

**„A versenyképes közszolgálat személyzeti
utánpótlásának stratégiai támogatása”**

KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001



Kopornyik Zoltán – Krepelka Ágnes – Svelta Erzsébet
Közszolgálati mentorok felkészítésének tréneri
feladatai
(tréningcsomag)

Tartalom

TRÉNING FORGATÓKÖNYV	3
Tematika	3
Forgatókönyv-vázlat	4
Részletes forgatókönyv	9
GYAKORLATOK, SZEREPLAPOK, SEGÉDLETEK	34
A tréning nyitása.....	34
A mi házuk – bemutatkozó gyakorlat.....	36
Hoztam – vinném – nem szeretném	38
Kérdések és javaslatok fala.....	40
A mentori programról	42
Mit várunk a mentoroktól?	70
A mentorok tréningjének átfogó bemutatása.....	72
Beillesztés gyakorlat	74
A DISC kérdőív kitöltése, értékelése.....	77
Mit tudok a DISC típusokról?.....	83
A DISC eredmény értelmezése	87
Napzárás	89
Napnyitás.....	91
DISC feladatok	93
A mentori képzés kommunikációs témakörei	101
A visszajelzés gyakorlatai.....	103
A kommunikáció elméleti alapjai	114
Az asszertivitás elméleti alapjainak bemutatása.....	133
Az asszertivitás gyakorlatai.....	135
Mentori beszélgetés a folyamat három szakaszában	142
Kérdések és javaslatok fala - Összefoglalás	152
Tréningzárás	154
DIASOR	156



TRÉNING FORGATÓKÖNYV

PROGRAM: **KÖZSZOLGÁLATI MENTOROK FELKÉSZÍTÉSÉNEK TRÉNERI FELADATAI (TRÉNINGCSOMAG)**
SZERZŐ: **KOPORNYIK ZOLTÁN - KREPELKA ÁGNES – SVELTA ERZSÉBET**
SZERKESZTETTE: **SZAKÁCS ÉDUA**

Tematika

1. NAP

- A tréning megnyitása: üdvözlés, tréneri bemutatkozás, a tematika ismertetése, bemutatkozó feladat, hoztam – vinném - nem szeretném, együttműködési szabályok, kérdések és javaslatok fala.
- A közszolgálati mentori program bemutatása: mentori program, mit várunk a mentoroktól, a mentorok tréningje
- A mentori képzés részletes módszertani feldolgozása I.: beillesztés gyakorlat, DISC kérdőív, mit tudok a DISC-ről, A DISC eredmények értelmezése
- A nap zárása: összefoglalás, visszajelzés a napról.

2. NAP

- A második nap nyitása
- A mentori képzés részletes módszertani feldolgozása I. (folytatás): DISC feladatok
- A mentori képzés részletes módszertani feldolgozása II.: a mentori képzés kommunikációs témakörei, a visszajelzés gyakorlatai, a kommunikáció elméleti alapjai

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM

PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

- A mentori képzés részletes módszertani feldolgozása III.: asszertivitás elméleti alapjai, az asszertivitás gyakorlatai, a mentori beszélgetés a folyamat három szakaszában
- A tréning lezárása

Forgatókönyv-vázlat

A tréning megnyitása (10 perc)

- Tréneri bemutatkozás
- A célok és a tematikai ismertetése

A mi házunk (40 perc)

- A résztvevők bemutatkozása

Hoztam – vinném – nem szeretném (20 perc)

- A résztvevők elvárásainak megfogalmazása
- A tréning kereteinek megalkotása

Kérdések és javaslatok fala (5 perc)

- A mentorok képzésével kapcsolatos kérdések és javaslatok gyűjtése
- A mentori rendszer koncepciójával kapcsolatos kérdések és javaslatok gyűjtése

A mentori program (60 perc)



NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM

PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

- A projekt céljainak és eddigi eredményeinek bemutatása
- A mentori koncepció áttekintése

Mit várunk a mentoroktól? (40 perc)

- A mentori folyamat szakaszaihoz kapcsolódó célok és mentori feladatok gyűjtése

A mentorok tréningje (30 perc)

- A mentorok tréningjének teljes áttekintése
- A tréning gyakorlatainak, feladatainak, a kérdőíveinek és az ezekhez kapcsolódó elméleti háttérnek az ismertetése címszavakban
- A tréning ívének megismerése.

Beillesztés gyakorlat (60 perc)

- Beillesztés gyakorlat saját élményű átélése
- A beillesztés gyakorlat módszertani feldolgozása

A DISC kérdőív (20 perc)

- A DISC kérdőív kitöltése és kiértékelése
- Mit tudok a DISC-ről?
- A DISC eredmény értelmezése

Mit tudok a DISC típusokról? (30 perc)



NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM

PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

- A DISC tipológiával kapcsolatos tudás megosztása
- A DISC felhasználása a mentori képzésben

A DISC eredmények értelmezése (30 perc)

- A DISC eredmények tréneri értelmezése
- A DISC eredmények visszajelzésének gyakorlása

Az első nap zárása (15 perc)

- Összefoglalás – Mit tanultam ma?
- Szóbeli visszajelzés

A második nap nyitása (15 perc)

- A nap eleji érzések, hangulatok, motiváció feltárása – strukturált visszajelzés

A DISC feladatok (75 perc)

- A DISC feldolgozásához használt feladatok módszertani áttekintése
- A feladatok levezetésének kipróbálása

A mentori képzés kommunikációs témakörei (20 perc)

- A mentori képzésben felmerülő kommunikációs helyzetek áttekintése
- A kommunikáció jelentősége a mentori folyamatban



A visszajelzés gyakorlatai (40 perc)

- A visszajelzéssel kapcsolatos gyakorlatok – Tégla, Én és a Másik, Interperszonális kérdőív – megismerése
- A gyakorlatok módszertani feldolgozása
- A gyakorlatok levezetésének kipróbálása

A kommunikáció elméleti alapjai (30 perc)

- A mentori képzésben felmerülő kommunikációelméleti ismeretek feldolgozása

Az asszertivitás elméleti alapjai (30 perc)

- A csoport egy szintre hozása az asszertivitás témaköréből
- A mentori képzésben szereplő elméleti ismeretek feldolgozása

Az asszertivitás gyakorlatai (30 perc)

- Az asszertivitással kapcsolatos gyakorlatok – Rapid randi, A mentorált beszámolója – megismerése
- A gyakorlatok módszertani feldolgozása
- A gyakorlatok levezetésének kipróbálása

A mentori beszélgetés a folyamat három szakaszában (90 perc)

- A mentori képzésben szereplő gyakorlat saját élményen alapuló kipróbálása



NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM

PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

- A gyakorlat levezetésének és feldolgozásának módszertani megbeszélése

Kérdések és javaslatok fala - összefoglalás (20 perc)

- Az összegyűjtött kérdések és javaslatok rendszerezése
- A releváns javaslatok beépítésének kezdeményezése

A tréning lezárása (20 perc)

- Tanulságok, visszajelzések megfogalmazása
- Személyes további teendők megfogalmazása
- Minőségbiztosítási kérdőívek kitöltése



NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM

PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Részletes forgatókönyv

1. NAP

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
9.00 – 9.10	A tréning megnyitása	Frontális munka	Tréneri bemutatkozás, a program céljának ismertetése – A tréner üdvözlí a résztvevőket, bemutatkozik és röviden ismerteti a tréning célját és a projektben betöltött szerepét.	A gyakorlat célja, hogy a résztvevők megismerjék a trénert, képet kapjanak a projekt céljairól és a két nap tematikájáról.	Ppt., laptop, projektor, névtáblák, filctollak
9.10 – 9.50	A mi házunk	Bemutatkozás csoportban	A résztvevők bemutatkozása, ismerkedés, jégtörés – A résztvevők négy kiscsoportba rendeződve bemutatkoznak egymásnak, majd közös és egyedi pontokat keresnek, amelyet egy ház rajzon jelenítenek meg. Ezt követően a	A gyakorlat célja, hogy a résztvevők megismerjék egymást, feltérképezzék tréneri, mentori előzményeiket. További cél, hogy oldottabbá váljon a légkör a csoportban, oldódjon a kezdeti feszültség.	FC papírok, filctollak

**NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM****PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001****PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA**

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
			csoportok egy-egy képviselője bemutatja a csoport tagjait és a közös és egyedi pontokat. A bemutatkozásnál a résztvevők reflektáljanak arra, hogy milyen kapcsolatuk volt eddig a tréninggel és a mentorálással.		
9.50 – 10.10	Hoztam – vinném – nem szeretném	Egyéni feladat, nagycsoportos megosztással	Az elvárások megfogalmazása és a reális célok meghatározása – A résztvevők három kérdésre válaszolva ismertetik elvárásaikat, személyes céljaikat és esetleges fenntartásaikat a csoporttal.	A feladat célja, hogy a résztvevők végiggondolják és megfogalmazzák elvárásaikat a tréninggel kapcsolatban, és az elvárások alapján a trénerrel együtt tisztázzák a reális célokat.	FC tábla, FC papír, filctollak, post-it lapok

**NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM****PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001****PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA**

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
10.10 - 10.15	Kérdések és javaslatok fala	Nagycsoportos munka	Kérdések, javaslatok és ötletek gyűjtése – A tréner kitesz két flip-chart lapot a falra. Az egyikre a „kérdések”, a másikra a „javaslatok” feliratot írja. A két lap a tréning során végig kint marad. Ezekre lehet gyűjteni a képzéssel illetve a programmal kapcsolatos módszertani kérdéseket, ötleteket. A tréning végén a csoport áttekinti ezeket, és közösen javaslatot is tesznek a legrelevánsabb ötletek bedolgozására a mentori forгатókönyvbe.	A programelem lehetőséget kínál arra, hogy a résztvevők rendszerezve rögzítsék a tréninggel kapcsolatos kérdéseiket és ötleteiket. A releváns ötletek a mentori tréning forгатókönyvét is gazdagíthatják.	



NEMZETI KÖZZSZOLGÁLATI EGYETEM

PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnév, oldalszám, hivatkozás
10.15 - 10.25	SZÜNET				
10.25 - 11.25	A mentori program	Tréneri prezentáció közös megbeszélésse l	A projekt bemutatása – A tréner bemutatja a résztvevőknek a projekt céljait, addigi és jövőbeli lépéseit, a kutatás legfontosabb eredményeit. Bemutatja a tervezett mentori program koncepcióját.	A programelem célja, hogy a résztvevők átlássák a mentori rendszer céljait, elemeit annak érdekében, hogy mindezt értő módon tudják majd bemutatni az általuk képzendő mentoroknak.	Ppt., laptop, projektor
11.25 - 12.05	Mit várunk a mentoroktól?	Kiscsoportos munka	A mentori tréning szakaszának és az ezekhez kapcsolódó céloknak illetve mentori feladatoknak az áttekintése – A gyakorlat során a résztvevők kiscsoportokban dolgozzák fel a	A gyakorlat célja, hogy a résztvevő trénerek azonosítsák a mentori folyamat egyes szakaszainak céljait, a szakaszokhoz kapcsolódó mentori feladatokat, a szakaszok	Ppt., FC tábla, FC papír, filctollak

**NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM****PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001****PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA**

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
			mentori program folyamatának egyes szakaszait, és azokhoz kapcsolódóan meghatározzák a mentorok feladatait. A feladat megoldása során a résztvevők négy kiscsoportban dolgoznak. Minden kiscsoport a mentori folyamat egy-egy moduljával foglalkozik az alábbiak szerint: 1. csoport: Előkészítő modul 2. csoport: Beillesztési modul 3. csoport: Lezáró modul A feldolgozás szempontjai minden kiscsoport esetében azonosak, vagyis:	ideális időtartamát, és azt, hogy a mentoroknak kikkel, hogyan és miért kell kapcsolatot tartania a program során.	

**NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM****PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001****PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA**

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
			Mi a célja az adott szakasznak? - Definiálják a mentorok szerepét az adott szakaszban és gyűjtsék össze a mentorok feladatait! - Milyen időtartalmúnak kell lennie az adott szakaszoknak? - Határozzák meg, hogy kikkel és hogyan kell a mentoroknak együttműködniük az adott szakaszban!		
12.05 - 12.35	A mentorok tréningje	Tréneri prezentáció közös	A mentorok tréningjének teljes, címszavas áttekintése - A tréner egy prezentáció során	A gyakorlat célja, hogy a résztvevő trénerek megismerjék annak a tréningnek az ívét,	Ppt., FC tábla, FC papír, filctollak, Mentor_pályakezdő

**NEMZETI KÖZZSZOLGÁLATI EGYETEM****PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001****PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA**

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
		megbeszélés	bemutatja a mentorok tréningjének felépítését, szerkezetét, feladatait, gyakorlatait és kérdőíveit.	tematikáját és módszereit, segédanyagait, amivel a jövőben dolgozni fognak.	_gyakorlatok_leírás a
12.35 - 13.30	EBÉD				
13.30 - 14.30	Beillesztés gyakorlata	Csoportos probléma-megoldás – saját élmény	A „Sorban állás” gyakorlat saját élményű megismerése – A tréner felvezeti a tapasztalatszerzés célját, és levezetik a gyakorlatot a mentorok tréningjében alkalmazott lépéseknek megfelelően. A gyakorlat végén a csoporttal közösen levonják a	A gyakorlat célja, hogy a résztvevők saját élményen keresztül ismerjék meg a mentori tréning bevezető gyakorlatát, annak feldolgozását, tanulságait és illesztését a mentori szerephez.	Mentor_pályakezdő _gyakorlatok_leírás a Szembekötő kendők, számkártyák

**NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM****PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001****PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA**

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
			tanulságokat és megbeszéljük a módszertani elemeket. A módszertani feldolgozás szempontjai: - a gyakorlat célja, szerepe a tréningben; - az instrukciók és kérdések gyűjtése a feldolgozáshoz; - alternatív megoldások gyűjtése (más gyakorlatok ebben a témában illetve variációk ugyanerre a gyakorlatra). A gyakorlat során felmerülő kérdéseket illetve ötleteket a		

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM

PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
			„kérdések és javaslatok” falán rögzítjük is.		
14.30 - 14.50	DISC kérdőív	Egyéni feladat	A DISC kérdőív kitöltése, értékelése – A kérdőív kitöltése és értékelése felvezeti a mentori tevékenységhez szükséges önismeret, valamint mások megismerésének témáját. A kérdőív kitöltése előtt a tréner felméri, hogy a résztvevők mennyire ismerik a DISC rendszert. Ha a többség ismeri, akkor a kitöltést megelőzően a résztvevők „megbecsülik” a várható eredményeiket. Ezután kitöltik a kérdőívet, majd	A kérdőív célja, hogy a résztvevő tréner megismerjék a kérdőívet, annak kitöltési folyamatát és saját élményt szerezzenek róla.	DISC kérdőív, filctollak, kitűzők, Mentor_pályakezdő_gyakorlatok_leírás a

**NEMZETI KÖZZSZOLGÁLATI EGYETEM****PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001****PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA**

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnév, oldalszám, hivatkozás
			reflektálnak a várt és valós eredmények közötti különbségekre. A gyakorlat végén, a csoport összegyűjti, hogy a mentorok mire használhatják a DISC-et.		
14.50 - 15.00	SZÜNET				
15.00 - 15.30	Mit tudok a DISC típusokról?	Kiscsoportos munka közös megosztással	A DISC alaptípusok jellemzőinek gyűjtése, a DISC típusok mentori szerepben – A tréner négy kiscsoportot alakít ki a kérdőív eredménye alapján. A résztvevők a saját csoportjuknak megfelelő szín	A gyakorlat célja, hogy a résztvevők rendszerezzék a DISC-el kapcsolatos ismereteiket, és ezeket a mentori szerepre vonatkoztassák.	Ppt., FC tábla, FC papír, filctollak, Mentor_pályakezdő_gyakorlatok_leírás a

**NEMZETI KÖZZSZOLGÁLATI EGYETEM****PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001****PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA**

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
			jellemzőit gyűjtik össze az alábbi szempontoknak megfelelően: - Legjellemzőbb tulajdonságok - Mentorként az erősségei - Mentorként a fejlesztendő területei A kiscsoportok prezentálják észrevételeiket, majd közösen megvitatják a tanulságokat.		
15.30 - 16.00	A DISC eredmény értelmezése	Páros gyakorlat közös feldolgozással	Páros visszajelzés a DISC kérdőív eredményéről – A tréner párokat alakít ki. A párok bemutatják egymásnak a DISC kérdőíven kapott eredményeiket. Ezt követően az	A gyakorlat célja, hogy a résztvevők gyakorolják más személyek DISC eredményeinek értelmezését, és az erről való visszajelzés nyújtását. Trénerként bizonyosan	

**NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM****PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001****PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA**

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
			egyik fél a tréner szerepét veszi fel, a másik fél pedig a mentori tréning résztvevőjét játssza el. A tréner feladata, hogy a tanult elmélet alapján értelmező magyarázatot nyújtson a mentort játszó személynek a DISC eredményéről. A beszélgetés után a felek szerepet cserélnek, majd a nagy körben beszámolnak tapasztalataikról.	felmerülnek majd kérdések a résztvevőkben a DISC eredményekkel kapcsolatban. A feladat felkészíti a résztvevőket ezeknek a kérdéseknek a megválaszolására.	
16.00 - 16.15	Napzárás	Nagycsoportos visszajelzés	Visszajelzés a nap eseményeiről – A résztvevők rövid, szóbeli visszajelzést adnak az első tréningnapról.	A tréningelem célja, hogy lezárja az első napot. A gyakorlat lehetőséget kínál a résztvevőknek arra, hogy megfogalmazzák a tréning	Mentor_pályakezdő_gyakorlatok_leírás a



NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM

PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
				menetével kapcsolatos észrevételeiket.	

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM

PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

2. NAP

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
8.00-8.15	Napnyitás	Nagycsoportos visszajelzés	A második tréningnap megnyitása – A résztvevők strukturált formában beszámolnak arról, hogy mi maradt meg bennük az előző naptól, illetve, hogy mit várnak a második naptól.	A tréningelem célja, hogy a résztvevők tudatosítsák: mit tapasztaltak és tanultak az első napon, és ehhez képest mit várnak a második naptól.	Mentor_pályakezdő_gyakorlatok_leírás a
8.15-9.30	DISC Feladatok	Kiscsoportos munka közös megbeszélésse l	A DISC feldolgozását segítő gyakorlatok a mentori programban (Ház – fa - kutya; Pénztárca; Hogyan mentorálom) – A tréner három kiscsoportot alakít ki. Mindegyik csoport megkapja az mentori forgatókönyvben szereplő egyik	A gyakorlat célja, hogy a résztvevők megismerjék a DISC feldolgozását segítő feladatokat és tapasztalatot szerezzenek ezek levezetésében. A gyakorlat további célja, hogy további megoldási lehetőségeket	Mentor_pályakezdő_gyakorlatok_leírás a

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM

PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
			DISC feladat (Ház-fa-kutya; Pénztárca; Hogyan mentoráljam) leírását. A csoport feladata, hogy módszertani szempontból feldolgozza a kapott gyakorlatot (a gyakorlat célja és szerepe instrukciók és kérdések, alternatív feladatok), majd akváriumban két-három csoporttag bevonásával bemutassa az adott gyakorlat levezetését. Ezt követően a csoport közösen is tisztázza a módszertani tanulságokat és összegyűjtik az alternatív gyakorlat-lehetőségeket.	gyűjtsünk a DISC feldolgozásához.	

**NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM****PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001****PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA**

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnév, oldalszám, hivatkozás
9.30-9.45	SZÜNET				
9.45-10.05	A mentori képzés kommunikációs témakörei	Tréneri prezentáció közös megbeszélés	A kommunikáció jelentősége a mentorálási folyamat szakaszaiban - Érkeztetés - Kapcsolatfelvétel, személyes orientáció - Beillesztés - Célkitűzések, bemutatkozások, támogatás, visszajelzés - Karriertámogatás	A gyakorlat célja, hogy a résztvevő trénerek átfogó képet kapjanak a mentorképzési program kommunikációs témaköréről, megismerjék az egyes gyakorlatokat, valamint képet kapjanak a feldolgozás módszereiről.	FC tábla, FC papír, filctollak, Mentor_pályakezdő_gyakorlatok_leírás a

**NEMZETI KÖZSZERÓGÁLATI EGYETEM****PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001****PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZERÓGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIÁI TÁMOGATÁSA**

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
			- Értékelő, fejlesztő beszélgetés, mentorálás zárása		
10.05 - 10.45	A visszajelzés gyakorlatai	Műhelymunka, tréneri irányítással	A visszajelzés gyakorlatainak értelmezése, megbeszélése, módszertani feldolgozása – Tégla Én és a Másik Önértékelés és értékelő munka az Én és a Másik gyakorlat, első tréningnap mentori kompetencialista alapján Interperszonális kérdőív hármas szempontú visszajelzése	A gyakorlat célja, hogy a tréner megismerjék és módszertani szempontból feldolgozzák azokat a visszajelzéssel foglalkozó gyakorlatokat, amelyek a mentori képzésben szerepelnek. Fontos egyrészt, hogy a tréner egyformán értelmezzék és dolgozzák fel az érintett feladatokat, másrészt, hogy alternatív gyakorlatokat gyűjtsenek.	Mentor_pályakezdő_gyakorlatok_leírás a instrukciós lapok, megfigyelőlapok, Interperszonális kérdőív kommunikációs része

**NEMZETI KÖZZSZOLGÁLATI EGYETEM****PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001****PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA**

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
			Kölcsönös értékelő-kör, ahol az értékelőt is értékeli egy harmadik megfigyelő személy A trénerek három csoportot alakítanak ki. Mindegyik csoport megkapja a fenti három feladat egyikének leírását, majd módszertani szempontból (a gyakorlat célja és szerepe, instrukciók és kérdések, alternatív feladatok) elemzik ezeket. Az elemzések alapján a nagykörben prezentálják a feladatot, és ha marad idő, akkor a nagycsoport által		

**NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM****PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001****PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA**

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
			választott egyik feladatot valaki le is vezeti.		
10.45 - 11.15	A kommunikáció elméleti alapjai	Kiscsoportos felkészülés, kapott szakmai anyag alapján, mozaik módszerrel	A kommunikáció alapfogalmainak közös bemutatása, írásbeli szakmai anyag kiscsoportos feldolgozásával, bemutatásával - A tréner bevezeti a témát, majd három kiscsoportot alakít ki. Átadja a kommunikációs elméleti anyag szövegét, amit a csoportok mozaik módszerrel dolgoznak fel. A feldolgozó munka végén nagykörben prezentálják a feladatot, majd kérdéseket, visszajelzéseket	A gyakorlat célja az elméleti háttéranyag felelevenítése, összefoglalása, egységes tudásbázis, és fogalomkör létrehozása, közös megfogalmazása.	Szakmai háttéranyag kommunikációs témaköre, 4 részre tagolt szövegrészei.

**NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM****PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001****PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA**

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
			adnak egymásnak, hogy pontosítsák az ismeretanyagot.		
11.15 - 11.45	Az asszertivitás elméleti alapjai	Műhelymunka három csoportban	Az asszertív kommunikáció verbális és nonverbális elemeinek beazonosítása A tréner három kiscsoportot alakít ki. A három csoport az agresszív, passzív, asszertív jelenlét nonverbális jeleit összegyűjtik, és testbeszéddel bemutatják a többieknek, a háttérből pedig tipikus mondatokkal narrálják a testbeszédet.	A gyakorlat célja az asszertív, passzív és agresszív viselkedésmód külső jegyeinek egyértelmű beazonosítása, a sikeres tudásátadás eszközkészletének elsajátítása, megosztása.	Mentor_pályakezdő_gyakorlatok_leírás a megfigyelőlapok



NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM

PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
11.45 - 12.45	EBÉDSZÜNET				
12.45 - 14.15	Az asszertivitás gyakorlatai	Műhelymunka, tréneri irányítással	Az asszertív technikák elsajátítását segítő gyakorlatok értelmezése, megbeszélése Rapid randi A mentorált beszámolója A tréner két csoportot alakít ki. A csoportok megkapják a fenti két feladat egyikének leírását, majd módszertani szempontból (a gyakorlat célja és szerepe, instrukciók és kérdések, alternatív feladatok) elemzik	A gyakorlat célja, hogy a különböző csoportokban alkalmazott gyakorlatok variánsait egységes módszertan szerint dolgozzák fel, és alkalmazzák a programban résztvevő trénernek.	Mentor_pályakezdő_gyakorlatok_leírás a

**NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM****PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001****PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA**

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
			ezeket. Az elemzések alapján a nagykörben prezentálják a feladatot, és ha marad idő, akkor a nagycsoport által választott egyik feladatot valaki le is vezeti.		
13.15 - 14.45	Mentori beszélgetés a folyamat három szakaszában	Akvárium-gyakorlat – saját élmény	A folyamatba épített mentori kommunikációs helyzetek megjelenítése – A tréner hat csoportra osztja a résztvevőket, majd a mentori tréning forgatókönyvének megfelelően levezetik a „Kommunikációs helyzetgyakorlatok” három szituációját:	A tréningelem célja a mentori tréningre tervezett szituációk megjelenítése, kipróbálása, a résztvevők felkészítése a gyakorlat levezetésére és feldolgozására.	Szereplapok Mentor_pályakezdő_gyakorlatok_leírás a

**NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM****PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001****PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA**

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
			Kapcsolatfelvevő és orientációs beszélgetés Ismeretátadó és fejlesztő beszélgetés Értékelő beszélgetés A gyakorlat után a résztvevők és a trénerek levonják a tartalmi és módszertani tanulságokat.		
14.45 - 15.00	SZÜNET				
15.00 -	Kérdések és javaslatok fala - összefoglalás	Nagycsoportos megbeszélés	A tréningen felvetett kérdések és javaslatok áttekintése és rendszerezése – A tréner	A gyakorlat célja, hogy tisztázzuk a felvetett kérdések és javaslatok „sorsát”.	

**NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM****PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001****PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA**

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnév, oldalszám, hivatkozás
15.20			irányításával a csoport végigmegy a felmerült kérdéseken és javaslatokon. A csoport által legrelevánsabbnak ítélt felvetéseket a trénerök közvetítik a program kidolgozói felé, és ezeket beépítik a mentori képzés forgatókönyvébe.		
15.20 - 15.40	A tréning lezárása	Nagycsoportos visszajelzés	Visszajelzés a tréningről – A csoport tagjai egyenként visszajelzést adnak a tréningről, az első napon megfogalmazott elvárásaikra és személyes céljaikra reflektálva. A csoporttagok egyúttal	A strukturált visszajelzés keretét ad és lezárja a tréninget. Lehetőséget ad a résztvevőknek a visszajelzésre és további feladataik átgondolására.	Minőségbiztosítási lapok

**NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM****PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001****PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA**

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
			megfogalmazzák egyéni teendőiket a mentori tréning tréneri feladatainak ellátásához. A résztvevők kitöltik a minőségbiztosítási lapokat. A tréner összegzi és lezárja a tréninget.		

GYAKORLATOK, SZEREPLAPOK, SEGÉDLETEK

A tréning nyitása

CÉL

- A gyakorlat célja, hogy a résztvevők megismerjék a tréner, képet kapjanak a projekt céljairól és a két nap tematikájáról.

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület

- Jégtörés

Résztvevők

A teljes csoport, közös munka

Időigény

10 perc

Eszközök

ppt. 1-3. dia

Forrás

A szerző saját gyakorlata

FELADAT

Általános leírás

A tréner köszönti a résztvevőket, majd röviden bemutatkozik, majd megkéri a csoport tagjait, hogy 3-4 mondattal ők is mutakozzanak be (a hosszabb bemutatkozás később lesz). Ezután a tréner felvezeti a projektet, amelyhez a képzés kapcsolódik, és összegzi a következő két nap tematikáját.

A gyakorlat lépései:

SZÉCHENYI 2020

**PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001****PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA**

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner köszönti a résztvevőket és bemutatkozik	2 perc
2.	A résztvevők 3-4 mondattal bemutatkoznak	3 perc
3.	A tréner ismerteti a kétnapos képzés céljait és tematikai egységeit	5 perc

Tréneri információk:

- A tréner teremtsen kellemes, oldott hangulatot.
- A bemutatkozás elején ajánljuk fel a kölcsönös tegeződést.

A megbeszélés szempontjai

- Kérem, hogy néhány mondattal mutassátok be magatokat! A bővebb bemutatkozásra még később lesz lehetőség!



A mi házunk – bemutatkozó gyakorlat

CÉL

- A résztvevők ismerkedésének segítése.
- A tréning oldott, közvetlen hangulatának megteremtése.

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület

- Bemutakozás, ismerkedés
- Jégtörés

Résztvevők

Háromfős kiscsoportok, közös megosztással

Időigény

40 perc

Eszközök

ppt. 4. dia, FC tábla, FC papír, filctollak

Forrás

A szerző saját gyakorlata

FELADAT

Általános leírás

A résztvevők négy kis csoportba rendeződve bemutatkoznak egymásnak, majd közös és egyedi pontokat keresnek, amelyet egy ház rajzon jelenítenek meg. Ezt követően a csoportok egy-egy képviselője bemutatja a csoport tagjait és a közös és egyedi pontokat. A bemutatkozásnál a résztvevők reflektálnak arra, hogy milyen kapcsolatuk volt eddig a tréninggel és a mentorálással.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner felvezeti a gyakorlatot azzal, hogy egy sematikus házat (lásd: ppt. 4. dia) felrajzol a táblára, majd megkéri a résztvevőket, hogy kölcsönös szimpátia alapján rendeződjenek háromfős csoportokba. A kiscsoportok feladata az lesz, hogy a megadott szempontok alapján mutakozzanak be egymásnak, majd rajzoljanak közösen egy hasonló házat, amelyben mindenki találja meg a	3 perc



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

	saját szobáját és legyen egy közös tér is. A saját szobába a résztvevők a bemutatkozásuk azon részeit tüntessék fel, amelyek csak őket jellemzik, a közös térbe pedig azok az észrevételek kerüljenek, amelyek a csoport minden tagjára érvényesek.	
2.	A kiscsoportok bemutatkoznak egymásnak, és elkészítik a saját házukat.	20 perc
3.	A kiscsoportok egyesével prezentálják a nagycsoportnak a házat. A közös részeket egy csoporttag ismerteti, míg a saját szobákról mindig az érintett csoporttag beszél.	15 perc
4.	A tréner megköszöni a bemutatkozást, és lezárja a feladatot.	2 perc

Tréneri információk:

- Fontos, hogy a rajzon mindenkinek legyen saját „tere”, vagyis az egyéni szempontok kellő hangsúllyal jelenjenek meg.
- Lehetőleg olyan résztvevők kerüljenek egy csoportba, akik nem ismerik még egymást.
- A prezentálásnál minden csoporttag szólaljon meg.

A megbeszélés szempontjai

- Szakmai múltam
- Amire büszke vagyok
- Amit szeretnék elérni
- A tréning műfajhoz való viszonyom
- A mentori tevékenységhez fűződő viszonyom
- Amit még itt és most elmondanék magamról...



Hoztam – vinném – nem szeretném

CÉL

- A résztvevői elvárások, hozzájárulások és félelmek kimondatása, közössé tétele

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület

- Elvárások tisztázása
- Együttműködési keretek létrehozása

Résztvevők

A teljes csoport egyénileg, közös megosztással

Időigény

30 perc

Eszközök

ppt. 5. dia, FC tábla, FC papír, filctollak, post-it lapok

Forrás

A szerző saját gyakorlata

FELADAT

Általános leírás

A résztvevők egy-egy post-it lapon megfogalmazzák, hogy:

- mit várnak a tréningtől;
- mivel járulnak hozzá a képzés sikeréhez;
- és mit nem szeretnének a képzésen.

Ezt követően egyesével kijönnek a táblához, felteszik a FC-ra a post-iteket, és egy-egy mondatral meg is magyarázzák válaszukat. A végén a tréner reflektál az elhangzottakra és a csoport összeszedi az együttműködési szabályokat.

A gyakorlat lépései:



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
3.	A tréner felvezeti a feladatot azzal, hogy a képzés sikere érdekében célszerű megfogalmazni a résztvevők elvárásait, hozzájárulásait és azokat a dolgokat, melyeket nem szeretnének megtapasztalni.	2 perc
4.	A tréner felírja a táblára az elvárások megfogalmazásának szempontjait (hoztam, vinném, nem szeretném), majd kiosztja a résztvevőknek a három-három post-it lapot.	1 perc
3.	A résztvevők egy-egy post-it lapra felírják az egyes szempontokkal kapcsolatos észrevételeiket.	5 perc
4.	A résztvevők a tábla megfelelő pontjára ragasztják a post-it lapjaikat, és röviden megmagyarázzák az adott szemponttal kapcsolatos válaszaikat.	10 perc
5.	A tréner reagál az elhangzottakra, és ezzel kijelöli a tréning „határait”	2 perc
6.	Az elvárásoknak megfelelően a csoport közösen megfogalmazza az együttműködés kereteit, amelyeket a tréner az FC táblán rögzít is. Az együttműködési szabályok a terem egy jól látható pontján a tréning végéig kint maradnak.	10 perc

Tréneri információk:

- Fontos, hogy a tréner egyértelműen közölje: mi fér bele a tréningbe, és mi az, amit nem lehetséges megvalósítani.

A megbeszélés szempontjai

- Milyen közös pontokat láttok a megfogalmazott elvárásokban?
- Mire lehet ezek alapján alapozni a közös munkát?
- Hogyan fogalmaznátok meg ezek alapján az együttműködés kereteit?

**Kérdések és javaslatok fala****CÉL**

- A résztvevők rendszerezve rögzítsék mind a mentorok képzésével, mind a teljes mentori programmal kapcsolatos kérdéseiket és javaslataikat.

ALAPINFORMÁCIÓK**Alkalmazási terület**

- A koncepció és a program kialakítása
- Képzéstervezés

Résztvevők

A teljes csoport

Időigény

5 perc

Eszközök

ppt. 5. dia

Forrás

A szerző saját feladat.

FELADAT**Általános leírás**

A gyakorlattal a tréner felvezeti a mentori programnak valamint a mentorok képzésének átfogó bemutatását. A feladat teljesítése a két nap egészében valósul meg. Lényege, hogy a résztvevők minden olyan kérdést és ötletet összegyűjtenek, amely a mentorok programjával vagy a mentorok képzésével kapcsolatban felmerül a csoportban. A kérdéseket és ötleteket egy-egy FC lapon gyűjtik, és a tréning végén rendszerezik azokat.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner felvezeti a gyakorlatot azzal, hogy a következőkben a mentori program alapjait fogja bemutatni. Ám előtte fontosnak tartja elmondani, hogy a koncepció még nem lezárt, ezért programfejlesztése érdekében a képzés során várjuk a trénerek konstruktív kérdéseit és javaslatait.	2 perc



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK
STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

2.	A tréner kitesz két FC lapot a falra. Az egyikre a „KÉRDÉSEK”, a másikra a „JAVASLATOK” szót írja. A tréner elmondja, hogy a képzés teljes folyamatában várja a két FC lapra a mentori programmal illetve a mentorok képzésével kapcsolatos releváns kérdéseket és ötleteket.	3 perc
----	---	--------

Tréneri információk:

- Fontos kiemelni, hogy a mentori program módszertani koncepciója még nem lezárt. A trénerek kérdései és véleménye is formálhatja azt, ezért minél több konstruktív kérdést és ötletet várunk a résztvevőktől.

A megbeszélés szempontjai

- Kérem, hogy mind a mentori programmal, mind a mentorok képzésével kapcsolatos kérdéseiteket és javaslataitokat gyűjtsétek a két papíron
- Bárki, bármikor a képzés folyamatában felírhat kérdést vagy javaslatot!



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

A mentori programról

CÉL

- A mentori rendszer céljainak és folyamatának átfogó bemutatása. A cél az, hogy a trénerek pontosan lássák: mit kell a mentoroknak majd teljesítenie és milyen keretek között valósul majd meg a program.

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület

- Programismertetés
- Mentori szerepek, kompetenciák és feladatok tisztázása

Résztvevők

A teljes csoport

Időigény

20 perc

Eszközök

ppt. 6-14. dia

Forrás

Krauss Gábor – Magasvári Adrienn – Szakács Édua: Módszertani koncepció a közszolgálati mentori rendszerhez

FELADAT

Általános leírás

A tréner prezentálja a közszolgálati mentori program hátterével, céljaival és megoldásaival kapcsolatos legfontosabb ismereteket. A prezentáció az alábbi témakörökre terjed ki:

- A KÖFOP 2.1.5. általános céljai
- A mentori alprojekt kapcsolata más alprojektekhez
- A mentori programot megelőző igényfelmérő kutatás módszertana és legfontosabb tapasztalatai
- A mentori program céljai és alapelvei
- A mentorok kompetenciái
- A mentorok szerepei
- A mentori pilot program
- A mentori program folyamatának áttekintése

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
3.	A tréner felvezeti a prezentációt.	1 perc
4.	A mellékelt diák és a „Módszertani koncepció a mentori rendszerhez” című háttéranyag segítségével a tréner prezentálja az általános leírásban megjelölt témaköröket.	30 perc
3.	A résztvevők kérdéseket tesznek fel az elhangzottakkal kapcsolatban.	15 perc
4.	A tréner válaszol azokra a kérdésekre, amelyekkel kapcsolatban releváns információkkal rendelkezik. Ha nem tud valamilyen kérdésre válaszolni, akkor azt felírja a „kérdések” falra, és képzés után továbbítja a programfejlesztői felé.	14 perc

Tréneri információk:

- Fontos kiemelni, hogy a mentori program módszertani koncepciója még nem lezárt. A trénerkérdései és véleménye is formálhatja azt, ezért minél több konstruktív hozzászólást várunk a résztvevőktől.
- A **Módszertani koncepció a közszolgálati mentori rendszerhez** c. munka alábbi részei segítik a tréner felkészülését a prezentáció megtartására

A mentori programot megelőző igényfelmérő kutatás módszertana és legfontosabb tapasztalatai

Helyzetértékelés a közigazgatási és rendészeti szervezetek beillesztési, mentorálási gyakorlatáról

Egy, a közelmúltban végzett, a közszolgálati emberi erőforrás-gazdálkodást vizsgáló benchmark-kutatás¹ a helyzetelemzése keretében a közszolgálati utánpótlásmenedzsment rendszer, azaz a személyi állomány tudatos, tervszerű, kiszámítható biztosítása kapcsán az alábbi problémákra mutatott rá:

- a közszolgálat valamennyi területén folyik munkaerő-tervezés és létszámgazdálkodás, ez azonban a legtöbb helyen nem közép- vagy hosszú távra szól, és nem kapcsolódik a szervezet humánstratégiai céljaihoz,
- a szervezetek nem tulajdonítanak egyforma jelentőséget a tervszerű utánpótlás biztosításának, általában nem fordítanak kellő figyelmet a toborzási politikára, módszerekre, akciókra, valamint az ezeket támogató PR tevékenységre,

¹ SZAKÁCS Gábor: *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban – „Közszolgálati Humán Tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány)*, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2014, pp. 83-96.



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

- a kiválasztással kapcsolatban a szervek többsége a „jól bevált” eljárásokhoz folyamodik, az önéletrajzokon, motivációs leveleken és a vezetővel folytatott interjúkon kívül csak a jogszabályi előírások (kifogástalan életvitel, nemzetbiztonsági vizsgálat, egészségügyi, fizikai és pszichikai alkalmassági vizsgálat, stb.) betartását tartja szem előtt,
- további nehézséget okoz, hogy a közzszolgálatban alapvetően adminisztratív dominanciájú személyzeti tevékenység folyik, a magánszférában már jó ideje alkalmazott menedzsment-technikák közül viszonylag kevés épült be a közzszolgálati szervek emberi erőforrás-gazdálkodási rendszerébe. Ezek közé tartozik a témánk szempontjából fontos beillesztés, mentorálás, tudásmenedzsment, generációs problémák kezelésének kérdése,
- beillesztési, de inkább munkahelyi orientációs tevékenységgel gyakran foglalkoznak, de ennek formája, tartalma, módszere általában az adott vezetőre van bízva, az egységes követelmények megállapítása hiányzik és az sem tisztázott, hogy a közvetlen vezetőn kívül kinek is kell közreműködnie ebben a folyamatban,
- a beillesztés elsősorban az új belépőket, a pályakezdőket, a próbaidősöket és a gyakornokokat célozza meg, de többnyire nem foglalkozik a szervezeten belül más munkakörbe kerülőkkel, vagy egyes speciális csoportok (pl.: nők, nemzetiségekhez tartozók, fogyatékkal élők) esélyegyenlőségének biztosításával,
- a mentorálás intézménye még nem terjedt el széles körben a közigazgatás egészén belül, ahol működik, ott is leginkább a szakmai támogatást, betanítást értik alatta,
- hiányoznak a mentori rendszer jogi keretei, feltételrendszere, a mentorokkal szembeni követelmények, elvárások, illetve a mentorálás által biztosított egyéb szervezeti hatékonyságot és eredményességet fokozó lehetőségekre vonatkozó ismeretek, melynek birtokában a vezetők hozzáállása is nyitottabb, befogadóbb lenne.

A kutatás kiemelt céljai

A mentori rendszer létrehozása a KÖFOP 2.1.5-VEKOP-16-2016-0001. számú „Versenyképes közzszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt „Pályakezdők beillesztését segítő mentori rendszer” című alprojektjeként a közzszolgálatban elhelyezkedő pályakezdők munkahelyi beillesztésének és szervezeti szocializációjának segítését, karrierjük, illetve pályán tartásuk támogatását és ezzel együtt a szervezeti tudástranszfer biztosítását szolgálja.

Az alprojekt keretében megvalósuló igényfelmérő kutatás célja, hogy felmérjük a szervek mentori rendszerrel kapcsolatos igényeit, lehetőségeit, tapasztalatait, jó



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

gyakorlatait. Hiszen elsődleges célunk az, hogy ennek az alprojektnek a keretében valós igényekre épülő és valós elvárásoknak megfelelő rendszert alakíthassunk ki, így növelve annak elfogadottságát.

Célunk, tehát egy olyan rendszer megalapozása, amely a pályakezdőkkel kapcsolatos tényleges szervezeti problémákra reflektál. Az igényfelmérés egyúttal lehetőséget nyújt a mentori rendszer bevezetésében és fenntartásában érintett szervezetek és személyek megszólítására és a téma iránti elkötelezettségük növelésére. A kutatás további célja, hogy felmérjük a mentorok személyével kapcsolatos elvárásokat, és ezeket beépítsük a leendő mentorok kiválasztásának és fejlesztésének módszertanába.

A kutatás fentebb bemutatott céljainak elérése érdekében az alábbi területeket vizsgáltuk meg:

- a munkahelyi beillesztés és mentorálás gyakorlatának vizsgálata a közszolgálati szervezeteknél;
- a közszolgálati mentori rendszerrel kapcsolatos szervezeti elvárások vizsgálata;
- a mentorok személyével, kiválasztásával és fejlesztésével kapcsolatos szervezeti igények vizsgálata.

A kutatásban kitértünk még a szervezetek pályakezdőkkel kapcsolatos elvárásaira és a tudásvesztés kockázataira, kompenzálásának gyakorlatára is, de ezeket jelen koncepció keretében nem kívánjuk bemutatni.

A kutatás célcsoportjai, módszertana és a mintavétel

Az igényfelmérő kutatásban a félig strukturált interjú és a kérdőíves adatfelvétel módszerét alkalmaztuk. A felmérés kiterjedt mind a közigazgatási szervekre, mind a rendvédelmi szervek dolgozóinak vizsgálatára.

Az interjúk felvételének elsődleges célja a mentori programmal kapcsolatos stratégiai szintű szervezeti igények megismerése, valamint a már meglévő és adaptálható jó gyakorlatok feltárása volt. Másrészt, a felvett interjúk eredményei, tapasztalatai alapozták meg a kérdőíves kutatásunk konkrét vizsgálati szempontjait.

Az interjúk résztvevői körének kialakítása során rétegzett mintavételi eljárással dolgoztunk, vagyis a teljes vizsgált populációt (közszolgálatban dolgozók) az egyes szervezeti típusok alapján (független változó) rétegekre bontottuk (pl.: minisztériumok, önkormányzatok stb.), és az egyes rétegekből véletlenszerű mintavétellel annyi résztvevőt kerestünk meg, amennyi megfelel az adott réteg teljes populációs részarányának.



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

A kérdőívek felvételének célja az volt, hogy a pályakezdők munkahelyi beilleszkedésének mindennapos problémáit megismerjük, illetve képet kapjunk a mentori rendszerrel kapcsolatos általános elvárásokról, ezért a kérdőíves kutatásba elsősorban a középvezetőket, illetve a beosztottként dolgozó munkatársakat vontunk be.

A kérdőív esetében is a szervezetek típusai szerint rétegzett mintavételi eljárást alkalmaztuk.

A kutatás eredményeinek összegzése

Pályakezdők beillesztésének és mentorálásának a gyakorlata a közszoigálatban

A félig strukturált interjúk felvételét megelőzően hipotézisként fogalmaztuk meg, hogy a vizsgálandó szervezetekben egyáltalán nem vagy csak informális módon létezik a mentori rendszer (H1A).

Az eredmények azt mutatják, hogy a szervezetek többségében nincs **munkahelyi beillesztési** program, formális keretei nincsenek a beillesztésnek. Ahol esetleg foglalkoznak ezzel, ott is csak informálisan működik.

Jellemzően az új belépők általános, szóbeli tájékoztatásában, részükre adott útmutatásban, a szervezeti működésre vonatkozó jogszabályok, belső szervezeti szabályozók átadásában, esetleg rövid képzés során való ismertetésében merül ki ez a tevékenység. A gyakorlat azt mutatja, hogy az első munkában eltöltött napok alatt bemutatják a pályakezdőnek a kollégáit, esetlegesen egyéb szervezeti egységek vezetőit, munkatársait, illetve ekkor kerül sor informatikai, munka- és tűzvédelmi oktatásokra, a munkarenddel, a belépés, beléptetés rendszerével, az ügykezelési protokollal kapcsolatos elvárások megfogalmazására. Ezt követően általában a szervezeti egység vezetője ismerteti az új belépővel a jövőbeni feladatait, majd mellé rendel egy munkatársat, akihez kérdések felmerülése esetén fordulni lehet. Néhány válaszadó azonban kitért arra, hogy a pályakezdőknek átadnak ún. „belépő csomagot” (SZMSZ-t, ügyrendet, releváns jogszabályokat tartalmazza) vagy ún. „orientációs kézikönyvet” (a szervezetre vonatkozó összes fontos tudnivaló benne van), mely megkönnyíti a fiatalok első munkanapjait, segíti beilleszkedésüket. Több válaszadó részéről hasonló igények fogalmazódtak meg, miszerint nagyban segítené az emberi erőforrás-gazdálkodási tevékenységet és a pályakezdőt egyaránt, ha a munkakörök fő feladatai, a szabályozó dokumentumok, a szervezeti célok, értékek egy portfólióban összegyűjtésre kerülnének, és ezt már a belépés előtt megkaphatná a pályakezdő. Az új kolléga az első napján így már egy pici rálátással rendelkezne arról, hogy hol van, biztonságérzetet adna neki.



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Látható, hogy a munkahelyi beillesztés során a **legnagyobb hangsúly a szakmai támogatáson** van, hosszabbtávú, valóban a **munkahelyi szocializációt célzó támogatás tehát csak a szervezetek elenyésző részében valósul meg**, és leginkább a munkahelyi beillesztés egy részfolyamatára, a munkahelyi orientációra fektetnek hangsúlyt a szervezetek.

A **mentori tevékenység** eseti jelleggel jelenik meg a szervezetekben. A mentorálás gyakorlata pedig általában a szakmai ismeretek elsajátítását segítő munkatárs támogatását foglalja magában, azaz a betanítást. A mentori rendszer, annak típusa, a mentor-mentorált kapcsolata, az elvárások – néhány kivételtől eltekintve – nincsenek definiálva, a mentori „feladatkör” nem jelenik meg a munkakörökben, nem szerepel a munkaköri leírásokban, nincs mögötte juttatás, a mentorok felkészítésére sem kerül sor. Ahogyan azt a válaszadók elmondták, a támogató munkatárs vagy mentor abban segít, hogy az új munkatársak mihamarabb megtanuljanak dolgozni. A tevékenység fókuszában **leginkább a szakmai gyakorlat elsajátítása és kisebb mértékben a szervezeti kultúra megismertetése** áll. Néhány válaszadó tért ki arra, hogy a mentorálás során az emberi oldalra is kiemelt figyelmet fordítanak. Jól látszott az is, hogy sok esetben az interjúalanyok a mentori rendszert érintően a megszokott, berögződött, megcsontosodott nézeteket képviselték. El sem tudják képzelni, hogy egy jól kialakított és működő rendszer milyen más humánfunkciók ellátását segítheti egy szervezetben.

Jellemzően a mentorok a legnagyobb szakmai tapasztalattal rendelkező kollégák közül kerülnek ki, ritkábban a vezetők közül. Egy-két esetben kaptunk olyan választ, hogy a mentorok kiválasztásánál a személyiségjegyeket is figyelembe veszik, illetve a mentor és a mentorált személyiségének összhangját is fontos szempontnak tartják.

A mentori folyamat működtetéséhez jelenleg szinte minden szervezetben kizárólag az emberi erőforrás áll rendelkezésre, de sokan kiemelték, hogy a mentorok munkájának anyagi jellegű elismerése, illetve a mentorok „karbantartása” és ehhez a megfelelő források biztosítása is fontos lenne.

A jelenleg működő közigazgatási és/vagy rendészeti mentori rendszerekkel kapcsolatban azonban mindenképpen érdemes kiemelni néhány **jó gyakorlatot**, pozitív kezdeményezést, amellyel az interjúk felvétele során találkoztunk:

- egy-egy szervezet képviselője például arról számolt be, hogy a **mentorálás kereteit közzszolgálati szabályzat vagy egyéb belső norma határozza meg**,
- több helyen **hangsúlyt fektetnek a mentorok képzésére, felkészítésére, gondozására**, tréningeket szerveznek nekik,
- **nyomon követik és dokumentálják** a mentor és mentorált együttműködésének folyamatát, koordinálják a mentorok tevékenységét,
- egyes szervezetekben a mentorok **csekély anyagi juttatásban is részesülnek**,



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

- a mentorok workshopok keretében meghatározott időközönként **megbeszéli a tapasztalatokat, megosztják a problémákat, ötleteket adnak, javaslatokat tesznek** a rendszer módosítására, modernizálására,
- jelentős szervezeti ismeretüket, rendszerlátásukat, komplex gondolkodásukat igénybe véve, **a mentorokat egyes stratégiai vagy emberi erőforrás-gazdálkodási feladatokba is bevonják** (toborzás, kiválasztás, karriermenedzsment),
- egy válaszadó jelezte, hogy a mentori rendszer kiépítése kapcsán foglalkoznak **a munkatársak és a vezetők érzékenyítésével** is.

Egységes közszolgálati mentori rendszer bevezetésével kapcsolatos elvárások

A kutatás kezdetén megfogalmaztuk, hogy bár a közszolgálati szervezetekben nem vagy csak informális módon létezik mentori rendszer, de feltételezzük, hogy a szervezetek igénylik egy ilyen rendszer kialakítását és általános bevezetését (H1B).

A közszolgálati mentoring rendszer bevezetését mindegyik interjúalany fontosnak tartotta, meglátásuk az volt, hogy a szervezetek első számú vezetői is támogatnák egy ilyen rendszer működtetését. A válaszadók abban mindannyian egyetértettek, hogy a rendszer bevezetése szükséges, hiszen az emberi erőforrással, a fiatalokkal törődni kell. A mentori rendszer kialakítása erősíti a szervezeti kultúrát, az együttműködést, növeli a szervezeti összefogást, megkönnyíti az információáramlást.

A **mentori rendszer előnye**, hogy ha jó a fogadtatás, pozitív a fogadó közeg, megfelelő a példa a munkához való hozzáállásban, kedvező az első benyomás szervezetről, az megerősíti a pályakezdőt abban, hogy érdemes a közszolgálatban dolgozni, ezáltal a mentori rendszer támogatja a pályakezdők megtartását. Másik oldalról szemlélve a folyamatot, a mentor kollégának egy ilyen tevékenységre történő felkérés, megbízás, kiválasztás elismerést, megbecsülést, esetleg szakmai továbblépést jelent, mely fokozhatja a motivációját, a szervezeti kötődését, így szintén megtartó erővel bír.

A szervezetek nézőpontjából vizsgálva a kérdést, a mentori rendszer egy olyan tudásbázist adhat a tudásmegosztás fórumainak szélesítésével, melyre alapozható a szervezeti tudásmenedzsment rendszer. Továbbá a mentori rendszerre karrierprogramok és tehetségmenedzsment programok is épülhetnének, illetve a mentorok egy olyan szakmai bázist jelentenének, mely egyfajta vezetői utánpótlási alapot biztosíthatna. Az elkötelezettség erősödése, a fluktuáció csökkenése pedig növeli a szervezeti hatékonyságot.

A válaszadók szerint azonban **nehézségekkel** is számolni kell egy ilyen rendszer bevezetése kapcsán. Többen is kiemelték, mivel sokszínű a közszolgálat, nagyon



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

nehéz lenne egységes rendszert bevezetni. Azok a vezetők, akiknél már vannak alapjai a mentorálásnak, nem tartják szerencsésnek egy kívülről meghatározott rendszer „ráerőltetését” a szervezetekre. Viszont, ahol a mentori rendszernek nincsenek meg a formai keretei, hagyományai, gyakorlata, ott bizonyos modulok, panelek meghatározása, kidolgozása nélkül nem fog működni a folyamat. Az is kérdéses az interjúalanyok szerint, hogy mennyire lesz fogadókész a közeg, mekkora vezetői ellenállással kell számolni, mennyi idő kell ahhoz, hogy nyitottá váljanak a vezetők a rendszer elfogadása iránt.

Figyelembe kell vennünk azokat a meglátásokat is, amit a mentorok kiválasztására, alkalmasságára, terhelhetőségére vonatkozóan fogalmaztak meg a vezetők. Lesz-e elegendő alkalmas mentor? A mentor kiesése a szakmai feladatokból okoz-e a többieknek többletterhet, vagy a mentor a szakmai munkája mellett fogja ellátni a mentori feladatait és ő lesz túlterhelt? Meddig lesz így motiválható, mikor várható a kiegészése? Hogyan lehet ezt megelőzni?

Az interjúalanyok egyáltalán nem gondolkodtak olyan egységes, közszolgálati mentori rendszerben, melyben a szervezetek mentorai más szervezetek pályakezdőit mentorálnák, mivel a mentori tevékenység egyik kulcskérdésének a szakmai ismeret és tapasztalat átadását tartották. Az egységes, központi rendszert kizárólag a feltételrendszer biztosítása, a mentorok kiválasztási módszertanának kidolgozása, a mentorok felkészítése kapcsán tudják elképzelni, melyben az NKE-nek is szerepet szánunk. Néhányan elmondták, hogy egy olyan keretrendszert tudnak elképzelni, mely biztosít egy módszertant ehhez a tevékenységhez, az NKE ad egy felkészítést a mentoroknak, illetve a későbbiekben biztosít arra lehetőséget, hogy a mentorok – pl. workshopokon – megoszthassák egymással tapasztalataikat, eredményeiket, jó gyakorlataikat vagy problémáikat. Ezáltal egyfajta közös tanulási bázist, kollektív tudást adna az egyetem.

A mentori program formai kereteit érintő elvárások

A kutatás kezdetén feltételeztük, hogy a szervezetek a középhosszú (fél-egy év időtartamú) mentori program bevezetését és fenntartását tartják megfelelőnek (H5C), illetve, hogy az eredmények alapján egyértelműen azonosíthatók lesznek a mentori rendszer fenntartásának feltételei, valamint a fenntartásban és kiszélesítésben érdekelt szervezetek köre (H5F).

A félig strukturált interjúk keretében szeretnénk volna arra is választ kapni, hogy **milyen típusú mentoring program** bevezetése képzelhető el a közszolgálatban. Ehhez négyféle megoldást mutattunk be a válaszadóknak, a tradicionális mentorálást, a peer-mentoringot, a team-mentoringot és az e-mentoringot. Az interjúalanyok leginkább a klasszikus, hagyományos, tradicionális mentorálást támogatták, egyrészt a



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

szervezetek hierarchikus struktúrája miatt, másrészt pedig azért, mert abban hisznek, hogy a tapasztaltabb, idősebb kollégától többet lehet tanulni. Ilyen típusú mentorálásnál azonban mindig figyelni kell arra is, hogy a fiatal pályakezdő vajon elfogadja-e egy idősebb munkatárs támogatását. Sokan voltak olyanok is, akik egy peer-mentoring program bevezetését tartanák célszerűnek, mert a hasonló korosztályhoz tartozó mentor és mentorált könnyebben szót érthet egymással. Továbbá több válaszadóban is felmerült, hogy az idősebb mentoroknál előfordulhat annak a veszélye, hogy már kevésbé motiváltak, esetleg a kiégés szélén állnak, illetve féltik a megszerzett tudásukat és nem akarják átadni. A team-mentoring rendszer sem volt teljesen idegen a vezetőktől, sőt, többen kiemelték, hogy ez a megoldás előnyös lehet, hiszen csapatban könnyebb dolgozni, több szemléletmódot, hozzáállást, munkamódszert lehet megismerni, meg lehet beszélni a problémákat, tapasztalatokat. A közvetlen személyes kapcsolat hiánya miatt az e-mentoringot szinte egyáltalán nem támogatták a válaszadók, viszont **a tradicionális-, a peer- és a team-mentoringot ötvöző komplex rendszer** bevezetését sokan elképzelhetőnek tartották. Néhányan kiemelték, hogy a mentori rendszer típusát, a mentor személyét mindig a mentorált egyéniségének, személyiségének megfelelően kell megválasztani, illetve, hogy a mentor kijelölésénél a nemek szerepét is figyelembe kell venni, nemcsak az életkort. Hangsúlyozták azt is, hogy ez vezetői felelősség, mint ahogyan az is, hogy a mentor és a mentorált között ne alakuljon ki függőségi viszony, megfelelő időben kerüljön sor a leválásra.

A **mentorálás időtartamára** vonatkozóan szinte mindenki vagy a **6 hónapot, vagy az 1 évet**, illetve a próbaidő időtartamát (közigazgatási szervek esetében jellemzően 6 hónap, rendészeti szervek esetében 1 év) támogatta. Néhány szerv vezetője jelezte, hogy az időtartamot mindenképpen úgy javasolt meghatározni, hogy az a pályakezdő által ellátandó munkafolyamat ciklusához igazodjon, illetve célszerű figyelembe venni az egyéni fejlődés ütemét is. Kiemelték azt is, hogy egy mentor – mivel emellett más munkaköri feladatait is el kell látnia – **1, de maximum 2-3 mentorálttal** foglalkozhat párhuzamosan. A legtöbben a személyes kapcsolattartást és az intenzív együttműködést (főleg a mentorálás első időszakában) preferálták. Fontos szempont ugyanis, hogy az új munkatárs elsajátíthassa azt, hogy a mentora hogyan van jelen a munkában, hogyan kommunikál, milyen a munkastílusa. Ehhez pedig **elengedhetetlen a személyes és intenzív kapcsolattartás**.

A mentori rendszer fenntartásához sokan nem rendelkeznek más erőforrással csak humán erőforrással, de mivel a **mentori munka elismerését** fontosnak tartják, szükségesnek látják ehhez anyagi erőforrások biztosítását is. Úgy látják, hogy a mentorálás egyfajta erkölcsi megbecsülést és presztízst jelent, ezért többen is azt válaszolták, hogy elismerésként nem csak a díjazást tudják elképzelni. Néhányan megfogalmazták, hogy mentorok képzése, fejlesztése, munkakörülményeik javítása



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

megfelelő jutalmazást jelenthet. Voltak, akik úgy gondolták, hogy – elismerés gyanánt - ezeket a kollégákat más szervezetfejlesztési feladatokba, stratégiai szintű kérdések megoldásába is be lehetne vonni, illetve alkalmat lehetne biztosítani nekik arra, hogy ismereteiket nemzetközi tapasztalat szerzés révén bővíthessék. Persze, a legtöbben azért valamiféle díjazással, anyagi juttatással látják megvalósíthatónak a munka elismerését: pótlék, megbízási díj, eltérítés, jutalom, cím, béren kívüli juttatás, munkaidő-kedvezmény formájában, de egyesek szerint még az életpályában is munkaköri előrelépést jelenthetne egy ilyen tevékenység ellátása.

A **mentori tevékenység dokumentálását** nem mindenki támogatta. Aki igen, ő is kizárólag nagyon **egyszerű formában**, elektronikus módon (naplózás, értékelő beszámolók) látja elképzelhetőnek. Többek meglátása szerint a folyamat dokumentálása nem szükséges, elegendő a mérőföldköveknél visszajelző beszélgetések lefolytatása, melyet több szervezetben már most is gyakorolnak. Azt azonban hangsúlyozták, hogy nem csak a mentori, hanem a mentorált általi visszajelzés, értékelés is részét kell, hogy képezze a folyamatnak.

Többen is kiemelték azt, hogy a koncepció kidolgozása során a mentori program dokumentálására, a nyomon követés adminisztrációjára mindenképpen fordítsunk kiemelt figyelmet, mert attól tartanak, hogy amennyiben „túlbürokratizáljuk” a folyamatot, a munkatársaik nem szívesen vállalnak majd mentori feladatokat. Ehhez kapcsolódva megjegyezték, hogy már így is nagyon leterheltek azok a kollégák, akik a mentori feladatokat ellátják, ráadásul, általában ők a kulcsemberek is egy-egy szervezeti egységben, így nem szeretnék tovább terhelni, később pedig esetleg emiatt elveszíteni őket.

Ahogy arról a 2.4.2 alfejezetben említést tettünk, a válaszadók – a közzszolgálat heterogenitása miatt – **nem tudnak elképzelni egy minden szervezetre egyaránt kötelező, egységes és központilag meghatározott közzszolgálati mentori rendszert**. Azt viszont szinte mindenki hangsúlyozta, hogy a program keretrendszer-jellegű bevezetését (stratégia kidolgozását), illetve ehhez kapcsolódóan a fenntartáshoz szükséges feltételek (emberi, anyagi, infrastrukturális erőforrások, képzés-fejlesztés) biztosításáért és a folyamat koordinálásáért (mentori hálózat, adatbank) és ellenőrzéséért felelős központi szerv kijelölését indokoltnak látják. A mentori rendszer működtetését, „életben tartását”, a mentorok kiválasztását azonban mindenképpen saját szervezeti hatáskörben tartanák.

Ebben a keretrendszerben az NKE-nek is jelentős feladatokat kellene vállalnia. Egyrészt a rendszer bevezetését megelőzően felelős lenne a programfejlesztésért és a mentorok felkészítéséért (tréning programok és e-learninges háttéranyag kidolgozása). Később pedig el kellene látnia a mentorok fejlesztésével kapcsolatos feladatokat, a képzések és tananyagok frissítését, aktualizálását, módszertani



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

támogatást kellene nyújtania a szervezeteknek, szakmai tanácsadási lehetőséget kellene biztosítani (máshol, nemzetközi kitekintésben milyen jó gyakorlatok léteznek), illetve teret kellene adnia ahhoz, hogy a mentorok – például műhelymunka során – időről-időre megoszthassák egymással tapasztalataikat, sikereiket, kudarcaikat. Néhányan azt is kiemelték, hogy az egyetemnek segítenie kellene a mentorok kiválasztását is, például szakértőkkel, illetve kiválasztási módszertan kidolgozásával. A program bevezetésének nehézségei kapcsán már felmerült, hogy vajon mekkora vezetői ellenállással kellene szembesülnünk? Egyes vélemények szerint az NKE-nek a vezetői szemlélet formálásában, a vezetői elkötelezettség növelésében is szerepet kell vállalnia.

A mentorokkal, kiválasztásukkal és fejlesztésükkel szembeni elvárások

Feltételeztük, hogy a kutatás nyomán egyértelműen definiálhatók lesznek a mentorok személyével kapcsolatos „hard” (pl.: iskolai végzettség, szakmai tapasztalat) illetve „szoft” (pl.: kommunikációs készség, motiváló erő) kompetenciák, amelyek megalapozzák a mentorok kiválasztási eljárásának és fejlesztésének módszertanát (H5D).

A mentorok elvárt kompetenciáival kapcsolatban mindenki a szakmai felkészültséget, illetve egyes személyes és a szociális kompetenciák meglétét emelte ki. A válaszadók szerint **a jó mentor** szakmailag felkészült, tapasztalt, empatikus, kapcsolatteremtő képessége és együttműködési készsége kiváló. Nem árt, ha van némi pedagógiai érzéke, jól kommunikál, át tudja és át akarja adni a tapasztalatát. Mindehhez persze az is szükséges, hogy kellően nyitott legyen egyrészt a fiatalok felé, másrészt az új módszerek, innovatív megoldások irányába. Ahhoz, hogy megfelelő mintát, példát adjon a pályakezdőnek, a mentor csak olyan munkatárs lehet, aki elkötelezett a szervezet irányába és kellően motivált. Hiszen csak ő tudja hitelesen közvetíteni a szervezeti célokat, értékeket, elvárásokat.

A **mentorok kiválasztását** a szervezetek szeretnék saját hatáskörben tartani, vezetői ajánlás és szóbeli interjú, esetleg pszichológiai tesztek alapján szeretnék kiválasztani a mentorokat. Nagyon sokan kiemelték, hogy csak akkor szabad a mentort kiválasztani, ha önmaga is szeretne részt venni a tevékenységben. Ebbe a folyamatba alapvetően a közvetlen vezetőt és a felettes vezetőt vonnák be, egyesek elképzelhetőnek tartják pszichológus és/vagy tréner (akár „külsős” szakember) bevonását is.

A mentorokkal szemben ugyan alapvető elvárásként fogalmazódott meg a szakmai felkészültség, de az interjúalanyok szerint a **mentorok felkészítésében** a hangsúlyt nem a szakmai ismeretekre kell helyezni, hiszen ennek adottnak kell lennie. Inkább a



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

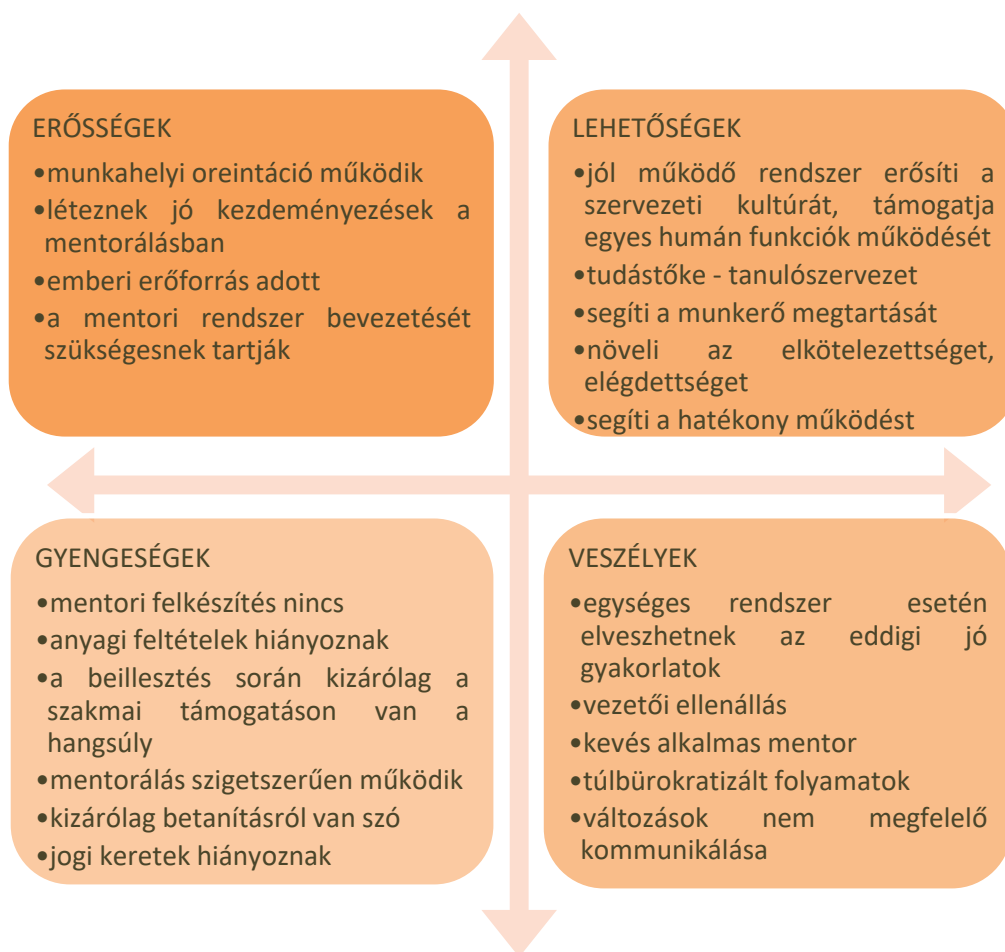
PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

személyes és szociális kompetenciák, illetve irányítói kompetenciák fejlesztését kell a felkészítés középpontjába állítani. A válaszadók többségének véleménye szerint a képzésnek az alábbi tárgyköröket kellene érintenie:

- kommunikáció,
- pedagógiai-pszichológiai ismeretek,
- empátia,
- tudásátadás, -megosztás módszerei,
- munkatársak fejlesztése,
- szervezeti ismeretek, szervezetfejlesztés, változásmenedzsment,
- együttműködés.

A mentorok felkészítését, gondozását, karbantartását, ismereteik frissítését – ahogyan azt a 2.4.3 alfejezetben részleteztük – az NKE-re bíznák, és elsősorban a tréning módszert támogatják. Előzetes felkészítés kapcsán egyes válaszadók említették, hogy e-learning rendszerben vagy e-szeminárium keretében az elméleti ismeretek, a mentorokkal szembeni elvárások, szervezeti ismeretek átadhatóak lennének. A mentorok jelenléti képzését, felkészítését egy olyan körre bíznák, amelyben részt vesz elméleti oktató, közigazgatási tapasztalattal rendelkező tréner, pszichológus egyaránt.

A mentori rendszer bevezetésével kapcsolatos jelenlegi szervezeti adottságokat, illetve a várható előnyöket és lehetőségeket az alábbi ábrában összegeztük:



Forrás: szerzők saját szerkesztése

A felvett interjúk alapján a közigazgatási mentoring rendszer bevezetését keretjelleggel képzeljük el. Azt gondoljuk, hogy a közigazgatási szervek és a rendvédelmi szervek annyira heterogének, hogy egységes rendszert, kötelező jelleggel bevezetni lehetetlen feladat lenne. Olyan módszertan kidolgozása szükséges, mely panelekből építkezik, és amely panelekből az egyes szervezetek a szervezeti kultúrájukhoz leginkább illeszkedő elemeket tudják kiválasztani és beépíteni. Fontosnak tartjuk továbbá, hogy a szervek által elvárt felkészítésre és koordinációra, illetve a program feltételeinek biztosítására viszont központilag kerüljön sor.

Mivel az egyik legnagyobb veszélynek a mentori rendszer szervezeti szintű bevezetésében a vezetői ellenállást tartjuk, úgy véljük, hogy a felső vezetők szemléletformálására (miben segítheti az ő munkájukat, miben támogathatja a szervezeti eredményeket, milyen humán funkciók működését erősítheti ez a rendszer) mindenképpen hangsúlyt kell fektetni.

A mentori program céljai és alapelvei



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

A mentori program céljai

Az egymásra épülő közigazgatás fejlesztési programok² kiemelt célként kezelik a szolgáltató típusú állam kialakítását és működtetését. A szolgáltató állam modelljének megvalósítása egyaránt szükségessé teszi a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodási rendszerre történő átállást, és a közzszolgálati életpályamodell teljes körű bevezetését.³ A stratégiai célokkal összhangban álló integrált emberi erőforrás gazdálkodás hozzájárul azon kormányzati cél eléréséhez, hogy 2020-ra a személyi állománytól megkövetelt szolgáltató szemléletű, felkészült, a változásokhoz rugalmasan alkalmazkodni tudó és megfelelő teljesítményt leadó professzionális személyi állomány dolgozzon a köz szolgálatában.

Akár a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás, akár a közzszolgálati életpályamodell oldaláról közelítjük meg a kérdést, meghatározó annak a jelentősége, hogy –napjaink egyre szűkülő munkaerőpiacáról – milyen munkaerőt tud bevonítani a közzszolgálat, továbbá a megszerzett munkaerőt hogyan tudják az egyes szervezetek beilleszteni a szervezeti és munkakultúrájukba, tudják-e biztosítani a munkaerő folyamatos fejlesztését és karrier útját, összességében meg tudják-e tartani a munkaerőt. Ebben a rendkívül összetett és kihívásokkal teli folyamatban nyújthat érdemi segítséget egy megfelelően átgondolt és bevezetett mentori program.

A mentorálás természetesen nem új keletű tevékenység, a versenyszférában – különösen a nagyvállalati oldalon – már hosszú évtizedek óta szerves részét képezi az emberi erőforrás gazdálkodásnak. Hazánkban a versenyszférában alkalmazott menedzsment technikák átvétele azonban rendszerint csak részlegesen tudott megvalósulni az elmúlt bő huszonöt évben. Ezt a jelenséget – annak mélyebb feltárása nélkül – több okra vezethetjük vissza. Szerepet játszott benne a New Public Management irányzatának bukása, vagy a közzszolgálati emberi erőforrás gazdálkodásunk nagyon erős kötődése a vonatkozó jogi szabályozáshoz. Általános tapasztalat, hogy a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodási rendszermodellben meghatározott HR folyamatok és funkciók közül a szervezetek azokat végzik rendszeresen, amelyekhez a kapcsolódó feladatok ellátása jogszabályi előírásokhoz kötöttek. Ilyen feladatok többek között a munkakörön alapuló egyéni teljesítménycélok kijelölése és ezek féléves/éves értékelése, a közzszolgálati továbbképzési rendszerben meghatározott egyéni éves továbbképzési tervek elkészítése, vagy a cafetéria-juttatások biztosítása a jogszabályokban meghatározott feltételek szerint. Más – nem szabályozott – emberi erőforrás gazdálkodási

² A felsorolás szintjén: Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési program (MK 11.0), Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési program (MK 12.0), Közigazgatás- és Közzszolgáltatás Fejlesztési Stratégia (2014-2020).

³ Közigazgatás- és Közzszolgáltatás Fejlesztési Stratégia (2014-2020). Miniszterelnökség, Budapest, 2015. p. 60-61.



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

menedzsment technikák ellátása esetleges, vagy teljes mértékben hiányzik. A mentoráláshoz kapcsolódóan ilyen technikák többek között a betanítás, a coaching, a generációmenedzsment, a tudásmenedzsment, a tanulószervezet kérdése, vagy a kompetenciamentedzsment.⁴ A jogi szabályozás „mindenhatóságát” jól kifejezi az a vicces mondás, hogy „amit a közszolgálaton belül nem szabályoznak, az nincs is”.⁵

Ezt a mélyen gyökerező beidegződést sok időbe telik megváltoztatni, azonban a szervezeti kultúra tudatos átalakításával, a személyi állomány (elsődleges hangsúllyal a felső- és középfvezetőkre, valamint az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó munkatársakra) szemléletének és gondolkodásmódjának a megváltoztatásával jelentős eredmények érhetők el belátható időn belül. A szemléletváltásban nagy segítséget jelenthet a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodási rendszer fokozatos, de maradéktalan elterjedése a közszolgálat szervezeteiben.

Fontos ugyanakkor megjegyezni, hogy a hazai közszolgálatban sem számít idegen elemnek a mentorálás. Mint az 1. fejezetben is már részletesen bemutatottuk, jelenleg is több a mentorálással összefüggő kormányzati program fut sikeresen, illetve jelen projekt keretében végzett kutatómunka is felszínre hozta, hogy – elszórtan, szigetszerűen bár, de – számos közszolgálati intézmény alakított már ki saját mentori rendszert, amelyeket évek óta sikeresen működtetnek. Szintén az 1. fejezetben részletesen bemutatott európai uniós országokban alkalmazott gyakorlatok felhívják a figyelmünket nem csak arra, hogy a mentorálás gyakorlata tágabb otthonunknak tekintett Európai Unión belül széles körben elterjed, hanem arra is, hogy a mentorálás milyen széles körben alkalmazható sikeresen a közszolgálati intézményrendszeren belül.

A mentorálás főbb alkalmazhatósági területei a stratégiai emberi erőforrás gazdálkodáson belül.

⁴ Szakács Gábor: Konceptió a magyar közszolgálat mentori rendszerének kialakításához. Human Horizont Minőségi Fejlesztő és Szolgáltató Kft., 2015. p. 8.

⁵ Szakács Gábor: Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. „Közszolgálati Humán Tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány). Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2014. p. 20.

Mentori program – célok



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A fenti ábráról is jól látható, hogy a mentorálás alkalmazhatósága rendkívül széles területre terjed ki az emberi erőforrás gazdálkodáson rendszerében. Jól látható az is, hogy időrendjét tekintve megjelenik a közszolgálati életpályamodell teljes folyamatában kezdve a belépéstől a beillesztésen át a vertikális és horizontális karriertervezésen keresztül az utánpótlás menedzsmentig, tudásátadásig.⁶ A szervezetek eltérő jellege miatt számtalan különféle mentor rendszert találhatunk nem csak itthon, hanem szerte a világban is, ugyanakkor megtalálhatóak azok a célkitűzések, amelyek számos munkahelyi mentori program közös jellemzői, úgymint:

- tudatos karrierépítés;
- hatékonyságnövelés a feladatvégzésben;
- beillesztés az adott munkahelyi környezetbe.⁷

Természetesen a felsorolt mentorálási célkitűzéseket nem lehet élesen elkülöníteni egymástól, ennek megfelelően **a kidolgozásra került mentori rendszer célja a pályakezdők munkahelyi beillesztésének és szervezeti szocializációjának segítése, karrierjük, illetve pályán tartásuk támogatása, valamint a szervezeti**

⁶ A mentorálás részletes kapcsolatát a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás rendszeréhez a fejezet korábbi részében részletesen bemutattuk.

⁷ Hegede Szabolcs – Kovácsné Vas Erzsébet – Papp Imre – Pázmándi Zoltán – Pintz Judit – Schrötter Ildikó – Szabó Melinda: Pályakezdők mentorálása a közszolgálatban itthon és külföldön. Bemutató a Magyar Közigazgatási Ösztöndíj Programon keresztül. Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal, 2013.10.29.



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

tudástranszfer biztosítása. Tekintettel arra, hogy jelen programban a mentoráltak célközönsége a pályakezdők (három évnél kevesebb munkatapasztalattal rendelkezők) köre, így a felsorolt célkitűzések közül **alapvető, elsődleges célként fogalmazhatjuk meg a munkahelyi szocializációt és beillesztést, továbbá az életpályamodell elején biztosítandó szakmai támogatást, fejlesztést és tudásátadást.** Az alapvető célokon túl kiegészítő, másodlagos célként határozhatjuk meg a közzszolgálati életpályamodellbe illeszkedő karrier-támogatást, amely támogatás alatt mind a vertikális, mind pedig a horizontális karrierépítést beleértjük. Másodlagos célkitűzés közé sorolhatjuk továbbá a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás bevezetésének és meghonosításának támogatását is, amely célkitűzést elsődlegesen a kialakított mentori folyamatok úgynevezett ajánlott szakaszainak elvégzése segítheti elő. Ilyen fakultatív elem például a mentor bevonása már a kiválasztási eljárásba, a mentorált által betöltött munkakör elemzése a hazai közzszolgálatra szabott HAY módszertan felhasználásával, vagy akár a mentorált részvétele a szervezeten belüli munkakör rotációs rendszerben.

A mentori program folyamatán belül a fentiekkel összhangban részletesen kialakításra kerültek azok a részcélok, és feladatok, amelyeket végre kell hajtani a mentori időszak alatt. Ezen feladatok között többségében vannak azok, amelyek a program során kötelezően végrehajtandóak, illetve beépítésre kerültek olyan részcélok is, amelyek elérése „csak” ajánlott. A mentori programok közös ismerte a szabályozottság, nincs ez másként jelen koncepcióban sem. A meghatározott feladatok és célok teljesítéséhez pontos ütemezés áll rendelkezésre, szabályozva van a bevonandó személyek köre, valamint a program térbeli és időbeli keretei. A program végrehajtása jelentős erőforrás befektetést, odafigyelést és elkötelezettséget igényel mind a mentortól, mind pedig a mentoráltól. Ugyanakkor nem szabad szó nélkül elmennünk a várható haszon mellett sem. A mentori program megfelelő színvonalú elvégzése nagymértékben hozzájárulhat a belépő pályakezdő szervezeti beillesztéséhez, a fentiekben már részletezett egyéni és szervezeti célok eléréséhez, végső soron pedig a közigazgatási fejlesztési stratégiákban meghatározott szolgáltató szemlélet kialakulásához, a szolgáltató állam megteremtéséhez.

A mentori program alapelvei

A munkahelyi beillesztéssel kapcsolatos hazai és nemzetközi kutatások eredményei azt mutatják, hogy a legtöbb új munkavállaló a belépését követő első egy éven belül hagyja el a munkahelyét. Ugyanakkor a kutatási eredmények alapján kijelenthető, hogy csökken az elvándorlás mértéke, ha az új belépő egy megfelelően felépített és nyomon követett beillesztési programban vesz részt. A beillesztési programoknak a



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

leggyakrabban használt eszköze a formális mentorálás.⁸ A hazai közzszolgálat berkein belül végzett 2013-as kutatások alapján ugyanakkor kijelenthető, hogy a szervezetek többségében nincs munkahelyi beillesztési program, illetve ahol van, ott ez jellemzően kimerül az új belépők általános, szóbeli tájékoztatásában. A hosszabb távú, formális, valóban a munkahelyi szocializációt célzó támogatás csak a szervezetek elenyésző részében valósul meg, továbbá a mentori tevékenység is rendszerint csak ad hoc módon jelenik meg a szervezetekben.⁹ A jelen projekt keretein belül végzett kérdőíves felmérés és félig strukturált interjúk eredményei rámutattak arra is, hogy a közzszolgálati szervezetek szinte valamennyi tagja (beosztottól a felsővezetőig) fontosnak és szükségesnek tartaná valamilyen átfogó, egységes kereteken alapuló mentorrendszer bevezetését.

A mentori rendszer kialakításakor fontos szem előtt tartanunk, hogy bár létezik kormányzati szintű törekvés a hivatásrendek közötti életpályamodellek egymáshoz közelítésére, illetve az átjárhatóság biztosítására, a közzszolgálati szervezetek rendkívül eltérő szervezeti kultúrával rendelkeznek. Ennek megfelelően a kialakításra kerülő mentori rendszernek kellő rugalmasságot kell biztosítania a szervezetek számára, a programban meghatározott közös alapvetéseken felül teret kell engednie a rugalmas egyéni megoldásoknak. Ez a mentori program egyik legfontosabb alapelve. Ennek biztosítása érdekében tartalmaz a koncepció kötelező modulokon túl ajánlott modulokat is, amelyek végrehajtásáról szabadon dönthetnek az egyes szervezetek, illetve mentorok.

A kutatási munka során elszórtan bár, de számos szervezet esetében felszínre kerültek jó mentori gyakorlatok, illetve – véleményünk szerint – követendő alapvetések. Ezen túlmenően nem szabad megfeledkeznünk a meglévő közzszolgálati ösztöndíjprogramok kitűnő eredményeiről, amelyekben belül szintén fundamentális elemként jelenik meg a résztvevők mentorálása. Jelen koncepció megalkotásakor alapvető célként határoztuk meg a meglévő mentori jó – és a közzszolgálat egészére kiterjeszthető – gyakorlatok beépítését, elkerülve ezáltal azt a sajnálatos eshetőséget, hogy a fürdővízzel együtt kiöntsük a gyereket is – ahogy a mondás tartja.

Egy mentori program sikere ugyanakkor nem kizárólag a kialakított módszertanon múlik. Legalább ilyen fontos siker faktor még az emberi tényező, azaz a mentor és a mentorált személye. Lehet bármilyen jól szervezett és szabályozott egy program, ha a résztvevők nem alkalmasak a betöltött szerepük hatékony ellátására. Bár a mentorok által elvárt kompetenciák részletes bemutatására egy későbbi fejezet vállalkozik,

⁸ Kozák Anita: Munkahelyi beillesztés nagyvállalati környezetben. Doktori értekezés, Debrecen, 2014. pp. 114-115.

⁹ Szabó Szilvia: A közzszolgálati életpályamodellel – emberi erőforrás áramlás a közzszolgálatban („Közzszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány), Budapest, 2013. p. 30.

azonban megállapíthatjuk, hogy a kialakított több komponensű mentori kiválasztási rendszer, valamint a kiválasztott mentorok szakmai-módszertani felkészítése kellő garanciát nyújt arra vonatkozóan, hogy a szervezeti oldalról megvalósulhasson a megfelelő embert a megfelelő feladatra alapelv. Tekintettel ugyanakkor arra, hogy a toborzás és a kiválasztás alapvetően decentralizáltan történik a közzszolgálati szervezetek szintjén, ezért fogokozott felelősség hárul a kiválasztási eljárásban résztvevő HR szakértőkre. A beválási kockázat csökkentése érdekében javasolt a mentor bevonása – legalább – a kiválasztási folyamat végébe annak érdekében, hogy véleményt alkothasson az új munkatárs beilleszthetőségéről a munkacsoportjába.

A kutatási eredmények alapján egyértelműen kirajzolódott a résztvevők azon akarata, hogy az új mentori rendszer bevezetésével ne növekedjenek érdemben a szervezetek munkaterhei. Úgy hisszük, hogy ez egyrészt jogos elvárás, másrészt a mentori program sikerességének és beválásának is kulcsa. Ennek megfelelően a mentori koncepció megalkotásakor elsődleges szempont volt, hogy a szervezeti oldalról leginkább érintett két csoport, a mentorok, valamint az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szervezeti egység munkatársai csak akkora plusz terhelést kapjanak, amennyi feltétlenül szükséges. Ez a mentorok esetében érdemi feladatbővülést jelent, ugyanakkor hangsúlyozandó, hogy egyrészt mindezt a mentorok önként vállalják, másrészt a mentori rendszer méltányos – a befektetett idővel és teljesítménnyel arányos – kompenzációt biztosít a mentorok számára. Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szervezeti egységek munkatársai esetében azonban nem okozhat többlet adminisztrációs terhelést a mentori rendszer. Ezen követelmény – a jelen kutatási eredményeken felül – azon kormányzati stratégiai célkitűzésben gyökerezik, amely célul tűzi ki, hogy 2020-ra megvalósuljon a közzszolgálati szervezeteken belül a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás. Amennyiben megnézzük, hogy az emberi erőforrás gazdálkodás evolúciójában hol tart jelenleg a közzszolgálat, úgy egy korábbi kutatás eredményei alapján azt láthatjuk, hogy – mint azt az alábbi ábra is jól szemlélteti – köztes állapotban van a személyzeti menedzsment és az emberi erőforrás menedzsment szakaszok között.

A magyar közzszolgálat emberi erőforrás gazdálkodás fejlettségi állapota



Forrás: Szakács Gábor: Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közzszolgálatban. „Közzszolgálati Humán Tükör 2013”. Ágazati összefoglaló tanulmány.

**PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001****PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA**

Magyar Lap- és Közlönykiadó. Budapest, 2014. pp. 17-20. oldal alapján a szerzők saját szerkesztése

Ennek a köztes állapotnak a részletes bemutatásától a koncepció tartami korlátai miatt jelen esetben eltekintünk, ugyanakkor érdemes kiemelni azon jellemzőit, hogy az elvégzendő feladatok túlnyomó részét az adminisztratív, bürokratikus, és erősen szabályozott jelleg uralja.¹⁰ Amennyiben a mentori rendszer hozzá kíván járulni ahhoz, hogy a közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodás előremozduljon a stratégiai emberi erőforrás menedzsment irányába, úgy nem szabad a program adminisztrációs kötelezettségeit az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szervezeti egységekre terhelni. Célravezetőbb, ha a program kötelező adminisztrációs feladatait oroszlánrészben a szolgáltató központok, illetve eseti operatív jelleggel a mentorok látják el. Ennek megfelelően a szervezeti HR szakértőknek gyakorlatilag kapcsolattartási és tájékoztató/tájékoztatási feladataik maradnak csupán. Fontos kiemelni, hogy a mentori rendszer meghonosodása és beágyazódása következtében a szervezeti HR szakértőknek közép és hosszútávon nemhogy több adminisztrációs feladata merülne fel, hanem egyenesen csökkenő terhekkel számolhatnak amiatt, hogy a mentorok leveszik a vállukról többek között a belépéskori tájékoztatás, az onboarding, a TÉR és továbbképzési rendszerrel kapcsolatos ismeretek átadásának, összességében pedig a szervezeti beillesztés feladatainak jelentős részét.

A mentori rendszer számos alapelve említi a mentorok kötelezettségeit. Ahhoz, hogy valaki bekerülhessen a programba és mentorrá válhasson, többlépcsős kiválasztási és felkészítési folyamaton kell átesnie. Ezt követően a mentorálás alatt elvárt a mentoroktól a folyamatos aktív részvétel és odafigyelés, mindez annak szem előtt tartásával, hogy a mentorálás nem akadályozhatja a munkaköri feladatok ellátását, ergo feltételezi valamilyen mértékben a normál munkarenden felüli munkavégzést is. Mindezek alapján úgy gondoljuk, hogy a mentori szerepre elsődlegesen olyan munkatársak fognak jelentkezni, akik belülről fakadóan motiváltak egy ilyen feladat elvégzésére. Ezt a fajta motivációt hívhatjuk motiváció 3.0-nak, amely típusú motiváció elengedhetetlen a magasabb kognitív képességeket és összetettebb gondolkodást igénylő feladatok ellátásban, mint amilyen a mentorálás is.¹¹ Természetesen nem feledkezhetünk meg a motiváció kezdetlegesebb szintjéről sem (az előbbi gondolatsort követve a motiváció 2.0-ról), amely a klasszikusnak tekinthető jutalom/büntetés kérdéskörére épül. Várhatóan lesznek olyan mentor jelentkezők is, akiket elsődlegesen nem az elvégzendő feladat, hanem a plusz juttatás lehetősége vezérel majd. Esetükben fontos a felkészítés ideje alatt tudatosítani, hogy a rájuk váró feladatok mennyisége, továbbá a mentorálással együtt járó személyes felelősségük

¹⁰ Szakács Gábor: Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. „Közszolgálati Humán Tükör 2013”. Ágazati összefoglaló tanulmány. Magyar Lap- és Közlönykiadó. Budapest, 2014. p. 19.

¹¹ Daniel H. Pink: Motiváció 3.0. Ösztönzés másképp. HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2010. pp. 42-47.



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

összességében a plusz juttatás mértékében nem tud manifesztálódni, így a feladatteljesítés iránti belső elkötelezettség nélkül kényelmetlenül érezhetik magukat a mentori szerepben.

A fenti gondolatmenet alapján a mentori juttatást nem is nevezhetjük motivációs eszköznek, arra inkább kompenzációs elemként tekintünk. A kompenzáció elsődleges célja a mentorok felé a befektetett többlet tanulás, felkészülés és munka ellentételezése. A kompenzációs elemek sajnos hagyományosan Achilles saroknak számítanak a közszolgálatban. Amennyiben összehasonlítjuk például a közszolgálati tisztviselők elégedettség és elkötelezettség mérésének 2008-as és 2013-as eredményeit, akkor azt láthatjuk, hogy amíg a tisztviselők elkötelezettsége és elégedettsége a vizsgált időszakban jelentősen – több mint 20%-kal – nőtt, addig a fizetésekkel és juttatásokkal kapcsolatos megelégedettségük gyakorlatilag semmit sem javult.¹² Fontos tehát, hogy a mentori díjazás mértéke elérjen egy olyan szintet, amelyet az érintett mentorok méltányosnak érezhetnek. Ennek javasolt összege az egy éves mentorálási időszak alatt bruttó 500.000 forint, amely összeg negyedéves bontásban kerülhet kiutalásra.

Többek között a megélhetési mentorálás elkerülése érdekében ajánlott, hogy egy mentor csak egy mentorálttal foglalkozzon. Ezt elősegítendő a mentori juttatás megállapításánál az esetlegesen egy időben vállalt második mentorált vonatkozásában alacsonyabb összegű juttatást lehet csak megállapítani, illetve kettő-háromnál több mentorált esetében további mentori juttatás nem állapítható meg. Szintén a mentori tevékenység színvonalát és a szervezetfejlesztésre gyakorolt pozitív hatását szolgálja a mentorok teljesítményarányos díjazása. Ennek értelmében csak az a mentor számíthat a megállapított mentori díjazás teljes összegére, aki a mentori program folyamatában szereplő valamennyi kötelező és ajánlott modult teljesíti. Részteljesítés esetén arányos díjazás jár.

Összefoglalásul tehát a mentori program koncepciója az alábbi öt alapelve épül:

1. keretprogram-jellegű működés
2. meglévő mentori jó gyakorlatok beépítése
3. megfelelő embert a megfelelő feladatra
4. a szervezeti adminisztratív terhek minimalizálása
5. a mentorok teljesítményarányos kompenzálása

A mentorok kompetenciái

¹² Szabó Szilvia (szerk.), Szakács Gábor (szerk.): Közzolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment. NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, 2016., pp. 264-265.



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

A mentori tevékenységhez kapcsolódó kompetenciák „bázisát” az a tizenkét közszolgálati alapkompétencia adja, amelyet a 2016-2017-ben végzett alapkompétencia-kutatás során különítettek le.¹³ Ezeket egészítettünk további kompetenciákkal, amelyek szükségességét saját igényfelmérő kutatásunk interjúk szakasza igazolt. Így módszertani koncepciónkban összesen tizenöt mentori kompetenciát használunk. A tizenöt mentori kompetencia tartalmának meghatározásakor felhasználtuk a tizenkét közszolgálati alapkompétencia definícióját, amelyeket az interjúk során elhangzott kompetencia fogalmak szintetizált leírásával bővítettünk. Ennek megfelelően alakultak ki az alábbi kompetencia-meghatározások:

Döntési képesség: - A mentor felismeri a mentorálás során a döntéshelyzeteket, és a rendelkezésre álló információk alapján az adott helyzetben elvárható optimális döntést hozza meg.

Együttműködés: - A mentori folyamat sikeres teljesítése érdekében a mentor tevékenységét, magatartását másokkal összehangolja.

Érzelmi intelligencia: - A mentor felismeri és megérti saját és a másik személy érzelmi állapotát, valamint az abból eredő viselkedések közötti összefüggéseket, azokat a helyzetnek megfelelően kezeli.

Felelősségvállalás: - A mentori tevékenység során a mentor felismeri, szem előtt tartja és vállalja döntéseinek, tetteinek következményeit, és arról számot ad feletteseinek.

Határozottság és magabiztosság: - A mentor saját képességeinek, lehetőségeinek ismeretében képes a mentori folyamat céljainak érvényesítése érdekében határozottan fellépni.

Kommunikációs képesség: - A mentori folyamat sikere érdekében a mentor képes a helyzetnek megfelelően érthetően kifejezni magát szóban és írásban, valamint mások kommunikációját megfelelő módon értelmezni.

Konfliktuskezelési képesség: - A mentor képes ellentmondásos helyzetben olyan módszer vagy stílus alkalmazására, amely hatására a konfliktus csökkenthető.

Önállóság: - A mentor képes ismereteire, tapasztalataira támaszkodva folyamatos útmutatás és irányítás nélkül elvégezni a mentori tevékenységgel kapcsolatos feladatait.

¹³ BM alapkompétencia-kutatás



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Problémamegoldó képesség: - A mentor képes a felmerülő problémák beazonosítására és megoldási lehetőségek megfogalmazására. A lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezi.

Pszichés terhelhetőség: - A mentor nehéz, megterhelő helyzetekben is képes teljesítőképeségének megőrzésére, fenntartására.

Szabálykövetés és fegyelmezettség: - A mentor képes a mentori program szabályait, kereteit és normákat elsajátítani, elfogadni és azokat helyesen alkalmazni.

Szervezet iránti lojalitás: - A mentor azonosul a szervezeti kultúra alapvető normáival, és a mentori folyamat során képes azokat hatékonyan közvetíteni a mentorált felé.

Szakmai tudás és tapasztalat: - A mentorált által betöltött munkakörrel kapcsolatban a mentor magas elméleti és gyakorlati szakmai tudással rendelkezik.

Pedagógiai készségek, a tudás átadás képessége: - A mentor képes sikeresen közvetíteni szakmai tudását a mentorált felé.

Motiváló erő és teljesítményorientáltság: - A mentor képes elkötelezni a mentoráltat a folyamatban való részvételre, képes a számára ösztönzést jelentő teljesítménycélokat kijelölni illetve támogatni őt ezek elérésében.

A mentorok szerepei

Fejlesztő szerep

A mentori program kidolgozását megalapozó igényfelmérő kutatás eredményei szerint a közzszolgálatban dolgozók elsősorban a pályakezdő szakmai gyakorlatának növekedését illetve a munkaterülethez kapcsolódó speciális szakmai tudás megszerzését várják a mentorálástól. Ennek megfelelően a mentorokkal kapcsolatos legalapvetőbb elvárás az, hogy fejlesztőként – kvázi tanárként – támogassák a pályakezdőket a stabil alapokon nyugvó, gyakorlatorientált szakmai tudás megszerzésében. A fejlesztői szerep betöltése során a mentorok tehát hasonló funkciót látnak el, mint a pedagógusok, azzal a lényeges különbséggel, hogy ez esetben az oktatás nem az „iskolapadban”, szimulált helyzetek megoldásán keresztül történik, hanem a tényleges munkakörnyezetben, valós szituációk és problémák kezelésével, tehát „on-the-job” zajlik. A mentorok legfontosabb feladatai fejlesztői szerepben a következők:



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

- a folyamat elején a mentoráltak elméleti és gyakorlati szakmai tudásának megismerése, felmérése;
- a mentoráltakkal együttműködve releváns fejlesztési célok megfogalmazása;
- a megjelölt célok elérése érdekében elméleti és gyakorlati tudásközvetítés a mentorált felé;
- lehetőség biztosítása arra, hogy a mentorált egyre nehezedő szakmai feladatokat oldjon meg;
- a mentoráltak szakmai fejlődésének nyomon követése;
- a folyamat közben és végén a mentorált elméleti és gyakorlati szakmai tudásának felmérése; a kezdő és végpont közötti tudáskülönbség rögzítése.

Értékelő szerep

A mentorok fejlesztő szerepéhez szorosan – mondhatni elválaszthatatlanul – hozzátartozik értékelő szerepük is. A koncepcióban mégis külön tárgyaljuk ezt a két szerepet azért, hogy ezzel is erősítsük az értékelés és a visszacsatolás jelentőségét a folyamatban. A mentoroknak fejlesztő tevékenysége, tudásközvetítése ugyanis keveset ér, ha mindez nem kapcsolódik össze a mentoráltak fejlődésének rendszeres, hiteles és objektív értékelésével. Az értékelés azért fontos, mert egyértelművé teszi a mentoráltak számára is a fejlesztés eredményeit, az előzetes elvárások teljesülését vagy éppen az esetleges kudarcok okait, a saját tapasztalatok összevetését a mentor meglátásaival, és megmutatja a továbblépés lehetőségeit. A mentor akkor tölti be sikeresen az értékelő szerepet, ha rendszeresen nyújt a mentorálnak formális és informális, szóbeli és írásbeli, szöveges és számszerű visszacsatolást. Mindez azt is jelenti, hogy az értékelő szerep ellátása hiányos marad, ha a mentor csupán a folyamatba épített két formális értékelést nyújtja be! Összegezve tehát a mentor feladatai az értékelő szerepben a következők:

- a mentoráltak tevékenységének, fejlődésének nyomon követése, a hibák és problémák feltárása valamint a sikerek azonosítása;
- rendszeres szóbeli visszacsatolás nyújtása a mentorálnak;
- a kötelező formális értékelések (az aktív beillesztés szakasza után illetve a folyamat zárásakor) elvégzése;
- a mentorált önértékelésének ösztönzése;
- a formális értékelések eredményének megbeszélése a mentorálttal;
- opcionálisan részvétel a mentorált egyéni teljesítményértékelésében és/vagy input információk biztosítása ehhez a vezetőnek.

Integráló szerep

A pályakezdők szakmai jellegű fejlesztésén túl az igényfelmérő kutatás eredményei szerint a mentori program másik fontos célkitűzése a pályakezdők munkahelyi



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

beilleszkedésének támogatása illetve a mentoráltak szociális kompetenciák erősítése. Ennek megfelelően a fejlesztői és értékelő szerep mellett a mentoroknak egyfajta integráló szerepet is be kell tölteniük, vagyis támogatniuk kell a mentoráltakat a szervezet megismerésében és a szervezeti kultúra internalizálásában, segíteniük kell a mentoráltakat a munkacsoport más tagjaival való pozitív kapcsolat kialakításában, közvetíteniük kell a közszolgalat értékeit a mentoráltak felé. Az integráló szerepből adódóan a mentorok feladatai az alábbiak:

- a pályakezdők fogadása a szervezetben, és a legfontosabb orientáló információk biztosítása a mentoráltaknak;
- a munkacsoport felkészítése a mentorált érkezésére, a mentorált bemutatása a munkacsoportnak;
- a mentorált bevonása a munkacsoport szociális életébe, szokásaiba és hagyományaiba;
- a mentorált és a munkacsoport közötti pozitív kapcsolat erősítése;
- a mentorált támogatása nem szakmai jellegű munkahelyi problémák megoldásában;
- konfliktushelyzetben a mentorált álláspontjának meghallgatása, esetleg közvetítői szerep vállalása a mentorált és más érintettek között;
- a szervezeti kultúra elvárásainak (pl.: öltözködési és viselkedési kritériumok, ünnepek, kommunikációs stílus és irányok stb.) közvetítése mind közvetlenül, mind közvetve – vagyis példamutatással – a mentorált felé;
- a szervezeti kultúra pozitív értékeinek, előnyeinek közvetítése a mentorált felé;
- a közszolgalati életpálya előnyeinek, pozitív értékeinek közvetítése a mentorált felé.

Koordináló szerep

Ahogy ezt a koncepció korábbi fejezeteiben is jeleztük, a mentorok számára a programban való részvétel együtt jár egy sor – a mentorálást kiegészítő – feladat elvégzésével. Ezért a fentebb bemutatott elsődleges szerepek mellett a mentoroknak további szerepeket kell betölteniük. Ilyen „járulékos” szerep a koordináló funkció is, amelyre azért van szükség, mert optimális esetben a mentorok nem egyedül gondoskodnak a mentoráltról. A mentorált beillesztésével és fejlesztésével ugyanis kisebb-nagyobb mértékben, de a közvetlen vezetőnek, a szervezet HR szakértőjének, a munkacsoportnak és a munkáltatói jogkört betöltő felsővezetőnek is foglalkoznia kell. A mentor koordináló szerepének pedig az a célja, hogy a mentor megfelelő mennyiségű és minőségű információt biztosítson az összes többi érintettnek a mentorálttal kapcsolatos tevékenységük ellátásához. Ennek megfelelően a mentor legfontosabb feladatai a koordináló szerepben:



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

- a közvetlen vezető folyamatos tájékoztatása a mentorált szakmai fejlődéséről, beilleszkedéséről, az esetleges problémákról és az egész mentori folyamatról;
- kapcsolattartás a munkacsoport tagjaival – információkérés a mentorált feladatellátásáról, fejlődéséről és szükség esetén információnyújtás a csoportnak a mentori folyamat előre haladásáról;
- a munkacsoport tagjaitól és a közvetlen vezetőtől szerzett információk beépítése a mentori folyamatba;
- a HR szakértő és/vagy osztály tájékoztatása a mentori folyamat előrehaladásáról, a szükséges dokumentumok időbeli átadása;
- a felső vezető közvetlen vagy közvetett tájékoztatása a mentori folyamatról, a mentorált értékeléséről;
- opcionálisan: szakmai észrevételek nyújtása a kiválasztási folyamatban résztvevő vezetőknek és HR szakembereknek;
- opcionálisan: információk nyújtása a közvetlen vezetőnek a mentorált egyéni teljesítményértékeléséhez;
- opcionálisan: információk nyújtás a munkáltatói jogkört betöltő felső vezetőnek a próbaidő letelte előtt a mentorált fejlődéséről.

Adminisztrációs szerep

A mentorokra a folyamat nyomon követhetősége miatt dokumentációs terhek is hárulnak, vagyis ennek megfelelően adminisztratív szerepet is el kell látniuk. Az adminisztratív szerep betöltésével kapcsolatban két lényeges szempont ki kell emelnünk.

1. Egyrészt a mentori folyamat sikere érdekében fontos, hogy az adminisztráció nem váljon öncélúvá. Ennek veszélye leginkább a fejlesztési célok kijelölésekor és a mentoráltak kötelező értékelésekor áll fent. A fejlesztési célok meghatározásánál mindig a mentorált helyzetéből és igényeiből kell kiindulni. Kerülni kell tehát a sablonos, semmitmondó, rutinszerű másolással létrehozott célkijelöléseket. Minden mentorált más és más. Eltérő a felkészültségük, a motivációjuk és a személyiségük. Ezért bizonyosan nem lehet két mentori folyamatnak pontosan ugyanaz a célrendszere. Elképzelhető természetesen, hogy a mentor bizonyos célokat átemel egy korábbi célmeghatározásból, de fontos, hogy ezt csak akkor tegye, ha azok a célok az aktuális helyzetben is adekvátak. Lényeges továbbá, hogy a célkijelölésben nem a célok dokumentálása a legfontosabb, hanem azok megbeszélése és egyeztetése a mentorálttal, vagyis a célok adminisztrációja a folyamat járulékos része, és nem a központi eleme! Ugyan ez a helyzet a kötelező értékelésekkel is. Alapvető elvárás, hogy az értékelő visszajelzések nem csak „papíron” történjenek meg, hanem a mentor és a mentorált valóban meg is vitassa az értékelés szempontjait.



2. A második lényeges szempont, hogy a mentori folyamat adminisztrációjának egyszerűnek, gyorsnak és könnyen kezelhetőnek kell lennie. A feleslegesen felduzzasztott bürokratikus terhek ronthatják a mentorok belső motivációját. Ezért a mentori rendszer kidolgozása során olyan dokumentumsablonokat hoztunk létre (lásd: mellékletek), amelyek segítségével a mentorok viszonylag gyorsan, kevés energia befektetéssel tudják elvégezni a szükséges adminisztrációt. További támogatást jelent az is, hogy a projekt későbbi szakaszában ezek a dokumentumok egy egységes informatikai rendszerből lesznek elérhetőek, így kitöltésük még egyszerűbbé válik.

A mentoroknak az adminisztratív szerepben a következő feladatokat kell ellátniuk:

- a mentoráltakra vonatkozó „fejlesztési napló” előkészítése – a bemeneti kompetenciák értékelése és a fejlesztési célok kijelölése;
- az 1. kötelező értékelés adminisztrációja – a mentori értékelés eredményének rögzítése, a mentorált önértékelésének és a mentori értékelésnek az összehasonlítása, a fejlesztési célok megvalósulásának az értékelése, új fejlesztési célok kijelölése illetve a korábbiak megerősítése.
- a 2. kötelező értékelés adminisztrációja – a mentori értékelés eredményének rögzítése, a mentorált önértékelésének és a mentori értékelésnek az összehasonlítása, a fejlesztési célok megvalósulásának az értékelése, a mentori folyamat eredményességének értékelése.

Karriertámogató szerep

A mentori program legfontosabb átfogó célja, a pályakezdők nagyobb arányú megtartása a szervezetekben valamint a hosszú távú karrierépítés tudatos támogatása. Ez utóbbi cél a most bevezetendő mentori programban csak opcionális elemként jelenik meg, és választása nagy valószínűséggel összekapcsolódik majd a tehetséggondozási programmal és/vagy a vezetői utánpótlás-neveléssel is. Amennyiben a mentori programot bevezető szervezet úgy dönt, hogy a karriertámogatási szakaszt is megvalósítja, akkor a mentornak ezt a szerepet is be kell töltenie. Itt kell kiemelnünk, hogy a karriertámogató szakaszban lehetőség van új mentor bevonására a folyamatba, aki a régi mentort felváltva, vagy vele együttműködve dolgozik. Fontos hangsúlyozni azt is, hogy a karriertámogatásnak nem kell feltétlenül közvetlenül a beillesztést célzó mentorálás után megvalósulnia.

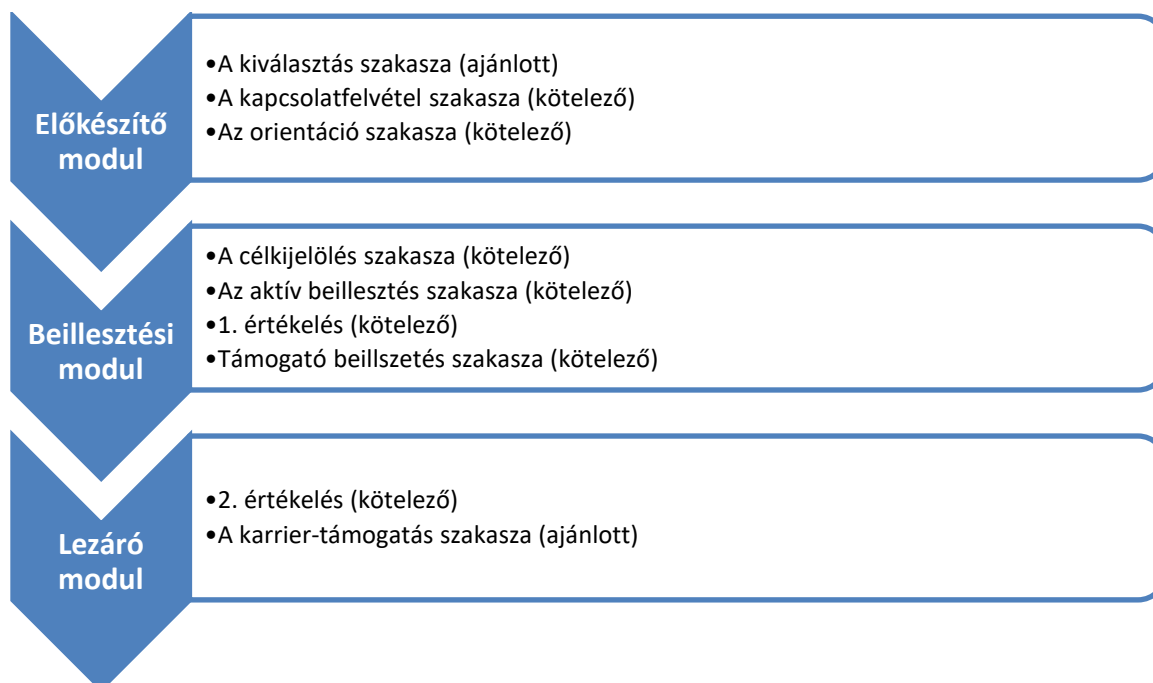
Karriertámogató szerepében a mentor segít a mentorálnak felkészülni egy olyan – magas karrierértékkel bíró, jellemzően vezetői vagy kiemelt szakértői – munkakör betöltésére, amelynek elérése a mentorált számára kihívást, motivációt és fejlődést jelent. A karriertámogató szerepben a mentor legfontosabb feladatai a következők:

PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

- a mentorált segítése a karrier célok megfogalmazásában;
- az elérni kívánt munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák mentén a mentorált fejlesztési céljainak meghatározása;
- a mentorált támogatása abban, hogy megszerezze az elérni kívánt munkakör betöltéséhez szükséges szakmai kompetenciákat;
- a mentorált támogatása abban, hogy megszerezze az elérni kívánt munkakör betöltéséhez szükséges egyéni és szociális kompetenciákat;
- rendszeres és hiteles visszajelzések nyújtása a mentoráltak a kijelölt karriercélok eléréséről.

A mentori folyamat áttekintése



A megbeszélés szempontjai

- Milyen kérdések merültek fel bennetek az elhangzottakkal kapcsolatban?
- Hogy látjátok most a mentori programot?
- Megítéléseket szerint milyen nehézségekkel kell majd számolni a program bevezetésekor?
- Milyen javaslataitok vannak a program koncepciójával kapcsolatban?
- Kérem, hogy a kérdéseket és a javaslatokat rögzítsük a „kérdések és javaslatok” falán!



Mit várunk a mentoroktól?

CÉL

- A résztvevő trénerek azonosítsák a mentori folyamat egyes szakaszainak céljait, a szakaszokhoz kapcsolódó mentori feladatokat, a szakaszok ideális időtartalmát, és azt, hogy a mentoroknak kikkel, hogyan és miért kell kapcsolatot tartania a program során.

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület

- A mentori program folyamatának bemutatása
- A mentori feladatok azonosítása

Résztvevők

Négy kiscsoport

Időigény

30 perc

Eszközök

ppt. 15-24. dia, FC tábla, FC papír, filctollak

Forrás

Krauss Gábor – Magasvári Adrienn – Szakács Édua: Módszertani koncepció a közszolgálati mentori rendszerhez

FELADAT

Általános leírás

A gyakorlat során a résztvevők kiscsoportokban dolgozzák fel a mentori program folyamatának egyes szakaszait, és azokhoz kapcsolódóan meghatározzák a mentorok feladatait. A feladat megoldása során résztvevők négy kiscsoportban dolgoznak. Minden kiscsoport a mentori folyamat egy-egy moduljával foglalkozik az alábbiak szerint:

- 1. csoport: Előkészítő modul
- 2. csoport: Beillesztési modul
- 3. csoport: Lezáró modul

A feldolgozás szempontjai minden kiscsoport esetében azonosak, vagyis:

- Mi a célja az adott szakasznak?



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

- Definiálják a mentorok szerepét az adott szakaszban és gyűjtsék össze a mentorok feladatait!
- Milyen időtartalmúnak kell lennie az adott szakaszoknak?
- Határozzák meg, hogy kikkel és hogyan kell a mentoroknak együttműködniük az adott szakaszban!

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner felvezeti a gyakorlatot azzal, hogy a következőkben a mentori program folyamatát fogja a csoport részletesen is feldolgozni.	1 perc
2.	A tréner kialakítja a három kiscsoportot. A csoportok kihúzzák az egyik modul nevét. Azzal a modullal fognak foglalkozni, amelyiknek a nevét húzták.	2 perc
3.	A tréner ismerteti a szempontokat, amelyek szerint az adott modult fel kell dolgoznia a kiscsoportnak.	2 perc
4.	A kiscsoportok a megadott szempontok alapján feldolgozzák a modult	10 perc
5.	A kiscsoportok egyesével ismertetik a feldolgozás eredményét	10 perc
6.	A tréner kiegészíti és pontosítja az elhangzottakat.	5 perc

Tréneri információk:

- A részletes folyamatot bemutató diákon csak akkor kell végigmenni, ha a kiscsoportos munka során a résztvevők olyan irányba indulnak el, ami nem összeegyeztethető a mentori koncepcióban foglaltakkal. Egyén esetekben elég kiegészíteni a kiscsoportokban elhangzottakat.
- A program folyamatának részletes bemutatását tartalmazza a „**Módszertani koncepció a közszolgálati mentori rendszerhez**” című munka.

A megbeszélés szempontjai:

- Kérem, hogy a kiscsoportok az alábbi szempontok szerint dolgozzák fel a folyamat modulját:
 - a szakaszok célja;
 - a mentorok feladatai az adott szakaszban;
 - a szakaszok időtartalma;
 - kivel kell a mentoroknak együttműködniük az adott szakaszban?
- Megítélésük szerint mennyire szolgálja a feldolgozott folyamat a mentori program céljait?
- Milyen pontokon javasoltok változtatást vagy kiegészítést?
- A mentorok képzésén hogyan dolgoztatnátok fel a program folyamatát



A mentorok tréningjének átfogó bemutatása

CÉL

- A mentori tréning ívének, tematikájának, módszereinek, segédanyagainak és elméleti háttérének megismerése

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület

- A teljes mentori tréning megismerése
- Rendszergondolkodás

Résztvevők

A teljes csoport

Időigény

30 perc

Eszközök

ppt. 25-26. dia, FC tábla, FC papír, filctollak

Forrás

MENTOR_pályakezdő_forgatókönyv_vázlat

MENTOR_pályakezdő_gyakorlatok_leírása

FELADAT

Általános leírás

A tréner egy interaktív prezentáció során bemutatja a résztvevők számára a mentorok tréningjének felépítését, szerkezetét, feladatait, gyakorlatait és kérdőíveit címszavakban. Előre vetíti azt, hogy a felkészítés további része ezekről fog szólni, lesz olyan feladat, amit közösen megbeszélnek és lesz olyan, amit konkrétan megcsinálnak. Az a fontos, hogy a trénerek megértsék, elfogadják a tréning ívét és hitelesen tudják képviselni azt.



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner felvezeti a prezentációt a mentori képzés céljainak ismertetésével.	2 perc
2.	A tréner megkérdezi a résztvevőket, hogy szerintük milyen tematikai elemekkel lehetne a felvázolt célokat elérni.	1 perc
3.	A résztvevők egyénileg összegyűjtik az ötleteiket, majd megosztják azokat.	10 perc
4.	A tréner kiosztja a mentori program vázlatos forgatókönyvét, és a résztvevői hozzászólásokra reflektálva bemutatja a tényleges tematikát.	10 perc
5.	A trénernek beszélgetést kezdeményez a csoportban a bemutatott tematika módszertani relevanciájáról.	7 perc

Tréneri információk:

- Fontos kihangsúlyozni, hogy a tematika nincs „köbe vésve”. A tréneri felkészítés egyik célja éppen az, hogy további javaslatokat gyűjtsünk a képzés megvalósításához.
- A tényleges tematika bemutatásakor ideális lenne, ha a mentori tréning vázlatos forgatókönyve ott lenne a résztvevőknél.
- A tréner már az elején hangsúlyozza, hogy a tréning későbbi részében részletesen feldolgozzák a feladatokat.
- A feladatok mélységeibe menő kérdéseket a tréner írja fel egy FC papírra (Kérdésfal), azzal, hogy az adott feladatnál vissza fog rájuk térni a csoport.
- A tréner a tréning ívére, szerkezetére, tematikájára vonatkozó kérdésekre koncentráljon, ezeket meg kell beszélni, figyelembe véve az időkereteket.

A megbeszélés szempontjai

- A mentorok képzésének céljait milyen tematikai elemek segítségével érnék el?
- Melyek azok a témák, amikkel az eddigi tréneri munkájuk során már foglalkoztak?
- Melyek az új területek?
- Milyen javaslataitok vannak a tematikához?



Beillesztés gyakorlat

CÉL

- A cél, hogy a résztvevők saját élményen keresztül ismerjék meg a mentori tréning egyik bevezető gyakorlatát, annak feldolgozási szempontjait és illeszkedését a mentori képzés tematikájába.

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület

- Munkahelyi beillesztés
- A mentori szerep megalapozása
- A mentori képzés saját élményű megismerése

Résztvevők

A teljes csoport

Időigény

60 perc

Eszközök

10 db. szembekötő, számkártyák 1 és 100 között, FC tábla, FC papír, filctollak

Forrás

MENTOR_pályakezdő_forgatókönyv_vázlat

MENTOR_pályakezdő_gyakorlatok_leírása

FELADAT

Általános leírás

A tréner felvezeti a tapasztalatszerzés célját, és levezeti a gyakorlatot a mentorok tréningjében alkalmazott lépéseknek megfelelően (részletese lásd: a feladat lépései c. pont). A gyakorlat végén a csoporttagok megosztják érzéseiket, és módszertani szempontból feldolgozzák a feladatot. A módszertani feldolgozás szempontjai a következők:

- a gyakorlat célja, szerepe és helye a tréningen (mit üzenhet a gyakorlat a résztvevőknek; milyen tanulságokat lehet levonni belőle, hol helyezkedhet el a tematikában)
- a gyakorlathoz kapcsolódó kérdések és instrukciók (hogyan instruálnád a gyakorlatot, milyen kérdésekkel lehetne feldolgoztatni, mire kell figyelni a gyakorlat levezetésekor)



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

- alternatív gyakorlatok gyűjtése (ugyanazt a témát mivel lehetne még feldolgozni)

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner elmondja, hogy a következőkben egy olyan sajátélményű gyakorlatot fog a csoport megoldani, amely a mentorok képzésének egyik bevezető eleme.	1 perc
2.	A tréner ismerteti az instrukciókat, amelyek a következők: a gyakorlat elején minden résztvevőnek egy kártyát kell húznia. A kártyákon egy-egy szám található. A számok egy és száz közé esnek. A kártyák kihúzása után a résztvevők szemét bekötjük, és verbálisan nem kommunikálhatnak egymással. A feladat, hogy a teremben növekvő számsorba rendeződjenek. A számok kihúzása előtt a csoportnak lehetősége van arra, hogy a megoldásra vonatkozóan koncepciót alkosson. A koncepció létrehozására 10 perc áll rendelkezésükre.	3 perc
2.	Az instrukciók ismertetése után a tréner megkér két vagy három csoporttagot, hogy menjen ki a teremből. Ők nem vehetnek részt a csoport koncepciójának létrehozásában, de a tréner előre vetíti, hogy később nekik is lesz valamilyen szerepük.	1 perc
3.	A csoport kidolgozza a megoldásra vonatkozó koncepcióját.	10 perc
4.	A csoporttagok számot húznak, majd a tréner beköti a szemüket.	2 perc
5.	A csoport elkezd megoldani a feladatot. A gyakorlat megoldásának kb. felénél a tréner megállítja a munkát, és megkér két vagy három csoporttagot, hogy vegye le a szemkötőjét, és jöjjön ki a terem elé. Az érintettek átadják a szembekötőiket és a számaikat az addig kint várakozó társaiknak. A gyakorlat folytatódik, de úgy, hogy a kiemelt résztvevők helyére a korábban kint várakozó csoporttagok állnak.	8 perc
6.	A csoport megoldja a feladatot, majd élményszinten feldolgozzák azt.	15 perc
7.	A tréner három kiscsoportot alakít ki. A kiscsoportok egy-egy módszertani szempontot kapnak, amelyet kidolgoznak. A módszertani szempontok a következők: • a gyakorlat célja, szerepe és helye a tréningen • a gyakorlathoz kapcsolódó kérdések és instrukciók • alternatív gyakorlatok gyűjtése	10 perc
8.	A kiscsoportok ismertetik a módszertani feldolgozás eredményét, és egymás megoldásait kiegészítik. Ha szükséges, a tréner is pontosítja az elhangzottakat.	10 perc



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Tréneri információk:

- A tréner az elején kérdezze meg, hogy van-e valakinek problémája a bekötött szemmel. Ha van ilyen a csoportban, akkor ő megfigyelő legyen.
- A tréner figyeljen a teremben az akadályokra. Fontos, hogy mindenki biztonságban érezze magát.
- A gyakorlat célja a tréneri szempontú feldolgozás. Erre kell koncentrálni, ezért az élménykör nem viheti el a megbeszélést!

A megbeszélés szempontjai

- Hogy éreztétek magatokat a gyakorlat közben? Hogyan változtak meg az érzéseitek, amikor új emberek léptek be a csoportba?
- Mit üzenhet ez a gyakorlat a mentori képzés résztvevőinek?
- Mi lehet a gyakorlat szerepe a mentori képzésben?
- Hol helyeznétek el ezt a gyakorlatot a mentori képzésben?
- Hogyan instruálnátok a gyakorlatot?
- Milyen nehézségekkel kell számolni a levezetés során, és ezeket hogyan oldanátok meg?
- Milyen kérdésekkel dolgoztatnátok fel a gyakorlatot?
- Mire „futtatnátok ki” a gyakorlatot?
- Milyen más gyakorlattal érhető el ugyanez a cél?
- Hogyan lehet ugyanezt a gyakorlatot másképp levezetni?



A DISC kérdőív kitöltése, értékelése

CÉL

- A mentori képzést tartó trénerek saját élményt szereznek a kérdőív kitöltésével, értékelésével kapcsolatban
- A mentori képzést tartó trénerek megismerjék a kérdőívet és a kitöltés instrukcióit.

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület

- Önismeret
- Mások megismerése

Résztvevők

A teljes csoport

Időigény

20 perc

Eszközök

DISC kérdőív, névkártyák, felíró tábla, filctollak, FC tábla, FC papír
ppt. 36-37. dia

MENTOR_pályakezdő_forgatókönyv_vázlat

MENTOR_pályakezdő_gyakorlatok_leírása

Forrás

A DISC kérdőív forrása:

[https://www.z-](https://www.z-press.hu/custom/zpresskiado/image/data/vezet%C5%91i%20tr%C3%A9ning_I)

[press.hu/custom/zpresskiado/image/data/vezet%C5%91i%20tr%C3%A9ning_I
et%C3%B6lt%C3%A9s/63o_szemelyisegteszt DISC.pdf](https://www.z-press.hu/custom/zpresskiado/image/data/vezet%C5%91i%20tr%C3%A9ning_I_et%C3%B6lt%C3%A9s/63o_szemelyisegteszt_DISC.pdf)

Nagybányai Nagy Olivér-Pongor Orsolya-Hadarics Márton: DISC, a mindennapi kommunikáció és viselkedés titka, 2014.

FELADAT

Általános leírás

A tréner felvezeti a kérdőívet azzal, hogy a mentori tréning során fontos szempont az, hogy a leendő mentorok önismeretét bővítsük, valamint könnyen használható eszközt adjunk a kezükbe mások megismeréséhez. Ehhez használjuk a DISC kérdőívet, amit most a leendő tréner is kitöltenek és értékelnek. Ez saját önismerete mélyítésére is lehetőséget ad annak, aki még nem ismeri a DISC tipológiát. A gyakorlat nyitásaként



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

a tréner felméri azt, hogy a csoportból hányan ismerik a DISC rendszert, illetve hányan vannak olyanok, akik az utóbbi időben kitöltötték. Amennyiben a csoport többsége ismeri, akkor velük a tréner előre jósoltatja, megbecsülteti a kérdőív végeredményét.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner bevezeti a kérdőívet, mint az önismeret bővítésének eszközét. Megkérdezi a résztvevőket, hogy hányan ismerik a rendszert, majd – ha szükséges – megbecsülteti a csoport tagjaival az eredményt.	3 perc
2.	A tréner kiosztja a kérdőívet és megkéri a résztvevőket, hogy töltsék ki azt.	1 perc
3.	A résztvevők kitöltik a kérdőívet és kiértékelik.	10 perc
4.	A tréner megkéri a résztvevőket, hogy a kijött eredménynek megfelelően színezzék ki saját névkártyájukat. Ezt a tréner is megteszi. Ha történt előzetes becslés, akkor az érintettek reflektálnak az eredményre.	6 perc

Tréneri információk:

- A kérdőívről és a rendszerről a kitöltés és értékelés alatt a tréner ne adjon semmilyen konkrét információt, mert ez torzíthatja az eredményeket.
- A színeket szimbolizáló betűket a kitöltés alatt a tréner felírja a FC táblára úgy, hogy a csoport ezt ne lássa. Az értékelés során ezt mutassák meg a résztvevőknek.
D – piros
I – sárga
S – zöld
C – kék
- Az alap FC filc készletben nincs sárga filctoll, ezért azt külön vinni kell a névtáblák színezéséhez. Ha nem lehet kapni, a sárga szövegkiemelő filc is bevált.
- Ha volt becslés az esetleges eltérések jó alkalmat adnak a kérdőív viselkedéses jellegének kiemelésére.
- A színezést követően a tréner foglalja össze a kérdőív kitöltésének módszerét. Hívja fel a figyelmet az instrukciók pontosságának jelentőségére.

A megbeszélés szempontjai

- Ha vannak a Kérdésfalón a kérdőív kitöltésére vonatkozó kérdések, azokra a csoporttal közösen válaszokat adnak.



Melléklet
DISC kérdőív

Válaszd ki a négy állítás közül azt, ami leginkább jellemző rád és karikázd be a mellette lévő betűt! Majd add össze választásaidat betűk szerint!

1.	Gondos és elemző	C	Befolyásoló és teátrális (színpadias)	I
	Állandó és odafigyelő	S	Jó stratégia és nyomuló	D
2.	Szeretetreméltó és gyors	I	Erőtéljes és célorientált	D
	Megbízható és visszafogott	S	Rendszeres és logikus	C
3.	Nyugodt és kiegyensúlyozott	S	Vidám és társaságkedvelő	I
	Elhatározott és domináns	D	Pontos és részletekbe menő	C
4.	Önbizalommal teli és dinamikus	D	Családias és kiegyensúlyozott	S
	Rendszeres és tömör	C	Beszédes és könnyed	I
5.	5. Logikus és tisztafejű	C	Hűséges és alkalmazkodó	S
	Egyenes és kérdésfeltevő	D	Emberszerető és aktív	I
6.	Kapcsolatépítő és elfogadó	S	Hatalmat gyakorló és önérvényesítő	D
	Kifejező és reménnyel teli	I	Gondolkodó és önálló	C
7.	Meggyőző és rábeszélő	I	Gyorsan reagáló és kezdeményező	D
	Kérdező és elgondolkodó	C	Kiegyensúlyozott és mások miatt aggódó	S
8.	Eltökélt és önbizalommal teli	D	Hűséges és segítőkész	S
	Társaságkedvelő és vidám	I	Megbízható és korrekt	C
9.	Érzékeny és diplomatikus	S	Bátorító és elismerő	I
	Pontos és kimért	C	Eredményorientált és gyors	D
10.	Felelősségteljes és határozott	D	Nyitott és társaságkedvelő	I
	Visszafogott és együttműködő	S	Részletekbe menő és pontos	C
11.	Együttműködő és impulzív	I	Kiegyensúlyozott és kedves	S
	Racionális és tényszerű	C	Feladatra koncentráló és praktikus	D
12.	Elemző és alapos	C	Versenyszellemű és irányító	D
	Barátságos és szórakoztató	I	Jóindulatú és segítőkész	S

NEMZETI KÖZZSZOLGÁLATI EGYETEM



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

13	Közvetlen és bizalommal teli	S	Objektív és elemző	C
	Érzelemmel teli és lelkesítő	I	Aktív és irányító	D
14	Erős akaratú és célratörő	D	Érzelmileg motivált és magával ragadó	I
	Érvekre és tényekre koncentráló	C	Odafigyelő és érzékeny	S
15	Rendszerben gondolkodó	C	Békítő és megnyugtató	S
	Vidám és népszerű	I	Iránymutató és erőt adó	D
16	Meggyőző és mozgékony	I	Fegyelmezett és lépésenként haladó	C
	Határozott és azonnal cselekvő	D	Toleráns és nyugodt	S
17	Empátiával teli és türelmes	S	Feladatorientált és kompetitív	D
	Független szellemű és fegyelmezett	C	Vitára kész és spontán	I
18	Másokra hatni akaró és impulzív	I	Nem részre hajló és objektív	C
	Odafigyelő és másokkal törődő	S	Versenyre hívó és célratörő	D
19	Rendszerben gondolkodó és felkészült	C	Nyitott és érdeklődő	I
	Bátor és független	D	Tanácsadó és másokkal törődő	S
20	Jól kommunikáló és erős akaratú	D	A dolgokat átgondolni szerető és racionális	C
	Spontán és ötlettel teli	I	Békéltető és harmóniára törekvő	S
21	Jól szervezett és elgondolkodó	C	Erős és hatékonyan érvelő	D
	Türelmes és másokat támogató	S	Másokat bevonó és nyitott	I
22	Objektív és kihívó	D	Tényekhez és a konvencióhoz ragaszkodó	C
	Nyugodt és békés	S	Élettel teli és befogadó	I
23	Lelkesítő és energiát sugárzó	I	Figyelmes és másokkal törődő	S
	Előre vivő és gyakorlatias	D	Részletekbe menő és fókuszált	C
24	Támogató és hűséges	S	Elemző és alapos	C
	Független és bátor	D	Társaságkedvelő és élettel teli	I
25	Óvatos és pontos	C	Optimista és feldobott	I
	Egyenes és célratörő	D	Elfogadó és megbízható	S



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

**PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK
STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA**



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK
STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

**Melyik betűt választottad a legtöbbször? Add össze a betűket és írd be a
számot a megfelelő kockába!**

D

I

S

C



Mit tudok a DISC típusokról?

CÉL

- A DISC tipológia elméleti alapjainak megismerése, valamint a négy alapszín jellemzőinek áttekintése

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület

- Önismeret
- Mások megismerése

Résztvevők

A teljes csoport négy kiscsoportban

Időigény

30 perc

Eszközök

ppt. 38. dia, FC tábla, FC papír, filctollak
MENTOR_pályakezdő_forgatókönyv_vázlat
MENTOR_pályakezdő_gyakorlatok_leírása

Forrás

Nagybányai Nagy Olivér-Pongor Orsolya-Hadarics Márton: DISC, a mindennapi kommunikáció és viselkedés titka, 2014.

FELADAT

Általános leírás

A tréner a gyakorlatot egy gyors, brainstorming jellegű ötleteléssel indítja, arról, hogy hogyan használható a DISC a mentori munkában. Az ötleteket flip-charton rögzítik. Ez vezeti fel a DISC típusok részletesebb feldolgozását.

A DISC tipológia

A tréner a csoportot négy kiscsoportba osztja lehetőleg a kérdőív eredményei alapján. Ideális esetben kb. azonos számú piros-kék-sárga-zöld résztvevő van a csoportba. Ha ez nincs így, akkor a második színek figyelembe vételével úgy alakítja a csoportokat, hogy kb. azonos létszámmal álljanak fel. Minden csoport a saját színnek megfelelő jellemzőket gyűjti össze. A gyűjtés az alábbi szempontok szerint történik:

- Legjellemzőbb tulajdonságok,

PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

- Mentorként az erősségei,
- Mentorként a fejlesztendő területei.

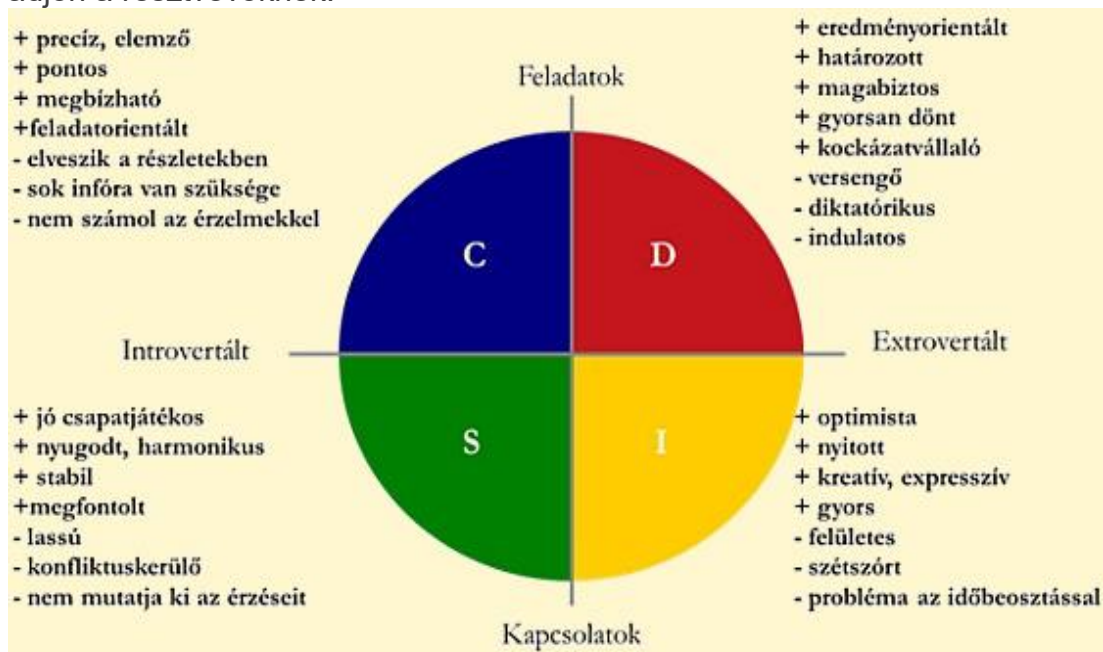
A kiscsoportos munka zárásaként a csoportok röviden prezentálják meglátásaikat, amiket a tréner, és a többi csoport kiegészíthet.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner ötletelést indít a DISC mentori felhasználását illetően. Az elhangzott javaslatokat az FC táblára rögzíti.	4 perc
2.	A tréner a DISC alapján négy csoportot alakítanak ki, és megadják az instrukciókat, amelyek szerint a csoportoknak saját „színük” jellemzőit illetve a mentori szerephez kapcsolódó erősségeit és fejlesztendő területeit kell összegyűjteniük.	1 perc
3.	A kiscsoportok a szempontok alapján összegyűjtik meglátásaikat.	5 perc
	A kiscsoportok prezentálnak. A tréner szükség esetén kiegészíti az elhangzottakat.	20 perc

Tréneri információk:

- Amennyiben a csoport nagy része még nem találkozott a DISC-el, a színekre vonatkozó, alábbi információkat ki is oszthatjuk a kiscsoportoknak.
- A tréner emelje ki, hogy a rendszer nem önmagáért van, a mentorok számára a munkában való használhatóságot kell majd hangsúlyozni.
- A FC táblára a tréner – akár előre – rajzolja fel a DISC kereket, hogy mintát adjon a résztvevőknek.



- Elméleti háttér a prezentációhoz:



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

A DISC módszertan a saját és mások viselkedési stílusának feltérképezéséhez ad módszertani keretet. Azért a viselkedést vizsgálja, mert mind magunkon, mind másokon ezt vesszük észre először, vagyis a DISC megfigyelésen alapul. Segít megérteni annak a hátterét, hogy ki miért viselkedik úgy, ahogyan azt teszi. A DISC tudatos használatával képesek lehetünk belelátni abba, hogyan reagálunk mi magunk, illetve mások a felmerülő problémákra, illetve hogyan születik meg a megoldás ezekre. Információt nyerhetünk arról, hogy milyen tempót diktálunk, mennyire vagyunk strukturáltak, szabálykövetők a hétköznapiak során. Tudatosíthatjuk, hogy milyen szinten tudunk érzelmeket kezelni a mindennapokban. Ezeket a szempontokat a napi munka során megfigyelhetjük a pályakezdő mentoráltakon is, ami segít abban, hogyan kezeljük őket, hogyan adjunk visszajelzéseket, felismerjük milyen támogatásra van szükségük, vagyis melyek lehetnek fejlesztendő területeik. A modellt William M. Marston (1893-1947) amerikai pszichológus dolgozta ki. Ő volt az első poligráf megalkotója is.

Marston a viselkedés megvalósítását két tengely mentén írja le. Egyfelől a személy lehet extrovertált, és ez esetben aktívabb, az energiáit a külső környezetből megújító, vagy lehet introvertált, és akkor másokhoz képest passzívabb, az energiáit saját, belső környezetéből megújító. A rendszer vízszintes tengelye az introvertált – extrovertált vonal. Annak függvényében, hogy a személyben miként képződik le az őt körülvevő környezet, az a személy számára lehet barátságos, vagy pedig ellenséges. A barátságos környezetet támogatónak, segítőnek éli meg a személy, ennek megfelelően kellemesen érzi magát benne, ez a modell kapcsolat-oldali régiója (kapcsolatorientált), míg aki ellenségesnek érzi, annak pedig állandó megoldandó feladatot jelent a saját környezete, ez a modell feladat-oldali régiója (feladatorientált). Ennek megfelelően a rendszer függőleges tengelye a feladatorientált – kapcsolatorientált vonal. A két tengely négy negyedre osztja a rendszert, minden negyed a négy alapvető viselkedési stílus (szín) közül egyet képvisel.

- A magas **dominancia (D-piros)** értéket képviselő személy extrovertált, aktív és feladatorientált az ellenséges környezetben.
- A magas **befolyásolás (I-sárga)** értékkel rendelkező személy extrovertált, aktív és kapcsolatorientált a barátságos környezetben.
- A magas **stabilitás (S-zöld)** értékkel rendelkező személy introvertált, passzív és kapcsolatorientált a barátságos környezetben.
- A magas **szabálytisztelet (C-kék)** értékkel rendelkező személy introvertált, passzív és feladatorientált az ellenséges környezetben.

A négy stílus, szín általános jellemzői:

D – Piros, Domináns (Dominance): A piros stílus fő témája a kihívások kezelése, a célok elérésére törekvés. A piros ember célratörő, határozott és maximalista. A győzelem és a siker a fő motiváció számára. Célja érdekében képes mindent bevetni. Fantasztikus tehetsége van a saját javára fordítani bármely szituációt, ha érdeke fűződik hozzá. Nem tűri a tompa embereket. A felmerülő problémára azonnali megoldást kínál, bár lehet, hogy az hosszú távon nem működne. Vezető pozícióba kiváló, de amúgy meg elviselhetetlen főnök, ha nem ellensúlyozza ki ezt a természetet egy zöld vagy sárga "beütés".

I – Sárga, Befolyásoló (Influence): A sárga stílus fő témája a kapcsolatok építése, a nyitottság és az optimizmus. A sárga optimista és bőbeszédű. A



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

lyukat a hasadba típus... Önérvényesítő. Lételeme a társaság központjában lenni, vagy legalábbis egy része biztosan rá figyel. Többnyire hatékonyan végzi el a rábízott feladatot, de nem erőssége a precizitás. Nem tudja elviselni a szörszálhasogatást, vagy azt, amit annak érez. Nem erőssége az egy dologra való összpontosítás sem, de ha szerencséje van, nem lesz belőle kalamajka alapon, folytatja tovább csapongását. A jó közérzet mindennél fontosabb számára. Fantasztikus rábeszélő képességgel rendelkezik, de érdemes volna egy kis precizitást ellesnie a kékektől.

S – Zöld, Kitartó (Steadiness): A zöld stílus fő témája a biztonság, és az ezt biztosító stabilitás és béke megteremtése. A zöld állhatatos és kitartó. Inkább a háttérben húzódik meg és figyel. A család a legfontosabb számára. Nyugodt és rendszerető. Szeret pepecselni a dolgokkal. Sokszor szörszálhasogató. Jószívű és empatikus. Sokszor túlságosan önfeláldozó. Csapatjátékos, nem vezér típus. Csendes és türelmes. Nem jellemzi túl nagy határozottság. Érdeklődő. Példát vehetne egy kicsit a sárgáktól lazaság tekintetében.

C – Kék, Szabálytisztelő (Compliance): A kék stílus fő témája a precizitás és a maximalizmus. Legfőbb vágyuk, hogy minden lehetséges helyzetre felkészüljenek, minden hibát, tévedést kiküszöböljenek és ezzel bármely szituációban tökéletes eredményt érjenek el. A kék precíz, pontos, elmélyült típus. Örömet leli a mindenféle elemzésekben, diagramok böngészésében, csak a számoknak hisz. A mellébeszélés idegesíti, tények nélkül nem jutsz nála semmire. Rendszerben gondolkodó. Ha valaki nem pontos, leírta magát előtte. Megbízható és jó munkaerő, de nem sales típus. Keveset beszél és visszafogott. Jól ismeri a panaszosok könyvét, nem hezitál élni a panasztevés lehetőségével, ha indokoltnak érzi. Pozitívumai ellenére felengedhetne egy kicsit, hogy ne legyen olyan kibírhatatlan az élet mellette.

A megbeszélés szempontjai:

- Milyen alapokon nyugszik a DISC rendszer?
- Mit jelentenek a tengelyek, és a rajtuk elhelyezkedő fogalmak?
- Hogyan lehet a DISC-et a mentori munkában alkalmazni?
- Miért fontos, hogy megismerjék a DISC-et a mentorok?
- Milyen alapvető jellemzőik vannak a színeknek, mint viselkedési stílusoknak?
- Milyen erősségei vannak mentorként az egyes típusoknak?
- Milyen fejlesztendő területei vannak mentorként az egyes típusoknak?



A DISC eredmény értelmezése

CÉL

- A gyakorlat célja, hogy résztvevők gyakorolják más személyek DISC eredményeinek értelmezését, és az erről való visszajelzés nyújtását. Trénerként bizonyosan felmerülnek majd kérdések a résztvevőkben a DISC eredményekkel kapcsolatban. A feladat felkészíti a résztvevőket ezeknek a kérdéseknek a megválaszolására.

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület

- Önismeret
- Visszajelzés

Résztvevők

A teljes csoport

Időigény

30 perc

Eszközök

Nincs

Forrás

A szerzők saját gyakorlata

FELADAT

Általános leírás

A tréner megkéri a résztvevőket, hogy alkossanak párokat. A párokat a teremben egymástól lehetőleg minél nagyobb távolságra helyezi el, hogy ne zavarják egymást. A párok bemutatják egymásnak a kérdőíven kapott eredményeiket. Ezt követően az egyik fél a tréner szerepét veszi fel, a másik fél pedig a mentori tréning résztvevőjét játssza el. A tréner feladata, hogy a tanult elmélet alapján értelmező magyarázatot nyújtson a mentort játszó személynek a DISC eredményéről. A beszélgetés után a felek szerepet cserélnek, majd a nagy körben beszámolnak tapasztalataikról.

A tréner elmondja, hogy a mentorok tréningjéből időhiány miatt a DISC visszajelzése kimarad, ám ha a tréningen sikerül az idővel megfelelően gazdálkodni, akkor érdemes mégis kitérni rá, mivel sokat ad a résztvevőknek.

A gyakorlat lépései:



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner a résztvevőket párokba rendezi.	1 perc
2.	A párok bemutatják egymásnak a DISC eredményeiket.	2 perc
3.	A párok lefolytatják a tréner-mentor beszélgetéseket.	17 perc
4.	A csoport tagjai nagy körben megbeszélik a tanulságokat.	10 perc

Tréneri információk:

- Fontos, hogy nyugodt légkört teremtsünk a gyakorlathoz.

A megbeszélés szempontjai

- Melyik az első két színe?
- Egyetért-e a kijött eredménnyel? Ha igen, miért? Ha nem, miért?
- Mik azok a jellemzők, amiket magáénak érez? Miért?
- Mik azok a jellemzők, amiket nem érez magáénak? Miért?
- Mik azok a jellemzők a DISC alapján, amikre támaszkodni tud majd mentori munkájában?
- Mik azok a jellemzők a DISC alapján, amiket fejleszteni kell mentori munkájához?
- Milyen kérdések merültek fel a beszélgetésekben?



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001
PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK
STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Napzárás

CÉL

- Az első tréningnap lezárása
- A tréner és a résztvevők visszajelzése a tréninggel kapcsolatban

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület

- Visszajelzés

Résztvevők

A teljes csoport

Időigény

15 perc

Eszközök

FC tábla, FC papír, filctollak

Forrás

A szerző saját gyakorlata

FELADAT

Általános leírás

A tréningnap végén a tréner megkéri a résztvevőket, hogy mondják el, hogyan érezték magukat az első napon, milyen ismereteket, tapasztalatokat, tanulságokat visznek magukkal.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner felkéri a résztvevőket az érzések és tanulságok megfogalmazására.	1 perc
2.	A résztvevő egyesével megfogalmazza a tréningnappal kapcsolatos érzéseiket, gondolataikat. A kört tréner visszajelzése zárja.	14 perc

Tréneri információk:



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

- A lezáráshoz használható bármilyen erre alkalmas feladat, az idő függvényében.
- A trénernek érdemes már itt tisztázni mit jelent a tanulság fogalma. Ezt FC táblán (akár előre is) elkészíthetik.

Tanulság:

- Mit tanultam?
- Mit értek jobban?
- Mit fogok alkalmazni?
 - ✓ Amit jól csinálok ...
 - ✓ Amit másként fogok tenni ...
- Célkitűzések
- Cselekvési terv

A szempontok közül a tréning ebben a szakaszában még inkább csak az első kettőt érdemes használni. A többit a tréning végén fogalmazzák meg a résztvevők.

A megbeszélés szempontjai

- Milyen érzések vannak bennetek a mai nappal kapcsolatban?
- Milyen tanulságokat tudtok levonni a mai napból?

**PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001****PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA****Napnyitás****CÉL**

- A tréningnap elindítása.
- A résztvevők tudatosítják az előző napi tapasztalataikat és ráhangolódnak az új napra.
- A résztvevők megfogalmazzák várakozásaikat a második nappal kapcsolatban.

ALAPINFORMÁCIÓK**Alkalmazási terület**

- Visszajelzés
- Ráhangolódás

Résztvevők

A teljes csoport

Időigény

15 perc

Eszközök

Nincs

Forrás

A szerzők saját gyakorlata

FELADAT**Általános leírás**

A tréner üdvözlí a résztvevőket az új tréningnap alkalmából, és megkéri őket, hogy mondják el hogyan érkeztek, milyen érzések, várakozások vannak bennük a második nappal kapcsolatban. A tréner ismerteti a nap programját.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner üdvözlí a résztvevőket, majd felkéri őket az érzések és elvárások megfogalmazására.	1 perc
2.	A résztvevők megfogalmazzák az új tréningnappal kapcsolatos érzéseiket, gondolataikat. A kört a tréner visszajelzése zárja	13 perc
3.	A tréner ismerteti a nap programját.	1 perc



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK
STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Tréneri információk:

- A nap nyitásához, az idő függvényében, bármilyen erre alkalmas feladat használható.
- A tréner kérdezzen rá, hogy maradt-e valakiben (vagy merült-e fel új gondolatként) az előző nappal kapcsolatban valami.

A megbeszélés szempontjai

- Hogyan érkeztek? Hogyan érzik magukat?
- Mit várnak a mai naptól?
- Van-e valakinek kérdése, problémája?



DISC feladatok

CÉL

- A DISC feldolgozását segítő feladatok megismerése, saját élmény megszerzése
- További megoldási lehetőségek gyűjtése a DISC feldolgozáshoz

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület

- Önismeret
- Mások megismerése
- Tréneri kompetenciák bővítése

Résztvevők

A teljes csoport három kiscsoportban

Időigény

75 perc

Eszközök

MENTOR_pályakezdő_forgatókönyv_vázlat

MENTOR_pályakezdő_gyakorlatok_leírása

Forrás

A szerzők saját gyakorlata

FELADAT

Általános leírás

A trénerek három kiscsoportot alakítanak ki. Minden csoport megkapja a mentorok tréningjének egy-egy DISC tipológiát feldolgozó feladatát.

- Ház-fa -kútya
- Pénztárca
- Mivel motiváljam?

A csoportok megkapják a feladatok pontos leírását és az alábbi módszertani szempontok szerint feldolgozzák a gyakorlatokat.

Szempontok:

- A feladat célja, alkalmazási területei
- A feladat levezetését segítő tréneri információk
- A feladat feldolgozását segítő kérdések és szempontok



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

A szempontok tisztázását követően a kiscsoportok egymás után akváriumban bemutatják a feladatot, majd a teljes csoport megbeszéli a tanulságokat.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner kialakítja a kiscsoportokat és elmondja az instrukciókat a csoport tagjainak. Eszerint mindegyik csoport megkapja egy-egy DISC-el foglalkozó gyakorlat leírását. A csoportoknak át kell nézniük a leírásokat, majd módszertani szempontból közösen feldolgozni azt. A kiscsoportoknak a gyakorlat bemutatására (és nem prezentálásra!) is fel kell készülniük.	1 perc
2.	A kiscsoportok az általános leírásban szereplő szempontok alapján feldolgozzák a feladatokat, majd eldöntik, hogy a bemutatás során ki lesz a tréner, és kik lesznek a csoporttagok. A trénernek segítenek felkészülni a gyakorlat levezetésére.	14 perc
3.	A kiscsoportok akváriumban, egyesével bemutatják a feladatokat, majd a teljes csoport összegyűjti a tanulságokat és az alternatívákat.	60 perc

Tréneri információk:

- A feladatok feldolgozásánál fel kell hívni a figyelmet az instrukciók és megbeszélési szempontok fontosságára.
- A legfontosabb tanulságokat érdemes flip-charton rögzíteni.
- A feladat kiadásánál a tréner hangsúlyozza azt, hogy az egyik cél, hogy lehetséges helyettesítő feladatokat gyűjtsünk, és ezek bekerülnek a mentori tréning forgatókönyvébe.
- Az összegyűjtött alternatív feladatokat rögzítsük.

A megbeszélés szempontjai

- Mi okozott nehézséget az adott feladatnál?
- Mire kell különösen odafigyelni?
- Hogyan vezetnétek végig a gyakorlat feldolgozását?
- Milyen tanulságokra lehet a feladatot kifuttatni?
- Milyen feladatokat használnátok e helyett?



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001
PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK
STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Melléklet
Gyakorlat leírás 1. csoport - Ház-fa-kutya

Határozzátok meg a gyakorlat CÉLJAIT!

-
-
-
-

ALAPINFORMÁCIÓK

Gyűjtsétek össze a gyakorlat ALKALMAZÁSI TERÜLETEIT!

-
-
-
-

Résztvevők

A teljes csoport párokba rendezve

Eszközök

A/4-es lapok, toll, FC papír, FC tábla, felíró tábla, ragasztógyurma

Forrás

A feladat átdolgozás, eredetije: Rudas János: Delfi örökösei, Budapest 1990. 264.p.

FELADAT

Általános leírás

A gyakorlat elején a tréner párokba rendezik a csoporttagokat a kiszínezett névkártyák segítségével. Lehetőség szerint azokhoz keressenek párokat, akiknek az első színe piros. Ha nincsenek elegendően ilyen résztvevők, akkor a kékekhez nézzenek párokat. Ennek megfelelően a sárgákat és a zöldeket kell első körben hozzárendelni a pirosakhoz és a kékekhez. A létrejövő párokat egymással szemben leültetik úgy, hogy a térdük akár össze is érhet. Minden párnak egy felíró táblát, egy A/4-es papírt és egy tollat adnak. Ezután megkérlik a párokat, hogy mindketten fogják meg a tollat és a közösen vezetve, beszélgetés nélkül rajzoljanak le egy házat, egy fát és egy kutyát. A feladat végén a párok beszámolnak arról, hogyan dolgoztak, ki volt a domináns, mennyire voltak precízek, pontosak, illetve hogyan érezték magukat. Az elkészült rajzokat a tréner aláírattja az alkotókkal, majd ragasztógyurma segítségével kirakják a FC táblára.

A gyakorlat lépései:



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner párokba rendezik a résztvevőket, leültetik őket és kiosztják az eszközöket.	1 perc
2.	A tréner elmondja a feladat instrukcióját, amely szerint a pároknak közösen kell megfogniuk a ceruzát, majd verbális kommunikáció nélkül együtt kell lerajzolniuk egy házat, egy fát és egy kutyát.	1 perc
3.	A résztvevők elkészítik a közös rajzokat.	5 perc
4.	A résztvevők párokban beszámolnak a feladat során átélt élményeikről. A tréner felragasztja a FC táblára az elkészült rajzokat.	23 perc

Gyűjtsétek össze a levezetést segítő TRÉNERI INFORMÁCIÓKAT!

-
-
-

Gyűjtsétek össze a gyakorlat feldolgozását segítő KÉRDÉSEKET és a megbeszélés SZEMPONTJAIT!

-
-
-
-
-



Gyakorlat leírás 2. csoport – Pénztárca

Határozzátok meg a gyakorlat CÉLJAIT!

-
-
-
-
-

ALAPINFORMÁCIÓK

Gyűjtsétek össze a gyakorlat ALKALMAZÁSI TERÜLETEIT!

-
-
-
-

Résztvevők

A teljes csoport

Eszközök

Színes viccek

Forrás

A szerző saját gyakorlata

FELADAT

Általános leírás

A trénerek megkérdezik a résztvevőket, hogy van-e saját pénztárcájuk. Ha van, megkérlik őket, hogy vegyék elő. Ha nincs kéznél nem baj, elég, ha végig gondolják a következő kérdésre a választ: Ha van pénztárcájuk, hogyan van elrendezve benne a pénz? Külön az apró és a papírpénz? A papírpénz „meg van fejelve”? (pontosan, a pénzen lévő személy felé összerendezve) Vannak-e benne iratok? Hogyan vannak elrendezve? Össze-vissza, vagy van benne rendszer?

A válaszokat a trénerek stílusokhoz, színekhez kötik. A tapasztalat azt mutatja, hogy az erős sárgáknak, néha pirosaknak nincs pénztárcájuk, mindent a zsebükbe, vagy máshova pakolva hordanak (pl.: aprópénz behajigálva az autóba). Ha van is pénztárcájuk, az abban lévő dolgok össze-vissza, rendszer nélkül helyezkednek el. A



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

kékeknél ez pont fordítva jelentkezik, minél erősebb színe a kék valakinek, annál pontosabb, precízebb elrendezésű a tárcája belülről.

A feladat megbeszélésekor a trénerek hangsúlyozzák azt, hogy azt, hogy kinek, mi a fő stílusa, színe a mindennapok során, a közös munkában teszt nélkül is könnyen azonosítani lehet hétköznapi megfigyelésekből. Ha valaki tudatosan figyeli a rá bízott mentoráltat, akkor gyorsan rájön arra, hogy milyen stílusú, színű, és ez segít abban, hogy saját mentori stílusát hozzá tudja igazítani. A feladat zárásaként a trénerek kiosztják a színes viccek handout-ot.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek elmondják az instrukciókat a csoport tagjainak. Ezek szerint elő kell venniük a pénztárcájukat, és bemutatni a többieknek, hogyan néz ki, hogyan és milyen elvek mentén rendezik el benne a dolgaikat.	1 perc
2.	A résztvevők válaszolnak a pénztárcával kapcsolatos tréneri kérdésekre, majd megosztják gondolataikat és észrevételeiket.	5 perc
3.	A trénerek és a résztvevők a válaszokat színek szerint értelmezik.	9 perc

Gyűjtsétek össze a levezetést segítő TRÉNERI INFORMÁCIÓKAT!

-
-
-

Gyűjtsétek össze a gyakorlat feldolgozását segítő KÉRDÉSEKET és a megbeszélés SZEMPONTJAIT!

-
-
-
-
-



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001
PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK
STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Gyakorlat leírás 3. csoport – Mivel motiváljam?

Határozzátok meg a gyakorlat CÉLJAIT!

-
-
-
-
-

ALAPINFORMÁCIÓK

Gyűjtsétek össze a gyakorlat ALKALMAZÁSI TERÜLETEIT!

-
-
-
-

Résztvevők

A teljes csoport – kiscsoportokban dolgozva

Időigény

40 perc

Eszközök

FC tábla, FC papír, filctollak

Forrás

Nagybányai Nagy Olivér-Pongor Orsolya-Hadarics Márton: DISC, a mindennapi kommunikáció és viselkedés titka, 2014.

FELADAT

Általános leírás

A trénerek a résztvevőket négy, ötfős csoportba osztják és elhelyezik a terem négy sarkában egy-egy asztal körül. Minden kiscsoport kap egy DISC stílust, színt, FC papírt és filctollakat.

- 1. csoport: Piros
- 2. csoport: Sárga
- 3. csoport: Zöld
- 4. csoport: Kék

A kiscsoportok feladata az, hogy gyűjtsék össze, hogy egy adott stílusú pályakezdő mentoráltat milyen eszközökkel tudnak motiválni a közigazgatás/rendészet rendszerén belül. A gyűjtést követően a kiscsoportok prezentálják eredményeiket a nagycsoport előtt.

A gyakorlat lépései:



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner a résztvevőket négy csoportba osztja és elhelyezi.	1 perc
2.	A tréner elmondja a feladat instrukcióját. Eszerint az egyes csoportoknak össze kell gyűjteniük az adott színű mentorált motiválásának lehetőségeit és eszközeit.	1 perc
3.	A kiscsoportok összegyűjtik a színekre alkalmazható motivációs eszközöket.	8 perc
3.	A kiscsoportok prezentálják a motivációs eszközökre vonatkozó megoldásaikat. A tréner moderálja, kiegészíti a megoldásokat.	30 perc

Gyűjtsétek össze a levezetést segítő TRÉNERI INFORMÁCIÓKAT!

-
-
-

Gyűjtsétek össze a gyakorlat feldolgozását segítő KÉRDÉSEKET és a megbeszélés SZEMPONTJAIT!

-
-
-
-
-



A mentori képzés kommunikációs témakörei

CÉL

A gyakorlat célja, hogy a résztvevő trénerek átfogó képet kapjanak a mentorképzési program kommunikációs témaköreiből, megismerjék az egyes gyakorlatokat, valamint képet kapjanak a feldolgozás módszereiről.

- A mentorálási folyamat szakaszainak főbb kommunikációs helyzeteinek, a mentori kommunikáció stílusának, eszközeinek azonosítása
- További megoldási lehetőségek gyűjtése a téma feldolgozásához (pl. szakterületek sajátos kommunikációja)

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület

- Első benyomás
- Aktív figyelem
- Visszajelzés
- Együttműködés
- Tréneri kompetenciák bővítése

Résztvevők

A tréner és a teljes csoport három kiscsoportban

Időigény

25 perc

Eszközök

MENTOR_pályakezdő_forgatókönyv_vázlat

MENTOR_pályakezdő_gyakorlatok_leírása

Forrás

A szerzők saját gyakorlata

FELADAT

Általános leírás

A tréner bevezeti a témát, majd három kiscsoportot alakít ki. Minden csoport megkapja a mentorok tréningjének a témát feldolgozó feladatát, majd választanak egy beillesztési folyamat szakaszt.

- **Érkeztetés**
Kapcsolatfelvétel, személyes orientáció
- **Beillesztés**
Célkitűzések, bemutatkozások, támogatás, visszajelzés



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

• Karriertámogatás

Értékelő, fejlesztő beszélgetés, mentorálás zárása

A csoportok az alábbi módszertani szempontok szerint feldolgozzák a gyakorlatokat.

Szempontok:

- A szakasz célja és szerepe a beillesztési folyamatban
- A szakaszban jellemző kommunikációs helyzetek
- A mentor szakaszban jellemző kommunikációs stílusa és eszközei
- A feladat instrukciói és kérdései
- A feladat lehetséges alternatívái

A szempontok tisztázását követően a kiscsoportok egymás után bemutatják a feladatot, majd a teljes csoport megbeszéli a tanulságokat.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner kialakítja a kiscsoportokat és elmondják az instrukciókat a csoport tagjainak.	3 perc
2.	A kiscsoportok feldolgozzák a szakaszokat.	7 perc
3.	A kiscsoportok bemutatják a szakaszokat, FC-lapon megjelenítik az eredményt.	9 perc
4.	A teljes csoport közösen gondolkodik a lehetséges alternatív feladatról.	6 perc

Tréneri információk:

- A feladatok feldolgozásánál fel kell hívni a figyelmet az instrukciók és megbeszélési szempontok fontosságára.
- A flip-charton rögzítéshez különböző színeket használjanak.
- A feladat kiadásánál a tréner hangsúlyozza, hogy az egyik cél, hogy lehetséges helyettesítő feladatokat gyűjtsünk, és ezek bekerülnek a mentori tréning forgatókönyvébe.
- Az összegyűjtött alternatív feladatokat rögzítse a tréner.

A megbeszélés szempontjai

- Mi okozott nehézséget az adott feladatnál?
- Mire kell különösen odafigyelni?
- Hogyan vezetnétek végig a gyakorlat feldolgozását?
- Milyen feladatokat használnátok e helyett?



A visszajelzés gyakorlatai

CÉL

A gyakorlat célja, hogy a trénerek megismerjék, és módszertani szempontból feldolgozzák azokat a visszajelzéssel foglalkozó gyakorlatokat, amelyek a mentori képzésben szerepelnek. Fontos egyrészt, hogy a trénerek egyformán értelmezzék és dolgozzák fel az érintett feladatokat, másrészt, hogy alternatív gyakorlatokat gyűjtsenek.

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület

- Visszajelzés
- Együttműködés
- Tréneri kompetenciák bővítése

Résztvevők

A tréner és a teljes csoport három kiscsoportban

Időigény

40 perc

Eszközök

MENTOR_pályakezdő_forgatókönyv_vázlat

MENTOR_pályakezdő_gyakorlatok_leírása

Forrás

A szerzők saját gyakorlata

FELADAT

Általános leírás

A tréner bevezeti a témát, majd három kiscsoportot alakít ki. Mindegyik csoport megkapja a mentori képzés visszajelzéssel foglalkozó feladatai (Tégla, Hatékony visszajelzés, Interperszonális kérdőív hármas visszajelzése) egyikének leírását, majd módszertani szempontból elemzi azt. Az elemzések alapján a csoportok nagy körben prezentálják a feladatot, és ha marad idő, akkor a nagycsoport által választott egyik feladatot le is vezeti valaki.

A csoportok az alábbi módszertani szempontok szerint dolgozzák fel a feladatokat:

- A feladat célja, alkalmazási területei
- A feladat levezetését segítő tréneri információk
- A feladat feldolgozását segítő kérdések és szempontok
- A feladat lehetséges alternatívái

A gyakorlat lépései:



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek kialakítják a kiscsoportokat és elmondják az instrukciókat a csoport tagjainak. Eszerint mindegyik csoport megkapja egy-egy visszajelzéssel foglalkozó gyakorlat leírását. A csoportoknak át kell nézniük a leírásokat, majd módszertani szempontból közösen feldolgozni azt. A kiscsoportoknak a gyakorlat prezentálásra is fel kell készülniük.	2 perc
2.	A kiscsoportok az általános leírásban szereplő szempontok szerint feldolgozzák a feladatokat.	10 perc
3.	A kiscsoportok prezentálják a feladatokat. A többi csoport és a tréner kiegészíti az elhangzottakat.	15 perc
4.	A csoport kiválaszt egy feladatot a háromból, és egy önként jelentkező tréner levezeti azt.	13 perc

Tréneri információk:

- A feladatok feldolgozásánál fel kell hívni a figyelmet az instrukciók és megbeszélési szempontok fontosságára.
- A legfontosabb tanulságokat érdemes flip-charton rögzíteni.
- A feladat kiadásánál a tréner hangsúlyozza, hogy az egyik cél, hogy lehetséges helyettesítő feladatokat gyűjtsünk, és ezek bekerülnek a mentori tréning forgatókönyvébe.
- Az összegyűjtött alternatív feladatokat rögzítse a tréner.

A megbeszélés szempontjai

- Mi okozott nehézséget az adott feladatnál?
- Mire kell különösen odafigyelni?
- Hogyan vezetnétek végig a gyakorlat feldolgozását?
- Milyen tanulságokra lehet a feladatot kifuttatni?
- Milyen feladatokat használnátok e helyett?



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001
PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK
STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Melléklet
Gyakorlat leírás 1. csoport - Téglá

Határozzátok meg a gyakorlat CÉLJAIT!

-
-
-
-
-

ALAPINFORMÁCIÓK

Gyűjtsétek össze a gyakorlat ALKALMAZÁSI TERÜLETEIT!

-
-
-
-

Résztvevők

A teljes csoport

Eszközök

-

Forrás

A szerzők saját gyakorlat

FELADAT

Általános leírás

A tréner megkérné három önként jelentkezőt, hogy néhány percre menjenek ki a teremből. Neki csak annyit mondanak, hogy amikor visszajönnek, egy kommunikációs feladatot kell majd megoldaniuk. A teremben maradt résztvevőnek a tréner elmondja, hogy az önkéntesek feladata egy mini prezentáció megtartása lesz a téglá alternatív felhasználási módjairól. A teremben maradt csoporttagok azt az instrukciót kapják, hogy a három prezentáció közben eltérő nonverbális jeleket küldjenek az előadást tartó társuknak. Az első körben csak pozitív, támogató visszajelzéseket adhatnak. A második körben a nemtetszésüket, a rosszallásukat és az unalmukat kifejező visszajelzéseket közvetíthetnek. A harmadik körben pedig semlegesnek kell lenniük. Ezután az önkéntesek egyenként megtartják prezentációikat (2 perc), majd a csoport megvitatja a gyakorlat tanulságait.

A gyakorlat lépései:



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner felvezeti a gyakorlatot azzal, hogy a következőkben a csoport a mentori kommunikációval kezd majd el foglalkozni. A tréner kér három önkéntest, akik aktív szerepet vállalnak a gyakorlatban. Az önkéntesek kimennek a teremből.	1 perc
2.	Az egyik tréner a terem előtt instruálja az önkénteseket, vagyis elmondja nekik, hogy egyesével kell majd bejönniük a terembe, ahol két perc alatt egy kommunikációs gyakorlatot kell majd megoldaniuk.	1 perc
3.	Közben a másik tréner a teremben instruálja a csoporttagokat. Elmondja nekik, hogy a három résztvevő egyesével fog visszajönni a terembe, és mindegyiküknek egy kétperces prezentációt kell tartania a téglá alternatív felhasználási módjairól. A prezentáció közben a csoportnak eltérő nonverbális jelzéseket kell adnia az alábbiak szerint: • első kör: támogató, pozitív jelzések (pl.: mosolygás, taps, bólogatás, előre hajlás, bízató összenézés, szemkontaktus stb.) • második kör: negatív, ellenséges jelzések (pl.: rosszgalló szájhúzás, szemkerektítés, lenéző legyintés, fejkavarás, ásítás stb.) • harmadik kör: semleges jelzések (pl.: pókerarc, egyenes testtartás, kifejezéstelen nézés, időszakos szemkontaktus stb.)	5 perc
4.	Az önkéntesek egyesével megtartják a prezentációkat. A csoport az instrukciónak megfelelően nonverbális visszajelzésekkel kíséri a prezentációkat.	6 perc
5.	Az önkéntesek beszámolnak a prezentáció során átélt érzéseikről, majd a csoport megvitatja a gyakorlat tanulságait.	27 perc

Gyűjtsétek össze a levezetést segítő TRÉNERI INFORMÁCIÓKAT!

-
-
-

Gyűjtsétek össze a gyakorlat feldolgozását segítő KÉRDÉSEKET és a megbeszélés SZEMPONTJAIT!

-
-

**PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001****PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA**

Melléklet
Gyakorlat leírás 2. csoport – Én és a másik

Határozzátok meg a gyakorlat CÉLJAIT!

-
-
-
-

ALAPINFORMÁCIÓK**Gyűjtsétek össze a gyakorlat ALKALMAZÁSI TERÜLETEIT!**

-
-
-

Résztvevők

A teljes csoport párokban

Eszközök

-

Forrás

A szerzők saját gyakorlat

FELADAT**Általános leírás**

A tréner az mentori tréning első napján elkészített közös mentori kompetencialistát felírja a táblára. Ezután párokat alakítanak ki, majd a párok tagjai egymást és önmagukat is értékelik feltüntetett kompetenciák mentén. A párok összeülnek és visszajelzést adnak egymásnak az értékelés eredményéről, majd megosztják tapasztalataikat az csoportban.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner felvezeti a gyakorlatot azzal, hogy a következőkben a résztvevőknek egymást kell értékelniük az első tréningnapon összegyűjtött kompetenciák alapján. A gyakorlat előkészítéseként a tréner felidéz a visszajelzés legfontosabb szabályait.	3 perc
2.	Az egyik tréner kiosztja az üres „ÉN és a MÁSIK” értékelő lapot, amíg a másik tréner felírja a	2 perc



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

3.	kompetenciákat a FC táblára. A kompetenciákat a résztvevők felírják az „ÉN és a MÁSIK” értékelő lap megfelelő oszlopába	
	A tréner megkéri a csoporttagjait, hogy szemkontaktussal válasszanak egy párt maguknak, és értékeljék őt a megadott kompetenciák mentén. Az értékelést a „MÁSIK” oszlopba tüntessék fel. Ezután a résztvevők önmagukat is értékeik, és az önértékelést rögzítik az „ÉN” oszlopba.	5 perc
	A párok összeülnek, és a visszajelzés szabályait betartva értékelik a másik kompetenciáit.	6 perc
	A párok beszámolnak tapasztalataikról a nagycsoportnak.	27 perc

Gyűjtsétek össze a levezetést segítő TRÉNERI INFORMÁCIÓKAT!

-
-
-

Gyűjtsétek össze a gyakorlat feldolgozását segítő KÉRDÉSEKET és a megbeszélés SZEMPONTJAIT!

-
-

ÉN és a MÁSIK

Kérjük, hogy értékeld a közösen összegyűjtött kompetenciák mentén párodat és önmagadat! 1=rendkívül gyenge; 6=kifejezetten erős

KOMPETENCIÁK	ÉN						MÁSIK						Eltérés
Kommunikációs képesség	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
Motiváló erő	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	



Melléklet

Gyakorlat leírás 3. csoport – Interperszonális kérdőív hármass visszajelzése

Határozzátok meg a gyakorlat CÉLJAIT!

-
-
-
-
-

ALAPINFORMÁCIÓK

Gyűjtsétek össze a gyakorlat ALKALMAZÁSI TERÜLETEIT!

-
-
-
-

Résztvevők

A teljes csoport háromfős kiscsoportokban

Eszközök

-

Forrás

A feladat átdolgozás, eredetije: Rudas János: Delfi örökösei, Budapest 1990.

FELADAT

Általános leírás

A trénerek, az önismeret fontosságát hangsúlyozva, felvezetik a gyakorlatot, majd kiosztják az interperszonális készségek kérdőívét. A résztvevők triádokat alakítanak ki, és az alábbiak szerint értékelik egymást:

- „A” értékeli „B-t”
- „B” értékeli „C-t”
- „C” értékeli „A-t”

Ezután a csoportok félrevonulnak és az értékelés alapján visszajelzéseket adnak egymásnak. A visszajelzés folyamata a következő:

- „A” résztvevő max. 5 percben visszajelzést ad „B” résztvevőnek, aki fogadja ezt és max. 2 percben reflektál rá.
- „C” résztvevő megfigyeli a visszajelzést, és arról ad max. 1 percben visszacsatolást „A”-nak, hogy milyen volt a visszajelzése.



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Ezután szerepet cserélnek. A folyamat addig tart, amíg mindenki kipróbál minden szerepet. Végül a nagycsoportban megbeszélik a visszajelzés tanulságait.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner felidéz a visszajelzés szerepét és szabályait.	5 perc
2.	A trénerk tirádokat alakítanak ki, és kiosztják az Interperszonális készségek kérdőívét. Megkérlik a kiscsoportok tagjait, hogy a tirád egyik tagjára vonatkozóan töltsék ki a kérdőívet.	15 perc
3.	A kiscsoportok tagjai körbe értékeik egymást. Az egyik tag értékeli, a másik fogadja a visszajelzést, a harmadik pedig a visszajelzőt figyeli és a visszajelzés minőségéről ad visszacsatolást. Az első értékelés után szerepet cserélnek, és addig folytatják a munkát, amíg mindenki minden szerepet ki nem próbált.	24 perc
4.	A triádok a nagycsoportban beszámolnak a gyakorlat tapasztalatiról.	16 perc

Gyűjtsétek össze a levezetést segítő TRÉNERI INFORMÁCIÓKAT!

-
-
-

Gyűjtsétek össze a gyakorlat feldolgozását segítő KÉRDÉSEKET és a megbeszélés SZEMPONTJAIT!

-
-
-



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

INTERPERSONÁLIS KÉSZSÉGEK KÉRDŐÍVE

1. Olvassa el a tevékenységlistát és döntse el, hogy az Ön párja melyiket csinálja megfelelő mértékben, melyiket kellene többet, illetve melyiket kellene kevesebbet csinálnia.
2. Lehet, hogy a felsoroltaknál fontosabb célok is vannak az Ön számára. Az ilyeneket az üres vonalakra írja oda.
3. Ezután nézze át újra az egész listát és az alábbi táblázatban jelölje meg azt a *három vagy négy* tevékenységet, amelyet jelen pillanatban leginkább fejleszteni kellene párjának.

Sorsz.	A tevékenység megnevezése	Többet kellene csinálni	Kevesebbet kellene csinálni
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

	Rendben	Többet kellene csinálni	Kevesebbet kellene csinálni
I. Kommunikációs készségek			
Rövidebben és tömörebben szólni			
Másokat türelmesen meghallgatni			
Energikusan beszélni			
Nem belevágni mások szavába			
Másokat beszédre bírni			
A másikat erősen figyelni			
Nyíltan a másik szemébe nézni			
Gondolkodni, mielőtt beszél			
A lényeget világosan kifejezni			
Megjegyzéseivel a témánál maradni			
Nem verbálisan is hitelesnek lenni			
II. Megfigyelési készségek			
A közlést pontosan felfogni			
Észrevenni, ha a partner nincs jelen lélekben			
Észrevenni, hogy mikor kell beszélni és mikor hallgatni			



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Észrevenni a magyarázataira adott reakciókat			
Észrevenni, hogy a beszélgetőpartner mikor kerül meg egy témát			
III. Probléma-megoldási készségek			
Világosan átgondolni a problémát			
Célokat megfogalmazni vagy pontosítani			
Ötleteket, véleményeket kérni			
Ötleteket adni			
Mások ötletét elfogadni			
A végrehajtás módját, az idő betartását ellenőrizni			
Vitát összefoglalni			
A végrehajtásban következetesnek lenni			
Megfelelő időben dönteni			
Leszűrni a tanulságokat			
IV. Légkörjavítási készségek			
Barátságosan közeledni másokhoz			
Érdeklődést tanúsítani			
A passzív embereket támogatni			
Összhangot teremteni, segíteni a konszenzust			
Csökkenteni a feszültséget			
A "szőnyeg alá söpört" problémák felszínre hozására kísérletet tenni			
Dicséretet vagy elismerést kifejezni			
Saját jogaiért önkifejezően kiállni			
V. Érzelmi kifejezőkészségek			
A benyomásait visszajelezni			
Elmondani másoknak, mit érzek			
Elrejtteni az érzelmeit			
Elfogadni a visszajelzéseket			
A másoktól kapott bírálatot feldolgozni			
Pozitív érzéseket kifejezni			
Kevesebbet panaszkodni			
Jogosnak érzett haragot, dühöt kifejezni			
VI. Társasághoz való viszony			
Dominánsan viselkedni			

**PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001****PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK
STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA**

Másokat túlszárnyalni			
Aktívan, energikusan viselkedni			
Megbízni másokban			
Segítőképpen, szociálisan viselkedni			
Türelmesen viselkedni			
Emocionálisan viselkedni			
Racionálisan viselkedni			
Felhívni magára a figyelmet			
Helytállni önmagáért			

**A kommunikáció elméleti alapjai****CÉL**

- Az elméleti háttéranyag felelevenítése, összefoglalása
- Egységes tudásbázis és fogalomkör létrehozása, közös megfogalmazása
- További megoldási lehetőségek gyűjtése a téma feldolgozásához

ALAPINFORMÁCIÓK**Alkalmazási terület**

- Kommunikációs ismeretbővítés
- Tréneri kompetenciák bővítése

Résztvevők

A teljes csoport három kiscsoportban

Időigény

30 perc

Eszközök

MENTOR_pályakezdő_forgatókönyv_vázlat

MENTOR_pályakezdő_gyakorlatok_leírása

Forrás

A szerzők saját gyakorlata

FELADAT**Általános leírás**

A tréner bevezeti a témát, majd három kiscsoportot alakít ki. Átadja a kommunikációs elméleti anyag szövegét, amit a csoportok mozaik módszerrel dolgoznak fel. A feldolgozó munka végén nagykörben prezentálják a feladatot, majd kérdéseket, visszajelzéseket adnak egymásnak, hogy pontosítsák az ismeretanyagot.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner kialakítja a kiscsoportokat, átadja az elméleti anyagrészeket, és elmondja az instrukciókat a csoport tagjainak. Eszerint a csoportoknak az alábbi szempontok szerint kell feldolgozniuk a kapott kommunikációs anyagot: - Milyen fő üzenetei vannak az anyagnak? - Miért fontos ez a mentoroknak?	2 perc



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

	- A mentorok képzésében melyik gyakorlathoz és hogyan kötnétek az adott ismertanyagot? - Mit kell ebből a mentorok képzésében felhasználni?	
2.	A kiscsoportok feldolgozzák a kapott elméleti ismeretanyagot.	13 perc
3.	A kiscsoportok prezentálják a közös munka eredményét. A többi csoport véleményt fűz az elhangzottakhoz és kiegészíti a kapott információkat.	15 perc

Tréneri információk:

- Az ismeretanyag feldolgozásánál fel kell hívni a figyelmet arra, hogy az információk mentori felhasználására kell fókuszálni.
- A legfontosabb tanulságokat érdemes flip-charton rögzíteni.

A megbeszélés szempontjai

- Milyen fő üzenetei vannak a kapott információs anyagnak?
- Miért fontos ez a mentoroknak?
- A mentorok képzésében melyik gyakorlathoz és hogyan kötnétek az adott ismeretanyagot?
- Mit lehet ebből a mentorok képzésén felhasználni?

Melléklet

Háttéranyag 1. csoport – A kommunikáció alapfogalmai

Az emberi kommunikáció



„A kommunikáció az élet lényege”

Franz Boas

Létezésünk első pillanatától folyamatosan kommunikálunk. Jeleket adunk és fogadunk szüntelen kapcsolatban egymással és a külvilággal. Az emberi élet valóban elképzelhetetlen e nélkül, szűkebb és tágabb környezetünkkel így vagyunk képesek kapcsolatot tartani. Ha e kapcsolat megszakad, egy idő után az életben maradásunk kerül veszélybe, fizikai és mentális egészségünk látja kárát.

A kommunikáció képessége – gondolatok, tapasztalatok és érzelmek továbbadása – tette lehetővé az emberi faj fejlődését.

Minden szervezet emberek csoportjából áll, s ha a tagok nem kommunikálnak hatékonyan, komoly működésbeli problémák jelentkeznek. **A rossz kommunikáció rossz teljesítményhez vezet**, ami jól tetten érhető a munkahelyeken. Szerencsére **a kommunikációs készségek fejlesztethetők, s minél hatékonyabbá válik a kommunikáció, annál jobb lesz a teljesítmény** az egyén és a csoport tekintetében is.

Lehetetlen nem kommunikálni

A kommunikációs folyamatban tudatosan vagy sem, mindenképp hatást gyakorolunk a kommunikációban résztvevő másik félre, amihez széles eszköztárral rendelkezünk.

Watzlawick és munkatársai (1977) azt állítják, hogy „lehetetlen nem kommunikálni”:

„Kevés olyan alapvető sajátossága van a viselkedésnek, mint ez, mégis gyakran elfeledkeznek róla: a viselkedésnek nincs ellentéte. Ez azt jelenti, hogy nem lehetséges, hogy valaki valahogy ne viselkedjék. Ha pedig elfogadjuk, hogy **interakciós helyzetben minden magatartásbeli megnyilvánulásnak üzenetértéke van, vagyis kommunikáció, ebből következik, hogy bármennyire is próbálnánk, nem lehet nem kommunikálni.** Aktivitás vagy passzivitás, szavak vagy csend egyaránt hírértékkel bír, hiszen hatást gyakorol másokra, és ezek a mások nem tehetik meg, hogy ne válaszoljanak az effajta kommunikációra, és ahogyan válaszolnak, az is kommunikáció. Nagyon világosan meg kell értenünk, hogy e szabály alól nem kivétel, ha nem beszélünk, vagy nem veszünk tudomást egymás jelenlétéről. Az az ember, aki zsúfolt bárpult mellett ül és csak maga elé néz, vagy a behunyott szemmel pihenő repülőutas, egyaránt azt kommunikálja, hogy nem akar senkihez szólni, és azt sem akarja, hogy hozzá szóljanak. Szomszédjaik rendszerint ’meg is értik az

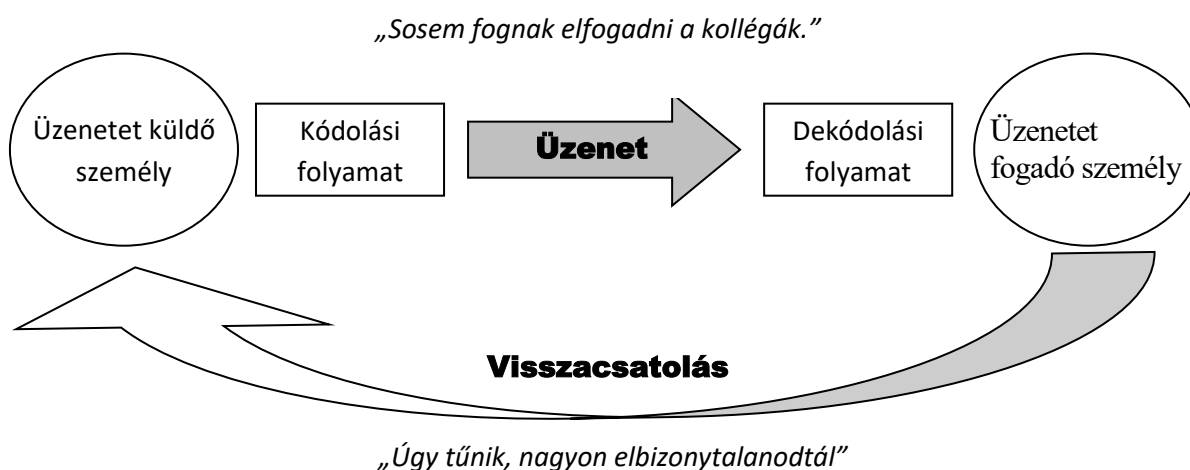
üzenetet', és megfelelően reagálnak, békén hagyják őket. Nyilvánvaló, hogy ez ugyanúgy a kommunikáció kölcsönös cseréje, mint a heves vita."

A hatástalan kommunikáció interperszonális űrt teremt, mely az élet minden területén és a társadalom minden szeletében észlehető. Amikor pedig a kommunikáció megszakad, abból magányosság, családi problémák, hivatásbeli hozzá nem értés és kielégületlenség, pszichológiai stressz, testi megbetegedés, sőt mi több, halál származhat.

A kommunikáció minden kapcsolat erőforrása. Amikor nyílt, egyértelmű, érzékeny kommunikációra kerül sor, a kapcsolat táplálkozhat belőle. Amikor a kommunikáció ellenséges, tartózkodó vagy éppen hatástalan, a kapcsolat akadozni kezd. Amikor a kommunikációs áramlás komoly mértékben elakad, maga a kapcsolat gyorsan romlani kezd és végül el is enyészik. Ahol a kommunikációs jártasságnak híján vannak, nagyon sok az elvesztegetett szeretet – házastársak, szeretők, barátok, szülők és gyermekek között egyaránt. A kapcsolatok kielégítésére lényeges olyan módszereket felfedezni, melyek segítenek majd nekünk, hogy legalább részben áthidalhassuk a minket másoktól elkülönítő interperszonális űrt.

Saját kommunikációs módszereink és stílusunk elsősorban tanult reakciók. Legbefolyásosabb tanítóink valószínűleg szüleink voltak, akik viszont saját szüleiktől sajátították el kommunikációjuk alapjait. Ehhez tettek hozzá a tanárok, barátok és még sokan mások. A tömegkultúra – a rádió, a televízió és egyéb források révén – szintén befolyásolja, hogyan kommunikálunk.

A kommunikáció alapfogalmai és általános modellje



A kommunikáció általános modellje szerint: a kommunikációs folyamatban **információcsere** zajlik az **adó** és a **vevő** között, ahol az adó **kódolja** az általa kibocsátott jeleket, a vevő pedig **dekódolja** azokat. Az adótól elinduló, s a vevőhöz érkező jelcsoport az **üzenet**, mely közvetítő, vagy átviteli **csatornán** keresztül történik. Ez egyaránt lehet tárgyi, vagy személyes hordozó. Az üzenet érkezése után a vevő

viSSzacsaToL az adónak az érkezett üzenetről. Az információcsere sosem tiszta csatornán történik, a folyamatot különböző **kommunikációs zajok** zavarják.

Kommunikációs irányok

A kommunikáció **egyirányú**, ha csupán az egyik féltől halad a másik felé, s **kétirányú**, ha oda és visszaáramlik az információ.

Az egyirányú lényegesen **gyorsabb**, viszont **pontatlanabb** is, mint a kétirányú jelcsere, mivel ebben az esetben nincs lehetősége az információt fogadó félnek a visszacsatolásra, az információ vételének ellenőrzésére, hogy megfelelő volt-e részéről a dekódolás.

Azokban az esetekben, amikor gyors információátadásra van szükség, tehát fontos az időtényező – ilyenek lehetnek a rendkívüli események, katasztrófa helyzetek –, s nem merül fel a visszacsatolás szükségessége, csupán gyorsan kell eljuttatni az információt másokhoz, ez a forma a célravezető.

Más esetekben a hangsúly nem a gyorsaságon, hanem a pontos megértésen, a visszacsatoláson van, ilyen lehet egy újítás bevezetése, mely szabad választási lehetőséget enged az információcsere résztvevőinek. Fontossá válik az információ oda- és visszaáramoltatása, a vélemények, ötletek cseréje. Ilyenkor az előbbi forma nem megfelelő.

A kétirányú kommunikáció lényegesen pontosabb, mivel lehetőség nyílik a kétirányú információcserére. Épp ez az oka annak is, hogy ez a kommunikációs forma meglehetősen **zajos és fegyelmezetlen**, hiszen a visszajelzések folyamatos jelcserét eredményeznek, ahol szükségszerűen ütköznek a vélemények, s ez nem megy mindig fegyelmezetten. A kétirányú kommunikáció fontos jellemzője, hogy a benne résztvevők meg tudják ítélni, hogy helyesen veszik-e az adó által kibocsátott jeleket, tehát módjuk van ellenőrizni önmagukat. Ez a folyamat természetesen **időigényesebb**, mint az előző, s ezt célszerű figyelembe venni alkalmazásakor.

Verbális és nem-verbális csatornák

A kommunikáció **verbális**, amikor a beszéd, vagyis a szavak szintjén történik. Ebben az esetben a közlés **tartalmán** van a hangsúly, azon, **amit közlünk**.

Nem-verbális kommunikációnkat a **közlés hogyanja** jelenti, ami komplex képet ad a folyamatban jelenlévők érzelmi, hangulati állapotáról, a közlendő tartalomhoz való viszonyulásukról, és a kommunikálók kapcsolatáról.

Mit közlünk magunkról nonverbálisan?

Elsősorban **látható információkat** közlünk, melyek **elárulják személyes tulajdonságainkat** (önbizalom, megbízhatóság, temperamentum, ambíció stb.), **társadalmi helyzetünket** (életkor, nem, rang, státusz), mely információk egy része látható, hallható, érzékelhető, más részük pedig szimbólumok segítségével nyer értelmet, tehát dekódolható. Az egyenruhákön feltüntetett rangjelzések például csak azok számára jelentenek információt, akik ismerik az alkalmazott szimbólumok jelentését.



Információkat közlünk a másik félhez fűződő viszonyunkról, mely megjelenhet például az alá- és/vagy fölérendeltség érzékeltetésében, a pozitív és/vagy negatív érzelmek nyilvánításában, az együttműködésre való hajlandóság kimutatásában, a partneri viszony tükrözésében.

Információkat adunk a kommunikációs helyzetről, s arról, hogy benne részt vennünk örömteli-e, vagy sem, azonosulunk az információ tartalmával, vagy éppen nem értünk vele egyet, esetleg nincs képünk az előzményekről. Ebben az esetben a kommunikátor hitelessége vagy hiteltelensége is megjelenik.

A nonverbális csatornák alaptípusai

- ✓ a mimika
- ✓ a vokalitás (hangerő, hangszín, hangsúly, érthetőség).
- ✓ a gesztusok
- ✓ a testbeszéd
- ✓ térköz-szabályozás
- ✓ szimbólumok (ruházat, emblémák, kulturális szignálok, tárgyválasztások)



Mimika

- szem, száj körüli izmok összetett mozgása
- kultúrafüggő, akaratlagos vagy spontán elemek összessége
- tekintet, szemmozgás, szemkontaktus
- ☞ a helyzetet kontrollálja (figyelem, befolyásolás)
- ☞ érzelmek szuggesztív közvetítője
- ☞ a kommunikáció szabályozója
- ☞ szociális pozíciót fejez ki

Vokális csatorna

- a hangsúly elhelyezése, a beszéd sebessége
- a hangnem (keménység, lágy hang)



Testmozdulatok, testtartás (kinezika)

- akaratlagos vagy spontán
- felvett testhelyzetek
- ☞ visszahat a fizikai állapotra is (pihentető tartás)
- ☞ kifejezi a viszonyt a partnerhez, a közlésekhez
- ☞ álláspontot, érzelmeket, lelkiállapotot közvetít

Távolságtartás, térhasználat (proxemika)

- közeledés vagy távolodás
- ha kötött elhelyezkedés van: a kis elmozdulások is jelentéssel bírnak

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

- hanghordozás, hanglejtés, hangmagasság
- hangszín (tisztá/rekedtes)

- ☞ a partnerek közti viszony fokozatait jelzik (bizalmas, személyes, társasági, nyilvános)

- ☞ a belső feszültség változását jelzi

Gesztusok

- fej, kezek, karok mozgása
- tudatos / ösztönös viselkedés
- sokszor önálló nyelvvé fejlődnek (egyezményes gesztusok + kultúrafüggő elemek)

- ☞ önkéntelenek: jelzések a feszültségről, érzelmekről

Szimbolikus csatorna

- ruházat, hajviselet, smink
- jelvények, egyenruha, használati tárgyak, fizikai környezet
- közlő szimbólumok (jeggyűrű)

- ☞ státust, szociális pozíciót, értékrendet, identitást fejeznek ki

Érintés

- a bőrfelületen történő kommunikáció (pl. kézfogás, váll)
- szagok, illatok

☞ viszonyt fejez ki, befolyásol

☞ rejtett érzelmi hatást vált ki.

Testbeszéd

Egy személy viselkedése – arckifejezése, testtartása, gesztusai és egyéb cselekedetei – szakadatlan információáramról gondoskodik, és egyben állandó jelzések forrása az általa tapasztalt érzelmeket illetően.



Kutatók szerint a kommunikációs értelmezésnek csupán 35 százaléka származik szavakból, a fennmaradó hányad testbeszéd. Más kutatók ennél is megdöbbentőbb eredményre jutottak. Albert Mehrabian az előadások során látottak/hallottak megtartását ellenőrizte egy vizsgálatsorozatban. Széles körben idézett

cikkében azt fejti ki, hogy az általa vizsgált helyzetekben 3 nappal az előadás után **a hatásnak csak 7 százaléka volt verbális - a fennmaradó 93 százalék nem-verbális. Ezen belül a felidézett információmennyiség 55%-a volt valamilyen vizuális jellegű információ (pl. kinézet, öltözk, arckifejezések, gesztusok stb.) és 38% paralingvisztikai jel (hanghordozás, beszédhibák, hangerő, érthetőség stb.).** Ugyanebben a vizsgálat sorozatban arra jutottak, hogy a vizsgálati személyek a prezentációk képi anyagának 50%-át pontosan fel tudták idézni 3 nap távlatából is, míg a bulletpointos, pontokba szedett szövegrészeknek mindössze 10%-a maradt meg.

Az emberi kommunikáció sokcsatornás jelzőrendszer

PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001
 PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA



-----tekintet-----
 -----mimika-----
 -----beszéd (tartalom, stílus, forma)-----
 -----gesztusok-----
 -----testtartás, alkat-----
 -----tárgynyelv (ruházat, ékszerek, eszközök)-----

 -----térköz-----



Mivel az interperszonális kommunikációnak nagy része nem-verbális, a testbeszéd olvasása az egyik legjelentősebb jártasság a hatékony figyelésben. A kommunikáció nem-verbális elemei különösen fontosak a másik személy érzelmeinek megértéséhez. Az emberek gyakran próbálják elrejteni érzelmeiket azzal, hogy kontrollálják testbeszédüket. Ez rendszerint kevésbé sikeres, mint a verbális álcázásra irányuló próbálkozások; az emóciók rendszerint ugyanis „kicselezik” abbéli igyekezetünket, hogy szabályozzuk nem-verbális kifejezőmódunkat. Többféle útmutató is segít a testbeszéd „olvasásában”:

- Összpontosítsuk figyelmünket a világosabb jelzésekre – arckifejezés, hangzás testhelyzet, gesztusok és tettek!
- A nem-verbális közléseket összefüggéseikben olvassuk!
- Ügyeljünk az eltérésekre!
- Figyeljünk saját érzelmeinkre és testreakcióinkra!

A testbeszéd néha rendkívül tiszta, egyértelmű. Máskor lehet, hogy nehéz megfejtenünk. Ha a figyelő megfelelőképpen jelzi vissza az üzenetet küldő személy testbeszédének értelmezését, a kommunikáció jelentős mértékben javulhat.

A kommunikációs modell nagyon fontos eleme a visszacsatolás, melynek segítségével meggyőződhetünk róla, vajon jól dekódoltuk-e a másik által elmondottakat, illetve őt is biztosíthatjuk afelől, hogy pontosan értjük, amit átél és közölni szeretne.

PROXEMIKA

A kommunikációs környezet alapvetően meghatározza a benne történő információcserét. Az emberi térhasználat, más néven proxemika a különböző kultúrákban eltérő vonásokkal bír. Az ember fejlődése során kölcsönözte az állatvilágból a területhasználat egyes vonásait, mely alapvetően szabályozta a fajok védelmét, szaporodását, az egyes egyedek helyét a csoportban. Az emberi területbirtoklás persze nem csupán a szexuális dominanciát jelzi, de remekül következtethetünk például az értekezleten elfoglalt helyből a munkahelyi erőviszonyokra, a főnökhöz, beosztottakhoz való közelségre, a döntési folyamatban elfoglalt helyre, az információk birtoklására stb.

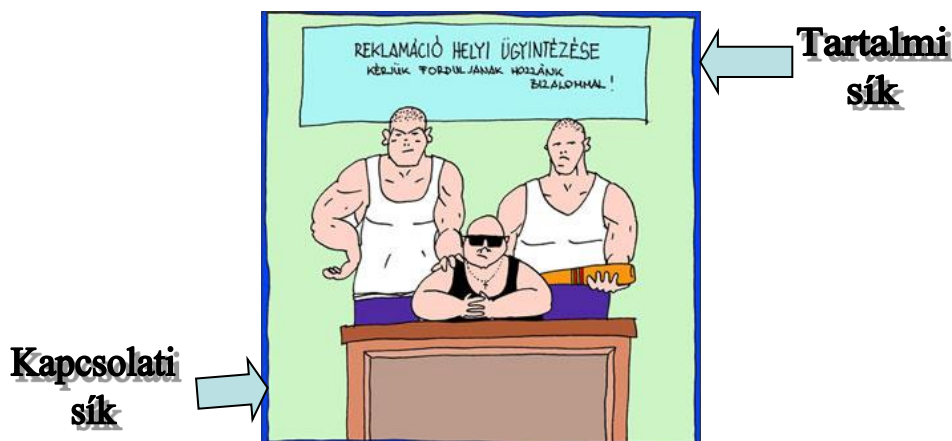
A testbeszéd alkotóelemeként a *proxemika* jeleníti meg az egyének közötti testtávolságot, melyet kommunikációjuk során alkalmaznak. Mindenkit úgynevezett tér-buborék vesz körül, amelyet más szóval zónatávolságokra osztott területeknek is nevezhetünk. Ez a következőképpen vázolható fel egy átlagos európai középosztálybeli személyt tekintve:

1. **Intim zóna** (15-45 cm között) – az összes zónatávolság közül, vitathatatlanul ez a legfontosabb, ezt saját tulajdonunknak tekintjük és csak azoknak a közelálló barátoknak, családtagoknak adunk belépési engedélyt, akik érzelmileg közel állnak hozzánk. Ez a zónatávolság még tovább osztható, mivel létezik egy szoros intim zóna is, amely legfeljebb 15 cm-ig terjed az emberi testtől és ez kizárólag fizikai érintkezés során érhető el;
2. **Személyes zóna** (45-122 cm között) – körülbelül ez az a távolság (karhossz), amely elválaszt minket embertársainktól a mindennapi tevékenységek ellátásában, munkahelyünkön vagy akár egy baráti összejövetelen;
3. **Társadalmi zóna** (122-360 cm között) – ez az a távolság, amely elválaszt bennünket idegenektől, ismeretlenektől és mindazoktól, akiket nem ismerünk elég jól. Egy értekezleten ez a távolság kapcsolja össze az előadót a beosztottakkal.
4. **Nyilvános zóna** (360 cm fölött) – ez az a távolság, amely a legmegfelelőbb, ha egy embercsoporthoz / embercsoporttal beszélünk. A nyilvános előadások terét is ez a távolság jellemzi, itt találkozik az előadó a hallgatósággal.

Háttéranyag 2. csoport – Kommunikációs zajok és szűrők

A KOMMUNIKÁCIÓ SÍKJAI

A kongruencia (hitelesség) törvénye



A nonverbális úton érkezett üzenetek hatékonyabban érvényesülnek, mint a szavak. Amennyiben a nonverbális jelek ellentmondanak a szóbeli csatornán megjelenő kódtartalmaknak, úgy a befogadó inkább azokat, s nem a szóbeli úton érzékelt jelek tartalmát tekintik meghatározónak. Mindezt a kommunikációs síkokra értelmezve a fentebb már említett Paul Watzlawick és munkatársai megfogalmazták a kommunikáció általuk alaptörvénynek nevezett szabályát, miszerint:

Minden kommunikáció két síkon halad, tartalmi és kapcsolati síkon, amikor is az utóbbi definiálja az előbbi.

A tartalmi sík



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

A kommunikáció közben létezik egy tartalmi sík, ahol a szavak továbbítása történik. Nevezhető ez „fejsíknak” is, amelyet a gondolkodó agy vezérel. Itt szóbeli, vagy írásbeli információkat adunk át, vagy fogadunk. Ez az információk tartalmának a síkja.

A kapcsolati sík

Ezzel párhuzamosan azonban érzelmeket is átélünk, és ezeket közöljük is. Bizonyos információt nyomatékosabban, dühösen, kedvesen, vagy hízelegve adunk át, hatást gyakorolva ezáltal a fogadó félre, mely lehet félelem, biztonság, szorongás, vagy éppen megnyugvás. A kommunikációnak nagyon fontos része tehát az a mód, ahogyan kimondunk valamit. Ezek a jelzések határozzák meg a kommunikációs folyamatban résztvevők kapcsolatát, mely lehet pozitív, semleges, vagy negatív jellegű. Ezt a síkot nevezzük tehát kapcsolati síknak.

Kongruencia - avagy a ködben nem hallunk...

Ha a kapcsolat pozitív, vagy semleges, akkor a tartalmi sík szabadnak számít, tehát az információáramlás zavartalan. Ha azonban az adó és a vevő közül az egyik kényelmetlenül, zavartan érzi magát, a kapcsolat fontosabbá válik, mint a tartalom. Ilyenkor a figyelem elterelődik, e nélkül pedig képtelenség odafigyelni a másik félre, lehetetlen a kapott információk feldolgozása. Nem csoda tehát, ha az agresszív hanghordozás, a fenyegető gesztusok, a bizonytalan testtartás, a védekező mozdulatok, a rosszallást, vagy értetlenséget kifejező grimaszok rontják a kommunikáció hatékonyságát.

Ha a kapcsolat negatív, a kapcsolati sík annyira előtérbe kerül, hogy elvesz a tartalom. Az, akinek az ősi agyrészei tevékenyek (ösztönös reakciók, idegesség, félelem, düh), ebben az esetben nem „hallja” többé jól, amit mondanak neki, nem érti meg a beszédet.

Fontos szabály tehát, hogy ha kapcsolati síkon baj van, ne próbáljunk információt átpréselni a tartalmi síkon. A beszélgetést tereljük inkább kapcsolati síkra, amelynek megnyugtatónak, csillapítóknak kell lennie. Addig ugyanis, amíg a másik fél „ködben” van, csak a kapcsolati síkon érkező üzeneteket képes fogni.

Mondhatjuk például ilyenkor, hogy: „Az az érzésem, hogy megbántottalak. Ezt nagyon sajnálom.”

A tartalmi síkra csak akkor térhetünk vissza, ha már sikerült a kapcsolati síkon rendet teremtenünk, s eloszlott a kommunikációs köd. A fenti szabály szellemében megfogalmazódik egy következő kommunikációs törvény:

Kommunikációs zavar esetén mindig az adónak kell kezdeni a zavar elosztatását. Tehát, az ADÁSHIBA elve érvényesül.

Zajok és szűrők

Kommunikációs zajok

A kommunikáció képletének egyik jelentős része a zaj, mely csökkenti a befogadást és elvesz az üzenetből:

- **Fizikai zajok**, – amelyek a külső környezetből érkeznek, ilyen például a közlekedés zaja, a beszélgetés zaja és minden olyan háttérzaj, ami elvonhatja a figyelmet a küldőről. Az üzenet nagy százaléka vész el ilyen zajok miatt.
- **Pszichológiai zajok**, – amelyek az ember elméjében jelentkeznek, ilyen például az **előítélet**. A fogadónak nem szimpatikus a küldő, nem tetszik az öltözete, vagy az, amit képvisel, vagy a bőre színe stb. **Az előítélet lehet olyan "hangos", hogy mielőtt megszólalhatott volna a küldő, a fogadó már eleve kizárta az üzenetet.**
- **Szemantikai zajok** – ezek a nyelvi különbségek. Olyan szavak kifejezések használata a küldő részéről, amit a fogadó nem ért, vagy nem érthet. Ilyen például a szakzsargon használata. A legtöbb szakmának megvannak a sajátos kifejezései, amelyeket csak a bennfentesek érthetnek. Ezen szavak, kifejezések használata megakadályozza a kívülálló hallgatót abban, hogy megértse az üzenetet.



Kommunikációs-szűrők

Mindannyian rendelkezünk kommunikációs szűrőkkel, amelyek megvédnek minket az óriási információ-tömegtől, mely minden pillanatban elárasztaná érzékszerveinket, s lehetetlenné tenné agyunk számára a feldolgozást. Bizonyos esetekben azonban épp ezek a szűrők akadályoznak meg abban, hogy fontos üzenetek eljussanak hozzánk.

A szűrők zsilipként működnek, megszűrrik a befogadó felé érkező kommunikációt, és **csak a programozott, "engedélyezett" tartalmat engedik be.** Ezek a szűrők a következők:

- **Világnézet, kultúra.** Annak alapján működik, ahogy vélekedünk a világról, amilyen a kultúránk. A társadalmi konvenciók, olyan szokások, amiket egy társadalom a többségi elv alapján viselkedési normaként fogad el. Ezeket a viselkedési formákat életünk folyamán megtanuljuk, és ennek alapján szemléljük a világot. Ami ezeknek megfelel, azt a szűrőnk átengedi, ami nem, azt kiszűri.
- **Tudás és tapasztalat.** Az életünk során megszerzett ismeretek összessége, és azok megtapasztalása alapján kialakult gondolkodási rendszer. Ennek megfelelően ítélünk például valamit igaznak, vagy hamisnak. Ami a tudásunknak és tapasztalatunknak nem felel meg, az nem juthat be az elménkbe.
- **Hit és hozzáállás.** A hit az a meggyőződéseken alapuló bizalom, ami alapján jogosan várjuk, hogy megvalósulnak az általunk remélt dolgok. Életünkben a hit



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

lehet a legerősebb mozgatóerő, és ugyanígy a legnagyobb visszatartó erő is. Mozgatóerőként hathat, ha hisszük a remélt dolgok megvalósulását, negatív, azaz visszatartó erőként működik, ha félelmeinknek, hiedelmeinknek adnak teret. Hitrendszerünk határozza meg gondolkodásunkat is, életünk minősége pedig gondolkodásunknak megfelelően fog alakulni. **Sokszor azért nem jut el hozzánk fontos, életünket is befolyásoló információ, mert nem hiszünk az üzenet valódiságában. Gyakran fordul elő, hogy ha tudatosan kikapcsolnánk szűrőinket, akkor akár "életmentő" információ birtokába is juthatnánk.**

- **Minden, ami egyéni, vagyis maga a személyiség.** Amilyen üzeneteket kaptunk a környezetünktől, olyanná vált/válik személyiségünk. Nagyon leegyszerűsítve, ha csupa pozitív hatás ért valakit, akkor az egészséges személyiséggel bír. Abban az esetben viszont, ha sok bírálat és negatív hatás éri, akkor személyisége sérülhet, ami többnyire negatív énképben nyilvánul meg. **Mindenképpen személyiségünknek megfelelően válaszolunk egy bennünket ért hatásra. Sajnos legtöbb esetben nem gondolkodunk, csak az elsajátított sémák szerint, automatikusan reagálunk.**

Tehát csak az az információ juthat be a fogadó észlelési rendszerébe, ami egyezik világnézetével, kultúrájával, hitével, attitűdjeivel, személyiségével. A többi információ fennakad a szűrőkön. **A hatást a szűrőkön átjutott üzenetrész váltja ki, a többi rész, ami fennakadt a szűrőkön, elveszett.**

A szűrőkről azért fontos tudni, mert így kézbe tudjuk venni azok irányítását, azaz tudatosan tudjuk használni őket. **A szűrők ugyan automatikusan működnek, de csak addig, amíg nem tudunk róluk. Ha azonban ismerjük őket, akkor tudatosan kapcsolhatjuk ki vagy be. Nem kell reagálnunk, hanem gondolkodhatunk és így juthatunk helyes felismerésre, hogy elfogadjuk az üzenetet, vagy visszautasítjuk azt.**

A szűrők működése

Szelektív expozíció: megválogatjuk, milyen információnak tesszük ki magunkat. Eleve eldöntjük, hogy kitesszük magunkat egy üzenetnek, vagy nem. Pl.: Nem nézem meg azt a filmet.

Szelektív figyelem: kitesszük magunkat az üzenetnek, de nem figyelünk. Lehet, hogy nem nagyon érdekel az üzenet témája, de az is lehet, hogy a küldő az, aki nem érdekel minket. Előfordulhat, hogy csak egyszerűen fáradtak vagyunk, vagy más fontos dolog jár az eszünk.

Szelektív megértés: bár kitesszük magunkat az üzenetnek, figyelünk is, de mégsem értjük, vagy félreértjük azt. Ez adódhat a már említett nyelvi különbségekből, szakszargonból vagy éppen eltérő tudás- és ismeretszintből. Például egy ügyvédi fogalmazványt – ha nem vagyunk jogászok – legalább kétszer kell elolvasni, hogy egyáltalán sejtjük, miről szól, pedig a leírt szavak mindegyikét ismerjük. Ám abban az

összefüggésben, ahogy papírra vetik, gyakran mégsem nem értjük, mert a jogi fogalmazás sajátosan kialakult nyelvezet szerint történik.

Szelektív befogadás: kitettük magunkat az üzenetnek, figyelünk és értjük is, de mégsem fogadjuk el. Kritizáljuk az üzenetet, mert nem egyezik meg világnézetünkkel, tapasztalatainkkal, hitrendszerünkkel, személyiségünkkel.

A szűrők automatikusan működnek. A befogadó gyakran nem is tudja, hogy léteznek ezek a szűrők. **Sőt még azzal sincs tisztában, hogy a működő szűrők esetleg megfosztják attól, hogy teljes egészében eljusson hozzá az üzenet.** Mivel a befogadó saját személyisége, hite, világnézete, kultúrája és tapasztalatai alapján dekódolja az üzenetet, fel sem merül benne, hogy bármi is elveszett volna az üzenetből.

Félreértések a kommunikációban

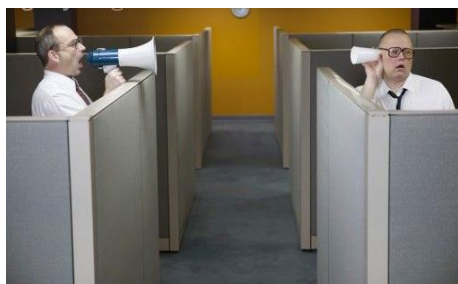
A félresiklott kommunikáció egyik alapvető oka, hogy a dekódolás mindig találgatás.

Halljuk ugyan a másik személy szavait, és képesek is vagyunk rá, hogy tetteit nyomon kövessük, de csak következtetni tudunk, mit is jelentenek a szavak és a tettek.

Egy személy viselkedését könnyű megfigyelni – azok ugyanis láthatóak. Ugyanennek a személynek a gondolatai azonban nem ilyen könnyen megfigyelhetők. Az egyetlen nyomravezető számunkra a személy viselkedése (szavak és tettek).



Kommunikációs korlátok



Beszélgetéseinkbe gyakran viszünk kommunikációs korlátokat, melyek a közlés eredményét tekintve hátráltató tényezők. E korlátok megrontják a kommunikációt, s a benne résztvevők egymáshoz fűződő viszonyát. Kiemeljük ezek közül azokat, melyek a leggyakrabban jelennek meg, mint a kommunikáció „megrontói”.

A kommunikációs blokkolások sajnálatos hatása sokféle és változatos lehet. Gyakorta kicsinyítik a másik önbecsülését. Hajlamosak rá, hogy defenzív viselkedést, ellenállást és sértődést váltsanak ki. Függőséghez, visszahúzódáshoz, a legyőzöttség vagy meg nem felelés érzéséhez vezethetnek. Csökkentik annak valószínűségét, hogy a másik megtalálja problémájához a megoldást.

Minden egyes ilyen akadály „érzelem-blokkoló”; csökkenti az esélyét, hogy a másik konstruktívan tudja kifejezni saját, valós érzelmeit. Mivel a kommunikációs akadályok erősen fokozzák az említett, negatív eredmények kockázatát, ismételt alkalmazásuk a kapcsolat maradandó károsodását eredményezheti.



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Carl Rogers ezeket nevezte **az interperszonális kommunikáció „piszkos tizenkettő”-jének**. Mindegyikben benne van (néha elég nyíltan) az üzenetet küldő megváltoztatásának – inkább, mint elfogadásának – szándéka: az üzenetet küldő személy azt a kívánalmat (gyakran kényszerítést) kommunikálja, hogy a másik fél gondolkodjon, érezzen, viselkedjen másképpen.

Ezek tehát az el nem fogadás közlésének az eszközei, melyek három nagy csoportba sorolhatók:

Ítélezés (amikor jóváhagyjuk, vagy helytelenítjük a másik személy kijelentéseit)

- **Kritizálás:** Negatív módon értékelünk valakit.

Magadnak köszönheted!
Bután viselkedsz.
Nem vagy képben.
Nincs igazad.

- **Címkézés:** Ha címkézünk, azzal önmagunkat, s másokat is sztereotipizálunk, s ezzel kiszorítva az emberi érzelmeket, az egyediséget.

Micsoda idióta!
Tipikus nő!
Minden férfi lusta.
Úgy beszélsz, mint egy mérnök.

- **Diagnosztizálás:** Annak elemzése, miért viselkedik valaki úgy, ahogy. Ahelyett, hogy a lényegre figyelnénk, rejtett motívumokat keresünk.

Az egészséget azért csinálod, hogy bosszants!
Azt hiszed, jobb vagy nálam, mert diplomád van?
Mindig bajod van a felettesekkel.
Neked üldözési mániád van.

- **Értékelő dicséret:** Pozitív értékelés, ami mögött rejtett érdek áll.

Te olyan ügyes vagy, megtennéd helyettem?
Máskor is remekül megoldottad.
Te ehhez jobban értesz.
A kisujjadban van.

Megoldások közlése (amikor másoknak megoldásokat sugallunk)

- **Utasítás:** Kényszerítően sugallt, erőszakkal alátámasztott megoldás. Ilyen esetben gyakori az ellenállás, ennek pedig szabotázs lehet a következménye. Az utasítások arra céloznak, hogy a másik gondolata bizonytalan, így hajlamosak aláásni az önbecsülést.

Elvárom tőled, hogy ezt csináld!
Kérj bocsánatot tőle!
Hagyd abba!



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

- *Fenyegetőzés:* A büntetés kilátásba helyezésével együtt megjelenő sugalmazás.

Meg ne próbáld, ha jót akarsz!
Jobb lesz, ha ezt teszed, vagy...
Figyelmeztetek, ha azt csinálod...
Eszedbe ne jusson!

- *Moralizálás:* Annak közlése, mit kellene tennie a másinak. Mindig „volna” és „kellene” fordulatokban gazdag, eredménye szorongás, neheztelés, színlelés.

Meg kellene mondani neki, hogy sajnálod.
Illene megpróbálnod...
A te felelősséged ezt megtenni...
Ezt kellene csinálnod...

- *Túlzott mérvű kérdezgetés:* A megrögzött kérdezősködés kisiklatja a társalgást.

Nem bántad meg?
Sajnálod, hogy így történt?
Kértél tanácsot valakitől?
Ki befolyásolt?

- *Tanácsadás:* Megoldás kínálata a másik fél problémájára, ami burkoltan azt jelzi, „én jobban tudom”, „te ostoba vagy, hogy nem jöttél rá”. A tanácsot adó gyakran nincs tisztában a körülményekkel, érzelmekkel, melyek a felszín alatt húzódnak.

Ha neked volnék, jól megmondanám a magamét.
Engedd, hogy azt javasoljam...
Én a helyedben...
Ne hagyd, hogy kihasználjanak!

A másik aggodalmának megkerülése

- *Elterelés:* A másik problémáiról saját témánkra váltunk. Oka a hatékony figyelem hiánya, a saját problémánk előtérbe állítása, a beszélgetés alatt megjelenő érzelmek kényelmetlenségéből menekülés.

Tényleg, erről jut eszembe...
Próbálj nem gondolni rá, amíg nem pihened ki magad!
Menjünk ebédelni és felejtsük el az egészet!
Csak gondold, hogy problémáid vannak!

- *Logikus érvelés:* Amikor a másik személy stressz alatt van, a logikus megoldások felkínálása még dühítőbb lehet. A logika tényekre összpontosít, elsöpörve az érzelmeket.

Nézzük csak a tényeket! Ha nem tetted volna, most nem lennénk ilyen helyzetben.
A tények amellet szólnak, hogy...
Engedd, hogy a tényeket elmondjam neked.
A tapasztalat azt mondja nekünk...



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK
STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

- *Megnyugtatás:* Próbálkozás a másik negatív érzelmeinek feloldására.

Minden rendbe jön, meglátod. Nyugodj meg! Holnap másként érzed majd... Mit izgatod magad ilyenek miatt?
--

A fentieket végiggondolva rájöhethetünk, hogy melyik akadályt kívánjuk leginkább megszüntetni, és nagyban segítheti kommunikációnk hatékonyságát, ha arra összpontosítunk, hogy a felismert akadályt elhárítsuk. Ennek legkönnyebb módja, ha egy rossz szokást egy jóval helyettesítünk. Ha például felismerjük, hogy előszeretettel adunk tanácsokat másoknak, jó, ha nagy gondot fordítunk arra, hogy ezt kitöröljük a kommunikációnkból. Persze ehhez nagyfokú önuralomra van szükségünk, de gyakorlással elsajátítható mindez, hiszen rossz szokásainkat is éveken át gyakoroltuk, mire eljutottunk rutinos alkalmazásukhoz.

Háttéranyag 3. csoport – Hatékony kommunikáció

Hatékony kommunikáció



Ébrenlétünk több mint 80%-át információk átadásával, vagy információ-szerzéssel töltjük. Nem mindegy azonban, hogy ez a tevékenységünk mennyire eredményes.

A hatékony kommunikáció lehetővé teszi számunkra, hogy meglévő készségeinket maximálisan kihasználva sikereket érjünk el.

A kommunikáció szerencsés esetben kétirányú folyamat, tehát lehetővé kell tenni mások számára is, hogy hatékonyan tudjanak kommunikálni velünk. Ez ugyanis a mi hatékonyságunkat is növeli. Saját üzeneteink átadásán kívül fontos a másikat is meghallgatni és megérteni.

Gyakori hibák a beszélő részéről

- ☞ Nem rendezi a gondolatait, mielőtt beszél.
- ☞ Pontatlanul fejezi ki magát.
- ☞ Zavaróan sok dolgot akar egy kijelentéssel elmondani. A hatékonyság bizonyos mértékig a rövidezséggel növekszik.
- ☞ Túl sok ötletet visz a kijelentéseibe. Ezek gyakran megnehezítik az átfogó megértést a partner számára.
- ☞ Bizonytalansága miatt mindig tovább beszél anélkül, hogy felbecsülné partnere befogadóképességét.
- ☞ Féltreérti az előtte szóló mondanivalójának bizonyos pontjait, és ezért nem arra válaszol, hanem oldalra siklik: a beszélgetés nem halad előre.

Gyakori hibák a hallgató részéről

- ☞ Nincs osztatlan figyelme.
- ☞ Már a válaszra gondol, és azt próbálja összeállítani ahelyett, hogy figyelmesen hallgatna a partnerére. Eredmény: elfelejti, hogy mit mondtak, és hogy ő mit akar mondani.
- ☞ Hajlamos arra, hogy részleteket halljon meg, és esetleg ezeken hevül fel ahelyett, hogy az egész közlés lényegét és a fontos dolgokat fogná fel.
- ☞ Továbbgondolja a beszélő gondolatait – többet gondol bele, mint amennyit a partner mondott. A kiegészítő kommunikáció könnyen tévútra visz.



AZ INTERPERSZONÁLIS KAPCSOLATOK SZEMPONTJÁBÓL FONTOS JÁRTASSÁGOK

- **Figyelésbeli jártasság:** Lehetővé teszi, hogy valaki tényleg megérthesse, amit a másik mond. Ide tartoznak a visszajelzés megfelelő módozatai, hogy a másik személy érezze, problémáit és érzelmeit megértettük. (Aktív meghallgatás)
- **Önkifejezésbeli jártasság:** Verbális és nonverbális viselkedési módok, melyek lehetővé teszik, hogy mások feletti uralom, mások manipulálása, irányítása, vagy másokkal való visszaélés nélkül legyen fenntartható tekintélyünk, legyenek kielégíthetők szükségleteink és megvédhetők jogaink. (Asszertív kommunikáció)
- **Konfliktus-megoldásbeli jártasság:** Lehetővé teszi, hogy kezelni tudjuk az emocionális kavargást, mely tipikus kísérője a konfliktusoknak. (Konfliktusmegoldó stratégiák)
- **Az együttműködésen alapuló, probléma-megoldásbeli jártasság:** A mindkét fél számára kielégítő megoldás egy módja, hogy feloldhassák az ellentmondásokat.
- **Empátia**

A jártasság kiválasztása lehetővé teszi, hogy eldönthessük, mely kommunikációs jártasságot használjuk egy adott helyzetben.

A PROBLÉMAMEGOLDÁST (SEGÍTSÉGNYÚJTÁST) ELŐSEGÍTŐ VÁLASZOK

Ajtónyitogatók

Ezekkel a bátorító mondatokkal képletesen „kinyitjuk az ajtót” beszélgetőpartnerünk előtt:

„Tudok segíteni valamit az ügyben?”

„Segítené, ha beszélne ról?”

„Nekem van időm, ha neked is. Akarsz beszélni róla?”

„Igazán szeretnék segíteni, ha tudok!”

Akinek problémája van, általában fél attól, hogy másokra erőlteti magát, elveszi az idejüket, terheli őket. Rendszerint bizonyos megnyugtatóra van szükség a meghallgató részéről, hogy készséggel vállalja a segítő szerepét.

Elfogadó visszajelzések („biccentők”)

Ezekkel biztosíthatjuk beszélgetőpartnerünket, hogy – miközben beszél – nem kalandoztunk el, nem a saját gondolatainkkal vagyunk elfoglalva:

Szemkontaktus (a legfontosabb)

Fejbólintás

„Érdekes”

„Látom”

„Értem.”

„Tényleg?”



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

„Aha”

Aktív meghallgatás

Saját üzeneteink átadásán kívül fontos a másikat is meghallgatni és megérteni. Ezt a technikát **aktív meghallgatásnak** hívják és hét nagyon egyszerű lépésből áll:

1. Függessz fel, amit épp csináltál, és nézz beszédpartneredre!
2. Ne csak a szavaira figyelj, próbáld a hozzájuk kapcsolódó érzelmeket is dekódolni!
3. Őszintén érdeklődj az elmondottak iránt!
4. Fogalmazd újra a másik által elmondottakat!
5. Időnként tegyél fel tisztázó kérdéseket!
6. Próbáld azt is figyelemmel kísérni, benned milyen érzések, benyomások keletkeznek a hallottak alapján!
7. Ha neked is ki kell fejtened az álláspontod, ezt csak azután tedd, miután meghallgattad beszédpartnered!

Ezek ugyan roppant egyszerű lépések, mégis nagy gyakorlat, mély önismeret és emberismeret, valamint igen fejlett empátiás készség szükséges ahhoz, hogy valaki hitelesen tudja őket alkalmazni. Amikor magas szinten műveljük ezt a technikát, ilyesmit üzenünk beszédpartnerünknek:

Átélem, amit érzel.

Értem, hogyan látod most a dolgokat.

Az aktív meghallgatás meglepő eredményessége abban áll, hogy a felelősséget teljesen annál a személynél lehet hagyni, akinek valamilyen problémája van, ám ezzel egyidejűleg a meghallgató fél katalizátor szerepet tölt be, tehát segíti az érintettet abban, hogy végigjárja a problémamegoldási folyamatot saját válaszának megtalálásához.



Az asszertivitás elméleti alapjainak bemutatása

CÉL

- A gyakorlat célja az asszertív, passzív és agresszív viselkedésmód külső jegyeinek egyértelmű beazonosítása
- A sikeres tudásátadás eszközkészletének elsajátítása, megosztása
- A gyakorlat célja a feladatok közös értelmezése, az egységes végrehajtás biztosítása érdekében

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület

- Asszertív kommunikáció
- Önismeret
- Ismeretátadás
- Tréneri kompetenciák bővítése

Résztvevők

A tréner és a teljes csoport három kiscsoportban

Időigény

30 perc

Eszközök

MENTOR_pályakezdő_forgatókönyv_vázlat

MENTOR_pályakezdő_gyakorlatok_leírása

Forrás

A szerzők saját gyakorlata

FELADAT

Általános leírás

A tréner három kiscsoportot alakít ki. A három csoport az agresszív, passzív, asszertív jelenlét nonverbális jeleit összegyűjti, és testbeszéddel bemutatja a többieknek, a háttérből pedig a kiscsoport tagjai tipikus mondatokkal narrálják a testbeszédet.

A csoportok az alábbi módszertani szempontok szerint dolgozzák fel a feladatokat.

Szempontok:

- A feladat célja és szerepe
- A feladat instrukciói és kérdései



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

- A feladat lehetséges alternatívái

A szempontok tisztázását követően a kiscsoportok egymás után bemutatják a feladatot, majd a teljes csoport megbeszéli a tanulságokat.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner kialakítja a kiscsoportokat és elmondja az instrukciókat a csoport tagjainak.	2 perc
2.	A kiscsoportok feldolgozzák a helyzeteket.	8 perc
3.	A kiscsoportok bemutatják a helyzeteket, majd a teljes csoport összegyűjti a tanulságokat és az alternatívákat.	20 perc

Tréneri információk:

- A feladatok feldolgozásánál fel kell hívni a figyelmet az instrukciók és megbeszélési szempontok fontosságára.
- A legfontosabb tanulságokat érdemes flip-charton rögzíteni.
- A feladat kiadásánál a tréner hangsúlyozza, hogy az egyik cél, hogy lehetséges helyettesítő feladatokat gyűjtsünk, és ezek bekerülnek a mentori tréning forgatókönyvébe.
- Az összegyűjtött alternatív feladatokat rögzítse a tréner.

A megbeszélés szempontjai

- Mi okozott nehézséget az adott feladatnál?
- Mire kell különösen odafigyelni?
- Hogyan vezetnétek végig a gyakorlat feldolgozását?
- Milyen tanulságokra lehet a feladatot kifuttatni?
- Milyen feladatokat használnátok e helyett?



Az asszertivitás gyakorlatai

CÉL

- A mentori képzés asszertív kommunikációval foglalkozó gyakorlatainak módszertani feldolgozása.
- Az asszertivitás gyakorlatainak közös értelmezése és a levezetés gyakorlása
- A lehetséges alternatív gyakorlatok gyűjtése

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület

- Asszertív kommunikáció
- Ismeretátadás
- Tréneri kompetenciák bővítése

Résztvevők

A tréner és a teljes csoport három kiscsoportban

Időigény

30 perc

Eszközök

MENTOR_pályakezdő_forgatókönyv_vázlat

MENTOR_pályakezdő_gyakorlatok_leírása

Forrás

A szerzők saját gyakorlata

FELADAT

Általános leírás

A tréner két csoportot alakít ki. A csoportok megkapják a következő két feladat egyikének leírását, majd módszertani szempontból elemzik ezeket. Az elemzések alapján a nagykörben prezentálják a feladatot, és ha marad idő, akkor a nagycsoport által választott egyik feladatot valaki le is vezeti.

- **Rapid randi**
- **A mentorált beszámolója**

A csoportok az alábbi módszertani szempontok szerint dolgozzák fel a feladatokat.
Szempontok:



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

- A feladat célja, alkalmazási területei
- A feladat levezetését segítő tréneri információk
- A feladat feldolgozását segítő kérdések és szempontok
- A feladat lehetséges alternatívái

A szempontok tisztázását követően a kiscsoportok egymás után bemutatják a feladatokat, majd a teljes csoport megbeszéli a tanulságokat.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner kialakítja a kiscsoportokat és elmondja az instrukciókat a csoport tagjainak. Ezek szerint a csoportoknak a megadott szempontok alapján módszertanilag fel kell dolgozni a kapott feladatot.	2 perc
2.	A kiscsoportok az általános leírásban szereplő szempontok alapján feldolgozzák a gyakorlatokat.	8 perc
3.	A kiscsoportok bemutatják a gyakorlatokat, majd a teljes csoport összegyűjti a tanulságokat és az alternatívákat.	20 perc

Tréneri információk:

- A feladatok feldolgozásánál fel kell hívni a figyelmet az instrukciók és megbeszélési szempontok fontosságára.
- A legfontosabb tanulságokat érdemes flip-charton rögzíteni.
- A feladat kiadásánál a tréner hangsúlyozza, hogy az egyik cél, hogy lehetséges helyettesítő feladatokat gyűjtsünk, és ezek bekerülnek a mentori tréning foratókönyvébe.
- Az összegyűjtött alternatív feladatokat rögzítse a tréner.

A megbeszélés szempontjai

- Mi okozott nehézséget az adott feladatnál?
- Mire kell különösen odafigyelni?
- Hogyan vezetnétek végig a gyakorlat feldolgozását?
- Milyen tanulságokra lehet a feladatot kifuttatni?
- Milyen feladatokat használnátok e helyett?



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001
PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK
STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Melléklet
Gyakorlat leírás 1. csoport – Rapid randi

Határozzátok meg a gyakorlat CÉLJAIT!

-
-
-
-

ALAPINFORMÁCIÓK

Gyűjtsétek össze a gyakorlat ALKALMAZÁSI TERÜLETEIT!

-
-
-
-

Résztvevők

A tréner és a teljes csoport párokban

Időigény

30 perc

Eszközök

MENTOR_pályakezdő_forgatókönyv_vázlat

MENTOR_pályakezdő_gyakorlatok_leírása

Forrás

A szerzők saját gyakorlata

FELADAT

Általános leírás

A tréner párokat alakít ki a csoporttagokból, akiket szemben ültet egymással, sorba rendeződve. A tréner felvezeti a gyakorlatot, felhívja a figyelmet a nehézségekre, megkérdezi, honnan tudják, hogy figyel rájuk a beszélgető partnerük, és elmondja a gyakorlat menetét, és a szabályokat:

1. A tréner ad beszédtemákat, amiről egyszerre beszélnek a párok.
2. Páronként csak egy ember beszélhet 1 percig, a másik aktívan hallgatja, de csak nonverbális jeleket alkalmazhat.
3. 1 perc után – tréneri jelzésre - szerepet cserélnek, és aki eddig hallgató volt, az beszél ugyanarról a témáról 1 percig, amíg a másik aktívan hallgatja.
4. A 2. perc letelte után – a tréner jelére – az egyik sor tagjai egy széssel tovább ülnek, és a következő témáról már a következő partnernek beszélnek.



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

5. A gyakorlat addig tart, amíg mindenki ismét vissza nem kerül az eredeti párjához. Itt lehet +1 bonus kérdést adni.
6. Az utolsó beszélgetés után a tréner megkéri a csoportot, nyissák meg a sorokat körre, és mondják el, mi volt nehezebb: hallgatni, vagy beszélni, és miért.

Lehetséges beszédtemák:

- Három kívánság
- Első szerelem
- Első nap a jelenlegi munkahelyen
- Kedvenc hely a világban
- Legnagyobb tévedésem...
- 10 év múlva
- Ha nem az lenne a munkám, ami...
- Ami legbosszantóbb számomra...
- Amit most másképp látok...
- Miről adnék interjút?
- Amire kíváncsi lennék...
- Ha én lennék a világ ura...

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner kialakítja a párokat és elmondja az instrukciókat a csoport tagjainak, összegyűjtik közösen az aktív meghallgatás elemeit.	5 perc
2.	A páros beszélgetések lezajlanak.	páronként 2 perc + a témákra 3 perc
3.	A csoport tagjai beszámolnak a személyes élményeikről, majd a teljes csoport összegyűjti a tanulságokat és az alternatívákat.	20 perc

Gyűjtsétek össze a levezetést segítő TRÉNERI INFORMÁCIÓKAT!

-
-

Gyűjtsétek össze a gyakorlat feldolgozását segítő KÉRDÉSEKET és a megbeszélés SZEMPONTJAIT!

-
-



Melléklet

Gyakorlat leírás 2. csoport – A mentorált beszámolója

Határozzátok meg a gyakorlat CÉLJAIT!

-
-
-
-
-

ALAPINFORMÁCIÓK

Gyűjtsétek össze a gyakorlat ALKALMAZÁSI TERÜLETEIT!

-
-
-
-

Résztvevők

A tréner és a teljes csoport párokban

Időigény

40 perc

Eszközök

MENTOR_pályakezdő_forgatókönyv_vázlat

MENTOR_pályakezdő_gyakorlatok_leírása

Forrás

A szerzők saját gyakorlata

FELADAT

Általános leírás

A trénernek felolvasnia egy fiktív mentorált önértékelését. A résztvevők feladata, hogy csoportokban a mentoráltak szóló kérdéseket fogalmazzanak meg, melyek célja a helyzet mélyebb megismerése. A csoportok egyesével felolvasnia a kérdéseiket, amelyeket a tréner rendszerezve (zárt és nyitott kérdések) rögzítenek a táblán. Ezután végigbeszéli a rendszerezés szempontjait és a megbeszéli a különböző kérdéstípusok használatának lehetőségeit.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner felvezeti a gyakorlatot azzal, hogy a következőkben a kérdezőtechnikaival fog a csoport foglalkozni.	2 perc
2.	A tréner csoportokat alakítanak ki, majd felolvassák egy fiktív mentorált folyamatbeli önértékelését.	3 perc
3.	A csoportok azt a feladatot kapják, hogy kérdéseket fogalmazzanak meg a fiktív mentorálthoz. A cél az, hogy mentorként minél jobban megismerjék az önértékelés háttérében zajló folyamatokat. A kérdéseket egy-egy post-it lapra kell felírniuk.	10 perc
5.	A kérdéseket a csoportok egyesével felolvassák, majd a tréner rendszerezve (pl.: kiegészítendő, választó, eldöntendő) felteszi a post-it lapokat a FC táblára.	15 perc
6.	A tréner megkérdezi a csoportot, hogy szerintük milyen szempontok szerint rendszerezte a kérdéseket, majd beszélgetést kezdeményez az egyes kérdéstípusok alkalmazhatóságáról.	10 perc

Gyűjtsétek össze a levezetést segítő TRÉNERI INFORMÁCIÓKAT!

-
-

Gyűjtsétek össze a gyakorlat feldolgozását segítő KÉRDÉSEKET és a megbeszélés SZEMPONTJAIT!

-
-

Itt látható Molnár Viktória beszámolója.

Szerintem teljesen jól belerázódtam a munkába, az elmúlt hónapokban.

Az utóbbi hetekben már szinte mindig a határidő előtt készen voltam a feladatokkal. Örülök, hogy hasznosítani tudtam az iskolában tanultakat is, és ennek köszönhetően volt, hogy gyorsabban készen lettem, mint az idősebb kollégák, akik már évek óta itt dolgoznak. Szerintem ez nagyon fontos, hogy haladjanak, pörögjenek az ügyek. Ezért nem is értettem, hogy a kollégák miért akadnak ki egy-két formai apróságon, ami elkerülte a figyelmem. Azt sem tudom, hogy te, mint mentor miért kifogásolod ezeket.



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK
STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Nem bírom, hogy néhány idősebb nő az osztályon gyerekként kezel. Azt nem bánom, hogy tanítgatnak, de ők is meghallgathatnának engem, mert tudok olyan dolgokat, amiket ők még nem tanultak. És a számítógépet is ezerszer jobban tudom kezelni. Nagyon fura például az, hogy a mobilt egyáltalán nem használják, pedig az Okmányapp, vagy a Cégradar nekik is megkönnyítené a munkájukat.

De ezek nem olyan fontos dolgok, tetszik nekem ez a hely, meg jól is fog mutatni az önéletrajzomban. Barátságosak, jó fejek a munkatársak, az idősebbek is, nincs velük semmi problémám. A mentoromat különösen kedvelem, tényleg mindenben próbál segíteni.



Mentori beszélgetés a folyamat három szakaszában

CÉL

- A tréningelem célja a mentori tréningre tervezett kommunikációs helyzetgyakorlatok megjelenítése, kipróbálása, a résztvevők felkészítése a gyakorlat levezetésére és feldolgozására.

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület

- Mások megismerése
- Kommunikáció
- Motiváció
- Tréneri kompetenciabővítés

Résztvevők

Teljes csoport, kiscsoportokban dolgozva, majd akváriumgyakorlat

Időigény

90 perc

Eszközök

FC papírok, filctollak, instrukciós lapok, megfigyelőlapok

Forrás

A szerzők saját gyakorlata

FELADAT

Általános leírás

A tréner felvezetik a gyakorlatot azzal a csoportnak egy olyan feladatot kell megoldania, amely kifejezetten a mentori kommunikációs helyzetek (orientáló beszélgetés, fejlesztő beszélgetés, értékelő beszélgetés) feldolgozását célozza. A tréner hat párt alakít ki. Minden pár megkap egy szereplapot és felkészül az adott – vagy mentori vagy mentorálti – szerepre. A szerepet az pár egyik tagjának kell majd eljátszani. A helyzetgyakorlatok közül idő függvényében egyet vagy kettőt akváriumban lejátsszanak, majd csoport módszertani szempontból feldolgozza azt.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner felvezeti a gyakorlatot azzal, hogy bemutatja azt a három kommunikációs helyzetet (orientáló beszélgetés, fejlesztő beszélgetés, értékelő beszélgetés), amellyel a gyakorlat foglalkozik.	1 perc
2.	A tréner kialakítja a párokat, majd elmondja, hogy egy szerepjátékban kell majd a párok egy-egy tagjának részt vennie.	10 perc
3.	A tréner kiosztja a szereplapokat. Három pár mentori, míg három pár mentorált szerepet kap. A párok feladata, hogy egyiküket felkészítsék egy mentori kommunikációs helyzetben (orientáló beszélgetés, fejlesztő beszélgetés, értékelő beszélgetés) való részvételre.	
4.	A résztvevők felkészülnek a feladatra.	
5.	Az első beszélgetés előtt a tréner kiosztja a megfigyelési szempontokat a körben ülőknek. Minden megfigyelő más szempontból értékeli az eseményeket. A megfigyelők elsősorban a mentor viselkedésére és kommunikációjára fókuszálnak.	1 perc
6.	Akváriumhelyzetben lezajlik a kapcsolatfeltevő és orientációs beszélgetés.	10 perc
7.	A többi szereplap és szituáció tartalmát a párok csak szóban prezentálják.	
8.	A csoport módszertani szempontból feldolgozza a gyakorlatot. A tréner három kiscsoportot alakít ki, és a kiscsoportok egy-egy módszertani szempont szerint értékeik a feladatot. A szempontok a következők: - a gyakorlat célja, szerepe és helye a tréningen (mit üzenhet a gyakorlat a résztvevőknek; milyen tanulságokat lehet levonni belőle, hol helyezkedhet el a tematikában) - a gyakorlathoz kapcsolódó kérdések és instrukciók (hogyan instruálnád a gyakorlatot, milyen kérdésekkel lehetne feldolgoztatni, mire kell figyelni a gyakorlat levezetésekor) - alternatív gyakorlatok gyűjtése (ugyanezt a témát mivel lehetne még feldolgozni)	

Tréneri információk:

- A helyzetgyakorlat előtt tisztázni kell a három kommunikációs szituáció lényegi elemeit.

Variáció a gyakorlat megvalósítására:



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Ha aktív és érdeklődő a csoport minden tagja, a mentor – mentorált beszélgetéseket háromfős csoportokban is meg lehet tartani. Ebben az esetben:

- A három fős csoportból mindenki lesz mentor, mentorált és megfigyelő is a három szituációban.
- Az egyes szituációkra a szereplők egyedül készülnek fel.
- A megfigyelők megkapják az összes szempontot, ami alapján visszajelzést kell adniuk. Érdemes ezért a megfigyelési lapból szempontonként különválasztott és egyben hagyott példányokkal is készülni.
- Ebben a variációban az időtartamok így változnak:
 - Felkészülés 3x6 perc
 - Beszélgetés 3x15 perc
 - Visszajelzés 3x6 perc
 - Mindhárom beszélgetés után a háromfős csoportok nagycsoportos élménymegosztása 1x12 perc

A megbeszélés szempontjai:

- Mi okozott nehézséget az adott feladatnál?
- Mire kell különösen odafigyelni?
- Hogyan vezetnétek végig a gyakorlat feldolgozását?
- Milyen tanulságokra lehet a feladatot kifuttatni?
- Milyen feladatokat használnátok e helyett?



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Mellékletek

Kapcsolatfeltevő és orientációs beszélgetés Instrukciós lap a MENTORNAK

Önt mentorként jelölték ki egy pályakezdő fiatal mellé, akit vezetője már be is mutatott Önnek. A fiatal kollégával egyeztetve, hamarosan sor kerül Önök között a folyamat első beszélgetésére, amit kapcsolatfeltevő és orientációs beszélgetésnek nevezünk.

Készüljön fel a beszélgetésre, majd folytassa le a beszélgetést, vagy annak egy részét a tréner által megadott időtartamban. A felkészüléshez és a beszélgetés során az alábbiakat vegye figyelembe:

- A felkészülés elején egyeztetheti a mentorált kollégával, hogy mely szervezet mely munkakörében jelenítik meg a mentori helyzetet.
- A beszélgetés típusának megfelelően tervezze meg a struktúrát, és ezt lehetőség szerint kövesse a megbeszélés során.
- Használja a tréningen megismert technikákat a beszélgetés típusának megfelelően.

Önt saját szervezeti egységében kijelölték a pályakezdők beilleszkedését segítő mentornak. A feladatnak, bár nem kérte, örült, mert szívesen támogatja az újakat és változatosságot is hoz eddigi munkájába.



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

**PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK
STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA**

**Kapcsolatfelvevő és orientációs beszélgetés
Instrukciós lap a MENTORÁLTNAK**

Ön fiatal pályakezdő és egyben új belépő egy szervezetnél, ahol vezetője mentort jelölt ki Önnek. A mentorával már találkozott, bemutatkoztak egymásnak, és a mentor kérésére hamarosan leülnek a mentori folyamat első beszélgetésére.

Képzelve magát egy pályakezdő fiatal helyzetébe, és készüljön fel a beszélgetésre. A felkészüléshez és a beszélgetés során az alábbiakat vegye figyelembe:

- A felkészülés elején egyeztetheti a mentorral, hogy mely szervezet mely munkakörében jelenítik meg a helyzetet.
- Gyűjtse össze azokat kérdéseket, gondolatokat, amelyekkel az Ön tapasztalatai / elképzelései szerint egy pályakezdő érkezhet a szervezethez, illetve a mentorával való első találkozóra.
- A beszélgetés során igyekezzon minél inkább a szerepének megfelelően viselkedni, akkor is, amikor a mentora szavaira, megnyilvánulásaira reagál.



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Ismeretátadó és fejlesztő beszélgetés Instrukciós lap a MENTORNAK

Ön másfél hónapja mentora fiatal, pályakezdő kollégájának. Eddigi tapasztalatai alapján a kolléga igyekszik megfelelni a munkakörben elvárt feladatoknak, egyre több részfeladatot tud rábízni.

Észrevett azonban néhány dolgot, amin Ön szerint a kollégának változtatnia kell.

Egyrészt nagyon lassan halad az írásbeli feladatokban, és emiatt az idejét sem tudja elég jól beosztani. Igaz, az írott anyagai nagyon precízek.

Másrészt van egy jelentős szakmai feladat, amelyet láthatóan egyáltalán nem ért, ezért ebben rendszeresen alapvető hibákat vét. Ön szerint egy ide érkező kollégának ezt már eleve tudnia kellene.

Mindemellett két idősebb kollégája is kifogásolta a fiatal viselkedését velük szemben. Állításuk szerint tiszteletlenül beszélt velük már több alkalommal.

Most egy beszélgetést kezdeményez mentoráltjával, hogy a fent vázolt dolgokban előre tudjon lépni.

Készüljön fel a beszélgetésre, majd folytassa le a beszélgetést, vagy annak egy részét a tréner által megadott időtartamban. A felkészüléshez és a beszélgetés során az alábbiakat vegye figyelembe:

- A felkészülés elején egyeztetheti a mentorált kollégával, hogy mely szervezet mely munkakörében jelenítik meg a mentori helyzetet. Ebben igazodjanak az Ön szakmai területéhez (a következő pont miatt).
- Magyarázza el a mentoráltjának, hogyan kell jól végezni azt a szakmai feladatot, amiben rendszeresen hibázik.
- A beszélgetés típusának megfelelően tervezze meg a struktúrát, és ezt lehetőség szerint kövesse a megbeszélés során.
- Használja a tréningen megismert technikákat a beszélgetés típusának megfelelően.



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Ismeretátadó és fejlesztő beszélgetés Instrukciós lap a MENTORÁLTNAK

Ön másfél hónapja van a szervezetnél, ahol alapvetően jól érzi magát és úgy gondolja, a feladatokat is egyre jobban érti és megoldja. Mivel az adminisztratív és írásbeli feladatokat nem szereti, ezek alapos és jó minőségű elkészítésére még jobban odafigyel, mint más feladatokra. Igyekszik mindent gyorsan megtanulni, és beilleszkedni az osztályra. Úgy érzi, a fiatalabb kollégák elfogadták Önt, csak két idősebb munkatársával jön ki nehezebben, akik Ön szerint nem tekintik partnernek. Több alkalommal olyan dolgot akartak Önnek elmagyarázni, amelyet tökéletesen ismer, sőt talán jobban is náluk (pl. a számítógép bizonyos funkcióinak használatát). Ezt próbálta is jelezni nekik, de nem sok sikerrel.

Vannak viszont olyan szakmai részletek, amelyeket szívesen megkérdezne, de mentorát sem akarja minden apró dologgal zavarni, mert látja, egyébként is mennyire le van terhelve.

Mentora most egy beszélgetésre hívta, amelyre hamarosan sor kerül.

Képzelve magát ennek a pályakezdő fiatalnak a helyzetébe, és készüljön fel a beszélgetésre.

A felkészüléshez és a beszélgetés során az alábbiakat vegye figyelembe:

- Gyűjtse össze azokat kérdéseket, gondolatokat, amelyeket szeretne megbeszélni mentorával.
- A beszélgetés során igyekezzen minél inkább a szerepének megfelelően viselkedni, akkor is, amikor a mentora szavaira, megnyilvánulásaira reagál.

**Értékelő beszélgetés
Instrukciós lap a MENTORNAK**

Ön három hónapja mentorálja fiatal, pályakezdő kollégáját. A mentori folyamatnak az első jelentősebb mérföldkövéhez értek, és Ön összefoglaló visszajelzést fog adni a kollégának eddigi tapasztalatairól.

Eddigi tapasztalatai a kollégával kapcsolatban:

Negatívumok	Pozitívumok
• Vannak hiányosságok a felkészültségében • Önmagától nem jár utána a hiányosságai pótlásának, ezekre figyelmeztetni kell • Van, hogy saját ötletei alapján akarja megoldani a feladatot, ahelyett, hogy megkérdezné • Konfliktushelyzetben hajlamos megsértődni és udvariatlanul viselkedni	• Láthatóan igyekszik megfelelni a feladatoknak • Már begyakorolt feladatokban, vagy részletes iránymutatás mellett precízen tud dolgozni • Vannak jó ötletei a feladatok elvégzésére (bár ezek nem mindig életszerűek) • Jól beilleszkedett a közösségbe, bár ő az egyetlen pályakezdő az osztályon

Készüljön fel a beszélgetésre, majd folytassa le a beszélgetést, vagy annak egy részét a tréner által megadott időtartamban. A felkészüléshez és a beszélgetés során az alábbiakat vegye figyelembe:

- A felkészülés elején egyeztetheti a mentorált kollégával, hogy mely szervezet mely munkakörében jelenítik meg a mentori helyzetet.
- A beszélgetés típusának megfelelően tervezze meg a struktúrát, és ezt lehetőség szerint kövesse a megbeszélés során.
- Használja a tréningen megismert technikákat a beszélgetés típusának megfelelően.



**Értékelő beszélgetés
Instrukciós lap a MENTORÁLTNAK**

Ön három hónapja van a szervezetnél, pályakezdőként ez az első munkahelye. Belépése óta egy mentor segíti az Ön szakmai betanulását és szervezeti beilleszkedését. A mentori folyamatnak az első jelentősebb mérföldkövéhez értek, és az Ön mentora összefoglaló visszajelzést fog adni Önnek az eddigi tapasztalatairól. Erre a beszélgetésre hamarosan sor kerül, ezért Ön is végiggondolja az eltelt három hónap legfontosabb tapasztalatait.

Eddigi benyomásai a munkáról és a munkatársairól:

- Tetszik Önnek a szakmai feladat, úgy látja egy-két évig szívesen fog itt dolgozni.
- Három hónap után már érti a feladatokat, és számos dolgot egyedül is meg tud oldani.
- Úgy véli, néhány munkafolyamatot nagyon elavult módon oldanak meg, „szokás alapján”, pedig egy kis kreativitással és informatikai ismeretekkel le lehetne ezeket egyszerűsíteni. Próbálta ezt több alkalommal jelezni, de nem váltott ki nagy sikert az ötleteivel. Nem érti, miért, hiszen tanulmányai során mindig kiemelkedett kreativitásával, amit tanárai ösztönöztek is az iskolában.
- A közvetlen kollégák barátságosak Önnel, ennek ellenére még nem találja a helyét közöttük. Ön a legfiatalabb és úgy érzi, néhány idősebb kolléga gyerekként kezel. Ez amiatt is zavarja, mert látja, hogy bizonyos szakmai területeken náluk frissebb tudással rendelkezik. Szeretné, ha mentora ebben a dologban is támogatná Önt.

Képzelve magát ennek a pályakezdő fiatalnak a helyzetébe, és készüljön fel a beszélgetésre.

A felkészüléshez és a beszélgetés során az alábbiakat vegye figyelembe:

- Gyűjtse össze azokat a kérdéseket, gondolatokat, amelyeket szeretne megbeszélni mentorával.
- A beszélgetés során igyekezzon minél inkább a szerepének megfelelően viselkedni, akkor is, amikor a mentora szavaira, megnyilvánulásaira reagál.



MEGFIGYELÉSI SZEMPONTOK

1. Követte-e a mentor a beszélgetés típusának megfelelő struktúrát? Ha nem, miben tért el attól?
2. A helyzetnek megfelelő tartalommal zajlott a beszélgetés? Volt-e ide nem illő téma? Ha igen, mi volt az?
3. Minden lényeges tartalmi részre kitért-e a mentor a beszélgetés során? Vagy idő hiányában jelezte-e ezeknek későbbi megbeszélését?
4. Jól osztotta-e be a mentor a rendelkezésére álló időkeretet? Mivel töltött túl sok, vagy túl kevés időt? (ha volt ilyen)
5. Alkalmazta-e az aktív meghallgatás technikáit? Mikor és mit tett ennek érdekében?
6. Tett-e fel kérdéseket a mentoráltnak? Mikor és milyen típusú kérdéseket alkalmazott?
7. Milyen asszertív technikákat alkalmazott?
8. Milyen volt a nonverbális kommunikációja? Kongruens volt-e a verbális tartalommal?
9. Reagált-e a mentorált nonverbális jelzéseire? Ha igen, melyekre és hogyan?
10. Igazodott-e a mentor a mentorált személyiségéhez, temperamentumához? Ha igen, hogyan? Ha nem, miben nem igazodott?

**Kérdések és javaslatok fala - Összefoglalás****CÉL**

- A tréning során összegyűjtött kérdések és ötletek rendszerzett feldolgozása.

ALAPINFORMÁCIÓK**Alkalmazási terület**

- A koncepció és a program kialakítása
- Képzéstervezés

Résztvevők

A teljes csoport

Időigény

20 perc

Eszközök

FC papíron összegyűlt kérdések és javaslatok

Forrás

A szerző saját feladat.

FELADAT**Általános leírás**

A tréner irányításával a csoport végigmegy a felmerült kérdéseken és javaslatokon. A csoport által legrelevánsabbnak ítélt felvetéseket a tréner közvetíti a program kidolgozói felé, és ezeket beépítik a mentori képzés forgatókönyvébe.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner három kiscsoportot alakít ki, és minden kiscsoport arányosan kap a tréning során összegyűlt kérdésekből és javaslatokból.	2 perc
2.	A csoportok kiválogatják azokat a kérdéseket, amelyeket fontosnak tartanak, de nem kaptak rájuk választ illetve azokat a javaslatokat, amelyeket mindenképpen beépítenének a programba.	10 perc
3.	A csoportok ismertetik a közös munka eredményét, és a nagycsoport megegyezik a tovább gondolandó kérdésekben illetve javaslatokban.	8 perc



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

**PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK
STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA**

Tréneri információk:

- Fontos kiemelni, hogy a mentori program módszertani koncepciója még nem lezárt. A trénerek kérdései és véleménye is formálhatja azt, ezért minél több konstruktív kérdést és ötletet várunk a résztvevőktől.

A megbeszélés szempontjai

- Értékeljétek az összegyűlt kérdéseket és javaslatokat, és válogassátok ki a legrelevánsabbakat!



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001
PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK
STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

Tréningzárás

CÉL

- A tréning lezárása
- A tréner és a résztvevők visszajelzése a tréninggel kapcsolatban

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület

- Visszajelzés

Résztvevők

A teljes csoport

Időigény

20 perc

Eszközök

FC tábla, FC papír, filctollak

Forrás

A szerző saját gyakorlata

FELADAT

Általános leírás

A tréning végén a tréner megkéri a résztvevőket, hogy mondják el, hogyan érezték magukat, milyen ismereteket, tapasztalatokat, tanulságokat visznek magukkal.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner felkéri a résztvevőket az érzések és tanulságok megfogalmazására.	1 perc
2.	A résztvevő egyesével megfogalmazza a tréninggel kapcsolatos érzéseiket, gondolataikat. A kört tréner visszajelzése zárja.	19 perc

Tréneri információk:



PROJEKT SZÁMA: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

PROJEKT CÍME: A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA

- A lezáráshoz használható bármilyen erre alkalmas feladat, az idő függvényében.
- A trénernek érdemes már itt tisztázni mit jelent a tanulság fogalma. Ezt FC táblán (akár előre is) elkészíthetik.

Tanulság:

- Mit tanultam?
- Mit értek jobban?
- Mit fogok alkalmazni?
 - ✓ Amit jól csinálok ...
 - ✓ Amit másként fogok tenni ...
- Célkitűzések
- Cselekvési terv

A szempontok közül a tréning ebben a szakaszában még inkább csak az első kettőt érdemes használni. A többit a tréning végén fogalmazzák meg a résztvevők.

A megbeszélés szempontjai

- Milyen érzések vannak bennetek a tréninggel kapcsolatban?
- Milyen tanulságokat tudtok levonni a tréningből?

Diasor

KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001
A versenyképes közzolgálat
személyzeti utánpótlásának stratégiai
támogatása

Közzszolgálati mentorok felkészítésének tréneri feladatai
(tréningcsomag)

Szakács Édua, Krepelka Ágnes, Svelta Erzsébet, Kopornyik Zoltán

2017. 10. 19-20.

SZÉCHENYI 2020

 **Magyarország KORMÁNYA**

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A FELKÉSZÍTÉS CÉLJA

TRÉNING ÉS SZAKMAI MŰHELY TRÉNEREK SZÁMÁRA

A mentori koncepció bemutatása

- Célok és alapelvek
- A mentori program keretei
- A mentori program folyamata

A mentori tréning workshopja

- Tematika átbeszélése
- Gyakorlatok átbeszélése, kipróbálása, gyűjtése
- Módszertani eszköztár bővítése

A két nap programja

2017.10.19.

9-9:15 Megnyitó

9:15-13:00 Tréning

- Ismerkedés, keretek
- A mentori program és a tréning átfogó bemutatása

13:00 – 14:00 Ebédszünet

14:00-16:30 Tréning

- Beillesztés
- DISC

2017.10.20.

8:00-12:30 Tréning

- DISC
- Kommunikáció

12:30 – 13:30 Ebédszünet

13:30-15:00 Tréning

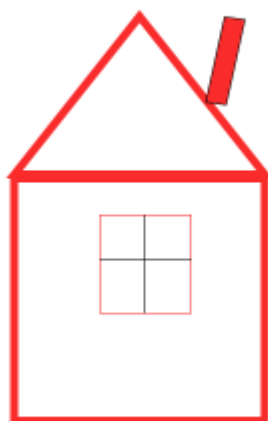
- Asszertivitás
- Mentori kommunikációs helyzetek

15:00-15:30 Zárás

Bemutakozás

- Név
 - Szervezet
 - Szakmai út
 - Tréningtapasztalat
 - Mentori tapasztalat
 - Sikerek, eredmények

 - Család
 - Szabadidő
- + Amit még megosztanék magamról



Együttműködési szabályok



KÖFOP 2.1.5 – A projektről...

Alapvető célkitűzések:

- A pályakezdő bevonása és megtartása a közszolgálatban
- A közszolgálati életpálya és karrier támogatása
- A tudástranszfer erősítése

Alprojektek:

- Tehetségmenedzsment
- Vezetői utánpótlás és kiválasztás
- Pályaorientációs képzés
- Mentori program



A mentori program megalapozása – igényfelmérő kutatás

Témakörök:

- Már működő beillesztési rendszerek
- Pályakezdőkkel kapcsolatos elvárások
- A mentori rendszerrel kapcsolatos elvárások
- A mentorokkal kapcsolatos elvárások
- Tudás-átadás a szervezetekben



Módszerek:

- Félig strukturált interjú – 41 db, vezetőkkel, rendvédelem és közigazgatás
- Kérdőív – 1500 befejezett kitöltés

Az igényfelmérő kutatás tapasztalatai

Munkahelyi beillesztés:

- jellemzően orientációt jelent;
- mentorálás: szórványos;
- ha van: szakmai támogatás, integráció mellékes

Mentori rendszer:

- pozitív hozzáállás, várakozás – a mentori rendszer szükségessége;
- nehéz egységessé tenni: legyen rugalmas;
- felmerülő kérdések: lesz-e elég mentor; bírják-e a többlet terhelést?; mivel és hogyan lehet a mentorokat motiválni?
- tradicionális rendszer igénye;
- 3-9 hónap időtartam;
- decentralizált megoldás – szervek működtetik egy központi szakmai és koordináló szervezet segítségével
- egyszerű dokumentálás – nem legyen túl bürokratikus!

Mentorok:

- Belső kiválasztás igénye
- Kompetenciaalapú gyakorlati képzés – nem a szakmai feladatokra fókuszálva!
- Kompetenciák: együttműködés, kommunikáció, pedagógiai készségek – tudás átadás képessége, motiváló erő, szakmai ismeretek és tapasztalat, szervezeti lojalitás, felelősségvállalás

Mentori program – célok



A mentori program alapelvei



Mentorok kompetenciái

- jó kommunikációs képesség,
 - együttműködés,
 - határozottság, magabiztosság,
 - motiváló erő,
 - problémamegoldó képesség,
 - szervezeti lojalitás,
 - érzelmi intelligencia,
 - konfliktuskezelési képesség,
 - felelősségvállalás,
 - pedagógiai készségek, tudásátadás képessége
- + SZAKMAI TUDÁS és TAPASZTALAT

Mentorok szerepei

Fejlesztő

Értékelő

Integráló

Koordináló

Adminisztratív

Karriertámogató

A mentori program pilot

- 300 fő kiválasztott mentor – 150 fő közigazgatás; 150 fő rendvédelem
- BM kiválasztási folyamat – teszt, kérdőív, interjú
- Mentori felkészítés – 2+1 nap
- Vezetők és HR vezetők tájékoztatása – 1 napos work-shop, tájékoztató anyag
- 80 fő pilot program – 40 fő közigazgatás; 40 fő rendvédelem
- 3 hónap
- Tréneri támogatása mentoroknak
- Mentorok workshopja – tapasztalatok feldolgozása
- Módszertani koncepció véglegesítése
- Jogi és informatikai megvalósíthatóság

A mentori program folyamata



A mentori program folyamata – szempontok a feladathoz

- Mi az adott szakasz célja?
- Melyek a mentor feladatai az adott szakaszokban?
- Milyen időtartamúnak kellene lennie az adott szakasznak?
- Kik vesznek részt az adott szakasz lebonyolításában?

Előkészítő modul – felvételi szakasz

A felvétel szakasza

Célja: A mentor bevonása már a toborzás és a kiválasztás folyamatába

Résztvevők:

- felső vezető
- közvetlen vezető
- HR szakember
- a szervezet mentorai
- jelentkezők és jelöltek

Időtartam: 1-3 hónap (a toborzás és a kiválasztás időtartamának megfelelően)

Kapcsolódás más HR funkciókhoz:

- Toborzás, pályáztatás
- Kiválasztás

Előkészítő modul – A kapcsolatfelvétel szakasza

A kapcsolatfelvétel szakasza

Célja:

- A mentor és a mentorált ismerkedésének segítése
- A bizalmi kapcsolat kialakulásának megalapozása
- A mentorált pozitív fogadásának támogatása

Résztvevők:

- Mentor
- Mentorált
- Közvetlen vezető
- Munkacsoport

Időtartam: 1 óra (a munkakezdést megelőző egy-két héten belül)

Kapcsolódás más HR funkciókhoz:

Emberi erőforrás áramlás és fejlesztés, azon belül beillesztés (onboarding)

Előkészítő modul – az orientáció szakasza

Az orientáció szakasza

Célja:

- A mentorált alapvető hely- és személyismeretének kialakulása
- Az alapvető szervezeti ismeretek megszerzése
- A szervezeti értékek megismerése
- A mentorált bemutatása a munkacsoportnak
- A legfontosabb munkafolyamatok megismerése
- Részvétel munkába illesztő képzéseken

Résztvevők:

- Mentor
- Mentorált
- Közvetlen vezető
- Munkacsoport
- HR szakértő

Időtartam: 1-3 hét

Kapcsolódás más HR funkciókhoz: Emberi erőforrás áramlás és fejlesztés, azon belül beillesztés (onboarding)

Beillesztési modul – A célkijelölés szakasza

A célkijelölés szakasza

Célja:

- Az orientációs időszak tapasztalatainak összegzése, kölcsönös visszajelzés
- A mentorálási folyamat céljainak pontosítása – a fejlesztési célok összeállítása
- A mentorálási időszak ütemezése

Résztveők:

- Mentor
- Mentorált
- Közvetlen vezető

Időtartam: 1-2 óra (az orientációs időszak végén)

Kapcsolódás más HR funkciókhoz:

- Teljesítménymenedzsment

Beillesztési modul – Az aktív beillesztés szakasza

Az aktív beillesztés szakasza

Célja:

- A mentorált támogatása a legjellemzőbb szakmai feladatok gyakorlati elsajátításában
- A mentorált támogatása a szervezeti kultúra értékeinek integrálásában
- A mentorált támogatása abban, hogy a csoport befogadja őt

Résztveők: mentor, mentorált, közvetlen vezető, munkacsoport

Időtartam: 2-5 hónap (a mentorált fejlődésétől függően)

Kapcsolódás más HR funkciókhoz:

- Munkavégzési rendszerek humánfolyamata
- Tudásmenedzsment

Beillesztési modul – Az 1. értékelés szakasza

Az 1. értékelés szakasza

Célja:

- Visszajelzés az aktív beillesztési időszak tapasztalatairól
- A további fejlesztési célok kijelölése

Résztvevők: mentor, mentorált, közvetlen vezető, HR szakember

Időtartam: 1 hét (felkészüléssel és lezárással együtt)

Kapcsolódás más HR funkciókhoz:

- Teljesítményértékelés
- Emberi erőforrás áramlás és fejlesztés
- Munkavégzési rendszerek

Beillesztési modul – A támogató beillesztés szakasza

A támogató beillesztés szakasza

Célja:

- A mentorált támogatása a szakmai fejlődésben, a komplex feladatok elsajátítása
- Munkaköri rotáció
- A mentorált szervezeti megtartásának támogatása

Résztvevők: mentor, mentorált, közvetlen vezető, munkacsoport

Időtartam: 2-5 hónap (igény szerint)

Kapcsolódás más HR funkciókhoz:

- Emberi erőforrás fejlesztése
- Tudásmenedzsment

Lezáró modul – A 2. értékelés szakasza

A 2. értékelés szakasza

Célja:

- Visszajelzés a támogató beillesztési időszak tapasztalatairól
- A mentori program és az elért célok értékelése
- Döntés a karriertámogatás szükségességéről

Résztvevők: mentor, mentorált, közvetlen vezető, HR szakember

Időtartam: 1 hét (felkészüléssel és lezárással együtt)

Kapcsolódás más HR funkciókhoz:

- Teljesítményértékelés

Lezáró modul – A karriertámogatás szakasza

A karriertámogatás szakasza

Célja: A mentorált karriertámogatásának megalapozása

Résztvevők: mentor, mentorált, közvetlen vezető, felső vezető, munkacsoport

Időtartam: 1-3 év

Kapcsolódás más HR funkciókhoz:

- Tehetség-menedzsment
- Vezetői utánpótlás

A mentorok tréningje - Célok

- A mentori program megismerése
- A mentori szerepre való felkészítés
- A mentori kompetenciák fejlesztése
- A mentorokkal kapcsolatos elvárások tisztázása



HOGY ÉPÍTENÉD FEL A TEMATIKÁT A FENTI CÉLOK ELÉRÉSE ÉRDEKÉBEN?

A mentorok tréningje – Átfogó tematika

I. NAP

1. A tréning megnyitása: tréneri bemutatkozás, a tematika ismertetése, bemutatkozó feladat, elvárások tisztázása, együttműködési szabályok
2. A szervezeti beillesztés szerepe. A mentori tevékenység helye a beillesztésben. A közszolgálati mentori program átfogó bemutatása. Célok, folyamat, elvárások.
3. A mentori szerep tisztázása. A szerephez szükséges kompetenciák és feladatok összegyűjtése illetve rendszerezése.
4. A mentor önismerete. Mások (a mentoráltak) megismerésének lehetséges technikája: a DISC tipológia.
5. A DISC típusok: viselkedés, erősségek, fejlesztendő területek, kommunikáció és motiváció.
6. A nap zárása: összefoglalás, visszajelzés a napról.

II. NAP

1. A nap nyitása. Jégtörés és ráhangolódás a napi munkára.
2. A kommunikáció alapjai.
3. Asszertív kommunikáció és viselkedés a mentori folyamatban – kommunikációs eszköztár-bővítés .
4. Kommunikációs helyzetgyakorlatok.
5. A tréningzárása. A tanulságok összegzése, visszajelzés és értékelés.

A mentorok tréningje – részletes program

A tréning megnyitása (90 perc)

- A tréner bemutatkozik
- Strukturált bemutatkozás
- A tematika és a módszertan bemutatása
- Elvárások megfogalmazása
- Az együttműködési szabályok kialakítása és elfogadása

A mentorok tréningje – részletes program

A mentori szerep tisztázása (30 perc)

- Ki a mentor? Mit jelent mentornak lenni? Milyen feladatai vannak a mentornak? Mi kell ahhoz, hogy valaki mentor legyen? Milyen kompetenciák (tulajdonságok, készségek, képességek, attitűd) szükségesek ehhez?
- A mentor feladatainak áttekintése



A mentorok tréningje – részletes program

Az önismeret és mások megismerése, mint a mentori tevékenység pillérei (140 perc)

- A DISC kérdőív kitöltése, egyéni értékelése, névtábla színezés tréneri útmutatással
- Ház-fa-kutya
- A DISC rendszer dimenzióinak és típusainak áttekintése
- Pénztárca gyakorlat
- Motivációs lehetőségek a típusok mentén

A mentorok tréningje – részletes program

Az első nap zárása (10 perc)

- Összefoglalás – Mit tanultam ma?
- Szóbeli visszajelzés



A mentorok tréningje – részletes program

A második nap nyitása (10 perc)

- Hogy érkeztem ma?
- Mi maradt meg bennem a tegnapi napról?
- Mit várok a mai naptól?
- Tematika ismertetése

A mentorok tréningje – részletes program

A kommunikáció alapjai (75 perc)

- Tégla - a kommunikáció szerepének tudatosítása
- A kommunikációelmélet alapjai
- Első benyomás – a visszajelzés és a tükrözés gyakorlása

A mentorok tréningje – részletes program

Asszertív viselkedés és kommunikáció – kommunikációs eszköztár-bővítés (170 perc)

- Az asszertív kommunikáció és viselkedés
- Az asszertivitás helye a mentori folyamatban

A mentorok tréningje – részletes program

Kommunikációs helyzetgyakorlatok (90 perc)

- Kommunikációs helyzetek a mentori folyamatban
- Felkészülés a helyzetgyakorlatokra
- Kapcsolatfeltevő és orientáló beszélgetés
- Ismeretátadó és fejlesztő beszélgetés
- Értékelő beszélgetés
- Visszajelzés és önértékelés a helyzetgyakorlatokról

A mentorok tréningje – részletes program

Tréningzárás (15 perc)

- A tréning tanulságainak összegzése
- Visszajelzés a tréningről
- A minőségbiztosítási kérdőívek kitöltése

DISC teszt



Ismerd meg saját viselkedési
stílusodat!



Ismerd fel a másik stílusát!



Igazítsd saját stílusodat a
helyezethez!

DISC teszt

D – piros

I – sárga

S – zöld

C – kék

DISC teszt



Mit tudok a DISC típusokról?

Jellemző tulajdonságok

Mentorként erősségei

Mentorként fejlesztendő területei

DISC - Piros

Erősségek:

- Önbizalom
- A kihívásokat imádja
- Összeszedett
- Mozgósít másokat

Fejlesztendőik:

- Nem figyel oda másokra
- Arrogáns lehet
- Túl gyorsan akar mindent
- Nem fogadja el a visszajelzést



DISC - Sárga

Erősségek:

- Könnyen teremti kapcsolatokat
- Társaságkedvelő
- Alkalmazkodó
- Kreatív

Fejlesztendőik:

- Nem kitartó
- Felületes
- Könnyen elveszíti az érdeklődését

DISC - Zöld

Erősségek:

- Hosszan tartó barátságok
- Meghallgat másokat
- Őszinte és melegszívű
- Kitartó

Fejlesztendőik:

- Lassan változik
- Határozatlan, lassan dönt
- Konfliktuskerülő
- Sértődékeny

DISC - Kék

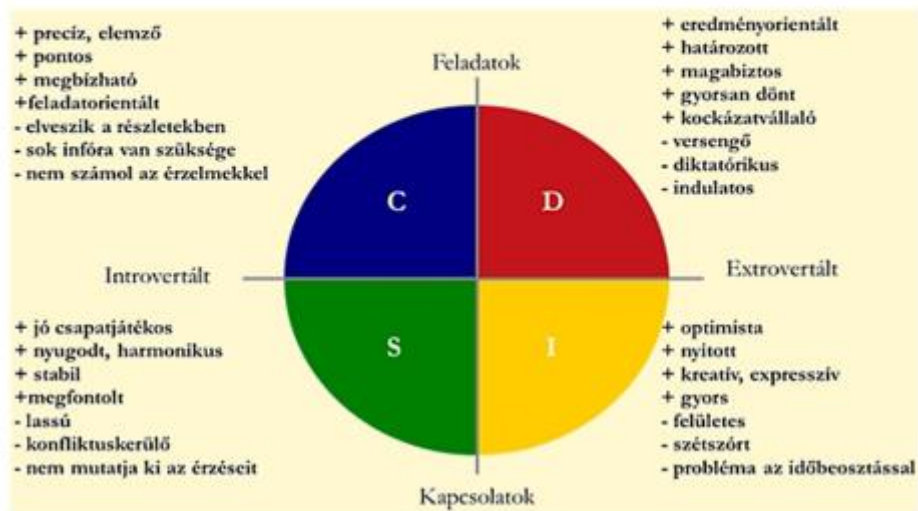
Erősségek:

- Precizitás, rengeteg ismeret
- Pontos végrehajtás
- Ellenőrzés
- Megbízhatóság

Fejlesztendőik:

- Szórszálhasogató
- Nem veszi figyelembe mások érzéseit
- Kritikusnak tűnik

DISC teszt



DISC teszt

VISSZAJELZÉS A MENTORNAK



Szakirodalom

Nagybányai Nagy Olivér-Pongor Orsolya-Hadarics Márton: DISC, a mindennapi kommunikáció és viselkedés titka, 2014.



A nap zárása

Hogy érezted magad?

Hogyan valósultak meg az elvárásaid?

Mit viszel el magaddal az első napról?



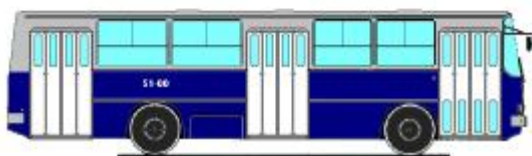
A nap nyitása

Hogy érkezted?

Hogy vagy?

Mi van benned?

Mit vársz a mai naptól?



DISC feladatok



A feladat célja és szerepe

A feladat instrukciói és kérdései

A feladat lehetséges alternatívái



A KOMMUNIKÁCIÓS FOLYAMAT



NONVERBÁLIS JELEK

Mimika
Vokalitás
Gesztusnyelv
Testbeszéd
Térköz
Szimbólumok



KOMMUNIKÁCIÓS SÍKOK ÉS IRÁNYOK



A KOMMUNIKÁCIÓ KORLÁTAI

„A PISZKOS 12”

ÍTÉLKEZÉS

- KRITIZÁLÁS
- CÍMKÉZÉS
- DIAGNOSZTIZÁLÁS
- ÉRDEK-DICSÉRET

MEGOLDÁSKÖZLÉS

- UTASÍTÁS
- FENYEGETŐZÉS
- MORALIZÁLÁS
- FAGGATÓZÁS
- TANÁCSADÁS

AMÁSIK AGGODALMÁNAK MEGKERÜLÉSE

- ELTERELÉS
- LOGIKUS ÉRVELÉS
- MEGNYUGTATÁS



KOMMUNIKÁCIÓS ZAJOK ÉS SZŰRŐK

ZAJOK:

- FIZIKAI
- PSZICHOLÓGIAI
- NYELVI



SZŰRŐK:

- Világnézet, kultúra
- Tudás, tapasztalat
- Hit, hozzáállás
- Személyiség

ASSZERTÍV KOMMUNIKÁCIÓ

„AJTÖNYITOGATÓK”

ELFOGADÓ VISSZAJELZÉSEK

AKTÍV MEGHALLGATÁS

- SZEMKONTAKTUS
- ÉRDEKLŐDŐ FIGYELEM
- ÉRZELMEK AZONOSÍTÁSA
- A HALLOTTAK ÉRTELMEZŐ ÁTFOGALMAZÁSA
- TISZTÁZÓ KÉRDÉSEK
- BELSŐ HANG
- ÁLLÁSPONTOK TISZTÁZÁSA
- ÖSSZEFOGLALÁS



KÖSZÖNÖM A FIGYELMET!

SZÉCHENYI 2020



Európai Unió
Európai Strukturális
és Beruházási Alapok



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM



SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE