

# KONCEPCIÓ A MAGYAR KÖZSZOLGÁLAT MENTORI RENDSZERÉNEK KIALAKÍTÁSÁHOZ

KÉSZÜLT AZ „ÚJ KÖZSZOLGÁLATI ÉLETPÁLYA” CÍMŰ  
ÁROP-2.2.17-2012-2013-0001. PROJEKT KERETÉBEN

2015. november 12.

**SZÉCHENYI** 



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

# **KONCEPCIÓ A MAGYAR KÖZSZOLGÁLAT MENTORI RENDSZERÉNEK KIALAKÍTÁSÁHOZ**

KÉSZÍTETTE:  
SZAKÁCS GÁBOR  
HUMAN HORIZONT MINŐSÉGI FEJLESZTŐ ÉS SZOLGÁLTATÓ KFT.

## TARTALOM

BEVEZETÉS, RÖVID HELYZETÉRTÉKELÉS . . . . .	7
1. A MENTORÁLÁS ELMÉLETI ÉS GYAKORLATI KÉRDÉSEI . . . . .	11
1.1. A mentorálás eredete és fogalma . . . . .	11
1.2. Mentorálás munkahelyi környezetben: a mentoring programok . . . . .	13
1.3. Mentorálás a közigazgatásban. Mentoring programok a magyar közigazgatásban . . . . .	16
1.3.1. Az MKÖ és a TKÖ Program . . . . .	20
1.3.2. Az FFKÖ Program . . . . .	23
1.3.3. Mentoring a Közigazgatási Ösztöndíjprogramokban. . . . .	25
2. NEMZETKÖZI KÖRKÉP A KÖZIGAZGATÁSBAN ALKALMAZOTT MENTORING PROGRAMOKRÓL . . . . .	31
2.1. A leggyakrabban alkalmazott mentoring programtípusok, ezek előnyei és hátrányai . . . . .	36
2.1.1. Tradicionális mentoring programok. . . . .	36
2.1.2. Peer-Mentoring . . . . .	37
2.1.3. Reverse-Mentoring . . . . .	39
2.1.4. Cross-Mentoring . . . . .	42
2.1.5. Karriermentorálás: speciális célcsoportok mentoring programjai . . . . .	44
2.2. Kiegészítő mentoring gyakorlatok: Team-Mentoring, E-Mentoring, Flash-Mentoring, Cselekménykövető-Mentoring (After Action Review) . . . . .	47
2.3. A mentoráláshoz kapcsolódó kiegészítő eszközök: kockázat-elemzés, tudás-portfólió, kommunikációs terv . . . . .	53
2.4. A mentorálást segítő technikák . . . . .	55
2.5. Mentorálási megoldások néhány ország közigazgatásában . . . . .	57
2.5.1. Németország . . . . .	57
2.5.2. Svájc . . . . .	69
2.5.3. Ausztria . . . . .	81
2.5.4. Belgium . . . . .	85
2.5.5. Franciaország . . . . .	113
3. A MENTORING RENDSZER BEVEZETÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI, ILLETVE FELTÉTELEI A MAGYAR KÖZIGAZGATÁSBAN . . . . .	117
3.1. A mentoring helye az emberi erőforrás gazdálkodás rendszerében, kapcsolata az egyéb menedzsment technikákkal, a munkavégzési rendszer meghatározó szerepe a mentoring rendszerszerű működésének kiépítése szempontjából . . . . .	118
3.2. A mentoring tevékenységet is befolyásoló munkaerő tervezés (speciális munkaszervezés) a kockázatelemzés és a tudásportfólió jelentősége, a generációváltásra érzékeny munkakörök beazonosításának lehetősége . . . . .	121
4. JAVASLAT A MENTORING RENDSZER KÖZIGAZGATÁSON BELÜLI BEVEZETÉSÉRE, AZ AJÁNLOTT MÓDSZERTANRA (A DÖNTÉSEKET BEFOLYÁSOLÓ ELŐNYÖK ÉS HÁTRÁNYOK SZÁMBAVÉTELE) . . . . .	127
5. A KÖZIGAZGATÁSI MENTORING RENDSZER SZEREPLŐINEK FELADATAI, JOGAI ÉS KÖTELEZETTSÉGEI . . . . .	143
5.1. A közigazgatási mentoring rendszert működtetők köre . . . . .	143
5.2. A mentor és a mentorált feladatai, felelőssége, jogai és kötelessége . . . . .	147
5.2.1. A mentorral szembeni elvárások . . . . .	147
5.2.2. A közvetlen vezető és a mentor feladatai a mentorálás folyamatában . . . . .	151
5.2.3. A mentoring során alkalmazható módszerek és technikák. . . . .	162
5.2.4. A mentorált feladatai, felelőssége, jogai és kötelezettségei . . . . .	176
Zárszó . . . . .	185
Bibliográfia (témák szerint): . . . . .	187

## BEVEZETÉS, RÖVID HELYZETÉRTÉKELÉS

Az erős, szolgáltató (ügyfélbarát) állam megteremtése érdekében – a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program<sup>1</sup> folytatására – életre hívott Közigazgatás- és közszolgálat-fejlesztési Stratégia 2014-2020 című dokumentum egyik kiemelt célterülete a közszolgálati életpályamodell megvalósítását elősegítő stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodási rendszer kialakítása és eredményes működtetése. A közszolgálati életpályamodell és a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodási rendszer egyidejű, összehangolt bevezetésével a döntéshozók célul tűzték ki, hogy 2020-ra a szolgáltató szemlélettel azonosuló, felkészült, professzionálisan tevékenykedő, elkötelezett, motivált, magas teljesítmény nyújtására kész személyi állomány álljon a köz szolgálatára. Ezért meghatározó jelentősége van annak, hogy a munkaerőpiacon tapasztalható kiélezett versenyben a közigazgatás egésze, illetve annak szervezetei biztosítani tudják-e önmaguk számára a megfelelő számban, az elvárt összetételben, és a szükséges időben, azt a személyi állományt, amellyel képesek jövőképüket, stratégiai elképzeléseiket elérni, operatív feladataikat ellátni, valamint a munkatársak arra érdemesnek tartott körét egy életpályán át a közigazgatásban megtartani.<sup>2</sup>

A közszolgálat egészére kiterjedő és a közelmúltban lezajlott HR benchmarkkutatás<sup>3</sup> egyértelműen bizonyította, hogy a jelzett személyi állomány tudatos, kiszámítható és folyamatos biztosítását az alábbi tényezők nagymértékben akadályozzák:

- a legtöbb közszolgálati szervezet – számos, most nem részletezendő ok következtében – nem végez átgondolt, a közigazgatási szervezet stratégiai tervéhez és humánstratégiájához igazodó, valamint az emberi erőforrás gazdálkodás szakmai előírásoknak megfelelő *munkaerő tervezést*, illetve ennek részeként olyan *kockázatelemzést*, amellyel a munkaerő biztosítása szempontjából veszélyeztetett területeket be lehet azonosítani. (Zárójelben megjegyzendő, hogy sok esetben a szervezeti szintű humánstratégia és humán-

---

<sup>1</sup> Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési program (MP 11.0) KIM, Budapest, 2011. június 10. 4-50. o.; Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési program (MP 12.0) KIM, Budapest, 2012. augusztus 31. 4-70. o.

<sup>2</sup> Közigazgatás- és Közszolgálat Fejlesztési Stratégia (2014-2020). Miniszterelnökség, Budapest, 2015. 60-80.o.

<sup>3</sup> SZAKÁCS Gábor: *Stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás a közszolgálatban = Közszolgálati humán tükör 2013* (Ágazati összefoglaló tanulmány), Magyar Közlöny Lap-és Könyvkiadó, Budapest, 2014, 23-315. o.

politika sem áll rendelkezésre, amelyhez a munkaerő tervezést sem lehet mihez igazítani.);

- az adminisztratív dominanciájú, merev, ellentmondásos jogi keretek közé szorított személyzeti munkával a vezetők, illetve a szakterületen tevékenykedők nem képesek megfelelő színvonalon megoldani az egyes humán funkciók összehangolt, egymás hatását felerősítő működtetését. A humán funkciók humán folyamatokba szervezésének hiányával magyarázható pl. hogy a tervszerű utánpótlás biztosítása, a tehetséggondozás, - a hivatkozott stratégia által kiemelt célként meghatározott – életciklusokhoz igazodó, és egyénre szabott karriermenedzsment, a moduláris, kompetencia alapú fejlesztések, a teljesítmény-és az ösztönzésmentedzsmentek jórészt egymástól függetlenül, „szigetszerűen”, kevés hozzáadott értéket előállítva, rossz költség-hatékonysággal működnek;
- a munkakör-alapú rendszer-megoldás teljes körű és a közszolgálat egészére vonatkozó egységes módszertan szerinti kiépítése elengedhetetlenül szükséges ahhoz, hogy a munkakör, mint a rendszer legkisebb alkotó eleme, valamennyi humán funkció és humán folyamat alapját adhassa. Ez az alapkövetelmény ma még csak részlegesen adott;
- további nehézséget okoz, hogy a versenyszférában viszonylag hosszú ideje sikerrel alkalmazott menedzsment technikák, módszerek és eszközök közül – a szükséges adaptációt követően – viszonylag kevés épült be a közszolgálat vezetési, irányítási rendszerébe, emberi erőforrás gazdálkodásába. Különösen azokra a menedzsment technikákra vonatkozik ez a megállapítás, amelyek a jogi szabályozás szintjén még nem jelentek meg, mint kötelezően teljesítendő feladatok. Ezek közé lehet sorolni a témánk szempontjából kiemelkedő beillesztést, a mentorálást, a betanítást, a coachingot, a generációmenedzsmentet, a tudásmentedzsmentet, a tanulószervezet kérdését, vagy a kompetenciamenedzsment eddig ki nem használt megoldásait is. Ennek a problémának az enyhítésére, vagy megszüntetésére a fejlett világra jellemző tendenciákat alapul véve, a következő képen érdemes reagálni. Az emberi erőforrás gazdálkodás stratégiai alapúvá

tételével, szakmai kultúrájának emelésével, a vezetők e tárgykörben érvényesítendő felelősségvállalásának növelésével, az adminisztratív terhek csökkentésével, a szakterületen dolgozók felkészültségének, tudásának kiszélesítésével, a szervezeti kultúra tudatos átalakításával, a személyi állomány szemléletének és gondolkodásmódjának formálásával, továbbá a menedzsment technikákat a közigazgatásban folyó munkavégzés részévé kellene tenni, nem pedig a jogi szabályozás körének bővítésével, vagy a törvényi előírások újabb szigorításával kell reagálni az új helyzetekre;

- a koncepció elkészítése szempontjából kiemelt jelentősége van annak, hogy a mentorálás intézménye még nem terjedt el széles körben a közigazgatás egészén belül. A Kormány kezdeményezésére elindított három központilag kezelt mentoring program – ahogy ezeket később bemutatjuk, jellegüknél és funkciójuknál fogva – nem fogják át a tevékenység egészét, közel sem merítik ki a módszerben rejlő lehetőségek mindegyikét.

A lépésről-lépésre felszámolandó problémaforrásokat tovább lehetne még sorolni. Azonban a koncepció elkészítése szempontjából az eddig közreadott tények is elégséges bizonyítékkal szolgálnak ahhoz, hogy a *mentori tevékenység közigazgatáson belüli rendszerszerű bevezetésének* fontossága mellett érveljünk, ahogy ezt a Közigazgatás-és Közszolgáltatás Fejlesztési Stratégia is, mint elvégzendő feladatot meghatározza. A versenyképesen, ezért hatékonyan és eredményesen működő szervezetek egyike sem nélkülözheti a mentorálás által biztosított lehetőségeket. A mentori tevékenység lényegében végig kísérheti a munkát végző ember, tehát a személyi állomány tagjainak a közigazgatási életpályához kötődő legfontosabb állomása-it. Az egyes szervezetekbe:

- utánpótlásként, akár tehetséggondozási szándékkal is bekerülő végzős diákok és fiatal pályakezdők, gyakornokok,
- a már bizonyos szakmai és munkatapasztalattal rendelkező, de a közigazgatásban újnak számító belépők,

- a közszolgálat más területeiről a közigazgatásba átlépők,
- a tartósan távollévők közül a közigazgatási munkavégzésbe visszatérők,
- az életciklusokhoz kötődő, az egyénre szabott vertikális és horizontális irányú karrierépítésben (utánpótlás tervezésben, tehetséggondozásban) érintett beosztott kormánytisztviselők, köztisztviselők (specialisták, szakértők) és a különböző szintű vezetők,
- az esélyteremtésben, az esélyegyenlőség biztosításában érintettek, a megváltozott munkaképességűek, vagy egy-egy jól behatárolható, speciális célcsoportba (pl. nők, nemzetiségiek) tartozók,
- a szervezeti átalakítások és a feladatmódosulások miatt átalakuló feltételek közé, más munkakörbe, beosztásba kerülők

*beilleszkedését, betanítását, tehetséggondozását, karrierépítését, coachingát* segítő professzionálisan ellátott *mentori tevékenységgel jelentősen megemelhető* – egyebek mellett – a közszolgálati munkavégzés eredményessége, biztosabb alapra helyezhető a szervezeti, valamint az egyéni érdekek, a munka és a magánélet összhangjának megteremtése, a személyi állomány megelégedettsége, belső motivációjának erősítése, nem utolsósorban az emberi erőforrás gazdálkodás színvonala is.

Ezért a koncepció arra kíván megoldást kínálni, hogy a rendszerműködés elvei szerint igénybe vett mentorálás, a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás meghatározó horizontális elemeként – a belépéstől kezdve, az életpályán történő előrehaladástól át, a tudatos fejlesztések kínálta lehetőségekkel megerősítve, a kilépésig – hogyan képes a közigazgatás, a szervezetek, a vezetők, valamennyi munkatárs, végső soron a magyar társadalom elvárásait, céljait megfelelő színvonalon és hatékonysággal kielégíteni.

## 1. A MENTORÁLÁS ELMÉLETI ÉS GYAKORLATI KÉRDÉSEI

### 1.1. A mentorálás eredete és fogalma

„*ifjunak aggot kérdezgetnie tiltja a szégyen.*”  
(Homérosz: *Odüsszeia*)

A mentorálás fogalmának első írott emlékei az ókori görög kultúrkörből, Homérosz *Odüsszeiájából* származnak: a trójai háborúba elhajózó Odüsszeusz fiát, Télemakhoszt, barátja, az idős Mentór gondjaira bízta. Az ifjú életének egy kritikus pontján Pallasz Athéné istennő *Mentór* alakját ölti magára, hogy az apai útmutatás nélkül maradt Télemakhosz életútját egyengesse, és szellemi gyarapodását irányítsa. Mentór tehát a szépirodalomban a bölcsesség metaforájaként fogható fel.

A mentorálás fogalmát a szakirodalom nem kezeli egységesen, megközelítéstől függően több eltérő meghatározás él egymás mellett. A fogalom-meghatározás során most az irodalmi példából vett Mentór-Télemakhosz relációra fogunk támaszkodni, mert ebben benne van a *mentorálás fogalmának lényege*, mely alapvetően *három kulcselemből* építkezik: a mentor személyéből, a mentorált személyéből, és a tudás átadásából. A mentorálás résztvevői a mentor, aki a tudás átadója, valamint a mentorált, akinek célja a tudásbefogadás. A mentorálás *első alapfeltétele* a felek közti *függőségi viszony*: a mentorált valamilyen elméleti vagy gyakorlati ismeret hiányában gyakorlatilag „rászorul” a mentorra. Ez a *tudásszintkülönbség* tekinthető a *második alapfeltételnek*, mely többnyire nem abszolút érvényű, hanem egy konkrét ismerethalmazra koncentrálódik, mely jól körülhatárolható. Ez a mentorálás tárgya, ami lehet például lexikális tudás, gyakorlattal szerzett tudás, társadalmi tőke vagy akár pszichés támogatás is. A mentorálás *célja* tehát egyfajta hiánypótlásként is felfogható, hiszen a mentor a folyamat során meghatározott tudást ad át a mentorálnak. A mentorálás fogalmi jelentése tehát kettős: egyrésztől *tudásközvetítő folyamat*, másrésztől pedig maga a *tudásközvetítő csatorna*.

A mentorálás fogalma az eltérő szakirodalmi értelmezésektől függetlenül több közös elemmel is rendelkezik, melyek közül a legfontosabbak:<sup>4</sup>

<sup>4</sup> DÁVID Mária – GEFFERTH Éva – NAGY Tamás – TAMÁS Márta: *Mentorálás a tehetséggondozásban*. Magyar Tehetségszolgáltató Szervezetek Szövetsége. 2014. 42-43. o. (a továbbiakban: *Mentorálás a tehetséggondozásban*, 2014.)

- A mentorálás egyfajta „segítő kapcsolat”, mely arra irányul, hogy a segített fél, azaz a mentorált, elérjen bizonyos célokat, melyek többnyire hosszú távúak.
- A mentorálás során gyakran párhuzamosan valósul meg a szakmai fejlődés és a pszichológiai támogatás.
- A mentorálás kölcsönösségen alapul, hiszen mindkét fél számára előnyökkel jár.
- A mentorálásban részt vevő felek kapcsolata inkább tekinthető személyes, bizalmi viszonynak, mint formálisnak, mivel a felek között gyakran érzelmi kötelék fejlődik, melynek a bizalom az alapja.
- A mentor mindig nagyobb szakmai tapasztalattal, befolyással és teljesítménnyel rendelkezik.

A mentorálási folyamatok többféleképpen is *tipizálhatók*. Csoportosítási alapot képezhet például a mentorálás *időtartama*, mely szerint megkülönböztethetünk *határozott* és *határozatlan* idejű formákat. Mentór és Télemakhosz kapcsolata például alapvetően határozatlan idejű, míg például a munkahelyi környezetben megvalósuló mentorálási folyamatok mind határozott idejűek, mert egy-egy jól körülhatárolható cél elérésére fókuszálnak. Az időhöz hasonlóan a *tér* is csoportosítási lehetőséget nyújt a mentorálásnak: míg egyes tevékenységek *nem köthetők helyhez* (ún. közösségi mentorálás), addig más tevékenységek *szorosan helyhez kötöttek*, nagyrészt konkrét intézményekhez, például munkahelyhez vagy akár oktatási intézményhez.<sup>5</sup> A mentorálási tevékenységet csoportosíthatjuk a *résztevők* alapján is, arra koncentrálva, ki lehet mentor vagy mentorált. További tipizálási lehetőség kínálkozik a mentorálás célja kapcsán, ugyanakkor itt fontos megjegyezni, hogy a fogalom ezen aspektusból való megközelítése gyakorlatilag *végtelen számú csoport* felállítását eredményezi, hiszen a cél – mint azt korábban megállapítottuk – bármire irányulhat. Kiemelten fontos csoportosítási lehetőség, hogy a mentorálás milyen keretek között valósul meg. A Mentór-Télemakhosz relációból kiindulva megállapítható, hogy a mentorálás eredeti formájában *informális*, gyakran spontán alakul ki. Ezzel ellentétben a mentorálás megvalósulhat *formális*, szervezett keretek közt is.

<sup>5</sup> Mentorálás a tehetség gondozásban, 2014. 43. o.

## 1.2. Mentorálás munkahelyi környezetben: a mentoring programok

Munkahelyi környezetben a mentorálás szakmai támogató tevékenységként fogható fel, mely a modern emberi erőforrás- és szervezetfejlesztés hatékony eszköze lehet. A munka világában használatos angolszász '*mentoring*' kifejezés a mentorálás egy jól behatárolható típusára vonatkozik, melynek általános ismérvei:

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

A munkahelyi mentorálás formális kereteit a mentoring programok képezik, melyek *projektjelleggel* működnek, mert meghatározott résztvevőkkel, céllal és időhatárok közt kerülnek megvalósításra. A programok közös ismérve a szabályozottság, mely többnyire írott szabályzat, vagy projektalapító dokumentum formájában ölt testet. Ezekben jól elhatárolhatóan megjelennek a célkitűzések és az ezzel kapcsolatos garanciák, a felelősségi körök, a résztvevők jogai és kötelezettségei, valamint a program térbeli és időbeli keretei. Emellett kirajzolódik a projekt struktúrája, amelyben általában különválik a projekt irányítása és operatív szintű megvalósítása. A szabályzat mellett a mentorálás formális jellegét erősíti az, hogy a résztvevők a legtöbb esetben *együttműködési megállapodásban (szerződésben)* rögzítik a programban vállalt kötelezettségeiket. Az együttműködési megállapodást minden esetben a mentor és a mentorált köti a munkáltató támogatásával, de rajtuk kívül – a programtól függően – további szereplőket is bele lehet foglalni, például a program koordinátorát, vagy külső szakértőt (pl. tudásmenedzsert).

A munkáltatók eltérő jellegéből és igényeiből adódóan világszerte számtalan mentoring programot találhatunk. Bár korábban megállapítottuk, hogy a mentorálás célja



alapvetően sokrétű lehet, a számtalan munkahelyi mentoring program alapvetően az alábbi három célkitűzés egyikére irányul:<sup>6</sup>

- tudatos karrierépítés;
- hatékonyságnövelés a feladatvégzésben;
- beillesztés egy adott munkakörnyezetbe.

Természetesen a felsorolt három célcsoportot nem lehet élesen elkülöníteni egymástól. Az átfedéseket gyakran maga a munkáltató generálja a programon keresztül, de előfordul, hogy spontán alakulnak ki, hiszen például a tudatos karrierépítés során elképzelhető, hogy előbb a saját feladatai elvégzése terén kell hatékonyságot növelnie a munkavállalónak.

A munkahelyi mentorálás hatékonysága nem kizárólag a mentoring programon múlik, legalább ekkora – vagy még nagyobb szerepet – játszik benne az *emberi tényező*, azaz a mentor és a mentorált személye. Lehet bármilyen jól szervezett és szabályozott a program, ha a résztvevők nem alkalmasak a betöltött szerepük hatékony ellátására. Ez egyrészt a kiválasztott személyek személyiségjellemzőin, másrészt képességeiken és készségeiken múlik. Előjáróban érdemes sorra venni azokat a tulajdonságokat és kompetenciákat, melyek a program sikerének érdekében minden résztvevő feltől elvárhatók:<sup>7</sup>

- elkötelezettség a program iránt, illetve bevonódás a program teljes időtartama alatt;
- világos és reális elvárások a másik féllel szemben;
- a másik fél döntéseinek tiszteletben tartása;
- rugalmasság és nyitottság;
- diszkréció a kapcsolatból adódó bizalmas információkkal kapcsolatban.

<sup>6</sup> 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. (a továbbiakban: Pályakezdekők mentorálása a közszolgálatban itthon és külföldön, 2013.)

<sup>7</sup> *Mentorálás a tehetség gondozásban*. 2014. 48-49. o.

Az alábbi rövid összefoglaló táblázatban pedig összegyűjtöttük azokat az egyetemes tulajdonságokat és képességeket, melyek a „jó mentor” és a „jó mentorált” ismérvei.

1. táblázat: A jó mentor és a jó mentorált jellemzői

„Jó mentor”	„Jó mentorált”
Szakmai felkészültség	Tehetség és vágy a tanulásra
Tanácsadó szerepkör (főnök szerepkör helyett)	Nyitott, kommunikatív, készen áll a visszajelzésekre
Empátia	Bizalmi kapcsolat és törődés
Lehetőségek, megoldások és akadályok felismerése	Célok és elvárások a programmal kapcsolatban

A felsorolt tulajdonságok és kompetenciák természetesen az egyes mentoring programok függvényében nem azonos súllyal esnek latba, mégis azt mondhatjuk, hogy meglettük a siker előfeltételének számát. Emellett a siker egy másik kiemelt faktora, hogy a program felelőse felismerje azokat a résztvevőkre vonatkozó program specifikus elemeket, melyek az általános tényezőknél túl hozzájárulnak a projekt eredményességéhez. Több mentoring programban például nem elég, ha a mentor egyszerűen szakmailag felkészült, hanem vezető beosztásban is kell lennie, sőt egyes programok szabályzata még azt is kiköti, hogy nem dolgozhat egyazon szervezetben a mentorálttal, mert a szervezeti hierarchiából eredő alá-fölérendeltségi viszony felülírhatja a bizalmon alapuló személyes kapcsolatot. Sok esetben *nem elvárás az sem, hogy a mentor feltétlenül az idősebb korosztályból kerüljön ki*, mert fiatal munkatársak is válhatnak viszonylag rövid időn belül egy-egy szakterület elismert szakértőjévé.

Hasonlóan változatosak az elvárások a mentorálttal szemben is, az általános alkalmassági tényezőknél túl a program gyakran nemi, nemzetiségi vagy például életkori feltételhez köti a részvételt. A mentorral és mentorálttal szemben támasztott összetett elvárások biztosítása, valamint a program sikere érdekében a program felelőse gyakran többfordulós kiválasztást tart. Ezzel kapcsolatban a magyar közigazgatásban alkalmazott mentoring programok kapcsán fogunk konkrét példákat látni.



### 1.3. Mentorálás a közigazgatásban. Mentoring programok a magyar közigazgatásban

Mivel a tanulmány a közigazgatásban végzendő mentorálásra fókuszál, a munkahelyi mentorálás gyakorlatában érdemes különválasztani egymástól a versenyszférában és a közszférában megvalósított mentoring programokat. Ez természetesen *nem jelenti azt, hogy a két oldal gyakorlata élesen elválik egymástól*, sőt, számtalan kapcsolódási pontot fedezhetünk fel köztük, melyek a közös emberi erőforrás fejlesztési célból eredeztethetőek. Szintén közös a két szféra mentoring programjainak fejlődéstörténete: bár ezen a téren a versenyszféra érezhetően nagyobb múltra tekint vissza, a közszféra – mint azt a tanulmányban hozott példák alapján látni fogjuk – igyekszik behozni lemaradását, saját világára adaptálva a legjobb gyakorlatokat. A különválasztás tekintetében a hangsúlyt éppen az *adaptáció* kérdésére érdemes helyezni, mely a két szféra eltérő működéséből adódik.

A tanulmány szempontjából kiemelve a közigazgatást a közszolgálatból, megállapítható, hogy az jóval homogénebb képet mutat, mint a versenyszféra. A közigazgatás sajátos, egyedi ismérvekkel bír, melyek ugyanakkor jellemzik a rendszer összes intézményét. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy nem találkozhatunk szervezeti sajátosságokkal munkahelyi szinten, de adott szervezeti keretek között már megvalósított mentoring programokat kisebb módosításokkal másik szervezetben is meg lehet valósítani, sőt, akár univerzálisan is be lehet vezetni a közigazgatás összes szervezetében, hiszen a személyzetfejlesztés általános célkitűzés, melyben mindenki érdekelt, és amiből mindenki profitálhat. Nem beszélve arról, hogy a személyi állomány előregedése, valamint a szakképzett utánpótlás iránti növekvő igény egyformán jellemzi a közigazgatási szerveket.

Ugyanez a versenyszféra esetében nem mondható el: a vállalatok saját szervezetrendszerükön belül valósítják meg a mentoring programokat, mert a *teljes versenyszféra alkalmazott emberi erőforrás fejlesztést eleve* kizárja a versengést kiváltó profitorientáció. Itt az intézmények is nagyobb heterogenitást mutatnak, minden vállalatnak saját működési szabályai vannak, ezért az egyik helyen sikerrel alkalmazott mentoring programot csak komoly *módosítások* mellett lehet másikkal adaptálni. Ezt a sokszínű-

séget felismerve napjainkra megjelentek a személyzetfejlesztéssel foglalkozó vállalatok, melyek eszköztárában a különféle mentoring programok egész tárháza található.

Pályakezdők esetében a közigazgatási mentoring programok első számú feladata a közigazgatásra jellemző kulturális értékek, intézményi jegyek, viselkedési és megnyilvánulási módok felmutatása, megtanítása és elmélyítése. A mentoráltnak meg kell értenie, hogyan működik a közigazgatás, ahhoz, hogy hatékony munkaerő legyen. Fontos kiemelni, hogy a tudatos és verbalizálható tudás mellett a mentoráltnak el kell sajátítania az *ún. hallgatólagos vagy nem kifejezett tudásként* elraktározódó ismereteket is, amelyek hagyományos értelemben nem tudatosulnak bennünk, s ezért nem is fogalmazhatóak meg, illetve nem adhatóak át közvetlenül. A mások munkájának és magatartásformáinak megfigyelésével elsajátított tudás egy része eleve ilyen szellemi tőke formájában rakódik le.<sup>8</sup> A szervezetekben hasznosítható ismeretek 70%-a ebbe a kategóriába tartozik.

Külön érdemes megemlíteni a közigazgatás egészére jellemző törvényi szabályozottságot, ami teljesen eltér a versenyszférától, és a mentoring programok szervezésében is fontos tényező. Emellett szintén a közigazgatásra jellemző elem a „hátrányos helyzetűek” mentorálása, ami a gondoskodó állam koncepciójából vezethető le.<sup>9</sup>

A hazai gyakorlatban a tanulmány szempontjából kiemelten fontos szerepet töltenek be a *Közigazgatási Ösztöndíjprogramok*,<sup>10</sup> mely gyűjtőfogalom az alábbi három programot foglalja magába:

- Magyar Közigazgatási Ösztöndíjprogram (a továbbiakban: MKÖ);<sup>11</sup>
- Területi Közigazgatási Ösztöndíjprogram (a továbbiakban: TKÖ);<sup>12</sup>
- Fogycékos Felsőoktatási Hallgatók Közigazgatási Ösztöndíjprogramja (a továbbiakban: FKÖ).<sup>13</sup>

8 Szívós Mihály: *A hallgatólagos tudás néhány szemiotikai aspektusa*. Polanyiana, 9. évfolyam, 1-2. szám, 2000. Lásd: [www.kfki.hu/chemonet/polanyi/\\_http://chemonet.hu/polanyi/0012/szivos.html](http://www.kfki.hu/chemonet/polanyi/_http://chemonet.hu/polanyi/0012/szivos.html)

9 *Pályakezdők mentorálása a közszolgálatban itthon és külföldön*. 2013.

10 A programok részleteihez lásd: <http://osztondijprogram.kormany.hu/>

11 A program részleteihez lásd: <http://mko.kormany.hu/>

12 A program részleteihez lásd: <http://tko.kormany.hu/>

13 A program részleteihez lásd: <http://fko.kormany.hu/>

A programok mindegyikét kifejezetten utánpótlásképzés céljából hozta létre Magyarország Kormánya, annak érdekében, hogy a közigazgatás személyi állományát magasán képzett, friss szemlélettel rendelkező közszolgálati tisztviselők alkossák. A programok életre hívását a közigazgatás folyamatosan változó feladatrendszere mellett az is indokolta, hogy a munkaerőpiacon az igazán tehetséges, kiemelten kvalifikált munkaerőért fokozott verseny zajlik a munkáltatók közt.

A Közigazgatási Ösztöndíjprogramok mindegyike a *tehetséggondozást* is szolgáló olyan *mentoring program*, amely igazi nóvummá tesz az ezeket a programokat a hazai közigazgatás emberi erőforrás fejlesztési intézkedések terén. A közös alap mellett a programok az alábbi elemek terén képeznek egységet:

- *jogi szabályozottság*: mindegyik programot jogszabály hozza létre és szabályozza;
- *programszabályzat*: mindegyik program saját működési szabályzattal rendelkezik, melynek hatálya kiterjed a résztvevő felekre;<sup>14</sup>
- *ösztöndíjas szerződés*: mindegyik program esetében háromoldalú megállapodás kerül aláírásra a programkoordinációért felelős szervezet, a befogadó szervezet és az ösztöndíjas részéről;<sup>15</sup>
- *programkoordináció*: a Miniszterelnökség feladata, az egyes programok saját döntéshozó és támogató testülettel rendelkeznek, melynek elnökét a Miniszterelnökséget vezető miniszter jelöli ki, tagjai a befogadó szervezetek delegáltjai;<sup>16</sup>
- *kiválasztás*: az ösztöndíjasok többlépcsős kiválasztási folyamat eredményeként kerülnek be a programokba;
- *mentor*: jelentős szakmai tapasztalattal rendelkező kormánytisztviselő, akinek pályázatát felettes vezetője támogatja, és akit a programba kiválasztanak;

<sup>14</sup> Magyar Közigazgatási Ösztöndíjprogram Működési Szabályzata. 2016.; A Területi Közigazgatási Ösztöndíjprogram szabályzata a koncepció megírása idején még nem elérhető. A Fogytékos Felsőoktatási Hallgatók Ösztöndíjprogramja Működési Szabályzata. 2015.

<sup>15</sup> Az ösztöndíjas szerződések az egyes programok szabályzatának mellékleteként érhetők el.

<sup>16</sup> Az MKÖ és az FFKÖ programkoordinációs feladatait 2014 nyaráig a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium háttérintézményeként a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal látta el. A kormányzati szerkezetrendszer átalakítása következtében a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal a Miniszterelnökség háttérintézményévé vált, és ilyen minőségben látta el további feladatait. A TKÖ programkoordinációs feladatait a Miniszterelnökség látja el.

- *pénzügyi juttatások*: az ösztöndíjas havi ösztöndíjban, a mentor céljuttatásban részesül a program ideje alatt;
- *képzési rendszer*: az ösztöndíjasok a programok teljes időtartama alatt kötelező képzéseken vesznek részt;
- *értékelési rendszer*: az ösztöndíjasok havonta, meghatározott időközönként, illetve a program végén önértékelést végeznek tevékenységükkel kapcsolatban, ugyanilyen időközönként a mentor is értékeli szakmai fejlődésüket;<sup>17</sup>
- *programzáró értékelés*: az ösztöndíjas köteles tevékenységéről a program végén a megadott formai és tartalmi követelményeknek megfelelően írásbeli értékelést készíteni.

A felsoroltakon túl külön ki kell emelni azt, hogy a Közigazgatási Ösztöndíjprogramok kizárólag a fiatal generációt – programtól függően pályakezdőket vagy felsőoktatási hallgatókat – hivatottak becsatornázni a magyar közigazgatásba. Ez a törekvés már az általános jelentkezési feltételek szintjén is egyértelműen megjelenik: az MKÖ és az TKÖ esetében csak 35 év alatti diplomás vagy közvetlenül diplomaszerezés előtt álló fiatalok, míg az FKÖ esetében kizárólag felsőoktatásban tanuló hallgatók pályázhatnak. A korlátozás nyomán egyértelműen megjelenik a Kormány azon célja, hogy „vérfrissítést” nyújtson a közigazgatás személyi állományának, azaz friss és új szemléletű fiatal munkaerővel töltsen fel azt. A fiatalítás összekapcsolódik a nemzedéki megújulással és kultúraváltással, ezért az ösztöndíjprogramok az utánpótlás biztosításán túlmenően azt is szolgálják, hogy a közigazgatás megszabaduljon a rossz hagyományoktól és beidegződésektől.<sup>18</sup>

A következőkben röviden meg fogjuk vizsgálni az egyes ösztöndíjprogramokat, külön kiemelve sajátosságait a mentoring tevékenység szempontjából.

<sup>17</sup> Az értékelőlapok az egyes programok szabályzatának mellékleteként érhetők el.

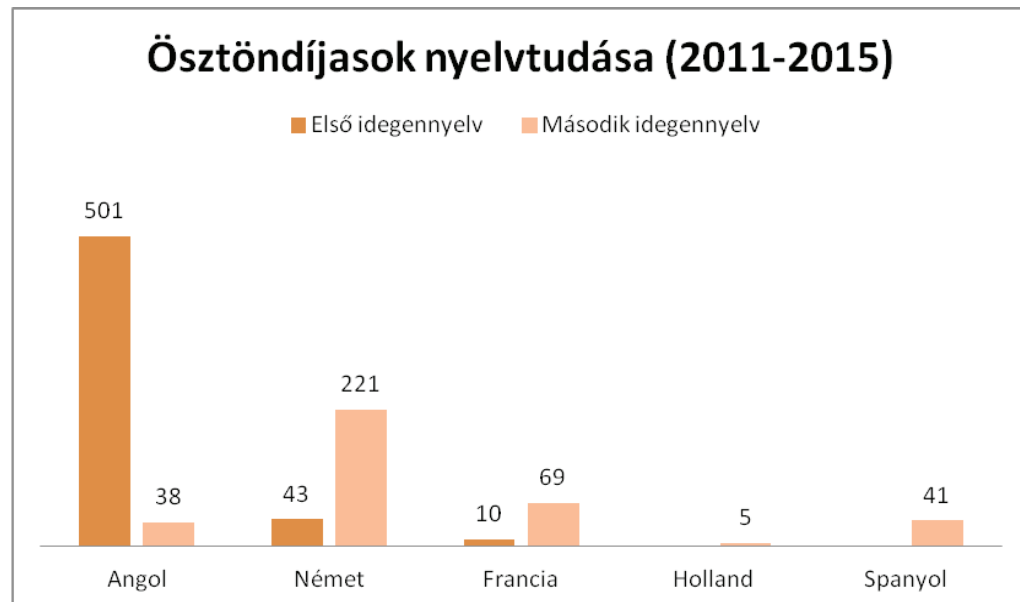
<sup>18</sup> NAVRACSICS Tibornak a Magyar Közigazgatási Ösztöndíj Program záró rendezvényén elmondott beszédéből (2014. január 17.) Forrás: <http://www.kormany.hu/hu/kozigazgatasi-es-igazsagugyi-miniszterium/video/navra-mko>

### 1.3.1. Az MKÖ és a TKÖ Program

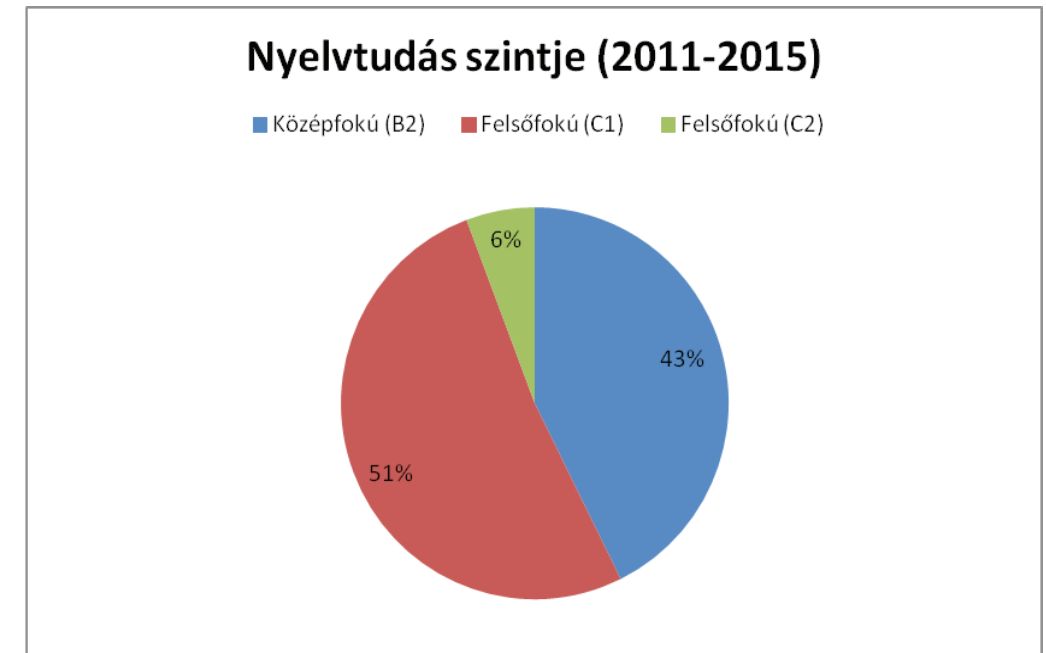
Bár az MKÖ és a TKÖ külön programként van jelen a Közigazgatási Ösztöndíjprogramokon belül, mégis érdemes ezeket egy helyen tárgyalni, mert *több hasonlóságot* mutatnak, mint különbséget. Tekintsük át röviden a programok leglényegesebb elemeit.

A két program közül az MKÖ rendelkezik komolyabb múlttal, jogszabályi alapját a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény és a Magyar Közigazgatási Ösztöndíjról szóló 228/2011. (X. 28.) Korm. rendelet adja. Az MKÖ ösztöndíjasok négy évfolyamának nyújtott lehetőséget a magyar közigazgatás megismerésére, első alkalommal 2011-ben, utoljára pedig 2014-ben. Az ösztöndíjprogramra olyan magyar állampolgárságú és felsőfokú végzettségű pályázók jelentkezését várták, akik a pályázat leadásakor még nem töltötték be 30. életévüket, valamint tárgyalóképes angol, német vagy francia nyelvtudással rendelkeztek, melyet legalább B2 típusú államilag elismert komplex nyelvvizsgálattal is igazolni tudtak. A többfordulós kiválasztás során tesztelték a jelentkezők általános műveltségét és közéleti tájékozottságát, valamint személyes és nyelvi kompetenciáikat.

1. ábra: Kimutatás az MKÖ programban résztvevők nyelvtudásáról



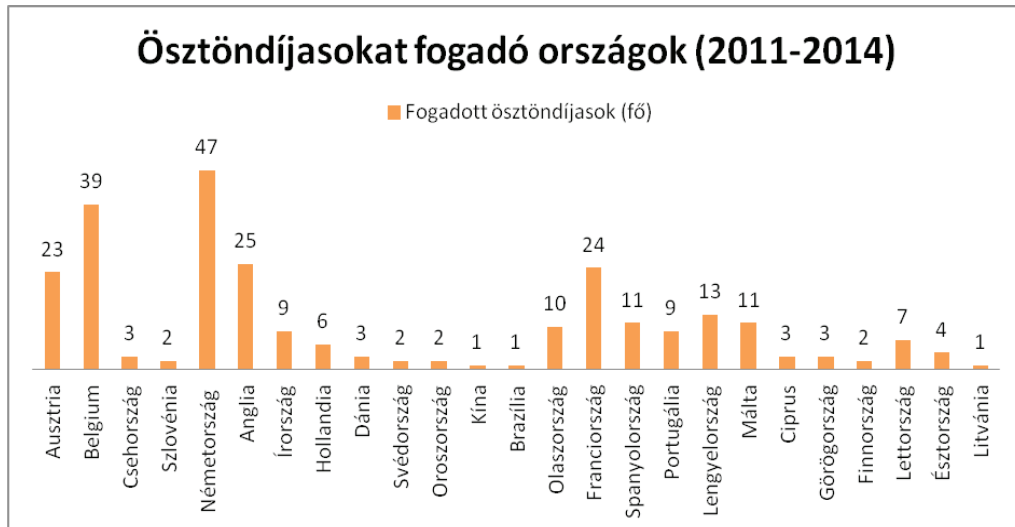
2. ábra: Kimutatás az MKÖ programban résztvevők nyelvtudásának szintjéről



A programba felvételt nyert ösztöndíjasok végzettségük, valamint érdeklődési körük alapján központi államigazgatási szerveknél, illetve azok háttérintézményeinél kezdtek foglalkoztatni. A programban résztvevők száma évről évre változott, 2011-ben 226 ösztöndíjast, 2012-ben 148 ösztöndíjast, 2013-ban pedig 102 ösztöndíjast választottak ki. Nem változott viszont a program időtartama, mely minden esetben 10 hónap volt. A program kötelező elemeként – évfolyamtól függően – az ösztöndíjasok a 10 hónapból 2-3 hónapot egy EU-tagállam központi államigazgatási szervénél töltöttek szakmai gyakorlaton, általában augusztus-október hónapokban. A külföldi gyakorlóléte a programkoordinátorok választották ki az egyes ösztöndíjasoknak idegennyelv-tudásuk, végzettségük, hazai szakterületük, valamint az EU-tagországok fogadóképességének függvényében. A külföldi programszakasz célja az idegen nyelvi kompetenciák fejlesztésén túl a külföldi közigazgatási szerveknél alkalmazott jó gyakorlatok megismerése volt. A külföldi programszakasz végén az ösztöndíjasok írott beszámolót készítettek külföldi szakmai gyakorlatuk tanulságairól, külön bemutatva egy ott megismert jó gyakorlatot, melyet érdekesnek tartanak arra, hogy azt a hazai

viszonyokra is adaptálják. A program célkitűzése volt, hogy az ösztöndíjasok hozzák haza a jó és rossz példákat egyaránt, mert a jó példákat át kell ültetni a magyarországi viszonyrendszerbe, a rossz példákat viszont el kell kerülni.<sup>19</sup> S valóban, a külföldi gyakorlati helyek az országok széles körét fogták át, s eddig 22 uniós tagállamot fedtek le, sőt Európán kívüli országokban is lehetőség nyílt a gyakorlat letöltésére.<sup>20</sup> A gyakorlati helyek azonban alapvetően a jelentős igazgatási tradíciókkal rendelkező és modellt adó országokra koncentráltak. A belga gyakorlati helyek súlyát az európai intézmények növelték.

3. ábra: Az ösztöndíjas programok résztvevőit fogadó országok megoszlása



Az ösztöndíjasok szakmai fejlődését a program több tényezővel is biztosította. Ezek közül az első az ösztöndíjasok folyamatos és tervezett képzése volt, mely egyrészt a program kezdetén tartott, több napos általános közigazgatási ismereteket közvetítő előadássorozatot, másrészt a havonta tartott kompetenciafejlesztő tréningek, harmadrészt pedig a külföldi programszakaszt megelőző idegen nyelvi és ország ismereti képzés formájában valósult meg. A folyamatos szakmai fejlődés második sarokkövét a program mentoring jellege adta. Az ösztöndíjast mind a belföldi, mind pedig a külföldi szakmai gyakorlóhelyen egy-egy kijelölt mentor gondjaira bízta, akinek a szer-

<sup>19</sup> U.o.

<sup>20</sup> Forrás: A Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal felmérés alapján.

vezeti egység vezetője mellett, fontos kötelezettségei voltak mentoráltjával szemben. Tekintettel arra, hogy a mentoring a program kulcselemét képezte, ezt a későbbiekben részletesen is fogjuk tárgyalni. Az ösztöndíjasok szakmai fejlődésének mintegy megkoronázásaként a program végén záróvizsga keretében adtak számot megszerzett szaktudásukról. A program emberi erőforrás fejlesztési szempontból való átgondoltságát mutatja az, hogy az ösztöndíjas későbbi lehetséges kinevezésének érdekében az MKÖ-záróvizsga sikeres teljesítése jogszabályi hivatkozás alapján mentesítő feltétel a közigazgatási alapvizsga letétele alól.

A TKÖ-t csak a közelmúltban hívta életre a Kormány a Területi Közigazgatási Ösztöndíjról szóló 377/2014. (XII. 31.) Korm. rendelet alapján. Míg az MKÖ a központi államigazgatási szervek szakmai utánpótlásképzését hivatott biztosítani, a TKÖ egyértelmű célja, hogy lehetőséget nyújtson a *diplomás vidéki fiataloknak* a területi államigazgatás megismerésére, és a legtehetségesebbeknek későbbi munkalehetőségeire. A program annyira frissnek számít, hogy a pályázati eljárás csak 2015 októberében zárul le. Az ösztöndíjprogramra olyan magyar állampolgárságú és felsőfokú végzettségű pályázók jelentkezését várták, akik a pályázat leadásakor még nem töltötték be 35. életévüket. Az MKÖ esetében megismert többfordulós kiválasztás itt is adott: a pályázóknak először egy elektronikus online kompetenciatesztet kell kitöltenie, majd ennek kiértékelése után a legjobbakat a területi kormányhivatal kiválasztott bizottsága hallgatja meg motivációs interjú keretében. A bizottság által kiválasztott pályázókat utolsó fordulóban a Miniszterelnökség munkatársai hallgatják meg. A programba felvételt nyert ösztöndíjasok végzettségük, lakóhelyük valamint érdeklődési körük alapján helyezik el a területi államigazgatási szerveknél az ösztöndíjas időszakra, melynek időtartama, 12 hónap. Tekintve, hogy a program a koncepció készítésének idején még indulási fázisban van, ezzel kapcsolatban további részletek nem állnak rendelkezésünkre.

### 1.3.2. Az FFKÖ Program

Az FFKÖ több szempontból is egyedi vonásokat mutat a Közigazgatási Ösztöndíjprogramok sorában. Bár jogszabályi háttérét itt is egy Korm. rendelet képezi – a fogyatékos felsőoktatási hallgatók közigazgatási ösztöndíjprogramjáról szóló



555/2013. (XII. 31.) Korm. rendelet – a program az MKÖ-vel és a TKÖ-vel szemben nem elsősorban a közigazgatás személyi állományának utánpótlásképzését hivatott ellátni, hanem az esélyteremtés jegyében a megváltozott munkaképességű munkaerő számára nyújt lehetőséget a közigazgatási munkavégzés megismerésére.

Az első alkalommal 2014-ben indított programban részt vevő hallgatók speciális igényeikre tekintettel szabályozott és kiszámítható keretek között, mentorok személyes támogatása mellett szerezhettek munkatapasztalatot. Az ösztöndíjprogram pályázati feltétele a magyar állampolgárság, felsőfokú tanulmányokban legalább négy lezárt félév, aktív hallgatói jogviszony felsőoktatási intézménnyel, valamint szakvélemény a fogyatékoság igazolásához.

Az összetett kiválasztási folyamat igazodik a pályázók és a program igényeihez is: a hallgatók először motivációs és orientációs interjún vesznek részt, majd közéleti tájékozottsági tesztet és logikus szövegértelmezési tesztet töltenek ki. Az esélyegyenlőség megteremtésére fókuszáló speciális vizsgálati eljárás több, a fogyatékosok érdekvédelmével foglalkozó és őket támogató szervezettel történt egyeztetés folyamán jött létre. A kiválasztás nyomán felvételt nyert ösztöndíjasokat minisztériumoknál helyezik el a 3 hónapos program időtartamára. A program kezdete előtt megváltozott munkaképességére tekintettel az ösztöndíjas köteles tájékoztatni a befogadó intézményt a munkafeltételek terén támasztott speciális igényeiről. Az MKÖ-höz hasonlóan az FKÖ is mentoring programként működik, azaz az ösztöndíjas mindennapos feladatvégzését a fogadó szerv egy kijelölt munkatársa látja el. Szintén hasonló elem a programot végigkísérő kötelező képzés, melynek során az ösztöndíjasok megismerkedhetnek az Alaptörvénnyel, valamint a közigazgatási szervekkel és tevékenységükkel. Az FFKÖ részeként a hallgatók speciális igényeinek figyelembevételével havi szupervíziókat bonyolítanak le, melyeken a részvétel az ösztöndíjasoknak kötelező.

A szupervíziók alkalmával az ösztöndíjasok mentoraik távollétében, egymás közt kötetlenül értékelhetik szakmai tevékenységüket és befogadó intézményüket. A szupervíziók tehát a szakmai tapasztalatcsere mellett kiváló lehetőséget nyújtanak a kap-

csolati háló építésére, illetve bővítésére. Az ösztöndíjasok a program végén kötelesek programzáró értékelést írni a programszabályzatban meghatározott formai és tartalmi elvárások alapján. A programzáró értékelés keretében az ösztöndíjasok beszámolnak a program keretében teljesített szakmai tevékenységről, külön felsorolva a tapasztalt nehézségeket, valamint bemutatják a megismert jó gyakorlatokat. Az FKÖ sikeres teljesítésével a résztvevők jelentős kapcsolati tőkére tehetnek szert, valamint releváns szakmai tapasztalatot szerezhettek a későbbi álláskereséshez.

### 1.3.3. Mentoring a Közigazgatási Ösztöndíjprogramokban

A Közigazgatási Ösztöndíjprogramok rövid bemutatása után most térjünk rá azok mentoring jellegére. A koncepcióban az egyszerűbb áttekintés érdekében összefoglalva adunk áttekintést a három mentoring programról, külön rámutatva az egyes programok specifikus elemeire.

