

A KÖZIGAZGATÁSI TOVÁBBKÉPZÉSBEN
LEBONYOLÍTOTT MENTORI
PROGRAMOK (2010–2023)

BEVEZETÉS

A mentorálás 2010-től stratégiai szinten is jelentőssé vált a közigazgatásban. A mentorálási stratégia fókuszába a minőségi szakember-utánpótlás került a szolgáltató közigazgatás feltételeinek biztosítása, a közigazgatási szervezet teljesítményének növelése érdekében.

A 2010-es éveket megelőzően az egyes közigazgatási szervezetek sziget-szerűen működtettek mentori programokat. A tervszerű és stratégiai szinten megjelenő mentori rendszer kialakításának igénye a *Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 11.0* [Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium (2011)] alapjain megalkotott *Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020* című dokumentum *Egyénre szabott karriermenedzsment* című alfejezetében (7.2.2.4.) tűnt fel először, amely szerint „az egyéniesítéshez kapcsolódóan külön ki kell emelni a tehetség gondozást (különböző ösztöndíj rendszerekkel), a motivációt és az egyéni fejlesztést. Ennek feltétele, hogy a személyzeti működés integrált részévé tesszük az egyéni teljesítmény rendszerszerű menedzselését, amelynek eredményként növekszik a tisztviselők motivációja, érdekeltté válnak az adott közigazgatási szervezet teljesítményének javításában.” (*Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020*: 71).

A 2011. évben a Magyar Közigazgatási Ösztöndíj megalapításával meg is kezdődött a mentori rendszer kiépítése, támogatva ezzel a pályakezdő tisztviselőket. Beillesztésük elősegítésére később, 2019-ben egy pilotprogram is indult. A vezető-utánpótláshoz kapcsolódó tehetségmentori képzésekkel

összefüggő kutatások pedig 2017-ben kezdődtek meg, majd az eredmények alapján 2022–2023-ban zajlottak a programfejlesztések és a gyakorlati képzések.

A következőkben ezek bemutatását és értékelését végezzük el.

A KÖZIGAZGATÁSI MENTORÁLÁSSAL KAPCSOLATOS ALAPVETÉSEK

Napjainkra valamennyi szervezet, így a közigazgatási szervezetek esetében is felértékelődött a humán erőforrás fejlesztése. A képzett munkaerő iránt kiélezett verseny folyik, ezért a közigazgatásban is egyre inkább teret nyert a tudatos emberierőforrás-gazdálkodás, amelynek része a pályakezdő fiatalok – motivációs elemeket sem nélkülöző – bevonása a közigazgatásba. A pályakezdők esetében különösen számít, hogy világos karriercéljaikhoz folyamatosan inspiráló pályakép társuljon, s ebben kulcsszerepe van az első munkahelyen szerzett beilleszkedési tapasztalataiknak.

A közigazgatás számára kiemelten fontos a pályakezdő fiatalok bevonása és megtartása. A közigazgatási szakemberállomány korfájának összetételében tapasztalható negatív tendenciákra figyelemmel a mentorprogramok jelentősége abban is megnyilvánul, hogy a gyakorlott szakemberek kiválásával (például nyugállományba vonulás) az általuk felhalmozott tudás és tapasztalat – a szervezeti tudás intézményesített és rendszerezett gyűjtése híján – könnyen elveszhet.

A MENTORÁLÁS KÖZIGAZGATÁSBAN BETÖLTÖTT ALAPFUNKCIÓJA

A közigazgatási humán stratégia alapvető célja, hogy 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 szervezeti biztosítani tudják-e önmaguk

számára a megfelelő számban, az elvárt összetételben azt a személyi állományt, amellyel képesek jövőképeket, stratégiai elképzeléseiket elérni, operatív feladataikat ellátni, valamint a munkatársak arra érdemesnek tartott körét egy életpályán át a közigazgatásban megtartani. A közigazgatásban azért sem lebecsülendő e stratégiai célkitűzés, mert a tisztviselők testesítik meg az államot, az állampolgárok pedig a tisztviselők által nyújtott szolgáltatásokon keresztül találkoznak az állammal, és e tapasztalatokon keresztül ítélik meg az állam működését, az állam által nyújtott szolgáltatások színvonalát.

A személyi állomány tudatos, kiszámítható és folyamatos biztosításához a közszolgálati szervezetek részéről elengedhetetlen az átgondolt, a közigazgatási szervezet stratégiai tervéhez és humán stratégiájához igazodó, valamint az embererőforrás-gazdálkodás szakmai előírásainak megfelelő munkaerő-tervezés.

A fentiekből következően a közigazgatási szervek „rákényszerülnek” arra, hogy humán folyamataikat világos stratégiai keretek között alkossák meg. Ennek során a tervszerű utánpótlás biztosítását, a tehetséggondozást, az életciklusokhoz igazodó és egyénre szabott karriermenedzsmentet, a moduláris, kompetenciaalapú fejlesztéseket, a teljesítmény- és az ösztönzés-menedzsmentet állítják a fókuszba.⁸

A MENTORÁLÁS CÉLCSOPORTJAI

A mentoráltak köre igen széles. Mentoráltak lehetnek:

- az 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;

⁸ A stratégiaalkotás alapját a munkaköri rendszer kiépítése kell hogy megelőzze, amelynek során az egyes álláshelyek betöltéséhez szükséges szakmai kompetenciákat, elvárt készségeket is fontos meghatározni.

- ♦ az életciklusokhoz kötődő, 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 (például nők, nemzetiségiek) tartozók;
- ♦ a szervezeti átalakítások és a feladatmódosulások miatt átalakuló feltételek közé, más munkakörbe, beosztásba kerülők.

A beilleszkedésüket, betanításukat, tehetséggondozásukat, karrierépítésüket, coachingjukat segítő, professzionálisan ellátott mentori tevékenységgel jelentősen megemelhető – egyebek mellett – a közszolgálati munkavégzés eredményessége, biztosabb alapra helyezhető a szervezeti, valamint az egyéni érdekek, illetve a munka és a magánélet összhangjának megteremtése, a személyi állomány megelégedettsége, belső motivációjának erősítése, nem utolsósorban az emberierőforrás-gazdálkodás színvonala is.

MENTORPROGRAMOK A MAGYAR KÖZIGAZGATÁSBAN

A hazai gyakorlatban kiemelten fontos szerepet töltött be a 2010-es évek elején indított Közigazgatási Ösztöndíjprogram, amely az alábbi három pillért foglalta magában:

- ♦ Magyar Közigazgatási Ösztöndíjprogram (a továbbiakban: MKÖ),
- ♦ Területi Közigazgatási Ösztöndíjprogram,
- ♦ Fogyatékos Felsőoktatási Hallgatók Közigazgatási Ösztöndíjprogramja.

A kézirat készítésének időpontjában már csak az MKÖ keretében van lehetőség ösztöndíjprogramba bekapcsolódni.⁹ Az MKÖ szabályait a Magyar Közigazgatási Ösztöndíjról szóló 52/2019. (III. 14.) Korm. rendelet állapítja meg. Az MKÖ a Miniszterelnökség tíz hónapos karrierindító programja. A pályakezdő fiatalok számára hazai és külföldi munkatapasztalatot, versenyképes fizetést, folyamatos mentori támogatást, valamint heti rendszerességgel szakmai és közéleti képzéseket nyújt. Az ösztöndíjprogramra olyan magyar állampolgárságú és felsőfokú végzettségű pályázók jelentkezhetnek, akik a pályázat leadásakor még nem töltötték be 30. életévüket, valamint tárgyalóképes angol, német vagy francia nyelvtudással rendelkeznek, amit legalább B2 típusú államilag elismert komplex nyelvvizsgával is igazolni tudnak. A többfordulós kiválasztás során tesztelik a jelentkezők általános műveltségét és közéleti tájékozottságát, valamint személyes és nyelvi kompetenciáit.

Az MKÖ célja, hogy a fiatalok megtalálják az érdeklődési körüket a minisztériumokban, ahol az MKÖ tíz hónapját követően az ösztöndíjasaként megkezdett munkát kormánytisztviselői kinevezéssel folytathatják. Az MKÖ 2021-es évfolyamának ösztöndíjasait 88%-ban foglalkoztatták tovább a minisztériumokban.

Az MKÖ első, belföldi programszakasza alatt az ösztöndíjasok hét hónapig valamely hazai minisztériumban dolgoznak, majd három hónapot külföldön töltenek Magyarország képviselőjeként. Az ösztöndíjprogram kiemelt figyelmet fordít arra, hogy az ösztöndíjasok a minisztériumi munkán túlmenően egyéni képességeiket is fejleszthessék, ezért minden héten előadásokra, kulturális és közösségépítő programokra és nyelvi képzésekre kerül sor. A meghívott előadók között jelenlegi és egykori közjogi méltóságok, elismert oktatók foglalnak helyet: miniszterek, államtitkárok, nagykövetek, illetve különböző, a közszolgálathoz szervesen kapcsolódó testületek vezető tisztségviselői és kutatói.

⁹ A Területi Közigazgatási Ösztöndíjról és egyes kormányrendeletek módosításáról szóló 377/2014. (XII. 31.) Korm. rendeletet és a fogyatékos felsőoktatási hallgatók közigazgatási ösztöndíjprogramjának létrehozásáról szóló 555/2013. (XII. 31.) Korm. rendeletet a közigazgatási ösztöndíjjal kapcsolatos egyes kormányrendeletek módosításáról szóló 234/2018. (XII. 6.) Korm. rendelet helyezte hatályon kívül 2018. december 7-i hatállyal.

Az MKÖ sikeressége a szabályozottságában és a *mentoring*rendszerben rejlik, valamint abban, hogy a külföldi gyakorlati szakasz biztosítása inspiráló elem a Z generáció számára. A mentoroknak minden esetben szakmai felkészítésen kell átesniük, hiszen ők kiemelkedő szakmai tapasztalattal rendelkező, elismert szakemberek, általában kevésbé jártasak a pedagógiában, a pszichológiában, a tudásmenedzsmentben, a tudásátadás módszereiben, ezért fontos, hogy – a mentoráltakkal együtt – betekintést kapjanak a tudásmenedzsment alapkoncepciójába. Ez szintén a siker egyik záloga.

A mentor feladata az MKÖ keretében:

- a programterv elkészítése: a *mentoring*program alapja, ebben rögzítik a mentorált szakmai célkitűzéseit, a célok eléréséhez szükséges tevékenységeket és feladatköröket, valamint ezek ütemezését;
- 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 az MKÖ egyik kulcselemét képezi, mert ez a leghatékonyabb eszköz az ösztöndíjas szakmai fejlődésének mérésére. (A visszacsatolás informális módon természetesen folyamatosan jelen van a mentor-mentorált kapcsolatban, hiszen az ösztöndíjas szakmai tevékenységét, illetve kompetenciáit a mentor élőszóban mindennap értékeli.) Fontos megemlíteni azt a közösségi élményt is, amelyet az MKÖ-t koordináló Miniszterelnökség folyamatosan biztosít az ösztöndíjasok számára, így inspirálva őket a közigazgatásban való elhelyezkedésre. Az MKÖ az utóbbi időkben egyre inkább „elitista” jelleget ölt, ami megnyilvánul a kiválasztási feltételekben, illetve a jelentkezési keretlétszámban, valamint abban, hogy kifejezetten minisztériumok a fogadóintézmények. A keretlétszám a 2011. évi induláskor 250 fő, a 2023. évben már csak 60 fő volt.¹⁰ Ezzel együtt a módszertan példaértékű: a mentorok felkészítése, a folyamatos visszacsatolás, a szervezeti

¹⁰ A Miniszterelnökség Közigazgatási Ösztöndíjprogramért Felelős Osztályának közlése alapján.

kultúrával való megismertetés mind-mind olyan elem, amely alapja lehet egy általános, a közigazgatás valamennyi szintjén modellként alkalmazható rendszer kialakításának.

A KÖZIGAZGATÁSI TEHETSÉGMENTORI KÉPZÉS

A közigazgatásban kutatással megalapozott és a gyakorlatban is megvalósult képzés *A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása* című KÖFOP-2.1.5. kódszámú kiemelt projekt keretében fejlesztett tehetségmentori program.¹¹ A program fókuszja a tehetségek megtartására irányul. A tehetségmentori program megalapozására a Nemzeti Közszerológati Egyetem (a továbbiakban: NKE) 2017-ben igényfelmérő kutatást végzett a közigazgatási szervezetek körében (KREPELKA et al. 2018). Az interjú-alanyokként megszólaltatott vezetők kiemelték a tehetséggondozási program stratégiai fontosságát. Korábban nem léteztek ilyen programok a közigazgatásban: a felső vezető döntésétől függően ugyan voltak tehetségmentori programok, de ezek sem megalapozott módszertan, hanem sokkal inkább vezetői tapasztalat és intuíció alapján zajlottak. A kutatásból levont tapasztalatokra alapozva kezdte meg az NKE a tehetségmentori program kidolgozását.

A közigazgatási tehetséggondozási program célja a tehetségek felkariolása, fejlesztése és motiválása, vezetői szerepre való felkészítése. A program hangsúlyozottan vezetői utánpótlási céllal, vezetői kinevezéssel nem rendelkezők számára jött létre. A tehetségek azonosítása elsősorban a közigazgatási szervezetek feladata: a beosztottak tehetségét legfőképp az adott szervezet vezetője térképezi fel a rátermettség és a motiváció alapján, valamint a munkakörhöz/álláshelyhez kapcsolódó képességek, kompetenciaelvárások mentén. A program keretében a szervezet támogatást kaphat a kiválasztási folyamathoz. A mérésen alapuló közszológáti vezetői kompetenciamérő teszt 13 db egységes közszológáti vezetői kompetenciára épül, összhangban a közszológáti egyéni teljesítményértékelés kompetenciakörével (BELÉNYESI–CSÓKA 2023a: 5).

¹¹ A projekt keretében hasonló tehetségmentori rendszert fejlesztettek ki a rendszeti szervek részére is, de a téma tárgyalásakor kizárólag a közigazgatási szervek számára készített programmal foglalkozunk.

A tehetségmentori program a tehetség és a mentor azonosításával kezdődik, majd a mentor és a tehetség szoros együttműködésén alapuló 4 hónapos szakasz keretében sor kerül az egyéni fejlesztési terv elkészítésére, fejlesztő beszélgetésekre, értékelésre. A tehetségek fejlesztését támogatja az *Úton a vezetés felé I.* és az *Úton a vezetés felé II.* című továbbképzési program. A programot ideális esetben a tehetségek utógondozása követi, azaz szervezeti karriertámogatás, vezetőiutánpótlás-adatbankba kerülés, illetve egyéb, vezetővé válást segítő továbbképzési programok. A tehetségmentorok kétnapos tréningben kapnak felkészítést – célzottan a programban végzendő feladataikra. Ennek keretében megismerhetik a kompetenciaértékelés, a célmeghatározás és a feladatkialakítás releváns szempontjait, valamint tapasztalatokat szerezhhetnek a célravezető kommunikáció, a kérdezőszótechnika, a visszajelzés és a mentori beszélgetés gyakorlatáról. Az *Úton a vezetés felé I.* és *II.* programot kifejezetten a vezetői tehetségek kompetenciafejlesztésének támogatására hoztuk létre. A programok célja, hogy az egyéni tehetségfejlesztési tervek tartalmától függetlenül – vagy adott esetben éppen szorosan támogatva azokat – fejlesszék a legszükségesebb vezetői kompetenciákat, azok mindhárom összetevőjére (tudás, készség, attitűd) kiterjedően. A fejlesztésnél tehát megfelelő arányban van jelen a tudásátadás és az ismeretbővítés, a gyakorlati készségfejlesztés, valamint a kompetencia használatához kapcsolódó attitűdök formálása. A tehetségmentori felkészítés támogatását biztosító programok egy-egy *e-learning*- és tréningmodulból állnak.

Az *Úton a vezetés felé I.* című programhoz tartozó *e-learning* bemutatja a vezetéselmélet legszükségesebb alapjait: a vezetési iskolákat, a vezetői stílusokat és szerepeket. Az *e-learning*ből a mentoráltak megismerhetik a DISC-személyiségtipológiát, amely az önismerethez és a munkatársaik viselkedésének megértéséhez egyaránt hasznos eszközt nyújt. Ezeken kívül a program foglalkozik még a motiváció témakörével, kitérve a DISC-modell személyiség típusainak motivációs igényeire is. Az *e-learninget* követő tréningben a résztvevők elmélyedhetnek a DISC gyakorlati alkalmazásában is, valamint önismeretük bővítésével közelebb kerülhetnek személyes céljaik, erősségeik és fejlesztendő területeik feltárásához. Az *Úton a vezetés felé II.* (BELÉNYESI–CSÓKA 2023b) című program *e-learning*jét tanulmányozva a vezetői kommunikációhoz, az asszertivitáshoz és a csapatépítéshez

szükséges tudás birtokába kerülnek a tehetséges kollégák. Az ezt követő tréningen pedig e témák gyakorlatba ültetésére van lehetőségük, különböző megoldások kipróbálásával és konstruktív visszacsatolások hasznosításával.

A MENTORÁLÁS EREDMÉNYESSÉGE, SZERVEZETI HATÁSA, FOGADTATÁSA

A mentori program esetében a kiválasztást 2022 novemberében és decemberében, a képzéseket pedig 2023 januárjában és februárjában valósítottuk meg. A tehetségmentori programban összesen 74 szervezet, 107 mentor és 110 mentorált vett részt. A felkészítő programokat követően 2023 áprilisában monitoringra került sor: négy közigazgatási szervezetből érkeztek mentorok, mentoráltak és személyügyi vezetők, valamint a névsor kiegészült a Miniszterelnöki Kormányiroda két munkatársával, akik a mentorálási folyamatot szakértőként kísérték. A felmérés fókuszában a programban alkalmazott módszerek, a mentorálás eredményessége és szervezeti hatása állt. A mentorálás eredményességéről mind a három csoport (mentor, mentorált, vezető) pozitívan nyilatkozott. A mentor-mentorált párosításban egyébként többféle „modellt” láthattunk. Egyes szerveknél a mentor és a mentorált más-más főosztályon dolgozott. Más esetekben egyazon szervezeti egységnél dolgoztak, és a főosztályvezető volt a mentor, a mentorált pedig az egyik hozzá tartozó osztályon dolgozott; de akadt példa arra is, hogy a mentor és a mentorált egy osztályon belül, sőt fizikailag is egy helyen dolgozott, de nem ugyanazt a munkát végezte. Optimálisnak azt a megoldást ítéljük, ha a mentor és a mentorált egy szervezetben dolgozik (BOKODI 2022).

A mentorok általánosságban bevonták a folyamatba az irányító vezetőket. A konkrét célmeghatározások és az értékelések megbeszélését tekintve más-más megoldásokat alkalmaztak. Azonban minden esetben megtörtént a tájékoztatás, ami azért is fontos, mert a vezetők bevonása, részvétele megkerülhetetlenné válik a jövőben, ha a cél az, hogy minden szervezet elköteleződjön a mentoring irányába. A mentorok összevetették a kezdetekkorit állapotot és a program végén látott eredményeket: véleményük szerint mindegyik résztvevő fejlődött, és a program sokat segített

a beilleszkedésükben és a betanulásukban egyaránt. A vezetők örültek annak, hogy valaki hosszabb időn keresztül foglalkozik a kiválasztott tehetségekkel. Ugyanakkor némi bizonytalanságot fogalmaztak meg azzal kapcsolatban, hogy vajon a mentorált fejlődése ugyanezt a szintet érte volna-e el mentorálás nélkül is. Megfogalmazták azt is, hogy keveset tudtak a programról, annak lehetőségeiről, várható eredményeiről. A mentoráltak nagyon pozitívan éltek meg a folyamatot. Mindegyik mentorált összekötötte fejlődését a mentor munkájával, hozzáállásával. Fontos volt számukra a kapott támogatás; feltételen bizalomról számoltak be a mentorokkal kialakult viszonyukat illetően. A szervezeti elköteleződésüket is növelte a program. Többen a környezetükkel is lelkesen osztották meg a folyamatok kapcsán szerzett tapasztalataikat, mivel a munkatársak még a vezetőknel is kevesebbet tudtak a mentoringról (BOKODI 2022).

A KÖZSZOLGÁLATI MENTORI RENDSZER PILOTPROGRAMJA

A témához kapcsolódóan meg kell említeni a közszolgálati mentori rendszer bevezetését megalapozó pilotprogramot is. A közszolgálati munkaszervezetbe történő beillesztés fontos eszközéről van szó, amely kiemelt szerepet játszhat a humán tőke megtartásában, továbbá a fluktuáció csökkentésében. A 3 hónapos pilotprogram a közigazgatásban 2019 végén (tehát a szervezet-rendszert érintő változtatások után) valósult meg, és szakaszait „*on the job*” jellegű képzési, beillesztési folyamat jellemezte. A személyre szabott fejlesztési célok meghatározásának, illetve a hetente ismétlődő fejlesztő beszélgetéseknek, rendszeres visszajelzéseknek kiemelt jelentőségük volt, miként a támogató szakmai, illetve szervezeti környezet kialakításának is – a vezetők és a munkatársak együttműködésével. A mentoráltak meg-látása szerint a program leginkább a közvetlen szervezet megismerése és a szervezeti szokások elsajátítása tekintetében volt eredményes; a szakmai fejlesztés, továbbá a szervezet iránti elkötelezettség erősítése kevésbé bizonyult meghatározónak. A mentorok pozitívan értékelték a folyamatosan rendelkezésükre álló szakértők segítségét, a módszertani és a szakmai

támogatást. A tapasztalatok alapján indokoltnak tartott változtatásokat illetően három fő irány rajzolódik ki. Egyrészt – ahogyan már fentebb is említettük – a szakmai tudásátadás hatékonysága érdekében célszerű gondoskodni arról, hogy a mentor és a mentorált azonos szakterületről érkezzen. Másrészt a mentorok felkészítésének tananyaga is bővítésre szorul – főként a közszolgálat iránti elkötelezettség, illetve a belső motiváció növeléséhez, valamint a konfliktusok kezeléséhez szükséges képességek fejlesztése terén. Harmadrészt érdemes megnövelni a program időtartamát – akár 5–6 hónapra (Csóka et al. [é. n.]).

ÖSSZEGRÉSZ

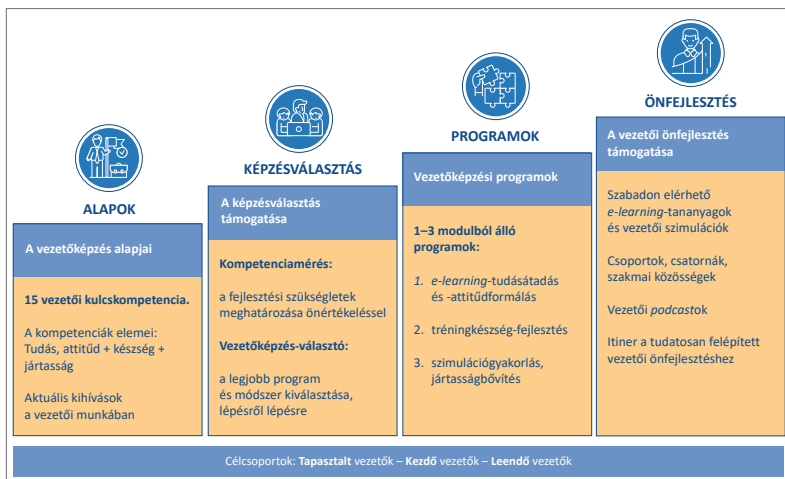
A 2010-es években a mentori rendszer fokozatosan a közszolgálati személyügyi rendszer stratégiai elemévé vált. Az MKÖ a pályakezdő fiatalokra fókuszál, a tehetségmentori program a jövő vezetőit kívánja felkutatni és képezni. A két program közül az MKÖ tekint vissza hosszabb múltra, hiszen pályázatait két tucat éve folyamatosan meghirdetik, és igen magas a jelentkezők száma. Megállapítottuk, hogy az MKÖ a kiválasztási feltételek alapján egyfajta „elitista” képzésnek minősülve működik, ugyanakkor a felhalmozott módszertani tapasztalatok birtokában egy általános, a közigazgatási szervek esetében alkalmazható pályakezdő gyakornoki rendszer kidolgozására nyílna mód. A gyakornoki rendszer esetében kulcsszerepet töltenek be a szakmai tapasztalatokkal rendelkező mentorok, akiknek felkészítését az NKE módszertanilag támogatja. Megjegyezzük, hogy több közigazgatási szerv a helyi sajátosságaihoz és erejéhez mérten egyéb motíváló eszközzel (például szolgálati lakással) is vonzóvá teheti magát a fiatal pályakezdők számára.

Figyelembe kell vennünk azt is, hogy a jelenleg munkaerőpiacra kerülő pályakezdők már a Z generációhoz tartoznak, akik számára a közigazgatási pálya által nyújtott biztonság nem feltétlenül jelent előnyt, így a karrierrendszerbe másfajta inspirációt is be kell építeni.

A tehetségmentori program viszonylag új kezdeményezés, amellyel teljessé válik az NKE által kínált vezetőképzési paletta.

A programkínálatban egyaránt szerepelnek a leendő és a frissen kinevezett vezetők tréningjei, amelyek a vezetői szerepre való felkészülést, illetve a vezetői szerep első hónapjait teszik könnyebbé és tudatosabbá. A tapasztalt vezetők számára kínált programok pedig a mindennapi és az új kihívások kezelésében nyújtanak támogatást. A képzési kínálatban *e-learning* és tréning típusú képzési programok is helyet kaptak. A tréningek esetenként *e-learning*- és/vagy szimulációs programelemet is tartalmaznak. Unikális a magyarországi továbbképzési rendszerek között, hogy egyedül a tisztviselők továbbképzésében van lehetőség arra, hogy szimulációk által is kipróbálják magukat különböző döntési helyzetekben. Az egyes programok választását kompetenciamérés is támogatja (5. ábra).

A tehetségmentori képzés során készített jelentés rámutat arra, hogy kulcsfontosságú a mentor és a mentorált viszonya: lényeges, hogy a mentorált érezze azt a felelősséget, amelyet vezetőként viselnie kell, de bátran támaszkodhasson a mentorára a kihívások leküzdésekor.



5. ábra: A közszolgálati vezetőképzés rendszere

Forrás: saját szerkesztés

Ugyanakkor látnunk kell azt is, hogy a tehetségmentori képzés esetében a meginterjúvolt vezetők meglehetősen hiányos információkkal rendelkeztek a programról, így nem elég jó programot és módszertant fejleszteni, hanem a disszeminációnak is komoly figyelmet kell szentelni, különben a kezdeményezés nem lesz hosszú életű.

A közszolgálati mentori rendszer bevezetését megalapozó *pilot* program esetében lényegi következtetés, hogy az igazán hatékony mentoráláshoz korántsem csak a mentor és a mentorált kooperációja szükséges, hanem ugyanígy elengedhetetlen a „kívülállók” (vezetők, „egyéb” – tehát nem mentor és nem mentorált – munkatársak) bevonása, de legalábbis tájékoztatása, hiszen a mentorálás folyamatában különösen szignifikáns tényező a támogató környezet kialakítása, hogy a mentorált minél gyorsabban be tudjon illeszkedni abba a közegbe, amelyben – remélhetőleg – még éveket, évtizedeket fog eltölteni.

Elgondolásunk szerint a fentiekben vázolt tapasztalatok áttekintésével, mérlegelésével még eredményesebb programokra számíthatunk a jövőben.