

SZAKMAI BESZÁMOLÓ



„VESZPRÉMBEN A JÖVŐD” MENTORPROGRAM

2018. május 01. - 2019. június 30.

VESZPRÉM

2019. július 10.



KÉSZÍTETTE

Maczkó-Dörnyei Nóra, mentor
D. Barabás Éva tréner, szupervízor

TARTALOMJEGYZÉK

1. Előzmények
2. Megvalósítás szakaszai
 - 2.1. Előkészítő szakasz
 - 2.2. Mélyinterjúk elkészítése
 - 2.3. Mélyinterjú kiértékelése
 - 2.4. Kompetencia fejlesztő tréning
 - 2.5. Kiscsoportos munkavállalói tréningek
 - 2.6. Egyéni konzultációk
 - 2.7. Mentori tevékenység
3. Tapasztalatok, javaslatok, innovációs lehetőségek, a program továbbgondolása
4. Összegzés, konklúzió
5. Sajtó megjelenések
6. Mellékletek

„Ahol nincs kockázat a feladatban, ott nem lehet dicsőség a megvalósításban.”

„Veszprémben a jövő” Mentorprogram

1. Előzmények

A Veszprémben működő munkáltatók számára évek óta tartó, egyre súlyosbodó helyzetet okoz a megfelelő minőségű és mennyiségű munkaerő biztosítása. Az elmélyülő munkaerőhiány komolyan hátráltatja a vállalkozások napi tevékenységét is, a bővülést célzó fejlesztési elképzelések pedig emiatt rendszerint megakadnak.

Mindeközben a Veszprémben letelepedett vállalkozások hosszú távon is jellemzően a városban kívánnak működni, fejlődni, amennyiben az akadályozó tényezők miatti hátrányok még elviselhető szinten maradnak.

A Veszprémi Szakképzési Centrum – mely kapcsolatban áll a helyi gazdaság szerepelőivel - számára fontos, hogy az általa működtetett iskolák tanulói megtalálják, és lehetőleg helyben találják meg számításaikat és boldogulásukat.

Mindezen célok eléréséhez fontos, hogy a közeljövő munkavállalói, a jelenleg szakképzésben lévő diákok minél jobban megismerjék a szakmájukhoz kapcsolódó helyi munkaerőpiaci lehetőségeket, munkahelyi elvárásokat, és a választott munkahelyen minél jobban be tudjanak illeszkedni a munkahelyi közösségbe, szervezeti kultúrába.

Mindezek hiányában a frissen végzett tanulók munkavállalás céljából gyakran elhagyják a megyét, sok esetben az országot is, amely egyaránt veszteség a helyi társadalom és gazdaság számára.

Napjainkban a munkaerőpiac legérzékenyebb csoportját a pályakezdő fiatalok alkotják. Pályafutásukat az elkövetkezendő években megkezdő fiatal munkavállalóknak akár 50 munkával töltött esztendővel kell számolniuk. Nem mindegy tehát, hogy milyen alapokkal indulnak el ezen az úton. Ezen kezdő lépések megtételében munkáltató és munkavállaló számára is segítő jobbot nyújthat egy olyan mentori rendszer kiépítése, amely lehetőséget teremt arra, hogy a munkahelyi környezetbe, szervezeti kultúrába először belépő pályakezdő fiatal könnyedén vegye a kezdeti szakmai- és személyes kihívásokat.

Veszprém Megyei Jogú Város Önkormányzatának célja és küldetése, hogy a helyi gazdaság fejlődését a rendelkezésére álló eszközökkel támogassa. Ebbe beletartozik, hogy a veszprémi A „Veszprémben a jövőd” Mentorprogram a „Szolnok Hazavár” (a tőlünk átvett újabb nevén „Szolnokon a jövőd”) mentorprogram adaptációjaként, annak helyi viszonyokra való leképezésével valósult meg Veszprém városában 2018. májusától 2019. júniusáig, pilot projekt jelleggel.

2017. június 26-án került sor a szolnoki modell személyes megismerésére, döntés született az adaptáció Veszprémben történő előkészítéséről.

2017. júliusában Pro Veszprém NP Kft. megkezdte a potenciális mentor szervezet felkutatását, sor került az előzetes tárgyalások, egyeztetések lefolytatására.

2017. szeptemberében a program megismertetésre került a Veszprémi Szakképzési Centrummal, valamint folyamatos egyeztetések zajlottak Veszprém Megyei Jogú Város Önkormányzatával a program támogatottságát, finanszírozási kérdéseit illetően.

2018. március 29.-én a Veszprém Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlésének 57/2018. (III.29.) határozatával döntött a „Veszprémben a jövőd” Mentorprogram pilot projekt jelleggel történő megvalósításának elfogadásáról, a Veszprémben és vonzaskörzetében szakképzettséget szerző pályakezdő fiatalok helyben történő munkaerő-piaci elhelyezkedésének megsegítéséről.

A programok széleskörű szektorközi együttműködések keretein belül a szakképzettséget szerző fiatalok elsődleges munkaerőpiacra való kilépését támogatják ösztöndíjjal (pályakezdők munkatapasztalatszerzési támogatása) és mentori segítségnyújtással a pályakezdő léttel együtt járó esetleges nehézségek leküzdése érdekében.

Szereplők:

I. „Veszprémben a jövőd” Mentorprogram:

- Veszprém Megyei Jogú Város Önkormányzata: finanszírozó
- Életet Segítő Alapítvány: mentorszervezet
- Veszprémi Szakképzési Centrum: oktatási kapcsolatok
- BAKONYKARSZT Zrt.: vállalati partner/munkáltató
- JOST Hungária Bt.: vállalati partner/munkáltató
- Savencia (volt Pannontej) Zrt.: vállalati partner/munkáltató
- Pro Veszprém NP Kft.: ernyőszervezet/koordinátor/programfelelős

II. „Szolnokon a jövőd” Mentorprogram:

- Szolnok Megyei Jogú Város Önkormányzata: finanszírozó
- Impulzus Egyesület: mentorszervezet
- Szolnoki Műszaki Szakképzési Centrum: oktatási kapcsolatok

A program indokolttsága és célja

Napjainkban a munkaerőpiac legérzékenyebb csoportját a pályakezdő fiatalok alkotják. Egyetlen olyan szakasz, élethelyzet létezik a munkaerőpiacon, amelyet végzettségtől függetlenül minden dolgozó ember életében egyszer megtapasztal: a pályakezdő léttel együtt járó kihívások. Későbbi karrierünket, munkahelyi sikereinket döntő mértékben meghatározza, hogy milyen válaszokat adunk ezekre a kihívásokra, hogyan reagálunk azokra, milyen szakmai- és lelki muníciót viszünk magunkkal.

Ezen kezdő lépések megtételében munkáltató és munkavállaló számára is segítő jobbot nyújthat egy olyan mentor, aki abban támogatja a munkahelyi környezetbe, szervezeti kultúrába először belépő pályakezdő fiatalot, hogy könnyedén vegye a kezdeti szakmai- és személyes kihívásokat. A lehető legkevesebb súrlódással, esetleges negatív tapasztalattal illeszkedjen be első munkahelyén. A mentori kapcsolat felöleli az élet számos vonatkozását. Egyszerre van jelen benne a szakmai életút- és fejlődés támogatása, valamint az egyéni célokhoz való illesztése, azok kibontakoztatásának segítése.

A „Z” generációs fiatalok – tehát az 1994 után születettek – az első olyan generáció a munkaerőpiacon, akiknek folyamatos változásokkal kell szembenéznük a munka világában. Sok esetben mire megszoknának egy rendszert, egy munkafolyamatot - a rohamos technológiai- és szervezeti fejlődés okán - máris új körülményekkel kell megbarátkozniuk. Mindemelllett ők az első olyan generáció, akiknek már pályakezdőként is legalább két másik generációval („X” és „Y”) kell együtt dolgozniuk, együttműködniük, hatékonyan kommunikálniuk.

A pályakezdő fiatalokat munkavállalásuk első hónapjaiban rengeteg új inger éri, óriási mennyiségű információt kell feldolgozniuk mind szakmai, mind szervezeti vonatkozásban. Sokszor érezhetik azt, hogy problémáikkal, elakadásaikkal nincsen kihez fordulniuk, nehezen találják helyüket és szerepüket egy már összeszokott munkahelyi kollektívában, nehézségeikkel nem szívesen fordulnak felettesükhöz. Ebben nyújtott óriási segítséget és támogatást a program.

Mentoráló szervezet

A „Veszprémben a jövőd” Mentorprogram keretein belül az Életet Segítő Alapítvány, mint Mentoráló szervezet vállalta, hogy 2018. május 1. és 2019. június 30. között az alábbi szakmai programokat valósítja meg:

1. 2018 májusában a Szakképzési Centrum közreműködésével a programba jelentkező fiatalok körében mélyinterjút szervez és azok eredményeit kiértékeli.
2. 2018 májusában a Mentorprogramban résztvevő Munkáltatói Mentorokat felkészíti a fiatalok fogadására.
3. A Mentorprogramban résztvevő fiatalok részére biztosítja a munkavállalásához szükséges szociális és egyéni kompetenciák fejlesztését 13 hónapon keresztül az alábbiak szerint:
 - 2018 júniusában, a program elején, 5*5 órás fejlesztő és felkészítő csoportfoglalkozást, tréninget tart mind a 15 fő fiatal részvételével,
 - Ezt követően kiscsoportos munkavállalói kompetenciákat fejlesztő tréninget tart, a Munkáltatók speciális igényeire fókuszálva.
 - 2018. július 1. - 2018. december 31. között a Munkáltató jelzéseinek, igényeinek és tájékoztatásának megfelelően egyéni foglalkozásokat szervez.
 - 2018. július 1. – 2019. június 30-ig mentori tevékenységet biztosít a fiatalok mellé.
4. A Mentorprogram eredményessége érdekében folyamatosan kapcsolatot tart a Munkáltatókkal. A foglalkozásokon, tréningeken jelenléti ívet vezet, az azokon történő részvételről igazolást ad, az esetleges távollétet azonnal jelzi.
5. A Mentorprogram befejeztével a tapasztalatok alapján beszámolót készít a program eredményességéről.

2. Szakmai program megvalósításának pillérei

2.1. Előkészítő munka

Szakmai anyagok elkészítése:

Elkészítettük a szakmai anyagokat, összeállítottuk a (kiscsoportos kompetenciafejlesztés, valamint a munkavállalói kompetenciák fejlesztése) tréningek képzési anyagát. Elkészült a mélyinterjúkhoz szükséges tematikát.

Előkészítettük a résztvevők „Munkatapasztalat szerzési támogatás” szerződéseit, amelyet a tréning első napján (2018. június 18.) irattunk alá a támogatottakkal.

Elkészítettük a 40 oldalas, általunk összeállított Mentori Kézikönyvet a vállalati belső mentorok felkészítéséhez.

A pályakezdők öt napos tréning szervezésével, lebonyolításával kapcsolatos feladatokat elvégeztük. Kiscsoportos kompetenciafejlesztés tréning 2018. június 18-22. között zajlott. Helyszín: 8200 Veszprém, Március 15. u. Veszprémi SZC Jendrassik - Venesz Szakgimnázium és Szakközépiskola egyik tantermében.

Megszerveztük a tréning idejére az étkezést. Ennek költségeit a munkáltatók állták az Alapítványon keresztül, a munkáltatókkal „Támogatási/adományozási” szerződést kötöttünk, amelyből fedeztük a napi étkezés költségét. A közelben található Séf Krajcár étteremben kaptunk napi menüt, valamint vásároltunk ásványvizet, harapni valót napközbeni fogyasztásra.

Adminisztráció, eszközvásárlás

A tréningkezdéshez beszereztük az eszközöket, amelyek az interaktív munkához feltétlen szükségesek, és elengedhetetlenek (írószerek, mappák, dosszék, post-it, flip cards papír stb.) voltak. Ezeket az alapítvány pénzügyi kereteit előlegként felhasználva tettük meg, mert sajnos a támogatás még nem érkezett meg a számlánkra. A későbbiekben vásároltunk még irodaszereket, fénymásolópapírt. Megkötöttük a szerződést a könyvelővel, és a tanulókkal az támogatási szerződéseket. Ezek költségét az adminisztrációs költségek között számoljuk el.

„Munkatapasztalat szerzési támogatás”-i szerződést 7 fő (Jost Hungária: 6 fő, Savencia 1 fő) pályakezdővel kötöttünk. (8 fővel interjúztunk, 1 fő közben egy másik állásajánlatot elfogadva végül nem vett részt a mentorprogramban.)

Kinyomtattuk, spiráloztuk a 40 oldalas, általunk összeállított Mentori Kézikönyvet a vállalati belső mentorok felkészítéséhez.

Folyamatosan végeztük a program során felmerülő adminisztrációt, tartottuk a kapcsolatot a partnerekkel, pályakezdőkkel, munkáltatókkal, könyvelővel, valamint a támogatóval, Veszprém Megyei Jogú Város Önkormányzattal, Pro Veszprém NP Kft. ernyőszervezet koordinátorával/programfelelőssel. Naprakészen vezettük a program pénzügyi és szakmai dokumentumait, megkötöttük a szükséges szerződéseket. Koordináltuk a Mentorprogram határidős feladatainak elvégzését. Beszámoltunk az Alapítvány kuratóriumának az elvégzett munkáról. Lebonyolítottuk a tréningek szervezésével kapcsolatos feladatokat, beszereztük a munkavégzéshez szükséges eszközöket. A beszámolóhoz összeállítottuk a Mentorprogram szakmai és pénzügyi dokumentációját.

Belső Mentorok képzése

Az eredeti programtervezetbe és a szerződésbe ugyan nem került bele, de mi fontosnak tartottuk a pályakezdőket fogadó, beillesztésüket, betanításukat támogató belső mentorok kijelölését és felkészítését a programban résztvevő cégeknél. A Pannontej Zrt.-nél és a Jost Hungária Bt.-nél is két-két fő belső mentort készítettünk fel a mentoring feladatokra. Természetesen ez igényel bizonyos interperszonális készségeket, érzékenységet a belső mentorok részéről is, ezért a HR vezetőknek előzetesen tanácsot adtunk arra vonatkozóan, milyen szempontok alapján tudják kiválasztani a belső mentorokat. A belső mentorok felkészítését már a fiatalok munkábaállását megelőzően elvégeztük.

Sajnos a Bakonykarsztnál pályakezdők hiányában nem volt szükség a „Veszprémben a jövőd” Mentorprogramon belül, belső mentor felkészítésre.

A belső mentorok felkészítést azért tartottuk fontosnak szakmailag (ebben több a „Veszprémben a jövőd” Mentorprogram, mint a szolnoki minta program), mert ők tudják beindítani azt a működési mechanizmust, amely kapcsán az új belépő elkezd kötődni az őt barátságosan fogadó környezethez. A belső mentotorok a konkrét munkavégzéshez kapcsolódó tudástranszfer és a szervezeti networking kulcsemberei, mi pedig a szemléletformálásában és a kompetenciafejlesztésben tudunk segíteni. Részben ők a kulcsszereplői annak, miképp sikerül a fiatalok készségei, képességei és a munkaköri elvárások közötti szakadékokat csökkenteni.

Már az orientáció és onboarding első szakaszára is előre fel tudtuk készíteni a fogadó közvetlen vezetőket és belső mentorokat, amire alapesetben ritkán van lehetőségük, idejük, vagy nincs tapasztalatuk.

A belső mentorokkal való folyamatos kapcsolattartásban voltunk, szupervíziós lehetőséget biztosítottunk számukra, fejlesztettük a mentoringhoz szükséges interperszonális készségeiket, szemléletet formálunk, külön hangsúlyt helyezünk a támogató attitűd elsajátítására, feed-back technikákra, kommunikációs eszköztárat adtunk a kezükbe és segítettük őket az elakadásokban.

Abban hiszünk, hogy a kötődés kialakulásában az ő szerepük a legfontosabb, ők tudnak segíteni gyökereket eresztetni az adott cégnél.

A belső mentorokat egy írásos tananyag és egy két órás konzultáció segítségével készítettük fel a fiatalok fogadására, ahol átbeszéltük a főbb kérdéseket, dilemmáikat, illetve felmértük, hogy rendelkeznek-e a feladatkör ellátáshoz szükséges támogató, együttműködő mentori szemléletmóddal.

A felkészítésükhöz kapcsolódóan egy 40 oldalas, általunk összeállított Mentori Kézikönyvet adtunk át számukra, mely tartalmazta az alábbi témákat:

- kiből lesz jó mentor, önmagunk megkedveltetése
- első találkozásra való felkészülés, bizalomépítés, szakmai tekintély megalapozása
- mentori akcióterv kidolgozása (mentoráltak kompetenciáinak felmérése, képzési/betanítási terv, mérföldkövek, elvárások, határidők)
- munkamotivációk és személyes szükségletek felismerése
- coaching szemléletű mentorálás, feed-back technikák
- asszertív kommunikáció,
- konfliktuskezelés
- Z generációk jellemzői, generációk közötti kommunikáció.

A HR vezetők ideális jelöleteket delegáltak e feladatra, ami nagyban hozzájárult a beillesztés hosszú távú sikeréhez. A program előrehaladtával a belső mentorokkal is rendszeresen konzultáltunk, havi rendszerességgel mentori találkozókat tartottunk, a tapasztalatok, best practice-k megosztásán túl újabb és újabb ismeretetekkel bővítettük tudásukat és fejlesztettük mentoring készségeiket, illetve akut konfliktusokban, egyedi esetekben is tudtunk tanácsot adni számukra. A fiatalok elmondása szerint a belső mentorok a konkrét betanulási folyamatban is gyakran segítségükre voltak, támogatták beilleszkedésüket.

2.2. Mélyinterjúk elkészítése

A mélyinterjú négyszemközt készülő kvalitatív eljárás, amelynek a megkérdezettek motivációinak, nem tudatos indítékainak megismerése a feladata. A mélyinterjú során egyéni, félig strukturált helyzetben, elsődleges célunk a bizalomépítés volt, másodsorban pedig a Mentorprogramban résztvevő fiatalok megismerése.

A mélyinterjú alkalmával a pályakezdők saját szavaikkal mondhatták el a gondolataikat, érzéseiket, így sokkal pontosabb információt kaphattunk Róluk.

Az interjú közben kötetlen formában volt alkalmunk megismerkedni egymással, miközben irányított kérdésekkel feltérképeztük a munkába állással kapcsolatos félelmeiket, elvárásaikat, munkamotivációikat, kommunikációs készségeiket, szociális háttérüket. Az interjú során megtörtént a motivációk feltérképezése, személyiségjegyek és attitűdök megismerése. Megismertük a karrierrel kapcsolatos elképzeléseiket is, beszélgettünk mennyire számít neki az elismerés, mi az, ami számukra fontos egy cégnél, mik a mozgatórugóik, és milyen tervei vannak a jövőben. (A mélyinterjú általunk kidolgozott tematikáját, keretrendszerét és módszertanát tartalmazó szakmai anyagot mellékelve csatoljuk.) A mélyinterjút követően 1 fő (Jost) jelezte, hogy más munkáltatónál helyezkedett el és nem vesz részt a programban.

A program indulásakor 8 fő fiattal lefolytattuk a mélyinterjút (1 fő végül nem állt munkába). Első alkalommal egy személyes beszélgetés során találkoztunk, semleges terepen, személyenként 1,5-2 órában.

A mélyinterjút követően elkészítettük a programba bevont 7 fő személyiségprofilját, egyéni dosszióját, így már az egy hetes készségfejlesztő tréningre is úgy tudtunk felkészülni, hogy válaszokat kaphassanak kérdéseikre, kihívásaikra, nehézségeikre.

2.3. Mélyinterjú kiértékelése

A mélyinterjú kiértékelésének célja a feltárt személyes tulajdonságokra építve, az adatlapon feldolgozott jellemzők alapján egyéni stratégiák kidolgozása, hogy a lehető leghatékonyabb, személyre szóló támogatást tudjuk nyújtani a pályakezdő fiatalnak a program során. Tudjuk fejleszteni az esetlegesen feltárt személyes hiányosságokat, melyeket munkába állás előtt az ötnapos tréning során lehetőségünk adatik.

Elkészítettük az egyéni személyiségprofiljukat, saját egyéni mappáikat, ahol az eredményeiket összegyűjtöttük. Elkészítettük a sajátos személyiségjegyekre épülő stratégiát, amelynek tükrében az éves kompetencia fejlesztést építeni tudjuk, illetve ez alapján a közvetlen vezetőket is felkészítettük a fogadásukra.

2.4. Kompetencia fejlesztő tréning

Első kiscsoportos kompetenciafejlesztés tréningje 2018. június 18-22. között zajlott. Helyszíne Veszprémi SZC Jendrassik - Venesz Szakgimnáziuma és Szakközépiskolája egyik tantermében volt (Veszprémben Március 15. u.).

Tudás/ismeretanyag átadás

Az általunk összeállított tréning tematikát a megállapodásban rögzített tervezetnek megfelelően, a mélyinterjúk során feltárt egyéni szükségletekhez igazítva kidolgoztuk.

A képzési helyszínt a veszprémi Szakképző Centrum biztosította a Jendrassik iskolában. A tantermet kényelmesen berendeztük, a tréningen minden szükséges eszköz a rendelkezésünkre állt (projektor, vetítővászon volt az iskolában, flipchart táblát és laptopot mi vittünk magunkkal). A tréning lebonyolításához szükséges egyéb eszközöket (íróeszközök, színes filctollak, és egyéb papírirószerek, nyomtatott feladatlapok, tesztek, hand-out-ok, személyes mappák stb.) a finanszírozás csúszása miatt megelőlegeztük és beszereztük. A tréning során a napi egyszeri főétkezést a közeli SÉF Krajcár Étteremben biztosította az Alapítvány a fiatalok számára, a két munkáltató alapítványi támogatás keretében hozzájárult a költségekhez.

Az öt napos tréning nagyon intenzív időszak volt, hiszen sok időt töltöttünk együtt. A fiatalok már az első naptól kezdve megnyíltak, őszintén beszéltek magukról, gondolataikról. Ez egyébként is jellemző a mai Z generációra, feltéve, hogy megtaláljuk a közös hangot, és őszinte kíváncsisággal fordulunk feléjük.

A tréning során azt tapasztaltuk, korábban keveset foglalkoztak önmaguk megismerésével, a miértekkel, és e személyes témák megosztása egymást közt mindenképpen támogatta a bizalmi kapcsolatok kiépülését, nem csak velünk mentorokkal, hanem a fiataloknak egymással, azaz leendő kollégáikkal is. A csapatban hamar bizalmi légkör, barátságos, egymásra hangolódó atmoszféra alakult ki. A tréning menetrendet végig pontosan tudtuk tartani, a fiatalok aktívan együttműködtek, a feladatokat szorgalmasan, konstruktívan és érdeklődve végezték el. Maximálisan nyitottak voltak az új információk befogadására, sok személyes tapasztalatot osztottak meg egymással, mely a csoportmunkák során is segítette az elsajátítandó tudásanyag feldolgozását.

Az öt napos tréning számos aha-élménnyel ajándékozta meg őket. Számunkra is meghatározó volt, ahogy a tréning során pár nap alatt olyan felismerésekre jutottak - például életcéljaik, emberi kapcsolataik, szüleikkel való konfliktusaik területén - amik a mentorálás nélkül talán sosem kerülnek felszínre. Fejlődött önismeretük, érzelmi intelligenciájuk, és megismerhették önmaguk belső hajtóerőit, melyek rendkívüli fontosságúak a munkábaállás során.

A mentoráltak korábban keveset foglalkoztak önismerettel és az érzelmi intelligencia egyéb vonatkozásaival. E személyes témák megosztása egymást közt mindenképpen támogatta a bizalmi kapcsolatok kiépülését, nem csak velünk mentorokkal, hanem a fiataloknak egymással, azaz leendő kollégáikkal is. A tréning számos aha-élménnyel ajándékozta meg őket, pár nap alatt olyan felismerésekre jutottak - például életcéljaik, emberi kapcsolataik, szüleikkel való konfliktusaik területén - amik a mentorálás nélkül talán sosem kerülnek felszínre. Fejlődött önismeretük, érzelmi intelligenciájuk, és megismerhették önmaguk belső hajtóerőit, melyek rendkívüli fontosságúak a munkábaállás során.

A tréningen olyan egyéni nehézségekkel, elakadásokkal is tudtunk dolgozni, mint egyes résztvevők indulatkezelési, alkalmazkodási problémái, számítógép függőség vagy egyéb szenvedélyek, dohányzás, családi konfliktusok stb. A fiatalok választ kaphattak arra, miért viselkednek egyes helyzetekben úgy, ahogy, illetve miért kapnak a környezetüktől olyan reakciót magatartásukra, amelyet. A tréning tehát közelebb hozta őket a „miértekhez”, egyes szituációs gyakorlatokon keresztül segített nekik tágabb kontextusba helyezni az emberek emocionális és kognitív döntéseinek mélyebb összefüggéseit.

A tréninget gyakorlatokkal, játékos feladatokkal, szituációs helyzetgyakorlatokkal, önálló és csoportos feladatmegoldásokkal tettük színesebbé, ez növelte a résztvevők tréning élményét, és összekovácsolta a 6 fő csapatát. A csoport összetételéhez igyekeztünk alkalmazkodni, és az 1 fő Pannontej lányt is bevonni a feladatokba (a 7 fő sajnos sem 2, sem 3 fős csoportokra nem osztható), így ez minden feladatnál kihívást jelentett. Ilyenkor vagy egyikünk volt párban a lánnyal, vagy egyéni feladatmegoldást/megfigyelő szerepet osztottunk rá.

A tréning közelebb hozta őket a „miértekhez”, egyes szituációs gyakorlatokon keresztül segített nekik tágabb kontextusba helyezni az emberek emocionális és kognitív döntéseinek mélyebb összefüggéseit, mely egyértelműen segítette az beilleszkedésüket.

A tréning végén anonim módon, értékelőlapok segítségével kértünk visszajelzést a fiataloktól a tréning tartalmára, érthetőségére, a tréneri munkánkra vonatkozóan. Kifejezetten jó visszajelzéseket kaptunk, a fiatalok meg is fogalmazták, hogy nem számítottak arra, ilyen jól fogják érzni magukat ez alatt az egy hét alatt és szívesen jönnének a következő héten is.

A tréninget követően kiegészítettük és véglegesítettük a pályakezdők egyéni személyiség- és munkamotivációs profilját. Konzultációt kértünk a HR-en keresztül a munkáltatók belső mentoraival és műszakvezetőivel. A Jost Hungária lehetőséget is adott, hogy egy személyes találkozón tudjunk beszámolni a tapasztalatainkról és tanácsot adhassunk arra vonatkozóan, mire érdemes majd

fókuszálniuk a beillesztés során. A Pannontejnél, tekintettel arra, hogy csak 1 fő elhelyezéséről volt szó, telefonos konzultációt tudtunk tartani a munkáltatóval.

A műszakvezetők viszont nem feltétlenül rendelkeznek pedagógiai érzékkel, - bár ez a szakmai, operatív feladatokhoz nem is szükséges -, miközben a vezetői munkájukat jelentősen segítené. Az egyik műszakvezető pl. úgy gondolkozott a találkozónk előtt, hogy "ez nem óvoda, ide dolgozni járjanak, ne barátkozni". Mi felhívtuk a figyelmét arra, hogy ezzel a szemléletmóddal egy kapcsolati motivációjú, biztonságot kereső pályakezdőt - mint például az egyik fiú - könnyen elriaszthat már az első napokban. Mi külsős mentorként a műszakvezetőket is fel tudtuk készíteni a fiatalok egyéni motivációira, így ők is más szemmel látnak egy-egy szituációt és könnyebben megértik beosztottjaik viselkedését. Jó volt látni, hogy megfogadták tanácsainkat, nyitottabbá váltak ezekre a szempontokra is. A munkábaállás kezdeti bizonytalanságai már csak ezáltal is áthidalhatóbbá váltak, hiszen volt a csoportban pl. olyan fiú, aki beilleszkedési zavarokkal küzdött. Ő két héttel a munkábaállást követően úgy nyilatkozott nekünk, lehet, hogy innen fog nyugdíjba menni. Az Ő elhelyezésének támogatását mindenképpen sikerként éljük meg.

2.5. Kiscsoportos munkavállalói tréningek

Júliusban az egyéni mentori megbeszéléseken kívül egy személyes, csoportos mentoring alkalmat is tartottam a Jost-nál, ahol a műszakbeosztásokhoz igazodva 6 főből 5 fiút össze tudtunk szervezni. Páran a délutáni műszak elejéről, a többiek a délelőtti műszak végéről kaptak fél óra kimenőt, viszont 1 fő éjszakás volt, így vele külön tudtam csak találkozni. Ez alkalommal arra helyeztem a fókusz, hogy a hirtelen megváltozott életkörülményeik és időbeosztásuk miatt tudatosabban osszák be a szabadidejüket, találják meg azokat az elfoglaltságokat, amik feltöltik őket és energiát adnak a munkás hétköznaphoz is.

Tudás/ismeretanyag átadás

A tréning nap tematikáját a belső mentorokkal és műszakvezetőkkel folytatott konzultációk során feltárt egyéni szükségletekhez igazítva dolgoztuk ki:

- A szegény szabólegény – népmese költés az elmúlt hónapok tapasztalataiból

A mentoráltak maguk fogalmazták meg az első pár hónap tapasztalatait, fogalmazásaikban népmesei hősök személyesítették meg azokat a munkatársakat, akikkel munkájuk során találkoztak. Átbeszéltük, hogy ki segítette, ki nehezítette az ő beilleszkedésüket, betanulásukat, amelyet a szegény szabólegény szerencsepróbáló útja szimbolizált. Hoztak a történetekbe hiú királyt, ravasz varázslót, gonosz törpét, de szerencsére jószívű kovácsmestert is.

A meseírást és -elemzést követően empátiás képességüket fejlesztve arra kértük őket, hogy próbálják beleélni magukat az egyes munkatársak (felettes, belső mentor és közvetlen kollegák) helyébe, vajon ők milyen kihívásokkal és nehézségekkel küzdenek, amiért egyes helyzetekben így vagy úgy reagált(n)ak. Erre építve pedig azt beszéltük át, hogy a mentoráltak új belépőként vajon segítették vagy nehezítették ezeknek a munkatársaknak a dolgát, egyfajta önreflexiót gyakorolva.

- A félig elhagyott sziget – szerepjáték

Hajótöröttként partra sodorta őket a víz egy szigeten, melyen már él három lakó: keleten a tutajépítő, délen a kunyhóépítő, nyugaton a nyaraló. Miután megismerték a lakók napi teendőit, célját és terveit, azt a feladatot kapták, hogy döntsék el, mit kezdenek a szigeten. Maradnak-e az északi parton vagy csatlakoznak valamelyik lakóhoz, ha igen, melyikükhöz, és miért. Először egyénileg kellett megindokolniuk a döntést, majd közösen is át kellett beszélniük és egy konszenzusos stratégiát kellett kialakítaniuk. A játék során fejlesztettük kommunikációs és együttműködési, illetve érvelési készségüket, illetve mi is fontos információkat szereztünk arra vonatkozóan, mi a fontos számukra átvitt értelemben a munkahelyi környezetben. A sziget jelképezte a munkahelyet, ahol vagy biztonságra törekedve hosszú távra rendezkednek be (~kunyhóépítő), vagy menekülnek innen/ugródeszkeként tekintenek rá (~tutajépítő), vagy csak kényelmesen tűrik a körülményeket (~nyaraló).

A szerepjátékot követő konklúzió levonása egyrészt lehetőséget teremtett arra, hogy átbeszéljük a munka iránti alázat fontosságát, hiszen aki el akarja érni a célját (akár kunyhót, akár tutajt épít), annak keményen dolgoznia kell érte. Másrészt szinte maguktól fogalmazták meg a fiúk, hogy akármi is a cél, a gyakorlott, tapasztalt „szigetlakóktól” mindig van mit tanulni, és ez így van a munkahelyen is. Rájöttek, hogy pályakezdőként nekik most az a feladatuk, hogy minél több tudást szedjenek magukra, valamint felismerjék a céljaik és terveik megvalósítása érdekében előre mutató és hátráltató viselkedésmódok, magatartásformák (pl. lustaság, hanyagság, nem előrelátó gondolkodás) veszélyeit.

- Félelmeim, vágyaim a munkahelyen

Az oldott hangulat már lehetőséget teremtett arra, hogy mélyebb érzelmekkel dolgozzunk. Egy csendjáték közben ismerkedtek meg egymás munkával kapcsolatos félelmeivel és vágyaival. Itt különös felismeréseket hozott az, hogy a többieknek is hasonló érzései vannak, mint nekik, ami egyfajta sorsközösséget teremt közöttük. A játék érdekessége az volt, hogy bár mindenki felírta a félelmei közé a 'kirúgást', szóban mégis azt fogalmazták meg, hogy ettől mégsem tartanak, mert tudják, most milyen nagy szükség van rájuk és úgysem fogják őket kirúgni. Ez a magabiztosság könnyen a fejükbe szállhat, ezért arról is

beszélgettünk, hogy nem élhetnek vissza a helyzettel, akkor is illik megtenniük minden tőlük telhetőt, ha biztonságban érzik magukat.

- **Életút-görbe**

A mentoráltak önállóan felrajzolták egyéni életútjuk görbáját az idő és a fejlődési szint dimenziójában. Ez megmutatta, hogy eddigi életük során milyen kihívásokkal küzdöttek meg, voltak-e mélypontjaik. Arra kértük őket, hogy tervezzék meg az életút görbe jövőbeli alakulását is. Így újabb szemszögből beszélgettünk arról, milyen fejlődési céljaik vannak az életükben, melyek személyes és munkával kapcsolatos tervek is lehetnek. Ennek kapcsán tudtunk azzal foglalkozni, hogy mit kell vajon ahhoz tenniük, hogy a jövőjüket a terveiknek megfelelően alakítsák. Itt előjött, hogy van, aki még tervezi az érettségi megszerzését, míg mások szeretnének szakmailag többet fejlődni, nem fognak megelégedni azzal a munkakörrel, amiben jelenleg dolgoznak.

Tapasztalataink, észrevételeink:

A fiatalok a munkavállalói életút első három hónapja alatt a vártnál gyorsabban bejárták a „tudattalan nem tudás – tudatos nem tudás – tudatos tudás – tudattalan tudás” szinteket, mely valószínűleg a munkakörük kevésbé komplex jellegéből is fakad. Ez azonban azt jelenti, hogy már rutinból, önbizalommal dolgoznak, miközben nem rendelkeznek olyan érett önreflexióval, mely az elvégzett munkájuk minőségével kapcsolatos kritikus gondolkodás gyakorlását eredményezné. Legalábbis még nem veszik észre, hogy miben kellene fejlődniük. Ezzel kapcsolatban azt is mondták, hogy szerintük nem kaptak elegendő visszajelzést közvetlen felettesüktől, mentoruktól.

Ez a gondolkodásmód viszont felszabadította őket és egyre több idejük van a külvilággal foglalkozni, kezdik megérteni, kiismerni az erőviszonyokat, szokásokat, munkahelyi kultúrát, így egyre kritikusabbak feletteseikkel is. Pl. a cigarettázás, mobiltelefon használat kérdése felveti a vezetői példamutatás fontosságát!!!

A tréning folyamán szinte mindannyian ventilláltak, azt fogalmazták meg, hogy bizonyos szempontból csalódtak, nem azt kapták, amire számítottak. Ezek a tünetek inkább az érzelmeikben és motiváltságukban jelennek meg, mint konkrét, megoldandó kérdésekben. A tapasztalatunk most is azt támasztja alá, hogy a Z generáció egészen másfajta vezetési stílust és támogatást igényel, hiszen az előző generációkhoz képest másképp szocializálódtak, demokratikusabb családi viszonyok közt nevelkedtek, ahol a kötődésre nevelés volt a fókuszban a tekintélyelv helyett. Autokrata vezetési stílussal így náluk már nem könnyű teljesítményt és elkötelezettséget elvárni, Ők példaképet keresnek vezetőikben, akire felnézhetnek, aki feddhetetlen és aki emberként, nem pedig robotként kezeli őket.

2.6. Egyéni konzultációk

A mentoráltaknak eltérő munkamotivációi és személyiségvonásai miatt egyéni problémákkal is meg kell küzdeniük a munkahelyi közegben. Ezekre igyekeztünk megoldást javasolni, illetve az operatív vezetőkkel egyeztetve folyamatosan tartottuk a kapcsolatot a mentoráltakkal, coaching szemléletű egyéni konzultációkon igyekeztünk feloldani a korlátozó akadályokat, és szemléletváltásra ösztönözni a fiatalokat.

Az alábbiakhoz hasonló egyedi esetekkel foglalkoztunk a program során:

- Kényelmi motivációból fakadóan lazán kezelt teljesítményelvárások;
- Minőségi munkavégzéssel kapcsolatos problémák, sok selejt;
- Teherbírásból fakadó nehézségek;
- Konfliktusok munkatársakkal, felettesekkel;
- Indulatkezelési nehézségek, ebből fakadó gyakori nézeteltérések;
- Szocializációból fakadó dependencia, önállóság hiánya;
- Generációs tulajdonságokból fakadó személyes igények kezelése;
- Beilleszkedési nehézségek, debilizáló szorongás

Létrehoztunk egy zárt Facebook csoportot a Jost-nál elhelyezett fiúkkal, illetve az 1 fő Pannontej kislánnyal is többek közt Facebook-on tartom a kapcsolatot. Ez a megoldás alkalmazkodik a fiatalok szokásaihoz, igényeihez, mivel nem formalizált, közvetlenséget és személyességet, illetve állandó elérhetőséget biztosít, növelve a mentoráltak biztonságérzetét az első hetekben.

Emellett telefonon is külön-külön kerestem őket a munkábaállást követő első napokban is, hogy érdeklődjek az első benyomásaikról, tapasztalataikról.

Az egyéni konzultációk tapasztalatai alapján, a tőlünk érkező megkereséseket, a beszélgetéseinket, bár nem érzik tolaodónak, de ők nem keresik aktívan a lehetőségeket. A csoportos találkozásunk azonban meglepően fellelkesítette őket. Azt mondták, bárcsak több időnk lett volna, akár egy teljes napunk, mert ebbe a fél órába nem sok minden fért bele. Épp kezdtek belemegedni az együtt gondolkodásba, már le is telt az időnk és sietniük kellett dolgozni.

Ezért - a program koordinátorral egyeztetve-, több kiscsoportos tréninget valósítottuk meg a program következő időszakában. A kiscsoportos formát hatékonyabbnak találtuk a mentorálási folyamatban, ahol aktívabbnak bizonyultak a pályakezdők, és ahol egymás tapasztalatait megosztva, csoportdinamikára is épülő credményekeket értünk el. A program második felében több kiscsoportos tréninget tartottunk, ami a pénzügyi kereteinkbe belefért, azt nem módosította, de eredményeinket hatékonyabbá tette.

2.7. Mentori tevékenység

Belső mentorokkal való konzultációk

Mivel az első hónapokban azt tapasztaltuk, hogy a belső mentoroknak és/vagy közvetlen operatív vezetőknek nagyobb szükségük van a külső mentori egyeztetésekre, egyfajta szupervízióra, erre augusztus és szeptember hónapban már lehetőséget is adtunk. Voltak egyéni nehézségek, amikor a mentorált fiatalokkal folytatott beszélgetéseket követően azonnal konzultáltunk a közvetlen vezetőkkel és belső mentorokkal és igyekeztünk a felmerült problémák megoldására tanácsot adni és így közösen megoldani a felmerült helyzeteket.

Közvetlen operatív vezetők, műszakvezetők szerepe

Külsős mentorként a műszakvezetőket is fel tudtuk készíteni a fiatalok egyéni motivációira, így ők is más szemmel láttak egy-egy szituációt és könnyebben megértették beosztottaik viselkedését, nyitottabbá váltak ezen szempontokra is. A munkábaállás kezdeti bizonytalanságai már csak ezáltal is áthidalhatóbbá váltak. A folyamatos kapcsolattartás pedig biztosította, hogy az időközben felmerülő nehézségekre, elakadásokra azonnal tudjunk reagálni, s amikor szükséges beavatkozzunk, vagy konzultáljunk a mentoráltakkal.

A Pannontejnél elhelyezett mentorált beiratkozott érettségire felkészítő esti iskolába Ajkára, melyhez legkésőbb délben el kellett volna indulnia a munkahelyéről, hetente kétszer. A belső mentor hívott kétségbeesetten, hogy nem tudják támogatni a továbbtanulást, mert a műszakbeosztásokat és helyettesítéseket nem tudják tartósan ehhez az elfoglaltsághoz igazítani. A HR-rel való egyeztetés során felmértük a pontos helyzetet és azt, hogy milyen lehetséges megoldások vannak, mit kellene ahhoz tenni, hogy munkáltató és a munkavállaló érdekei se sérüljenek. Végül olyan megoldást találtunk, hogy veszprémi esti iskolába kellene átjelentkeznie, hiszen oda elég csak kettő órákor elindulnia. A belső mentort felkészítettük arra, hogy a konfliktusos helyzetben való kommunikáció során mit érdemes kihangsúlyozni annak érdekében, hogy a mentorált megértse, miért nem tudják támogatni az eredeti terveit és ne érezze ezt személyes támadásnak. A mentorált viszont nagyon ragaszkodott a régi ajkai iskolájához, félt az ismeretlentől. Sőt, munkaidőben intézkedni sem tudott, a mobiltelefonján lejárt az egyenleg, nem tudott volna utánajárni a lehetőségeknek. Felvettem a kapcsolatot a Szakképzési Centrummal, hogy kinyomozzam, van-e veszprémi képzés, lehetséges-e még szeptember közepén az átjelentkezés. A Jendrassik Iskola igazgatójával és illetékes igazgatóhelyettesével leegyeztettem, hogy átveszik a tanulót, mikor és hogyan tud beiratkozni. Ezt követően már csak a mentoráltat kellett meggyőzőm, hogy ez a kompromisszumos megoldás neki is kényelmesebb lesz, így megtarthatja az állását és az érettségire is fel tud készülni. Azóta már volt iskolában, és úgy tűnik ezzel sikerült megelőznünk a felmondását.

A Jost Hungáriánál pedig több alkalommal is olyan csoportos konzultációt tartottunk, melyen a HR, a belső mentor és a közvetlen csoportvezetők vettek részt, és itt a mentoráltak egyéni fejlődési útjával és motivációs nehézségeivel, dilemmáival foglalkoztunk. Mivel itt több területen, több műszakban is dolgoztak a fiatalok, illetve a mentorok személyében is történt időközben változás, folyamatos és intenzív kapcsolattartásra volt szükség.

Havi mentorálások

A tréninget követő időszakban igyekeztünk proaktívan keresni a fiatalokat, telefonon és Facebookon tartottuk a kapcsolatot, illetve mentori kezdeményezésünkre személyesen is többször találkoztunk. A hét főből csak egyikük esetében fordult elő olyan súlyosabb munkahelyi konfliktus, amellyel kapcsolatban be kellett avatkoznunk (egyeztettünk a belső mentorral és a fiattal is, tanácsot adtunk a helyzet megoldására). Végül sikerült rendezniük a konfliktust, a pályakezdőt más munkakörbe helyezték, és ott jól érzi magát, nincs vele probléma, a mai napig a cégnél dolgozik.

A többi fiatal sikeresen beilleszkedett. Úgy véljük, hogy a munkába állás kapcsán is sikeresen leküzdötték a kihívásokat, jelenleg nincsenek nehézségeik, már érett, felnőtt, felelősségteljes, munkavállaló férfinak érzik magukat.

3. Tapasztalatok, javaslatok, innovációs lehetőségek, tovább gondolása a programnak

A „Z” generációs fiatalok –az 1994 után születettek – az első olyan generáció a munkaerő-piacon, akiknek folyamatos változásokkal kell szembenéznük a munka világában. Sok esetben mire megszoknának egy rendszert, egy munkafolyamatot - a rohamos technológiai- és szervezeti fejlődés okán - máris új körülményekkel kell megbarátkozniuk. Mindemellett ők az első olyan generáció, akiknek már pályakezdőként is legalább két másik generációval („Y” és „X”) kell együtt dolgozniuk, együttműködniük, hatékonyan kommunikálniuk.

A pályakezdő fiatalokat munkavállalásuk első hónapjaiban rengeteg új inger éri, óriási mennyiségű információt kell feldolgozniuk mind szakmai, mind szervezeti vonatkozásban. Sokszor érezhetik azt, hogy problémáikkal, elakadásaikkal nincsen kihez fordulniuk, nehezen találják meg helyüket és szerepüket egy már összeszokott munkahelyi kollektívában, nehézségeikkel nem szívesen fordulnak felettesükhöz. Ebben nyújthat óriási segítséget és támogatást, ha a pályakezdő fiatal folyamatos mentori támogatásban részesül. Fontos hangsúlyozni, hogy a mentor – bár ellát ugyan pszicho-szociális funkciókat is, mint például a támogatás és megerősítés, családi élet és a munka világának összeegyeztetése –

nem pszichológus. Jelenléte a pályakezdő fiatal mindennapjaiban nem azt jelenti, hogy a fiatal valamit rosszul csinál és kényszerű külső segítségre szorul. Mentor és mentorált kapcsolata akkor tud eredményes lenni, ha a pályakezdő munkavállaló nem teherként éli meg, hanem felismeri a benne rejlő lehetőségeket. A mentor a mindennapi munkavégzés során segít különbséget tenni valós probléma és egyszerű bosszúság között, amivel munkahelyi környezetben – tapasztalat hiányában – egyedül nehezebben birkózna meg a pályakezdő fiatal.

Belső mentorok felkészítése

A vállalati belső mentorok felkészítése fontosabb, mint azt előzetesen gondoltuk volna, hiszen ők találkoznak nap mint nap a fiatalokkal. A belső mentorok képesek beindítani azokat a működési mechanizmusokat, amelyek révén az új belépők elkezdnek kötődni az őket barátságosan fogadó munkahelyhez. Amennyiben a program hosszú távú célja a pályakezdők beilleszkedésének támogatásán túl tartós megtartásuk az adott cégnél, akkor nem a külső mentorok iránt kell kialakítani bennük az elköteleződést, kötődést, érzelmi depedenciát, sokkal inkább a munkahely és az azt képviselő belső mentor, betanítást végző tapasztaltabb kolléga, vagy közvetlen vezetők, műszakvezetők iránt. Ez azonban a betanítást végző, illetve az szakmai koordinációs feladatokat ellátó vállalati belső mentorok és operatív vezetők részéről igényel fejlettebb érzelmi intelligenciát, jobb kommunikációs és konfliktuskezelési készséget, beleérző képességet és fejlettebb pedagógiai érzéket, felkészültséget. Amennyiben a program hosszú távú folytatásán gondolkozunk, mindenképpen mérlegelni szükséges, hogy a belső mentorok felkészítésére is érdemes 1/2 napos intenzív tréning formájában lehetőséget biztosítani.

A belső mentorok megerősítése

- adjanak több visszajelzést a fiatalok szakmai fejlődésével és a minőségi elvárásokkal kapcsolatban
- mérjék fel a mentoráltak egyéni motivációit, és igyekezzenek annak megfelelően alakítani a kommunikációt, kapcsolatépítést
- törekedjenek a példamutató, feddhetetlen magatartásra
- drasztikusan le kell csökkenteni a betanulási időszakot, hogy mielőbb produktív munkaerővé váljanak az új belépők, mert nem biztos, hogy 1 éven túl is meg tudjuk őket tartani.

Beilleszkedés támogatása

A fiataloknak az iskolából kikerülve pár hét/hónap alatt kell gondtalan kamaszból felelősségteljes, munkavállaló felnőtté válniuk. Ez drasztikus változást hoz az életük minden területén, melyhez személyiségtől függően eltérő mértékben tudnak csak alkalmazkodni. A cégeknek nincs kapacitásuk arra, hogy az egyéni motivációkat, érzelmi szükségleteket már a munkábaállás, vagy beillesztés során felmérjék, holott sokszor az ezekre adott válaszoktól, megoldásoktól függ, hogy tud-e valaki gyökereket eresztetni az első munkahelyén. Ezek olyan egyéni korlátok is lehetnek, mint például alkalmazkodási nehézségek, vagy szociális, társas szükségletek, biztonsági, kényelmi motivációk stb. A külső mentorálás átsegítheti a fiatalokat ezen a változásokkal teli, szenzitív időszakon, és biztonságot nyújthat számukra, hiszen van kihez fordulniuk az esetleges elakadásaikkal. A kezdeti nehézségek azonban már az első napokban, hetekben felszínre jönnek, így a legkritikusabb időszak az első 1 hónap, ezt követően már mondhatjuk, eldőlt a sorsa annak, hogy a fiatal egyáltalán el tudja-e képzelni a jövőjét az adott cégnél. Ekkor már sokkal inkább felerősödött a közvetlen munkahelyi kollégák szerepe.

Az egy hetes intenzív készségfejlesztő tréninget mindenképpen még a munkábaállást megelőzően érdemes megtartani, hiszen előre fel lehet készíteni a fiatalokat a rájuk váró helyzetekre, kihívásokra. Ezek mellett pedig összebarátkozhatnak, azaz csapatépítésként is szolgál ez a pár nap (akárcsak az egyetemi „gólyatáborok”). Így az első munkanapokban már lesz valaki (egy „haver”, vagy akár barát) a cégnél, akit ismernek, ez rendkívüli mértékben hozzájárulhat a kezdeti feszültségek, munkábaállással kapcsolatos félelmek enyhítéséhez.

Pályakezdők mentorálása

A fiatalok a munkavállalói életút első három hónapja alatt a vártnál gyorsabban bejárták a „tudattalan nem tudás – tudatos nem tudás – tudatos tudás – tudattalan tudás” szinteket, mely valószínűleg a munkakörük kevésbé komplex jellegéből is fakad. Ez azonban azt jelenti, hogy már rutinból, önbizalommal dolgoznak, miközben nem rendelkeznek olyan érett önreflexióval, mely az elvégzett munkájuk minőségével kapcsolatos kritikus gondolkodás gyakorlását eredményezné. Legalábbis még nem veszik észre, hogy miben kellene fejlődniük. Ezzel kapcsolatban azt is mondták, hogy szerintük nem kaptak elegendő visszajelzést közvetlen felettesüktől, mentoruktól.

Ez a gondolkodásmód viszont felszabadította őket és egyre több idejük van a külvilággal foglalkozni, kezdik megérteni, kiismerni az erőviszonyokat, szokásokat, munkahelyi kultúrát, így egyre kritikusabbak feletteseikkel is. Pl. a

cigarettazás, mobiltelefon használat kérdése felveti a vezetői példamutatás fontosságát!!!

A tréning folyamán szinte mindannyian ventilláltak, azt fogalmazták meg, hogy bizonyos szempontból csalódtak, nem azt kapták, amire számítottak. Ezek a tünetek inkább az érzelmeikben és motiváltságukban jelennek meg, mint konkrét, megoldandó kérdésekben. A tapasztalatunk most is azt támasztja alá, hogy a Z generáció egészen másfajta vezetési stílust és támogatást igényel, hiszen az előző generációkhoz képest másképp szocializálódtak, demokratikusabb családi viszonyok közt nevelkedtek, ahol a kötődésre nevelés volt a fókuszban a tekintélyelv helyett. Autokrata vezetési stílussal így náluk már nem könnyű teljesítményt és elkötelezettséget elvárni, Ők példaképet keresnek vezetőikben, akire felnézhetnek, aki feddhetetlen és aki emberként, nem pedig robotként kezeli őket.

4. Összegzés, konklúzió

A program során a kapcsolattartás a résztvevők között gördülékeny volt, az érintett vezetők mindig rendelkezésünkre álltak, biztosították a mentoráltak számára a tréningeken és mentori megbeszéléseken való részvételt. Az általunk felvetett témákban mindig lehetőséget adtak az egyeztetésre, és kikérhettük a véleményüket, átbeszélhettük a tapasztalataikat, kihívásaikat is.

A program során a felmerült nehézségek egyértelműen az alábbi három fő téma köré csoportosíthatók:

1. Generációs sajátosságok és a felnőtté válás nehézségei
2. Személyiségből fakadó egyéni elakadások, nehézségek
3. Munkáltató vállalati kultúrájából adódó szervezeti működés gyenge pontjai

1. Generációs sajátosságok és a felnőtté válás nehézségei

A pályakezdőknek az iskolapadból kikerülve újfajta, felnőttesebb életvitelre kellett berendezkedniük, és ez sok mentorált esetében hozott magánéleti változásokat. A hirtelen jött önállósodási szándék több fiatal esetében is komoly konfliktusokat generált a szülőkkel. Miközben egyre több privát életteret kívántak maguknak, szüleik féltő, óvó magatartását abszolút korlátozó akadályként élték meg. A személyiségfejlődésben a szülőkről való leválás egyébként is egy nagyon szenzitív és viharos időszak, ezt a konfliktust két mentorált esetében csak az otthonról való elköltözés és önálló életkezdés oldotta meg. Számukra ezek a magánéleti konfliktusok, az önálló életkezdéssel együtt járó nehézségek (pl. szülőkkel folytatott heves viták, albérlés keresése, költözködés stb.) a munkahelyi teljesítményre is kihatással volt, ami szerencsére

csak átmeneti időszakban okozott problémákat (pl. késések, utolsó pillanatban bejelentett szabadnapok stb.) Volt egy konkrét eset is, amikor a szülők olyan otthoni feladattal bízták meg az egyik fiataalt, ami miatt ő nem tudott a munkakiírás szerint megjelenni a munkahelyén, és így bizony két tűz között kellett örlődnie. Ezek nehéz erkölcsi dilemmákat okozhatnak egy 18-20 éves fiatal számára, hiszen döntenie kell, hogy a szülői elvárásoknak feleljen meg, – akik egyelőre „fedélt”, meleg otthont biztosítanak számára –, vagy a munkáltatói szabályokat tartsa be, ahol jogosan kérik számon az adott helyzetben.

A másik, életkezdéshez szorosan kapcsolódó jelenség a szórakozási lehetőségek iránti megnövekedett igény, hiszen „felnőttként” már nem kötelesek este tízre hazaérni a családhoz. Érthető okokból tehát jelentősen megnő a barátokkal, kortársakkal való időtöltés és a bulizás iránti szükségletük ebben a korban. Ezzel azonban nagyon könnyű túlzásba esni és az egymást követő hétvégi szórakozások, bulizások, a mértéktelen alkoholfogyasztás könnyen elterelheti a fiatalok figyelmét a felelősségeikről és kötelezettségeikről, amely szintén ronthatja a munkahelyi koncentrációt, teljesítőképességet.

A fiatalok a négy szemközti beszélgetéseken sokkal jobban megnyílnak, őszintebben megfogalmazzák érzéseiket, gondolataikat, problémáikat, hiszen akkor nincs csoportthatás vagy társas befolyásolás. Külső mentorként ezekben az élethelyzetekben nagyfokú empátiát és megértést kell tanúsítanom, hiszen nem szabad elveszítenem a fiatalok bizalmát. Csak életkorban hozzájuk közel álló mentorként vagyok képes híd építeni az életkori sajátosságaikból származó igényeik, érzelmi szükségleteik és a felnőtt étellel járó felelősségeik, kötelezettségeik között. Hiába hallgatnak példabeszédet a szüleiktől, vagy egy idősebb vezetőjüktől, úgy érzik, senki sem érti, milyen érzelmi hullámvasúton mennek át ezekben a hónapokban. Ezt mi sem bizonyítja jobban, mint mikor egy 20 éves fiatalember a mentori beszélgetés közben sírva fakadt, míg arról mesélt, hogyan élte meg a szüleivel való kapcsolatának változásait és konfliktusait. Ezt sem a barátaival, kollégáival (akik előtt ciki érzelmeket kimutatni), sem a felettesével nem tudta nyíltan megbeszélni. Természetesen ezen élethelyzetek kezelése a fent említett munkahelyi tünetek miatt kihívást jelent a vezetők számára is. Kérdés, hogy mennyire tolerálja az ilyen magánéleti okokra visszavezethető késéseket, hiányzásokat, teljesítményproblémákat egy munkáltató. Azt gondolom, hogy ebben muszáj eleinte megértőnek lenni, hiszen mindenki hibázhat és mindenki volt maga is fiatal. Abban viszont következetesnek kell lenni, hogy azonnali visszajelzést kell adni a nem kívánt magatartásra és a lehetséges szankciókra (pl. hétvégi túlóra, prémium megvonás stb.), tehát nem lehet következmények nélkül hagyni egy ilyen esetet sem, máskülönben nem támogatjuk a fiatalokat abban, hogy kialakuljon a felelősségérzetük. Az ilyen kihívások kezelésére a közvetlen vezetőknek és/vagy

belső mentoroknak is segítséget nyújtottunk, és igyekeztünk közösen megoldást találni az egyes helyzetekre.

További generációs jelenség, hogy egyesekben továbbra is megvan a vágy, hogy külföldön próbáljanak szerencsét. Tapasztalataim szerint jelenleg hét mentoráltból legalább hárman határozottan gondolkoznak azon, hogy elfogadjanak-e egy külföldi állásajánlatot. Döntési szempontjaik közt óriási szerepet játszik a fizetések nagyságrendbeli különbsége és a fiatalokra jellemző kalandvágy. A mentorálás során szerencsére sikerült feltárnunk olyan életcélokat, melyek egyelőre itthon tarthatják őket, pl. jogosítvány megszerzése, autóvásárlás, munkatapasztalat bővítése, perspektívák a munkahelyen, illetve támogató, biztonságos környezet, családi, baráti kötelékek, párkapcsolat megőrzése.

2. Személyiségből fakadó egyéni elakadások, nehézségek

A mentoráltaknak eltérő munkamotivációi és személyiségbeli különbözőségei miatt egyéni problémákkal is meg kell küzdeniük a munkahelyi közegben. Ezekre igyekeztünk megoldást javasolni, illetve az operatív vezetőkkal egyeztetve folyamatosan dolgozunk a megoldási lehetőségeken. Ilyen egyedi esetek például:

Egy fiatal kifejezetten kényelmi motivációjú, és emiatt túl lazán kezeli a teljesítményelvárásokat. Ráadásul tisztában van azzal a körülménnyel is, hogy szakmájából fakadóan keresett munkaerőnek számít, így ha nincsenek megelégedve vele, könnyedén találna új állást, ami tovább rontja a motivációját. A közvetlen vezetője azonban egy kifejezetten erős, határozott, teljesítményorientált, de nála csak 2 évvel idősebb fiatalember, ami személyes unszimпатиát, „kakaskodást” is eredményezett közöttük. A mentorált a teljesítményével kapcsolatban őt érő negatív visszajelzéseket folyamatosan hárította és személyes nézeteltérésük számlájára írta. Az ő esetében műszakváltás és egy tapasztaltabb, komolyabb tekintéllyel rendelkező vezető jelenthet megoldást a személyes ellentétekre. Így tiszta lappal indulhat és bizonyíthatja rátermettségét azonos körülmények közt, de egy másik műszakban. Mentorként az új vezető pozicionálásában és a mentorált képességeinek, készségeinek kibontakoztatásában, illetve a munkaköri, és az önmagával szemben felállított elvárások tisztázásában tudtam segíteni.

Egy másik fiatal indulatkezelési nehézségekkel és ebből fakadóan gyakori munkahelyi konfliktusokkal küzdött, így az idősebb vezetőjével sem alakult jól a munkakapcsolatuk. Ráadásul munkaköri feladatainak sem tudott maradéktalanul eleget tenni, részben fizikailag sem bírta a terhelést. Esetében mediációval segítettük a vezető-beosztott közti párbeszédet, majd a HR-rel egyetértésben másik munkakör betöltésére adtunk javaslatot, melyet meg is valósítottak. A munkáltató beszámolója szerint a mentorált megtalálta a helyét,

illetve a művezetőkkel is egyre jobb a kommunikációja, javult a magaviselete, kezd ráérezni, milyen kérdéskörökben kell segítséget kérnie, mit kell egyedül megoldania. Elfogadta az ehhez a pozícióhoz tartozó alacsonyabb bért és szeretne ebben a munkakörben maradni.

Egy másik fiatal szocializációjából fakadóan depedens alkat, semmit sem mer egyedül csinálni, emiatt rendkívül igényli társai támogatását. Ez a kapcsolati motívum erősen megjelenik a munkavégzése során is, pl. nem szívesen vállal egyedül feladatokat a társaitól távol fekvő csarnokban. Nem mer segítséget kérni másoktól, az idősebb kollégáktól tart, ez az önbizalomhiány azonban sajnos a munkájában is lecsapódik, nagyobb nyomás alatt hibát-hibára halmoz. Esetében fejlesztenünk kell az asszertív kommunikációs készségeit, önbizalmát, hogy magabiztosabbá váljon, merjen segítséget kérni, ha szükséges, továbbá a vezetőjét is támogatjuk abban, hogyan érdemes kezelnie a fiataalt.

A kezdeti időszakban beszámoltunk már egy fiatalról, aki beilleszkedési nehézségekkel, debilizáló szorongással küzdött, és az első benyomások alapján szinte alkalmatlannak tűnt a munkakörre. Esetében már jelentős tapasztalattal rendelkezünk az integráció sikerességéről, folyamatosan olyan visszajelzéseket kapunk a vezetőjétől és mentorától, hogy a legjobban teljesít a pályakezdők között.

3. Munkáltató vállalati kultúrájából adódó szervezeti működés gyenge pontjai

A Mentorprogram első szakaszának tapasztalatai és változtatási javaslataink értelmében csoportos minitréningeket tartottunk a pályakezdő fiataloknak, illetve a fiatalokat támogató belső mentoroknak is rendszeres konzultációs lehetőséget biztosítottunk. Ezek a csoportos foglalkozások alkalmasak voltak egy-egy témakör bővebb kifejtésére, helyzetgyakorlatokra, együttműködési készségek fejlesztésére.

A csoportos tréningeken a mentoráltaktól érkező visszajelzéseket, „panaszokat” is szűrtük, hiszen gyakran szükségük volt egyfajta ventillálásra, amit elegendő volt az adott tréning helyzetben kezelni (pl. irreális bérelvárások, a munkatapasztalat hiányából fakadó elvárások a munkáltatóval szemben). Azonban voltak olyan felvetéseik is, amik a szervezeti problémák korai feltárásának lehetőségét hordozták magukban. Ezeket szűrve és összegezve a HR-rel is folyamatos kapcsolatot tartunk, segítve a munkáltatókat a szervezeti fejlődésben, legyen szó akár a vállalati kultúrával, akár a konkrét munkaszervezési kérdésekkel kapcsolatos felvetésekről (pl. munkaközi szünetek, munkakörülmények, vezetők interperszonális készségei, érzelmi intelligenciája, beillesztés, betanítás technikai feltételei, vállalati kommunikáció, példamutató vezetői attitűd stb.) Mivel csak a JOST-nál tudtunk csoportos

tréningeket tartani, az üzleti titok védelme érdekében itt szervezeti kihívásokkal kapcsolatos konkrét példákat nem szeretnék említeni.

Mentorszervezetként a hosszú távú változásokra és eredményekre fókuszálunk: számunkra nem csak a programban részt vevő 7 fő fiatal elhelyezése és egy éven át történő programban tartása a fontos. Abban támogatjuk a munkáltatókat, hogy olyan beillesztési programot fejlesszenek ki, amit a Mentorprogram után is tudnak majd alkalmazni, így ez egyfajta szervezetfejlesztésnek is tekinthető.

Konklúziók, következtetések:

Fontosnak tartjuk a szoros kapcsolattartást a belső mentorokkal és közvetlen vezetőkkel, hogy a felmerülő nehézségek esetén - amennyiben szükséges - be tudjunk avatkozni, vagy tudjunk tanácsokat adni a megoldási lehetőségekre. Volt olyan vezető is, aki nem akart bennünket terhelni egy konkrét problémával. De sikerült tisztáznunk, hogy mentorszervezetként nekünk ez a feladatunk, így egyáltalán nem megterhelő, ha hozzánk fordul, és nyilván csak az általunk is ismert szituációkban tudunk a segítségükre lenni.

Amennyiben a pályakezdők részéről több proaktivitást, gyorsabb szakmai fejlődést vár el egy munkáltató, ahhoz elengedhetetlen, hogy olyan támogató, fejlesztő attitűddel rendelkező mentor foglalkozzon velük, aki nem csak „tűzoltás jelleggel” elérhető, amikor baj és sürgős segítségre van szükség. Fontos, hogy egy átgondolt, hosszabb távú akcióterv mentén, napról-napra foglalkozzon valaki velük. Lehet ez akár a közvetlen műszakvezető is, aki példamutató, konstruktív hozzáállásával segíti a fiatalokat a fejlődésben. Azonban, ha magukra hagyjuk őket a „mélyvízben”, még nincs olyan fejlett felelősségtudatuk és tapasztalatuk, amellyel képesek lennének önállóan, hibátlanul, magas minőségben megoldani a rájuk bízott feladatokat.

Eredményesség:

A Mentorprogram 12 hónapja alatt összesen 7 fő fiatal helyezkedett el két munkáltatónál, 6 fő a Jost Hungária Kft.-nél, 1 fő a Savencia Zrt.-nél (volt Pannontej). Közülük mind a 7 fő jelenleg is állományban van, így a program ideje alatt sikerként könyvelhetjük el a 100%-os megtartási arányt. Jelenlegi ismereteink alapján aktívan egyik fiatal sem keres új munkahelyet. Bár az elmúlt egy év tapasztalatai alapján úgy gondoljuk, a munkáltatók egy-két éven belül számíthatnak arra, hogy a Z generáció igényei (pl. kíváncsiság, új munkakörök kipróbálása iránti vágy, meg nem valósult előrelépési tervek) miatt, vagy a váltásból fakadó egyéb pozitív változások reményében mégis munkahelyváltásra adják a fejüket. Eddig három mentorált tervezgette a külföldi munkavégzést; egyikőjük évek óta kint dolgozó édesapját követné. A mentorálás során szerencsére sikerült feltárnunk olyan életcélokat, melyek egyelőre itthon tarthatják őket, pl. jogosítvány megszerzése, autóvásárlás, munkatapasztalat

bővítése, perspektívák a munkahelyen, illetve támogató, biztonságos környezet, családi, baráti kötelékek, párkapcsolat megőrzése.

A mentorprogramot összességében sikeresnek tekintjük, a Program ideje alatt egyetlen fiatal sem lépett ki a 7 mentorált közül. A munkáltatókkal, belső mentorokkal és közvetlen vezetőkkel sikerült együttműködő, kölcsönös bizalomra épülő kapcsolatot kialakítanunk, amely mindenképpen támogatta a fiatalok munkavégzésével, munkahelyi viselkedésével kapcsolatos esetleges nehézségek őszinte és nyílt feltárását, és közös megoldásban való gondolkozást. A fiatalok megtalálták helyüket a szervezetben és megtanulhatták, hogy egy-egy apróbb munkahelyi konfliktus még nem ok a felmondásra, nincs olyan helyzet, amit ne lehetne megoldani.

Az alábbiakban idézem a Jost Hungária Kft. által 2018.02.28-án e-mailben küldött összefoglalót is:

„Kedves Nóra, a tegnapi napon összeültünk a vezetőkkel, és kértem a véleményüket, hogy konkrétan a Ti munkatokról, mint mentorok, mentoráló szervezet, mit gondolnak, miben segített, milyen hatása volt. Az alábbiakat írtam össze, mind közös vélemény a JOST vezetői részéről: A pályakezdő mentor programot sikeresnek tartjuk, a felvett fiatalok közül nem volt lemorzsolódás. Az egyik leghasznosabb a mentorálás kapcsán a munkába lépés előtt megtartott egyhetes felkészítő tréning volt, amit a mentor szervezet az új munkatársaknak adott. Egyrészt az ő felkészítésük nagyon fontos volt, másrészt a tréning után egy részletes jellemzést kaptunk a fiúkról, és már a kezdetekkor olyan belső mentort tudtunk párosítani hozzájuk, akik személyiségben illeszkedtek az adott kollégához. A mentor szervezet felkészített bennünket arra, hogy az egyes személyiségekkel milyen nehézségekre számíthatunk (konkrét problémás személyiség is volt, aki egyedi bánásmódot igényelt), kit mivel tudunk motiválni, kinek milyen jellegű munkavégzésére számíthatunk, ami valóban úgy is történt, ahogy előzetesen számítani lehetett rá. Ez sokat segített nekünk is a pályakezdők elfogadásában, motiválásukban. A másik nagyon fontos előny, hogy a mentor szervezet folyamatos kapcsolattartása révén a pályakezdőkkel, azonnal tudtunk a problémákról, azokat még proaktívan tudtuk befolyásolni, intézkedéseket hozni. Azonnal szóltak, amikor úgy érezték, be kell avatkozni. Ezzel több olyan helyzetet előztünk meg, ami akár a fiatalok elvándorlásához is vezethetett volna. A mentoráló kollégák nagyon rugalmasak voltak, önállóan egyeztettek időpontot, házhoz jöttek, illetve bármikor hívhatóak voltak, nagyon nyitottan álltak hozzánk és a kollégáinkhoz is. Ez által nem okoztak nekünk plusz feladatokat, csak segítették a munkánkat. Folyamatosan jönnek a visszajelzések, amire azonnal reagálni tudunk, ez a beavatkozási lehetőségeinket nagymértékben elősegíti. Az új belépő kollégák pozitív hozzáállással érkeztek, érzik, hogy valami pluszt kapnak a mentorálás által, érzik, hogy fontosak és

foglalkozunk velük, számíthatnak a vállalatra. Jobban megy nekik a beilleszkedés. A pályakezdő mentor program mintájára a saját dolgozóink számára is kialakítottuk a hasonló belső mentori rendszerünket, ami nagyon sikeres és jól működik. Összefoglalva sok előnyünk származik a mentoráló szervezet proaktív, nagyon intenzív munkájából. A mentorok, mint külsős szakemberek általi reális helyzetelemzés a pályakezdőknek hihetőbb, elfogulatlanabb, mint ha a személyügyi vagy a termelésvezetés mondja ugyanazt. A tapasztalatokon alapuló véleményt jobban elfogadják a fiatalok, mint a vezetőké. A mentorok személye, őszinte érdeklődése, elkötelezettsége, lojalitása a JOST-hoz, jobbítani és tenni akarása példaértékű! Nem csak a felszínen, és munkahelyi helyzetekben keletkező problémákat kezelnek, hanem az emberrel is törődnek, magánéleti helyzeteket is érintenek. Ezt mi, mint vállalat, sosem fogjuk tudni megtenni. Ezért is bízunk benne, hogy a program további támogatást nyer és lesz folytatása! Köszönöm, köszönjük szépen! Üdvözlettel/
Mit freundlichen Grüßen/ Kind regards

Fejérdi Ildikó HR Manager ”

Kelt: Veszprém, 2019. február 28.

5. Sajtó, média megjelenések

- <https://www.youtube.com/watch?v=VRKtkV2gipo>
- <https://vehir.hu/cikk/39344-mentorprogram-segiti-a-palyakezdo-fiatalok-tersegi-elhelyezkedeset>
- <https://www.lokal.hu/2017-12-mentorprogram-segiti-a-palyakezdo-fiatalok-tersegi-elhelyezkedeset/>
- <http://8200.hu/index.php/hirek/helyi-hirek/item/3080-a-palyakezdo-elhelyezkedeset-segitik>
- <https://www.vehir.hu/cikk/41284-tobb-mint-allas-egyuttallas-mentoralassal-a-palyakezdoert>
- Méz Rádió - Veszprém FM 103,1 MHz mezradio.hu/hir.php?id=669
- <https://www.facebook.com/veszprembenajovod/>