A mentoring program jogi alapját az egyes programokat szabályozó jogszabályok adják, míg a módszertani kereteket a működési szabályzatokban rögzítették. Korábban programonként sorra vettük a mentoráltak esetében irányadó részvételi feltételeket, ezért most tegyük meg ugyanezt a mentorok esetében is. A három program közös jellemzője, hogy mentori tevékenységet csak felsőfokú végzettséggel rendelkező kormánytisztviselő tölthet be. A kormánytisztviselő vezetője jóváhagyásával pályázhat mentori tevékenység ellátására, a pályázatokat a program döntéshozó szervének egyetértésével a szervezésért felelős közigazgatási szerv bírálja el. A mentori tevékenység végzésének emellett programonként eltérő, további feltételei vannak. Ezek a feltételek az MKÖ esetében a legkevésbé kötöttek, a Magyar Közigazgatási Ösztöndíjról szóló 228/2011. (X. 28.) Korm. rendelet 10. § (2) bekezdése ugyanis úgy fogalmaz, hogy mentori tevékenységet csak „*tapasztalt*” kormánytisztviselő láthat el, anélkül, hogy a feltételt konkretizálná. A TKÖ-t szabályozó Területi Közigazgatási Ösztöndíjról szóló 377/2014. (XII. 31.) Korm. rendelet 14. § (1) bekezdése alapján a mentornak legalább két év közigazgatási gyakorlattal kell rendelkeznie. A legszigorúbb szabályozással az FKÖ esetében találkozhatunk, a fogyatékos felsőoktatási hallgatók közigazgatási ösztöndíjprogramjáról szóló 555/2013. (XII. 31.) Korm. rendelet 8. § (2) bekezdése

alapján ugyanis a felsőfokú végzettséggel rendelkező kormánytisztviselőnek a mentori tevékenység folytatásához az alábbi három feltételt kell teljesítenie:

- releváns szakmai gyakorlat;
- személyes kompetenciák;
- részvétel a mentori felkészítésen.<sup>21</sup>

Bár a mentori felkészítés az MKÖ esetében is a program része volt, az FFKÖ-ben a tevékenység elvégzésének feltételévé tették. Ez azzal magyarázható, hogy míg az MKÖ mentorai általános felkészítést kaptak, mely alapvetően a program menetének, feladataik, valamint a programmal kapcsolatos jogok és kötelezettségek ismertetésére irányult, addig az FFKÖ-mentoroknak a program speciális jellege miatt háromnapos esélyegyenlőségi szervezetfejlesztési tréningen kell részt venniük, melynek során elméleti és gyakorlati ismeretekkel gazdagodhatnak. A mentori felkészítés jelentőségét azért kell kiemelni, mert a mentorok bármennyire is tapasztalt és elismert szakemberek saját szakterületükön, általában kevésbé jártasak a pedagógiában, a pszichológiában, a tudásmenedzsmentben, a tudásátadás módszereiben, ezért fontos, hogy bevezetést kapjanak – a mentoráltakkal együtt – a tudásmenedzsment alapkoncepciójába. Ezzel nem az a cél, hogy tudásmenedzsment szakértőkké váljanak, hanem ismerjék a legfontosabb összefüggéseket, fogalmakat, értelmezési kereteket, amelyek alapján ugyanazt a nyelvet beszélik. Így különbséget kell tudniuk tenni az információátadás és ismeretátadás között (az előbbi valaki számára jelentéssel bíró, értelmezett közlés, ehhez képest az ismeret annyival több, hogy az információ megértésén túl képesek vagyunk a cselekvésre is), illetve a már említett kifejezett és hallgatólagos tudás között.

A mentor feladatait a Közigazgatási Ösztöndíjprogramok szintén egységesen kezelik. A feladatok az alábbiakban foglalhatók össze:

- *programterv elkészítése*: a mentoring program alapja, ebben rögzítik a mentorált szakmai célkitűzéseit, a célok eléréséhez szükséges tevékenységeket és feladatköröket, valamint ezek ütemezését;

<sup>21</sup> A pályázati feltételek pontos részleteit a fogyatékos felsőoktatási hallgatók közigazgatási ösztöndíjprogramjáról szóló 555/2013. (XII. 31.) Korm. rendelet 8. § (2) bekezdése tartalmazza.

- *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;

A visszacsatolás a mentoring programok egyik kulcselemét képezi, mert ez a leghatékonyabb eszköz az ösztöndíjas szakmai fejlődésének mérésére. A visszacsatolás informális formában természetesen folyamatosan jelen van a mentor-mentorált kapcsolatban, hiszen az ösztöndíjas szakmai tevékenységét, illetve kompetenciáit a mentor előszóban minden nap értékeli. A Közigazgatási Ösztöndíjprogramok esetében az *informális visszacsatolás* mellett már a vonatkozó jogszabályok szintjén megjelenik a formális visszacsatolás intézménye, melynek módszertanát a működési szabályzatokban rögzítik. A *formális visszacsatolás* mindig írásban történik, alapeleme a havi értékelőlap, melyhez programonként eltérő időkeretekkel további értékelőlapok párosulnak: az MKÖ esetében például háromhavonta további értékelőlap kitöltése szükséges. Emellett minden program végén kötelező kitölteni egy külön erre a célra kiadott programértékelő lapot is. Az értékelőlapokban visszatükröződik a Közigazgatási Ösztöndíjprogramok mentoring jellegéből adódó kölcsönös viszony mentor és mentorált közt, ugyanis az értékelőlapok a mentor értékelése mellett tartalmazzák az ösztöndíjas önértékelését is. A páros értékelés kölcsönös visszacsatolást eredményez a felek közt, melyből mindkét fél profitálhat. 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 értékelőlapok eredményei a mentoron és a mentorálton kívül a programkoordinátornak is nagyon fontos visszajelzésként szolgálnak egyrészt a program szempontjából, másrészt személyzetfejlesztési szempontból, hiszen az MKÖ és a TKÖ esetében az ösztöndíjasok jelentős része kormánytisztviselői kinevezést kap a program végén.

A mentorok a felsoroltakon túl az ösztöndíjas mindennapi munkája, illetve a program szempontjából kiemelt szervezési és kapcsolattartási feladatokat is ellátnak. Ezek jelentős része a program elejére koncentrálódik, és az ösztöndíjas szervezetbe való zökkenőmentes beilleszkedését hivatott elősegíteni. A mentornak például joga van javaslatot tenni a befogadó szervezet felé az ösztöndíjas megfelelő elhelyezése ügyében. A mentor feladata ezután az ösztöndíjast foglalkoztató szervezeti egység vezetőjének megfelelő tájékoztatása az ösztöndíjas programmal kapcsolatos kötelezettségeiről, például a képzések ütemezéséről. Az ösztöndíjprogram első napján a mentor köteles bemutatni mentoráltjának a foglalkoztató szervezeti egység vezetőit, valamint a szervezet tevékenységét a belső utasítások (például: Szervezeti és Működési Szabályzat, Közszolgálati Szabályzat) rendelkezésre bocsátásával. Szintén a mentor kiemelt feladatai közé tartozik a kapcsolattartás a programkoordinátorok, a mentor és a befogadó szervezeti egység közt. Ez a tevékenysége abban is megnyilvánul, hogy köteles részt venni a programhoz kapcsolódó személyes egyeztetéseken, melyek az FFKÖ 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 Közigazgatási Ösztöndíjprogramok mentoring jellegének bemutatása végén tekintsük át röviden a másik fél, azaz a mentorált kötelezettségeit, valamint ezzel összefüggésben a mentor programmal kapcsolatos jogait. A mentorált köteles:

- a befogadó intézmény által adott feladatokat a jogszabályok, belső utasítások és szakmai gyakorlatos programterv betartásával elvégezni;
- a befogadó intézmény és az ösztöndíjprogram által előírt programokon és megbeszéléseken (az FFKÖ 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.

tetni, illetve nem megfelelő viselkedés vagy munkavégzés esetén kezdeményezheti kizárását is a programból.

Összefoglalásként elmondható, hogy a Közigazgatási Ösztöndíjprogramok jogi szabályozottságuknak, koherens felépítésüknek és mentoring jellegüknek köszönhetően sikerüket. A programok ugyanis sikeresek, az FKÖ már a második évfolyamnál tart, a TKÖ pedig az MKÖ tapasztalataira alapozva éppen idén indul. Ugyanakkor mindennél beszédesebbek azok a szám adatok, melyek az MKÖ-ösztöndíjasok elhelyezkedési arányát mutatják éves bontásban. Ezzel zárjuk a hazai mentoring programok bemutatását.<sup>22</sup>

2. táblázat: Az MKKÖ-ösztöndíjas programokban résztvevők elhelyezkedési mutatói

Évfolyam	A programot elvégzett ösztöndíjasok száma (fő)	Állásajánlatot kapott (fő)
2011	226	209
2012	148	118
2013	102	88
2014	95	n.a.

<sup>22</sup> A statisztika forrása: <http://mko.kormany.hu/eddigi-evfolyamok-tapasztalatai-3>, illetve KIH közlése.



## 2. NEMZETKÖZI KÖRKÉP A KÖZIGAZGATÁSBAN ALKALMAZOTT MENTORING PROGRAMOKRÓL

Korábban kifejtettük, hogy a mentorálási folyamatok alapvetően az alapján csoportosíthatóak, hogy *informális* vagy *formális* keretek között valósulnak-e meg. A klaszszikus értelemben vett informális mentorálás, azaz amikor egy nagyobb szaktudással és tapasztalattal rendelkező személy egy szakmai tapasztalattal egyáltalán nem rendelkező, vagy kevésbé tapasztalt, személyt mentorál, gyakorlatilag egyidős a munkavégzéssel. Ez az a jelenség, amire hétköznapi nyelven azt szoktuk mondani, hogy az új kollégát a régi kollégák közül valaki a „szárnya alá” vesz. A metafora utal arra a többletre, amit a mentorálás az egyszerű betanítással szemben nyújt: a betanítás korlátozott abban a tekintetben, hogy kizárólag arra irányul, hogy képessé tegyen valakit egy adott szakmai tevékenység elvégzésére. A betanításhoz legelső körben a „megmutatom, hogyan csináld, hogy jó legyen” képzet társul. Ebben a folyamatban a *produktum* áll a gondolkodás középpontjában, vagyis a cél az, hogy a produktum előállítására még képtelen személyt minél hamarabb képessé kell tenni a „termelésre”. Maga a betanítás lehet spontán, vagy történhet vezetői utasításra is. Hányszor hallottuk már munkahelyi környezetben vezetőktől a jól ismert „mielőbb tanítsátok be az új srácot” mondatot? Ugyanitt érdemes különbséget tenni az informális keretek közt zajló betanítás és a formális keretek közt megvalósuló betanítás közt. Az *informális betanítás* során egy tapasztaltabb kolléga mutatja meg a szakmai fogásokat a kevésbé tapasztalt munkatársnak, míg a *formális betanítás* egy szabályozott, szervezett keretek közt megvalósuló, egyoldalú tudásátadó folyamat, melyben a tudásközvetítő fél oktatói kompetenciákkal rendelkezik. A formális betanítás tehát a *képzés*, melynek speciális formája jogszabályi vagy munkáltatói előírás alapján valósul meg.

Az informális betanítás egyoldalú oktató tevékenység a tapasztaltabb fél részéről, a másik fél ötleteinek, észrevételeinek, javaslatainak meghallgatására többnyire csak nagyon korlátozott feltételek állnak rendelkezésre, de előfordul, hogy nincs is rá idő, mert mindkét félnek mihamarabb vissza kell térnie a munkájához. A betanítási folyamat emellett szinte teljesen figyelmen kívül hagyja a betanuló kolléga személyiségét.

Ezekben a szervezetekben a felek többnyire munkaidőn kívül, vagy munkaközi szünetekben ismerkednek meg egymással.

Mivel nyújt többet ennél az informális mentorálás? Alapvető különbség és többlet a betanításhoz képest, hogy a mentorálás a szakmai fejlődés mellett többnyire együtt jár a pszichológiai támogatással, azaz itt a „termelés” mellett ugyanilyen fontos a másik fél személyisége is. A *személyiségközpontú* megközelítés miatt kérdéses, hogy informális mentorálás két fél közt direkt vezetői utasításra kialakulhat-e? Meglátásunk szerint alapvetően nem, mivel a felek kapcsolatának bizalmon kell alapulnia, ami a felek kölcsönös elfogadásán múlik, tehát magától alakul ki, nem nyomásra. Nem véletlen, hogy személyzetfejlesztési céllal előszeretettel alkalmazzák a csoportos mentorálást (Team-Mentoring), amely valójában egy gyakorló közösség, ahol a speciális tanulócsoport munkamódszere az információ megosztáson és az egymástól tanuláson alapszik, vagyis nélkülözi a hierarchikus működési kereteket.

A jó vezető viszont felismeri ezeket az informális viszonyrendszereket, és amennyiben gyümölcsözőnek ítéli meg az együttműködést, indirekt módon támogathatja azt, például úgy, hogy olyan feladatokat ad a feleknek, melyek megoldásán együtt kell dolgozniuk. Mivel a mentorálás támogató tevékenység, a tapasztaltabb munkaező a relációban nem oktató tevékenységet fejt ki, hanem több szerepkört tölt be egyszerre: *irányítást, útmutatást és támogatást* ad. A felek a feladatok megoldásán együtt gondolkoznak, kapcsolatuk nem a szaktudásból adódó alá-fölérendeltségen alapszik. „Mi eddig így csináltuk, neked ezzel kapcsolatban mi a meglátásod?” A mentorálás így válik egyoldalú tudásközvetítő tevékenységből kölcsönös tanulási folyamattá. Tagadhatatlan, hogy a betanítással ellentétben a mentorálás eredményei csak hosszabb időintervallumon belül jelentkeznek, mert a folyamat időkereteit a felek közti folyamatos szakmai párbeszéd jelentősen kitágítja. Ez több előnnyel is jár:

- a megszerzett tudásnak van ideje leülepedni és van idő elmélyíteni a megismert gyakorlatokat is, tehát nem permanens tudásátadásról van szó, hanem hosszú távú, módszeres személyzetfejlesztésről;

- a szervezet nem erőlteti rá bevett szemléletét és munkamódszereit az új munkaezőre, hanem nyitott az új szemléletre és ötletekre, melyből profitálhat is;
- a mentorszerepet betöltő tapasztalt munkatársak új szemlélettel, ötletekkel, munkamódszerekkel találkoznak, melyek hozzájárulhatnak szakmai fejlődésükhöz, és megakadályozzák a mindennapi munkába való belefásulást;
- mivel a személyes kapcsolatok a munkavégzés során alakulnak ki, ennek munkaidőn kívül és a munkaközi szünetekben kevesebb energiát kell szentelni, ráadásul az új munkaező nem a szünetek, hanem a munka révén épül be a meglévő kollektívába.

A leírtak alapján úgy tűnik, hogy a mentorálás hatásosabb eszköz, mint az informális vagy formális betanítás. A helyzet azonban korántsem ilyen egyszerű, sőt, vannak olyan szervezetek, munkakörök és feladattípusok, ahol a mentorálás biztosan nem válna be, szemben a betanítással. Vegyük például egy új informatikai alkalmazás bevezetését, ami az ügyintéző további munkavégzéséhez elengedhetetlen. A program előre meghatározott, szabályos működési elv alapján egyazon, jól behatárolható feladatkör ellátását szolgálja. Ehhez még hozzájárul az az egyértelmű munkáltatói törekvés is, hogy az alkalmazás használatát a beosztottak minél hamarabb elsajátítsák a hivatali teendők zavartalan ellátása érdekében, ezért ebben az esetben indokolt a betanítás előnyben részesítése a mentorálással szemben. Az már a munkáltatón múlik, hogy a tudásközvetítéshez az informális betanítást, vagy a továbbképzés eszközét választja. Utóbbit mindenképpen érdemes akkor alkalmazni, ha az új feladat elvégzéséhez szükséges kompetencia a szervezeten belül csak korlátozottan, vagy egyáltalán nem áll rendelkezésre. Ugyanígy érdemes inkább a betanítást választani akkor, amikor a munkáltató tudja, hogy az adott munkaezővel csak rövid időre számolhat, például mondjuk rövid határozott időre lett felvéve helyettesítés vagy egyszerű kisegítő munka elvégzésére.

Külön érdemes tárgyalni azokat az eseteket, mikor a betanítás és a mentorálás egymás mellett valósul meg az új munkaező integrációja érdekében. Ilyenkor a két módszer előnyeit *ötvözik* a hatékony személyzetfejlesztés érdekében: a munkába álláshoz legszükségesebb alapokat informális betanítás, képzés vagy továbbképzés keretében

adják át az új munkaerőnek, majd erre a bázisra épül a mentorálási tevékenység a hosszú távú fejlesztés érdekében. Ez a megoldás spontán nem alakulhat ki, kizárólag tudatos, tervezett személyzetfejlesztési tevékenység részeként, amely már elvezet a formális mentoring programok révén megvalósuló mentorálás kérdésköréhez. Ha a klasszikus mentoring programokat nézzük, ahol az új munkaerő szervezetbe integrálása a cél, megállapítható, hogy ezek gyakran operálnak a fentebb tárgyalt betanítás eszközével. Gondoljunk csak a korábban ismertetett MKÖ Programra, melynek kezdetén az ösztöndíjasok többnapos előadássorozaton vesznek részt az általános közigazgatási ismeretek elsajátítása érdekében, ami a jogszabályi előírás alapján továbbképzésnek fogható fel. Mikor érdemes betanítást alkalmazni a mentoring programok esetében?

- univerzális lexikális tudás átadása esetén, alapismereti szinten;
- meghatározott, állandó működési elv szerint operáló munkaeszközök alkalmazása esetén.

Az elsősorban továbbképzés formájában megvalósuló betanítás a közigazgatási mentoring programok fontos elemét képezi, mivel ez egységes intézményrendszerrel rendelkezik, és alapját jogszabályok képezik. A közigazgatással kapcsolatos alapismeretek tehát az adott állam keretein belül egyetemes érvényűek és egyértelműek, azaz ezeket mindenkinek meg kell tanulnia, aki itt akar dolgozni.

Nem mutatkozik ennyire egységes kép a munkaeszközök tekintetében, ugyanakkor az alapok – egy-két kivételtől eltekintve – ebben a kérdésben is adóttak: a munkaerő jelentős része irodai munkát végez a részére kijelölt számítógépes munkaállomás és a hozzá tartozó géppark használatával. Nagyobb a sokszínűség a mindennapi munka során alkalmazott felhasználói programok tekintetében, bár ezek esetében – a szabályszerű működés miatt – még mindig az informális vagy formális betanítás a leghatékonyabb tudásátadási módszer.

A közigazgatási mentoring programokkal kapcsolatos egyik legnagyobb kihívást az adja, hogy a mentoring program felelőse felismeri-e azokat a területeket, melyeknél

az emberi erőforrás fejlesztési célokat szem előtt tartva a mentorálás hatékonyabb, mint a betanítás. Ugyanakkor legalább ekkora kihívást jelent a mentor számára, hogy a programban ne a „betanító kolléga” szerepkörét öltse magára. Az első hiba tudatos és átgondolt tervezéssel elkerülhető, míg a második esetben azzal könnyíthető meg a mentor dolga, ha a betanítási feladatokat formális keretek közé helyezve más kollégákra bizzuk. Ebben a kérdésben a hazai MKÖ is konzekvensen járt el: a felkészítéseket a program folyamán nem az ösztöndíjasok mentorai tartották. Mindenesetre célszerű a mentoring programok keretében értékelni az átadandó ismereteket abból a szempontból is, hogy az ismeret megszerzését nem szolgálja-e jobban a munkatársak továbbképzése. Így pl. a hatályos jogi szabályozás ismeretének hiánya nem feltétlenül jelenti azt, hogy a megoldás a szervezeten belüli tudásátadásban rejlik, hanem sokkal inkább az érintett munkatársak megfelelő továbbképzésében.

A klasszikus mentorálás formalizálódásával párhuzamosan a XX. század végén munkahelyi környezetben megjelentek a mentoring programok *speciális* fajtái. A klasszikus-tradicionális mentorálás viszonyrendszerét, mely egy idősebb, tapasztaltabb mentor és egy fiatal, kevésbé tapasztalat mentorált kapcsolatára épült, más-más csoportokra kezdték adaptálni. A fejlődés hátterében különféle katalizátorok álltak, aktuális társadalmi, gazdasági vagy politikai jelenségek, melyekhez a szervezeteknek a személyzet szintjén is alkalmazkodnia kellett. Emellett a speciális mentoring programok létrejöttéhez a szervezetek sokszínűsége is hozzájárult, hiszen az eltérő munkáltatói igényekre egyedi emberi erőforrás fejlesztési válaszokat kellett adni. A továbbiakban a mentoring programok különféle formáival fogunk megismerkedni egy-egy európai példán keresztül. A világszerte működő számtalan mentoring programra tekintettel fontos megállapítani, hogy a példák felsorolásakor nem a teljesség igényére törekedtünk, hanem arra, hogy minél több formát mutassunk be. A jó gyakorlatok tekintetében elsősorban a közszolgálatra, ezen belül is kiemelten a közigazgatási gyakorlatra koncentráltunk.

## 2.1. A leggyakrabban alkalmazott mentoring programtípusok, ezek előnyei és hátrányai

### 2.1.1. Tradicionális mentoring programok

A klasszikus mentoring programok általános jellemzőit korábban már részletesen tárgyaltuk. Világszerte erre a típusra épül a legtöbb program, ami arra utal, hogy a szervezetek még mindig elsősorban az új munkaerő integrációjához használják a mentoringot.

Klasszikus mentoring programnak számít a hazai gyakorlat kapcsán ismertetett MKÖ és TKÖ, de hasonló programokkal találkozhatunk több európai ország közigazgatási rendszerében is, például Németországban vagy Svájcban. A svájci példát a tanulmány egy későbbi fejezetében részletesen fogjuk tárgyalni.

Az európai jó gyakorlatok közül a német szövetségi közigazgatásban futó „Abschluss und Anschluss – Bildungsketten bis zum Ausbildungsabschluss”<sup>23</sup> című programot emeltük ki, mivel itt fokozottan megjelenik a tradicionális mentoring programokban alkalmazott idősebb mentor-fiatalabb mentorált reláció. A program címe szabadfordításban „Lezárás és bekapcsolódás – képzésláncolat a betanulási időszak végéig” utal a program célkitűzésére: a program a mentorálás eszközével arra hivatott, hogy a személyre szabott tehetséggondozás nyomán könnyebbé tegye az átmenetet a diákéletből a munka világába. Célcsoportját egyrészt a végzős diákok, másrészt a fiatal pályakezdők képezik, akiket a *Senior Experten Service* (SES) által közvetített 1.000 aktív nyugdíjas szakember mentorál. A bonni központú SES a Gazdasági Együttműködésért és Fejlődésért Felelős Minisztériummal stratégiai partneri viszonyban álló Deutsche Wirtschaft für internationale Zusammenarbeit GmbH által alapítványi formában működtetett non-profit szervezet.<sup>24</sup> Alaptevékenységét tekintve a SES lehetőséget kínál a nyugállományba vonult munkaerőnek, hogy szakmai kompetenciáit és tudását az országon belül és nemzetközi szinten is továbbadja. Az aktív nyugdíjas életet élő senior szakemberek szakmai támogató tevékenységének köre kiterjed a versenyszférában és a közsférában dolgozó beosztottakra és vezetőkre

<sup>23</sup> A program részleteihez lásd: <http://www.bildungsketten.de/>

<sup>24</sup> A SES tevékenységéhez lásd: <http://www.ses-bonn.de/wer-sind-wir.html>

egyaránt, és a gyakorlatban képzés, továbbképzés, valamint mentori tevékenység keretében valósul meg. Az évtizedek során felhalmozott szakmai kompetencia és tudás átadásából és befogadásából mindkét fél profitál, a SES szolgálatában álló nyugdíjas szakemberek elsősorban szakmai és szellemi teljesítőképességük szinten tartása, másrészt a jövő nemzedék szakértői gárdájának biztosítása által. A SES összetétele sokszínű: mintegy 50 szakág nyugdíjas szakembereit egyesíti. A SES tagjai tevékenységüket jelképes anyagi juttatás ellenében látják el, de utaztatásukat, szállásukat, étkezésüket és biztosításukat az alapítvány a személyzetfejlesztéssel megbízó szervezettel együttműködve teljes egészében megszervezi és finanszírozza.

A SES mentorai a német közigazgatásban megvalósított mentoring program keretében, a *személyes tanácsadás* révén, mindenekelőtt a betanulási időszak okozta nehézségeket, valamint a vezető-beosztott viszonyból fakadó feszültséget igyekeznek enyhíteni. A személyes tanácsadás a szakterület releváns elméleti és gyakorlati ismeretanyagának közvetítése mellett magában foglalja a konkrét szakmai fogások és módszerek átadását, valamint az egyéni kompetenciafejlesztést a szervezeti kultúrának megfelelő magatartásformák és íratlan szabályok tudatosításával. Az egyénre szabott szakmai támogató tevékenység a visszajelzések szerint csökkenti annak esélyét, hogy a pályakezdő a betanulási időszak során rá nehezedő nyomás hatására kilépjen a szervezettől, emellett a személyes kapcsolatok sorával hozzájárul a generációs különbségek áthidalásához is. A 2010. óta folyamatosan futó program az Oktatási és Fejlesztési Minisztérium (Bundesministerium für Bildung und Forschung), a Munkaügyi és Szociális Minisztérium (Bundesministerium für Arbeit und Soziales), valamint a Munkaügyi Hivatal (Bundesagentur für Arbeit) közös szervezésében kerül megvalósításra.

### 2.1.2. Peer-Mentoring

A mentoring programok résztvevőinek életkor szerinti csoportosításban 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, amivel kiküszöbölhető a felek közti generációs és szakmai szaka-

dékből adódó esetleges konfliktus. A közös alap, miszerint a felek azonos, vagy közel azonos életszakaszban vannak, hozzájárul a mentorálás alapját adó *bizalmi kapcsolat* gyorsabb kifejlődéséhez. Ebben a konstellációban, a hasonló élettapasztalatokból adódóan, a mentorált *kisebbségi eséllyel érzi magát alárendelt helyzetben*, ezért hamarabb nyitottá válik a tudás befogadására, valamint könnyebben alakul ki nála a kezdeményezőképeség. Eközben a másik oldalon a mentor kevésbé hajlamos felvenni az oktató szerepét, ezért a tudásátadás is fesztelenebb keretek közt fog zajlani, miközben megnő a nyitottság a partner tapasztalatainak, észrevételeinek és javaslatainak befogadására. A mentorálás lényegét adó közös tanulási folyamat ebben az esetben tehát nem a mentor életkorából adódó bölcsességen alapszik, sokkal inkább a *felek kölcsönös megértése* kerül előtérbe.

Mivel a Peer-Mentoring a mentorálás egyik legrugalmasabb formája, ezt előszeretettel alkalmazzák olyan intézményekben, melyek szerkezete nem mutat erősen hierarchikus vonásokat. Közkezdvelt gyakorlat például a *felsőoktatási intézményekben*, ahol a mentor egy felsőbb évfolyam diákjai közül kerül ki. Talán a fenti megállapításból adódóan a Peer-Mentoringra alapozó programok még nem annyira terjedtek el a nemzetközi közigazgatási gyakorlatban. Informális beszámolóik alapján ugyanakkor tudunk arról, hogy az MKÖ Program harmadik-negyedik évfolyamában az aktuális évfolyam ösztöndíjasait – esetenként – az első-második évfolyam egy-egy volt ösztöndíjasa mentorálta. Ezek a relációk nagymértékben megkönnyítették az ösztöndíjas mentorált beilleszkedését mind önmaga, mind a befogadó szervezet, mind pedig a programkoordinátorok számára, miközben az egykori ösztöndíjasból lett mentor kipróbálhatta magát egy másik szerepkörben, valamint immár munkája mellett lehetőséget kapott arra, hogy benn maradjon a program vérkeringésében.

A Peer-Mentoringra példát a francia közigazgatásból is hozhatunk. A nagy múltú *l'Institut d'Etudes Politiques de Strasbourg* több mint 9000 tagot számláló öreg diákok egyesülete működtet egy internet-alapú mentori rendszert, amelybe regisztrálhatja magát mentorként a már néhány éves tapasztalattal rendelkező öreg diák, illetve

mentoráltként a frissen végzett diák.<sup>25</sup> Egyszerű regisztráció segítségével on-line választható ki a mentor, aki előzetesen közzé teszi, hogy milyen szakterületen szerzett tapasztalatot, s vállalja a segítségnyújtást. Jelenleg 63 *on-line mentor* s közel hasonló számú szakterület közül lehet választani. A mentorok minél összetettebb tapasztalattal rendelkeznek, annál speciálisabb és szélesebb körű tudás átadását ajánlják fel önkéntesen. Pl. a tudás-portfóliójában egyszerre szerepelhetnek a helyi közszolgáltatások, közjog, igazgatás, tanácsadás, energiagazdálkodás, helyi önkormányzatok, települések közötti együttműködés, közjogi szerződések.

A mentor első sorban meghallgatja a mentoráltat céljairól, elképzeléseiről, hogy tisztázzák milyen tervei, elvárásai vannak a mentoráltként. Közösén újra olvassák a mentorált önéletrajzát, motivációs levelét, ha szükséges, pontosítják, kiegészítik. A mentor elmondja véleményét abból a szempontból, hogy ő hogyan alakította saját karrierjét, milyen buktatókkal, nehézségekkel találkozott, s azokon hogyan jutott túl. Bevezeti a mentoráltat saját szakmai kapcsolat-rendszerébe, s bizonyos szakmai perspektívák felé orientálja, pl. azzal, hogy pályázatokról, gyakorlat-és tapasztalatszerzési lehetőségekről tájékoztatja. A mentorálás végén mindkét fél rövid anonim értékelő kérdőívet tölt ki, arról, hogy mennyire tartotta hasznosnak a támogatást, konkrétan milyen előnnyel járt, hányszor találkoztak, és hogyan lehetne még jobbá tenni az együttműködést.

Ez a típusú mentoring speciális előnye a többi típussal szemben, hogy egyrészt a korban egymáshoz közel álló generációkra, másrészt a felsőoktatási intézmény nyújtotta közös kulturális gyökerekre, értékrendre épít, amely a mentorálás egyik lényeges elemét, a bizalmi kapcsolatot képes megalapozni.

### 2.1.3. Reverse-Mentoring

Ha a Peer-Mentoring programokat rugalmasnak neveztük, a Reverse-Mentoring esetében talán a *formabontó* jelző a legtalálhatóbb. A szabadfordításban „fordított mentorálás”-ként felfogható módszer feje tetejére állítja a tradicionális mentorálás szerepköreit, a mentor ugyanis mindig a fiatalabb generáció tagjai közül választják ki, míg a mentorált az idősebb generáció tagja. A Reverse-Mentoring tehát nemcsak a klasszikus

<sup>25</sup> A program részleteihez lásd: <http://www.anciens-iep-strasbourg.com/services/service-mentorat>



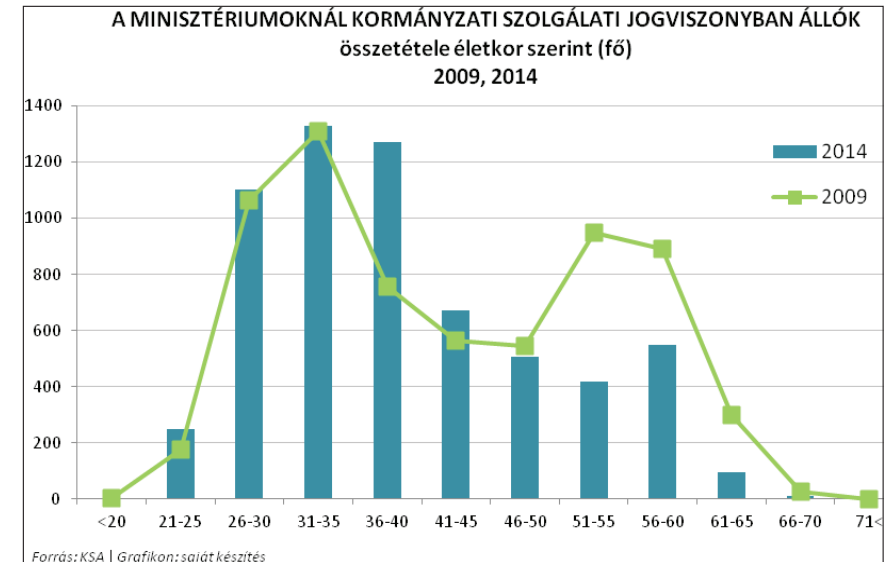
szerepkörökkel szakít, hanem azzal is, hogy a mentorálás alapvető célja – különös tekintettel a munka világára – a szakmai tudás és tapasztalat átadása. Ehelyett arra helyezi a hangsúlyt, hogy adott közösségen belül a fiatalabb generáció látásmódját, fel-fogását és az idősebbek számára kevésbé ismert modern technikák szakmai fogásait megismertesse és megértesse az idősebb generációval. A módszer alapfeltétele tehát az, hogy a szervezet munkatársainak korösszetétele változatos legyen és az idősebb generáció – elsősorban döntéshozói szinten – nyitott legyen a fiatalok szemléletének befogadására.

Reverse-Mentoring tevékenység szakmai tudás- és tapasztalatátadás céljából is megvalósulhat, amennyiben a szervezethez újonnan belépő, szakmai tapasztalattal nem rendelkező, de idősebb munkatárs szakmai támogatását egy kiterjedtebb szakmai tapasztalattal rendelkező, fiatalabb munkatárs látja el. Tipikus példa erre, amikor a vállalati szférában jelentős szakmai tapasztalatot szerzett szakember karrierje derekán vált a közigazgatási munkavégzésre.

A mentorálásnak ez a fajtája különösen azokban az országokban lehet hasznos, ahol jelentős a személyi állomány mozgása és a fiatalok beáramlása a közigazgatásba. Magyarország kétség kívül ebbe a kategóriába tartozik. Már évek óta zajlik a közigazgatás generációváltása, amelynek hatására – főleg a minisztériumoknál – megnőtt a 40 év alattiak aránya.<sup>26</sup>

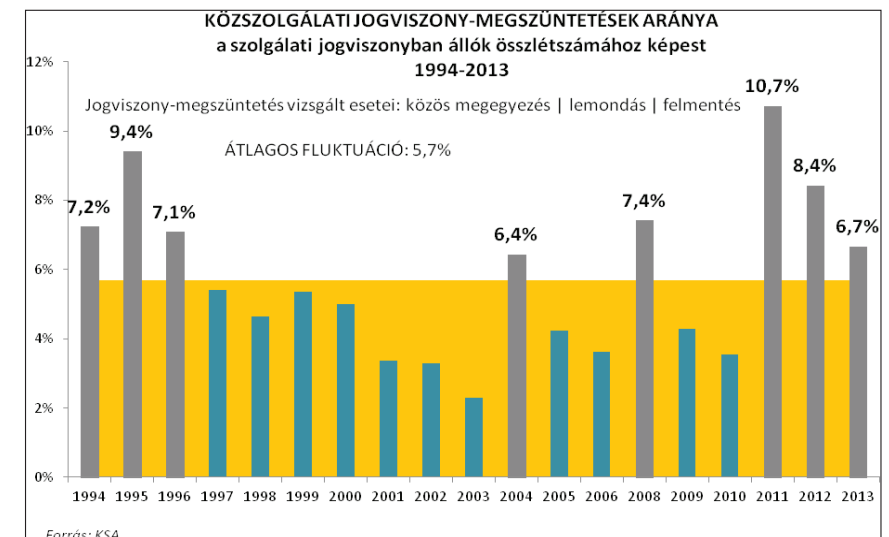
<sup>26</sup> HAZAFI Zoltán: Néhány gondolat a közigazgatás munkaerő-piaci versenyképességéről. In: *Hadtudomány. A Magyar Hadtudományi Társaság folyóirata*, XXV. évfolyam E-különszám, 2015. 12. o. (online) 25: (különszám) pp. 12.

4. ábra: A minisztériumokban mormányzati szolgálati jogviszonyban állók összetétele életkor szerint (fő) 2009-2014



Az utóbbi néhány évben felerősödött a fluktuáció, s megnövekedett a rendszeren belüli áthelyezések száma, amely nyilvánvaló összefüggést mutat a gyakori szervezeti átalakításokkal, munkakörök átszervezésével.<sup>27</sup>

5. ábra: A közszolgálati jogviszony megszűnésének aránya 1994-2013



<sup>27</sup> U.o. 17. o.

Ebben a helyzetben a fordított mentorálás különösen fontos szerepet kaphat az új munkakörökbe történő betanításban, s az újonnan létre hozott szervezetekbe való integrálásban.

A program mindkét fél számára előnyökkel jár. A fiatal mentor számára megváltozott szerepéből adódóan pozitív visszajelzésnek számít a szervezet részéről, mivel azt érzi, hogy a csekélyebb szakmai tapasztalata ellenére az ő szava is számít, sőt, a tapasztaltabbak tőle szeretnének tanulni. Az idősebb mentorált azzal profitál, hogy új munkamódszereket tanulhat meg – különös tekintettel a 21. század vívmányaira, melyeket a fiatalabb generáció magától értetődően használ – miközben a személyes kapcsolat nyomán felismerheti, hogyan lehetne a lehető leghatékonyabban hasznosítani a fiatal munkaerőt a szervezet szempontjából. Ez utóbbi lehetőség miatt kiemelten fontos, hogy az idősebb generáció döntéshozói akár résztvevői szinten is bekapcsolódjanak a programba.

A nemzetközi közigazgatás jó gyakorlatai tekintetében a svájci „Y-generáció” programot érdemes kiemelni (a tanulmány későbbi fejezetében részletesen tárgyaljuk). Ebben a programban nem a mentorálttal, hanem az Y-generációból kikerülő mentorról szemben támasztanak különleges elvárásokat. A mentorált szerepkörét egy közép- vagy felsővezető tölti be, aki hangsúlyozottan nem lehet alá-fölé rendeltségi kapcsolatban a mentorról. A program célja kettős, egyrészt segítse áthidalni a korábbi generációk (babyboomerek és az X-generáció), valamint az Y-generáció közötti technológiai szakadékot, másrészt adjon lehetőséget a vezetőknek, hogy megismerjék a fiatalabb munkatársak igényeit és elvárásait, gondolkodását, véleményét.

#### 2.1.4. Cross-Mentoring

A Cross-Mentoring (szabadfordításban: keresztmentorálás) eredeti értelemben arra a tevékenységre utal, amikor a programban résztvevő felek *nem ugyanazon szervezet* munkatársai közül kerülnek kiválasztásra. A program alapját az a személyzetfejlesztési elv képezi, hogy a munkaerő hatékonyságának növelését nemcsak a szervezeten belüli tudás örökítésével lehet megoldani, hanem más szervezetek tudásának importálásával is. A módszer természetesen feltételezi, hogy a mentorálásban résztvevő felek mögött álló szervezetek hasonló szakmai profillal rendelkeznek.

A Cross-Mentoring esetében kiemelten fontos a programkoordináció és a jól szabályozott keretrendszer, mivel a közös tanulási folyamat átlépi az intézmény határait, azaz a tudás nemcsak importálódik, hanem exportálódik is. Ez a közzféra esetében kevésbé okoz feszültséget, hiszen a résztvevő szervezeteket itt eleve összeköti az állami feladatok ellátása, mint közös cél, amihez hozzájárul még a korábban említett homogén intézmény- és értékrendszer. Egy megfelelően szabályozott és koordinált Cross-Mentoring program a közzféra esetében tehát viszonylag kevés kockázattal jár, ugyanakkor sikere és létjogosultsága éppen a fent említett közös vonások miatt kétséges. A versenyszféra Cross-Mentoring programjainak nagyobb lehet a hozadéka, ugyanakkor jelentősebb kockázatot is hordoznak az egyes szervezetek szempontjából. Az előnyt itt elsősorban a szervezeti kultúrák és jó gyakorlatok kölcsönös megismerése jelenti, ami a saját szervezetre és annak személyzetére adaptálva hozzájárulhat a vállalat versenyképesebbé tételéhez. A kockázati tényezőt a működési környezet jelenti: tekintve, hogy a résztvevő vállalatok egyazon piacon versengenek, így gyakorlatilag ellenérdekelt felek, azaz minden tudás, mely a szervezetből kiáramlik, a másik piaci résztvevő pozícióját erősíti. Ebben a kérdésben a szervezeteknek azt kell mérlegelni, hogy az exportált szellemi tőke egyensúlyban áll-e az importálttal.

A legérdekesebb gyakorlatot azok a programok jelentik, melyek keretében Cross-Mentoring *hibrid változata* valósul meg azzal, hogy az egyik résztvevő a közzférából, míg a másik fél a versenyszférából érkezik. Tekintve, hogy a közzféra nem profitorientált, a versenyszféra pedig nem az állami funkciók ellátására hivatott, a kölcsönös tudásátadás – a szervezetek alapvető bizalmas információinak helyes kezelése mellett – kevés kockázattal jár, ugyanakkor az egyes szervezetek olyan személyzetfejlesztési tapasztalatokra tehetnek szert, amely saját működési környezetükben nem található meg. A vegyes típusú „átoktatás” különösen annak fényében nyerhet egyre nagyobb jelentőséget, hogy a közigazgatás gyakran tűzi ki célul a magánszférában már bevált HR eszközök átvételét, a nagyobb működési hatékonyságot szolgáló irányítási, vezetési, minőségfejlesztési eljárások, technikák, módszerek bevezetését. Ráadásul nem szükséges, hogy a tudásátadás egyirányú maradjon, mivel az állami, zártabb HR működés is hordoz olyan értékeket (pl. lojalitás, kiszámíthatóság, gondoskodás), amelyek



piaci viszonyok között is értelmezhetőek. Minden esetre az „egymástól tanulás” fontos interkulturális eszközzé válhat, amely megkönnyítheti a két szféra közötti interakciókat.

A két szféra közt megvalósuló Cross-Mentoring tevékenység hatékonyságát *korlátozza* az a tény, hogy az eltérő tevékenységi kör nyomán az egyik fél szakmai tapasztalata gyakran irreleváns a másik fél számára, ezért érdemes inkább a jó gyakorlatokra, a szervezeti kultúrára és a kompetenciákra koncentrálni a közös tanulási folyamatban. Szintén érdemes szem előtt tartani a programszervezés során, hogy a szervezeti keretek átlépése miatt a résztvevő feleknek jóval több energiát kell befektetniük a siker érdekében, amit esetenként anyagi kompenzációval is honorálni szükséges.

Látható tehát, hogy a Cross-Mentoring típusú programok a bennük rejlő komoly lehetőségekkel egyenesen arányosan jelentős szervezési feladatokkal és esetenként anyagi vonzattal is járnak. Nem véletlen, hogy vannak olyan vállalatok, melyek erre a tevékenységre specializálódtak. Német nyelvterületen a *Cross Mentoring Deutschland*<sup>28</sup> elnevezésű független személyzetfejlesztő és tehetséggondozó vállalat tevékenységét érdemes kiemelni, mely a *versenyszféra* és a *közszféra* szervezeteinek egyaránt kínál programokat. A cég a fejlesztési célkitűzéstől függetlenül beosztottak, vezetők és a vezetői utánpótlás mentorálását egyaránt vállalja. A 12 hónapos program keretében a mentor szerepkörét mindig egy szervezetén kívüli, vezetői beosztásban lévő személy tölti be, aki a mentorálthoz hasonló munkakört lát el. A közös tanulás havi szintű személyes találkozók és közös workshopok révén történik.

### 2.1.5. Karriermentorálás: speciális célcsoportok mentoring programjai

A karriermentorálás egy *összefoglaló fogalom*: magában foglalja mindazon mentoring programokat, melyek munkahelyi környezetben, egy adott karriercél elérése érdekében valósulnak meg. A karriermentorálás során bármilyen célt ki lehet tűzni azzal a kikötéssel, hogy annak reálisnak kell lennie. A leggyakoribb célkitűzések a szervezeti hierarchiában való felfelé jutásra vonatkoznak, többnyire vezetői utánpótlásképzésre vagy az egyes vezetői szintek közti előrelépésre. Karriermentorálást leghatékonyabban a tradicionális vagy a Cross-Mentoring programok keretében lehet megvalósítani,

<sup>28</sup> A részletekért lásd: <http://www.crossmentoring-deutschland.de/>

mert a mentorált karrierjében való előrelépéshez olyan mentort kell választani, aki saját karrierje szempontjából legalább azon a szinten áll, amire a mentorált el szeretne jutni.

Bár karriermentorálásban bárki részesülhet, napjainkban tendenciává vált a gyakorlat alkalmazása egy-egy jól behatárolható, speciális célcsoport esetében, ami az európai közigazgatási programok esetében is megfigyelhető.

A karriermentorálás egyik célcsoportját a *nők* képezik. A nők szakmai előmenetelét célzó mentoring programokat gyakran Cross-Mentoring programoknak is nevezik, ezzel utalva arra az egyértelmű törekvésre, hogy egyrészt a női munkaerő szakmai előmenetelét segítsék, másrészt arányukat a közigazgatás vezetői pozícióiban növeljék.<sup>29</sup> Az elnevezés itt nem a szervezeti kereteken átnyúló tevékenységre, hanem a munkahelyi egyenjogúsítási törekvésre utal. A női karriermentorálás során a mentorált szerepkörét mindig női munkaerő tölti be, ugyanakkor a mentor férfi is lehet. A kitűzött cél tekintetében jellemző az a tendencia, hogy a női Cross-Mentoring programok alapvetően arra irányulnak, hogy a már alacsonyabb szintű vezetői beosztásban lévő munkaerőt célzottan közép- és felsővezetői pozícióba juttassák.

Az európai jó gyakorlatok közül mind az *Egyesült Királyságban*, mind a német nyelvterületen (*Németország* és *Ausztria*) találunk ilyen mentoring programokat. Az osztrák és az angol gyakorlat egyaránt az imént említett tendenciát követi, azaz a karriermentorálás révén a női munkaerő arányát hivatott növelni a közigazgatás közép- és felsővezetői köreiben.

Az osztrák modell lényegében a Cross Mentoringot ötvözi a karriermentorálással. A női mentorált szakmai fejlődését egy másik tárcánál vezető beosztást betöltő, jelentős szakmai tapasztalattal rendelkező munkatárs támogatja. A mentorált többnyire a fiatalabb, míg a mentor az idősebb korosztályhoz tartozik, de ez nem elvárás. Mentorált pozícióba beosztottak és vezetők egyaránt jelentkezhetnek, amennyiben szakmai és személyes kompetenciáikat kívánják továbbfejleszteni saját karrierjük aktív és célorientált építése keretében. A program akár az aktuális karriercélok át- vagy újrastruk-

<sup>29</sup> A könnyebb tájékozódás jegyében a tanulmány hátralévő részében a szervezeteken átívelő programokat „Cross-Mentoring” programként, míg a női célcsoportú karriermentorálást „női Cross-Mentoring” programként fogjuk megjelölni.

turálását is szolgálhatja (a program részleteit a tanulmány egy későbbi fejezetében tárgyaljuk).

Az angol „*Crossing Thresholds*”<sup>30</sup> (szabadfordításban: „Küszöbök átlépése”) kezdeményezést, melynek keretében napjainkig 65 mentoring programot szerveztek meg mintegy 1300 tisztviselő részvételével. A résztvevők visszajelzései alapján a programok eredményeképpen 76% részesült előléptetésben. Az egyik programban például 36 vezető beosztású női tisztviselő vett részt, akik közül a program végére 30% előrelépett a vezetői ranglétrán, míg 10% felsővezetői pozícióba került.<sup>31</sup> A 12 hónapos mentorálási folyamat során a résztvevőket a klasszikus mentoring tevékenység mellett célzott egyéni fejlesztés, kortárs munkacsoportok és workshopok keretében segítette a programfelelős Department for International Development (Nemzetközi Fejlesztési Minisztérium) céljaink elérésében.

A német „*Mit Frauen an die Spitze!*”<sup>32</sup> (szabadfordításban: „Nőket a csúcsra!”) program alapvetően abban különbözik az osztrák és az angol gyakorlattól, hogy nem részvételi feltétel a női mentorált vezetői beosztása, ugyanakkor a mentor csak vezetői pozíciót betöltő nő lehet. A 12 hónapos mentoring program célja a nők arányának növelése a helyi közigazgatásban a vezetői szinteken. A karriermentorálás során a mentorált havonta személyes egyeztetésen vesz részt a mentorról, valamint négyhavonta egy-egy egész napos workshop keretében részesül egyéni fejlesztésben.<sup>33</sup>

A karriermentorálás másik kiemelt célcsoportját a *nemzetiségek* adják. A női karriermentorálástól eltérően a szakirodalom nem alkalmaz külön kifejezést a nemzetiségi karriermentorálásra. A két célcsoport mentorálása szervezett programok tendenciáikat tekintve több közös vonást is tartalmaznak: mindkettő a munkahelyi egyenjogúsítási törekvések jegyében született, illetve a nemzetiségi karriermentorálás esetében is megfigyelhető az a tendencia, hogy a vezetői körökben alulreprezentált nemzetiségi tisztviselők arányát növeljék. Az európai közigazgatási gyakorlatban mindössze egy nemzetiségi karriermentorálásra épülő programról tudunk beszámolni, mely az Egye-

<sup>30</sup> A program részleteihez lásd: <http://www.thresholds.co.uk/crossing-thresholds/>

<sup>31</sup> *Inclusive Talent Management Top Tips for the Civil Service*. 16. o.

<sup>32</sup> A program részleteihez lásd: <http://www.frauen-in-gladbeck.de/projekte/mentoring/>

<sup>33</sup> További részletekért lásd: [http://www.zfbt.de/frauen\\_in\\_fuehrung/mentoring.htm](http://www.zfbt.de/frauen_in_fuehrung/mentoring.htm)

sült Királyságban fut „*Growing Talent Programme*”<sup>34</sup> (szabadfordításban: „Növekvő tehetség”) címmel. A program célja a *brit közigazgatásban* alulreprezentált nemzetiségi tisztviselők mentorálása révén a mentorált jelenlegi beosztásától függően vezetői utánpótlásképzése, vezetőképzése, vagy közép- és felsővezető-képzése. A programban olyan kisebbségi tisztviselők vehetnek részt, akik legalább három év közigazgatási gyakorlattal és vezetői potenciállal rendelkeznek. Jelentkezni a munkáltató közigazgatási szerv személyügyi szervezeti egységén keresztül lehet, ami továbbítja a pályázatokat a programfelelős Minority Ethnic Talent Association (Etnikai Kisebbségi Tehetség Egyesület) nevű szervezethez, ahol személyes interjú formájában folytatják le a kiválasztási eljárást. A program 18 hónapos időtartama alatt a mentorált fejlődéséért egy felsővezetői beosztásban lévő tisztviselő felelős.

## 2.2. Kiegészítő mentoring gyakorlatok: Team-Mentoring, E-Mentoring, Flash-Mentoring, Cselekménykövető-Mentoring (After Action Review)

Az eddig megismert mentoring típusok megvalósításához számos *kiegészítő gyakorlat* áll rendelkezésre a személyzetfejlesztésért felelős szakembergárda részére. Ezek közül ebben a fejezetben a Team-Mentoring (szabadfordításban: csapatmentorálás), az E-Mentoring (szabadfordításban: e-mentorálás), valamint a Flash-Mentoring (szabadfordításban: villámmentorálás) fogalmait tárgyaljuk. A szakirodalom egy része ezeket a gyakorlatokat önálló mentorálási típusként kezeli.<sup>35</sup> Bár a megállapításnak abból a szempontból van létjogosultsága, hogy bevett gyakorlatokról van szó, melyek számos mentoring program esetén visszaköszönek, továbbra is kitartunk álláspontunk mellett, miszerint inkább kiegészítő gyakorlatként érdemes számon tartani őket az alábbiak miatt:

- *univerzális jelleg*: bármilyen szervezeti környezetben, bármilyen résztvevőkkel, bármilyen célkitűzés mellett, bármilyen időtartamú program keretében megvalósíthatóak;
- *technikai jelleg*: inkább egy gyakorlati módszerre koncentrálnak, nem a gyakorlat mögött álló elméleti háttérre;

<sup>34</sup> A program részleteihez lásd: <http://www.growing-talent.co.uk/>

<sup>35</sup> Lásd például: *Mentorálás a tehetséggondozásban*. 2014. 43-44. o.

- *másodlagos jelleg*: egy-egy mentoring programot nem lehet kizárólag rájuk építeni;
- *kombinálhatóság*: bármely eddig megismert mentoring típussal együtt alkalmazhatóak, sőt, adott mentoring típuson belül e gyakorlatok közül egyszerre akár több is használható;
- *egyszerűsítő jelleg*: mindegyik gyakorlat arra irányul, hogy az adott mentoring program megvalósítását szervezési, koordinálási vagy költségvetési szempontból egyszerűbbé tegye.

A *Team-Mentoring* gyakorlat lényege, hogy adott programon belül *egy mentor több mentorált mentorálását* látja el párhuzamosan. A megoldás mögött elsősorban szervezési és koordinációs, másodsorban költséghatékonysági tényezők állnak. A Team-Mentoring mennyiségi szempontból teszi egyszerűbbé a programszervezésért felelős szakemberek tevékenységét, ami érinti a kiválasztást, a képzést, valamint a kapcsolattartást is. A kyszámú, de megfelelően kiválasztott mentor a program sikerének záloga lehet, hiszen a több személy alkalmazása több hibalehetőséget rejt magában. Költséghatékonysági szempontból elsősorban akkor lehet előnyös a gyakorlat alkalmazása, ha a mentorok tevékenységük ellátásáért anyagi kompenzációban is részesülnek. Emellett természetesen nem szabad elfelejteni a programmal kapcsolatos koordináció és mentorképzések költségeiről sem. A Team-Mentoring buktatói a minőségi szempontból eredő kockázaton alapulnak. A kiválasztás során a szakembereknek igen körültekintően kell eljárniuk, mert amennyiben nem jól sikerül a mentor kiválasztása, az nem csak egy, hanem egyszerre több mentorált számára okoz hátrányt. Emiatt a kiválasztási folyamatot összetettebbé kell tenni, ami szervezési és anyagi terhelést okozhat.

A *belga „Juniors-Seniors”* (fiatalok és idősek) mentoring program (amelynek részleteit a tanulmány későbbi részében mutatjuk be) módszertana részletesen tárgyalja a mentorból és mentoráltból álló tanuló párok kiválasztásának szempontjait.<sup>36</sup> A mentorokat a szervezeti egység vezetője választja ki egyrészt a tudás birtokában lévő, tapasztalt köztisztviselők közül, akik mestereivé váltak szakterületüknek, s képesek, illetve készek arra is, hogy tudásukat átadják. Vagyis nemcsak a szervezeti érdekeket, hanem

<sup>36</sup> Lásd: *Guide méthodologique (Seniors-Juniors), Organiser la transmission des savoir.*

az egyéni ambíciókat is figyelembe veszik. A tanuló párok kiválasztása során az alábbi kritériumokat érvényesítik:

- *mentor szakértelme* (a magasabb életkor nem feltétlenül jár együtt a nagyobb szakértelemmel, ezért a fiatalok is lehetnek elismert szakértők),
- *tudás átadás képessége* (hiába birtokolja valaki a tudást, ha nem képes másoknak átadni, nem alkalmas a mentori szerepre),
- *tanulási képesség*: (az érdeklődés hiánya csökkenti a motivációt, lerontja a tanulás hatékonyságát),
- *motiváció*: (a munkaterhek csökkentése, új karrier-lehetőség, szakmai, munkahelyi kapcsolatok bővítése, munkakör gazdagítása növeli a motivációt),
- *mentor és mentorált közötti kapcsolat* (a kapcsolatnak bizalomra kell épülnie).

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 száma 10 és 200 között változhat. A tagok szakértelme, hozzáértése erősen különbözhet. Vannak akik, a kérdéses gyakorlatot teljes mélységében ismerik, míg mások csak éppen most kezdték el a gyakorlati ismeretek elsajátítását. A közösség nem hierarchikusan működik. A tagok egymással egyenrangúak. A közösség összehangolt működését *koordinátor* biztosítja.

A kétoldalú kapcsolatok megnövekedett száma mind a mentor, mind pedig a mentorált számára problémát jelenthet. A mentorra a tudásátadási folyamatban jóval nagyobb teher nehezedik, ami az erőforrás-megosztásból adódóan feszültséget okozhat. A párhuzamos emberi kapcsolatok terén sohasem lesz két egyforma, ezért a mentor óhatatlanul abba a hibába eshet, hogy a mentoráltait elkezdi összehasonlítani egymással, illetve közülük egyeseket előnyben részesít a többiekkel szemben. Eközben a másik oldalon a mentorált úgy érezheti, hogy a közös tanulási folyamat az ő szem-

pontjából kevésbé személyre szabott, illetve, hogy a mentor figyelme nemcsak az ő egyéni fejlődésére összpontosul. A röviden ismertetett előny-hátrány tanúságai alapján jó gyakorlat lehet a Team-Mentoring alkalmazása olyan repetitív programok esetében, melyek már legalább egy alkalommal megvalósítottak, mert ezeknél a szervezők már a visszajelzések alapján ki tudják választani a legjobb mentorok kisebb csoportját ugyanazon feladat későbbi ellátására.

A Team-Mentoring gyakorlatát az MKÖ Program két esetben is használta. Egyrészt a programszabályzatban benne foglaltatik, hogy egy mentor egyszerre akár négy mentorált tehetséggondozását is elláthatja, másrészt a külföldi programszakaszban minden egyes országban kijelölték az adott ország egy tisztviselőjét, aki az ott tartózkodó ösztöndíjasok esetében a koordinációs és a kapcsolattartási feladatokért felelős. Bár a külföldi befogadó intézményeknél minden egyes ösztöndíjasnak van egy-egy külföldi mentora, személyes tapasztalatok alapján kijelenthetjük, hogy az adott ország kijelölt koordinátora a számos közös program alkalmával szintén ellát mentori feladatokat.

Az *E-Mentoring*<sup>37</sup> a világháló térnyerése, valamint napjainkra természetes kapcsolattartási formává válása révén került be a mentorálási gyakorlatok sorába. A gyakorlat 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 jelenteti, de az utóbbi években a lehetőségek tárháza ugrásszerűen bővült, többek közt a chat, a video telefonálás, valamint a közösségi hálózatok elterjedésével. A *belga* közigazgatásban speciálisan a mentoring program támogatására fejlesztettek ki egy informatikai platformot (beConnected), amely a gyakorló közösségek tagjai számára teszi lehetővé az együttműködést, a dokumentumok megosztását, módosítását, különböző változatok kezelését, üzenetek küldését.

A tendencia azt mutatja, hogy az új típusú csatornák az e-mailhez képest egyre inkább a valós idejű kommunikáció megvalósítására törekszenek a minél gyorsabb és akadálymentes információáramlás érdekében. Az ismert példák alapján az E-Mentoring minden programba beépült, egyelőre azonban még csak kiegészítő elemként van

<sup>37</sup> Egyes szakirodalmi példákban „Virtual Mentoring” (szabadfordításban: virtuális mentorálás) lásd: *Best Practices: Mentoring*. United States Office of Personnel Management. 2008. szeptember 16. o.

jelen, mint a szemtől szembeni közös tanulás melletti kapcsolattartási és tudásközvetítő lehetőség. A gyakorlat legnagyobb hiányossága és hátránya, hogy a kommunikációs csatorna révén kevésbé személyes, ezért nem, vagy csak igen korlátozott mértékben helyettesítheti a szemtől szembeni mentorálást. Ugyanakkor az E-Mentoring mellett számos érv szól, elsőként az, hogy a világháló lehetővé teszi a térbeli és időkorlátok nélküli kommunikációt a felek közt. Emellett a fiatalabb generációk számára, akiknek az internet a mindennapi élet természetes része, sőt, sok esetben az alapja is, ez a gyakorlat vonzó lehet.

Az e-mail, illetve más írott digitális kapcsolattartási formák további pozitív hozadéka, hogy az információ jól nyomon követhető, nem száll el, mint a szó, valamint azonnali lehetőséget kínál a világhálón fellelhető bármilyen tudáshoz való hozzáféréshez. Bár ezt a sok előnyt a jelenlegi mentoring programok egyelőre a személyes találkozók közti tudásáramlás biztosítására tartják fenn, a jövő nagy valószínűséggel az E-Mentoring térnyerését tartogatja. A valós idejű internetes videó telefonálás már csak egy lépésre van a személyes kommunikációtól.

A *Flash-Mentoring* (szabadfordításban: villám mentorálás) egy viszonylag új módszer, melyet az *Egyesült Államok* közigazgatásában fejlesztettek ki.<sup>38</sup> 2007-ben egy 13 vezető közszolgálati tisztviselőből álló kollektíva (az ún. 13L-csoport), valamint a National Academy of Public Administration (Nemzeti Közigazgatási Akadémia, a továbbiakban: NAPA) pilotprojekt jelleggel tesztelte a Kormány megbízásából. A projektben 30-30 közszolgálati tisztviselő vett részt mentorként és mentoráltként. A mentoráltakat a karrierjük elején vagy derekán járó közszolgálati tisztviselői rétegből toborozta a 13L-csoport, míg a mentor szerepkörét a NAPA idősebb munkatársai töltötték be. A projekt lényege abban állt, hogy a mentorálásban résztvevő párost előzőleg nem célzottan, hanem teljesen *véletlenszerűen* állította össze a 13L-csoport. A jelentkező mentorálnak lehetősége volt arra is, hogy önmaga válassza meg mentorát, viszont ebben a helyzetben neki kellett megszerveznie a kapcsolatfelvételt a projekt által meghatározott rövid időintervallumon belül.<sup>39</sup> A párok összeállítása után a felek egyórás

<sup>38</sup> A módszer részleteihez lásd: <http://www.flashmentoring.com/>

<sup>39</sup> *Best Practices: Mentoring*. United States Office of Personnel Management. 2008. szeptember 16. o.



személyes találkozón vettek részt, ahol a mentor a rendelkezésre álló időkeretek közt tanácsokkal látta el a mentoráltat, valamint megoszthatta vele tudását és élettapasztalatait. A találkozó után a felek szabadon dönthettek, hogy fenntartják-e a kapcsolatot vagy sem. Ezzel a projekt gyakorlati fázisa le is zárult.

A projekt célkitűzése az volt, hogy egy olyan módszert fejlesszenek ki, ami egyrészt költséghatékony, másrészt megvalósítását tekintve egyszerű. Ebben a tekintetben a projekt elérte a célját, hiszen a jelentkezők összegyűjtése, valamint a személyes találkozó tető alá hozásán túl nem járt semmilyen egyéb szervezési feladattal. A véletlenszerű párosítás következtében bárkiből lehet mentor vagy mentorált, azaz egy ilyen jellegű program utánpótlása garantált: amennyiben a felek nincsenek megelégedve egymással, újabb véletlenszerű személyes találkozót lehet szervezni más résztvevőkkel. A módszer továbbfejlesztéseként szintén pilotprojekt jelleggel tesztelték az Egyesült Államokban az alábbi gyakorlatokat:<sup>40</sup>

- *folyamatos Flash-Mentoring*: egy öthónapos időintervallumon belül egy mentorált egyórás személyes találkozókon vesz részt, melyeken alkalmanként különböző mentorok mentorálják előre meghatározott témában;
- *csoportos Flash-Mentoring*: ugyanaz, mint a Flash-Mentoring, csak az egyórás találkozó egy mentor és több mentorált részvételével zajlik;
- *Speed-Mentoring* (szabadfordításban: sebes mentorálás): a mentorok és a mentoráltak részére közös találkozót szerveznek. Ezután a szervezők véletlenszerűen mentor-mentorált párokat alkotnak, akik rövid eszmecsere (kb. 10-20 perc) folytatnak előre meghatározott témában. Az idő leteltével a szervezők új párokat alkotnak, akiknek ugyanennyi idejük van a téma tárgyalására. A körök száma a résztvevők számától függően tetszőleges. Ez a gyakorlat a manapság elterjedt speed-dating (rapidrandi) mintáján alapszik.
- *csoportos Speed-Mentoring*: ugyanaz, mint a Speed-Mentoring, csak az egyes körökben egy mentorhoz több mentorált tartozik.

<sup>40</sup> Az egyes gyakorlatok rövid leírásához lásd: <http://www.flashmentoring.com/>

*A Cselekménykövető-Mentoring* célkitűzését tekintve rokon jegyeket mutat a Flash-Mentoring gyakorlattal. Ezt a módszert rövidebb projektek tapasztalatainak gyors, egyszerű és strukturált áttekintését biztosítja. Előre meghatározott kérdéssor alapján értékeli, mi volt a cél, mit értünk el valójában, mi okozta az eltérést, milyen tényezők segítettek a cél elérésében, illetve milyen tényezők hátráltatták a cél elérését, mit tanultunk ebből, és mit fogunk megváltoztatni?<sup>41</sup> Itt tehát nem az egyéni teljesítmények értékelésére helyezik a hangsúlyt, sokkal inkább a tapasztalatokból való tanulásra.

A különböző mentoring programtípusok áttekintése után, a következő fejezetekben, egy-egy európai állam közigazgatásában megvalósított jó gyakorlatot fogunk részleteiben megvizsgálni.

### 2.3. A mentoráláshoz kapcsolódó kiegészítő eszközök: kockázat-elemzés, tudás-portfolió, kommunikációs terv

A mentoráláshoz általában kiegészítő eszközök kapcsolódnak, amelyek növelik a tudás átadás és a tanulás hatékonyságát. Szerepüket és működésüket a *belga* és a *francia* közigazgatás (ennek részleteit a tanulmány későbbi fejezetében mutatjuk be) példáin keresztül tárgyaljuk.

*Kockázat-elemzés* célja, hogy a vezetők bevonásával meghatározzák azokat a szakterületeket, amelyeken az utánpótlási nehézségek veszélyeztetik a szervezet stratégiai céljainak elérését, és ezért a tudás megőrzését szolgáló intézkedéseket kell hozni. Kockázat-elemzés nélkül a tudás átadását szolgáló projekt olyan területeket célozhat meg, amelyek *nem stratégiai* jelentőségűek s ez az erőforrások célzott felhasználását akadályozza meg.

A *belga* közigazgatásban a veszélyeztetett szakterületek beazonosítása egy *stratégiai munkacsoport* feladata. Ebben a szakaszban a szervezeten belül fellelhető *adatok*, mint például a szervezeti egységek korösszetételének, rendkívül speciális vagy változatos szakismereteknek, valamint az utánpótlás hiányának a szervezetre gyakorolt hatásának az elemzésére kerül sor. Ez utóbbi azt mutatja be, hogy milyen kritikus

<sup>41</sup> BOGA-POHL Patricia: *A tudásmenedzsment szerepe a vállalatirányításban*. Doktori (Ph.D.) értekezés (kézirat). Nyugat-magyarországi Egyetem, Sopron, 2013. 39. o.

helyzetek állhatnak elő a szakmai tudás elvesztése következtében. Például, ha ugyanattól a szervezeti egységtől, vagy ugyanazon munkakörből távoznak rövid időn belül nagyobb létszámban, vagy olyan tapasztalt köztisztviselő hagyja el a szervezetet, aki széles körű kapcsolatrendszerrel rendelkezett, amelynek segítségével gyorsan be tudta szerezni a döntéshez szükséges információkat.

A kockázat-elemzéshez elkészítik a stratégiai célok eléréséhez *nélkülözhetetlen tudás-és ismeretkör listáját*, amely alapján kiválasztják a *kockázatos területeket*, s meghatározzák a *kockázat mértékét*. Kizárólag azokkal a szervezeti egységekkel foglalkoznak, amelyek magas kockázatúként értékelt szakterületet fognak át.

A *francia közigazgatásban* kevésbé a tudásátadás módszereire és eszközeire, sokkal inkább a tudás megőrzése szempontjából érzékeny munkakörök beazonosítására, illetve a tudásvesztés kockázatának felmérésére koncentrálnak. *Kockázatelemzésük* igen összetett, egyszerre veszi figyelembe az ún. strukturális és a konkrét munkavégzéssel összefüggő tényezőket. Így például, értékeli egyfelől a munkaerő-piaci vonzerőt, a munkaerő-piaci keresletet, a fluktuációt, a nyugdíjba vonulást, valamint a stratégiai kompetenciákat, másfelől azt vizsgálják, hogy milyen helyet foglal el a munkakör a szervezeti struktúrában, tudásanyaga milyen formális és informális ismeretekből áll, mennyire formalizáltak a munkaköri feladatok, mennyi idő alatt szerezhető meg a munkakörhöz szükséges tudás, illetve milyen kapcsolati háló egészíti ki a munkaköri ismereteket. A módszer lehetővé teszi, hogy kizárólag azokra a területekre, munkakör-típusokra, munkakörökre összpontosítsanak, ahol már rövidtávon magas a kockázata a tudás elvesztésének.

A *tudás-portfólió* összeállítása szintén a tudás átadás hatékonyságát növeli. Lényegében ez is egyfajta prioritás felállítását jelenti, de amíg a kockázat-elemzés a veszélyeztetett szakterületek beazonosítására irányul, addig a tudás-portfólió alapján a munkakörök szintjén lehet meghatározni az átadandó szakmai ismereteket. ( pl. a HR menedzsment szakterülethez kapcsolódó „Kiválasztási és toborzási előadó” munkakör megköveteli a kiválasztási és toborzási rendszer működésének és egyes elemeinek, valamint a belső piac, külső piac, mobilitás, kiválasztási vizsgák, eljárások, szük-

séges dokumentumok, gyakori problémák ismeretét.) A prioritási sorrend attól függ, hogy az adott tudás, szakismeret mennyire kritikus (vagyis mennyire befolyásolja a szervezeti egység működését), illetve azt hányan birtokolják a szervezeten belül.

A *belga* gyakorlat alapján a tudásportfólió összeállítását a szervezeti egység által ellátott feladatokra épül. A feladatokat a tevékenységek oldaláról közelítik meg. PI. feladat a közbeszerzések lebonyolítása, amely a tevékenységek oldaláról azt jelenti, hogy a hivatalos lapban közzé kell tenni a közbeszerzési hirdetményt, ki kell kérni a Pénzügyi Felügyelet véleményét, jegyzőkönyvet kell készíteni az ajánlatok bontásáról, összehasonlító táblázatot kell készíteni az ajánlatokról, eredményt kell hirdetni.

A *kommunikációs terv* nélkülözhetetlen eleme a projektnek. A kommunikáció nemcsak arra szolgál, hogy segítse az üzeneteket célba juttatását, hanem összegyűjtse a projekttel kapcsolatos visszajelzéseket. A projekt során döntéseket kell hozni, a mentorok és mentoráltakat között bizalmi kapcsolatot kell teremteni, a közreműködőket minél intenzívebb részvételre kell ösztönözni, közöttük konstruktív párbeszédet kell kialakítani. Mindehhez napra kész és hiteles tájékoztatásra van szükség. Tervszerűen kialakított kommunikáció hiányában a mentorok és mentoráltak nem érzik ösztönözve magukat, s úgy gondolják, hogy erőfeszítéseiket a vezetés nem értékeli, a spontán kommunikációból fontos célcsoportok maradhatnak ki, illetve a különböző munkacsoportok nem képesek adekvátnan cselekedni, ha nem rendelkeznek teljes körű információval a projekt indításának lényeges okairól és körülményeiről.

A kommunikációs tervnek választ kell adnia arra, hogy milyen célcsoportnak, milyen üzeneteket, milyen kommunikációs eszközzel s kinek a kommunikálásával kívánunk eljuttatni. A válaszok adják a kommunikációs terv legfontosabb elemeit.

#### 2.4. A mentorálást segítő technikák

A mentorálás, a tulajdonképpeni tudás átadás többféle technikával támogatható. A *belga* mentoring program különösen öt technikára helyezi a hangsúlyt, amelyek részben a mentor számára nyújtanak segítséget, ahhoz, hogy strukturáltan fogalmazza meg kifejezett és nem kifejezett tudását egyaránt, másrészt a mentoráltaknak adnak le-

hetőséget arra, hogy „jó kérdéseket” tudjon fel tenni. A technikák alkalmazása aktív közreműködésre ösztönzi a mentoráltat.

A *munkatárgy megnevezése* arra szolgál, hogy pontosítsák, mi az a „dolog” amivel dolgozik a mentor és pontosan mit is tesz vele. Az igazgatási munkavégzés gyakori tárgyai lehetnek különböző adatbázisok, adatgyűjtések, jogszabályok, jelentések, feljegyzések, panaszok, kérelmek stb. Pl. a közbeszerzések területén a tárgyalásos eljárás, a meghívásos eljárás, közbeszerzés meghirdetése, ajánlatkérés, ajánlatok értékelése, eredmény kihirdetése, kizárás, kötelezettség vállalás, stb. tekinthető a tevékenység olyan tárgyának, amellyel valamilyen teendő van. Ez utóbbi többnyire valamilyen dokumentum elkészítését, módosítását, felterjesztését, megküldését jelenti. Ehhez technikai eszközöket is használhatnak, pl. számítógépet, amelyen az adatbázis adatai találhatóak. Ugyanakkor a munkavégzés tárgya immateriális is lehet, pl. akkor, ha egy projektről van szó, amelynek kidolgozásával, nyomon követésével, kommunikálásával, stb. bízták meg a mentort. A mentor nemcsak megnevezi a munkatárgyat, de azt is elmagyarázza, hogy arra miért van szükség, milyen más munkatárgyakkal van összefüggésben, és mi történne, ha nem készülne el.

A *munkatárgy életciklusának a leírása* a munkatárggyal összefüggő eseményeket, tevékenységeket veszi számba. Ezek leírása akkor indokolt, ha több egymás utáni fázisból áll a munkatárgy kezelése, és speciális teendők is felmerülhetnek. Például egy jelentés elkészítéséhez be kell szerezni X és Y szervezeti egység véleményét, vita esetén egyeztetést kell tartani N napon belül, amelyre az érintett szervezeti egységek képviselőit meg kell hívni (elérhetőségük számítógép mappájában található), majd az egyeztetés eredményéről emlékeztetőt kell készíteni, stb.

Az *irányelvek* tapasztalat útján megerősített szabályokat jelentenek. Például „először konzultálj, azután dönts”. Ez azt jelenti, hogy ha a vezető új feladatokat kénytelen kiosztani, akkor előzetesen ezt beszélje meg a munkatársakkal. A felállított szabályhoz célszerű indokolást is kapcsolni. „Azért konzultálj a beosztottakkal, mert motiváltabbak lesznek, ha bevonod őket a döntésbe”. Az irányelvek a mentor személyes meggyőződését tükrözik, s nem jelentenek abszolút igazságot. Az is elképzelhető, hogy több mentor másként véle-

kedik ugyanarról a kérdésről. „Előzetesen ne konzultálj, mert csak azt fogod hallani, hogyan nem lehet végrehajtani a feladatot.” Az ellentétes értékítéletek más és más tapasztalatokon alapulnak, ütköztetésük, megvitatásuk kiváló alkalom a rejtett tudás átadására.

A *„miért, mit és hogyan” kérdés-láncolat* a rejtett tudás strukturált megismertetésének eszköze. A kérdések a megismerés különböző szintjeit jelölik. A legmagasabb szint a „miért”. A „miért”-re adott válasz lehetővé teszi, hogy távolabbra is lássunk, rátekintést kapjunk arra a szervezeti, igazgatási, társadalmi környezetre, amelybe el kell tudnunk helyezni tevékenységünk tárgyát. Pl. az adatszolgáltatás kormányzati személyzetpolitikai döntések meghozatalához szükséges. A „mit” a megismerés középső szintje, a kiindulási pont. Innen elindulhatunk felfelé a tágabb összefüggések irányába, vagy lefelé a legalsó szinthez, a „hogyan” megválaszolásához.

A *helyzet-orientált értékítélettel* a kritikus helyzetekben követendő magatartást írja le a mentor átélt élethelyzet alapján. Bemutatja a kritikus tényezőket, a jó magatartást és a rossz magatartást, mindegyiket külön megindokolva.

A különböző mentoring programtípusok, valamint kiegészítő eszközök és technikák áttekintése után, a következő fejezetekben, egy-egy európai állam közigazgatásában megvalósított jó gyakorlatot fogunk részleteiben megvizsgálni.

## 2.5. MENTORÁLÁSI MEGOLDÁSOK NÉHÁNY ORSZÁG KÖZIGAZGATÁSÁBAN

### 2.5.1. Németország

A német példa azért emelkedik ki a jó gyakorlatok sorából, mert a szövetségi közigazgatásban a mentoring gyakorlatát egy komplex emberi erőforrás fejlesztési stratégia szerves részévé tették. A 2010-2011. évi „Vernetzte und transparente Verwaltung” (szabadfordításban: „Behálózott és transzparens közigazgatás”) kormányprogram keretében megvalósított „Demografiesensibles Personalmanagement” (szabadfordításban: „Demográfiaalapú humán menedzsment”) projekt alapvető célja egy olyan humánstratégia koncepciójának kifejlesztése volt, ami egyrészt képes idomulni a demográfiai változásokra, másrészt reagálni is tud azokra.<sup>42</sup>

<sup>42</sup> [http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Moderne-Verwaltung/Dienstrecht/Personalmanagement/Demografiesensibles-Personalmanagement/demografiesensibles-personalmanagement\\_node.html](http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Moderne-Verwaltung/Dienstrecht/Personalmanagement/Demografiesensibles-Personalmanagement/demografiesensibles-personalmanagement_node.html)



A német közigazgatás személyi állománya az elmúlt 20 évben jelentős változásokon ment keresztül, melyek a létszámot és az összetételt egyaránt érintették. A szövetségi közigazgatás személyi állományát három foglalkoztatotti csoport alkotja:

- *közszolgálati tisztviselők (ide értve a bírókat és ügyészeket),*
- *katonák,*
- *kollektív szerződés keretében foglalkoztatott munkavállalók.*

Az egyes csoportok közül a közszolgálati tisztviselőkre, a bírókra, az ügyészekre valamint a katonákra külön-külön jogállási törvény vonatkozik, de mindannyian közjogi jogviszonyban állnak. A kollektív szerződés keretében foglalkoztatottak ezzel szemben magánjogi munkajogviszonyban állnak. A közszolgálati tisztviselői és kollektív szerződéses csoport közt a betölthető munkakörök szempontjából nincs differenciálás, a különbség a két csoport közt gyakorlati szempontból az eltérő bértábla szerinti javadalmazásban, valamint az eltérő jogokban és kötelezettségekben érhető tetten. A német közigazgatás személyi állományának 1991-2013. közti mennyiségi és aránybeli változását az alábbi táblázat tartalmazza:<sup>43</sup>

3. táblázat: A német közszolgálatban foglalkoztatottak megoszlása 1991-2015

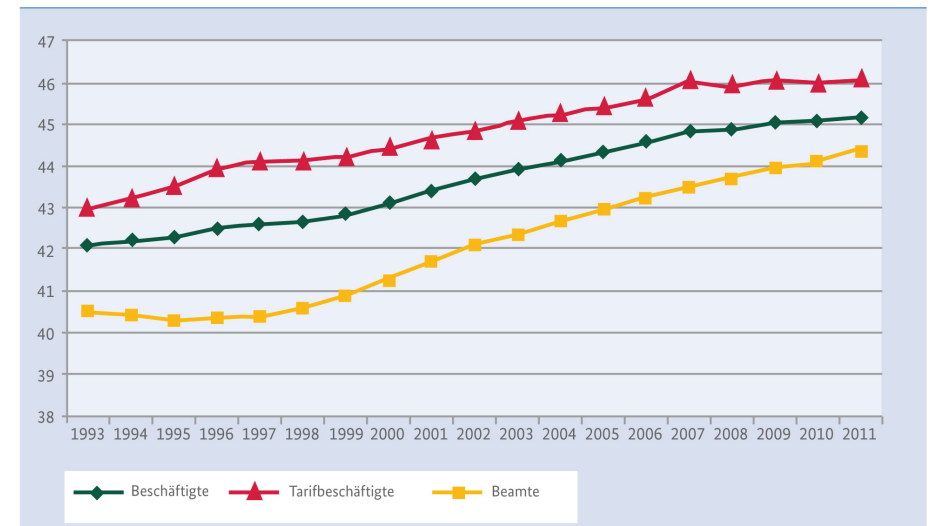
	1991	1995	2000	2005	2010	2013	2015
<b>teljes állomány</b>	652.000	546.300	502.000	481.400	457.300	434.600	429.200
<b>közszolgálati tisztviselők (ide értve a bírókat és ügyészeket)</b>	115.300	134.100	132.600	130.600	129.600	130.600	131.700
<b>kollektív szerződéssel foglalkoztatottak</b>	279.400	217.900	182.900	165.700	142.000	129.800	127.900
<b>katonák</b>	257.300	194.300	186.600	185.100	185.700	174.200	169.600

1991-ig a szövetségi közigazgatás személyi állománya mennyiségi szempontból folyamatosan növekvő tendenciát mutatott, melyhez jelentősen hozzájárult a német

43 Az adatokat a 1991-2013. közti időszak vonatkozásában a *Statistisches Bundesamt* (Szövetségi Statisztikai Hivatal) közölte: Lásd: *Der Öffentliche Dienst des Bundes. Ein attraktiver und moderner Arbeitgeber*, 39. o  
A 2015. évi adatokhoz lásd: [http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Moderne-Verwaltung/Dienstrecht/Oeffentlicher-Dienst/oeffentlicher-dienst\\_node.html](http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Moderne-Verwaltung/Dienstrecht/Oeffentlicher-Dienst/oeffentlicher-dienst_node.html)

újraegyesítés is 1990. október 9-én.<sup>44</sup> 1991-től az addigi tendencia az ellenkezőjére fordult, olyannyira, hogy a közigazgatás személyi állományát az elmúlt húsz évben mintegy harmadával csökkentették államháztartási szempontok alapján.<sup>45</sup> Az összetételt mutató adatok alapján a leépítés legjelentősebb mértékben a kollektív szerződéssel foglalkoztatottak csoportját érintette, itt húsz év alatt a munkavállalók száma a felére csökkent. A hivatásos állomány mennyiségi változása követi az általános tendenciát. A közszolgálati tisztviselők aránya a két másik csoporttal ellentétben mintegy 15%-os növekedést jelez, ami a húsz év alatt oda vezetett, hogy a kollektív szerződéses és a közszolgálati tisztviselői állomány létszámadatai napjainkra kiegyenlítődték. A létszámleépítést a gyakorlatban többnyire úgy valósították meg, hogy a megüresedett álláshelyeket nem töltötték be, viszont ez hosszútávon a közigazgatás személyi állományának előregedéséhez vezetett.<sup>46</sup> A közszolgálati tisztviselői, valamint a kollektív szerződéses réteg korstruktúrája szempontjából az átlagéletkor változása az alábbi diagram segítségével követhető nyomon az 1993-2011. közti időintervallumban:<sup>47</sup>

6. ábra: A diagramon a **zöld vonal** a két csoport átlagéletkorát, a **piros vonal** a kollektív szerződéssel foglalkoztatottak átlagéletkorát, míg a **sárga vonal** a közszolgálati tisztviselők átlagéletkorát jelöli.



44 *Der Öffentliche Dienst des Bundes. Ein attraktiver und moderner Arbeitgeber*, 39. o

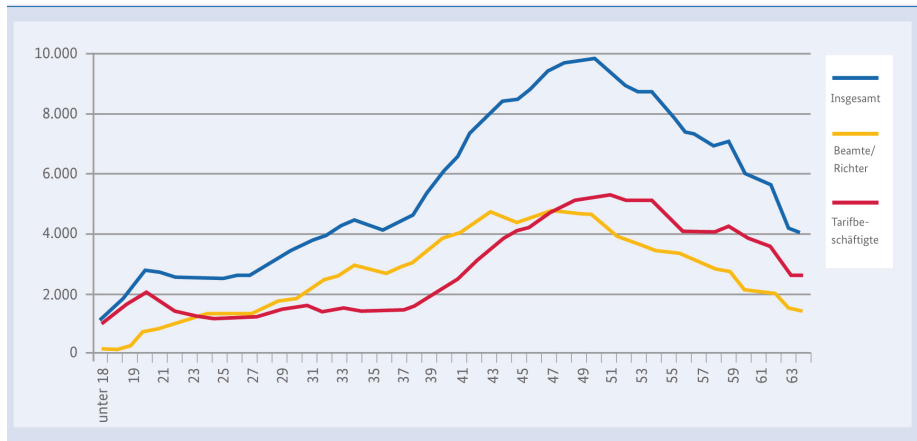
45 [http://www.verwaltung-innovativ.de/DE/Personal/Personalmanagement/demografiesensibles\\_personalmanagement\\_text.html](http://www.verwaltung-innovativ.de/DE/Personal/Personalmanagement/demografiesensibles_personalmanagement_text.html)

46 Uo.

47 *Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung. Empfehlungen zur Gestaltung*, 21. o.

A következő grafikon a két csoport életkori megoszlását szemlélteti a 2011. évi állapot alapján:<sup>48</sup>

7. ábra: A grafikon a **kék vonal** a két csoport, a **piros vonal** a kollektív szerződéssel foglalkoztatottak, míg a **sárga vonal** a közszolgálati tisztviselők életkori megoszlását jelöli.



Az első ábra alapján megállapítható, hogy a közigazgatás személyi állományának átlagéletkora – köszönhetően a leépítési gyakorlatnak, illetve az utánpótlás hiányának – folyamatos növekedést mutat, miközben a közszolgálati tisztviselők és a kollektív szerződésesek közti átlagéletkor különbség lassan csökken. A második kimutatás alapján látható, hogy 2011-ben a teljes állomány legnagyobb része a 44-55 év közötti korosztályba tartozott (hozzávetőleg: 44%), illetve szintén beszédes adat, hogy az 55 év felettiek az állomány mintegy 37%-át teszik ki. A 2010. évi személyzetfejlesztési projekt előzetes helyzetértékelése a kimutatások alapján azt is megállapította, hogy 2011-2014. közt a személyi állomány csak az életkori szerkezet alapján további 14.000 fővel fog csökkenni, mivel a vizsgált időszakban ennyi közigazgatási alkalmazott fogja elérni a nyugdíjazáshoz szükséges 65 éves életkort.<sup>49</sup>

A Demográfiaalapú humán menedzsment projekttel szemben kiemelt elvárás volt, hogy a szövetségi közigazgatás személyi állományának öregedő korfájával kapcsolatos kihívásra *adekvát stratégiai választ kínáljon*. A probléma összetettebb volt annál,

<sup>48</sup> U.o.

<sup>49</sup> U.o. 9. o.

mint ahogy első ránézésre látszik. Nemcsak a szakképzett személyi állomány fogyott ugyanis megállíthatatlanul a rendszerből, hanem vele együtt a *sok évtizedes közigazgatás-specifikus szellemi tőke is*.<sup>50</sup> A problémát tovább súlyosította az a jól megfigyelhető tendencia, hogy a szakmailag képzett, de fiatalabb generációhoz tartozó szakemberréteg esetében *megnőtt a pályaelhagyók aránya*.<sup>51</sup> A közigazgatási feladatok száma nem követte a személyi állomány tendenciáját, sőt, az egy főre jutó feladatkörök mind horizontális, mind vertikális síkon növekedtek. Kiemelt nyomás nehezedett a vezetőkre, akiket a szélesedő feladatkör még kiterjedtebb felelősségvállalásra kényszerített. Ezzel párhuzamosan egyre erősebben jelentkezett az eredményesebb, hatékonyabb és átláthatóbb közigazgatásra vonatkozó társadalmi elvárás, ami további személyzetfejlesztési intézkedéseket tett indokolttá az így is leterhelt munkaerővel szemben. A szövetségi közigazgatás a felsoroltak mellett olyan általános kihívásokkal szembesült, melyek az országot érintő demográfiai változásokból eredtek. A társadalmi szerkezet átalakulása közvetlen hatással volt a munkaerőpiacra, és ezzel az alábbi folyamatok közvetett katalizátorává vált:

- szakképzett, tehetséges munkavállalói réteg egyre szűkebbé válása;
- növekvő fluktuáció;
- változó munkavállalói elvárások a munkáltatóval szemben.

A Demográfiaalapú humán menedzsment alapvető célkitűzése az volt, hogy a közigazgatási munkavégzést a megváltozott elvárásokhoz igazodva vonzóbbá tegye mind a jelenlegi, mind pedig a jövőbeni személyi állomány számára. Ez a kettős szemlélet a projekt központi témájává tette a meglévő humán erőforrás elkötelezettségének növelését, valamint olyan szervezeti és személyzeti stratégia kidolgozását, mellyel a közigazgatási szervek a munkaerőpiacon sikerrel vehetik fel a fokozott versenyt a vállalati szférával szemben a kiemelkedő tehetségek toborzása terén. Mindkét célkitűzést támogató elemként a stratégia részévé tették a személyi állomány szakmai hatékonyságának és teljesítőképességének szinten tartását, illetve növelését is.

<sup>50</sup> Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung. Leitfaden zur Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik. 6. o.

<sup>51</sup> Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung. Empfehlungen zur Gestaltung. 6. o.

A kérdés összetettségére tekintettel a projekten belül négy részterület jelöltek ki:

- Diversity Management (változásmenedzsment);
- Lebensphaseorientierte Personalentwicklung (élepszakasz alapú emberi erőforrás fejlesztés);
- Pszichológiai szerződés;
- Kompetenciaelemzés- és fejlesztés.

A koncepció szempontjából a részterületek közül csak az élepszakasz alau emberi erőforrás fejlesztés terén alkalmazták a mentoring eszközét, ezért a többi most csak érintőlegesen fogjuk tárgyalni. A *változásmenedzsment* lényege, hogy a munkáltató szervezet ne homogén egészként kezelje a rendelkezésre álló humán erőforrást, ismerje fel a személyi állomány tagjainak egymástól eltérő kompetenciáit, majd a hatékonyságnövelése érdekében fejlessze azokat. A változásmenedzsment kiemelt célcsoportjai közé tartoznak a nők, az idősek, a megváltozott munkaképességűek és fogyatékkal élők, valamint a migrációs háttérrel rendelkező munkavállalók.<sup>52</sup> A pszichológiai szerződés azt a vezető és beosztott közti elméleti alapot jelentette, melyben a felek egyéni egyeztetés eredményeképpen kölcsönösen felismerték kötelezettségeiket, valamint az egymással szemben támasztott elvárásaikat. A közös alap lefektetése és tiszteletben tartása hozzájárulhat a személyi állomány elkötelezettségének és motivációjának növekedéséhez.

Az élepszakasz alapú emberi erőforrás fejlesztés lényege a közigazgatás személyi állományának élepszakasz szerinti felosztása, és az egyes élepszakaszban lévők részére adekvát emberi erőforrás fejlesztési javaslatok kidolgozása. Ebben a tekintetben tehát a koncepció ugyanúgy a rendelkezésre álló *humán erőforrás differenciálásán alapszik*, mint a projekt többi részterülete. Az élepszakasz fogalma összetett, egyrészt természetesen az életkor szempontjából közelíthető meg, ugyanakkor éppen ennyire fontos

<sup>52</sup> A női munkaerő esetében elsődleges célok közt szerepelt arányuk növelése a vezetői rétegben, illetve a családbarát munkahely körülményeinek megteremtése. Az idősebb munkatársak esetén szakmai potenciáljuk minél hatékonyabb kiaknázására fektették a hangsúlyt. A megváltozott munkaképességűek és fogyatékkal élők esetében a megfelelő munka- és képzési körülmények kialakítására törekedtek a fogyatékoság figyelembevételével (pl. akadálymentesített munkahely, integratív képzési és továbbképzési kínálat). Lásd: *Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung. Empfehlungen zur Gestaltung*. 11. o.

eleme az életpályán betöltött hely és a *magánéleti háttér* is. Az egyes szakaszok természetesen nem különíthetők el élesen egymástól, sőt, egy folyamatot alkotnak, személyenként eltolódhatnak, átfedésbe kerülhetnek egymással. A koncepció alapján egyazon élepszakaszba azok sorolhatók, akik közel azonos életkorúak, és mindennapjaikban szakmai és magánéleti szempontból közel azonos élethelyzetekkel szembesülnek, melyekkel kapcsolatban hasonló elvárásokat támasztanak a munkáltató felé. Az élepszakaszok elkülönítésénél emellett figyelembe kell még venni a munkatársak kompetenciapotenciálját, valamint kognitív és biológiai (fizikai) teljesítőképességet is. A munkáltató feladata, hogy az egyes élepszakaszokban jelentkező elvárásokat felismerje, elismerje, és adekvát személyzetfejlesztési válaszokat adjon rájuk, fenntartva a munkatárs motivációját. A koncepció tehát a rugalmasságon alapszik, mégis vannak olyan elemei, melyeket minden élepszakaszban figyelembe kell venni, ilyenek például a munkaszervezés és a munkaidő-beosztás, az együttműködés és a vezetés szervezése, valamint a tudásátadás.

A munkaszervezés tekintetében a személyzetfejlesztés során külön figyelmet kell fordítani a *munka és a magánélet egyensúlyára*, például rugalmas munkaidő-beosztással, családbarát munkahely kialakításával, illetve a mobilitás elősegítésével. Az együttműködés terén jó gyakorlatnak számít a Bevándorlási és Menekültügyi Hivatalnál (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge) alkalmazott központi személyzetfejlesztési eszköz, a *fejlesztő megbeszélés*, mely három személy – a munkatárs, a felettes vezető és a személyügyi munkatárs – részvételével zajlik.<sup>53</sup> A megbeszélést az adott élepszakaszra jellemző témák mentén szervezik a munkatárs egyéni igényeinek figyelembevételével. A megbeszélés első része mindig általános jellegű: az életpályán addig bejárt út és az éppen aktuális alkalmazás kerül megtárgyalásra. Ezután a munkatárs nyilatkozhat jövőbeni karriercéljairól, illetve magánéletéről vagy családi életéről, valamint az ezzel kapcsolatos terveiről. Nagyon fontos kiemelni, hogy ez nem teljesítményértékelő megbeszélés, mivel a munkával kapcsolatban egyáltalán nem tartalmaz értékelő elemeket, hanem a munkatárs egyéni elvárásainak megismerésére irányul az adekvát emberi erőforrás fejlesztési lépések megtétele érdekében. Az élepszakasz alapú emberi erőforrás fejlesztés során a tudásátadás az élethosszig tartó tanulás (li-

<sup>53</sup> *Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung. Leitfaden zur Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik*. 19. o.

fe-long learning) jegyében zajlik, de szakaszonként különböző eszközökkel, különböző csatornákon keresztül valósul meg.<sup>54</sup> A tudásmenedzsment egyik központi eleme a mentoring tevékenység, mely minden életszakaszt érint.

A projekt keretében először öt életszakaszt állapítottak meg, majd az egyes életszakaszokhoz tartozó emberi erőforrás fejlesztési javaslatokat szakmai workshopok eredményei alapján dolgozták ki, melyeken az egyes életszakaszokat képviselő közigazgatási dolgozók (vezetők és beosztottak), valamint a HR képviselők vettek részt.<sup>55</sup> A projekt elméleti alapkoncepcióját az egyes közigazgatási szervezetek az ellátott szaktevékenység és a személyzet specifikus jellemzők figyelembevételével kellett a gyakorlatba átültetniük, ezért a megvalósítás terén vannak egyedi vonások, melyekre a koncepcióban külön kitérünk. Az alábbiakban az egyes életszakaszokkal, és a hozzájuk kapcsolódó konkrét emberi erőforrás fejlesztési tevékenységeket tárgyaljuk, különös tekintettel a mentoring tevékenységre.<sup>56</sup>

### 2.5.1.1. Bekapcsolódási szakasz

A bekapcsolódási szakasz 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.

A bekapcsolódási szakasz kiinduló helyzete tehát az, hogy a munkaező még nem rendelkezik a közigazgatási munkavégzéshez szükséges alapismeretekkel, vagy ezen ismeretei nem naprakészek. Ebben a szakaszban különösen fontosak a munkáltató emberi erőforrás fejlesztési intézkedései, melyek általánosságban a munkaező „megnyerésére” és integrációjára irányulnak. A bevezetési szakaszban a

<sup>54</sup> Az életszakasz alapú személyzetfejlesztés felfogásában a szakmai fejlődése javarészt a munkatárson múlik, ezért az önfejlesztő tevékenységhez, például az önként vállalt képzésekhez, a munkáltatónak kiemelt támogatást kell nyújtania. A támogatás ebben az esetben nem elsősorban anyagi, hanem szervezési jellegű, tehát például a rugalmas munkaidő-beosztás vagy a mobilitás elősegítése révén arra irányul, hogy a munkatárs önfejlesztő tevékenységét elősegítse. Lásd: *Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung. Empfehlungen zur Gestaltung*. 13. o.

<sup>55</sup> *Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung. Leitfaden zur Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik*. 8. o.

<sup>56</sup> Az egyes életszakaszokhoz és a hozzájuk kapcsolódó személyzetfejlesztési tevékenységekhez bővebben lásd: *Verwaltung der Zukunft. Praxisreport mit Beispielen für eine moderne Personalpolitik*. 127-129. o.

munkaező megnyerése elsősorban a munkavégzéssel kapcsolatban támasztott transzparens elvárások révén lehetséges. A munkaező integrációját fokozatosan kell megvalósítani, mindenekelőtt a foglalkoztató közigazgatási szerv hivatali struktúrájának és feladatainak gyors és alapos megismerésével, ami a mindennapi munkavégzés alapja. A tudásátadás során tehát egyaránt figyelembe kell venni a mennyiségi és a minőségi tényezőket. Ezen a téren hatékony eszközt jelenthetnek a bevezető céllal tartott rendezvények, melyek kötetlen tudásközvetítő jellegük mellett azzal a nagy előnnyel bírnak, hogy egyszerre tudják megszólítani a szervezet összes bevezető szakaszban lévő munkatársát. Emellett kiemelt szerep hárul a mentoring tevékenységre is, mivel a bevezető szakaszban lévő munkatárs kifejezetten alkalmas arra, hogy a közös tanulásban a mentorált szerepkörét töltsse be. A mentoring hálózatba való tudatos becsatornázással a szervezet egy bizalmi kapcsolatra építve személyre szabottan segíti elő az integrációt, amivel hozzájárul az elköteleződés alapjainak letételéhez.

### 2.5.1.2. Fejlődési szakasz

A fejlődési szakasz a bevezetési szakaszt követi, és a közigazgatási életpályán töltött első 20 évnek felel meg. Ebben az időszakban a munkaező már rendelkezik a közigazgatási alapismeretekkel, ezért ki kell jelölni részére egy konkrét tevékenységi szakterületet. Az adott szakterületen az új belépőket új releváns szaktudással kell felvértezni, míg a tartós távollétről visszatérők esetében az a cél, hogy meglévő szaktudásukat aktualizálják és bővítsék. Mivel ebben az életszakaszban az egyes életpálya utak a specializálódás nyomán szétválhatnak, nagy felelősség nehezedik a szervezetre, hogy ezek közül mind a munkavállaló, mind pedig a munkáltató igényei és elvárásai figyelembevételével megtalálja a leghatékosabbat.

Ezen a téren a Bevándorlási és Menekültügyi Hivatalnál alkalmazott jó gyakorlatot érdemes kiemelni.<sup>57</sup> Az „alkalmazási horizont felépítése” két pillérre támaszkodik, a *fejlesztő megbeszélésre* és a *szakmai mobilitás elősegítésére*. A fejlődési szakaszban lévő munkatársak részére – a korábban megismert gyakorlat alapján – háromoldalú

<sup>57</sup> *Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung. Leitfaden zur Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik*. 19. o.



fejlesztő megbeszéléseket tartanak, melyeknek célja a szakmai potenciál felbecslése. Emellett a munkáltató a szakmai mobilitás jegyében kiemelten támogatja a projekteken és a nemzetközi konferenciákon való részvételt, valamint lehetővé teszi a munkakör-váltásokat és cseréket a belföldi és a külföldi szervezetrendszeren belül egyaránt. Az intézkedések nyomán a munkaerő szaktudása horizontális síkon növekszik, így könnyebb megállapítani a részére leginkább alkalmas életpálya utat. A munkakörök rotációja, valamint a későbbi specializálódás az emberi erőforrás gazdálkodásért felelős szervezeti egység, vagy referens irányításával zajlik.

A fejlődési szakasz másik kiemelt emberi erőforrás fejlesztési eszköze a munkaerő képzése, ami a konkrét tevékenységi szakterület kijelölésével párhuzamosan, majd ennek nyomán történik. A képzés arra irányul, hogy az egyéni életpálya út figyelembevételével tartós releváns szaktudást közvetítsen az élethosszig tartó szakmai kompetenciafejlesztés jegyében. Külön érdemes kiemelni, hogy *a vezetői utánpótlás képzése is ebben az életszakaszban kezdődik*. A képzés szervezése és lebonyolítása terén a munkáltatónak kiemelt figyelemmel kell lennie arra, hogy a tanulásra fordított idő komoly szellemi megterheléssel jár, ami a hivatali teendők és magánélet összeegyeztetése terén feszültségforrásként jelentkezhet a munkatársaknál. Ennek enyhítésére adekvát intézkedést jelenthet a rugalmas munkaidő-beosztás alkalmazása, valamint a munkatársak önként vállalt szakmai jellegű képzési kezdeményezéseinek felkarolása és támogatása.

### 2.5.1.3. Érés szakasz

Az érési szakasz a közszolgálatban töltött 20. évtől a 40. évig tart, és a szakértői tudás felépítésének jegyében telik. Ebben a szakaszban tehát már nem a horizontális irányú, hanem a vertikális szakmai kompetenciafejlesztés dominál, mely arra irányul, hogy a munkatárs szakmai tevékenysége terén megszerzett ismereteit elmélyítse. Az emberi erőforrás fejlesztést a korábbi életszakaszok tanulságaira felépített tudatos és célirányos intézkedések jellemzik. A szakmai kihívás és a felelősségvállalás érdekében a munkatársat olyan összetett feladatok elé állítják, melyek sikeres teljesítéséhez különösen átfogó releváns szaktudás és felkészültség szükséges. A szakmai fejlődést

a munkavégzés terén támasztott kihívások mellett rendszeres továbbképzéssel, vezetőképzéssel és nemzetközi programokkal támogatják. A szervezett és intézményesített tudásátadás biztosítása érdekében az érési szakaszban lévő munkatársakat kiemelten bevonják a mentoring programokba. Többnyire a mentor szerepkörét látják el, szakmai támogatást nyújtva a fiatalabb, vagy kevésbé tapasztalt kollégáknak. Emellett az is előfordul, hogy az érési szakaszban lévő munkatársak egy-egy az életpálya útja végén járó mentor útmutatása mellett mentoráltként vesznek részt célzott karriermentorálásban. Az érési szakaszban emberi erőforrás fejlesztési szempontból a munka-magánélet egyensúly megtartása jelenti a legnagyobb kihívást, ugyanis ez az életszakasz legtöbb esetben egybeesik az aktív családi élettel. Az elkötelezettség és a hatékonyság fenntartása érdekében a munkáltatói intézkedések közül a teljesítményértékelést, a rugalmas munkaszervezést és az egészségmenedzsmentet érdemes kiemelni, mint adekvát emberi erőforrás fejlesztési eszközöket.

### 2.5.1.4. Kilépési szakasz és az aktív nyugállomány

A kilépési szakasz a közszolgálati életpálya út végét jelenti, ami közvetlenül a nyugdíjazást előzi meg. A projekt felosztásában ez és az aktív nyugállomány ideje külön-külön életszakasz képez, ugyanakkor ezek annyira szorosan kapcsolódnak egymáshoz, hogy a gyakorlatban több munkáltató is egyazon életszakaszként kezeli őket.<sup>58</sup> Mindkét szakasz életkorfüggő, de az öregségi nyugdíjkorhatárra tekintettel a *kilépési szakaszt* általánosságban a 60. életévtől, míg *az aktív nyugállományt* a 65-67. életévtől szokás számítani. Emberi erőforrás fejlesztési szempontból az életszakaszok képviselői kiemelten érzékeny csoportot alkotnak, hiszen a személyi állomány egy jelentős hányada fog a közeljövőben ide tartozni a német közigazgatás öregedő korfája miatt. Mivel ezek az életszakaszok már nem a karriercélok megvalósítása jegyében telnek, munkáltatói szempontból komoly kihívást jelent e csoportok motivációjának fenntartása is. A legnagyobb kockázatot az jelenti, hogy a kilépési szakaszban lévők úgy vonulnak nyugállományba, hogy egyrészt nem adják át az őket követő generációknak az évtizedek során felhalmozott szellemi tőkét, másrészt a nyugdíjazás után a lehető leg-

<sup>58</sup> Például a Szövetségi Munkaügyi Hivatal és a Bevándorlási és Menekültügyi Hivatal. Lásd: *Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung. Leitfaden zur Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik*. 13. o.

hamarabb maguk mögött hagyják a bejárt szakmai életutat. A nagymértékű releváns szellemi tőkevesztés kiküszöbölésének jegyében az életszakasz alapú személyzet-fejlesztési projekt a két csoport tagjai esetében alapvető célként a tudásátadást jelölte meg, melyet elsősorban mentoring programokban való részvétellel igyekeznek elérni. Az idősebb munkatársak mentorként való alkalmazása számos előnnyel jár mind a program résztvevői, mind pedig a szervezet részére, melyeket az alábbi táblázatban foglaltunk össze.

4. táblázat: A mentorálás előnyei a kilépési szakaszban

Idősebb mentor előnyei	Mentorált előnyei	Szervezet előnyei
Új szakmai-szellemi kihívás biztosítása a pályaut végén	Karriercélok elérése	Célzott személyzetfejlesztés
Szakmai megbecsülés érzése	Szakmai megbecsülés érzése	Motiváció és elkötelezettség fenntartása
Közvetlen szakmai utánpótlás felkészítése	Személyre szabott, szakterület-specifikus kompetenciafejlesztés	Folyamatos szakmai utánpótlás biztosítása
Fiatalabb generáció szemléletének megismerése	Idősebb generáció szemléletének megismerése	A személyi állomány generációs szakadékainak áthidalása

A tudásátadást a mentoring programok mellett az egyes szervezetek életkor szerint kevert munkacsoportok létrehozásával, illetve irányított és moderált szakmai megbeszélések keretében is támogathatják.

A 2011 decemberében lezárult „Demográfiaalapú humán menedzsment projekt” keretében az emberi erőforrás fejlesztésre vonatkozó elméleti alapokat négy közigazgatási szerv ültette át a gyakorlatba.<sup>59</sup> A résztvevő közigazgatási szervek tapasztalatait összeállító 2012. évi értékelő jelentés alapján a projekt abból a szempontból elérte a célját, hogy a lefektetett elméleti alapokat az egyes szervek sikerrel tudták adaptálni saját személyi állományuk tekintetében.<sup>60</sup>

<sup>59</sup> Regierungsprogramm „Vernetzte und transparente Verwaltung“. Abschlussbericht. 2013. 50. o.

<sup>60</sup> Demografie-sensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung. Leitfadens zur Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik. 25. o.

## 2.5.2. Svájc

A svájci példát azért érdemes kiemelni az európai jó gyakorlatok közül, mert a szövetségi közigazgatásban jelenleg három mentoring program fut párhuzamosan. A programok egymástól függetlenül, eltérő működési feltételek és célkitűzések mentén szerveződnek, tehát a németországi gyakorlathoz képest itt a mentoring tevékenység nem egységesen jelenik meg az emberi erőforrás fejlesztésben. További jelentős különbségként említhető, hogy a svájci programok jelenleg is aktívak, azaz nem egy lezárt projekt részét képezik, ráadásul közülük kettő többéves múltra tekint vissza. A koncepcionális megközelítésbeli különbségből adódóan a svájci mentoring programokkal kapcsolatban jóval több gyakorlati információ érhető el, mint a német projekt esetében, ami inkább az emberi erőforrás fejlesztés elméleti oldalára helyezte a hangsúlyt.

A svájci mentoring programok a *működés, célkitűzés és célcsoport szerinti differenciálás* következtében a közigazgatás személyi állományának jelentős részét lefedik. Az emberi erőforrás fejlesztési tevékenység központosított jellegét az is erősíti, hogy a programok mindegyikét a Gazdasági, Képzési és Fejlesztési Minisztérium (Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung, WBF) Személyügyi Főosztálya szervezi és koordinálja.

### 2.5.2.1. Általános mentoring program

A bemutatott mentoring programok közül az első egy általános *karriermentorálási* tevékenységre építő program, melynek alapvető célja a *közigazgatás vezetői utánpótlásának biztosítása*.<sup>61</sup> A program célcsoportját a közigazgatásban karriert tervező, tehetséges, fiatal munkaerő képezi. Mivel a mentor személyével szemben támasztott egyetlen elvárás a vezetői munkakörben szerzett többéves tapasztalat, a programban a tradicionális és a Cross-Mentoring jelleg egyszerre van jelen. A vállalati szféra vezetői rétegének bevonásával a program nem titkoltan azt a célt is szolgálja, hogy a közigazgatás leendő vezetői megismerkedjenek a versenyszférában alkalmazott jó gyakorlatokkal. A Cross-Mentoring jelleg emellett lehetővé teszi azt, hogy a felek kapcsolata ténylegesen a kölcsönös bizalomra épüljön, és azt ne befolyásolja a közigazgatás személyi állományának hie-

<sup>61</sup> A program általános leírásához lásd: Mentoring. Merkblatt.

rarchikus viszonyrendszere.<sup>62</sup> A mentoring programban a vállalatok is érdekeltek, mivel egyrészt lehetőségük nyílik a közigazgatásban alkalmazott aktuális jó gyakorlatok megismerésére, másrészt egy szférákon átívelő kapcsolati háló kiépítésére.

A mentor a program során szakmai támogatást nyújt mentoráltjának a kitűzött karriercél elérése érdekében. A célkitűzéssel kapcsolatban csak azt az általános elvárást támasztja a program, hogy annak reálisnak kell lennie a siker érdekében, tehát a mentorált elvárásai mellett a mentor lehetőségeihez is igazodnia kell.<sup>63</sup> A karriermentorálás keretében a mentor szakmai tanácsai, javaslatai és kapcsolatrendszere révén betekintést enged mentoráltjának a mindennapi vezetői feladatokba, illetve az ezzel kapcsolatos kihívásokba, különös tekintettel a vezetésből adódó többletfelelősség vállalására. A mentorált emellett, hogy személyre szabott és gyakorlatias szakmai támogatást kap a mentortól a kitűzött karriercél eléréséhez, megismerkedhet a vezető feladataival és elsajátíthatja az alapvető vezetői kompetenciákat.

A program keretében a mentorált bővítheti rendszer- és szervezetelméleti ismereteit is, valamint a szervezettel kapcsolatos íratlan szabályok és belső működési mechanizmusok birtokába juthat.<sup>64</sup> A vezető kapcsolati hálózatába való beépülésből előbb a mentorált profitál, ugyanakkor hosszabttávon, a mentorált vezetővé válásával, illetve saját szakmai kapcsolatrendszere kiépítésével, ez a viszony is kiegyenlítődik, és kölcsönösségi alapra helyeződik. A mentor a kapcsolat révén egy teljesen új feladattal szembesül, ami egyrészt szakmai motivációs tényező, másrészt hozzájárul vezetői kompetenciáinak bővítéséhez.

Mivel a viszony nem a szervezeti hierarchiából adódó alá-fölérendeltségre épül, a mentorált befolyástól mentes, reális visszacsatolást nyújthat mentorának karrierjéről, illetve az aktuálisan betöltött vezetői pozíciójáról.<sup>65</sup>

Mint látható, a kapcsolat a felek számára számos előnnyel járhat, de csak akkor, ha mindketten megfelelnek a program által támasztott írott és íratlan elvárásoknak. Az

<sup>62</sup> Mentoring. Flyer für Mentorinnen/Mentoren.

<sup>63</sup> Uo.

<sup>64</sup> Mentoring. Flyer für Mentees.

<sup>65</sup> Mentoring. Flyer für Mentorinnen/Mentoren.

íratlan elvárások közé tartozik a bizalom, a nyitottság, a kölcsönös aktív részvétel, és az elkötelezettség, melyek a kapcsolat alapját adják. A program írott elvárásait a működésre vonatkozó szabályok adják.

A program időtartama a kitűzött karriercéltól függetlenül minden esetben 12 hónap. A felek a programban való részvételre a koordinációért felelős Gazdasági, Képzési és Fejlesztési Minisztérium Személyügyi Főosztályán keresztül pályázhatnak szakmai önéletrajzzal és motivációs levéllel. A mentornak emellett mellékelnie kell a munkáltató szervezet rövid bemutatását, míg a mentorálnak az iskolai végzettségét igazoló dokumentumok másolatát. A beérkezett pályázatok alapján a koordinátor kísérletet tesz a mentorálásban résztvevő párok kialakítására, majd a mentorral való személyes találkozó keretében javaslatot tesz a mentorált személyére. Amennyiben a mentor elfogadja a koordinátor javaslatát, sor kerül az első személyes találkozóra a résztvevő felek közt. A találkozó az ismerkedés jegyében zajlik, és amennyiben a felek nem nyelik el egymás kölcsönös szimpátiáját, a koordinátor más jelöltek közvetítésével próbálkozik. Amennyiben a felek az együttműködés mellett döntenek, a mentoring programban való részvételük tényét írásbeli megállapodásban rögzítik.<sup>66</sup> A megállapodás tartalmazza a mentor és a mentorált nevét, a program célkitűzését, a program keretében feldolgozott szakmai kérdésköröket, valamint a program kezdő és záró dátumát. A megállapodásban a két fél kölcsönösen kötelezi magát a rendszeres, előre meghatározott személyes találkozókon való részvételre, melyek során a mentorált betekintést kaphat a mentor munkájába.

A 12 hónap időtartamú program során a felek legalább 6 alkalommal vesznek részt személyes egyeztetésen, melyek helyszínét és időpontját a megállapodásban rögzítik. A koordinátor javaslata alapján a kötelező egyeztetések időtartama legalább három óra. A személyes találkozók közt fennmaradó időben a folyamatos kapcsolattartást telefonon vagy e-mailben kell biztosítani. A megállapodás záró rendelkezéseiben a két fél nyilatkozik arról, hogy kölcsönösen tiszteletben tartják egymás magánszféráját, bizalmasan kezelik a tudomásukra jutott szakmai információkat, egyaránt felelősséget vállalnak a program sikeréért a kölcsönös felkészüléssel, és

<sup>66</sup> A megállapodáshoz lásd: Mentoring. Vereinbarung.



nézeteltérés, vagy a program megszakadása esetén haladéktalanul értesítik a koordinációért felelős szervezeti egységet. A mentor és a mentorált által aláírt kétoldalú megállapodás három eredeti példányban készül, melyből egy-egy a feleknél marad, míg egyet a koordinációért felelős szervezeti egységnek kell eljuttatni.

### 2.5.2.2. A Guckloch-program

A Guckloch-program (szabadfordításban: Kukucska-program) a tradicionális mentorálási tevékenységre építve azt a célt szolgálja, hogy leendő fiatal munkavállalók részére bepillantást nyújtson a közigazgatási szervek feladatköreibe a mindennapi munkavégzés megismerése révén. A programban való részvételre diplomaszerzés előtt álló fiatal felsőoktatási hallgatók pályázhatnak mentoráltként. A mentor szerepkörét egy jelentős szakmai tapasztalattal rendelkező közigazgatási alkalmazott látja el. A programban mentori feladatok ellátására beosztott és vezető egyaránt pályázhat, amennyiben elkötelezett a fiatalabb generáció szakmai támogatásának ügye iránt.

A „Kukucska” elnevezés találóan világít rá a program keretében végzett alaptevékenységek körére. A mentorált diákok mentoraik mindennapi munkavégzésének megismerése és gyakorlatban való megfigyelése révén közvetlenül nyernek betekintést a közigazgatási feladatokba.<sup>67</sup> Ugyanezt a célt szolgálja a befogadó közigazgatási szerv rendezvényein, előadásain és értekezletein való részvételi lehetőség, ami a szakmai tapasztalatszerzés mellett a mentorált kapcsolati hálójának kiépítéséhez és bővítéséhez is nagymértékben hozzájárul. A tudásközvetítés tehát alapvetően kétirányú: egyrészt a közigazgatással kapcsolatos általános elméleti ismeretek, másrészt a konkrét gyakorlati tanácsok, szakmai fogások, valamint a szervezet íratlan szabályainak és magatartási normáinak átadására koncentrál.

A mentorálnak a program révén testközelből nyílik lehetősége a közigazgatás munkáltatói tevékenységének megismerésére, miközben releváns szakmai tapasztalattal és kapcsolati tőkével gazdagodik, ami a célzott karriertervezéshez és a későbbi elhelyezkedéshez egyaránt hozzájárul. A mentor részére elsősorban a tradicionális mentorálási tevékenység bemutatásánál megismert általános előnyöket kínálja a program:

<sup>67</sup> Mentoring für Studentinnen und Student. Flyer für Mentees.

visszacsatolást a szakmai tevékenységéről, változatosságot a mindennapi munkavégzésben a betöltött szerepköre által, valamint a fiatalabb generáció friss szemléletének megismerését.<sup>68</sup> A program egyedi célcsoportjából adódóan a mentornak emellett lehetősége nyílik a diákok valódi tudásszintjének feltérképezésére.

Szervezési és működési szempontból a program sok hasonlóságot mutat az általános mentoring programmal, ugyanakkor az eltérő célcsoportból adódóan specifikus elemeket is tartalmaz. A program időtartama egységesen 6 hónap, pályázni pedig a koordinációért felelős Gazdasági, Képzési és Fejlesztési Minisztérium Személyügyi Főosztályán keresztül lehet. A pályázatban a felek az alábbi adatokat kötelesek megadni:<sup>69</sup>

5. táblázat: A pályázathoz szükséges adatok köre

Mentor	Mentorált
jelenlegi szakterülete (munkakör) és tevékenysége (pl. vezetés, projektmunka, kutatás), egyéb szakterületen szerzett szakmai tapasztalata	felsőoktatásban folytatott tanulmányai (szak, évfolyam, felsőoktatási intézmény, karrierorientáció)
tervezett tevékenység a mentoring programban	céljai a mentoring programban
elvárásai, preferenciái a mentorálttal szemben: felsőoktatási tanulmányok évfolyam	elvárásai, preferenciái a mentorral szemben: nem szakterület (munkakör) tevékenység (pl. vezetés, projektmunka, kutatás)
preferált nyelv	preferált nyelv
családi állapot (pl. családos gyermekekkel)	preferált családi állapot (pl. családos gyermekekkel)
foglalkoztatási forma (teljes vagy részmunkaidő)	preferált foglalkoztatási forma (teljes vagy részmunkaidő)

A kiválasztási eljárás és az első személyes találkozó az általános mentoring programnál megismert gyakorlat szerint zajlik, valamint az együttműködési megállapodás is megegyezik mind a formai, mind a tartalmi elemeket tekintve.<sup>70</sup>

<sup>68</sup> Mentoring für Studentinnen und Student. Flyer für Mentorinnen und Mentoren.

<sup>69</sup> A jelentkezési feltételekhez lásd: Mentoring „Guckloch” – Anmeldeformular für Mentees.; Mentoring „Guckloch” – Anmeldeformular für Mentorinnen und Mentoren.

<sup>70</sup> A megállapításokhoz lásd: Mentoring „Guckloch”. Vereinbarung.

### 2.5.2.3. Az Y-Generáció-program

A svájci mentoring gyakorlatok közül az Y-Generáció-program a legérdekesebb. Különleges szerepét egyrészt annak köszönheti, hogy a tradicionális formával szakító Reverse-Mentoring technikára épül, másrészt pedig annak, hogy a többi programmal ellentétben itt a résztvevő felek közül nem a mentorálttal, hanem a *mentorról szemben támasztanak különleges elvárásokat*. A program egy 2014 őszén indult pilotprojekt keretében kerül megvalósításra azzal a céllal, hogy a közigazgatás személyi állományában egyre nagyobb arányban jelen lévő Y-generáció látásmódját megismertesse az idősebb generáció döntéshozóival a szakmai potenciál minél hatékonyabb kiaknázása érdekében.<sup>71</sup> A Reverse-Mentoring program keretében a mentor szerepkörét az Y-generáció egyik képviselője, míg a mentorált szerepkörét egy közép- vagy felsővezető tölti be. Mielőtt a program részleteit ismertetnénk, röviden ki kell térnünk a közigazgatás személyi állományát alkotó egyes generációkra annak érdekében, hogy megértsük, miért is indították el Svájcban az Y-Generáció-programot.

A társadalom, és ezen belül a vizsgálat szempontjából szűkebb értelemben a munkaerő, generációk szerinti felosztása és külön névvel illetése viszonylag új keletű gyakorlat. A differenciálás alapját az adja, hogy az egyes csoportok milyen kapcsolatban állnak korunk információs társadalmával és annak vívmányaival. A felosztásban egyazon generáció képviselői hasonló életszemléletet, értékeket és munkavállalói attitűdöt képviselnek, melyek révén élesen elkülöníthetők a többi generációtól.

- A szakirodalom elsőként az 1925-1945. közt születetteket tartja számon külön néven, ők az ún. *veterán generáció*. Ez a generáció idősebb korában került legelőször kapcsolatba a digitális kor eszközeivel, ezért nekik a számítógép még alapszintű használata is legtöbb esetben kihívást jelent.<sup>72</sup>
- Az 1946-1964. közt születettek alkotják a *baby-boom generációt*, utalva ezzel a második világháborút követő hirtelen megugrott születésszámra. Az infor-

<sup>71</sup> Mentoringprogramm „Generation Y” 3. o.

<sup>72</sup> DR. BECK BIRÓ KATA – GARAY MAGDOLNA – TORÓK RÉKA: *A Nemzeti Pályaorientációs Portál a generációk szolgálatában*. In: Életpálya-tanácsadás folyóirat, 2014. III. szám. kiadja a Nemzeti Munkaügyi Hivatal. 6. o.

mációs társadalom vívmányai szempontjából a baby-boomerek életük derekén találkoztak az internettel.<sup>73</sup> Általánosságban elmondható, hogy ez a csoport bizonytalanul viszonyul a digitális kor vívmányaihoz, ezért nem is hagyatkozik rájuk.<sup>74</sup>

- A következő nemzedéket leggyakrabban *X-generációnak* nevezi a szakirodalom, tagjai 1965-1979. közt születtek. Az X-generáció életét fiatalkorától kezdve átszövi az internet, melyet a magánélet mellett már a munkavégzés során is használnak, ezért a szakirodalom hírnök-nemzedéknek is nevezi őket.<sup>75</sup>
- Az X-generációt az 1980-1996. közt születettek nemzedéke, az Y-generáció követi.<sup>76</sup> Az Y-generáció meghatározó gyermekkori élménye az internet, ami re elsődleges tudásforrásként tekintenek. Tagjai jól eligazodnak a mérhetetlen mennyiségű információ közt, ezért sok esetben nem is magát az információval szerzett tudást, hanem az információhoz való hozzáférés képességét becsülik: gyakran rendelkeznek kiterjedt, ugyanakkor felszínes tudással.<sup>77</sup> Az internet alapját képező szabadság életük alapelvét képezi, melyhez nagyfokú önállóság párosul. Az Y-generáció kapcsolati hálójának építése és gondozása során is nagy hangsúlyt fektet a világhálóra.
- A következő nemzedéket a szakirodalom *Z-generációnak* nevezi, ide tartoznak az 1996-2010. közt születettek. Ők beleszülettek az információs társadalomba, így a digitális kor vívmányait egytől-egyig teljes természetességgel kezelik. A Z-generáció sok tekintetben hasonlít az Y-generációra, azzal az eltéréssel, hogy az idő előrehaladásával a mindennapi élet egyre több aspektusa tevődik át a digitális térbe.<sup>78</sup> A Z-generáció képviselői a digitális kor vívmányai közül egyszerre akár többet is tudnak magabiztosan használni a figyelemmegosztás révén.<sup>79</sup>

<sup>73</sup> Uo.

<sup>74</sup> BIBA SÁNDOR: *Az Y-Z-generációs munkáltatói márka építése a közszolgálatban*. In: Hadtudomány. A Magyar Hadtudományi Társaság folyóirata, XXV. évfolyam E-különszám, 2015. 82. o.

<sup>75</sup> DR. BECK BIRÓ KATA – GARAY MAGDOLNA – TORÓK RÉKA: *A Nemzeti Pályaorientációs Portál a generációk szolgálatában*. 6. o.

<sup>76</sup> A szakirodalom más része az Y-generációt 1976-1995. közé datálja. Lásd: TARI ANNAMÁRIA: *Y-generáció*. Jaffa Kiadó, Budapest, 2010.

<sup>77</sup> Uo.

<sup>78</sup> DR. BECK BIRÓ KATA – GARAY MAGDOLNA – TORÓK RÉKA: *A Nemzeti Pályaorientációs Portál a generációk szolgálatában*. 8. o.

<sup>79</sup> BIBA SÁNDOR: *Az Y-Z-generációs munkáltatói márka építése a közszolgálatban*. 82. o.

- Bár foglalkoztatási szempontból jelenleg még nem lehet tényezőként számolni velük, mindenképpen érdemes megemlíteni, hogy a 2010. után születettekre a szakirodalom már az *Alfa-generáció* megjelölést alkalmazza.<sup>80</sup>

Az Y-generáció munkavállalói attitűdjében sok tekintetben visszatükröződik az információs társadalomban betöltött szerepük és a digitális korhoz való hozzáállásuk. Életszemléletükben magukévá tették a világháló alapjait: a szabadságot, a nyitottságot és a rugalmasságot, amihez nagyfokú önállóság és magabiztosság társul, ami azon a szocializációs élményen alapul, hogy az interneten gyakorlatilag bármilyen információ elérhető, csak tudni kell keresni. Az Y-generáció szabadságfogalma különösen erősen kötődik a véleménynyilvánítás szabadságához, gondoljunk csak az internetes fórumok és közösségi oldalak népszerűségére, illetve ezzel párhuzamosan jól megfigyelhető tendencia az előző nemzedékekhez képest kevesebb lojalitás mutatása, ami feltehetőleg a gyorsan cserélődő – gyakran egyik pillanatról másikra egymásnak ellentmondó – információk tömegéből ered. Az Y-generáció úgy kezeli a munkaerőpiacot, mint az internetet: dinamikus területként, ahol a megfelelő vállalkozó szellemmel és profi önmenedzsmenttel minden munkáltató elérhető.<sup>81</sup> Ehhez mérten a nemzedék tagjai tisztában vannak azzal, hogy folyamatosan „piacképesnek” kell maradniuk, ezért természetesnek tartják a tanulást, valamint az idegen nyelvek elsajátítását.<sup>82</sup> Általában elmondható, hogy az Y-generációnak nagy elvárásai vannak a munkáltatóval szemben, melynek aspektusait az alábbi táblázat segítségével foglaltuk össze:<sup>83</sup>

80 Uo. 7. o.

81 TARI Annamária: *Y-generáció*. Jaffa Kiadó, Budapest, 2010. 28. o.

82 DR. BECK BIRÓ Kata – GARAY Magdolna – TORÓK Réka: *A Nemzeti Pályaorientációs Portál a generációk szolgálatában*.

83 A táblázat szakirodalmi alapja: DR. BECK BIRÓ Kata – GARAY Magdolna – TORÓK Réka: *A Nemzeti Pályaorientációs Portál a generációk szolgálatában*; GELLÉN Márton: *A közszféra és a magánszféra viszonya az egyéni karrierutak tervezésében*. In: PRO PUBLICO BONO: Magyar Közigazgatás, 2013. IV. szám 36-47. o.; SZAKÁCS Édua: *Diplomás pályakezdeők vagy pályaelhagyók a közszolgálatban*. In: HR & Munkajog, 2015. III. szám.

6. táblázat: Az Y generációba tartozók elvárásai a munkáltatókkal szemben

Szempont	Elvárás
szervezet	decentralizált, nem hierarchikus viszonyokra építő, lapos szervezeti struktúra
szervezeti keretek	átjárhatóak, nemzetközi kapcsolatokkal
szervezeti kultúra	nyitott és befogadó
személyzetfejlesztés	önfejlesztő szándék támogatása, élethosszig tartó tanulás
vezetés	kezdeményező, kreatív, nyitott az új szemléletre, folyamatosan elérhető
szakmai visszacsatolás	folyamatos, többcsatornás
kapcsolattartás	folyamatos, a digitális teret is kihasználó
munkakör	érdekes, változatos, kihívást jelentő, önálló megoldásokat igénylő
munkavégzés	rugalmas (pl. rugalmas munkaidő-beosztás, részmunkaidő, távmunka)
kollektíva	csapatmunkára nyitott
magánélet	egyensúly fenntartása munka és magánélet közt

A svájci Y-Generáció mentoring program életre hívását az a jelenség indította be, hogy a szövetségi közigazgatás személyi állományában egyre nagyobb arányban kezdtek megjelenni a nemzedék képviselői, akik életszemléletük és munkához való hozzáállásuk révén gyakran feszült helyzetbe kerültek az idősebb generációkhoz tartozó munkatársakkal, főleg a vezetőkkel.<sup>84</sup> Az Y-generációt képviselő munkatársak rendre megkérdőjelezték a korábbi bevett gyakorlatokat, és kritikus szemlélettel voltak a hagyományokkal és a tradicionális értékekkel szemben. Konfliktusforrást jelentett a közigazgatás erősen hierarchikus szervezeti felépítése is, ugyanis a fiatalabb nemzedék tagjai véleménynyilvánítási szabadságukat előszeretettel alkalmazták az idősebb, tapasztaltabb kollégákkal, vagy akár a szervezeti hierarchiában feljebbvalóval szemben is. A vezetőkkel szemben tanúsított attitűd tekintetében az Y-generáció képviselői még nem jutottak el arra a szintre, mint a Z-generáció (melynek tagjai egyáltalán nem hisznek a hierarchiában, kizárólag a tudásalapú vezetést ismerik el), viszont fontosnak tartják, hogy vezetőjétől

84 *Mentoringprogramm „Generation Y”* 3. o.

elegendő szabadságot és felelősséget kapjon.<sup>85</sup> A vezetőket emellett különösen nagy kihívás elé állították azzal, hogy folyamatos szakmai visszacsatolási igénnyel léptek fel velük szemben. Az Y-kollégák felfogásában alapvető elem volt a betöltött munkakör változatos és érdekesítő mivolta, valamint az, hogy lássák tetteik és feladataik értelmét, mert csak ilyen feltételek mellett teljesítettek igazán jól. Az Y-generáció tehát számos elvárással lépett fel a szervezettek szemében, melyek az új kihívás okozta egyre nagyobb nyomásra nem minden esetben tudtak adekvát választ adni. Ez a jelenség azzal magyarázható, hogy a döntéshozó pozícióban lévő munkaerő alapvetően más munkavállalói attitűddel rendelkezett, mint az Y-generáció. Eleve adott volt egy komoly technológiai szakadék a csoportok közt az Y-generáció javára, mellyel a babyboomerek és az X-generáció nem tudtak, vagy sok esetben nem is akartak lépést tartani.

Emellett az egyes nemzedékek tagjai egészen más szempontokat tartottak szem előtt a szervezettel kapcsolatos lojalitás kérdésében. A babyboomerek a tendenciát tekintve elfogadják, hogy a munkahely érdekei feljebb állnak sajátjaiknál, ezért lojálisak a munkáltatóhoz.<sup>86</sup> Hozzájuk képest az X-generáció már inkább a munkaközösséghez, illetve azon belül egy-egy csoporthoz vagy személyhez ragaszkodik, nem magához a szervezethez. Az Y-generáció még tovább megy, és már csak a saját kapcsolati hálójához és érdekeihez lojális.

Az egyes nemzedékek hozzáállása a fluktuációs mutatókban is visszatükröződik. Míg a babyboomerek és az X-generáció tagjai inkább hajlamosak kitolni tűrőképességüket annak érdekében, hogy a munkahelyváltás okozta bonyodalmaktól megkíméljék magukat, addig az Y-generáció számára természetes, hogy otthagyja munkahelyét, amennyiben nincs azzal megelégedve.<sup>87</sup> Ez nem azt jelenti, hogy a fiatalabb generáció nem akarna, vagy nem tudna elköteleződni, inkább azt, hogy ilyen esetekben az új kihívás utáni vágy kerekedik felül.

*Az Y-Generáció-program azt a célt tűzte ki maga elé, hogy a nemzedékre jellemző nagyarányú pályaelhagyás tendenciáját megállítsa, és elvárásai megértése nyomán*

<sup>85</sup> BIBA Sándor: Az Y-Z-generációs munkáltatói márka építése a közszolgálatban. 82. o.

<sup>86</sup> Uo.

<sup>87</sup> Uo.

*szakmai kompetenciáit minél hatékonyabban állítsa a közigazgatás szolgálatába.* A fiatalok körében tapasztalt pályaelhagyási tendenciát azért is mérsékelni kellett, mert a svájci közigazgatás korfája a 46 év feletti réteg felülreprezentáltsága mellett az öregezés tendenciáját mutatja, ami hosszútávon a szakmai utánpótlás hiányával fenyeget.<sup>88</sup> A fiatal réteg körében tapasztalt fluktuáció csökkentése emellett gazdasági megfontolásból is előnyös, mivel ezzel meg lehet spórolni az új munkaerő felvételével és szakmai integrációjával kapcsolatos költségeket.

A program tehát két alapvető elv mentén szerveződött: az Y-generáció közigazgatás iránti elkötelezettségi kultúrájának megteremtése és elmélyítése érdekében, valamint az idősebb generációkat képviselő döntéshozók érzékenyítésére a fiatalabb munkatársak igényeinek és elvárásainak felismerésére és megértésére. A programban való részvételből mindkét fél profitálhat. A mentor kipróbálhatja magát egy teljesen új szerepkörben, ami egyrészt kívül esik a szervezeti hierarchián, másrészt pedig zárójelbe teszi a munkahelyi alá-fölérendeltségi viszonyokat.<sup>89</sup> Mindeközben lehetősége nyílik arra, hogy egy kötetlen személyes kapcsolat keretében mutatkozzon be egy döntéshozónak, amivel hozzájárulhat önmaga és kortársai munkahelyi pozíciójának és megítélésének javításához. A mentoring program keretében az Y-generációt képviselő mentor megismeri a mentorált vezetőt és annak kapcsolatrendszerét, mellyel jelentős kapcsolati tőkére tesz szert. A mentori feladatok egy teljesen új kihívás elé állítják az erre nyitott fiatal munkatársakat, akik a mentorálási tevékenység során közvetlenebb és informálisabb visszacsatolást adhatnak magukról, illetve elvárásaikról, mint azelőtt bármikor. Ez a nagyfokú szabadság olyan motivációs tényező, mely megalapozhatja az Y-generáció elkötelezettségét a közigazgatási karrierépítés iránt.

A mentorált szerepét betöltő vezetők számára elsősorban azért előnyös a programban való részvétel, mert a személyes kapcsolat révén jobban megismerhetik fiatal munkatársaik gondolkodásmódját és igényeit, ami hosszabb távon hozzájárulhat szakmai potenciáljuk hatékonyabb kiaknázásához és a velük szemben célravezető döntéshozói

<sup>88</sup> Mentoringprogramm „Generation Y” 3. o.

<sup>89</sup> Mentoringprogramm „Generation Y” Flyer für Mentorinnen und Mentoren.



attitűd kialakításához.<sup>90</sup> Emellett a tanulásra nyitott idősebb mentoráltak lehetősége nyílik a digitális kor új médiumainak testközelből való megismerésére, illetve ezekkel kapcsolatos ismereteik bővítésére.

A program a koordinátor szerepkörét ellátó Gazdasági, Képzési és Fejlesztési Minisztérium számára is előnyökkel jár. Személyzetfejlesztési szempontból az elkötelezettség és a hatékonyság növelése mellett a kiértékelés nyomán egyértelmű iránymutatást lehet szerezni arra nézve, hogy az Y-generációt mivel lehet igazán motiválni munkahelyi környezetben. Amennyiben a program sikere révén szélesebb körökhöz is el tud jutni, hosszabb távon hozzájárulhat a személyi állomány eltérő életkorcsoportjai közti generációs különbségek okozta feszültség mérséklődéséhez. A program meghirdetése egyébként már magában is pozitív üzenet az érintett személyi állomány felé. Rávilágít arra, hogy az emberi erőforrás fejlesztésért felelős döntéshozók felismerték és igyekeznek adekvát módon kezelni az idősebb vezetők és az Y-generáció igényeit, a vezetőknek gyakorlati vezetési módszerek és magatartási formák elsajátítását kínálva, míg a fiatal nemzedéknek a közigazgatási karriertámogatás lehetőségének kilátásba helyezésével.

A 2014 őszén indult pilotprogramra összesen 41 pályázat érkezett mentori pozíció betöltésére, míg mentorált pozícióba 2014 decemberétől 2015 januárjáig tartott a jelentkezés.<sup>91</sup> A programban résztvevő párokat a Gazdasági, Képzési és Fejlesztési Minisztérium Személyügyi Főosztálya állította össze figyelve arra, hogy mentor és mentorált ne egyazon hivatalban dolgozzon, hogy a felek kapcsolata ténylegesen a munkahelyi hierarchiától függetlenül tudjon működni. Az első 9 pár 2014 decemberében kezdte meg a 12 hónapos programot, de a később csatlakozókra tekintettel a párok összeállítását folyamatos.<sup>92</sup> A felek az első személyes találkozó alkalmával a többi mentoring programnál megismert gyakorlat szerint megállapodást kötnek, amennyiben kölcsönösen elnyerik egymás szimpátiáját. A megállapodás a célkitűzések mellett pontos és részletes időbeosztást tartalmaz, ami alapján a résztvevők legalább kéthavonta személyes találkozó keretében egyeztetnek, a fennmaradó időben pedig a rendszeres

<sup>90</sup> *Mentoringprogramm „Generation Y“ Flyer für Mentees.*

<sup>91</sup> *Mentoringprogramm „Generation Y“ 6. o.*

<sup>92</sup> Uo.

kapcsolattartást e-mailen, telefonon, vagy online közösségi oldalakon keresztül tartják fenn.<sup>93</sup> A koordinátor a program időtartama alatt folyamatosan tartja a kapcsolatot a felekkel, a program végén pedig részvételi tanúsítványt állít ki részükre. A visszacsatolás szintén a program végén történik kérdőívek kitöltésével. Az Y-Generáció-program szövetségi szinten pionírszerepet tölt be a célcsoport és a Reverse-Mentoring gyakorlat tekintetében, ezért a Gazdasági, Képzési és Fejlesztési Minisztérium előzetes értékelése alapján elképzelhető, hogy a programot a jövőben a vállalati szférára is adaptálni fogják.<sup>94</sup>

### 2.5.3. Ausztria

Az osztrák szövetségi közigazgatásban futó Szövetségi Cross Mentoring program<sup>95</sup> a *női munkaerő szakmai előmenetelét hivatott szolgál*ni az egyéni emberi erőforrás fejlesztés eszközével. A program a női Cross-Mentoring elemeit ötvözi a karriermentorálással. A mentoring program mögött az az egyértelmű kormányzati stratégiai szándék áll, hogy a női munkaerő az egyéni személyzetfejlesztés révén meghatározó szakmai pozíciókba kerüljön.<sup>96</sup> Mivel a női munkaerővel szemben a közigazgatásban és a versenyszférában egyaránt az esélyegyenlőség elvének kell érvényesülnie, fontos, hogy a vezetői pozíciókat is szakképzett női munkavállalók töltsék be. Az esélyegyenlőségi törekvéseket a Szövetségi Cross Mentoring program mellett több kormányzati intézkedés is kiegészíti. Ezek közül az egyik legfontosabb az a jogszabályi előírás, hogy eltérő nemű, de azonos szakmai alkalmassággal rendelkező pályázók esetében a női munkaerőt kell előnyben részesíteni a kiválasztás során.<sup>97</sup> A tudatos és következetes kormányzati stratégia eredményeképpen a közigazgatás felsővezetői köreiben (szekcióvezetői szint) 2013 decemberére a női munkaerő aránya 20,3%-ra emelkedett. Ez a gyakorlatban azt jelentette, hogy 69 pozícióból 14-et töltöttek be a nők. 1995-ben ez az arány mindössze 2,5% volt, azaz a 79 szekció közül csak 2-t vezetett nő.<sup>98</sup>

<sup>93</sup> *Mentoring Generation Y Vereinbarung.*

<sup>94</sup> *Mentoringprogramm „Generation Y“ 5-6. o.*

<sup>95</sup> A program részleteihez lásd: <https://www.jobboerse.gv.at/aufstieg/crossmentoring/index.html>

<sup>96</sup> <https://www.jobboerse.gv.at/aufstieg/crossmentoring/ziele/ziele.html>

<sup>97</sup> Personal des Bundes 2014. Daten und Fakten. 61. o.

<sup>98</sup> Uo. 60. o.



A nők kormányzati stratégián alapuló, tudatos becsatornázása a döntéshozói körökbe nem csak a szakmailag legjobban képzett és legtehetségesebb női munkaerő számára jár előnyökkel, hanem a közigazgatási szervek, a vállalati szféra, valamint az egész társadalom vonatkozásában is. A nők kulcskompetenciáinak felismeréséből a munkáltató szervezetek elsősorban a szakmai potenciál hatékonyabb kiaknázása révén profitálnak, ami hozzájárulhat a női munkaerő karriertervezésével kapcsolatos vállalkozó kedvének erősödéséhez. Ezt a célt speciálisan a női célcsoportra koncentráció emberi erőforrás fejlesztési tevékenység útján lehet elérni, melynek hagyományai az osztrák szövetségi közigazgatásban egészen 2000-ig nyúlnak vissza. A „Női Mentoring”-programot pilotprojekt jelleggel hívta életre az esélyegyenlőség kérdéskörével foglalkozó munkacsoport. 2007 őszétől a programot integrálták a szövetségi emberi erőforrás fejlesztés rendszerébe, melyet a Szövetségi Kancellária III. szekciója koordinál az egyes tárcák emberi erőforrás fejlesztésért felelős szervezeti egységeivel együttműködésben. A program az évek során fejlődött és alkalmazkodott a résztvevők igényeihez mérten. A program jelenlegi évfolyamának nyitó rendezvényét 2015. szeptember 15-én tartották.<sup>99</sup>

A Szövetségi Cross Mentoring program lényege, hogy a női mentorált szakmai fejlődését egy másik tárcánál vezető beosztást betöltő, jelentős szakmai tapasztalattal rendelkező munkatárs támogatja. A relációban a mentorált többnyire a fiatalabb, míg a mentor az idősebb korosztályhoz tartozik, de ez nem szilárd elvárás. Mentorált pozícióba beosztottak és vezetők egyaránt jelentkezhetnek, amennyiben szakmai és személyes kompetenciáikat kívánják továbbfejleszteni saját karrierjük aktív és célorientált építése keretében. A kitűzött cél akár az aktuális életpálya orientáció át- vagy újrastrukturálását is szolgálhatja. Az ambiciózus női munkaerő szakmai támogatását olyan vezető beosztásban lévő mentorok végzik, akik már sikeresen maguk mögött saját karrierjük meghatározó lépéseit, ezért készek megosztani személyes tapasztalataikat. A mentoráltakat a programban számos új szakmai impulzus éri, miáltal jobban megismerhetik és felmérhetik személyes és szakmai kompetenciáikat, valamint ötleteket meríthetnek a szakmai továbbfejlődéshez. Emellett az egyéni támogatás hozzájárul

<sup>99</sup> <https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/>

a vállalkozó szellem és a célorientált szemlélet kialakulásához a karrierépítés terén, melyhez hozzájárul a szakmai kapcsolati háló bővítése is. Mentor szerepkört felsővezetők (pl. hivatalvezetők), középvezetők (pl. szekcióvezetők, főosztályvezetők) és alsóvezetők (pl. osztályvezetők) tölthetnek be. A mentorok amellett, hogy saját szakmai tapasztalataikon alapuló tudásukat közvetítik, konkrét javaslatokat tesznek, és ötleteket adnak a karriertervezéssel kapcsolatban, valamint megkönnyítik a szakmai kapcsolatrendszerbe való bekapcsolódást. A mentori tevékenység magában foglalja a tanácsadást, a vezetést és az orientációs támogatást. Az elsajátított és kipróbált szakmai tapasztalatokat, valamint az egyéni stratégiákat és eljárásmodokat a mentorok anélkül adják át, hogy azokhoz kész recepteket, használati útmutatókat vagy tudományos elméletanyagot nyújtanának. Fontos, hogy a mentor bevezesse mentoráltját saját kapcsolati hálójába, és a kapcsolódási pontok kialakítása nyomán elérje azt, hogy a mentoring program lezárulása után a kialakított kapcsolati hálót önállóan tudja felhasználni saját szakmai életútja egyengetése érdekében. A mentoring program keretében a mentorként résztvevő vezetőnek is lehetősége nyílik saját szakmai kapcsolatrendszerének bővítésére a többi mentor megismerése révén.

A nők szakmai kompetenciafejlesztése mellett a program azt a célt is szolgálja, hogy lehetővé tegye a karriertervezést a hagyományosan férfiak által dominált szakterületeken is. Mivel a mentor szerepkörét női és férfi vezető egyaránt betöltheti, az eltérő nemű munkatársak közt megvalósuló mentoring tevékenység további pozitív mellékhatásokkal is jár: hozzájárul a női munkaerő szakmai előmenetelére való nyitottsághoz, valamint a szerepalapú előítéletek leépítéséhez. A résztvevők rendszeres személyes egyeztetései a program keretében jó lehetőséget nyújtanak egymás megismerésére, ezen keresztül pedig kapcsolati tőke felhalmozására. A programot a felek részére szervezett tréningek és szupervíziók teszik teljessé, melyek mellett a mentoráltaknak lehetőségük nyílik önszerveződő kortárs csoportos foglalkozásokba is bekapcsolódni. 2005-2014. közt a programban mintegy 750 munkatárs vett részt mentorként és mentoráltként az egyes tárcák részéről. Az ügy melletti elkötelezettséget jelzi, hogy számos mentor vállalta tevékenységének több évfolyamon keresztül történő folyamatos ellátását, melyet azzal indokoltak, hogy a személyes szakmai tapasztalat átadását ki-

emelt értéknek tartják, miközben a mentorálás során kifejtett egyéni emberi erőforrás fejlesztési tevékenység és a program keretében szervezett tréningeken való részvétel hozzájárul saját vezetési kompetenciáik bővítéséhez is.

A szakmai támogató tevékenység rendszeres személyes találkozók révén valósul meg a mentoring program időkeretei között.<sup>100</sup> A mentori együttműködés sikere érdekében a résztvevő feleknek eleget kell tenniük bizonyos meghatározott keretkövetelményeknek. Először hangot kell adni a mentor és a mentorált kölcsönös elvárásainak egy bevezető elbeszélgetés során. Az itt elhangzottak alapján el kell készíteni a mentorált fejlesztési tervét, melynek segítségével a – mentor aktív támogatása mellett, de saját felelősségére – tapasztalatokat lehet gyűjteni a jövőben betöltött pozícióval kapcsolatban. A mentoring program során legalább négy közös megbeszélést kell tartani, melyek időpontját és helyszínét a felek a bevezető elbeszélgetés során írásban rögzítik. Mivel a program keretében a felek számára csak korlátozott számban és időtartamban állnak rendelkezésre a közös egyeztetések, ezeket az alkalmakat mind a mentornak, mind pedig a mentorátnak kölcsönösen tiszteletben kell tartania, és törekednie kell a gazdaságos időbeosztásra és az eredményességre a közös idő hatékony és intenzív kihasználása érdekében. A programzáró megbeszéléseken kerül sor a programértékelésre az elért célok és a meghiúsult tervek sorra vételével, illetve az esetleges siker-telenségi tényezők feltárásával. A közös megbeszélések közt eltelt időben a mentoráltak szakmai fejlődését workshopok, szupervíziók és közös programok szervezésével segítik a koordinátorok, valamint saját kezdeményezésre lehetőség van kortárs munkacsoportok kialakítására is. A programkoordinációban a Szövetségi Kancellária III. szekciójával mellett kiemelt szerepe van a résztvevő tárcák emberi erőforrás fejlesztésért felelős munkatársainak is, akik az alábbi feladatok ellátása nyomán nyújtanak aktív támogatást:

- pályázatok kezelése a tárcán belül,
- mentorok és mentoráltak toborzása és kiválasztása a tárcán belül,

<sup>100</sup> A Szövetségi Cross Mentoring programnak nincs egységes határozott időtartama. Egy 2009-2010. évi beszámoló alapján a Honvédelmi és Sportügyi Minisztérium állományába tartozó hat mentorált esetében a program 9 hónapig tartott. Lásd: <http://www.bundesheer.at/truppendienst/ausgaben/artikel.php?id=1094>

- információszolgáltatás a program tárcánként eltérő keretkövetelményeivel kapcsolatban,
- a mentorok és mentoráltak támogatása és nyomon követése, ezen belül pedig:
  - információtovábbítás és kapcsolattartás,
  - támogatás a leghatékonyabb továbbképzési módszerek és a potenciálemelés során,
  - rendszeres kapcsolat ápolása a mentorokkal és a mentoráltakkal
- programkoordinációval kapcsolatos feladatok:
  - részvétel a személyzetfejlesztésért felelős munkatársak koordinációs értekezletein,
  - közös programok szervezése,
  - részvétel a mentor és a mentorált közös megbeszélésein,
  - tárcaközi kommunikáció.

#### 2.5.4. Belgium<sup>101</sup>

A belga szövetségi közigazgatás átalakításának, valamint a köztisztviselők mobilitásának köszönhetően megnőtt a személyi állomány rendszeren belüli mozgása. Jelentős a nyugdíjazás előtt állók létszáma. Mindez a nem egyszer komoly társadalmi ráfordítással felhalmozott tudás elvesztésének kockázatával jár, mivel aki távozik, az a tudását, tapasztalatát is magával viszi. Ha a közigazgatás nem készül fel időben ennek a kihívásnak a kezelésére, akkor csak kevésbé hatékony módon tud reagálni, s legfeljebb a következmények mérséklésére lesz képes. E helyett az igazgatási, szakmai tudásvagyon megőrzését szolgáló olyan személyzeti politikára van szükség, amely az eddigi szemléletet és gyakorlatot gyökeresen átalakítja. Ennek hatása azonban csak hosszú távon lesz érzékelhető, ezért sürgető az utánpótlásról és utódlásról rendszerszerűen gondoskodni.

<sup>101</sup> A fejezet a Guide méthodologique (Seniors-Juniors). Organiser la transmission des savoirs című módszertani útmutató alapján készült.

Ebbe a környezetbe illeszkedik a tudásátadásra kidolgozott „idősek-fiatalok” módszertan, amelyet a köz-és magánszférában alkalmazott jó gyakorlatokat ötvözi egy komplex eljárásrend keretében. A kialakított eszközöket, módszereket pilot program keretében előzetesen már tesztelték. A módszertan a tanuló szervezet koncepciójára épül, ezért jól kiegészíti a már létező, egyéb fejlesztési módszereket, pl. a tanuló-fejlesztő köröket, a csapatfejlesztési terveket, az új kinevezettek fogadási programjait.

A módszertan első sorban a kompetencia-menedzsmenttel, és a fejlesztéssel foglalkozó HR szakembereknek szól, de támogatást nyújt azoknak a vezetőknek is, akik a szervezetükön belül a tudásátadás folyamatát szeretnék megszervezni, illetve olyan projektvezetőknek, akiknek az új eljárások bevezetése a feladata.

A folyamat az alábbiak szerint *öt fázisra* oszlik:

- az első fázis a *kockázatos szakterületek, szervezeti egységek kiválasztása*. Ez lehetővé teszi az erőforrások ésszerű koncentrálását azokra a területekre, ahol a legnagyobb szükség van az utánpótlás „betanítására”. A másik négy fázis már csak a kiválasztott szakterületeket, szervezeti egységeket érinti.
- a második fázis a *mentor és a mentorált felkészítése és érzékenyítése*,
- a harmadik fázis a *tudásportfoliók összeállítása*
- a negyedik fázis a *tudásátadás technikáinak elsajátítása*,
- az utolsó ötödik fázis a *folyamat és az eredmények értékelése*, amely a visszacsatolást, a korrekciót, illetve a beavatkozás lehetőségét biztosítja.

A módszertan moduláris szerkezetű, egyfajta „szerszámoszláda”, amelyből a projekt felelősei épp azt az eszközt alkalmazhatják, amely leginkább megfelel a munkahelyi körülményeknek, a szervezeti céloknak, illetve a rendelkezésre álló lehetőségeknek. Így például a kevésbé strukturált, kis létszámú szervezeteknél elegendő a harmadik és a negyedik fázisra koncentrálni.

#### **2.5.4.1. Első fázis: A tudásátadása szempontjából kockázatos szakterületek beazonosítása.**

Ennek a fázisnak a szereplői a szervezet vezetői, akiknek az a feladatuk, hogy értékeljék, szervezetükben mekkora a tudás elvesztésének kockázata. Elemzik a fluktuáció és a nyugdíjazás szervezetükre gyakorolt hatását. Ennek eredményeként meghatározzák azokat a szakterületeket, amelyeknél az utánpótlási nehézségek veszélyeztetik stratégiai céljaik elérését, és ezért a tudás megőrzését szolgáló intézkedéseket kell hozni. Természetesen nincs szükség erre a fázisra, ha a veszélyeztetett területeket már más módon kiválasztották, vagy egy kevésbé strukturált, könnyen áttekinthető, kis létszámú szervezetről van szó.

Az első fázis célja:

- a vezetők bevonása a rövid, közép, hosszútávon fellépő kockázatok feltérképezésének folyamatába,
- kockázatelemzés készítése,
- a szervezet egészét átfogó keretterv készítése,
- azoknak a szervezeti egységeknek a meghatározása, ahol szükséges a tudás átadás folyamatát megtervezni,
- a projekt vezetőjének kijelölése.

Ennek a fázisnak az *elhagyása* azzal a kockázattal jár, hogy a projekt *nem kapja meg* a szükséges erőforrásokat és támogatásokat. A rosszul vagy hiányosan elvégzett felmérés miatt a projekt olyan területeket céloz meg, amelyek *nem stratégiai* jelentőségűek. A vezetők bevonásának elmaradása a résztvevők számára az *érdektelenség* üzenetét közvetíti, amely csökkenti a motivációt. A vezetés támogatása és folyamatos fenntartása, valamint a végső következtetések megerősítése elengedhetetlen feltétele a projekt sikerének.

A veszélyeztetett szakterületek beazonosítása egy *stratégiai munkacsoport* feladata, amely a szervezeti egységek vezetőiből áll. A munkacsoportot a szervezeten belüli tudás

menedzselésével megbízott személy (tudásmenedzser) működteti szoros együttműködésben a az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szervezeti egység munkatársaival, akik a legfontosabb adatokkal rendelkeznek, pl. nyugdíjazás előtt állók létszáma és megoszlása, fluktuáció mértéke, belső mobilitás trendje, korösszetétel alakulása.

A munkacsoport tagjainak feladata:

- előzetes kockázatelemzés elkészítése a tudásvesztés veszélyeiről,
- azoknak a szakterületeknek (tudáscsoportnak) a meghatározása, amelyek nélkülözhetetlenek ahhoz, hogy a szervezet elérje stratégiai céljait,
- a veszélyeztetett szakterületek, tudáscsoportok beazonosítása, illetve az érintett szervezeti egységek meghatározása,
- a szervezet egészére vonatkozó projekt kidolgozása.

A fázis végrehajtásához két módszertani eszköz áll rendelkezésre: a kockázatos szakterületek, ismeretkörök *beazonosításának* módszertana, illetve *módszertani értékelő táblák*.

a) A kockázatos szakterületek, ismeretkörök beazonosítása 4 szakaszra oszlik:

1. szakasz: *Előzetes kockázatelemzés a tudásvesztésről*

Ennek a szakasznak a célja, hogy a tudásmenedzser felelőse szembesítse a vezetőket a probléma jelentőségével, és kommunikálja számukra az előzetes kockázatelemzés eredményét. A *kockázatelemzés* a szervezeten belül fellelhető *objektív adatok* diagnózisára épül, úgy, mint:

- a szervezeti egységek korösszetétele,
- azoknak a szervezeti egységeknek listája, ahol rendkívül speciális vagy változatos szakismeretre van szükség,
- azoknak a problémás, kritikus helyzeteknek a bemutatása, amelyek bekövetkezhetnek a szaktudás elvesztése miatt. Itt különösen azokat a veszteségeket érde-

mes bemutatni, amelyek rendkívül megnehezíthetik a szervezet működését. Ehhez értékes információt szolgálhatnak a szervezeti, a szervezeti egység szintű és az egyéni teljesítményértékelések.

A *tudásmenedzser* nem szorítkozik kizárólag a veszélyeztetett területek bemutatására, hanem kitér a szervezetre gyakorolt hatásokra is. Az utánpótlás hiánya különösen akkor gyakorol jelentős hatást a szervezetre, ha

- ugyanattól a szervezeti egységtől, vagy ugyanazon munkakörből távoznak nagyobb létszámban, amely már veszélyeztetheti a stratégiai célok elérését,
- a szervezettől távozás váratlanul következik be, amelyre nem lehet előre felkészülni,
- olyan tapasztalt köztisztviselő hagyja el a szervezetet, aki széles körű kapcsolatrendszerrel rendelkezett, amelynek segítségével gyorsan be tudta szerezni a döntéshez szükséges információkat.

2. szakasz: *A stratégiai célok eléréséhez nélkülözhetetlen tudás-és ismeretkör listájának összeállítása*

A szervezet stratégiai céljaiból kiindulva készül el a célok eléréséhez nélkülözhetetlen *tudás-és ismeretkörök listája*. Ha a szervezet számára nagyszámú stratégiai célt határoztak meg, akkor célszerű prioritást felállítani. Az így kiválasztott stratégiai célokhoz a vezetők hozzárendelik a szükséges tudás-és ismeretköröket. A cél itt nem arra irányul, hogy szervezeti egységenként részletesen meghatározzuk az egészen speciális szakmai kompetenciákat, hanem arra, hogy körülhatároljuk az egyes érintett szakterületeket.

3. szakasz: *A kockázatos szakterületek kiválasztása és az érintett szervezeti egységekre történő fókuszálás.*

A kockázatos területek kiválasztásához meg kell határozni a *kockázat mértékét* is. Ez egy 0-4-ig terjedő skála segítségével történik. A vezetők feladata, hogy az egyes szakterületeket értékeljék. A legalacsonyabb értéket ahhoz a területhez rendeljék, amely-

hez kapcsolódó tudást nagyszámú köztisztviselő birtokolja, míg ahol kevés azoknak a száma, akik rendelkeznek a kritikus tudással az a terület a legnagyobb értéket kapja, mivel ebben az esetben legnagyobb a kockázata annak, hogy a tudást elveszíti a szervezet. A munkacsoport tagjai így módon azokat a szakterületeket választják ki, amelyek a legnagyobb összesített értéket kapták, s kizárólag azokkal a szervezeti egységekkel foglalkoznak, amelyekhez kapcsolódnak a kiválasztott szakterületek. A szervezeti egységekhez rendelt problémahalmaz segítségével pontosan meghatározhatjuk a tudás átadási projekt szervezeti lehatárolását.

A tudás pótlása *három fajta együttműködési formát* feltételez, attól függően, hogy a tudás milyen széles körben lelhető fel. Amennyiben a tudás kizárólag a szervezeti egységen belül található meg, a tudás átadását a *szervezeten belül* kell megoldani, amely annyiban könnyíti meg a folyamatot, hogy nincs szükség külső partnerek bevonására. Ha a tudás több szervezeti egység között oszlik meg, akkor a tudás megosztását az érintett *szervezeti egységek együttműködésével* kell megoldani. Ugyanakkor az is előfordulhat, hogy a tudás már nem található meg a szervezeten belül, ekkor *külső szakértő, vagy másik szervezet szakemberének bevonására* van szükség. A módszertan arra a helyzetre ad eligazítást, amikor a szervezeten belül megoldható a tudás pótlása, ugyanakkor a javasolt módszerek a másik két esetre is adaptálhatóak.

#### 4. szakasz: A szervezet egészére vonatkozó projekt meghatározása

A munkacsoport tagjai közösen meghatározzák a projekt kereteit. Ennek során

- elkészítik a szervezet egészére vonatkozó célok összesítését,
- meghatározzák a szerepeket és felelősségi köröket,
- felméri a feladatok végrehajtására fordítandó időt és az egyéb szükséges eszközöket,
- meghatározzák a nyomon követés és értékelés módszereit,

Minden érintett szervezeti egység vezető kijelöl egy *projektfelelőst*, aki kiváló kommunikációs, projektmenedzser és motivációs képességekkel rendelkezik. A tudásme-

nedzser szakmai támogatást nyújt a projektfelelősöknek. Ezen túlmenően biztosítja az egyéb, tudásmegőrzéssel kapcsolatos programokkal való összhangot, illetve közös érintkezési felületet képez a szervezet stratégiai irányítása és az operatív megvalósítás között.

b) A módszertani táblák a kockázatos szakterületek, ismeretkörök értékelésének eredményei. Összekapcsolják a veszélyeztetett tudást azzal a szervezeti egységgel, amely birtokolja a tudást, meghatározva a veszély mértékét, illetve lehetőséget nyújtanak arra, hogy az értékelő csoport tagjai megjegyzéseket fűzzenek az értékeléshez.

7. táblázat: Módszertani táblázat a kockázatos szakterületek beazonosításához

Szakterület	X szervezeti egység	Y szervezeti egység	Z szervezeti egység	Megjegyzés
Információbiztonság	4	0	0	Csak egy szakértővel rendelkezünk, aki 6 hónapon belül nyugdíjba megy
Személyügyi tevékenység	3	3	3	3 éven belül a HR tevékenység decentralizációjára kerül sor, ezért rövid időn belül minden szervezeti egységnek HR szakértőre lesz szüksége.
Közbeszerzés	2	4	2	Jelentős szakmai támogatást nyújt az Y szervezeti egység a többi szervezeti egységnek. jelenleg itt 4 szakértő dolgozik, akik 45 és 55 év közöttiek.
Projektmenedzser	4	3	3	Rövidtávon valamennyi szervezeti egységnek rendelkeznie kell szakértővel.
Minőségbiztosítás			4	5 tisztviselőt vettünk fel ebben az évben erre a területre, akiknek 6 hónapon belül szakértővé kell válniuk. Tapasztalt tisztviselőnk nincs, ezért a tapasztaltabb szakértőket külső szervezettől kell megszereznünk.



### 2.5.4.2. Második fázis: Felkészülés és érzékenyítés

A második fázis 3 szakaszra oszlik: a projekt kidolgozására, a kommunikációs terv elkészítésére, a tájékoztató értekezlet szervezésére.

#### 1. szakasz: projekt kidolgozása

A szakasz célja, hogy elindítsa a projektet annál a szervezeti egységnél, ahol veszélyeztetett szakterület van. A tevékenységet a projektfelelős vezeti a szervezeti egység vezetőjével együttműködve. Meghatározzák a közreműködők felelősségét és szerepét, behatárolják a célokat, elfogadják az ütemezést és a nyomon követés módszerét. A szervezeti egység vezetője kiválasztja azokat az idősebb és fiatal kollégákat, akik részt vesznek a projektben. Ennek a szakasznak a terméke egy *projektalapító dokumentum* (PAD), amely tartalmazza a projekt indításának okát, célját, a közreműködőket, azok felelősségi körét, valamint a cselekvési tervet. A PAD segítséget nyújt ahhoz, hogy a résztvevők összehangoltan, az előre meghatározott céloknak megfelelően járjanak el.

Amennyiben elmarad ez a szakasz, az azzal a kockázattal járhat, hogy nem állnak rendelkezésre a szükséges források, amely rögtön az elején blokkolhatja a projektet. Tisztázatlanok lesznek a felelősségi viszonyok, a közreműködők nem tudják, hogy pontosan mit várnak el tőlük. A végrehajtást rögtönzés kíséri, és a célok homályosak maradnak. Összességében a projekt célja nem fog megvalósulni.

Ebben a szakaszban döntést is kell hozni

- a projektben közreműködőkről és felelősségi körükről,
- a mentorból és mentoráltból álló tanulópárok kiválasztásáról,
- nyomon követés módjáról.

Valamennyi döntést a PAD tartalmazza.

#### a) A közreműködők és felelősségi körük meghatározása

### A projekt struktúrája

Ha a projekt több mint 10 köztisztviselőt (idős, fiatal) érint, célszerű létre hozni egy *projektirányító* és egy *projekt munkacsoportot*. Ha ennél kisebb létszámról van szó, elegendő, ha szervezeti egység vezetője és a projektfelelős működik együtt a projekt megvalósítása során. Fontos hangsúlyozni, hogy mindkét munkacsoport csak *ideiglenesen* működik, addig, amíg a tudás átadásának szabályozott folyamata ki nem alakul a szervezeten belül. Ezzel szemben a nyomon követést *állandó* jelleggel kell kialakítani. Például valamennyi szervezeti egységnél a projektvezetők kaphatják munkaköri feladatként a tudás átadás támogatását, míg a tudásmenedzser végzi az összehangolást és a nyomon követést.

### Projektirányító munkacsoport (PIM)

A PIM feladata, hogy:

- jóváhagyja a PAD-ot,
- jóváhagyja a projekt egyes szakaszainak eredményeit,
- meghozza a projekt sikeres megvalósításához szükséges döntéseket,
- szükség esetén módosítja a célokat.

A PIM tagjai:

- a szervezet tudásmenedzsere, akinek a feladata, hogy támogassa a projekt vezetőjét és biztosítsa a szervezeten belüli egységes szemléletet, illetve jelentést készítsen a projekt állásáról,
- a szervezeti egység vezetője, aki ismeri a munkatársait, kompetenciájukat és karrierjüket, s rálátása van szervezeti egységének valamennyi feladatára. Elkötelezettsége nélkül a projekt nem lehet sikeres,
- a projektvezető, aki bemutatja a projekt végrehajtása során felmerülő problémákat és a döntési alternatívákat, valamint jóváhagyásra előterjeszti a projekt egyes szakaszainak eredményeit.

## Projekt munkacsoport (PM)

A PM feladata, hogy:

- kialakítsa a projekt megvalósítását támogató folyamatokat (nyomon követés, kommunikáció, értékelés),
- szervezze az előírt tevékenységeket (ütemtervek elkészítése, ülések összehívása, résztvevők meghívása, logisztika, emlékeztetők elkészítése),

Tagjai:

- a projektvezető,
- szakmai támogató, aki belső munkatársként vagy külső szakértőként segíti a projektvezetőt a PM üléseinek levezetésében abból a célból, hogy a résztvevők képesek legyenek együttműködően, célorientáltan dolgozni. A támogató személy feladata, hogy figyelmesen meghallgassa a résztvevőket, ügyeljen arra, hogy mindenki aktívan vegyen részt a vitában, foglalja össze az elhangzottakat, azokhoz szükség esetén magyarázatokat fűzzön, hogy mindenki ugyanazt értse, merben tartsa a vita menetét és kezelje a konfliktusokat. Ha a projektvezető tapasztalt facilitátor, nem szükséges külön szakmai támogatót kijelölni.
- néhány köztisztviselő az érintett szervezeti egységtől.

### b) Tanulópárok kiválasztása

A mentorból és mentoráltból álló tanulópárokat a szervezeti egység vezetője választja ki egyrészt a tudás birtokában lévő, tapasztalt köztisztviselők közül, akik mestereivé váltak szakterületüknek, s képesek, illetve készek arra is, hogy tudásukat átadják, másrészt azok közül, akik hajlandóak a tanulásra. Ehhez nemcsak a szervezeti érdekeket, hanem az egyéni ambíciókat is figyelembe kell venni. A kiválasztás során az alábbi kritériumokat célszerű érvényesíteni:

- *mentor szakértelme*: Fontos hangsúlyozni, hogy az életkor nem feltétlenül tükrözi a szakértelem szintjét. Viszonylag fiatal köztisztviselő is lehet szakterületének elismert szakértője.

- *tudás átadás képessége*: Nem mindenki rendelkezik a tudás átadásának képességével. Lehet valaki nagy tudású, tapasztalt szakember, azonban, ha nem képes elmagyarázni, mi a jelentősége, helye, szerepe a munkakörének, milyen fogásokkal lehet a tudást eredményes cselekvéssé alakítani, hogy a munkaköri feladatok teljesüljenek, akkor nem alkalmas a projektben való részvételre.
- *tanulási képesség*: A tanítványok általában nem mutatnak egyforma érdeklődést az egyes szakterületek iránt. Van, akit jobban érdekel a személyügyi tevékenység, míg más szívesebben foglalkozna közbeszerzéssel, vagy projektmenedzsmenttel. Célszerű ezért előzetesen felmérni, ki, melyik szakterületet részesítené előnyben.
- *motiváció*: Vannak, akik a tudás megosztásában saját jelentőségük, „hatalmuk” csökkenését látják, s e miatt inkább tartózkodóak mások betanításával szemben. Ez a fajta szembeállítás enyhíthető, ha a mentornak kiszemelt köztisztviselő számára valamilyen előnyt ígér a vezetés, pl. a munkaterhek csökkentése, új karrier-lehetőség, szakmai, munkahelyi kapcsolatok bővítése, munkakör gazdagítása stb.
- *mentor és mentorált közötti kapcsolat*.

### c) Nyomon követés módszereinek meghatározása

A PAD tartalmazza a projekt ütemtervét, amely szakaszokra bontva határozza meg a várt eredményeket. Ezek egyfajta referenciaként szolgálnak a projekt előrehaladásának nyomon követéséhez.

A nyomon követés egyaránt érinti a projekt lebonyolítását és az elért eredmények értékelését. A PIM és PM megvitatja, hogy milyen indikátorokat fognak alapul venni az értékeléshez. A projekt megvalósításának módját értékelhetjük, pl. a mentor és mentorált elégedettségével (indikátor: résztvevők visszajelzése), a mentor és mentorált részvételi aktivitásával (indikátor: jelenlét műhelybeszélgetéseken, közreműködés csoportfeladatokban), tudás átadás intenzitásával (indikátor: munkamegbeszélések gyakorisága). Az elért eredmények értékelésének alapját képezheti, pl. a mentorált tanulásának gyorsasága (indikátor: időtartam, amely alatt a mentorált képessé válik

arra, hogy egy vagy több feladatot önállóan elvégezzen), a tudás megosztásának mértéke a szervezeten belül (indikátor: a kritikus tudás nagysága, amelyet még mindig csak egy munkatárs birtokol).

8. táblázat: Minta a projektalapító dokumentum összeállításához

Változat	Dátum	Kitöltő	Módosítás oka
001	Év, hó, nap	név	Javaslat az első változatra

1. Közreműködők	Név	Telefon	Email
Projekttirányító munkacsoport - tudásmenedzser - szervezeti egység vezetője - projektvezető			
Projekt munkacsoport - projektvezető - támogató - szakterület külső szakértője			

2. Tervezett eredmények
Projekt indításának oka
Célkitűzések
Kritériumok, indikátorok, értékelési módszerek
- a projekt sikerességének kritériumai - indikátorok - értékelési módszerek

3. Célcsoportok
- mentor jelöltek - mentorált jelöltek

4. Emberi erőforrás (munkacsoportok)
A projekt megvalósításához szükséges ember/nap

5. Főbb kockázatok és sikertényezők
- Főbb kockázatok
- Főbb sikertényezők

6. Ütemterv	
Kezdő időpont/záró időpont	Szakaszok és eredmények

7. Nyomon követés
A projekt megvalósításának nyomon követése a Projekt Munkacsoportban (az előrehaladás értékelésének rendszeressége, alkalmazott értékelési módszer).
Eredmények jóváhagyása a Projekttirányító Munkacsoportban (az eredmények értékelésének módszerei)

8. Megjegyzések

2. szakasz: kommunikációs terv kidolgozása

Ezt a szakaszt a PM valósítja meg, ha szükséges a kommunikációs szervezeti egység támogatásával. Cél, hogy olyan kommunikációs terv készüljön, amely alapján a szervezet hiteles és koherens tájékoztatást képes adni a projekt előrehaladásáról. Ennek a szakasznak az eredményterméke egy olyan tábla, amely tartalmazza a célcsoportokat, a számukra eljuttatandó üzeneteket, a kommunikációs csatornákat, a kommunikációs akciók rendszerességét és felelőseit. Az eredményes kommunikáció erősíti a projekt iránti bizalmat és csökkenti az esetleges ellenállást.

A kommunikációs terv nélkülözhetetlen részét képezi a projektnek. Nemcsak arra szolgál, hogy segítse az üzeneteket célba juttatását, hanem összegyűjtse a projekttel kapcsolatos visszajelzéseket.

A kommunikációs terv rendeltetése, hogy:

- napra kész információkat szolgáltatson a PM és a PIM számára, amelyek alapján a munkacsoportok döntéseket hoznak,
- hitelesen tájékoztassa a mentorokat, mentoráltakat segítve ezzel a bizalmi kapcsolat megerősödését,
- minél elmélyültebb részvételre ösztönözze a közreműködőket,
- konstruktív párbeszédet alakítson ki,
- visszajelzéseket fogadjon.

Tervszerűen kialakított kommunikáció hiányában a mentorok és mentoráltak nem érzik ösztönözve magukat, s úgy gondolják, hogy erőfeszítéseiket a vezetés nem értékeli. A kommunikációból olyan célcsoportok maradnak ki, amelyek elérése fontos lenne a célok eléréséhez. A PM nem képes adekvát cselekvésre, ha nem rendelkezik teljes körű információval a projekt indításának lényeges okairól és körülményeiről.

A kommunikációs tervnek az alábbi kérdésekre kell választ adnia:

- milyen célcsoportnak,
- milyen üzeneteket,
- milyen kommunikációs eszközzel,
- kinek a kommunikálásával

kívánunk eljuttatni. A válaszok adják a kommunikációs terv legfontosabb elemeit. A kommunikációs terv kidolgozásának végső eredménye egy táblázat, amely a projekt során mindvégig referenciaként szolgál.

#### *Célcsoportok beazonosítása*

A mentori projekt célcsoportjai:

- a mentorok és mentoráltak,
- a PM tagjai,

- a PIM tagjai,
- a szervezet stratégiai vezetése.

Az említetteken kívül hasznos lehet bevonni a kommunikáció szintjén az érintett szervezeti egységek egyéb munkatársait, illetve a projektben részt nem vevő szervezeti egységek vezetőit, valamint a szakszervezeteket.

#### *Kommunikációs eszközök meghatározása*

Lehetséges kommunikációs eszközök:

- elektronikus üzenetek,
- prezentációk,
- hírek közzé tétele a szervezet intranet-hálózatán,
- cikkek belső szakmai folyóiratokban,
- plakátok, prospektusok.

#### *Üzenetek meghatározása*

Az üzenetek attól függően alakíthatóak, hogy milyen célt szolgálnak. Az üzenet célja lehet:

- a mentorok és mentoráltak meghívása csoportfoglalkozásra,
- a mentorok és mentoráltak motiválása,
- problémák jelzése a PM tagjainak,
- a PIM tagjainak tájékoztatása a projekt előrehaladásáról,
- a szervezet stratégiai vezetésének tájékoztatása az elért eredményekről.

#### *Tervezés*

Minden egyes kommunikációs cselekvés időpontját, rendszerességét meg kell tervezni. A kommunikációra sor kerülhet egy konkrét időpontban vagy bizonyos rendszerességgel.

#### *Feladatok elosztása*

Minden kommunikációs cselekvéshez felelőst kell rendelni. Ez lehet a szervezeti egység vezetője, a projekt vezetője, a tudásmenedzser stb.

**Kommunikációs terv jóváhagyása**

A kommunikációs tervet a PIM hagyja jóvá.

A kommunikációs tervet a projektvezető készíti el, figyelembe véve a projekt célkitűzéseit és ütemtervét. Ő gondoskodik arról, hogy az üzenetek időben jussanak el a célcsoportokhoz. Figyelemmel kíséri a reakciókat. A projekt nagyságától függően igényelheti a kommunikációs szervezeti egység segítségét, hogy használni tudja a rendelkezésre álló kommunikációs eszközöket.

**9. táblázat: Minta a kommunikációs terv összeállításához**

Célcsoport	Üzenet	Eszköz	Dátum	Felelős
Stratégiai vezetés	Projekt célkitűzései	Vezetői értekezlet	Projekt kezdete	Tudásmenedzser
	Projekt mérlege, az új módszerek eredményessége	Vezetői értekezlet	Projekt vége	Tudásmenedzser
Projektirányító Munkacsoport	Kommunikációs terv	Projektindító ülés	Projekt kezdete	Projektvezető
	Az egyes szakaszok eredményei	Közbenső ülések	Projektszakaszok vége	Projektvezető
	Projekt mérlege	Záró ülés	Projekt vége	Projektvezető
Projekt munkacsoport	PIM döntései	Munkacsoport-ülések	PIM ülések után	Projektvezető
	Problémák, kockázatok	Munkacsoport-ülések	Hetente egyszer	Projektvezető
Mentorok és mentoráltak	Meghívás a projektbe	Egyéni beszélgetés	Mentorok és mentoráltak kiválasztásakor	Szervezeti egység vezetője
	Meghívás tájékoztatókra, műhelyfeladatokra	Elektronikus üzenet	Projekt ütemterv szerint	Projektvezető
	A projekt során megosztott tudás összegzése	Ünnepi találkozó	Projekt végén	Projektvezető
Az egész szervezet	Mentorok és mentoráltak beszámolóí	Belső újság, intranet	A projekt alatt, illetve a projekt után	Kommunikációs szervezeti egység

**3. szakasz: projektindító ülés szervezése**

Ezt a szakaszt a projektvezető irányítja, szükség esetén a támogató személy közreműködésével. Az ülésen valamennyi mentor és mentorált interaktív módon vesz részt. Az ülés célja, hogy a résztvevők megértsék a projekt rendeltetését, tisztában legyenek azzal, hogy mit várnak el tőlük. Felmérjék, rendelkeznek-e a részvételhez szükséges alkalmassággal, felmerülnek-e akadályok, pl. a résztvevők közötti feszültségek, s e közben minél jobban ismerjék meg egymást. Cél az is, hogy felismerjék a tudásmenedzsment jelentőségét, s rendelkezzenek egy ismeretminimummal (pl. tudjanak különbséget tenni a kifejezett és hallgatólagos vagy rejtett tudás között), amelynek birtokában képesek közösen megvitatni a tudásátadás szervezetükben is kimutatható problémáit.

Amennyiben elmarad ez a szakasz, ez azzal a kockázattal jár, hogy a résztvevők kevésbé érzik magukat személyesen megszólítva a projektben, amely lerontja motivációjukat. Nem rendelkeznek egy közös fogalmi rendszerrel, amely nélkül nem tudják egységesen értelmezni és megoldani a felmerülő problémákat. A PM nem kap visszajelzést arról, hogyan fogadják a résztvevők a projektet.

Az ülést a szervezeti egység vezetője szervezi, de a projektvezető vezeti. A résztvevők száma nem haladja meg a tízet. A mentorokat és mentoráltakat a szervezeti egység vezetője választja ki egy előzetes megbeszélésen. A résztvevők csoportjának nem kell feltétlenül homogénnek lenni. Különböző szakterületek, illetve hierarchia szintek képviselőiből is állhat.

Az ülés 1,5-2 órát tart, és három részből áll:

- a) projekt bemutatása,
- b) a mentor és a mentorált bevezetése a tudásmenedzsmentbe,
- c) következő szakasz bejelentése, visszacsatolás.



*a) Projekt bemutatása*

A szervezeti egység vezetője bemutatja a projekt indításának okait, a projekt környezetét, valamint elmondja, hogy a mentoráltak tudása a szervezeti egység működése szempontjából nélkülözhetetlen, ezért ismereteik átadásáról szervezett keretek között kell gondoskodni. Külön kiemeli azokat az előnyöket, amelyekből a személyzetfejlesztés, karrierfejlődés, munkakör gazdagítás révén mentor és mentorált egyaránt részesülhet a program során. Ezt követően a projektvezető ismerteti a projektben résztvevők körét, felelősségét, valamint a projekt szakaszait.

*b) A mentor és a mentorált bevezetése a tudásmenedzsmentbe*

Ebben a szakaszban a mentorok és mentoráltak bevezetést kapnak a tudás menedzsment alapkoncepciójába. Természetesen nem cél, hogy szakértökké váljanak, csak azt kell elérni, hogy ismerjék a legfontosabb összefüggéseket, fogalmakat, értelmezési kereteket, amelyek alapján ugyanazt a nyelvet beszélik.

*Az információközlés és az ismeretátadás közötti különbség*

A ismeretek átadás nem korlátozódik az információközlésre, még kevésbé a különböző iratok, egyéb dokumentumok átadására. Az információ valaki számára jelentéssel bír, értelmezett közlés, ehhez képest a tudás annyival több, hogy a tudás birtokában az információ megértésén túl képesek vagyunk a cselekvésre is.

A kettő közötti különbség konkrét példán keresztül mutatható be. Ha a mentorált kolléga számára átadnak egy dokumentumot, amely a közbeszerzésre vonatkozó hatályos szabályokat mutatja be, joggal merül fel a kérdés: megtörtént-e a közbeszerzésre vonatkozó valamennyi ismeret átadása, ha igen, miért, ha nem, miért nem? Mi az információ, mi az ismeret, s mi a kettő közötti különbség? A kérdések megválaszolásával a csoport tagjai közösen juthatnak el az ismeretátadás koncepciójának megértéséhez. Ennek lényege, hogy a tudás olyan információk, ismeretek összessége, amelyek egy konkrét helyzetben kapnak jelentést, valódi értelmet. Az információk akkor állnak össze tudássá, ha az adott helyzetben képes valaki cselekedni, mert tudja, mit kell tennie, miért kell tennie, és hogyan kell tennie.

A mindennapi életből vett példa segítségével még érzékletesebben megvilágítható a tudás és az ismeretátadás lényege. A KRESZ szabályai előírják, hogy a sárga lámpánál már nem lehet áthaladni a kereszteződésen. A tapasztalt autósok azonban nemcsak ismerik ezt a szabályt, hanem azt is tudják, hogyan alkalmazzák konkrét közlekedési helyzetben. Ha a lámpa akkor vált sárgára, amikor a kereszteződéshez érnek tanácsosabb még áthaladni, mint hirtelen megállni, hirtelen fékezésre kényszerítve a mögöttük haladókat, kockáztatva ezzel akár azt is, hogy balesetet okozzanak. Ez a példa már átvezet a tudás és kompetencia közötti különbség érzékeltetéséhez.

Mi szükséges ahhoz, hogy kompetens gépkocsivezetők legyünk?

- Szükségünk van bizonyos tudásra: ismernünk kell, hogyan alkalmazzuk a KRESZ szabályait konkrét közlekedési helyzetekben,
- Szükségünk van bizonyos alkalmasságra: nemcsak ismernünk kell a szabály alkalmazásának módját, hanem képesnek kell lennünk a gyors reagálásra is, más-különben nem tudunk a szabály szerint cselekedni,
- S végül szükség van arra, hogy a társadalmi elvárásoknak megfelelően betartsunk bizonyos magatartási normákat, pl. udvariasság, türelem.

A tudásmenedzsment eszközeivel élő projektek esetében hasznos lehet arra kérni a résztvevőket, hogy 3 különböző színű kartonlapra jegyezzenek fel munkakörükhöz kapcsolódóan egy-egy ismeretkört, vagy alkalmasság- és magatartásjellemzőt, amelyekre szükség van ahhoz, hogy kompetensen cselekedjenek konkrét helyzetekben. Célszerű, ha a projektvezető, vagy a támogató személy táblára tűzi a válaszokat, s közösen vitatják meg azokat. Hasznos lehet feltenni azt a kérdést is, hogy létezik-e olyan szakmai tevékenység, amely nem igényel szakmai ismeretet, vagy fordítva, léteznek-e olyan tevékenységek, amelyek csak ismeretek tudását igénylik, alkalmassági és magatartásbeli követelményeket nem támasztanak. A vitának végeredményként oda kell kilyukadnia, hogy a kompetencia mindhárom összetevőjének mozgósítására szükség van, csak eltérő mértékben, illetve rendkívül változatos természetű ismeretekre lehet szükség.

*Kifejezett és hallgatólagos tudás*

A projekt folytatása szempontjából fontos, hogy a résztvevők különbséget tudjanak tenni a kifejezett és a hallgatólagos tudás között. A *kifejezett tudás* azonnal és könnyen kommunikálható, mivel olyan ismeretekről van szó, amelyek szakkönyvekbe, cikkekbe, szabályzatokba, statisztikákba stb. leírhatóak. Ezzel szemben a *hallgatólagos tudás* ismereteit nehéz elmagyarázni, mert az egyén gondolkodásában, fejében léteznek, s csak konkrét gyakorlaton, másokkal való kapcsolatokon keresztül nyernek értelmet. Az ismeretelmélet és a tudományfilozófia szerint a tudatos és verbalizálható tudás mellett tevékenységünk során olyan ismeretek birtokába is jutunk, melyek a hagyományos értelemben nem tudatosulnak bennünk, s ezért nem is fogalmazhatóak meg, illetve nem adhatóak át közvetlenül. Például a tanítási tevékenység és a munkahelyi környezet hatása együttesen teszi alkalmassá a jelöltet a tanári munkára. A mások munkájának megfigyelésével megszerzett tudás egy része eleve hallgatólagos tudásként rakódik le.<sup>102</sup> Szakemberek egyet értenek abban, hogy a szervezetekben hasznosítható ismeretek 70%-a a hallgatólagos tudás kategóriájába tartozik.

A sütés-főzés tipikusan olyan tevékenység, amelyen keresztül jól érzékeltethető a kétféle tudás közötti különbség. A szakácskönyvek pontosan leírják, hogy az elkészítendő ételhez milyen összetevőkre van szükség, s milyen konyhai műveleteket, milyen sorrendben kell elvégezni. Tudjuk azonban nagyon jól, hogy minden szakácsnak megvannak a maga sajátos fogásai is, amelyek sehol nincsenek leírva, s csak másoktól lehet ellesni a gyakorlatban, vagy több, általában sikertelen, de egyre tökéletesebb próbálkozás eredményeként válnak a sütés-főzési tudományunk részévé. Nincs ez másképp a közigazgatásban sem. A fiataloknak nemcsak a tankönyvi ismereteket kell elsajátítaniuk, hanem azokat a szakmai fogásokat is, amelyeket hosszú évek tapasztalatai alakítanak ki, s amelyek csak az idősebb munkatársakkal való együttműködés során ismerhetők meg.

A hallgatólagos tudás attól is speciális, hogy az egyén nincs tudatában annak, hogy ilyen tudás birtokába van, s azt rendszeresen használja is, amikor cselekszik. E mi-

<sup>102</sup> Szivós Mihály: *A hallgatólagos tudás néhány szemiotikai aspektusa*. Polanyiana, 9. évfolyam, 1-2. szám, 2000.

att kockázatként merül fel, hogy a mentor kizárólag a kifejezett, különféle dokumentumokban leírt ismeretek átadására koncentrál, s figyelmen kívül marad a hallgatólagos tudás átadása. Ezt elkerülendő, külön meg kell szervezni és támogatni a tudás átadás folyamatát, amelyhez különféle példák, s egyéb technikai eszközök állnak rendelkezésre. Ezekre a módszertan későbbi részei térnek ki részletesen.

*c) A következő szakasz bejelentése, visszacsatolás*

A tudásmenedzsment alapjaiba való bevezetést követően a projektvezető ismerteti a projekt következő szakaszát (cél, tartalom, időpont), majd átadja a szót a résztvevőknek, hogy mondják el, mi újat tanultak, milyen elvárásaik vannak, milyen nehézségektől félnek, milyen javaslataik vannak.

10. táblázat: *Egy lehetséges forgatókönyv a projektindító üléshez:*

Célkitűzés	Időtartam	Tartalom	Módszer	Felelős	Eszköz
Projekt bemutatása	15 perc	Projekt okai, célkitűzései, szereplői, megvalósítása	Előadás, kérdések, válaszok	Szervezeti egység vezetője, projektvezető	Prezentáció, PC, projektor
Bevezetés a tudásmenedzsment alapjaiba	50 perc	Információ-ismeret, ismeret-kompetencia, kifejezett tudás-hallgatólagos tudás	Váltakozva: Gyakorlat, rövid előadás, kérdések, válaszok	Projektvezető (esetenként szakmai támogató)	Prezentáció, PC, projektor, színes kartonlapok, tábla
Tájékoztató a projekt következő szakaszáról	10 perc	Résztvevőkkel szembeni elvárás	Előadás	Projektvezető	Prezentáció, PC, projektor
Visszacsatolás	20 perc	A projektindító ülés értékelése, elvárások, nehézségek	Kerekasztal	Projektvezető, szervezeti egység vezetője	-

### 2.5.4.3. Fázis: Tudás portfólió megalkotása

Ezt a fázist a projektvezető irányítja, esetenként támogató személy közreműködésével. Interaktív műhelymunka során a mentorok és a mentoráltak tisztázzák, hogy milyen speciális ismeretekre van szükség a feladatok ellátásához. Ezt követően a közösen meghatározott ismereteket rangsorolják a feladatellátás folyamatossága, valamint az adott ismerettel rendelkező munkatársak száma alapján. A végső sorrendet a szervezeti egység vezetője állítja fel. Végeredményben kialakul az a *tudásportfólió, amelynek elemeit a mentornak elsődlegesen át kell adnia a mentoráltaknak*. Ezzel elkerülhető, hogy kevésbé jelentős, vagy széles körben más munkatársak által is birtokolt ismeretek elsajátítására fordítsanak feleslegesen energiát.

Ebben a fázisban részletesen meghatározzák azokat a konkrét ismereteket, amelyeket a mentornak meg kell osztania a mentoráltakkal. Míg az 1. fázisban a veszélyeztetett szakterületeket azonosítják be, addig a 3. fázis célja, hogy a munkakörök szintjén kerüljenek meghatározásra az átadandó szakmai ismeretek.

A tudásportfólió összeállításához:

be kell azonosítani a munkakör ellátásához szükséges szakmai ismereteket, a meghatározott ismereteket értékelni kell abból a szempontból, hogy milyen mértékben áll rendelkezésre a szervezeten belül,

- külön kell választani a kritikus, széles körben hiányzó szakmai ismereteket a többitől.

Ha ez a fázis kimarad, a mentorok és mentoráltak felesleges energiákat fognak elpazarolni lényegtelen ismeretek átadására.

A tudásportfólió összeállítása történhet az ugyanazon szakterülethez tartozó mentorok és mentoráltak részvételével lebonyolított szakmai műhelymunka keretében is, a projektvezető irányításával. Ha az érintett mentorok és mentoráltak száma alacsony, elegendő egy egyszerű munkaértekezlet összehívása.

A portfólió összeállításának három szakasza van:

- a szervezeti egység főbb feladatainak meghatározása,
- a főbb feladatok ellátásához szükséges szakmai ismeretek összeállítása,
- minden egyes szakismerethez indikátor hozzárendelése, amely a szakismeret kritikusságának, valamint rendelkezésre állásának (hiányának) mértékét jelöli.

Az eredményeket a projektvezető összesíti, s ez alapján részletes elemzést készít. Az elemzésre azért van szükség, mert az indikátorok önmagukban nem elegendőek ahhoz, hogy megfelelő végkövetkeztetésekre lehessen jutni. Például egy informatikai rendszer ismeretének hiánya nem feltétlenül jelenti azt, hogy a megoldás a szervezeten belüli tudásátadásban rejlik, hanem sokkal inkább az érintett munkatársak megfelelő továbbképzésében. Az elemzés a szervezeti egység vezetőjéhez kerül, aki meghozza végső döntést arról, hogy melyik ismeretkör válik a projekt részévé. Döntését célszerű, ha megindokolja, különösen akkor, ha az eltér a szakmai műhely javaslatától.

A tudásportfólió összeállításának a szervezeti egység által ellátott feladatokra kell épülnie. A feladatokat célszerű a tevékenységek oldaláról megközelíteni. PI. feladat a közbeszerzések lebonyolítása, amely a tevékenységek oldaláról azt jelenti, hogy a hivatalos lapban közzé kell tenni a közbeszerzési hirdetményt, ki kell kérni a Pénzügyi Felügyelet véleményét, jegyzőkönyvet kell készíteni az ajánlatok bontásáról, összehasonlító táblázatot kell készíteni az ajánlatokról, eredményt kell hirdetni.

A projektvezető valamennyi résztvevőt megkér arra, hogy egy papírlapra jegyezzék fel a szervezeti egység által ellátott feladatokat (minden feladat külön lapra kerül). A párhuzamosságok kiszűrését követően véglegessé a feladatok listáját. Ezt követően a résztvevők közösen meghatározzák a feladatok ellátásához szükséges ismereteket. Így egyszerre áll rendelkezésre a szervezeti egység főbb feladatainak, valamint az ellátásukhoz szükséges ismeretek listája. Ezután a résztvevők külön-külön értékelik a listán szereplő ismereteket abból a szempontból, hogy az mennyire tekinthető kritikusnak, vagyis attól mennyire függ a szervezeti egység működése, illetve mennyire hiányzik a szervezeti egységnél. Ez utóbbi azt jelenti, hogy az ismeret mennyire doku-

mentált, illetve hányan rendelkeznek az adott szakismerettel. Mindkét szempontot 0-4 közötti számmal értékelik. A projektvezető összegzi az értékeléseket, majd az eredmény alapján kiválasztja azokat az ismereteket, amelyek a legkritikusabbnak és leginkább hiányzóknak tekinthetők. A tudásátadás ezekre fog fókuszálni.

11. táblázat: *Minta a tudásportfólió összeállításának folyamatáról, illetve tartalmáról*

Speciális ismeretek	Kritikusság mértéke	Hiány	Döntés	Mentor	Mentorált
Illetmény rendszer rendszer működésének és elemeinek ismerete, gyakran felmerülő kérdések.	32	30	Átadandó	XY	ZV
Szabadság, szabadidő Szabadidő típusai, jogi szabályozás, eljárások, szükséges dokumentumok, gyakran felmerülő kérdések.	24	16	Átadandó	XY	ZV
Kiválasztás A rendszer működésének és egyes elemeinek ismerete, belső piac, külső piac, mobilitás, kiválasztási vizsgák, eljárások, szükséges dokumentumok, gyakori problémák.	24	27	Átadandó	XY	ZV
Fejlesztés, továbbképzés Továbbképzés tervezése, minősített továbbképzések, kompetencia mérése.	11	8	-	-	-
HR informatikai rendszerek A rendszer működésének ismerete, nyilvántartások aktualizálása.	20	24	Képzés külső szakértő közreműködésével	-	-
Személyzeti tervezés Tervezés módszere, a tervezéshez szükséges referenciák ismerete, gyakori problémák.	32	32	Átadandó	XY	ZV

#### 2.5.4.4. Fázis: A tudás átadásának kezdeményezése

Ez a fázis a tudásátadás struktúrájának kialakításáról szól. Azoknak a strukturális eszközöknek a működtetéséről, amelyek együttesen képezik a tudás elsajátításához szükséges támogató környezetet azzal, hogy lehetőséget nyújtanak a mentor és mentorált számára egyaránt a rendszeres találkozásra, az ismeretek átadására. Ezek közé tartozik a *tutorálás, gyakorló közösség, cselekménykövető felülvizsgálat, forgó rendszerű foglalkoztatás, értékelő rács*. Ezek nélkül az ismeretátadás elszigetelt tevékenység maradna, s nem válik a szervezet folyamatainak integráns részévé.

##### a) Tutorálás

A mentorálás és a tutorálás viszonyát a nevelés és az oktatás kapcsolatának analógiájaként értelmezhetjük. Míg a mentorálás a személyes segítő tevékenység gyűjtőfogalma, addig a tutorálás személyre szabott oktatási módszer<sup>103</sup>, az egyéniséghez igazodó oktatási modell része, amelyben az érdeklődésnek, mint oktatási eszköznek központi szerepe van<sup>104</sup>.

A tutor átadja technikai tudását és bevezeti a tutoráltat a szervezet kultúrájába. Bemutatja a kollégáknak, elmagyarázza a belső eljárásokat, megmutatja, hol érhetőek el a szükséges információk, probléma esetén kihez fordulhat.

A tutorálás több szakaszra oszlik.

##### 1. szakasz: *tutorálási megállapodás*

A szervezeti egység vezetője és a projektvezető a ttorral és a tutorálttal közösen meghatározzák a tutorálás feltételeit:

- a tutor szerepkörét (szakértő vagy inkább coach),
- a tutorált szerepét,
- a tutorálás nyomon követését, értékelését,
- az átadandó ismereteket,

<sup>103</sup> FEJES József Balázs, KASIK László, KINYÓ László, Bevezetés a mentorálás kutatásába Iskolakultúra 2009/5-6. 40-41.

<sup>104</sup> GYŐRIK Edit, SOLYMOSY József, Tanulócsoportok működése és szervezése egyéni szempontok alapján a Belvárosi Tanodában (Kézirat) 3. o.

- az ismeretátadás technikáit,
- a tutorálás menetrendjét.

A feltételeket írásos megállapodásba foglalják.

#### 2. szakasz: a tutorálás vezetése, nyomon követése

A projektvezető a tutorral és a tutorálttal közösen értékeli, hogy a személyre szabott oktatás milyen mértékben érte el a kitűzött célokat.

Sikertényezők:

- A tutor és tutorált mennyire elkötelezett a tanulásban,
- A tutort szakértelme, hivatástudata, kommunikációs képessége alapján választják ki,
- A tutorált tanulni akar, készen áll az ismeretek elsajátítására,
- A tutort és tutoráltat előzetesen felkészítették a különböző ismeretátadási technikákra.

#### b) Gyakorló közösség (akciótanulás)

A gyakorló közösség valójában egy speciális tanulócsoport. Célja, hogy a tagok információt osszanak meg egymás között és tanuljanak egymástól. Valamilyen közös munka, téma, módszer, eszköz, technika köré szerveződik. Létrehozásának több szakasza van.

##### 1. szakasz: Közös munka, feladat beazonosítása

A közös munka, feladat köti össze a tagok tanulását.

##### 2. szakasz: távmunkavégzéshez, távegyütműködéshez szükséges eszköz kialakítása

Olyan informatikai platform (beConnected) alkalmazásáról van szó, amely on-line teszi lehetővé a tagok számára az együtműködést, a dokumentumok megosztását, módosítását, különböző változatok kezelését, üzenetek küldését.

#### 3. szakasz: a közösség tagjainak kiválasztása és meghívása

A közösség tagjainak száma 10 és 200 között váltakozhat. A tagok szakértelme, hozzáértése erősen különbözhet. Vannak akik, a kérdéses gyakorlatot teljes mélységében ismerik, míg mások csak éppen most kezdték el a gyakorlati ismeretek elsajátítását.

#### 4. szakasz: a közösség működtetése és nyomon követése

A közösség már csak azért sem tekinthető klasszikus munkacsoportnak, mert működése nem hierarchikusan szervezett. A tagok egymással egyenrangúak. A közösség összehangolt működését koordinátor biztosítja. Feladata első sorban, ösztönözze, hogy a tagok között a lehető legnagyobb számban valósuljon meg interakció. Például azzal, hogy a feltett kérdésekre minél gyorsabban szülessen válasz az informatikai platformon keresztül. Ezen túlmenően:

- kérdőívet indít a tagok elvárásainak, igényeinek felméréséhez,
- szakmai találkozót szervez partnerszervezeteknél,
- külső előadókat hív meg,
- a közös témát, munkát érintő továbbképzést szervez,
- igény esetén felkutatja a szükséges információkat, adatokat,
- megosztja a jó gyakorlatokat,
- megoldást javasol a közösségen belül felmerülő problémák megoldására

#### c) Cselekménykövető felülvizsgálat (After Action Review)

Rövidebb projektek tapasztalatainak gyors, egyszerű és előre meghatározott kérdés-sor alapján strukturált áttekintését biztosítja.

- Mi volt a cél?
- Mit értünk el valójában?



- Mi okozta az eltérést? Milyen tényezők segítettek a cél elérésében? Milyen tényezők hátráltatták a cél elérését?
- Mit tanultunk ebből, és mit fogunk megváltoztatni?<sup>105</sup>

Nem az egyéni teljesítmények értékelésén van a hangsúly, inkább a tapasztalatok és a nem kifejezett ismeretek elmagyarázása, a folyamatok és a csapatteljesítmény átbeszélése kerül a középpontba. Nevével ellentétben nem minden esetben a projekt végén kerül sor a felülvizsgálatra. Célszerű menet közben, az egyes szakaszokat követően megtárgyalni a tanulságokat, mert ekkor még frissek a tapasztalatok, az élmények, s lehetőség nyílik arra is, hogy a tanultakat már a következő szakaszban alkalmazzák. Célszerű külön hangsúlyozni a jó megoldásokat, s elmagyarázni miért az a jó megoldás, s fordítva, mi a rossz megoldás és miért.

#### d) Forgó rendszerű foglalkoztatás (munkakör-rotáció)

Olyan fejlesztési eszköz, amely lehetőséget nyújt egy munkafolyamat valamennyi fázisának megismerésére.

#### e) Értékelő rács az eszközök kiválasztásához.

A folyamatba bevont mentorok és mentoráltak számának, valamint az átadandó tudás összetettségének, specifikáltságának figyelembe vételével lehet meghatározni, hogy melyik eszköz alkalmazása tűnik a legmegfelelőbbnek. Pl. a erősen összetett ismeretek és kis létszám esetén a tutorálás célravezetőbb, míg nagyobb létszám esetén gyakorló közösségek célszerű kialakítani.

#### 2.5.4.5. Fázis: Az eljárás és az eredmények értékelése

Az értékelés nemcsak egy értékítélet arról, hogy a kitűzött célok mennyiben valósultak meg. A projekt során gyűjtött adatokra, információkra alaposan döntést hoznak arról is, hogy szükséges-e a kommunikáció tevékenységet kiegészíteni, a módszertani támogatáson változtatni, a strukturális eszközök alkalmazását megerősíteni, pl. gyakorló csoporton belüli koordinátor kijelölésével. Végeredményben a vezetés arról is dönt, hogy a kialakított módszert kiterjeszti-e más szervezeti egységekre is.

<sup>105</sup> BOGA-POHL Patricia, A tudásmenedzsment szerepe a vállalatirányításban, doktori (phd) értekezés (kézirat) 39. o.

#### 2.5.5. Franciaország<sup>106</sup>

A francia közigazgatásban is problémát okoz az idősödő személyi állomány, ezért kiemelten kezelik az utánpótlási nehézségeket mutató kockázatok kezelését. A hangsúlyt a *munkakörök elemzésére, értékelésére és a kockázatok felmérésére* helyezik. Ehhez összeállított módszertan ezért első sorban a kritikus munkakörök meghatározásához nyújt segítséget.

A módszertan *kettős megközelítést* alkalmaz a tudás átadásával kapcsolatos problémák azonosításához: *egyrészt* vizsgálja a strukturális tényezőket, mint pl. a munkaerő-piaci vonzerőt, a munkaerő-piaci keresletet, a fluktuációt, a nyugdíjba vonulást, valamint a stratégiai kompetenciákat. Másrészt a konkrét munkavégzést vizsgálja, mint pl. milyen helyet foglal el a munkakör a szervezeti struktúrában, milyen formális és informális ismeretekből áll, mennyire formalizáltak a munkaköri feladatok, mennyi idő alatt szerezhető meg a munkakörhöz szükséges tudás, milyen kapcsolati háló egészíti ki a munkaköri ismereteket. Az előbbit *strukturális*, az utóbbit *helyzetorientált* megközelítésnek nevezzük.

A *strukturális vizsgálat* eredményeként a szervezet szintjén azonosíthatóak be az érzékeny munkakörök. A vizsgálat három dimenziót fog át:

- a létszámtervezést és gazdálkodást,
- a szervezet stratégiai irányait,
- a szervezeti struktúrát.

*Első szakasz: Érzékenység elemzése a létszámtervezés és gazdálkodás figyelembe vételével.*

Ebben a szakaszban a létszámtervezés és gazdálkodás során használt és keletkező *kvantitatív adatoknak* a felhasználásával arra lehet választ adni, hogy melyek azok a munkakörök, munkakör típusok, amelyekkel kapcsolatban haladéktalanul cselekedni kell. Például mekkora fluktuáció várható a vizsgált munkakör-típusban (alacsonyabb, magasabb, jelentősen magasabb, mint a minisztériumi átlag) 3, illetve 5 éven belül,

<sup>106</sup> A fejezet a La transmission des savoirs : guide méthodologique (janvier 2007) című módszertani útmutató alapján készült.

mekkora az átlag életkor, meghaladja-e a minisztériumi átlagot, ha igen, mennyivel, hányan jelentkeznek a vizsgált munkakör típushoz tartozó állásra, mekkora az elvándorlás másik szervezethez, stb.

Az elemzés tehát *cselekvési prioritás* felállítását segíti elő, s megelőzi, hogy az energiák olyan területekre irányuljanak, ahol bármennyire is érzékeny az átadandó tudás, de rövid és középtávon nem kell számolni utánpótlási nehézségekkel.

*Második szakasz: Érzékenységi elemzése a működési mód figyelembe vételével*

Egy szervezet tudásátadási képessége nagymértékben függ a szervezet működésének módjától. Például mennyire jellemző a projektszerű működés, gyakran választják-e a munkacsoportot, mint együttműködési formát, jellemző-e a horizontális tapasztalat-és információcsere a szervezeti egységek között, létezik-e intranet, a tudás-és tapasztalat megosztást szolgáló informatikai hálózat, a szervezeti egység munkatársainak elhelyezése fizikailag egységes, vagy szétszórtnan több helyen dolgoznak.

A helyzetorientált elemzés a konkrét munkakörre és munkavégzésre irányul. Azokat a kritikus, érzékeny tényezőket vizsgálja, amelyek a munkakörnek a szervezeti egységnél betöltött pozíciójához, horizontális jellegéhez, formális és informális ismeretanyagához kapcsolódnak.

*Harmadik szakasz: Érzékenységi elemzése a munkakörnek a szervezeti egységnél elfoglalt pozíciójának figyelembe vételével*

A vizsgálat során felméri, hogy a munkakör kiszervezhető tevékenységhez tartozik-e, minisztériumi prioritásokat érint-e, a szervezeti egységen belül mennyire elszigetelt, mennyire jellemzi az autonómia, mennyire teljes a munkaköri leírása.

*Negyedik szakasz: Érzékenységi elemzése a munkakör horizontális jellegének figyelembe vételével*

Ennek során azt vizsgálják, hogy a munkakört mennyire jellemzi a másokkal való együttműködés, információcsere, pl. milyen gyakran kell részt venni egyeztetéseken,

milyen gyakran kell kapcsolatba lépni más minisztériumokkal (havonta, hetente, naponta), milyen típusú kapcsolatokról van szó (egyeztetés, telefonhívás, elektronikus posta, stb.), a munkakör betöltője kapcsolatba kerül-e külső partnerekkel (pl. alvállalkozók, szakszervezetek, beszállítók, stb.).

*Ötödik szakasz: Érzékenységi elemzése a formális munkaköri ismeretek figyelembe vételével*

Ebben a szakaszban a munkakör ellátásához szükséges ismeretek formalizáltságát elemzik. Pl. létezik-e olyan módszertani útmutató, amely tartalmazza a munkakör ellátását jelentő eljárásokat, technikákat, egyéb ismereteket. Rendszeresen aktualizálják-e a munkakör ismeretanyagát, az iskolai alapképzés önmagában kielégíti-e a munkakör ismeretigényeit, pontosan meghatározott-e, hogy milyen továbbképzéssel szerezhetőek meg a szükséges ismeretek, mennyi idő szükséges a munkaköri ismeretek elsajátításához.

*Hatodik szakasz: Érzékenységi elemzése az informális ismeretek figyelembe vételével*

Ebben a szakaszban az informális kapcsolati hálót, a kreativitást, a továbbképzés munkakörhöz igazításának szükségességét, valamint a betanulási nehézséget értékelik.

### **3. A HAT SZAKASZ ÉRTÉKELÉSI EREDMÉNYEI ALAPJÁN HATÁROZZÁK MEG AZOKAT A MUNKAKÖRÖKET, AHOL MAGAS A TUDÁS ELVESZTÉSÉNEK KOCKÁZATA.**

A mentorálásra, illetve a mentoring tevékenységre vonatkozó általánosnak nevezhető elméleti és gyakorlati ismeretek, valamint a nemzetközi viszonylatban működő legjobb közigazgatási gyakorlatok bemutatásával az érdeklődők átfogó képet alakíthattak ki magukban erről a humán funkcióról. Összehasonlítva a Magyar Közigazgatási Ösztöndíjprogramok által reprezentált helyzetet a nemzetközi gyakorlattal, azt állapíthatjuk meg, hogy a röviden bemutatott mentoring módszerek sokkal szélesebb megoldási skálát kínálnak, illetve biztosítanak az ottani felhasználók, az érintettek (stakeholderek) számára, mint amit a honi közigazgatás és annak személyi állománya ezekből jelenleg igénybe vehet. Az egyébként eredményesnek mondható MKÖ programokkal a megfelelő színvonalú utánpótlás biztosítása érdekében – elsődlegesen tehetséggondozási céllal – a szervezők két érintetti, csoportot szólítanak meg, a felsőoktatásban tanuló fogyatékos hallgatókat, valamint a felsőfokú tanulmányaikat már befejezett volt diákokat a fiatal, 30. életévüket még be nem töltött pályakezdőket. Néhány közigazgatási szerv által folytatott kivételtől eltekintve, a koncepció bevezetőjében említett egyéb csoportok tagjai (a közigazgatásba újként belépő, már nem pályakezdők, a tartós távollétből visszatérők, egyéb közszolgálati szervezetből átlépők, speciális célcsoportokba tartozók, más munkakörbe, beosztásba kerülők, karrierépítésben érintettek) nem részesülnek a mentori tevékenység kínálta lehetőségekből. Ez nem csak azért probléma, mert *a személyi állomány nagyobbik hányada nem veheti igénybe* ezt a nagy jelentőséggel bíró humán szolgáltatást, hanem azért is, mert a mentoring kínálta megoldási módok széles tárháza nem épült be igazán a közigazgatás vezetési, irányítási rendszerébe, az emberi erőforrás gazdálkodás struktúrájába és dominánsan nem járul hozzá a szervezeti kultúra indokolt átalakításához, folyamatos fejlesztéséhez sem. Ezért a mentoring felhasználásával egyébként kielégíthető szervezeti és egyéni érdekek, elvárások, igények jórészt kiaknázatlanok maradtak, illetve ha nem teszünk ellene semmit és a mostani helyzet nem változik meg, akkor azok is maradnak.

### 3.1. A mentoring helye az emberi erőforrás gazdálkodás rendszerében, kapcsolata az egyéb menedzsment technikákkal, a munkavégzési rendszer meghatározó szerepe a mentoring rendszerszerű működésének kiépítése szempontjából

Valamennyi megismert elméleti modell és gyakorlati megoldás azt példázza, hogy a mentorálás módszer-együttesét, különböző módozatait indokolt a közigazgatás jövőképe és stratégiai céljai elérése érdekében a lehető *legszelesebb érintetti kör bevonásával* és a *legtöbb módszer, illetve mentoring típus igénybevételével, rendszerszerűen alkalmazni*. Ezért a mentorálást, a mentoring tevékenységet mindenekelőtt célszerű elhelyezni az emberi erőforrás menedzsment belső rendszerében. A mentoring, a mentorálás egy sajátos, *a munkavégzéshez kapcsolódó* (On-the-job), a személyi állomány fejlesztését biztosító olyan *humán funkció*, amely a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljének részét képező *emberi erőforrás áramlás és fejlesztés* (közszolgálati életpálya-menedzsment) *humán folyamatának*<sup>107</sup> egyik meghatározó *horizontális eleme*. A mentorálást azért tekintjük horizontális elemnek, mert a kiemelt humán folyamat legtöbb humán funkciójának működtetésénél szerepe lehet ennek a humán tevékenységnek. Gondoljunk csak a már többször említett ösztöndíjas, próbaidős, vagy gyakornoki programokra, a betanítás, a beillesztés folyamatára, a karrier utakon való előrejutást támogató, a karriermenedzsment részeként megvalósuló horizontális és vertikális irányú – specialista, szakértői, irányítói és vezetői – utánpótlás felkészítésére, a tehetséggondozásra, vagy a közigazgatásban eddig még nem gyakorolt gondoskodó elbocsátás megoldására. Itt hívjuk fel a figyelmet a bemutatott német példára, ahol – az emberi erőforrás áramlás és fejlesztés humán folyamatának lényegében megfelelő – az *egyres életkor, illetve karrierszakaszokhoz* igazodó struktúrát alakítottak ki, amikor a „bekapcsolódási szakaszhoz”, a „fejlődési szakaszhoz”, az „érési szakaszhoz”, a „kilépési szakaszhoz” és az „aktív nyugállomány szakaszához” igazították a mentoring rendszerüket. Ezt a megoldást azért ajánlott felhasználni a magyar mentoring rendszer kiépítésénél, mert így a közszolgálatban dolgozó *személyi állomány nagyobbik hányada az életkorához és a karrierjéhez igazodó folyamatos mentori támogatásban részesülhet*.

<sup>107</sup> SZAKÁCS Gábor: A közszolgálat működését segítő stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás rendszermodellje. I.m.: SZABÓ Szilvia – SZAKÁCS Gábor (szerk.): Közszolgálati HR menedzsment. NKE Szolgáltató Nonprofit Kft. Budapest, 2015. 37-61.

Az életkor szakaszokhoz igazodó struktúra azt is lehetővé teszi, hogy az eltérő generációkhoz tartozók számára – a *generációmenedzsment* részeként – speciális mentoring módszereket is be lehessen vezetni. Erre kínál „formabontó” megoldást pl. a koncepció nemzetközi részénél taglalt, Svájcban alkalmazott Reverse-Mentoring („fordított mentorálás”) típusú módozat. Ezen a ponton érdemes megjegyezni, hogy valamennyi bevezetésre tervezett új módszer esetén figyelemmel kell lenni az adott közigazgatási szervezet kultúrájára, irányítási rendszerére, jogszabályi környezetére, korfájára, „bizalmi indexére”, a tanulószervezetté válás helyzetére, a kommunikáció és az információáramlás jellemzőire, a személyi állomány uralkodónak nevezhető szemléletére és gondolkodásmódjára, valamint számos egyéb tényezőre is.

A mentorálásnak, mint pedagógiai módszernek, kiemelt helye és szerepe van a személyi állomány *munkavégzésen kívüli* (Off-the-job), a legkülönbözőbb formában realizálódó képzéseinek, továbbképzéseinek, vezetőképzéseinek, átképzéseinek, vagy az irányított önálló felkészüléseinek támogatásában. (Zárójelben jegyezzük meg, hogy az önálló tanulásnál pl. az e-learning, vagy a blended learning módszerrel folyó felkészüléseknél a mentorálási feladatok ellátását is biztosító *tutori* munkavégzés is szóba jöhet.)

A mentorálás szoros kapcsolatban áll a felső, vagy magasabb vezetők számára biztosított coaching folyamattal, vagy a személyi állomány valamennyi tagját érinthető tanácsadás, delegálás és felhatalmazás (empowerment) módszerének sikeres alkalmazásával. A mentoringot eszközként használhatják a szervezetfejlesztésnél, a változásmenedzsmentnél, a szervezeti kultúra fejlesztésénél, a minőségmenedzsmentnél, az esélyegyenlőségi, és a diszkriminációmentességgel összefüggő problémák megoldásánál.

A mentoringot felfoghatjuk úgy is, mint a *tanulószervezet* kialakításához és sikeres működéséhez elengedhetetlenül szükséges, a *tudásmenedzsment eszköz és módszerkészletét alkalmazó tevékenységet*, amely végrehajtásakor a *projektmenedzsment* megoldásai is szerepet kaphatnak (lásd a belga példát). Az eredményesen végzett mentorálás nem képzelhető el a kompetenciámenedzsment kínálta lehetőségek inten-

zív felhasználása nélkül. A sikeresen és hatékonyan művelt mentoring szoros kapcsolatban áll az ösztönzésmentedzsmenttel is, mégpedig a szükséges motiváció biztosítása érdekében.

Mindezek alapján leszögezhetjük, hogy a mentorálás, a mentoring, mint horizontálisan kezelt humán funkció szoros kapcsolatban áll a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljét alkotó valamennyi humán folyamattal<sup>108</sup> és a humán funkciók jelentős hányadával. A mentori tevékenység is akkor működik igazán egy nagyobb rendszer részeként, illetve önmagában is rendszerszerűen, ha *az emberi erőforrás gazdálkodás alapja, tartópillére rendben van, egyértelműen tisztázott*. Ez a hosszú ideje eldöntetlen kérdés – úgy tűnik – a jelenlegi tervezési ciklus alatt rendeződik, mert a hivatkozott stratégiában célként kialakítandó *munkavégzési rendszerként a döntéshozók, a munkaköralapú* megoldás mellett tették le a voksukat. Ennek a döntésnek – egyebek mellett – a mentorálás szempontjából is azért van nagy jelentősége, mert a munkakörre, mint a rendszer legkisebb alkotóelemére épülve, a legtöbb emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos közismert probléma egyértelműen orvosolhatóvá válik. A munkaköralapú munkavégzési rendszer teljes körű felállítása egyértelművé teszi, hogy a *kompetenciaelemzést* is magába foglaló *munkakörelemzés* és a *munkakör értékelés* visszatérő elkészítése elengedhetetlenül szükséges ahhoz, hogy a kialakítandó *munkaköri kataszter* szinkronban legyen az egyes munkafolyamatokból felépülő *feladat kataszterrel*, és a *közigazgatás szervezeti kataszterével*. A kompetenciaelemzést is magába foglaló munkakörelemzés és a munkakör értékelés eredményeként kialakított munkakörök együttese adja az alapját a közigazgatás munkaköri kataszterének, amely a felállított *karrier utakhoz* tartozó *munkakör családot* egységes, egymásra épülő rendszerré formálja. A munkaköralapú rendszer megoldás jellemzője, hogy a kialakított munkakörökben elvégzendő feladathoz igyekeznek a legmegfelelőbbnek látszó munkatársat megtalálni. Amennyiben ismertek a kérdéses munkakör paraméterei, akkor ehhez már jóval könnyebb megtalálni a megfelelő embert.

<sup>108</sup>A stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljét a következő hat humán folyamat építi fel: stratégiai tervezés és rendszerfejlesztés (humánstratégia, humánpolitika), munkavégzési rendszerek, emberi erőforrás áramlás és fejlesztés (közszolgálati életpálya-menedzsment), teljesítménymenedzsment, ösztönzésmentedzsment, személyügyi szolgáltatások és tevékenységek (személyügyi, munkaügyi, humánigazgatási).

A Magyar Közigazgatási Ösztöndíj Programokkal kapcsolatban a leginkább kifogásolható megoldás az, hogy a mentorálással támogatott utánpótlás felkészítéseken nem egy előre meghatározott munkakörre, hanem általánosságban a közigazgatásba, illetve egy közigazgatási szervezethez veszik fel az ösztöndíjasokat. Az esetek túlnyomó részében csak a program végére derül ki az, hogy az alkalmasnak bizonyult ösztöndíjasokat melyik konkrét munkakörökben fogják foglalkoztatni. A programmal elérhető hatást lényegesen meg lehetne növelni, ha egy *professzionális munkaerő tervezési rendszert működtetve*, már a felkészítés elején kiderülne valamennyi érintett számára, hogy az ösztöndíjasokkal milyen munkaköröket kívánunk betölteni. Ez jelentősen megemelné a mentori munkavégzés hatékonyságát és eredményességét is.

### **3.2. A mentoring tevékenységet is befolyásoló munkaerő tervezés (speciális munkaszervezés) a kockázatelemzés és a tudásportfólió jelentősége, a generációváltásra érzékeny munkakörök beazonosításának lehetősége**

Abban az esetben, ha az említett munkavégzési rendszer elemek a helyükre kerülnek, és minden tekintetben működőképesen kiépülnek, akkor a közigazgatáson belül jelenleg kezdeti stádiumban lévő *munkakörtervezés* és az ehhez igazítandó *munkaerő tervezés* is fontos humán funkcióvá léphet elő. Nem szükséges részletezni, hogy ez esetben a munkakörtervezés a munkakörök rendszerének kialakítását, illetve az állandóan változó igényekhez, lehetőségekhez történő igazítását, a munkaerő tervezés pedig az adekvát munkaerő folyamatos biztosítását jelenti. A mentoring alkalmazási területeinek pontos meghatározása érdekében a nemzetközi gyakorlatban – mint láttuk – nyomtatékosan kezelik a *kockázatelemzést*, amellyel azt akarják beazonosítani, hogy melyek azok a szakterületeket, ahol a munkaerő utánpótlásának zavarai veszélyeztetik, illetve veszélyeztethetik a szervezet működését. Ez esetben a munkaerő tervezés (a létszámgazdálkodás) egy fontos szegmenséről van szó.

A munkaerő tervezés során, *a létszámszükséglet megállapításakor általában az alábbi tényezőket kell figyelembe venni:*

- a munkaerő-piac helyzetét, az ország demográfiai mutatóit,



- a munkaerő életkori jellemzőit, iskolázottsági szintjét, mobilitási készségét,
- a külföldi munkalehetőségek körét,
- az országban uralkodó politikai, gazdasági helyzetet, a közszolgálat és benne az egyes szervezetek társadalmi megítélését,
- a közszolgálat vs. a versenyszféra által biztosított lehetőségeket,
- a munkaerő-kínálatra és a munkaerő-fedezetre vonatkozó előrejelzéseket.

A munkaerő-szükségletet és annak beazonosítását ezeken kívül még számos tényező befolyásolhatja, így pl.:

- a közszolgálati tevékenység jogi szabályozottsága, tartalmi összetevői,
- a működtetés folyamatainak felépítése, sajátosságai,
- az egyes közszolgáltatások munkaidőigénye,
- a rendelkezésre álló technológiai szint,
- a kötelezően teljesítendő bürokratikus tevékenységek nagyságrendje, az ellátandó feladatok rutinszerűsége, vagy éppen innovatív jellege,
- az alaptevékenységet támogató funkcionális, vagy belső kiszolgáló szakterületek köre.<sup>109</sup>

A munkaerő-szükségletet egy szervezeten belül, jellemzően szervezeti egységekre, tevékenységi, vagy munkakörökre bontva, és az ezekhez igazodó szakképzettségi, illetve felkészültségi igények szerinti bontásban célszerű meghatározni. A közszolgálati szervezetre vonatkozó előrejelzések elkészítésekor a *generációváltásra érzékeny munkakörök* beazonosításánál is indokolt a fenti tényezőket számba venni. Példaként hozhatjuk fel a francia megoldást, amely a mentorálás céljából a generációváltásra érzékeny munkakörök beazonosítása érdekében, a munkaerő tervezés részeként, a munkakörelemzésre is nagyon hasonlító változatot alkalmaz. Ezt a

<sup>109</sup> MATISCSÁKNÉ LIZÁK MARIANNA (szerk.): Emberi erőforrás gazdálkodás. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Társadalomszolgáltató Kft., Budapest, 2012. 152-158. oldal

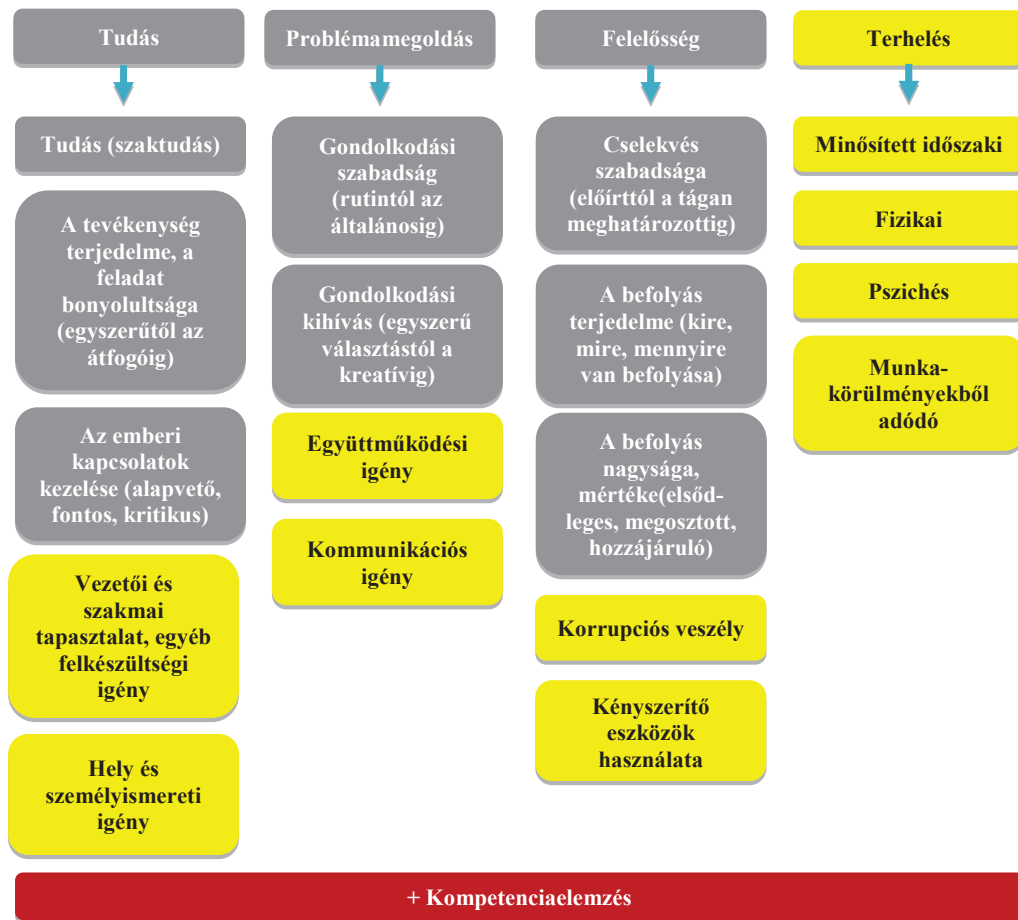
speciálisnak nevezhető metódust a következő szakaszokra bontják. Az érzékenységi elemzése:

- a létszámtervezés és a gazdálkodás figyelembe vételével;
- a működési mód figyelembe vételével;
- a munkakörnek a szervezeti egységnél elfoglalt pozícióját figyelembe véve;
- a munkakör horizontális jellegének figyelembe vételével;
- a formális munkaköri ismeretek figyelembe vételével,
- az informális ismeretek figyelembe vételével.

A kérdéses szakaszok alá bontott metodikát *indokolt a magyar mentoring rendszer kialakítása során is felhasználni* és tesztelését követően, a szükséges korrekciókkal azt a hazai viszonyokra adaptálni. Mindenesetre a már említett kockázatelemzés elkészítésekor és a generációváltásra érzékeny munkakörök beazonosításakor (amely egyébként úgyszintén kockázatelemzésnek számít) a munkakörelemzéseket és a munkakör értékeléseket ajánlott nem elhagyni, mert a legtöbb konkrét információt mégiscsak ezekből lehet kinyerni.

A magyar közszolgálatban – a szükséges adaptációt követően igénybe vett – Hey-Guide Chart Profile módszertan szerinti munkakör elemzési és munkakör értékelési megoldás, megfelelő alapot biztosít a munkakörtervezés és a munkaerő tervezés körültekintő végrehajtásához, ennél fogva a kockázatelemzés sikeres abszolválásához is. A következő ábrán látható értékelési tényezők közül a szürke színnel jelöltek az eredeti struktúrából kerültek be a magyar közigazgatásnál felhasznált munkakör elemzési metódusba, míg a citromsárga színűek jelentik az adaptáció eredményeként kifejlesztett új értékelési rendszert.

12 ábra: A közszolgálatban alkalmazott munkakör elemzési és értékelési tényezők  
(forrás: a szerző saját szerkesztése)



A kompetenciaelemzéssel kiegészített és professzionálisan elvégezett munkakörelemzések és munkakör értékelések a mentoráláshoz, illetve valamennyi egyéb emberi erőforrás gazdálkodási tevékenységhez olyan megbízható adatokkal szolgálnak, amelyek kiindulási alapként elégségesek a jelzett kockázatelemzéshez, vagy a tudásportfólió összeállításához is. Az elvégzett kockázatelemzést tehát azoknak a veszélyeztetett, a generációváltásra érzékeny munkaköröknek a beazonosítására használják, amelyek magas, egyben speciális tudást igényelnek a munkakör betöltőjétől, és akiknek az elvesztése akár működési zavarok forrásává is válhat.

A tudásportfólió esetében az adott munkakör betöltéséhez nélkülözhetetlen tudás (szaktudás, speciális ismeretek) és kompetenciakészlet<sup>110</sup> meghatározásáról és a tudás átadásának folyamatáról van szó. Ahogy a belga példából látjuk, a tanulószervezet koncepciójára épülő, a tudásmenedzsmentre jellemző projekt lebonyolítás során egyéb kiegészítő megoldásokra (műhelymunkákra, a vezetőkől álló stratégiai munkacsoport felállítására, személyügyi nyilvántartások elemzésére, módszertani táblák összeállítására stb.) is szükség lehet a kockázatelemzés és a tudásportfólió teljesítéséhez. A tudásportfólió kimunkálásakor a kiegészítő módszerek ahhoz biztosíthatnak – a munkakörelemzéshez képest – többletinformációkat, hogy pl. a kérdéses tudás, illetve ismeret milyen mértékben áll rendelkezésre az adott szervezeten belül vagy, hogy miként lehet megkülönböztetni a széles körben hiányzó, kritikusnak számító szakmai ismereteket, az egyéb kisebb jelentőséggel bíróktól. A kockázatelemzéseket és a tudásportfólió összeállítását, valamint a tudásátadás folyamatának kialakítását mindig az adott közszolgálati szervezet szintjén, a lehetőségek körültekintő figyelembevételével, a szervezet alaptevékenységét, szakmai folyamatait, a munkakörök jellegét, szervezeten belüli relatív értékét, nagyságrendjét stb. szem előtt tartva, projektszerűen célszerű megszervezni és lebonyolítani. A korábban részletesen bemutatott belga példában szereplő komplex megoldást, és az annak részeként közreadott tudásportfólió kidolgozását, valamint a bemutatott tudásportfóliót feltétlenül alkalmaznak tartjuk a hazai kipróbálásra. Viszont ebben az esetben arra hívjuk fel az érdeklődők figyelmét, hogy egy ilyen, a projektmenedzsment módszertanát felhasználó, ezért a tevékenységek mérhetőségét kiemelten kezelő metodika alkalmazását – első lépcsőben – csak az ehhez hasonló projektmunkákban már jártasságot szerző, nagyobb közszolgálati szervezeteknél tartjuk ésszerűnek bevezetni.

<sup>110</sup> Kompetencia alatt ez esetben az ismeret (tudás), a jártasság, a készség, a képesség, szociális szerepek, vagy értékek, az én-kép, a személyiségvonások és a motivációk együttesét értjük. Forrás: Mohácsi Gabriella: Kompetencia modell nemzetközi környezetben. Humánpolitikai Szemle, 5-7. old.

#### **4. JAVASLAT A MENTORING RENDSZER KÖZIGAZGATÁSON BELÜLI BEVEZETÉSÉRE, AZ AJÁNLOTT MÓDSZERTANRA (A DÖNTÉSEKET BEFOLYÁSOLÓ ELŐNYÖK ÉS HÁTRÁNYOK SZÁMBAVÉTELE)**

A mentoring rendszer kialakításánál – mint az egyéb hasonló feladatok megoldásánál – a közigazgatás *jövőképét, stratégiai céljait kell a kiindulás alapjaként, irányaként elfogadni*, és a külső környezet kihívásait, továbbá a belső környezet hatásait mérlegre téve, meghatározni azokat a stratégiai választásokat, célokat, amelyek alapján a vonatkozó feladatot teljesíteni kell, illetve lehet. *A korábban megkezdett és megfelelőnek bizonyuló* mentorig munkákra építve, azokat tovább folytatva célszerű az új rendszer összeállításához kezdeni.

A mentoring rendszer felépítéséhez szükséges jövőkép és a stratégia célok adottak, mert azokat a Közigazgatás-és Közszolgáltatás Fejlesztési Stratégia 2014-2020 egyértelműen meghatározza.<sup>111</sup> A szakmai alapok, illetve számos jó gyakorlat is rendelkezésre áll, hisz a Magyar Közigazgatási Ösztöndíjprogramok eddig működtetett elemei bizonyították életképességüket. Közismert, hogy jelentősen hozzájárultak több stratégiai cél teljesítéséhez (pl. a megfelelő színvonalú utánpótlás biztosításához, a tehetségek gondozásához, a központi közigazgatás megfiatalításához, a generációváltás felgyorsításához), valamint a kialakítandó közszolgálati életpályával elérendő „vonzó életpálya, jó életminőség, erős középosztály” kormányzati szándékainak részbeni megvalósításához. A külső környezet kihívásai és a belső környezet hatásai természetesen kisebb-nagyobb mértékben változnak, ezért ezek folyamatos nyomon követése elkerülhetetlen. Ugyanis kizárólag így lehet felismerni, beazonosítani az egyes területeken bekövetkezett átalakulásokat, és – a proaktivitás jegyében – elébe menve módosítani, vagy megváltoztatni a korábban meghatározott stratégiai választásokat, célokat. Egy példával illusztrálva a következőről lehet szó. A mentoring rendszer működtetésével elérendő egyik stratégiai válaszlehetőségként, a stratégia elkészítésekor az fogalmazódhat meg, hogy a mentorálást az utánpótlás nagy létszámú, viszonylag egyidejű biztosítása érdekében kell igénybe venni. Idő közben – talán épp a közszolgálati életpálya sikeres bevezetésének hatására – lecsökken a fluktuáció,

---

111 Közigazgatás- és Közszolgáltatás Fejlesztési Stratégia (2014-2020). Miniszterelnökség, Budapest, 2015. 24-29. oldal és 60- [http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s\\_fejleszt%C3%A9si\\_strat%C3%A9gia\\_.pdf](http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_fejleszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf) (2015.10.30.)

a pályaelhagyás mértéke, ezért a tömeges méretű utánpótlás biztosítása helyett, a kvalifikált szakemberek megnyerése fogalmazódik meg új célként, amelyhez most már inkább egy tehetséggondozási mentoring program bevezetésére lesz szükség.

Ezért amikor a közigazgatási mentoring kiépítéséről beszélünk – meggyőződésünk szerint – akkor járnak el helyesen, ha a feladatmegoldás *valamennyi lehetséges alkotóelemét* (a mentoring típusát, kiegészítő módszereit, eszközeit, segítő technikáit), a mentoring *célcsoportját, lebonyolítási formáját* számba veszik, és ezekből egy olyan *modulárisan építkező, komplex rendszert* állítanak fel, amelyből – az aktuális helyzethez, igényekhez igazodva –, mint egy étlapról választhatnak a döntéshozók. A közigazgatás területéről megismert nemzetközi tapasztalatok is ennek a megoldásnak az életképességét látszanak visszaigazolni. Gondoljunk csak a korábban taglalt munkaerő tervezés, kockázatelemzés elkészítésének és a portfólió összeállításának helyére, szerepére.

A mentoring önmagában is, de a rendszerszerű működtetés esetén még inkább:

- összetett tervezési és szervezési feladatellátást,
- jelentős erőforrás (emberi, anyagi, pénzügyi, technikai stb.) igényt, illetve annak ésszerű, egyben hatékony felhasználását,
- számos stakeholder (közigazgatási szervezetek, képző intézmények, a versenyszféra felkért szervezetei, szakemberei, nemzetközi partnerek, a tevékenységet irányító vezetők, koordinátorok, kisegítők, a mentori feladatokat ellátók, a mentoráltak, az emberi erőforrás gazdálkodás területén dolgozók, külső szakértők) összehangolt, egy irányba mutató, egységes akaratát megtestesítő munkáját,
- szakmai hozzáértést, nagy odafigyelést, elkötelezettséget és erős belső motivációt feltételező, illetve igénylő, bonyolult, felelősségteljes – pozitív, vagy negatív –következményekkel járó tevékenység.

Ezért a rendszert a külső, valamint a belső lehetőségekhez igazítva, csak *fokozatosan, lépésről-lépésre célszerű felépíteni és bevezetni!*

A mentoring rendszernek lehetnek olyan elemei, amelyeket a *lebonyolítás formája* szerint:

- a regnáló Kormány szándékainak megfelelően, központi irányítással, koordinációval, finanszírozással, egyező módszertanra alapozva, az aktuálisan kiemelten kezelendő célcsoport(ok) számára (lásd pl. MKÖ programok) rendeznek meg,
- vagy olyanok is, amelyeket egy-egy, esetleg több közigazgatási szervezet együttműködéséként realizálva valósítanak meg.

A jogi szabályozás alapján teljesülő kormányzati szintű mentoring programokat csak a stratégiai szempontból legfontosabb célcsoportok számára ajánlott egyidejűleg, vagy előre meghatározott váltakozó szisztéma szerint elindítani. Azonban ezeknél a programoknál – ahogy korábban is jeleztük – törekedni kellene arra, hogy már a felkészítések megkezdésekor az érintettek túlnyomó többsége tisztába legyen azzal, melyik közigazgatási szervezetnél, milyen munkakörben kívánják majd foglalkoztatni. Amennyiben e követelménynek sikerül eleget tenni, abban az esetben a felkészítések során kulcsszerepre vállalkozó mentorok személyét is célirányosan lehet felkérni, illetve kijelölni. A kormányzati szintű mentoring programok szervezését, koordinálását, lebonyolítását, az informatikai támogatás biztosítását, a folyamat nyomon követését, értékelését és a rendszer fejlesztését egy „kézben” indokolt tartani. Ezt a feladatot arra a kormányzati személyügyi központ funkcióját betöltő szervezetre kellene bízni, amely egyben a Kormányzati Személyügyi Szolgáltató Rendszer – majd egy már betervezett fejlesztés eredményeként megszülető, Egységes Személyügyi és Nyomonkövetési Rendszer – működtetését, valamint a bevezetett (pl. TÉR, MAR), vagy a később igénybe veendő (pl. mentoring rendszer) humán funkcióinak adaptációját, menedzselését, módszertani fejlesztését fogja ellátni.

A mentoring tevékenységben – különösen a központi programoknál – közreműködő mentorokat a tevékenységgel összefüggő, általánosan használható, illetve szükséges tudásmenedzsmentre, pedagógiai, pszichológiai, szociológiai, közigazgatási, informatikai, kommunikációs ismeretekre, elméleti és gyakorlati szempontok megszerzésére egyaránt fel kellene készíteni, egyben a rendszeres továbbképzésüket is meg kellene oldani. Ezt a feladatot a *Nemzeti Közszolgálati Egyetemre* indokolt telepíteni.

Az egyetem abban is jelentős szerep vállalhatna, hogy a különböző szintű vezetői beosztásokra utánpótlásként számításba vett közszolgálati tisztviselők felkészítéseinek részeként, a képzésekben érintett mentoráltak munkahelyein, vagy másik közigazgatási szervezetben dolgozó mentorokat aktívan vonja be a kérdéses programokba. Tegye ezt azért, hogy gyakorlatra orientált, a konkrét vezetői munkavégzésre felkészítő, vezetővé képző kurzusokat tudjon lebonyolítani. Ezeket az egyetemi és a munkahelyeken együttesen bonyolódó komplex felkészítéseket *kormányzati, központi programokként* kellene kezelni és – a fokozatosság elvét betartva – az első időszakban, csak a kiemelt képességeket mutató vezetői pozícióra aspirálók utánpótlási és tehetséggondozási programjaként megvalósítani. Az összegyűlt tapasztalatok alapján lehetne a kört tágítani és kiterjeszteni a vezetői utánpótlásban érintettek egészére.

A *speciálisnak nevezett célcsoportok* (nők, nemzetiségek, fogyatékosok) vezetői karrierépítését is érdemes központi mentoring program keretében megszervezni. Ugyanis ennek eredményeként mindenképpen nagyobb nyomatékot kapna az a régóta megoldásra váró kérdés, mely szerint a közigazgatásban foglalkoztatottak 75-80%-át kitevő női munkatársak közül, az arra egyébként alkalmasak, és a meghatározott feltételeket teljesítő, a jelenleginél jóval többen kaphatnának vezetői beosztást, kinevezést (lásd az osztrák példát). Ezzel közel egyező indokok tennék szükségessé, hogy a magukat valamelyik nemzetiséghez sorolók és ennek tényét fel is vállalók (lásd az angol megoldást), valamint a fogyatékkal élők közül jóval nagyobb arányban tölthessenek be valamilyen szintű vezetői munkakört.

A közigazgatási szervek által önállóan, vagy több szervezet összefogásával szervezhető mentoring programok köre és az érintett célcsoportok tábora széles skálán mozoghat, amennyiben valamennyi már kitalált és máshol kipróbált, illetve bevált módszert igénybe kívánnak venni. Az egyszerűség kedvéért nevezzük helyi kezdeményezéseknek ezeket a lehetséges programokat. A helyi kezdeményezéseket minden esetben a szervezet jövőképehez, szervezeti stratégiájához kell igazítani, mégpedig úgy, hogy a szervezet humánstratégiájában határozzák meg azokat a stratégiai válaszlehetőségeket, célokat, amelyeket a mentoring kapcsán aktuálisan, illetve hosszabb távon meg kívánnak valósítani. A helyi mentoring gyakorlat kialakításánál mindenkor célravezető kényesen ügyelni

arra, hogy *a személyi állomány valamennyi tagja megkaphassa azt a mentori támogatást*, amire igényt tart, amely elősegítheti céljai elérését, megelégedettségét, motivációját, és amivel növelheti teljesítményét, ugyan akkor *ez a szolgáltatás nem okozhat zavarokat a szervezet alapfeladatának teljesítésében*, és indokolatlanul nem köthet le erőforrásokat sem. A befektetések és a remélt eredmények, hasznok, továbbá a szervezeti és az egyéni érdekek összhangjának elérését tehát a döntéshozóknak mindig szem előtt kell tartaniuk. Ezért a helyi mentoring rendszer működését vagy egy belső szabályzó (utasítás, intézkedés) kiadásával, de még inkább egy átgondolt, alapos helyzetértékelésen nyugvó, szakmailag megalapozott *módszertani útmutató* megjelentetésével, közreadásával és a szükséges felkészítések megtartásával célszerű elindítani.

A mentoring megvalósítási formái lehetnek a lebonyolítási mikéntjétől függetlenül:

- az *utánpótlás és/vagy a tehetséggondozás* céljával a szervezetbe kerülő új munkatársak (ösztöndíjasok, próbaidősök, gyakornokok, pályakezdők, más szférában már munkatapasztalattal rendelkezők, a közigazgatás egyéb területeiről átlépők) *beillesztését, betanítását* szolgáló mentorálás;
- az egyénre szabott, életciklusokhoz igazodó horizontális és vertikális irányú *karrierépítést*, a közigazgatási életpályán történő előrehaladást segítő mentorálás,
- a szervezeti átalakítások, összevonások, megszüntetések miatt új munkakörbe, beosztásba *helyezett beillesztését és betanítását*, illetve a munkakör megtartását eredményező, valamint a munkavégzés hatékonyságának növelését segítő mentorálás;
- a közigazgatásban dolgozók emberi erőforrás fejlesztését eredményező, valamilyen szervezett képzéshez, továbbképzéshez, átképzéshez, vezetőképzéshez kötődő mentorálás.

A mentorálás magába foglalhatja a betanítást (a munkakörrel összefüggő szakmai feladatok jellemzőinek átadását, a gyakorlati munkavégzés támogatását), pályakezdők esetében a szervezeti kultúra részét képező értékek, hitek, szokások, az intézményi jegyek, az etikai elvárások, a munka-magatartási normák felmutatását, megtanítását,



elmélyítését. Ezeken túl tartalmazhatja a coaching, a tanácsadás, a tutorálás meghatározott elemeit, a munkatevékenységek közötti rotációt, továbbá a mentori tevékenység felkészíthet a delegálás és a felhatalmazás alkalmazására is.

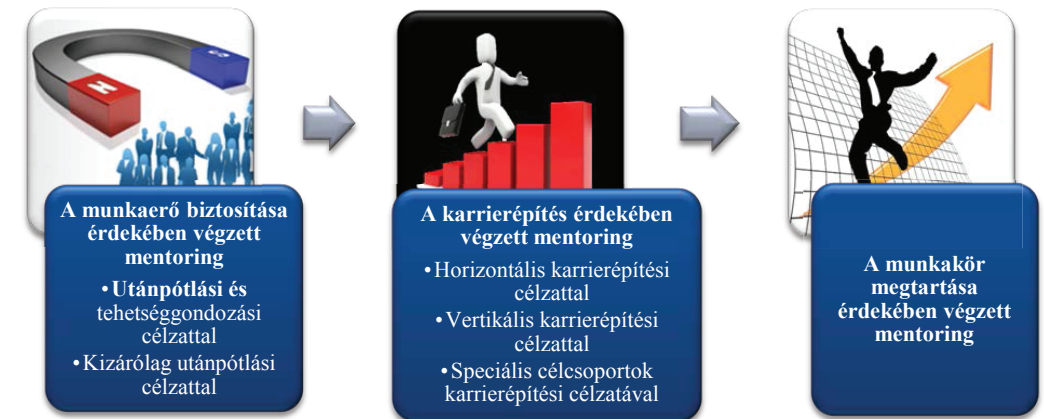
A mentori tudásátadás alapvetően két nagy komponensből áll. A mentori munkának az egyik fele, a *feladatellátásra általánosan jellemző*, ezért a közigazgatási szervezetek alaptevékenységétől függetlenül elméleti tudásból és ennek az ismeretkörnek a gyakorlati tapasztalatátadásából áll, amelyhez természetesen a mentornak a szükséges kompetenciakészlettel is rendelkeznie kell. Ezeknek az ismereteknek és gyakorlati tapasztalatoknak az átadását pl. a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen, belső és külső szakértők, nagy szakmai tapasztalattal és rutinnal rendelkező – egykori és jelenlegi mentorok – bevonásával lehetne megoldani. A mentori munka *másik része erősen kötődik az adott szervezetben, a mentorált által betöltendő, illetve már elfoglalt munkakörben szükséges szakmai tudás és tapasztal, valamint – pl. a pályakezdőkre vonatkozóan az imént említett – egyéb tényezők átadásához*. A mentorálás utóbbi komponensét szervezett formában bonyolító felkészítéssel – az esetek zömében – nem lehet megoldani. Ilyenkor kaphatnak szerepet azok a rutinos vezetők, a korábban már sikeresen tevékenykedő mentorok, valamint az új mentorok által *közösen tartott műhelybeszélgetések*, ahol a megszerzett tapasztalatokat a megbeszélés résztvevői kicserélhetik, átadhatják egymásnak. Ugyanilyen eredményesek lehetnek a *négyszemköztí beszélgetések, tapasztalatátadások is*. Nagyon fontos, hogy a kezdő mentorok munkáját segítő szándékkal kísérik figyelemmel, és beszéljék meg a tapasztalatokat, vonják le a szükséges következtetéseket.

A mentorálásra jellemző egyéb közös elemekről, valamint azok céljáról a koncepció első fejezetének 1.1. és 1.2. pontjában már részletesen írtunk, ezért ezeket itt nem ismétljük meg.

A létrehozandó közigazgatási mentoring rendszerrel elérhető célcsoportokról már több ízben tettünk említést. Azt azonban fontos tisztázni, hogy a különböző célcsoportokba tartozók számára kiépítendő komplex mentoring rendszert milyen célok elérése köré

érdemes rendezni. A nemzetközi tapasztalatokra is tekintettel, úgy gondoljuk, hogy három fő és öt alcsoportba indokolt sorolni ezeket a mentoring tevékenységeket. A *fő és alcsoportok adják a rendszer moduláris elemeit*, amelyeket a felhasználók tetszésük, szándékaik, lehetőségeik szerint vehetnek igénybe. Valamennyi *modul önállóan is értéket jelenít meg*, együttes felhasználásuk esetén pedig a szervezetek valamennyi mentoringgal kapcsolatban fellépő igénye kielégíthetővé válik.

13. ábra: A közigazgatás számára tervezett mentoring rendszer moduljai



A koncepció 2.1-2.2. pontjaiban részletesen bemutattuk azokat a *mentoring típusokat* és a kiegészítő elemekként használható *mentoring gyakorlatokat*, amelyek mindegyike felhasználható a magyar közigazgatás mentoring rendszerének felépítésénél és majdani működtetésénél. A hazai viszonyok között is a legelfogadottabbnak és legismertebbnek tartott típusnak, a *tradicionális mentoring* számít. Azonban a nemzetközi példákban is jól látszik, hogy a kiemelt országok közigazgatási szervezetei időközben számos – a versenyszektorban már bevált – egyéb megoldással is gazdagították mentoring szolgáltatásaik körét. Ezek között léteznek olyanok, amelyeket évek óta sikerrel vesznek igénybe és olyanok is, amelyek a kipróbálás, a bevezetés stádiumában vannak. Az azonban minden esetben megfigyelhető, hogy kizárólag olyan mentorig típusokat és kiegészítő gyakorlatokat vesznek igénybe, amelyek:

- valamilyen emberi erőforrás gazdálkodási előzményhez köthetők, és részei a szakterület folyamatszabályozásának;
- nem ütnek el túlságosan az adott országra jellemző kulturális, szociális viszonyoktól, a közigazgatás, illetve az érintett intézmény, hivatal szervezeti kultúrájától, a beosztottak irányítására, a vezetők és a munkatársak érintkezésére, kapcsolatára, kommunikációjára stb. jellemző helyzetektől;
- nem borítják fel az adott jogi környezetet;
- a rendelkezésre álló erőforrások hatékony felhasználását teszik lehetővé, és takarékosan bánnak a munkaidővel;
- a közigazgatási szervezetek alaptervekenységéhez igazítva, a magasabb színvonal és a nagyobb teljesítmény elérését szolgálják;
- hozzájárulnak a szervezeti és az egyéni érdekek összhangjának megteremtéséhez, a munkahelyi elfoglaltságok, illetve a magánélet egyensúlyának kialakításához, a dolgozók megelégedettségének, belső motivációjának eléréséhez, vagy növeléséhez;
- elősegítik, hogy a speciálisnak nevezett célcsoportokba tartozók is valamennyi őket megillető karrier és egyéb lehetőséghez hozzájuthassanak.

A felsorakoztatott példák közül az is kiderül azonban, hogy *az innovatív megoldások kipróbálásától sem riadnak vissza*, lásd pl. a Reverse-Mentoring, a Cross-Mentoring típusok, vagy az E-Mentoring, a Flash-Mentoring, és a Speed-Mentoring kiegészítő gyakorlatok használatát. Ennél a pontnál indokolt a figyelmet felhívni arra, hogy a legkörülményesebben előkészített és átgondolt mégis újnak számító megoldás, módszer bevezetését sem kezdik el a nélkül, hogy előtte *egy, vagy több pilot program keretében azt ki ne próbálnák*. Arról nem is szólva, hogy az esetlegesen szükségesnek tartott jogszabályalkotást, belső rendelkezés kiadását meg sem kezdik addig, amíg a pilot programok eredményeit alaposan ki nem értékelték és a megfelelő következtetéseket le nem vonták. Általános tanulságként kell megjegyezni, hogy a

körülmények előkészítésre, a kiválasztott módszer együttes kipróbálására, annak értékelésére, a tanulságok összesítésére és az éles rendszer bevezetésére *elégleges időt kell szánni és a szükséges erőforrásokat a célok elérése érdekében teljes körűen biztosítani kell*. A mentorálás kapcsán pl. a stratégiai célokhoz igazodóan, viszonylag könnyen beazonosíthatók azok a területek, amelyeknél indokolt a mentoring rendszer meghatározott megoldási módozatait, típusait, kiegészítő gyakorlatait felhasználni. A mentori tevékenységeket mindenkor ajánlott a célcsoportok sajátosságaihoz, a feladatteljesítés jellegéhez ajánlott kellő és átgondolt differenciáltsággal hozzárendelni.

További tanulságként megállapítható, hogy a legtöbbször *projektként kezelik* a mentoring programokat. Különösen azokat, amelyeket központilag, kormányzati szinten, több közigazgatási szervezetet érintően, nagy létszámú mentoráltat, valamint külső, a versenyszférából érkező mentort bevonva bonyolítanak le. Ezekben az esetekben a projektmenedzsmentre jellemző megoldásokat szakszerűen, pontosan és következetesen, valamennyi elemre hangsúlyt fektetve igyekeznek megvalósítani (*a belgáknál alkalmazott projektmenedzsment megoldás minden vonatkozásban felhasználható a magyar viszonyok között is, különösen azoknál a szervezeteknél, amelyek pl. az EU projektek lebonyolításában már nagy tapasztalatra tettek szert*). Külön érdemes – a korábban tárgyalt kockázatelemzés, és tudás portfólió elkészítése mellett – a figyelmet arra is ráirányítani, hogy ezeknél a projekteknél:

- a *fenntarthatóság* biztosítása alapkövetelmény;
- a tevékenység széleskörű ismertetése, tehát egy *komplex kommunikációs terv* megvalósítása nélkülözhetetlen eleme az ilyen munkáknak;
- az átgondolt és valamennyi szereplőre kiterjedő kommunikáció segítségével érik el az érintettek program iránti érzékenyítését, biztosítják a *bevonódásukat*;

- a tudásmenedzsment<sup>112</sup> eszköz és célrendszerének felhasználásával, a *közigazgatási szervezet szellemi tőkéjének növelését eredményezve szándékozzák megoldani a tudás létrehozását, megtartását és átadását*;
- a *folyamatok nyomonkövetése, a minőség biztosítása* (a tevékenység monitorozásával, a résztvevők elégedettségének mérésével és egyéb módokon), végül az eredmények kiértékelése után a mentoring rendszer *fejlesztése* sohasem maradhat el.

Arra vonatkozóan a nemzetközi példákban nem találtunk utalást, hogy a *humán kontrolling* részeként vizsgálják-e ezeknek a mentoring akcióknak a *költség-hatékonysági mutatóit*, ezért ezt csak valószínűsíteni tudjuk. Minden esetre a magyarországi gyakorlatot ismerve általánosságban azt szögezhetjük le, hogy az imént felsorolt projektmenedzsment elemekre az indokoltnál jóval kevesebb figyelem esik, amelyen az emberi erőforrás gazdálkodás értékteremtésének elérése érdekében is, feltétlenül változtatni kell. Az összegyűjtött információk alapján a magyar közigazgatásban a következő táblázatban szereplő mentoring rendszer bevezetésére teszünk javaslatot.

<sup>112</sup> Tudásmenedzsment alatt a tudástőke létrehozásának, megtartásának, megosztásának, számontartásának és felhasználásának egységes rendszerét értjük, amelyet úgy is kifejezhetünk, hogy az új tudás létrehozásának bátorítása, valamint a meglévő tudás alkalmazásának ösztönzése történik meg a szervezeti működés keretei között.

11/a táblázat: A munkakör biztosítása érdekében végezhető monitoring rendszermegoldások

A mentoring program lebonyolításának formája	A mentoring tevékenység célcsoportjai	Alkalmazásra javasolt mentoring típusok	Alkalmazásra javasolt kiegészítő mentoring gyakorlatok
	<b>1. A munkaerő biztosítása érdekében végzett mentoring:</b>		
	<b>1.1. Utánpótlási és tehetséggondozási céllal</b>		
A Kormány szándékai szerint központilag megszervezve	- MKÖ	Tradicionális mentoring Peer-Mentoring (kortárs mentorálás)	Team-Mentoring, E-Mentoring
	- TKÖP		
	- FFKÖ		
	<b>1.2. Kizárólag utánpótlási céllal:</b>		
A közigazgatási szervezet szintjén megszervezve	- a közigazgatásba pályakezdőként belépők	Tradicionális mentoring Peer-Mentoring (kortárs mentorálás)	Team-Mentoring Flash-Mentoring (egyéni, csoportos) Speed-Mentoring (egyéni, csoportos)
	- a közigazgatásba nem pályakezdőként belépők		
	- a közszolgálat más területéről a közigazgatásba átlépők		
	- a közigazgatásba visszalépők		

11/b táblázat: A karrierépítés és a munkaerő megtartása érdekében végezhető mentoring rendszer megoldások

	<b>2. A karrierépítés érdekében végzett mentoring:</b>		
	<b>2.1. Horizontális karrierépítési célzattal:</b>		
A közigazgatási szervezet szintjén megszervezve	<b>- specialisták, szakértők</b>	Tradicionalis mentoring Peer-Mentoring (kortárs mentorálás)	Team-Mentoring Flash-Mentoring (egyéni, csoportos) Speed-Mentoring (egyéni, csoportos)
	<b>2.2. Vertikális karrierépítési célzattal:</b>		
A közigazgatási szervezet szintjén megszervezve	- kiemelt szakértők	Tradicionalis mentoring Peer-Mentoring (kortárs mentorálás)	Team-Mentoring Flash-Mentoring (egyéni, csoportos)
	- irányítók	Tradicionalis mentoring Peer-Mentoring (kortárs mentorálás) Reverse-Mentoring (fordított)	Team-Mentoring Flash-Mentoring (egyéni, csoportos)
A Kormány szándékai szerint központilag megszervezve	- középszintű vezetők	Tradicionalis mentoring Peer-Mentoring (kortárs mentorálás) Reverse-Mentoring (fordított)	E-Mentoring Flash-Mentoring (egyéni, csoportos)
	- felsővezetők	Tradicionalis mentoring Peer-Mentoring (kortárs mentorálás) Cross-Mentoring (keresztmentorálás)	E-Mentoring Flash-Mentoring (egyéni, csoportos)

	<b>2.3. Speciális célcsoportok karrierépítési célzattal:</b>		
A Kormány szándékai szerint központilag megszervezve	- nők vezetői karrierépítése	Tradicionalis mentoring Peer-Mentoring (kortárs mentorálás) Cross-Mentoring (keresztmentorálás)	Team-Mentoring E-Mentoring Flash-Mentoring (egyéni, csoportos) Speed-Mentoring (egyéni, csoportos)
	- nemzetiségiek vezetői karrierépítése		
	- fogyatékosok vezetői karrierépítése		
	<b>3. A munkaerő megtartása érdekében végzett mentoring:</b>		
A közigazgatási szervezet szintjén megszervezve	- átalakuló feltételek közé, más munkakörbe, beosztásba kerülők	Tradicionalis mentoring Peer-Mentoring (kortárs mentorálás)	Team-Mentoring E-Mentoring Flash-Mentoring (egyéni, csoportos) Speed-Mentoring (egyéni, csoportos)

Erről a moduláris összetevőkből álló „étlapról”, tehát a közigazgatás egésze és valamennyi szervezete azokat az elemeket használhatja fel, amelyek leginkább segítik jövőképe és stratégiai céljai elérését. Az eddigieken túl, a mentoringot igénybe vevő szervezeteknek dönteniük kell arról is, hogy a folyamatot milyen formában szándékoznak megindítani. A közigazgatás munkavégzésére általában jellemző kijelölésre, utasításra induló *kötelező végrehajtással*, vagy a bemutatott példák zöme szerinti, önkéntes elhatározáson alapuló, a *pályáztatás* kínálatra lehetőségeket kiaknázó feladatmegoldással-e. A magunk részéről *a mentor és a mentorált önkéntes részvételén alapuló*, a folyamatba előzetesen közzé tett szempontoknak megfelelő, magukat egy *nyilvános pályázati kiíráson megmérettető* megoldás mellett szállunk síkra. Ennek ellenére, minden bizonynyal találkozhatunk olyan helyzetekkel is, amikor a kijelölésnek, az illetékes vezető általi

kötelezően elrendelt részvételnek van helye és ideje. Ez esetben is a feladathoz alkalmazkodó, a legjobbnak gondolt megoldást ajánlott kiválasztani. Viszont a döntéshozóknak arra is érdemes ügyelniük, hogy a minden bizonnyal bekövetkező változásokhoz rugalmasan igazítható, módosítható formát válasszanak. Az önkéntes részvételen alapuló munkavégzés esetén döntő szerepe van annak, hogy a pályázat és az ehhez törvényszerűen kötődő kiválasztás milyen formában, milyen feltételek mellett történik. A kiválasztás különös jelentőséggel esik latba a mentorok, illetve az ő munkájukat segítő személyek megtalálásakor. Egyébként *a kiválasztásnak, a kötelezően teljesítendő, kijelöléses metódus alkalmazásakor is fontos szerepet kellene kapnia.*

Röviden szóba kell hozni azt is, hogy milyen formában érdemes a mentori tevékenységre és a mentoringot segítő egyéb feladatellátásra kijelöltek, vagy az arra vállalkozók munkáját elismerni, honorálni. A nemzetközi példák azt mutatják, hogy a górcső alá tett országok zöménél a legkülönbözőbb erkölcsi elismerési formák alkalmazása mellett igyekeznek ezeknek a felelősségteljes munkáknak az anyagi formában történő elismerését, motivációját is megoldani. Amennyiben összehasonlítjuk az erkölcsi és az anyagi elismerések helyét és szerepét a mentoring eredményes működtetésében, akkor azt állapíthatjuk meg, hogy az *erkölcsi elismerések értéke, súlya, a mentoring munka színvonalára gyakorolt hatása lényegesen felülmúlja az anyagiakét.* Viszont az is jól látszik, hogy a csekély mértékű anyagi elismerésre is, szinte valamennyi mentoring típus alkalmazásakor szükség van. Amennyiben a mentoráltak oldaláról is megvizsgáljuk ezt a kérdést, akkor azt állapíthatjuk meg, hogy a *közszolgálati életpálya-menedzsment meghatározó szolgáltatásaként, az emberi erőforrásról való körültekintő és tudatos gondoskodásként értékelhetik,* illetve értékelik is a fejlesztésben érintettek ezt a munkát különösen akkor, ha az megfelelő színvonalon, odaadással, felelősséggel történik meg.

A közigazgatási mentoring rendszer elemeinek kiválasztásakor nem szabad megfeledkezni arról sem, hogy *milyen nagyságrendű* szervezetről van szó, ez a szervezet milyen helyet foglal el a közszolgálat struktúrájában, milyen kihatással bír az egyéb intézmények tevékenységére, mennyire kiterjedt a kapcsolatrendszere és – nem utolsósorban – *milyen* létszámot tesz ki a mentolárandók száma. Kis létszámú szerveze-

tek esetében nagyon nehéz, vagy szinte lehetetlen megoldani a mentorálás megfelelő színvonalú teljesítését. Azoknál a hivataloknál, ahol pedig *jelentős a fluktuáció* aránya (15-20%-ot is meghaladó) szintén nehézségekbe ütközhet valamennyi érintettnek mentori támogatást adni. Hasonlóan nehéz helyzetben vannak a *váltott munkarendben* feladatot ellátó szervezetek, *a kiemelt nagyságrendű ügyfélforgalmat* lebonyolító, továbbá azok is, ahol *a személyi állomány korfája kiegyenlítetlen* és vagy a pályakezdekők, vagy az idősebb, nyugdíj előtt álló generációk felé billen el a mérleg nyelve.

A mentoring rendszer működtetésének sikerét jelentősen befolyásolja – ahogy erre a koncepció bevezetőjében már tettünk utalást – az, hogy a kérdéses szervezeteken belül jellemzően *milyen fejlettségi szinten áll az emberi erőforrás gazdálkodás.* A különböző feladatok teljesítésére hivatott humán folyamatok és humán funkciók mennyire tekinthetők a szervezeti szintű stratégiai tervezési rendszer integráns részének? Az emberi erőforrást a szervezeti működés kritikus, egyben meghatározó elemeként kezelik-e? Egyáltalán a humán folyamatok és a humán funkciók közül melyek azok, amelyeket nem vesznek igénybe, és melyek azok, amelyeket rendszeresen, jó hatásfokkal működtetnek, továbbá, hogy a felhasználtakat integrált, egymás hatását erősítő struktúraként alkalmazzák-e? A szakterületet irányító vezetőt stratégia partnerként kezeli-e a szervezet felső vezetője? Az is jelentőséggel bír, hogy milyen összetételű, nagyságrendű, felkészültségű az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szakapparátus, továbbá, hogy az itt dolgozóktól, mit várnak el a szervezetek vezetői, és a személyi állomány tagjai.

A mentoringnak – küldetéséből és jellegéből adódóan – a legszorosabb kapcsolata az emberi erőforrás fejlesztés egyéb humán funkcióival van. Ennél fogva nagyon fontos lenne, hogy *a közigazgatás fejlesztési rendszerén belül a mentoring elfoglalhassa az őt megillető helyet.* Ezért a *mentoringot,* mint a munkavégzéshez kötődő (On-the-jobb) fejlesztő tevékenységet – az akciótanuláshoz, a coachinghoz, projektmunkához, a szakmai, illetve tudományos konferenciákon, rendezvények tartandó előadásokhoz, a tanulmányi utakon való részvételhez hasonlóan – *köztisztviselői továbbképzési és vezetőképzési rendszer részévé kellene tenni.* A számos ok közül most csak egyet emelünk ki. Mégpedig azt, hogyha a munkavégzésen kívüli (Off-the-jobb) felkészíté-



sekért egyébként megítélhető tanulmányi pontok megszerzését a mentoring tevékenységben bizonyíthatóan és eredményesen munkálkodók számára is lehetővé tennék, akkor ezzel a megoldással jelentősen növelni lehetne a feladatra vállalkozók – mentorok és mentoráltak – körét, továbbá az egész munka erkölcsi presztízsét. A gyakorlatban is fejlesztésközpontúan működtetett kompetencia alapú egyéni teljesítményértékelés és a szervezeti szintű teljesítménymérés együttes alkalmazása nagyban segíthetné azoknak a korábban említett kockázati tényezőknek a feltárását, valamint a tudás portfólió összeállítása révén megismerhető veszélyforrások tisztázását, amelyek megszüntetésében a mentorálást eredményesen lehetne alkalmazni.

A fejezet zárásaként a mentoringra fordítható munkaidő felhasználásról is érdemes néhány szót ejteni. A munkahelyre, illetve a munkakörbe történő beillesztés, vagy az egyes munkafolyamatok elsajátítását segítő betanítás is különböző ideig (1 naptól akár egy évig is) eltarthat, ehhez hasonlóan a mentorálásra is – annak jellegét, típusát, a felhasznált kiegészítő gyakorlatokat figyelembe véve – eltérő munkaidő szükséglettel kell számolni. A gyakorlati példák azt mutatják, hogy mivel a mentorálást összetettebb fejlesztési tevékenységként kell felfogni, mint pl. a betanítást, ezért erre általában hosszabb időt kell tervezni, illetve fordítani.

## 5. A KÖZIGAZGATÁSI MENTORING RENDSZER SZEREPLŐINEK FELADATAI, JOGAI ÉS KÖTELEZETTSÉGEI

### 5.1 A közigazgatási mentoring rendszert működtetők köre

A mentoring rendszer működtetésének egyik kulcsszereplői azok a vezetők, aki a tevékenység megtervezéséért, a mentorálásban érintettek kiválasztásáért/kijelöléséért a folyamat irányításáért, a feltételek megteremtéséért, a felkészítések lebonyolításáért, ellenőrzéséért, a tanulságok levonásáért és a rendszer fejlesztéséért felelnek. A vezetők felelőssége – annak megfelelően, hogy milyen pozíciót foglalnak el a szervezet, illetve a vezetés hierarchiájában – eltérő. *A munkáltatói jogkörrel rendelkező felsővezetők elsődlegesen a mentoring rendszer stratégiai jellegű kérdéseiről, míg az alacsonyabb szinten elhelyezkedők inkább az operatív végrehajtásért tartoznak felelősséggel. A mentoráltakat közvetlenül irányító vezetőknek – főleg a kis létszámú közszolgálati szervezetek esetében – nagyon gyakran – a mentori feladatokat is el kell látniuk. A karrierépítést szolgáló és a vezetői utánpótlás biztosítására indított mentoring programoknál a mentori feladatokat – minden esetben – vezető beosztásban dolgozókra szükséges bízni.*

A mentoring rendszer működtetésének másik kulcsszereplői természetesen a mentorok, akiknek a kialakított rendszer szerint kell ellátniuk feladataikat. A mentort – az általunk követendőnek tartott megvalósítási módozat szerint – önkéntes jelentkezés, pályázati eljárásoson való részvétel, és sikeres kiválasztási procedúra eredményeként, az alkalmasnak tartott jelöltek közül, a döntéshozatalra jogosult vezető jelöli ki és bízza meg a feladat ellátásával. Ennél a lebonyolítási formánál akár a közigazgatás egészét figyelembe véve, akár annak meghatározott szervezetével számolva, olyan mentori hálózatot lehet létrehozni, amely hosszabb ideig biztosíthatja a megfelelő és elkötelezett mentorok foglalkoztatását. *Amennyiben direkt kijelöléssel történik meg a mentorok megbízása, akkor számos nehézség léphet fel. Ezek közé tartozhat a rossz kiválasztás, a nem megfelelő színvonalon, kényszerből, félelemből, motiválatlanul, csak a formális követelményeket teljesítve végzett munka, a mentor személyének a mentorált általi elutasítása, megkérdőjelezése, az eredménnyel alig kecsegtető munkakapcsolat állandósulása, esetleg a protekció gyanújának felmerülése, megerő-*

sődése stb.. A mentoring típusához és a felhasznált kiegészítő gyakorlati elemekhez igazítottan a szervezet vezetői és/vagy beosztott munkatársai mellett mentori feladatokat láthatnak még el, *más közigazgatási szervezetek, illetve szervezeti egységek alkalmazottai*, együttműködési megállapodás alapján pedig *külföldi közszolgálati intézmények munkatársai*, valamint a *versenyszférából delegált szakemberek* is.

A mentoring tevékenység *harmadik kulcsszereplője maga a mentorált*, akinek – helyzetéhez, pozíciójához, körülményeihez mérten – a munkába lépés új időszaka, esetleg más, vagy magasabb munkakörbe kerülése, megváltozott munkahelyre történő beilleszkedése kezdődik meg. A mentorált mindenképpen új élethelyzetbe, munka- és munkahelyi környezetbe kerül, változó értékekkel, normákkal, elvárásokkal szembesül, új feladatokat kell megoldania. A mentor személyéhez hasonlóan a mentorált folyamatba bevonása, bevonódása is akkor a leghatékonyabb, ha arra *az érintett önként jelentkezik*, pályázati kiírást követően és az előre eldöntött, valamint közzétett kiválasztási eljárás eredményeként veszik fel a programba. Az önkéntes jelentkezés, a pályázat és a kiválasztás „szentháromságának” – az emberi erőforrás gazdálkodás szabályai szerinti – alkalmazása kiemelten fontos pl. a vezető utánpótlási, a tehetséggondozási, vagy a speciális célcsoportokba tartozók karrierépítési szándékkal indított mentoring akcióknál. Természetesen lehetnek – a közigazgatás működőképességének biztosítása, a hatékonyság, a teljesítmény növelése érdekében – olyan mentoring programok is, amelyek mentoráltjait a döntéshozók kötelezik a programban való részvételre.

A mentor munkáját nagyon gyakran, vagy kiválasztás, vagy vezetői kijelölés/felkérés alapján a mentoring folyamatba bevont szervezeti egységeknél *részfeladatokat teljesítő munkatársak is segíthetik*. Az ő speciális tudásukat, szakmai felkészültségüket elsősorban *a konkrét munkafeladatok betanításánál* veszik igénybe. Ezeknek a kisegítőknak a mentorálási, vagy a beillesztési tervben meghatározott és a mentor által irányított feladatokat kell ellátniuk, mégpedig a mentorral való szoros együttműködésben.

A mentoring sikere szempontjából meghatározó szerepe van annak *a munkacsoportnak* is, amely tagjaként a mentoráltak fel kell készülnie új feladatai, beosztása eredményes teljesítésére. A jól működő munkacsoportban, ahol a mentoráltak is egyér-

telműen meghatározott feladata, szerepe, felelőssége van, könnyebb elfoglalnia a helyét, mint ellenkező esetben. Ha a mentorált a beilleszkedés, a betanítás, a mentorálás időszaka alatt ellentmondásos helyzetbe kerül, ha nem kap segítséget, ha magára van hagyva, ha vélt vagy valós sérelmeket halmoz fel, akkor minden bizonnyal nehezen veszi az akadályokat, hosszabb időszak alatt válik a munkacsoport teljes értékű tagjává, esetleg nem a tőle elvárt viselkedést, munka-magatartást, teljesítményt fogja nyújtani. A gyakorlati tapasztalatok azt húzzák alá, hogy a nyílt kommunikációt folytató munkacsoportokban dolgozni százszor könnyebb és jobb, mint a konfliktusokkal terheltben. A szervezet érdekeit támogató szilárd, átlátható kultúrájú és értékeket valló munkacsoport elvárásai jobban megismerhetők, igaz az ilyen csoportokba komoly kihívás az új tagoknak beépülniük. Viszont, ha ez a folyamat eredménnyel végződik, a mentorált a csoport teljes értékű, „védett” tagjává válik. A *pletyka*, a *bűnbakkeresés*, a kezeletlen, megoldatlan *konfliktusok*, és főleg a *munkahelyi terror*<sup>113</sup> jelentősen befolyásolják, nagyon gyakran ellehetetleníthetik az eredményes munkahelyi szocializációt, a munkahely megtartását, a karrierben történő előrehaladást, és igen sokszor a szervezet elhagyásához vezetnek.

A mentoring rendszer egyes típusainak és lebonyolítási formáinak teljesítéséhez szükségessé válhat – a mentorok, a közreműködő szervezetek tevékenységének összehangolása miatt – a *koordinátorokat* rendszerbe állítani a mentoringgal kapcsolatos tervezési, szervezési, adminisztratív, nyilvántartási, informatikai, elszámolási stb. feladatok zökkenőmentes végrehatására. Szerencsés, ha a koordinátor az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó funkcionális szakterület munkatársai közül kerül ki.

Az illetékes vezető mellett, vele szoros együttműködésben, az emberi erőforrás gazdálkodási szakterületnek kell a mentoring rendszert, illetve annak egyes elemeit megfelelő hatékonysággal működtetni. Arra is figyelniük kell, hogy a mentoringot, mint az emberi erőforrás áramlás és fejlesztés (közszolgálati életpálya-menedzsment) humán folyamatához tartozó humán funkciót, a lehető legtöbb ponton kapcsolják össze az egyéb humánfolyamatokkal és az azokhoz tartozó humán funkciókkal. Ezeket pedig

<sup>113</sup> Ezzel a megnevezéssel azt a konfliktusfolyamatot jelölik, amely során valakit, vagy valakiket kollégáik, illetve vezetőik gyakran, hosszabb időszakon át különböző inzultusoknak, zaklatásoknak teszik ki. Ide soroljuk, ha valaki nevétségessé teszik a mentorált szokásait, öltözködését, magatartását, ha állandóan kritizálják, akár fizikailag bántalmazzák stb. Ennek a támadó aktusnak a jellemzője, hogy ellenséges, agresszív szándék rejlik mögötte.

mindenkor rendeljék alá a szervezet humánstratégiájában, humánpolitikájában foglalt céloknak, elvárásoknak. Az emberi erőforrás gazdálkodásért felelős szakterületnek kell a kapcsolatot tartania a kormányzati személyügyi szolgáltató és módszertani központ funkcióját betöltő szervezettel és – ha az a kérdéses szervezett szempontjából relevanciával bír – a Nemzeti Közszolgálati Egyetemmel, a nemzetközi partnerekkel, valamint a versenyszférából érkező szereplőkkel is.

A kormányzati szinten megvalósuló, központi mentoring programok lebonyolításban a kormányzati személyügyi szolgáltató és módszertani központ funkcióját betöltő intézménynek – az érintett közszolgálati szervezetek és az általuk kijelölt koordinátorok bevonásával – célszerű ezt a komplex feladatot, egy kézben tartva, elvégeznie. A központ alkalmassá tehető arra is, hogy *mentorok és a mentorjelöltek kompetencia alapú kiválasztásának eleget tudjanak tenni*.

A *Nemzeti Közszolgálati Egyetemnek* feltétlenül indokolt kiemelt helyet és szerepet biztosítani a közigazgatás mentori rendszerének működtetésében. Egyrészt a koncepcióban már jelzett feladatok teljesítése terén, másrészt abban, hogy a *felépített mentori hálózatot*, vagy hálózatokat igénybe vegye az egyetemi alap és mesterképzések gyakorlatorientáltabbá tételéhez, mégpedig úgy, hogy a mentorációt szervesen beépíti az oktatás folyamatába, különösen a közigazgatási szervezeteknél bonyolódó helyszíni gyakorlatok révén.

A mentoring típusok között szerepel egy, amelyet Magyarországon, különösen a közigazgatásban – ismereteink szerint – ez idáig még nem alkalmaztak. A Cross-Mentoring, a kereszt mentorálás korábban bemutatott jellemzőit érvényre juttatva indokoltnak látszik – elsődlegesen a felsővezetői utánpótlás karrierfelkészítéséhez – a versenyszektor hazai multinacionális vállalataival – akik saját területükön már bizonyított gyakorlattal rendelkeznek ezen a területen – kiépíteni egy network hálózatot. Mégpedig annak érdekében, hogy a versenyszektor legjobb gyakorlatait – az általuk delegált mentorok segítségével – a közigazgatásban is el lehessen terjeszteni. Természetesen az együttműködés keretében a tapasztalatátadására fordított irányban is lehetőség nyílik. A szereplők kiválasztásánál talán érdemes lenne a Kormány által már meg-

kötött, vagy jelenleg még az előkészítési stádiumában lévő, *stratégiai együttműködési megállapodásokat* felhasználni e tevékenység „befogadására”.

## 5.2. A mentor és a mentorált feladatai, felelőssége, jogai és kötelessége<sup>114</sup>

Az egyes szereplők feladatai az alkalmazott mentoring típusának és az arra fordított idő mértékének függvényében változhatnak, azonban a legtöbb kérdést illetően meghatározhatók azok a szempontok, feladatok, jogok, kötelezettségek, amelyeket a tevékenységben résztvevőknek – betöltött szerepüknek megfelelően – teljesíteniük kell, valamint azok is, amelyeket a módszertani ajánlásokra tekintettel érdemes figyelembe venniük és betartaniuk. A továbbiakban ezeket *az általános érvénnyel bíró kérdéseket foglaljuk össze* a mentorok és a mentoráltak tevékenységére fókuszálva. A koncepció második részében bemutattuk azokat a nemzetközi példákat, amelyeket e témakör kapcsán jellemzőnek tartottunk, most ezeket szeretnénk újabb adalékokkal kiegészíteni. Összeségében *mindkét forrást felhasználhatónak tartjuk* a megfelelő megoldás megtalálásához, a mentoring munka magas színvonalú teljesítéséhez.

### 5.2.1. A mentorral szembeni elvárások

Ahogy már jeleztük a mentori feladatokat elláthatják *vezetők, beosztott munkakörben tevékenykedő munkatársak*, továbbá a *nemzetközi és a versenyszférából felkért szakemberek* is. A mentor személyének kiválasztásakor az életkor és a megszerzett tapasztalat fontos, de nem bír kizárólagos relevanciával. Ma már egyre gyakrabban és sikerrel alkalmazzák *az azonos életkorúak* által folytatott Peer-Mentoringot, kísérleti jelleggel pedig a *fordított*, Reverse-Mentoringot is, ahol a fiatalabb generációba tartozók (az Y generáció tagjai) mentorálják az erre a feladatra önként jelentkező idősebbeket. Lehetnek olyan helyzetek is, amikor a mentori feladatteljesítésnél például *az egy nemhez, vagy az egy nemzetiséghez* tartozók játszhatják a főszerepet. A mentorok végezhetik a munkájukat egy mentorálttal, de *csoportok* mentorálását biztosítva is (pl. Team-Mentoring). A mentorok kerülhetnek olyan, a tradicionális formától jóval

<sup>114</sup> A további fejezettrészek megírásához felhasználtuk: DR. NEMESKÉRI Gyula, PATAKI Csilla, CSONKINÉ PERECESI Tünde: *A gyakornok képzések módszertana*. Ergofit Systems Kft. Budapest, 2003. június; DR. NEMESKÉRI Gyula, PATAKI Csilla, CSONKINÉ PERECESI Tünde: *A vezető feladatai. Módszertani füzet*. Ergofit Systems Kft. Budapest, 2003. június; DR. NEMESKÉRI Gyula, PATAKI Csilla: *A mentor feladatai. Módszertani füzet*. Ergofit Systems Kft. Budapest, 2003. június; DR. NEMESKÉRI Gyula, PATAKI Csilla: *A gyakornok feladatai. Módszertani füzet*. Ergofit Systems Kft. Budapest, 2003. június.

eltérő szerepbe is, mint amikor az *E-Mentoringra*, a *Flesh-Mentoringra*, vagy a *Speed-Mentoringra* jellemző kiegészítő gyakorlatokat veszik igénybe.

A mentor az a személy, aki a mentorált részére támogatást nyújt a munkahelyi és az új munkakörbe történő beilleszkedéséhez, a szervezet működésének megismeréséhez, szakmai, illetve munkaköri alapismereteinek, a későbbi munkakör gyakorlati feladatainak ellátásához szükséges rendszerek, módszerek, eszközök, ismeretek elsajátításához. A mentor segítséget nyújt a szervezet tagjaival való együttműködési kapcsolatok kialakításához, az esetlegesen felmerült konfliktushelyzetek megoldásához. Közreműködik abban, hogy a mentorált beállítódása pozitívan alakuljon az adott szervezetben uralkodó munkahelyi kultúrához, az irányítás gyakorlatához, a munkatársak közötti kapcsolathoz, a betöltendő új munkakörben elvárt mennyiségi és minőségi követelményekhez, és a felelősség mértékéhez egyaránt.

Ezek alapján *mentor lehet az a gyakorlott, a szervezetben kiemelten elismert, önmaga számára tekintélyt kivívott személy, aki:*

- nincs alá-fölérendeltségi viszonyban a mentorálttal,
- rendelkezik a munkaköre betöltéséhez előírt képesítési követelményekkel,
- minősítési, teljesítményértékelési eredményeit hosszú ideje a legmagasabb értékelési kategóriába sorolták,
- legalább öt éves vezetői, illetve a szakterületen szerzett beosztott munkatársi tapasztalattal rendelkezik,
- önként jelentkezett a mentori tevékenységre, mert önmaga is megtiszteltetésnek, erkölcsi elismerésnek tekinti ezt a munkát, vagy
- az illetékes vezető kijelölése alapján látja el a mentorálást,
- a pályázati és a kiválasztási eljárások során támasztott követelményeknek megfelelt, és az arra illetékes vezető – az alkalmas jelöltek közül – kijelölte/felkérte/megbízta a feladat teljesítésével. A kiválasztási eljárásban bizonyíté-

kkal szolgált arra nézve, hogy az elvárt szinten rendelkezik mindazon kompetenciákkal, amelyek feltétlenül szükségesek a sikeres mentori tevékenységhez.

*A mentortól elvárható, hogy a következő kompetenciáknak magas színvonalon feleljen meg.* Ismernie kell a szervezet működését, kultúráját, a meghatározó személyeket, széleskörű kapcsolati hálóval kell rendelkeznie. Szakértelme, szaktudása, általános műveltsége és gyakorlati tapasztalatai legyenek megalapozottak. Értelmi, gyakorlati és érzelmi kompetenciáinak együttese eredményezzen érzelmileg tudatos, pontos önértékelésen alapuló, önbizalommal rendelkező, kiszámítható, következetes, megbízható, optimizmussal teli, teljesítményre ösztönző, mások megértésére, fejlesztésére, pozitív befolyásolására alkalmas, kommunikatív, a konfliktusok feloldásához értő, együttműködésre kész személyt. Nagyon fontos, hogy képes legyen tudását, tapasztalatait átadni, a kívánatos magatartási mintákat közvetíteni, példát mutatni, és mindezek által a mentorált érdeklődését felkelteni a közigazgatási pálya és a betöltendő munkakör iránt.

A kimagasló színvonalon teljesített mentori munka és a mentor személye fontos a *közigazgatási szervezet, a mentorált és a mentorált közvetlen vezetője számára is.*

*A szervezet számára a mentor személyének és az általa végzett munkának a fontosságát az adja, hogy:*

- a mentorált fejlesztése, karrierjének menedzselése nem spontán módon, hanem tervezetten és megfelelő támogatással történik;
- a szervezet visszajelzést kap arról, hogy a mentorált hogyan, miként látja munkahelyét, milyen problémákat észlel (a közigazgatási rendszer működésre jellemző alá-fölérendeltségi viszonyban nem biztos, hogy őszintén tudna, esetleg akarna beszélni vezetőjével);
- a szervezeti kultúra átadása, mélyebb megismerése több csatornán keresztül történik;



- a program sikere eredményeként csökken a fluktuáció mértéke, nő a közigazgatási munka, a betöltött munkakör presztízse, vonzereje;
- a mentori kapcsolat a mentorált kinevezését, megbízását követően is élhet, fennmaradhat, ami növelheti a mentorált sikeres beilleszkedésének, elfogadottságának az esélyét, illetve ez a tényező is csökkentheti a fluktuációt;
- a program részesének problémamegoldó képessége gyorsabban fejlődhet, ez pedig azt eredményezheti, hogy a mentorált előbb és jobb hatásokkal tudja ellátni majdani munkaköri feladatait.

*A mentorált számára a mentor személyének és az általa végzett munkának a fontosságát az adja, hogy olyan helyzetbe kerül, amelyben nincs hierarchikus viszony, ezért nagyobb a valószínűsége annak, hogy bizalmas és érdeknélküli kapcsolat alakulhat ki kettőjük között. Továbbá a mentorált visszajelzést kap a munkájáról, segítséget vehet igénybe a rá váró feladatok megértéséhez, megoldásához, mintákat kap a munkahelyi beilleszkedéshez, az újnak számító munkakör és beosztás későbbi betöltéséhez. A mentor szinte állandóan a mentorált rendelkezésére áll, akár személyes jellegű problémáinak, gondjainak megoldásakor is. A mentor akkor nyújt biztonságérzetet a mentorálynak, amikor az még tele van bizonytalansággal, kevés az önbizalma, alacsony szintű a kezdeményező-készsége, nem tudja igazán eldönteni, hogyan, miként válhatna a munkacsoport elfogadott, megbecsült, egyenértékű tagjává.*

*A mentorált közvetlen vezetője részére a mentor személyének és az általa végzett munkának a fontosságát az adja, hogy tehermentesíti a vezetőt. Ezt – egyebek mellett – azzal éri el, hogy közreműködik a mentorálási terv elkészítésében, más szemmel látja a mentoráltat, annak munkáját, ezért véleményével, tapasztalataival segítheti a vezető vonatkozó döntéseinek kialakítását, végül olyan viselkedési mintákat közvetít, amelyet a vezető-munkatárs viszonyban nem mindig lehet érvényesíteni, megtenni.*

Abban az esetben, ha a mentor szerepét a vezető tölti be, akkor ennek kiemelt jelentősége van. Különösen azért, mert ekkor a mentoring folyamat megtervezéséért, meg-

valósításáért, a mentoring irányításáért felelős (közvetlen) vezető és a mentor személye egybeesik. Arra már korábban is utaltunk, hogy a mentoring sikerességéhez a közvetlen vezetőnek kell a leginkább hozzájárulnia. Ennek több oka van:

- a vezető közvetlen napi kapcsolatban van a mentorálttal. Ő képes leginkább nyomon követni a mentorált tevékenységét, fejlődését, és ennek alapján tisztán láthatja, hogy milyen kompetenciákkal rendelkezik, mennyire motivált, milyen elvárásai vannak, és milyen hiányosságokkal küszködik;
- a vezető ismeri legjobban a betöltendő munkakör tartalmát, általános és speciális követelményeit, teljesítményelvárásait, ezért ezeket közvetíteni is tudja a mentorált felé;
- vezeti a szervezeti egységet, melyben a mentorált dolgozik, ennél fogva ő ismeri annak követelményeit, illetve hatást tud gyakorolni a munkacsoport tagjaira, az új tag, illetve az új beosztásba, munkakörbe kerülő befogadásának, fejlesztésének segítése érdekében.

### 5.2.2. A közvetlen vezető és a mentor feladatai a mentorálás folyamatában

A közvetlen vezetőnek és a mentornak – beosztásukhoz igazodóan – általában *tervezési, vezetési és tanácsadói feladatköröket kell ellátniuk*. Meg kell *tervezniük* a mentoring program tervét, az ennek részét képező munkaköri, munkafeladat rotáció tervét, és a mentoringhoz kapcsolható képzéseket, továbbképzéseket, vezetőképzéseket. *Vezetési feladatnak* számít az elvégzendő munka megbeszélése, kiosztása, a követelmények meghatározása, a teljesítés ellenőrzése és értékelése. A *tanácsadói feladatok* közé sorolható a szervezeti folyamatok, a szakmai feladatok és a szervezeti kultúra megismerésének a támogatása.

A legtöbb mentoring programot alapvetően öt fő szakaszra lehet bontani (a nemzetközi példákat alapul véve léteznek olyan megoldások is, amelyek más folyamatszakszólást követnek /főleg a projektmenedzsmentet alkalmazók/, de a végeredményt és a tevékenység funkcióit tekintve, ezeknél sem fedezhetünk fel jelentős különbséget, eltéréseket).



Az első szakaszban, amelyet szokás „O”-ik, vagy előkészítő szakasznak is nevezni, a mentoring tevékenység „főszereplőinek” megtalálását biztosító pályázat kiírásai, jelentkezési és kiválasztási elemeit tervezik meg, készítik elő és bonyolítják le. Ezért ezt a szakaszt a mentoring *megalapozó periódusának* is nevezik, hisz a jó kiválasztás nagymértékben megkönnyíti a beilleszkedést, a betanítást és a komplexen felfogott mentorálást, egyszerűbbé és konfliktusmentesebbé teszi az egész folyamatot valamennyi szereplő számára. A jó kiválasztásnak számos feltétele van, amelyek közül a legfontosabbak az alábbiak:

- a mentorált munkakörére nézve álljon rendelkezésre aktualizált munkaköri leírás;
- a mentor személyére vonatkozóan a felettes vezetőnek, a mentorált esetében pedig a közvetlen vezetőnek részt kell vennie a kiválasztás folyamatában, és ha lehetséges, a döntéshozatalban is. Ha nem a közvetlen vezető hozza meg a döntést, akkor a munkáltatói jogkörrel rendelkező – döntéshozó – vezető kérje ki a véleményét. Abban az esetben, ha már ismert a mentor személye, jó, ha ő is részese a mentoráltra vonatkozó kiválasztási procedúrának;
- a kiválasztás a mentoring típusához is igazodó, arra alkalmas technikák igénybevételével történjen, és a munkakör komplexitásának megfelelő legyen.

Azért szerencsés, ha a közvetlen vezető és a mentor is részt tudnak venni a kiválasztásban, mert az itt feltett kérdéseik, észrevételeik, elvégzett összehasonlító elemzéseik alapján rengetek hasznos információt gyűjthetnek össze a mentoráltról. Képet alakíthatnak ki eddigi életútjáról, szakmai múltjáról, munkahelyeiről, beosztásairól, sikereiről, esetleges kudarcairól, karrierszándékairól, azok hátteréről, mozgatórugóiról, motivációjáról. Arról is többet tudhatnak meg, hogy a mentorált mit vár el a mentoringtól, a közreműködőktől, különösen a vezetőtől és a mentortól. Milyen a kommunikációs és együttműködési készsége, mennyire fejlett az önismerete, milyennek tartja eddigi munkateljesítményét.

A második szakaszban magának a mentoring felkészítésnek a megtervezése, előkészítése, a tevékenységben közreműködők kiválasztása/felkérése/kijelölése, a

mentoráltak fogadásának előkészítése történik meg. A *mentorlási tervet* (amelyet az elvégzendő feladat céljának megfelelően hívhatnak betanítási, beillesztési, ösztöndíjas, gyakornoki, próbaidős, utánpótlási, karriermenedzselési, tehetséggondozási tervnek is) célszerű a legelső fázisban elkészíteni (erre a célra külön mentorlási tervezési sablont lehet készíteni). A kérdéses munkát általában a feladattal megbízott vezető és a mentor(ok) együtt állítják össze. A mentorlási terv – amelyet az elképzelt folyamat egy részére, általában annak első, legkritikusabb periódusára, vagy az egész időszakra szólóan készítenek el – tartalmazza az elvégzendő tevékenységeket, a résztvevőket, a megvalósításért felelős személyeket, az időpontokat és az ellenőrzés módját. A mentorlási tervben szereplő feladatoknak úgy kell egymást követniük, hogy a mentorált megismerhesse a szervezet szolgáltatási és ügyviteli folyamatait, annak egyes munkaköreit, azok munkafázisait, majd a mentorlási tevékenységgel fokozatosan közelíteni kell a betöltendő munkakör elemeihez, követelményeihez. Nagyon fontos meghatározni, hogy melyik mentorlási fázisra mennyi időt fordítanak. A munkaköri rotáció, még inkább az egyes munkafeladatok közötti rotáció a mentorlási terv fontos része (a munkaköri rotáció lebonyolításához érdemes tervezési sablont készíteni). Ennél a fázisnál lehet nagyon hatékonyan igénybe venni az egyes tevékenységekhez kiemelkedően értő – felkért, vagy kijelölt – munkatársak segítségét. Nagyon fontos a tervet úgy elkészíteni, hogy a mentorálnak már az első napon legyen értelmes feladata, ne érezze magát feleslegesnek. Ezeket a feladatokat olyan formában kell megválasztani, hogy a mentorált gond nélkül és eredményesen teljesíthesse azokat, elkerülve ezzel a sikertelenség okozta kudarc és frusztráció érzését. A tervezésnél ügyelni kell arra is, hogy az elvégzett feladatok hozzásegítsék a mentoráltat ahhoz, hogy logikusan, egymásra épülve ismerje meg azt a munkafolyamatot, amelybe saját munkája beleilleszkedik. Nagyobb szervezetekben lehetőség nyílik rá, hogy a mentoráltra egyedi, alkotó jellegű munkákat is rábízának, ezzel nagymértékben növelhetik önállóságát és motivációját. Az ilyen feladatoknak kiemelt szerepük lehet a tehetséggondozási, valamint az egyéb karrierépítési célzattal megszervezett mentoring programoknál.

E szakasz következő lépéseként az – emberi erőforrás gazdálkodás személyügyi szolgáltatások és tevékenységek humán folyamatához tartozó – *adminisztratív és munkaügyi humán funkciók (feladatok) ellátását* kell megoldani. Itt szükséges az érintett munkaköri leírást, a munkaköri specifikációt aktualizálni, mert a tevékenységek világos, egyértelmű behatárolása, az elvárt követelmények pontos meghatározása, nagymértékben megkönnyíti a mentoring szereplőinek munkáját, nem okoz zavart, félreértést a munkaközbeni együttműködésükben. Részben ehhez a fázishoz sorolható még a mentorált számára írásban átadandó és szóban közlendő dokumentumok és egyéb írásos anyagok összekészítése, illetve azok szóbeli közvetítése is. Ezeknek olyanoknak kell lenniük, hogy átfogó és rendszerezett információkkal szolgáljanak a szervezetről, annak céljairól, történelméről, tevékenységéről, struktúrájáról, kultúrájáról, értékrendjéről, az etikai szabályokról, a munkavégzés környezetéről, a vezetőkről, a kapcsolatrendszeréről és – egyebek mellett – a közszolgálati tisztviselők foglalkoztatására vonatkozó jogszabályokról. Nagyon fontos, hogy ezeknek az információknak a megismertetésére és feldolgozására elég időt kell biztosítani, és a mentoráltak célcsoportjához igazítottan, differenciált „csomagokat” célszerű összeállítani.

A következő lépésként *a munkahelyt kell alkalmassá tenni a mentoráltak fogadására*. Ennek a lépésnek talán a legnagyobb jelentősége a pályakezdő ösztöndíjasok, gyakornokok, próbaidős dolgozók beillesztése során van. Ugyanis ezzel is kifejezésre juttatható, hogy az újként a szervezetbe kerülő mentoráltak fontos feladatokat szánnak, szükség van a munkájára, amelyhez – a lehetőségek határain belül – igyekeznek minden feltételt (megfelelő elhelyezést, technikai eszközök, ergonómiailag elfogadható munkafeltételeket) biztosítani.

Meghatározó jelentőséggel bír a következő lépés, amelyben a *mentor és az egyéb közreműködők* (koordinátor, a mentor munkáját segítő szakember) *személyét határozzák meg*. Ahogy korábban már jeleztük, nagyobb szervezetben célszerű mentori hálózatot kialakítani és belőlük aktuálisan kiválasztani a legmegfelelőbbnek tartott jelöltet. A mentori hálózat tagjait tartalmazó *listát* az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szervezetnek indokolt vezetnie és napra készen tartania. Az arra alkalmasnak bizo-

nyult mentorok közül a döntés hozó vezetőnek a következő szempontokat figyelembe véve ajánlott a mentort kiválasztani:

- a mentor alaposan ismerje a mentorált leendő munkakörének feladatait;
- a mentor legyen tisztában azzal is, hogy milyen kompetenciákkal kell a mentorálnak rendelkeznie. Erről akkor kaphat némi benyomást, ha lehetősége nyílt a mentorált kiválasztásában közreműködni;
- a mentorról egy esetleges korábbi mentoring programban a vezető milyen benyomásokat, tapasztalatokat szerzett, az együttműködésük miként alakult.

A végső döntés meghozatala előtt jó megoldásnak számít, ha a mentor és a mentorált, - a közös munka megkezdése előtt – ismerkedő megbeszélést folytatnak, annak megállapítása érdekében, hogy szimpatikusak-e egymás számára, tudnak-e majd együtt dolgozni, elfogadják-e egymás személyiségét. Amennyiben nem tudnak szót érteni egymással, érdemes a vezetőnek új mentorált párost összeállítania. Kis szervezetek esetében általában valamelyik vezetőnek kell a mentor szerepét felvállalnia. Azonban ekkor is törekedjenek arra, hogy e miatt az objektív nehézség miatt, a szükségesnek tartott mentorálás ne maradjon el. A mentor munkáját segítő szakembert, szakembereket is a vezetőnek kell kijelölnie, azok közül, akik elfogadják a mentor személyét, és megfelelően felkészültek tartják a feladat sikeres teljesítésére. A betanításban és a feladatok rotációjában közreműködő szakembereket a legjobbnak tartott munkatársak közül kell kiválasztani.

Abban az esetben, ha mentoring összes szereplője adott, a következő lépésként a mentorált kiválasztását és *a munka megkezdéséről szóló értesítést* kell megejteni, azoknak a *dokumentumoknak a mentorálthoz történő eljuttatással egyidejűleg*, amelyek a folyamat megindításához nélkülözhetetlenül fontosak.

Ez után kerülhet sor *a mentorált fogadásának előkészítésére*. A szervezetbe, vagy másik munkakörbe, beosztásba történő beillesztés szempontjából ennek a lépésnek, meghatározó jelentősége van. Kisebb szervezeteknél ez viszonylag egyszerűbb feladat, viszont a nagyobb, több szervezeti egységet magába foglaló, esetleg földrajzilag

is eltérő telephelyen működő szervezetnél már körültekintőbben kell eljárni. Az ilyen munkahelyen már a portaszolgálatot is fel kell készíteni az új belépő fogadására, eligazításának fontosságára. A mentorálttal majd együtt dolgozó *közvetlen munkatársak felkészítése* talán az egyik legfontosabb feladat. Tisztában kell lenniük azzal, hogy hogyan milyen viselkedést tanúsítsanak, mire figyeljenek. Az új munkatárs beilleszkedése nem csak az érintett személy problémája, hanem az egész munkacsoporté is. A vezetőnek különös figyelmet kell szentelnie erre a kérdésre, főleg akkor, ha a csoport tagjai összeforrott munkacsoportot alkotnak, mert az ilyen kollektívák nehezebben fogadják be a frissen érkezőket. A vezetőnek a mentorral történt egyeztetést követően pontosan meg kell határozni a következőket:

- milyen feladatokat kell ellátnia a mentoráltnak,
- a vezető mit vár el az egyes munkatársaktól, a mentorig egésze alatt;
- azokkal külön meg kell beszélnie a teendőket, akiknek a mentorig tervben nevesített feladatokat adott.

A közreműködő munkatárs kiválasztásánál, kijelölésénél a következő szempontokra érdemes a vezetőnek figyelnie. Ha lehet, a segítő ugyan olyan nemű és hasonló korú legyen, mint a mentorált. Jó, ha a segítő még viszonylag új a szervezetben, mert így frissen élnek benne a saját beilleszkedési tapasztalatai, az első munkanapon szerzett élmények, örömök, bosszúságok, az esetleges stresszhelyzetek. A mentor munkáját támogató szakember legyen segítőkész, ismerje jól a munkáját, legyen tapasztalt, rendelkezzen jó kommunikációs készséggel, tudjon oldottan beszélgetni a munka informális aspektusairól. Fontos, hogy megbízható, szavatartó, és példamutató magatartást tanúsítson, az ellenőrzés hiányában is törekedjen a feladatok teljesítésére. A közreműködő munkatársat – a mentorral közösen - fel kell készíteni feladata ellátására. Történetesen arra, hogy mit kell feltétlenül megmutatnia, elmondania, milyen munkákba vonja be a mentoráltat, milyen munka-magatartást várjon el tőle, hogyan adjon számára visszajelzést, miként vonja be a munkacsoport napi életébe. Nagyon fontos a közreműködő figyelmét felhívni arra, hogy negatív szervezeti és magatartási megnyilvánulásokat, szokásokat, a köztisztviselői etikai kódexbe

foglaltakkal ellentétes dolgokat ne adjon át, ne közvetítsen, pláne ne erősítsen meg a mentoráltban.

*A harmadik szakaszban történik meg a mentorált számára nyújtandó segítség biztosítása.* A mentoring programban résztvevők célcsoportjától és annak típusától függ az, hogy ennek a konkrét segítségnyújtásnak mire kell kiterjednie. A *kezdeti segítségnyújtásnak* legnagyobb szerepe a szervezetbe újként belépők számára van, ezért most kizárólag ezzel a célcsoporttal és a *munkába állás első napjainak megszervezésével* kívánunk foglalkozni. De megfelelő átalakítás és differenciált felhasználást feltételezve, számos információt, pl. a karrier mentoringban résztvevőknél is érvényesíteni lehet.

Pozitív irányú szemléletváltást eredményez és jelentősen megkönnyíti a résztvevők munkáját, ha a *mentoring szereplői a munka kezdetén valami fajta együttműködési szerződést kötnek egymással*, amelyben kölcsönösen tisztázzák elvárásaikat, szerepvállalásaikat, hatáskörüket, illetékességi területüket és minden egyéb kérdést, amit fontosnak tartanak. A szerződés megkötése történhet szóban és írásban is.

A munkába állás első napján a mentoráltnak közvetlen vezetőjénél kell jelentkeznie, akivel a program feladatait, idejét, célját, az elvárt teljesítményt és eredményeket együttesen tisztázzák. Az adott helyzettől függően a programindító megbeszélésen vegyen részt a mentor és az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szakterület vezetője, vagy annak szakértője. Az első munkanapoknak jól szervezettnek és gördülékenynek kell lenniük. A vezetőnek a következő feladatokat kell ellátnia ezen a téren:

- A munkaügyi szabályoknak megfelelő lépések megtétele: a módosított munkaköri leírás átadása, a nyitott kérdések tisztázása.
- A munkaköri leírás átadása kapcsán az elvégzendő feladatok, a követelmények, a teljesítményelvárások, a viselkedési normák egyeztetése.
- A mentorált számára már első pillanattól átláthatóvá kell tenni, hogy mire számíthat feladatellátása során.

- A mentoráltak gyakran téves elképzelései vannak, illetve lehetnek az elvégzendő munkáról és az ehhez kapcsolódó egyéb kérdésekről. Ilyen esetben a felmerülő problémákat folyamatosan orvosolni kell. A tisztánlátáshoz szükséges valamennyi információt, módszerbeli tudást, munkatapasztalatot meg kell osztani a program résztvevőjével.
- A vezetőnek kell bemutatnia egymásnak a mentoring folyamatban résztvevőket, közreműködőket, és ha a program tervében foglaltaknak megfelelően sor kerül más közigazgatási (hazai vagy nemzetközi) szervezetnél tapasztalatszerzésre, akkor a meghatározott idejű „külsős” munkavégzéssel kapcsolatos valamennyi fontos információt ismertetnie kell.

A mentoring program hosszát és tartalmát mindig az adott közigazgatási szervezet sajátosságaihoz, lehetőségeihez kell szabni. A folyamat hosszától függetlenül, a programot támogató-segítő feladatokat valamennyi vezetőnek el kell látnia. A vezető feladataival nagyjából megegyező feladatokat kell a mentoroknak is teljesíteniük.

Ezek a következők:

- a) A vezető és a mentor áttekinti a mentoring program tervét a mentorálttal. Kikéri a véleményét és a javaslatát. A közös megbeszélés eredményeként véglegesített programterv szerint az érintetteknek együttesen kell hozzájárniuk a feladatok megvalósításához, ami azt jelenti, hogy a mentorált tényleges munkája teljesítése mellett megkezdődik a munkaköri rotációs tervben meghatározott tevékenységek végrehajtását is.
- b) A vezetőnek és/vagy a mentornak gondoskodnia kell arról, hogy a mentorált a munkájához valamennyi szükséges információt, adatot, tényezőt megkapjon, illetve felhasználhasson. Ha a végrehajtandó feladatrendszer nagy, összetett, vagy bonyolult, akkor ajánlott több részre osztani az információ-halmazt. Az anyagok elolvasásához, feldolgozásához szükséges időintervallum végére kitzúznak egy megbeszélési időpontot, amikor a mentorált felteheti a témára vonatkozó kérdéseit, esetleg további információkat kérhet.

- c) A vezetőnek, a mentornak figyelmet kell fordítania arra, hogy a mentoráltak a közelmúltban befejezett felsőoktatási képzésén, vagy a korábbi munkahelyein megtanult és begyakorolt pozitív attitűdjei, illetve a mostani vezető általa megfogalmazott elvárások, értékek, szemlélet és gondolkodásmód között ne legyen nagy és áthidalhatatlan távolság, illetve különbség. Segítenie kell abban is, hogy a különböző szintű és beosztású munkatársak, vezetők egymás közötti érintkezése, viszonya, kommunikációja megfelelő és a mentorált korábbi jó tapasztalataival egyenértékű legyen.
- d) vezető, a mentor akkor tudja jobban megismerni a mentorált elvárásait, ha feltárja munka és karrierambíciói indítékait, valamint kidolgoztatja vele az egyéni karrier elképzeléseket, ezután pedig megbeszéli, hogyan, mely mértékig lehet ezeket megvalósítani. Hiszen a megismert igényeket, szükségleteket, motivációkat csak a szervezet teherbíró képessége határáig lehet kielégíteni.
- e) A vezető és a mentor nyomon követi a mentorált munkáját, függetlenül attól, hogy a rotációs tervben szereplő munkakörökben dolgozik-e, vagy a saját munkakörében tevékenykedve végzi a munkáját. A rotáció ideje alatt kapcsolatot tart az aktuális munkakör közvetlen vezetőjével.
- f) A program résztvevőjének felkészítésével kapcsolatban keletkező problémák gyakran valós vagy vélt sérelmekből származnak. Ezekre figyelnie kell a vezetőnek, a mentornak. Már az első naptól fel kell készíteniük a mentoráltat arra, hogy a hatékony munkavégzés csak kölcsönös alkalmazkodás mellett lehetséges. A vezetőnek, a mentornak figyelnie kell a mentorált alkalmazkodási képességére, illetve arra, hogy milyen mértékben tud alkalmazkodni az új helyzethez, a szervezetben uralkodó vezetési stílushoz, és segítenie kell őt ebben a folyamatban. Ha úgy érzi, hogy a folyamat nem megfelelő, vagy túl lassú, akkor új, a helyzetnek és a mentorált személyiségének megfelelő elemeket kell beiktatnia a program teljesítésébe.
- g) A vezetőnek, a mentornak törekednie kell arra, hogy minél jobban megismerje az új pozíció betöltésére készülő mentoráltat. Elsősorban a következő elemekre fektetve a hangsúlyt:

- érdeklődése, szükségletei, motivációi;
  - temperamentuma (kiegyensúlyozott, lobbanékony, kötekedő, pozitív beállítódású, konstruktív, önbizalommal teli vagy hiányos, nyílt, zárkózott);
  - figyelem tartóssága, terjedelme, elterelhetőség;
  - felületesség vagy alaposág a munkavégzésben;
  - önálló – önállóan a feladatmegoldás során;
  - átfogó vagy részletekre koncentráló gondolkodású;
  - a gondolkodás jellemzői (logikus következtetések, kombinatív készség, probléma észlelése, feldolgozása, megoldása);
  - viselkedés (törekvő, közömbös, szorgalmas, hanyag, elutasító);
  - társas kapcsolatai: segítőkész, toleráns, figyelmes, alkalmazkodó, önző, érvényesülésre törekvő;
  - teljesítménye (elfogadhatatlan, megfelelő, jó, kiváló);
  - kompetenciái (menedzseri, specializáció egy szakterületen, kreativitás, újdonság keresése stb.).
- h) A mentor állandó visszajelzést ad a mentorálynak tevékenységéről, magatartásáról, megbeszélik a problémákat, együtt keresik meg ezek okait és a megoldási lehetőségeket. A feladatok és problémák megoldásában tanácsadással és „coachinggal” támogatja a mentoráltat.
- i) A program tervében kitűzött időpontokban formálisan értékelik a mentorált munkateljesítményét és magatartását. A tervezendő értékelések számát és időpontját nem lehet általánosan meghatározni. Ezt mindig a mentorral egyeztetetten a vezetőnek kell eldöntenie a programperiódus hossza, feladatai és a munka jellege szerint. Ha a programtervben meghatározott értékelések száma nem bizonyul elegendőnek, a mentorálttal megbeszélve beiktathatnak köztes, kevésbé formális (informális) értékeléseket is.

Például nagy szervezetben, ahol a programperiódus egy évre, vagy hosszabb időszakra terjed ki, ajánlott három értékelést tartani:

- az első három hónap elteltével;
- fél év után, a teljesítményértékelés részeként (a hatályos jogszabályi előírásnak megfelelően);
- az év végén zajló teljesítményértékeléssel és minősítéssel együtt (a hatályos jogszabályi előírásnak megfelelően);

j) A vezetőnek, a mentornak ösztönözni, motiválni kell a mentoráltat a szakmai fejlődésre, teljesítménye növelésére, munkaszínvonalának emelésére. Mivel az anyagi ösztönzés lehetőségei nagyon behatároltak, itt elsősorban célszerű a belső motivációt megerősíteni. A legalkalmasabb motivációnövelő technikák:

- célok kitűzése és megvalósításuk értékelése;
- önálló munkavégzés és problémamegoldás támogatása;
- a vélemény kikérése a szervezeti egység munkáját érintő kérdésekben;
- visszajelzés a munkáról és magatartásról;
- delegálás, felhatalmazás;
- bevonás jelentős feladatok megvalósításába.

k) A mentorált készségeinek fejlesztése a vezető és a mentor együttes feladata. Ha úgy látják, hogy feladatok magasabb szintű ellátásához a mentorálynak több segítségre van szüksége, mint pl. a tanácsadás, vagy a személyes „coaching”, akkor – a szervezeti lehetőségeket is figyelembe véve – javaslatot lehet tenni egyéb fejlesztést szolgáló szakmai továbbképzéseken, kompetenciafejlesztő tréningeken való részvételre.

l) A vezetőnek, a mentornak arra is figyelnie kell, miként viszonyul a munkaközösség a mentorálthoz. Ha a pszichoterrornak látják jelét a csoportban, ezt azonnal jelezniük kell a felettes vezetőnek, és intézkedéseket kell hozni ennek megszüntetésére.



- m) Az együttműködésben jelentős szerepe van a szimpátiának, illetve az antipátiának. A megismerés terjedjen ki a mentorált korábbi tényleges eredményeire, szakmai értékeire, képességeire. A vezetőnek, a mentornak számos lehetősége van ezek kipróbálására, a mentorált munkavégzésének megfigyelésére, teljesítményének elemzésére. Ezek a munkával és az új helyzettel kapcsolatos visszajelzések megerősíthetik a kezdeti szimpátiát, de ennek az ellenkezőjét is eredményezhetik. Az új helyzetbe került mentorált jelenhelyzeti megítélésében támaszkodjon a régi munkatársak benyomásaira, tapasztalataira is.
- n) A vezető, a mentor adja meg a mentorátnak a hibázáshoz való jogot, ha azt szeretné, hogy önálló, teljes értékű közszolgálati tisztviselőként tudjon majd tevékenykedni. Ha hibázott, konstruktív kritikát alkalmazzanak a tanulási folyamat segítése céljából.

A *negyedik szakaszban kerül sor* a mentoring program eredményeinek kiértékelésére, az erős és a gyenge pontok beazonosításra, a tanulságok levonására, majd a rendszer, vagy az egyes mentoring típusok fejlesztési irányainak meghatározására. Az *elért sikereket* a résztvevőknek a folyamat közben és a program befejezésekor is érdemes megünnepelniük.

### 5.2.3. A mentoring során alkalmazható módszerek és technikák

A vezetőnek a mentoring programban azokat az általános vezetési technikákat kell alkalmaznia, amelyeket valamennyi munkatársával szemben alkalmaz, de a mentorált esetében az egyes technikák felhasználásában kiemelt figyelmet kell tanúsítania nemcsak a munkához kapcsolódó, hanem a beilleszkedési, a betanítási és a mentorálási célkitűzések megvalósítására is. A mentoring részét alkotó módszereket és technikákat nem csak a közvetlen vezető, de a mentor is alkalmazhatja.

Ezek a technikák lehetnek:

- a munkaköri, a munkafeladatok közötti rotáció,
- a visszajelzés,

- az értékelés,
- a coaching,
- a tanácsadás,
- a delegálás és a felhatalmazás.

#### a) A munkaköri és a munkafeladatok közötti rotáció

A munkaköri rotáció alkalmazása lehetővé teszi, hogy a mentorált jobban megismerje a szervezetet, rendszer- és folyamatszerűen szerezzon tudást, tapasztalatot a szervezetben végzett tevékenységről, munkafázisokról. A feladatellátásához szükséges hatékony személyes kapcsolatokat alakíthasson ki a szervezet különböző egységeiben dolgozókkal. A munkaköri rotáció tartalmára nem lehet általános receptet adni. Minden mentorált számára a közvetlen vezető feladata ezt megtervezni, a betöltendő munkakör sajátosságai és a szervezet tevékenysége függvényében. A megtervezésben a vezető együttműködik: a mentorról, a rotáció tárgyát képező munkakörök vezetőivel; közvetlen munkatársaival.

Alapvető szabály a rotáció megtervezésében, hogy a folyamatok megismerésének szakaszai épüljenek logikusan egymásra, és egyre inkább közelítsenek a későbbi munkakör feladataihoz, követelményeihez. A rotáció tárgyát képező munkakörök számát és az egyes munkakörökben eltöltendő időt egyéni esetenként kell meghatározni figyelembe véve a helyi lehetőségeket is. Meg kell határozni, hogy a más munkakörben eltöltött időszak alatt:

- Ktől kap utasítást a mentorált, illetve ki ellenőrzi a munkáját?
- Milyen konkrét feladatokat kell ellátnia?
- Ki segíti az új feladatok ellátásában?
- Egy adott munkakörben töltött időszak végén milyen tényezők alapján történjék az értékelés és kik legyenek a résztvevők?

Amennyiben a munka jellege olyan, hogy a külső kapcsolatok fontos szerepet játszanak benne, a feladatok hierarchikusan egymásra épülnek a különböző szinteken elhelyezkedő szervezetek között és több közigazgatási szervezetet érintő tevékenységet kell végeznie a mentorálnak, a külső rotáció is fontos a feladatellátásra való felkészülés elősegítésében. Ezt a tevékenységet a közigazgatási szervezetek végezhetik kölcsönösségi alapon is, amennyiben erre lehetőség van.

A rotáció során betöltendő munkakörök esetében a mentoringot a következők szerint érdemes lefolytatni:

- A közvetlen vezető, vagy a mentor átadja a menedzselési feladatokat a rotáció tárgyát képező munkakör vezetőjének, vagyis beszámol az eddig megvalósított feladatokról; a megszerzett ismeretekről, tapasztalatokról, elmondja, hogy mi a célja a rotáció során az érintett munkakör betöltésének, milyen ismereteket, készségeket kell a mentorálnak elsajátítania, végül értékeli a program résztvevőjének eddigi tevékenységét.
- Első nap *az új vezető* bemutatja a mentoráltat a munkatársainak.
- Ha erre szükség van, megismerteti a mentoráltat a szervezeti egység tevékenységével, a betöltendő munkakör feladataival, elvárásaival.
- Megbeszéli az elvégzendő munkákat, illetve azt, hogyha szakmai kérdései, problémái vannak, kihez fordulhat segítségért.
- A munkakörben eltöltendő időszak végén a munkakör vezetője értékeli a mentorált tevékenységét (ehhez a munkafázishoz ki lehet alakítani rotációs lapot, és ezen lehet az értékelés tapasztalatait is feljegyezni), beszámol az eredményekről a mentorált közvetlen vezetőjének, mentorának.

A rotáció alatt, bár a menedzsment feladatokat az éppen aktuális munkakör vezetője látja el, a kapcsolat a mentorált és a közvetlen vezetője, mentora között megmarad. Minden egyes munkakörre, amely a rotációs tervben szerepel – a jelzett – rotációs lapot érdemes kitölteni, amely tartalmazza a munkakör ismertetőit, a feladatokat, az ott

töltött időszakot és a munkakör közvetlen vezetője által készített értékelést a periódus végén. Ezek a rotációs lapok teszik lehetővé, hogy a mentorált közvetlen vezetője és mentora nyomon kövesse, valamint dokumentálja a fejlődést, elvégezze a megtervezett értékeléseket.

#### b) A visszajelzés

A visszajelzés a közvetlen felettes, és/vagy a mentor feladatai közé tartozik. Ezt a kiemelt jelentőséggel bíró vezetői tevékenységet a vezetőnek valamennyi munkatársa, mindennapi munkájának irányítása során alkalmaznia kell. A mentorált felkészítése szempontjából a gyakori és helyesen adott visszajelzésnek hangsúlyos szerepe van. A vezetőnek, a mentornak minden önálló feladat befejezésénél, esetleg részfeladat elvégzésénél visszajelzést kell adnia a végzett munkáról. Ha munkavégzés közben bármilyen problémát tapasztalnak, azonnal jelezniük kell a mentorálnak, és meg kell azt beszélniük vele, közösen keresve a helyes megoldást. Ha a visszajelzés negatív elemeket tartalmaz, akkor *tanácsadással és coachinggal* kell a mentorálást összekapcsolni.

A visszajelzésnek vannak olyan szabályai, amelyeket célszerű mindenkor betartani. Ezek az alábbiak:

- A pozitív és a negatív megélt magatartásokra vonatkozó megállapításokat, célszerű egyszerű és közérthető formában összefoglalni. Javasolt a pozitív megállapítást előtérbe helyezni.
- A visszajelzés konkrét eseményre, tényre épüljön, és tartalmaznia kell az esemény, cselekedet vagy viselkedés leírását, az eredményt, az érintettekre gyakorolt hatást, a szükséges változtatást.
- Határozottan, nem „kerülgetve a forró kását”, de nem ledorongolva kell elmondani a problémát.

A visszacsatoló megbeszélésen tanúsított megoldás, magatartás nagymértékben meghatározza a visszacsatolás sikerét. A vezetőnek, a mentornak a következőkre kell figyelnie:

- A visszacsatolást érdemes pozitív hangvétellel és tartalommal indítani.
- A visszacsatolást adó legyen konstruktív és nyíltan mondja el a véleményét.
- A pozitívumok megerősítése után térjen rá az esetleges problémák ismertetésére.
- A megoldást, a változtatási lehetőségeket a mentorált bevonásával együtt keressék meg.
- A visszajelzés ne legyen kioktató hangnemű, illetve tartalmú.
- A visszajelzést adó biztassa a mentoráltat a pozitív elemek erősítésére, a fejlődésre, az önfejlesztésre.
- Amennyiben a visszajelzést adó szükségesnek tartja a mentorált által jellemzően tanúsított magatartás megváltoztatását, azt érdemes a felettes vezető és a kollégák bevonásával külön megbeszélni, majd ennek a megbeszélésnek az eredményét a mentorálttal közölni.

### c) Az értékelő beszélgetés

A mentoring program tervében meghatározottak szerint a vezetőnek és/vagy a mentornak legalább egy alkalommal értékelnie kell a mentorált tevékenységét, munkamagatartását. Az értékelés célja: a szervezetbe, az új munkakörbe, beosztásba és a munkaközösségbe való beilleszkedés, a szakmai előrehaladás értékelése, az esetleges problémák feltárása, a beilleszkedés és a szakmai előrehaladás további tervezése. (Az értékelésen nyert információk összegyűjtését és archiválását az erre a célra készített sablonnal lehet megkönnyíteni.) Az értékelést szolgáló beszélgetés résztvevői a mentorált, a közvetlen vezető és a mentor. Ha a mentorált az időszak nagy részét a rotációs tervben meghatározott munkakörökben töltötte, akkor meg lehet hívni e munkakörök vezetőit is a beszélgetésre.

Az értékelő beszélgetés mindig alapos felkészülést igényel, ami egyformán vonatkozik az értékelőkre és az értékeltre, azaz a mentoráltra is. A vezetőnek és a men-

tornak két különböző jellegű feladatot kell ellátnia: egyrészt a mentorált felkészítését kell megoldania, másrészt az értékelést végzőknek a saját felkészülésükre is kiemelt figyelmet kell fordítaniuk.

A mentorált felkészítése az értékelésre nagyon fontos, hiszen neki ez lesz az első találkozása az ilyen jellegű beszélgetéssel. Ez határozza meg a mentorált további hozzáállását a teljesítményértékelő beszélgetésekhez. A felkészítésben a következő problémákra kell koncentrálni:

- Az értékelés általános célja a mentorált munkahelyi szocializációjának és szakmai előrehaladásának értékelése.
- A vezető, a mentor bemutatja az értékelés fő mozzanatait, amelyek a következők: a mentorált önértékelése, a vezető értékelése, az eltérő vélemények megbeszélése, a problémák feltárása és megbeszélése, a következő periódus tervének áttekintése és aktualizálása, az értékelő lap kitöltése. (Az értékelést végző megkönnyítheti az értékelt felkészülését a megbeszélésre, ha összeállít egy olyan kérdéssort, amelyre az értékelés során ki fognak térni.)
- A vezető és a mentorált megbeszéli az értékelési szempontokat. Ezek az elvégzendő feladatokra és a fejlesztendő kompetenciákra, illetve a megszerzendő ismeretekre vonatkoznak.
- Hogyan végezze el a mentorált az önértékelést.
- A mentorálnak át kell néznie a munkaköri leírását, illetve a rotációs lapon szereplő feladatokat, a fejlődési célokat. Ezek alapján a következő kérdésekre ad választ:
  - Melyek voltak a számára legfontosabb és legérdekesebb feladatok?
  - Melyek igényelték a legtöbb figyelmet és előkészítést?
  - Melyek azok a feladatok, amelyek a legjobban érdeklik, illetve melyek azok, amelyek a legkevésbé? Miért?

- Milyen eredményeket ért el? Sikerült-e megvalósítani a kitűzött célokat?
- Milyen problémákba ütközött a feladatok teljesítésénél?
- Hogyan tudná ezeket a problémákat kiküszöbölni?
- Miket tart erősségeinek, illetve gyengeségeinek?
- Vannak-e olyan területek, ahol több tapasztalatot szeretne szerezni?
- Vannak-e olyan képességei, amelyeket véleménye szerint eddig nem, vagy csak kis mértékben használt? Hogyan lehetne ezeket jobban hasznosítani?
- Milyen támogatásra lenne szüksége a vezető, a mentor részéről?

A felkészítést még az első értékelési periódus elején (például az első munkahéten) kell elvégezni, amikor kitűzik az első értékelés időpontját és megbeszélik az értékelés szempontjait.

A vezetőnek és a mentornak is alaposan fel kell készülnie az értékelő megbeszélésre. Indokolt átnézniük a mentorált tevékenységére vonatkozó dokumentumokat: a munkaköri leírást és a munkaköri követelményeket, a mentoring program tervét, a munkaköri rotáció tervét és a végrehajtásáról készült dokumentumokat, a mentorált korábbi felkészítéseire vonatkozó anyagokat, a mentoráltra vonatkozó és a visszajelzéseken történeteket felidéző saját feljegyzéseiket.

Ha a vezető a dokumentumok elemzésével összegyűjtötte a fontos, releváns információkat és tényeket, ezekből egy szintézist készít magának a következő kérdések alapján:

- Melyek voltak a mentorált fő feladatai, és hogyan látta el őket?
- Melyek voltak a legjobb eredményei, és azok minek köszönhetőek?
- Melyek voltak az elégtelen eredményei, és mik voltak az okai?
- Milyen esetekben volt nem megfelelő a magatartása a mentoráltkak? Miért?

Fontos, hogy véleménye alátámasztására mindig konkrét tényekre, eseményekre és magatartásokra támaszkodjon, ne a mentorált személyiségét értékelje, hanem a cselekedeteit. Ehhez beszélgethet a mentorról, a rotációban érintett munkakörök vezetőivel, a munkatársakkal. A jövőre vonatkozóan a következő kérdésekre keres választ:

- Milyen új munkakörökben kell majd dolgoznia a mentoráltkak, milyen feladatokat kell ellátnia?
- Milyen készségeit kell fejlesztenie?
- Milyen többletfeladatokat bízhat rá?
- Hogyan lehet kiküszöbölni az eddig tapasztalt hiányosságokat?
- Vannak olyan képességei a mentoráltkak, amelyeket nem, vagy csak részben használ a feladatok elvégzése során?
- Milyen javaslatokat tehetne képességeinek jobb felhasználása érdekében? Milyen segítséget tud nyújtani a mentorjelölt fejlődésében?

A vezető, a mentor és a mentorált megfelelő felkészítése, illetve felkészülése után kerülhet sor az *értékelő beszélgetés megszervezésére és lebonyolítására*.

Ennek az értékelésnek sokkal oldottabb és kevésbé formális keretek között kell megtörténnie, mint mondjuk az egyéni teljesítményértékeléskor. Nem különálló önértékelést és értékelést ajánlott tartani, hanem párbeszédet célszerű folytatni, amely a pozitív elemekből, a mentorált kiemelkedő eredményeiből, sikerélményeiből indul ki, és csak ezután kerülnek szóba az esetleges hibák, problémák. Jó megoldásnak számít, ha a vezető magát a mentoráltkak hagyja, hogy az általa problémásnak érzett területeket felsorolja. Minden esetben közösen kell keresni azok okait és a megoldási lehetőségeket. A múlt megbeszélése után átnézik a mentoring program tervét és elvégzik a szükséges aktualizálást a megbeszéltek akciók, a felmerült igények alapján, természetesen figyelembe véve a szervezeti lehetőségeket.

Néhány szabály, amire figyelni kell az értékelés során:

- A vezető és a mentor egyenlő félként kezeli a mentoráltat, kikéri és meghallgatják véleményét. Igényeit megfelelő komolysággal kezelik még akkor is, ha úgy látják, hogy nem mindegyik megalapozott vagy megvalósítható. Nem szabad kioktatni vagy lenézően bánni vele.
- A vezetőnek, a mentornak nyugodt, érdeklődő, pozitív magatartást kell tanúsítania. Kerülniük kell bármely olyan megnyilvánulást, amely a türelmetlenség látszatát vagy benyomását keltené a mentoráltban.
- A beszélgetést a vezető irányítja figyelve arra, hogy mindig a kívánt mederben maradjon, ne térjen el a tárgytól, és a lényeges megbeszélendő pontokhoz igazodjon. Nagyon fontos szabály, hogy az értékelő vezető és a mentor (megosztva), a rendelkezésre álló idő felénél többet ne beszéljenek, hagyják inkább a mentoráltat megnyilvánulni.
- A vezetőnek és a mentornak tudatniuk kell a mentorálttal, hogy figyelnek. A másik fél meghallgatásához türelem és önfegyelem szükséges. A figyelést egyrészt testbeszéddel lehet jelezni (például előrehajolva a beszélgetőpartner szemébe nézni, időnként bólintva), másrészt plusz információ kérésére alkalmas kérdésekkel, a mentorált által mondottak összefoglalásával.
- Konstruktív hozzáállást kell tanúsítaniuk, hiszen minden embernek szüksége van ösztönzőkre, pozitív visszajelzésekre, amelyek erősítik önbecsülését és tudatják vele mások megbecsülését. A vezető és a mentor bármilyen pozitív megnyilatkozása ilyen jellegű ösztönzőnek számít, amelyet a mentorált „elraktároz az emlékezetében”, és „visszatérhet” hozzá bármikor, azzal a jóleső tudattal, hogy megvalósított valami olyat, amit mások értékelték. Ezért nem csak a kivételesen jó eredményeket kell kiemelni, megdicsérni, hanem a jó teljesítményt is méltányolni kell. A részeredményeket sem lehet figyelmen kívül hagyni.

- A kritizálás minden értékelés sikerének kulcspontja. Egyetlen elfogadható oka van: segíteni a mentoráltnak a fejlődésben és teljesítménye növelésében. A kritikának minden esetben konstruktívnak kell lennie: konkrétumra támaszkodik és a változtatási és fejlődési irányokra és lehetőségekre koncentrálni. Nem szabad a mentorált személyét, személyiségét, attitűdjét kritizálni, csak a cselekedeteit, tetteit, munkában tanúsított magatartását, felsorolva a konkrét tényeket, eseményeket.
- A kommunikáció igen fontos eleme az értékelésnek és általában minden beszélgetésnek. A negatív hatású gesztusok, metakommunikációkat, mellőznie kell a vezetőnek és a mentornak az értékelő beszélgetés folyamán.

#### *d) A coaching*

A coaching során a mentoráltak intenzív támogatást kapnak a munkavégzéshez és személyes fejlődésükhöz. A fejlesztés hosszabb időszakon keresztül, előre egyeztetett személyes találkozók és beszélgetések segítségével történik. Ezekon a találkozókön határozzák meg a fejlesztési célokat, majd megbeszélik a konkrét munkahelyi tapasztalatokat, feldolgozzák a felmerülő problémákat. A coaching sikere mindkét résztvevőtől pozitív hozzáállást, és aktív részvételt feltételez. A coachnak nem az a feladata, hogy kész megoldásokat adjon a mentoráltnak, hanem az, hogy támogassa őt a problémák feltárásában és megoldásában.

A vezető és a mentor tervezett módon dolgozik együtt a mentorálttal egy komplexebb feladaton, a célok megtervezésétől az eredmények megvalósításáig, segítve őt, hogy fejlessze ismereteit, jártasságát. A tanulási folyamat sokkal gyorsabb, ha a vezető, illetve a mentor, aki ismeri a feladatot és a megvalósítás módját, irányítja a mentoráltja lépteit, folyamatos visszajelzést biztosít számára. Ez a megoldás kiküszöböli a teljesítményértékelés utólagos, konstatáló jellegét, hiszen számos negatív jelenség megelőzhető, vagy még idejében korrigálható.



*A coaching összetevő elemei:*

- nagyobb, komoly kihívást jelentő feladatok meghatározása;
- a képességek fejlesztése a gyakorlati munkavégzés során;
- az alkalmazott módszerek, technikák és a környezet összetevőinek elemzése;
- a problémák és a gyenge pontok feltárása, a megoldást szolgáló tervek kidolgozása;
- a mentorált potenciáljának megismerése, erős pontjaira támaszkodva az építkezés megkezdése és következetes végig vitele a lehetőségek és a képességek határáig;
- a vezető, a mentor és a mentorált elkötelezettsége a közösen meghatározott célok és tervek megvalósítása iránt.

*A jó coaching ismertető jegyei:*

- tanulási és nem oktatási folyamat, ezért a mentorált aktív részvételét, közreműködését igényli;
- a mentorált felel a feladat megtervezésért és megvalósításáért, a vezető és a mentor „csupán” jelen van, nyomon követi az eseményeket, visszajelző és tanácsadó szerepet tölt be, szükség esetén együtt dolgozik a mentorálttal;
- a visszacsatolásnak időben érkezőnek, probléma-specifikusnak, a pozitív elemekre épülőnek és fejlesztésorientáltként kell lennie.

*e) A tanácsadás*

A tanácsadás célja, hogy a vezető és a mentor támogassa a mentoráltat a munkamódszerek, a munkastílus, a munka-magatartás kialakításában, segítsen neki, hogy elfogadjon a változást és alkalmazkodjon hozzá. A vezető és a mentor nem vesz részt a konkrét feladat megoldásában, csak segít a mentoráltnak saját megoldása kidol-

gozásában, kivitelezésében. A tanácsadást akkor célszerű alkalmazni, ha a teljesítmény nem éri el az elvárt szintet, és javításához a vezetőnek és a mentornak formális és tervezett megközelítést kell alkalmaznia annak érdekében, hogy pozitív irányú változás következzen be a mentorált munkájában és magatartásában. Ez nem fegyelmi eljárás, ezért pozitívnak és segítőkésznek kell lennie. Rögtön a probléma felmerülése után kell alkalmazni, de előre meg kell tervezni az egyéni teljesítményértékeléshez hasonló feltételek mellett.

A tanácsadás tulajdonképpen egy párbeszéd, amely aktív figyelmet, nyitottságot és segítőkészséget feltételez a vezető és a mentor részéről. Ez esetben sem szabad a negatív elemekre fókuszálni, annak ellenére, hogy a beszélgetést nyilvánvalóan a munkavégzésben felmerült elégtelenség, hiányosság, rossz hozzáállás váltotta ki. A tanácsadás célja a negatívumok kiküszöbölése, ehhez pedig a kiváltó okokat, majd a változási, fejlődési szükségleteket kell feltárni. Ezt követően ki kell dolgozni a hibák felszámolásának módjait, konkrét akciótervet ajánlott készíteni az érintett kompetenciaterület fejlesztésére, a magatartás megváltoztatására.

*f) A delegálás és a felhatalmazás*

A delegálás és a felhatalmazás jó lehetőséget kínál a vezető és a mentor számára, hogy a mentorált munkafeladatait változatosabbá, érdekesebbé tegye. Lehetőséget ad a munkaköri feladatok által igénybe nem vett készségek kibontakoztatására, fejlesztésére. Különösen jól alkalmazható fokozatos fejlesztésre, az ismeretek lépésről-lépésre történő átadására. A delegálás és különösen a felhatalmazás többet jelent, mint írásban vagy szóban kiosztani a mentoráltnak az elvégzendő feladatot, kioktatni őt a feladat elvégzésének módjáról, és nyomon követni a megvalósítást. A vezetőnek és a mentornak a delegáláskor be kell vonnia a mentoráltat a folyamatba, meg kell határozniuk az elérendő eredményt, de nem adnak utasításokat annak elérési módjáról. Annyi mozgásteret kell hagyni a mentorált számára, hogy egyedül határozza meg a feladat elvégzésének módját. Az önállóság a feladat kihívás jellegével együtt növeli a munka iránti elkötelezettséget. A felhatalmazás még ennél is tovább megy, mert a vezető és a mentor nem csak a feladatot, annak megtervezését és lebonyolítását, hanem a végre-

hajtással együtt járó problémák megoldását is átadja a mentorálynak.

Annak érdekében, hogy a delegálás és a felhatalmazás valamennyi résztvevőnek meg hozza a várt pozitív eredményt, azt alaposan elő kell készíteni az alábbi szakaszokat végigjárva:

- *A delegálandó, a felhatalmazás körébe vont feladat kiválasztása:*

A delegálandó, vagy a felhatalmazás körébe vont feladatot úgy kell kiválasztani, hogy az kihívást jelentsen a mentorálynak, újdonságot vigyen a munkájába, de az ismeretei és a készségei lehetővé tegyék azok megvalósítását. Ez nem zárja ki azt, hogy – indokolt esetben – a vezető, vagy a mentor kisebb segítséget ne adhasson a feladatok végrehajtásához. A felhatalmazás alkalmazásakor pedig a vezetőnek és a mentornak valamennyi feltétel megteremtésében, a folyamat menedzselésében kell aktív szerepet vállalnia. Nincs annál frusztrálóbb egy mentorált számára, ha olyan feladatot kell elvégeznie, amelyről egyértelműen tudja, hogy nem rendelkezik a megoldásához szükséges kompetenciákkal.

- *A delegálási és a felhatalmazási megbeszélés*

A delegálás, a felhatalmazás a vezető, a mentor és a mentorált közötti beszélgetés során történik. Ez az írásban delegált feladat esetében sem maradhat el. A megbeszélendő témák a következők:

- a feladat tartalma és az elvárt eredmények, teljesítmény, határidő, a delegálás, a felhatalmazás oka és miért választották a mentoráltat a feladat elvégzésére (a bizalmatlanságot előidéző tényezők kiküszöbölése érdekében),
- a feladat elvégzéséhez szükséges hatáskör átruházása, meghatározva azokat a döntéseket, amelyeket egyedül hozhat a mentorált, illetve, amelyekben konzultálnia kell a vezetővel, vagy a mentorral jóváhagyásukat kérve,
- a feladat elvégzésének ellenőrzési módja és ideje, hogy a vezető és a mentor ne essen a túl gyakori ellenőrzés hibájába, vagy ne hagyja teljesen magára a mentoráltat, mert az első vezetői magatartást a munkatárs úgy fogja értelmezni, hogy

nem bíznak meg benne, míg a másodikat úgy, hogy egyáltalán nem érdekel senkit, hogyan végzi el a rá bízott feladatot.

Fontos, hogy ténylegesen megbeszéljék a delegált, a felhatalmazásba bevont feladatot, és a vezető, a mentor ne csak kioktassa a mentoráltat arról, hogyan végezze el a munkát. Ne kényszerítsék rá saját elképzelésüket és munkamódszerüket, hanem a mentorált véleményéből és elképzeléséből kiindulva beszéljék meg a feladat elvégzésének módját. Ha a mentorált nem kapja meg a lehetőséget az önálló gondolkodásra, kreativitásának kibontakozására, az önálló cselekvésre és a döntéshozatalra, a delegálás, és különösen a felhatalmazás elveszíti fejlesztő jellegét, motiváló hatását. A vezetőnek és a mentornak tudatnia kell a mentorálttal, hogy bármikor konzultálhat velük, tanácsot kérhet, ha valamilyen probléma akad a feladat megoldása során. A vezetőnek és a mentornak a mentorált beleegyezésével kell rendelkeznie a delegálás és a felhatalmazás alkalmazásához.

- *A feladat elvégzése*

A mentoráltat hagyni kell, hogy önállóan végezze el a feladatot, és csak a megbeszélte időpontban, helyen és módon ellenőrizték. Ha a munkahelyen bizalmi légkör uralkodik, a mentorált maga kér tanácsot a vezetőtől és a mentortól ha nem tudja, miként célszerű cselekednie. Beavatkozni csak hibák esetén, vagy a mentorált kérésére szabad. A beavatkozáskor lényeges, hogy a vezető, vagy a mentor ne maga oldja meg a feladatot – bár a kísértés általában nagy – mert ez senkinek sem használ. Tévedések, hibák esetén nem a mentoráltat kell kritizálni, hanem a hiba okait kell feltárni, illetve kiküszöbölésének lehetőségeit kell együtt megkeresni.

- *A delegálás eredményeinek értékelése*

Ez a szakasz azért fontos, hogy a mentorált számára nyilvánvalóvá váljanak a delegálás, a felhatalmazás pozitív hatásai. Itt kínálkozik lehetőség a dicséretre a jó eredményért, az elkövetett hibák forrásainak a felderítésére, és ezek jövőbeni elkerülési lehetőségeinek megbeszélésére, ami tanulási és fejlődési lehetőséget biztosít a mentorálynak.

#### 5.2.4. A mentorált feladatai, felelőssége, jogai és kötelezettségei

A mentorált életében a munkába lépéssel, az életpályán való előrehaladással új időszak kezdődik, amelyben addig nem tapasztalt élethelyzetekben, esetleg eltérő értékrendekkel, normákkal rendelkező közösségben kell helytállnia, beilleszkednie és megfelelő szintű munkavégzést nyújtania. A beilleszkedéshez, az új munkakör megszokásához a szervezetnek és tagjainak biztosítaniuk kell a szükséges feltételeket, eszközöket, ugyanakkor a mentoráltk is aktív, érdeklődő, elkötelezett hozzáállást kell tanúsítania.

A mentoráltak jelentős hányada először a mentoring pályázat beadása, elbírálása és a kiválasztás során találkozik közvetlenül a szervezettel, annak vezetőivel. Már ekkor kialakul benne egy kép és vélemény, amely vagy megerősíti eredeti szándékait a szervezethez tartozás akarását, az új munkakör betöltését vagy az azoktól való távolmaradását illetően. A kedvező döntése setében a pozitív benyomást kell tovább erősítenie, pontosítani és alkalmazkodnia kell az új környezethez, feltételekhez, elvárásokhoz. E beilleszkedés, a betanítás, a mentorálás folyamata akkor veszi kezdetét, amikor a mentorált értesül a felvételéről, kiválasztásáról és kézhez kapja a munkavégzése megkezdéséhez szükséges dokumentumokat, tájékoztató anyagokat.

*a) A mentorált által ellátandó általánosan érvényes feladatok a mentoring program alatt sokrétűek és eltérő jellegűek:*

- **Képzés jellegű feladatok:** megismeri a szervezettel, a vonatkozó törvényekkel, az egyéb szabályozókkal, a közszolgálati tisztviselői léttel, illetve a betöltendő új munkakörrel, beosztással összefüggő ismereteket, munka-magatartási követelményeket. E tanulási folyamatban fontos szerepe van az önképzésnek is.
- **Munkavégzés:** el kell látnia a munkaköri rotációs programban szereplő munkaköröket, majd a saját munkakörét és a kiegészítésként kapott segítő feladatokat.
- **Alkalmazkodás:** meg kell ismernie azt az új helyzetet, amibe került, és megfelelő alkalmazkodási technikát kell közvetlen vezetője és mentora segítségével kialakítania és sikerrel alkalmaznia.

- **Karriertervezési feladatok:** az önértékelés és a kapott információk segítségével meg kell határozni a karriercéljait és azok megvalósítási módját.
- **Információgyűjtés:** a szervezetről, a közigazgatásról, a közszolgálati tisztviselői helyzetről meghatározó jelentőséggel bíró információkat össze kell gyűjtenie és rendszeresen frissítenie kell.
- **Kompetenciafejlesztés:** fejlesztenie kell azokat az általános készségeket, amelyek nagymértékben javítják munkateljesítményét, mint például kommunikációs készség, szervezési és tervezési készség, tárgyalási készség, alkalmazkodási készség, önmenedzselés stb.

*b) A mentorált feladatai a mentoring program első szakaszában*

A mentorált feladatai az első időszakban a programban foglalt tevékenységek, feltételek, követelmények megismerésével, a környezet, a munkatársak, a közvetlen vezető, a mentor megismerésével veszi kezdetét. Az első munkanap meghatározó jelentőséggel bír a mentorált, a vezető és a mentor számára is. A legfontosabb feladatok ebben az időszakban:

*A mentoring program tervezetének megbeszélése:*

A mentorált még az első munkahéten megbeszéli a mentoring program tervét vezetőjével és mentorával. Annak érdekében, hogy a terv a saját karriercéljainak és fejlődési elképzeléseinek is megfeleljen, pozitív és kezdeményező magatartást kell tanúsítania a megbeszélés alatt. Mondja el bátran elképzeléseit, elvárásait, javaslatait. Ezt akkor tudja megtenni, ha megfelelő önismerettel rendelkezik, illetve már megfogalmazott karriercélokka rendelkezik.

*A szervezet és a közigazgatási terület megismerése:*

Ez a feladat viszonylag sok anyag elolvasását, tanulmányozását, egyes esetekben el-sajátítását teszi szükségessé. Az egyes témakörökben megtervezett beszélgetéseken a mentoráltk a következőkre kell figyelnie:

- a beszélgetésekre alaposan készüljön fel,
- mutasson érdeklődést a rá váró feladatok iránt, kérdezzen rá minden olyan elemre, ami nem volt érthető a már megismert és a számára átadott írásos anyagokban,
- törekedjen arra, hogy minél jobban megismerje a szervezet stratégiai céljait, operatív feladatait, kultúráját, munkafolyamatait és valamennyi részterületét.

*Időbeosztás kidolgozása:*

Nagyon fontos, hogy a mentorált már az első naptól – valamilyen formában – határidőnaplót vezessen, illetve kialakítsa magának azt a módszert, amellyel az idejét tervezi, továbbá számon tartja az elvégzendő feladatokat, megbeszéléseket, értekezleteket. Amennyiben ehhez nincsenek meg a támpontjai, a vezetőjétől vagy a mentorától kell segítséget kérnie. Az időgazdálkodás célja, hogy a rendelkezésre álló időt a leghatékonyabban használja fel a feladatok elvégzésére. Ezt akkor sikerül megvalósítani, ha a saját munkaritmusát és módszerét a leoptimálisabban össze tudjuk illeszteni a szervezet által támasztott igényekkel. Az időbeosztás megtervezésénél a kiindulási pont, amire a mentorálnak rá kell kérdeznie:

- a munkaidőre, ennek struktúrájára,
- a rendszeres értekezletek időpontjaira,
- egyéb, rendszeresen ellátandó, fix időpontú feladatokra,
- a mentoring programmal összefüggő egyéb feladatok időpontjaira.

Figyelembe kell vennie azt is, hogy ő maga hogyan tud dolgozni a nap különböző szakaszaiban:

- Mikor tud a legjobban koncentrálni, mikor vannak a holtpontjai?
- Mikor a legkreatívabb és mikor a legkevésbé?

*A munkaszervezéshez és a munkavégzéshez szükséges információk összegyűjtése, tárolása:*

Az első héten a mentoráltat a vezetője és a mentora megismerteti a munka sajátosságaival, a legfontosabb tudnivalókkal. Amennyiben úgy érzi, hogy további információkra van szüksége, kérdeznie kell a vezetőtől, a mentortól vagy a kollegáktól. A kérdések általában a rendszeres munkamegbeszélésekre, programokra, értekezletekre, azok témáira, a résztvevők körére vonatkoznak. A kérdések további köre az információszerzés és átadás, a levelezés szabályaira, lehetőségeire, technikai feltételeire, a rendelkezésre álló egyéb technikai eszközökre, felszerelések használatára, az adminisztratív kötelezettségekre, a felhasznált formanyomtatványokra, a munka-magatartással összefüggő elvárásokra, az érintkezési gyakorlatra, az információk tárolására, az adatbázisok kezelésére stb. terjed ki.

A mentoring program végrehajtásának e fázisában a mentorált legfontosabb problémája – új helyzetéből adódóan - a munkakörnyezethez és a közösséghez való alkalmazkodás. A mentorálnak komoly önfegyelmet is kell gyakorolnia, hogy elkerülje a hosszúra nyúló informális beszélgetéseket, amelyek a munkavégzésben hátráltatják, bár megjegyzendő, hogy ezek a beszélgetések nagymértékben segíthetik a munkahelyi szocializációját. Meg kell találnia az egyensúlyt, az optimális mértéket. A mentorált, akinek az a célja, hogy el tudja magát fogadtatni, abba a hibába eshet, hogy mindenkinek a tetszését el szeretné nyerni, ezért nem viselkedik természetesen. E szocializációs folyamat alapszabályai:

- Próbáljon meg jó benyomást keltetni, de ne akarjon görcsösen mindenkihez közel kerülni.
- Azt kell elérnie, hogy megbízható, pontos és figyelmes embernek tartsák.
- A megítélés legfontosabb mércéje a teljesítménye és a magatartása, ezért fontos, hogy a munkahelyre és a találkozókra pontosan érkezzen, a rá bízott feladatokat ne kezelje félvállról, legyen segítőkész.
- Mivel a mentorált került új pozícióba a csoporton belül, neki kell alkalmazkodnia, türelmesnek lennie.

*c) A mentoring program későbbi fázisának feladatai*

A mentorált elvégzi a program tervében meghatározott feladatokat és saját tevékenysége mellett egyre komplexebb szakmai feladatokat lát el. Ebben a periódusban számos probléma merülhet fel:

- Általában több munkafeladatot kell párhuzamosan megoldani, amelyek eltérő jellegűek, tartalmúak és időigényűek lehetnek. Ezért nagyon fontos a munka megfelelő megszervezése és az időbeosztás optimális megtervezése.
- Minden munkacsoportban vannak kisebb-nagyobb konfliktusok. Az új feladatellátásra készülő mentorált gyakran kerülhet konfliktusba a kollégákkal, illetve gyakran lehet kitéve inzultusoknak, zaklatásoknak, neveltségessé tehetik, kritizálhatják. Ilyen esetekben ezt jeleznie kell a vezetőjének, mentorának amennyiben a kollégák részéről éri a zaklatás, illetve felsőbb vezetőjének, ha a mentor vagy a vezetője részéről észleli ezeket. Azonban mielőtt jelezné a sérelmeket, nem árt, ha elemzi saját magatartását, a csoporthoz, vezetőjéhez, mentorához való viszonyát, és mérlegeli annak esélyét, hogy esetleg saját viselkedése váltotta ki a zaklatásokat.

*d) A mentoring program sikerét elősegítő és a mentorált által alkalmazható technikák*

A mentorálnak is tennie kell azért, hogy betanítása, beilleszkedése, mentorálása zökkenőmentesen történjék a szervezetbe és a munkaközösségbe. Ennek érdekében különböző technikákhoz folyamodhat.

*Az önmenedzselés*

Bár a mentorálnak megvan a kinevezett vezetője, nagyon fontos az önmenedzselési képesség. Ez teszi lehetővé, hogy a lehetőségek által kínált legmegfelelőbb körülmények között tudjon dolgozni. Munkáját optimális ráfordítással tudja időben elvégezni; minden alkalmat kihasználjon arra, hogy fejlessze képességeit és ismereteit; kollégáival, vezetőivel, mentorával megfelelő kapcsolatokat tudjon kialakítani.

ni. Az önmenedzselés önmagunk tudatos irányítása, céljaink meghatározása, életünk, szakmai és vezetői tevékenységünk célorientált és rendszerezett tervezése, személyes erőforrásaink hatékony és eredményes használata. Az önmenedzselés *vezérelvei:*

- a siker eléréséhez szükség van egy jól átgondolt életkonceptióra;
- aktívan kell cselekedni, nem utólag reagálni a dolgokra;
- saját sikereinkért és sikertelenségeinkért elsősorban mi vagyunk felelősek;
- a mások általi menedzselésünk arányát a lehető legkisebbre csökkentjük.

*A jó önmenedzselő:* időt és energiát áldoz a tervek kidolgozására azzal az elvárással, hogy ez a befektetés később megtérül, nem csak környezetével, de saját magával szemben is kritikusnak kell lennie.

*Az időgazdálkodás*

A jó önmenedzselés egyik alapvető feltétele a megfelelő időgazdálkodás, melyhez figyelembe kell venni az alábbiakat:

- a prioritások meghatározása a határidők figyelembe vételével,
- a leghatékonyabb munkamódszer kidolgozása,
- az egyes feladatok elvégzéséhez szükséges idő megtervezése (ha már volt hasonló feladat, a munkanaplóban leírtak alapján, ha nem, a feladatot le kell bontani elemekre és ezeknek meghatározni az időtartamát, tanácsot lehet kérni a vezetőtől, vagy a mentortól),
- hagyni időtartalékot az előre nem látható feladatok elvégzésére, a felmerülő problémák megoldására.

A feladatok elvégzésének kronológiáját az ütemterv elkészítésével lehet meghatározni.



Ennek lépései:

- információgyűjtés az elvégzendő feladatokról (határidőnapló, jegyzetblokk, amire az értekezleteken felmerült teendőket jegyzi fel, a titkárnő és jegyzetfüzete, saját elképzelése szerinti teendők);
- időterv készítése valamennyi feladatra;
- beosztani, hogy melyik feladatot mikor fogja elvégezni.

Az időgazdálkodás javításához időszakosan írja össze és elemezze az időrablókat, majd a három legfontosabbhoz készítsen egy-egy csökkentési vagy kiküszöbölési akciót.

#### *A stressz-kezelés*

A munkahelyen számos tényező okozhat stresszt. Gyakran kell új feladatra, munkamódszerre átállni, jellemző lehet a túlterheltség, vagy az alulterheltség. Stresszt okozhatnak a munkahelyi kapcsolatok, a munkahelyi karrier, az előmenetel nehézségei, vagy éppenséggel a munkahelyi klíma tényezői (pl. az „irigységfaktor”). Minden esetben fontos a stresszt kiváltó okok feltárása, majd csökkentése vagy megszüntetése valamilyen módszerrel. Például, ha túlterheltség az oka, akkor az időgazdálkodás tervezésének átgondolása, az időrablók feltárása és azok csökkentésére akciót kidolgozása, jó módszer lehet. Ha a munkahelyi kapcsolatok okozzák, akkor feltétlenül sort kell keríteni egy beszélgetésre az érintettekkel. Az asszertivitás vagy önérvényesítő képesség, ami minden esetben hasznos.

Az asszertív embertípus viselkedésére a következők jellemzők:

- Világosan és határozottan kéri azt, amit szeretnének.
- Nem célozgatnak, nem mentegetőznek, nem hivatkoznak ürügyekre.
- Tisztelik önmagukat, odafigyelnek magukra, és testük teherbíró képességére.
- Tisztelik a környezetükben élő embereket, és oda is figyelnek rájuk.

- Tiszteletben tartják mások álláspontját még akkor is, ha ragaszkodnak saját kérdésükhöz.
- Konfliktushelyzetekben felkészülnek a kompromisszumos megoldásra.
- Ehhez mindig megtervezik a kívánt végeredményt, azaz az ideális, a reális, és a még elfogadható álláspontot.
- Célokat tűznek ki maguk elé, és megtervezik azokat a lépéseket, melyek a cél eléréséhez vezetnek.

## ZÁRSZÓ

A jelen koncepció összeállításával azt a célt kívántuk elérni, hogy a magyar közigazgatásba – a szükséges feltételek és erőforrások együttes biztosítása eredményeként – a lehető legrövidebb időn belül, ki lehessen alakítani azt a komplex mentoring rendszert, amely valamennyi érintett érdekeit magas színvonalon, és kellő hatékonysággal tudja szolgálni. A mentorálásnak vannak előzményei a közigazgatáson belül, és jelenleg is futnak sikeres programok. Azonban a rendelkezésre álló lehetőségek, a kifejlesztett és kipróbált módszerek közül még viszonylag keveset használnak fel ebben a szektorban. Azt is mondhatnánk, hogy a közismert jéghegy jelenséggel állunk szemben, hisz ebben az esetben a jéghegy nagyobbik hányadát még eltakarja a víz. Így az ott rejtőző – a nemzetközi viszonylatban már jól bevált – megoldások többnyire kihasználatlanul úsznak el az érintett szervezetek és a személyi állomány szeme előtt. A koncepció helyzetelemzéssel foglalkozó részében bizonyítottuk, hogy milyen nagy jelentőséggel bír – legyen szó bármelyik kiemelt célcsoportról is – a betanítás, a beillesztés és a komplex formában megvalósított mentorálás. A nemzetközi példák arra szolgálnak bizonyítékkul, hogy milyen színes módszertani palettáról választhatnak a döntéshozók. Ezeket a mentoring típusokat, kiegészítő gyakorlatokat és technikákat számtalan verzióban lehet kombinálni, illetve felhasználni. A magyar közigazgatás előtt álló feladatok sikeres teljesítése érdekében kidolgozott, modulárisan építkező mentoring rendszer-koncepció is ezekre építve készült el.

Nagyon fontosnak tartjuk, hogy bármelyik megoldás mellett is voksolnak az illetékese – a politika szereplői, vezetők, jogalkotók, HR szakemberek – minden esetben a stratégiai tervezésre és gondolkodásra jellemző megoldást helyezték előtérbe, a mentoringot építsék be, integrálják a közigazgatás emberi erőforrás gazdálkodás rendszerébe, mégpedig úgy hogy – a lehetőségek határait figyelembe véve – mindig a minőségi központú végrehajtás elérését tűzzék ki célként.

## **BIBLIOGRÁFIA (TÉMÁK SZERINT):**

### **Bevezetés, rövid helyzetértékelés:**

Magyary Zoltán *Közigazgatás-fejlesztési program (MP 11.0)* KIM, Budapest, 2011. június 10. 4-50. o.; *Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési program (MP 12.0)* KIM, Budapest, 2012. augusztus 31. 4-70. o. <http://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf> (2015.10.30.)

*Közigazgatás- és Köszolgáltatás Fejlesztési Stratégia (2014-2020)*. Miniszterelnökség, Budapest, 2015. 60-80.o. [http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s\\_feljeszt%C3%A9si\\_strat%C3%A9gia\\_.pdf](http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf) (2015.10.30.)

SZAKÁCS Gábor: *Stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás a közszolgáltatásban = Köszolgáltatati humán tükör 2013* (Ágazati összefoglaló tanulmány), Magyar Közlöny Lap-és Könyvkiadó, Budapest, 2014, 23-315. o. [http://magyaryprogram.kormany.hu/download/b/0b/a0000/13\\_HR\\_AGAZATI\\_TANULMANY\\_AROP2217.pdf](http://magyaryprogram.kormany.hu/download/b/0b/a0000/13_HR_AGAZATI_TANULMANY_AROP2217.pdf) (2015.10.30.)

### **Mentorálás:**

DÁVID Mária – GEFFERTH Éva – NAGY Tamás – TAMÁS Márta: *Mentorálás a tehetséggondozásban*. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége. 2014.

HEGEDE Szabolcs – KOVÁCSNÉ VAS Erzsébet – PAPP Imre – PÁZMÁNDI Zoltán – PINTZ Judit – SCHRÖTTER Ildikó – SZABÓ Melinda: *Pályakezdők mentorálása a közszolgáltatásban itthon és külföldön. Bemutató a Magyar Közigazgatási Ösztöndíj Programon keresztül*. Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal, 2013.10.29.

### **Mentorálás a közigazgatásban (a magyar gyakorlat):**

*A Fogyatékos Felsőoktatási Hallgatók Ösztöndíjprogramja Működési Szabályzata*. 2015. Elérhető: <http://fko.kormany.hu/download/6/8c/e0000/FK%C3%96%202015%20m%C5%B1k%C3%B6d%C3%A9si%20szab%C3%A1lyzat.pdf> – letöltve: 2015. november 6.

*Magyar Közigazgatási Ösztöndíjprogram Működési Szabályzata.* 2016. Elérhető: [http://mko.kormany.hu/download/0/76/21000/MK%C3%96\\_M%C5%B1k%C3%B6d%C3%A9si\\_Szab%C3%A1lyzat\\_al%C3%A1%C3%ADrt.pdf](http://mko.kormany.hu/download/0/76/21000/MK%C3%96_M%C5%B1k%C3%B6d%C3%A9si_Szab%C3%A1lyzat_al%C3%A1%C3%ADrt.pdf) – letöltve: 2015. november 6.

Szivós Mihály: *A hallgatólagos tudás néhány szemiotikai aspektusa.* In: Polanyiana, IX. évfolyam, 1-2. szám, 2000. Elérhető: [http://polanyi.bme.hu/folyoirat/2000/2000-03-HallgatoLAGOS\\_tudas\\_nehany\\_szemiotikai\\_aspektusa.pdf](http://polanyi.bme.hu/folyoirat/2000/2000-03-HallgatoLAGOS_tudas_nehany_szemiotikai_aspektusa.pdf) - letöltve: 2015. október 12.

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

#### **Mentoring programok (nemzetközi körkép):**

Best Practices: *Mentoring. United States Office of Personnel Management.* 2008. szeptember. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/career-development/bestpractices-mentoring.pdf> - letöltve: 2015. október 11.

BOGA-POHL Patricia: *A tudásmenedzsment szerepe a vállalatirányításban.* Doktori (Ph.D.) értekezés (kézirat). Nyugat-magyarországi Egyetem, Sopron, 2013. 39. o. Elérhető: <http://doktori.nyme.hu/412/1/disszertacio.pdf> - letöltve: 2015. november 6.

HAZAFI Zoltán: *Néhány gondolat a közigazgatás munkaerő-piaci versenyképességéről.* In: Hadtudomány. A Magyar Hadtudományi Társaság folyóirata, XXV. évfolyam E-különszám, 2015. 12. o.

HAZAFI Zoltán: *A közszolgálat szabályozási koncepcióinak változása: nemzetközi tendenciák II.* Közigazgatási Szemle, 2007. 1. 33-51. o.

HAZAFI Zoltán: *Egységes és stabil közszolgálat.* Új Magyar Közigazgatás, 2010. 3. 17-27. o.

DUDÁS Ferenc, HAZAFI Zoltán: *Elgondolás és fejlesztési javaslat a közigazgatás személyi állománya teljesítőképességének növeléséről: 2. rész.* Magyar Közigazgatás, 2005. 5. 276-282. o.

*Inclusive Talent Management Top Tips for the Civil Service.* 16. o. Elérhető: [http://www.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2011/09/Inclusive-Talent-Management-Tips\\_tcm6-35851.pdf](http://www.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2011/09/Inclusive-Talent-Management-Tips_tcm6-35851.pdf) - letöltve: 2015. október 11.

#### **Németország:**

*Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung. Empfehlungen zur Gestaltung.* Kiadja a Szövetségi Belügyminisztérium, 2012. július. Elérhető: [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2013/dpm-empfehlungen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2013/dpm-empfehlungen.pdf?__blob=publicationFile) – letöltve: 2015. október 12.

*Der Öffentliche Dienst des Bundes. Ein attraktiver und moderner Arbeitgeber.* Kiadja a Szövetségi Belügyminisztérium, 2014. december. Elérhető: [http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2014/oed.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2014/oed.pdf?__blob=publicationFile) – letöltve: 2015. október 12.

*Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung. Leitfaden zur Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik.* Kiadja a Szövetségi Belügyminisztérium, 2012. július. Elérhető: [http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2013/dpm-leitfaden.pdf;jsessionid=D9D74CC-B9879D8D8161F4CBEE1D5BCDB.2\\_cid364?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2013/dpm-leitfaden.pdf;jsessionid=D9D74CC-B9879D8D8161F4CBEE1D5BCDB.2_cid364?__blob=publicationFile) – letöltve: 2015. október 12.

*Regierungsprogramm „Vernetzte und transparente Verwaltung“.* Abschlussbericht 2013. Kiadja a Szövetségi Belügyminisztérium, 2013. Elérhető: [http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2013/regierungsprogramm\\_abschlussbereich.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2013/regierungsprogramm_abschlussbereich.pdf?__blob=publicationFile) – letöltve: 2015. október 12.

*Verwaltung der Zukunft. Praxisreport mit Beispielen für eine moderne Personalpolitik.* Kiadja a Szövetségi Munkaügyi és Szociális Minisztérium, 2014. július. Elérhető: [http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/verwaltung-der-zukunft.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/verwaltung-der-zukunft.pdf?__blob=publicationFile) – letöltve: 2015. október 12.

### Svájc:

DR. BECK BÍRÓ Kata – GARAY Magdolna – TÖRÖK Réka: *A Nemzeti Pályaorientációs Portál a generációk szolgálatában*. In: Életpálya-tanácsadás folyóirat, 2014. III. szám. Kiadja a Nemzeti Munkaügyi Hivatal. 6-9. o. Elérhető: [http://eletpalya.munka.hu/c/document\\_library/get\\_file?uuid=cb79c7b3-24d8-4e3e-89ce-05ed119257df&groupId=43711](http://eletpalya.munka.hu/c/document_library/get_file?uuid=cb79c7b3-24d8-4e3e-89ce-05ed119257df&groupId=43711) – letöltve: 2015. október 12.

BIBA SÁNDOR: *Az Y-Z-generációs munkáltatói márka építése a közszolgálatban*. In: Hadtudomány. A Magyar Hadtudományi Társaság folyóirata, XXV. évfolyam E-különszám, 2015. 78-85. o. Elérhető: [http://mhtt.eu/hadtudomany/2015/2015\\_elektronikus\\_kulonszam/14\\_BIBA\\_SANDOR.pdf](http://mhtt.eu/hadtudomany/2015/2015_elektronikus_kulonszam/14_BIBA_SANDOR.pdf) – letöltve: 2015. október 12.

TARI Annamária: *Y-generáció*. Jaffa Kiadó, Budapest, 2010.

GELLÉN Márton: *A közszféra és a magánszféra viszonya az egyéni karrierutak tervezésében*. In: PRO PUBLICO BONO: MAGYAR KÖZIGAZGATÁS, 2013. IV. szám. 36-47. o. Elérhető: [http://uni-nke.hu/uploads/media\\_items/gellen-marton-a-kozszfera-es-a-maganszfera-viszonya-az-egyeni-karrierutak-tervezeseben.original.pdf](http://uni-nke.hu/uploads/media_items/gellen-marton-a-kozszfera-es-a-maganszfera-viszonya-az-egyeni-karrierutak-tervezeseben.original.pdf) – letöltve: 2015. október 12.

SZAKÁCS Édua: *Diplomás pályakezdők vagy pályaelhagyók a közszolgálatban*. In: HR & Munkajog, 2015. III. szám. Elérhető: <http://munkajog.hu/rovatok/munkahely/diplomas-palyakezdok-vagy-palyaelhagyok-a-kozszolgalatban> – letöltve: 2015. október 12.

### Ausztria:

*Personal des Bundes 2014. Daten und Fakten*. Kiadja a Szövetségi Kancellária Hivatal. Elérhető: [https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/fakten/publikationen/PJB\\_2014.pdf?4tpyec](https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/fakten/publikationen/PJB_2014.pdf?4tpyec) – letöltve: 2015. október 12.

### Belgium:

FEJES József Balázs – KASIK László – KINYÓ László: *Bevezetés a mentorálás kutatásába*. In: Iskolakultúra 2009/5-6. 40-54. o. Elérhető: <http://www.iskolakultura.hu/ikultura-folyoirat/documents/2009/2009-5-6.pdf> - letöltve: 2015. november 6.

*Guide méthodologique (Seniors-Juniors)*. Organiser la transmission des savoirs. Elérhető: [http://www.fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch\\_km\\_seniors\\_juniors\\_fr.pdf](http://www.fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_km_seniors_juniors_fr.pdf) - letöltve: 2015. november 5.

GYÖRIK Edit – SOLYMOSY József: *Tanulócsoportok működése és szervezése egyéni szempontok alapján a Belvárosi Tanodában* (Kézirat) 3. o. Elérhető: [www.btabp.hu/pdf/irasok/tancsop.pdf](http://www.btabp.hu/pdf/irasok/tancsop.pdf) – letöltve: 2015. november 6.

### Franciaország:

*La transmission des savoirs : guide méthodologique* (janvier 2007). Elérhető: [http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll\\_point\\_phare/Point-Phare\\_transmission\\_des\\_savoirs.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_point_phare/Point-Phare_transmission_des_savoirs.pdf) - letöltve: 2015. november 6.

### A mentoring rendszer bevezetésének lehetőségei, illetve feltételei a magyar közigazgatásban

SZAKÁCS Gábor: *A közszolgálat működését segítő stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás rendszermodellje*. I.m.: SZABÓ Szilvia – SZAKÁCS Gábor (szerk.): *Közszolgálati HR menedzsment*. NKE Szolgáltató Nonprofit Kft. Budapest, 2015. 37-61.

MATISCSÁKNÉ LIZÁK MARIANNA (szerk.): *Emberi erőforrás gazdálkodás*. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Társadalomszolgáltató Kft., Budapest, 2012. 152-158. oldal

### Javaslat a mentoring rendszer közigazgatáson belüli bevezetésére

*Közigazgatás- és Közszolgáltatás Fejlesztési Stratégia (2014-2020)*. Miniszterelnökség, Budapest, 2015. 24-29. oldal és 60- [http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s\\_feljeszt%C3%A9si\\_strat%C3%A9gia\\_.pdf](http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf) (2015.10.30.)

### A közigazgatási mentoring rendszer szereplőinek feladatai

DR. NEMESKÉRI Gyula, PATAKI Csilla, CSONKINÉ PERECSEI Tünde: *A gyakornok képzések módszertana*. Ergofit Systems Kft. Budapest, 2003. június;



DR. NEMESKÉRI Gyula, PATAKI Csilla, CSONKINÉ PERECSEI Tünde: *A vezető feladatai. Módszertani füzet.* Ergofit Systems Kft. Budapest, 2003. június;

DR. NEMESKÉRI Gyula, PATAKI Csilla: *A mentor feladatai. Módszertani füzet.* Ergofit Systems Kft. Budapest, 2003. június;

DR. NEMESKÉRI Gyula, PATAKI Csilla: *A gyakornok feladatai: Módszertani füzet.* Ergofit Systems Kft. Budapest, 2003. június.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---







ISBN 978-963-9208-49-0