoportjának mélyreható ismerete alapján segíti a toborzás és a kiválasztás folyamatát (például javaslatot tesz a pályázati felhívás összeállítására, részt vesz a szűkített interjúkon, felméri a jelöltek szakmai és emberi beilleszthetőségét stb.). Több új belépő esetén részt vesz a mentor-mentorált párok kialakításában.	1-3 hónap (a toborzás és a kiválasztás időtartamának megfelelően).	<ul style="list-style-type: none"> felsővezető mentor közvetlen vezető szervezeti HR munkatárs jelentkezők és jelöltek
Kapcsolatfelvétel szakasza.	Kötelező.	A mentor és a mentorált ismerkedésének segítése, a bizalmi kapcsolat kialakulásának megalapozása, a mentorált pozitív szervezeti fogadásának támogatása. A mentorált bemutatása a munkacsoportnak.	Kapcsolatfelvétel a belépő pályakezdővel már az első munkanap előtt – félig strukturált beszélgetés keretében (lehetőség szerint személyesen, vagy szükség esetén telefonon). A munkacsoport felkészítése a mentorált fogadására. A mentorált orientációját segítő dokumentumok összeállítása.	1-2 óra (a belépést megelőző egy-két héten belül, lehetőleg a belépőcsomag leadásával egybekötve)	<ul style="list-style-type: none"> mentor mentorált közvetlen vezető munkacsoport
Orientáció szakasza.	Kötelező.	A mentorált alapvető hely- és személyismeretének kialakítása. Az alapvető szervezeti ismeretek megszerzése, a szervezeti értékek megismerése. A legfontosabb munkafolyamatok megismerése, a munkába illesztő képzéseken történő részvétel.	Aktív és támogató jelenlét a mentorált fogadásánál az első munkanaptól. A legfontosabb helyek megmutatása a mentorálnak. A mentorált bemutatása a munkatársaknak. A szervezeti szabályozók átadása, ezek ismertetése. A mentorált segítése egyéb tájékoztató dokumentumokkal, munkavégzési eszközökkel (közös mappák, adatbázisok, tudástár stb.). Segítségnyújtás a munkafolyamatok megismerésében. Folyamatos jelenlét a mentorált mellett.	1-2 hét	<ul style="list-style-type: none"> mentor mentorált közvetlen vezető munkacsoport szervezeti HR munkatárs

5.2 Beillesztési modul

Szakasz neve	Szakasz jellege	Szakasz célja	Mentori feladatok	Ajánlott időtartam	Résztevők
Célkijelölés szakasza.	Kötelező.	Az orientációs időszak tapasztalatainak összegzése, kölcsönös visszajelzés a mentor és a mentorált között. A mentorálási folyamat céljainak pontosítása, a fejlesztési célok összeállítása. A mentorálási időszak ütemezése.	Fejlesztő beszélgetés levezetése az orientációs időszak tapasztalatairól. A fejlesztési célok előkészítése és ezek megvitatása mind a közvetlen vezetővel, ezt követően pedig a mentorálttal. A fejlesztés ütemezésének tervezése és ennek megvitatása a mentorálttal. A fejlesztő beszélgetés végén a fejlesztési napló céljainak és folyamatának összeállítása. A fejlesztés elemeinek egyeztetése a közvetlen vezetővel és más érintettekkel (pl. HR szakértők, a fejlesztésbe bevont más kollégák stb.)	1-2 óra (az orientációs szakasz végén, de a belépéstől számított 30 napon belül)	<ul style="list-style-type: none"> • mentor • mentorált • közvetlen vezető • szervezeti HR munkatárs • a Központ munkatársa
Aktív beillesztés szakasza.	Kötelező.	A mentorált támogatása a legjellemzőbb szakmai feladatok gyakorlati elsajátításában. A mentorált támogatása a szervezeti kultúra értékeinek integrálásában. A mentorált támogatása abban, hogy a munkacsoport befogadja őt.	A mentorált szakmai munkájának nyomon követése, szükség esetén szakmai tanácsadás. A mentorált beilleszkedésének nyomon követése. Segítségnyújtás a mentorált problémáinak megoldásában. Igény szerint – de legalább heti egy alkalommal – kölcsönös visszajelző beszélgetés levezetése. Igény szerint – de legalább havonta egy alkalommal – visszajelzés a közvetlen vezetőnek a mentorált fejlődéséről.	1-3 hónap (a mentorált fejlődésétől függően)	<ul style="list-style-type: none"> • mentor • mentorált • közvetlen vezető • munkacsoport
1. értékelés.	Kötelező.	Visszajelzés az aktív beillesztési időszak tapasztalatairól. További fejlesztési célok kijelölése. Egyéni éves közszolgálati továbbképzési terv kialakítása. A mentorált által betöltött munkakör „önelemzése” a közszolgálatra szabott HAY módszertan alapján (ajánlott cél).	A mentorált munkájával és beilleszkedésével kapcsolatos információk összegyűjtése és rendszerezése. A formalizált visszajelző és értékelő lap kitöltése. Visszajelző és értékelő beszélgetés levezetése. A mentorált visszajelzésének fogadása. A következő időszak céljainak közös kijelölése. A visszajelző és értékelő megbeszélés tapasztalatainak dokumentálása. A továbbképzési kötelezettséghez kapcsolódó egyéni továbbképzési terv közös elkészítése.	1 hét (felkészüléssel és lezárással együtt)	<ul style="list-style-type: none"> • mentor • mentorált • közvetlen vezető • szervezeti HR munkatárs • a központ munkatársa

			Segítségnyújtás a mentorált által betöltött munkakör „önelemzésében” a közszolgálatra szabott HAY módszertan alapján (ajánlott feladat). Az értékelő megbeszélés tapasztalatainak referálása a közvetlen vezető és a HR szakértők felé.		
Támogató beillesztés szakasza.	Kötelező.	A mentorált támogatása a szakmai fejlődésben, a komplex feladatok elsajátítása. A mentorált szervezeti megtartásának támogatása. Munkaköri rotáció (ajánlott cél).	Igény szerint kapcsolattartás a mentorálttal. Segítségnyújtás a mentorált problémáinak megoldásához. Igény szerint – de legalább havi egy alkalommal – fejlesztő beszélgetések a mentorálttal. Kapcsolattartás a mentorált közvetlen vezetőjével és a munkacsoporttal. Segítségnyújtás a mentorált rotációs rendszerű munkavégzésében (ajánlott feladat).	1-3 hónap (igény szerint)	<ul style="list-style-type: none"> • mentor • mentorált • közvetlen vezető • munkacsoport

5.3 Lezáró modul

Szakasz neve	Szakasz jellege	Szakasz célja	Mentori feladatok	Ajánlott időtartam	Résztevők
2. értékelés.	Kötelező.	Visszajelzés a támogató beillesztési időszak tapasztalatairól. A mentori program és az elért célok értékelése. Döntés a karriertámogatás szükségességéről/lehetőségeiről.	A mentorált munkájával és beilleszkedésével kapcsolatos információk összegyűjtése és rendszerezése. A formalizált visszajelző és értékelő lap kitöltése. Visszajelző és értékelő beszélgetés levezetése. A mentorált visszajelzésének fogadása. Az elért célok rögzítése. Részvétel a mentorált közszolgálati egyéni teljesítményértékelésén, önértékelés elvégzésével a mentorálttal (ajánlott feladat). További támogatás szükségességének mérlegelése.	1 hét (felkészüléssel és lezárással együtt)	<ul style="list-style-type: none"> • mentor • mentorált • közvetlen vezető • szervezeti HR munkatárs • a Központ munkatársa
Karriertámogatás szakasza.	Ajánlott.	A mentorált karriertámogatásának megalapozása.	Szükség/lehetőség esetén a mentorált átadása egy másik mentornak (pl. vezetőnek) és/vagy egy másik mentor bevonása a folyamatba. A mentorált támogatása a speciális szakmai és/vagy vezetői kompetenciák megszerzésében. A mentorált bevonása más szakmai területek munkájába és/vagy a mentorált bevonása a vezetői feladatok ellátásába.	1-3 év	<ul style="list-style-type: none"> • felsővezető • mentor • mentorált • közvetlen vezető • munkacsoport

5.4. A mentori program folyamatának dokumentálása

Az előzőekben bemutattuk a mentori program részletes folyamatát, valamint a folyamat során ellátandó mentori feladatokat. A mentori feladatok áttekintését követően egyértelművé válik, hogy folyamatok dokumentálásának nagy része a mentori feladatok részét képezi. Ez alól alapvetően csak azok az előkészítő dokumentumok képeznek kivételt, amelyek elkészítésébe bevonásra kerül a közvetlen vezető és/vagy a HR szakértők. Ezeket a dokumentumokat nevezhetjük ún. input dokumentumoknak is abból a megfontolásból, hogy az összeállításukat követően behelyezzük őket a mentori programba. Fontos ismertetőjegyük továbbá ezen dokumentumoknak, hogy a szervezeten belül új információt nem keletkeztetnek, csak a meglévő tudást alakítják egy rendszerezett, befogadható formává. Tartalmukat tekintve többnyire ismeret átadást elősegítő dokumentumokról beszélhetünk, mint például a szervezeti ábra, a szervezeti egység ügyrendje, a munkafolyamatok ismertetése, a munkaköri leírás, az egyéni közszolgálati teljesítményértékelés vagy a közszolgálati továbbképzési rendszer bemutatása, a közszolgálati életpálya ismertetése stb.

A keletkező dokumentumok másik nagy csoportja az ún. output dokumentumok, amelyek alapvető jellemzője – az input dokumentumokkal ellentétben – az újdonság követelményének megfelelése. Ilyen dokumentumok többek között a közösen jóváhagyott fejlesztési terv és fejlesztési ütemterv, értékelő beszélgetés összefoglalása, visszajelzések begyűjtése stb. Ezek azok a dokumentumok, amelyek úgy mond „kijönnek” a mentori programból. A kijövetelt jelen esetben úgy is értelmezni kell, hogy ezen dokumentumok továbbítandóak a szolgáltató központ irányába is, hiszen részét képezik egyrészt a mentori program minőségbiztosítási rendszerének, másrészt a mentori díjazás kifizetéséhez kapcsolódó teljesítésigazolásnak is. Megjegyzendő, hogy a szükséges dokumentációs feladatok egyszerűsítése érdekében elektronikus formanyomtatványok készülnek, amelyeket nagyon gyorsan és egyszerűen, részint automatizáltan lehet továbbítani a mentori programot támogató informatikai rendszerben.

6. A vezetők és a HR szakértők szerepe a mentori programban

Közhely, de minden emberierőforrás-gazdálkodási folyamatnak és funkciónak egyértelmű kulcsszereplői a szervezeti vezetők. Nincs ez másként a mentori program esetében sem. A vezetők hozzák a szervezeti emberierőforrás-gazdálkodásra vonatkozó döntéseket, ők határozzák meg a fejlesztési irányokat, részt vesznek az operatív megvalósításban és a továbbfejlesztésben. Szintén kulcsszerepnek tekinthetjük esetünkben a HR szakértők szerepét is annak ellenére, hogy a mentori program alapelvei között külön megállapítottuk, hogy esetünkben a program bevezetése nem okozhat jelentős többletterhelést. A következőkben ennek a két – a mentori program sikeressége szempontjából kiemelt – csoportnak a szerepét fogjuk áttekinteni.

6.1 A felső és a közvetlen vezető szerepe és részvétele a mentori programban

A mentori programban jelenlévő vezetői szerepek és a részvétel típusa/mértéke nagymértékben függ a vezetői hierarchiában betöltött szinttől. Ennek megfelelően a munkáltatói jogkörrel rendelkező vezető feladata elsődlegesen a mentori rendszer stratégiai kérdéseinek megválaszolása, továbbá magának a programnak a mentorálása és szemmel tartása felsővezetői nézőpontból, illetve kiemelendő feladat még a mentorok személyének és az egyes mentori programoknak az engedélyezése. Mint ahogy azt már korábban a 3. fejezetben részletesen bemutattuk, a mentori program számtalan szállal kapcsolódik a közszolgálat stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás -gazdálkodási rendszeréhez. Ennek megfelelően a mentori program felsővezetői döntés és elkötelezettség esetén könnyen beilleszthető a szervezeti HR stratégiába. Bár korábbi kutatási eredmények alapján azt látjuk, hogy a közszolgálaton belül a személyi állomány mintegy háromnegyede vagy nem tud arról, hogy a szervezete rendelkezik HR stratégiával, vagy kategorikusan állítja, hogy nem rendelkezik,⁴⁸ ugyanakkor tapasztalataink szerint az esetek többségében a szervezetek rendelkeznek valamilyen írott, vagy íratlan iránymutatással a szervezeti emberierőforrás-gazdálkodás tevékenységéről. Mindezek alapján – jogszabályi előírások eltérő rendelkezése hiányában – felsővezetői döntést igényel a mentori program szervezeten belüli alkalmazásának bevezetése, illetve a későbbiek során döntés a program kiterjesztésről, a kiterjesztés mértékéről/mélyiségéről.

A mentori program folyamatában számos olyan elem található, amely jellegét tekintve ajánlott a szervezetek számára, de nem kötelező. Ezen ajánlott elemek elvégzése nagymértékben függ attól, hogy az adott feladat elvégzése beilleszthető-e a szervezet meglévő emberierőforrás-gazdálkodási rendszerébe, vagy testidegen attól. Így például nincs értelme a pályakezdők beillesztését támogató mentori programon belül a rotációs munkavégzés alkalmazásának, amennyiben a szervezet más munkakörök vonatkozásában, illetve a munkaerő tervezésekor nem alkalmazza a rotáció eszközét. Ugyan így értelmetlen egy-egy munkakör alkalomszerű „önelemzése”, ha a szervezet amúgy nem alkalmazza a kialakított munkakörök rendszeres elemzését és vizsgálatát. Ezen humán funkciók szervezeti bevezetése és alkalmazása értelemszerűen felsővezetői döntési kompetenciába tartozik.

⁴⁸ Krauss Ferenc Gábor: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment a közszolgálaton belül. A szervezeti célok elérésének záloga? Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest. pp 13-14.

A mentori program szervezeti bevezetésén túl alapvetően felsővezetői hatáskörnek tartjuk a mentorok megbízását a feladat ellátására, bár a konkrét kiválasztási folyamatban a középvezetőknek van nagyobb szerepe (lásd: 11. fejezet). A program sikeres működtetése és fenntartása nem képzelhető el a felső szintű vezetés elkötelezett támogatása nélkül. Nagyon fontos, hogy ez az elkötelezettség és támogatás megjelenjen mind a mentorok, mind pedig a mentoráltak elismerésében és ösztönzésében. Ez az elismerés lehet anyagi típusú, vagy – megfelelő forrás rendelkezésre állása nélkül – a belső motivációt erősítő egyéb ösztönző (pl.: elismerő pakett, oklevél átadása, állománygyűlésen név szerinti kiemelés és dicséret, köszönő email küldése stb.).

A szervezeti középvezetők alapvetően mentori programmal összefüggő operatív feladatok végrehajtásáért felelősek. Ezt erősíti az a jelenség is, hogy kisebb létszámú szervezetek esetében a közvetlen vezetőknek rendszerint a beillesztési, orientációs, teljesítményértékelési és fejlesztési feladatok ellátása is a kötelezettségeik közé tartoznak. A mentori program folyamatában jól látszik, hogy – javaslatunk szerint – a közvetlen vezetők a mentori folyamat valamennyi moduljának valamennyi szakaszában érintettek. Belső kiválasztás esetén (lásd: 11. fejezet) részt vesznek a mentorok kiválasztásában, ezen bekapcsolódnak a program tervezésében, figyelemmel követik annak végrehajtását, szükség szerint vezetési és tanácsadói feladatokat is ellátnak. Elsődleges szerepük van az elvárt munkavállalói magatartás meghatározásában, az egyéni teljesítménykövetelmények meghatározásában, továbbá – helyben szokásos módon – a továbbképzési/fejlesztési tervek kialakításában. Alapesetben ők kezdeményezik az új munkaerő felvételét, meghatározó szerepük van az álláspályázat összeállításában, a kiválasztásban, ehhez kapcsolódóan pedig ők tesznek javaslatot a mentorok bevonásáról ezen folyamatokba. A mentor által összeállítandó input dokumentumok (többek között a munkavégzéshez szükséges jogszabályok, segédletek, útmutatók, a foglalkoztatással kapcsolatos fontosabb információk, a szervezeten belüli kommunikáció és eljárásrend ismertetése, általános magatartáskövetelmények, egyéni teljesítménykövetelmények stb.) jelentős részét a közvetlen vezető bocsátja rendelkezésre, illetve részt is vesz ezen információk szóbeli közlésén is. Ebben a folyamatban meghatározó a mentorált munkaköri leírásának és munkaköri specifikációjának a frissítése.

A közvetlen vezetőnek oda kell figyelnie arra, hogy a mentor úgy készítse el a mentorálási tervet, hogy a mentoráltak már az első napon legyen értelmes feladata, ne érezze magát feleslegesnek. Emellett a feladatok kiosztásánál oda kell figyelnie a fokozatosság elvének érvényesülésére, elkerülendő, hogy a mentorált a nem megfelelő ütemű terhelés miatt sikertelennek érezze magát, kudarcélményt éljen át. Ez a vezetői feladat természetesen a későbbiekben is kötelező érvénnyel bír. Ha a mentorált a beilleszkedés, a betanítás, a mentorálás időszaka alatt ellentmondásos helyzetbe kerül, ha nem kap segítséget, ha magára hagyják, ha vélt vagy valós sérelmeket halmoz fel, akkor minden bizonnyal nehezebben fogja venni az akadályokat, hosszabb idő alatt válik a munkacsoport teljes értékű tagjává, esetleg nem a tőle elvárt viselkedést és munka-magatartást, véső soron teljesítményt fogja nyújtani, mint amire a szervezetnek szüksége lenne.⁴⁹ Ezen negatív állapot kialakulásának felismerésében és a szükséges beavatkozás megtételében kulcsszerepe van a közvetlen vezetőnek. Hasonlóan érzékeny terület lehet a mentorált beillesztése a munkacsoportba, különösen akkor, ha az összeforrt egységet alkot már. Fontos tudatosítania a vezetőnek a

⁴⁹ Szakács Gábor: Konceptió a magyar közszolgálat mentori rendszerének kialakításához. Humán Horizont Minőségi Fejlesztő és Szolgáltató Kft., Budapest, 2015. p. 145.

munkacsoport minden tagjában, hogy az új munkatárs elfogadása és gyors beilleszkedése mindannyiuk érdeke.

Mint említettük már a felsővezetők esetében az ösztönzés, elismerés fontosságát, ugyanígy szeretnénk felhívni a figyelmet a középvezetők ezen feladatára. Bár a hazai közszolgáltatón belül az anyagi ösztönzés lehetőségei rendkívül behatároltak, a közvetlen vezetőknek meg kell találniuk annak a módját, hogyan tudják ösztönözni, motiválni a mentoráltakat. Anyagi elismerés hiányában javasolt a belső motiváció megerősítése (pl. négy szemközti, vagy nyilvános dicséret, az elvégzett munka fontosságának hangsúlyozása, nagyobb döntési és felelősségi szint átengedése, magasabb szintű önállóság biztosítása stb.).

6.2 A HR szakértők szerepe és részvétele a mentori programban

A 3.3. alfejezetben alapelveként rögzítettük, hogy a mentori program bevezetése nem róhat nagy adminisztrációs terhet sem a mentorokra, sem a szervezet HR munkatársaira. Ugyanakkor felhívtuk arra is a figyelmet, hogy a HR-nek ezen a területen is ki kell lépnie az adminisztratív támogató szerepből, és szakértői munkával kell segítenie a mentori program megvalósulását.

Ennek megfelelően a HR-es munkatársaknak az alábbi többlet feladatok teljesítésével kell számolniuk:

- részvétel a vezetők, illetve a kollégák mentori programmal kapcsolatos tájékoztatásában és felkészítésében;
- belső kiválasztás esetén a vezető szakmai segítése a mentorok kiválasztásában;
- aktív szakmai kapcsolattartás a Központtal (Kormányzati Személyügyi Központ funkcióját ellátó szervezeti egységgel);
- a mentorok és mentoráltak értékelései, visszajelzései alapján javaslattétel a Központnak a program fejlesztésére;
- a mentorok tájékoztatása a lehetséges továbbképzésekről, work-shopokról;
- a visszajelzések alapján képzési programok kezdeményezése a mentorok számára;
- a mentorok helyszíni segítése, támogatása;

Összességében tehát a program bevezetésével HR munkatársak adminisztratív terhei minimálisan növekednek, de stratégiai és operatív feladataik érdemi módon bővülnek. Ez az is jelenti, hogy mentori rendszer azon kormányzati stratégiai célkitűzés megvalósulásához is hozzájárul, amely szerint 2020-ra meg kell valósulnia a közszolgálati szervezeteken belül a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás -gazdálkodásnak. Amennyiben megnézzük, hogy az emberierőforrás-gazdálkodás evolúciójában hol tart jelenleg a közszolgálat, úgy egy korábbi kutatás eredményei alapján azt láthatjuk, hogy – mint azt az alábbi ábra is jól szemlélteti – közties állapotban van a személyzeti menedzsment és az emberi erőforrás menedzsment szakaszok között.



14. ábra: A magyar közzszolgálat emberi erőforrás gazdálkodás fejlettségi állapota

(forrás: Szakács Gábor: Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közzszolgálatban. „Közzszolgálati Humán Tükör 2013”. Ágazati összefoglaló tanulmány. Magyar Lap- és Közlönykiadó. Budapest, 2014. pp. 17-20. oldal alapján a szerzők saját szerkesztése)

Ennek a köztes állapotnak a részletes bemutatásától a koncepció tartalmi korlátai miatt jelen esetben eltekintünk, ugyanakkor érdemes kiemelni azon jellemzőit, hogy az elvégzendő feladatok túlnyomó részét az adminisztratív, bürokratikus, és erősen szabályozott jelleg uralja.⁵⁰ Amennyiben a mentori rendszer hozzá kíván járulni ahhoz, hogy a közzszolgálati emberierőforrás-gazdálkodás előremozduljon a stratégiai emberi erőforrás menedzsment irányába, úgy nem szabad a programot adminisztratív elemekkel túlterhelni, ugyanakkor lehetőséget kell biztosítani arra, hogy a HR munkatársak saját szaktudásukkal érdemi módon vegyenek részt a pályakezdők fejlesztésében.

6.3 A mentorok kapcsolattartása a közvetlen vezetőkkel, a HR szakértőkkel és a szolgáltató központtal

A pályakezdők szervezeti beillesztését segítő mentori program kapcsán általános elvárás, hogy a program dokumentálását, illetve általánosan az adminisztrációját döntő részt a mentorok lássák el. Ennek egyik oka, hogy ezen többletfeladatok kompenzációja beépítésre került a mentori díjazásba, másik oka pedig, hogy reményeink szerint a szervezeten belüli humán folyamatok és funkciók ilyen mértékű delegálása hozzájárulhat a közzszolgálati életpályamodell egyes elemeinek jobb megértéséhez, a szervezeten belüli kommunikáció javításához, a szervezeti kultúra erősítéséhez, összességében pedig a munkatársak elkötelezettségének erősítéséhez.

Ezen célok eléréséhez nélkülözhetetlen a mentori program folyamatában meghatározott mentori feladatok pontos, szakszerű ellátása. Ezt elősegítendő valamennyi folyamat esetében meghatároztuk azoknak az érintetteknek a körét, akiket be kell vonni a feladat végrehajtásába. Az érintettek közül elsődleges a közvetlen vezető szerepe, de számos esetben szükséges a szervezeti HR munkatársakkal történő folyamatos kapcsolattartás, információáramlás is. Tekintettel arra, hogy a mentor személyét a munkáltató jelöli ki, valamint szerződéses kontraktus is kötendő a mentorral a folyamat során, így adja magát, hogy maga a mentor legyen a pályakezdők beillesztését támogató mentori programon belül a kapcsolattartás fő motorja és felelőse. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy a mentori program fokozatos kiterjesztésével,⁵¹ ezáltal az érintettek létszámának, valamint az ellátandó feladatok komplexitásának növekedésével természetesen várhatóan a kapcsolattartás az

⁵⁰ Szakács Gábor: Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közzszolgálatban. „Közzszolgálati Humán Tükör 2013”. Ágazati összefoglaló tanulmány. Magyar Lap- és Közlönykiadó. Budapest, 2014. p. 19.

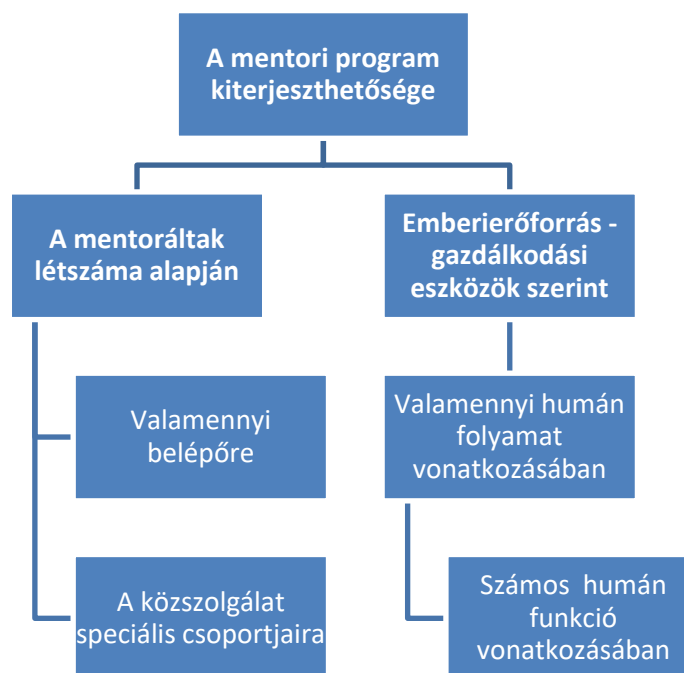
⁵¹ A mentori program kiterjesztésének lehetőségével a következő fejezetben foglalkozunk részletesen.

emberi erőforrás gazdálkodást felelős szakterületekhez a szolgáltató központokkal, mint módszertani központokkal, a Nemzeti Közszolgálati Egyetemmel, illetve egyéb külsős partnerekkel.

A kapcsolattartás formáját tekintve egyelőre félig megoldatlannak tűnik a Központ és a mentor folyamatos kommunikációja. Lényeges különbség a kapcsolattartásban, hogy amíg a közvetlen vezető és a szervezeti HR szakértők esetében valószínűsíthetően a felek térben és időben egy helyen tartózkodnak és köztük informális kapcsolat is fennáll, addig a Központ jellemzően térben és időben elkülönülten helyezkedik el. Szintén fontos különbség, hogy a mentor és Központ között létrejövő partneri viszonyon túl fennáll a megbízott-teljesítésigazoló reláció is, amely fokozottan hangsúlyossá teszi az integritás kérdését, és jellemzően a formalizált viszony irányába mozdítja a kapcsolatot. Ebből kifolyólag szükségesnek tartjuk egy olyan online felület kialakítását és rendszerbe állítását, amely segítséget nyújt mind a mentornak, mind pedig a Központnak a kölcsönös kommunikáció kialakításában, a keletkező dokumentumok átadásban, a program módszertani nyomon követésében és ellenőrzésében. Emellett szintén javasolt a Központ részéről minden mentorált esetében egy munkatárs közvetlen kijelölése, akihez személyesen fordulhatnak az érintettek a teljes mentori időszak alatt, és aki folyamatosan segítséget/felvilágosítást tud adni az aktuális feladatokról, közelgő határidőkről.

7. A mentori program kiterjesztésének lehetőségei

A pályakezdekők beillesztését támogató mentori programra alapvetően, mint pilot programra tekinthetünk. A program sikeressége esetén mindenképpen érdemes azt kiterjeszteni annak figyelembe vételével, hogy a programba az újabb csoportok bevonásához, valamint a mentorálás felhasználása a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás humán folyamatai és funkciói további támogatásához a mostani (alap)koncepció jelentős módosítása, kiegészítése, kibővítése szükséges. A kiterjesztés lehetőségeiről alapvetően ezen két gondolatmenet mentén érdemes beszélnünk: a bevonandó mentoráltak köre, valamint a mentori rendszer, mint emberi erőforrás -gazdálkodási eszköz.



15. ábra: A mentori program kiterjesztésének lehetőségei
(forrás: a szerzők saját szerkesztése)

A pilot keretében indított mentori program relatíve szűken határozza meg a mentoráltak körét: azon közszolgálati munkavállalók, akik kevesebb, mint három év szakmai tapasztalattal rendelkeznek. Bár pilot program révén ideálisnak tartjuk az érintett kör létszámát, a program beindulásával egyidejűleg bizton számíthatunk az bevonandók körének bővítésére vonatkozó szervezeti kérdésekre, mint például: Be lehetne e vonni azokat a munkavállalókat, akik már kicsivel több, mint három év szakmai tapasztalattal rendelkeznek? Ki lehet-e terjeszteni a programot valamilyen egyszerűsített formában a szervezetnél foglalkoztatott szakmai gyakornokokra? Kötelező-e a mentori program alkalmazása azok esetében is, akik részt vettek valamilyen kormányzati ösztöndíjprogramban és ott áttestek már valamilyen mentorálási folyamaton? stb. Még nagyon sok ilyen, és ehhez hasonló kérdést tudnánk feltenni. Ezek nagyon jó, és nagyon jogos kérdések, amelyek megválaszolására érdemes átfogó konzultációt kezdeményezni, de csak a pályakezdekők beillesztését segítő mentori rendszer eredményeinek és visszajelzéseinek összegyűjtését és kiértékelését követően.

Az érintett mentorálti kör kibővítése nem jelenti szükségszerűen kizárólag a különféle közszolgálatba belépő csoportok bevonását a mentori program(ok)ba. Ugyan ilyen fontos a már közszolgálatban foglalkoztatottak speciális igényeihez igazított programok. Tipikusan ilyenek lehetnek a gyermekvállalás után újra munkába álló, vagy a hosszabb külföldi kiküldetésről hazatérő munkatársak visszaillesztésének támogatása, a közszolgálaton belüli áthelyezettek könnyített beillesztése, egyes hátrányos csoportokat felkaroló programok (pl. nők vezetői karrierépítése), a nemzetiségek, vagy valamilyen fogyatékossgal élők bekerülése a közszolgálatba, a nyugdíjba készülők gondoskodó elbocsátása stb. Ezen programok megtervezésekor és kialakításakor – mint ahogy azt az 1.6 fejezetben is részletesen bemutatunk – számos nemzetközi jó gyakorlat lehet a segítségünkre.

Szintén találhatunk nemzetközi példákat a mentori program felhasználására a humán folyamatok támogatása területén is. Ilyen eszközök lehetnek többek között a részvétel a tudásátadásban (pl. belga minta alapján), vagy a kockázat-elemzésben (pl. francia minta alapján). Az említett példákba tudás átadás hatékonyságát a tudás-portfólió összeállítása növeli. Ennek keretében a munkakörök szintjén meg lehet határozni az átadandó szakmai ismereteket. Prioritási sorrendet lehet felállítani annak alapján, hogy az adott tudás, szakismeret mennyire kritikus (mennyire befolyásolja a szervezet működését), illetve hányan birtokolják a szervezeten belül. A tudásátadáshoz kapcsolódik a kockázat-elemzés is, amelynek a célja, hogy a vezetők bevonásával meghatározzák azokat a szakterületeket, amelyekben az utánpótlási nehézségek veszélyeztetik a szervezet stratégiai céljainak elérését. A francia közigazgatás kockázatelemzési rendszere igen összetett, egyszerre veszi figyelembe az ún. strukturális és a konkrét munkavégzéssel összefüggő tényezőket. A módszer összességében lehetővé teszi, hogy kizárólag azokra a területekre, munkakör-típusokra összpontosítsanak, ahol már rövidtávon magas a kockázata a tudás elvesztésének.⁵²

A fenti példából jól látszik, hogy a mentori program kiterjesztése az emberi erőforrás gazdálkodási eszközök között számos elemében feltételezi a szervezetek részéről a munkakörök és a munkafolyamatok, valamint a rendelkezésükre álló humánerőforrás részletes elemzését és ismeretét. Tekintettel arra, hogy a korábban már hivatkozott kormányzati személyzeti stratégia is célul tűzi ki a munkakör alapú rendszerre történő átállást, így ennek fokozatos megvalósulása megnyitja a mentori program ilyen irányú kiterjesztésének lehetőségét. A mentori program kiterjesztése kapcsán fontos ugyanakkor megjegyeznünk, hogy a létszámra és az emberierőforrás-gazdálkodási eszközökre vonatkozó lehetőségek között nincsen éles határvonal, számos humánfunkció esetében fedezhetünk fel átfedéseket.

⁵² Szakács Gábor: Konceptió a magyar közszolgálat mentori rendszerének kialakításához. Humán Horizont Minőségi Fejlesztő és Szolgáltató Kft., Budapest, 2015. pp. 53-54.

8. A mentori program bevezetésének jogi lehetőségei

A koncepció 3. fejezetében már részletesen utaltunk arra a tényre, hogy közszolgálatunk emberierőforrás-gazdálkodását rendkívül széleskörű jogi szabályozottság jellemzi. Ez a gyakorlatban – tapasztalataink szerint – többek között azt hozza magával, hogy az emberi erőforrás-gazdálkodással foglalkozó szervezeti egységek munkájuk során elsődlegesen azon HR funkciók maradéktalan ellátására fókuszálnak, amelyek elvégzését jogszabályok írják elő a részükre (pl. közszolgálati továbbképzési rendszer üzemeltetése, TÉR feladatok ellátása, szabadságotól elvonás elvégzése és nyomon követése, cafetéria-juttatásokkal kapcsolatos ügyek intézése stb.). Ezzel párhuzamosan gyakran háttérbe kerülnek a szabályozási körön kívül eső HR funkciók (pl. toborzással és kiválasztással kapcsolatos feladatok ellátása, kompetenciafejlesztő képzések tervezése és szervezése, onboarding tevékenység, karriertervezés stb.). De ezen funkciók közé sorolhatjuk a szervezethez újonnan belépő munkavállalók beillesztését is.

A meglévő szabályozási körből két példát is kiemelünk, amelyeket alapvetően mértékadónak tekinthetünk a mentori program szabályrendszerének kialakításakor. Az egyik a közszolgálati egyéni teljesítményértékelés, a másik a munkaköri pótlék szabályozása. A teljesítményértékelés esetében azt láthatjuk, hogy a jogállási törvények⁵³ előírják a teljesítményértékelés kötelezettségét, illetve annak eredményéhez jogokat és szankciókat rendel. A teljesítményértékelés részletes keretei egy szabályozási szinttel lejjebb, kormányrendeletben kerültek rögzítésre.⁵⁴ A kormányrendelet tartalmazza többek között az értékelés kötelező elemeit, a teljesítménykövetelmények meghatározását, a teljesítményértékelés ajánlott elemeit és azok használatát, az értékelés eljárási szabályait, az értékelő vezetőre és az értékeltre, illetve a közreműködőkre vonatkozó szabályokat, a minősítést és az ahhoz fűződő jogkövetkezményeket. A teljesítményértékelés operatív részletei további egy szabályozási szinttel lejjebb, miniszteri rendeletben rögzítették.⁵⁵ Ez a rendelet tartalmazza többek között a teljesítményértékelés eredményeinek súlyozását, az értékelés ajánlott elemeinek használatához kapcsolódó iránymutatást, illetve magának a teljesítményértékelésnek a módszertani útmutatóját.

A teljesítményértékeléssel szemben jóval kevésbé szabályozott a munkaköri pótlék rendszere. Ebben az esetben a Kttv. nem tartalmaz alkalmazandó főszabályokat, pusztán felhatalmazást ad a kormánynak a szabályok megalkotására. A szabályozó kormányrendelet⁵⁶ ugyanakkor nem megy bele a szabályozást tekintve olyan eljárási és operatív részletekbe, mint a teljesítményértékelés vonatkozásában. A munkaköri pótlék vonatkozásában a jogszabály alapvetően szabad kezét enged a munkáltatóknak, ugyanakkor – elsődlegesen minőségbiztosítási okokból – kötelezi őket a kiadott módszertani útmutató követésére és a szolgáltató központtal való folyamatos kapcsolattartásra. Fontos felhívunk arra a figyelmet,

⁵³ Kttv. 130 §, Áttv. 16. §, Hszt. 111. §

⁵⁴ 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről; 354/2017. (XI. 29.) Korm. rendelet az állami tisztviselők teljesítményértékeléséről

⁵⁵ 10/2013. (VI. 30.) KIM rendelet a közszolgálati tisztviselők egyéni teljesítményértékeléséről; 26/2013. (VI. 26.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes fegyveres szervek hivatásos állományú tagjai teljesítményértékelésének ajánlott elemeiről, az ajánlott elemek alkalmazásához kapcsolódó eljárási szabályokról, a minősítés rendjéről és a szervezeti teljesítményértékelésről

⁵⁶ 249/2012. (VIII. 31.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők részére adható juttatásokról és egyes illetménypótlékokról

hogy ebben a megoldásban a munkáltatóknak nem csak a szabadságuk nagyobb, mint a teljesítményértékelés vonatkozásában, ahol alapvetően minden lépés szabályozott, hanem megnövekszik a munkáltatók felelőssége is abban a tekintetben, hogy ezt a szabadságot a szervezeti célok elérését támogatóan milyen mértékben tudják felhasználni az emberierőforrás-gazdálkodásuk során.

Bár a programot jelen formájában alapvetően könnyen beilleszthetőnek gondoljuk például egy kormányrendelet szintű keret-szabályozásba, illetve egy miniszteri szintű módszertani rendeletbe, a program sikeressége és várható kiterjesztése olyan széleskörű specifikációt igényelne a közeljövőben, amely lekötése szabályozási eszközökkel szinte lehetetlen. Emellett véleményünk szerint a kormányzati személyügyi stratégiában meghatározott áttérés a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszerére nem lehetséges a szabályozási eszközök elsődlegességével. Célravezetőbbnek gondoljuk az emberi erőforrás-gazdálkodás szakmai munkájának előtérbe helyezését (az adminisztrációs feladatok uralmának visszaszorítása mellett) a közszolgálatban újszerű, de használható technikák bevezetésével. Véleményünk szerint a megfelelő módszertani támogatás biztosításával fokozatosan megváltoztatható a szervezetek gondolkodása és hozzáállása a rendelkezésükre álló emberi erőforrásról és az azzal történő gazdálkodásról. **A mentori rendszer módszertani koncepciójának véglegesítésére, a széleskörű bevezetést megalapozó jogszabályi környezet kialakítására a 2018-ban megvalósuló pilot program monitoring vizsgálata, értékelése alapján kerülhet sor.**

8.1 A mentori program illeszkedése a közszolgálati életpályamodellhez

A korábban elhangzottakkal összhangban jelen alfejezetben azokat a főbb kapcsolódási pontokat szeretnénk beazonosítani a kidolgozott közszolgálati életpályamodellen belül, amelyekhez alapvető beavatkozás nélkül hozzáilleszhető a pályakezdők beillesztését támogató mentori program. Ezek a főbb kapcsolódási pontok jól lekötik magának a mentori programnak is a menetét: a mentorok kiválasztása és felkészítése, a mentoráltak kiválasztása, a mentori program kapcsolódása a közszolgálat továbbképzési rendszeréhez, a mentori program kapcsolódása a közszolgálat egyéni teljesítményértékelési rendszeréhez, a mentorprogram kapcsolódása az életpályán történő előmenetelhez (karrierépítéshez), a mentorok és a mentoráltak elismerése, javadalmazása.

A mentorok kiválasztása egyrészt az egyes szervezeteken belül, a helyben szokásos módon kell történjen, illetve a folyamat végén megjelenik a szolgáltató központ, mint kiválasztási specialista, aki végső soron jóváhagyja, vagy elutasítja a szervezetekből érkező mentorjelölteket. A kiválasztás során fontos alapelv, hogy a munkatárs önként jelentkezzen mentori feladatok ellátására, illetve a közvetlen vezetője alkalmasnak tartsa a feladat ellátására, és támogassa a jelentkezését. Ezen két feltétel együttes teljesülése esetén engedélyezheti a munkáltatói jogkör gyakorlója a munkatárs jelentkezését a szolgáltató központ felé. A szolgáltató központ lefolytatja a kialakításra kerülő alkalmassági vizsgálatot, amelynek eredményétől függően a jelentkezőt elutasítja, vagy továbbengedi a mentori felkészítésre. Bár erre a folyamatra jelenleg nem léteznek jogszabályi rendelkezések, a korábbi évek során számos hasonló eljárás futott végig sikeresen, mint például az integritás tanácsadók kiválasztása 2013-tól kezdődően.

Jelen projekt kutatási eredményei alapján a mentorok felkészítése a Nemzeti Közszerológati Egyetemen belül kellene, hogy történjen. Ehhez létre kell hozni és minősíteni kell a közszzerológat továbbképzési rendszerén belül legalább egy közszzerológati programcsoportú képzést, amely elvégzésével a mentorok felkészülten és naprakészen vághatnak neki a mentori munkájuknak. A kialakítandó képzés szignifikáns óraszámá és blended oktatási típusa miatt várhatóan a minősítés során magas közszzerológati továbbképzési pontot fog kapni, ugyanakkor véleményünk szerint elkerülendő, hogy ezzel az egy képzéssel teljesíthessék az arányos éves továbbképzési kötelezettségüket (ami 32 pont az ún. I-es beszerológási osztályba tartozók esetében) a résztvevők.

A közszzerológálaton belül jelenleg nincsen sem kötelező érvényű pályáztatás, sem kötelező módszertanú kiválasztás. Ugyanakkor, amennyiben a közszzerológálati szervezet úgy dönt, hogy pályázatot ír ki valamilyen betöltendő pozícióra, akkor csak olyan személyt nevezhet ki, aki részt vett a pályázati eljárásban és megfelelt az abban foglalt valamennyi követelménynek. Összességében tehát nem kötelező pályáztatni, de ha úgy dönt a szervezet, hogy pályáztat, akkor számos eljárási és tartalmi szabálynak meg kell felelnie. Korábban már javaslatot tettünk arra vonatkozóan, hogy amennyiben pályáztat a szervezet, és szeretne mentort kijelölni majdan az újonnan felvételre kerülő munkatárs mellé, akkor ezt tüntesse fel a pályázati kiírásban is. Ehhez kapcsolódóan javasoljuk beépítésre a pályáztatással kapcsolatos eljárási szabályok közé, hogy amennyiben a pályázati kiírásban ígéretet tett a szervezet mentor későbbi kijelölése, úgy erre a felvételt követően kötelezett is legyen.

A fentiekben a mentorok felkészítése kapcsán már esett szó a mentori program kapcsolódásáról a közszzerológálati továbbképzési rendszerhez. Tekintettel arra, hogy a mentoráltak továbbképzési kötelezettsége várhatóan a mentorálási időszak alatt fog keletkezni, így további kapcsolódási pontként azonosíthatjuk a mentorok hozzájárulását a mentoráltak éves egyéni továbbképzési terveinek elkészítéséhez. A mentorok munkájuk során kellőképpen megismerik a mentoráltak aktuális kompetencia szintjét, a napi operatív feladatok elvégzése közben beazonosíthatják a fejlesztendő területeiket, így érdemi segítséget tudnak nyújtani mind a közvetlen vezetőknek, mind pedig a mentoráltaknak a továbbképzések kiválasztásában.

Szintén szervesen kapcsolódik a mentori program a közszzerológálati egyéni teljesítményértékelési rendszeréhez. Maga a program időszakát tekintve úgy épül fel, hogy legalább egy, de inkább két teljesítményértékelési időszakot érintsen, amelybe bevonandó a mentor is a közvetlen vezető mellett.⁵⁷ A mentori program folyamatában a beillesztési modul célkijelölési szakasza is igazodik az új belépő számára előírt egyéni teljesítménykövetelmények meghatározásához. Bár a közszzerológálat jelenlegi egyéni teljesítményértékelési rendszere nem írja elő általánosan kötelező jelleggel az önértékelés elvégzését, a mentori program időszakára eső értékelések alkalmával érdemes lenne megfontolni ennek az előírását. Ezáltal könnyebben átadhatóvá válnának a szervezeten belüli teljesítményértékelési elvek, valamint segíthetne a vezetői értékelés és az önértékelés között lévő esetleges érdemi eltérések feloldásában is.

⁵⁷ A mentor bevonásának biztosításához módosítani, vagy kiegészíteni szükséges a teljesítményértékelés szabályait tartalmazó jogszabályok értékelő megbeszélésre vonatkozó részeit.

Bár már a pályakezdekők beillesztését segítő mentori rendszer vonatkozásában is van létjogosultsága a közszolgálati életpálya előmenetelhez kapcsolódó hozzájárulásról beszélni, ennek az igazi tartalma a mentori program kiterjesztését követően válik meghatározóvá. A legtöbb foglalkoztatási jogviszonyban az életpálya elején viszonylag kevés olyan előmeneteli lehetőség létezik, amely meggyorsítaná a soros előmenetelt,⁵⁸ az állami tisztviselők rugalmasabb javadalmazási – és ezen keresztül elérhető előmeneteli – szabályai lehetővé teszik a munkáltatók részére újabb, a mentori programokhoz kötődő karrierutak megnyitását. Ennek a lehetőségnek a kiaknázása ugyanakkor elképzelhetetlen tudatos és tervszerű emberierőforrás-gazdálkodás nélkül. A mentori program kiterjesztése nagymértékben hozzájárulhat a tudatos vezetői karrierépítéshez, valamint a szakértői karrierutak szervezeten belüli kialakításához.

Végül, de nem utolsó sorban érdemes foglalkoznunk a mentorok és a mentoráltak elismeréséről. Mint ahogy azt már korábban megemlítettük, a mentori program sikere szempontjából alapvető jelentőségű a felső vezető elköteleződése a program iránt, és ennek kifejezése időről időre. Erre kitűnő eszköz és alkalom lehet a kiváló teljesítményt nyújtó mentorok/mentoráltak munkájának elismerése nagy nyilvánosság előtt (állománygyűlés, szervezeti hírlevél stb.). Ennek egy magasabb szintje már a résztvevők elismerése a közszolgálaton belül alkalmazott különféle elismerések, kitüntetések adományozásával. Erre számos központi elismerési forma létezik, illetve az egyes miniszterek is rendeletben szabályozzák az általuk adható elismeréseket, kitüntetéseket. Ugyanakkor kisebb szervezetek is bármikor rendelkezhetnek saját hatáskörükben az elismerés és a motiválás ezen eszközeivel (pl. elnöki elismerés, főigazgatói dicséret, igazgatói gratuláció stb.).

A mentori rendszer kialakítása kapcsán élénk vita folyt arról, milyen módon lenne érdemes biztosítani a mentorok számára a megállapított mentori díjazást. Tekintettel arra, hogy a mentori programban érintett közszolgálati csoportok javadalmazási rendszere rendkívül szerteágazó, ezért meg kellett találnunk azt a közös kapcsolódási pontot, amely egyrészt az elveinknek megfelelően szabályozási oldalról nem kíván komoly beavatkozást, másrészt minden érintett közszolgálati csoport számára megfelelő megoldást nyújt. Mindent egybevetve arra jutottunk, hogy a mentori díjazás megállapítására és kifizetésére a legmegfelelőbb eszköz a célfeladat kiírása és a céljuttatás biztosítása. Ezzel kapcsolatban pedig mind a céljuttatás keretgazdájának, mind pedig a célfeladat megállapítójának és teljesítésigazgatójának – a korábbiakban leírtaknak megfelelően – a szolgáltató központnak kellene lennie.

⁵⁸ Ilyen lehetőség lehet például a Kttv. szerinti pályakezdekő közszolgálati tisztviselők esetében a közigazgatási alapvizsga és a közigazgatási szakvizsga határidő előtti letételével együtt járó rendkívüli előresorolás, de megemlíthetjük akár az idősebb mentorok számára a címzetes cím adományozásának lehetőségét is.

9. A mentorok szerepe a rendszerben

A 6. fejezetben részletesen szoltunk arról, hogy a felső vezetők, illetve a HR vezetők elköteleződése és támogatása nélkül a mentori program bevezetése nehezen elképzelhető. A vezetőknek tehát elsődleges szerepe van a rendszer szervezeti szintű kiépítésében, ugyanakkor a program gyakorlati megvalósulásának sikere alapvetően nem rajtuk, hanem a fejlesztésben résztvevő mentorok személyiségén, motivációján, elkötelezettségén és felkészültségén múlik, hiszen a mentoráltak velük lesznek napi kapcsolatban, tőlük kapják majd a visszajelzéseket és az ő munkájuk nyomán fogják értékelni a program eredményességét. Éppen ezért nagyon nagy jelentősége van annak, hogy kik és hogyan töltik be a mentori szerepet. Ennek megfelelően koncepciónk záró fejezeteiben részletesen foglalkozunk:

- a mentorok szerepeivel;
- a mentori feladatok ellátásához szükséges kompetenciákkal;
- a mentorok toborzásával, illetve kiválasztásával;
- a mentorok felkészítésével, valamint továbbképzésével, gyakorlati támogatásával.

A koncepció 3.2 pontjában kiemeltük, hogy – bár a mentorálás számos célt szolgálhat az esélyegyenlőség biztosításától kezdve a tehetséggondozáson át a szervezetbe visszatérő kollégák re-integrációjáig – figyelembe véve a projekt célközönségét és az igényfelmérő kutatás eredményeit, jelen program közvetlenül a pályakezdők szakmai fejlődésének, illetve szervezeti beillesztésének támogatására, közvetve pedig a szakmai karrier és életpálya megalapozására fókuszál. A programban résztvevő mentorok elsődleges szerepei ennek megfelelően a következők:

- fejlesztő szerep;
- értékelő szerep;
- integráló szerep.

Ezeket egészítik ki a program sikeres lebonyolításhoz szükséges további mentori szerepek úgy, mint:

- koordináló szerep;
- adminisztrációs szerep;
- karriertámogató szerep.

Az alábbi alfejezetekben részletesen is bemutatjuk ezeket a szerepeket és a szerepeknek megfelelő feladatokat.

9.1. Fejlesztő szerep

A mentori program kidolgozását megalapozó igényfelmérő kutatás eredményei szerint a közszolgálatban dolgozók elsősorban a pályakezdő szakmai gyakorlatának növekedését, illetve a munkaterülethez kapcsolódó speciális szakmai tudás megszerzését várják a mentorálástól (lásd: Függelék 93.számú ábra). Ennek megfelelően a mentorokkal kapcsolatos legalapvetőbb elvárás az, hogy fejlesztőként – kvázi tanárként – támogassák a pályakezdőket a stabil alapokon nyugvó, gyakorlatorientált szakmai tudás megszerzésében. A fejlesztői szerep betöltése során a mentorok tehát hasonló funkciót látnak el, mint a pedagógusok, azzal

a lényeges különbséggel, hogy ez esetben az oktatás nem az „iskolapadban”, szimulált helyzetek megoldásán keresztül történik, hanem a tényleges munkakörnyezetben, valós szituációk és problémák kezelésével, tehát „on-the-job” zajlik. A mentorok legfontosabb feladatai fejlesztői szerepben a következők:

- a folyamat elején a mentoráltak elméleti és gyakorlati szakmai tudásának megismerése, felmérése;
- a mentoráltakkal együttműködve releváns fejlesztési célok megfogalmazása;
- a megjelölt célok elérése érdekében elméleti és gyakorlati tudásközvetítés a mentorált felé;
- lehetőség biztosítása arra, hogy a mentorált egyre nehezedő szakmai feladatokat oldjon meg;
- a mentoráltak szakmai fejlődésének nyomon követése;
- a folyamat közben és végén a mentorált elméleti és gyakorlati szakmai tudásának felmérése; a kezdő és végpont közötti tudáskülönbség rögzítése.

9.2. Értékelő szerep

A mentorok fejlesztő szerepéhez szorosan – mondhatni elválaszthatatlanul – hozzátartozik értékelő szerepük is. A koncepcióban mégis külön tárgyaljuk ezt a két szerepet azért, hogy a folyamatban ezzel is erősítsük az értékelés és a visszacsatolás jelentőségét. A mentoroknak fejlesztő tevékenysége, tudásközvetítése ugyanis keveset ér, ha mindez nem kapcsolódik össze a mentoráltak fejlődésének rendszeres, hiteles és objektív értékelésével. Az értékelés azért fontos, mert egyértelművé teszi a mentoráltak számára is a fejlesztés eredményeit, az előzetes elvárások teljesülését vagy éppen az esetleges kudarcok okait, a saját tapasztalatok összevetését a mentor meglátásaival, és megmutatja a továbblépés lehetőségeit. A mentor akkor tölti be sikeresen az értékelő szerepet, ha rendszeresen nyújt a mentoráltaknak formális és informális, szóbeli és írásbeli, szöveges és számszerű visszacsatolást. Mindez azt is jelenti, hogy az értékelő szerep ellátása hiányos marad, ha a mentor csupán a folyamatba épített két formális értékelést nyújtja be! Összegezve tehát a mentor feladatai az értékelő szerepben a következők:

- a mentoráltak tevékenységének, fejlődésének nyomon követése, a hibák és problémák feltárása, valamint a sikerek azonosítása;
- rendszeres szóbeli visszacsatolás nyújtása a mentoráltaknak;
- a kötelező formális értékelések (az aktív beillesztés szakasza után, illetve a folyamat zárásakor) elvégzése;
- a mentorált önértékelésének ösztönzése;
- a formális értékelések eredményének megbeszélése a mentorálttal;
- opcionálisan részvétel a mentorált egyéni teljesítményértékelésében és/vagy input információk biztosítása ehhez a vezetőnek.

9.3. Integráló szerep

A pályakezdők szakmai jellegű fejlesztésén túl az igényfelmérő kutatás eredményei szerint a mentori program másik fontos célkitűzése a pályakezdők munkahelyi beilleszkedésének támogatása, illetve a mentoráltak szociális kompetenciáinak erősítése. Ennek megfelelően a fejlesztői és értékelő szerep mellett a mentoroknak egyfajta integráló szerepet is be kell

tölteniük, vagyis támogatniuk kell a mentoráltakat a szervezet megismerésében és a szervezeti kultúra internalizálásában, segíteniük kell a mentoráltakat a munkacsoport más tagjaival való pozitív kapcsolat kialakításában, közvetíteniük kell a közszolgálat értékeit a mentoráltak felé. Az integráló szerepből adódóan a mentorok feladatai az alábbiak:

- a pályakezdekők fogadása a szervezetben, és a legfontosabb orientáló információk biztosítása a mentoráltaknak;
- a munkacsoport felkészítése a mentorált érkezésére, a mentorált bemutatása a munkacsoportnak;
- a mentorált bevonása a munkacsoport szociális életébe, szokásaiba és hagyományaiba;
- a mentorált és a munkacsoport közötti pozitív kapcsolat erősítése;
- a mentorált támogatása nem szakmai jellegű munkahelyi problémák megoldásában;
- konfliktushelyzetben a mentorált álláspontjának meghallgatása, esetleg közvetítői szerep vállalása a mentorált és más érintettek között;
- a szervezeti kultúra elvárásainak (pl.: öltözködési és viselkedési kritériumok, értékek, attitűdök, hiedelmek, etikai elvárások, ünnepek, kommunikációs stílus és irányok stb.) közvetítése mind közvetlenül, mind közvetve – vagyis példamutatással – a mentorált felé;
- a szervezeti kultúra pozitív értékeinek, előnyeinek közvetítése a mentorált felé;
- a közszolgálati életpálya előnyeinek, pozitív értékeinek közvetítése a mentorált felé.

9.4. Koordináló szerep

Ahogy ezt a koncepció korábbi fejezeteiben is jeleztük, a mentorok számára a programban való részvétel együtt jár egy sor – a mentorálást kiegészítő – feladat elvégzésével. Ezért a fentebb bemutatott elsődleges szerepek mellett a mentoroknak további szerepeket kell betölteniük. Ilyen „járulékos” szerep a koordináló funkció is, amelyre azért van szükség, mert optimális esetben a mentorok nem egyedül gondoskodnak a mentoráltról. A mentorált beillesztésével és fejlesztésével ugyanis kisebb-nagyobb mértékben, de a közvetlen vezetőnek, a szervezet HR szakértőjének, a munkacsoportnak és a munkáltatói jogkört betöltő felsővezetőnek is foglalkoznia kell. A mentor koordináló szerepének pedig az a célja, hogy a mentor megfelelő mennyiségű és minőségű információt biztosítson az összes többi érintettnek a mentorállttal kapcsolatos tevékenységük ellátásához. Ennek megfelelően a mentor legfontosabb feladatai a koordináló szerepben:

- a közvetlen vezető folyamatos tájékoztatása a mentorált szakmai fejlődéséről, beilleszkedéséről, az esetleges problémákról és az egész mentori folyamatról;
- kapcsolattartás a munkacsoport tagjaival – információkérés a mentorált feladatellátásáról, fejlődéséről és szükség esetén információnyújtás a csoportnak a mentori folyamat előre haladásáról;
- a munkacsoport tagjaitól és a közvetlen vezetőtől szerzett információk beépítése a mentori folyamatba;
- a HR szakértő és/vagy osztály tájékoztatása a mentori folyamat előrehaladásáról, a szükséges dokumentumok időbeli átadása;
- a felső vezető közvetlen vagy közvetett tájékoztatása a mentori folyamatról, a mentorált értékeléséről;
- opcionálisan: szakmai észrevételek nyújtása a kiválasztási folyamatban résztvevő vezetőknek és HR szakembereknek;

- opcionálisan: információk nyújtása a közvetlen vezetőnek a mentorált egyéni teljesítményértékeléséhez;
- opcionálisan: információk nyújtás a munkáltatói jogkört betöltő felső vezetőnek a próbaidő letelte előtt a mentorált fejlődéséről.

9.5. Adminisztrációs szerep

A mentorokra a folyamat nyomon követhetősége miatt dokumentációs terhek is hárulnak, vagyis ennek megfelelően adminisztratív szerepet is el kell látniuk. Az adminisztratív szerep betöltésével kapcsolatban két lényeges szempont ki kell emelnünk.

1. Egyrészt a mentori folyamat sikere érdekében fontos, hogy az adminisztráció ne váljon öncélúvá. Ennek veszélye leginkább a fejlesztési célok kijelölésekor és a mentoráltak kötelező értékelésekor áll fent. A fejlesztési célok meghatározásánál mindig a mentorált helyzetéből és igényeiből kell kiindulni. Kerülni kell tehát a sablonos, semmitmondó, rutinszerű másolással létrehozott célkijelöléseket. Minden mentorált más és más. Eltérő a felkészültségük, a motivációjuk és a személyiségük. Ezért bizonyosan nem lehet két mentori folyamatnak pontosan ugyanaz a célrendszere. Elképzelhető természetesen, hogy a mentor bizonyos célokat átemel egy korábbi célmeghatározásból, de fontos, hogy ezt csak akkor tegye, ha azok a célok az aktuális helyzetben is adekvátak. Lényeges továbbá, hogy a célkijelölésben nem a célok dokumentálása a legfontosabb, hanem azok megbeszélése és egyeztetése a mentorálttal, vagyis a célok adminisztrációja a folyamat járulékos része, és nem a központi eleme! Ugyan ez a helyzet a kötelező értékelésekkel is. Alapvető elvárás, hogy az értékelő visszajelzések nem csak „papíron” történjenek meg, hanem a mentor és a mentorált valóban meg is vitassa az értékelés szempontjait.
2. A második lényeges szempont, hogy a mentori folyamat adminisztrációjának egyszerűnek, gyorsnak és könnyen kezelhetőnek kell lennie. A feleslegesen felduzzasztott bürokratikus terhek ronthatják a mentorok belső motivációját. Ezért a mentori rendszer kidolgozása során olyan dokumentumsablonokat hoztunk létre (lásd: mellékletek), amelyek segítségével a mentorok viszonylag gyorsan, kevés energia befektetéssel tudják elvégezni a szükséges adminisztrációt. További támogatást jelent az is, hogy a projekt későbbi szakaszában ezek a dokumentumok egy egységes informatikai rendszerből lesznek elérhetőek, így kitöltésük még egyszerűbbé válik.

A mentoroknak az adminisztratív szerepben a következő feladatokat kell ellátniuk:

- a mentoráltakra vonatkozó „fejlesztési napló” előkészítése – a bemeneti kompetenciák értékelése és a fejlesztési célok kijelölése;
- az 1. kötelező értékelés adminisztrációja – a mentori értékelés eredményének rögzítése, a mentorált önértékelésének és a mentori értékelésnek az összehasonlítása, a fejlesztési célok megvalósulásának az értékelése, új fejlesztési célok kijelölése illetve a korábbiak megerősítése.
- a 2. kötelező értékelés adminisztrációja – a mentori értékelés eredményének rögzítése, a mentorált önértékelésének és a mentori értékelésnek az összehasonlítása, a fejlesztési célok megvalósulásának az értékelése, a mentori folyamat eredményességének értékelése.

9.6. Karriertámogató szerep

A mentori program legfontosabb átfogó célja, a pályakezdők nagyobb arányú megtartása a szervezetekben valamint a hosszú távú karrierépítés tudatos támogatása. Ez utóbbi cél a most bevezetendő mentori programban csak opcionális elemként jelenik meg, és választása nagy valószínűséggel összekapcsolódik majd a tehetséggondozási programmal és/vagy a vezetői utánpótlás-neveléssel is. Amennyiben a mentori programot bevezető szervezet úgy dönt, hogy a karrier-támogatási szakaszt is megvalósítja, akkor a mentornak ezt a szerepet is be kell töltenie. Itt kell kiemelnünk, hogy a karriertámogató szakaszban lehetőség van új mentor bevonására a folyamatba, aki a régi mentort felváltva, vagy vele együttműködve dolgozik. Fontos hangsúlyozni azt is, hogy a karriertámogatásnak nem kell feltétlenül közvetlenül a beillesztést célzó mentorálás után megvalósulnia.

Karriertámogató szerepében a mentor segít a mentoráltkak felkészülni egy olyan – magas karrierértékkel bíró, jellemzően vezetői vagy kiemelt szakértői – munkakör betöltésére, amelynek elérése a mentorált számára kihívást, motivációt és fejlődést jelent. A karriertámogató szerepben a mentor legfontosabb feladatai a következők:

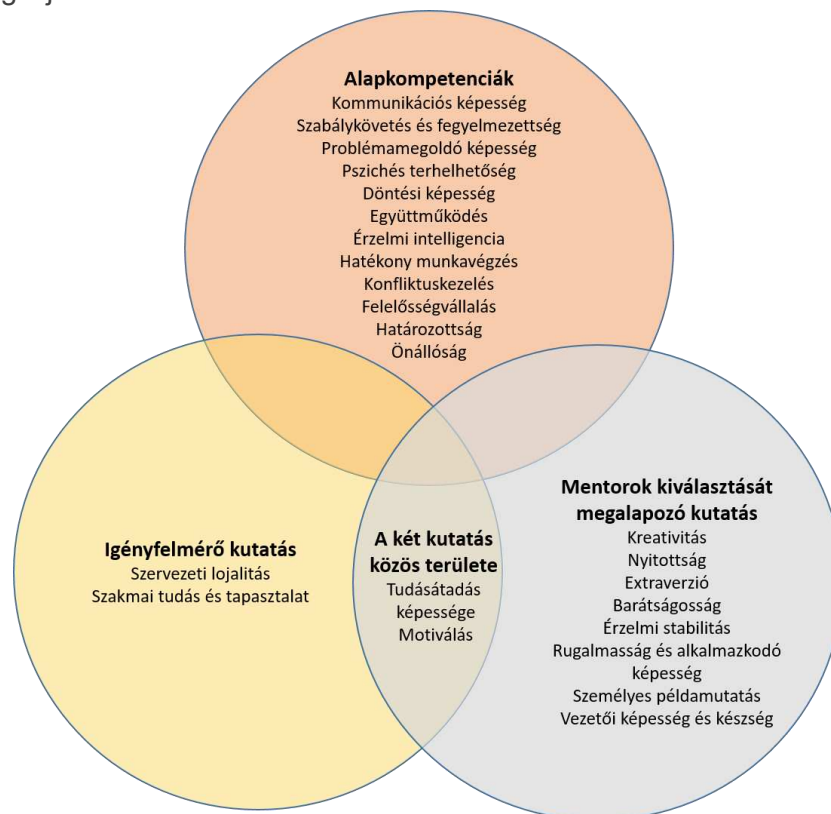
- a mentorált segítése a karrier célok megfogalmazásában;
- az elérni kívánt munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák mentén a mentorált fejlesztési céljainak meghatározása;
- a mentorált támogatása abban, hogy megszerezze az elérni kívánt munkakör betöltéséhez szükséges szakmai kompetenciákat;
- a mentorált támogatása abban, hogy megszerezze az elérni kívánt munkakör betöltéséhez szükséges egyéni és szociális kompetenciákat;
- rendszeres és hiteles visszajelzések nyújtása a mentoráltkak a kijelölt karriercélok eléréséről.

