



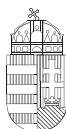
BELEGYMINISZTERIUM

# KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

A versenyképes közszolgálat személyzeti  
utánpótlásának stratégiai támogatása

A pályakezdők beillesztését támogató mentori rendszer  
bevezetésének lehetőségei a közszolgálatban

**SZÉCHENYI**  2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

A tájékoztató anyagot készítette:

Dr. Malét-Szabó Erika

Szakács Édua

Szerkesztette:

Dr. Csóka Gabriella projekt szakmai vezető helyettes,

Dr. Szakács Gábor programigazgató

Projekt szakmai vezető:

Dr. Kovács Gábor oktatási rektorhelyettes, r. dandártábornok


Felelős kiadó:

Nemzeti Köszolgálati Egyetem

# TARTALOM

---

Javaslat a pályakezdők beillesztését támogató közszolgálati mentori rendszer kialakítására	4
A pályakezdők mentori rendszerét megalapozó, igényfelmérő kutatásról	8
A pályakezdők mentori rendszerének pilot programja	13



# JAVASLAT A PÁLYAKEZDŐK BEILLESZTÉSÉT TÁMOGATÓ KÖZSZOLGÁLATI MENTORI RENDSZER KIALAKÍTÁSÁRA

## A közzolgálati mentori rendszer bevezetésének általános céljai és ezek stratégiai illeszkedése

A tájékoztatóban bemutatandó alprojekt a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú, „A versenyképes közzolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt részét képezi, amelynek célja, hogy a felkészült személyi állomány utánpótlásának tervszerű és kiszámítható biztosítása érdekében, a közzolgálati életpályamodell elemeihez igazítottan segítse a fentiekben vázolt stratégiai alapú integrált emberierőforrás-gazdálkodás bevezetését. A projekten belül a mentori rendszer létrehozása szolgálja a közzolgálatba – ezen belül is a közigazgatásba, illetve a rendészetbe – jelentkező pályakezdők munkahelyi elhelyezkedésének, valamint szervezeti szocializációjának segítését, karriertámogatását, és ezzel együtt a szervezeti tudástransfer, valamint a fluktuáció csökkentésének biztosítását szolgálja. Mindezek a célok összhangban állnak a Közigazgatás- és Közzolgálatfejlesztési Stratégiával (2014–2020), amely kimondja, hogy a közigazgatásban és a rendvédelemben egyaránt szükség van felkészült, elhivatott munkatársakra, éppen ezért kiemelten fontos az utánpótlás biztosításának kérdése, a megfelelő embereknek a közzolgálati életpályára állítása és a professzionális munkakerő megtartása.<sup>1</sup>

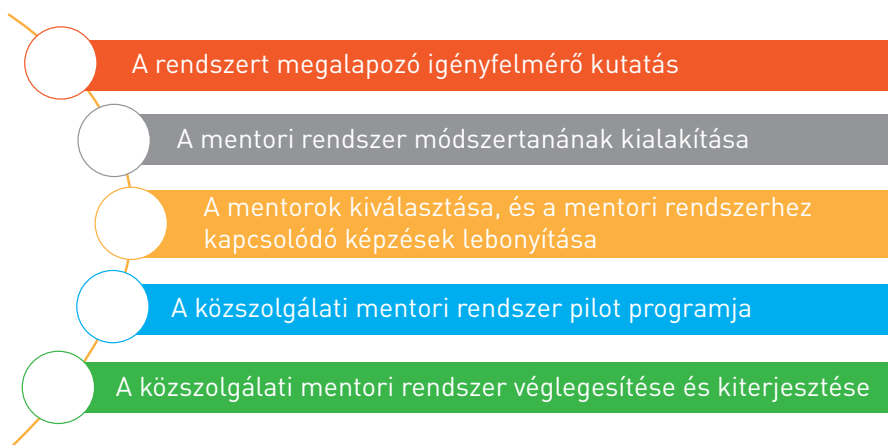
Az alprojekt céljait és ezek illeszkedését más stratégiai célokhoz az alábbi ábra foglalja össze.

<sup>1</sup> *Közigazgatás- és Közzolgálatfejlesztési Stratégia (2014–2020)* (2015). Budapest, 67. Elérhető: [www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s\\_feljeszt%C3%A9si\\_strat%C3%A9gia\\_.pdf](http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf) [a letöltés ideje: 2017. szeptember 30.]



## A közszolgálati mentori rendszer létrehozásának folyamata

A fent összegzett célok elérését szolgáló közszolgálati mentori rendszer létrehozása és kiterjesztése a következő ábrán<sup>2</sup> összegzett fő szakaszokban valósulhat meg.



<sup>2</sup> Krauss Gábor – Magasvári Adrienn – Szakács Édua: *Módszertan a közszolgálati mentori rendszer bevezetéséhez*. Készült a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 keretén belül, 2017.



### Igényfelmérő kutatás (2017. 05. – 2017. 12.) céljai:

- a szervezetek beillesztési gyakorlatának megismerése és a már működő jó megoldások gyűjtése;
- a szervezetek pályakezdőkkel kapcsolatos elvárásainak felmérése;
- a mentori programmal és a mentorok kompetenciáival, kiválasztásával és képzésével kapcsolatos szervezeti igények feltérképezése.

### Az igényfelmérő kutatás eredményeire alapozott mentori rendszer kialakítását célzó javaslat összeállítása (2017. 10. – 2017. 12.):

- a mentori rendszer céljai és alapelvei;
- a mentori rendszer működési keretei és a működtetés feltételei;
- a mentori rendszer folyamatának definiálása;
- a mentorok kompetenciáinak, feladatainak meghatározása;
- a mentorok kiválasztása és fejlesztése;
- a mentori rendszer monitoringja.

## A mentorok kiválasztásának és a mentori rendszerhez kapcsolódó képzések lebonyolítása (2017. 09. – 2018. 05.):

- 300 fő rendvédelmi és közigazgatási mentor kiválasztása;
- a mentorok felkészítését végző trénerek kiválasztása és képzése;
- a mentorok képzése közszolgálati továbbképzés keretében (e-szimulációs tananyag és kétnapos jelenléti képzés).

### A közszolgálati mentori rendszer pilot programja:

- a mentori rendszer módszertanának gyakorlati kipróbálása 80 mentor és mentorált bevonásával, 3 hónapig tartó pilot program keretében;
- monitoring, utánkövetés;
- a mentori rendszerrel kapcsolatos gyakorlati tapasztalatok gyűjtése és rendszerezése.

### A közszolgálati mentori rendszer véglegesítésének és kiterjesztésének céljai:

- a pilot program tapasztalatainak feldolgozása, és azok beépítése a módszertanba;
- a mentori rendszer bevezetésének szervezetfejlesztési és jogi megalapozása;
- a mentori rendszer bevezetésének informatikai megalapozása;
- a mentori rendszer széles körű működtetése és a fenntartás biztosítása.



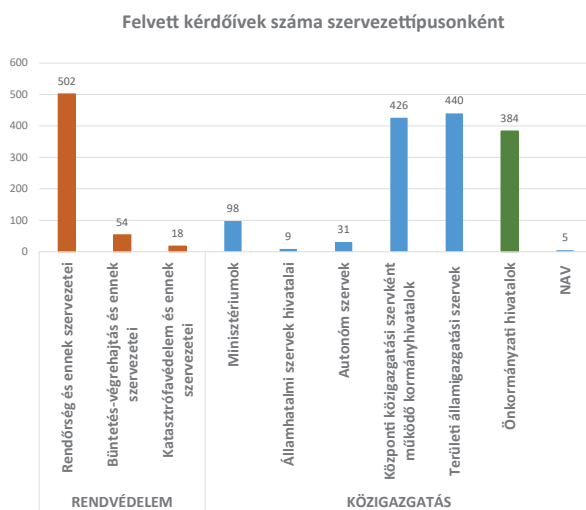
# A PÁLYAKEZDŐK MENTORI RENDSZERÉT MEGALAPOZÓ, IGÉNYFELMÉRŐ KUTATÁSRÓL

## Kutatási kérdések, módszerek és a résztvevők

A fentiekben összegzett céloknak megfelelően az igényfelmérő kutatás során a következő kérdéseket vizsgáltuk meg:

- milyen beillesztési gyakorlata van a vizsgált közszolgálati szervezeteknek?
- Mi jellemzi a közszolgálatban elhelyezkedő pályakezdőket, és milyen elvárásokat támasztanak a közszolgálati szervezetek az újonnan belépő pályakezdőkkel szemben?
- Milyen igényeket fogalmazznak meg a közszolgálati szervezetek a mentori rendszerrel, a mentorok kompetenciáival, kiválasztásával és képzésével kapcsolatban?

Ezeket a kutatási kérdéseket két különböző módszerrel – félig strukturált interjúval és kérdőívvel – vizsgáltuk. A *félig strukturált interjúkat* összesen 41 közigazgatási és rendvédelmi vezetővel illetve HR-vezetővel vettük fel. A résztvevők szervezetek szerinti megoszlását az alábbi diagram<sup>3</sup> foglalja össze. A *kérdőíveket* több mint 2500 közszolgálati szervezet vezető és nem vezető beosztású munkatársához juttattuk el, és összesen 1967 érvényes kitöltést kaptunk vissza.



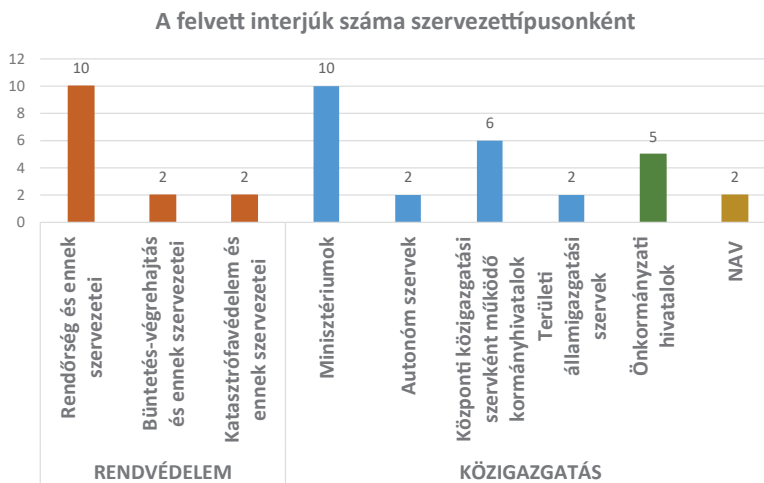
<sup>3</sup> Krauss Gábor – Magasvári Adrienn – Szakács Édua: *Módszertan a közszolgálati mentori rendszer bevezetéséhez*. Készült a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 keretén belül, 2017.



Az interjúk kutatási részben öt, míg a kérdőíves szakaszban négy fő témakört vizsgáltunk az alábbiak szerint.

Félig strukturált interjú	Kérdőív
A pályakezdők beillesztésének gyakorlata.	A pályakezdők beillesztésének gyakorlata.
A pályakezdőkkel kapcsolatos szervezeti elvárások.	A pályakezdőkkel kapcsolatos szervezeti elvárások.
A mentori rendszerrel kapcsolatos szervezeti elvárások.	A mentori rendszerrel kapcsolatos szervezeti elvárások.
A mentorokkal kapcsolatos szervezeti elvárások.	A mentorokkal kapcsolatos szervezeti elvárások.
A tudásvesztés kockázatának mérése a szervezetekben.	

A táblázatból látható, hogy az első négy témakör megegyezik, míg az utolsó csak az interjúk kutatásban jelenik meg. Az eltérés oka az, hogy a tudásvesztés kockázatának mérésével kapcsolatos interjúk eredmények ellentmondásosak és nehezen kategorizálhatók voltak, így a kérdőíves felmérésbe ezt a területet már nem emeltük be. A kérdőív válaszadóinak szervezettípusonkénti megoszlását a következő diagram<sup>4</sup> szemlélteti.



<sup>4</sup> Krauss Gábor – Magasvári Adrienn – Szakács Édua: *Módszertan a közszolgálati mentori rendszer bevezetéséhez*. Készült a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 keretén belül, 2017

## A kutatás legfontosabb eredményei

A következő táblázatban témakörönként gyűjtöttük össze a kutatás legfontosabb eredményeit, amelyeket a mentori rendszer módszertanának kialakításánál figyelembe is vettünk.

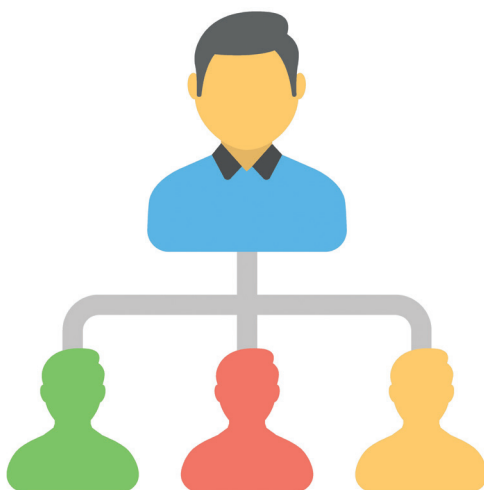
<p>A pályakezdők beillesztésének gyakorlata</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A megkérdezett szervezetek többségében sem a pályakezdőkre, sem más belépőkre vonatkozóan nincs tervezett, szisztematikusan felépített beillesztési rendszer.</li> <li>• A munkahelyi beillesztés általában a rövid távú, informális orientációt jelenti (például a belépő számára a szükséges dokumentumok átadása, a munkatársak és a munkakörnyezet bemutatása, a szakmai feladatok ismertetése, néhány napig tartó „kísérés”).</li> <li>• Néhány szervezetben van kidolgozott, formalizált, tervezett mentori program. Ezek közös jellemzője a mentorok célirányos kiválasztása és képzése, a szakmai fókuszú mentori folyamat megvalósítása, a próbaidőhöz kötött mentorálási idő.</li> </ul>
<p>A pályakezdőkkel kapcsolatos szervezeti elvárások</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A megkérdezettek 21,9 százaléka szerint egyáltalán nem vagy kevéssé jellemző, hogy a szervezetekben elhelyezkedő pályakezdő az adott munkaterülethez illeszkedő képzést kapott. Vagyis a pályakezdők egy jelentős részének alapvető szakmai hiányosságai vannak.</li> <li>• A megkérdezettek szerint a legtöbb pályakezdő a biztos állás miatt választja a közszolgálatot. A rendvédelmi területen fontos pályamotivációs tényező még a munka érdekessége és a családi hagyomány, míg a központi közigazgatásban inkább a szervezet presztízse a meghatározó.</li> <li>• A válaszadók megítélése szerint a szervezetek leginkább a szabálykövetés, a hatékony munkavégzés és a pszichés terhelhetőség kompetenciáját várják el a pályakezdőktől.</li> <li>• A felmérésben résztvevők véleménye szerint a pályakezdők tényleges kompetenciái szinte minden esetben elmaradnak vagy jelentősen elmaradnak a szervezeti elvárásoktól. Leginkább a problémamegoldó képesség, a hatékony munkavégzés és a konfliktuskezelő képesség hiányzik. Az elmaradás kevésbé jelentős a felelősségvállalás, az együttműködés és az érzelmi intelligencia kompetenciájában.</li> </ul>

<p>A mentori rendszerrel kapcsolatos szervezeti elvárások</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A megkérdezettek fontosnak tartják a mentori rendszert, és megítélésük szerint a szervezetek nyitottak ennek bevezetésére.</li> <li>• A résztvevők szerint a megvalósítandó mentori rendszernek leginkább a pályakezdők munkába ágyazott – on the job – szakmai fejlesztését kell szolgálnia. Emellett másodlagos célként jelölték meg a szervezeti beillesztés támogatását, a szervezeti kultúra integrálásának segítségét.</li> <li>• A válaszadók mind a kérdőíves, mind az interjú felmérésben egyértelműen kifejezték, hogy egy kevésbé centralizált, a szervezeti működéshez rugalmasan alkalmazkodó mentori rendszert fogadnának szívesen.</li> <li>• A megkérdezettek jellemzően a hagyományos mentori rendszerek kereteiben gondolkodnak, vagyis egyéni, szakmai fókuszú, személyes kapcsolattartáson alapuló programot várnak.</li> <li>• A kutatásban résztvevők szerint a mentori időszaknak átlagosan 3–9 hónap hosszúságúnak kell lennie.</li> </ul>
<p>A mentorokkal kapcsolatos szervezeti elvárások</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A mentorok személye és szerepe kiemelt fontosságú. A megkérdezettek szerint lényeges, hogy a feladatot felkészített, kompetens és elkötelezett munkatársak lássák el.</li> <li>• A válaszadók szerint a mentorok legfontosabb kompetenciái: a szakmai tudás, a problémamegoldó képesség, a motíváló erő, a felelősségvállalás és a tudásátadás képessége.</li> <li>• A kutatásban részt vevők szerint a mentorok kiválasztásában meghatározó szerepet kell a közvetlen vezetőknek biztosítani.</li> <li>• A válaszadók a mentorok képzését leginkább gyakorlatorientált tréningként, workshopként vagy esetfeldolgozásként képzelik el.</li> </ul>

## A kutatás legfontosabb eredményeinek beépítése a kialakításra javasolt mentori rendszerbe

Az elvégzett igényfelmérő kutatás eredményeit felhasználva alakítottuk ki a mentori rendszer módszertanát. Ennek részletes bemutatására a tájékoztató terjedelmi keretei miatt nincs lehetőség, így csak a legfontosabb szempontokat emeltük ki, amelyek a következők:

- a mentori rendszer elsődleges célja a szakmai fejlesztés és a szervezeti integráció;
- a mentori rendszer rugalmas felépítésű, a meghatározott keretek között lehetőséget kínál a szervezetek saját megoldásainak érvényesítésére;
- szükséges a mentori rendszer működtetésének koordinációjáért felelős szervezeti egység működtetése a rendvédelem és a közigazgatás területén. A résztvevő szervezetek ezekkel együttműködve végzik a mentorálást;
- a mentorok kiválasztása kompetenciaalapú. A vezetői véleménynek, az önértékelésnek és az objektív kompetenciamérésnek egyaránt szerepe van a kiválasztásban;
- a mentorok képzése komplex és gyakorlatorientált. A mentorok folyamatos támogatást kapnak feladataik ellátásához és fejlődésükhöz.



# A PÁLYAKEZDŐK MENTORI RENDSZERÉNEK PILOT PROGRAMJA

## A pilot program célja, keretei

A pilot program célja a mentori rendszer módszertanának kipróbálása, és az azzal kapcsolatos gyakorlati tapasztalatgyűjtés. A mentori pilot program időtartalma *3 hónap*, és tervezetten három turnusban valósul majd meg, az alábbi ütemezés szerint:

1. turnus: 2018. július 1. – 2018. szeptember 30.
2. turnus: 2018. augusztus 1. – 2018. október 31.
3. turnus: 2018. szeptember 1. – 2018. november 30.

A mentor-mentorált párok besorolása az egyes turnusokba az érintett mentorok és a szervezetek igényeinek, valamint az objektív körülmények (például a szabadságolások, a mentoráltak belépése) figyelembe vételével történik majd.

## A pilot programban való részvétel

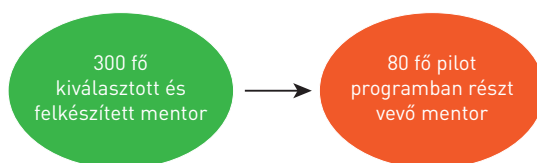
A pilot program előkészítésében, lebonyolításában és a tapasztalatok összegzésében a mentori pilot programban érintett szervezetek, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem és a Belügyminisztérium vesznek részt.

### A részt vevő mentorok

A korábban leírtaknak megfelelően a rendvédelem és a közigazgatás területén összesen 300 mentort választottak ki a Belügyminisztérium szakértői, akiket 2018 első félévében (várhatóan április–június) megvalósuló képzés során fogunk a mentori feladatok ellátására felkészíteni.

A 300 kiválasztott és felkészített mentor közül nyolcvanvan vehetnek részt a pilot programban. Az ő kiválasztásuknál az elsődleges szempont az, hogy az érintett mentor szervezetében mennyire magas a tudásvesztés kockázata, tehát mennyire szükséges valóban a program. A rendvédelem területén a mentorok kiválasztása a központilag biztosított „kvóta” szerint történik, míg a közigazgatási szervezeteknek egy – az NKE mentori munkacsoportja által – meghirdetendő belső pályázatra kell jelentkezniük.

A *rendvédelem területén* az egyes szervezetek a Belügyminisztérium által kiadott létszámkeretnek megfelelően vehetnek részt a pilot programban. Az egyes szervezeteken belül a vezetők a HR területtel együttműködve hoznak döntést arról, hogy a felkészített mentorok közül kik kapcsolódhatnak be a pilot programba.



A *közigazgatás területén* felhívás alapján azon szervezetek vehetnek részt, ahol:

- a mentorált által ellátott munkakör a tudásvesztés és a fluktuáció szempontjából veszélyeztetettnek tekinthető (például magas az adott munkakörben a fluktuáció, és/vagy speciális, nehezen pótolható szaktudás szükséges az adott munkakör betöltéséhez);
- a szervezet képes a feltételeknek megfelelő mentorált biztosítására;
- a mentor vállalja a pilot programban való részvételt, és az azzal járó minden kötelezettséget (például a dokumentáció elkészítését, a három hónapos folyamatos rendelkezésre állást, a monitoringtevékenység támogatását).

A szervezet vállalja, hogy a kiválasztott jelentkező a napi munkavégzése mellett elláthatja a mentori feladatait is.

## A részt vevő mentoráltak

A pilot programban részt vevő szervezeteknek nemcsak a mentorokat, hanem a mentoráltakat is biztosítaniuk kell. A mentoráltaknak az alábbi feltételeknek kell megfelelniük:

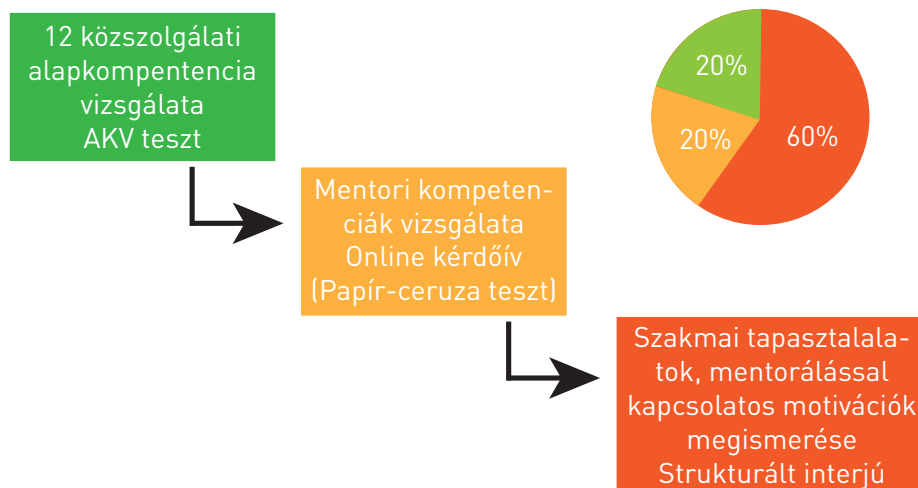
- *új belépő*, vagyis legfeljebb három hónapja dolgozik a szervezetben (a mentoráltak kiválasztásánál előnyben kell részesíteni azokat, akik a pilot program kezdetekor lépnek be a szervezetbe);
- *önkéntes*, vagyis vállalja a pilot programban való részvételt;
- *veszélyeztetett munkakörben dolgozik*, vagyis olyan munkakört tölt be, amelyben valamilyen okból magas a tudásvesztés és a fluktuáció kockázata.

## A mentorkiválasztási eljárás bemutatása

A mentorkiválasztási eljárás módszertanát a projekt keretében kialakított, komplex, kompetencia alapú, kiválasztási és képzési rendszer (röviden: KOMP rendszer) részeként dolgozták ki. A mentori tevékenységet ellátók kiválasztásának alapját a tizenkét közszolgálati alapkompétencia adja, amelyek sora a kiválasztási eljárás során kiegészül az igényfelmérő kutatás során meghatározott további tíz mentori kompetencia vizsgálatával.

Közszolgálati alapkompétenciák	Mentori alapkompétenciák
döntési képesség	kreativitás
együttműködés	nyitottság
érzelmi intelligencia	mások motiválásának képessége
felelősségvállalás	extraverzió
határozottság, magabiztosság	barátságosság
hatékony munkavégzés	érzelmi stabilitás
jó kommunikációs készség	rugalmasság, alkalmazkodóképesség
konfliktuskezelés	személyes példamutatás, hitelesség
önállóság	pedagógiai készség
problémamegoldó készség	vezetői képesség
pszichés terhelhetőség	
szabálykövetés, fegyelmezettség	

A kiválasztási eljárás az alábbi három vizsgálati módszerből épül fel, melynek eredményeit súlyozással összegzik.<sup>5</sup>



### A mentorokkal szembeni specifikus elvárások (neurális modellek)

A KOMP rendszer fontos jellemzője, hogy minden egyes főbb szakterületre/munkakörcsaládra vonatkozóan specifikus kompetenciaprofil-elvárásrendszert (neurális modell) dolgoznak ki, érvényesítve az egyes szakterületek/munkakörcsaládok egyedi jellegzetességeiből fakadó elvárásokat. A kiválasztási eljárások során az egyéneknél feltárt kompetenciaprofilit ezen elvárásrendszerrel vetik össze annak érdekében, hogy megállapíthatóvá váljon, milyen mértékben illeszkedik az egyén profilja az adott munkakörrel kapcsolatos elvárásokhoz.

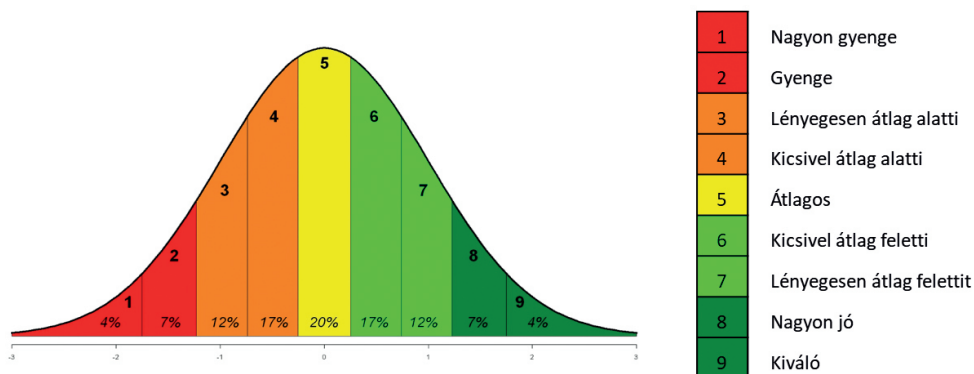
A mentorokra vonatkozóan két ilyen kompetenciaprofil-elvárásrendszert dolgoztak ki: egyet a *közigazgatási szerveknél dolgozó mentorokra*, egyet pedig a *rendvédelmi szerveknél dolgozó mentorokra* vonatkozóan, az egységes közszolgálati alapkompentenciákra épülve.

<sup>5</sup> Az ábra a szerző saját szerkesztése.



## A Standard Nine értékelési rendszer<sup>6</sup>

Az egyes vizsgálati módszerek eredményeinek, valamint az összesített eredménynek az értékelése a Standard Nine értékelési rendszer elve mentén történik, amely minden egyes mentorjelölt eredményét az összes mentorjelölt eredményéhez viszonyítva értékeli.



### A kidolgozott mentorkiválasztási eljárás előnyei

- Lehetővé teszi a mentorjelöltek többkörös, alapos szűrését.
- A legfontosabbnak tartott kompetenciákat több megközelítésből, többféle módszertannal is felmérték.
- Az objektív, számszerűsíthető adatok mellett lehetőség van személyes benyomás szerzésére is.

Mindez pedig együttesen azt eredményezi, hogy a mentorjelöltek igazságosabbnak érzik a kiválasztási eljárást, valamint ennek hatására nagyobb elköteleződést mutatnak a mentori tevékenység iránt.

<sup>6</sup> Malét-Szabó Erika (2014): *Tájékoztató a vezető-kiválasztási eljárásról a humán erőforrás-gazdálkodásért felelős szakemberek számára* (belső használatra). Budapest, Belügyminisztérium.

## A pilot program folyamata

A következő táblázatban a pilot program folyamatának szakaszait, azok időtartamát és a mentorok feladatait foglaljuk össze.

Szakasz	Időtartam	Mentori feladatok
<b>Előkészítő modul</b>		
A kapcsolatfelvétel szakasza	1–2 hét (a mentorálást megelőzően)	<p>A szakasz célja: A mentor és a mentorált ismerkedésének segítése, a bizalmi kapcsolat kialakulásának megalapozása, a mentorált pozitív szervezeti fogadásának támogatása.</p> <p>A mentor feladatai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kapcsolatfelvétel a belépő pályakezdővel már az első munkanap előtt – félig strukturált beszélgetés keretében (lehetőség szerint személyesen vagy szükség esetén telefonon);</li> <li>• a közvetlen szervezeti egység tagjainak felkészítése a mentorált fogadására;</li> <li>• a mentorált orientációját segítő dokumentumok összeállítása.</li> </ul>
Az orientáció szakasza	A mentorálás 1. hete	<p>A szakasz célja: A mentorált alapvető hely- és személyismeretének kialakítása. Az alapvető szervezeti ismeretek megszerzése, a szervezeti értékek megismerése. A legfontosabb munkafolyamatok megismerése, a munkába illesztő felkészítéseken történő részvétel támogatása.</p> <p>A mentor feladatai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aktív és támogató jelenlét a mentorált fogadásánál az első munkanaptól;</li> <li>• a mentorált bemutatása a munkatársaknak;</li> <li>• a szervezeti szabályozók átadása, ezek ismertetése;</li> <li>• a mentorált segítése egyéb tájékoztató dokumentumokkal, munkavégzési eszközökkel (közös mappák, adatbázisok, tudástár stb.). Segítségnyújtás a munkafolyamatok megismerésében;</li> <li>• folyamatos jelenlét a mentorált mellett.</li> </ul>

Szakasz	Időtartam	Mentori feladatok
<b>Beillesztési modul</b>		
A célkijelölés szakasza	1. hét vége (az orientáció után)	<p>A szakasz célja: Az orientációs időszak tapasztalatainak összegzése, kölcsönös visszajelzés a mentor és a mentorált között. A mentorálási folyamat céljainak pontosítása, a fejlesztési célok összeállítása. A mentorálási időszak ütemezése.</p> <p>A mentor feladatai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fejlesztő beszélgetés levezetése az orientációs időszak tapasztalatairól;</li> <li>• a fejlesztési célok előkészítése, és ezek megvitatása a közvetlen vezetővel, ezt követően pedig a mentorálttal;</li> <li>• a fejlesztés ütemezésének tervezése, és megvitatása a mentorálttal;</li> <li>• a fejlesztő beszélgetés végén a fejlesztés céljainak és folyamatának rögzítése a fejlesztési naplóban;</li> <li>• a fejlesztés elemeinek egyeztetése a közvetlen vezetővel és más érintettekkel (például HR-szakértők, a fejlesztésbe bevont más kollégák stb.).</li> </ul>
Az aktív beillesztés szakasza	1–2. hónap	<p>A szakasz célja: A mentorált támogatása a legjellemzőbb szakmai feladatok gyakorlati elsajátításában. A mentorált támogatása a szervezeti kultúra értékeinek integrálásában. A mentorált támogatása abban, hogy a közvetlen szervezeti egység tagjai befogadják őt.</p> <p>A mentor feladatai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a mentorált szakmai munkájának nyomon követése, szakmai tanácsadás;</li> <li>• a mentorált beilleszkedésének nyomon követése;</li> <li>• segítségnyújtás a mentorált problémáinak megoldásában;</li> <li>• igény szerint – de legalább heti két alkalommal – fejlesztő beszélgetés levezetése;</li> <li>• a fejlesztési napló vezetése.</li> </ul>

Szakasz	Időtartam	Mentori feladatok
Az első értékelés	2. hónap végén	<p>A szakasz célja: Visszajelzés az aktív beillesztési időszak tapasztalatairól, további fejlesztési célok kijelölése.</p> <p>A mentor feladatai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a mentorált munkájával és beilleszkedésével kapcsolatos információk összegyűjtése és rendszerezése;</li> <li>• a formalizált visszajelző és értékelő lap kitöltése;</li> <li>• visszajelző és értékelő beszélgetés levezetése;</li> <li>• a mentorált visszajelzésének fogadása;</li> <li>• a következő időszak céljainak közös kijelölése;</li> <li>• a visszajelző és értékelő megbeszélés tapasztalatainak dokumentálása a fejlesztési naplóban;</li> <li>• a közvetlen vezető informálása az értékelésről;</li> <li>• az értékelések közvetítése a szervezeti HR felé.</li> </ul>
A támogató beillesztés szakasza	3. hónap	<p>A szakasz célja: A mentorált támogatása a szakmai fejlődésben, a komplex feladatok elsajátításának segítése. A mentorált szervezeti megtartásának támogatása.</p> <p>A mentor feladatai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• igény szerint kapcsolattartás a mentorálttal;</li> <li>• segítségnyújtás a mentorált problémáinak megoldásához;</li> <li>• igény szerint – de legalább kéthetente egy alkalommal – fejlesztő beszélgetések a mentorálttal;</li> <li>• kapcsolattartás a mentorált közvetlen vezetőjével és a munkacsoporttal;</li> <li>– a fejlesztési napló vezetése.</li> </ul>
<b>Lezáró modul</b>		
értékelés	A 2. hónap végén	<p>A szakasz célja: Visszajelzés a támogató beillesztési időszak tapasztalatairól. A mentori program és az elért célok értékelése. Döntés a karriertámogatás szükségességéről/lehetőségeiről.</p> <p>A mentor feladatai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a mentorált munkájával és beilleszkedésével kapcsolatos információk összegyűjtése és rendszerezése;</li> <li>• a formalizált visszajelző és értékelő lap kitöltése;</li> <li>• visszajelző és értékelő beszélgetés levezetése;</li> <li>• a mentorált visszajelzésének fogadása;</li> <li>• az elért célok rögzítése a fejlesztési naplóban;</li> <li>• a közvetlen vezető informálása az értékelésről;</li> <li>• az értékelések közvetítése a szervezeti HR felé.</li> </ul>

## A szervezeti HR-vezetők és -munkatársak feladatai a pilot programban

A pilot programban való részvétel az érintett szervezetek HR területeinek aktív közreműködését és támogatását kívánja. Az alábbi táblázatban a HR-vezetők és -munkatársak legfontosabb feladatait mutatjuk be.

A pilot program előkészítése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Részvétel a pilot programra való jelentkezés koordinálásában és a pályázati anyag összeállításában.</li> <li>• Részvétel a pályázati feltételeknek megfelelő mentoráltak bevonásában.</li> </ul>
A pilot program lebonyolítása	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A mentorálási folyamat nyomon követése.</li> <li>• Folyamatos kapcsolattartás a mentorokkal és a mentoráltakkal, információgyűjtés a folyamatról.</li> <li>• A program megvalósításának helyszíni koordinációja.</li> <li>• Szükség esetén segítségnyújtás a mentoroknak és a mentoráltaknak.</li> <li>• A mentori munkacsoport megkeresése esetén részvétel a helyszíni monitoring vizsgálatokban.</li> <li>• A kitöltött fejlesztési naplók közvetítése a mentori munkacsoport felé.</li> <li>• A mentori és a mentorálti értékelések közvetítése a mentori munkacsoport felé.</li> </ul>
A pilot program lezárása, összegzése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Részvétel a pilot program tapasztalatainak megosztásában (beszámoló, workshop).</li> <li>• Visszajelzések a program változásairól a mentoroknak.</li> </ul>







A kiadvány a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

*A versenyképes közzolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*  
című projekt keretében jelent meg.

Nemzeti  
Közzolgálati  
Egyetem