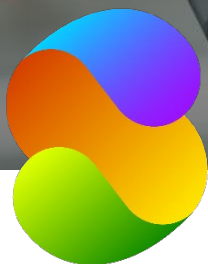




# GENERÁCIÓKON ÁTÍVELŐ ÉS FORDÍTOTT MENTORÁLÁS - MENTORÁLÁSI ÚTMUTATÓ



## INSPIRER

Inclusive workplaces for senior workers

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



**Szerző:** VÁRNAI MÓNIKA  
NAGY ENIKŐ HOZZÁJÁRULÁSÁVAL

**ISBN 978-615-81373-5-5**  
**KIADTA:** TREBAG KFT. MAGYARORSZÁG

INSPIRER - BEFOGADÓ MUNKAHELYEK IDŐSÖDŐ  
MUNKAVÁLLALÓKNAK ERASMUS+ PROJEKT KIADVÁNYA  
PROJEKT N°: 2020-1-SK01-KA204-078253

**VÉLEMÉNYEZTE:**

**VICTORIA ALAMISI** KÉPZÉSI ÉS SZEMÉLYZETFEJLESZTÉSI VEZETŐ,  
HUMAN RESOURCES DEPARTMENT DIAMANTIS MASOUTIS S.A.,  
GREECE

**TÖRÖK NÓRA** HUMÁNERŐFORRÁS-TANÁCSADÓ, SYNEKIT  
CONSULTING AND DEVELOPMENT LTD., KORÁBBAN IKEA HOME  
FURNISHING LTD. HUMAN RESOURCES MENEDZSER  
MAGYARORSZÁG

EZ A DOKUMENTUM A SZERZŐ ÍRÁSOS ENGEDÉLYE NÉLKÜL SEM  
RÉSZBEN, SEM EGÉSZBEN NEM MÁSOLHATÓ, NEM REPRODUKÁLHATÓ,  
ÉS NEM MÓDOSÍTHATÓ SEMMILYEN CÉLBŐL. TOVÁBBÁ EGYÉRTELMIEN  
HIVATKOZNI KELL A DOKUMENTUM SZERZŐJÉRE (SZERZŐIRE) ÉS A  
SZERZŐI JOGI KÖZLEMÉNY MINDEN VONATKOZÓ RÉSZÉRE.

MINDEN JOG FENNTARTVA.

A projekt neve:  
**INSPIRER - BEFOGADÓ MUNKAHELYEK IDŐSÖDŐ  
MUNKAVÁLLALÓKNAK**  
PROJEKT SZÁMA:  
**2020-1-SK01-KA204-078253**

Az Európai Bizottság támogatása ezen kiadvány elkészítéséhez nem jelenti a tartalom jóváhagyását, amely kizárólag a szerzők álláspontját tükrözi, valamint a Bizottság nem tehető felelőssé ezen információk bármilyen felhasználásáért.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## TARTALOM

<b>1. A GENERÁCIÓKON ÁTÍVELŐ ÉS A FORDÍTOTT ÉLETKORÚ MENTORÁLÁS FŐ CÉLJAI ÉS CÉLKITŰZÉSEI - BEVEZETÉS A FORDÍTOTT MENTORÁLÁSBA</b>	<b>5</b>
BEVEZETÉS	5
MI A MENTORÁLÁS?	6
MIÉRT VAN SZÜKSÉGÜNK MENTORÁLÁSRA?	7
MI A FORDÍTOTT MENTORÁLÁS?	9
FORDÍTOTT MENTORÁLÁS A NORVÉG MICROSOFTNÁL - EGY SIKERTÖRTÉNET	10
A GENERÁCIÓKON ÁTÍVELŐ FORDÍTOTT MENTORÁLÁS "INSPIRER" MODELLJE	12
AZ INSPIRER PROJEKT KERETÉBEN VÉGZETT FELADATMEGOSZTÁS PÉLDÁI	12
A SIKERES FORDÍTOTT MENTORPROGRAM ELŐNYEI	12
<b>2. A TUDÁS ÁTADÁSÁNAK KERETRENDSZERE: HOGYAN HOZZUNK LÉTRE EGY FORDÍTOTT MENTORPROGRAMOT?</b>	<b>16</b>
1. LÉPÉS: A FŐ CÉLKITŰZÉSEK BEAZONOSÍTÁSA, A CÉLOK MEGHATÁROZÁSA	16
2. LÉPÉS: A GENERÁCIÓKON ÁTÍVELŐ FORDÍTOTT MENTORPROGRAM MEGTERVEZÉSE	18
3. LÉPÉS: A RÉSZTVEVŐK BEVONÁSA: JUNIOR ÉS SENIOR PARTNEREK	21
4. LÉPÉS: A SZAKÉRTELEM ÉS AZ IGÉNYEK ÖSSZEHANGOLÁSA, A PÁROK VAGY CSOPORTOK LÉTREHOZÁSA	22
5. LÉPÉS. A MENTORÁLÁSI ALKALMAK KIVITELEZÉSE	25
HASZNOS ESZKÖZÖK A MENTORÁLÁSI FOLYAMATBAN	26
<b>3. A RÉSZTVEVŐK KOMMUNIKÁCIÓJÁRA VONATKOZÓ IRÁNYMUTATÁSOK</b>	<b>31</b>
ÁLTALÁNOS ÚTMUTATÓ A MENTORÁLÁSI PROGRAMHOZ	31
ÚTMUTATÓK A MENTOR ÉS MENTORÁLT SZEREPEKHEZ	31
EGY LEHETSÉGES MENTORÁLÁSI SZERZŐDÉS KIVONATA	33
<b>4. A SIKER MÉRÉSE - ÉRTÉKELÉSI ELJÁRÁSOK KIDOLGOZÁSA</b>	<b>35</b>
A KULCSFONTOSÁGÚ TELJESÍTMÉNYMUTATÓK (KPI) HASZNÁLATA A SIKER MÉRÉSÉBEN	35
IDŐVONAL ÉS MÉRÉSI MÓDSZEREK	36
ÉVES VAGY RENDSZERES FELÜLVIZSGÁLATOK	37
<b>5. I. MELLÉKLET: A HARTFORDI ESETTANULMÁNY A FORDÍTOTT MENTORÁLÁSRÓL</b>	<b>39</b>



# A GENERÁCIÓKON ÁTÍVELŐ ÉS A FORDÍTOTT ÉLETKORÚ MENTORÁLÁS FŐ CÉLJAI ÉS CÉLKITŰZÉSEI - BEVEZETÉS A FORDÍTOTT MENTORÁLÁSBA

---

BEVEZETÉS

MI A MENTORÁLÁS?

MIÉRT VAN SZÜKSÉGÜNK MENTORÁLÁSRA?

A MENTORÁLÁS FŐBB TÍPUSAI

MI A FORDÍTOTT MENTORÁLÁS?

FORDÍTOTT MENTORÁLÁS A NORVÉG MICROSOFTNÁL - EGY  
SIKERTÖRTÉNET

GENERÁCIÓKON ÁTÍVELŐ FORDÍTOTT MENTORÁLÁS "INSPIRER"  
MODELLJE

AZ INSPIRER PROJEKT KERETÉBEN VÉGZETT FELADATMEGOSZTÁS  
PÉLDÁI

A SIKERES FORDÍTOTT MENTORPROGRAM ELŐNYEI



## A GENERÁCIÓKON ÁTÍVELŐ ÉS A FORDÍTOTT ÉLETKORÚ MENTORÁLÁS FŐ CÉLJAI ÉS CÉLKITŪZÉSEI - BEVEZETÉS A FORDÍTOTT MENTORÁLÁSBA

### BEVEZETÉS

A jelen mentorálási modell és a hozzá tartozó online mentorálási tér olyan eszközpár, amely mind az idősebb, mind a fiatalabb alkalmazottak számára útmutatást nyújt ahhoz, hogy a fordított korú mentoráláson alapuló transzgenerációs kapcsolatteremtés, információcsere létrejöhessen, Valamint új készségek és bevált gyakorlatok elsajátítására és visszajelzésekre adjon lehetőséget.

A jelen útmutató segítségével a vállalatok párokba rendezhetik a fiatalabb és idősebb munkavállalókat, hogy a fiatalabbak mentorálást nyújtsanak az új technológiák, például a közösségi média terén, az pedig idősebbek megosszák a fiatalabb kollégákkal a piacra vonatkozó meglátásaikat. Ez generációkon átívelő kapcsolatokat építhet, és "kölcsonös mentorálást" eredményezhet, ahol a fiatalabb munkavállalók mentorálják az idősebbeket, míg az idősebb munkavállalók szintén mentorálják a fiatalabb kollégákat a szakterületükön.

A mentorálási modell a vállalat idősebb és fiatalabb munkavállalóit egyaránt megcélozza, hogy motiválja és bevonja őket az egymásnak nyújtott útmutatásba és a szakértelem megosztásába. A megfelelő online tér lehetővé teszi a vállalatvezetők és a HR-menedzserek számára, hogy online párosítsák különböző korú alkalmazottaikat, akik mentorálhatják egymást az új technológiák, például a közösségi média terén, és megoszthatják egymással a fiatalabb célcsoportokkal kapcsolatos meglátásaikat.

A jelenlegi mentorálási modellt egy szlovákiai, magyarországi, luxemburgi, görögországi és németországi tagokból álló nemzetközi szakértői csapat együttműködésével dolgozták ki az *“BEFOGADÓ MUNKAHELYEK IDŐSÖDŐ MUNKAVÁLLALÓKNAK (INSPIRER)”* elnevezésű Erasmus+ projekt keretében. A projektet az Európai Unió Erasmus+ programja társfinanszírozza: KA2 - Együttműködés az innovációért és a jó gyakorlatok megosztásáért, KA204 - Stratégiai kapcsolatok a felnöttekért (Erasmus+ Programme of the European Union, KA2 - Cooperation for innovation and the exchange of good practices, KA204 - Strategic Partnerships for adult education.)

A projekt célja a vállalati és HR-vezetők kompetenciáinak és készségeinek fejlesztése annak érdekében, hogy olyan többgenerációs kultúrát hozzanak

létre, segítsenek elő és tartsanak fenn vállalataikban, amelyben a fiatalabb és idősebb munkavállalók képesek jól kommunikálni.

A mentorálási modell egyike az Inspirer projekt három eredményének, amelyek egy teljes szolgáltatási csomagot alkotnak a vállalatoknál történő fordított mentorálással kapcsolatban. Ezek a következők:

- **Képzési tanfolyam a többgenerációs munkahelyi kultúráról**
- **360° értékelő eszköz a többgenerációs munkahelyi kultúrára vonatkozóan**
- **Generációkon átívelő / fordított korosztályi mentorálási modell és platform**

A fejlesztést egy kérdőíveken és fókuszcsoportos interjúkon alapuló kutatás követte, amely a fordított mentorálással kapcsolatos azon fókuszpontokat, igényeket és hiányosságokat kereste, ahol több információra és iránymutatásra van szükség. A kutatás eredményei az "Összefoglaló jelentés a többgenerációs munkahelyi kultúra képzési igényeiről" ("Synthesis report on the multigenerational workplace culture training needs") című dokumentumban olvashatók. ( <https://inclusiveworkplace.eu/services/> )

Ezt a mentorálási modellt az online mentorálási térrel és a fordított mentorálásra vonatkozó feladatokkal együtt ajánlatos használni.