10. A mentorok kompetenciái

Az előző fejezetben a mentorok szerepeit mutattuk be úgy, mint: fejlesztő, értékelő, integráló, koordináló, adminisztratív és karriertámogató szerep. A mentoroknak az egyes szerepek, illetve az ezekhez kapcsolódó feladatok ellátásához különböző kompetenciákkal kell rendelkezniük. A következőkben először általánosan definiáljuk ezeket a kompetenciákat, majd kitérünk az egyes szerepekhez kapcsolódó konkrét kompetenciakövetelmények meghatározására, végül pedig azt foglaljuk össze, hogy a megjelölt kompetenciakövetelményeket a mentorok felkészítést megelőző bemeneti, vagy az azt követő kimeneti elvárásként célszerű-e kezelni.

10.1. A mentorok kompetenciáinak definíciói

A mentori tevékenységhez kapcsolódó kompetenciák „bázisát” az a tizenkét közszolgálati alapkompentencia adja, amelyet a 2016-2017-ben végzett alapkompentencia-kutatás során különítettek le.⁵⁹ A tizenkét munkatársi alapkompentenciát további tizenkét egyéb kompetenciával egészítettük ki amelyek egyrészt az igényfelmérő kutatás, egy másik részét pedig a mentorok kiválasztásának módszertanát megalapozó kutatás igazolt.⁶⁰ Ennek megfelelően összesen huszonnégy mentori kompetenciával dolgozunk, amelyek eredetét az alábbi ábra foglalja össze:



16. ábra: A mentori kompetenciák, és azok forrásai
(forrás: A szerzők saját szerkesztése)

⁵⁹ BM alapkompentencia-kutatás

⁶⁰ Dallos Andrea – Dr. Papp Gábor – Prof. dr. Münnich Ákos: Koncepció a mentori rendszerben tevékenykedő mentorok kiválasztásához, 2017. 45.old.

A huszonnégy mentori kompetenciát az alábbiak szerint definiáltuk:

Döntési képesség: A mentor felismeri a mentorálás során a döntéshelyzeteket, és a rendelkezésre álló információk alapján az adott helyzetben elvárható optimális döntést hozza meg.

Együttműködés: A mentori folyamat sikeres teljesítése érdekében a mentor tevékenységét, magatartását másokkal összehangolja.

Érzelmi intelligencia: A mentor felismeri és megérti saját és a másik személy érzelmi állapotát, valamint az abból eredő viselkedések közötti összefüggéseket, azokat a helyzetnek megfelelően kezeli.

Felelősségvállalás: A mentori tevékenység során a mentor felismeri, szem előtt tartja és vállalja döntéseinek, tetteinek következményeit, és arról számot ad feletteseinek.

Határozottság és magabiztosság: A mentor saját képességeinek, lehetőségeinek ismeretében képes a mentori folyamat céljainak érvényesítése érdekében határozottan fellépni.

Hatékony munkavégzés: A mentor képes munkáját nagyfokú szakértelemmel, pontosan és precízen ellátni, és szakmai szempontból folyamatosan fejlődésdik. Munkavégzésének minősége követendő példaként szolgál a mentorált számára.

Kommunikációs képesség: A mentori folyamat sikere érdekében a mentor képes a helyzetnek megfelelően érthetően kifejezni magát szóban és írásban, valamint mások kommunikációját megfelelő módon értelmezni.

Konfliktuskezelési képesség: A mentor képes ellentmondásos helyzetben olyan módszer vagy stílus alkalmazására, amely hatására a konfliktus csökkenthető.

Önállóság: A mentor képes ismereteire, tapasztalataira támaszkodva folyamatos útmutatás és irányítás nélkül elvégezni a mentori tevékenységgel kapcsolatos feladatait.

Problémamegoldó képesség: A mentor képes a felmerülő problémák beazonosítására és megoldási lehetőségek megfogalmazására. A lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezi.

Pszichés terhelhetőség: A mentor nehéz, megterhelő helyzetekben is képes teljesítőképeségének megőrzésére, fenntartására.

Szabálykövetés és fegyelmezetttség: A mentor képes a mentori program szabályait, kereteit és normáit elsajátítani, elfogadni és azokat helyesen alkalmazni.

Kreativitás: A mentor képes új ötletekkel, innovatív módszerekkel segíteni a mentorált fejlődését, és képes felismerni illetve kibontakoztatni a mentoráltban rejlő kreativitást.

Nyitottság: A mentort képzeletgazdagság és kifinomultság jellemzi. Nyitott az új módszerek, eljárások és technikai eszközök alkalmazása iránt. Érdeklődik mentoráltja gondolkodásmódja, véleménye iránt.

Extraverzió: A mentor hatékonyan tud másokkal társas kapcsolatokat kialakítani, és azokat fenntartani.

Barátságosság: A mentor képes a mentorálttal hatékony és szoros interperszonális kapcsolatot kialakítani. A mentor a mentori folyamatban együttműködően, empátiákkal és önzetlennel viselkedik.

Érzelmi stabilitás: A mentor a mentorálás folyamatában képes megőrizni belső egyensúlyát, nem jellemzik szélsőséges hangulatingadozások és feszült helyzetben is képes megfelelően teljesíteni.

Rugalmasság és alkalmazkodóképesség: A mentor a változó körülmények között, azokhoz adekvát alkalmazkodva képes a mentorálás folyamatát irányítani.

Személyes példamutatás és hitelesség: A mentor a munkához való pozitív hozzáállásával, szakmai tudásával és teljesítményével, elkötelezettségével valamint etikus magatartásával követendő példaként áll a mentorált előtt.

Vezetői képesség, készség: A mentor képes a mentorálás folyamatát „vezetőként” kézben tartani. Hatékonyan tervezi, szervezi, irányítja és ellenőrzi a mentorált tevékenységét.

Szervezet iránti lojalitás: A mentor azonosul a szervezeti kultúra alapvető normáival, és a mentori folyamat során képes azokat hatékonyan közvetíteni a mentorált felé.

Szakmai tudás és tapasztalat: A mentorált által betöltött munkakörrel kapcsolatban a mentor magas elméleti és gyakorlati szakmai tudással rendelkezik.

Tudásátadásra való képesség és hajlandóság képessége: A mentor képes sikeresen közvetíteni szakmai tudását a mentorált felé.

Motiválás: A mentor képes elkötelezni a mentoráltat a folyamatban való részvételre, képes a számára ösztönzést jelentő teljesítménycélokat kijelölni illetve támogatni őt ezek elérésében.

10.2. A mentori szerepekhez rendelt kompetenciakövetelmények

A fenti definíciók a mentoroktól elvárt kompetenciákat összefoglalóan írják le. Azt azonban, hogy a mentorok tényleg rendelkeznek-e ezekkel a kompetenciákkal, csak bizonyos viselkedéses jegyek mentén tudjuk megvizsgálni. Ezért szükség van arra, hogy az általános kompetenciadefiníciókat kiegészítsük az egyes szerepek ellátásához szükséges, konkrét kompetenciakövetelményekkel. Az alábbi táblázat ezeket tartalmazza.

	Fejlesztő szerep	Értékelő szerep	Integráló szerep	Koordináló szerep	Adminisztratív szerep	Karriertámogató szerep
Döntési képesség	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes dönteni a mentorált fejlesztésének céljairól; - A mentor – a programban meghatározott keretek között – képes dönteni a szükséges fejlesztés megvalósításának módszeréről és időtartamáról. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor tudatában van annak, hogy az értékelésről hozott döntését milyen szubjektív benyomások befolyásolhatják és ezeket a lehető legteljesebb mértékben kizárja. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes dönteni a mentorált szociális beilleszkedését segítő módszerekről. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor – a programban meghatározott keretek között – képes eldönteni, hogy a szervezet más szereplőit mikor és milyen formában kell bevonni a mentorálási folyamatba. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes eldönteni, hogy a mentori folyamat melyik elemét, és milyen módon kell dokumentálni. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes javaslatot tenni a mentorált karriertámogatásán ak szükségességéről; - A mentor képes dönteni a mentorált karriertámogatásán ak céljairól; - A mentor képes dönteni a karriertámogatás megvalósításának módszereiről.
Együttműködés	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor a mentorált aktív bevonásával alakítja ki a fejlesztés céljait és valósítja meg a fejlesztő folyamatot. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor az értékelés eredményét és annak szempontjait megbeszéli a mentorálttal. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor a mentorált aktív közreműködésével alakítja ki a munkahelyi integráció folyamatát; - A mentor mentorált integrációjába aktívan bevonja a szervezet összes érintett szereplőjét (pl.: vezetők, munkatársak). 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor rendszeresen tájékoztatja az érintett szervezeten belüli és kívüli szereplőket a mentori folyamat előrehaladásáról. 	<ul style="list-style-type: none"> - A folyamat dokumentálása során a mentor együttműködik a megfelelő szervezeti vagy azon kívüli személyekkel. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor a mentorált aktív közreműködésével alakítja ki a karriertámogatás céljait és valósítja meg a karriertámogatási folyamatot.
Érzelmi intelligencia	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor felismeri mind a saját, mind a mentorált érzelmeit a 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor az értékelés során felismeri a mentoráltban 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor az integrációs folyamatban felismeri 	<ul style="list-style-type: none"> - Szükség esetén a mentor tájékoztatja az érintett 		<ul style="list-style-type: none"> - A mentor a karriertámogatási folyamatban felismeri mind saját,

	Fejlesztő szerep	Értékelő szerep	Integráló szerep	Koordináló szerep	Adminisztratív szerep	Karriertámogató szerep
	<p>fejlesztési folyamatban;</p> <ul style="list-style-type: none"> - A mentor a fejlesztés során figyelembe veszi a mentorált érzelmi állapotát; - A mentor a fejlesztés során képes pozitívan befolyásolni mind a saját, mind a mentorált érzelmeit; - A mentor felismeri a mentorált személyiségének alapvető jellemzőit, és azokhoz igazítja a fejlesztési folyamatot. 	<p>keletkező érzelmeket és képes az értékelő beszélgetést a mentorált érzelmi állapotának figyelembe vételével levezetni;</p> <ul style="list-style-type: none"> - A mentor az értékelés során képes pozitívan befolyásolni mind saját, mind a mentorált érzelmeit; - A mentor felismeri a mentorált személyiségének alapvető jellemzőit, és azokhoz igazítja az értékelő beszélgetés levezetését. 	<p>mind saját, mind a mentorált érzelmeit;</p> <ul style="list-style-type: none"> - A mentor az integráció során figyelembe veszi a mentorált érzelmi állapotát; - A mentor az integráció során képes pozitívan befolyásolni mind saját, mind a mentorált érzelmeit; - A mentor felismeri a mentorált személyiségének alapvető jellemzőit, és azokhoz igazítja az integrációs folyamatot. 	<p>szervezeti és szervezeten kívüli szereplőket a mentorált érzelmi állapotáról és/vagy az érzelmi állapotban bekövetkező szélsőséges változásokról.</p>		<p>mind a mentorált érzelmeit;</p> <ul style="list-style-type: none"> - A mentor a karriertámogatósi folyamat során figyelembe veszi a mentorált érzelmi állapotát; - A mentor a karriertámogatósi folyamatban képes pozitívan befolyásolni mind a saját, mind a mentorált érzelmeit; - A mentor felismeri a mentorált személyiségének alapvető jellemzőit, és azokhoz igazítja a karriertámogatósi folyamatot.
Felelősség-vállalás	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor vállalja a felelősséget a fejlesztési folyamat elején meghatározott célok és az 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor vállalja a felelősséget a mentoráltként nyújtott értékelés tartalmáért. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor vállalja a felelősséget az integrációs folyamatban alkalmazott módszerekért. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor vállalja a felelősséget a mentori folyamatról közvetített 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor vállalja a felelősséget a mentori dokumentációban közölt információk hitelességéért. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor vállalja a felelősséget a karriertámogatósi folyamat elején meghatározott célok és az alkalmazott

	Fejlesztő szerep	Értékelő szerep	Integráló szerep	Koordináló szerep	Adminisztratív szerep	Karriertámogató szerep
	alkalmazott módszerek relevanciájáért.			információk hitelességéért.		módszerek relevanciájáért.
Hatékony munkavégzés	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor a fejlesztési folyamatban munkájához való hozzáállásával példaként szolgál a mentoráltaknak - A mentor pontos és alapos munkavégzésre, a munkavégzés iránti igényességre neveli a mentoráltakat - A mentor közvetíti a mentoráltak felé a szakmai fejlődés fontosságát 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes adekvátan értékelni a mentoráltak által elvégzett feladatok hatékonyságát 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes a munkamorálra és a teljesítményre vonatkozó szervezeti elvárásokat, értékeket közvetíteni a mentoráltak felé 		<ul style="list-style-type: none"> - A mentor pontosan és precízen látja el a mentori folyamathoz kapcsolódó adminisztratív feladatokat 	
Határozottság magabiztosság	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor egyértelműen képviseli a fejlesztési célokkal és az alkalmazott módszerekkel kapcsolatos elképzeléseit. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor egyértelműen képviseli az általa adott értékelést. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor magabiztosan irányítja az integrációs folyamatot. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor szükség esetén határozottan von be másokat a mentorálási folyamatba. 		<ul style="list-style-type: none"> - A mentor egyértelműen képviseli a karriertámogatás szükségességével kapcsolatos véleményét; - A mentor egyértelműen képviseli a karriertámogatási célokkal és az

	Fejlesztő szerep	Értékelő szerep	Integráló szerep	Koordináló szerep	Adminisztratív szerep	Karriertámogató szerep
						alkalmazott módszerekkel kapcsolatos elképzeléseit.
Kommunikációs képesség	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor a fejlesztési folyamatban az asszertív, partneri kommunikáció technikáit alkalmazza; - A mentor képes a fejlesztő beszélgetéseket levezetni; - A mentor a mentorált fejlődését összetett visszajelzésekkel támogatja. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor az értékelési folyamatban az asszertív, partneri kommunikáció technikáit alkalmazza; - A mentor képes az értékelő beszélgetéseket levezetni. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor az integrációs folyamatban az asszertív, partneri kommunikáció technikáit alkalmazza; - A mentor a mentorált integrációját összetett visszajelzésekkel támogatja. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor a mentori folyamat sikere érdekében képes információkat gyűjteni a szervezet különböző szereplőitől; - A mentor a mentori folyamat sikere érdekében képes információkat nyújtani a szervezeten belüli és a szervezeten kívüli szereplőknek. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes a mentori folyamat történéseit a nyelvhelyességi és a helyesírási szabályoknak megfelelően írásban rögzíteni. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor a karriertámogatási folyamatban az asszertív, partneri kommunikáció technikáit alkalmazza; - A mentor a mentorált karrier-építését összetett visszajelzésekkel támogatja.
Konfliktuskezelési képesség	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes a fejlesztési folyamatban felmerülő konfliktusokat adekvátan kezelni. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes az értékelés során keletkező konfliktusokat adekvátan kezelni. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor észreveszi a mentorált esetleges munkahelyi konfliktusait, és azok megoldásához adekvát segítséget nyújt a mentorátnak; 	<ul style="list-style-type: none"> - Szükség esetén a mentor informálja a szervezet vezetőit a mentorált konfliktusairól. 	<ul style="list-style-type: none"> - Szükség esetén a mentor adekvát formában dokumentálja a mentorált konfliktusait. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes a karriertámogatási folyamatban felmerülő konfliktusokat adekvátan kezelni.

	Fejlesztő szerep	Értékelő szerep	Integráló szerep	Koordináló szerep	Adminisztratív szerep	Karriertámogató szerep
			- Konfliktushelyzetben a mentor képes közvetíteni a mentorált és más szervezeti szereplők között.			
Önállóság	- A mentor képes önállóan irányítani a mentorált fejlesztését.	- A mentor képes önállóan dönteni a mentorált értékeléséről.	- A mentor képes önállóan irányítani az integrációs folyamatot.	- A mentor képes önállóan dönteni arról, hogy kit, mikor és milyen formában kell tájékoztatni a mentorálás folyamatáról.	- A mentor képes önállóan elvégezni a mentori folyamat dokumentálását.	- A mentor képes önállóan irányítani a mentorált karriertámogatását.
Probléma-megoldó képesség	- A mentor felismeri, ha a mentorált megakad a fejlődési folyamatban és képes megoldani a fejlődési folyamat sikerét akadályozó problémákat.	- A mentor felismeri az értékelési folyamatban felmerülő problémákat és képes azokat megoldani.	- A mentor felismeri, ha a mentorált beilleszkedését akadályozó tényezőket és képes segítséget nyújtani ezek elhárításában.	- A mentor tájékoztatja az érintett szervezeti és szervezeten kívüli szereplőket a mentori folyamatban felmerült problémákról.	- A mentor dokumentálja a mentori folyamat sikerét akadályozó problémákat.	- A mentor felismeri, ha a mentorált megakad a karrierépítésben és képes adekvát segítséget nyújtani a problémák megoldásához.
Pszichés terhelhetőség	- A mentor képes kezelni a fejlesztési folyamattal járó többletterhelést.	- A mentor képes kezelni az értékeléssel járó többletterhelést.	- A mentor bírja a mentorált integrációjával járó többletterhelést.	- A mentor a belső feszültség csökkentése érdekében szükség esetén igénybe veszi a rendelkezésére álló	- A mentor bírja a program dokumentálásával járó többletterhelést.	- A mentor bírja a mentorált karriertámogatásával járó többletterhelést.

	Fejlesztő szerep	Értékelő szerep	Integráló szerep	Koordináló szerep	Adminisztratív szerep	Karriertámogató szerep
				segítségeket (pl.: szupervízió).		
Szabálykövetés, fegyelmezetttség	- A mentor a mentori program kereteinek és szabályainak megfelelően végzi a mentorált fejlesztését.	- A mentor a programban meghatározott keretek és szabályok szerint értékeli a mentoráltat.	- A mentor a mentori program kereteinek és szabályainak megfelelően végzi a mentorált integrációját.	- A mentor a mentori programban meghatározott időben és módon tart kapcsolatot a szervezeti és szervezeten kívüli szereplőkkel.	- A mentor időben és a mentori programban meghatározott időben és módon végzi el a folyamat dokumentálását.	- A mentor a mentori program kereteinek és szabályainak megfelelően végzi a mentorált karriertámogatását.
Kreativitás	- A mentor képes a fejlesztési folyamat sikere érdekében új ötleteket és módszereket alkalmazni - A mentor tevékenysége során felismeri a mentoráltban rejlő kreativitást, a fejlesztési folyamatban és képes támogatni ennek kibontakozását	- A mentor képes pozitívan értékelni és erősíteni a mentoráltban rejlő kreativitást	-	-	-	- A mentor újszerű ötletekkel, elképzelésekkel tudja támogatni a mentoráltat azért, hogy az elérje karriercéljait.
Nyitottság	- A mentor a fejlesztési	- A mentor képes a mentorált	- A mentor nyitottan közelít a mentorált	-	-	-

	Fejlesztő szerep	Értékelő szerep	Integráló szerep	Koordináló szerep	Adminisztratív szerep	Karriertámogató szerep
	<p>folyamatban nyitottan közelít a mentorát felé. Képes elfogadni a mentorált véleményét és gondolkodás-módját.</p> <p>- A mentor képes az új technikai eszközök alkalmazására a fejlesztési folyamatban</p>	<p>gondolkodás-módjának és értékeinek figyelembevételével értékelni</p>	<p>értékrendjéhez, akkor is, ha az nem áll összhangba a szervezet által elvárt értékekkel.</p>			
Extraverzió	<p>- A mentor a fejlesztés sikere érdekében képes hatékony interperszonális kapcsolatot kialakítani és fenntartani a mentorálttal</p>			<p>- A mentor képes a mentorálási folyamat különböző szereplőivel hatékony interperszonális kapcsolatot kialakítani és fenntartani</p>		
Barátságosság	<p>- A mentor empatikusan, őszinte érdeklődéssel és kedvesen irányítja a fejlesztési folyamatot.</p>	<p>- A mentor az értékelés során barátságosan, őszintén és empatikusan viszonyul a mentorálthoz</p>	<p>- A mentor kedvességével, barátságos hozzáállásával segíti a mentorált beilleszkedését a munkahelyi környezetbe</p>			

	Fejlesztő szerep	Értékelő szerep	Integráló szerep	Koordináló szerep	Adminisztratív szerep	Karriertámogató szerep
Érzelmi stabilitás	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor a fejlesztési folyamat feszültséggel teli helyzeteiben is képes megőrizni belső stabilitását. - A mentor érzelmeleg stabilan, szélsőséges megnyilvánulásoktól mentesen irányítja a fejlesztési folyamatot. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor az értékelést kiegyensúlyozott érzelmi állapotban, szélsőséges megnyilvánulásoktól mentesen végzi. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes megőrizni érzelmi stabilitását az integrációs folyamatban, még konfliktussal teli helyzetben is 	-	-	-
Rugalmasság és alkalmazkodóképesség	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor a mentorált igényeinek megfelelően képes kialakítani a fejlesztési folyamatot. - Szükség esetén a mentor képes változtatni a fejlesztés módszerein 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor a mentorált igényeihez igazodva képes értékelni és visszajelzést adni. - A mentor a változó körülményeket figyelembe veszi az értékelés során 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes a szervezet és a mentorált igényeinek figyelembe vételével kialakítani az integrációs folyamatot - A mentor a szervezeti integráció során képes az eltérő szempontokhoz és elvárásokhoz alkalmazkodni, ezeket összhangba hozni egymással. 	-	-	-
Személyes példamutatás és hitelesség	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor munkavégzése és elkötelezettsége 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor az értékelést és a visszajelzést 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor úgy közvetíti a mentorált felé a szervezeti 	-	-	- A mentor saját karrierépítésével

	Fejlesztő szerep	Értékelő szerep	Integráló szerep	Koordináló szerep	Adminisztratív szerep	Karriertámogató szerep
	<p>mintaként szolgál a mentorált számára</p> <ul style="list-style-type: none"> - A mentor a fejlesztési folyamatban olyan elvárásokat támasz a mentorálttal szemben, amelynek ő maga is megfelel 	<p>hitelesen, objektivitásra törekedve és saját tevékenységére is reflektálva végzi</p>	<p>értékeket, hogy azok összhangban állnak saját viselkedésével</p> <ul style="list-style-type: none"> - A mentor példátmutat a mentoráltak a szervezeti értékek és elvárások képviselőjében 			<p>képes példátmutatni a mentoráltaknak</p>
Vezetői képesség és készség	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes tervezni, szervezni és irányítani a fejlesztési folyamatot 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes adekvát módon ellenőrizni és értékelni a mentorált fejlődését 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes tervezni, szervezni és irányítani az integrációs folyamatot 			<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes tervezni, szervezni és irányítani a karriertámogatási folyamatot
Szervezeti lojalitás	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor a szervezeti célok figyelembe vételével, azok elérése érdekében alakítja ki a fejlesztés céljait, és irányítja a fejlesztési folyamatot. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor az értékelés során figyelembe veszi a mentorált munkájával kapcsolatos szervezeti elvárásokat. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor hatékonyan közvetíti a mentorált felé a szervezeti kultúra értékeit, szokásait és hagyományait. 			<ul style="list-style-type: none"> - A mentor a szervezeti célok figyelembe vételével, azok elérése érdekében alakítja ki a karriertámogatás céljait, és irányítja a karriertámogatási folyamatot.
Szakmai tudás és tapasztalat	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor rendelkezik azokkal a szakmai ismeretekkel, amelyeket a 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes szakmai szempontból értékelni a 				<ul style="list-style-type: none"> - A mentor rendelkezik a karriercélként megjelölt munkakör betöltéséhez

	Fejlesztő szerep	Értékelő szerep	Integráló szerep	Koordináló szerep	Adminisztratív szerep	Karriertámogató szerep
	fejlesztési folyamatban közvetítenie kell a mentorált felé.	mentorált munkáját.				szükséges szakmai ismeretekkel.
Tudásátadásra való képesség és hajlandóság képessége	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes a mentorált számára érthető és tanulható formában közvetíteni szakmai ismereteit; - A mentor rendelkezik a fejlesztéshez szükséges alapvető pedagógiai és pszichológiai ismeretekkel és képes ezeket a gyakorlatban is alkalmazni. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes a didaktika alapelveinek megfelelően értékelni a mentorált tevékenységét. 	-	-	-	-
Motiváció	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes a mentorált számára kihívást jelentő, de nem elérhetetlen fejlesztési célokat meghatározni; - A mentor képes a fejlesztési célok megvalósítása 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes motiváló visszajelzésekkel értékelni a mentorált munkáját. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes az integráció céljai mellett elkötelezni a mentoráltat. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentorált számára meghatározott teljesítmény-elvárásokról a mentor tájékoztatja a szervezetben belüli és az azon 	-	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes a mentorált számára kihívást jelentő, de nem elérhetetlen karriercélokat meghatározni; - A mentor képes a karriercélok megvalósítása mellett elkötelezni a

	Fejlesztő szerep	Értékelő szerep	Integráló szerep	Koordináló szerep	Adminisztratív szerep	Karriertámogató szerep
	mellett elkötelezni a mentoráltat, és fenn tudja tartani ezt a fejlesztés folyamatában is.			<p>kívüli szereplőket.</p> <p>- A teljesítmény célokat a szervezeti vezetők elvárásainak megfelelően alakítja ki a mentor.</p>		mentoráltat, és ezt fenn tudja tartani a karriertámogatás folyamatában is.

10.3. A kompetenciakövetelményeknek való megfelelés vizsgálata

Az előző pontban közölt táblázat azt mutatta be, hogy a mentoroknak egyes szerepeik betöltése során milyen konkrét kompetenciakövetelményeket kell teljesíteniük. A következőkben pedig arról adunk tájékoztatást, hogy a bemutatott kompetenciakövetelményeknek való megfelelést a mentorrá válás mely szakaszában és milyen módszerrel vizsgáljuk.

A mentori tevékenység ellátásához szükséges kompetenciakövetelmények egy részét „eleve adottnak” tekintjük, vagyis úgy gondoljuk, hogy a mentori szerepre jelentkező munkatársak bizonyos kompetenciákkal részben vagy egészében már a felkészítés előtt is rendelkeznek. Ezeket „bemeneti” kompetenciakövetelményként kezeljük, és meglétüket a kiválasztási folyamat során vizsgáljuk. A kompetenciakövetelmények egy másik körét viszont a mentori képzés során fejlesztjük. Ez utóbbi csoport esetében a fent megadott viselkedéses jegyek a képzés kimeneti követelményeiként értelmezhetőek és kérhetőek számon.

Az alábbi táblázatban azt foglaljuk össze, hogy a fenti viselkedéses jegyek közül melyeket tekintjük bemeneti – tehát a kiválasztás során vizsgálandó – és melyiket tekintjük kimeneti – vagyis a képzés során fejlesztendő – kompetenciakövetelménynek.

	Bemeneti – A kiválasztás során vizsgálandó kompetenciák	Kimeneti – A képzés végén vizsgálandó kompetenciák
Döntési képesség	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes dönteni a mentorált fejlesztésének céljairól; - A mentor képes eldönteni, hogy a szervezet más szereplőit mikor és milyen formában kell bevonni a mentorálási folyamatba; - A mentor képes eldönteni, hogy a mentori folyamat melyik elemét, és milyen módon kell dokumentálni; - A mentor képes javaslatot tenni a mentorált karriertámogatásának szükségességéről; - A mentor képes dönteni a mentorált karriertámogatásának céljairól. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor – a programban meghatározott keretek között – képes dönteni a szükséges fejlesztés megvalósításának módszeréről és időtartamáról; - A mentor tudatában van annak, hogy az értékelésről hozott döntését milyen szubjektív benyomások befolyásolhatják és ezeket a lehető legteljesebb mértékben kizárja. - A mentor képes dönteni a mentorált szociális beilleszkedését segítő módszerekről; - A mentor képes dönteni a karriertámogatás megvalósításának módszereiről.
Együttműködés	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor rendszeresen tájékoztatja az érintett szervezeten belüli és kívüli szereplőket a mentori folyamat előrehaladásáról; - A folyamat dokumentálása során a mentor együttműködik a megfelelő szervezeti vagy azon kívüli személyekkel. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor a mentorált aktív bevonásával alakítja ki a fejlesztés céljait és valósítja meg a fejlesztő folyamatot. - A mentor az értékelés eredményét és annak szempontjait megbeszéli a mentorálttal;

	Bemeneti – A kiválasztás során vizsgálendő kompetenciák	Kimeneti – A képzés végén vizsgálendő kompetenciák
		<ul style="list-style-type: none"> - A mentor a mentorált aktív közreműködésével alakítja ki a munkahelyi integráció folyamatát; - A mentor mentorált integrációjába aktívan bevonja a szervezet összes érintett szereplőjét (pl.: vezetők, munkatársak); - A mentor a mentorált aktív közreműködésével alakítja ki a karrier-támogatás céljait és valósítja meg a karriertámogatási folyamatot.
Érzelmi intelligencia	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor felismeri mind a saját, mind a mentorált érzelmeit a fejlesztési folyamatban; - A mentor az értékelés során felismeri mentoráltban keletkező érzelmeket; - A mentor az integrációs folyamatban felismeri mind a saját, mind a mentorált érzelmeit; - Szükség esetén a mentor tájékoztatja az érintett szervezeti és szervezeten kívüli szereplőket a mentorált érzelmi állapotáról és/vagy az érzelmi állapotban bekövetkező szélsőséges változásokról; - A mentor a karriertámogatási folyamatban felismeri mind saját, mind a mentorált érzelmeit. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor a fejlesztés során figyelembe veszi a mentorált érzelmi állapotát; - A mentor képes az értékelő beszélgetést a mentorált érzelmi állapotának figyelembe vételével levezetni; - A mentor a fejlesztés során képes pozitívan befolyásolni mind a saját, mind a mentorált érzelmeit; - A mentor az integráció során figyelembe veszi a mentorált érzelmi állapotát; - A mentor felismeri a mentorált személyiségének alapvető jellemzőit, és azokhoz igazítja a fejlesztési folyamatot; - A mentor az értékelés során képes pozitívan befolyásolni mind saját, mind a mentorált érzelmeit; - A mentor felismeri a mentorált személyiségének alapvető jellemzőit, és azokhoz igazítja az értékelő beszélgetés levezetését; - A mentor az integráció során képes pozitívan befolyásolni mind saját, mind a mentorált érzelmeit; - A mentor felismeri a mentorált személyiségének alapvető jellemzőit, és azokhoz igazítja az integrációs folyamatot; - A mentor a karriertámogatási folyamat során figyelembe veszi a mentorált érzelmi állapotát; - A mentor a karriertámogatási folyamatban képes pozitívan befolyásolni mind a saját, mind a mentorált érzelmeit; - A mentor felismeri a mentorált személyiségének alapvető

	Bemeneti – A kiválasztás során vizsgálandó kompetenciák	Kimeneti – A képzés végén vizsgálandó kompetenciák
		jellemzőit, és azokhoz igazítja a karriertámogatási folyamatot.
Felelősségvállalás	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor vállalja a felelősséget a fejlesztési folyamat elején meghatározott célok és az alkalmazott módszerek relevanciájáért; - A mentor vállalja a felelősséget a mentoráltnak nyújtott értékelés tartalmáért; - A mentor vállalja a felelősséget az integrációs folyamatban alkalmazott módszerekért; - A mentor vállalja a felelősséget a mentori folyamatról közvetített információk hitelességéért; - A mentor vállalja a felelősséget a karriertámogatási folyamat elején meghatározott célok és az alkalmazott módszerek relevanciájáért. 	
Határozottság, magabiztosság	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor egyértelműen képviseli a fejlesztési célokkal és az alkalmazott módszerekkel kapcsolatos elképzeléseit; - A mentor egyértelműen képviseli az általa adott értékelést; - A mentor magabiztosan irányítja az integrációs folyamatot; - A mentor szükség esetén határozottan von be másokat a mentorálási folyamatba; - A mentor egyértelműen képviseli a karriertámogatás szükségességével kapcsolatos véleményét; - A mentor egyértelműen képviseli a karriertámogatási célokkal és az alkalmazott módszerekkel kapcsolatos elképzeléseit. 	
Hatékony munkavégzés	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor a fejlesztési folyamatban munkájához való hozzáállásával példaként szolgál a mentoráltnak - A mentor pontos és alapos munkavégzésre, a munkavégzés iránti igényességre neveli a mentoráltat - A mentor közvetíti a mentorált felé a szakmai fejlődés fontosságát 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes adekvátan értékelni a mentorált által elvégzett feladatok hatékonyságát - A mentor újszerű ötletekkel, elképzelésekkel tudja támogatni a mentoráltat azért, hogy az elérje karriercéljait.

	Bemeneti – A kiválasztás során vizsgálandó kompetenciák	Kimeneti – A képzés végén vizsgálandó kompetenciák
	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes a munkamorálra és a teljesítményre vonatkozó szervezeti elvárásokat, értékeket közvetíteni a mentorált felé 	
Kommunikációs képesség	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor a mentori folyamat sikere érdekében képes információkat gyűjteni a szervezet különböző szereplőitől; - A mentor a mentori folyamat sikere érdekében képes információkat nyújtani a szervezeten belüli és a szervezeten kívüli szereplőknek; - A mentor képes a mentori folyamat történéseit a nyelvhelyességi és a helyesírási szabályoknak megfelelően írásban rögzíteni. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor a fejlesztési folyamatban az asszertív, partneri kommunikáció technikáit alkalmazza; - A mentor képes a fejlesztő beszélgetéseket levezetni; - A mentor a mentorált fejlődését összetett visszajelzésekkel támogatja; - A mentor az értékelési folyamatban az asszertív, partneri kommunikáció technikáit alkalmazza; - A mentor képes az értékelő beszélgetéseket levezetni; - A mentor az integrációs folyamatban az asszertív, partneri kommunikáció technikáit alkalmazza; - A mentor a mentorált integrációját összetett visszajelzésekkel támogatja; - A mentor a karriertámogatási folyamatban az asszertív, partneri kommunikáció technikáit alkalmazza; - A mentor a mentorált karrier-építését összetett visszajelzésekkel támogatja.
Konfliktuskezelési képesség	<ul style="list-style-type: none"> - Szükség esetén a mentor informálja a szervezet vezetőit a mentorált konfliktusairól; - Szükség esetén a mentor adekvát formában dokumentálja a mentorált konfliktusait. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes a fejlesztési folyamatban felmerülő konfliktusokat adekvátan kezelni; - A mentor képes az értékelés során keletkező konfliktusokat adekvátan kezelni; - A mentor észreveszi a mentorált esetleges munkahelyi konfliktusait, és azok megoldásához adekvát segítséget nyújt a mentoráltk; - Konfliktushelyzetben a mentor képes közvetíteni a mentorált és más szervezeti szereplők között; - A mentor képes a karriertámogatási folyamatban felmerülő konfliktusokat adekvátan kezelni.

	Bemeneti – A kiválasztás során vizsgálendő kompetenciák	Kimeneti – A képzés végén vizsgálendő kompetenciák
Önállóság	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes önállóan dönteni arról, hogy kit, mikor és milyen formában kell tájékoztatni a mentorálás folyamatáról; - A mentor képes önállóan elvégezni a mentori folyamat dokumentálását. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes önállóan irányítani a mentorált fejlesztését; - A mentor képes önállóan dönteni a mentorált értékeléséről; - A mentor képes önállóan irányítani az integrációs folyamatot; - A mentor képes önállóan irányítani a mentorált karriertámogatását.
Problémamegoldó képesség	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor felismeri, ha a mentorált megakad a fejlődési folyamatban és képes megoldani a fejlődési folyamat sikerét akadályozó problémákat; - A mentor felismeri az értékelési folyamatban felmerülő problémákat és képes azokat megoldani; - A mentor felismeri a mentorált beilleszkedését akadályozó tényezőket és képes segítséget nyújtani ezek elhárításában; - A mentor tájékoztatja az érintett szervezeti és szervezeten kívüli szereplőket a mentori folyamatban felmerült problémákról; - A mentor dokumentálja a mentori folyamat sikerét akadályozó problémákat; - A mentor felismeri, ha a mentorált megakad a karrierépítésben és képes adekvát segítséget nyújtani a problémák megoldásához. 	-
Pszichés terhelhetőség	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes kezelni a fejlesztési folyamattal járó többletterhelést - A mentor képes kezelni az értékeléssel járó többletterhelést - A mentor bírja a mentorált integrációjával járó többletterhelést; - A mentor bírja a program dokumentálásával járó többletterhelést; - A mentor bírja a mentorált karrier-támogatásával járó többletterhelést. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor a belső feszültség csökkentése érdekében szükség esetén igénybe veszi a rendelkezésére álló segítségeket (pl.: szupervízió).
Szabálykövetés, fegyelmezettség	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes a mentori program kereteinek és szabályainak megfelelően 	-

	Bemeneti – A kiválasztás során vizsgálendő kompetenciák	Kimeneti – A képzés végén vizsgálendő kompetenciák
	<ul style="list-style-type: none"> - végezni a mentorált fejlesztését; - A mentor a programban meghatározott keretek és szabályok szerint értékeli a mentoráltat; - A mentor a mentori program kereteinek és szabályainak megfelelően végzi a mentorált integrációját; - A mentor a mentori programban meghatározott időben és módon tart kapcsolatot a szervezeti és szervezeten kívüli szereplőkkel; - A mentor időben és a mentori programban meghatározott időben és módon végzi el a folyamat dokumentálását; - A mentor a mentori program kereteinek és szabályainak megfelelően végzi a mentorált karrier-támogatását. 	
Kreativitás	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor tevékenysége során felismeri a mentoráltban rejlő kreativitást, a fejlesztési folyamatban és képes támogatni ennek kibontakozását - A mentor képes pozitívan értékelni és erősíteni a mentoráltban rejlő kreativitást 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes a fejlesztési folyamat sikere érdekében új ötleteket és módszereket alkalmazni - A mentor újszerű ötletekkel, elképzelésekkel tudja támogatni a mentoráltat azért, hogy az elérje karriercéljait.
Nyitottság	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor a fejlesztési folyamatban nyitottan közelít a mentorát felé. Képes elfogadni a mentorált véleményét és gondolkodás-módját. - A mentor képes az új technikai eszközök alkalmazására a fejlesztési folyamatban - A mentor képes a mentorált gondolkodás-módjának és értékeinek figyelembe-vételével értékelni - A mentor nyitottan közelít a mentorált értékrendjéhez, akkor is, ha az nem áll összhangba a szervezet által elvárt értékekkel. 	-

	Bemeneti – A kiválasztás során vizsgálandó kompetenciák	Kimeneti – A képzés végén vizsgálandó kompetenciák
Extraverzió	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor a fejlesztés sikere érdekében képes hatékony interperszonális kapcsolatot kialakítani és fenntartani a mentorálttal - A mentor képes a mentorálási folyamat különböző szereplőivel hatékony interperszonális kapcsolatot kialakítani és fenntartani 	
Barátságosság	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor empátikusan, őszinte érdeklődéssel és kedvesen irányítja a fejlesztési folyamatot. - A mentor az értékelés során barátságosan, őszintén és empátikusan viszonyul a mentorálthoz - A mentor kedvességével, barátságos hozzáállásával segíti a mentorált beilleszkedését a munkahelyi környezetbe 	-
Érzelmi stabilitás	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor a fejlesztési folyamat feszültséggel teli helyzeteiben is képes megőrizni belső stabilitását. - A mentor érzemleg stabilan, szélsőséges megnyilvánulásoktól mentesen irányítja a fejlesztési folyamatot. - A mentor az értékelést kiegyensúlyozott érzelmi állapotban, szélsőséges megnyilvánulásoktól mentesen végzi. - A mentor képes megőrizni érzelmi stabilitását az integrációs folyamatban, még konfliktussal teli helyzetben is 	-
Rugalmasság és alkalmazkodóképesség	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor a mentorált igényeinek megfelelően képes kialakítani a fejlesztési folyamatot. - A mentor képes a szervezet és a mentorált igényeinek figyelembe vételével kialakítani az integrációs folyamatot - A mentor a szervezeti integráció során képes az eltérő szempontokhoz és elvárásokhoz alkalmazkodni, ezeket összhangba hozni egymással. 	<ul style="list-style-type: none"> - Szükség esetén a mentor képes változtatni a fejlesztés módszerein - A mentor a mentorált igényeihez igazodva képes értékelni és visszajelzést adni. - A mentor a változó körülményeket figyelembe veszi az értékelés során

	Bemeneti – A kiválasztás során vizsgálendő kompetenciák	Kimeneti – A képzés végén vizsgálendő kompetenciák
Személyes példamutatás és hitelesség	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor munkavégzése és elkötelezettsége mintaként szolgál a mentorált számára - A mentor a fejlesztési folyamatban olyan elvárásokat támasz a mentorálttal szemben, amelynek ő maga is megfelel - A mentor úgy közvetíti a mentorált felé a szervezeti értékeket, hogy azok összhangban állnak saját viselkedésével - A mentor példátmutat a mentoráltak a szervezeti értékek és elvárások képviselőjében - A mentor saját karrierépítésével képes példátmutatni a mentoráltak 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor az értékelést és a visszajelzést hitelesen, objektivitásra törekedve és saját tevékenységére is reflektálva végzi
Vezetői képességek és készségek	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes saját munkáját hatékonyan megtervezni, megszervezni. - A mentor szükség esetén képes mások munkáját megtervezni, megszervezni, irányítani és ellenőrizni. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes tervezni, szervezni és irányítani a fejlesztési folyamatot - A mentor képes adekvát módon ellenőrizni és értékelni a mentorált fejlődését - A mentor képes tervezni, szervezni és irányítani az integrációs folyamatot - A mentor képes tervezni, szervezni és irányítani a karriertámogatási folyamatot
Szervezeti lojalitás	-	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor a szervezeti célok figyelembe vételével, azok elérése érdekében alakítja ki a fejlesztés céljait, és irányítja a fejlesztési folyamatot; - A mentor az értékelés során figyelembe veszi a mentorált munkájával kapcsolatos szervezeti elvárásokat; - A mentor hatékonyan közvetíti a mentorált felé a szervezeti kultúra értékeit, szokásait és hagyományait; - A mentor a szervezeti célok figyelembe vételével, azok elérése érdekében alakítja ki a karriertámogatás céljait, és irányítja a karriertámogatási folyamatot.
Szakmai tudás és tapasztalat	- A mentor rendelkezik azokkal a szakmai ismeretekkel,	-

	Bemeneti – A kiválasztás során vizsgálendő kompetenciák	Kimeneti – A képzés végén vizsgálendő kompetenciák
	<p>amelyeket a fejlesztési folyamatban közvetítenie kell a mentorált felé;</p> <ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes szakmai szempontból értékelni a mentorált munkáját; - A mentor rendelkezik a karriercélként megjelölt munkakör betöltéséhez szükséges szakmai ismeretekkel. 	
Tudásátadásra való képesség és hajlandóság képessége	-	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes a mentorált számára érthető és tanulható formában közvetíteni szakmai ismeretét; - A mentor rendelkezik a fejlesztéshez szükséges alapvető pedagógiai és pszichológiai ismeretekkel és képes ezeket a gyakorlatban is alkalmazni; - A mentor képes a didaktika alapelveinek megfelelően értékelni a mentorált tevékenységét.
Motiválás	<ul style="list-style-type: none"> - A mentorált számára meghatározott teljesítmény-elvárásokról a mentor tájékoztatja a szervezeten belüli és az azon kívüli szereplőket. - A teljesítmény célokat a szervezeti vezetők elvárásainak megfelelően alakítja ki a mentor; 	<ul style="list-style-type: none"> - A mentor képes a mentorált számára kihívást jelentő, de nem elérhetetlen fejlesztési célokat meghatározni; - A mentor képes a fejlesztési célok megvalósítása mellett elkötelezni a mentoráltat, és ezt fenn tudja tartani a fejlesztés folyamatában is; - A mentor képes motiváló visszajelzésekkel értékelni a mentorált munkáját; - A mentor képes az integráció céljai mellett elkötelezni a mentoráltat; - A mentor képes a mentorált számára kihívást jelentő, de nem elérhetetlen karriercélokat meghatározni; - A mentor képes a karriercélok megvalósítása mellett elkötelezni a mentoráltat, és fenn tudja tartani ezt a karriertámogatás folyamatában.

Összességében a táblázatból azt olvashatjuk le, hogy a felelősségvállalás, a határozottság és magabiztosság, a problémamegoldó képesség, a szabálytudat és fegyelmezettség, a nyitottság, az extravertizáció, a berátságosság, az érzelmi stabilitás, valamint a szakmai tudás és tapasztalat kompetenciáit teljes egészében a kiválasztás során kell vizsgálni, míg a tudásátadás kompetenciáját teljes egészében a képzés során szükséges fejleszteni. A többi kompetencia esetében egyaránt vannak a kiválasztáskor felmériendő és a képzés során fejlesztendő kompetenciakövetelmények.

11. Mentorok kiválasztása és képzése

Az előző fejezetben részletesen foglalkoztunk azzal, hogy a mentoroknak – különböző szerepeik hatékony betöltéséhez – milyen kompetenciákkal kell rendelkezniük. Ahogy ezt már jeleztük, a szóban forgó kompetenciák egy részét eleve adottnak tekintjük, és meglétüket a kiválasztás során vizsgáljuk, míg más kompetenciákat a mentori képzés során kívánunk fejleszteni. Az alábbiakban azt a folyamatot mutatjuk be, amelynek során felmérjük, illetve fejlesztjük a mentori kompetenciákat.

Az előző fejezetben megállapítottuk, hogy a mentori feladatok ellátásához, illetve a mentori szerepek betöltéséhez szükséges kompetenciák egy jelentős körét a mentorok kiválasztása során szükséges vizsgálni. Ennek több oka is van. Egyrészt a mentori felkészítés – mind a hosszából, mind a jellegéből, mind a résztvevők sokszínűségéből (eltérő munkakör és szakmai tapasztalat, más közszolgálati terület stb.) adódóan – nem alkalmas bizonyos kompetenciák (pl.: szakmai tudás és tapasztalat) fejlesztésére. Másrészt úgy gondoljuk, hogy a mentori szerep betöltése egyfajta elismerés is, ezért fontos, hogy már a képzésre is olyan munkatársak kerüljenek be, akik a legfontosabb kompetenciaelvárásoknak megfelelnek. A kiválasztás célja tehát az, hogy a 10.3 alfejezetben megjelölt kompetencia követelményeknek való megfelelést vizsgálja. A következő pontokban a mentorok kiválasztásának folyamatát és módszereit tekintjük át.

11.1. A mentorrá válás folyamata

A mentorrá válás folyamatát az alábbi ábra foglalja össze:



17. ábra: A mentorrá válás folyamata
(forrás: a szerzők saját szerkesztése)

Jelentkezés

Elképzelésünk szerint a mentorrá válás folyamata a mentori tevékenység ellátására való jelentkezéssel kezdődik. A 8.1. pontban kiemelt külső ösztönzés mellett nagy jelentőséget tulajdonítunk a mentorok belső motivációjának. Hisszük, hogy csak olyan személyek tudják hitelesen és kompetensen ellátni a mentori feladatokat, akik szívesen, belső elkötelezettségből vállalják ezt. Ezért elsősorban az érintettek **önkéntes** jelentkezését várjuk. Mindazonáltal lehetőség van arra is, hogy az alkalmasnak tartott munkatársakat a vezetők jelöljék a programba, de ez esetben is az érintettek beleegyezése szükséges.

A mentori programra való jelentkezést évente két alkalommal – az őszi és a tavaszi félévekben, a tervezett képzések előtt két hónappal – célszerű a Központok kezdeményezésével meghirdetni. A jelentkezés alapvető feltételei a következők:

- az önkéntesen jelentkező vagy a vezető által jelölt munkatárs a Kttv., az Áttv., valamint a Hszt. szervei és személyi állománya alá tartozik;
- az önkéntesen jelentkező vagy a vezető által jelölt munkatárs legalább hároméves közszolgálati tapasztalattal rendelkezik;
- az önkéntesen jelentkező vagy a vezető által jelölt munkatárs utolsó éves egyéni teljesítményértékelése legalább jó szintű volt;
- önkéntes jelentkezés esetén a közvetlen vezető és a munkáltatói jogkörrel rendelkező vezető is aláírásával támogatja a jelentkezést;
- a vezető által kezdeményezett jelentkezés esetén az érintett vállalja a mentori programban való részvételt;
- az önkéntesen jelentkező vagy a vezető által jelölt munkatárs vállalja a kötelező kiválasztási folyamatban vagy az opcionális kompetenciamérésben való részvételt;
- az önkéntesen jelentkező vagy a vezető által jelölt munkatárs vállalja a mentori képzésen való részvételt.

A jelentkezés mentét az alábbi ábra foglalja össze:



18. ábra: A mentori programra való jelentkezés folyamata

(forrás: a szerzők saját szerkesztése)

'A' kiválasztási modell - Külső kompetenciamérés

Amennyiben a küldő szervezetek vezetői szeretnének összetettebb képet kapni a jelöltek mentori kompetenciáiról, akkor lehetőségük van a Központokban kompetenciamérést kezdeményezni. A kompetenciamérést a feladatra felkészített kiválasztási szakértők végzik, akik a projekt keretében kidolgozott eljárás szerint vizsgálják a jelölteket.⁶¹ Az eljárás részei a következők:

- a tizenkét munkatársi alapkompenciát mérő un. KOPM-teszt
- a mentori képességeket mérő pszichológiai kérdőív;
- félig strukturált kompetenciaalapú interjú.

A kompetenciamérés jelöltenként 3-4 órát vesz igénybe, és eredményei alapján a szervezetek vezetői komplexebb, objektívebb képet kaphatnak az érintettek rátermettségéről. A kompetenciamérés eredménye egyrészt a jelentkező mentori kompetenciáit részletesen szemléltető kompetencia-térkép, másrészt a belső kiválasztásban is alkalmazott kétfokozatú minősítés (nem felelt meg, megfelelt). A kompetenciamérés eredményét a küldő szervezeteknek kötelezően el kell fogadniuk.

'B' kiválasztási modell - Belső kiválasztási eljárás

A mentori rendszert megalapozó igényfelmérő kutatás szerint a szervezetek egy része szeretné saját hatáskörben tartani a mentorok kiválasztását, és úgy gondolják, hogy a kiválasztásban elsősorban a közvetlen vezetőknek kell részt venniük (lásd: Függelék 113.számú ábra). A belső kiválasztási modell szerint a jelentkezések leadását követő kiválasztási eljárást a jelölteket küldő szervezeteknek kell lebonyolítaniuk, mely során a szervezetek azt vizsgálják, hogy a jelentkezők megfelelnek-e a 10.3. pontban bemeneti kompetencia követelményként definiált elvárásoknak. A belső kiválasztás módszertani szempontból az alábbi három elemre épül:

- kompetencialapú önértékelő skála;
- a közvetlen vezető által kitöltött kompetenciaértékelő skála;
- kompetenciaértékelő beszélgetés a jelentkező és közvetlen vezető között.

A vizsgálat során tehát a jelentkező értékeli önmagát, és ezzel párhuzamosan ugyanazon kompetencia követelmények szerint a közvetlen vezetője is értékeli őt. Majd egy kompetenciaértékelő beszélgetés során megvitatják az egymástól függetlenül született eredményeket, és úgy alakítják ki a jelentkező végső kompetenciaértékelését. A beszélgetés célja, hogy közösen felmérjék:

- mennyire alkalmas a jelentkező a mentori feladatok ellátására;
- tudja-e vállalni a mentori szereppel járó terhelést.

A beszélgetés végén döntés születik, hogy a kiválasztási eljárás kimeneteléről, ami az alábbi két minősítés lehet:

- a belső kiválasztási eljárás nem felelt meg;
- a belső kiválasztási eljárás megfelelt;
- a belső kiválasztási eljárás kiválóan megfelelt.

⁶¹ Dallos Andrea – Dr. Papp Gábor – Prof. dr. Münnich Ákos: Konceptió a mentori rendszerben tevékenykedő mentorok kiválasztásához, 2017

Fontos kiemelni, hogy a minősítésről való döntésnek lehetőség szerint a jelentkező és a vezető konszenzusán kell alapulnia, de ha az érintettek nem tudnak megegyezni, akkor a vezető véleményét kell mérvadónak tekinteni. A belső kiválasztási eljárás eredményét a szervezetek megküldik a központi koordinációért felelős szervezetnek. „Nem felelt meg” minősítés esetén az érintett jelöltek nem iskolázhatóak be a mentori képzésre. A „megfelelt” minősítésű jelöltek az üres helyek függvényében részt vehetnek a képzéseken. A beiskolázás sorrendjét a Központok határozzák meg a tudásvesztés kockázatának magasan kitett munkakörök és a mentorszükséglet ismeretében.

Mentori képzés teljesítése

A mentorrá válás folyamata a mentori képzésen való részvétellel folytatódik, ugyanis a rendszer szerint addig senki sem végezhet mentori tevékenységet, amíg a vonatkozó felkészítést sikeresen nem teljesítette. A felkészítés két fő részből, vagyis egy önálló tanulást igénylő e-tananyagból, valamint egy kétnapos jelenléti képzésből áll. (Ezek módszertani megoldásait illetve tematikáját a 11.3 pontban összegezzük.)

A képzés teljesítésének feltételei a következők:

- az e-tananyag nagyobb részeit záró szimulációs feladatok megoldása;
- a jelenléti képzés legalább 90 százalékan való aktív részvétel (hiányzás esetén: munkáltatói vagy orvosi igazolás szükséges);
- a jelenléti képzést tartó tréner: „megfelelt” vagy „kiválóan megfelelt” minősítése.

Amennyiben a fenti három feltétel valamelyike nem teljesül, a jelentkező saját kérésére a következő félévben megismételheti a képzést.

Adatbankba kerülés

A mentori képzés sikeres teljesítése után a jelentkezők bekerülnek a Központok által fenntartott mentori adatbankba.

Mentori megbízás

Mentori megbízást az kaphat, aki a fent bemutatott kiválasztási és képzési eljárást sikeresen teljesíti, és bekerül a mentori adatbankba. Ugyanakkor az adatbankba kerülés még nem jelenti feltétlenül azt, hogy az érintett munkatársat a küldő szervezet valóban foglalkoztatja is mentorként. A szervezet munkáltatói jogkörrel rendelkező felsővezetőjének önálló mérlegelésén múlik az, hogy az adatbázisban szereplő munkatársaik közül kiket és mikor bíznak meg mentori feladatok ellátásával. A tényleges mentori felkérésekről való döntéskor a szervezeteknek az alábbi irányelveket célszerű követniük:

- előnyben kell részesíteni azokat, akik a tudásvesztés kockázata szempontjából magas kockázatúnak ítélt munkakörben dolgozó mentorálttal foglalkoznak;
- előnyben kell részesíteni azt a mentort, aki mentorált szakterületén dolgozik;
- ha nincsen a szervezetben olyan mentor, aki a mentorált szakterületén dolgozik, akkor más területről is felkérhető mentor, de ez esetben a mentorálás fókuszja nem a szakmai fejlesztés, hanem a munkahelyi beillesztés lesz;
- ha a mentorált szakterületén több mentor is rendelkezésre áll, akkor érdemes felváltva felkérni a mentorokat, így biztosítva mindenkinek lehetőséget a mentori feladatok ellátására;

- figyelni kell arra, hogy egy mentor egyszerre három mentorálnál többel ne foglalkozzon.

A mentorok mobilitása

A mentori program egyik fontos célkitűzése a pályakezdők szakmai fejlődésének támogatása. Ezért joggal merül fel a kérdés, hogy ha a mentor egy számára is új szakmai területen helyezkedik el, akkor folytathatja-e mentori tevékenységét. Úgy gondoljuk, hogy a mentorként szerzett értékes tapasztalatokat és tudást nem szabad veszni hagyni. Ezért a program irányelve az, hogy az adatbankba került mentorok akkor is vállalhatnak mentori feladatokat, ha egy új szervezethez vagy szervezeti egységhez kerülnek, de ez esetben új vezetőjükkel konzultálniuk kell erről, és természetesen a konkrét megbízáshoz ez esetben is a felsővezető felkérése szükséges. Itt hívjuk fel a mentorok figyelmét arra, hogy abban az esetben vállalják el a mentori feladatokat, ha úgy látják, hogy azokat felelősséggel el is tudják végezni.

11.2. A kiválasztás módszertana

Az előző fejezetben a mentorrá válás folyamatát átfogóan mutattuk be a jelentkezéstől, a kiválasztáson és a képzésen át, a mentori megbízás elnyeréséig. A következő pontban pedig részletesen is ismertetjük a kiválasztási eljárás módszertanát. Ahogy erről a 11.1.-es pontban már szó volt a mentori tevékenység ellátására jelentkezők kiválasztása vagy a szervezeten belül vagy azon kívül, a Központokban történik. Mindkét lehetőségnek megvannak a maga előnyei, és a rendszer rugalmasságának köszönhetően a szervezetek maguk dönthetik el, hogy számukra melyik megoldás a megfelelő. A döntés megkönnyítése érdekében az alábbi táblázatban összefoglaltuk a két megoldás előnyeit, illetve hátrányait.

	'A' kiválasztási modell - Külső kompetenciamérés	'B' kiválasztási modell - Belső kiválasztási eljárás
Előnyök	<ul style="list-style-type: none"> - a külső értékelés miatt objektívebb eredményt ad; - az értékelés módszertana összetettebb, ezért az eredmények is sokrétűbbek, megbízhatóbbak; - a jelöltről egy teljes kompetencia-térkép készül; - a mérést és az értékelést a feladatra felkészített szakemberek végzik; - a mentori tevékenységben fontos személyes és szociális kompetenciákról összetettebb képet nyújt. 	<ul style="list-style-type: none"> - a szervezeten belül lebonyolítható; - módszertana egyszerű, a kompetenciaértékelés gyorsan elvégezhető; - a jelölt szakmai kompetenciáit a szervezeten belül jobban ismerik; - több jelölt viszonylag rövid idő alatt értékelhető.

	'A' kiválasztási modell - Külső kompetenciamérés	'B' kiválasztási modell - Belső kiválasztási eljárás
Hátrányok	<ul style="list-style-type: none"> - a jelölt a mérés idejére kiesik a munkából; - a jelöltnek a mérés idejére a koordináló központba kell utaznia; - a jelölt szakmai kompetenciáit nem mérik. 	<ul style="list-style-type: none"> - mivel belső értékelésről van szó, a szubjektív elemek kevésbé zárhatóak ki; - az értékelés módszertana kevésbé pontos, ezért csak orientáló eredményt nyújt a jelölt kompetenciáiról; - az értékelésre és az azt követő beszélgetés levezetésére a vezetőket is fel kell készíteni; - a mentori tevékenység ellátásában fontos – nem szakmai – kompetenciák felmérése bizonytalanabb.

Az előnyök és hátrányok áttekintése után vizsgáljuk meg a belső kiválasztás és az opcionális kompetenciamérés módszertanának alapelveit!

A külső kompetenciaértékelés módszertana

A külső kompetenciaértékelés a rendvédelmi vezető-kiválasztásban már évek óta sikeresen használt módszertant követi. Ennek alapja az úgynevezett neurális modell, amely azt mutatja meg, hogy a vonatkozó közszolgálati kutatások szerint a mentori szerep betöltőjének milyen „összetételben” kell rendelkeznie a mentori feladatok ellátásához szükséges kompetenciákkal. Egyszerűbben: a neurális modell az „ideális” mentor kompetenciakészletét és kompetenciaszintjét határozza meg. A neurális modell kidolgozása lehetővé teszi, hogy egy adott személy kompetenciamérésének eredményét az „ideálshoz” hasonlítsuk, és így pontosan meg tudjuk mondani, hogy az illető mennyire felel meg ennek, milyen területeken teljesíti túl a modell által elvárt értékeket, és hol vannak elmaradásai. A neurális modellnek való megfelelés mértéke alapján tehát meg lehet állapítani, hogy a jelentkezők mennyire tekinthetők „ideális” mentornak. A kompetenciamérés során a jelöltek mentori kompetenciáit több vizsgálati eljárással is mérik, és az eredményeket matematikai alapon egységesítik. Így születik meg a jelentkező egyes kompetenciáinak értéke, valamint az összesített értékelése, amit neurális számnak hívunk. Ez egy 1-9 közé eső – jellemzően tört – szám, ami a neurális modellnek való megfelelés mértékét mutatja. A neurális modellben előre meghatározott vágóértékek alapján megmondható, hogy a jelentkező neurális száma a „nem megfelelt” vagy a „megfelelt” minősítési kategóriába esik-e.

A kompetenciamérésen a jelentkezőket az alábbi három módszerrel vizsgálják:

- **közszolgálati alapkompentenciákra vonatkozó pszichológiai teszt;**
- **speciális mentori kompetenciákra vonatkozó önbecslő kérdőív;**
- **félig strukturált interjú.**

A pszichológiai teszten a résztvevők az közszolgálati alapkompentenciák mérésére alkalmas feladatokat, illetve önértékelő kérdéseket kapnak. A teszt itemeit a fejlesztő szakemberek úgy állították össze, hogy a különböző kompetenciatereket felmérő kérdések kevert sorrendben követik egymást, így a kitöltés manipulálhatósága minimális.

A rendvédelmi vezető-kiválasztásban évek óta használt hasonló teszt megbízhatósága magas, ezért joggal számíthatunk arra, hogy a teszt nyomán születő kompetenciaeredmények a valóságot tükrözik majd. A teszt kitöltése meglehetősen hosszú és jelentős megterheléssel jár. Ezért a résztvevőknek kipihenten célszerű érkezniük a kiválasztási eljárásra.

A tesztet egészíti ki egy önbecslő kérdőív, amely azoknak a mentori kompetenciáknak (pl.: tudás átadás képessége) a vizsgálatára szolgál, amelyek nem szerepelnek a közszolgálati alapkompentenciák között. Az utolsó mérési módszer a félig strukturált interjú, amely lehetővé teszi a jelölt személyes megismerését, így árnyalható a teszt, illetve a kérdőív eredménye. A félig strukturált interjút a feladatra felkészített kiválasztási szakértők (pszichológusok, viselkedéselemzők, trénerek) végzik, és akik az előre megadott szempontok alapján értékeik a jelöltet. A jelölt eredménye a három mérőeljárás alapján jön létre. Fontos kiemelni, hogy az egyes módszerekkel kapott eredmények eltérő mértékkel esnek latba a különböző kompetenciák esetében, vagyis vannak olyan kompetenciák, amelyeket inkább az interjú, míg másokat inkább a teszten elért eredmény alapján értékelnek.

A belső kiválasztás módszertana

A belső kiválasztás módszertana gyakorlatilag egy kompetenciaértékelő skálán alapul. A skála segítségével a 10.3. pont táblázatának első oszlopában szereplő kompetenciákat, illetve kompetencia-követelményeket értékelheti a jelentkező és a jelentkező vezetője. Az önértékelő és a vezetői értékelő skála itemei tehát tartalmukban egyeznek egymással, a különbség csupán annyi, hogy a jelentkezőnek E/1 személyben – önmagára vonatkoztatva – kell kitöltenie a skálát, míg a vezető E/3 személyben értékeli a jelentkezőt (az értékelő skálákat a 1. és a 2. sz. mellékletek tartalmazzák). Az értékelés során minden kompetenciakövetelményt egy négyfokozatú skálán kell a vezetőnek, illetve a jelentkezőnek értékelnie. A skála értékei az alábbiak:

- **teljes mértékben** – akkor jelölhető, ha a jelentkező mindig vagy majdnem mindig képes megfelelni az adott kompetenciakövetelmény elvárásainak;
- **átlagosan** - akkor jelölhető, ha a jelentkező általában, de nem mindig képes megfelelni az adott kompetenciakövetelmény elvárásainak;
- **kevésbé** - akkor jelölhető, ha a jelentkező csak időnként képes megfelelni az adott kompetenciakövetelmény elvárásainak;
- **egyáltalán nem** - akkor jelölhető, ha a jelentkező soha vagy szinte soha nem képes megfelelni az adott kompetenciakövetelmény elvárásainak.

A vezetői kompetenciaértékelést és a jelentkező önértékelését követi az eredmények megbeszélése, amelynek nyomán megszűletik a jelentkező végső értékelése. A beszélgetés módszertani alapelvei a következők:

- **kölcsönösség:** a vezető és a jelentkező egyaránt elmondhatja véleményét az egyes kompetenciakövetelmények megítéléséről. Az érintettek tehát egyenrangú partnerként vesznek részt a beszélgetésben.
- **eltérő szempontok tisztázása:** előfordulhat, hogy az eltérő nézőpontok miatt ugyanazt a dolgot a vezető és a jelentkező másképp ítéli meg. A beszélgetés célja éppen az, hogy ezek az eltérő megközelítések, illetve a háttérükben meghúzódó szempontok felszínre jussanak, és így tisztázhatóvá váljanak;

- **konszenzuskeresés:** amennyiben a vezető és a jelentkező értékelése szélsőségesen eltér egymástól (pl.: 2-4 vagy 1-4) az értékeket nem a számtani középérték kiszámolásával kell közelíteni egymáshoz, hanem úgy, hogy a résztvevők érveik és szempontjaik felsorakoztatásával közösen megtalálják a jelentkezőt leginkább jellemző értéket;
- **vezetői döntés:** amennyiben nem sikerül konszenzusra jutni, a végső döntés a vezetőé, de ez valóban csak a legutolsó lehetőség legyen!

