



*Krepelka Ágnes – Csutorás Gábor Ákos –  
Hollósy-Vadász Gábor*

*Közigazgatási tehetséggondozási program – Módszertani útmutató  
a közigazgatás vezető utánpótlási program résztvevőinek*







*Krepelka Ágnes – Csutorás Gábor Ákos –  
Hollósy-Vadász Gábor*

*Közigazgatási tehetséggondozási program –  
Módszertani útmutató a közigazgatás vezető  
utánpótlási program résztvevőinek*

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM  
BUDAPEST





A kiadvány a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001  
„A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című  
projekt keretében készült el és jelent meg.

Projekt szakmai vezető:  
Dr. Kovács Gábor  
Projekt szakmai vezető helyettes:  
Dr. Csóka Gabriella

Szerzők:  
Krepelka Ágnes  
Csutorás Gábor Ákos  
Hollósy-Vadász Gábor

Szakmai lektor:  
Kovácsné Dr. Szekér Enikő

Olvasószerkesztő:  
Császár-Biró Anna

A kézirat lezárásának dátuma:  
2018. december 15.

Kiadja:  
© NKE, 2018

Felelős kiadó:  
Prof. Dr. Kis Norbert  
Dékán

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.



## TARTALOM

<b>I. A közigazgatási vezetői tehetséggondozási program céljai</b> .....	<b>8</b>
I.1. A pilot szerepe, keretei, lépései (folyamatábra) .....	9
I.2. A pilot szereplői és feladataik .....	11
<b>II. A pilot előkészítése</b> .....	<b>13</b>
II.1. Tehetségmentorok azonosítása .....	13
II.2. Vezetői tehetségek azonosítása .....	15
<b>III. A pilot program folyamata</b> .....	<b>16</b>
III.1. Pilotindító szakmai nap .....	16
III.2. Központi képzések .....	18
III.3. Fejlesztés a szervezetben .....	18
III.4. Időközi értékelés .....	20
III.5. Záró értékelés .....	21
III.6. Záró szakmai nap .....	22
<b>Mellékletek</b> .....	<b>23</b>
1. melléklet: Jelentkezési lap a tehetségmentor részére .....	25
2. melléklet: Közzolgálati alapkompenciák .....	26
3. melléklet: Mentori kompetenciák .....	27
4. melléklet: Jelentkezés a közigazgatási vezetői tehetséggondozás programba .....	28
5. melléklet: Kitöltési útmutató a dokumentumokhoz .....	29





## Közigazgatási tehetséggondozási program – Módszertani útmutató a közigazgatás vezető utánpótlási program résztvevőinek

Jelen útmutató a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú, „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” projekt keretében megvalósuló, közigazgatási vezetői tehetséggondozás pilot programhoz készült.

Célja, hogy minden információt tömören és érthetően összefoglaljon, ami a pilot teljes folyamatában szükséges a pilotban résztvevő vezetői tehetségek, tehetségmentorok, a munkáltatói jogkört gyakorló vezetők és az érintett szervezetek HR szakemberei számára annak érdekében, hogy a program sikeresen, támogató munkakörnyezetben valósuljon meg.

Az útmutató mellett – egyéni igények szerint – további támogatást is biztosítunk a pilot során. Minden tehetségmentor számára kijelölésre került egy kapcsolattartó szakértő (tutor) a projekt részéről, aki e-mailen és telefonon is válaszol az esetlegesen felmerülő kérdésekre.

Bízunk benne, hogy a vezetői tehetséggondozás pilot programban való részvételükkel értékes tapasztalatokhoz és jól hasznosuló előnyökhöz jutnak.

## I. A közigazgatási vezetői tehetség gondozási program céljai

*Röviden ismertetjük a közigazgatási vezetői tehesség gondozási program stratégiai céljait, előzményeit.*

A közigazgatásban szükség van felkészült, elhivatott munkaerőre, amelynek biztosítása érdekében kiemelten fontos az utánpótlás kérdése, ezen belül is a vezetői utánpótlás megfelelő kezelése.

Magyarországon a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 foglalja stratégiai keretbe az erre az időszakra tervezett közigazgatás-fejlesztési elképzeléseket, így hangsúlyozza többek között a közszolgálati vezetők kiválasztási, továbbképzési rendszerének fejlesztési igényét, a professzionális vezetői kultúra kialakulásának fontosságát, a tehetségek pályára vonzását és megtartását, melyhez külön kiemeli a tehesség gondozást és a tehetségek támogatását elősegítő programok kidolgozását. Ennek megfelelően a közigazgatási vezetői tehesség gondozási program céljai, alapelvei elsősorban e Stratégia célrendszeréhez illeszkednek, illetve abból vezethetők le, amellett, hogy a program szerves részét alkotja a közszolgálatban folyamatosan kifejlesztendő stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodási rendszernek.

A fejlesztési projektnek köszönhetően került kidolgozásra a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című pilot program. Céljai között szerepel azon emberierőforrás-gazdálkodási eszközök kialakítása, melyek a személyi állomány tudás- és képességfejlesztéséhez, az utánpótlás tervszerű biztosításához, a közszolgálati karriert stratégiai szempontból támogató korszerű HR-funkciókhoz kapcsolódnak.

A fenti stratégiai- és projektcélokból levezetve – egy komplex rendszer elemeként – a vezetői tehesség gondozási program átfogó célja a tervszerű, folyamatos és megalapozott vezetői utánpótlás biztosítása a közigazgatási szervezetek és azok szervezeti egységei szintjén. Ehhez kapcsolódóan a program további céljai:

- a közigazgatási vezetői tehetségek hatékonyabb azonosításának támogatása;
- a tehesség mentori tevékenységet végző vezetők kiválasztása, képzése, képességeik hatékonyabb kiaknázása és tevékenységük támogatása;
- a vezetők és vezetői tehetségek közötti együttműködés fejlesztése;
- a közigazgatási vezetői tehetségek egyéni fejlesztési igényeinek megfelelő kompetenciafejlesztés és a hatékonyabb továbbképzés támogatása;
- a közigazgatásban dolgozó vezetői tehetségek elkötelezettségének növelése, a fluktuáció csökkentése körükben;
- a vezetői tehetségek előmenetelének, karrierépítésének tehesség mentorok közreműködésével történő támogatása;
- a vezetői karrierút vonzóbbá tétele a közigazgatásban dolgozók számára.

A fent ismertetett célrendszerre alapozva, a pilot programot az alábbi alapelvek mentén szándékozunk megvalósítani:

- egységes, központilag kidolgozott, megalapozott módszertan követése, a résztvevők kiválasztása, felkészítése, és tájékoztatása az egész pilot megvalósítása során;
- átláthatóság, kiszámíthatóság, esélyegyenlőség a programban résztvevők és a programban részt venni kívánók, illetve az iránta érdeklődők számára;
- előzetesen azonosított egyéni fejlesztési igényeket kielégítő, valós és értékelhető eredmények biztosítása a programban résztvevők számára;





- minimális adminisztrációs teher a programot működtetők és a résztvevők számára;
- előre meghatározott forgatókönyv szerinti előrehaladás a programban és folyamatos visszacsatolás, valamint az eredmények értékelése minden szereplő részéről;
- a szervezeti HR szakértők és a szervezet vezetőinek bevonása;
- az egyéni tehetségfejlesztési tervek és továbbképzési tervek megvalósításához a tréningek vonatkozásában a Nemzeti Közzolgálati Egyetem bevonása;
- a résztvevő tehetségmentorok többlet-ráfordítási igényére tekintettel finanszírozásuk biztosítása;
- a kontraproduktivitás elkerülése, azaz a tehetségprogramból kimaradók esetleges demotivációja, közigazgatástól való elfordulása kockázatának kezelése;
- a generációs különbségek, különösen a fiatalabb generációk igényeinek figyelembe vétele.

### **I.1. A pilot szerepe, keretei, lépései (folyamatábra)**

*Ismertetjük a pilot szerepét, jelentőségét. Átfogó folyamatábrán áttekintést adunk a pilot program szakaszairól. Kitérünk a pilot lezárását követő, koncepció véglegesítésével kapcsolatos feladatokra.*

A vezetői tehességgondozási pilot program szerepe, hogy egy nagyobb kiterjedésű, költségesebb, időigényesebb, bonyolultabb rendszer kiépítését megelőzően – melynek sikertelensége veszteségeket, nem várt következményeket is vonhat maga után – a valós feltételek és körülmények között, de korlátozottabb kiterjedéssel, szűkebb résztvevői kör bevonásával, alacsonyabb költség- és időráfordítással, ugyanakkor teljes szakmai igényességgel próbáljuk ki, teszteljük az előzetesen kidolgozott programot.

Cél a pilot programból realizálható minél több előny kiaknázása, melyek különösen:

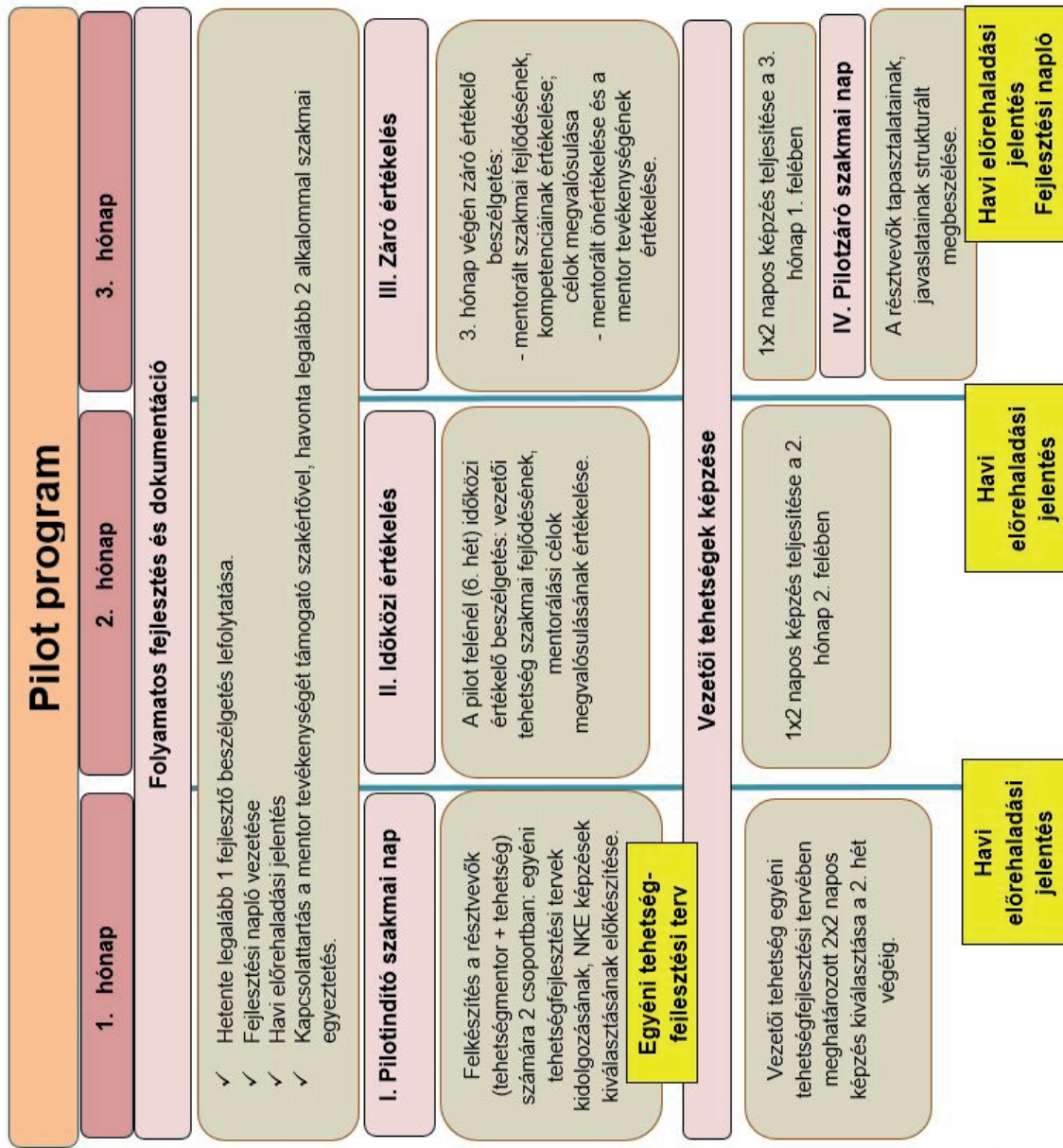
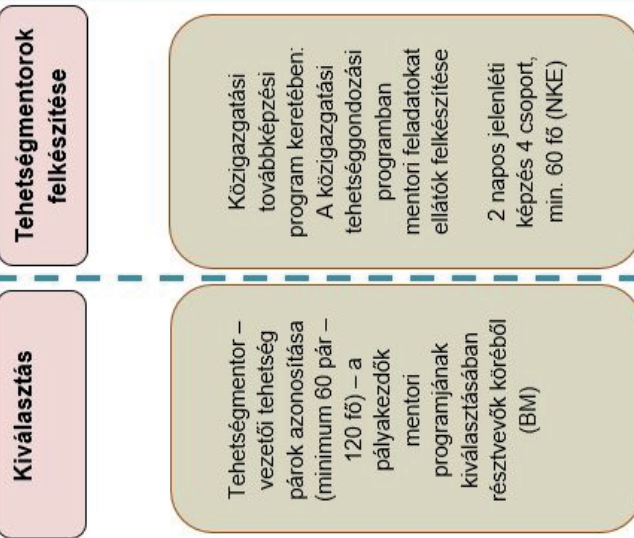
- a programmal kapcsolatos, még nyitott koncepcionális döntések támogatása;
- a résztvevői körnek a programba történő személyes bevonása gyakorlati, tapasztalati úton, és ezáltal az elköteleződés növelése, az érdekeltek megbizonyosodása a program hatásosságáról;
- a várt és nem várt nehézségek, hibák, kockázatok mérséklése érdekében a problémák pontos beazonosítása és lehetőség szerinti kiküszöbölése;
- a tapasztalatok alapján a rendszermodell tökéletesítése, és az egész közigazgatásban működőképes rendszer kifejlesztésének támogatása az egyes szervezeteknél már tesztelt, igazolt megoldások által;
- a rendszer működését biztosító jogszabályi keretek előkészítése.

A pilot program lépései lényegében megegyeznek a tényleges rendszermodellhez kidolgozott folyamat elemeivel: kiválasztásfelmérés, felkészítés, fejlesztésértékelés, lezárás-utógondozás. Az eltérések a szűkebb rendelkezésre álló időkeretből, és az ebből adódóan esetlegesen szűkebb tartalomtól és résztvevői körből erednek, valamint a folyamatszakaszok sorrendje is igazodik a minél gördülékenyebb megvalósíthatóság céljához.

A pilot program folyamatát, az azokhoz tartozó konkrét tevékenységeket, a megvalósítás időszakait és az egyes szereplők teendőit az alábbi ábrán foglaltuk össze:



## Tehetségmentorok kiválasztása/felkészítése



## I.2. A pilot szereplői és feladataik

*Bemutatjuk a vezetői tehetség, tehetségmentor, a támogató szakértők (tutorok), valamint a Nemzeti Közszolgálati Egyetem és a Belügyminisztérium szerepét, főbb feladatait a pilot programban.*

### I.2.1. Vezetői tehetség

A tehetséggondozási program legfőbb alanyai a **vezetői tehetségek**. A pilot programban vezetői tehetségként olyan a Kttv., vagy Átv. szervi és személyi állománya alá tartozó tisztviselő vehet részt, aki legalább kétéves széleskörű szakmai és szervezeti tapasztalattal rendelkezik, a tehetségmentor megnevezi, valamint a vezetője elfogadja és jóváhagyja az ő önkéntes jelentkezését. Emellett egyéni teljesítményértékeléseinek és minősítésének eredménye legalább jó szintű, valamint még nem vezető és optimálisan középvezetői pozíció várományosa.

A vezetői tehetség feladatai a pilot során:

- részvétel a mentorálási folyamat nyitó- és záró szakmai napján;
- részvétel hetente legalább egy fejlesztő beszélgetésen;
- részvétel az egyéni tehetségfejlesztési terv kialakításában és megvalósításában;
- részvétel az egyéni tehetségfejlesztési tervben meghatározott két darab közszolgálati továbbképzésen;
- részvétel az időközi- és záró értékelő beszélgetésen;
- közreműködés a program monitoring vizsgálatában.

### I.2.2. Tehetségmentor

A tehetséggondozási program sikerének legfőbb letéteményesei a **tehetségmentorok**. A tehetségmentor fog a vezetői tehetség részére támogatást nyújtani a munkahelyi fejlődéséhez, a vezetői feladatok és felelősség, a vezetőikkel szembeni elvárások és követelmények megismeréséhez, vezetői készségei fejlesztéséhez, a későbbi munkaköre gyakorlati feladatainak ellátásához szükséges módszerek, eszközök, ismeretek elsajátításához, a szervezet más vezetőivel való együttműködési kapcsolatok kialakításához.

Tehetségmentorapilotprogramban az a közigazgatási vezető lehet, aki a Belügyminisztérium által lefolytatott kiválasztási eljárást követően az NKE „**A közigazgatási tehetséggondozási programban mentori feladatokat ellátók felkészítése**” című továbbképzési programját teljesítette, és akivel az NKE a tehetségmentori feladatok ellátására szerződést kötött. A tehetségmentorok a vezetői tehetségeket támogatják, eredményességük nemcsak elköteleződésükön, vezetői tapasztalatukon és igyekezetükön fog múlni, hanem azon is, hogy mennyire tudják jól megvalósítani mentori szerepüket a rájuk bízott vezetői tehetség irányában.

A tehetségmentorok szerepei az alábbiak a vezetői tehetséggondozási program során:

- tanítófejlesztő-szakmai nevelés (a mentor alapvető feladata a rábízott vezetői tehetség tanítása és fejlesztése a vezetővé válás érdekében),
- értékelés-visszajelzés (a mentor folyamatos visszajelzésekkel segíti a vezetői tehetség fejlődését, a folyamat meghatározott pontjain értékeli előrehaladását),
- karriertámogatás (a mentor a folyamat tervezésétől elkezdve támogatja a vezetői tehetség karrierrel kapcsolatos elképzeléseinek kialakulását, elérését, támogatva mind a vezetői tehetség fejlődését, mind a szervezeti lehetőségek elérését, megteremtését).

#### A tehetségmentor részletes feladatai a pilot során:

- a vezetői utánpótlás biztosítása érdekében történő tehetséggondozás és karrier-építés segítése;
- a szervezeti kultúra értékeinek és a szervezeti elvárásoknak a közvetítése a vezetői tehetséggondozás érintettjei felé;
- részvétel a mentorálási folyamat nyitó és záró szakmai napján;
- az egyéni tehetségfejlesztési terv kitöltése a vezetői tehetséggel együttműködve, a „Kitöltési útmutató” és sablondokumentum alapján;
- az egyéni tehetségfejlesztési tervben foglaltak megvalósításának irányítása, ennek keretében a vezetői tehetséggel hetente legalább egy fejlesztő beszélgetés lefolytatása (ez alól kivételt képez, ha a mentorált szabadságon, betegszabadságon vagy külföldi kiküldetésen van);
- időközi és záró értékelő beszélgetés lefolytatása;
- a mentorálás folyamatáról, így különösen a fejlesztési célokról, a célok megvalósulásának értékeléséről a fejlesztési napló folyamatos vezetése a *Kitöltési útmutató* és sablondokumentum szerint;
- aktív kapcsolattartás az Egyetem által kijelölt mentori munkát támogató szakértővel, havonta legalább kettő alkalommal szakmai egyeztető megbeszélés lefolytatása;
- a mentori tevékenységről havonta előrehaladási jelentés készítése, a mentori rendszer módszertanára vonatkozó fejlesztési javaslatok, tapasztalatok összegzése;
- közreműködés a program monitoring vizsgálatában.

#### ***1.2.3. Támogató szakértők***

A pilothoz a folyamatos módszertani támogatást a Nemzeti Közzolgálati Egyetem **támogató szakértők** (tutorok) megbízásával biztosítja. A tutorok feladatai különösen az alábbiak:

- részvétel a közigazgatásban bevezetendő tehetséggondozási rendszerről szóló ismertető műhelybeszélgetése(ke)n;
- részvétel a mentorálási folyamat nyitó- és záró szakmai napján;
- a mentorálási folyamatban a tutorhoz rendelt tehetségmentorok szakmai támogatása, kérdéseik megválaszolása;
- mentoronként havonta legalább kettő szakmai egyeztető megbeszélés lefolytatása;
- az egyéni tehetségfejlesztési terv kitöltéséhez és a fejlesztési napló vezetéséhez szakmai támogatás nyújtása;
- a közigazgatási vezetői utánpótlás biztosítása érdekében folyó tehetséggondozási pilot program módszertanának értékelése, a fejlesztési javaslatok, tapasztalatok összegyűjtése, összegző beszámoló készítése.

#### ***1.2.4. Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Belügyminisztérium***

A Nemzeti Közzolgálati Egyetem elvégzi a tehetségmentorok felkészítését, valamint biztosítja a vezetőképző jelenléti képzéseket a vezetői tehetségek részére, illetve a pilot program monitoringját.

A Belügyminisztérium a programot követően elvégzi azoknak a vezetői tehetségeknek a felmérését, akik az erre irányuló eljárásban önként részt kívánnak venni.

## II. A pilot előkészítése

### II.1. Tehetségmentorok azonosítása

*Bemutatjuk a kiválasztás objektív szempontjait, valamint az értékelendő kompetenciákat és az értékelés módszerét.*

A tehetségmentorok kiválasztása – a szervezet ajánlását követően (lásd 1. melléklet: Tehetségmentor jelentkezési lap) – a Belügyminisztérium hatásköre és felelőssége.

A munkáltatói jogkört gyakorló vezető olyan vezetőt jelölhet tehetségmentornak a programban, akivel kapcsolatban nyilatkozatban tanúsítja, hogy:

- a Kttv., vagy az Áttv. szervei és személyi hatálya alá tartozik;
- legalább három éves széleskörű szakmai, szervezeti és vezetői tapasztalattal rendelkezik;
- a munkáltatói jogkört gyakorló vezető elfogadja önkéntes jelentkezését és jóváhagyja részvételét a programban;
- javasolni tud az általa irányított szervezet, illetve szervezeti egység munkatársai közül legalább egy főt, akit szakmai munkavégzése, gyakorlata, felkészültsége, alapkompenciái, személyisége, elkötelezettsége, munka-magatartása alapján alkalmasnak tart arra, hogy önkéntes jelentkezése és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető jóváhagyása alapján részt vegyen a programban;
- az utóbbi két évre vonatkozó teljesítményértékelései és az utolsó minősítésének eredményei elérik a legalább „jó” szintet;
- vállalja a tehetségmentori feladatok ellátását.

A pilot programban való részvételre, azokat a vezető beosztású tisztviselőket kértük fel, akik korábban a pályakezdő mentori programra jelentkeztek, így már részt vettek és megfelelő eredményt értek el a kiválasztási eljáráson.

#### ***Tehetségmentorok felmérése***

Mivel az I.2. pontban bemutatott tehetségmentori szerepkör és feladatok ellátásához a tehetségmentornak nemcsak példamutató vezetőnek, hanem kiváló mentornak is kell lennie, az objektív szempontoknak való megfelelés biztosításán túl a szervezetek és a tehetségmentorok támogatást kaptak a mentori kompetenciák felméréseivel a Belügyminisztérium szakembereitől. A felmérés a mentori kompetenciák fejlesztéséhez, tökéletesítéséhez szolgáltat információt.

#### ***A kompetencia-felmérés módszertana és tartalma***

A kompetencia-felmérés mind a tehetségmentorok, mind a vezetői tehetségek vonatkozásában a rendvédelmi vezető-kiválasztásban már évek óta jó megbízhatósággal használt módszertant követi.





A módszertan alapja az úgynevezett **neurális<sup>1</sup> modell**, amely azt mutatja meg, hogy a mentori szerep betöltőjének milyen „összetételben” kell rendelkeznie a mentori feladatok ellátásához szükséges kompetenciákkal. Egyszerűbben: a neurális modell az „ideális” mentor kompetenciakészletét és kompetenciaszintjét határozza meg. A neurális modell kidolgozása lehetővé teszi, hogy egy adott személy kompetenciamérésének eredményét az „ideálishoz” hasonlítsuk, és így pontosan meg tudjuk mondani, hogy az illető mennyire felel meg ennek, milyen területeken teljesíti túl a modell által elvárt értékeket, és hol vannak fejlesztendő területei. A kompetenciamérés során a tehetségmentorok kompetenciáit több vizsgálati eljárással is méri, és az eredményeket matematikai alapon egységesítik. Így születik meg a jelentkező egyes kompetenciáinak értéke, valamint az összesített értékelése, amit neurális számnak hívunk. Ez egy 1 és 9 közé eső – jellemzően tört – szám, ami a neurális modellnek való megfelelés mértékét mutatja.

A kompetenciamérésen a tehetségmentorokat az alábbi három módszerrel méri fel:

- **közszolgálati alapkompentenciákra** vonatkozó pszichológiai teszt;
- speciális **mentori kompetenciákra** vonatkozó önbecslő kérdőív;
- félig strukturált **kompetencia-interjú**.

A pszichológiai teszten a résztvevők a közszolgálati alapkompentenciák (lásd 2. melléklet) mérésére alkalmas feladatokat, illetve önértékelő kérdéseket kapnak.

A tesztet egészíti ki egy önbecslő kérdőív, amely azoknak a mentori kompetenciáknak (lásd 3. melléklet) a vizsgálatára szolgál, amelyek nem szerepelnek a közszolgálati alapkompentenciák között.

A harmadik mérési módszer a félig strukturált interjú, amely lehetővé teszi a tehetségmentor személyes megismerését, így árnyalható a teszt, illetve a kérdőív eredménye. A félig strukturált interjút a feladatra felkészített kiválasztási szakértők (pszichológusok, viselkedéselemzők, trénerek) végzik, az előre megadott szempontok alapján.

A tehetségmentor összesített eredménye a három mérőeljárás alapján jön létre.

### **Tehetségmentorok felkészítése**

Áttekintést adunk a kétnapos jelenléti képzés szerepéről és főbb témaköreiről.

A vezetői tehetségmentorok egyrészt felkészültek lesznek a vezetői tehetségek felismerésére, fejlesztésére, támogatására, másrészt a program és a programban résztvevő vezetői tehetségek szervezeten belüli elfogadtatására is. A képzés másodlagos eredménye, hogy a vezetői tehetségmentorként közreműködő vezetők mindennapi munkájukban is jól hasznosítható, a személyi állomány fejlődését támogató vezetői eszközök birtokába kerülnek, amellyel nem csak a vezetői tehetségeket, hanem szervezeti egységük valamennyi munkatársát is támogatni tudják. A vezetői tehetségmentorok felkészítése tapasztalati tanuláson alapuló módszerek alkalmazásával történik. A képzés során a résztvevők saját élményen alapulva próbálhatják ki a tehetségmenedzsment program folyamatát és a teljesítendő feladatokat. A képzés eredményeként a vezetői tehetségmentor feladatra kiválasztottak megismerik a program célját, átlátják annak a szervezet és az egyén szintjén is megmutató jelentőségét, értelmezni tudják saját szerepüket a megvalósítás során.

---

<sup>1</sup> A neurális kifejezés a modell „tanulékonyságára” utal. Ennek lényege, hogy a mentori feladatkörhöz szükséges kompetencia-kombináció meghatározása egy informatikai program segítségével történik, amely az élő értékelők élő mentorokra adott kompetencia-értékelései alapján „megtanulja”, hogy milyen az ideális mentor. Az „ideális mentor” kompetencia-profiljának kialakítása tehát nem pusztán matematikai alapon, hanem annál sokkal összetettebb „tanulás” alapján jött létre a programban úgy, mint ahogy az agyunk is elsajátítja a világ értelmezéséhez szükséges ismereteket. Innen származik a „neurális” kifejezés.



A közigazgatási tehetséggondozási program mentori képzésének tematikai elemei:

- a közszolgálati tehetségmenedzsment program bemutatása;
- vezetői tehetségek felismerése és kiválasztása;
- helyzetorientált vezetés és érzelmi intelligencia;
- a vezetői tehetségmentor tevékenysége, feladatai, módszerei.

## II.2. Vezetői tehetségek azonosítása

*Ismertetjük a vezetői tehetségek kiválasztásának objektív szempontjait, valamint az értékelendő kompetenciákat és az értékelés módszerét.*

A vezetői tehetség kiválasztása a szervezet feladata. A kiválasztást elsősorban a potenciális vezetői tehetség közvetlen vezetője végzi (aki az esetek többségében egyben a mentora is lesz) a munkáltatói jogkört gyakorló vezetővel egyeztetve, illetve az ő jóváhagyása mellett. A kiválasztás szubjektív szempontjainak értékeléséhez (lásd lentebb) a közvetlen vezető kikérheti más vezetők, munkatársak véleményét is. Ha a szubjektív értékelést több személy tapasztalatai, véleménye alapján készíti el a vezető, azzal növelheti az értékelés objektívitasát.

Első lépésben tehát a vezetői tehetségre vonatkozó objektív szempontoknak való megfelelést kell ellenőrizni. Ezek az alábbiak:

- legalább 2 év közigazgatási tapasztalat, beosztott munkatársként;
- önkéntes részvétel a programban;
- a programban való aktív részvétel és a programmal járó kötelezettségek vállalása, a jelentkezési lapon felsorolt nyilatkozatok szerint;
- az utóbbi két év teljesítményértékeléseit tekintve legalább jó minősítéssel rendelkeznek.

A Kttv. hatálya alá tartozó vezetői tehetségek kiválasztása során az egyéni teljesítményértékelés kompetencia alapú munkamagatartási tényezők közül különösen az alábbiak magas szintje előnyös, illetve érdemes figyelembe venni:

- a fejlődés igénye és üteme;
- eredményorientáció, motiváltság;
- aktivitás, reagálás;
- munkatempó és feladatvállalás.

Az Áttv. hatálya alá tartozó vezetői tehetségek kiválasztása során az egyéni teljesítményértékelés alap- és szakmai kompetenciái közül elsősorban az alábbiak magas szintje előnyös, illetve érdemes figyelembe venni:

- fejlődés igénye, üteme, innovációs készség;
- eredményorientáció és motiváltság;
- aktivitás, reagálás;
- munkatempó és feladatvállalás;
- feladatteljesítés iránti elkötelezettség;
- munkabírás, kitartás.

Amennyiben a potenciális vezetői tehetség megfelel a szervezeten belüli kiválasztás objektív feltételeinek, véglegesíteni lehet a pilot programba kerülését. A jelentkezés a „Jelentkezés vezetői tehetséggondozás programba” lap kitöltésével (lásd 4. melléklet), és a Belügyminisztériumnak való eljuttatásával realizálódik.

### III. A pilot program folyamata

#### III.1. Pilotindító szakmai nap

*Ismertetjük a pilot indításaként megrendezendő szakmai nap szerepét, témaköreit.*

A pilotindító szakmai napot megelőzi a tehetségmentorok felkészítése. Ennek megfelelően a pilotindító szakmai nap már épít a mentorok felkészítésén elhangzott ismeretekre. A szakmai napnak két fő célja van:

- a pilot megvalósításával kapcsolatos gyakorlati felkészítés;
- az egyéni fejlesztési tervek kialakításának szakmai támogatása.

A pilotindító szakmai nap időtartama 6 óra. A nap első felében a résztvevők – tervezetten külön-külön csoportban a tehetségek és a tehetségmentorok – szerepüknek megfelelő tájékoztatást kapnak a gyakorlati feladataikról a pilot folyamán. Ennek részeként ismertetjük a pilot idejére biztosított NKE vezetői tréningeket, és azok kompetenciafókuszait. A tájékoztatás interaktív formában zajlik, így lehetőség van minden kérdéses pont felvetésére, tisztázására. A nap második felében a vezetői tehetség – tehetségmentor párok együtt dolgoznak a fejlesztési tervek kialakításán, a tutorok személyre szóló támogatása mellett.

Ahhoz, hogy a pilotindító nap valóban eredményes legyen – tehát kellően tájékozottan, minden kérdésükre választ kapva és a reális fejlesztési célok tervezését elkezdve távozhassanak a résztvevők –, javasolt a vezetői tehetségek és tehetségmentorok előzetes felkészülése. Az előzetes félkészülés ez esetben azt jelenti, hogy mindketten tájékozódni a pilot tartalmáról, várható feladataikról, és ami legfontosabb: végig gondolják, hogy a pilot három hónapja során, milyen rendszeres, vagy eseti fejlesztési lehetőségeket tudnak beépíteni a vezetői tehetség szervezeten belüli fejlesztésébe.

##### III.1.1. Egyéni tehetségfejlesztési terv

*Bemutatjuk az egyéni tehetségfejlesztési terv elkészítésének lépéseit, a tehetségmentor és a vezetői tehetség ezzel kapcsolatos feladatait, kitérve a felkészülésre, a célok meghatározására, fejlesztési lehetőségek felsorolására. Ajánlást teszünk a fejlesztési terv megbeszélésének módjára, körülményeire.*

Bár a pilotindító szakmai napon részletesen bemutatjuk és aktívan segítjük is az egyéni tehetségfejlesztési tervek kialakítását, ebben az útmutatóban is megjelenítjük a legfontosabb információkat, mind az előzetes felkészülés érdekében, mind a pilot részeként, az útmutató érthetőségének ellenőrzése miatt.

Az egyéni tehetségfejlesztési terv kitöltéséhez, valamint a pilot során kitöltendő fejlesztési napló, időközi értékelés és záró értékelés dokumentumainak kitöltéséhez részletes „Kitöltési útmutató” áll rendelkezésre, amely lépésről lépésre megjeleníti a dokumentum kitöltéséhez szükséges információkat. A „Kitöltési útmutató” az 5. mellékletben található.

##### *Az egyéni tehetségfejlesztési terv szerepe*

A vezetői tehességgondozási program során a tehetségmentor feladata és felelőssége a fejlesztési folyamat személyre szabása, az elérhető célok dokumentálása és nyomon követése, az események és változások rögzítése. Mindezek dokumentuma az egyéni



tehetségfejlesztési terv, mondhatjuk tehát, hogy ez a dokumentum a teljes fejlesztési folyamat gerince (lásd 5.melléklet).

### *Az egyéni tehetségfejlesztési terv kialakításának lépései*

Az egyéni tehetségfejlesztési terv kialakítása a pilotindító szakmai napon kezdődik, a teljes kialakítás és a véglegesítés a pilot első két hetében történik, a tehetségmentor és vezetői tehetség között zajló, négy szemközti megbeszélés(ek) keretében.

Az egyéni fejlesztési terv kialakítása – bár a tehetségmentor felelőssége – nem kizárólag az ő feladata. A terv kialakításában mind a tehetségmentornak, mind a vezetői tehetségnek aktív szerepet kell vállalnia, amely az alább összefoglalt tevékenységekben valósul meg:

## **1. Az egyéni fejlesztési terv előkészítése**

A terv kialakítása előtt mind a vezetői tehetség, mind a tehetségmentor áttekinti az egyéni fejlesztési terv sablon mezőit, és ennek megfelelően megfogalmazza, hogy:

- mik a fejlesztés céljai;
- a fejlesztés céljaihoz melyek a legfontosabb vezetői kompetenciák;
- a vezetői kompetenciák közül melyek azok, amelyek fejlesztésére kiemelt hangsúlyt kell fordítani;
- a célok eléréséhez és a kompetenciák fejlesztéséhez mely NKE képzéseken érdemes részt vennie a vezetői tehetségnek;
- a vezetői kompetenciák milyen szervezeten belül végezhető feladatokkal, illetve egyéb lehetőségekkel (például konferencián, projektmunkában való részvétel) fejleszthetők;
- milyen eseti vagy rendszeres feladatok segíthetik még a fejlesztési célok elérését.

Mindezek mellett azt is érdemes előzetesen átgondolni és megfogalmazni mindkét félnek, hogy milyen együttműködésben (például rendszeres és/vagy eseti négy szemközti visszajelzések, a tréningeket követő beszámolók és megbeszélés stb.) tartják megvalósíthatónak a fejlesztést a program során.

A kompetenciák jelenlegi szintjének megállapításához a pilotindító szakmai nap keretében a vezetői tehetség értékeli kompetenciáit a „Kitöltési útmutatóban” (lásd 5. melléklet) látható 1. számú mellékletben található sablon segítségével, valamint a 2. mellékletben látható sablon kitöltésével a tehetség értékelését a mentor is elvégzi.

## **2. Az egyéni tehetségfejlesztési terv megbeszélése, egyeztetése**

Az egyéni tehetségfejlesztési terv részletes kialakítása, véglegesítése és dokumentálása a pilot első két hetében történik. Az egyéni tehetségfejlesztési terv megbeszélésére érdemes legalább egy órányi időkeretet és zavartalan körülményeket biztosítani. A megbeszélés során kell egyeztetni és véglegesíteni:

- a fejlesztés céljait;
- a fejlesztés fókuszait (kompetenciák és vezetői tevékenységek);
- a fejlesztés módjait (szervezeten belüli fejlesztés és külső képzések);
- valamint az együttműködés módját.

### 3. Az egyéni tehetségfejlesztési terv dokumentálása

A célkijelölő beszélgetés során, vagy annak végén a tehetségmentor a fejlesztési tervben dokumentálja a megbeszélés eredményeként létrejött megállapodásokat. Az egyéni tehetségfejlesztési tervet aláírásával a tehetségmentor és a vezetői tehetség is elfogadja, jóváhagyja.

#### III.2. Központi képzések

*Ismertetjük az NKE képzések célját, módszereit, valamint az egyes képzések legfontosabb információit (témakörök, fejlesztett kompetenciák).*

A pilot program ideje alatt a vezetői tehetségeknek két választott tréningen kell részt venniük, amelyek témájukban, fókuszukban kapcsolódnak a fejlesztendő kompetenciákhoz és/vagy a fejlesztés céljaihoz.

A programok kétórás bevezető, alapozó e-learning tananyaggal indulnak, majd kétnapos, összesen 16 órás jelenléti tréning következik, végül egy kétórás összegzőjellegű e-learning zárja a képzést. A megfelelő képzések kiválasztásához a Nemzeti Közsolgálati Egyetem jelenlegi vezető továbbképzési kínálatából az alábbi tréningeket biztosítja a vezetői tehetségek számára. Az alábbi két képzési csoportból egy-egy képzést kell kiválasztani.

1. képzési csoport:
  - Vezetői önismeret
  - Tárgyalások tervezése, tárgyalástechnika
  - Motiváció és ösztönzés
2. képzési csoport:
  - Pszichológia a vezetésben
  - Kooperatív tárgyalás és konfliktuskezelés
  - Vezetői döntés, befolyásolási technikák

A képzések részletes tartalmát a 9. melléklet mutatja be.

#### III.3. Fejlesztés a szervezetben

*Ismertetjük a szervezetben történő fejlesztés lehetőségeit, az ezzel kapcsolatos tehetségmentor és vezetői tehetség által megvalósítandó feladatokat. Kitérünk a felettes vezető szerepére, és a szervezeti egység többi tagjának bevonására is. Ismertetjük a Fejlesztési napló vezetésének célját, jelentőségét, valamint használatát.*

Az egyéni tehetségfejlesztési tervben kijelölt célokhoz szükséges gyakorlati fejlesztés jelentős része a szervezetben, a tehetségmentor által a vezetői tehetségre szignált rendszeres és eseti feladatokon keresztül történik. Ezeknek a feladatoknak a mennyisége és tartalma az adott szervezet lehetőségeitől és a vezetői munkakör jellegétől függ, így a tehetséggondozásnak ez a része nem egységesíthető, hanem sokféle megoldás lesz jellemző a programban résztvevők körében. Mindemellett lényeges és egységesen elvárható szempont a fejlesztés céljainak meghatározásánál, hogy csak olyan fejlesztési célokat fogalmazzon meg a tehetségmentor, amelyekhez valamilyen formában fejlesztési lehetőséget is tud biztosítani. A célok felől megközelítve: azok eléréséhez szükséges, hogy a tehetségmentor találjon hozzájuk fejlesztési lehetőséget. A lehetőségek felkutatásában természetesen a vezetői tehetség is közreműködhet.

A tehetségmentor által szignált feladatok esetében kulcsfontosságú a közvetlen vezető, valamint a feladatok által esetlegesen érintett további munkatársak bevonása, megfelelő tájékoztatása, a gördülékeny együttműködés és az esetleges ellenállások, tájékozatlanság elosztatása érdekében. Mindez elsősorban a tehetségmentor feladata.

A tehetségmentor által, illetve az ő közreműködésével jellemzően az alábbi feladatokba lehetséges szervezeti szinten a fejlesztés során bevonni a vezetői tehetséget:

- vezetői (rész)feladat delegálása, melyben kipróbálhatja magát vezetői funkciókból adódó helyzetekben és ezt követően beszámolhat tapasztalatairól, érzéseiről, majd az eredményeket a tehetségmenttorral közösen értékeli;
- projektfeladat megoldása, mely együttműködést igényel társosztályok vezetőivel és munkatársaival;
- bevonás vezetői döntés-előkészítési feladatokba, a vezetőhöz érkező szakmai anyagok előzetes ellenőrzése az általa megadott szempontok szerint;
- körlevelek, vezetői feljegyzések, utasítások megfogalmazása, előkészítése a vezető számára;
- részvétel rendezvényen, konferencián, melyről a szervezeti egység részére prezentációt tart, tudásmegosztási céllal;
- részvétel vezetői üléseken, értekezleteken, jegyzőkönyvvezetés, illetve emlékeztetőkészítés;
- feladatellátás a tehetségmentor (vezető) helyettesítőjeként, annak távollétében, az általa adott mandátummal, az ő képviselőként;
- a tehetségmentor vezetői munkafolyamatainak, tevékenységeinek megfigyelése és végiggondolása, folyamatfejlesztési, egyszerűsítési javaslatok tétele, valamint támogatás nyújtása különböző erőforrás-tervezési, irányítási, delegálási, munkaszervezési, konfliktuskezelési, együttműködési, ellenőrzési és időgazdálkodási feladatokhoz;
- külföldi utazási lehetőség, a szervezet idegen nyelvű képviselőjének lehetősége és kapcsolatápolás a vezető mellett, vagy őt helyettesítve szakmai munkacsoportüléseken, részvétel nemzetközi tréningeken és konferenciákon;
- publikációs lehetőség biztosítása és támogatása szakmai folyóiratokban.

A tehetségmentor a program során **fejlesztési naplót** vezet, melyben mindezek megvalósulását dokumentálja, értékeli. A fejlesztéshez kapcsolódó eseményekről és ezek tapasztalatairól a vezetői tehetségnek is érdemes feljegyzéseket készíteni. A tapasztalatok feljegyzése segít a vezetői tehetségnek is pontosítani a fejlesztési igényeit, valamint visszaemlékezni az eredményekre, nehézségekre. Mindez hasznos információ lesz az időközi értékelés és a záró értékelés során.

A fejlesztési naplóban bemutatathatók a legfőbb események, tények, amelyek mindkét fél megítélése szerint érdemi szerepet játszottak a vezetővé fejlesztés során. A naplóban folyamatosan rögzítendő az egyes képzések elvégzésével, a gyakorlati feladatok megvalósításával kapcsolatos meglátások, tapasztalatok, észrevételek, illetve, hogy miként boldogult azokkal a tehetség, mivel kapcsolatban voltak esetleg kérdései, problémái és összességében hogyan tudott haladni az adott időszakban. Érdemes azt is felvezetni, hogy a tehetségmentor konkrétan mivel tudta támogatni az előrehaladást, miről esett szó a személyes találkozások alkalmával. A fejlesztési napló sablonja az 5. mellékletben, a „Kitöltési útmutatóban” található. A pilot során a tehetségmentor havi előrehaladási jelentést is készít. A jelentésben szerepel, hogy milyen feladatokat láttak el és mi a véleményük a program adott szakaszáról. Az előrehaladási jelentés kitöltéséhez segítséget nyújt a folyamatosan vezetett fejlesztési napló.

### III.4. Időközi értékelés

*Ismertetjük az időközi értékelés célját, szerepét a folyamatban. Részletesen leírjuk az időközi értékelés kötelező és eseti jelleggel releváns elemeit, ezek megvalósítását. Ajánlást teszünk az értékelő beszélgetésre való felkészülésre, és a beszélgetés forgatókönyvére.*

A fejlesztés sikerének egyik kulcsa, hogy a vezetői tehetség visszajelzéseket kapjon tevékenységére. Ezért fontos, hogy a tehetségmentor minél konkrétabb és részletesebb visszajelzéseket adjon a feladatokhoz kapcsolódóan. A szóbeli visszajelzések mellett ugyanakkor formális, írásban összegzett visszajelzésre is szükség van. Ezért a pilot felénél sor kerül egy írásban dokumentált, időközi értékelésre. Ennek célja az addig elért eredmények értékelése. Ha ez valóban indokolt, legkésőbb az időközi értékelés alkalmával lehet a fejlesztési célokat is módosítani. A módosítás irányulhat időbeli átütemezésre, magára az együttműködésre, vagy a tervben rögzített célokra, feladatokra. Az értékelésre mindkét félnek fel kell készülnie, melyben a fejlesztési napló is segítséget nyújt számukra. A tehetségmentor az értékeléshez előzetesen forgatókönyvet készíthet, melyben rögzíti az értékelés menetét, hangsúlyos elemeit és hogy milyen kompetenciákat kíván értékelni.

A felkészülés során az alábbi szempontokat érdemes szem előtt tartani:

1. Milyen tapasztalatai vannak az eddigi tevékenységeknek?
2. Hogyan értékelhető az eddigi együttműködés?
3. Szükséges-e változtatás a korábban eltervezett célokon?

A fentiek figyelembevételével a tehetségmentor feladata az értékelés levezetése és dokumentálása a fejlesztési naplóban. Fontos, hogy a tehetségmentor alapozzon objektív tényekre, törekedjen az elfogultságmentes értékelésre, valamint a közös álláspont kialakítására az alábbiakat figyelembe véve:

1. Tervezett képzések időarányos megvalósulása.
2. Gyakorlati feladatok időarányos megvalósulása.
3. Célok időarányos megvalósulása.
4. Megállapodások a vezetői tehetség és a mentor között.

Amennyiben a fejlesztési tapasztalatok indokolják, az időközi értékeléskor van lehetőség a fejlesztési célok módosítására, melyet a fejlesztési tervben is módosítani szükséges, az új célhoz új gyakorlati feladatot kell megjelölni. Amennyiben az egyéni tehetségfejlesztési tervben meghatározott célok módosításra kerülnek, a terv újbóli kitöltése, aláírása és leadása szükséges a módosítás időpontjában.

Az időközi értékelés arra is szolgálhat, hogy a vezetői tehetség és a tehetségmentor megbeszélje, meghosszabbítják-e az együttműködésüket. Amennyiben esetleg nem akarnak/tudnak tovább együtt dolgozni, jelezzék ezt a munkáltatói jogkört gyakorló vezetőnek, aki meghozhatja a szükséges döntést a továbbiakról. Hasonló az eljárás akkor is, ha a két szereplő egyikének jogviszonya a program közben megszűnik. Ha a közös együttműködés nem folytatható, biztosítani kell, hogy a vezetői tehetség minél előbb másik mentorral folytathassa a munkát, a tehetség kilépése esetén pedig az időközi értékelés veheti át a záró értékelés szerepét.

### III.5. Záró értékelés

*Ismertetjük a záró értékelés célját, következményeit. Ajánlást teszünk az értékelő beszélgetésre való felkészülésre, és a beszélgetés forgatókönyvére. Lépésről lépésre leírjuk a program zárásával kapcsolatos feladatokat.*

A pilot fejlesztés végéhez érve, záró értékelést szükséges tartani, melynek keretében a tehetségmentor és vezetői tehetség közösen értékeli a célok megvalósulását és a kompetenciák fejlődését, valamint egyeztetnek a potenciális további feladatokról, melyekkel gyakorolni lehet a vezetői készségeket.

A záró értékelés esetében is kiemelten fontos mindkét fél megfelelő felkészülése, melyben az egyéni tehetségfejlesztési terv, a fejlesztési napló és az időközi értékelés áttekintése mellett segítséget jelenthet az egyeztetés azokkal is, akik a fejlesztés során együtt dolgoztak a vezetői tehetséggel. Az értékelés kialakításában akár felettes vezetők is részt vehetnek. Emellett fontos, hogy az értékelés tényeken alapuljon, és azt ne torzítsa az egyének közötti személyes viszonyrendszer. A záró értékelést a fejlesztési naplóban szükséges rögzíteni.

A záró értékelésre, a fenti szempontok szerint, a vezetői tehetségnek is fel kell készülni, valamint elkészíteni a vezetői kompetenciákra vonatkozó önértékelését. Az önértékelés sablonját a „Kitöltési útmutató” (lásd 5. melléklet) 1. számú melléklete tartalmazza. A kompetenciák értékelését a tehetségmentor is elkészíti a záró értékelést megelőzően. A kompetenciák értékelésének sablonját a „Kitöltési útmutató” (lásd 5. melléklet) 2. számú melléklete tartalmazza. A záró kompetencia értékelés és – önértékelés nem kerül archiválásra és a projekt koordinátor részére sem kell eljuttatni. A kompetencia értékelés és önértékelés a tehetségmentor és a vezetői tehetség között zajló megbeszéléshez nyújt segítséget.

A záró értékelést a fenti szempontok figyelembe vételével, az alábbi forgatókönyv szerint javasolt megvalósítani:

1. Nyitás: köszöntés, a beszélgetés céljának, fontosságának tudatosítása, barátságos, bizalmi légkör megteremtése, szükség esetén, „felvezető, ráhangoló-dó” beszélgetés.
2. Önértékelés: lehetőség biztosítása az önértékelésre, az értékelt véleményének megismerésére asszertív módon. A hallottak összegzése, szükség esetén visszatérés a tárgyra.
3. Értékelés és egyeztetés: Végighaladva a kitűzött célokon az elvégzett feladatok, fejlesztések áttekintése, ahol szükséges megismételve a megfogalmazott célt. Érdeemes a jobb eredményekkel kezdeni, ezeket mindenképpen hangsúlyozni, ezekre építkezve egyértelműen és tömören fogalmazva beszélni kell ugyanakkor a várttól való esetleges elmaradásokról is. Mindeközben érdemes összevetni a vezetői tehetség önértékelését a tehetségmentor értékelésével. Ellentétes vélemény esetén egyeztetés, érvelés javasolt, tényszerűen, konkrétumokra, megtörtént esetekre és a személyes élményekre hivatkozva szükséges alátámasztani az indoklást. Kimagasló teljesítmény esetén a 2. és 3. pont sorrendje akár fel is cserélhető.
4. Fejlesztés és követelmények: egyrészt fontos a további célok meghatározása a tehetségek számára, másrészt, hogy milyen lépések megtétele szükséges a hatékonyabb fejlődéshez. Fontos annak jövőorientált és a fejlesztésekre fókuszált ismertetése, hogy a tehetség milyen módon tudja az eddig tapasztalt erősségeire alapozva kompetenciáit fejleszteni. Célszerű az első és utolsó mondatban mindig pozitív üzenetet megfogalmazni.



5. Zárás: az értékelés dokumentálása, az esetlegesen fennmaradt észrevételek rögzítése, aláírás, elköszönés, opcionálisan egy következő találkozó időpontjának egyeztetése.

A fejlesztési napló egy példányát el kell juttatni a projekt koordinátorának.

A pilotot követően a vezetői tehetségnek opcionálisan lehetősége nyílik részt venni a központi kompetencia felmérésen is. E kompetenciafelmérés módszertana megegyezik a II.1. fejezetben, a „Tehetségmentorok felmérése” részben ismertetett, neurális modellre épülő eljárással.

### **III.6. Záró szakmai nap**

*Bemutatjuk a záró szakmai nap pilot programban betöltött szerepét.*

A záró szakmai nap kiemelt jelentőséggel bír a vezetői tehetséggondozási program koncepciójának véglegesítésében. Ezen a rendezvényen történik a tapasztalatok, vélemények strukturált összegyűjtése, a teljes pilot program átfogó monitoring vizsgálata.

A tapasztalatok és vélemények összegyűjtése kiterjed a program folyamatára, tartalmi elemeire, körülményeire, támogatására, hasznosságára, valamint a koncepció véglegesítéséhez szükséges szempontokra.

Mindezt jelen útmutató záró gondolataként is kérjük a pilot program minden résztvevőjét, hogy teljes körűen, és minél részletesebben jegyezzék fel tapasztalataikat, véleményüket a program bármely elemével kapcsolatban, és tapasztalataik megosztása érdekében vegyenek részt a záró szakmai napon.





## MELLÉKLETEK







## 1. melléklet: Jelentkezési lap a tehetségmentor részére

### JELENTKEZÉSI LAP

#### Tehetségmentor részére

A KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosító számú „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” elnevezésű projekt, vezető utánpótlást célzó tehetséggondozási programban való részvételre.

A Jelentkezési lapot a munkáltatói jogkör gyakorlójának ajánlását igazoló aláírásával, valamint a szervezet pecsétjének lenyomatával ellátva vagy elektronikus aláírással kérjük megküldeni a **kszk@bm.gov.hu** e-mail címre.

A Belügyminisztérium részéről kapcsolattartó személy:

Komlóssy Zsuzsanna módszertani referens

(telefon: 1-550-2127, e-mail: zsuzsanna.komlossy@bm.gov.hu)

*Kérjük, az alábbi táblázatban szereplő minden adatot töltsön ki!*

Jelentkező tehetségmentor neve	
Munkaköre	
Szervezet teljes neve és rövidítése	
Szervezet teljes címe és postacíme	
Tehetségmentor e-mail címe	
Telefonszáma (vezetékes, mobil)	
Tehetségmentorált neve	

Nyilatkozom, hogy Kttv./Áttv.\*. szervei és személyi állományába tartozom. Rendelkezem legalább három éves széleskörű szakmai, szervezeti és vezetői tapasztalattal. Vállalom a képzési szakaszban való részvételt, valamint a vezetői tehetséggondozás mentori feladatainak ellátását saját szervezetemnél a pilot program időtartama alatt.

2018. ....hó ..... nap

.....  
programba jelentkező vezető tisztviselő

Igazolom, hogy fent nevezett tisztviselő teljesítményértékelése és minősítése eléri a „jó” szintet. Szakmai, és vezetői tevékenysége alapján önkéntes jelentkezését elfogadom, és a vezető utánpótlást célzó tehetséggondozási programban való részvételét támogatom.

2018. .... hó ..... nap

PH

.....  
munkáltatói jogkör gyakorlója

\*A megfelelő aláhúzendó

## 2. melléklet: Közzolgálati alapkompenciák

<b>I. Önállóság</b>	Képes ismereteire, tapasztalataira támaszkodva folyamatos útmutatás és irányítás nélkül elvégezni a számára meghatározott feladatokat.
<b>II. Szabálykövetés, fegyelmezettség:</b>	Képes a számára előírt szabályokat és normákat elsajátítani, elfogadni és helyesen alkalmazni.
<b>III. Hatékony munkavégzés:</b>	Feladatát igényesen, körültekintően látja el. Képes a rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználására.
<b>IV. Problémamegoldó készség:</b>	Képes a felmerülő problémák beazonosítására és megoldási lehetőségek megfogalmazására. A lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezi.
<b>V. Döntési képesség:</b>	Felismeri a döntéshelyzeteket, és a rendelkezésre álló információk alapján az adott helyzetben elvárható optimális döntést hozza meg.
<b>VI. Felelősségvállalás:</b>	A feladat végrehajtása során felismeri, szem előtt tartja és vállalja döntéseinek, tetteinek következményeit, és arról számot ad.
<b>VII. Pszichés terhelhetőség:</b>	Nehéz, megterhelő helyzetekben is képes teljesítőképességének megőrzésére, fenntartására.
<b>VIII. Érzelmi intelligencia:</b>	Felismeri és megérti saját és a másik személy érzelmi állapotát, valamint az abból eredő viselkedések közötti összefüggéseket, azokat a helyzetnek megfelelően kezeli.
<b>IX. Kommunikációs készség:</b>	Képes a helyzetnek megfelelően érthetően kifejezni magát szóban és írásban, valamint mások kommunikációját megfelelő módon értelmezni.
<b>X. Együttműködés:</b>	Feladata elvégzése érdekében tevékenységét, magatartását másokkal összehangolja
<b>XI. Határozottság, magabiztosság:</b>	Saját képességeinek, lehetőségeinek ismeretében képes a szervezet céljainak érvényesítése érdekében határozottan fellépni.
<b>XII. Konfliktuskezelés:</b>	Képes ellentmondásos helyzetben olyan módszer vagy stílus alkalmazására, amely hatására a konfliktus csökkenthető.

### **3. melléklet: Mentori kompetenciák**

- I.      Kreativitás**
- II.     Nytottság**
- III.    Mások motiválására való képesség**
- IV.     Extraverzió**
- V.      Barátságosság**
- VI.     Érzelmi stabilitás**
- VII.    Rugalmasság, alkalmazkodóképesség**
- VIII.   Személyes példamutatás, hitelesség**
- IX.     Tudás átadására való képesség**
- X.      Vezetői képesség, készség**

#### 4. melléklet: Jelentkezés a közigazgatási vezetői tehetséggondozás programba

### JELENTKEZÉSI LAP Tehetségmentorált részére

A KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosító számú „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” elnevezésű projekt, vezető utánpótlást célzó tehetséggondozási programban való részvételre.

A Jelentkezési lapot a programba a munkáltatói jogkör gyakorlójának ajánlását igazoló aláírásával, valamint a szervezet pecsétjének lenyomatával vagy elektronikus aláírással ellátva kérjük megküldeni a **kszk@bm.gov.hu** e-mail címre.

A Belügyminisztérium részéről kapcsolattartó személy:

Komlóssy Zsuzsanna módszertani referens

(telefon: 1-550-2127, e-mail: zsuzsanna.komlossy@bm.gov.hu)

*Kérjük, az alábbi táblázatban szereplő minden adatot töltsön ki!*

Jelentkező tehetségmentorált neve	
Munkaköre	
Szervezet teljes neve és rövidítése	
Szervezet teljes címe és postacíme	
Tehetségmentor e-mail címe	
Telefonszáma (vezetékes, mobil)	
Tehetségmentor neve	

Nyilatkozom, hogy Kttv./Áttv.\*. szervi és személyi állományába tartozom. Rendelkezem legalább két éves széleskörű szakmai és szervezeti tapasztalattal. Vállalom a képzési szakaszban való részvételt valamint a tehetséggondozási programban való aktív közreműködést saját szervezetemnél a pilot program időtartama alatt.

2018. ....hó ..... nap

.....  
programba jelentkező tisztviselő

Fent nevezett tisztviselő részvételét a tehetséggondozási programban javaslom.

2018. ....hó ..... nap

.....  
programba jelentkező tisztviselő

Igazolom, hogy fent nevezett tisztviselő teljesítményértékelése és minősítése eléri a „jó” szintet. Szakmai tevékenysége alapján önkéntes jelentkezését elfogadom, és a vezetői utánpótlást célzó tehetséggondozási programban való részvételét támogatom.

2018. .... hó ..... nap

PH

.....  
munkáltatói jogkör gyakorlója

\*A megfelelő aláhúzendő



5. melléklet: Kitöltési útmutató a dokumentumokhoz

**A KÖZIGAZGATÁSI VEZETŐI UTÁNPÓTLÁS  
BIZTOSÍTÁSA ÉRDEKÉBEN FOLYÓ TEHETSÉG-  
GONDOZÁSI PILOT PROGRAM**

**EGYÉNI TEHETSÉGFEJLESZTÉSI TERV ÉS  
FEJLESZTÉSI NAPLÓ**

***KITÖLTÉSI ÚTMUTATÓ***

# 1. hónap

## I. A pilotindító szakmai nap

### A pilotindító szakmai nap időpontja (év/hó/nap):

.....  
*A pilotindító szakmai nap keretében a tehetségmentorált az 1. számú melléklet kitöltésével értékeli saját kompetenciáit, valamint a 2. számú melléklet kitöltésével a tehetségmentorált értékelését a tehetségmentor is elvégzi. Figyelem! Ezek a dokumentumok a közös munkát segítik, a Fejlesztési naplóhoz nem kell csatolni.*

### Segédanyag:

„Segédlet a tehetségmentorált kompetenciáinak önértékeléséhez” – 1. számú melléklet  
„Segédlet a tehetségmentorált kompetenciáinak értékeléséhez” – 2. számú melléklet

## II. Egyéni tehetségfejlesztési terv elkészítése

(A tehetségmentorálttal egyeztetett „Egyéni tehetségfejlesztési terv” NKE részére történő beküldésének időpontja a 3. hét első munkanapja. A dokumentumot szkennelve, elektronikusan szükséges megküldeni.)

**Kérjük, hogy a tehetségmentorálttal közösen, konszenzusra törekedve töltsék ki az „Egyéni tehetségfejlesztési terv” című dokumentumot!**

### I. CÉLKITŰZÉS

**Kérjük, jelöljék meg a fejlesztendő kompetenciákat, és határozzák meg a tehetségfejlesztés céljait!**

Jelöljék meg a tehetségmentorált kompetenciáinak értékelése és önértékelése (Fejlesztési napló 1. és 2. számú melléklete) figyelembe vételével a meghatározott fejlesztési célokhoz kapcsolódó kompetenciákat! Tegyenek x-et a fejlesztendő kompetenciák sorába!

*Az itt látható 13 közigazgatási vezetői kompetencia közül az 1., a 3., az 5. és a 8. más néven szerepel az 1. és 2. számú mellékletben található értékelő lapokon. Ennek oka, hogy ezek a vezetői kompetenciák nem értékelhetők egy beosztott munkatárs esetében, így a kompetenciáknak azokat a megnyilvánulásait kell értékelni, amelyek már vezetői feladatok nélkül is megjelenhetnek. Ezeknél a kompetenciáknál két kompetenciamegnevezés szerepel az alábbi táblázatban. Az első a vezetői kompetenciát, a második a kompetencia beosztott munkakörben megjelenő formáját nevezi meg.*



Vezetői kompetenciák	Fejlesztendő
1. Következetesség, kiszámíthatóság/Szabályoknak megfelelő munkavégzés	
2. Szakmai ismeret	
3. Vezetői funkciók ellátása/Saját munka tervezése, szervezése	
4. Reális önismeret, önfejlesztési igény	
5. Személyes példamutatás/Kollégák általi elfogadottság	
6. Rugalmas alkalmazkodóképesség	
7. Döntési képesség, felelősségvállalás	
8. Munkatársak motiválása, fejlesztése/Együtműködés a kollégákkal	
9. Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés	
10. Cél- és feladatorientáltság	
11. Kommunikációs készség	
12. Kreativitás, innováció	
13. Rendszerszemlélet, lényeglátás	

Határozzák meg a tehetségfejlesztés céljait! 3-6 cél meghatározása javasolt.

A célok legyenek:

- *rövidek és egyértelműen megfogalmazottak;*
- *nyomon követhetők (lehetőleg mérhetőek);*
- *a mentorált számára kihívást jelentőek, de nem teljesíthetetlenek;*
- *személyre szabottak, vagyis a mentorált és a szervezet valós igényeit fejezzék ki.*

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	



## II. FEJLESZTÉS

### 1. Kérjük, a fejlesztési célokhoz rendeljenek konkrét fejlesztési feladatokat!

A feladatok mellett az „I. CÉLKITŰZÉS” alapján tüntessék fel a feladattal fejleszteni kívánt cél és/vagy kompetencia sorszámát, amennyiben az adott feladathoz kapcsolódóan releváns! (A sorok száma bővíthető.)

	Tervezett fejlesztési feladat és rövid leírása	A feladat mely tehetségfejlesztési cél megvalósulását szolgálja?	A feladat mely vezetői kompetencia fejlesztését szolgálja?
1.		<i>kapcsolódó cél sorszáma</i>	<i>kapcsolódó kompetencia sorszáma</i>
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			



**2. Kérjük, az alábbi listákból válasszanak ki 1-1 közszolgálati továbbképzést, amelyek a fejlesztést támogatják!**

Választásukat a képzés címének aláhúzásával jelöljék.

A képzés mellett az „I. CÉLKITŰZÉS” alapján tüntessék fel a képzéssel fejleszteni kívánt cél és kompetencia sorszámát!

<b>1. Választott képzés megnevezése</b>	A feladat mely tehetségfejlesztési cél megvalósulását szolgálja?	A feladat mely vezetői kompetencia fejlesztését szolgálja?
Vezetői önismeret Tárgyalások tervezése, tárgyalástechnika Motiváció és ösztönzés	<i>kapcsolódó cél sorszama</i>	<i>kapcsolódó kompetencia sorszama</i>

<b>2. Választott képzés megnevezése</b>	A feladat mely tehetségfejlesztési cél megvalósulását szolgálja?	A feladat mely vezetői kompetencia fejlesztését szolgálja?
Pszichológia a vezetésben Kooperatív tárgyalás és konfliktuskezelés Vezetői döntés, befolyásolási technikák	<i>kapcsolódó cél sorszama</i>	<i>kapcsolódó kompetencia sorszama</i>

A képzések rövid ismertetését „A tehetségmentoráltak számára biztosított képzések bemutatása” című, 3. számú melléklet tartalmazza.

*Az itt ismertetett tréningeket csak a pilot ideje alatt érhetik el a tehetségmentoráltak!*

### III. A fejlesztés megvalósulása

Fejlesztő beszélgetések rögzítése (hetente legalább 1 alkalom)

Időpont (év/hó/nap)	A fejlesztő beszélgetés témája

A táblázatban jelölje meg a fejlesztő beszélgetések időpontjait és röviden fejtse ki a beszélgetések célját, témáját, tartalmát! A sorok száma bővíthető.

**Kérjük, mutassa be az 1. hónap mentorálási tevékenységét és a legfontosabb tapasztalatokat!**

Az 1. hónap végéig tartó időszak eseményeinek folyamatos vezetése.  
(A sorok száma bővíthető.)

Feladat/Tevékenység/ Esemény megnevezése	Fejlesztendő cél és/vagy kompetencia, melyhez kapcsolódik	Tapasztalat/Konklúzió leírása

Egyéb megjegyzés:

.....  
.....  
.....

*Ebben a részben naplószerűen kell az 1. hónapban történt mentorálási tevékenység legfőbb eseményeit bemutatni. Jegyezzen fel minden olyan tény, eseményt, megvalósult feladatot, amely megítélése szerint érdemi szerepet játszik a tehetségmentorált fejlődésének alakulásában!*

*Kérjük, hogy fogalmazzon tömören, világosan és lényegre törően! A cél az, hogy utólag visszatekintve a tehetségmentorált és Ön is egyértelműen átlássák a bemutatott időszak eseményeit! Amennyiben van olyan dokumentálandó gondolata, véleménye, melynek rögzítésére a táblázat nem alkalmas, jegyezze fel az „Egyéb megjegyzés” rovatba.*

## 2. hónap

### I. Tehetségmentorált 1. képzése

Képzés megnevezése:

Képzés időpontja:

Kérjük, értékelje a képzést az alábbi szempontok alapján az ötfokú skála segítségével!

Szempont/Érték	1 egyáltalán nem	2	3	4	5 teljes mértékben
A képzés összességében megfelelt a célkitűzésnek.					
A képzés fejlesztette a tehetségmentorált azon kompetenciáit, amelyek fejlesztése érdekében kiválasztásra került.					
A képzésen elsajátított kompetenciák illeszkednek a tehetségmentorált vezetői felkészítéséhez.					

Egyéb megjegyzés:

.....  
.....  
.....

### II. Időközi értékelés

Az időközi értékelés időpontja (év/hó/nap): .....

Rögzítse az időközi értékelés időpontját, majd tételesen reflektáljon az Egyéni tehetségfejlesztési tervben meghatározott célokra.

Az egyes céloknál X-szel jelölje a cél megvalósulásának %-os előrehaladását, majd kérjük, válaszát röviden indokolja is: mi történt a cél megvalósulásának érdekében, milyen eredményeket értek el, milyen nehezítő körülmények jelentkeztek stb.

Amennyiben a fejlesztési tapasztalatok indokolják, kérjük, módosítsák a fejlesztési célokat. Ezt az Egyéni fejlesztési tervben is módosítani szükséges, az új célhoz új gyakorlati feladatot kell megjelölni. A fejlesztési célok módosítására csak eddig az időpontig van lehetőség. Amennyiben az Egyéni tehetségfejlesztési tervben meghatározott célok módosításra kerülnek, a terv újbóli kitöltése és leadása szükséges a módosítás időpontjában.

Kérjük, mutassa be az Egyéni tehetségfejlesztési tervben megfogalmazott tehetségfejlesztési célok időarányos megvalósulását, tehetségmentoráltja előrehaladását a pilot időszak felénél (6. hét)!

1. fejlesztési cél megvalósulása:

0 – 20%	21 – 35 %	36 – 50%	51 – 75%	76 – 90%	91 – 100 %

Indoklás:

.....  
.....

2. fejlesztési cél megvalósulása:

0 – 20%	21 – 35 %	36 – 50%	51 – 75%	76 – 90%	91 – 100 %

Indoklás:

.....  
.....

3. fejlesztési cél megvalósulása:

0 – 20%	21 – 35 %	36 – 50%	51 – 75%	76 – 90%	91 – 100 %

Indoklás:

.....  
.....

4. fejlesztési cél megvalósulása:

0 – 20%	21 – 35 %	36 – 50%	51 – 75%	76 – 90%	91 – 100 %

Indoklás:

.....  
.....

5. fejlesztési cél megvalósulása:

0 – 20%	21 – 35 %	36 – 50%	51 – 75%	76 – 90%	91 – 100 %

Indoklás:

.....  
.....

6. fejlesztési cél megvalósulása:

0 – 20%	21 – 35 %	36 – 50%	51 – 75%	76 – 90%	91 – 100 %

Indoklás:

.....  
.....

### III. A fejlesztés megvalósulása

Fejlesztő beszélgetések időpontjai (hetente legalább 1 alkalom)

Időpont (év/hó/nap)	A fejlesztő beszélgetés témája

*Az előző hónaphoz hasonlóan a táblázatban jelölje meg a fejlesztő beszélgetések időpontjait és röviden fejtse ki a beszélgetések célját, témáját, tartalmát! A sorok száma bővíthető.*

**Kérjük, mutassa be a 2. hónap mentorálási tevékenységét és a legfontosabb tapasztalatokat!**

A 2. hónap végéig tartó időszak eseményeinek folyamatos vezetése. (A sorok száma bővíthető.)

Feladat/Tevékenység/ Esemény megnevezése	Fejlesztendő cél és/vagy kompetencia, melyhez kapcsolódik	Tapasztalat/Konklúzió leírása

Egyéb megjegyzés:

.....  
.....  
.....

*Az előző hónaphoz hasonlóan, ebben a részben is naplószerűen kell bemutatni a 2. hónapban történt mentorálási tevékenység legfőbb eseményeit. Jegyezzen fel minden olyan tény, eseményt, megvalósult feladatot, amely megítélése szerint érdemi szerepet játszik a tehetségmentorált fejlődésének alakulásában!*

*Kérjük, hogy fogalmazzon tömören, világosan és lényegre törően! A cél az, hogy utólag visszatekintve a tehetségmentorált és Ön is egyértelműen átlássák a bemutatott időszak eseményeit! Amennyiben van olyan dokumentálandó gondolata, véleménye, melynek rögzítésére a táblázat nem alkalmas, jegyezze fel az Egyéb megjegyzés rovatba.*

### 3. hónap

#### I. Tehetségmentorált 2. képzése

Képzés megnevezése:

Képzés időpontja:

Kérjük, értékelje a képzést az alábbi szempontok alapján az ötfokú skála segítségével!

Szempont/Érték	1 egyáltalán nem	2	3	4	5 teljes mértékben
A képzés összességében megfelelt a célkitűzésnek.					
A képzés fejlesztette a tehetségmentorált azon kompetenciáit, amelyek fejlesztése érdekében kiválasztásra került.					
A képzésen elsajátított kompetenciák illeszkednek a tehetségmentorált vezetői felkészítéséhez.					

Egyéb megjegyzés:

.....

.....

.....

.....

## II. A fejlesztés megvalósulása

Fejlesztő beszélgetések időpontjai (hetente legalább 1 alkalom)

Időpont (év/hó/nap)	A fejlesztő beszélgetés témája

*Az előző hónapokhoz hasonlóan, a táblázatban jelölje meg a fejlesztő beszélgetések időpontjait, és röviden fejtse ki a beszélgetések célját, témáját, tartalmát! A sorok száma bővíthető.*

**Kérjük, mutassa be a 3. hónap mentorálási tevékenységét és a legfontosabb tapasztalatokat!**

A 3. hónap végéig tartó időszak eseményeinek folyamatos vezetése. (A sorok száma bővíthető.)

Feladat/Tevékenység/ Esemény megnevezése	Fejlesztendő cél és/vagy kompetencia, melyhez kapcsolódik	Tapasztalat/Konklúzió leírása

Egyéb megjegyzés:

.....  
.....  
.....

*Az előző hónapokhoz hasonlóan, ebben a részben is naplószerűen kell bemutatni a 3. hónapban történt mentorálási tevékenység legfőbb eseményeit. Jegyezzen fel minden olyan tény, eseményt, megvalósult feladatot, amely megítélése szerint érdemi szerepet játszik a tehetségmentorált fejlődésének alakulásában!*

*Kérjük, hogy fogalmazzon tömören, világosan és lényegre törően! A cél az, hogy utólag visszatekintve a tehetségmentorált és Ön is egyértelműen átlássák a bemutatott időszak eseményeit! Amennyiben van olyan dokumentálandó gondolata, véleménye, melynek rögzítésére a táblázat nem alkalmas, jegyezze fel az „Egyéb megjegyzés” rovatba.*

### III. Záró értékelés

A záró értékelés időpontja (év/hó/nap): .....

**Kérjük, a záró értékelést megelőzően ismét töltsék ki a kompetencia értékelő lapokat, és a záró értékelés során beszéljék meg az eredményeket!**

Segédanyag:

„Segédlet a tehetségmentorált kompetenciáinak önértékeléséhez” – 1. számú melléklet

„Segédlet a tehetségmentorált kompetenciáinak értékeléséhez” – 2. számú melléklet

*A záró értékelést megelőzően a tehetségmentorált az 1. számú melléklet kitöltésével értékeli saját kompetenciáit, valamint a 2. számú melléklet kitöltésével a tehetségmentorált értékelését a tehetségmentor is elvégzi. Az záró értékelő beszélgetésre vigyék magukkal az értékelő lapokat és együtt beszéljék át az eredményeket!*

*Figyelem! Ezek a dokumentumok a közös munkát segítik, a Fejlesztési naplóhoz nem kell csatolni.*

**Kérjük, mutassák be az Egyéni tehetségfejlesztési tervben megfogalmazott fejlesztési célok megvalósulását!**

*Az Időközi értékeléshez hasonlóan kérjük, hogy ebben a pontban tételesen adjanak visszajelzést az Egyéni tehetségfejlesztési tervben meghatározott célokra.*

*Az egyes céloknál X-szel jelölje a cél megvalósulásának %-os előrehaladását, majd kérjük, válaszát röviden indokolja is: mi történt a cél megvalósulásának érdekében, milyen eredményeket értek el, milyen nehezítő körülmények jelentkeztek stb.*

1. fejlesztési cél megvalósulása:

0 – 20%	21 – 35%	36 – 50%	51 – 75%	76 – 90%	91 – 100 %

Indoklás:

.....  
.....

2. fejlesztési cél megvalósulása:

0 – 20%	21 – 35%	36 – 50%	51 – 75%	76 – 90%	91 – 100 %

Indoklás:

.....  
.....

3. fejlesztési cél megvalósulása:

0 – 20%	21 – 35%	36 – 50%	51 – 75%	76 – 90%	91 – 100 %

Indoklás:

.....  
.....





4. fejlesztési cél megvalósulása:

0 – 20%	21 – 35%	36 – 50%	51 – 75%	76 – 90%	91 – 100 %

Indoklás:

.....  
 .....

5. fejlesztési cél megvalósulása:

0 – 20%	21 – 35%	36 – 50%	51 – 75%	76 – 90%	91 – 100 %

Indoklás:

.....  
 .....

6. fejlesztési cél megvalósulása:

0 – 20%	21 – 35%	36 – 50%	51 – 75%	76 – 90%	91 – 100 %

Indoklás:

.....  
 .....

*A Fejlesztési napló lezárásaként a tehetségmentorálttal közösen tekintsék át a naplóban foglaltakat! Adjon lehetőséget a tehetségmentorált számára a naplóval kapcsolatos észrevételeinek rögzítésére!*

*Keltezzék, majd írják alá a Fejlesztési naplót!*

**A Fejlesztési naplóban foglaltakat a tehetségmentorálttal ismertettem és egyeztettem.**

Dátum:

.....  
 tehetségmentor

**A Fejlesztési naplóban foglaltakat megismertem. A Fejlesztési naplóban foglaltakkal kapcsolatos észrevételeim:**

.....  
 .....

Dátum:

.....  
 tehetségmentorált



### Segédlet a tehetségmentorált kompetenciáinak önértékeléséhez

Kérjük, jelölje meg, hogy milyen szinten rendelkezik az alábbi kompetenciákkal! Válaszát X-szel jelölje.

<p><b>1. Szabályoknak megfelelő munkavégzés:</b></p> <p>A közszolgálati munkavégzést meghatározó jogszabályokat és normákat ismerem, és munkám során alkalmazom. A közszolgálati szervezetekre jellemző szervezeti kultúrát és hierarchiát elfogadom és követem. A kapott utasításoknak megfelelően járok el szakmai feladataim teljesítése során és azokat határidőre elvégzem.</p>	Átlagon felüli/ kiemelkedő	9	
		8	
		7	
	Átlagos	6	
		5	
		4	
	Átlagon aluli/ nem megfelelő	3	
		2	
		1	
<p><b>2. Szakmai ismeret:</b></p> <p>Speciális szakmai területem elméleti ismeretanyagával tisztában vagyok, munkámat pontosság, fejlődésre való igény, a szakmai ismeretek, képességek és készségek folyamatos fejlesztése jellemzi. A megszerzett szakmai tapasztalatomat a gyakorlatban hatékonyan alkalmazom. A munka- és szervezeti folyamatokat átlátom, azokban magabiztosan eligazodom.</p>	Átlagon felüli/ kiemelkedő	9	
		8	
		7	
	Átlagos	6	
		5	
		4	
	Átlagon aluli/ nem megfelelő	3	
		2	
		1	
<p><b>3. Saját munka tervezése, szervezése:</b></p> <p>A saját hatáskörömbbe tartozó feladatokat optimálisan ütemezem, a feladatok végrehajtásához szükséges információkkal, erőforrásokkal és idővel jól gazdálkodom. Összetett feladatokban fontossági sorrendet alakítok ki. Áttekintem a rendelkezésre álló erőforrásokat.</p>	Átlagon felüli/ kiemelkedő	9	
		8	
		7	
	Átlagos	6	
		5	
		4	
	Átlagon aluli/ nem megfelelő	3	
		2	
		1	



<b>4. Reális önismeret, önfejlesztési igény:</b>  Tisztában vagyok erősségeimmel és fejlesztendő területeimmel. Tanulok tapasztalataimból. Az őszinte visszajelzéseket elfogadom, reális jövőképpel rendelkezem. Önismereti és önfejlesztési igény jellemez.	Átlagon felüli/ kiemelkedő	9	
		8	
		7	
	Átlagos	6	
		5	
		4	
	Átlagon aluli/ nem megfelelő	3	
		2	
		1	
<b>5. Kollégák általi elfogadottság:</b>  Munkatársaim körében emberileg megbecsült és elfogadott személy vagyok, munkahelyemen egyfajta „informális vezető” szerepet is betöltök. Képes vagyok azonosulni kollégáim álláspontjával, a szervezeti célokkal összhangban képes vagyok mások ösztönzésére.	Átlagon felüli/ kiemelkedő	9	
		8	
		7	
	Átlagos	6	
		5	
		4	
	Átlagon aluli/ nem megfelelő	3	
		2	
		1	
<b>6. Rugalmas alkalmazkodóképesség:</b>  A feladatellátás során felmerülő nem várt helyzeteket felismerem, és jól kezelem. Rugalmasan alkalmazkodom a folyamatosan változó, új, szokatlan feladatokhoz. Több feladat egyidejű végrehajtása során meg tudom osztani figyelmemet a feladatok között, képes vagyok a fontossági sorrenden szükség szerint változtatni. Terhelhető, nagy munkabírású vagyok. Váratlan és/vagy nehéz helyzetben, illetve egyhangú helyzetekben is megfelelő teljesítményt nyújtok. A stresszt hatékonyan kezelem.	Átlagon felüli/ kiemelkedő	9	
		8	
		7	
	Átlagos	6	
		5	
		4	
	Átlagon aluli/ nem megfelelő	3	
		2	
		1	
<b>7. Döntési képesség, felelősségvállalás:</b>  A hatáskörömbé tartozó döntéseket szakszerűen, időben és önállóan hozom meg. Tevékenységemért és esetleges tévedéseimért felelősséget vállalok. A döntési helyzetekben a hosszú távú célokat is figyelembe véve mérlegelek az egyes választási lehetőségek között.	Átlagon felüli/ kiemelkedő	9	
		8	
		7	
	Átlagos	6	
		5	
		4	
	Átlagon aluli/ nem megfelelő	3	
		2	
		1	



<b>8. Együttműködés a kollégákkal:</b>  Könnyen alakítok ki munkakapcsolatokat. Munkám során minden kollégával megtalálom a megfelelő együttműködési formákat, lehetőségeket. Az együttműködést gátló helyzeteket felismerem és eredményesen kezelem.	Átlagon felüli/ kiemelkedő	9	
		8	
		7	
	Átlagos	6	
		5	
		4	
	Átlagon aluli/ nem megfelelő	3	
		2	
		1	
<b>9. Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés:</b>  A konfliktushelyzeteket felismerem, az azokból adódó feszültségeket kezelem, hatékony megoldásukra törekszem. A szervezeti egységem érdekeit hatékonyan, a másik fél érdekeit is figyelembe véve képviselem és érvényesítem. Munkám során együttműködésre, partnerségre törekszem.	Átlagon felüli/ kiemelkedő	9	
		8	
		7	
	Átlagos	6	
		5	
		4	
	Átlagon aluli/ nem megfelelő	3	
		2	
		1	
<b>10. Cél- és feladatorientáltság:</b>  Feladatvégzésem során szem előtt tartom a szervezeti célokat, és feladataimat képességeimhez, kapacitásomhoz és a kijelölt határidőhöz igazodóan végzem és ellenőrzöm.	Átlagon felüli/ kiemelkedő	9	
		8	
		7	
	Átlagos	6	
		5	
		4	
	Átlagon aluli/ nem megfelelő	3	
		2	
		1	
<b>11. Kommunikációs készség:</b>  Kommunikációm nyílt, őszinte, hiteles és két irányú. Szóban és írásban világosan, egyértelműen, érthetően fogalmazok. Képes vagyok a különböző helyzeteknek megfelelő kommunikációs stílust alkalmazni. Az esetleges kommunikációs gátakat felismerem, ezeket képes vagyok feloldani. Az együttműködéshez szükséges információkat átadom.	Átlagon felüli/ kiemelkedő	9	
		8	
		7	
	Átlagos	6	
		5	
		4	
	Átlagon aluli/ nem megfelelő	3	
		2	
		1	





<b>12. Kreativitás, innováció:</b>  A szakmai munkával és/vagy a szervezeti egység működésével kapcsolatban képes vagyok a problémákat újszerű, eredeti módon megközelíteni, hatékonyságot növelő újításokat alkalmazni. Munkatársaimban is felismerem a kreatív potenciált.	Átlagon felüli/ kiemelkedő	9	
		8	
		7	
	Átlagos	6	
		5	
		4	
	Átlagon aluli/ nem megfelelő	3	
		2	
		1	
<b>13. Rendszerszemlélet, lényeglátás:</b>  Saját feladataimat stratégiai összefüggéseiben is ismerem, ennek megfelelően tudok döntéseket hozni, fontossági sorrendet felállítani, vagy új megoldásokat kialakítani. Rendszerben és folyamatokban gondolkodom, képes vagyok összefüggések felismerésére.	Átlagon felüli/ kiemelkedő	9	
		8	
		7	
	Átlagos	6	
		5	
		4	
	Átlagon aluli/ nem megfelelő	3	
		2	
		1	

Kitöltési útmutató 2. számú melléklete:

### Segédlet a tehetségmentorált kompetenciáinak értékeléséhez

Kérjük, jelölje meg, hogy véleménye szerint a tehetségmentorált milyen szinten rendelkezik az alábbi kompetenciákkal! Válaszát X-szel jelölje.

<p><b>1. Szabályoknak megfelelő munkavégzés:</b></p> <p>A közszolgálati munkavégzést meghatározó jogszabályokat és normákat ismeri és munkája során alkalmazza. A közszolgálati szervezetekre jellemző szervezeti kultúrát és hierarchiát elfogadja és követi. A kapott utasításoknak megfelelően jár el szakmai feladatai teljesítése során és azokat határidőre elvégzi.</p>	Átlagon felüli/ kiemelkedő	9	
		8	
		7	
	Átlagos	6	
		5	
		4	
	Átlagon aluli/ nem megfelelő	3	
		2	
		1	
<p><b>2. Szakmai ismeret:</b></p> <p>Speciális szakmai területén elméleti ismeretanyagával tisztában van, munkáját pontosság, fejlődésre való igény, a szakmai ismeretek, képességek és készségek folyamatos fejlesztése jellemzi. A megszerzett szakmai tapasztalatát a gyakorlatban hatékonyan alkalmazza. A munka- és szervezeti folyamatokat átlátja, azokban magabiztosan eligazodik.</p>	Átlagon felüli/ kiemelkedő	9	
		8	
		7	
	Átlagos	6	
		5	
		4	
	Átlagon aluli/ nem megfelelő	3	
		2	
		1	
<p><b>3. Saját munka tervezése, szervezése:</b></p> <p>A saját hatáskörébe tartozó feladatokat optimálisan ütemezi, a feladatok végrehajtásához szükséges információkkal, erőforrásokkal és idővel jól gazdálkodik. Összetett feladatokban fontossági sorrendet alakít ki. Áttekinti a rendelkezésre álló erőforrásokat.</p>	Átlagon felüli/ kiemelkedő	9	
		8	
		7	
	Átlagos	6	
		5	
		4	
	Átlagon aluli/ nem megfelelő	3	
		2	
		1	



<b>4. Reális önismeret, önfejlesztési igény:</b>  Tisztában van erősségeivel és fejlesztendő területeivel. Tanul a tapasztalataiból. Az őszinte visszajelzéseket elfogadja, reális jövőképpel rendelkezik. Önismereti és önfejlesztési igény jellemzi.	Átlagon felüli/ kiemelkedő	9	
		8	
		7	
	Átlagos	6	
		5	
		4	
	Átlagon aluli/ nem megfelelő	3	
		2	
		1	
<b>5. Kollégák általi elfogadottság:</b>  Munkatársaim körében emberileg megbecsült és elfogadott személy, munkahelyén egyfajta „informális vezető” szerepet is betölt. Képes azonosulni kollégái álláspontjával, a szervezeti célokkal összhangban képes mások ösztönzésére.	Átlagon felüli/ kiemelkedő	9	
		8	
		7	
	Átlagos	6	
		5	
		4	
	Átlagon aluli/ nem megfelelő	3	
		2	
		1	
<b>6. Rugalmas alkalmazkodóképesség:</b>  A feladatellátás során felmerülő nem várt helyzeteket felismeri, és jól kezeli. Rugalmasan alkalmazkodik a folyamatosan változó, új, szokatlan feladatokhoz. Több feladat egyidejű végrehajtása során meg tudja osztani a figyelmét a feladatok között, képes a fontossági sorrenden szükség szerint változtatni. Terhelhető, nagy munkabírású. Váratlan és/vagy nehéz helyzetben, illetve egyhangú helyzetekben is megfelelő teljesítményt nyújt. A stresszt hatékonyan kezeli.	Átlagon felüli/ kiemelkedő	9	
		8	
		7	
	Átlagos	6	
		5	
		4	
	Átlagon aluli/ nem megfelelő	3	
		2	
		1	
<b>7. Döntési képesség, felelősségvállalás:</b>  A hatáskörébe tartozó döntéseket szakszerűen, időben és önállóan hozza meg. Tevékenységéért és esetleges tévedéséért felelősséget vállal. A döntési helyzetekben a hosszú távú célokat is figyelembe véve mérlegel az egyes választási lehetőségek között.	Átlagon felüli/ kiemelkedő	9	
		8	
		7	
	Átlagos	6	
		5	
		4	
	Átlagon aluli/ nem megfelelő	3	
		2	
		1	



<b>8. Együttműködés a kollégákkal:</b>  Könnyen alakít ki munkakapcsolatokat. Munkája során minden kollégával megtalálja a megfelelő együttműködési formákat, lehetőségeket. Az együttműködést gátló helyzeteket felismeri és eredményesen kezeli.	Átlagon felüli/ kiemelkedő	9	
		8	
		7	
	Átlagos	6	
		5	
		4	
	Átlagon aluli/ nem megfelelő	3	
		2	
		1	
<b>9. Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés:</b>  Akonfliktushelyzeteket felismeri, az azokból adódó feszültségeket kezeli, hatékony megoldásukra törekszik. A szervezeti egysége érdekeit hatékonyan, a másik fél érdekeit is figyelembe véve képviseli és érvényesíti. Munkája során együttműködésre, partnerségre törekszik.	Átlagon felüli/ kiemelkedő	9	
		8	
		7	
	Átlagos	6	
		5	
		4	
	Átlagon aluli/ nem megfelelő	3	
		2	
		1	
<b>10. Cél- és feladatorientáltság:</b>  Feladatvégzése során szem előtt tartja a szervezeti célokat, és feladatait képességeihez, kapacitásához és a kijelölt határidőhöz igazodóan végzi és ellenőrzi.	Átlagon felüli/ kiemelkedő	9	
		8	
		7	
	Átlagos	6	
		5	
		4	
	Átlagon aluli/ nem megfelelő	3	
		2	
		1	
<b>11. Kommunikációs készség:</b>  Kommunikációja nyílt, őszinte, hiteles és kétirányú. Szóban és írásban világosan, egyértelműen, érthetően fogalmaz. Képes a különböző helyzeteknek megfelelő kommunikációs stílust alkalmazni. Az esetleges kommunikációs gátakat felismeri, ezeket képes feloldani. az együttműködéshez szükséges információkat átadja.	Átlagon felüli/ kiemelkedő	9	
		8	
		7	
	Átlagos	6	
		5	
		4	
	Átlagon aluli/ nem megfelelő	3	
		2	
		1	







<b>12. Kreativitás, innováció:</b>  A szakmai munkával és/vagy a szervezeti egység működésével kapcsolatban képes a problémákat újszerű, eredeti módon megközelíteni, hatékonyságot növelő újdonságokat alkalmazni. Munkatársaiban is felismeri a kreatív potenciált.	Átlagon felüli/ kiemelkedő	9	
		8	
		7	
	Átlagos	6	
		5	
		4	
	Átlagon aluli/ nem megfelelő	3	
		2	
		1	
<b>13. Rendszerszemlélet, lényeglátás:</b>  Saját feladatait stratégiai összefüggéseiben is ismeri, ennek megfelelően tud döntéseket hozni, fontossági sorrendet felállítani, vagy új megoldásokat kialakítani. Rendszerben és folyamatokban gondolkodik, képes összefüggések felismerésére.	Átlagon felüli/ kiemelkedő	9	
		8	
		7	
	Átlagos	6	
		5	
		4	
	Átlagon aluli/ nem megfelelő	3	
		2	
		1	

Kitöltési útmutató 3. számú melléklete:

### A tehetségmentoráltak számára biztosított képzések bemutatása

A képzés címe	A képzés rövid tartalma, célja a minősítési adatlap szerint	A fejlesztett vezetői kompetenciák a minősítési adatlap szerint	
1. képzési körben választható képzések	<b>Vezetői önismeret</b>	A továbbképzési program magában foglal számos strukturált gyakorlatot, amelyek lehetővé teszik, hogy csoportos munkák, feladatok keretében a vezetők kipróbáljanak különféle vezetői magatartásformákat, s ez által képet nyerhetnek önmagunkról. Mi több, vannak olyan gyakorlatok is, amelyek alkalmat nyújtanak arra, hogy azonosítani tudják és megértsék személyes értékválasztásaikat, s ezeket össze tudja vetni a társaság értékválasztásaival, például a „személyes hatalmi háló”, „a bizalom építése” dimenzióinak mentén. A továbbképzési program célja, hogy a vezető jobban megismerje önmagát, mint egyént és mint a közfeladatok ellátásának keretében dolgozó vezetőt.	Csapatvezetés Delegálás Vezetés Irányítási készség Strukturált gondolkodás Motiválás Vezetői szerep elfogadtatása
	<b>Tárgyalások tervezése, tárgyalástechnika</b>	A résztvevők elsajátíthatják a tárgyalástechnika alapfogalmait, megismerhetnek tárgyalási stratégiákat, taktikákat. A jelenléti képzésen főként páros szerepjátékok megvalósításával gyakorolhatják be a tréneri prezentáció során elhangzottakat. A jelenléti képzést egy bevezető és egy záró e-learning foglalja keretbe. A tárgyalástechnika tréning egy olyan eszköztárral vérteti fel a tisztviselőket, amely alkalmassá teszi őket, hogy érdekeiket minél jobban érvényesítsék, valamint felismerjék, hogy cél lehet az együttműködés, a minél nagyobb közös előny megszerzése is. Támponokat, szemléletet és eszközöket ad a különböző tárgyalásos helyzetekhez.	Információfeldolgozási készség Irányítási készség Tárgyalóképesség Meggyőzőkészség Konszenzus-keresés
	<b>Motiváció és ösztönzés</b>	A tréning fő célja, hogy a motiváció alapfogalmainak megvilágításától a motivációs technikák gyakorlatban történő alkalmazásának támogatásáig egységes szemléletmódot és készségfejlesztési alkalmat biztosítson a résztvevők számára.  <ul style="list-style-type: none"> <li>• A motiváció alapfogalmainak megértésével a résztvevő pontosan tudja diagnosztizálni a szervezeti egységében fellépő motiváltsággal összefüggő helyzeteket.</li> <li>• A motivációs eszköztár bővülésével adekvát válaszokat ad a motiváltság okainak kérdéseire, és hatékony megoldásokat alkalmaz a motiváltság fokozására.</li> <li>• A delegálás eredményességének növelésével a feladatok ellátása gördülékennyé, a teljesítmény elérése tervezhetőbbé válik.</li> <li>• A célkijelölés szabályainak következetes betartásával a munkatársak elkötelezettsége nő, a csapatban a demotiváltság szintje csökken.</li> <li>• Az együttműködés előmozdításával a csapat szintű motivált munkavégzés alapja erősödik, valamint a résztvevő képessé válik a szervezeti célok és értékek hiteles képviselésére.</li> <li>• A kommunikációs technikák fejlesztésével a résztvevő befolyásolási hatékonysága is változik, eredményesen tudja a személyes hatáskeltésen keresztül környezetének motivációs szintjét biztosítani.</li> </ul>	A szervezet menedzselése Csapatvezetés Következetesség Meggyőzőkészség Motiválás Munkatársak fejlesztése Munkatervezési készség Vezetés

A képzés címe	A képzés rövid tartalma, célja a minősítési adatlap szerint	A fejlesztett vezetői kompetenciák a minősítési adatlap szerint	
2. képzési körben választható képzések	<b>Pszichológia a vezetésben</b>	<p>Az első napon több feladatot és önismereti tesztet oldanak meg, valamint a Belbin-féle csapatszerepeket ismerhetik meg a résztvevők. A második napot visszajelzéssel kezdik, amit tréneri prezentációk, valamint újabb pszichológiai, önismereti, illetve a vezetői stílussal kapcsolatos tesztek követnek. Végül egy egyéni prezentációs feladattal, valamint az eddigi ismereteik összegzésével zárul a tréning.</p> <p>Cél: A célcsoport számára szempontokat, gyakorlati lehetőséget adjon, megerősítse a résztvevőket azokban a készségekben, amelyekkel rendelkeznek, illetve fejlődési utakat jelöljön ki személyiségükkel és a vezetéssel kapcsolatosan.</p>	<p>Munkatervezési készség</p> <p>Stratégiai látásmód</p> <p>Tervezőkészség</p> <p>Konszenzuskeresés</p> <p>Csapatvezetés</p>
	<b>Kooperatív tárgyalás és konfliktuskezelés</b>	<p>A Kooperatív tárgyalás és konfliktuskezelés című modul célja, hogy a résztvevőknek ismereteket adjon a konfliktushelyzetek tárgyalásos kezelésének módszereiről, a kompetitív és kooperatív tárgyalási módok sajátosságairól, a kooperáció lehetőségeiről és előnyeiről. A program elsősorban azon tárgyalási helyzetekre fókuszál, amelyek keretében a konfliktusban érintett feleknek lehetősége van a konfliktus egymás közti békés rendezésére. A modul tréningmódszerrel, csoportos oktatási formában, célzott gyakorlatok segítségével vezet be a kooperatív tárgyalási módszereket, fejlesztve a résztvevők együttműködési és közvetítő-interpretáló kompetenciáit.</p>	<p>Döntésképesség</p> <p>Információfeldolgozási készség</p> <p>Lobby készség</p> <p>Tárgyalóképesség</p> <p>Vezetés</p> <p>Eredményközpontúság/sikerorientáció</p> <p>Konszenzuskeresés</p> <p>Meggyőzőkészség</p>
	<b>Vezetői döntés, befolyásolási technikák</b>	<p>Az első napon a vezetői döntéssel kapcsolatos feladatokat oldanak meg valamint a különböző befolyásolási, motivációs technikákat sajátítják el a résztvevők. A második napot az előző nap értékelésével és átbeszélésével kezdik, majd újabb, a vezetői döntéssel kapcsolatos gyakorlatok következnek (A vezetői döntés kommunikálása, döntési csapdák).</p> <p>Cél: A továbbképzési program célja kettős. Az egyik célja a döntésekkel kapcsolatos hagyományos, de ma is domináns felfogás gyökeres megújítása. Az egyik cél tehát elsősorban szemléletformálás. Ugyanakkor a döntések megvalósításához elengedhetetlen, hogy a vezetői tehetség sikerrel befolyásolja kollégáit, partnereit, annak érdekében, hogy a döntést keresztül tudja vinni. Ez a második cél jóval gyakorlatiasabb, ennek megfelelően a megközelítésünk is konkrét befolyásolási technikák bemutatását tartja szem előtt.</p>	<p>Döntésképesség</p> <p>Motiválás</p> <p>Munkatársak fejlesztése</p> <p>Csapatvezetés</p> <p>Munkatervezési készség</p> <p>Vezetés</p> <p>Meggyőzőkészség</p>

Minden képzés 20 óra időtartamú, melyből 16 óra (2 nap) jelenléti képzés, a programokat a témához kapcsolódó 2-2 órás bevezető és záró e-learning foglalja keretbe.



A Nemzeti Közszerológálati Egyetem kiadványa.

Kiadó:  
Nemzeti Közszerológálati Egyetem;  
Államtudományi és Közigazgatási Kar  
[www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

Felelős Kiadó: Prof. Dr. Kis Norbert Dékán  
Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő:  
Császár-Biró Anna

Tördelőszerkesztő:  
Vöröss Ferenc

A kiadvány a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 „A versenyképes közszérológálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt keretében készült el és jelent meg.