## MI A MENTORÁLÁS?

A Cambridge Business English szótár szerint a mentorálás:

**“Az a tevékenység, amelynek során támogatunk és tanácsot adunk valakinek, akinek kevesebb tapasztalata van, hogy segítsük a munkájában való fejlődését:**

*Egyéni mentoráláson keresztül képezzük az embereket.*

*A mentorprogramok a vállalat versenyelőnyének növelését szolgálják.”<sup>1</sup>*

A mentor hatással van a mentorált személyes és szakmai fejlődésére adott szervezeti környezetben. A legtöbb hagyományos mentorálásban a vezető beosztásban dolgozó alkalmazottak adnak tanácsot a fiatalabb kollégáknak, azonban a mentoroknak nem feltétlenül kell magasabb beosztásban lenniük, mint az általuk tanácsokkal ellátott munkatársaknak. Ami fontos, hogy a mentorok olyan tudással és tapasztalattal rendelkezzenek, amelyből mások is

<sup>1</sup> <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/mentoring> Meaning of mentoring in Business English, **Cambridge Business English Dictionary** © Cambridge University Press, Letöltve 2021. október 20

profitálhatnak. A mentorálást végző személy a mentor, a mentorálásban részesülő pedig a 2000-es években a "mentorált", de a 'mentor' és a mentorálás kifejezés az ókori görög időkig nyúlik vissza, először Homérosz Odüsszeiájában említik.<sup>2</sup> A mentorálás egy kommunikációt igénylő, kapcsolaton alapuló gyakorlat, de a konkrét meghatározása nagyon tág, több mint 50 különböző definícióval.

## MIÉRT VAN SZÜKSÉGÜNK MENTORÁLÁSRA?

Minden szervezetnek biztosítania kell a karrierfejlesztés valamilyen formáját, annak érdekében, hogy motivált, felfelé törekvő munkatársakat tudjon kinevelni. A mentorálás az egyének és helyzetek széles körére jól alkalmazható, mert segíti az embereket abban, hogy nyugodt, fenyegetésmentes környezetben tanuljanak. Emellett minimális közvetlen költséggel jár. A mentorálás az egyik leggyorsabban terjedő módszer a fiatalok és a vezetői pozíciókban dolgozók fejlesztésére.

A "mentor" szó eredetileg a görög mitológiából származik. Ebben a nagyjából 3000 évre visszanyúló ókori görög eposzban Odüsszeusz hűséges barátjára, Mentorra bízta csecsemő fiát, Télemakhoszt, mielőtt harcolni indul a trójai háborúba. Odüsszeusz azonban évtizedekre eltűnik, és Mentor ez idő alatt gondozza és támogatja a kisleányt.<sup>3</sup> A mai mentorálás azonban a tanoncság, inasság fogalmából ered, ahogy a mesterember átadja tudását az inasnak arról, hogyan kell elvégezni egy feladatot, és hogyan kell boldogulni a kereskedelem világában. Napjainkban a mentorálási programokat a munkavállalók különböző csoportjaira alkalmazzák, többek között:

---

<sup>2</sup> <https://www.open.edu/openlearn/ocw/mod/oucontent/view.php?id=74475&section=2>

<sup>3</sup> Ibid.

- Frissen felvett munkatársak, akik számára hatékony támogatási rendszert kínál, amely segíti őket az oktatásból a munka világába való átmenetben
- Középvezetői pozícióba lépő fiatal vezetők - a mentorálás segítheti őket a magasabb és általánosabb vezetői pozíciókba történő előrelépésben
- Középvezetők és felsővezetők, akik a tanácsadás és útmutatás előnyeit élvezik, amikor a feladatközpontú szerepből funkcionális és felsővezetői pozícióba lépnek át
- Hátrányos helyzetű csoportok - sok szervezet használja a mentorálást bizonyos csoportok, például etnikai kisebbségi csoportok, fiatalok és hátrányos helyzetű emberek támogatására

## A MENTORÁLÁS FŐBB TÍPUSAI

**Egy az egyben mentorálás** - Ez a mentorálás hagyományos modellje, ahol a mentor és a mentorált megállapodnak abban, hogy mentori kapcsolatot létesítenek, hogy segítsék a mentorált fejlődését, előrehaladását és eredményeinek elérését. A mentor nagyobb tapasztalattal rendelkezik a mentoráltnál a kérdéses szakterületen, és a mentorálás ezen fajtája során tanácsadóként és útmutatóként segítheti a a mentoráltat.

**Egyenrangú mentorálás** - Az egyenrangú mentorálás során a hasonló korú és tapasztalatú kollégák mentorálják egymást. A mentorok felváltva lehetnek "mentorok" és "mentoráltak", de összességében az egyenrangú mentorálás egy formális támogatási rendszer kialakításáról, a közös tanulásról és az egymás iránti felelősségről szól.

**Csoportos mentorálás** - A mentorálás ezen típusa azt jelenti, hogy egyetlen mentor dolgozik mentoráltak egy csoportjával. A csoportos mentorálás rövid idő alatt több mentoráltat ér el és befolyásol, és különösen hasznos, ha a szervezetnek kevés a jó mentora. Segít egy befogadó környezet létrehozásában. A csoportos mentorálás a résztvevők csapatmunkával kapcsolatos készségeit is javítja.

**Csapatmentorálás** - A sporthoz hasonlóan a csapatmentorálás a mentorok és a mentoráltak egy csoportját foglalja magában, akik a mentorálási foglalkozásokon egy csapatként vesznek részt. Ez a fajta mentorálás

elősegítheti a sokszínűséget és a befogadást, mivel teret biztosít a különböző véleményű és nézőpontú emberek találkozásának és egymástól való tanulásának. A csoportos mentoráláshoz hasonlóan ez is segíti a csapatmunkát, és megelőzi a kivételezés vagy elitizmus előfordulását, amellyel az egyszemélyes mentorálás néha járhat.

**Fordított mentorálás** - A klasszikus értelemben vett fordított mentorálás pontosan az, aminek hangzik, amikor egy fiatalabb személy mentorál egy idősebb személyt. Minden, két ember közötti mentorálási kapcsolat esetén adott a lehetőség a fordított mentorálásra is, hiszen mindig sokat tanulhatunk egymástól. Egy fordított mentorprogram azonban formalizálja és elérhetőbbé teszi ezt a folyamatot.

## MI A FORDÍTOTT MENTORÁLÁS?

A fordított mentorálás értékes generációs és kulturális perspektívát nyújt a vállalat vezetői és alkalmazottai számára, és a kor, az etnikai hovatartozás, a kultúra és a nemek közötti szakadék áthidalásával elősegítheti a befogadást.

Sok vállalat alkalmaz korosztályi alapú fordított mentorprogramokat, ahol az Y-generációsok segítenek az idősebb kollégáknak megérteni a generációs eltéréseket és elsajátítani az új technológiákat. Például azoknál a vállalatoknál, ahol a technológia gyorsan fejlődik, gyakori, hogy a fiatalabb alkalmazottak jobban értenek hozzá, mint rangidős kollégáik. Ilyenkor mentorokként őket jelölik ki, hogy a hierarchiában feljebb álló alkalmazottaknak képzést nyújtsanak a közösségi médiáról és a technológiai fejlesztésekről.

Más fordított mentorprogramok arra összpontosítanak, hogy a többségi csoportokhoz tartozó vezetőket más etnikai és faji háttérrel rendelkező fiatalabb kollégákkal, heteroszexuálisokat LMBTQ kollégákkal, nem fogyatékkal élő kollégákat fogyatékkal élő kollégákkal hozzanak össze. Mindezekben az esetekben a mentorok egyéni és egyedülálló tapasztalatokkal rendelkeznek, amelyekkel értékes betekintést nyújthatnak rangidős kollégáiknak, és más vezetőket is inspirálhatnak arra, hogy tegyenek lépéseket az akadályok lebontása és a befogadás elősegítése érdekében.

Az ilyen típusú fordított mentorálási folyamatban a mentor (gyakran fiatalabb, sokszínű vagy alulreprezentált munkaerőt képviselve) mentorálja a vezető beosztású személyt, hogy milyen a vállalatnál egy alulreprezentált csoport tagjaként dolgozni. Az etnikai és LMBTQ kérdésekről, vagy más kisebbséget érintő témákról szóló beszélgetések viszont egyenlőséggel, sokszínűséggel és befogadással foglalkozó szakértelmet és tapintatot igényelnek. Ezért a vállalatok gyakran indítanak fordított mentorprogramokat, először az életkor

és a technológia, majd később a nem, végül pedig más kisebbségi jellemzők bevonásával.

A fordított mentorálás által nyújtott tanulási és életviteli lehetőségek számosak és alakíthatók, a mentorok és a mentoráltak között kialakuló kapcsolatok pedig javíthatják a munkahelyi morált, és olyan kollegiális kapcsolatokhoz vezethetnek, amelyek még jóval a mentorálási folyamat befejezése után is fennmaradnak. Semmi sem üzeni jobban, hogy "értékeljük a képességeidet és amit a vállalatnak nyújtasz", mint az, ha megkérjük az illetőt, hogy ossza meg a tudását, és kezdjen el másokat coachingolni és inspirálni - a felsővezetőkkel kezdve.

Az alábbi táblázat jól mutatja be a fordított mentorálás szükségességét egy amerikai vállalatnál készült felmérés alapján, amely 2013-ban sikerrel vezette be a fordított mentorálási programot. A generációk aránya közötti elmozdulás jelentős.

MUNKAERŐ KOR SZERINTI, SZÁZALÉKOS ARÁNYAI				
GENERÁCIÓ	SZÜLETÉS ÉVE	2005	2010	2015
Y-GENERÁCIÓ	1982-2000	4	14	25
X-GENERÁCIÓ	1966-1981	43	44	44
"BABY BOOMERS"	1946-1965	53	41	31
VETERÁNOK	1926-1945	3	1	0

1 táblázat: A The Hartford által 2012-ben rendelkezésre bocsátott munkaerő-összetétel előrejelzés (Forrás: Reverse Mentoring at The Hartford, Innovative Practice Brief, 2013 Hozzáférés: 2021. június 5

[https://www.bc.edu/content/dam/files/research\\_sites/agingandwork/pdf/publications/hartford.pdf](https://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/hartford.pdf) )

## FORDÍTOTT MENTORÁLÁS A NORVÉG MICROSOFTNÁL - EGY SIKERTÖRTÉNET

*"A fordított mentorálás segít abban, hogy betekintést nyerjek a következő generációba, hogy kik ők, mit értékelnek, és hogyan érdemes kommunikálni velük. Ilyet még soha nem tapasztaltam a karrierem során."*

*"Sokkal digitálisabbá váltunk, és látom, hogy ez pozitívan hat a csapatainkra. Megváltoztattuk a közösségi média, a Yammer és a vizuális eszközök használatát mindenben, amit csinálunk. Folyamatosan tanulunk."*

Michael Jacobs, vezérigazgató, Microsoft Norvégia<sup>4</sup>

*"Minden a gondolatok megosztásáról, a meglátásokról, a kérdések felvetéséről és egymás megértéséről szól."*

*"Manapság minden az együttműködésről, a kommunikációról és a közös munkáról szól, és a fordított mentorálás valóban segít nekünk abban, hogy betekintést nyerjünk egymás világába és megértsük egymást."*

*"Minden a párbeszédéről, az egyensúlyról és a bizalomról szól"*

**Magnus Svorstøl Lie, a Diplomás Alkalmazottak Microsoft Akadémiáján  
(Microsoft Academy of College Hires) keresztül alkalmazott partneri  
értékesítési vezető<sup>5</sup>**

A Microsoft Ausztria 2014-ben elsőként vezette be a fordított mentorprogramot, melyet a siker után gyorsan kiterjesztettek a Microsoft Norvégiára és más európai Microsoft-csoportokra is. A Microsoft 2015-ben betekintést engedett egy norvégiai fordított mentorálási példába, ahol Michael Jacobs vezérigazgató rendszeresen (kéthavonta) találkozik Magnus Svorstøl Lie-vel, a Microsoft Academy of College Hires (MACH) programon keresztül foglalkoztatott partner értékesítési vezetővel, aki a fordított stílusban tart egy-egy személyes ülést, és témák széles skáláját járja körül. Minden egyes találkozó napirendjét Magnus állítja össze, és gondoskodik arról, hogy az megfeleljen Michael követelményeinek. Michael számos témában kap coachingot, többek között az új digitális kommunikációs eszközökkel és a munkahelyi trendekkel kapcsolatban, míg Magnus kulcsfontosságú vezetői meglátásokba nyer betekintést és szélesebb perspektívában részesül. A program sikeréről a legjobb, ha idézeteken keresztül adunk gyors ízelítőt:

*"Mivel napjainkban akár 5 generáció is egymás mellett dolgozik a munkahelyeken, az európai vezetők minden eddiginél nagyobb generációs szakadékkal, változó elvárásokkal, valamint azzal az állandó igénnyel szembesülnek, hogy a "digitális" élvonalban kell maradniuk. Segítségképpen egyre több felsővezető fordul fiatalabb kollégáihoz betekintésért és útmutatásért. A hagyományos mentorálás, ahogyan azt ismerjük, a visszájára fordult, és az Y generáció lett a nélkülözhetetlen mentor a felsővezetők számára, akik szeretnének az élvonalban maradni."*

*"Michael és Magnus számára a programhoz való csatlakozás segített abban, hogy szélesítsék látókörüket, bizalmat építsenek, megosszák egymással technikai készségeiket, például a közösségi média optimalizálásával"*

<sup>4</sup> Microsoft Features: Reverse mentoring: How millennials are becoming the new mentors <https://news.microsoft.com/europe/features/reverse-mentoring-how-millennials-are-becoming-the-new-mentors/>

<sup>5</sup> Ibid.

*kapcsolatban, de még a napi rutin igazítását is elősegítette. A középvezetés szervezeten belüli kommunikációjának újragondolása és az Y-generáció felhatalmazása arra, hogy hangot adjanak kérdéseiknek vagy aggályaiknak, mind példák mutatnak a beszélgetéseik által kezdeményezett változásokra."*

A fordított mentorálás mindkét résztvevő számára váratlan és gyakran felbecsülhetetlen értékű tapasztalatokat kínál, ami a résztvevők és a vállalat számára is nagyszerű win-win megoldás.

## A GENERÁCIÓKON ÁTÍVELŐ FORDÍTOTT MENTORÁLÁS "INSPIRER" MODELLJE

A szervezetek és a munkaerőpiac jelenlegi és folyamatosan változó igényei alapján az INSPIRER projekt a fordított mentorálás továbbfejlesztett modelljét alkalmazza. Az INSPIRER Generációkon Átívelő Fordított Mentorálás (Cross-Generational Reverse Mentoring) újdonsága az a hozzáállás, hogy mindkét irányban egyforma mentorprogramot alakítson ki, a két vagy több résztvevő kölcsönösen mentorálja egymást. Ez lehetővé teszi számukra, hogy kiegyensúlyozott kapcsolatot alakítsanak ki, elismerve, hogy mindkét vagy minden résztvevő rendelkezik olyan szakértelemmel, amelyet megoszthatnak. Ez a hozzáállás már jelen van a fordított mentorálásról szóló újabb cikkekben, de gyengébb formában. Az INSPIRER projekt keretében kifejlesztett mentorálási modell kifejezetten egyenlő, kölcsönös kapcsolatot jelent a mentoráló páron vagy csoporton belül.

## AZ INSPIRER PROJEKT KERETÉBEN VÉGZETT FELADATMEGOSZTÁS PÉLDÁI

Az INSPIRER projekt keretében a lehetséges felhasználók számára egy sor feladatot készítettek, amelyek a projekt weboldalán (<https://inclusiveworkplace.eu/services/>) érhetők el. A 27 feladatból a kiválasztást kulcsszavak könnyítik meg, az elkészített feladatokban különböző témák, területek és módszerek szerepelnek.

## A SIKERES FORDÍTOTT MENTORPROGRAM ELŐNYEI

**A munkaerő megtartásának magasabb aránya:** Az Y-generációs alkalmazottak megtartásának javítása kulcsfontosságú, ezzel ma sok szervezet küzd. A tanulmányok azt mutatják, hogy az Y-generációsok 43%-a tervezi, hogy a következő két évben elhagyja munkahelyét. Mivel ma a munkaerőpiac

legnagyobb létszámú generációjáról van szó, a kilépési szándékuk nagy hatással van a szervezetekre. Egyes szervezetek fordított mentorprogramok indításával kezelik az Y-generáció munkahelyről való távozáshoz való hozzáállását.

De vajon ez valóban hatással lehet-e a megtartott munkavállalók arányára? Egy amerikai pénzügyi szolgáltató, a Pershing például 2017-ben fordított mentorprogramot vezetett be. Az egész vállalatra kiterjedő kezdeményezés bevezetését követően a Pershing 96%-os megtartási arányt tapasztalt a 77 Y-generációs résztvevőnél<sup>6</sup>, ami azt jelenti, hogy a fordított mentorálási kísérlet abszolút sikeres volt.

**Javuló elköteleződés a vállalati kultúrához:** A fordított mentorprogram segít a mentoroknak és a mentoráltaknak abban, hogy jobban kapcsolódjanak a szervezet kultúrájához. Azáltal, hogy egy fiatalabb alkalmazottat egy felsővezetővel párosít vagy csoportosít, a szervezet új betekintést nyújt a fiataloknak a szervezetbe, segítve őket abban, hogy a kultúra minden aspektusához kapcsolódjanak

**Nagyobb mértékű befogadás:** A fordított mentorálással a szervezetek olyan befogadó kapcsolatokat építenek ki, amelyek nem veszik figyelembe az életkort, az etnikai hovatartozást vagy a nemet. Ez a befogadó jelleg szélesebb körű, és koherensebb betekintést nyújt a felsővezetőknek a munkavállalói csapatba. A Procter & Gamble például fordított mentorprogramjában felsővezetőket és fogyatékkal élő munkavállalókat párosított. A mentorálási folyamat során hamar kiderült, hogy a belső videók nem voltak hozzáférhetőek a hallássérült alkalmazottak számára. Miután a felsővezetők szembesültek a problémával, feliratok alkalmazásával könnyen meg is oldották.

**Nagyobb sokszínűség a tehetség gondozásban:** Amikor a mentorálási kapcsolatban különböző háttérű csoportokat párosítanak vagy csoportosítanak, a felsővezetőknek lehetőségük nyílik személyes beszélgetéseket folytatni a sokszínűségről. Ez rövid távon javítja az empátiát és csökkenti az ismeretek hiányából eredő előítéleteket. Hosszú távon ezek a mentori kapcsolatok kulcsfontosságúak a felsővezetői pozíciókat betöltő munkatársak sokszínűségének elősegítéséhez.

**Elősegíti a technológiai változásokat:** A szervezeti szintű változás nehéz, és a technológiai változás talán a legnagyobb kihívást jelentő elmozdulás. A

---

<sup>6</sup> <https://www.forbes.com/sites/jasonwingard/2018/08/08/reverse-mentoring-3-proven-outcomes-driving-change/#3ec51efc8b51> Letöltve: 2021. jún. 21

fordított mentorálás lehetőséget nyújt a változás előmozdítására és arra ösztönzi a fiatalabb alkalmazottakat, hogy megkérdőjelezzék a meglévő stratégiákat és folyamatokat.

**Ösztönzi a kulturális változást:** Világos, hogy a szervezeteknek lépést kell tartaniuk a digitális világ folyamatos fejlődésével. A fordított mentorálás lehetőséget ad nekik arra, hogy lépést tartsanak a társadalmi és digitális változásokkal, vagy akár megelőzzék a trendeket a fiatalabb alkalmazottakon keresztül. Példaként említhető, hogy az Estee Lauder vezérigazgatója, Fabrizio Freda 2018-ban fordított mentorprogramot vezetett be, amelynek eredményei arra ösztönözték a szépségipari vállalat vezérigazgatóját, hogy nagyobb figyelmet fordítson a közösségi média influencerekre, és a Dreamspace tudásmegosztó portál elindítását kezdeményezze.<sup>7</sup>

**A fordított mentorálás egyéb előnyei közé tartoznak:**

- A tanulási kultúra fejlesztése
- Generációs szakadékok áthidalása
- A fiatalabb alkalmazottak vezetői készségeinek fejlesztése
- Különböző perspektívák megosztása
- A kommunikációs készségek fejlesztése
- Az önbizalom és az önismeret fejlesztése

---

<sup>7</sup> <https://www.ft.com/content/d5d0819c-208b-11e8-9efc-0cd3483b8b80> Letöltve: 2021. jún. 18.



## A TUDÁS ÁTADÁSÁNAK KERETRENDSZERE: HOGYAN HOZZUNK LÉTRE EGY FORDÍTOTT MENTORPROGRAMOT?

---

1. LÉPÉS: A FŐ CÉLKITŰZÉSEK BEAZONOSÍTÁSA, A CÉLOK KITŰZÉSE
2. LÉPÉS: A TÖBBGENERÁCIÓS FORDÍTOTT MENTORPROGRAM MEGTERVEZÉSE
3. LÉPÉS: A RÉSZTVEVŐK BEVONÁSA: JUNIOR ÉS SZENIOR PARTNEREK
4. LÉPÉS: A SZAKÉRTELEM ÉS AZ IGÉNYEK ÖSSZEHANGOLÁSA, A PÁROK VAGY CSOPORTOK LÉTREHOZÁSA
5. LÉPÉS. A MENTORÁLÁSI ALKALMAK VÉGREHAJTÁSA



## A TUDÁS ÁTADÁSÁNAK KERETRENDSZERE: **HOGYAN HOZZUNK LÉTRE EGY FORDÍTOTT MENTORPROGRAMOT?**

A következő lépések szükségesek egy fordított mentorprogramhoz:

- 1. lépés:** A fő célkitűzések beazonosítása, a célok kitűzése.
  - 2. lépés:** A mentorprogram megtervezése
  - 3. lépés:** A résztvevők bevonása: Junior és szenior partnerek
  - 4. lépés:** A szakértelem és az igények összehangolása, a párok vagy csoportok létrehozása.
  - 5. lépés.** A mentorálási alkalmak végrehajtása
- + 1. lépés:** A siker mérése - értékelési eljárások

Ebben a fejezetben az 1-5. lépést ismertetjük, és egy külön fejezet foglalkozik a siker mérésére szolgáló értékelési eljárásokkal és tippekkel (lásd 4. fejezet: A siker mérése - Értékelési eljárások kialakítása) Természetesen ezek javasolt lépések, de az alkalmazó szervezet egyedi igényei alapján módosítani lehet őket.

### **1. LÉPÉS: A FŐ CÉLKITŰZÉSEK BEAZONOSÍTÁSA, A CÉLOK MEGHATÁROZÁSA**

Először is **határozzon meg egy világos célt a mentorprogram számára a vállalatánál**, hogy feltérképezze, melyek a fő okok, amelyek miatt szervezeti szempontból egy fordított, generációkon átívelő mentorprogramot érdemes indítani. A célmeghatározás a fordított mentorprogram kidolgozójának kezében van. Íme néhány olyan helyzet, amelyet érdemes figyelembe venni:

- Alacsony a munkatársak elkötelezettsége?
- Hiányoznak a tanulási és fejlesztési kezdeményezések a munkavállalók körében?
- Nem hatékony a szervezeten belüli funkciók és részlegek együttműködése és egymás támogatása?
- Milyen a bizalmi légkör a szervezetben?
- Vannak olyan tehetséges diplomások, akik elhagyják a szervezetet?
- Kiegyensúlyozatlan a vezetői csapat nemek és életkor szerinti megoszlása?

- Szeretné javítani és fenntartani az alkalmazottak készségeit és morálját?
- Szeretne további iránymutatást és támogatást nyújtani azon túl, amit a vezetők nyújtanak?
- Szeretné lehetővé tenni a munkavállalók számára, hogy megvalósítsák ambiciózus karrierterveiket?
- Szeretne egyes készségeket fejleszteni és megtartani, például az irányítási és vezetői képességeket?
- Szeretné javítani a részlegek közötti kommunikációt?

**Másodszor, határozzon meg célokat a résztvevők számára.** Ha egy fordított, generációkat átívelő mentorprogram csak a vállalat igényeit, az alkalmazottakét viszont nem tartja szem előtt, az valószínűleg kudarcot vall. Az alkalmazottak elkötelezettsége kulcsfontosságú, ezeket a pontokat figyelembe kell venni:

- **Milyen előnyökkel jár a mentorprogram a munkavállalók számára?**
- **Miért kellene a munkavállalóknak részt venniük benne?**

Ez segít összehangolni a programot azokkal az emberekkel, akiket a leginkább érint, és segít a résztvevők megnyerésében is.

**S végül, tartsa szem előtt az eredményeket.** Csak akkor tudja meg, hogy a program elérte-e a célját, ha egyértelmű mércéket és kézzelfogható üzleti elvárásokat határoz meg. Milyen eredményeket szeretne elérni? Hogyan fogja mérni a sikert? Itt is gondolja végig, hogy a mentorok és a tanítványok számára hogyan néz ki a siker, és hogyan fogja nyomon követni a személyes fejlődésüket. További részleteket az útmutató 6. fejezete tartalmaz.



## TIPPEK:

- **Végezzen egy kis kutatást a motivációkról:** A program résztvevőivel kapcsolatban ne legyenek előzetes feltételezései. A tervezési folyamatnak ezen a pontján végezzen némi kutatást, hogy megtudja, melyek a fő okai annak, hogy az alkalmazottak érdeklődnek a mentorprogram iránt, és mit remélnek elérni a résztvételtől. Ily módon a programot úgy alakíthatja ki, hogy az megfeleljen mind a vállalat, mind az alkalmazottak igényeinek.
- **Szerezze meg a felsővezetés elkötelezettségét:** Az a mentorálási program, amely nem élvezi a felsővezetés látható támogatását, szinte biztosan kudarcot vall. E támogatás nélkül a munkavállalók úgy fogják érezni, hogy a program nem rendelkezik elegendő forrással és nincs mögötte tekintély, amely támogatná az ajánlott fejlesztési tevékenységeket. A felsővezetés elkötelezettségével azonban a bizalom a mentorok és a mentoráltak esetében is nőni fog, így nagyobb valószínűséggel fordítanak időt, elkötelezettséget és energiát a programra. A felsővezetés azt szeretné, hogy a mentorálás olyan eredményeket hozzon, amelyek hasznosak a szervezet számára, kapcsolódnak a szervezet általános stratégiai elképzeléseihez és céljaihoz.

## 2. LÉPÉS: A GENERÁCIÓKON ÁTÍVELŐ FORDÍTOTT MENTORPROGRAM MEGTERVEZÉSE

A mentorprogramot a kísérleti tesztelés előtt kell megtervezni. Az alábbi főbb pontokat a végrehajtó csoporton belül szükséges egyeztetni:

### Résztvevők:

- Milyen létszámot terveznek, hány hely áll majd rendelkezésre? - A helyek számának megerősítése.
- A részvétel regisztráción vagy a HR-esek kiválasztásán alapul? - Határozza meg, hogy a részvétel nyitott vagy zártkörű-e.
- Ha regisztráción alapul, hogyan lehet bejelentkezni, mi a folyamat? - Hozzon létre egy regisztrációs folyamatot.
- Ki fog részt venni? Határozza meg a résztvevők kívánt körét.
- Döntse el, hogyan választják ki a résztvevőket.

### **Promóciós lépések:**

- Hogyan fogja ösztönözni a jelentkezést? Alakítsa ki a szükséges promóciós anyagokat!
- Hogyan fogja meghirdetni a programot? Döntse el a promóciós csatornákat!
- Határozza meg a kulcsfontosságú vezetőket, akiknek érdemes rész venni a programban és vonja be őket!

### **Maga a mentorálás:**

- Milyen hosszú mentorálási folyamatot tervez? Döntse el, hogy a mentorálás mennyi ideig fog tartani!
- Hogyan fogja összepárosítani a résztvevőket? Döntse el, hogy a résztvevőket hogyan fogják összepárosítani!
- Hogyan fogják a résztvevőket kiképezni? Készítsen tervet a résztvevők képzésére!
- Mit várnak el a résztvevőktől? Erősítse meg a résztvevőktől elvárt elkötelezettséget!

### **A siker mérése:**

- Hogyan fogja nyomon követni az előrehaladást? Határozza meg a visszajelzési módszereket, döntsön a visszajelzések gyakoriságáról!
- Hogyan fogja érzékelni a program sikerességét? Vázzolja fel az előrehaladás nyomon követésének módszerét!
- Hogyan fogja mérni a sikereket? Határozza meg a kulcsfontosságú teljesítménymutatókat!
- Hogyan fogja megjeleníteni a sikert? Vázzolja fel a sikerről való beszámolás módszerét.



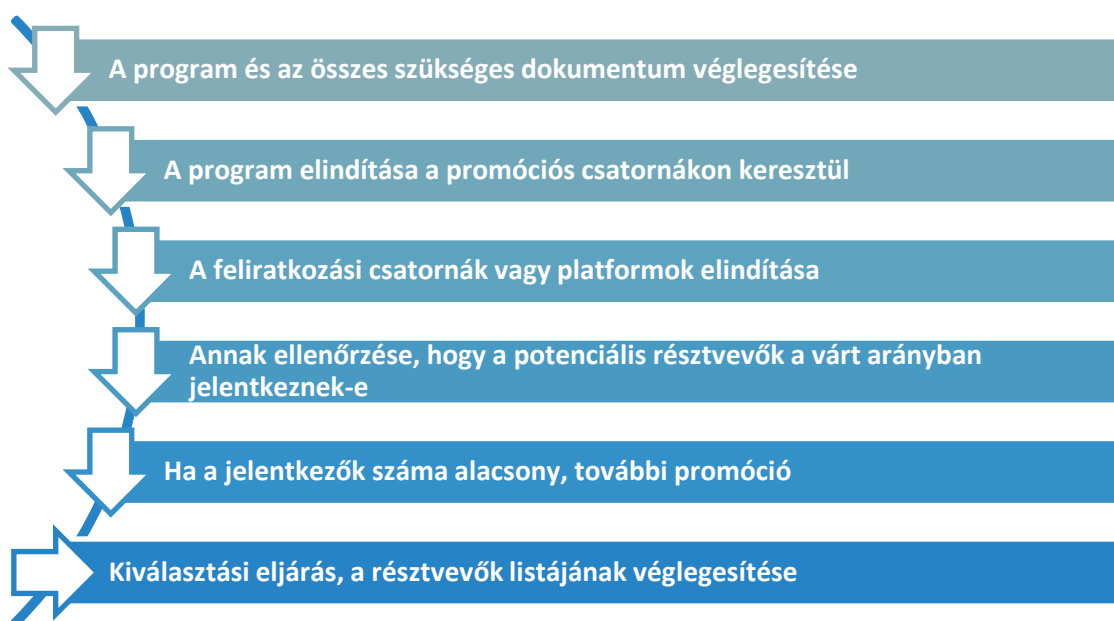
## TIPPEK A TERVEZÉSHEZ:

- Kezdje kicsiben, egy kísérleti programmal. Nem lehet megígérni, hogy elsőre minden hibátlanul fog működni. A tesztelés nagy segítséget jelent a felmerülő problémák vagy kihívások azonosításában és kijavításában, valamint a hibákból való tanulásban. Egy kísérleti projekt a hibákat az önkéntes mentorok egy kis csoportjára korlátozza, akik személyesen is elkötelezettek mások fejlődésében. Hosszú távon ez egy megbízhatóbb, következetesebb és szilárdabb mentorálási folyamatot fog eredményezni.
- A mentorálásban való részvételnek önkéntes kötelezettségvállalásnak kell lennie. Ugyanakkor ki kell alakítani egy kiválasztási eljárást, amely biztosítja az egységes minőséget a programban részt vevő személyek között.
- Határozza meg, hogy kik fognak részt venni, és biztosítson számukra képzést. A résztvevőknek alaposan meg kell ismerniük a mentorálási rendszert és azt, hogy milyen viselkedésformák "megfelelőek" és melyek nem. A képzés kulcsfontosságú mind a mentorok, mind a mentoráltak számára. A mentoroknak és a mentoráltaknak alaposan tisztában kell lenniük ezekkel a szempontokkal:
  - A mentori kapcsolat időtartama (Ha a mentorálást hosszú időre tervezik, ezt már a kezdetektől fogva nyilvánvalóvá kell tenni)
  - A mentorálás és a vezetés közötti különbségtétel
  - A mentorálás határai (a pszichológiai tanácsadás például túlmutat ezeken a határokon)
  - A hatékony mentoráláshoz szükséges készségek
- **A problémák előzetes azonosítása:** Készítsen tervet arra, hogy mit fog tenni, ha és amikor ez megtörténik: Ellentét a program céljai és a résztvevők rejtett céljai között; / a két résztvevő közötti kapcsolat megszakadása; / akadályozó magatartás a résztvevő vezetősége részéről
- **Időtartam és fókusz:** A mentorálás általában hat hónaptól két évig tart, legalább havi egy-három órás ülésekkel, vagy ritkább esetben kéthavonta egy-egy alkalommal. Bár az üléseket gyakran meghatározott témák köré tervezik, a menetrend nem lehet annyira kötött, hogy a mentoráltak és a mentorok ne tudjanak más érdeklődési vagy problémát adó területekre elkalandozni.

- **Mindkét félnek fel kell készülnie a szerepére.** A fiatalabb résztvevőket meg kell tanítani arra, hogy hogyan érveljenek a rangidős résztvevők ellenében és hogyan állítsák kihívás elé őket, míg a rangidős résztvevőknek meg kell tanulniuk, hogyan fogadják el ezeket a kihívásokat. Különösen a junior mentorok habozhatnak, hogy szembeszálljanak egy idősebb kollégával. Hasznos lehet, ha a felkészülés során eszközökkel és információval látjuk el őket erre vonatkozóan
- **Határozzon meg irányelveket és segítse a bizalom kialakulását.** A fordított mentoráláshoz mindkét fél bizalmára, valamint az egymástól való tanulásra való nyitottságra van szükség. A cél, hogy az embereket arra ösztönözze, hogy kilépjenek a komfortzónájukból, és új gondolkodási, munka- és cselekvési módokat próbáljanak ki. Gondolja át, hogyan készíti fel erre mindkét felet.
- **Titoktartás:** Mivel a kapcsolatot bizalmasan kell kezelni, ne fedje fel, hogy kik a résztvevők, kivéve, ha mindkét fél beleegyezik. A résztvevők azzal a feltétellel dolgoznak, hogy minden beszélgetés bizalmas, amíg másként nem állapodnak meg.

### 3. LÉPÉS: A RÉSZTVEVŐK BEVONÁSA: JUNIOR ÉS SENIOR PARTNEREK

A részletes tervezési szakasz és egy nem kötelező, de ajánlott kísérleti teszt után itt az ideje, hogy a tervezési szakasz promóciós és a résztvevőkre vonatkozó szakaszait végrehajtsuk, nevezetesen:



1. ábra: A 3. lépés áttekintése. A résztvevők bevonása (Forrás: saját munka több forrás alapján, lásd a források listáját)



#### TIPPEK:

- A részvétel megkönnyítése: Az egyik legrosszabb élmény a mentorprogram szervezői számára, ha a fent említett munkákat elvégezték és mégis alacsony a részvételi arány. A mentorprogramok csak akkor működnek jól, ha megfelelően népszerűsítik és fejlesztik őket.
- Kommunikálja az előnyöket a mentorok és a mentoráltak felé! Ne feltételezze, hogy az emberek megértik, miért fontos a mentorálás. Hogy felkeltse a kíváncsiságukat, hangsúlyozza, hogy mit nyerhetnek!
- Szüntessen meg minél több belépési akadályt! Előfordulhat, hogy az emberek időhiány, a feladat megnövekedésétől való félelem vagy az elköteleződés súlya miatt vonakodnak csatlakozni egy mentorprogramhoz. Segítse a munkavállalóit az akadályok elhárításával, hogy részt tudjanak venni!
- Szerezze meg a kulcsfontosságú érdekelt felek és döntéshozók támogatását! Keresse meg a program szempontjából kritikus embereket a vállalatban és őket győzze meg először erről a lehetőségről. Ők lesznek a program nagykövetei és növelni fogják a jelentkezők számát, ha sikerül őket rávenni arra, hogy hírét vigyék a programnak a vállalaton belül.
- Kínáljon képzést és felkészítő anyagokat! Sokak számára ez lesz az első mentorálás. Kínáljon képzést és előkészítő anyagokat, hogy minél több személyt ösztönözzön arra, hogy jelentkezzenek a mentorprogramjára. Ezáltal az emberek tájékozottabbnak fogják érezni magukat, és így hajlandóbbak lesznek elkötelezni magukat.

#### 4. LÉPÉS: A SZAKÉRTELEM ÉS AZ IGÉNYEK ÖSSZEHANGOLÁSA, A PÁROK VAGY CSOPORTOK LÉTREHOZÁSA

Most, hogy kiválasztotta a jelölteket, el kell döntenie, hogy milyen csapat-alkotási stratégiát fog alkalmazni az eredmények eléréséhez. A résztvevők párosításának vagy csoportosításának különböző módjai vannak.

## A párosítás típusai:

**Manuális párosítás** - A program koordinátora egy sor kérdést tesz fel a résztvevőknek, és eldönti, hogy ki kivel kerül párba vagy csoportba.

**Önpárosítás** - A mentorált személy megtalálja a mentorát, vagy fordítva

**Hibrid párosítás** - Ez a párosítási vagy csoportosítási módszer ötvözi a fenti két módszert: először is azokat a kérdéseket használja, amelyeket a kézi párosítás vagy csoportosítás során tennének fel. A válaszok alapján a koordinátor létrehozza a mentorok/mentoráltak körét, amelyek közül a résztvevők választhatnak.

**Véletlenszerű párosítás** - Az embereket véletlenszerűen allokálják a programra jelentkezett résztvevők csoportjából. Előnyök: Ez a párosítási vagy csoportosítási módszer veszi igénybe a legkevesebb időt. De tisztában kell lenni azzal, hogy nagy az esélye annak, hogy a duó vagy a csoport nem fog jól illeszkedni a szaktudás vagy a temperamentum szempontjából.

A fordított mentorálásban gyakran két nagyon eltérő tapasztalattal, háttérrel és kultúrával rendelkező ember vesz részt. Ezért **az ideális mentori partnerség létfontosságú**. A résztvevők párosításának vagy csoportosításának a fordított mentorprogram céljain kell alapulnia. Ha a cél az irányítás és vezetési kultúra sokszínűségének bővítése, vagy a kisebbségek foglalkoztatási körülményeinek javítása, akkor a mentorálásnak arra kell törekednie, hogy egy fehér felsővezetői pozícióban lévő személyt egy színes bőrű munkavállalóval párosítson, aki betekintést és perspektívát nyújthat az akadályokkal és a megkülönböztetéssel kapcsolatos kérdésekbe. Ha a szervezeten belüli nemi képviselet javítása a cél, akkor egy férfi felsővezetőt párosítson egy olyan résztvevővel, aki női vagy esetleg színesbőrű női alkalmazott.



## TIPPEK

- Határozza meg a fordított mentori kapcsolatok paramétereit. Bármilyen legyen is a program célja, segítsen a mentoráltaknak és a mentoroknak megérteni, hogy mit kér tőlük, hogy a kapcsolatukat úgy kezdhessék, hogy mindannyian tudják, miért találkoznak
- Válasszon olyan mentorokat, akik jó szociális készségekkel rendelkeznek, és akiknek van önbizalmuk a felsővezetőkkel való interakcióhoz és a tanításhoz. Mivel ez nem egy tipikus helyzet egyik fél számára sem, a kapcsolatot esetleg kényelmetlennek érezhetik. Fontos, hogy mindenki kilépjen a komfortzónájából és nyíltan beszéljen arról, hogyan léphetnek tovább. A mentorálás az új készségek és kompetenciák elsajátításáról szól, és ez csak akkor valósulhat meg egy fordított mentori kapcsolatban, ha mindenki hajlandó és képes kipróbálni valami újat.
- Ne párosítson embereket ugyanabból a csapatból. Ez lehetővé teszi mindkét fél számára, hogy a vezetés limitációi nélkül beszélhessenek.
- Rendszeresen vizsgálja felül a kapcsolatokat, hogy megbizonyosodjon arról, hogy jó úton haladnak. Túl könnyű mind a fiatalabb, mind a rangidős résztvevők számára visszaesni a hierarchikus viselkedésmintákba, ezért a végrehajtó csapatnak rendszeres felülvizsgálatot kell tartania.
- Nem minden párosítás vagy csoportosítás lesz sikeres, és ez várható is. Ha kihívások merülnek fel, a kapcsolattartónak fel kell mérnie, hogy van-e mód a helyzet javítására. Ha nincs mód a probléma megoldására, akkor elő kell segítenie a párosítás tiszta, hibáztatás nélküli befejezését. Ha egy pár felbomlott, a kapcsolattartónak fel kell mérnie, hogy van-e lehetőség új párosításra

A résztvevők alábbi képességei elősegíthetik a mentorprogram sikerét, de fontos az is, hogy ne zárják ki a munkavállalókat abban az esetben, ha nem felelnek meg ezeknek a követelményeknek:

- Olyan érdeklődő emberek, akik hajlandóak segíteni másoknak a fejlődésben és a képességek csiszolásában (egy készséges önkéntes résztvevő jobb, mint öt csoportnyomás által kényszerített).
- Olyan emberek, akik érdeklődnek az olyan alapvető készségek iránt, mint a coaching, a tanácsadás, a facilitálás és a hálózatépítés.
-

- Olyan emberek, akik jó hírnévvel rendelkeznek mások fejlesztéséről és támogatásáról akár a szervezeten belül, akár a szervezeten kívüli önkéntesként.

## 5. LÉPÉS. A MENTORÁLÁSI ALKALMAK KIVITELEZÉSE

A részletes terv és a résztvevők párosítása után itt az ideje a mentorálási alkalmak kivitelezésének. Kiindulópontként az alábbi jellemzőket kell szem előtt tartani:

### *Minden logisztikai kérdés megoldása*

Győződjön meg róla, hogy minden gyakorlati intézkedést megtett az alábbi szempontokhoz kapcsolódóan:

- **Kérdések, problémák és pontosítások** - egyeseknek lehetnek aggályaik vagy tétovázhatnak a részvételt illetően; legyen kéznél válasz a gyakran feltett kérdésekre, hogy megnyugtathassa az egyéneket vagy foglalkozhasson az esetleges panaszokkal.
- **Javasoljon keretet az első találkozásukra** - döntő fontosságú, hogy a mentorálás jól induljon. Ezt megkönnyíti egy világos üzenet és egy kellemes, bátorító első alkalom.
- **A szükséges technológia és felszerelés biztosítása**, ha a mentorálás virtuálisan történik.
- **A helyiségek** (és a szükséges felszerelés), ha a mentorálásra személyesen kerül sor.

### *A mentorálás lendületének fenntartása*

Most, hogy a párokat vagy csoportokat összepárosították és összekapcsolták, a mentorprogram elindul. Ha azonban azt gondolta, hogy most hátradőlhet és hagyhatja, hogy a mentori kapcsolatok maguktól virágozzanak, akkor sajnos tévedett.

A mentorálás könnyen veszíthet a lendületéből, jellemzően azért, mert a helyzet minden fél számára új és még nem része a rutinjuknak. Irányításra, struktúrára és inspirációra van szükség, például arra, hogy emlékeztessük a résztvevőket arra, hogy miért jelentkeztek. Enélkül azonban számítani lehet

arra, hogy néhány résztvevő kiszáll. Ezért rendkívül fontos, hogy ellenőrizze a kialakult párokat, és kérjen beszámolókat és visszajelzéseket.



## TIPPEK

- A mentori kapcsolat kezdetén győződjön meg arról, hogy a résztvevők világos célokat tűznek ki a párok/csoportok vagy saját maguk számára, legyen egyértelmű, hogy mit szeretnének elérni. Ez irányt és célt ad a kapcsolatnak, és mindkét felet felelősségre vonja a célok elérésében
- A sikeres mentorprogram állomásai remek alkalmak arra, hogy megünnepeljék a sikereket, és mindenki úgy érezze, hogy valaminek a részese. Ha a programnak van végdátuma vagy köztes mérföldkövei, szervezhet egy olyan eseményt, ahol a programban részt vevők összegyűlhetnek, hogy megköszönjék mindenkinek a részvételt. A jutalmak, a figyelem és a közösség ereje csökkenti a lemorzsolódást.
- Mivel a mentorálás gyakran offline zajlik, a programvezetők számára is nehéz a kapcsolat sikerességével kapcsolatos transzparencia biztosítása. Ezért egy mentorálási szoftver használata segíthet leküzdeni ezeket a problémákat, mivel ebben az esetben minden kommunikáció és célmeghatározás egy platformon történik. Ezáltal mind a résztvevők, mind a programvezető számára egyszerűvé válik a folyamat nyomon követése.
- A mentorprogramban egy közösség létrehozása segíthet fenntartani a lendületet. Küldjön rendszeres hírlevelet a mentorprogram minden résztvevőjének, amely tartalmazza, hogy hogyan lehet a legtöbbet kihozni a kapcsolatból, valamint személyes fejlődési tippeket is.

## HASZNOS ESZKÖZÖK A MENTORÁLÁSI FOLYAMATBAN

Ebben a részben néhány olyan gyakorlati eszközt, dokumentumot ajánlunk, amelyek megkönnyíthetik a mentorálási alkalmak megszervezését. Az eszközök csak javaslatok, a mentorálási program megtervezésekor válassza ki a mentorálási programjához legjobban illeszkedő eszközöket, vagy módosítsa azokat a céljainak leginkább megfelelő módon!

## 1. ESZKÖZ: A MENTORI SZERZŐDÉS

A mentori szerződés egy egyszerű dokumentum, amely meghatározza a résztvevők közötti mentori kapcsolat jellegét és a mentorálás lehetséges időtartamát. A szerződés célja a kapcsolat tisztázása, a kapcsolat határainak és elvárásainak kezdettől fogva történő meghatározása.

## 2. ESZKÖZ: MENTORÁLÁSI PROGRAM ÖSSZEFOGLALÓ LAPJA

A sikeres mentori kapcsolathoz mindkét résztvevőnek meg kell értenie, hogy mit jelent a mentor és a mentorált szerepe, és hogy mi számít mentori kapcsolatnak és mi nem. Ez az eszköz segíthet meghatározni a mentorált/mentor szerepben lévő résztvevők elvárásait azzal kapcsolatban, hogy mit várhatnak el a mentortól/mentorálttól, és mi a saját felelősségük a mentori kapcsolatban.

## 3. ESZKÖZ: FELKÉSZÜLÉSI KÉRDŐÍV A RÉSZTVEVŐK SZÁMÁRA

A Felkészülési kérdőív célja kettős, mindkét szerepkörben értékelni kell a lehetséges jelölteket: egyrészt segíti a mentorált szerepében lévő résztvevőt abban, hogy átgondolja, mit szeretne kapni a mentorálástól. A kérdőív kitöltésére fordított idő értékes segítség a másik fél számára is, hogy megértse a mentorált céljait és törekvéseit. A kérdőív pontos tartalma a szakmai és személyes készségekre, célokra, tervekre és vágyakra vonatkozik. Másrészt a mentor szerepét is meg kell vizsgálni: a kérdőív mentor-szerepre vonatkozó része segít a potenciális mentoroknak abban, hogy elgondolkodjanak mentorként való alkalmasságukon. A kérdőív kitöltése, a válaszok átgondolása és/vagy a válaszok megvitatása a mentorprogram szervezőjével vagy a humán erőforrás-osztállyal vagy szakemberrel segít tisztázni, hogy mindkét szerep illik-e a résztvevőhöz vagy sem. Íme egy rövid jelentkezési adatlap.

### TEHETSÉGPROFIL ŪRLAP

Jelenlegi szerepkör (3-5 állítás)

- A munkakör elnevezése
- A Hartfordnál töltött idő
- Fejlődési célok (3-4, tömören)

Kompetenciák (3-4 elemes felsorolás)

Korábbi tapasztalat (címek és eredmények)

Iskolai végzettség (iskolák, évfolyamok, elismerések)

Háttér (születési hely, hobbi és személyes érdeklődési kör)

2 ábra: Pályázói adatlap a The Hartfordban javasoltak szerint <sup>1</sup>

#### **4. ESZKÖZ: SWOT-ELEMZÉS**

Az angol SWOT mozaikszó (strengths, weaknesses, opportunities and threats) magyar megfelelője (erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek). Ez az eszköz használható a résztvevő személy illetve a szervezet SWOT-jának a feltárására. Remek eszköz a további vizsgálandó területek azonosítására, megbeszélésre és fejlesztésre.

#### **5. ESZKÖZ: MENTORI NYILVÁNTARTÁS ÉS CSELEKVÉSI TERV**

A mentori kapcsolatok általában meglehetősen hosszú ideig tartanak, és a találkozókat hetes vagy akár hónapos szünetekkel tartják. Ezért jó gyakorlat, ha a megbeszélésekről és a megbeszélte intézkedésekről írásos feljegyzést készítünk.

A mentorálási jegyzőkönyv nem csak a megbeszélésre és az elfogadott cselekvési pontokra emlékezteti a résztvevőket, hanem lehetőséget ad arra is, hogy a mentori kapcsolat időtartama alatt elért eredményekről és javulásokról reflektáljanak. Jó gyakorlat, ha mindkét félnek van egy aláírt és dátummal ellátott példánya a jegyzőkönyvből, mivel ez annak elismerése, hogy a két fél megállapodott a konkrét intézkedések megtételében és a mentorálási ülés eredményéről közös álláspontot képviselnek.

#### **6. ESZKÖZ: FEJLŐDÉSI LEHETŐSÉGEK MEGHATÁROZÁSA**

Ez az eszköz használható a felek által vállalt konkrét fejlődési lehetőségek és feladatok egyeztetésére. A kérdések megvitatásával és kitöltésével a páros vagy csoport megállapodhat egy fejlesztési igény kielégítésére irányuló tervben.

#### **7. ESZKÖZ: AZ ELSŐ ÜLÉS NAPIRENDJE**

Az első mentorálási ülés különösen fontos az elvárások, valamint a jövőbeli mentorálási ülések struktúrájának és felépítésének kialakítása szempontjából. Az első találkozó során a mentoroknak és a mentoráltaknak javasolt megbeszélniük és aláírniuk a mentori szerződést, valamint meg kell beszélniük a szervezeti háttérrel és a foglalkozások gyakorlati háttérét. Fontos, hogy az első találkozóknak világos, jól megtervezett struktúrája és napirendje legyen.



photo source: www.stocksnap.io

## 8. ESZKÖZ: ÉRTÉKELÉSI ÜTEMTERVEK EGY ÜLÉSSOROZATHOZ

Mivel a mentorálási folyamat két párhuzamos ösvényen halad, fontos, hogy segítséget nyújtsunk az ülések és a témák időbeosztásával kapcsolatban. Kezdetben javasoljuk, hogy a mentorálási találkozók a két szerep közötti időmegosztás 50-50% legyen. Ha így teszünk, az üléseken mindkét fél kompetensnek és elhivatottnak fogja magát érezni és mindkét szerep elég figyelemben részesül. A további üléseken módosíthatják az időbeosztást, de fontos észben tartani, hogy a mentor és mentorált szerepeknek összességében hasonló összidő jusson.

## 9. ESZKÖZ: A MENTORÁLÁS ÉRTÉKELÉSE, KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS

Ez a kérdőív használható alkalmanként a mentorálás során és/vagy a mentorálási folyamat végén. A résztvevők együtt, illetve külön-külön is kitölthetik. A kérdőív célja, hogy a párok értékeljék a mentorálási kapcsolat minőségét és folyamatát. Arra is szolgál, hogy rögzítse az elért hatásokat és teljesítményt, valamint a mentorált és a mentor folyamatos szakmai fejlődését szolgáló ötleteket.





## A RÉSZTVEVŐK KOMMUNIKÁCIÓJÁRA VONATKOZÓ IRÁNYMUTATÁS

---

ÁLTALÁNOS ÚTMUTATÓK A MENTORÁLÁSI PROGRAMHOZ  
ÚTMUTATÓK A MENTOR ÉS MENTORÁLT SZEREPEKHEZ  
EGY LEHETSÉGES MENTORI SZERZŐDÉS KIVONATA





## A RÉSZTVEVŐK KOMMUNIKÁCIÓJÁRA VONATKOZÓ IRÁNYMUTATÁSOK

### ÁLTALÁNOS ÚTMUTATÓ A MENTORÁLÁSI PROGRAMHOZ

- Mindkét fél csak erre irányuló egyértelmű felkérés esetén érdeklődik vagy avatkozik be a másik magánéletébe, tiszteletben tartva a másik magánéletét és annak határait;
- Nem fogják túlzottan igénybe venni egymás idejét; tiszteletben tartják a program által biztosított időt;
- A mentor segíti a mentoráltat a célkitűzések elérésében, de engedi, hogy a mentorált „vezessen” a célok megfogalmazásában/kitűzésében és elérésében;
- Mindketten betartják a kötelezettségvállalásokat, ígéreteket és betartják a határidőket;
- Meg kell győződni arról, hogy mindkét fél világosan közli igényeit és karriercéljait;
- Szükséges felhívni a résztvevők figyelmét arra, hogy ne támasszanak lehetetlen igényeket egymás idejével szemben, tartsák be a mentorálás időbeosztását

### ÚTMUTATÓK A MENTOR ÉS MENTORÁLT SZEREPEKHEZ

#### A mentorált szerep útmutatói

- A mentorálás értékes fejlődési, előrelépési tapasztalatot jelenthet, a résztvevők lehetőséget kapnak meglévő tehetségük fejlesztésére és új készségek elsajátítására, ami megkönnyíti a szervezeten belüli előrelépést. A mentorálás azonban - hasonlóan a személyes és szakmai fejlődés más formáihoz - nem csodaszer.
- A kapcsolat csak akkor lesz hatékony, ha mindkét/minden fél részéről magas szintű odaadással jár együtt. Ha/Amikor a résztvevők csalódnak a mentorálás eredményeiben, az általában azért van, mert elvárásaik kezdettől fogva irreálisak voltak.
- A mentorált szerepben való megjelenéskor lényeges, hogy valóban a mentorálás-e a fejlődéshez szükséges eszköz. Ha ezzel kapcsolatban

kétségek merülnek fel, elő kell segíteni, hogy a résztvevők át tudják beszélni kételyeiket.

### **A rangidős résztvevőkhöz kapcsolódó elvárások listája**

- Egy lehetőség, hogy a mentorált képet kaphasson a tapasztaltabb munkatárs képességeiről és gondolkodásmódjáról;
- Lehetőség arra, hogy konzultáljon a szervezet egy vezető munkatársával a karrierlehetőségekről, és részletes karriertervet dolgozzon ki vele együtt;
- Segítség a szervezeten belüli előrelépéshez szükséges célok kitűzésében és elérésében;
- Lehetőségek olyan kiemelt projekteken való munkára, amelyek segítenek a szervezeten belüli elismertség kialakításában és a mentorált karrierterveihez igazodó területeken a kompetenciák fejlesztésében;
- Új nézőpontok biztosítása a szervezet működésével és a szervezet fejlődésének irányával kapcsolatban;
- A szervezeten belül egy hozzáértő és elismert személy tanácsadásának, coachingjának és tapasztalatának előnyei;
- A szervezet informális kultúrájának jobb megértése és a hálózatépítés felhasználása, a munka értékének növelése;
- Adott esetben egy megbízható, magabiztos és életre szóló barát

### **A fiatalabb résztvevő felelőssége és célkitűzései**

Egyes idősök eltérő stílussal rendelkeznek és bizonyos szerepekben jobbak, mint mások.

Néhány javaslat a junior résztvevők számára:

- Projektek és célkitűzések megvalósítása, egyéb feladatok elhanyagolása nélkül;
- A közvetlen főnök és az idősebb partner közti hatásköri konfliktusok elkerülése;
- Felelősen használja a rangidős által biztosított kapcsolatokat és kiváltságokat, adott esetben engedélyt kérve tőle.



photo source: www.pixabay.com

## EGY LEHETSÉGES MENTORÁLÁSI SZERZŐDÉS KIVONATA

A mentorálási szerződés hasznos eszköz arra, hogy egyértelműen rögzítsük, hogy a mentorálási ülések és az egész folyamat mit követel meg a résztvevőktől, például:

„Megállapodunk abban, hogy elkötelezzük magunkat egy erős, bizalmon alapuló mentori kapcsolat kialakítása mellett

A mentor szerepben elkötelezzük magunkat, hogy támogatjuk az elfogadott tanulási célokat és hogy segítjük a partner karriercéljainak az elérését a megfelelő tanulási forrásokhoz való hozzáférés biztosításával és személyes támogatással, továbbá egy bizalmi és őszinte mentori kapcsolat kialakításán dolgozunk

A mentorált szerepben elkötelezzük magunkat a közösen rögzített tanulási célok felé történő aktív előrehaladás és egy bizalmi és őszinte mentori kapcsolat kialakítása felé”

Az elvárások és kötelezettségvállalások egyéb fontos részeit a mentori szerződésben lehet rögzíteni. Arra bátorítjuk, hogy használja ezt az eszközt a mentorálási folyamat és a kapcsolat egészének tudatosítására.

# 4

## A SIKER MÉRÉSE ÉRTÉKELÉSI ELJÁRÁSOK KIDOLGOZÁSA

---

KULCSFONTOSÁGÚ MUTATÓK HASZNÁLATA A SIKER  
MÉRÉSÉBEN

A MÉRÉS IDŐVONALA ÉS MÓDSZEREI

ÉVES VAGY RENDSZERES FELÜLVIZSGÁLATOK



# 4

## A SIKER MÉRÉSE - ÉRTÉKELÉSI ELJÁRÁSOK KIDOLGOZÁSA

A mentorprogram elindításának utolsó lépése a program sikerének értékelése a kitűzött célokhoz képest. Még ha nem is teljesítette teljes mértékben az üzleti céljait (például az alkalmazottak elkötelezettségét), a résztvevők személyes fejlődésére gyakorolt jó hatásai akkor is jelentősek lehetnek.

Két lényeges mérendő tényező-csoport az értékelési eljárás részeként:

- **A felvázolt üzleti célok** – sikerült elérni a Kulcsfontosságú Teljesítménymutatókat (KPI-eket - Key Performance Indicators) a mentorprogram eredményeként?
- **A résztvevők személyes fejlődése** – Elérte-e a senior/junior résztvevő a céljait? Milyen hatással volt rájuk a mentorprogram? Ebben a szakaszban az is döntő fontosságú, hogy az összes résztvevőtől összegyűjtse az inputot. Elégedettek voltak-e a résztvevők azzal, ahogy a kapcsolatuk alakult? Megismételnék-e? Mit lehetne javítani a programon? Mik voltak a legnagyobb kihívások? És így tovább

Amennyiben először indít mentorprogramot, számos módszer adódik a jövőbeni mentorprogramok fejlesztésére, újragombolására.

## A KULCSFONTOSSÁGÚ TELJESÍTMÉNYSZÁMOK (KPI) HASZNÁLATA A SIKER MÉRÉSÉBEN

Van néhány könnyen mérhető teljesítményszám:

### KIEMELT TELJESÍTMÉNYSZÁMOK (KPI-K) A MENTORING PROGRAM SIKERÉNEK MÉRÉSÉRE

ELKÖTELEZETTSÉG	ELŐREHALADÁS	ÜZLETI KPI-K
A BEÁLLÍTOTT TEVÉKENYSÉGEK SZÁMA	A KITŰZÖTT CÉLOK SZÁMA	A MUNKAVÁLLALÓK ELKÖTELEZETTSÉGÉNEK
AZ ÜLÉSEK SZÁMA	ELÉRT CÉLOK SZÁMA	AZ EGYES GENERÁCIÓKBAN A POZÍCIÓBAN MARADÓK ARÁNYA
PÁROK VAGY CSOPORTOK SZÁMA	SZEMÉLYES ELÉGEDETTSÉGI SZINT	TELJESÍTMÉNY ARÁNYOK
MENTORÁLÁSI ÓRÁK ÖSSZESÍTETT SZÁMA	KÜLSŐ VISSZAJELZÉS	A MUNKAVÁLLALÓK ÁLTALÁNOS ELÉGEDETTSÉGE
A FELIRATKOZÁSOK SZÁMA	A FELVETT JEGYZETEK SZÁMA	RÉSZVÉTELI ARÁNYOK
AKTÍV MENTORI KAPCSOLATOK SZÁMA		
RÉSZVÉTELI ARÁNY		

2. táblázat. A mentorprogram sikerének mérésére szolgáló kulcsfontosságú teljesítményszámok

Egy sikeres mentorprogram jellemzői:

- Magas részvételi és alacsony lemorzsolódási arány
- Magas szintű elégedettség
- Magas cél elérési szint. A tanítványok többsége úgy érezte, hogy elérte a kitűzött célokat?
- A programmal való elégedettség magas szintje
- A brand értékelési szintjére gyakorolt pozitív hatás

## IDŐVONAL ÉS MÉRÉSI MÓDSZEREK

A teljesítménymutatók (KPI-k) közül néhányat a program előrehaladása során nyomon lehet követni. Ha lehetséges, mérje ezeket a mérőszámokat a mentorprogram előtt, alatt és után.

### Elemzés

Az elhivatottság és a teljesítmény mérőszámai nyomon követhetőek a program során használt informatikai eszközök segítségével, de az is lehetséges, hogy megkérjük a résztvevőket a folyamatos nyomonkövetésre, és az időszakos jelentésre.

### Kérdőívek

A kérdőívek biztosítják a legjobb módszert arra, hogy olyan kvalitatív adatokat gyűjtsünk, mint például a munkavállalói elhivatottság, munkavállalói elégedettség és a személyes fejlődés. A kitűzött és elért célok számát rendszeresen ellenőrizhetjük és a legtöbb teljesítménymutatót is így lehet nyomon követni. Teljes mértékben a mentorálást irányító csapat lehetőségein múlik, hogyan követik nyomon a folyamatokat, de a nyilvántartás vezetését nem nagyon lehet mellőzni. Ebben bizonyos alkalmazások is jó segítséget nyújthatnak, mint például a Guider, ami egy vállalati mentorálási szoftver (<https://www.guider-ai.com/>).

### Jelentések

A mentorprogram eredményeinek bemutatásához a vállalatvezetés és a résztvevők számára is rendszeres jelentésekre vagy - minimális követelményként - egy zárójelentésre van szükség. A célkitűzésekhez kapcsolódó jelentések készítése szintén nagyszerű módja az előrehaladás bemutatásának, a teljesítményjelentések segítségével pedig a fejlődés bemutatásának.



photo source: www.stocksnap.io

## ÉVES VAGY RENDSZERES FELÜLVIZSGÁLATOK

Nyilvánvaló, hogy a mentorprogram végrehajtása során bizonyos idő elteltével szükség van a felülvizsgálatra. Javasoljuk, hogy a programot évente értékeljék a következő kritériumok alapján:

- A program kezdetén kitűzött célok;
- A mentorkapcsolatok sikere vagy kudarca a hozzájuk vezető okokkal együtt.

A 2. szakaszban felsorolt egyes eszközök megfelelő lehetőséget biztosítanak a mentorprogram szubjektív értékelésére. Minden korcsoporttól gyűjtünk észrevételeket, mivel ez segíthet a program módosításában vagy javításában. Ahelyett, hogy egyszeri program vagy projekt lenne, a sikeres mentorálásnak a szervezeti működés állandó elemévé kell válnia, nőnie.



## I. MELLÉKLET: A HARTFORDI ESETTANULMÁNY A FORDÍTOTT MENTORÁLÁSRÓL



## I. MELLÉKLET: A HARTFORDI ESETTANULMÁNY A FORDÍTOTT MENTORÁLÁSRÓL

Az amerikai székhelyű Hartford vállalat az elsők között volt, ahol a fordított mentorálást alkalmazták. Az alábbi diagramok/leírások egy kis betekintést nyújtanak a mentorálási folyamatról alkotott elképzeléseikbe és rendszerükbe. Bevezették a The Hartford's Reverse Mentoring (Hartford fordított mentorálás) kezdeményezést, amely kiváló példát nyújtott a fordított mentorálásra és 2012-2013-ban annak sikeres bevezetésére.

(Forrás: Reverse Mentoring at the Hartford: Cross-Generational Transfer of Knowledge About Social Media)

[https://www.bc.edu/content/dam/files/research\\_sites/agingandwork/pdf/publications/hartford.pdf](https://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/hartford.pdf)

Rövid bevezetésképpen a Hartford programjában használt mentorálás áttekintése:

### MENTORÁLÁS: ÁTTEKINTÉS

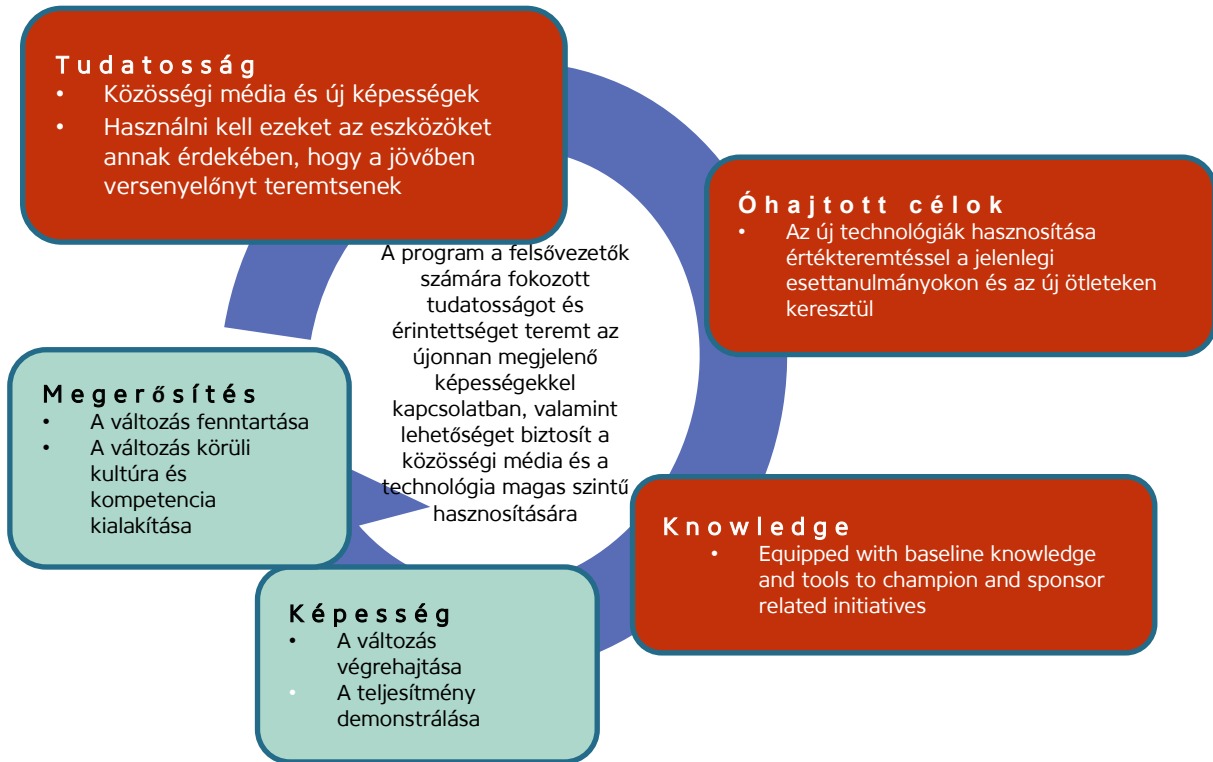
1. A formális és informális mentorálás a foglalkozás- és karrierfejlesztés régóta bevált stratégiái.
2. A mentorálás a tanulószereződéses gyakorlati képzés egyik változata. Lehetőséget kínál egy személy számára, hogy egy nagyobb tudással és tapasztalattal rendelkező kollégával kialakított kapcsolat eredményeként készségeket sajátítson el és bővítse szakmai kapcsolathálózatát.
3. Számos bizonyíték van arra, hogy a mentorok is gyakran profitálnak ezekből a kapcsolatokból.
4. A tradicionális mentorálás azon a feltételezésen alapul, hogy a karrierjükben előrehaladott, idősebb alkalmazottak képesek a fiatalabb alkalmazottak oktatására és karrierjük előmozdítására, a vállalati ranglétrán történő feljebb lépésük segítésére.
5. A fordított mentorálás megfordítja a hagyományos mentorálás paradigmáját. A fiatalabb alkalmazottak megosztják azokat a készségeket és ismereteket, amelyekre a vezető beosztású munkatársaknak szükségük van ahhoz, hogy jól végezzék munkájukat és elkötelezettek maradjanak.
6. Mind a tradicionális mind a fordított mentorálás során szoros kapcsolatok épülnek ki, amelyek a mentor és a mentorált számára kétirányú tanulási lehetőséget teremtenek.

3. ábra: Mentorálás áttekintése a Hartfordnál javasoltak szerint<sup>8</sup>

8

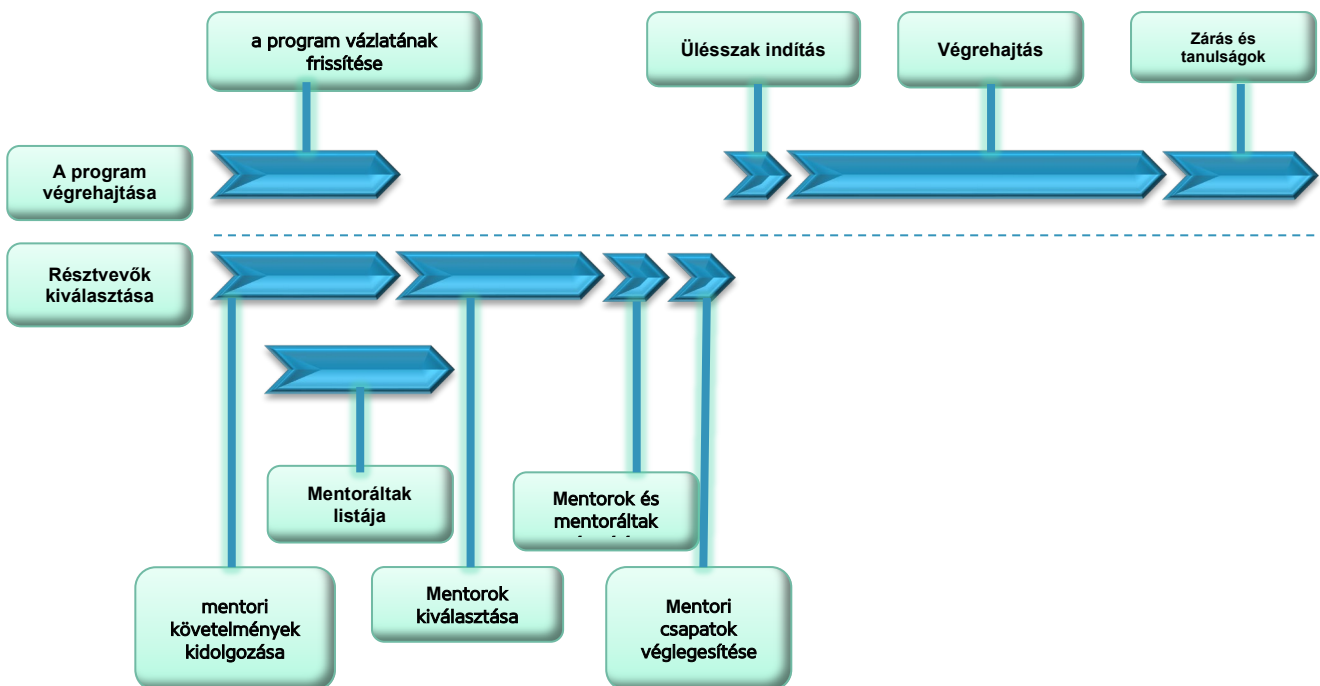
[https://www.bc.edu/content/dam/files/research\\_sites/agingandwork/pdf/publications/hartford.pdf](https://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/hartford.pdf) Letöltve: 2021. június 18.

A HARTFORD COMPANY FELSŐVEZETŐI KÖRÉBEN A KORSZERŰ TECHNOLÓGIÁKRA ÉS GYAKORLATOKRA VONATKOZÓ KULTURÁLIS VÁLTOZÁS ELŐMOZDÍTÁSA COMPANY:



4. ábra. Kulturális változás kialakítása a kortárs technológiák és gyakorlatok területén a felsővezetők körében - A fordított mentorprogram sémája a Prosci ADKAR modelljéhez igazodik a változás érdekében  
forrás: [https://www.bc.edu/content/dam/files/research\\_sites/agingandwork/pdf/publications/hartford.pdf](https://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/hartford.pdf)

MENTORPROGRAM LÉTREHOZÁSA:



5. ábra: Fordított mentori ciklus folyamata a Hartford vállalatnál

forrás: [https://www.bc.edu/content/dam/files/research\\_sites/agingandwork/pdf/publications/hartford.pdf](https://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/hartford.pdf)

Mentor iránymutató a Hartford fordított mentorprogramjához (kivonat)
1. ülés
Felkészülési lépések
Kutassa fel a mentorált hátterét a Google, Hartford belső erőforrások, LinkedIn, stb. segítségével
Nézzon utána a mentorált üzleti tevékenységének
Nézze át a program tantervét
Öltözzön professzionálisan
Gondolja végig a karriertervek és fejlődési célok megvalósítását és készüljön egy két perces bemutató beszéddel (elevator pitch)
Hozza magával a következő anyagokat: <ul style="list-style-type: none"><li>• Laptop</li><li>• Releváns mobil eszköz</li><li>• Tehetségprofil és teljes önéletrajz</li><li>• Program tanterv</li><li>• Bármely más referenciaanyag</li></ul>
Érkezzen 10 perccel korábban
Az ülés alatt
Bemutatkozás (kapcsolatteremtés) <ul style="list-style-type: none"><li>• Családi élet, hobbi, szakmai és magánéleti érdeklődés</li><li>• Győződjön meg arról, hogy Ön és a mentorált egyenlő mértékben oszt meg információkat, egymás megismerésére helyezve a hangsúlyt</li></ul>
Tegyen fel általános kérdéseket, hogy felmérje tanítványa mennyire ismeri az internetet <ul style="list-style-type: none"><li>• Van Önnek Facebook fiókja? LinkedIn fiókja?</li><li>• Online fizeti a számláit? Vásárol online? Kivonatokat kap online?</li><li>• Használja a Youtube-ot? Melyik a kedvenc csatornája?</li><li>• Olvas Blogokat? RSS hírcsatornákat? (stb.)</li></ul>
Vizsgálja felül a tantervet a mentorálttal
Mérje fel a mentorált ismereteit és érdeklődési szintjét a következő témákkal kapcsolatban: <ul style="list-style-type: none"><li>• Technológia és készülékek</li><li>• Hálózatépítés, kapcsolatok és kommunikáció</li><li>• Információkeresés</li><li>• Megosztás és együttműködés</li><li>• Multimédia</li></ul> (Az ülés után a mentorok kitöltenek egy kérdőívet, amelyben feljegyzik a mentoráltak válaszait. A projekt végén a projekt előtti és utáni adatokat összegyűjtik és összehasonlítják)

Beszélgék meg a mentorált éves üzleti prioritásait a következő kérdésre vonatkozóan:

- Hol rejtőznek a technológiai és közösségi média lehetőségek az alkalmazottak támogatására és az ügyfelekkel való kapcsolattartásra?

Az ülés után

Írjon ülési jegyzetet három napon belül és posztolja a projekt vitafórumára

Küldjön egy nyomon követő e-mail üzenetet a mentorálnak

- Említsen meg egy témát, amely érdekli a mentoráltat
- Adjon linkeket a következő ülésre elolvasandó anyagokhoz
- Részletezze a következő ülésre halasztott megbeszélendő, még nyitott kérdéseket
- Javasoljon témákat a következő ülésekre

3. táblázat: Mentori iránymutatások a Hartford Reverse Mentor Programhoz (kivonat)

forrás:

[https://www.bc.edu/content/dam/files/research\\_sites/agingandwork/pdf/publications/hartford.pdf](https://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/hartford.pdf)

## FORRÁSOK:

<https://hbr.org/2019/10/why-reverse-mentoring-works-and-how-to-do-it-right>  
<https://www.insala.com/blog/5-benefits-of-a-successful-reverse-mentoring-program>  
<https://www.forbes.com/sites/jasonwingard/2018/08/08/reverse-mentoring-3-proven-outcomes-driving-change/#3ec51efc8b51>  
<https://www.guider-ai.com/blog/types-of-mentoring>  
<https://www.guider-ai.com/blog/how-to-start-a-mentoring-program>  
<https://www.guider-ai.com/blog/why-everyone-needs-mentoring-in-the-workplace>  
<https://www.guider-ai.com/blog/how-to-match-mentors-and-mentees>  
<https://www.guider-ai.com/blog/how-to-measure-the-success-of-a-mentoring-programme>  
<https://chronus.com/blog/guide-measuring-mentoring-program-success>  
<https://www.managers.org.uk/wp-content/uploads/2020/03/CHK-082-Developing-a-mentoring-scheme.pdf>  
<https://www.pushfar.com/article/mentoring-for-organisational-success-4-top-tips-to-setting-up-your-scheme/>  
Reverse Mentoring Tips and Best Practices, Diversity Best Practices, DBP Research Request  
[https://internationalwim.org/wp-content/uploads/2021/03/research\\_report\\_-\\_reverse\\_mentoring\\_tips\\_and\\_best\\_practices.pdf](https://internationalwim.org/wp-content/uploads/2021/03/research_report_-_reverse_mentoring_tips_and_best_practices.pdf)  
<https://www.sap.com/insights/hr/why-mentors-matter.html>  
<https://www.open.edu/openlearn/ocw/mod/oucontent/view.php?id=74475&section=2>  
<https://www.insala.com/blog/5-benefits-of-a-successful-reverse-mentoring-program>  
“iGEN - Interwork between Generation Z and Employers”, project number: 2016-1-CZ01-KA202-023939, Mentor training book 2018. TREBAG was a member of the project consortium.  
Microsoft Features: Reverse mentoring: How millennials are becoming the new mentors  
<https://news.microsoft.com/europe/features/reverse-mentoring-how-millennials-are-becoming-the-new-mentors/>  
[https://www.bc.edu/content/dam/files/research\\_sites/agingandwork/pdf/publications/hartford.pdf](https://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/hartford.pdf)  
Global Talent Management Best Practices for SMEs, Working Paper, January 2020, accessed 2021.  
November 28 from:  
<https://ec.europa.eu/research/participants/documents/downloadPublic?documentIds=080166e5cb9a876a&appId=PPGMS>

## A KÉPEK FORRÁSAI:

**Borítókép:** [www.stocksnap.io](http://www.stocksnap.io)

**33. oldal:** [www.pixabay.com](http://www.pixabay.com)

**26. oldal:** [www.stocksnap.io](http://www.stocksnap.io)

**34. oldal:** [www.stocksnap.io](http://www.stocksnap.io)

Az Európai Bizottság támogatása ezen kiadvány elkészítéséhez nem jelenti a tartalom jóváhagyását, amely kizárólag a szerzők álláspontját tükrözi, valamint a Bizottság nem tehető felelőssé ezen információk bármilyen felhasználásáért.

ISBN 978-615-81373-5-5



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