Az összesített kompetenciaértékelés megbeszélésének végén a felek döntenek a jelentkező kiválasztásának minősítéséről is. A minősítés meghatározásánál az alábbi szempontokat kell figyelembe venni:

- **nem megfelelt minősítést** akkor kap a jelentkező, ha van olyan kompetenciája, amelynek minden kompetenciakövetelményben „kevésbé” vagy „egyáltalán nem” értéket ért el, vagy ha összesen legalább tizenöt kompetencia követelményre „kevésbé” vagy „egyáltalán nem” értéket kapott.
- **kiválóan megfelelt minősítést** akkor szerezhethet a jelentkező, ha egyáltalán nem kap „kevésbé” vagy „egyáltalán nem” értékeket, és legalább 40 kompetenciakövetelményben „teljes mértékben” értéket ért el.
- minden más esetben **megfelelt minősítést** kell adni a jelentkezőnek.

11.3. A mentorok képzése

Az előző pontban bemutatott kiválasztási eljárást követi az alkalmasnak talált jelentkezők felkészítése. A képzés célja, hogy a mentorok eleget tudjanak tenni a 10.3. pont táblázatának második oszlopában megjelölt kompetenciakövetelményeknek. Ennek megfelelően elsősorban az alábbi kompetenciaterületek fejlesztésére fókuszálunk:

- együttműködés;
- kommunikációs készség;
- érzelmi intelligencia (ennek részeként: önismeret és mások megismerése);
- konfliktuskezelő képesség;
- pedagógiai készségek és a tudás átadás képessége;
- motiváló erő és teljesítményorientáció.

Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy bár az igényfelmérő kutatás eredményei szerint a mentorok egyik legjelentősebb kompetenciája a szakmai tudást és tapasztalat, ennek fejlesztésével a képzésen nem foglalkozunk. Ennek elsősorban az az oka, hogy a felkészítésre rendkívül szerteágazó szakterületekről érkeznek a mentorok, ezért nem várható el, hogy olyan szakmai fejlesztési programot állítsunk össze, amely minden résztvevő igényét kielégíti. Éppen ezért a szakmai tudást alapvető bemeneti – tehát a kiválasztás során vizsgálandó – követelményként definiáltuk, és a képzésen a mentori feladatok ellátásához nélkülözhetetlen egyéb – egyéni, illetve szociális – kompetenciák fejlesztésére koncentrálnak.

A képzés struktúrájának, illetve módszertanának kialakításakor – az igényfelmérő kutatás eredményének megfelelően – az alábbi alapelveket követtük:

- **Gyakorlatorientáltság:** olyan programot állítottunk össze, amelyben a mentori folyamat sikeres levezetéséhez nélkülözhetetlen kompetenciákat valóságos élethelyzeteket szimuláló feladatok feldolgozásával fejlesztjük.
-
- **Kompetenciaalap:** a korábbi pontokban részletesen tárgyaltaknak megfelelően a mentorok képzése kompetenciaalapú, vagyis az egyszerű ismeretátadáson túl, az érintettek készségeinek és képességeinek fejlesztésére, valamint attitűdjeik és motivációjuk befolyásolására is fókuszál.
-
- **Folyamatosság:** a mentorok felkészítése a mentori alapképzés teljesítésével nem ér véget. Fontosnak tartjuk, hogy a már gyakorló mentorok is rendszeren kapjanak támogatást, és legyen lehetőségük tapasztalataik, sikereik és problémáik megosztására, megbeszélésre. Ezért a mentorok számára évente két alkalommal opcionális esetmegbeszélő work-shoptokat tartunk. További terv a mentorok személyes támogatását szolgáló szupervíziók bevetése is.
-
- **Tudásmegosztás:** hisszük, hogy a mentorok egymás tapasztalataiból legalább annyit tudnak tanulni, mint a formális képzésekből. Ezért kezdeményezzük a mentorok közötti tudásmegosztás minél szélesebb körű megvalósítását. A programban a tudásmegosztás egyik fóruma a már említett esetfeldolgozó work-shop. Emellett a mentori program informatikai rendszerében is lehetőséget kínálunk a mentorok közötti online tapasztalatcserére és tudásmegosztásra.
-
- **Célirányosság:** a mentori feladatkör ellátása olyan kompetenciákat feltételez, amelyek túlmutatnak a munkatársaktól elvárt alapkompenciákon. Ezért a korábban leírtaknak megfelelően a mentorok képzése kifejezetten a feladatra kiválasztott munkatársaknak szól, vagyis nem végezheti el bárki. Fontos kiemelni azt is, hogy a képzést csak olyan trénernek vezethetik, akik elvégezték a mentori képzés megtartására felkészítő programot.
-
- **Elszámolhatóság:** az igényfelmérő kutatás egyik tapasztalata az volt, hogy a mentori szerep vállalására a képzés lehetősége önmagában motiválhatja az érintett munkatársakat. Ezért lényeges szempontnak tartjuk, hogy a mentori alapképzés illetve a kapcsolódó egyéb felkészítések továbbképzési kreditpontként is elszámolhatóak legyenek. Ezért a pilot program tapasztalatai után véglegesített képzési programok akkreditációját kezdeményezzük, mind a rendvédelmi, mind a közigazgatási területen.

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

Mentori alapképzés	Mentori továbbképzés
<ul style="list-style-type: none"> • E-tananyag • Jelenléti tréning 	<ul style="list-style-type: none"> • Mentori workshop • Tematikus után követő tréningek • Online tudásmegosztás

19. ábra: A mentorok képzési programjai

(forrás: a szerzők saját szerkesztése)

Mentori alapképzés

A mentori alapképzés célja, hogy a kiválasztott mentorokat – a korábban megjelölt kompetenciák fejlesztésével – felkészítse a mentori feladatok ellátására. A mentori alapképzés egy önálló tanulást igénylő e-tananyagból, illetve egy kétnapos jelenléti képzésből áll. A gyakorlatorientáltság alapelveként megfelelően a két képzési forma közül a jelenléti tréninget tartjuk hangsúlyosabbnak, hiszen itt a résztvevők személyes tapasztalatot szerezhetnek a mentori folyamatról, és az ebben betöltött szerepükről.

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

- **a támogatott munkahelyi beillesztés jelentősége;**
- **a mentorálás szerepe a munkahelyi beillesztésben, lehetséges mentori megoldások;**
- **a közszolgálati mentori program bemutatása;**
- **a mentorok és a mentoráltak személyisége, önismereti alapok és mások megismerésének lehetőségei;**
- **a kommunikáció jelentősége a mentorálásban, az asszertív kommunikáció és viselkedés alapjai;**
- **a tudás-átadás módszerei és lehetőségei a mentori folyamatban.**

Az e-tananyaghoz a hozzáférést a jelenléti képzés előtt – optimális esetben legalább két héttel korábban – kapják meg a résztvevők. Az e-tananyag minden képzési szakasza egy-egy mentori szituáció strukturált elemzésével és a helyzetekhez kapcsolódó feladatok megoldásával zárul. Az e-tananyag ezeknek a szituációs feladatoknak a megoldásával végezhető el. Az e-tananyag teljesítése pedig előfeltétele a jelenléti képzésen való részvételnek.

A jelenléti tréning célja, hogy a résztvevők a gyakorlatban is elsajátítsák a mentori tevékenységhez szükséges kompetenciákat, ezért a képzés során a tapasztalati tanulás módszertanát alkalmazzuk. Ez azt jelenti, hogy a csoporttagjai a mentori szereppel, illetve a

mentori feladatokkal életszerű helyzetek feldolgozásán keresztül ismerkednek meg. A tréning témakörei a következők:

- **a munkahelyi beillesztés és a mentorálás jelentősége, előnyei a szervezet és az egyén szempontjából;**
- **a közszolgálati mentori rendszer céljai, folyamata, a mentorok szerepe, kompetenciái és feladatai;**
- **a mentorok önismeretét mélyítő és a mentoráltak megismerését támogató DISC személyiségtipológia;**
- **a mentori kommunikáció jellemzői;**
- **az asszertivitás szerepe a mentori folyamatban, az asszertív kommunikáció technikáinak elsajátítása;**
- **tényleges mentori helyzetek megoldása és visszajelzés a szituáció kezeléséről.**

A jelenléti képzés a mentori kompetenciák gyakorlati alkalmazására fókuszál, ezért eredményességét nehezen lehet hagyományos tudásellenőrző módszerekkel (pl.: vizsgával vagy tesztkérdésekkel) mérni. A tréning teljesítésének így két feltétele van:

1. a képzési idő 90 százalékában való jelenlét;
2. a képzésen történő aktív, támogató részvétel.

Az aktivitás, illetve a közvetített tudásanyag beépítésének mértékétől függően a képzést tartó tréner feladata, hogy minősítse a résztvevőket. A minősítés ez esetben is „nem felelt meg”, „megfelelt” vagy „kiválóan megfelelt” lehet. A résztvevők értélekkor az alábbi kritériumokat kell figyelembe venni:

- **nem megfelelt minősítés** adható akkor, ha a résztvevő túllépi a megengedett hiányzást és/vagy ha a résztvevő szándékosan destruktív magatartásával kifejezetten akadályozza a csoport többi tagját a képzési célok elérésében.
- **megfelelt minősítéssel** élhet a tréner akkor, ha a résztvevő nem lépi túl a megengedett hiányzást és személyiségéhez mérten megfelelő aktivitással, figyelemmel van jelen a tréningen.
- **kiválóan megfelelt minősítést** pedig abban az esetben adhat a tréner, ha a résztvevő nem lépi túl a megengedett hiányzást, a képzésen kiemelkedő aktivitással vesz részt, magatartása kifejezetten támogató, és intenzíven építi be a közvetített tudásanyagot.

A jelenléti képzéseket csak az arra felkészített tréner tarthatják. A trénerre válás feltételei a következők:

- a tréner szerepel a közigazgatási továbbképzési rendszer tréneri adatbankjában és/vagy legalább három éve fennálló foglalkoztatási viszonyban áll valamelyik rendvédelmi vagy közigazgatási szervvel;
- a tréner legalább 60 óra tapasztalati tanuláson alapuló képzést vezetett;
- a tréner elvégezte a mentori programhoz kapcsolódó felkészítést.

A mentorok képzését tartó tréner tréningjének tematikai elemei a következők:

- a közszolgálati mentori program bemutatása;
- a mentori képzés tematikájának átfogó ismertetése;
- a mentori képzés részletes módszertani feldolgozása.

Mentori továbbképzés

A fentieknek megfelelően a mentorok alapképzésének célja, az érintettek felkészítése a mentori feladatok ellátására. Az alapképzés sikeres teljesítése, tehát biztosítja azt, hogy a mentor képes a mentorálás irányítására, de a mentori tevékenység összetett jellegéből adódóan a mindennapi munka során számos olyan probléma, nehézség adódhat, amelyek kezeléséhez a mentoroknak folyamatos támogatására és továbbképzésére lehet szüksége. Ezt a támogatást biztosítják a mentori továbbképzések, amelyeknek az alábbi három fő formáját különítettük el:

1. **Esetmegbeszélő workshop-ok**
2. **Tematikus utánkövető képzések**
3. **Online tudásmegosztás**

Az **esetmegbeszélő workshopok** olyan jelenléti, kiscsoportos (max. 12 fő) foglalkozások, amelyeken a már mentorként dolgozó munkatársak strukturált formában oszthatják meg valós eseteiket, konkrét tapasztalataikat, sikereiket és problémáikat egymással. A moderált workshopok-on tehát lehetőség van egymás jó gyakorlatainak megismerésére, a személyes tudásmegosztásra, és a közös problémák megoldásainak kidolgozására. A mentorok személyes támogatásán túl az esetmegbeszélések arra is alkalmasak, hogy felhívják a figyelmet a program fejlesztendő területeire, ily módon a teljes rendszer „karbantartásához” is hozzájárulnak. A mentori workshopok tervezett időtartalma alkalmanként 8 óra, és minden gyakorló mentornak évente egyszer célszerű lenne részt vennie ezeken az foglalkozásokon.

A **tematikus utánkövető tréningek** célja olyan mentori kompetenciák fejlesztése, amelyekre – az idő rövidege miatt – az alapképzésben nem, vagy csak érintőlegesen volt lehetőség. Az utánkövető tréningek tervezett témái a következők:

- Fejlesztés és tudásátadás a mentorálásban
- Kommunikációs technikák a mentori folyamatban
- Konfliktuskezelés a mentori folyamatban
- Értékelés a mentorálásban
- Kiegés-kezelés a mentori folyamatban

Természetesen a tréningek tematikája – a mentoroktól kapott visszajelzések alapján – változtatható és/vagy bővíthető. Az utánkövető tréningeket 8 órás jelenléti képzésként tervezzük, és évente legalább egy alkalommal minden gyakorló mentor számára ajánljuk a képzéseken való részvételt.

Végül a mentorok támogatásának és fejlesztésének harmadik formája az **online tudásmegosztás**. Hiszünk abban, hogy a mentorok egymástól legalább annyit tudnak tanulni, mint a formális képzésekből, ezért fontosnak tartjuk a folyamatos tudásmegosztás lehetőségének biztosítását, amelyet egy online tudástár létrehozásával teremtünk meg. A tudástárba a mentorok tematikus fórumbeszélgetéseket folytathatnak, megoszthatják egymással a már bevált jó gyakorlataikat, feltölthetnek olyan dokumentumokat (pl.: szakirodalom, videós tananyagok, linkek stb.), amelyek segíthetik mások mentori munkáját, és támogatást kérhetnek az alapképzést tartó tréningektől is a mentorálási folyamatban tapasztaltak feldolgozásához.

12. A mentori program monitoringja

A mentori program minőségbiztosítása érdekében kiemelten fontosnak tartjuk a rendszer működésének folyamatos monitorozását, karbantartását és fejlesztését. Az igényfelmérő kutatás tanulságai szerint ezt a feladatot a központi koordináló szervnek kell ellátnia. Ennek megfelelően a központi koordináló szervezet feladata lenne:

- a megvalósuló mentori programok nyomon követése;
- az összegyűlt tapasztalatok feldolgozása;
- a tapasztaltok alapján a program fejlesztése;
- a fejlesztések közvetítése az programot megvalósító szervezetek felé.

A mentori program megvalósulásának nyomon követését az alábbi ábrán bemutatott módszerek biztosítják:



20. ábra: A mentori rendszer monitoringjának módszerei
(forrás: a szerzők saját szerkesztése)

12.1. Fejlesztő napló

A mentori program nyomon követésének egyik legalapvetőbb módja a mentorok által készített fejlesztő napló, amely képet ad a megvalósuló folyamatról. A fejlesztő napló részeit a folyamat nagyobb mérföldköveinél, vagyis:

- az előkészítő;
- a beillesztési;
- és a lezáró modul végén kell a mentoroknak elkészíteniük a 3. számú mellékletek alapján.

A fejlesztő naplók félig strukturáltak, tehát a mentoroknak nyitott kérdések mentén kell értékelniük az adott szakaszt. A félig strukturált szerkezet előnye a könnyű kezelhetőség, az egyszerű adminisztráció, valamint az adatok rendszerezett közlése.

A dokumentációs teher tovább csökkenthető, ha a fejlesztő napló sablonja a mentori rendszert támogató informatikai alkalmazásban is kitölthetővé és továbbíthatóvá válik.

A fejlesztő naplók készítése több célt szolgál:

1. Egyrészt a naplók révén mind az adott szervezeti egység vezetője, mind a Központ nyomon követheti a mentori folyamatot, és tájékozódhat a kijelölt célok teljesüléséről.
2. Másrészt a naplók lehetőséget kínálnak arra, hogy a mentorok támogatást kérjenek a folyamatban felmerülő problémák megoldásához.
3. Végül a naplók összegyűjtésével, rendszerzésével bővíthető a mentorok tudástára illetve a tapasztalatok felhasználhatóak a programfejlesztéséhez.

A fenti célok teljesülése érdekében a mentorok által készített naplókat el kell juttatni:

- a mentor és a mentorált közvetlen feletteséhez;
- a program koordinálásáért felelős szervezeti HR szakemberéhez;
- a Központhoz;
- a mentorálthoz.

12.2. Mentorok és mentoráltak értékelése

A mentorálás lényegében egyfajta „on the job” tanulás. Ennek megfelelően az értékelés, és a visszajelzés minősége alapvetően meghatározza a folyamat sikerét. Ezen a ponton fontosnak tartjuk a visszajelzés kölcsönösségére felhívni a figyelmet. A mentorálást természetesen a mentor irányítja, de a mentor és mentorált között csak akkor alakulhat ki gyümölcsöző együttműködés, ha viszonyuk a partnerség elvén alapul vagyis, ha egyik fél sem tekinti magát a másik feljebbvalójának. Ennek megfelelően a visszajelzés lehetőséget nyújt többek között:

- a folyamat céljainak nyomon követésére;
- a mentorált teljesítményének „karban tartására”;
- az elért eredmények és sikerek megosztására, és ezzel a belső motiváció erősítésére;
- a felmerülő problémák megvitatására;
- a mentor tevékenységének felülvizsgálatára, szükség esetén annak korrigálására.

A mentori programban a visszajelzés és az értékelés két módon, azaz informálisan és formálisan is megvalósul. A két visszajelzési forma közötti különbséget az alábbi ábra szemlélteti:



21. ábra: Formális és informális értékelés a mentori folyamatban
(forrás: a szerzők saját szerkesztése)

Az informális visszajelzés tehát a mentor és mentorált napi tevékenységében, közös munkájában megvalósuló folyamatos, jellemzően szóbeli, visszacsatolást és értékelést jelenti. Ennek megfelelően az informális visszajelzéseket nem szükséges dokumentálni, rögzíteni és továbbítani. A program minőségbiztosítása valamint a folyamat nyomon követése érdekében azonban szükség van az informális visszajelzéseken túlmutató formalizált értékelésekre is. A formális értékelésekre a módszertani koncepció **5. pontjában** bemutatott folyamatnak megfelelően két alkalommal – vagyis az **aktív beillesztés és támogatott beillesztés** szakasza után – kerül sor. Mindkét formális értékeléseket az alábbi alapelvek figyelembevételével célszerű lebonyolítani:

Kölcsönösség: – ami azt jelenti, hogy a mentor és a mentorált egyaránt értékeli a másik tevékenységét. A kölcsönös értékelésnek több szempontból is jelentősége van. Egyrészt úgy gondoljuk, hogy ez erősítheti a mentor és a mentorált közötti egyenrangú, partneri viszony fenntartását. Másrészt a mentoráltak értékelései lehetőségek nyújtanak a mentor tevékenységének monitorozására is. Éppen ezért, ha egy mentor egymás után legalább három alkalommal, legalább három mentorálttól negatív értékelést kap, akkor a koordináló központ javasolhatja a helyi szerv vezetőjének, hogy az érintett kollégát egy ideig ne foglalkoztassák mentorként. A pihenő idő alatt a mentornak lehetősége van work-shopokon, illetve tematikus utánkötő tréningeken részt venni, és ha a vezetőjével egyetértésben úgy gondolja, hogy felkészült egy újabb mentorált támogatására, akkor ismét vállalhatnak mentori feladatokat.

Formalizált értékelési szempontok: - mind a mentor, mind a mentorált értékelését a 4-9. számú mellékletek szempontjai szerint kell összeállítani. Az egységes értékelési szempontrendszer alkalmazása segítséget nyújt a mentornak és a mentoráltaknak az értékelő beszélgetések struktúrájának kialakításához, egyszerűsíti az értékelés adminisztrációját, és lehetővé teszi a formális visszajelzések központi áttekintését, karban tartását. Ugyanakkor fontosnak tartjuk hangsúlyozni, hogy ideális esetben a mentor és a mentorált nem csak az előre definiált értékelési szempontok mentén ad visszajelzéseket egymásnak, hanem egyéb – a számukra releváns – tényezőket is figyelembe vesznek.

Értékelő beszélgetés: - rendkívül fontosnak tartjuk, hogy az értékelések ne csak „papíron” történjenek meg, hanem a mentor és a mentorált egy személyes találkozó keretében részletesen meg is beszélje az eredményeket. Az értékelő beszélgetés nélkül a formalizált visszajelzések nem tudják a megfelelő hatást elérni, sőt felesleges félreértésekhez és konfliktusokhoz is vezethetnek, amelyek veszélyeztetik a teljes program sikerét. Ezért a mentorok képzésében nagy hangsúlyt kap az értékelő beszélgetések módszertanának elsajátítása.

Objektivásra törekvés: - a személyes értékelések soha nem lehetnek teljesen objektívek, hiszen ugyanazt a dolgot minden ember másként látja. Ugyanakkor a mentoroknak törekedni kell arra, hogy a lehető legobjektívebben – a társas észlelés tipikus torzításaitól – mentesen ítélik meg a mentorált munkáját, fejlődését. Az objektivitás növelését biztosítja, hogy a mentori felkészítés során külön foglalkozunk a társas észlelés torzításaival, és az értékelés objektivitásának biztosításának kérdésével.

Eredmények közvetítése: - amíg az informális visszajelzések a mentor és a mentorált között zajlanak, addig a formális értékelések eredményét mind a közvetlen vezető, mind a központi

koordináló szerv felé meg kell küldeni. Ennek oka kettős. Egyrészt az értékelések meghatározó szerepet töltenek be a mentori folyamat monitoringjában, hiszen ez alapján tájékozódhatnak a szervezet vezetői és a központi koordináló szervezet szakemberei a mentorálás eredményességéről, a kitűzött célok eléréséről valamint a felmerült problémákról. Másrészt a szervezet vezetőinek döntése alapján, mind a mentorok, mind a mentoráltak értékelése beszámíthat az érintettek éves teljesítményértékelésébe. Természetesen ez utóbbi lehetőséggel nem kötelező élni, a szervezet szabad választásán múlik, hogy figyelembe veszi-e a mentori program eredményeit a mentor illetve a mentorált éves teljesítményértékelésekor.

12.3. Mentori workshopok

A mentorok számára tartott work-shopok szerepéről a **11.3 pontban** már részletesen szoltunk, ezért itt csak arra hívjuk fel a figyelmet, hogy a mentori work-shopokon felmerülő kérdések, tapasztalatok és problémák nagy valószínűséggel jól mutatják majd a program erősségeit illetve fejlesztendő területeit. Ezért fontosnak tartjuk, hogy a work-shopokon folyó munka megfelelően dokumentált, feldolgozott legyen, és a központi koordináló szerv munkatársai felhasználják a work-shopokon összegyűlt tapasztalatokat a rendszer fejlesztéséhez.

12.4. Beválás vizsgálatok

Végül, de nem utolsó sorban a program sikere érdekében kiemelten fontosnak tartjuk a rendszeres beválás vizsgálatokat. A beválás vizsgálatok célja:

- a programban részt vett mentoráltak hosszú távú (3-5 éves) közszolgálati pályájának nyomon követése;
- a fejlesztés hosszú távú (3-5 éves) hatásainak vizsgálata;
- a mentorok és a mentoráltak programmal kapcsolatos véleményének felmérése;
- az érintett vezetők programmal kapcsolatos véleményének felmérése.

A beválás vizsgálatokat három-négy évente érdemes a Központnak elvégeznie, és a kapott eredményeket célszerű felhasználni a program fejlesztésében.

Mellékletek

1. sz. melléklet – Mentor-jelöltek vezetői kompetencia-értékelő lapja (belső kiválasztás)

Szervezet:

Szervezeti egység:

A kompetenciaértékelés ideje:

A mentor-jelölt neve:

A kompetenciaértékelést végző vezető neve:

**Kérjük, hogy az alábbi kompetenciakövetelmények mentén értékelje a mentor-jelöltet!
Minden kompetenciakövetelményt 1 és 4 között kell pontoznia az alábbiak szerint:**

4 – teljes mértékben, vagyis a mentor-jelölt mindig vagy majdnem mindig képes megfelelni az adott kompetenciakövetelmény elvárásainak;

3 – átlagosan, vagyis a mentor-jelölt általában, de nem mindig képes megfelelni az adott kompetenciakövetelmény elvárásainak;

2 – kevéssé, vagyis a mentor-jelölt csak időnként képes megfelelni az adott kompetenciakövetelmény elvárásainak;

1 – egyáltalán nem, vagyis a mentorjelölt soha vagy szinte soha nem képes megfelelni az adott kompetenciakövetelmény elvárásainak.

Döntési képesség	
1. A jelölt képes döntést hozni arról, hogy másoknak milyen fejlesztési célra van szüksége.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
2. A jelölt képes döntést hozni arról, hogy egy folyamatba a szervezet mely szereplőit és mikor kell bevonni.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
3. A jelölt képes döntést hozni arról, hogy egy folyamat elemeit mikor és hogyan kell dokumentálni.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
4. A jelölt képes döntést hozni arról, hogy másoknak szüksége van-e karriertámogatásra.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
Együttműködés	
5. A jelölt egy adott folyamat sikere érdekében képes a szervezeten belüli és az azon kívüli személyekkel együttműködni.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
6. A jelölt képes egy adott folyamatban résztvevő együttműködő partnereket adekvát módon tájékoztatni.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
Érzelmi intelligencia	

7. A jelölt képes egy adott helyzetben mind saját, mind mások érzelmeinek felismerésére.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
8. A jelölt képes saját érzelmeit uralni. Érzelmi reakciói a helyzetnek megfelelőek.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
9. A jelölt szükség esetén képes az érintett döntéshozókat tájékoztatni saját vagy mások érzelmi állapotában bekövetkezett szélsőséges változásokról.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
10. A jelölt szükség esetén képes pozitívan befolyásolni mások érzelmi állapotát.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
Felelősségvállalás	
11. A jelölt képes felelősséget vállalni az által kijelölt célok megvalósulásáért.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
12. A jelölt képes felelősséget vállalni az általa alkalmazott munkamódszerekért.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
13. A jelölt szükség esetén képes felelősséget vállalni a másoknak adott visszajelzéseikért.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
14. A jelölt képes felelősséget vállalni az általa közvetített információk hitelességéért.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
Határozottság, magabiztosság	
15. A jelölt az általa képviselt véleményéért illetve az általa alkalmazott munkamódszerek érvényességéért határozottan kiáll.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
16. A jelölt képes egy adott folyamat magabiztos irányítására.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
17. A jelölt szükség esetén képes mások érdekeiért kiállni, azokat képviselni.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
Kommunikációs képesség	
18. A jelölt képes a szervezeten belüli és azon kívüli szereplőktől egy adott tevékenység ellátásához adekvát módon információkat gyűjteni.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé

19. A jelölt egy adott folyamat sikere érdekében képes a szervezeten belüli és azon kívüli szereplőknek adekvát módon információkat nyújtani.	3 – átlagosan 4 – teljes mértékben
20. A jelölt érthetően, világosan fejezi ki magát.	1 – egyáltalán nem 2 – kevéssé 3 – átlagosan 4 – teljes mértékben
21. A jelölt egy adott folyamat és/vagy tevékenység történéseit képes a magyar nyelv helyesírási és nyelvhelyességi szabályainak megfelelően rögzíteni.	1 – egyáltalán nem 2 – kevéssé 3 – átlagosan 4 – teljes mértékben
Konfliktuskezelési képesség	
22. A jelölt képes felismerni a környezetében keletkező konfliktusokat.	1 – egyáltalán nem 2 – kevéssé 3 – átlagosan 4 – teljes mértékben
23. A jelölt szükség esetén – és csak akkor – képes a szervezet döntéshozóit hitelesen tájékoztatni a környezetében kialakult konfliktusokról.	1 – egyáltalán nem 2 – kevéssé 3 – átlagosan 4 – teljes mértékben
24. A jelölt képes saját konfliktusait megnyugtatóan rendezni.	1 – egyáltalán nem 2 – kevéssé 3 – átlagosan 4 – teljes mértékben
Önállóság	
25. A jelölt képes munkatevékenységét önállóan ellátni.	1 – egyáltalán nem 2 – kevéssé 3 – átlagosan 4 – teljes mértékben
26. A jelölt képes önállóan dokumentálni saját tevékenységét.	1 – egyáltalán nem 2 – kevéssé 3 – átlagosan 4 – teljes mértékben
27. A jelölt képes szükség esetén önállóan cselekedni.	1 – egyáltalán nem 2 – kevéssé 3 – átlagosan 4 – teljes mértékben
Problémamegoldó képesség	
28. A jelölt képes egy adott tevékenységet akadályozó problémák felismerésére	1 – egyáltalán nem 2 – kevéssé 3 – átlagosan 4 – teljes mértékben
29. A jelölt képes egy adott tevékenységet akadályozó problémák elhárítására.	1 – egyáltalán nem 2 – kevéssé 3 – átlagosan 4 – teljes mértékben
30. A jelölt képes a döntéshozókat adekvátan tájékoztatni a felmerülő problémahelyzetekről	1 – egyáltalán nem 2 – kevéssé 3 – átlagosan 4 – teljes mértékben
Pszichés terhelhetőség	
31. A jelölt képes kezelni a fejlesztési folyamatban való részvételből származó többletterhelést	1 – egyáltalán nem 2 – kevéssé

	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
32. A jelölt képes kezelni az értékelésből és visszajelzésből származó többletterhelést	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
33. A jelölt képes kezelni a kapcsolattartásból származó többletterhelést	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
34. A jelölt képes kezelni a fejlesztési folyamat dokumentálásából származó többletterhelést	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
Szabálykövetés és fegyelmezettség	
35. A jelölt képes a megadott szabályoknak és kereteknek megfelelően végezni tevékenységét.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
36. A jelölt képes a megadott szabályoknak megfelelően tartani a kapcsolatot a szervezeten belüli és kívüli személyekkel.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
37. A jelölt képes a megadott szabályoknak megfelelően dokumentálni tevékenységét.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
Szervezeti lojalitás	
38. A jelölt ismeri és elfogadja a szervezeti kultúra értékeit és normáit.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
39. A jelölt képes mások előtt hitelesen képviselni a szervezeti kultúra értékeit és normáit.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
40. A jelölt képes a szervezeti érdekek figyelembevételével kialakítani a fejlesztési folyamat céljait.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
41. A jelölt képes mások tevékenységét a szervezet szempontjából értékelni.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
Szakmai felkészültség	
42. A jelölt rendelkezik a mentoráltak munkakörében elvárt elméleti szakmai tudással.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
43. A jelölt rendelkezik a mentoráltak munkakörében elvárt gyakorlati szakmai tudással.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben

44. A jelölt képes mások munkáját szakmai szempontból értékelni.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
45. A jelölt képes mások számára szakmai fejlődési célokat megfogalmazni.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
Motiváló erő és teljesítményorientáltság	
46. A jelölt képes mások számára olyan teljesítmény célokat meghatározni, amelyek összhangban állnak a szervezeti érdekekkel.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
47. A jelölt képes pozitívan hatni mások belső elkötelezettségére.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben

Kiegészítő szöveges vélemény a mentor-jelöltről

1. Kérjük, hogy röviden jellemezze a mentor-jelölt szakmai felkészültségét!

2. Kérjük, hogy röviden jellemezze a mentor-jelölt motivációját a mentori tevékenység iránt!

3. Kérjük, hogy röviden jellemezze a mentor-jelölt egyéb szociális kompetenciáit (pl.: kommunikációs képesség, együttműködési készség, konfliktuskezelő képesség)

A kompetenciaértékelés alapján a jelölt minősítése (kérjük, húzza alá a megfelelő minősítést):

1. Kiválóan megfelel a mentori szerep elvárásainak

- egyetlen kompetenciakövetelményben sem kapott „kevéssé” és „egyáltalán nem” értéket

ÉS

- legalább 40 kompetenciakövetelmény esetében „teljes mértékben megfelelt” értékelést kapott

2. Megfelel a mentori szerep elvárásainak

- nincs olyan kompetencia, amelynek minden követelményében „kevésbé” vagy „egyáltalán nem” értéket kapott
- ÉS/VAGY
- kevesebb, mint 15 kompetenciakövetelmény esetében kapott „kevésbé” vagy „egyáltalán nem” értéket

3. Nem felel meg a mentori szerep elvárásainak

- van legalább egy olyan kompetencia, amelynek minden követelményében „kevésbé” vagy „egyáltalán nem” értéket kapott
- ÉS/VAGY
- legalább 15 kompetenciakövetelmény esetében kapott „kevésbé” vagy „egyáltalán nem” értéket

A vezetői értékelés tartalmát a mentor-jelölttel egyeztettem.

dátum, aláírás

2. sz. melléklet - Mentor-jelöltek kompetencia-önértékelő lapja (belső kiválasztás)

Szervezet:

Szervezeti egység:

A kompetenciaértékelés ideje:

A mentor-jelölt neve:

Kérjük, hogy az alábbi kompetenciakövetelmények mentén értékelje önmagát! Minden kompetenciakövetelményt 1 és 4 között kell pontoznia az alábbiak szerint:

4 – teljes mértékben, vagyis mindig vagy majdnem mindig képes vagyok megfelelni az adott kompetenciakövetelmény elvárásainak;

3 – átlagosan, vagyis általában, de nem mindig képes vagyok megfelelni az adott kompetenciakövetelmény elvárásainak;

2 – kevéssé, vagyis csak időnként vagyok képes megfelelni az adott kompetenciakövetelmény elvárásainak;

1 – egyáltalán nem, vagyis soha vagy szinte soha nem vagyok képes megfelelni az adott kompetenciakövetelmény elvárásainak.

Döntési képesség	
1. Képes vagyok döntést hozni arról, hogy másoknak milyen fejlesztési célra van szüksége.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
2. Képes vagyok döntést hozni arról, hogy egy folyamatba a szervezet mely szereplőit és mikor kell bevonni.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
3. Képes vagyok döntést hozni arról, hogy egy folyamat elemeit mikor és hogyan kell dokumentálni.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
4. Képes vagyok döntést hozni arról, hogy másoknak szüksége van-e karriertámogatásra.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
Együtműködés	
5. Egy adott folyamat sikere érdekében képes vagyok a szervezeten belüli és az azon kívüli személyekkel együttműködni.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
6. Egy adott folyamatban résztvevő együttműködő partnereket képes vagyok adekvát módon tájékoztatni.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
Érzelmi intelligencia	
7. Képes vagyok egy adott helyzetben mind saját, mind mások érzelmeinek felismerésére.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan

	4 – teljes mértékben
8. Képes vagyok saját érzelmeimet uralni. Érzelmi reakcióim a helyzetnek megfelelőek.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
9. Szükség esetén képes vagyok az érintett döntéshozókat tájékoztatni saját vagy mások érzelmi állapotában bekövetkezett szélsőséges változásokról.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
10. Szükség esetén képes vagyok pozitívan befolyásolni mások érzelmi állapotát.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
Felelősségvállalás	
11. Képes vagyok felelősséget vállalni az általam kijelölt célok megvalósulásáért.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
12. Képes vagyok felelősséget vállalni az általam alkalmazott munkamódszerekért.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
13. Képes vagyok felelősséget vállalni a másoknak adott visszajelzéseimért.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
14. Képes felelősséget vállalni az általam közvetített információk hitelességéért.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
Határozottság, magabiztosság	
15. Az általam képviselt véleményért illetve az általam alkalmazott munkamódszerek érvényességéért határozottan kiállok.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
16. Képes vagyok egy adott folyamat magabiztos irányítására.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
17. Szükség esetén képes vagyok mások érdekeiért kiállni, azokat képviselni.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
Kommunikációs képesség	
18. Képes vagyok a szervezeten belüli és azon kívüli szereplőktől egy adott tevékenység ellátásához adekvát módon információkat gyűjteni.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
19. Egy adott folyamat sikere érdekében képes vagyok a szervezeten belüli és azon kívüli szereplőknek adekvát módon információkat nyújtani.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
20. Érthetően, világosan fejezem ki magam.	1 – egyáltalán nem

	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
21. Egy adott folyamat és/vagy tevékenység történéseit képes vagyok a magyar nyelv helyesírási és nyelvhelyességi szabályainak megfelelően rögzíteni.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
Konfliktuskezelési képesség	
22. Képes vagyok felismerni a környezetemben keletkező konfliktusokat.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
23. Szükség esetén – és csak akkor – képes vagyok a szervezet döntéshozóit hitelesen tájékoztatni a környezetemben kialakult konfliktusokról.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
24. Képes vagyok saját konfliktusaimat megnyugtatóan rendezni.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
Önállóság	
25. Képes vagyok munkatevékenységemet önállóan ellátni.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
26. Képes vagyok önállóan dokumentálni saját tevékenységemet.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
27. Szükség esetén képes vagyok önállóan cselekedni.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
Problémamegoldó képesség	
28. Képes vagyok egy adott tevékenységet akadályozó problémák felismerésére.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
29. Képes vagyok egy adott tevékenységet akadályozó problémák elhárítására.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
30. Képes vagyok a döntéshozókat adekvátan tájékoztatni a felmerülő problémahelyzetekről	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
Pszichés terhelhetőség	
31. Képes vagyok kezelni a fejlesztési folyamatban való részvételből származó többletterhelést	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
32. Képes vagyok kezelni az értékelésből és visszajelzésből származó többletterhelést	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé

	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
33. Képes vagyok kezelni a kapcsolattartásból származó többletterhelést	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
34. Képes vagyok kezelni a fejlesztési folyamat dokumentálásából származó többletterhelést	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
Szabálykövetés és fegyelmezettség	
35. Képes vagyok a megadott szabályoknak és kereteknek megfelelően végezni tevékenységemet.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
36. Képes vagyok a megadott szabályoknak megfelelően tartani a kapcsolatot a szervezeten belüli és kívüli személyekkel.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
37. Képes vagyok a megadott szabályoknak megfelelően dokumentálni tevékenységemet.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
Szervezeti lojalitás	
38. Ismerem és elfogadom a szervezeti kultúra értékeit és normáit.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
39. Képes vagyok mások előtt hitelesen képviselni a szervezeti kultúra értékeit és normáit.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
40. Képes vagyok a szervezeti érdekek figyelembevételével kialakítani a fejlesztési folyamat céljait.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
41. Képes vagyok mások tevékenységét a szervezet szempontjából értékelni.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
Szakmai felkészültség	
42. Rendelkezem a mentoráltak munkakörében elvárt elméleti szakmai tudással.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
43. Rendelkezem a mentoráltak munkakörében elvárt gyakorlati szakmai tudással.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben
44. Képes vagyok mások munkáját szakmai szempontból értékelni.	1 – egyáltalán nem
	2 – kevéssé
	3 – átlagosan
	4 – teljes mértékben

3. sz. melléklet – Fejlesztési napló

Szervezet:

Szervezeti egység:

A mentorálási folyamat kezdete:

A mentorálási folyamat vége:

A mentorált neve és beosztása:

A naplót vezető mentor neve és beosztása:

ELŐKÉSZÍTŐ MODUL

1. Ha részt vett a kiválasztási eljárásban, akkor röviden foglalja össze a mentoráltról kialakított benyomásait!

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

2. Kérjük, jellemezze a kapcsolatfelvételt az alábbi szempontok mentén!

- 2.1. Hogyan fogadta a mentorált a mentori folyamatot (mennyire volt nyitott, támogató)?

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

- 2.2. Milyen kérdések merültek fel a mentoráltban?

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

- 2.3. Milyen nehézségeket, problémákat jelzett a mentorált?

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

2.4.Milyen elvárásokat fogalmazott meg a mentori folyamattal kapcsolatban?

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

Kérjük, jellemezze az orientáció (1-2. hét) időszakát az alábbi szempontok mentén!

2.5. Hogyan alakult a mentorálttal való kapcsolata az orientációs időszakban?

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

2.6.Mennyire sikerült a mentorálnak megismernie a munkacsoportot és a munkakörnyezetet?

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

2.7.Hogyan fogadták a munkacsoportban a mentoráltat?

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

2.8.Milyen kérdések merültek fel a mentoráltban az orientációs időszak alatt?

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

**2.9.Milyen nehézségek, problémák merültek fel az orinetációs időszak alatt?
Hogyan oldották meg ezeket?**

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

2.10. Milyenek találja a mentorált szakmai felkészültségét? Mely területeken találja erősnek a mentoráltat, és mely területeken van szüksége fejlesztésre?

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

2.11. Milyenek találja a mentorált szociális kompetenciáit (pl.: kapcsolatteremtő képessége, kommunikációs képessége, konfliktuskezelő képessége)? Mely területeken találja erősnek a mentoráltat, és mely területeken van szüksége fejlesztésre?

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

BEILLESZTÉSI MODUL

3. Kérjük, hogy az alábbi szempontok mentén határozza meg a mentorálási folyamat céljait! Fontos, hogy a célokat a mentorálttal közösen, konszenzusra törekedve jelöljék ki! A célok legyenek:

- Rövidek és egyértelműen megfogalmazottak!
- Nyomon követhetők (lehetőleg mérhetőek)!
- A mentorált számára kihívást jelentőek, de nem teljesíthetetlenek!
- Személyre szabottak, vagyis a mentorált és szervezet valós igényeire reflektálóak!

A MENTORÁLT SZAKMAI FEJLESZÉSÉVEL KAPCSOLATOS CÉLOK:

1. cél:.....
.....
2. cél:.....
.....
3. cél:.....
.....
4. cél:.....
.....
5. cél:.....
.....

A MENTORÁLT MUNKHELYI BEILLESZKEDÉSÉVEL (pl.: társaskapcsolat-építésével, szervezeti integrációjával) KAPCSOLATOS CÉLOK:

1. cél:.....
.....
2. cél:.....
.....
3. cél:.....
.....
4. cél:.....
.....
5. cél:.....
.....

**A MENTORÁLT HOSSZABB TÁVÚ KARRIERJÉNEK TÁMOGATÁSÁVAL
KAPCSOLATOS CÉLOK:**

1. cél:.....
.....
2. cél:.....
.....
3. cél:.....
.....
4. cél:.....
.....
5. cél:.....
.....

4. Kérjük, jellemezze az aktív beillesztés (1-3. hónap) időszakát az alábbi szempontok mentén!

4.1. Hogyan alakult a mentorálttal való kapcsolata az aktív beillesztés időszakában?

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

4.2. Milyen volt mentorált hozzáállása a mentori folyamathoz az aktív beillesztés időszakában?

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

4.3. Milyen volt és hogyan változott a mentorált munkatevékenységgel kapcsolatos motivációja?

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

4.4.Hogyan fogadta a mentorált a tevékenységére vonatkozó visszajelzéseket az aktív beillesztés szakaszában? Mennyire építette be a kapott visszajelzéseket munkájába?

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

4.5.Hogyan változott a mentorált szakmai felkészültsége az aktív beillesztés időszakában? A szakmai fejlesztés céljai közül melyeket sikerült megvalósítani, és melyeket nem?

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

4.6.Hogyan változtak a mentorált szervezeten belüli kapcsolatai az aktív beillesztés időszakában?

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

4.7.Hogyan változott a mentorált hozzáállása a szervezeti kultúrához, annak értékeihez, normáihoz?

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

4.8.Mennyire sikerült a munkahelyi beilleszkedéssel kapcsolatos célokat elérni az aktív beillesztés időszaka alatt?

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

4.9.Hogyan változtak a mentorált karriertervei az aktív beillesztés időszakában?

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

4.10.Mennyire sikerült a karriertámogatással kapcsolatos célokat elérni az aktív beillesztés időszaka alatt?

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

5. Kérjük, jellemezze az aktív beillesztés (4-6. hónap) időszakát az alábbi szempontok mentén!

5.1. Hogyan alakult a mentorálttal való kapcsolata a támogató beillesztés időszakában?

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

5.2.Milyen volt a mentorált hozzáállása a mentori folyamathoz a támogató beillesztés időszakában?

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

5.3.Milyen volt, és hogyan változott a mentorált munkatevékenységgel kapcsolatos motivációja?

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

5.4.Hogyan fogadta a mentorált a tevékenységére vonatkozó visszajelzéseket a támogató beillesztés szakaszában? Mennyire építette be a kapott visszajelzéseket munkájába?

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

5.5.Hogyan változott a mentorált szakmai felkészültsége a támogató időszakában? A szakmai fejlesztés céljai közül melyeket sikerült megvalósítani, és melyeket nem?

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

5.6.Hogyan változtak a mentorált szervezeten belüli kapcsolatai a támogató beillesztés időszakában?

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

5.7.Hogyan változott a mentorált hozzáállása a szervezeti kultúrához, annak értékeihez, normáihoz?

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

5.8.Mennyire sikerült a munkahelyi beilleszkedéssel kapcsolatos célokat elérni a támogató beillesztés időszaka alatt?

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

5.9.Hogyan változtak a mentorált karriertervei a támogató beillesztés időszakában?

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

5.10.Mennyire sikerült a karriertámogatással kapcsolatos célokat elérni a támogató beillesztés időszaka alatt?

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

LEZÁRÓ MODUL

6. Kérjük, összegezze, hogy mennyire teljesültek a folyamat elején kitűzött célok

A MENTORÁLT SZAKMAI FEJLESZTÉSÉVEL KAPCSOLATOS CÉLOK TELJESÜLÉSE:

1. cél:.....
.....
2. cél:.....
.....
3. cél:.....
.....
4. cél:.....
.....
5. cél:.....
.....

A MENTORÁLT MUNKHELYI BEILLSZKEDÉSÉVEL (pl.: társaskapcsolat-építésével, szervezeti integrációjával) KAPCSOLATOS CÉLOK TELJESÜLÉSE:

1. cél:.....
.....
2. cél:.....
.....
3. cél:.....
.....
4. cél:.....
.....
5. cél:.....
.....

A MENTORÁLT HOSSZABB TÁVÚ KARRIERJÉNEK TÁMOGATÁSÁVAL KAPCSOLATOS CÉLOK TELJESÜLÉSE:

1. cél:.....
.....
2. cél:.....
.....
3. cél:.....
.....

4. cél:.....
.....

5. cél:.....
.....

6. Kérjük, jellemezze a teljes mentori folyamatot az alábbi szempontok mentén!

6.1.Milyen volt a mentor és a mentorált kapcsolata?

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

6.2.Milyen volt mentorált hozzáállása a mentori folyamathoz?

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

6.3.Mit profitált a mentorált a mentori folyamatból? Mely területeken sikerül a legtöbb eredményt elérni?

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

6.4.Milyen területen maradtak meg nem valósult célok? Mi az oka ennek?

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

6.5.Milyen problémák merültek fel a mentori folyamatban? Hogyan oldották meg ezeket?

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

.....
.....

6.6.Milyen további fejlesztéseket javasolna a mentoráltak?

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

6.7.Milyen volt a mentori folyamattal összefüggő kapcsolattartás a szervezeten belül?

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

6.8.Milyen volt a mentori folyamattal összefüggő kapcsolattartás a szervezeten kívül?

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

6.9.Milyen fejlesztési javaslatok vannak a mentori programmal kapcsolatban?

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

6.10.Milyen egyéb megjegyzései, észre vételei vannak a mentori programmal kapcsolatban?

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

A fejlesztő naplóban foglaltakat a mentorálttal ismertettem és egyeztettem.

dátum, aláírás

4. sz. melléklet – Mentori értékelő lap a mentorált 1. értékeléséhez

Szervezet:

Szervezeti egység:

Az értékelés időpontja:

Az értékelt mentorált neve és beosztása:

Az értékelő mentor neve és beosztása:

Kérjük, hogy az alábbi kompetenciaterületek mentén értékelje mentoráltját!

SZAKMAI FELKÉSZÜLTSEG

1. A mentorált elméleti szakmai felkészültsége...	
Teljes mértékben megfelel a munkakörben elvártaknak	
Inkább megfelel a munkakörben elvártaknak, mint nem	
Inkább nem megfelel a munkakörben elvártaknak, mint igen	
Egyáltalán nem felel meg a munkakörben elvártaknak	
2. A mentorált gyakorlati szakmai tudása...	
Teljes mértékben megfelel a munkakörben elvártaknak	
Inkább megfelel a munkakörben elvártaknak, mint nem	
Inkább nem megfelel a munkakörben elvártaknak, mint igen	
Egyáltalán nem felel meg a munkakörben elvártaknak	
3. A mentorált szakmai tudásának bővülése...	
Teljes mértékben megfelel a mentori folyamatban kitűzött céloknak és elvárásoknak	
Inkább megfelel a mentori folyamatban kitűzött céloknak és elvárásoknak, mint nem	
Inkább nem megfelel a mentori folyamatban kitűzött céloknak és elvárásoknak, mint igen	
Egyáltalán nem felel meg a mentori folyamatban kitűzött céloknak és elvárásoknak	
4. A mentorált szakmai érdeklődése, motiváltsága a mentori folyamatban...	
Jelentősen növekedett	
Növekedett	
Stagnált	
Csökkent	

A mentorált szakmai fejlődésének rövid, szöveges értékelése:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

A MUNKHELYI BEILLESZKEDÉS SEGÍTŐ SZOCIÁLIS KOMPETENCIÁK

1. A mentorált kapcsolatteremtő képessége....	
Teljes mértékben megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
Inkább megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint nem	
Inkább nem megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint igen	
Egyáltalán nem felel meg a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
2. A mentorált kommunikációs képessége...	
Teljes mértékben megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
Inkább megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint nem	
Inkább nem megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint igen	
Egyáltalán nem felel meg a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
3. A mentorált problémamegoldó képessége...	
Teljes mértékben megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
Inkább megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint nem	
Inkább nem megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint igen	
Egyáltalán nem felel meg a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
4. A mentorált együttműködő képessége...	
Teljes mértékben megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
Inkább megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint nem	
Inkább nem megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint igen	
Egyáltalán nem felel meg a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
5. A mentorált a felmerülő konfliktusait...	
Teljes mértékben képes adekvátan megoldani	
Általában képes adekvátan megoldani	
Kevésbé képes adekvátan megoldani	
Egyáltalán nem képes adekvátan megoldani	
6. A mentorált szociális kompetenciái a mentori folyamatban...	
Jelentősen fejlődtek	
Inkább fejlődtek, mint nem	
Inkább nem fejlődtek, mint igen	
Egyáltalán nem fejlődtek	

A mentorált szociális kompetenciafejlődésének rövid, szöveges értékelése:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

A SZERVEZETI KULTÚRA ELFOGADÁSA, INTERNALIZÁLÁSA

1. A mentorált a szervezeti kultúra értékeivel...	
Teljes mértékben képes azonosulni	
Inkább képes azonosulni, mint nem	
Inkább nem képes azonosulni, mint igen	
Egyáltalán nem képes azonosulni	
2. A mentorált a szervezeti kultúra normáit, elvárásait...	
Teljes mértékben betartja	
Inkább betartja, mint nem	
Inkább nem tartja be, mint igen	
Egyáltalán nem tartja be	
3. A mentorált napi munkáját...	
Teljes mértékben a szervezeti kultúrában elvártaknak megfelelően végzi	
Inkább a szervezeti kultúrában elvártaknak megfelelően végzi, mint nem	
Inkább nem a szervezeti kultúrában elvártaknak megfelelően végzi, mint igen	
Egyáltalán nem a szervezeti kultúrában elvártaknak megfelelően végzi	
4. A mentorált a szervezeti kultúra normáinak és értékeinek elfogadásában...	
Jelentősen fejlődött	
Inkább fejlődött, mint nem	
Inkább nem fejlődött, mint igen	
Egyáltalán nem fejlődött	

A mentorált fejlődésének rövid, szöveges értékelése a szervezeti kultúra elsajátításának szempontjából:

.....

.....

.....

.....

.....

KARRIERTERVEZÉS

1. A szervezeten belüli karriertervei...	
Teljes mértékben reálisak és megalapozottak	
Inkább képes reálisak és megalapozottak, mint nem	
Inkább reálisak és megalapozottak, mint igen	
Egyáltalán nem reálisak és megalapozottak	
2. A mentorált karrierterveinek megvalósítására	
Teljes mértékben képes	
Inkább képes, mint nem	
Inkább nem képes, mint igen	
Egyáltalán nem képes	
3. A mentorált karriertervei a mentori folyamatban...	
Egyértelműen reálisabbá és megalapozottabbá váltak...	
Inkább reálisabbá és megalapozottabbá váltak, mint nem	
Inkább nem váltak reálisabbá és megalapozottabbá, mint igen	
Egyáltalán nem váltak reálisabbá és megalapozottabbá	

A mentorált fejlődésének rövid, szöveges értékelése a karriertervezés szempontjából:

.....

.....

.....

.....

.....

5. sz. melléklet – Önértékelő lap a mentorált 1. értékeléséhez

Szervezet:

Szervezeti egység:

Az értékelés időpontja:

Az önértékelést végző mentorált neve és beosztása:

Az értékelő mentor neve és beosztása:

Kérjük, hogy az alábbi kompetenciaterületek mentén értékelje saját magát!

SZAKMAI FELKÉSZÜLTÉG

1. Elméleti szakmai felkészültségem...	
Teljes mértékben megfelel a munkakörben elvártaknak	
Inkább megfelel a munkakörben elvártaknak, mint nem	
Inkább nem megfelel a munkakörben elvártaknak, mint igen	
Egyáltalán nem felel meg a munkakörben elvártaknak	
2. Gyakorlati szakmai tudásom...	
Teljes mértékben megfelel a munkakörben elvártaknak	
Inkább megfelel a munkakörben elvártaknak, mint nem	
Inkább nem megfelel a munkakörben elvártaknak, mint igen	
Egyáltalán nem felel meg a munkakörben elvártaknak	
3. Szakmai tudásom bővülése...	
Teljes mértékben megfelel a mentori folyamatban kitűzött céloknak és elvárásoknak	
Inkább megfelel a mentori folyamatban kitűzött céloknak és elvárásoknak, mint nem	
Inkább nem megfelel a mentori folyamatban kitűzött céloknak és elvárásoknak, mint igen	
Egyáltalán nem felel meg a mentori folyamatban kitűzött céloknak és elvárásoknak	
4. Szakmai érdeklődésem, motiváltságom a mentori folyamatban...	
Jelentősen növekedett	
Növekedett	
Stagnált	
Csökkent	

Szakmai fejlődésem rövid, szöveges értékelése:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

A MUNKHELYI BEILLESZKEDÉS SEGÍTŐ SZOCIÁLIS KOMPETENCIÁK

1. Kapcsolatteremtő képességem....	
Teljes mértékben megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
Inkább megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint nem	
Inkább nem megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint igen	
Egyáltalán nem felel meg a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
2. Kommunikációs képességem...	
Teljes mértékben megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
Inkább megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint nem	
Inkább nem megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint igen	
Egyáltalán nem felel meg a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
3. Problémamegoldó képességem...	
Teljes mértékben megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
Inkább megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint nem	
Inkább nem megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint igen	
Egyáltalán nem felel meg a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
4. Együttműködő képességem...	
Teljes mértékben megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
Inkább megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint nem	
Inkább nem megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint igen	
Egyáltalán nem felel meg a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
5. A felmerülő konfliktusaimat...	
Teljes mértékben képes vagyok adekvátan megoldani	
Általában képes vagyok adekvátan megoldani	
Kevésbé vagyok képes adekvátan megoldani	
Egyáltalán nem vagyok képes adekvátan megoldani	
6. Szociális kompetenciáim a mentori folyamatban...	
Jelentősen fejlődtek	
Inkább fejlődtek, mint nem	
Inkább nem fejlődtek, mint igen	
Egyáltalán nem fejlődtek	

Szociális kompetenciafejlődésem rövid, szöveges értékelése:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

A SZERVEZETI KULTÚRA ELFOGADÁSA, INTERNALIZÁLÁSA

1. A szervezeti kultúra értékeivel...	
Teljes mértékben képes vagyok azonosulni	
Inkább képes vagyok azonosulni, mint nem	
Inkább nem vagyok képes azonosulni, mint igen	
Egyáltalán nem vagyok képes azonosulni	
2. A szervezeti kultúra normáit, elvárásait...	
Teljes mértékben betartom	
Inkább betartom, mint nem	
Inkább nem tartom be, mint igen	
Egyáltalán nem tartom be	
3. Napi munkámat...	
Teljes mértékben a szervezeti kultúrában elvártaknak megfelelően végzem	
Inkább a szervezeti kultúrában elvártaknak megfelelően végzem, mint nem	
Inkább nem a szervezeti kultúrában elvártaknak megfelelően végzem, mint igen	
Egyáltalán nem a szervezeti kultúrában elvártaknak megfelelően végzem	
4. A szervezeti kultúra normáinak és értékeinek elfogadásában...	
Jelentősen fejlődtem	
Inkább fejlődtem, mint nem	
Inkább nem fejlődtem, mint igen	
Egyáltalán nem fejlődtem	

Fejlődésem rövid, szöveges értékelése a szervezeti kultúra elsajátításának szempontjából:

.....

.....

.....

.....

.....

KARRIERTERVEZÉS

1. A szervezeten belüli karrierterveim...	
Teljes mértékben reálisak és megalapozottak	
Inkább képes reálisak és megalapozottak, mint nem	
Inkább reálisak és megalapozottak, mint igen	
Egyáltalán nem reálisak és megalapozottak	
2. Karrierterveim megvalósítására	
Teljes mértékben képes vagyok	
Inkább képes vagyok, mint nem	
Inkább nem vagyok képes, mint igen	
Egyáltalán nem vagyok képes	
3. Karriertervei a mentori folyamatban...	
Egyértelműen reálisabbá és megalapozottabbá váltak...	
Inkább reálisabbá és megalapozottabbá váltak, mint nem	
Inkább nem váltak reálisabbá és megalapozottabbá, mint igen	
Egyáltalán nem váltak reálisabbá és megalapozottabbá	

Fejlődésem rövid, szöveges értékelése a karriertervezés szempontjából:

.....

.....

.....

.....

.....

6. sz. melléklet – Értékelő lap a mentor tevékenységének 1. értékeléséhez

Szervezet:

Szervezeti egység:

Az értékelés időpontja:

Az értékelést végző mentorált neve és beosztása:

Az értékelt mentor neve és beosztása:

Kérjük, hogy az alábbi kompetenciaterületek mentén értékelje mentorát!

KAPCSOLATÉPÍTÉS és KOMMUNIKÁCIÓ

1. Mentorom minden megtett azért, hogy kölcsönösségen alapuló, bizalmi kapcsolat alakuljon ki közöttünk.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	
2. Mentorom aktív figyelemmel fordult felém. Mindig meghallgatta mondanivalómat.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	
3. Mentorommal megoszthatom problémáimat, nehézségeimet.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	
4. Mentoromhoz nyugodtan fordulhatok kérdéseimmel.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	
5. Mentorom széleskörű együttműködés kialakítására törekedett.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	
6. Mentorom kommunikációja világos és egyértelmű volt.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	
7. Mentorom minden megtett azért, hogy kellemes, nyitott légkörben dolgozzunk együtt.	
Teljes mértékben igaz	

Általában igaz	
Kevéssé igaz	
Egyáltalán igaz	

Mentorom kapcsolatépítésének és kommunikációjának rövid, szöveges értékelése:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

SZAKMAI FEJLESZTÉS

1. Mentorom megfelelő kihívást jelentő, ugyanakkor elérhető szakmai fejlesztési célokat határozott meg számomra.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevéssé igaz	
Egyáltalán igaz	
2. Mentorom érthetően és jól megjegyezhetően közvetítette felém a munkaköröm betöltéséhez szükséges szakmai ismereteket.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevéssé igaz	
Egyáltalán igaz	
3. Mentorom elég lehetőséget biztosított számomra, hogy a munkaköröm betöltéséhez szükséges szakmai feladatok gyakorlására.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevéssé igaz	
Egyáltalán igaz	
4. Mentorom reális és jól hasznosítható visszajelzésekkel, tanácsokkal segítette szakmai fejlődésemet.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevéssé igaz	
Egyáltalán igaz	
5. Mentorom erősítette a szakmai feladatok elvégzése iránti érdeklődésemet, motivációmat.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevéssé igaz	
Egyáltalán igaz	
6. Mentorom szakmai példamutatásával segítette fejlődésemet.	
Teljes mértékben igaz	

Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	

Mentorom szakmai fejlesztő tevékenységének rövid, szöveges értékelése:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

MUNKAHELYI BEILLESZTÉS SEGÍTÉSE

1. Mentorom mindent megtett azért, hogy a munkacsoportban megtaláljam a helyemet.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	
2. Mentorom mindent megtett azért, hogy megismerjem a munkakörnyezetemet.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	
3. Mentorom segített abban, hogy megismerjem és elfogadjam a szervezeti kultúra normáit, értékeit.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	
4. Mentorom egyértelműen közvetítette felém a legfontosabb szervezeti elvárásokat.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	
5. Mentorom támogatás nyújtott ahhoz, hogy megfelelően kezeljem a munkacsoportban kialakuló konfliktusaimat.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	

Mentorom munkahelyi beillesztést támogató szerepének rövid, szöveges értékelése:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ÉRTÉKELÉS

1. Mentorom visszajelzései fejlesztő szándékúak és támogatóak voltak.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	
2. Mentorom visszajelzései jól hasznosíthatóak.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	
3. Mentorom visszajelzései mértéktartóak és objektívek.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	
4. Mentorom értékelései elfogadhatóak a számomra.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	
5. Mentorom mindig saját korábbi teljesítményemhez illetve tudásomhoz, és nem másokhoz képest értékelt engem.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	

Mentorom értékelő és visszajelző tevékenységének rövid, szöveges értékelése:

.....

.....

.....

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

KARRIERTÁMOGATÁS

1. Mentorom segített karriercéljaim tisztázásában.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	
2. Mentorom segített abban, hogy reálisan ítéljem meg a szervezeten belüli lehetőségeimet.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	
3. Mentorom tanácsai, támogatása nagyban segített abban, hogy elérjem karriercéljaimat.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	
4. Mentorom erősítette a karriercélok elérésével kapcsolatos belső elkötelezettségemet.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	

Mentorom karriertámogató tevékenységének rövid, szöveges értékelése:

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

7. sz. melléklet – Mentori értékelő lap a mentorált 2. értékeléséhez

Szervezet:

Szervezeti egység:

Az értékelés időpontja:

Az értékelt mentorált neve és beosztása:

Az értékelő mentor neve és beosztása:

Kérjük, hogy az alábbi kompetenciaterületek mentén értékelje mentoráltját!

SZAKMAI FELKÉSZÜLTÉG

1. A mentorált elméleti szakmai felkészültsége...	
Teljes mértékben megfelel a munkakörben elvártaknak	
Inkább megfelel a munkakörben elvártaknak, mint nem	
Inkább nem megfelel a munkakörben elvártaknak, mint igen	
Egyáltalán nem felel meg a munkakörben elvártaknak	
2. A mentorált gyakorlati szakmai tudása...	
Teljes mértékben megfelel a munkakörben elvártaknak	
Inkább megfelel a munkakörben elvártaknak, mint nem	
Inkább nem megfelel a munkakörben elvártaknak, mint igen	
Egyáltalán nem felel meg a munkakörben elvártaknak	
3. A mentorált szakmai tudásának bővülése...	
Teljes mértékben megfelel a mentori folyamatban kitűzött céloknak és elvárásoknak	
Inkább megfelel a mentori folyamatban kitűzött céloknak és elvárásoknak, mint nem	
Inkább nem megfelel a mentori folyamatban kitűzött céloknak és elvárásoknak, mint igen	
Egyáltalán nem felel meg a mentori folyamatban kitűzött céloknak és elvárásoknak	
4. A mentorált szakmai érdeklődése, motiváltsága a mentori folyamatban...	
Jelentősen növekedett	
Növekedett	
Stagnált	
Csökkenett	

A mentorált szakmai fejlődésének rövid, szöveges értékelése:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

A MUNKHELYI BEILLESZKEDÉS SEGÍTŐ SZOCIÁLIS KOMPETENCIÁK

1. A mentorált kapcsolatteremtő képessége....	
Teljes mértékben megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
Inkább megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint nem	
Inkább nem megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint igen	
Egyáltalán nem felel meg a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
2. A mentorált kommunikációs képessége...	
Teljes mértékben megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
Inkább megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint nem	
Inkább nem megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint igen	
Egyáltalán nem felel meg a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
3. A mentorált problémamegoldó képessége...	
Teljes mértékben megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
Inkább megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint nem	
Inkább nem megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint igen	
Egyáltalán nem felel meg a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
4. A mentorált együttműködő képessége...	
Teljes mértékben megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
Inkább megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint nem	
Inkább nem megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint igen	
Egyáltalán nem felel meg a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
5. A mentorált a felmerülő konfliktusait...	
Teljes mértékben képes adekvátan megoldani	
Általában képes adekvátan megoldani	
Kevésbé képes adekvátan megoldani	
Egyáltalán nem képes adekvátan megoldani	
6. A mentorált szociális kompetenciái a mentori folyamatban...	
Jelentősen fejlődtek	
Inkább fejlődtek, mint nem	
Inkább nem fejlődtek, mint igen	
Egyáltalán nem fejlődtek	

A mentorált szociális kompetenciafejlődésének rövid, szöveges értékelése:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

A SZERVEZETI KULTÚRA ELFOGADÁSA, INTERNALIZÁLÁSA

1. A mentorált a szervezeti kultúra értékeivel...	
Teljes mértékben képes azonosulni	
Inkább képes azonosulni, mint nem	
Inkább nem képes azonosulni, mint igen	
Egyáltalán nem képes azonosulni	
2. A mentorált a szervezeti kultúra normáit, elvárásait...	
Teljes mértékben betartja	
Inkább betartja, mint nem	
Inkább nem tartja be, mint igen	
Egyáltalán nem tartja be	
3. A mentorált napi munkáját...	
Teljes mértékben a szervezeti kultúrában elvártaknak megfelelően végzi	
Inkább a szervezeti kultúrában elvártaknak megfelelően végzi, mint nem	
Inkább nem a szervezeti kultúrában elvártaknak megfelelően végzi, mint igen	
Egyáltalán nem a szervezeti kultúrában elvártaknak megfelelően végzi	
4. A mentorált a szervezeti kultúra normáinak és értékeinek elfogadásában...	
Jelentősen fejlődött	
Inkább fejlődött, mint nem	
Inkább nem fejlődött, mint igen	
Egyáltalán nem fejlődött	

A mentorált fejlődésének rövid, szöveges értékelése a szervezeti kultúra elsajátításának szempontjából:

.....

.....

.....

.....

.....

KARRIERTERVEZÉS

1. A szervezeten belüli karriertervei...	
Teljes mértékben reálisak és megalapozottak	
Inkább képes reálisak és megalapozottak, mint nem	
Inkább reálisak és megalapozottak, mint igen	
Egyáltalán nem reálisak és megalapozottak	
2. A mentorált karrierterveinek megvalósítására	
Teljes mértékben képes	
Inkább képes, mint nem	
Inkább nem képes, mint igen	
Egyáltalán nem képes	
3. A mentorált karriertervei a mentori folyamatban...	
Egyértelműen reálisabbá és megalapozottabbá váltak...	
Inkább reálisabbá és megalapozottabbá váltak, mint nem	
Inkább nem váltak reálisabbá és megalapozottabbá, mint igen	
Egyáltalán nem váltak reálisabbá és megalapozottabbá	

A mentorált fejlődésének rövid, szöveges értékelése a karriertervezés szempontjából:

.....

.....

.....

.....

.....

8. sz. melléklet – Önértékelő lap a mentorált 2. értékeléséhez

Szervezet:

Szervezeti egység:

Az értékelés időpontja:

Az önértékelést végző mentorált neve és beosztása:

Az értékelő mentor neve és beosztása:

Kérjük, hogy az alábbi kompetenciaterületek mentén értékelje saját magát!

SZAKMAI FELKÉSZÜLTSEG

1. Elméleti szakmai felkészültségem...	
Teljes mértékben megfelel a munkakörben elvártaknak	
Inkább megfelel a munkakörben elvártaknak, mint nem	
Inkább nem megfelel a munkakörben elvártaknak, mint igen	
Egyáltalán nem felel meg a munkakörben elvártaknak	
2. Gyakorlati szakmai tudásom...	
Teljes mértékben megfelel a munkakörben elvártaknak	
Inkább megfelel a munkakörben elvártaknak, mint nem	
Inkább nem megfelel a munkakörben elvártaknak, mint igen	
Egyáltalán nem felel meg a munkakörben elvártaknak	
3. Szakmai tudásom bővülése...	
Teljes mértékben megfelel a mentori folyamatban kitűzött céloknak és elvárásoknak	
Inkább megfelel a mentori folyamatban kitűzött céloknak és elvárásoknak, mint nem	
Inkább nem megfelel a mentori folyamatban kitűzött céloknak és elvárásoknak, mint igen	
Egyáltalán nem felel meg a mentori folyamatban kitűzött céloknak és elvárásoknak	
4. Szakmai érdeklődésem, motiváltságom a mentori folyamatban...	
Jelentősen növekedett	
Növekedett	
Stagnált	
Csökkenett	

Szakmai fejlődésem rövid, szöveges értékelése:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

A MUNKHELYI BEILLESZKEDÉS SEGÍTŐ SZOCIÁLIS KOMPETENCIÁK

1. Kapcsolatteremtő képességem....	
Teljes mértékben megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
Inkább megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint nem	
Inkább nem megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint igen	
Egyáltalán nem felel meg a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
2. Kommunikációs képességem...	
Teljes mértékben megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
Inkább megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint nem	
Inkább nem megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint igen	
Egyáltalán nem felel meg a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
3. Problémamegoldó képességem...	
Teljes mértékben megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
Inkább megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint nem	
Inkább nem megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint igen	
Egyáltalán nem felel meg a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
4. Együttműködő képességem...	
Teljes mértékben megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
Inkább megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint nem	
Inkább nem megfelel a szervezet és a munkacsoport elvárásainak, mint igen	
Egyáltalán nem felel meg a szervezet és a munkacsoport elvárásainak	
5. A felmerülő konfliktusaimat...	
Teljes mértékben képes vagyok adekvátan megoldani	
Általában képes vagyok adekvátan megoldani	
Kevésbé vagyok képes adekvátan megoldani	
Egyáltalán nem vagyok képes adekvátan megoldani	
6. Szociális kompetenciáim a mentori folyamatban...	
Jelentősen fejlődtek	
Inkább fejlődtek, mint nem	
Inkább nem fejlődtek, mint igen	
Egyáltalán nem fejlődtek	

Szociális kompetenciafejlődésem rövid, szöveges értékelése:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

A SZERVEZETI KULTÚRA ELFOGADÁSA, INTERNALIZÁLÁSA

1. A szervezeti kultúra értékeivel...	
Teljes mértékben képes vagyok azonosulni	
Inkább képes vagyok azonosulni, mint nem	
Inkább nem vagyok képes azonosulni, mint igen	
Egyáltalán nem vagyok képes azonosulni	
2. A szervezeti kultúra normáit, elvárásait...	
Teljes mértékben betartom	
Inkább betartom, mint nem	
Inkább nem tartom be, mint igen	
Egyáltalán nem tartom be	
3. Napi munkámat...	
Teljes mértékben a szervezeti kultúrában elvártaknak megfelelően végzem	
Inkább a szervezeti kultúrában elvártaknak megfelelően végzem, mint nem	
Inkább nem a szervezeti kultúrában elvártaknak megfelelően végzem, mint igen	
Egyáltalán nem a szervezeti kultúrában elvártaknak megfelelően végzem	
4. A szervezeti kultúra normáinak és értékeinek elfogadásában...	
Jelentősen fejlődtem	
Inkább fejlődtem, mint nem	
Inkább nem fejlődtem, mint igen	
Egyáltalán nem fejlődtem	

Fejlődésem rövid, szöveges értékelése a szervezeti kultúra elsajátításának szempontjából:

.....

.....

.....

.....

.....

KARRIERTERVEZÉS

1. A szervezeten belüli karrierterveim...	
Teljes mértékben reálisak és megalapozottak	
Inkább képes reálisak és megalapozottak, mint nem	
Inkább reálisak és megalapozottak, mint igen	
Egyáltalán nem reálisak és megalapozottak	
2. Karrierterveim megvalósítására	
Teljes mértékben képes vagyok	
Inkább képes vagyok, mint nem	
Inkább nem vagyok képes, mint igen	
Egyáltalán nem vagyok képes	
3. Karriertervei a mentori folyamatban...	
Egyértelműen reálisabbá és megalapozottabbá váltak...	
Inkább reálisabbá és megalapozottabbá váltak, mint nem	
Inkább nem váltak reálisabbá és megalapozottabbá, mint igen	
Egyáltalán nem váltak reálisabbá és megalapozottabbá	

Fejlődésem rövid, szöveges értékelése a karriertervezés szempontjából:

.....

.....

.....

.....

.....

9. sz. melléklet – Értékelő lap a mentor tevékenységének 2. értékeléséhez

Szervezet:

Szervezeti egység:

Az értékelés időpontja:

Az értékelést végző mentorált neve és beosztása:

Az értékelt mentor neve és beosztása:

Kérjük, hogy az alábbi kompetenciaterületek mentén értékelje mentorát!

KAPCSOLATÉPÍTÉS és KOMMUNIKÁCIÓ

1. Mentorom minden megtett azért, hogy kölcsönösségen alapuló, bizalmi kapcsolat alakuljon ki közöttünk.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	
2. Mentorom aktív figyelemmel fordult felém. Mindig meghallgatta mondanivalómat.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	
3. Mentorommal megoszthatom problémáimat, nehézségeimet.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	
4. Mentoromhoz nyugodtan fordulhatok kérdéseimmel.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	
5. Mentorom széleskörű együttműködés kialakítására törekedett.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	
6. Mentorom kommunikációja világos és egyértelmű volt.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	
7. Mentorom minden megtett azért, hogy kellemes, nyitott légkörben dolgozzunk együtt.	
Teljes mértékben igaz	

Általában igaz	
Kevéssé igaz	
Egyáltalán igaz	

Mentorom kapcsolatépítésének és kommunikációjának rövid, szöveges értékelése:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

SZAKMAI FEJLESZTÉS

1. Mentorom megfelelő kihívást jelentő, ugyanakkor elérhető szakmai fejlesztési célokat határozott meg számomra.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevéssé igaz	
Egyáltalán igaz	
2. Mentorom érthetően és jól megjegyezhetően közvetítette felém a munkaköröm betöltéséhez szükséges szakmai ismereteket.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevéssé igaz	
Egyáltalán igaz	
3. Mentorom elég lehetőséget biztosított számomra, hogy a munkaköröm betöltéséhez szükséges szakmai feladatok gyakorlására.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevéssé igaz	
Egyáltalán igaz	
4. Mentorom reális és jól hasznosítható visszajelzésekkel, tanácsokkal segítette szakmai fejlődésemet.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevéssé igaz	
Egyáltalán igaz	
5. Mentorom erősítette a szakmai feladatok elvégzése iránti érdeklődésemet, motivációmat.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevéssé igaz	
Egyáltalán igaz	
6. Mentorom szakmai példamutatásával segítette fejlődésemet.	
Teljes mértékben igaz	

Általában igaz	
Kevéssé igaz	
Egyáltalán igaz	

Mentorom szakmai fejlesztő tevékenységének rövid, szöveges értékelése:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

MUNKAHELYI BEILLESZTÉS SEGÍTÉSE

1. Mentorom mindent megtett azért, hogy a munkacsoportban megtaláljam a helyemet.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevéssé igaz	
Egyáltalán igaz	
2. Mentorom mindent megtett azért, hogy megismerjem a munkakörnyezetemet.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevéssé igaz	
Egyáltalán igaz	
3. Mentorom segített abban, hogy megismerjem és elfogadjam a szervezeti kultúra normáit, értékeit.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevéssé igaz	
Egyáltalán igaz	
4. Mentorom egyértelműen közvetítette felém a legfontosabb szervezeti elvárásokat.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevéssé igaz	
Egyáltalán igaz	
5. Mentorom támogatás nyújtott ahhoz, hogy megfelelően kezeljem a munkacsoportban kialakuló konfliktusaimat.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevéssé igaz	
Egyáltalán igaz	

Mentorom munkahelyi beillesztést támogató szerepének rövid, szöveges értékelése:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ÉRTÉKELÉS

1. Mentorom visszajelzései fejlesztő szándékúak és támogatóak voltak.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevéssé igaz	
Egyáltalán igaz	
2. Mentorom visszajelzései jól hasznosíthatóak.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevéssé igaz	
Egyáltalán igaz	
3. Mentorom visszajelzései mértéktartóak és objektívek.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevéssé igaz	
Egyáltalán igaz	
4. Mentorom értékelései elfogadhatóak a számomra.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevéssé igaz	
Egyáltalán igaz	
5. Mentorom mindig saját korábbi teljesítményemhez illetve tudásomhoz, és nem másokhoz képest értékelt engem.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevéssé igaz	
Egyáltalán igaz	

Mentorom értékelő és visszajelző tevékenységének rövid, szöveges értékelése:

.....

.....

.....

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

KARRIERTÁMOGATÁS

1. Mentorom segített karriercéljaim tisztázásában.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	
2. Mentorom segített abban, hogy reálisan ítéljem meg a szervezeten belüli lehetőségeimet.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	
3. Mentorom tanácsai, támogatása nagyban segített abban, hogy elérjem karriercéljaimat.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	
4. Mentorom erősítette a karriercélok elérésével kapcsolatos belső elkötelezettségemet.	
Teljes mértékben igaz	
Általában igaz	
Kevésbé igaz	
Egyáltalán igaz	

Mentorom karriertámogató tevékenységének rövid, szöveges értékelése:

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

10. sz. melléklet – A tudásvesztés kockázatának kitett munkakörök szervezeti mérése – értékelő skála

Szakterület neve:.....

Kérjük, hogy döntse el, hogy az alábbi állítások érvényesek-e a szakterülethez tartozó munkakörökre! Amennyiben igen, írjon egy „egyet” a megfelelő cellába. Az értékelés végén adja össze az egyes munkakörökre adott pontszámokat!

	A munkakör elnevezése	A munkakör elnevezése	A munkakör elnevezése	A munkakör elnevezése
Magas fluktuációval járó munkakörök				
20 százaléknál nagyobb a munkakörben a fluktuáció				
A munkakör betöltőinek legalább 30 százaléka öt éven belül nyugdíjba megy				
A munkakör új betöltői jellemzően a próbaidő letelte után távoznak				
Folyamatosan új emberek felvételére van szükség az adott munkakörben				
A munkakör betöltőinek legalább 10 százaléka – valamilyen okból – tartósan távol van a munkavégzéstől				
Magas képesítési és kompetenciakövetményt igénylő munkakörök				
A munkakör betöltéséhez legalább egyetemi vagy MA, Msc végzettség kell				
A munkakör olyan speciális képzettség kell, amellyel kevés				

munkavállaló rendelkezik				
A munkakör betöltéséhez több végzettség együttesen szükséges				
A munkakör betöltéséhez legalább két nyelv középfokú vagy egy nyelv felsőfokú ismerete szükséges				
A munkakör betöltéséhez magas szintű szakmai gyakorlat szükséges				
A munkakör betöltéséhez magas szintű szociális kompetenciák (pl.: kommunikációs készség, konfliktuskezelő képesség, probléma-megoldó képesség) szükségesek				
Különleges megterheléssel járó munkakörök				
A munkakör betöltése fizikailag erősen megterhelő				
A munkakör betöltése pszichésen erősen megterhelő				
A munkakör betöltése veszélyeztetheti az egészséget vagy a fizikai épséget				
A munkakör mentálisan				

erősen megterhelő				
ÖSSZESÍTETT PONTSZÁM:				

Az összesített pontszám alapján kérjük rangsorolja a szakterület munkaköreit! Kezdje a legnagyobb pontszámot kapott munkkörrel! Majd határozza meg, hogy jelenleg hány mentor működik az adott munkakörben, illetve hány mentorált érkezése várható a következő évben!

Az értékelt munkakörök rangsora a tudásvesztés kockázatának mértéke alapján	Jelenleg hány mentor dolgozik az adott munkakörben?	A következő évben hány mentorált érkezése várható az adott munkakörben?
1.		
2.		
3.		
4.		

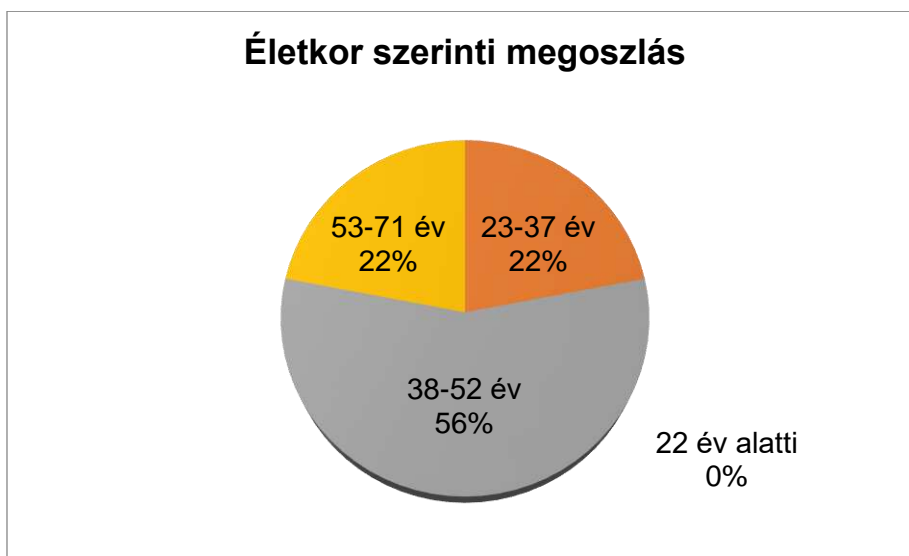
Függelék - A közszolgálati mentori rendszer bevezetését megalapozó kutatási jelentésben szereplő, a módszertan kialakítása szempontjából releváns mérési eredmények

INTERJÚS FELMÉRÉS EREDMÉNYEI

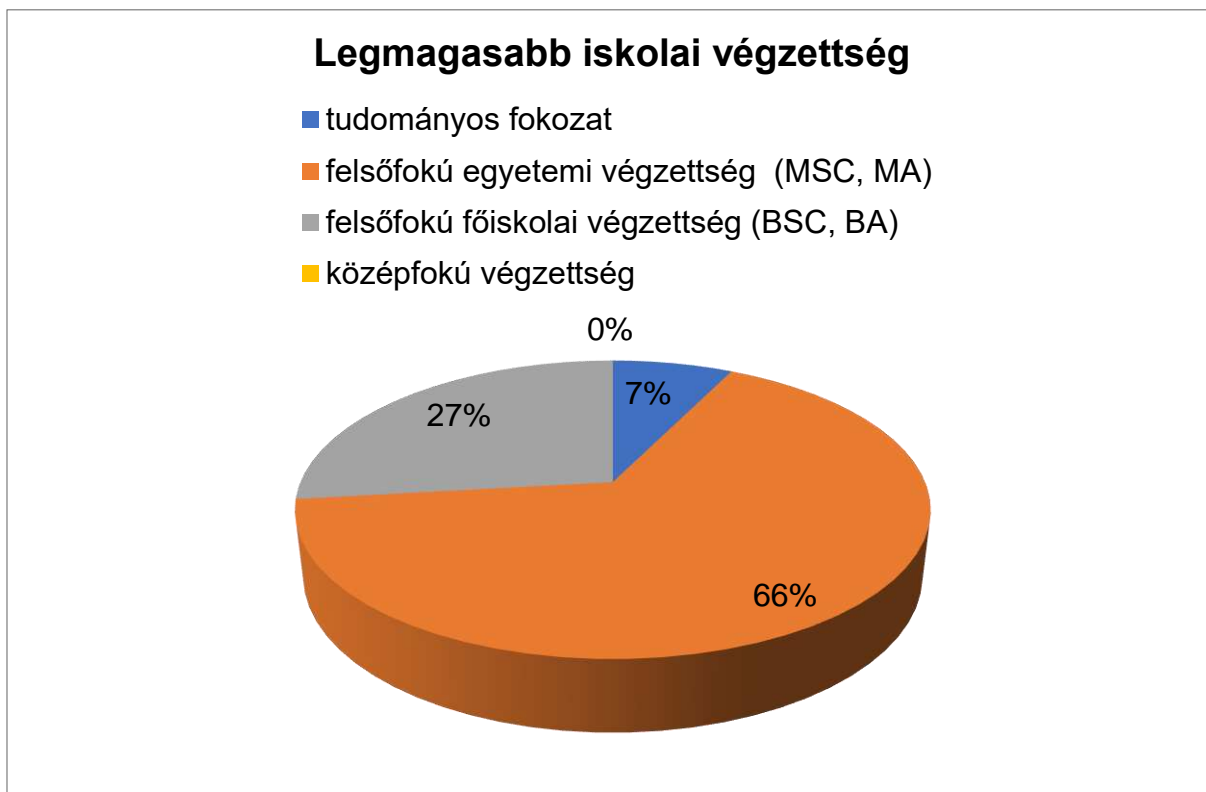
1. számú ábra



2. számú ábra



3. számú ábra



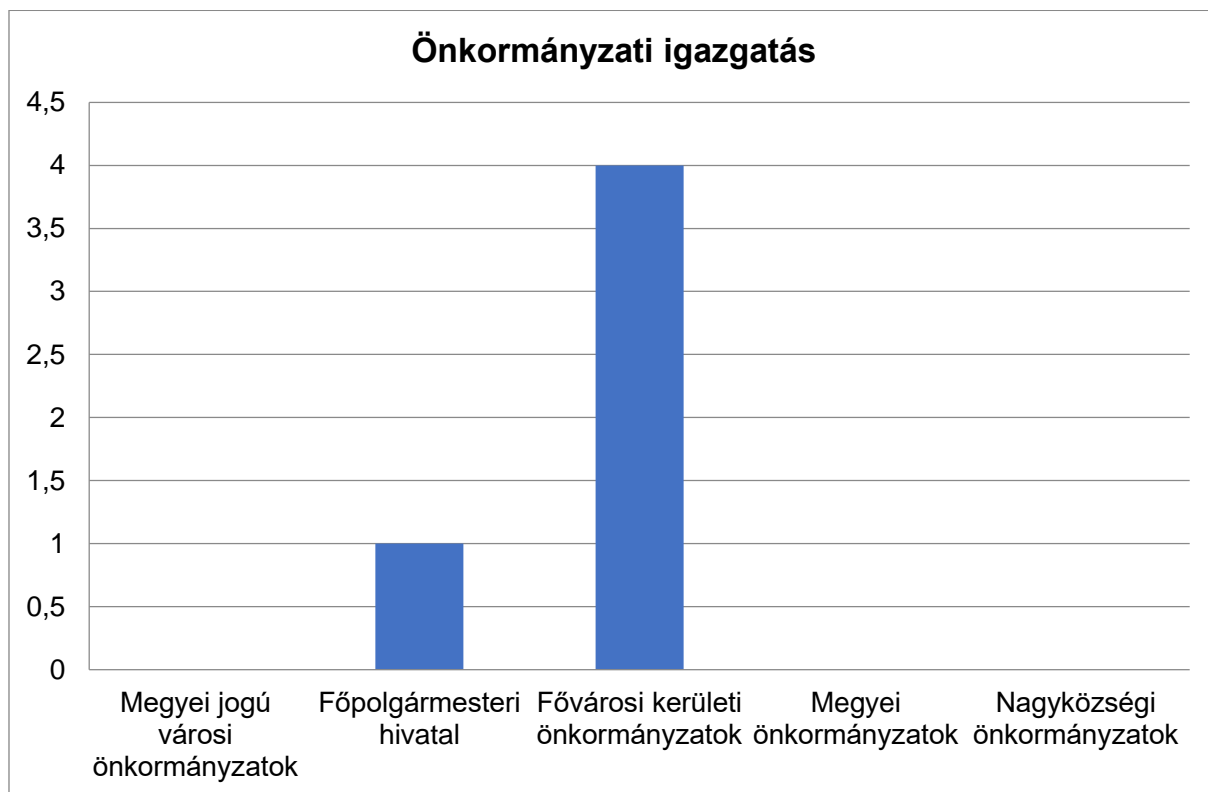
4. számú ábra



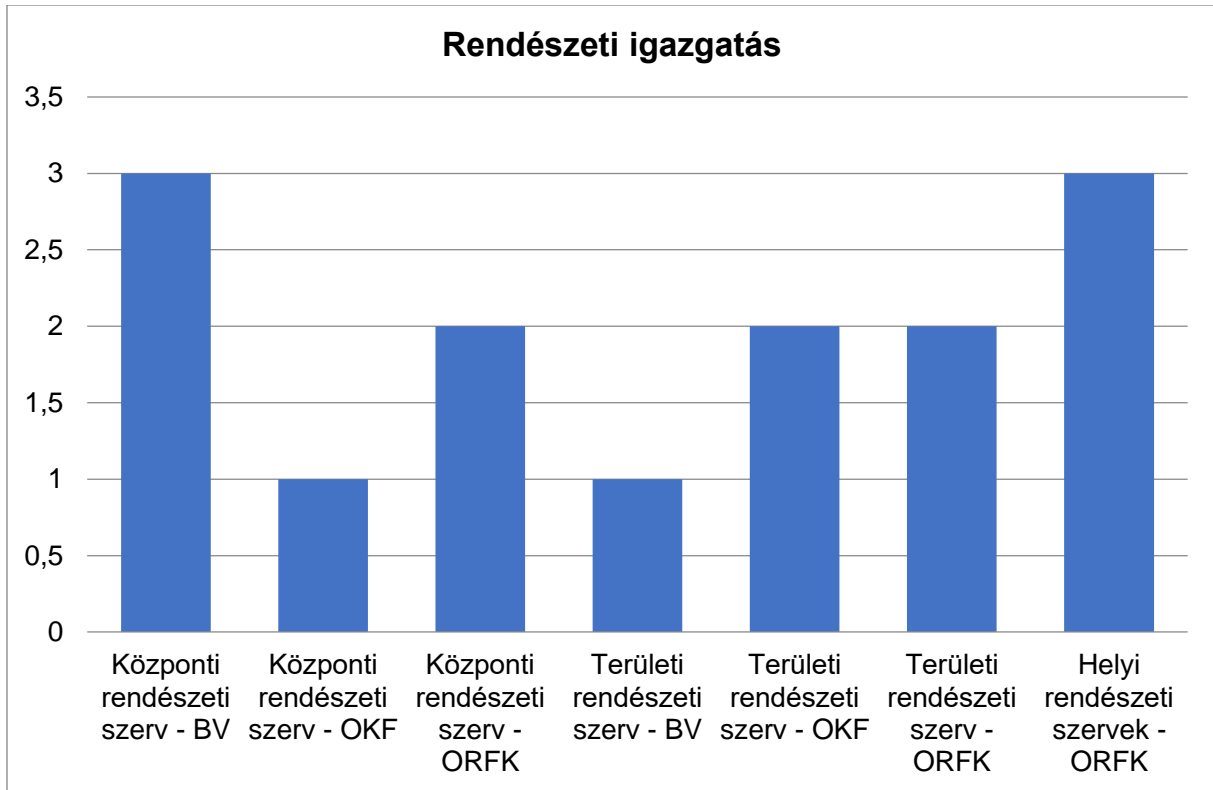
5. számú ábra



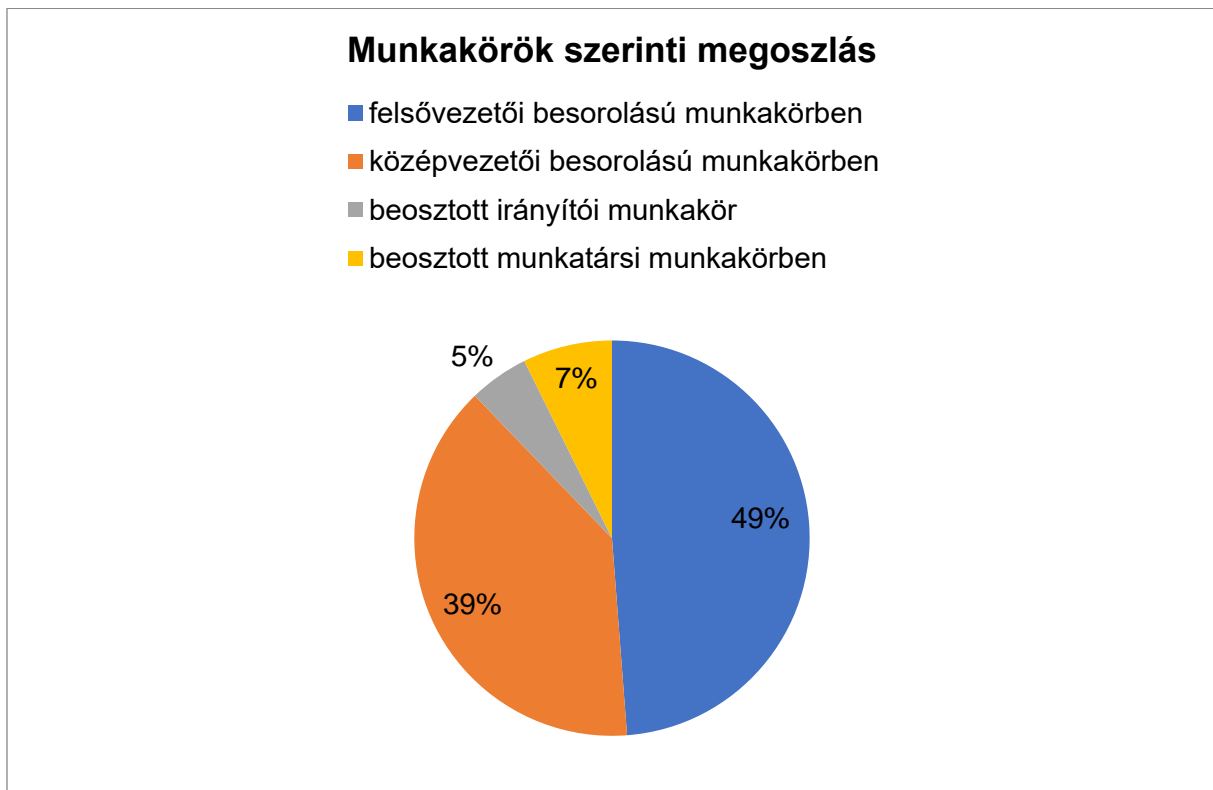
6. számú ábra



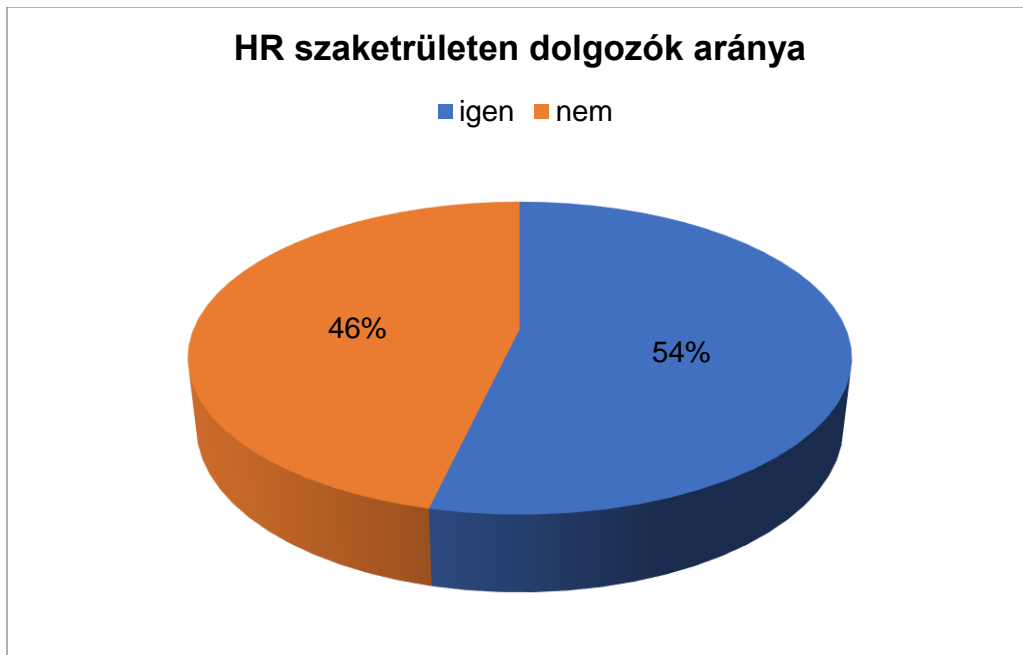
7. számú ábra



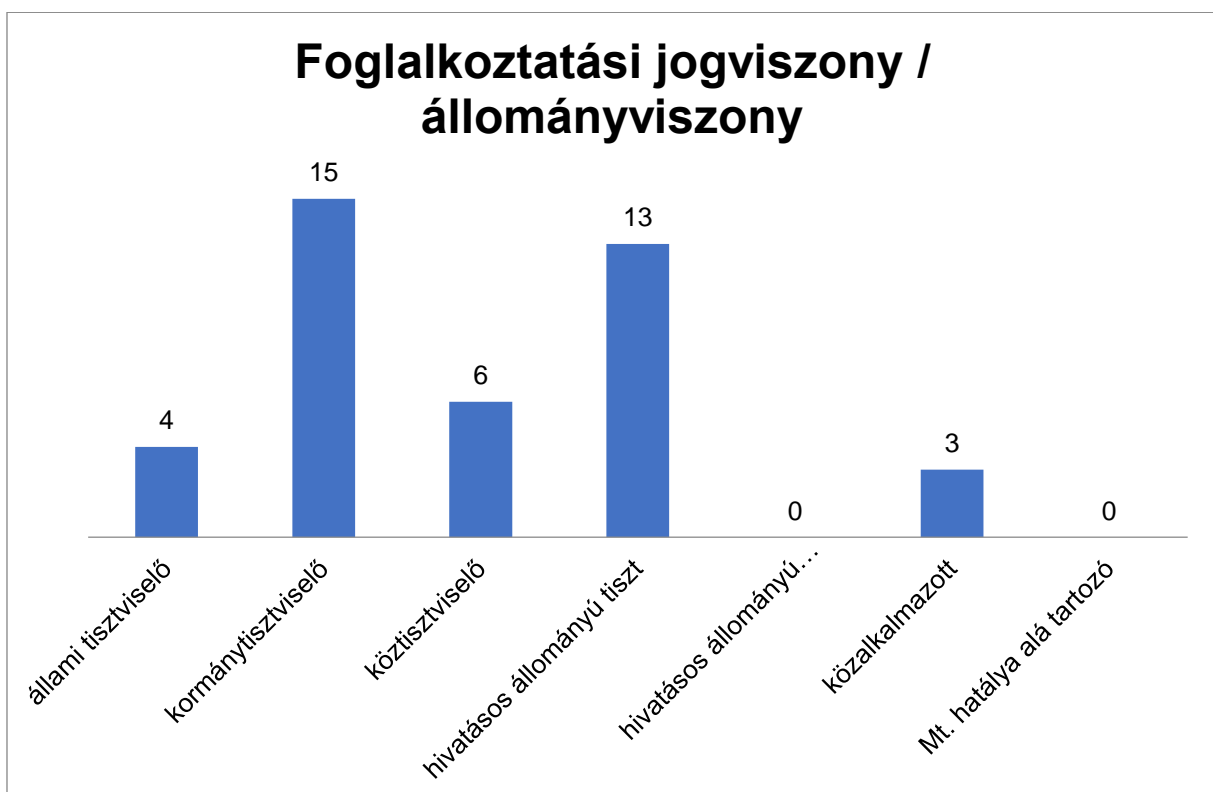
8. számú ábra



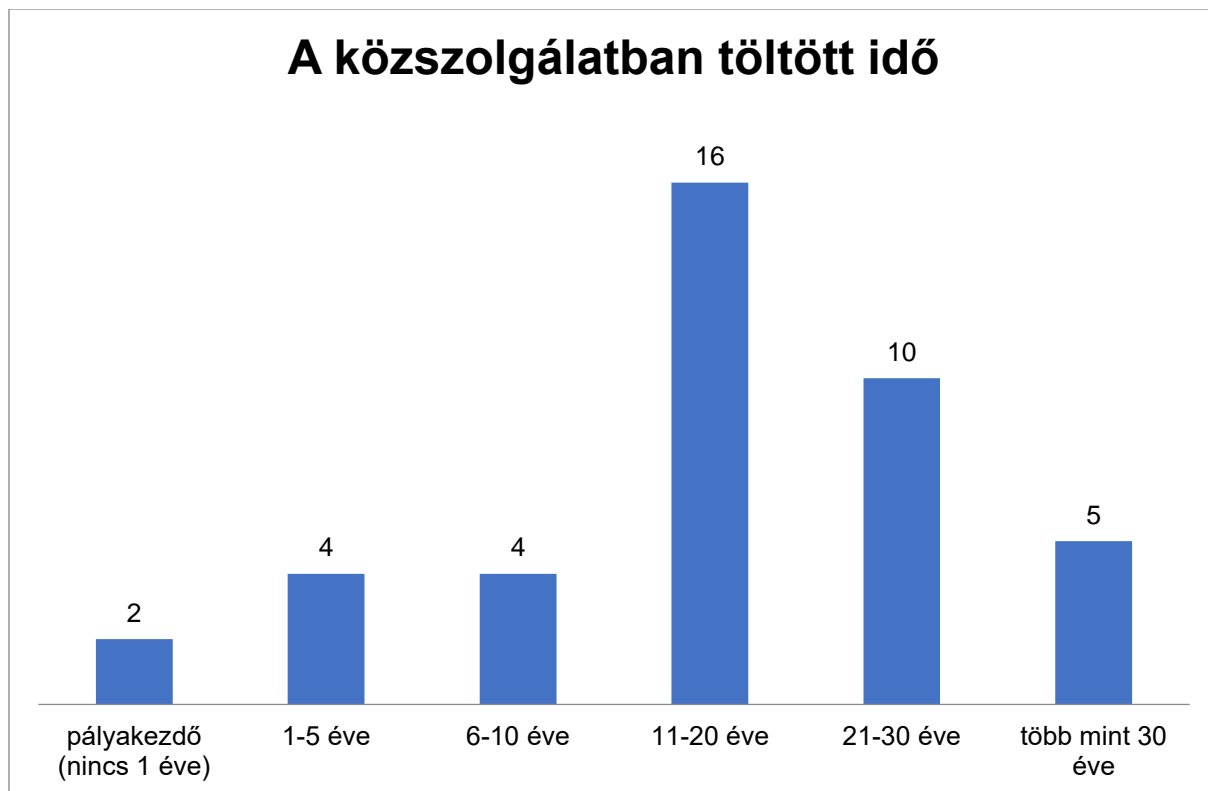
9. számú ábra



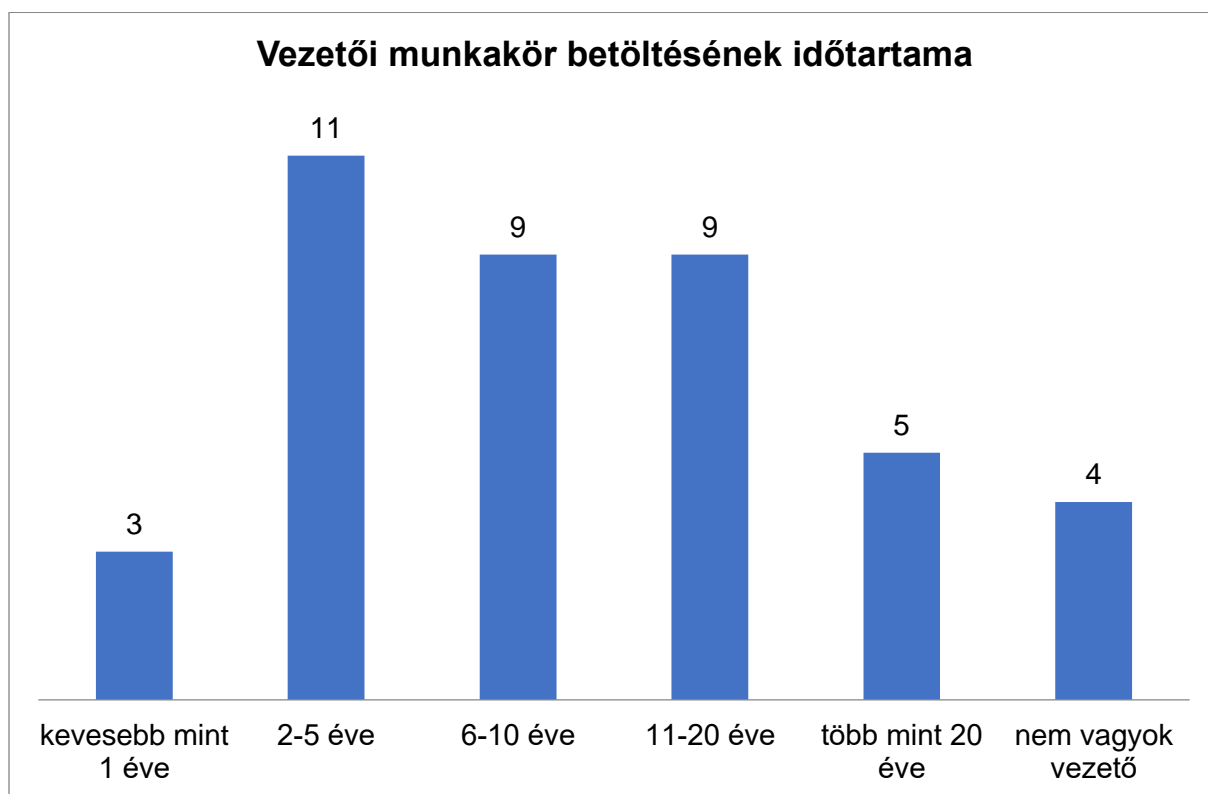
10. számú ábra



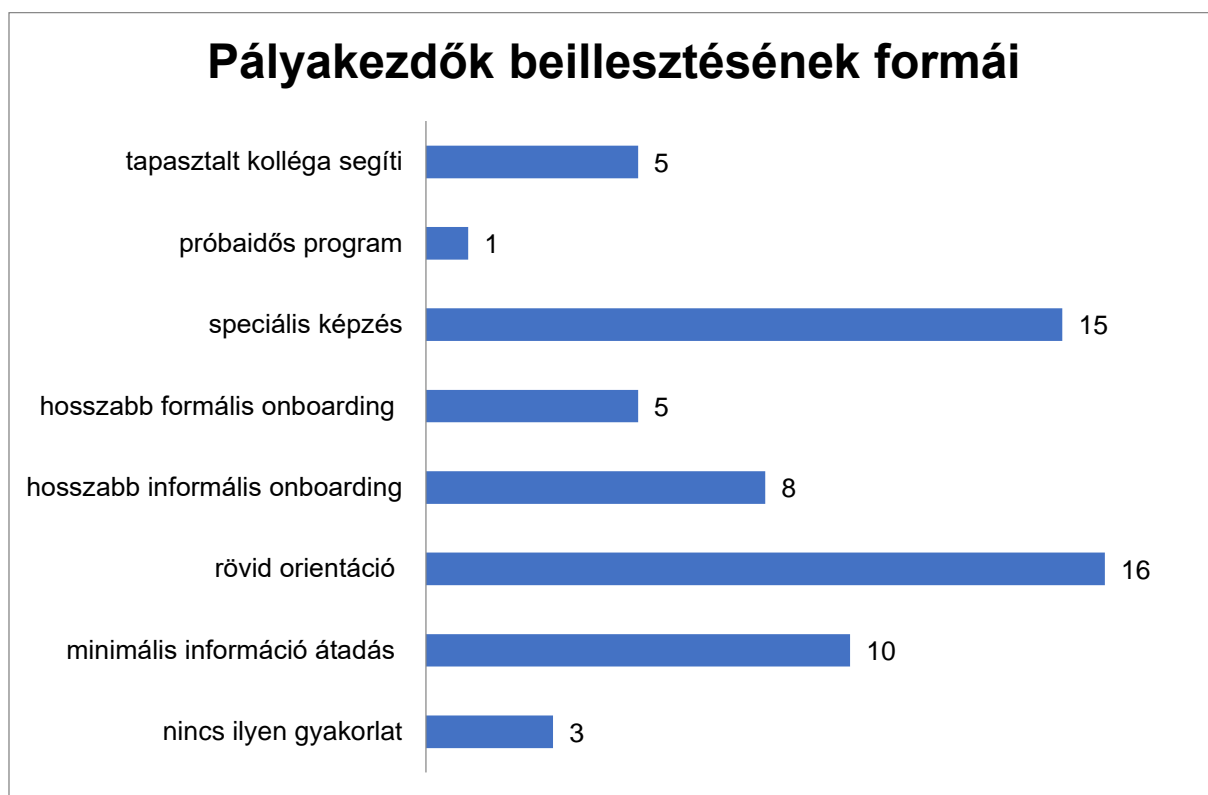
11. számú ábra



12. számú ábra



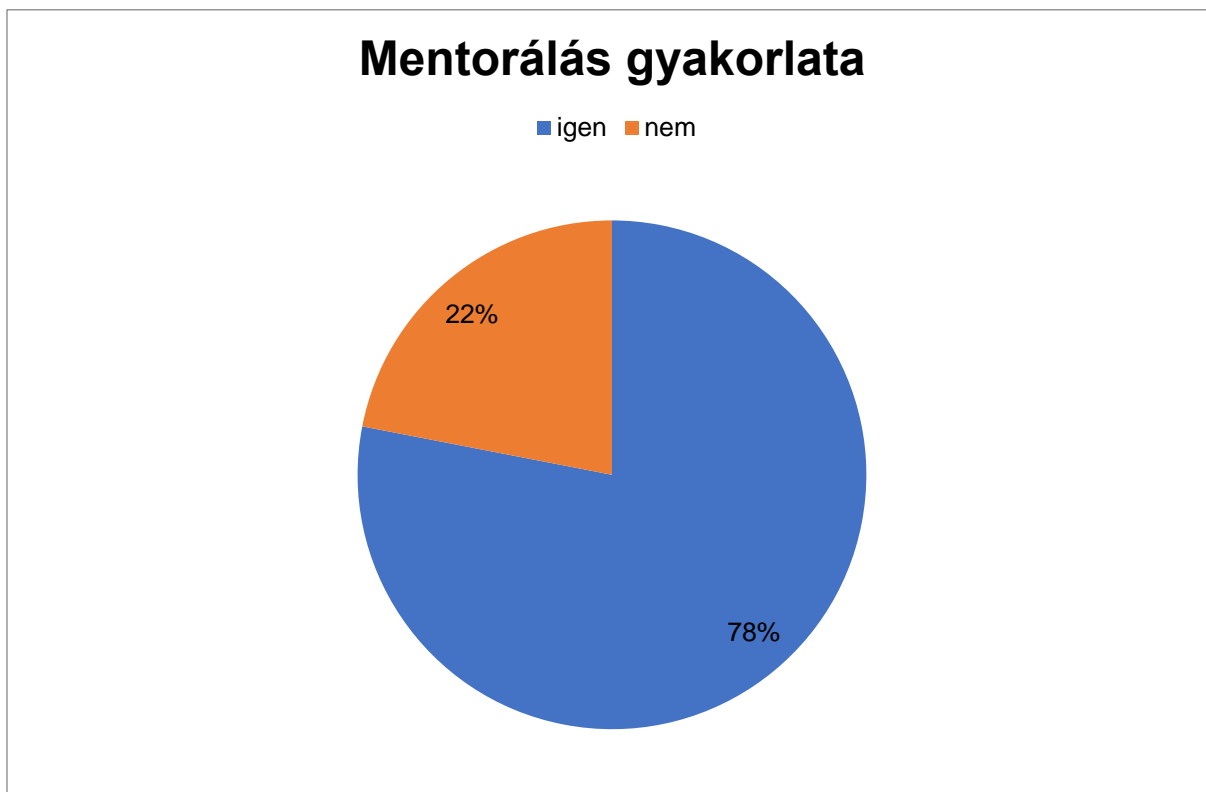
13. számú ábra



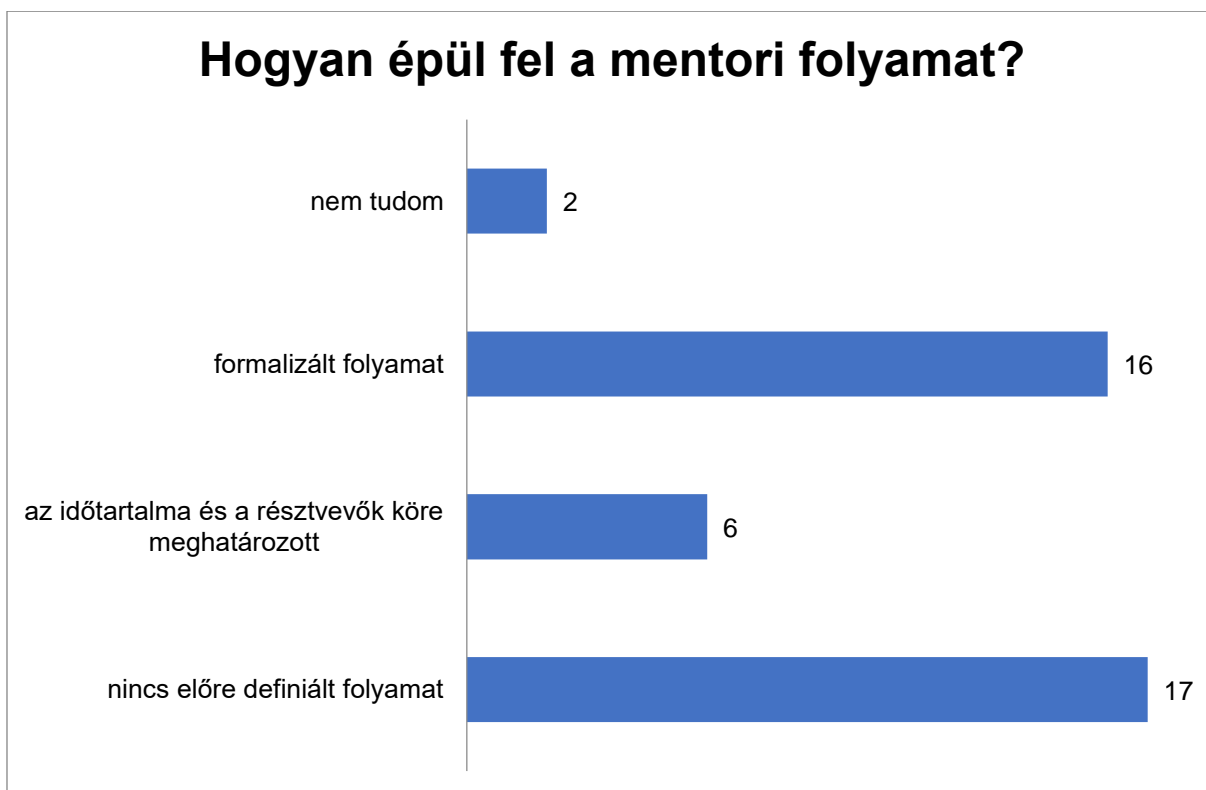
14. számú ábra



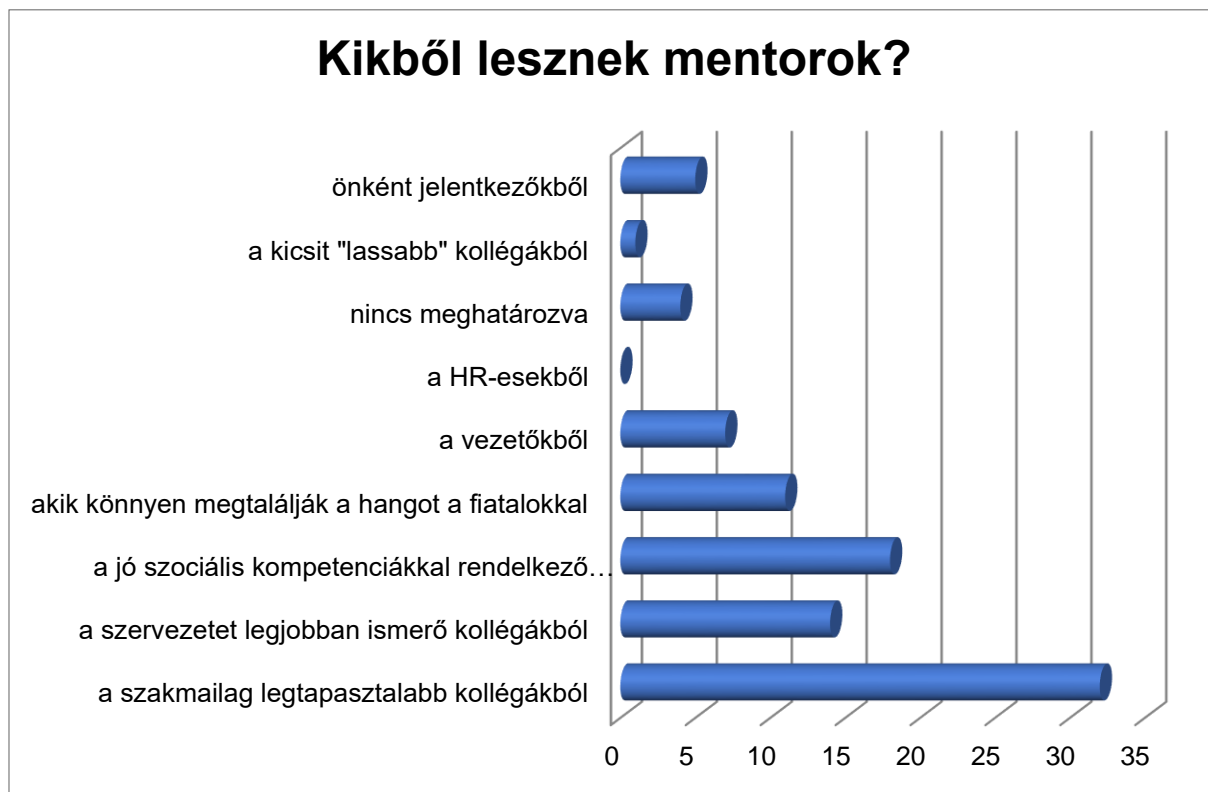
15. számú ábra



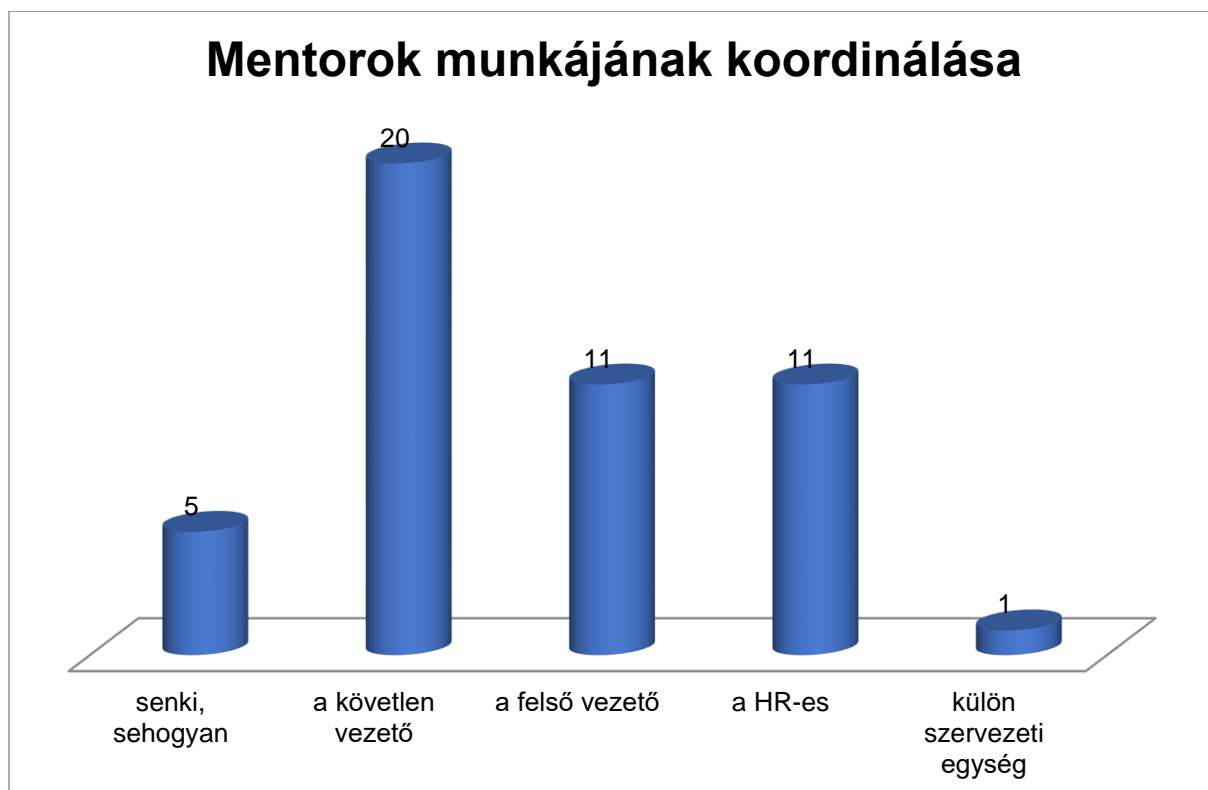
16. számú ábra



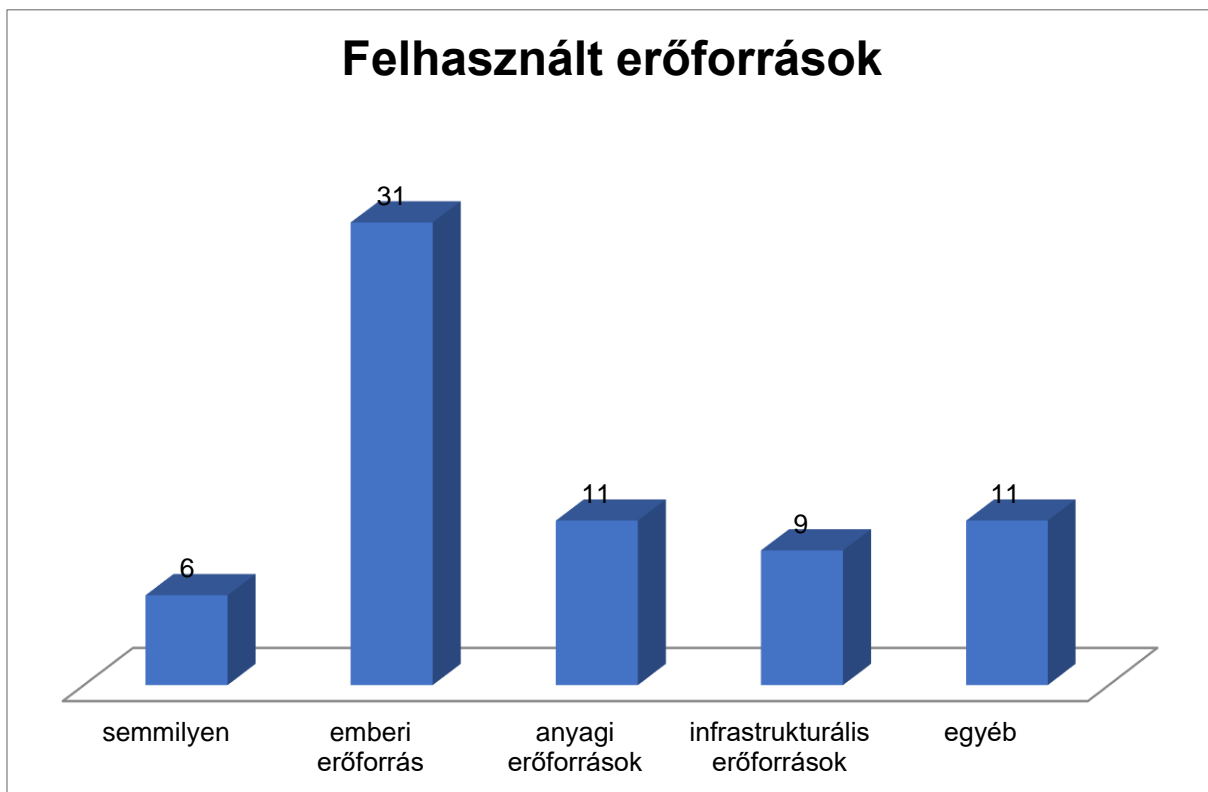
17. számú ábra



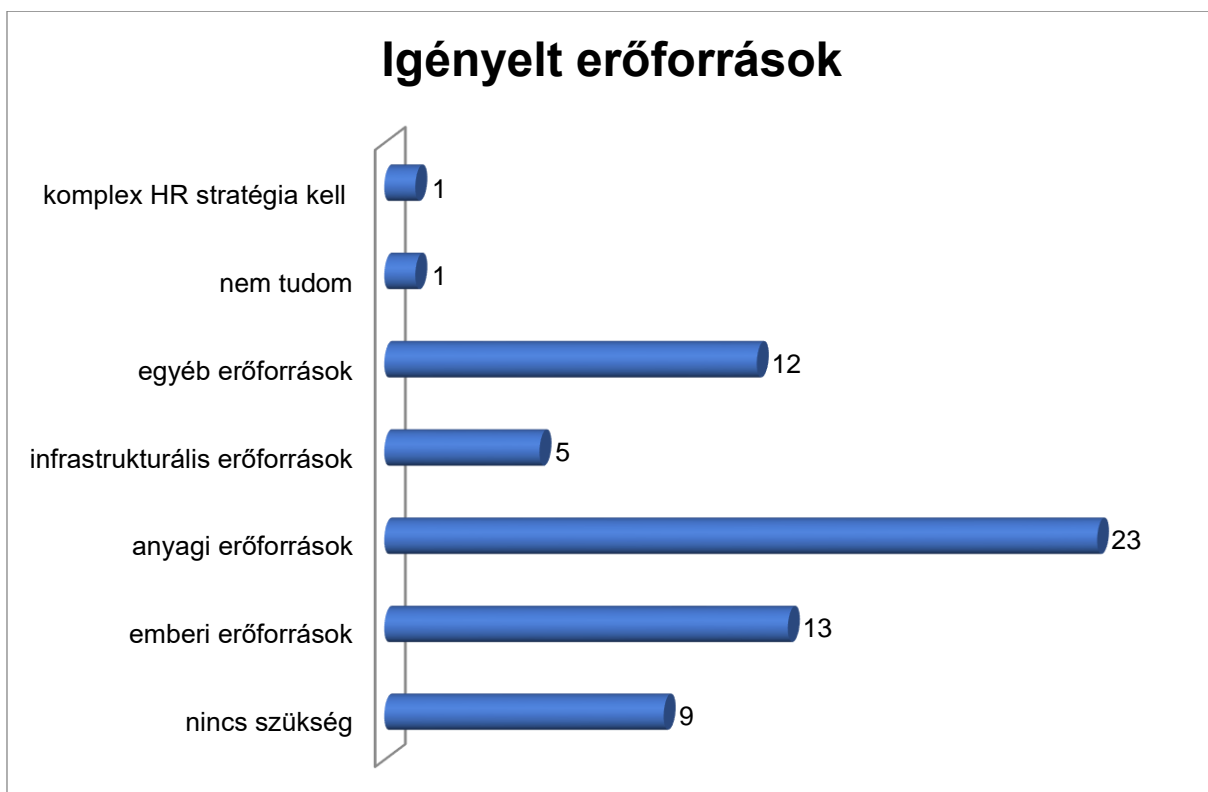
18. számú ábra



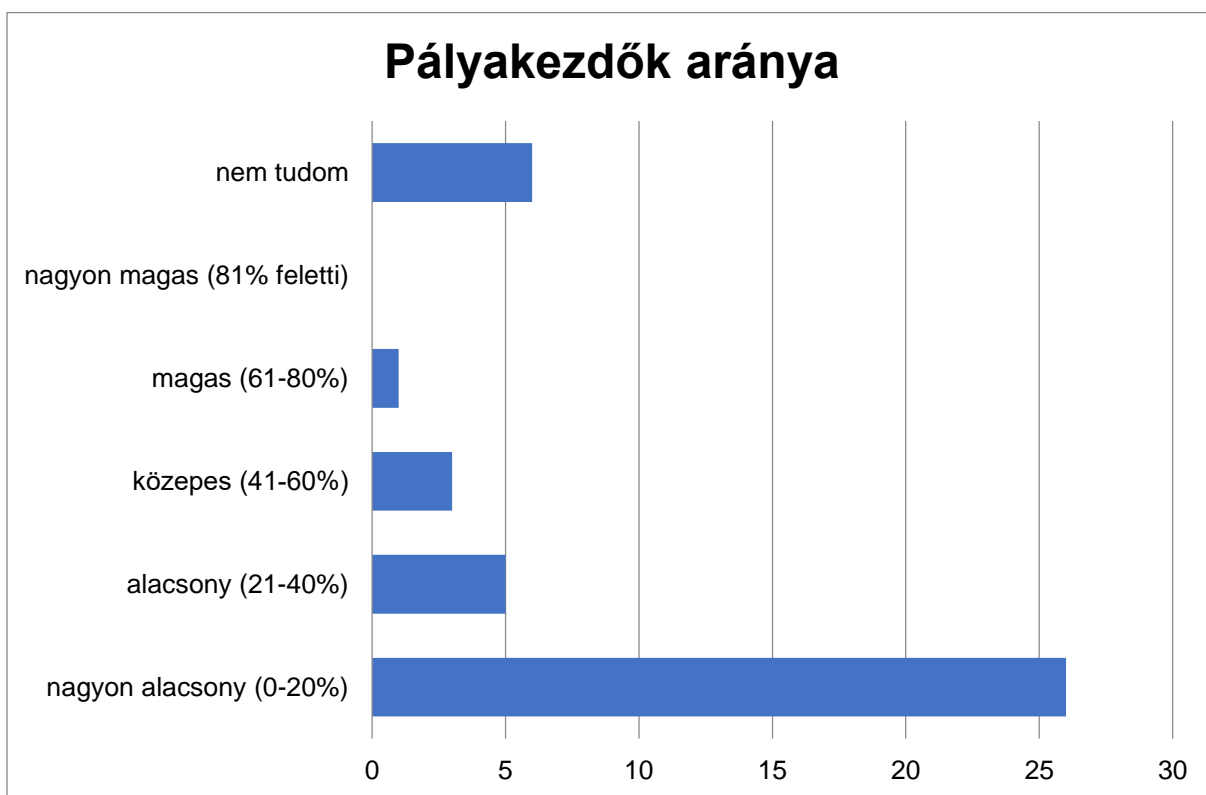
19. számú ábra



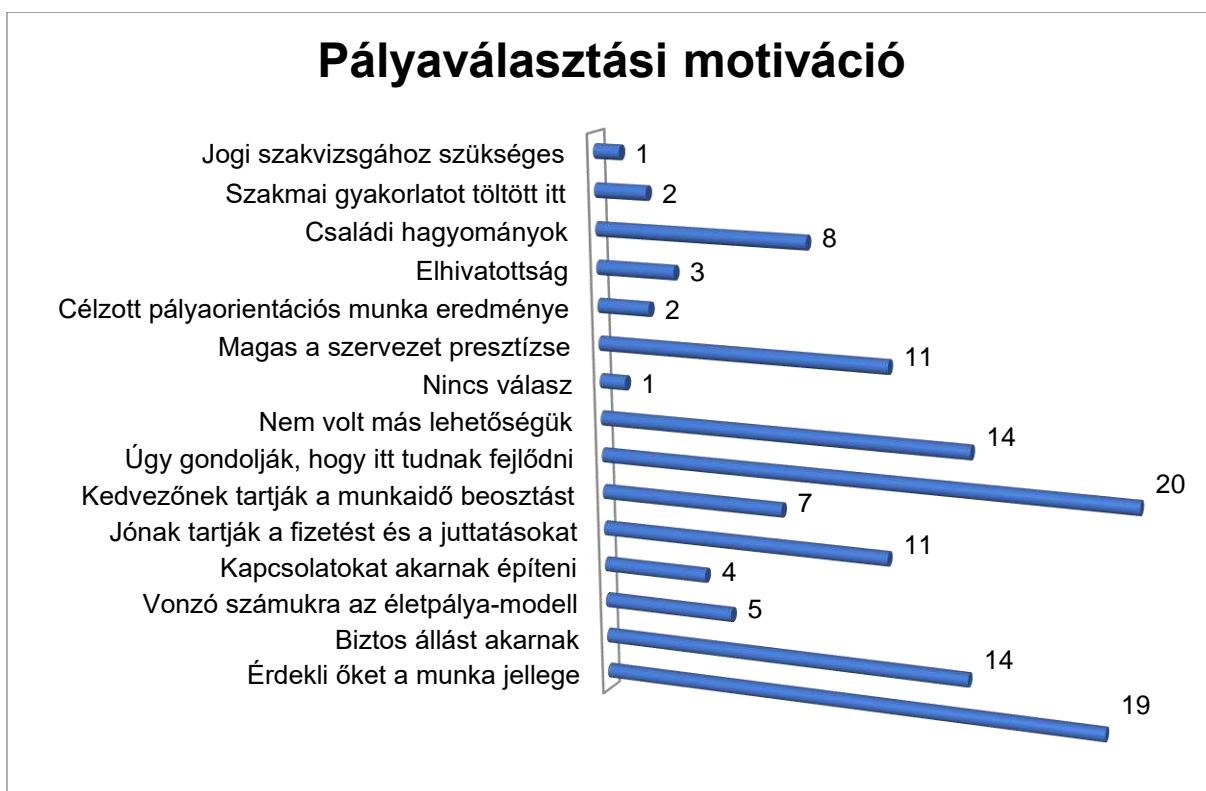
20. számú ábra



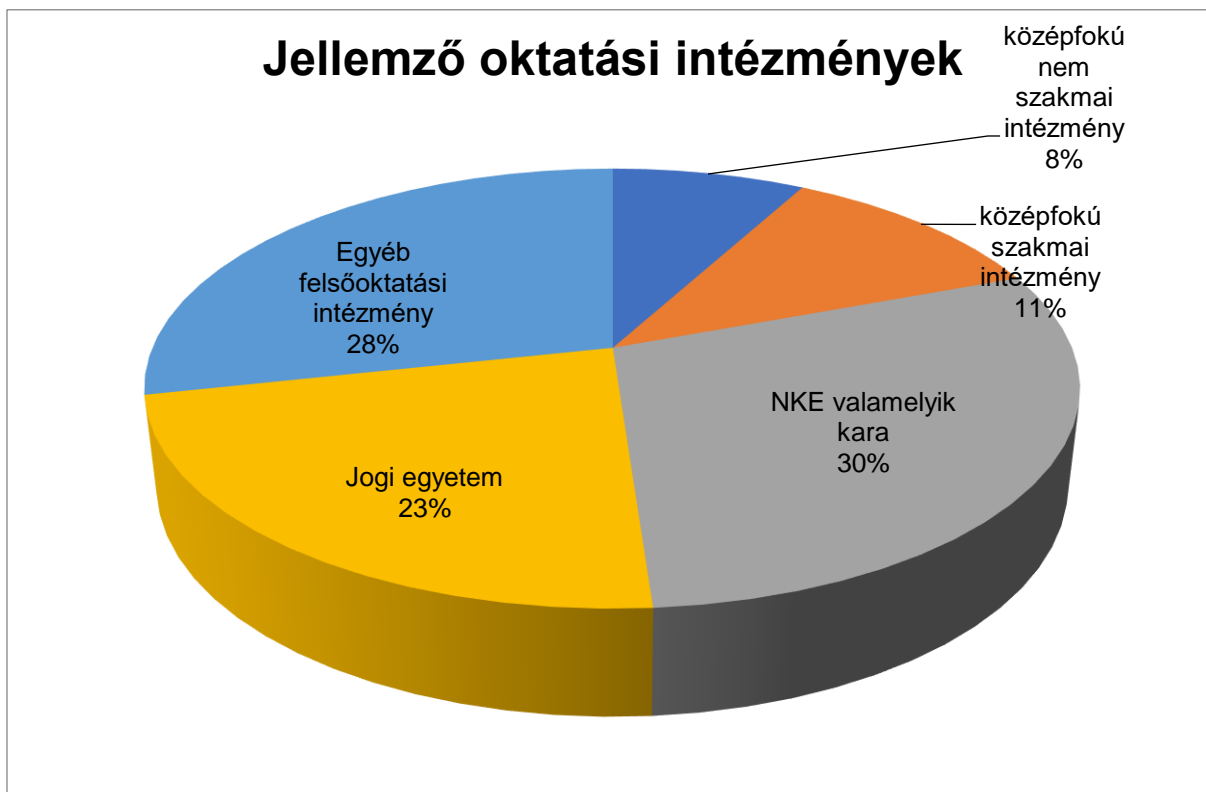
21. számú ábra



22. számú ábra



23. számú ábra



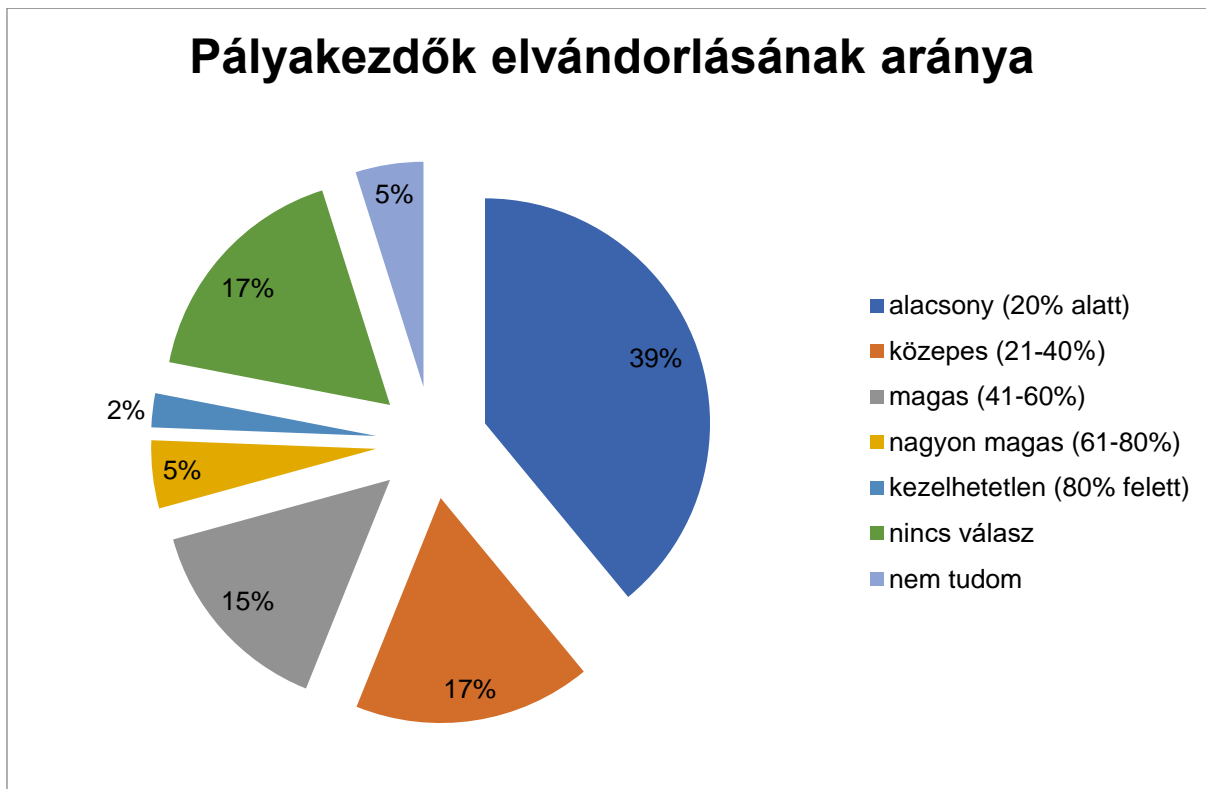
24. számú ábra



25. számú ábra



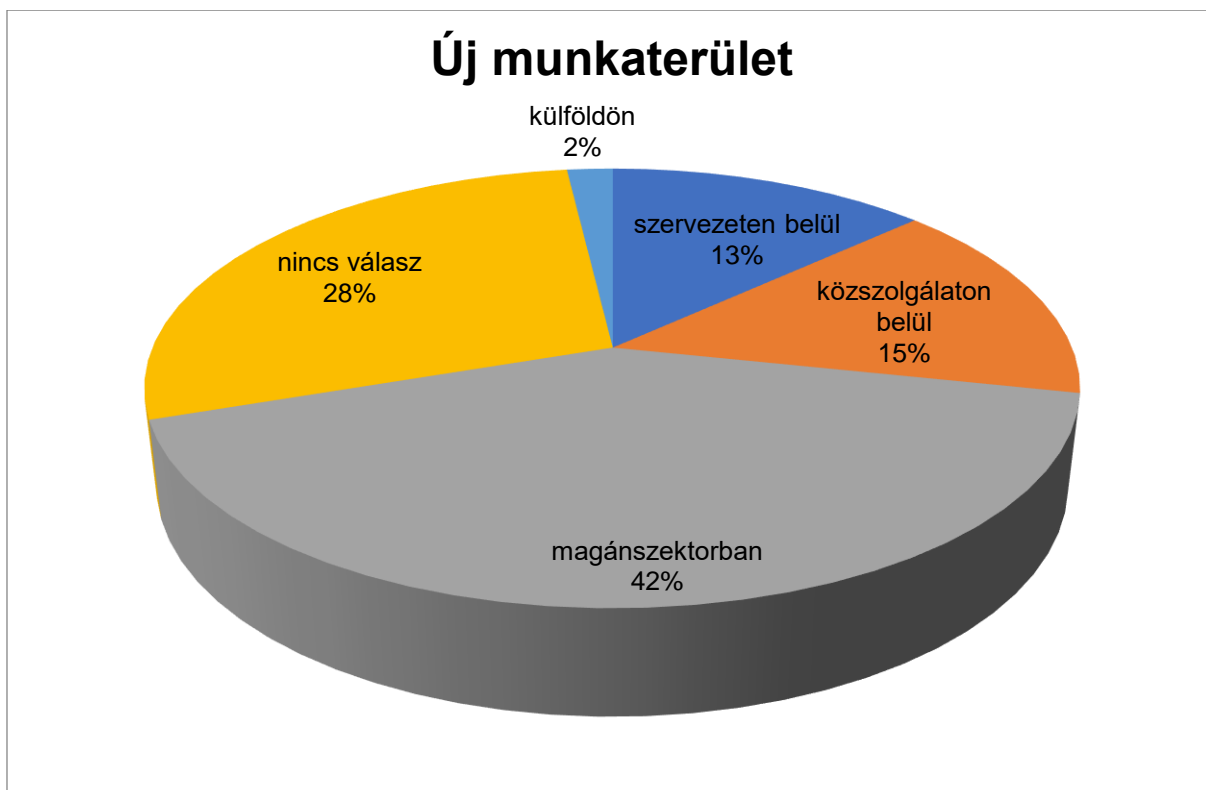
26. számú ábra



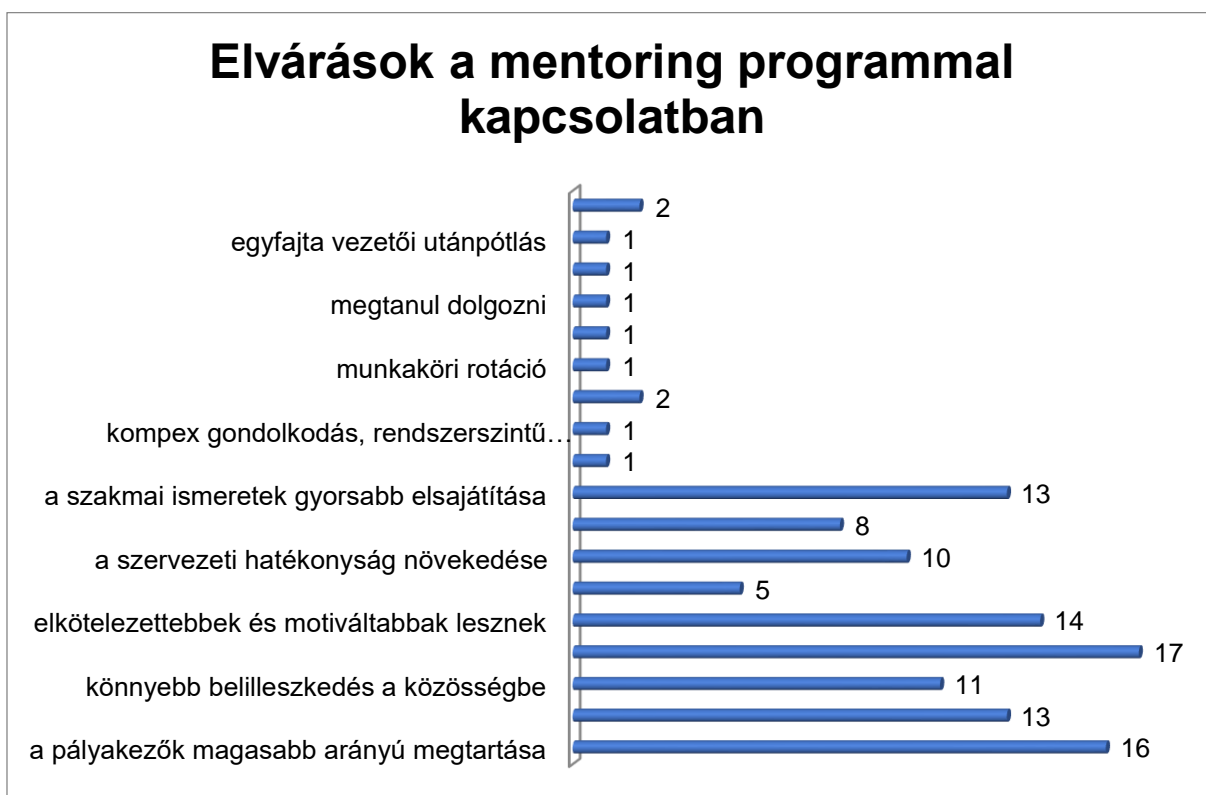
27. számú ábra



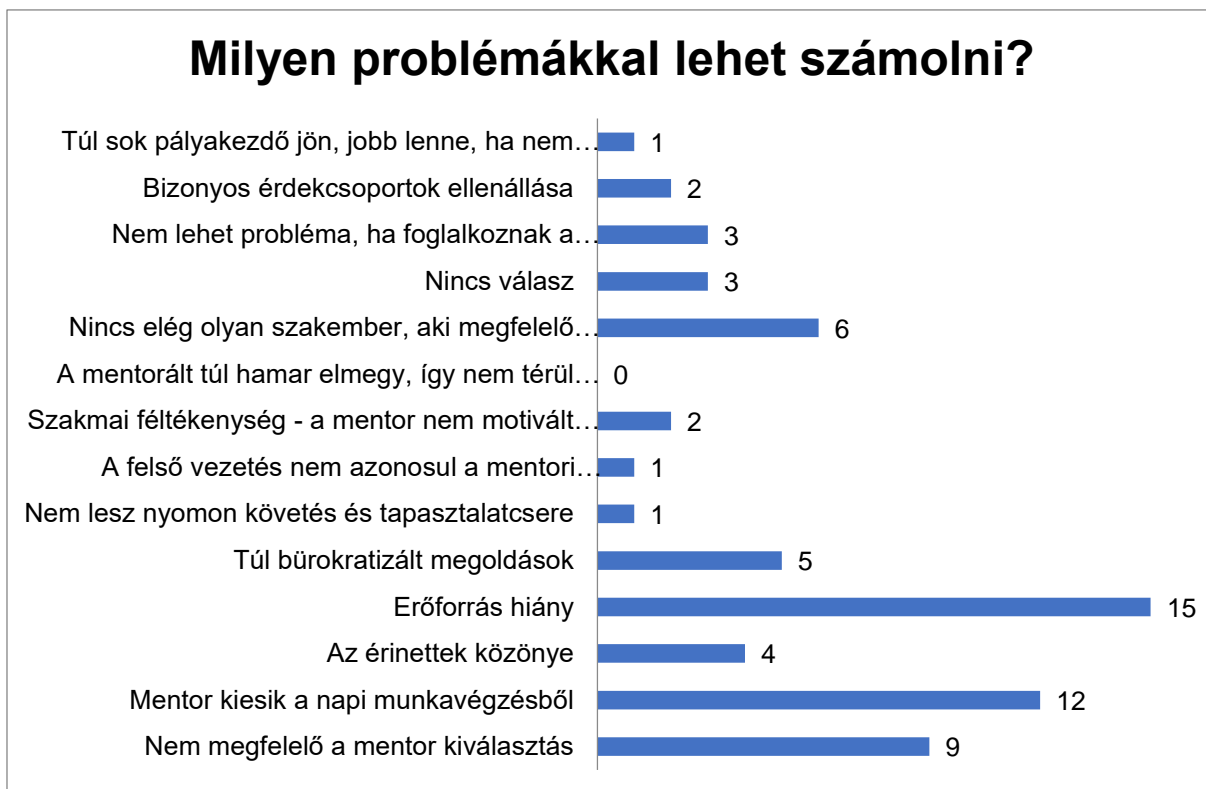
28. számú ábra



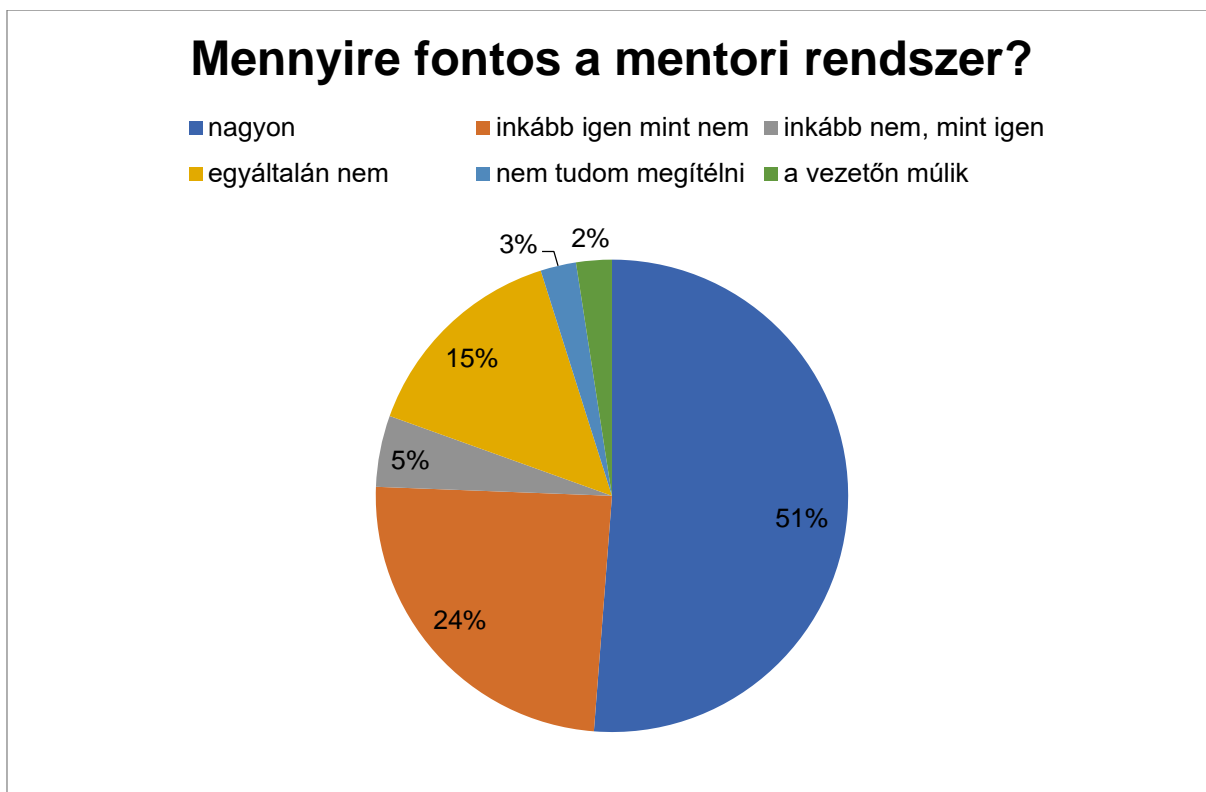
29. számú ábra



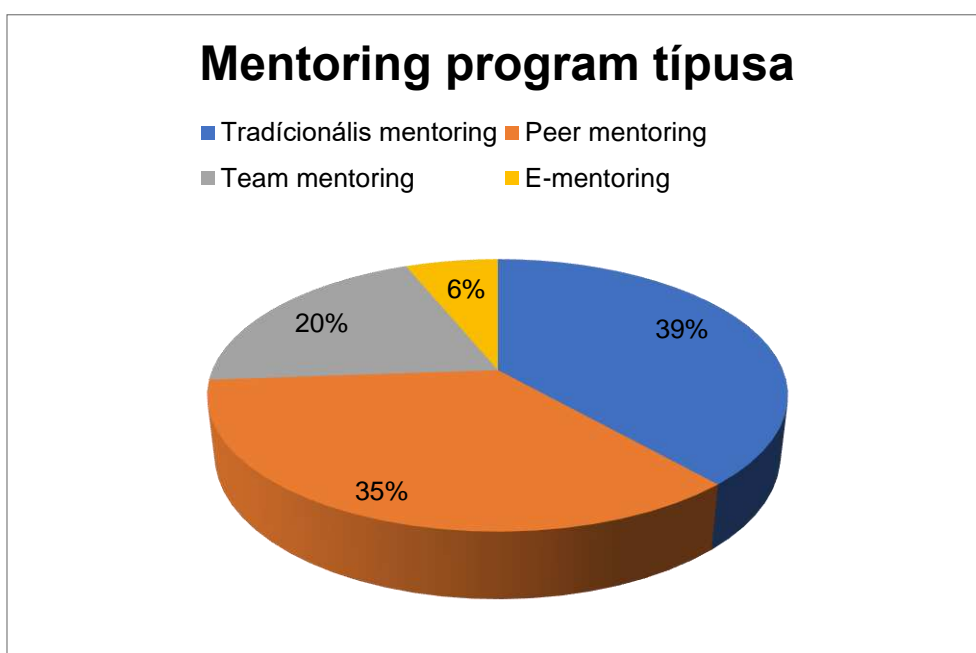
30. számú ábra



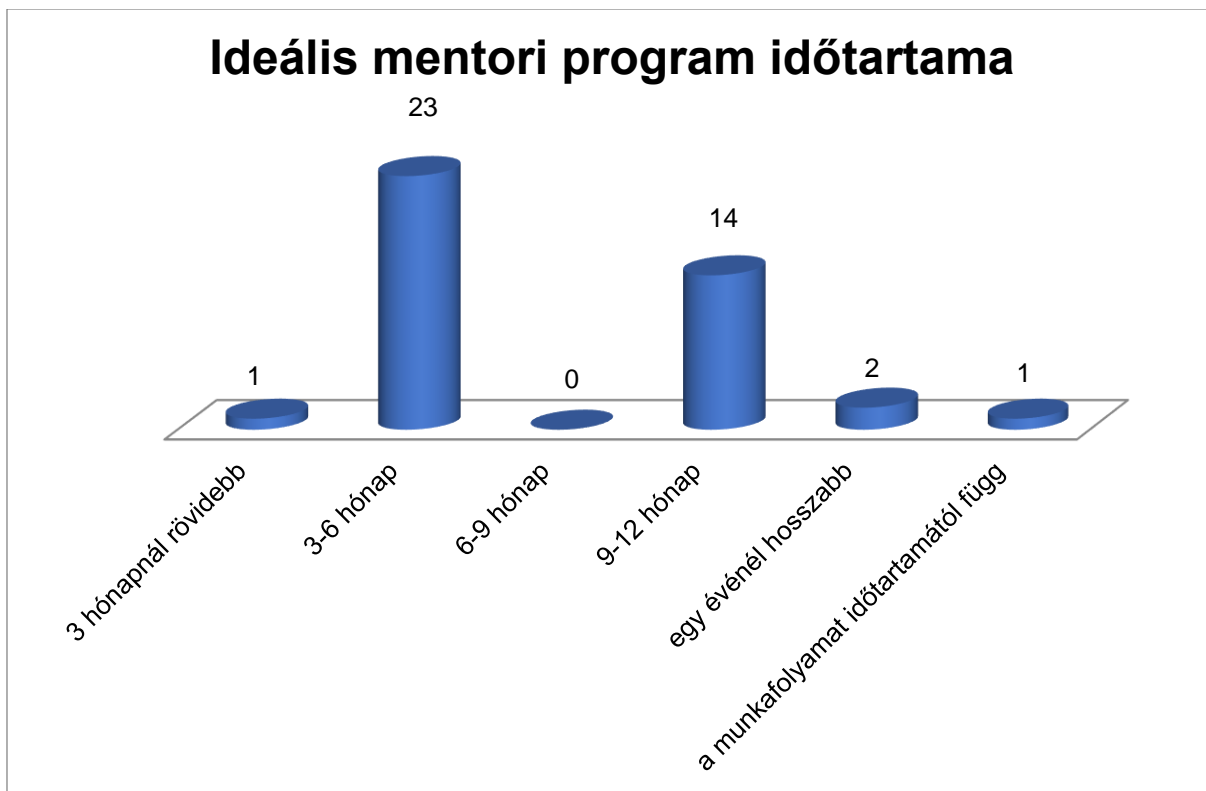
31. számú ábra



32. számú ábra



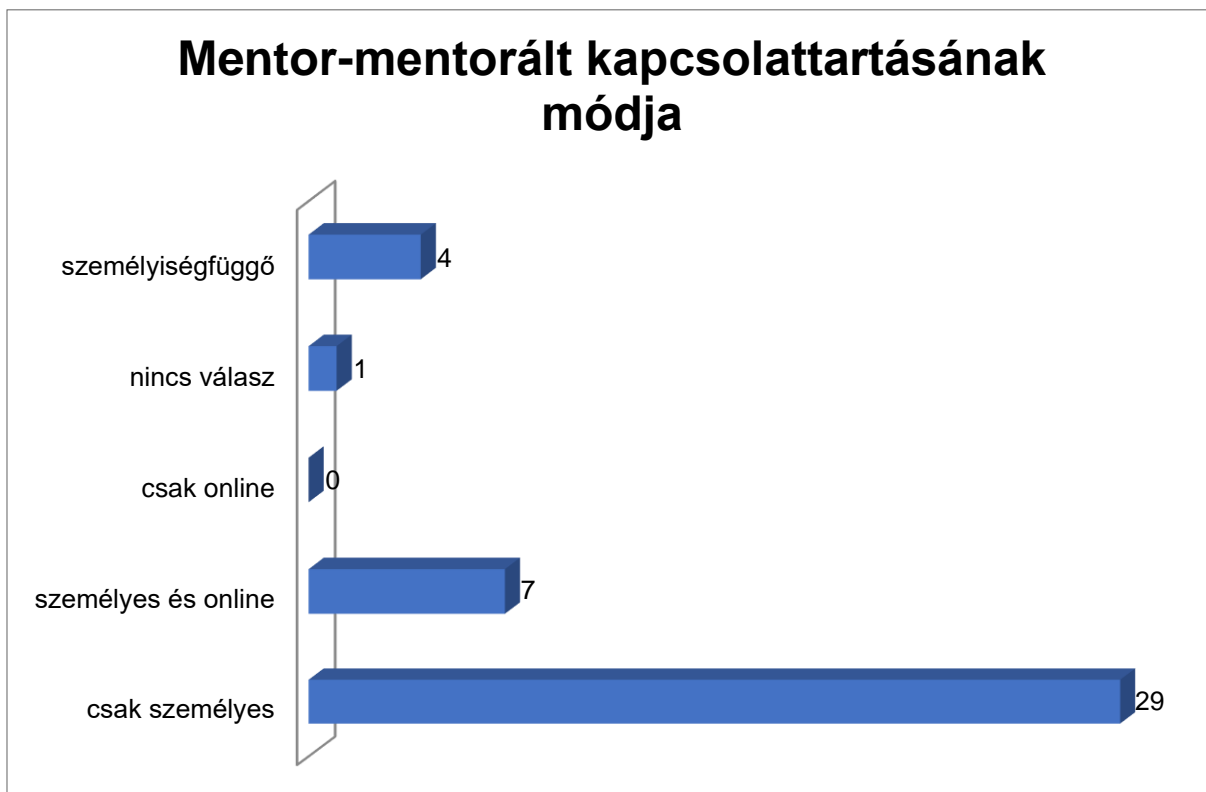
33. számú ábra



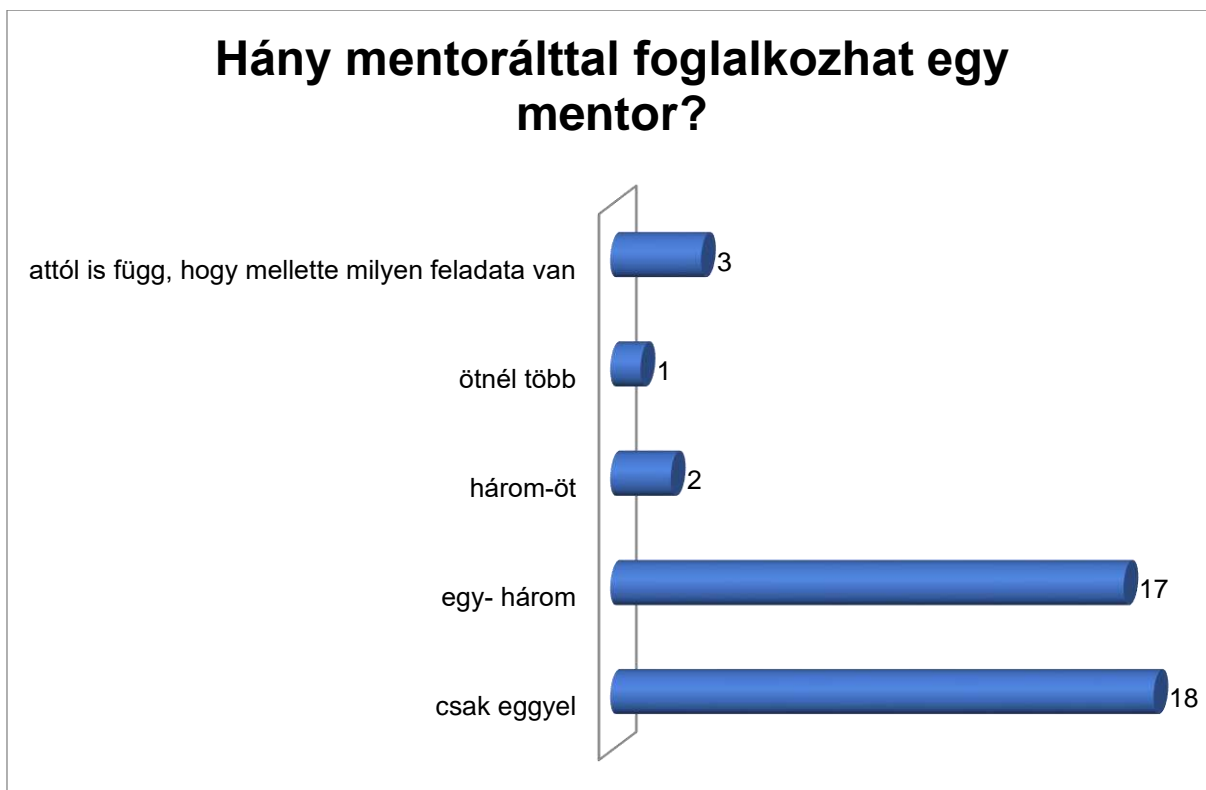
34. számú ábra



35. számú ábra



36. számú ábra



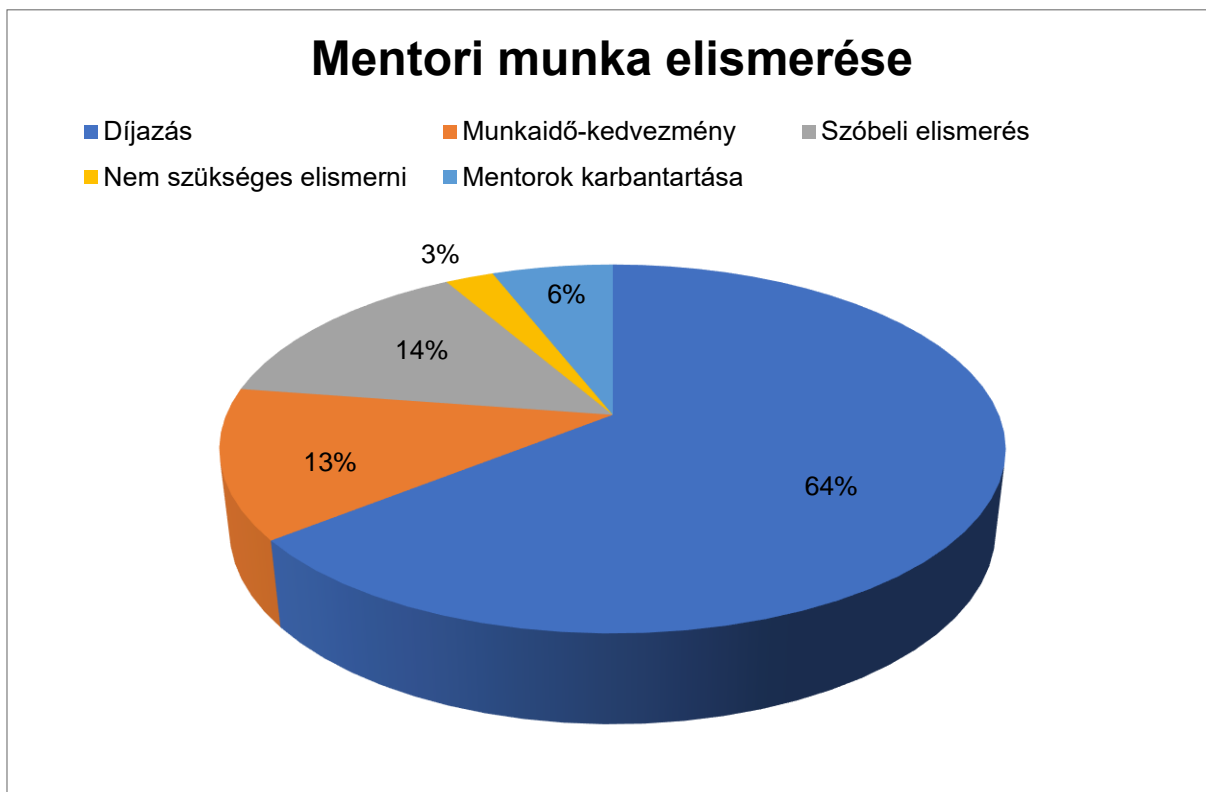
37. számú ábra



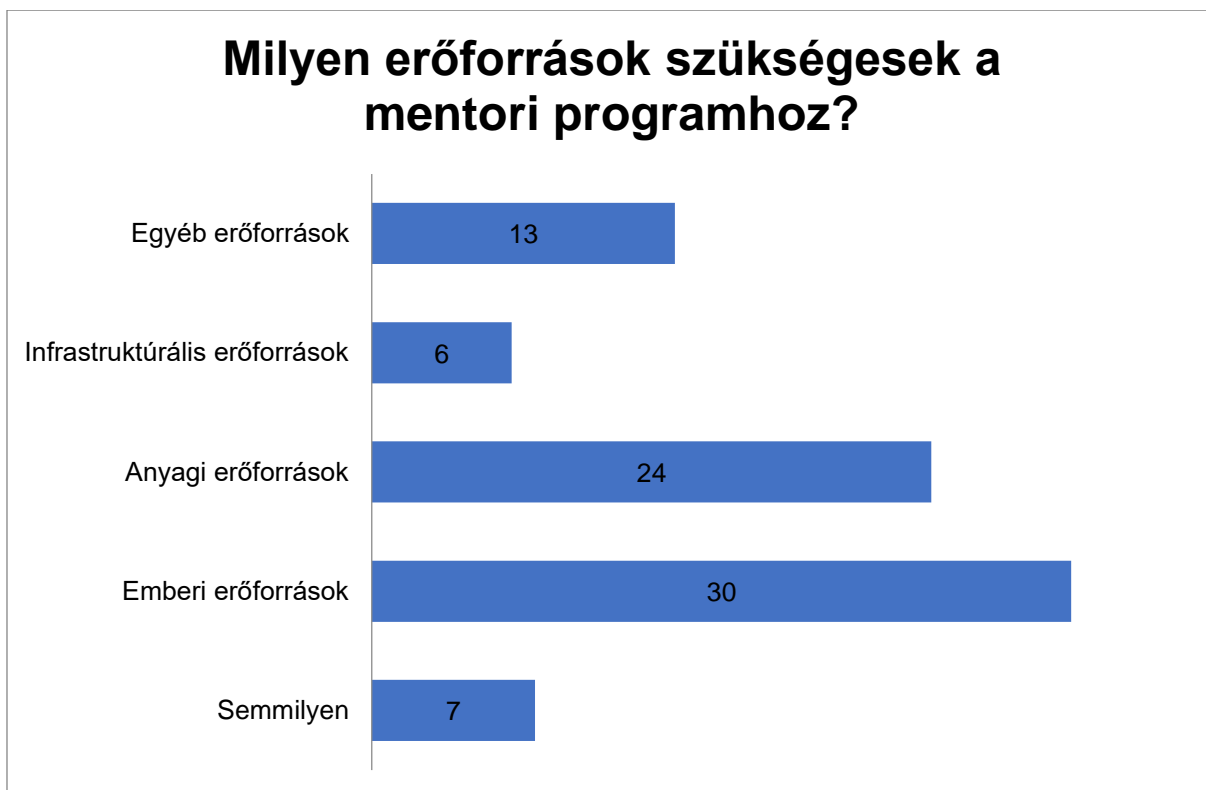
38. számú ábra



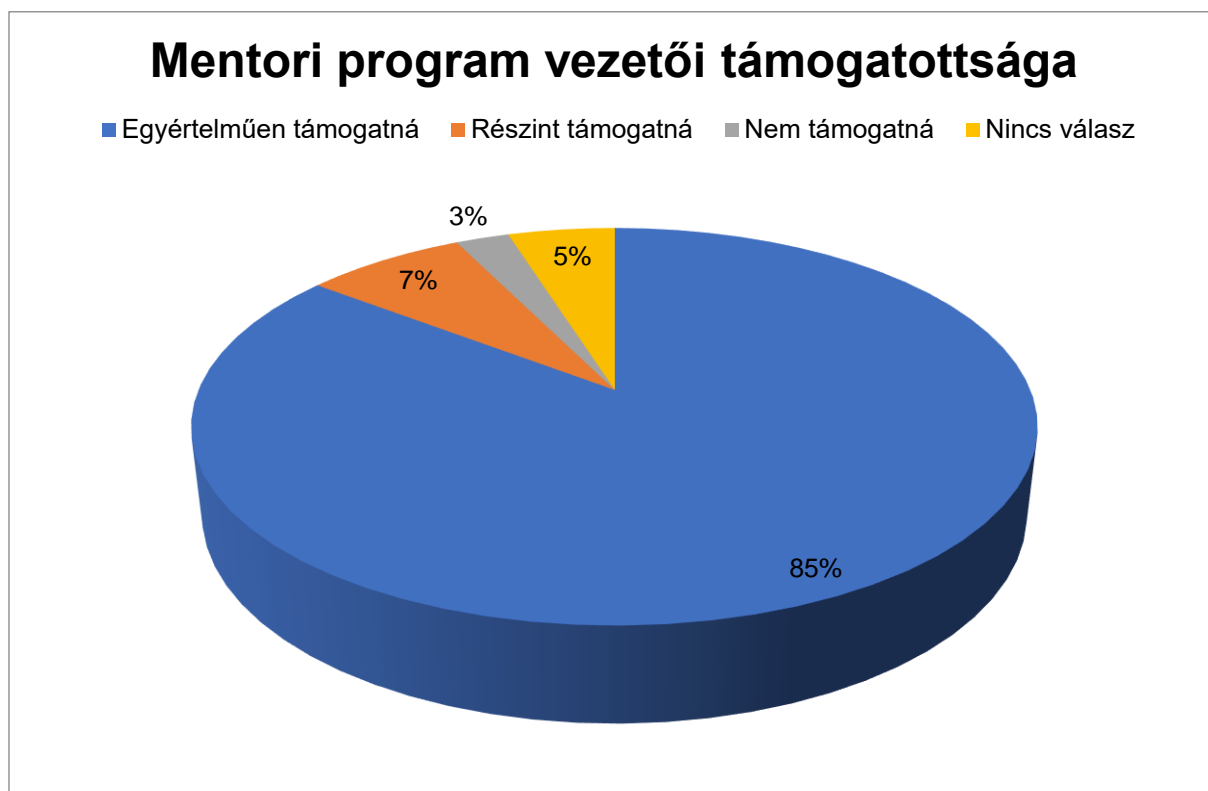
39. számú ábra



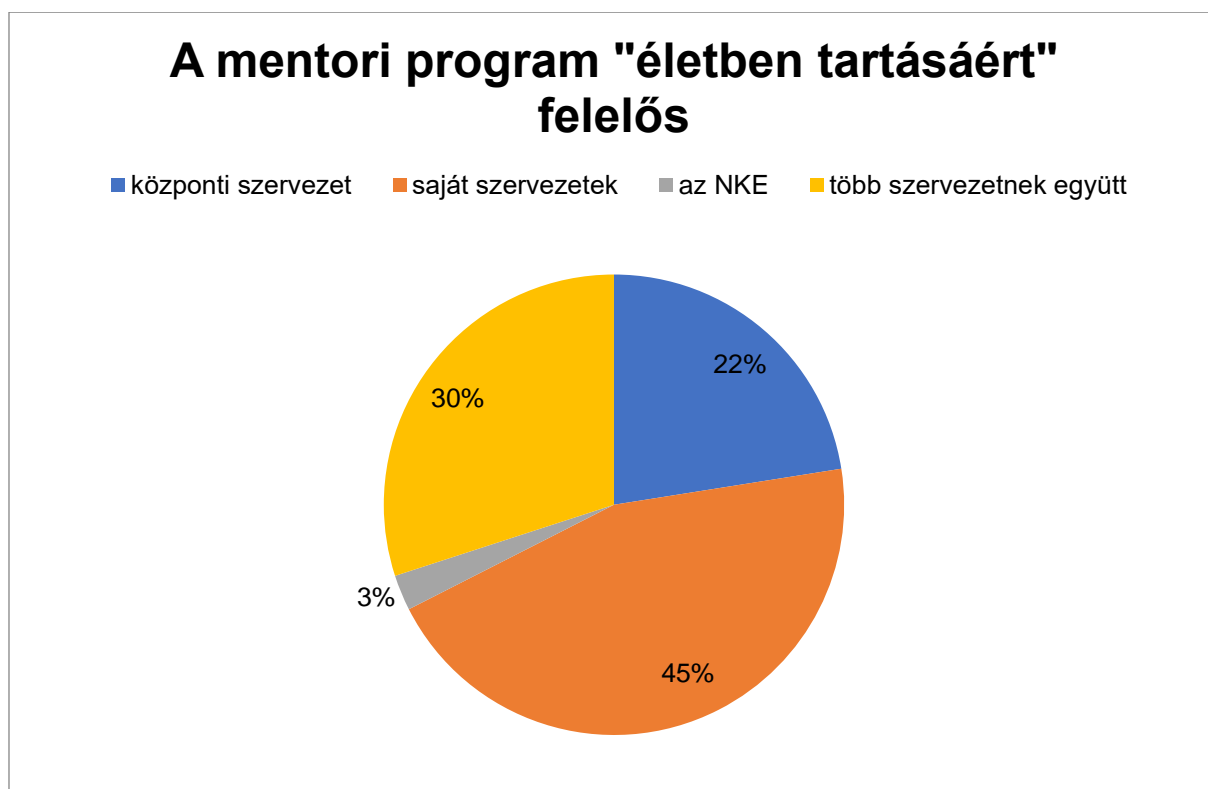
40. számú ábra



41. számú ábra



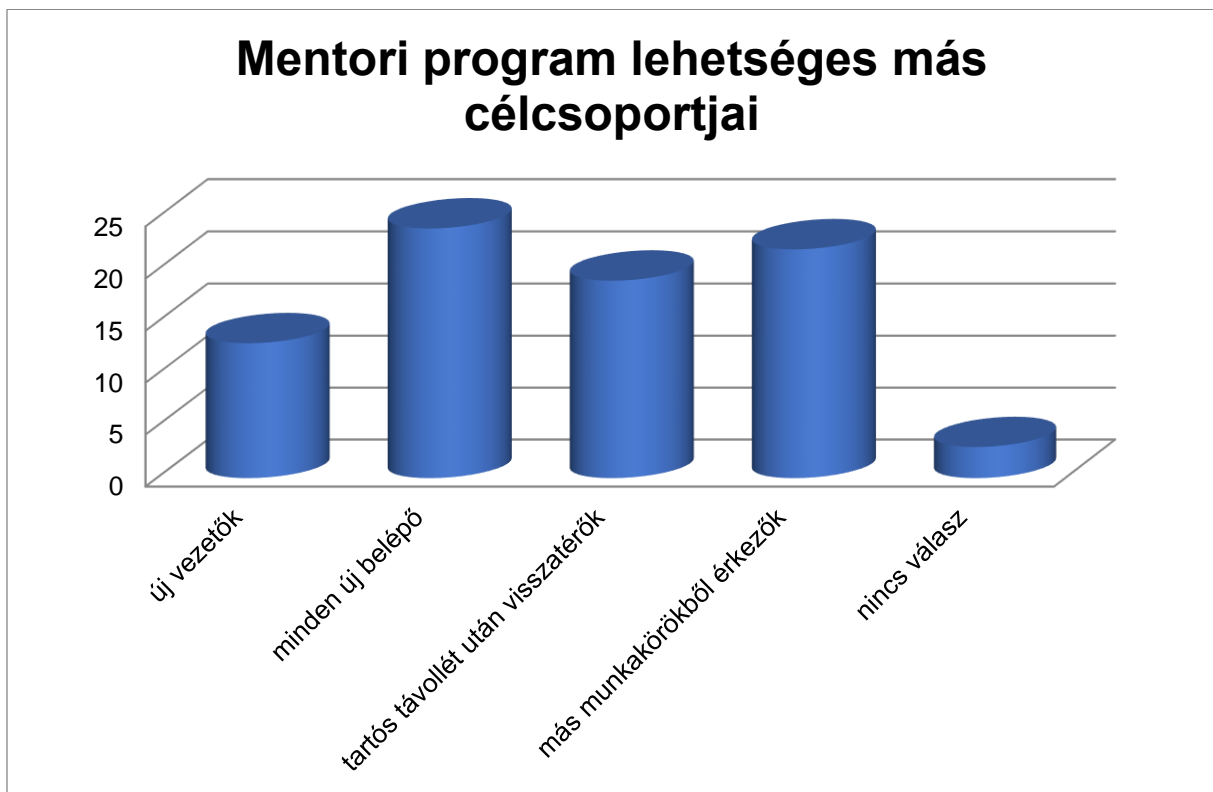
42. számú ábra



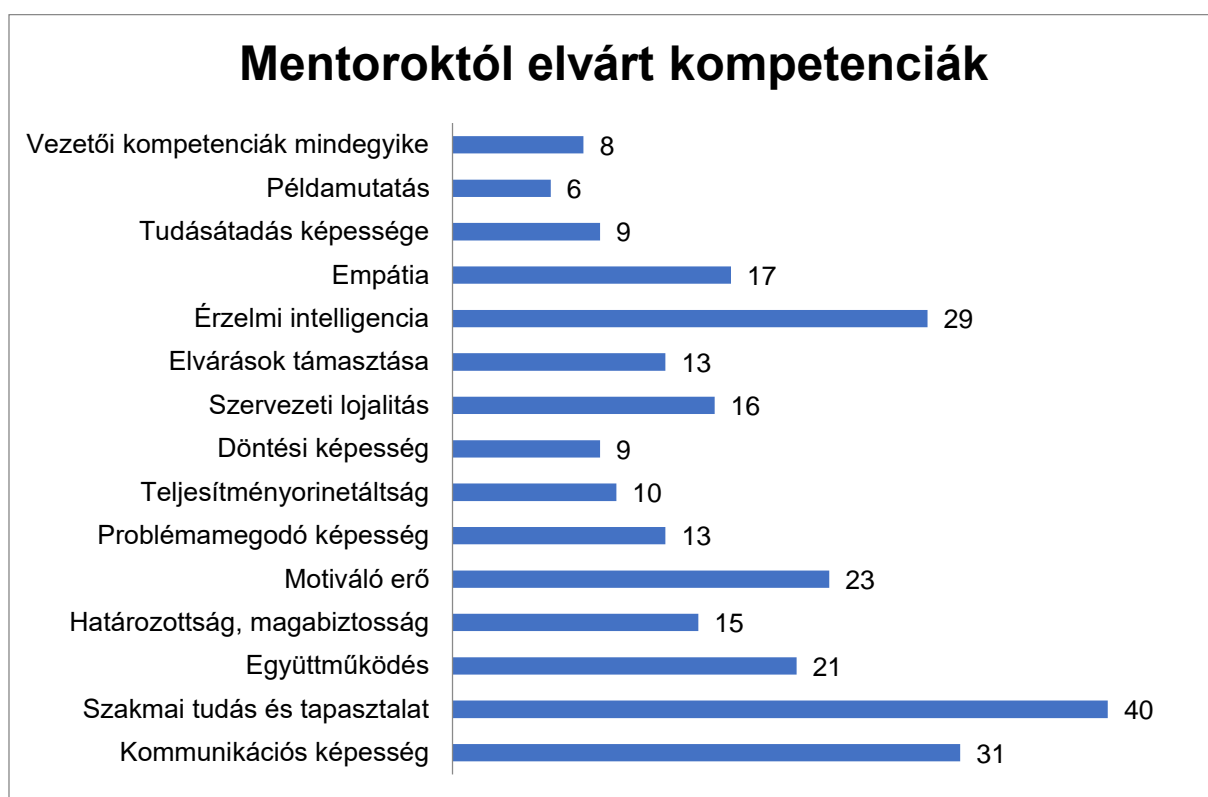
43. számú ábra



44. számú ábra



45. számú ábra



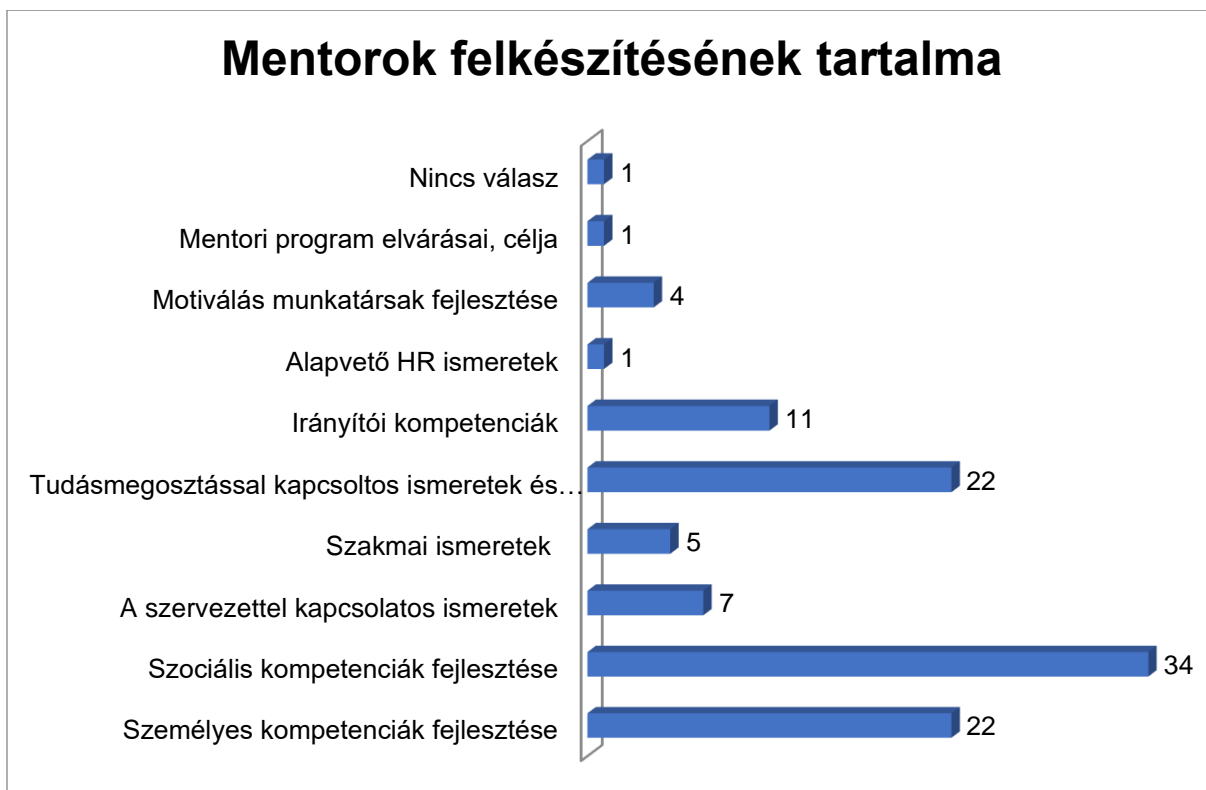
46. számú ábra



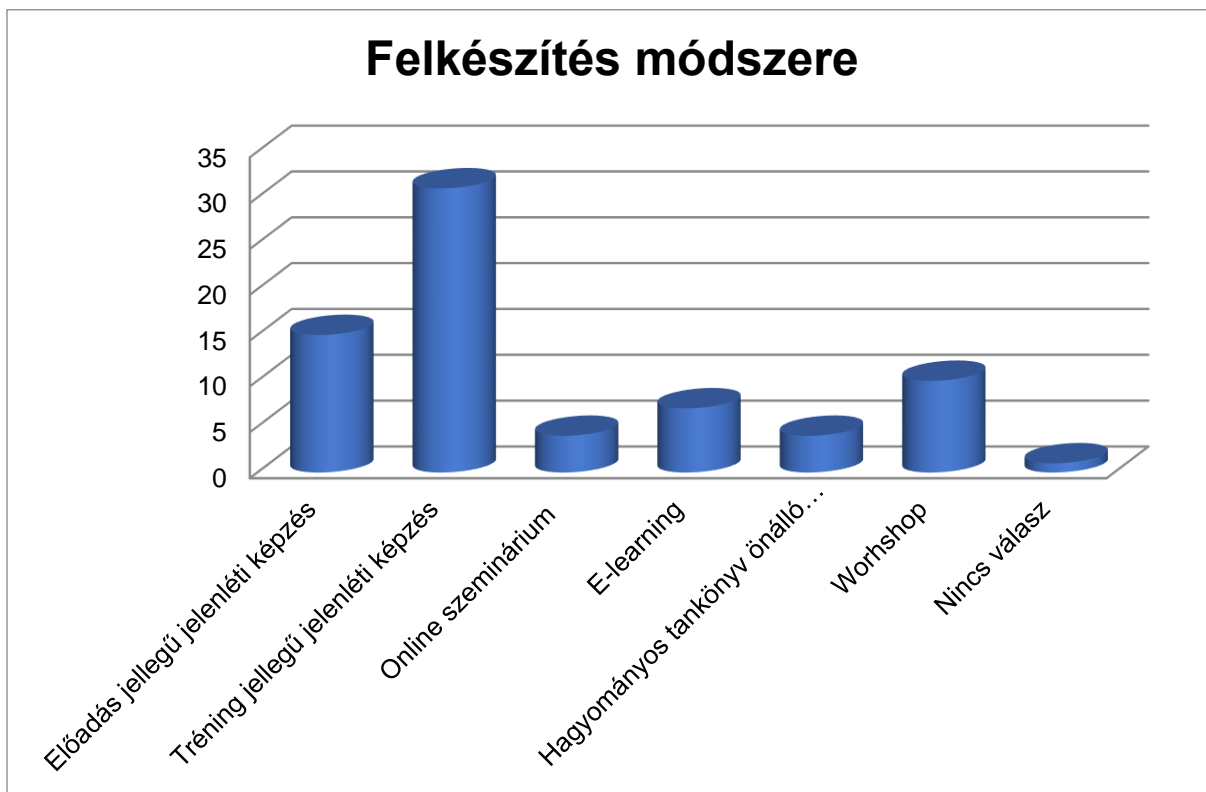
47. számú ábra



48. számú ábra



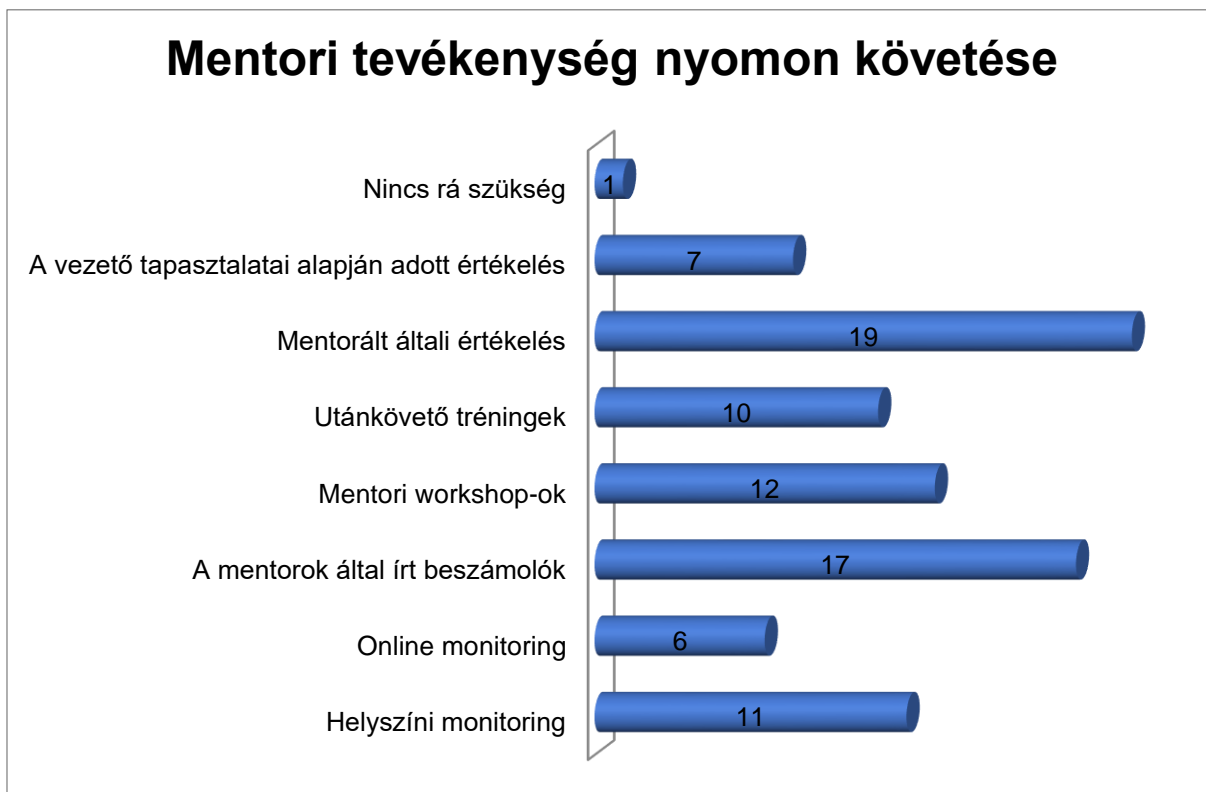
49. számú ábra



50. számú ábra



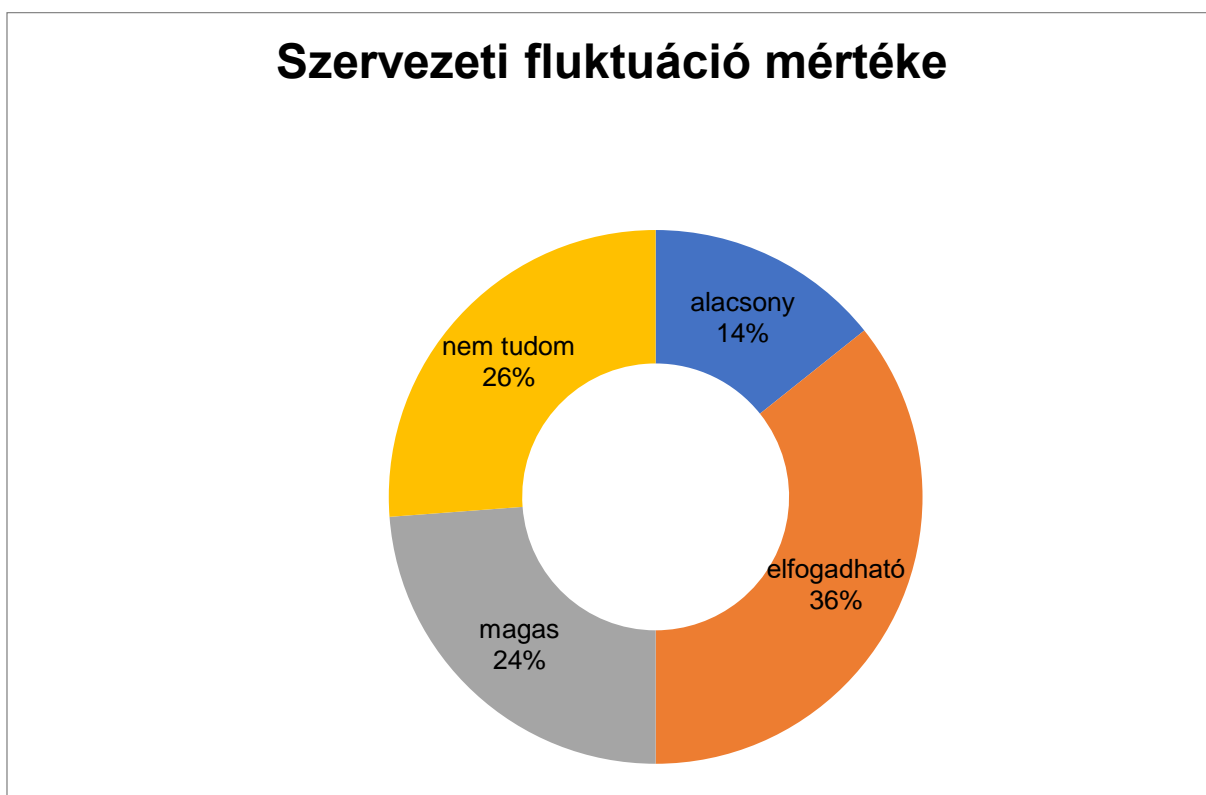
51. számú ábra



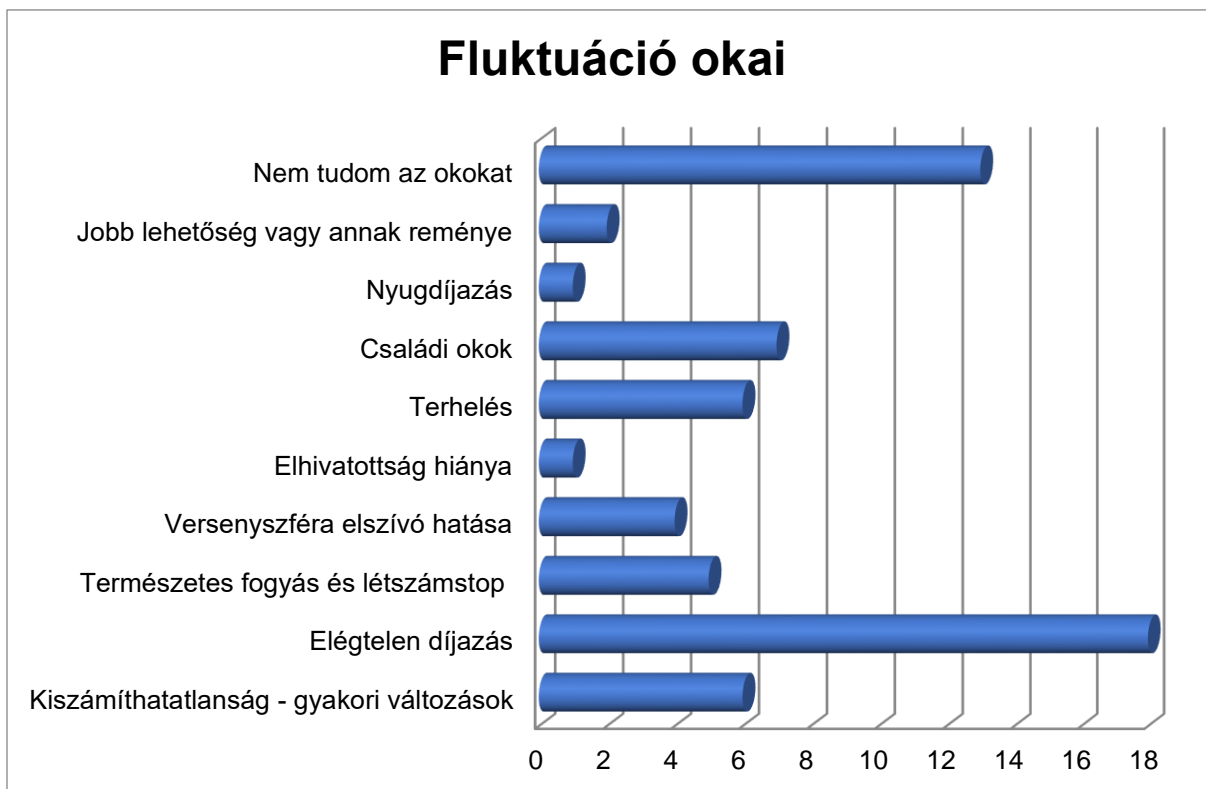
52. számú ábra



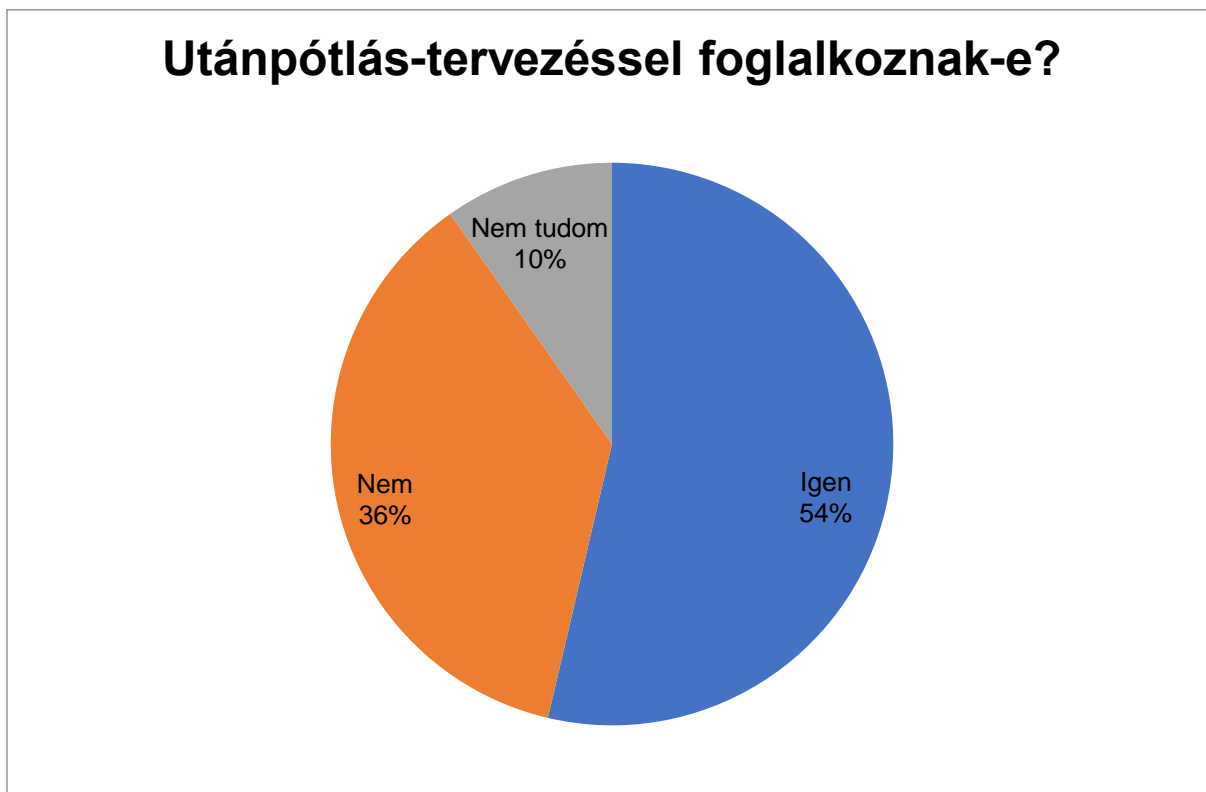
53. számú ábra



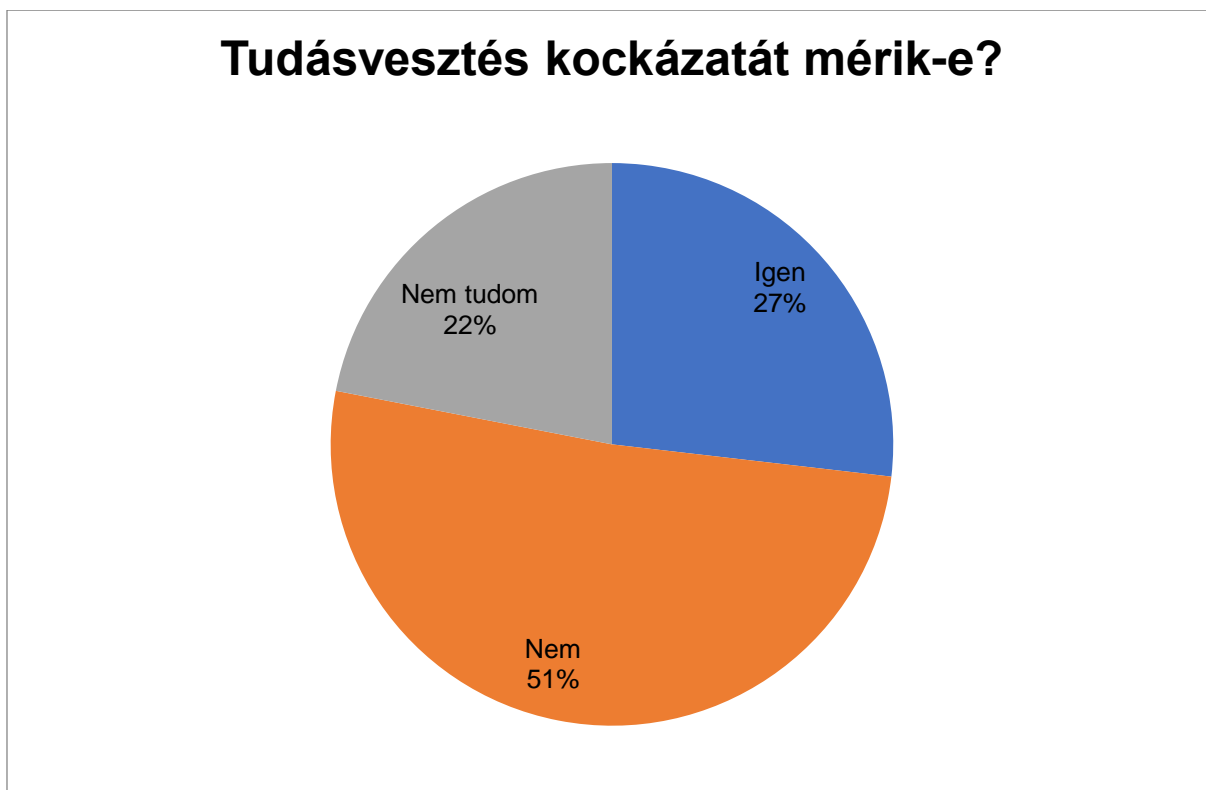
54. számú ábra



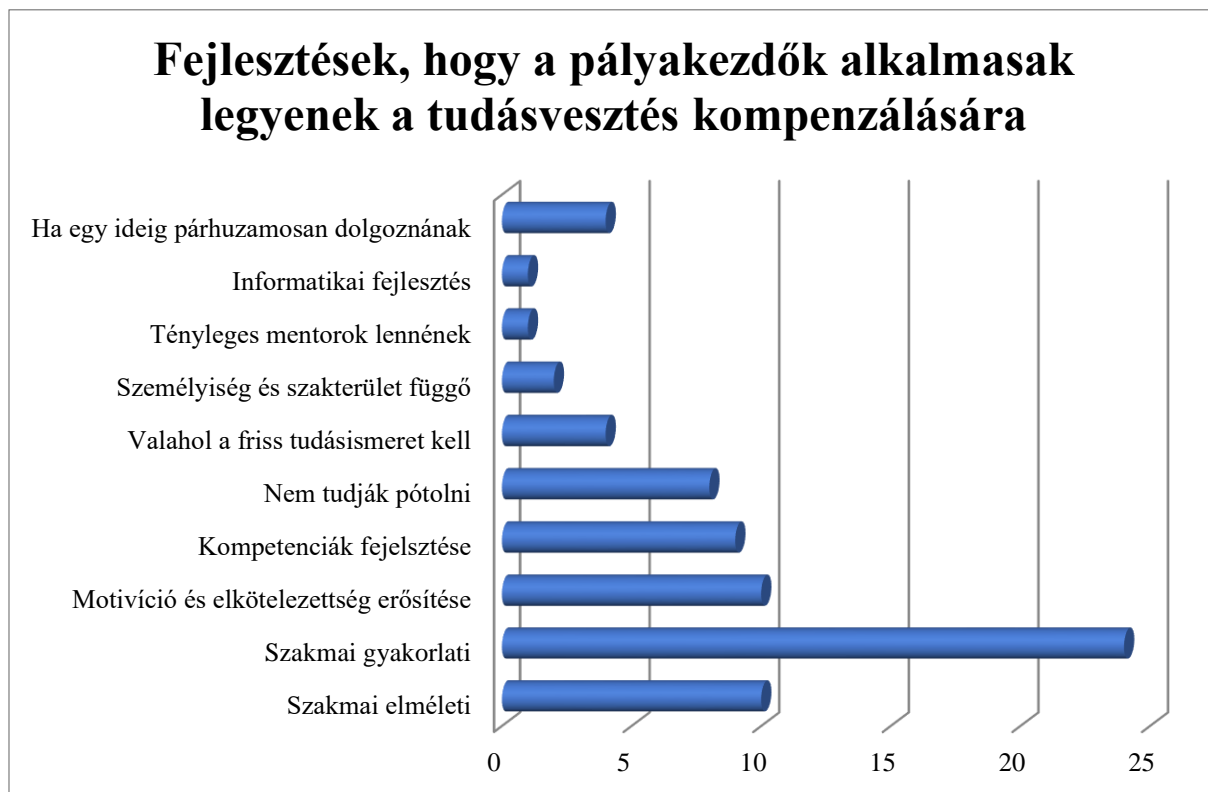
55. számú ábra



56. számú ábra



57. számú ábra

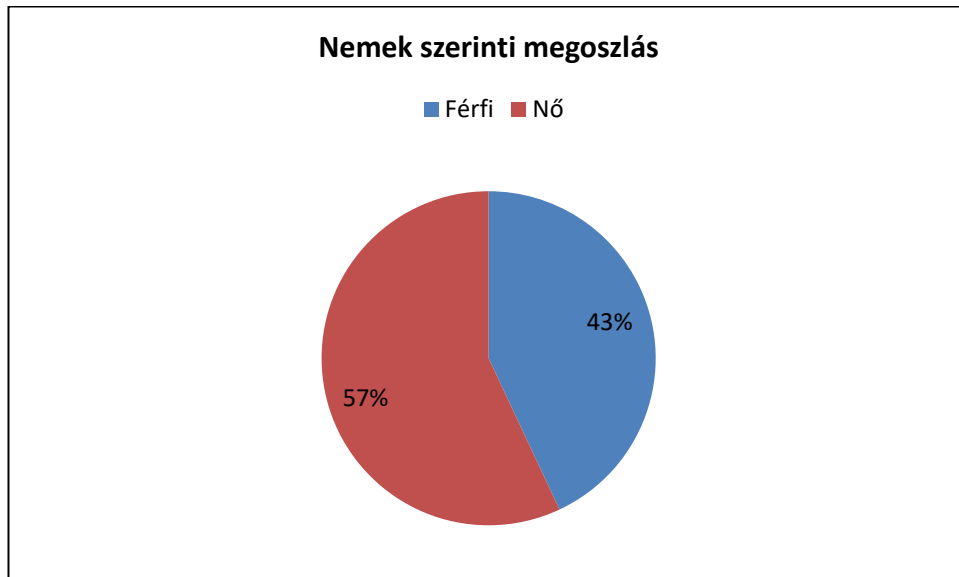


58. számú ábra

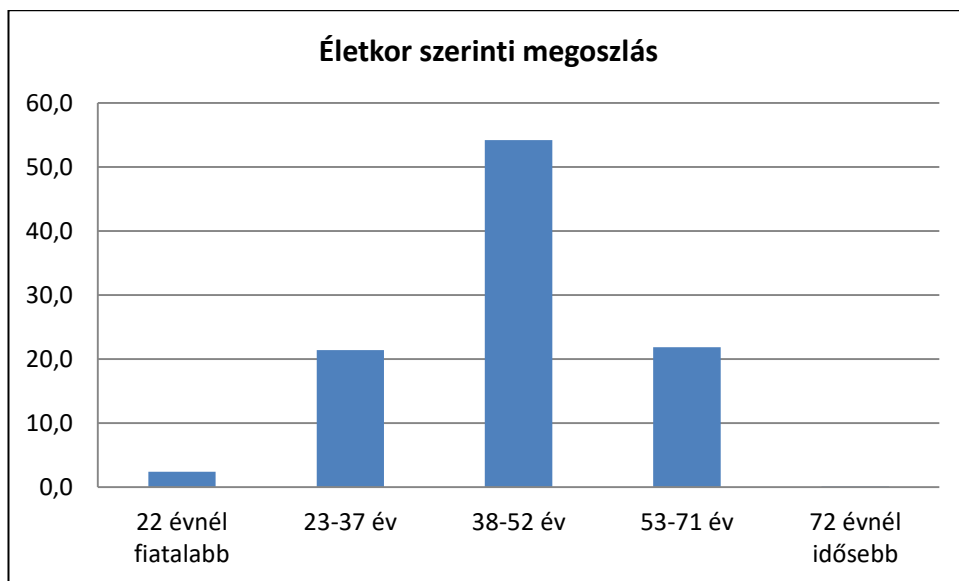


A KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS EREDMÉNYEI

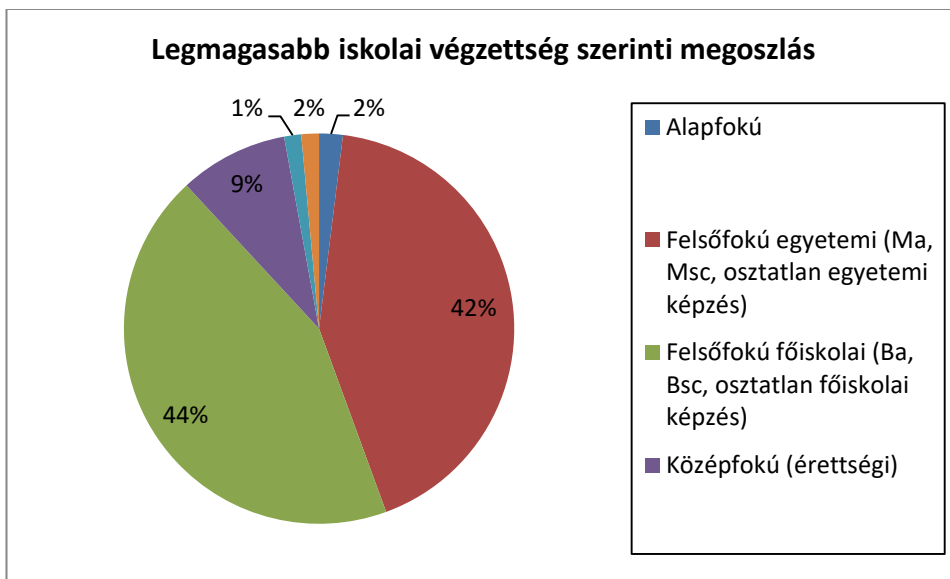
59. számú ábra



60. számú ábra



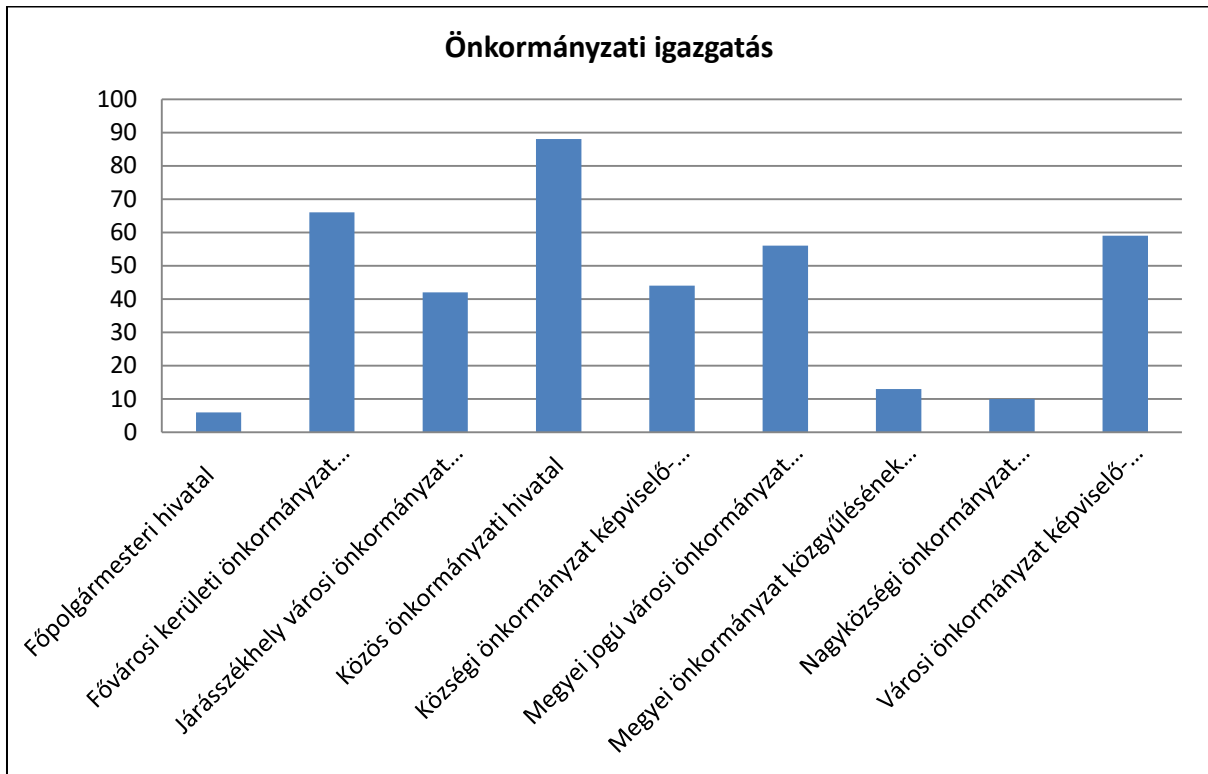
61. számú ábra



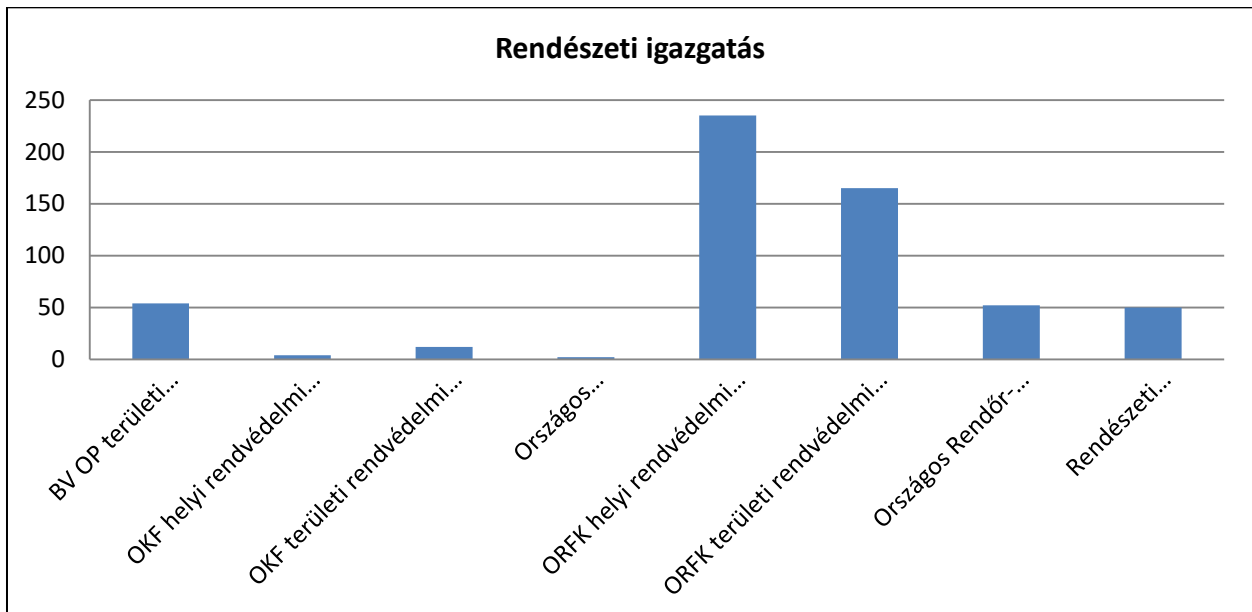
62. számú ábra



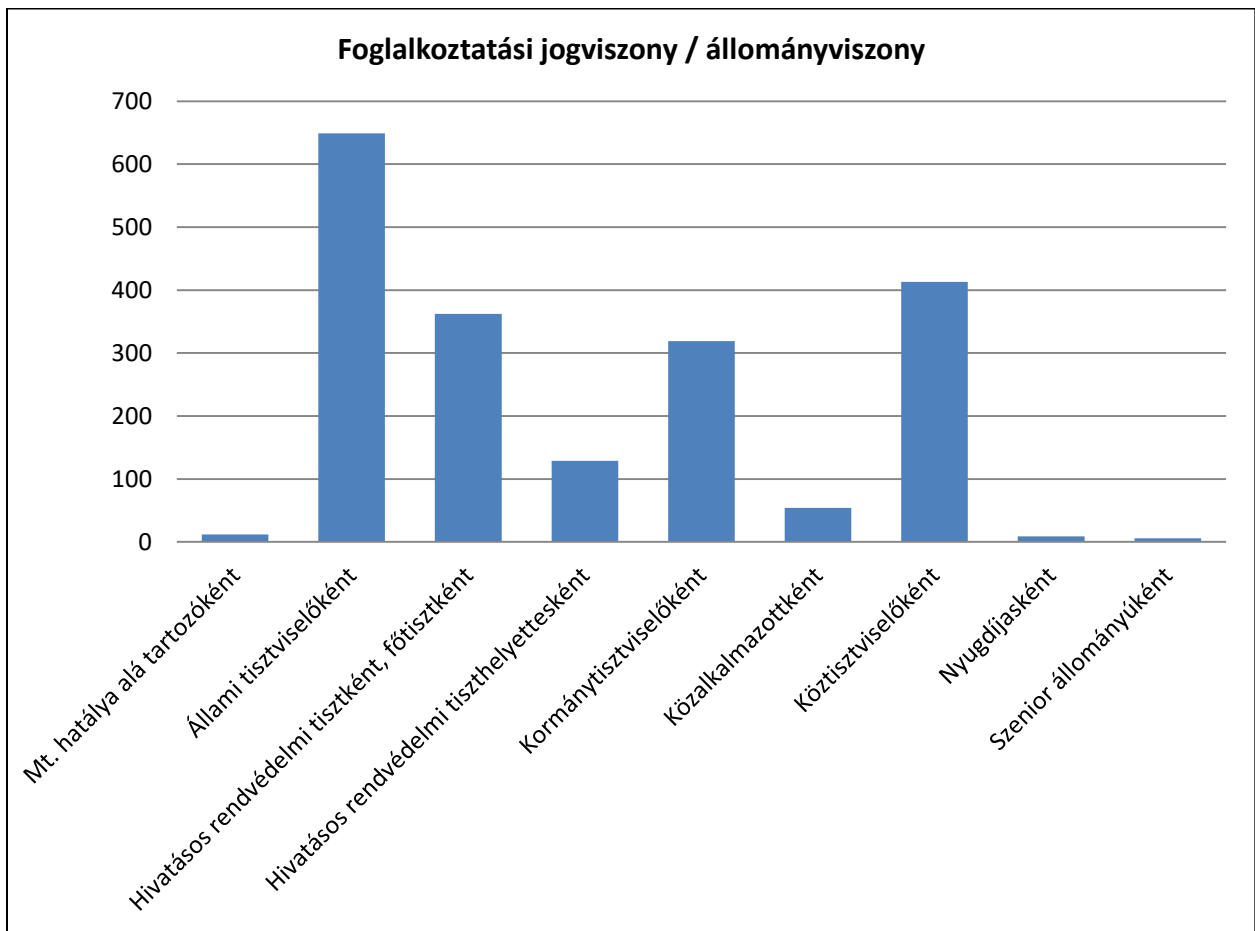
63. számú ábra



64. számú ábra



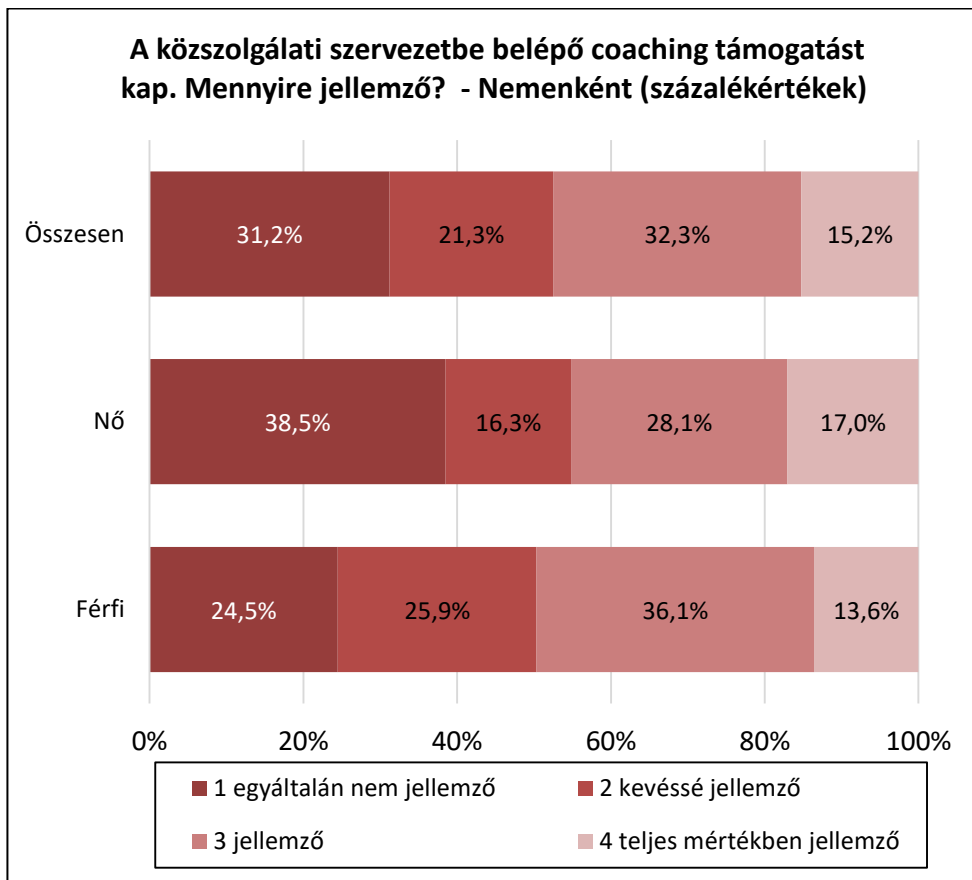
65. számú ábra



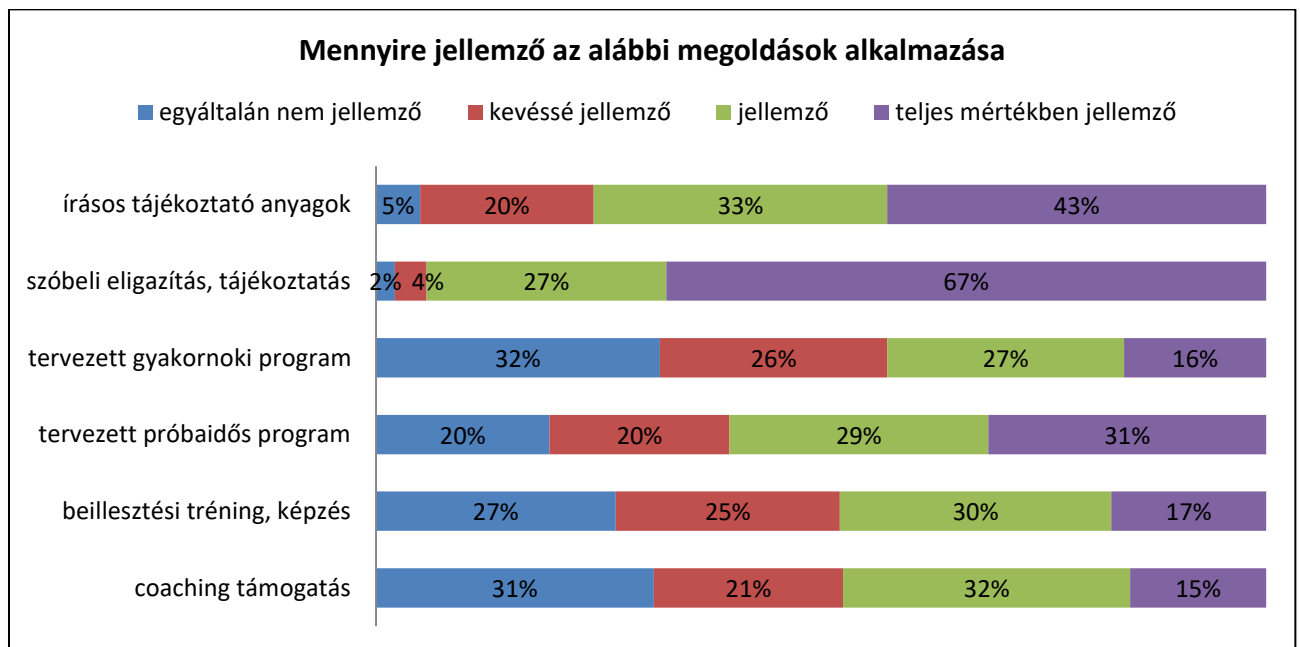
66. számú ábra



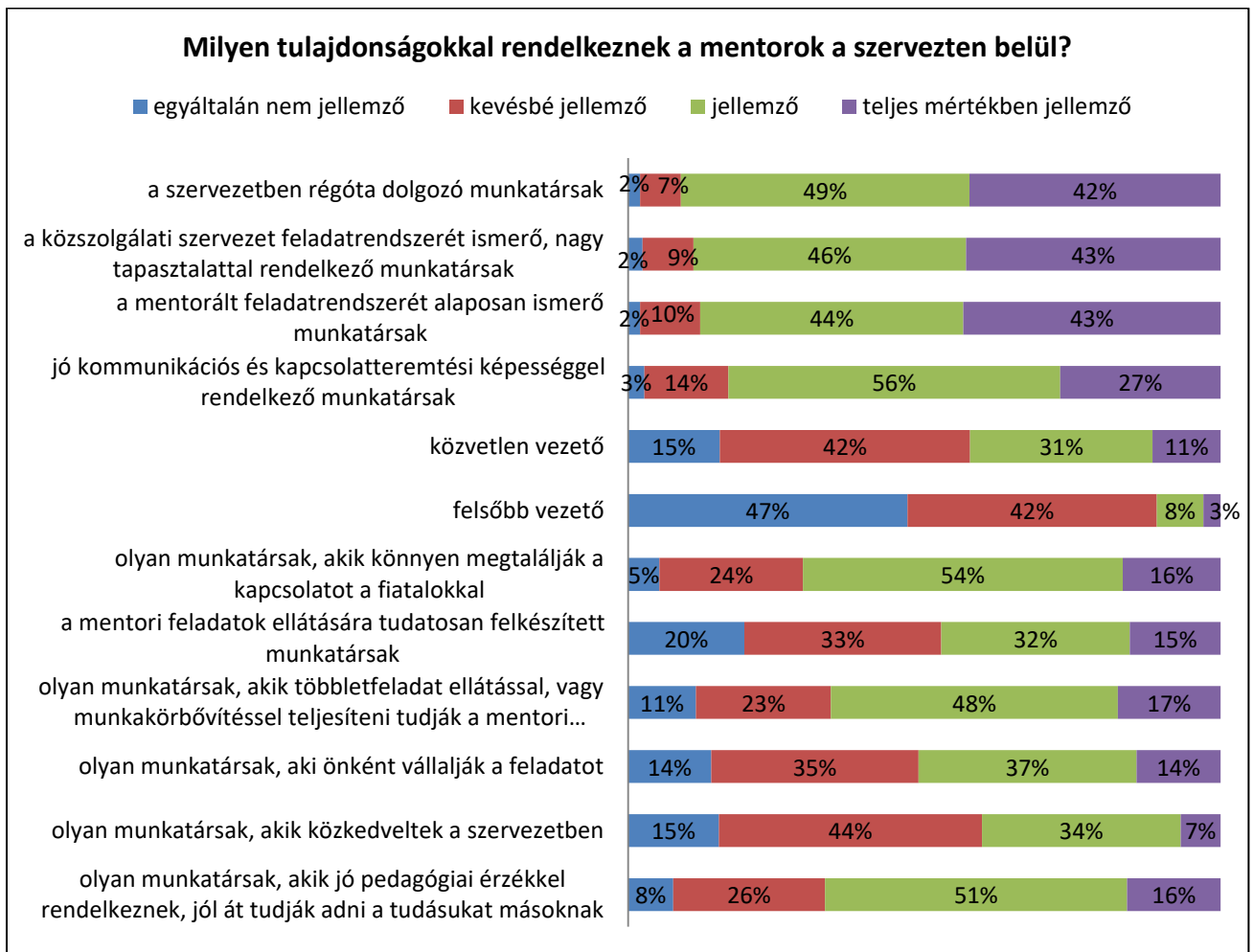
67. számú ábra



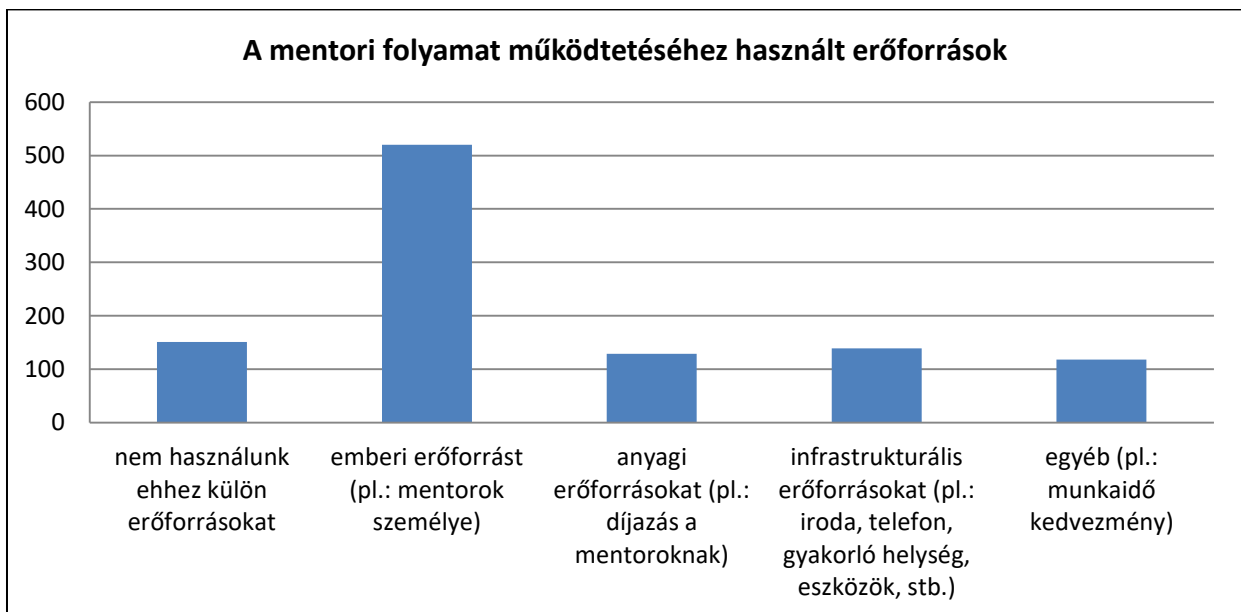
68. számú ábra



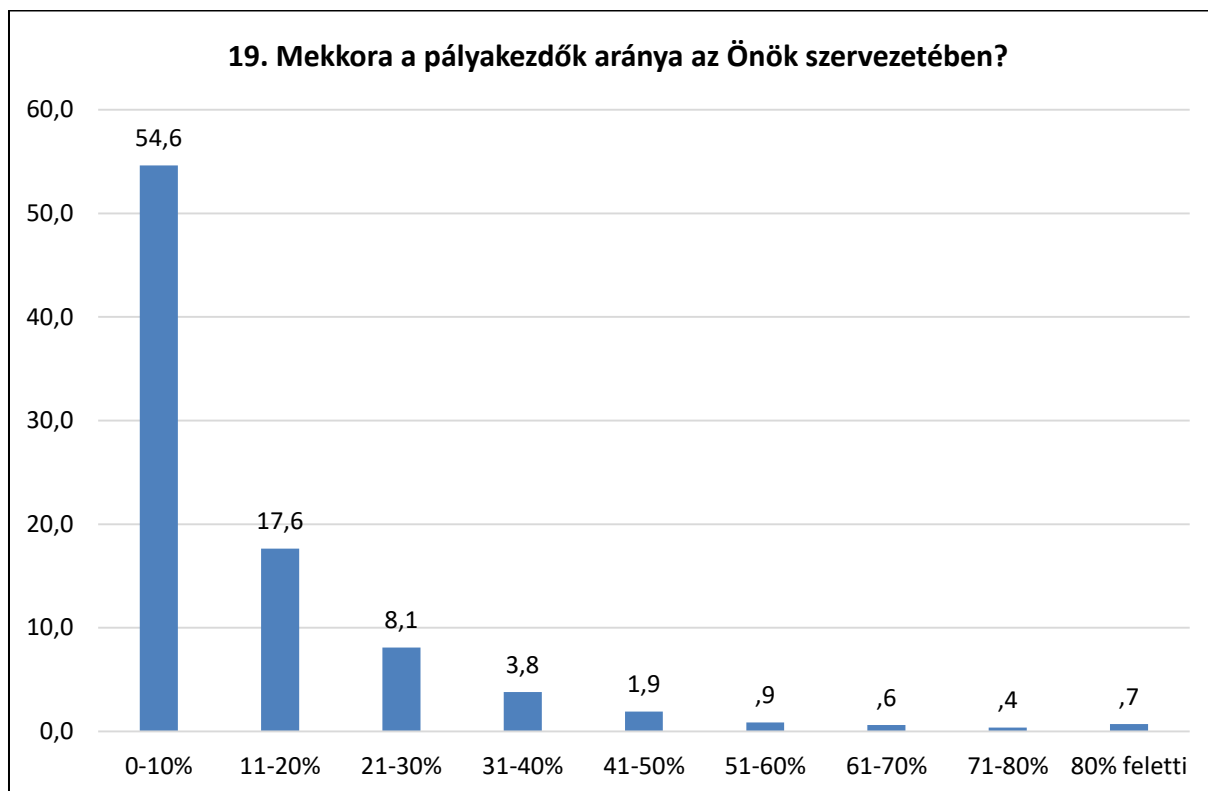
69. számú ábra



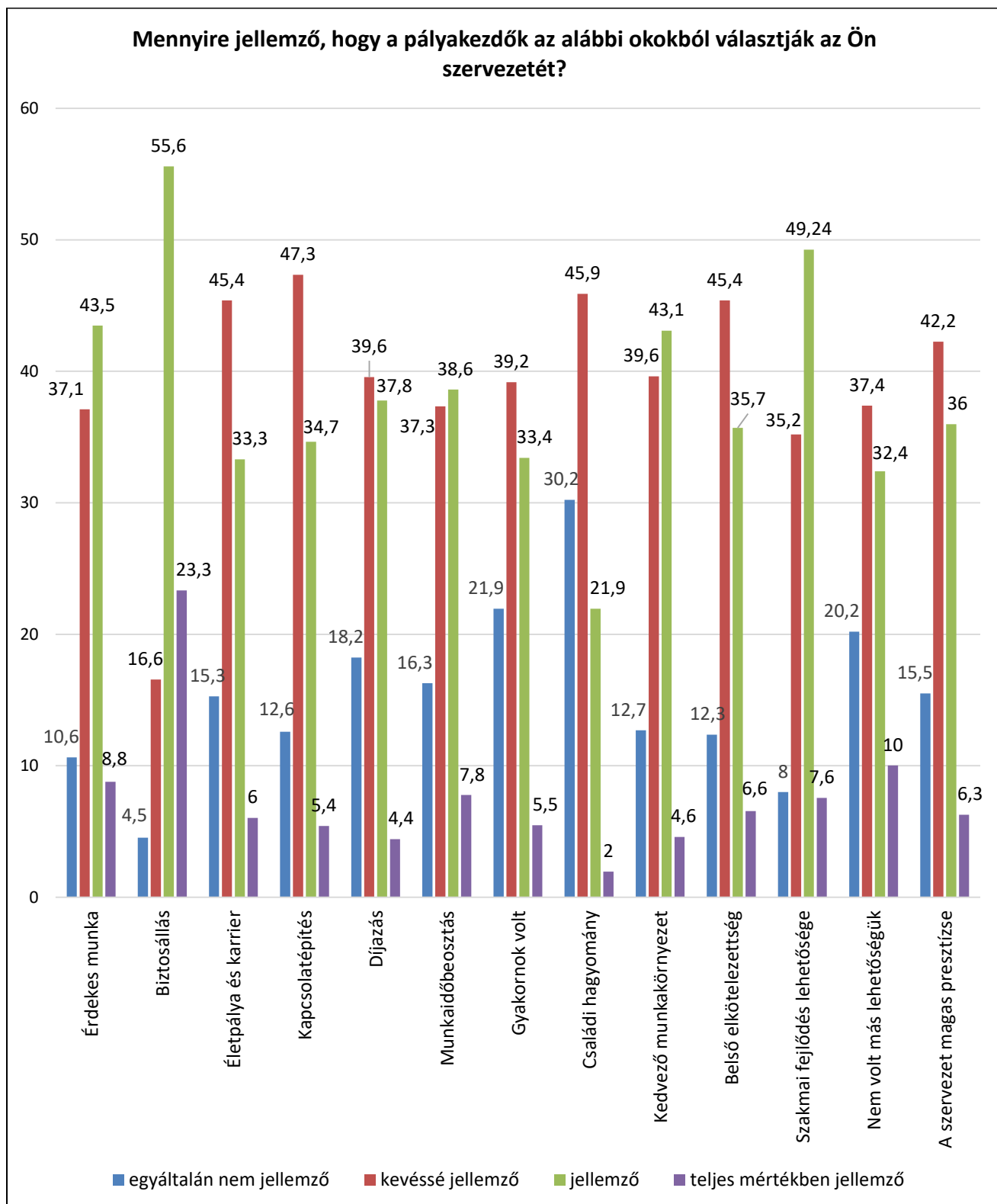
70. számú ábra



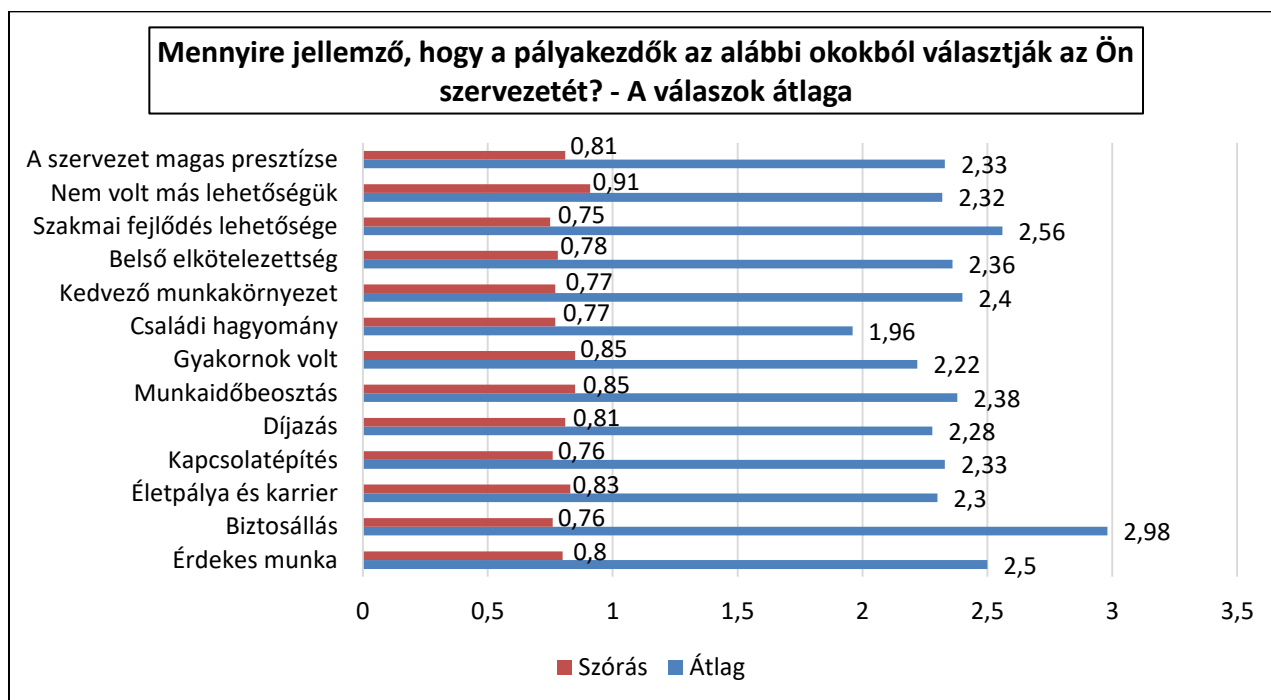
71. számú ábra



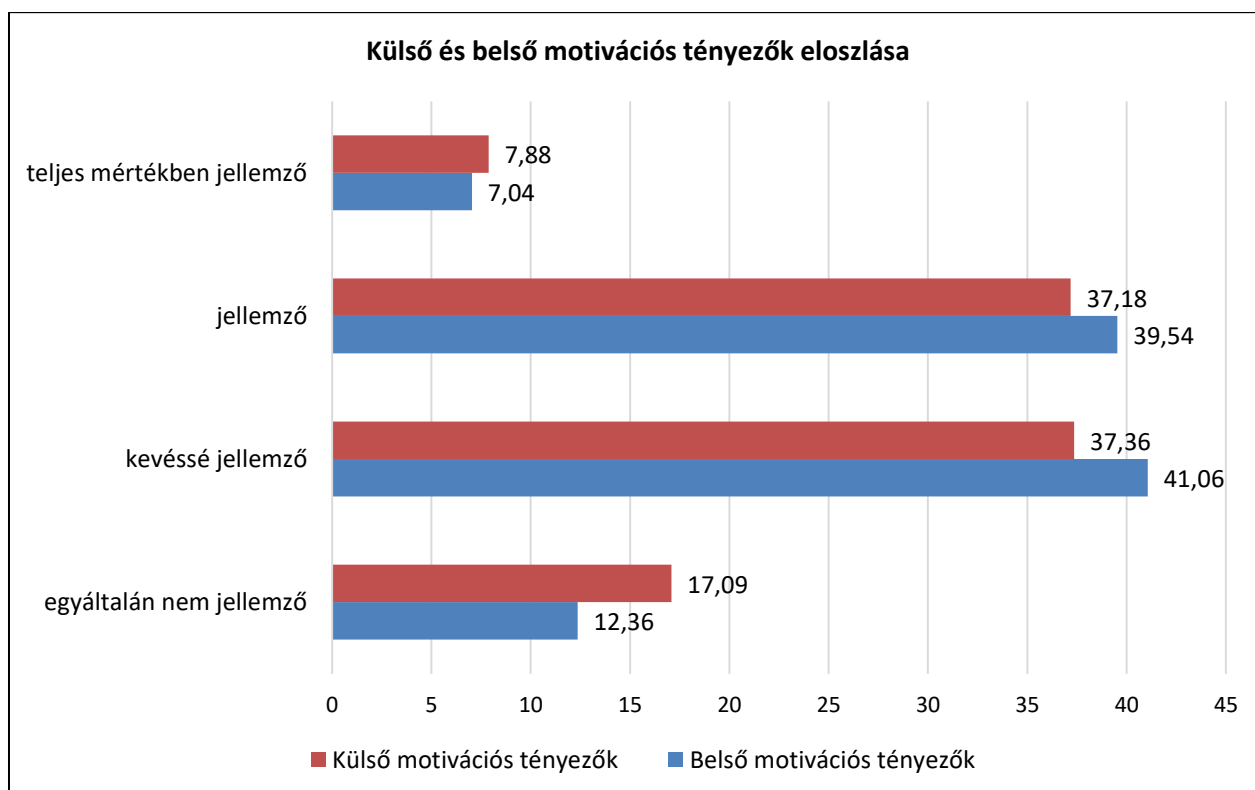
72. számú ábra



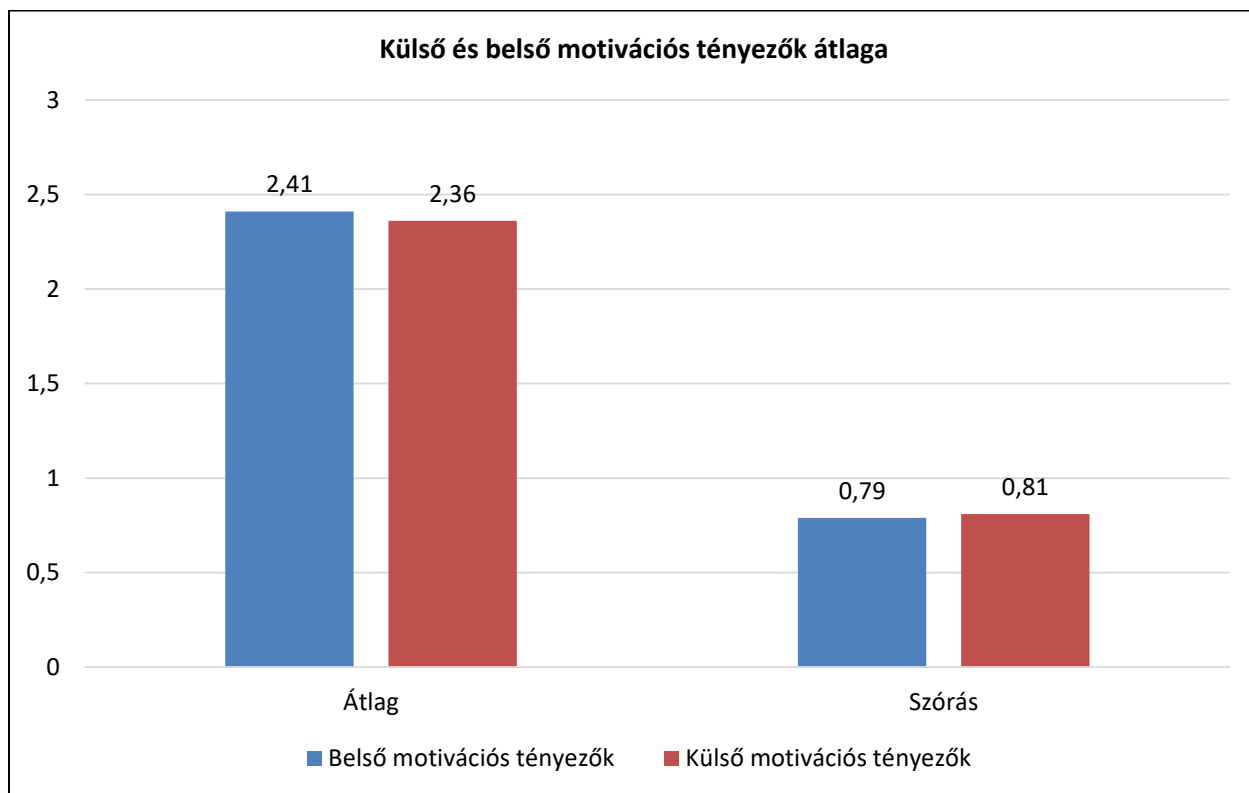
73. számú ábra



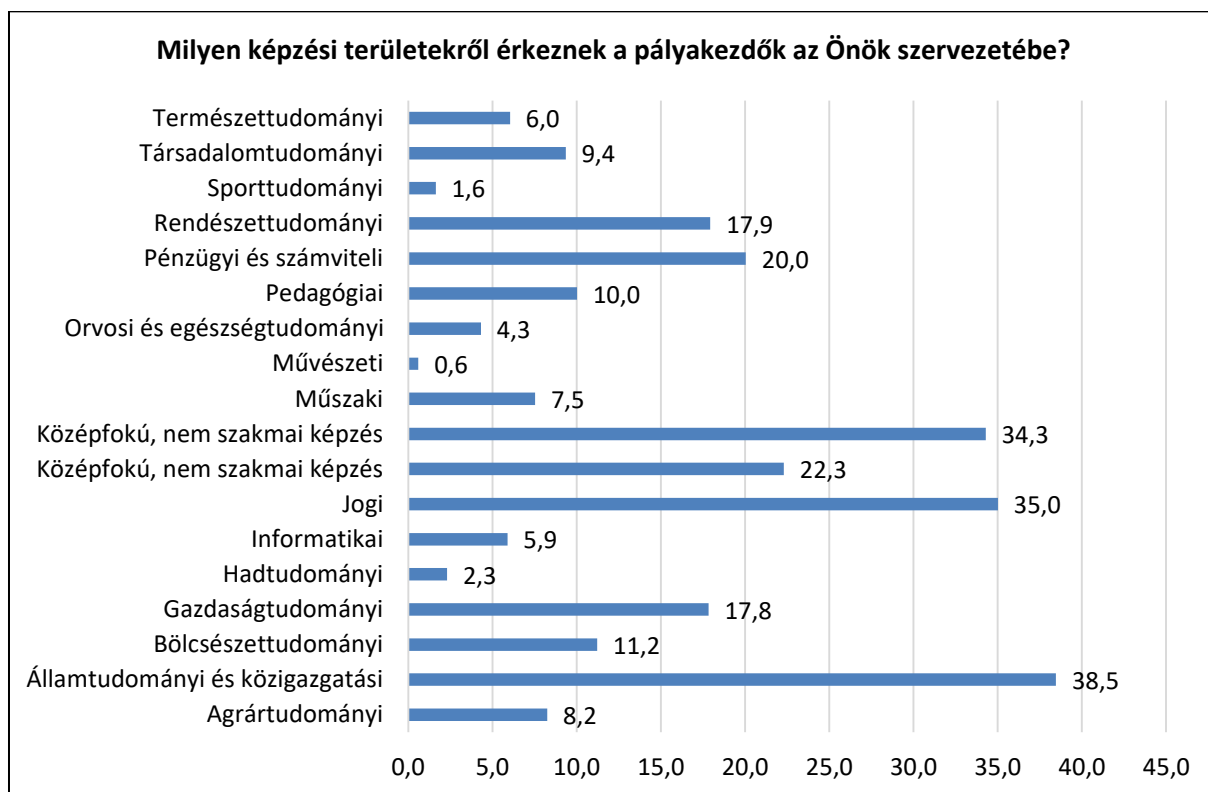
74. számú ábra



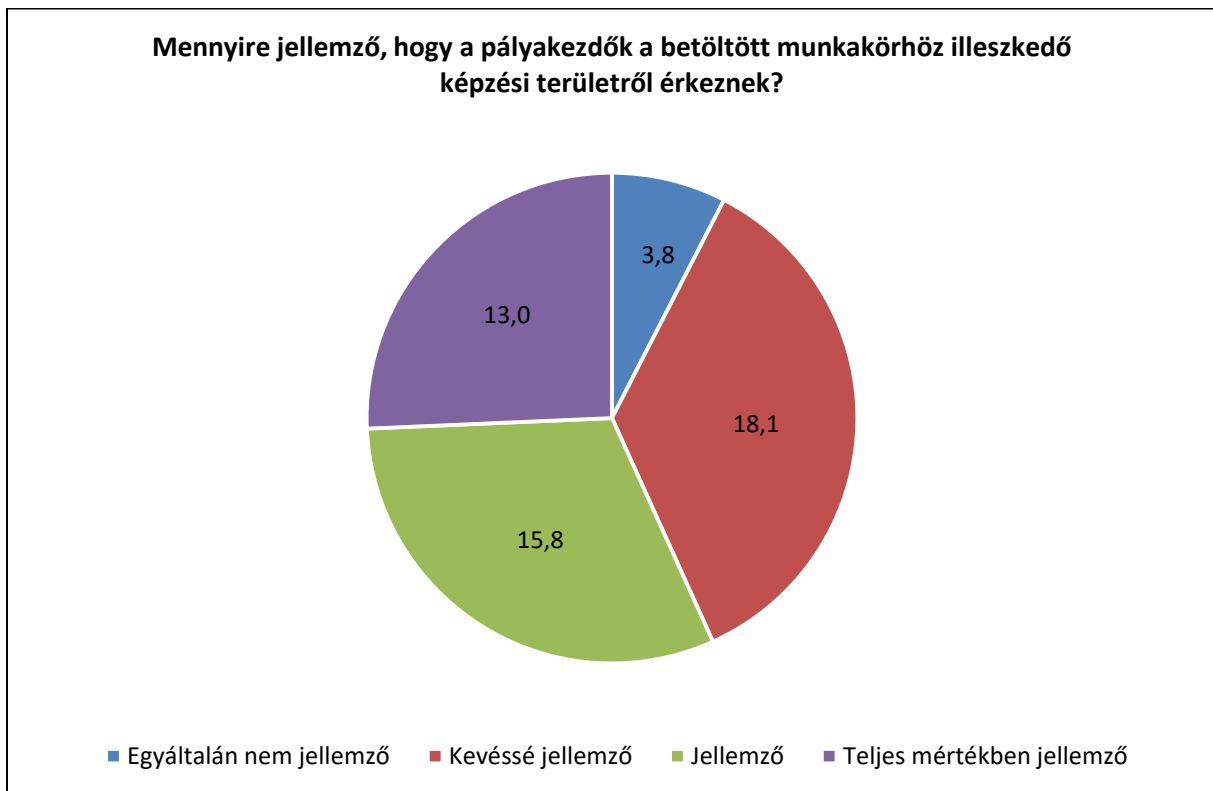
75. számú ábra



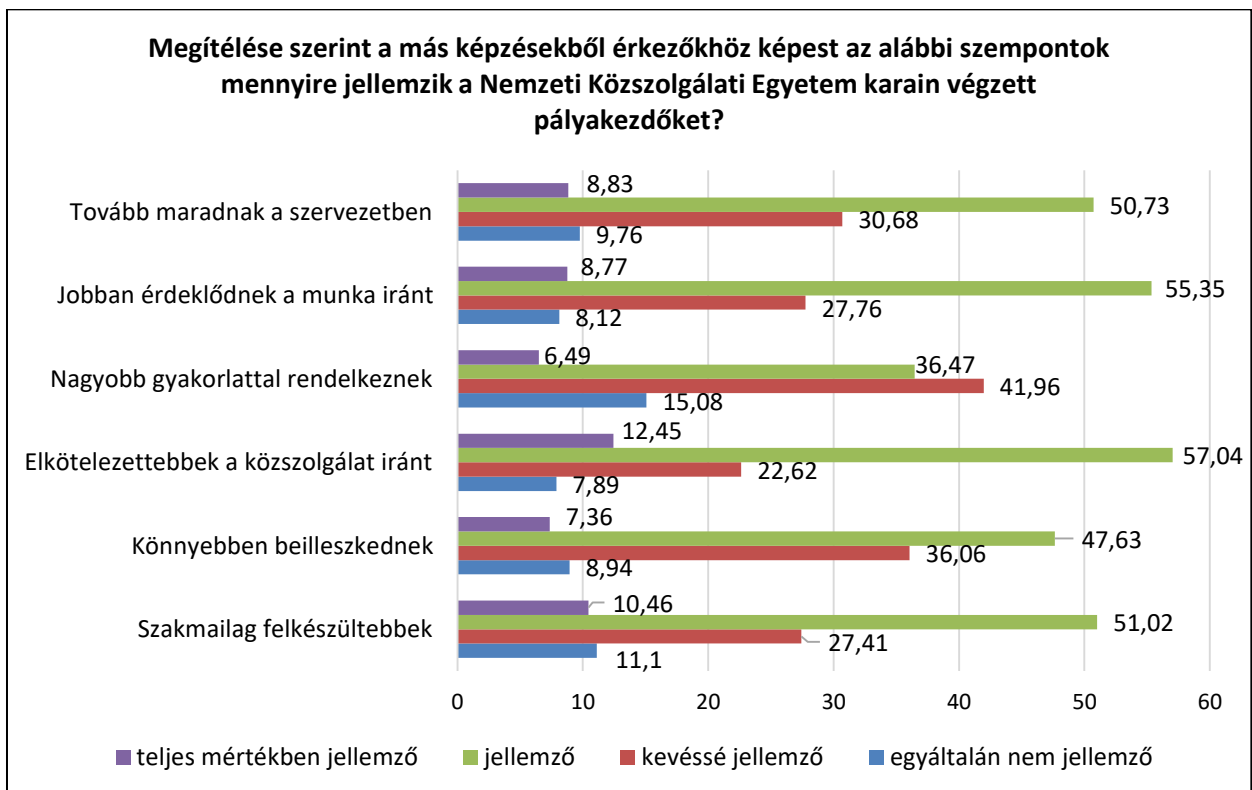
76. számú ábra



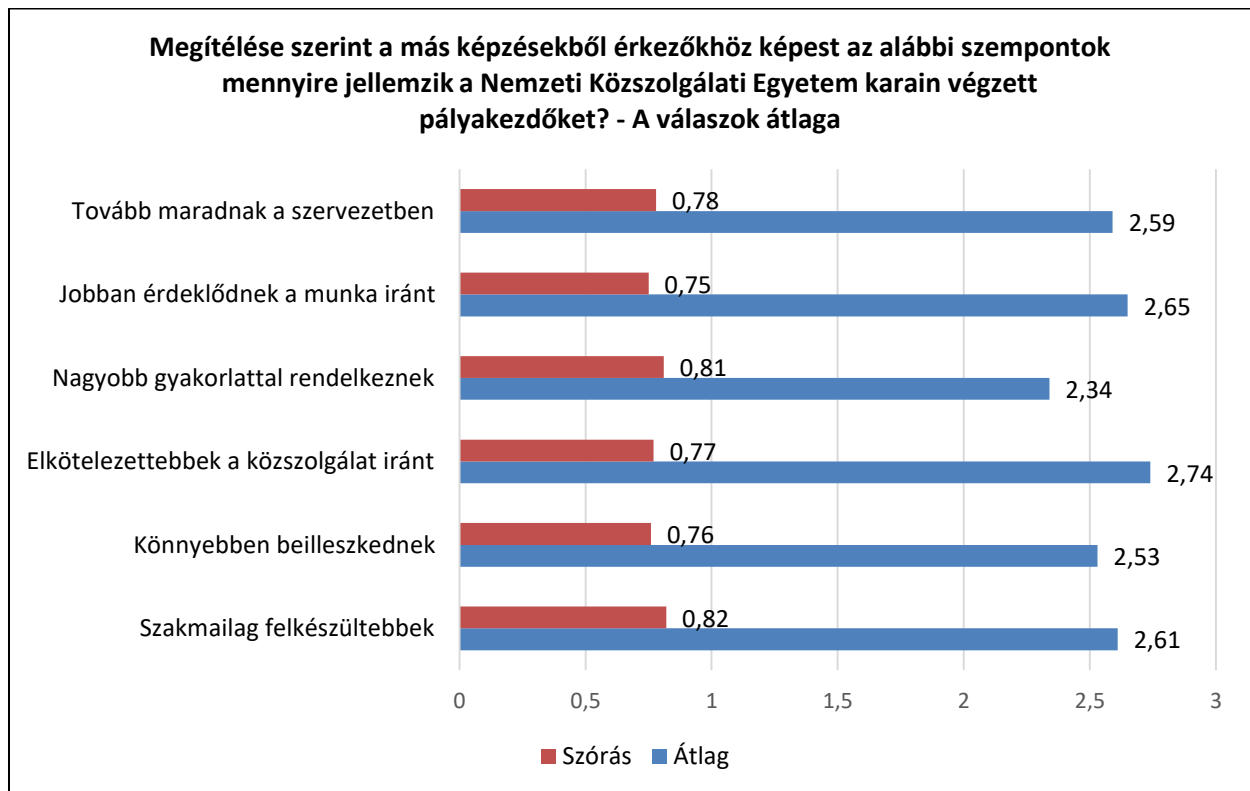
77. számú ábra



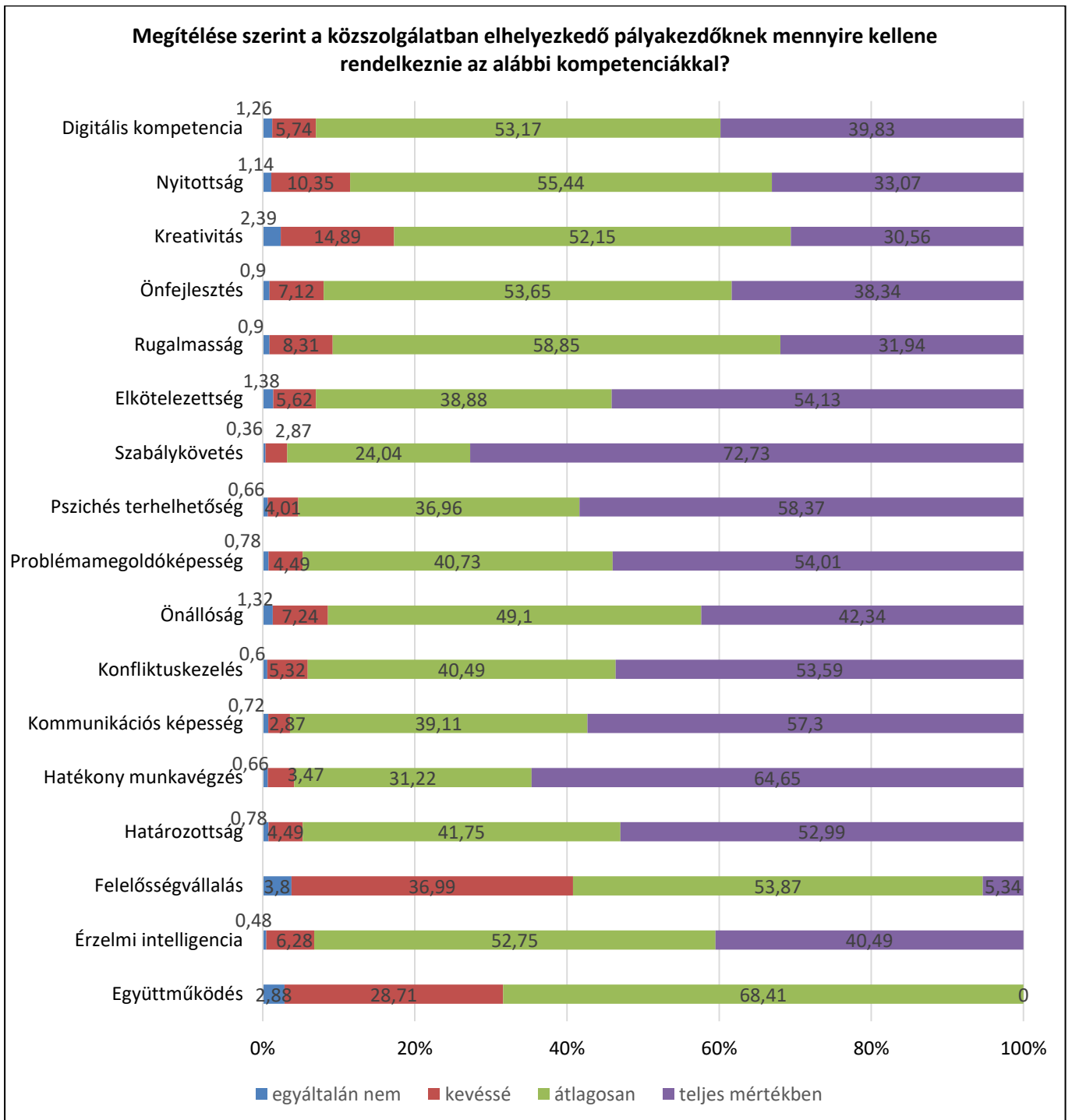
78. számú ábra



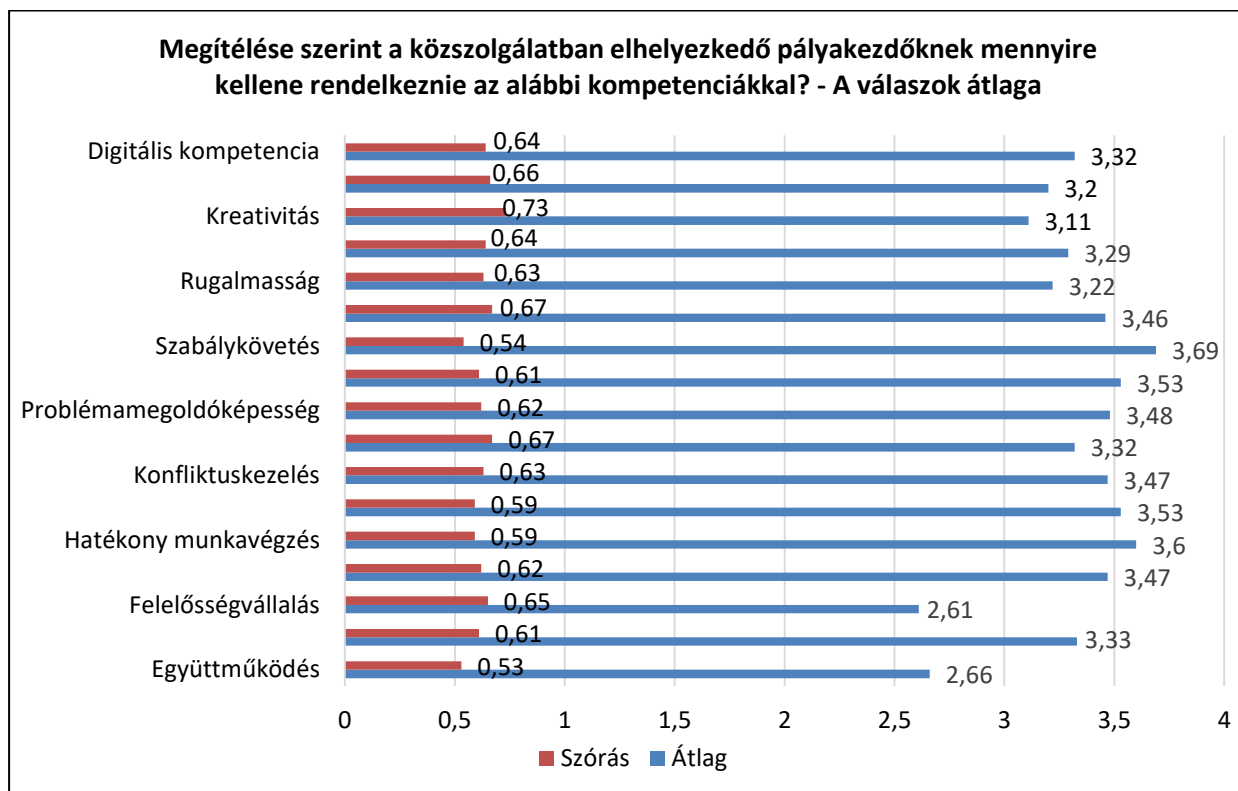
79. számú ábra



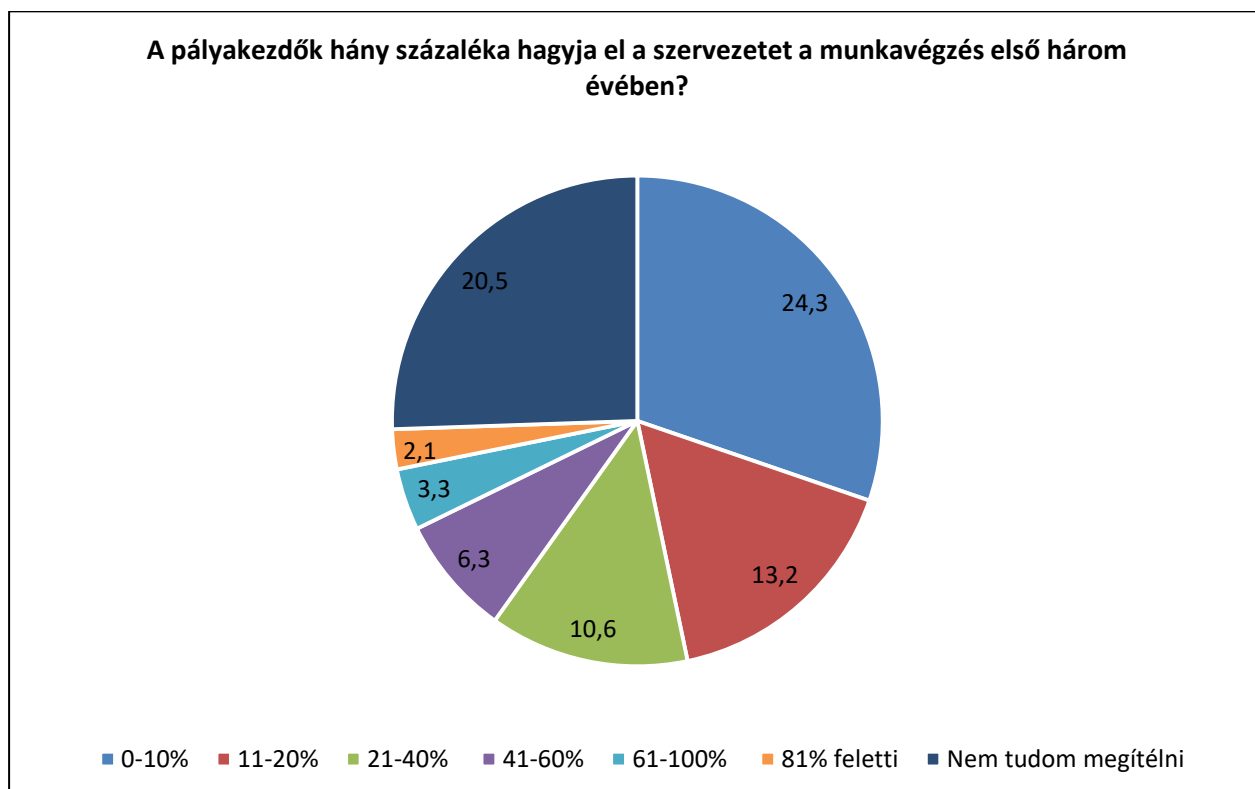
80. számú ábra



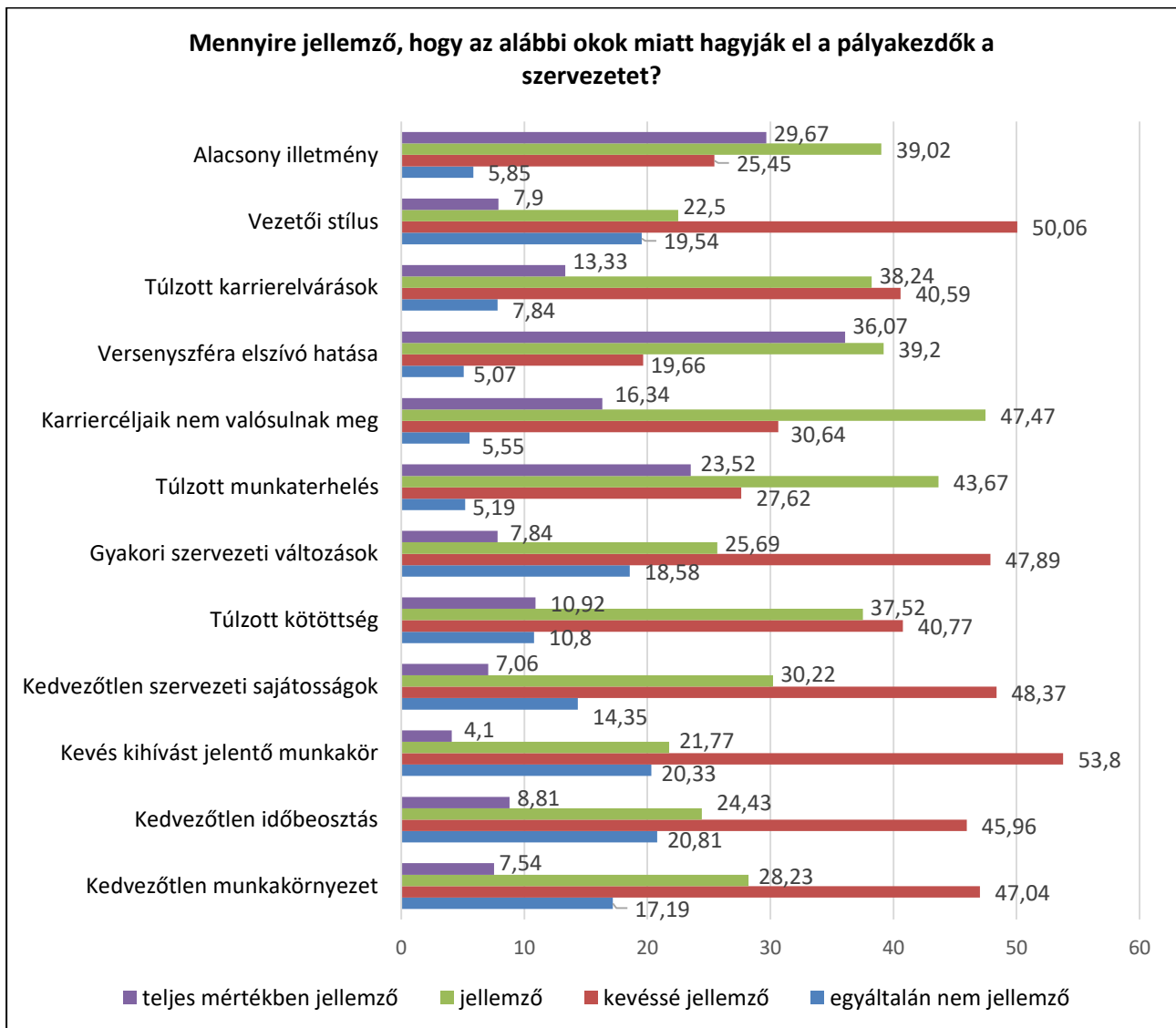
81. számú ábra



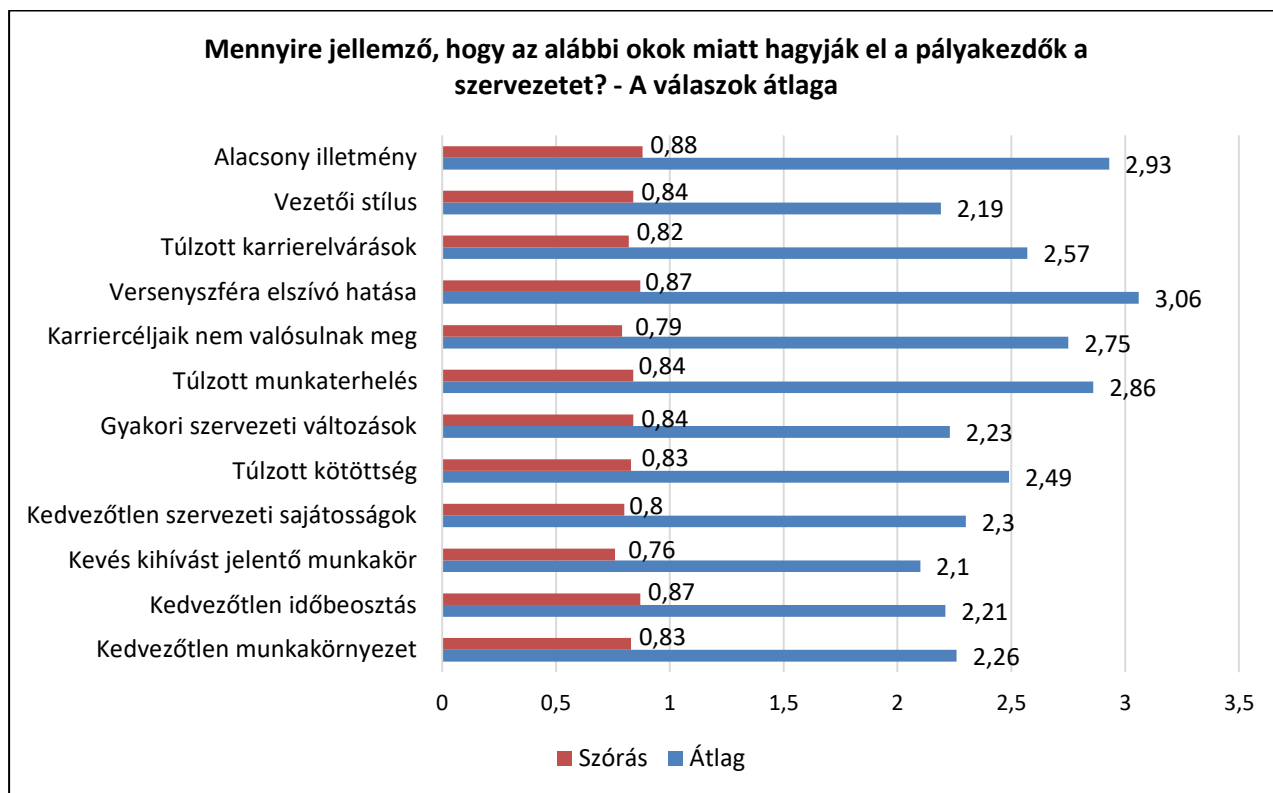
82. számú ábra



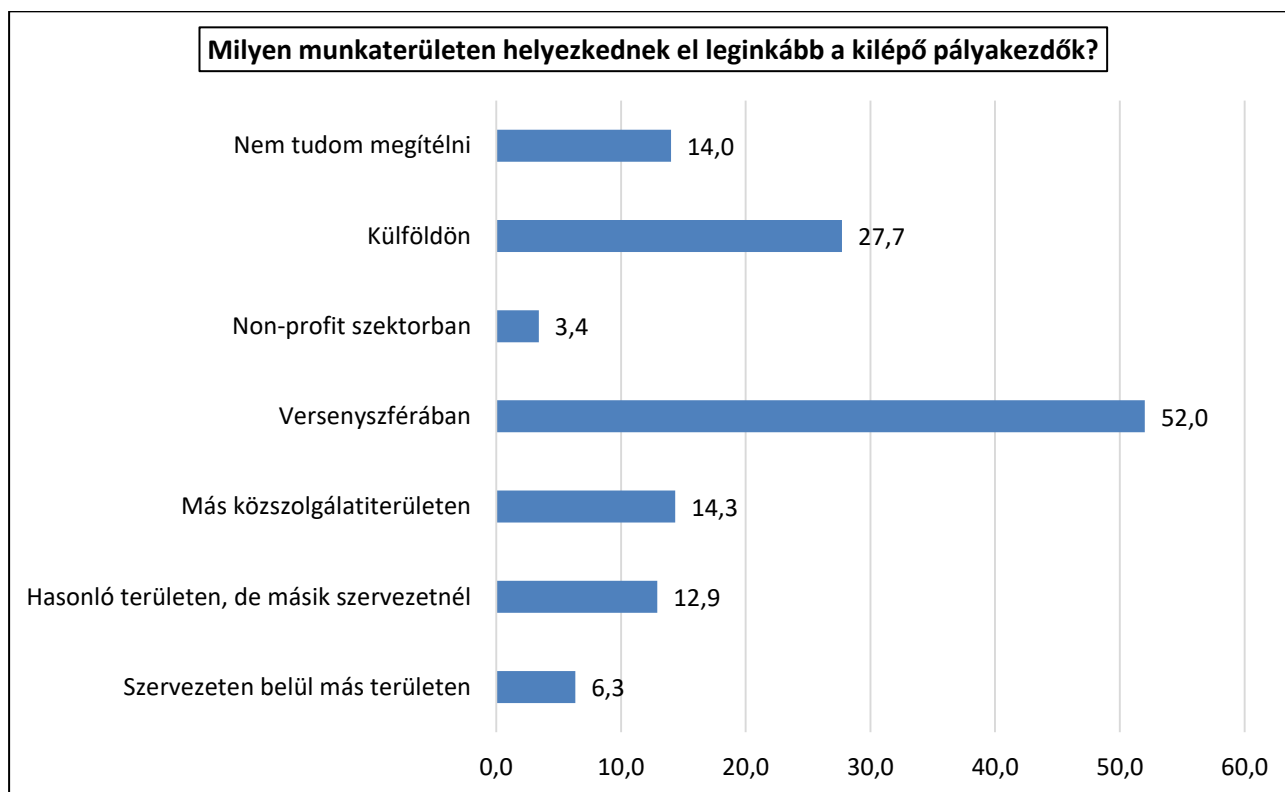
83. számú ábra



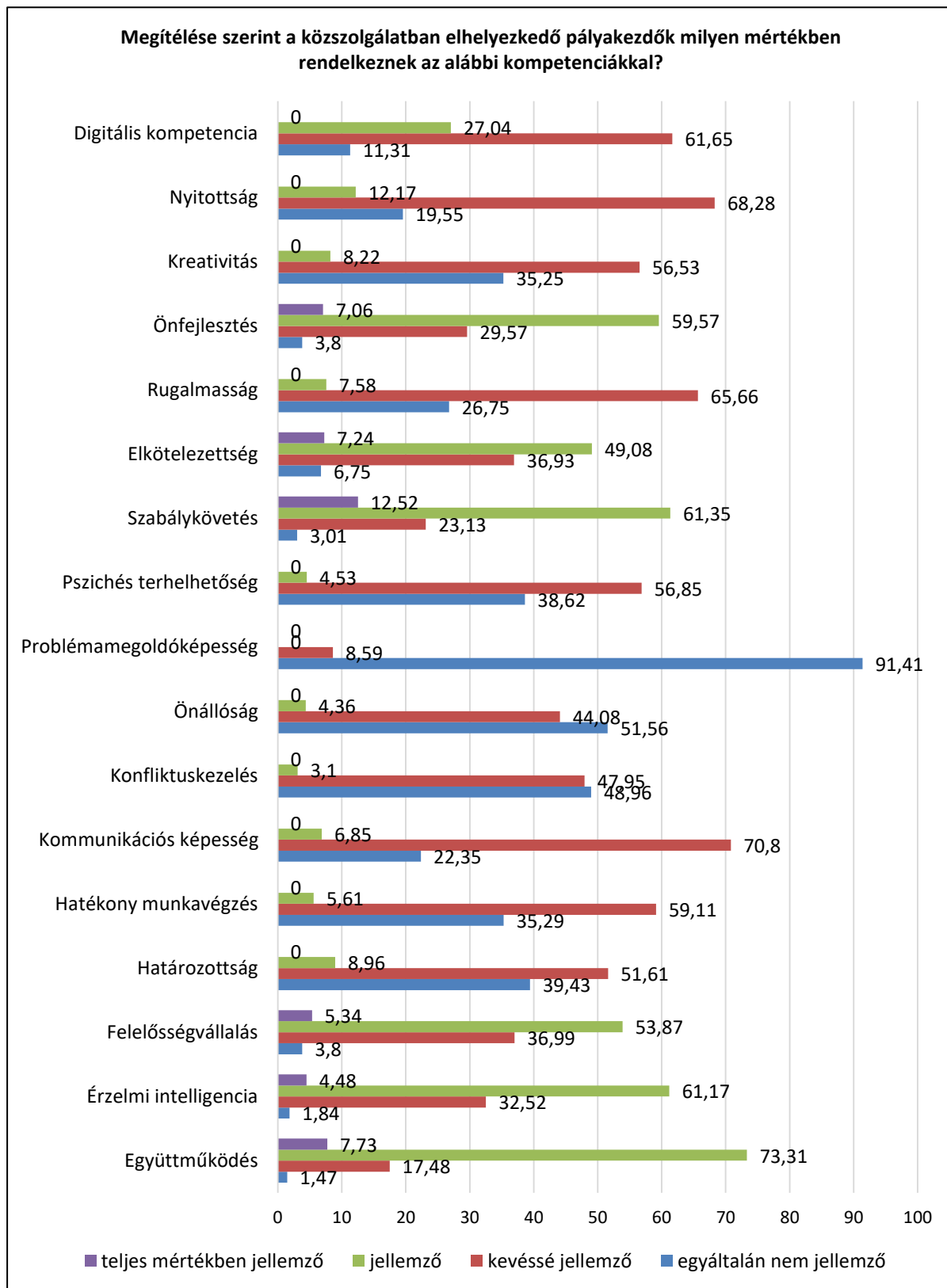
84. számú ábra



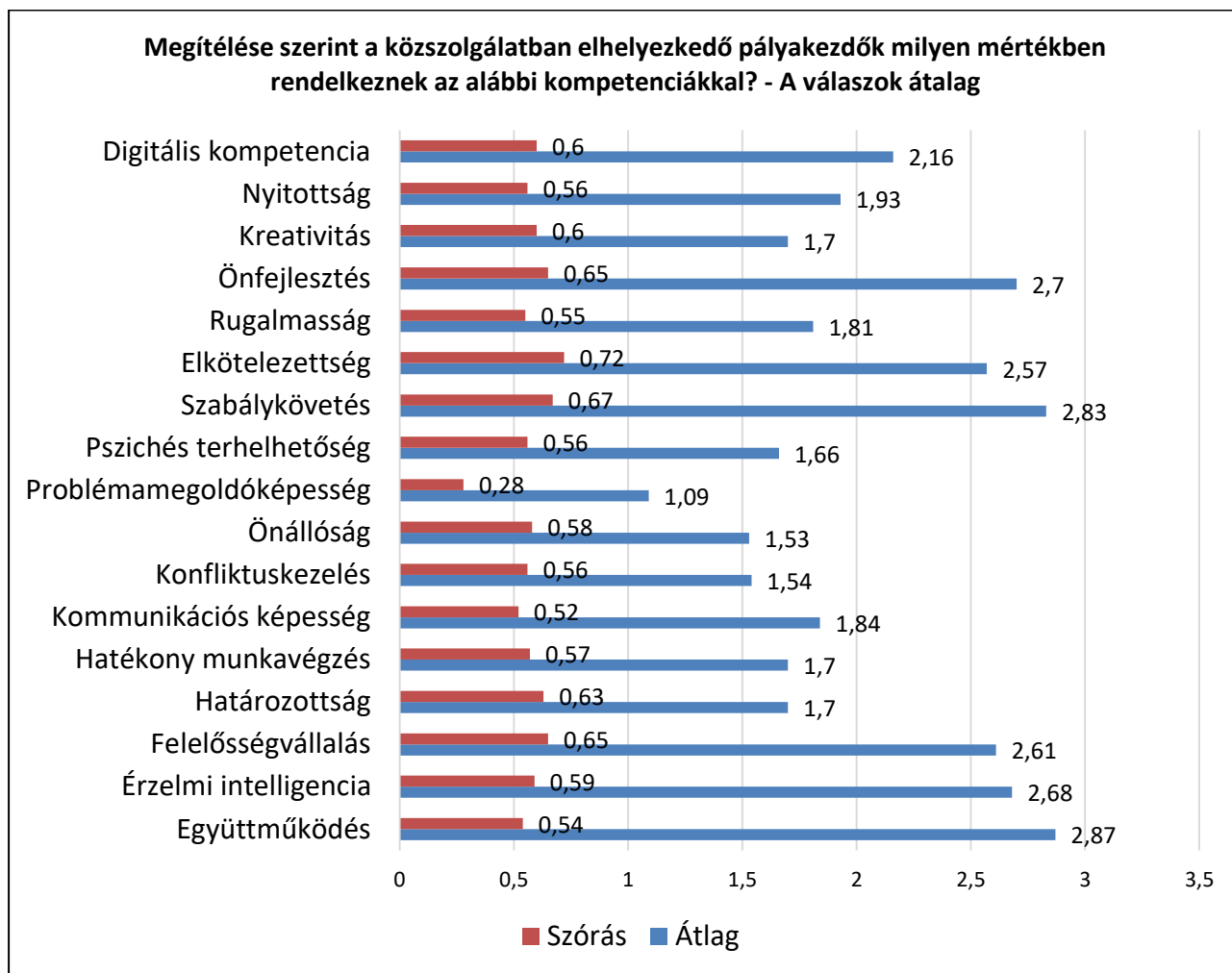
85. számú ábra



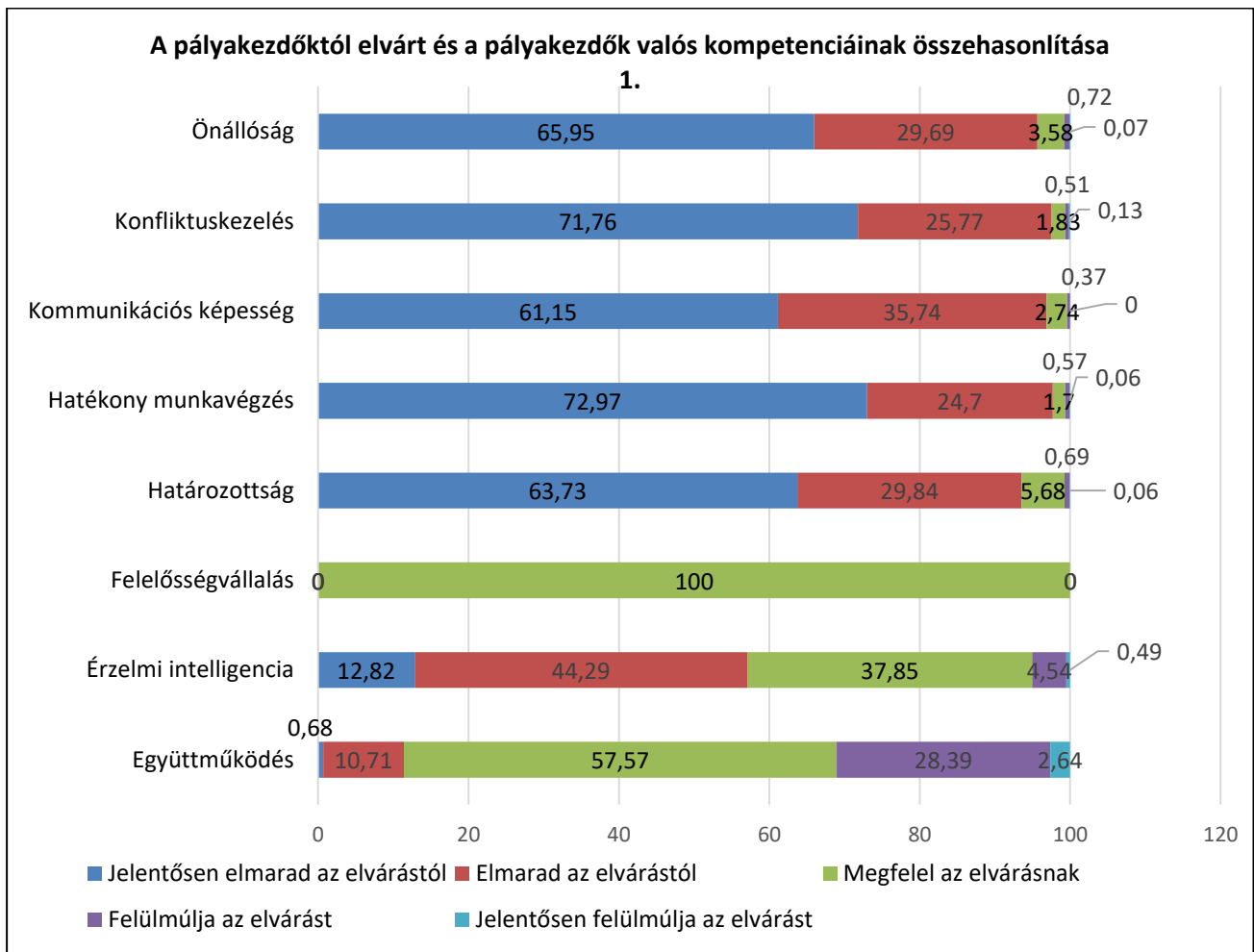
86. számú ábra



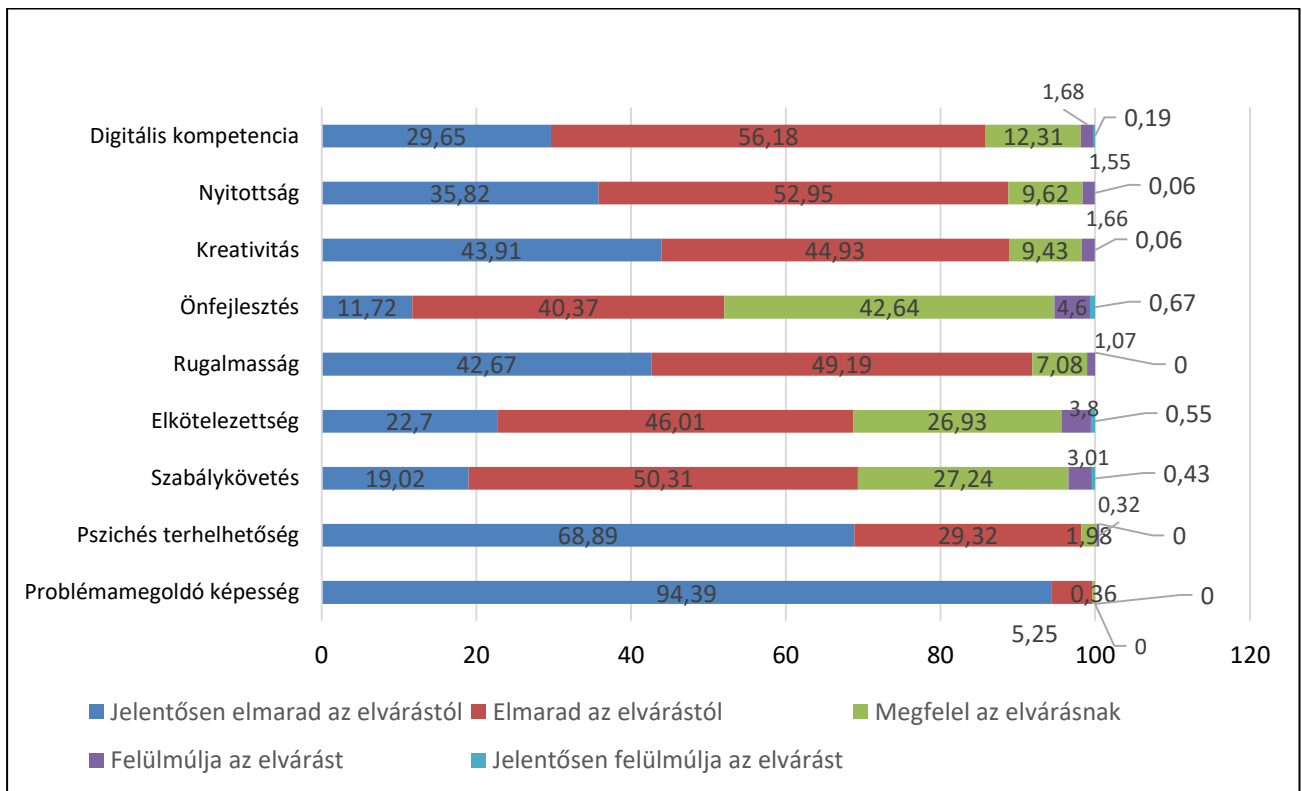
87. számú ábra



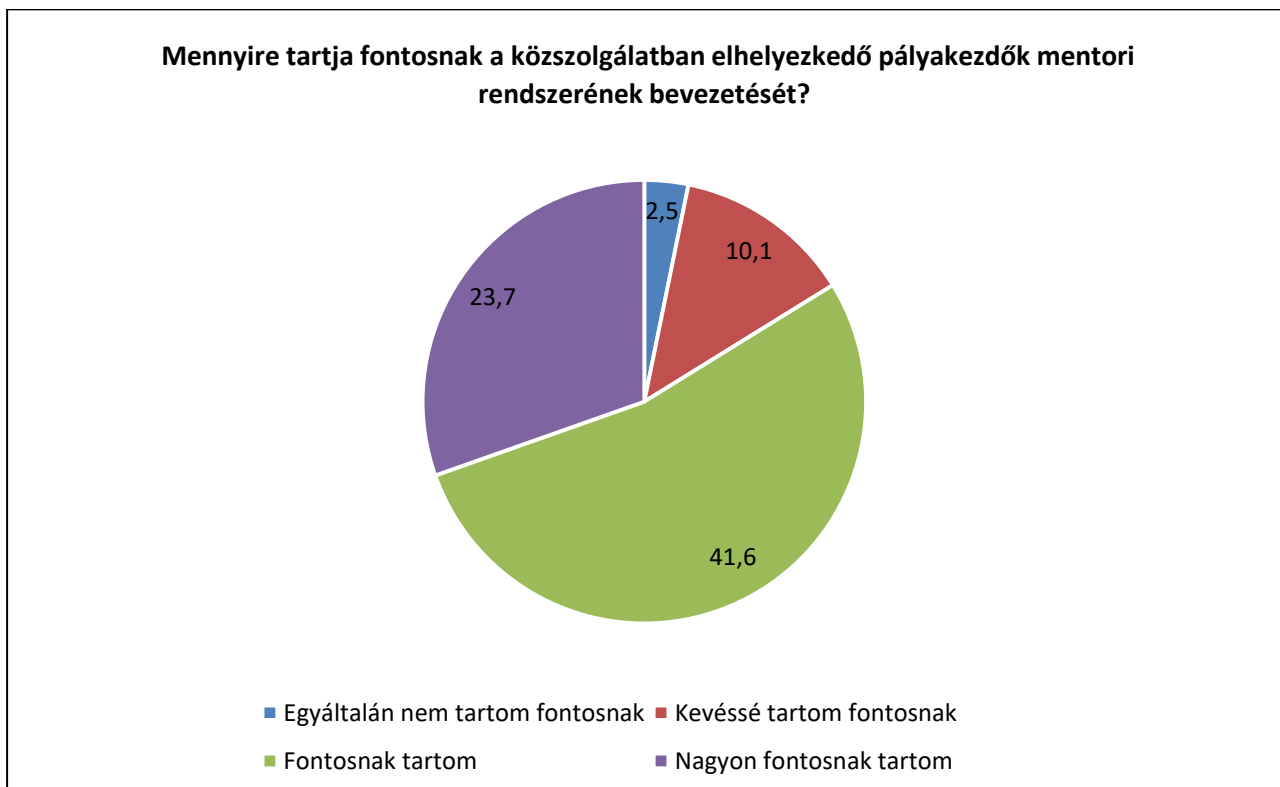
88. számú ábra



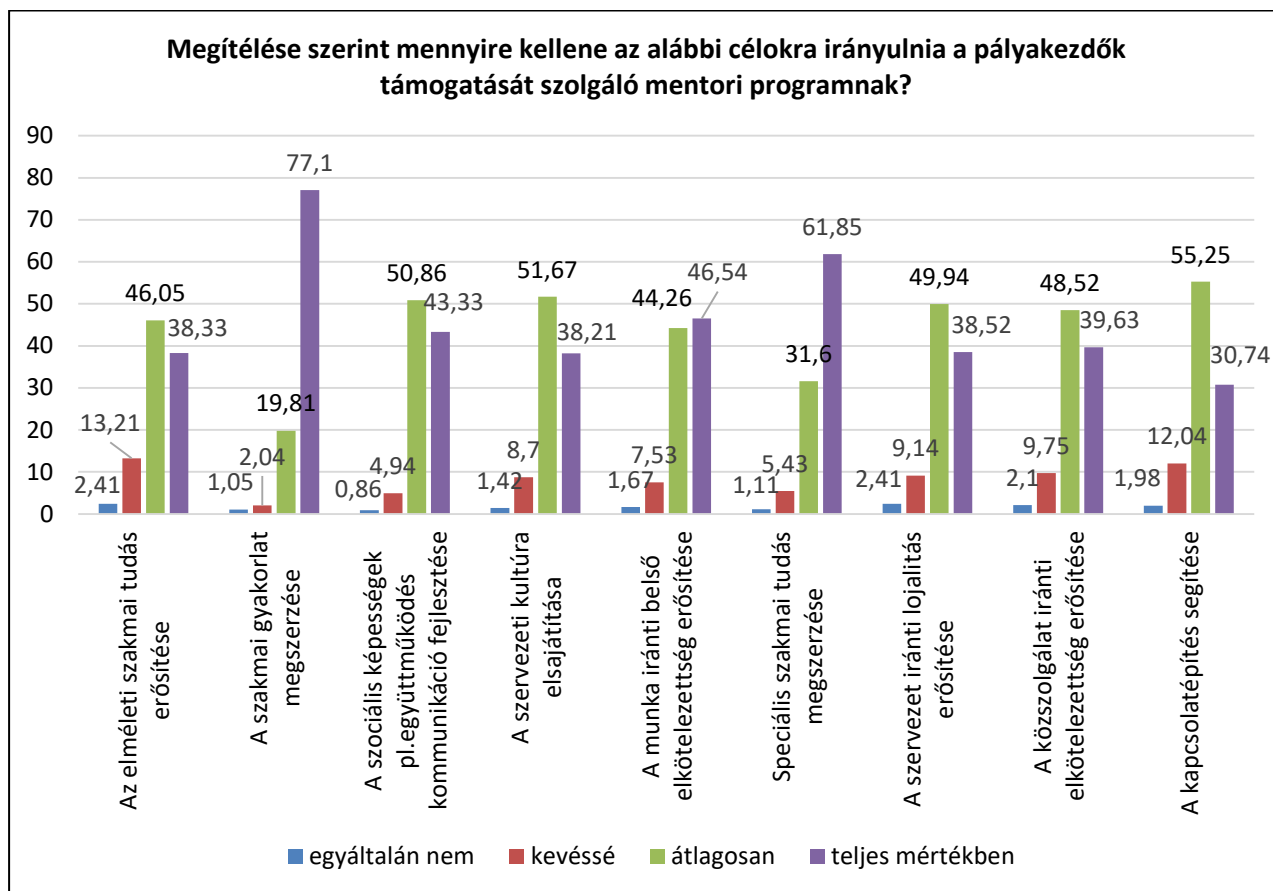
89. számú ábra



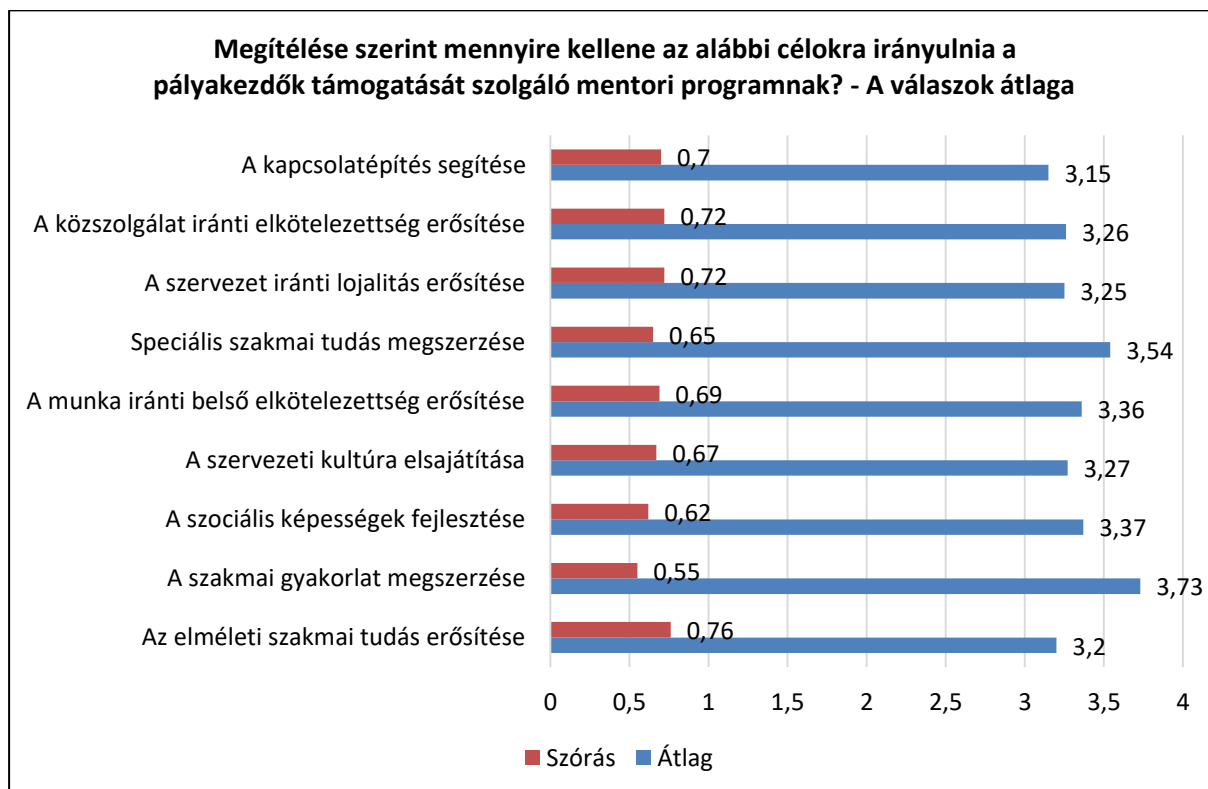
90. számú ábra



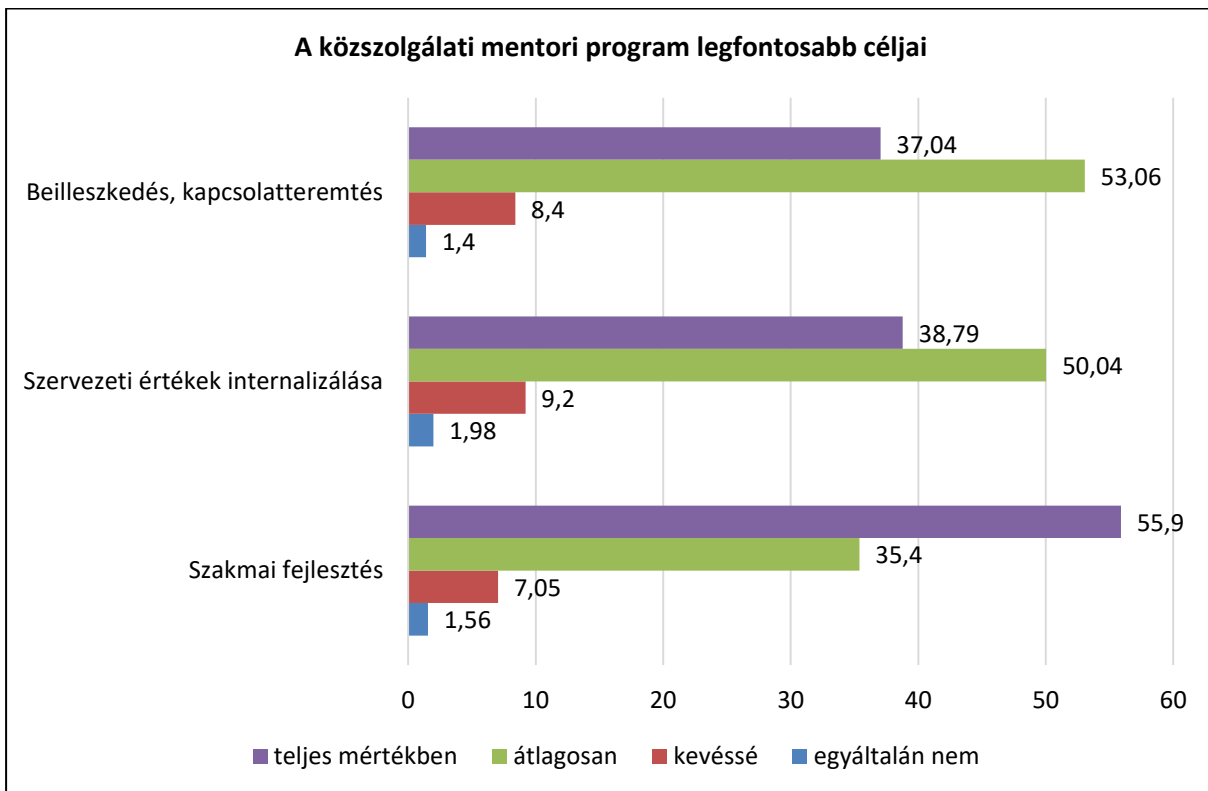
91. számú ábra



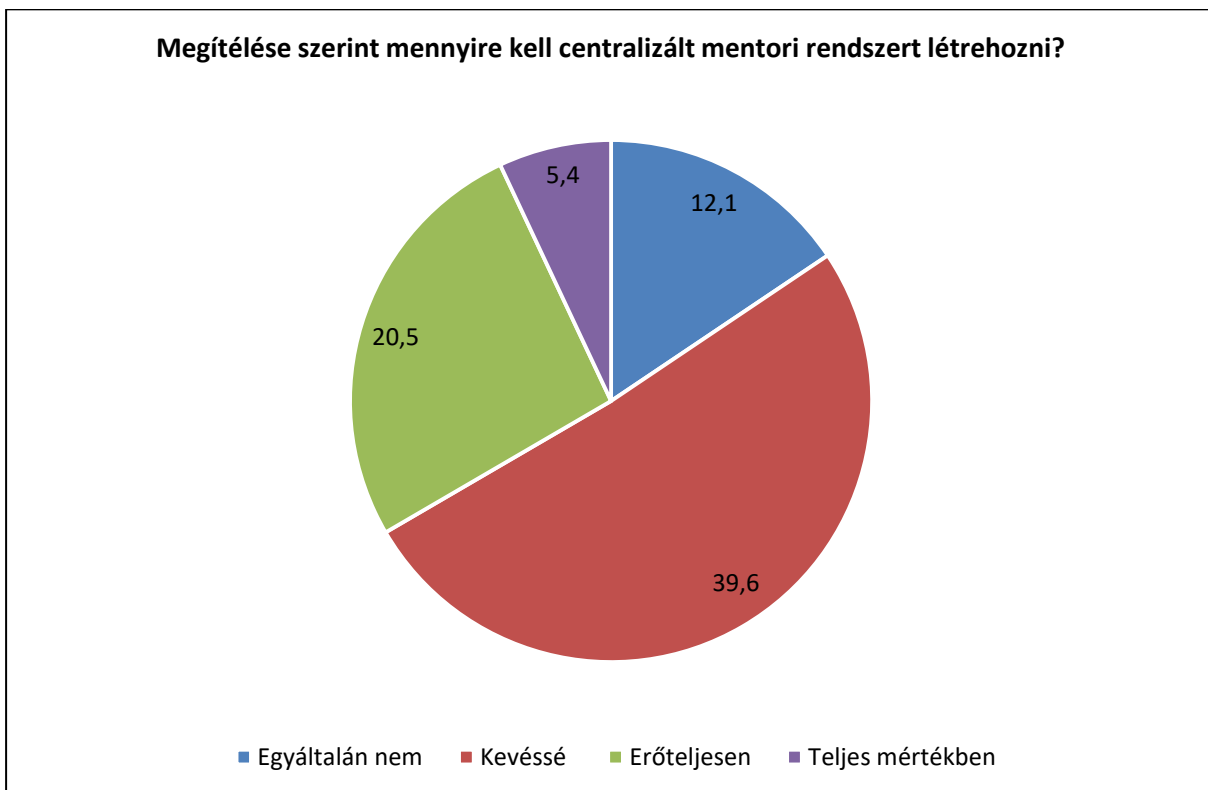
92. számú ábra



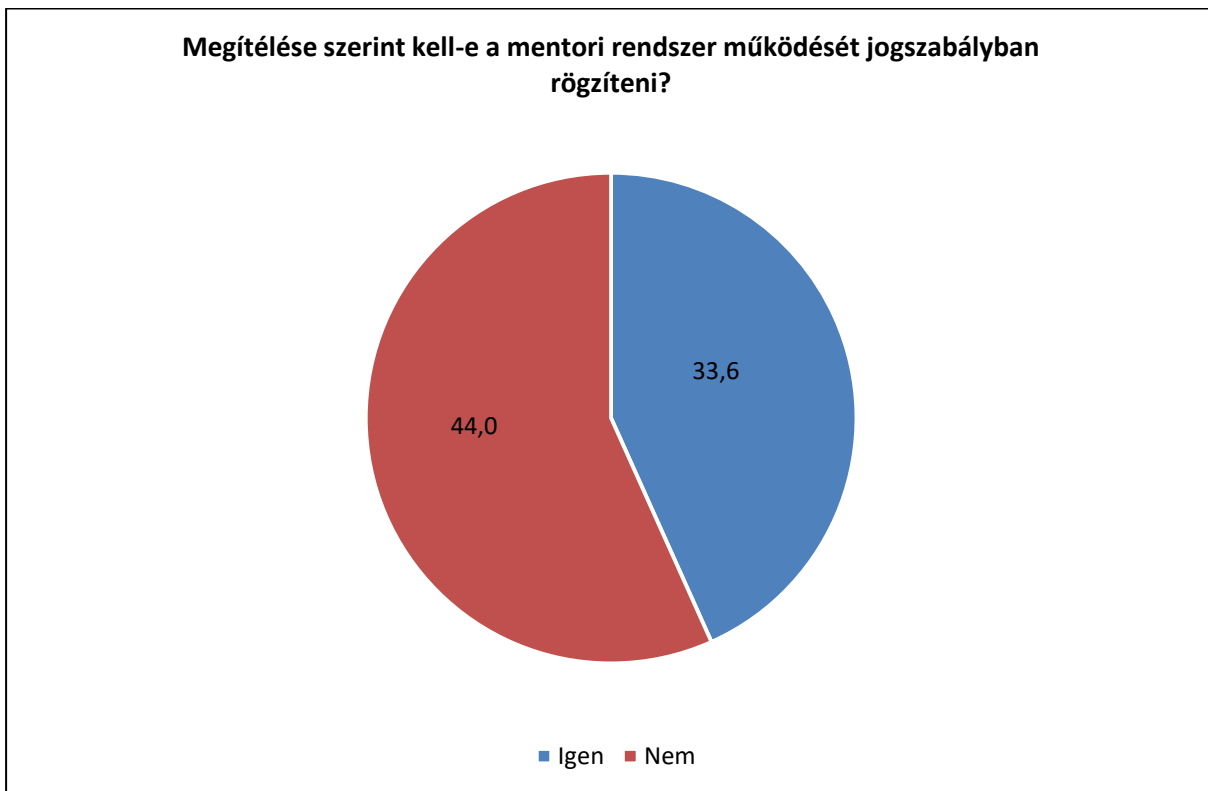
93. számú ábra



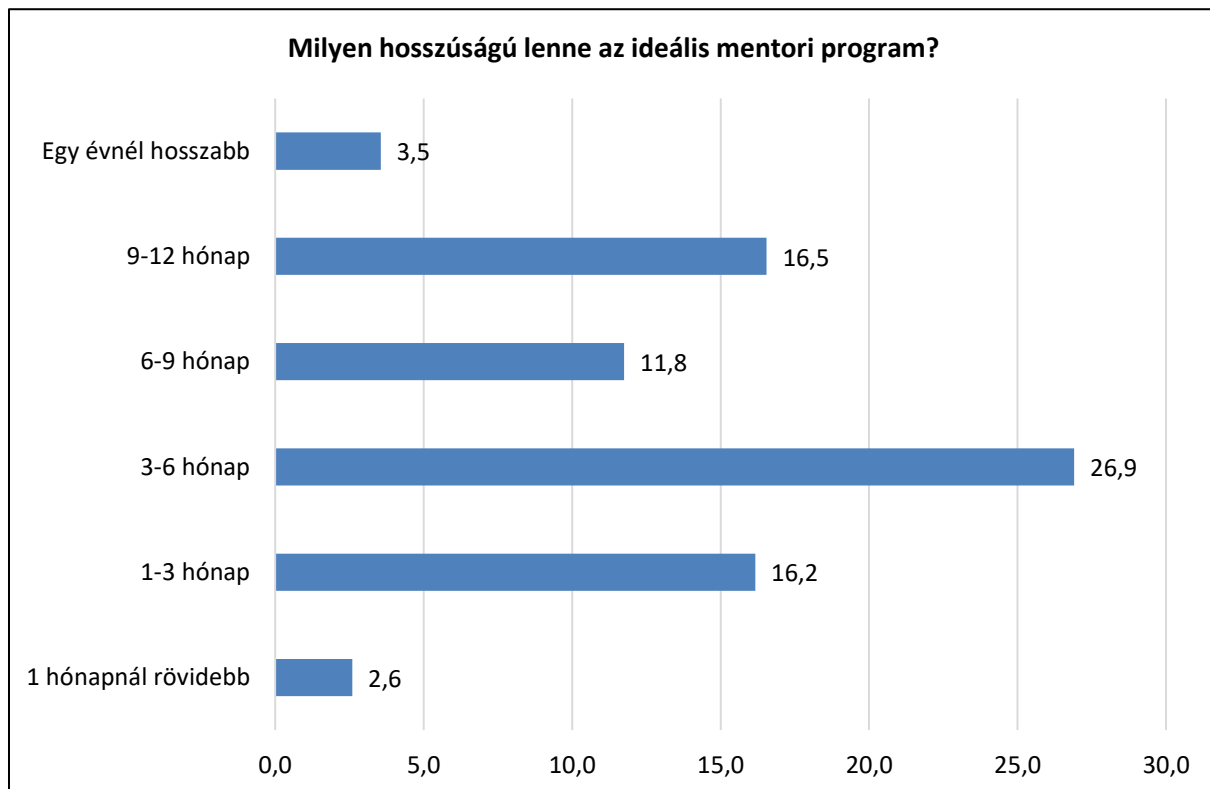
94. számú ábra



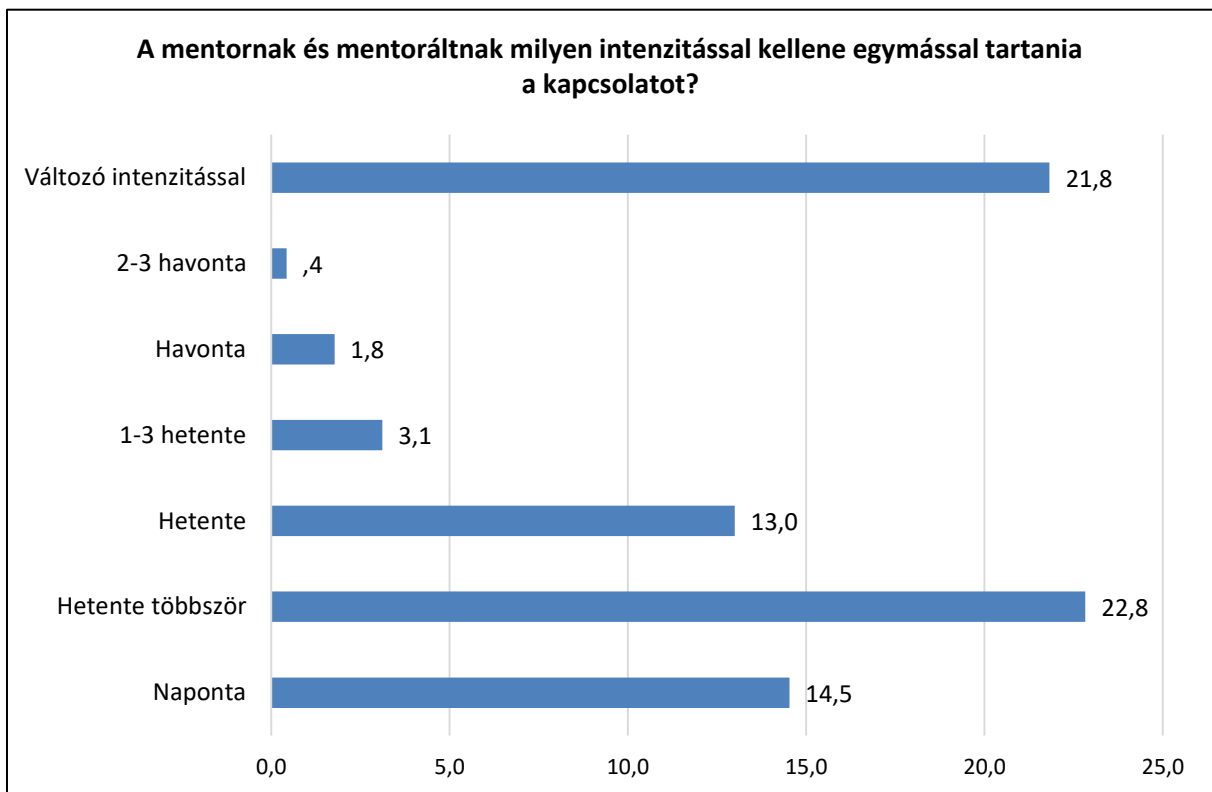
95. számú ábra



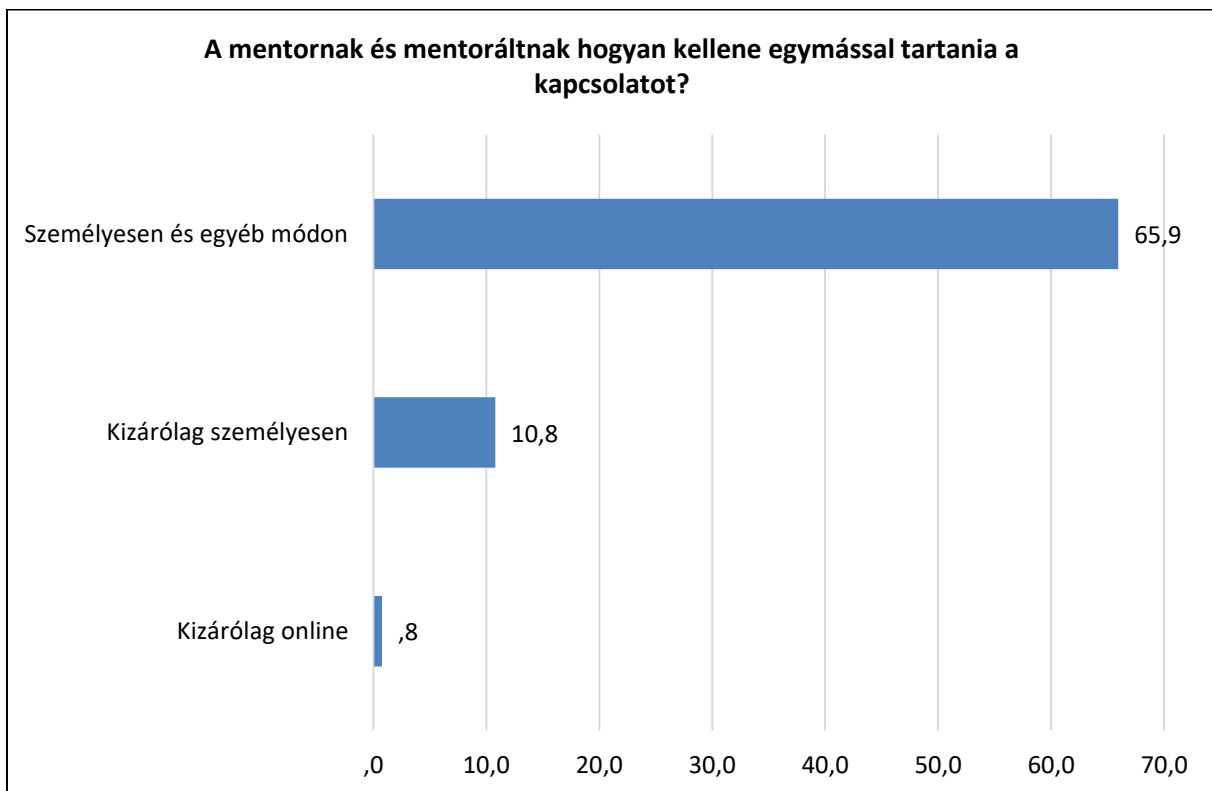
96. számú ábra



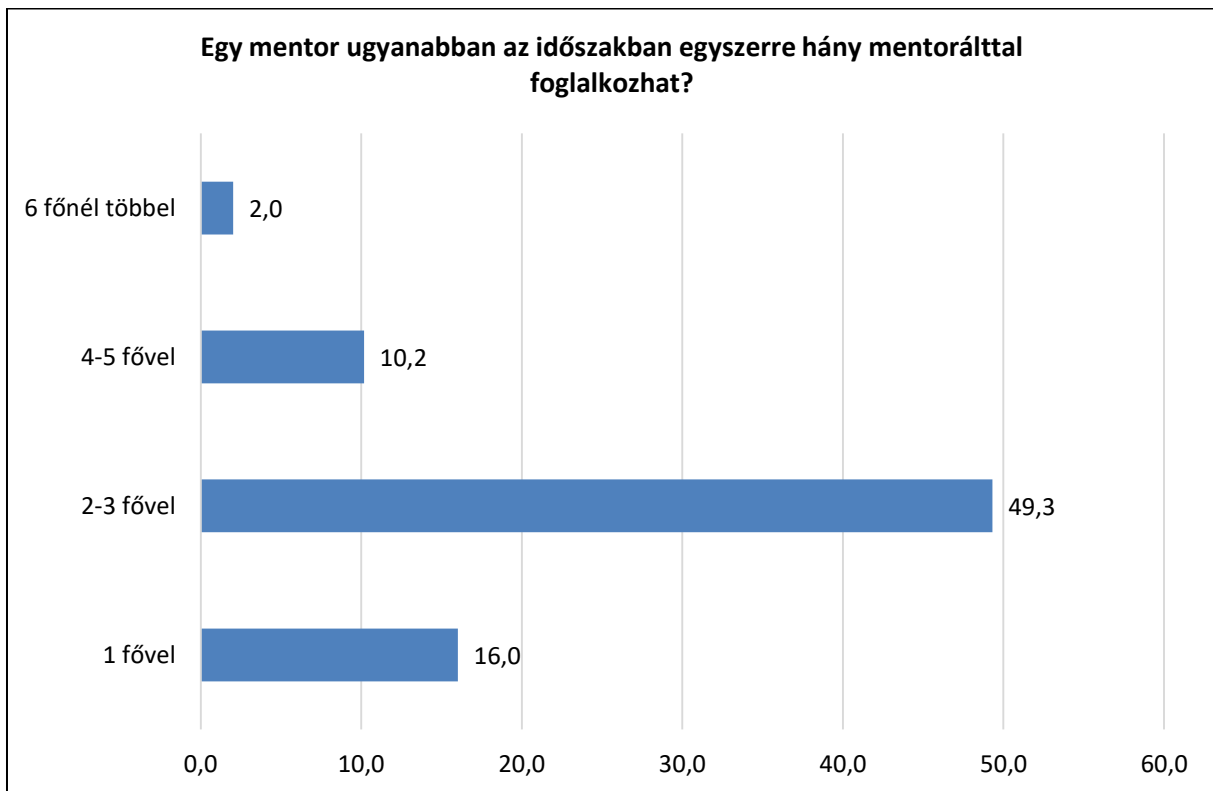
97. számú ábra



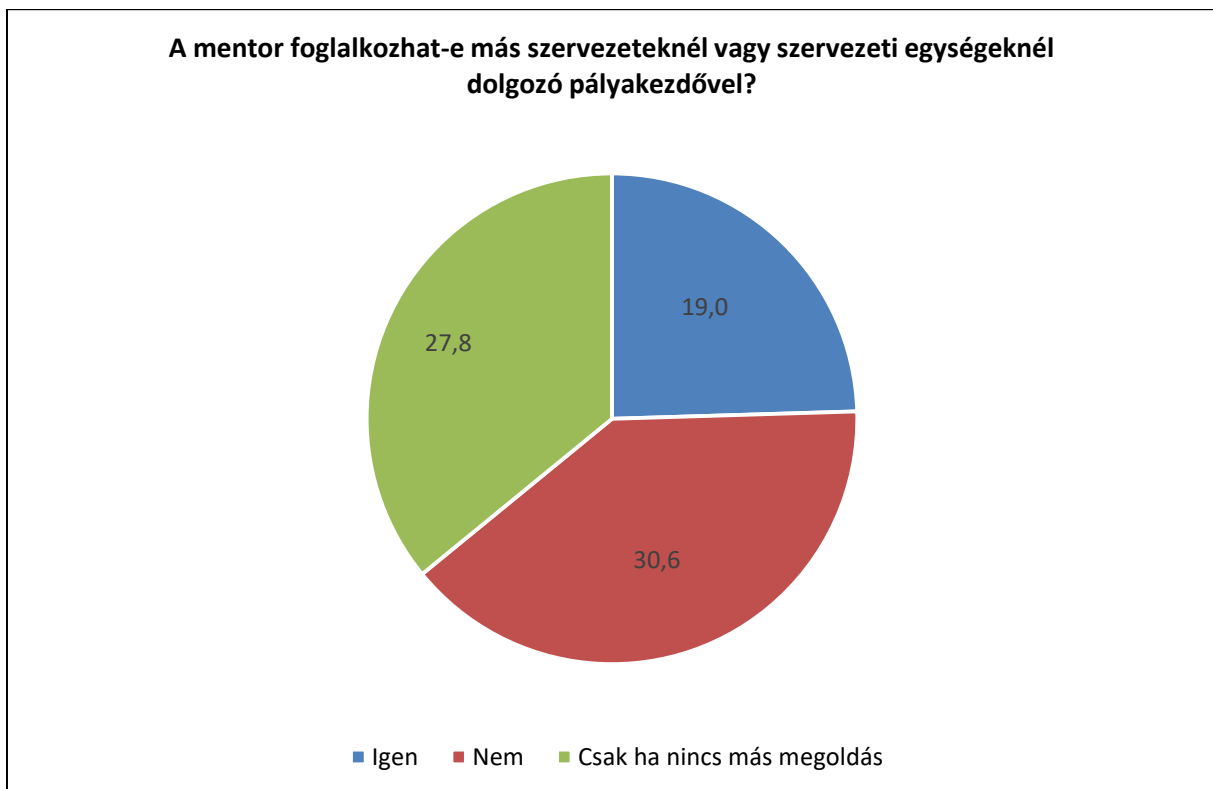
98. számú ábra



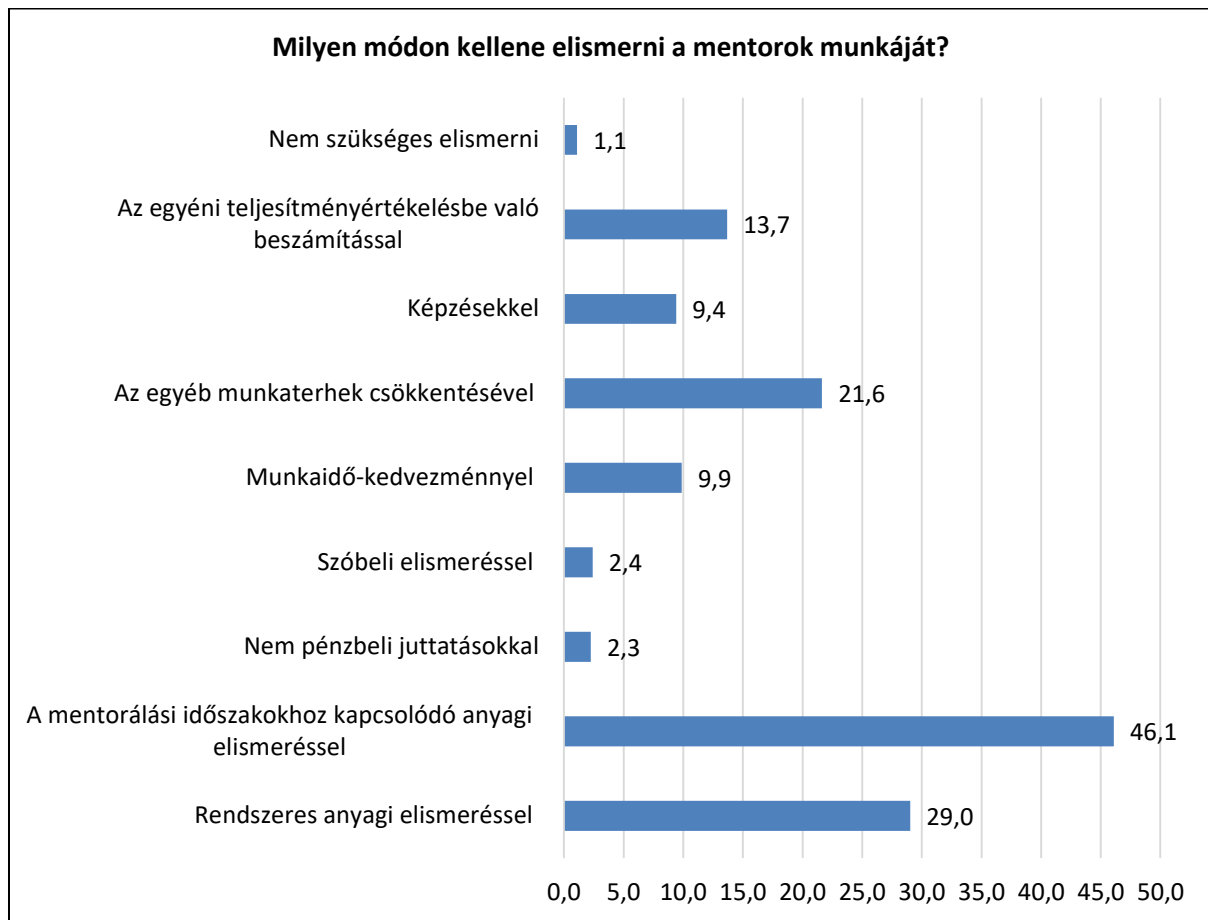
99. számú ábra



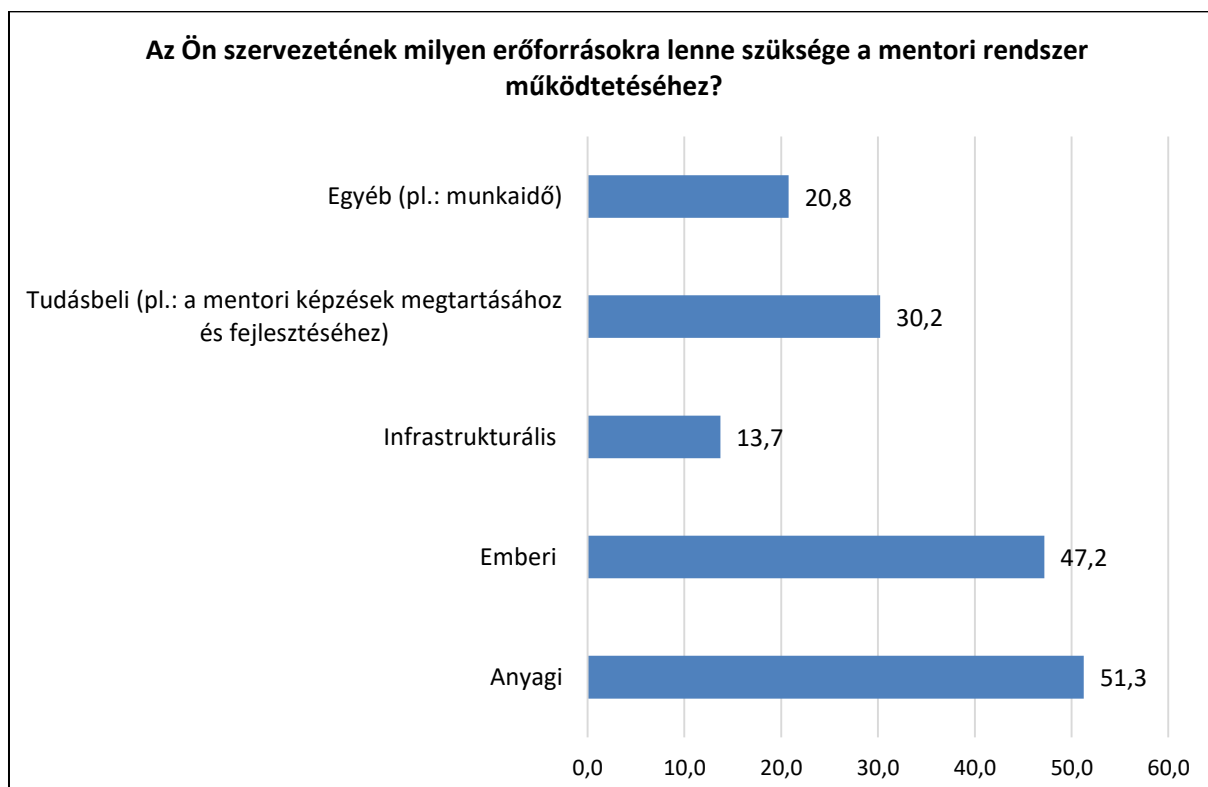
100. számú ábra



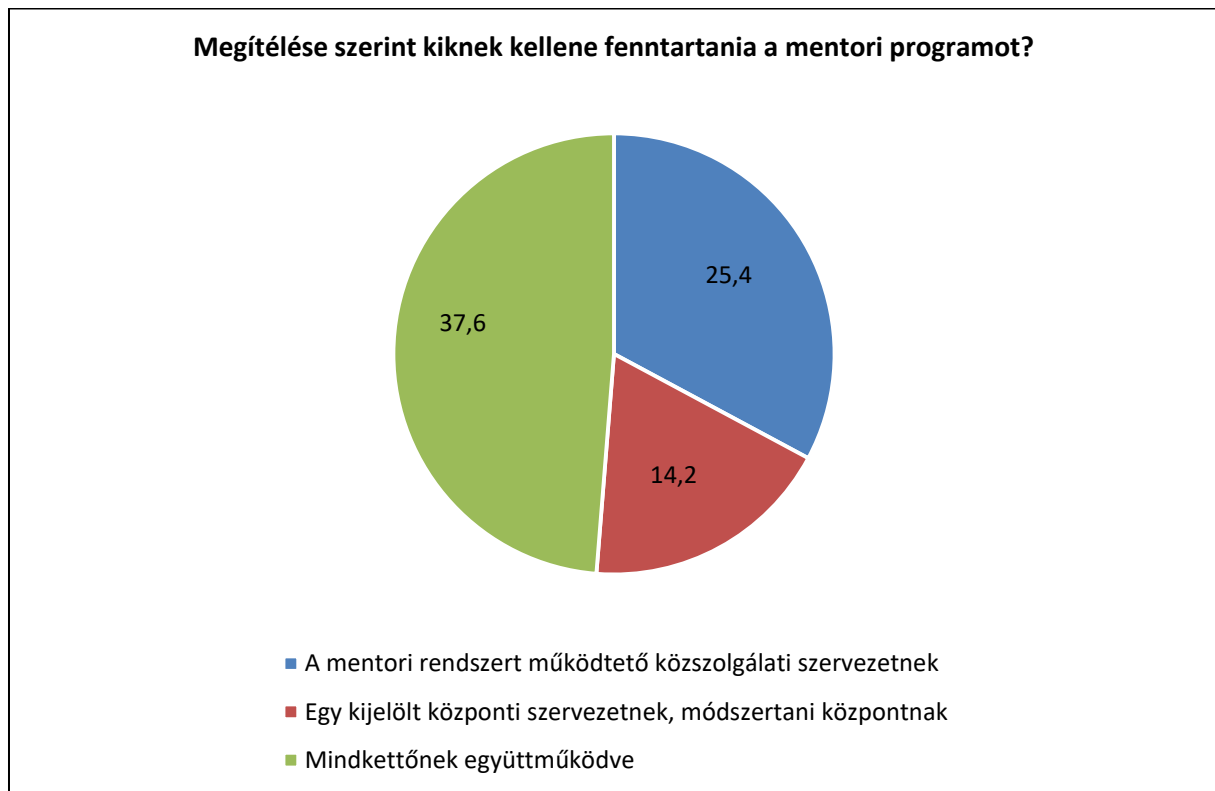
101. számú ábra



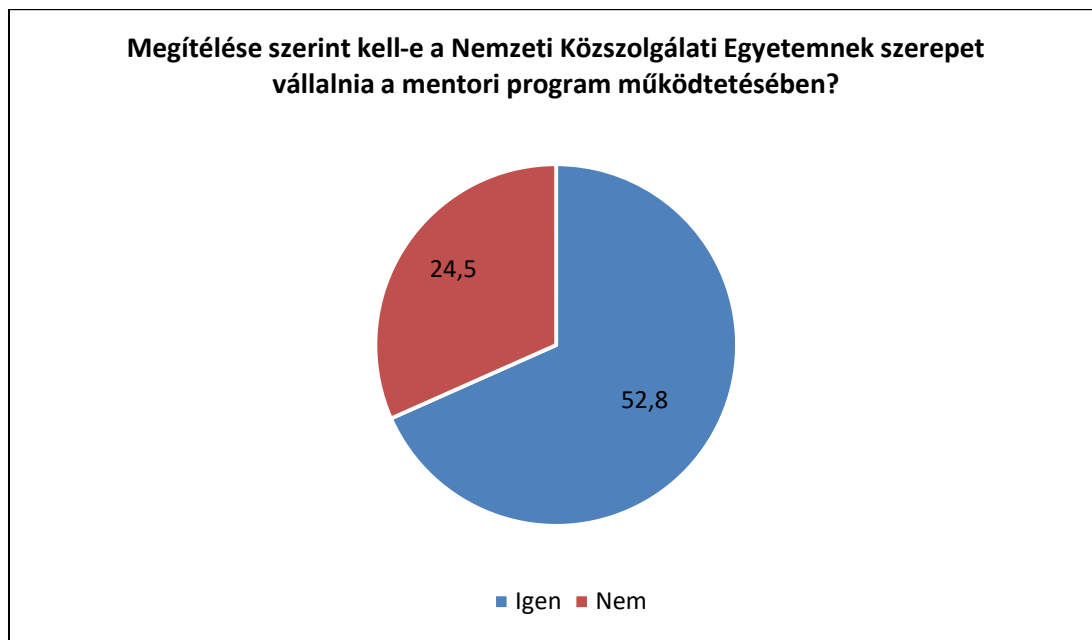
102. számú ábra



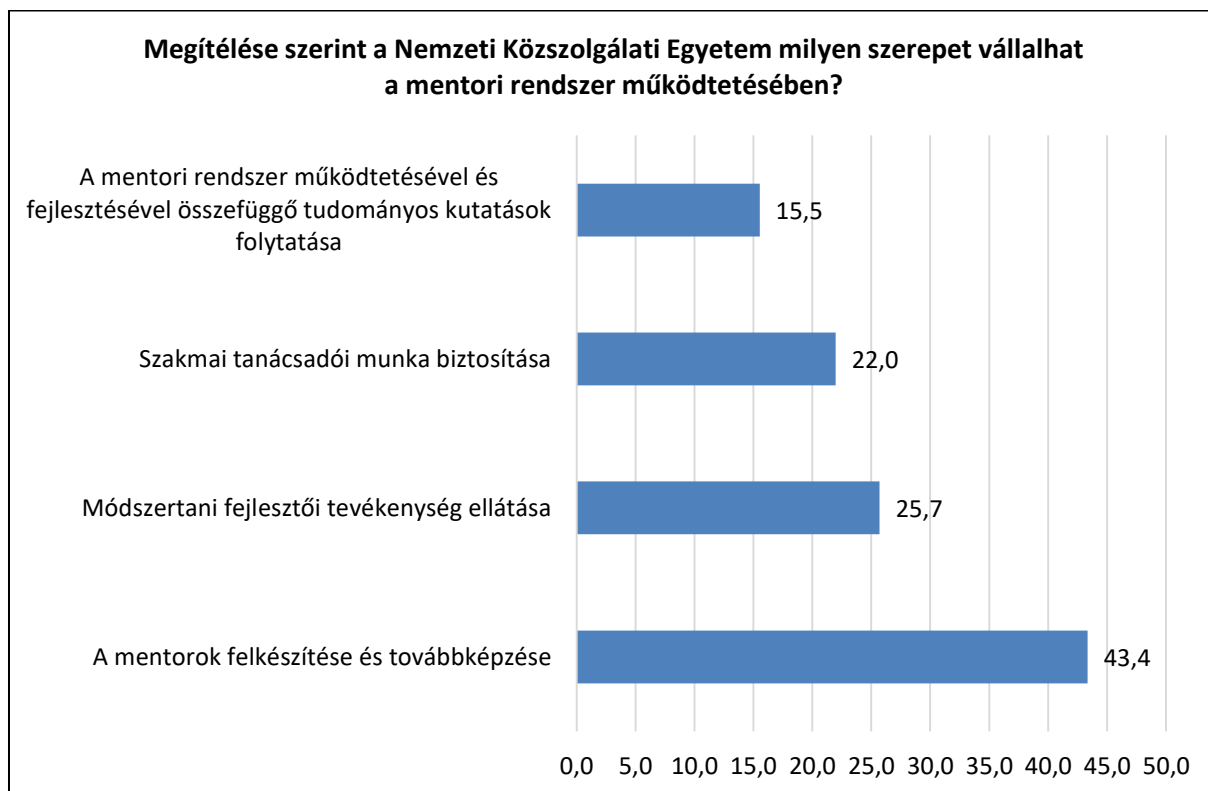
103. számú ábra



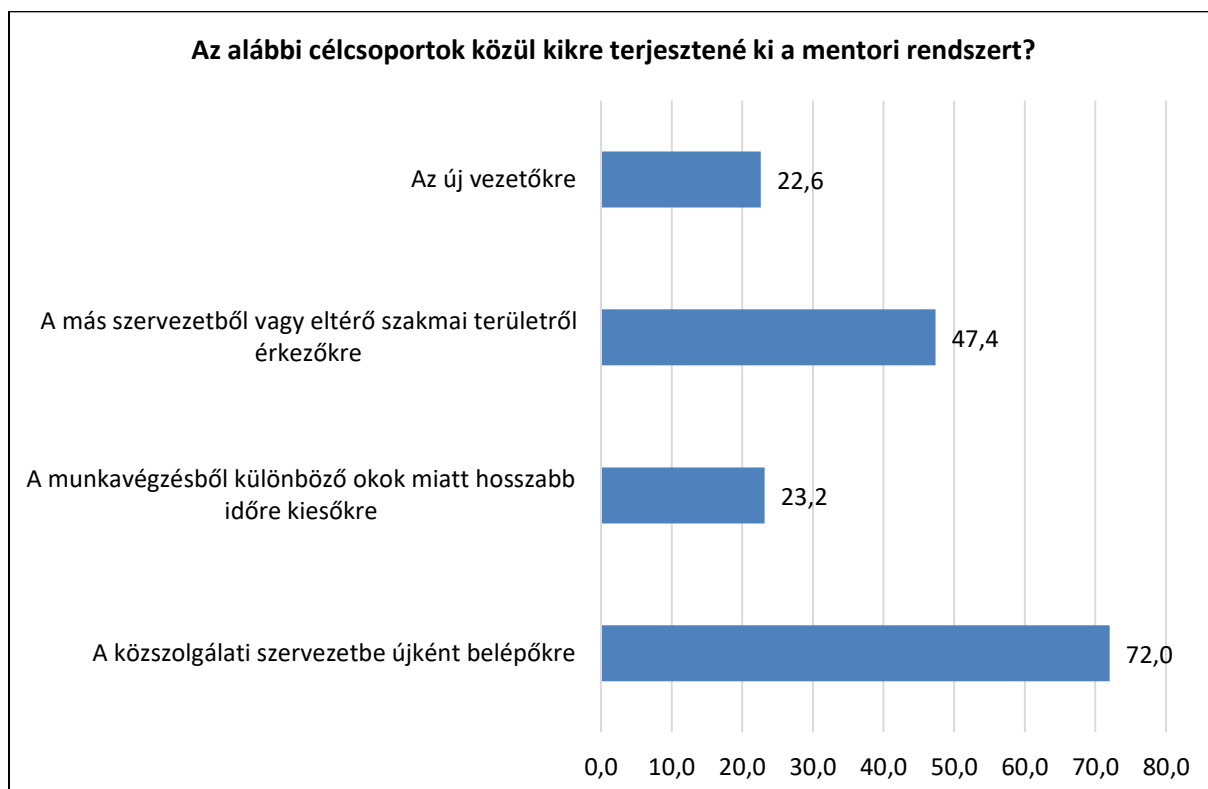
104. számú ábra



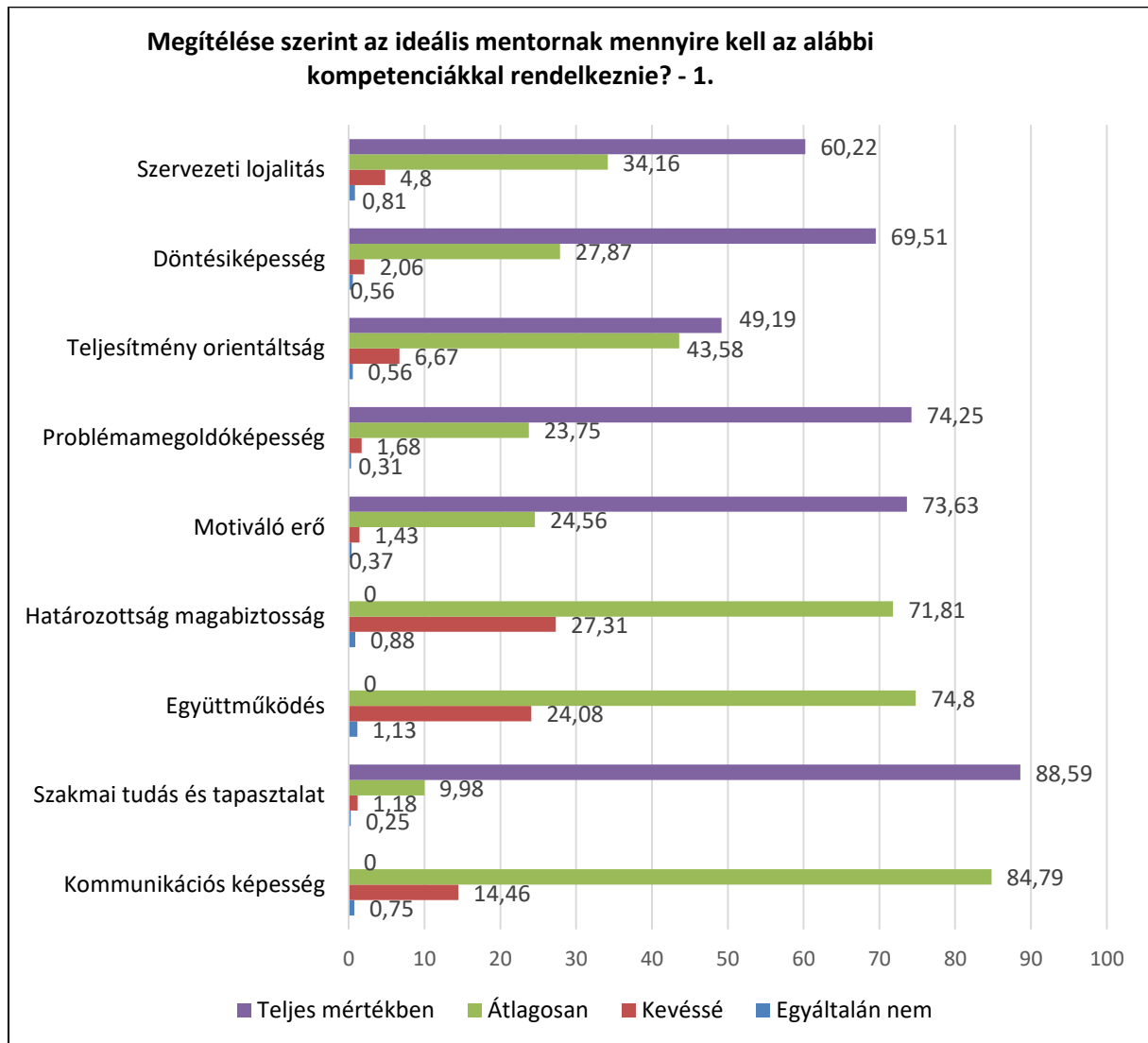
105. számú ábra



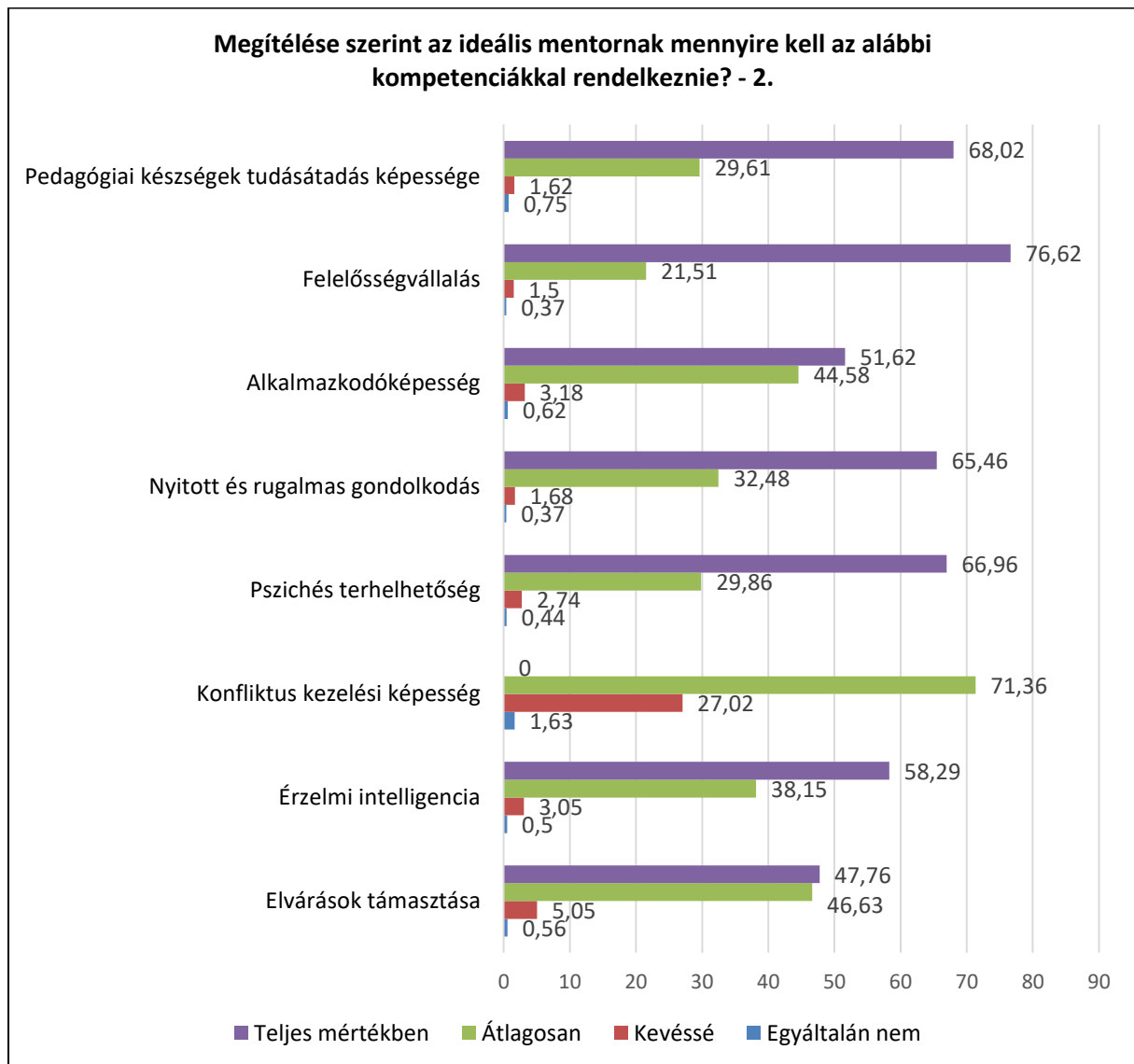
106. számú ábra



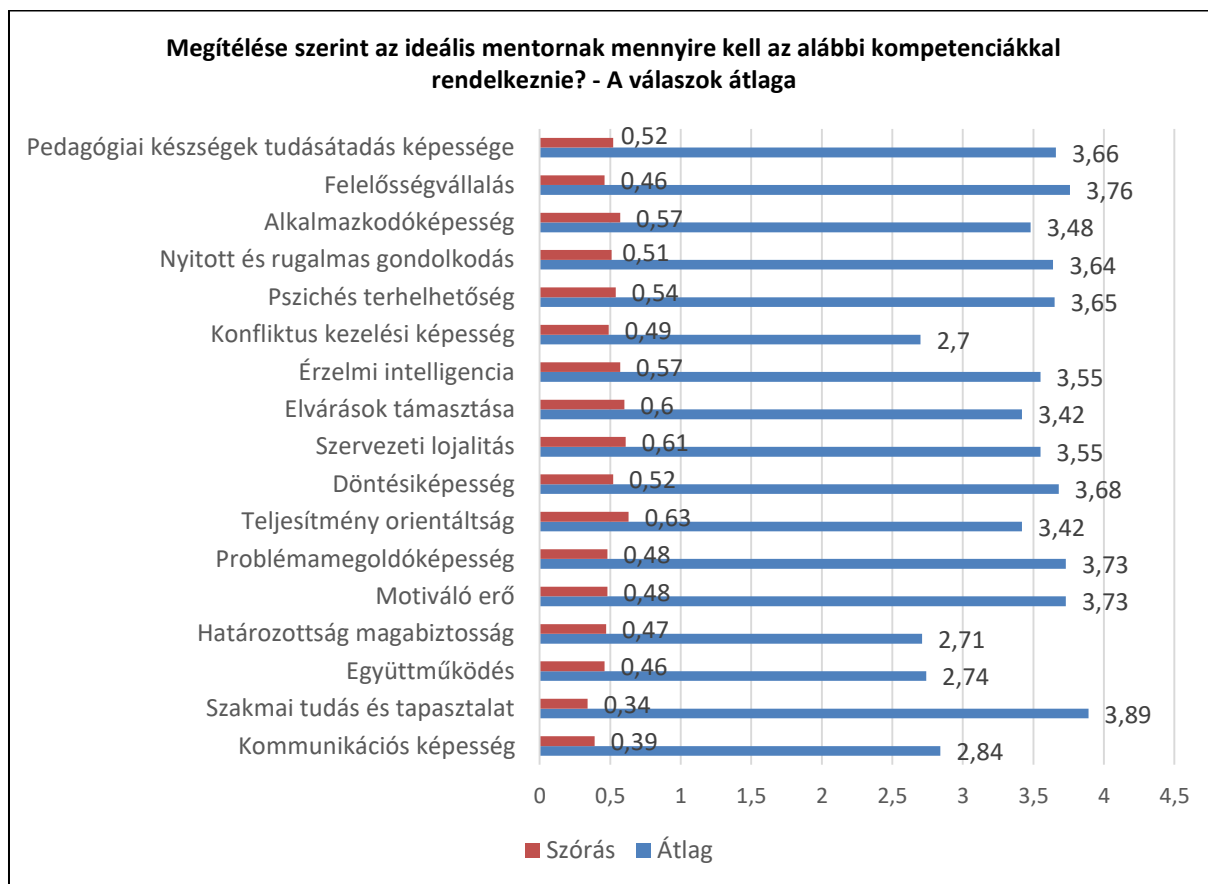
107. számú ábra



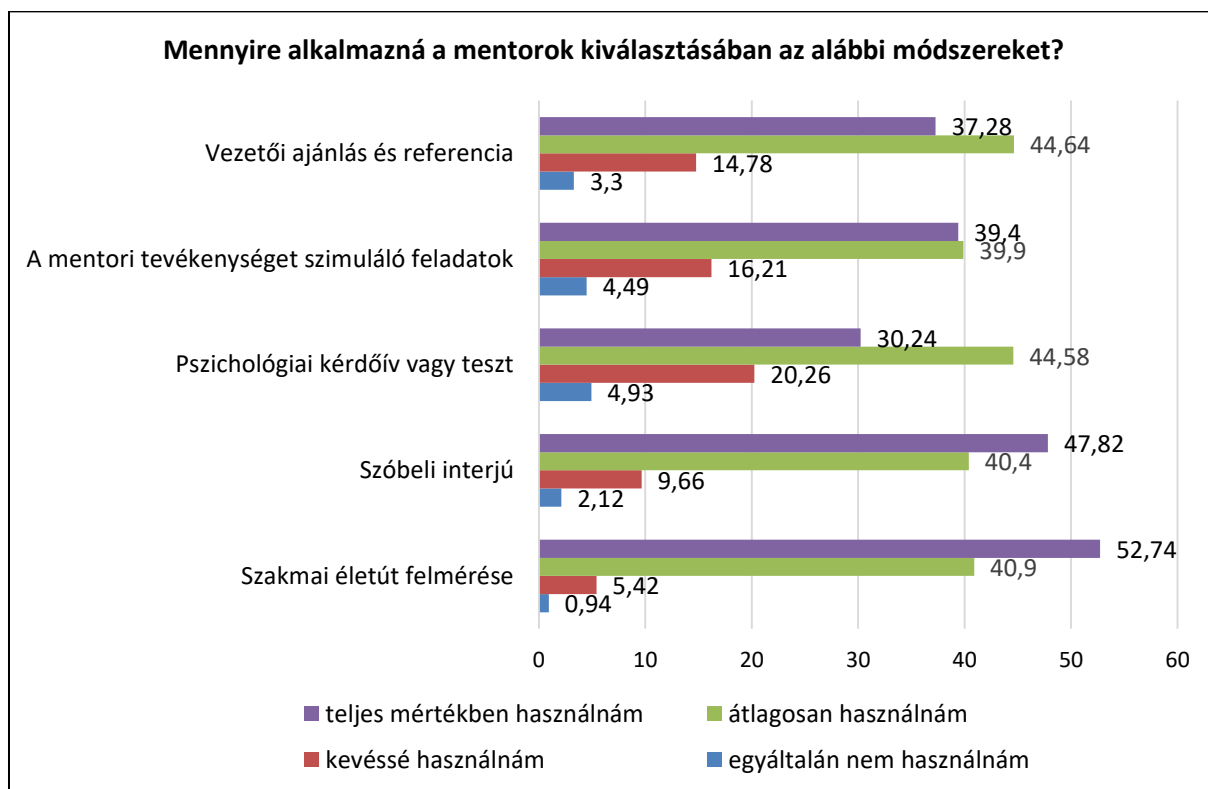
108. számú ábra



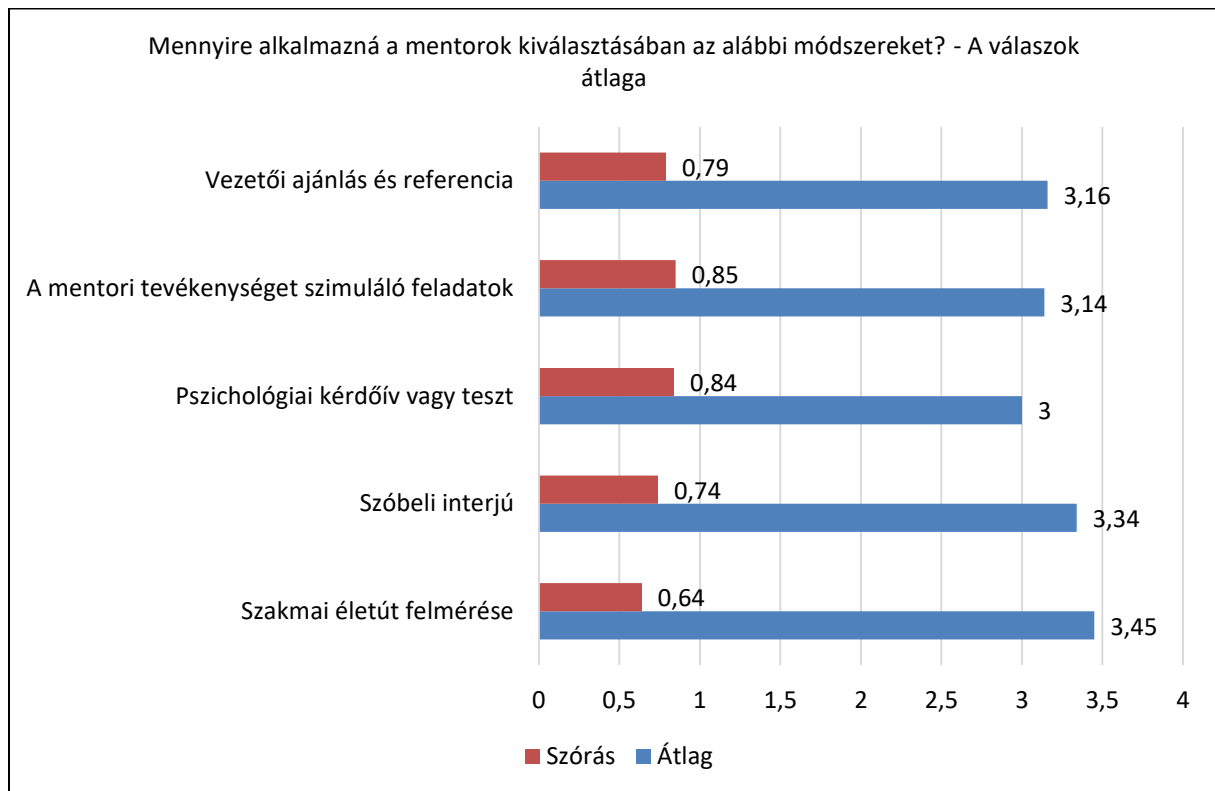
109. számú ábra



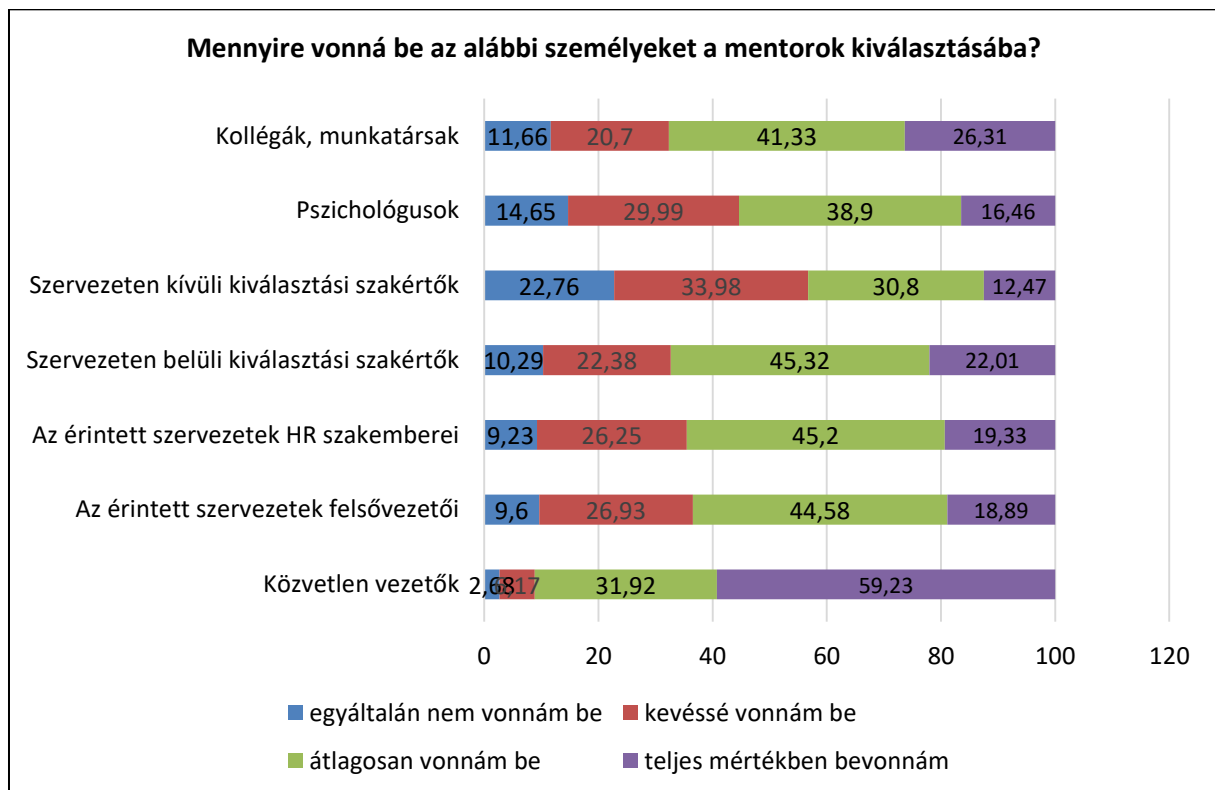
110. számú ábra



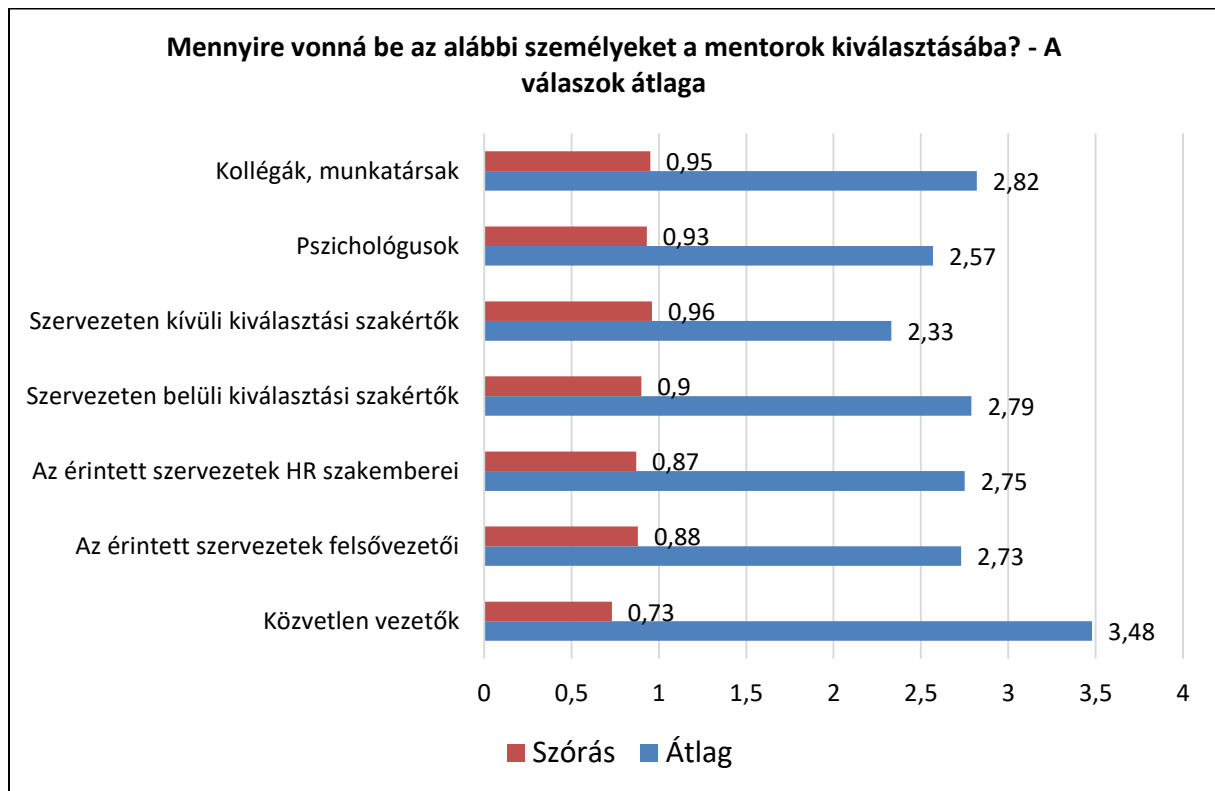
111. számú ábra



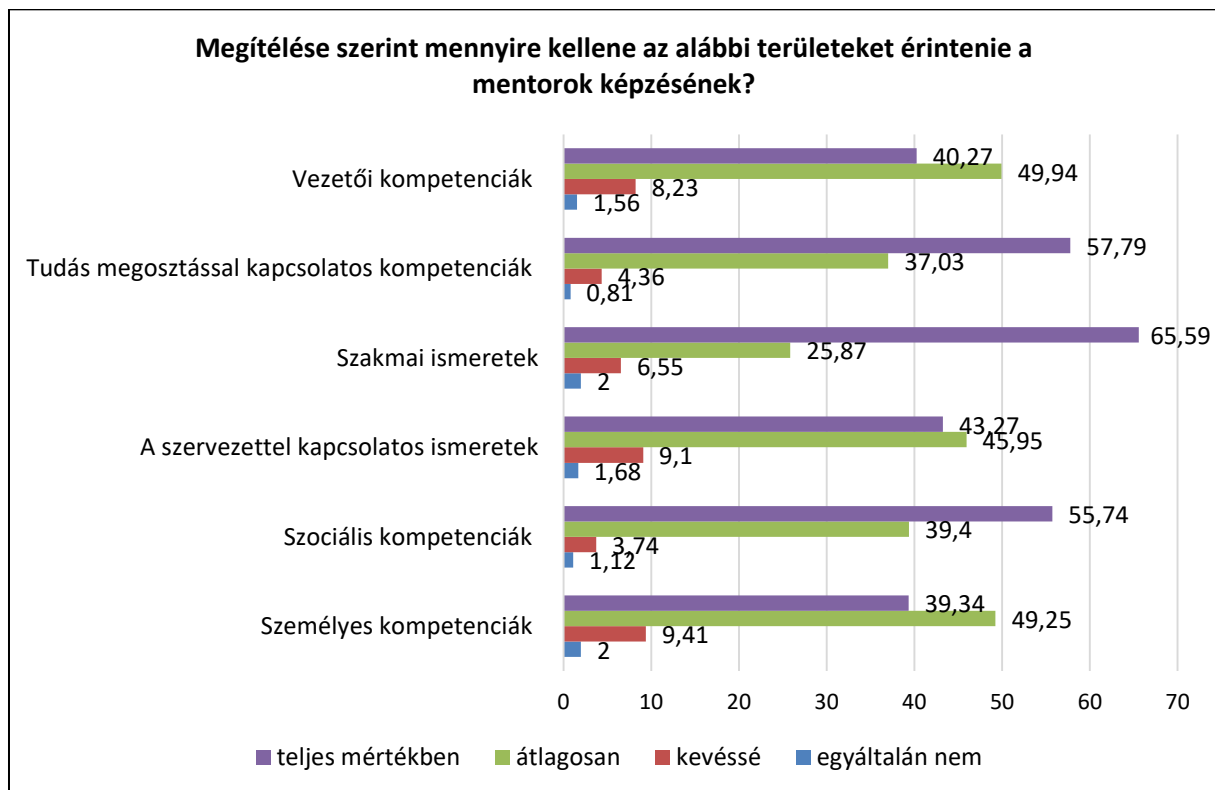
112. számú ábra



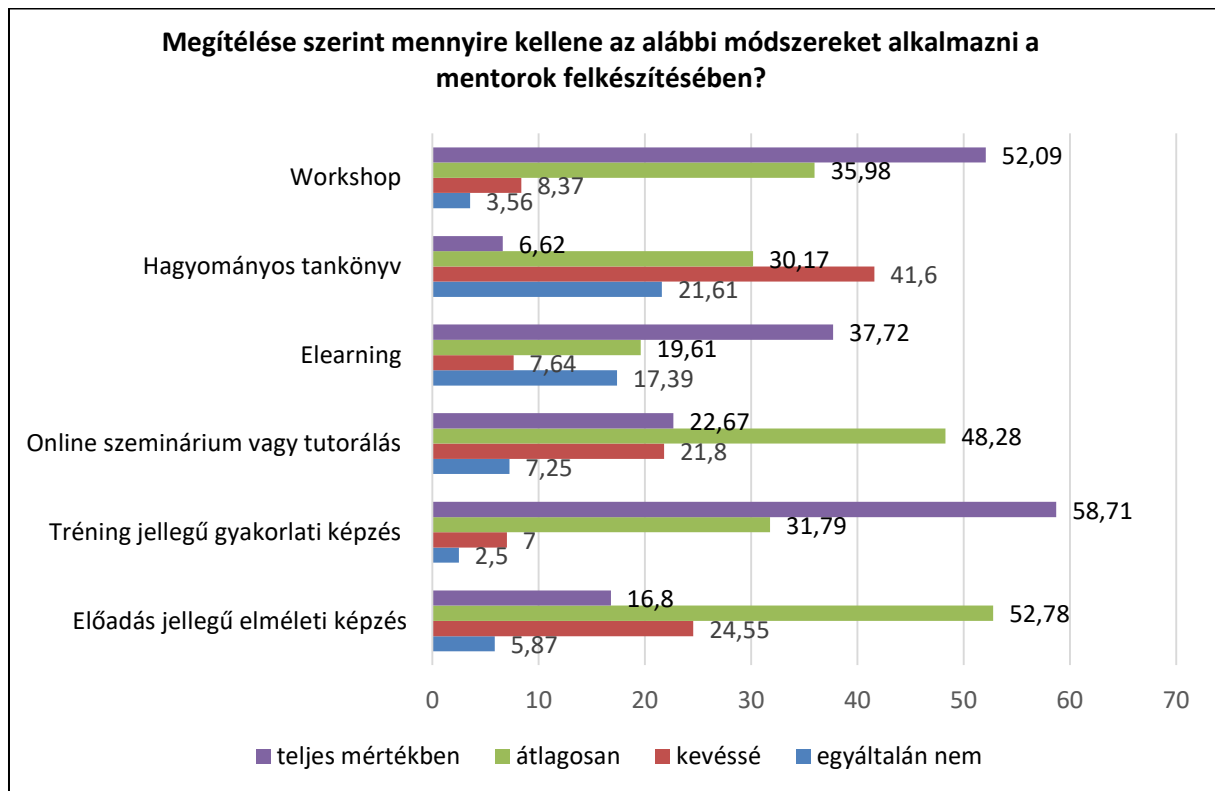
113. számú ábra



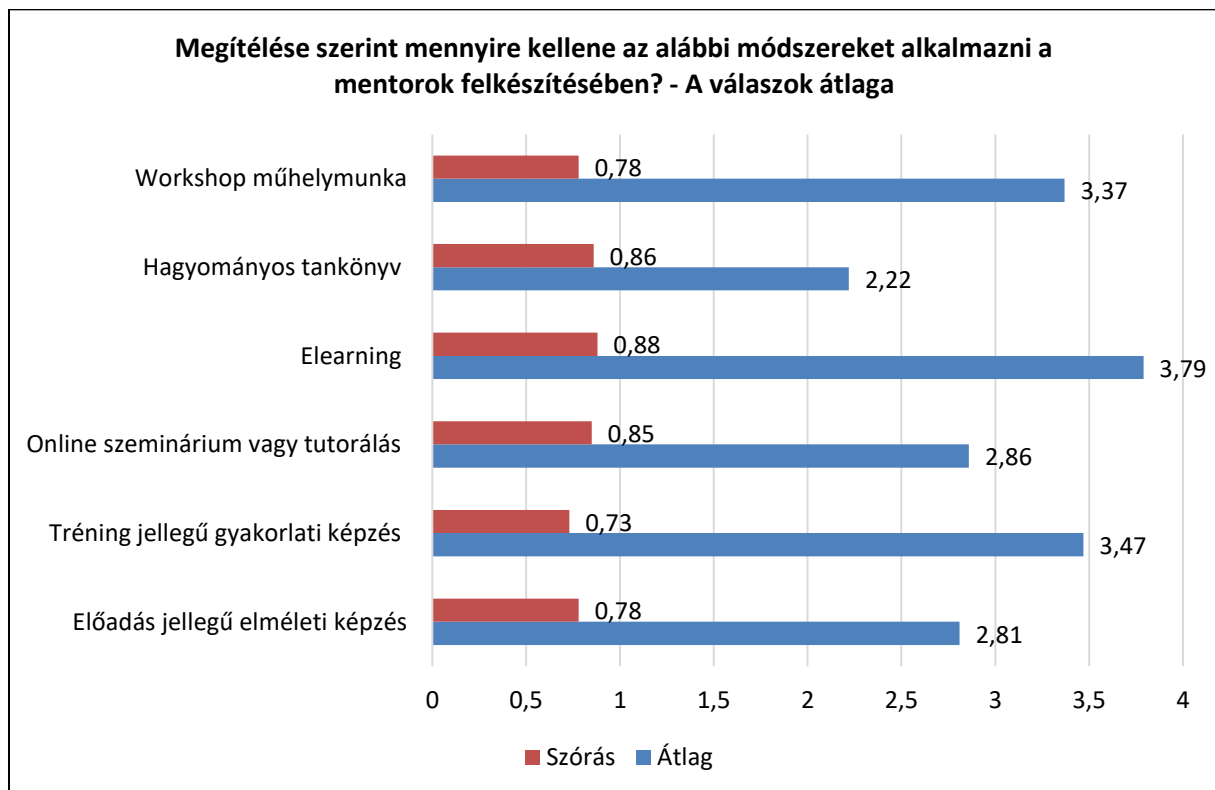
114. számú ábra



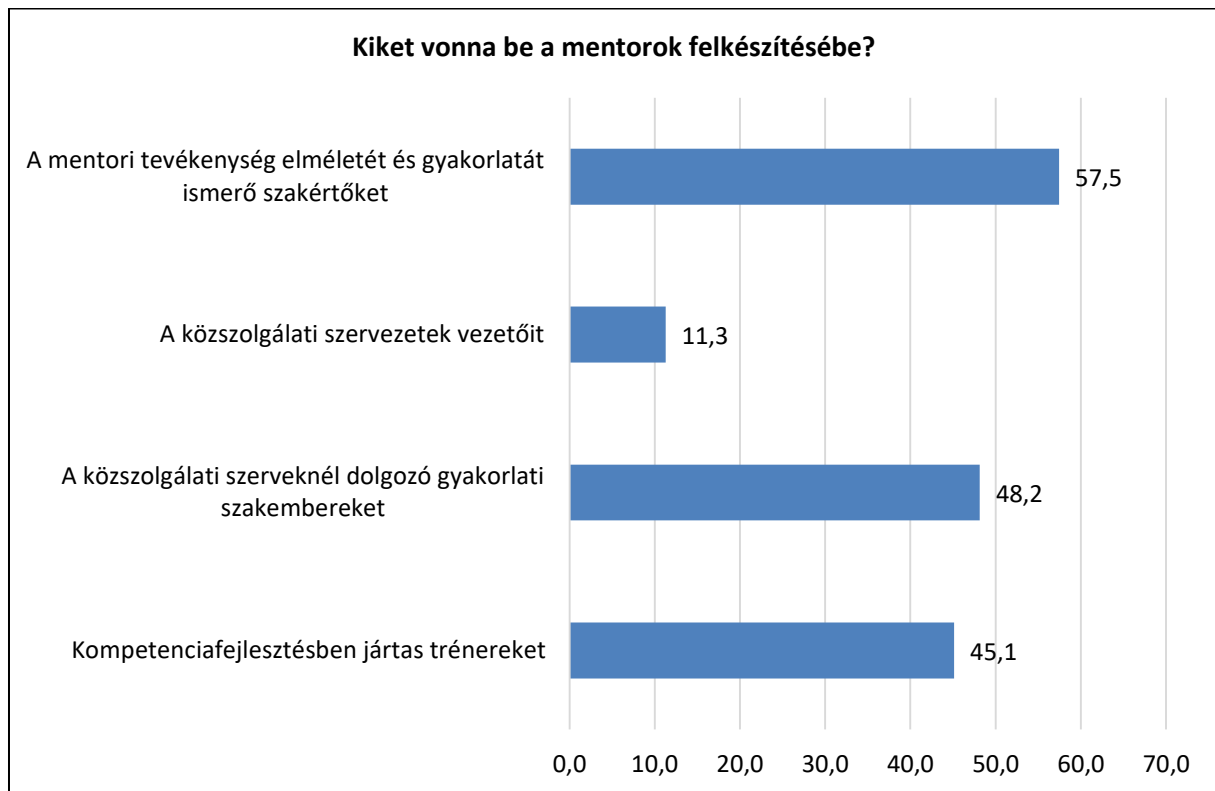
115. számú ábra



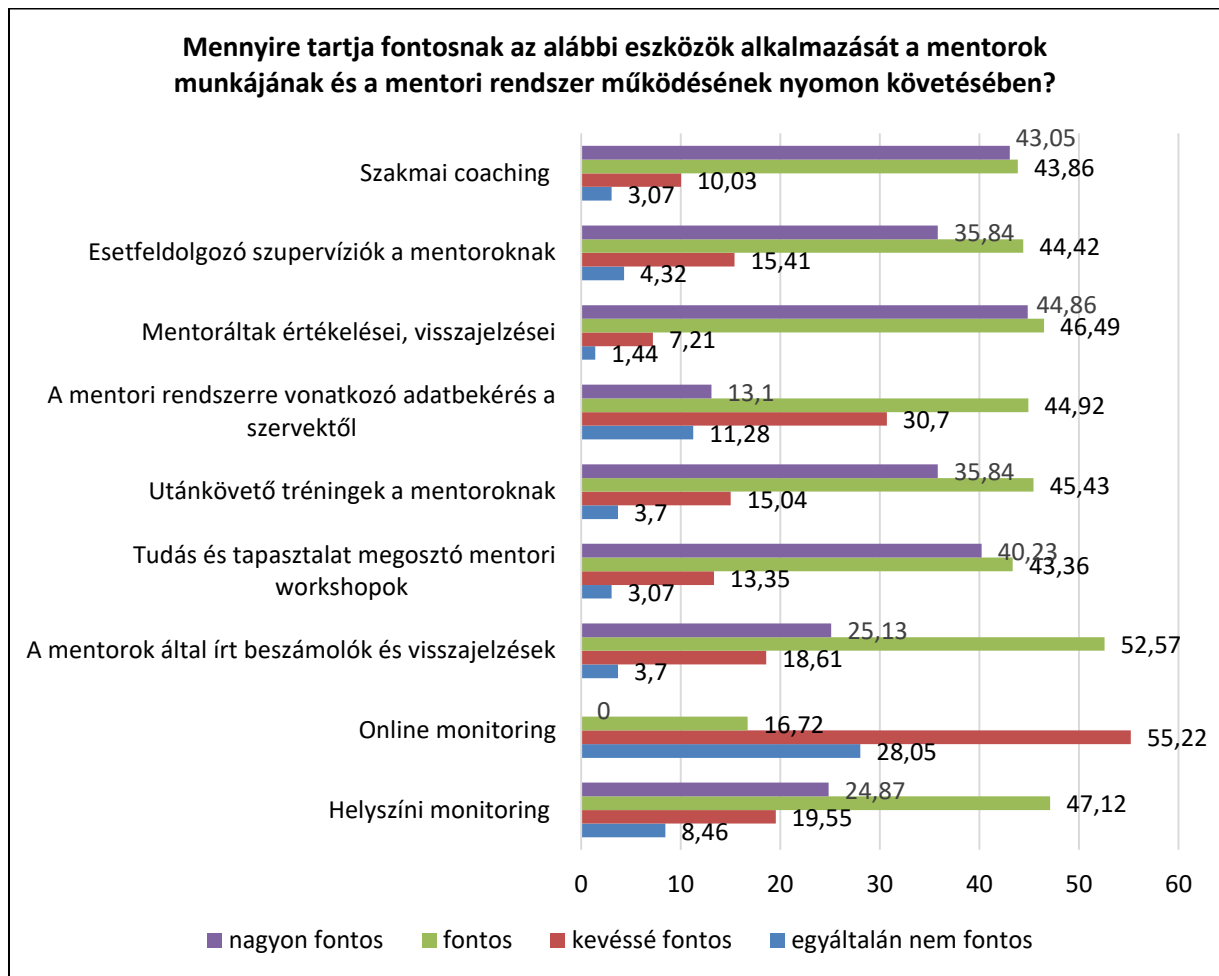
116. számú ábra



117. számú ábra



118. számú ábra



NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM



SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE