

---

# Mentor program

---

**Győr-Sopron-Ebenfurti Vasút Zrt. jó gyakorlatára alapozva**

**Összeállította: Hende József**

## 1. Munkavállalói ismeretek oktatása a szállítási ágazatba belépő fiatalok részére

A GINOP-5.3.5.-04 számú projekt célul tűzte ki a fiatal munkavállalók mentor programjának vizsgálatát.

Célja, a jelenleg működő változáskezelési gyakorlat megismerése az érintett földrajzi területeken, régiókban.

A Győr –Sopron-Ebenfurti Vasút Zrt. egy komplex utánpótlás nevelési rendszer részeként, a személyzetfejlesztés gyakorlati eszközeként működteti mentor programját.

A program egy összefoglaló esettanulmányon és program leírásokon ill. azok mellékletein keresztül kerül bemutatásra.

### **Esettanulmány a „GYSEV-re nevelés” programról**

A több mint 130 éves múltra visszatekintő GYSEV Zrt. tulajdonosi szerkezetéből fakadóan is nemzetközi vasúttársaság, tulajdonosai 61%-ban a Magyar Állam, 33,3%-ban az Osztrák Állam, 5,7%-ban a Speditions Holding GmbH.

A GYSEV Zrt. nemcsak tulajdonosi szerkezetéből, hanem alaptervekenységéből következően is nemzetközi vasúttársaság. A vasúti áru fuvarozás több mint 90%-a nemzetközi fuvarozás. Nemzetközi üzleti kapcsolatainak palettáján megtalálhatók a globalizált világ vezető szállítványozási vállalatai, az autógyártás multinacionális nagyhatalmai, Kelet-Közép-Európa meghatározó ipari termelő konszernjei.

Az európai vasúti rendszer gyökeres átalakulása a vasút számára is új helyzetet teremtett. Az újonnan alakuló vasúti vállalatok, a formálódó stratégiai szövetségek a nemzetközi kapcsolatrendszer kiterjesztését és intenzifikálását tették szükségessé.

A személyszállítás vonatkozásában a GYSEV Zrt. regionális vasútként értelmezendő. A vasúttársaság jelentős szereppel bír Bécset Sopronon keresztül Győrrel és Budapesttel összekötő forgalomban, valamint a Fertővidéki Helyiérdekű Vasút Rt. vonalán. A GYSEV Zrt. 2004-ben már megfogalmazta, hogy fontos feladatának tekinti a fellendülőben lévő öko- és kerékpárturizmus kiszolgálását, valamint Bükfürdő bekapcsolását a nemzetközi vasútforgalomba.

A 2005-2010 időszakra megfogalmazott társasági stratégia feladatul adta a társaság menedzsmentjének számára, hogy a tradicionális vállalatirányítást váltsa fel egy dinamikus, korszerű vállalatirányítási rendszerrel, amelynek célja a vasút-liberalizációból következő

elvárásoknak való megfelelés mellett egy folyamatosan fejlődő és növekvő hálózat építése, működtetése Nyugat-Magyarországon és Kelet-Ausztriában. A cargo üzletágban a soproni rendező pályaudvar és terminál, a kiegészítő szolgáltatást biztosító raktárlogisztika erősítse meg Sopron fordítókörong szerepét. Emellett a személyszállítás fejlessze szolgáltatását, egyre jobban közelítse meg az osztrák és a német személyszállítás színvonalát.

2004-ben a GYSEV Zrt. túl volt egy közel 10%-os csoportos létszámcsökkentésen (ekkor a létszám elérte a közel 1700 főt). Megindult a szervezet tudatos átalakítása, fejlesztése. Ennek első lépéseként a támogató területeken (humán, informatika, pénzügy-számvitel) a folyamatszabályozások, ezeket követték az üzletági folyamatszabályozások (elsőként az áru- és személyszállítás), kidolgozásra és bevezetésre került a nyugat-európai mércével is korszerűnek tekinthető üzleti tervezés, a kontrolling rendszer, megindult az SAP lehetséges bevezetésének vizsgálata. 2003-2004-ben egy átfogó humán audit befejezését követően elkezdődött a korszerű emberi erőforrás gazdálkodási rendszer kiépítése.

Az akkori szervezeti kultúra vizsgálatok eredményeit értékelve a menedzsment döntött arról, hogy a dominánsan hatalmi és szerepkultúra jellemzőiből kerüljön őrzésre mindazon érték, amely szükséges a vasúttársaság biztonságos, kiszámítható működéséhez, ugyanakkor – különösen a hatalmi kultúra elemeinek visszaszorításával – jelenjen meg a társaságban a feladatcultúra. „A szervezeti kultúra tudatos váltása nélkül a társasági stratégia nem megvalósítható” – mondták ki a felsővezetők. A kidolgozandó GYSEV-re nevelési program – PK rendszer egyik eszköze volt a szervezeti kultúra váltásnak, amely azonban nemcsak emiatt bír különös hangsúllyal, hanem a GYSEV Zrt. kedvezőtlen korfája miatt is. A humán audit láttatta, hogy 5-10 éven belül a szervezetből nyugdíjazás miatt kiváló vezetők és szakemberek hiánya nemcsak a fejlődés, hanem a napi működés szempontjából is komoly problémát okozhat a társaságnak. A munkaerő piaci elemzések már akkor azt mutatták, hogy ezen réteg pótlása külső munkaerő piacról elenyésző módon biztosítható csak. A humán erőforrás gazdálkodásban további feszítő erőt jelentett, hogy a belső munkaerő piacon a jelenlévő hatalmi kultúra és korfa struktúra miatt számos tehetséges szakember periférikus, „megrekedt” pozícióban volt foglalkoztatva.

A pályakarrier-életpálya program kidolgozását, a Homo Regius Tanácsadó Iroda vezető tanácsadójának irányításával végeztük. A megbízást az akkori vezérigazgató és vezérigazgató-helyettestől kaptuk közvetlenül. Stratégiai szinten az első számú vezető, a vezérigazgató úr és helyettese jelent meg. Kérésük volt, hogy a rendszer kidolgozása előtt már válasszunk ki „friss pályakezdőket”, akiket be lehet később integrálni a kidolgozandó modell által működtetett rendszerbe. Lehetne azt is mondani, hogy a kocsi megelőzte a „lovakat”, GYSEV-es nyelven a „mozdonyt”. Újsághirdetés útján több mint 300 fiatal jelentkezett, akikből nyolc került felvételre az akkor ad-hoc módon kidolgozott – bár a humán szakmában újszerűséggel nem bíró – kiválasztási (pályázatok dokumentumelemzése, AC, személyiségvizsgálat, nyelv-, informatikai és szakmai tudásmérés, humán interjúk) rendszerrel. A kívülről jövő választással azonos időben – belső pályáztatás útján – nyolc, már foglalkoztatott GYSEV-es fiatal is kiválasztásra került. Ők lettek a már rendszerben induló

GYSEV-re nevelési program – PK rendszer PK2-ei, akikkel szemben elvárás volt a szakterületi jártasság a GYSEV-es munkakörnyezetben, illetve alkalmassá válás projektekben való érdemi feladatok ellátására. A vezérigazgatóval és helyettesével a rendszer kidolgozásakor nem volt operatív szintű kapcsolattartás. A fent leírt konkrét kérés mellett általános elvárásként fogalmazták meg a kiépítendő rendszerrel szemben, hogy épüljön a GYSEV-es hagyományokra, vegye figyelembe a stratégia által elvártakat, példaértékkel bírjon a hazai és nemzetközi vasúttársaságok meglévő gyakorlatában.

A Tanácsadó Iroda vezető tanácsadója mellett, aki:

- kidolgozott már pályakarrier programot,
- volt felsővezetői gyakorlata ezért a felsővezetők egyenrangú partnerként kezelték,
- az operatív ügyféllel kiváló munkakapcsolatot alakított ki,

A társaság felsővezetői – így a stratégiai ügyfelek is eredményes érzékenyítő vezetőképzési programon vettek részt,

A rendszer kidolgozásában érdemi társként voltak jelen (operatív ügyfélként):

- a humán erőforrás gazdálkodás és fejlesztési osztályvezető,
- a helyettese, illetve
- a személyzetfejlesztésért felelős szakértő.

A munka során a velük való együttműködést kiváló szakmai párbeszéd és azt kísérő emberi együttműködés jellemezte. Ez annak is volt köszönhető, hogy a humán terület a rendszer kidolgozást, annak bevezetését nem kapott feladatként, hanem szakmai lehetőségként élte meg. Elkötelezettségük kritikus sikertényezőként volt értékelhető számos ok miatt:

- a rendszer kidolgozását iterációs út jellemezte, nem volt átvehető modell, a közös alkotómunka nélkül vélhetően nem született volna eredmény, illetve
- a rendszer kidolgozása és bevezetése nem volt konfliktusmentes, mert a GYSEV-es vonalbeli vezetők egy része saját pozíciójuk vonatkozásában veszélyként ítélte meg a rendszer bevezetését, a végrehajtó területen számos munkatárs pedig „fehér galléros huncutságnak”, pénzpazarlásnak értékelte a pályakarrier program indítását.

Összességében elmondható, hogy a program kidolgozását, indítását szervezeti oldalról, ezen belül is elsősorban a munkatársak részéről ambivalencia jellemezte. Volt egy erős felsővezetői és humánterületi érdekérvényesítő akarat a program kidolgozására és bevezetésére, s ezzel szemben jelen volt a vasúttársaság meglévő szervezeti kultúráján belül az idegenkedés az újtól.

Éppen ezért a program kidolgozásakor és az azt követő implementációnál is különös hangsúllyal jelent meg a hírértékkel bíró, beavató, támogatást kérő belső nyilvánosság működtetése. Maga a program neve is ezt kívánta sugallani, hiszen a program első megnevezése „Pályakarrier Program” volt, amely, vezérigazgatói kérésre, már a később rendszerbe beemelt PK2-ek javaslatára kibővítésre került a következőképp: „GYSEV-re nevelés program – PK rendszer”.

## 1.1. A program megvalósításának lépései, eszközei

A program kidolgozás 5 hónapot vett igénybe. A korábban már említett PK2 csoport ünnepi indítása után, az erre vonatkozó vezérigazgató utasítás életbeléptetésével zárt.

A program kidolgozásakor még nem volt honos a társaságon belül a projektkultúra, így a munka kvázi projektként értelmezhető. Nem került deklarálásra a projekt alapító dokumentum, munkaterv volt, nem projektterv, hiányoztak a mérőföldkőhöz kötött elemzések és egy-egy fázishoz nem kapcsolódott zsűrizés, csupán a rendszer leíró dokumentumnál történt ez meg, ugyanakkor számos olyan módszertant, eljárást alkalmazott, amely túllépett a hagyományos munkavégzés keretein.

Első lépésként megtörtént a program céljának a kidolgozása. Konszenzus volt a program kidolgozó munkacsoportban, amelyet később a felső vezetés is jóváhagyott. A cél a következő volt: „A GYSEV Rt. kívánatos jövőképeinek egyik eszköze, hogy alapvetően belső erőforrásból legyen képes biztosítani az innovatív, korszerű szakmakultúrával rendelkező, személyes minőségben és elkötelezettségében, csoportdinamikában példaértékkel bíró, szervezeti értéket teremtő, stratégiai munkatársakat.”

A pályakarrier programban való részvételt a GYSEV Rt. potenciális lehetőségként értelmezte munkavállalói és fiatal pályakezdői számára, amelyben nem adott munkakör potenciális megpályázása fogalmazódott meg elsődleges célként, hanem a felkészülés szakmai és/vagy vezetői feladatok ellátására.

A program szerkezetét adó modell alapjellemzői (PK szint meghatározása 1-5-ig, hozzátartozó életkori csoportok, illetve az egyes szintekhez rendelt célelvárások), a rendszer általános jellemzői (PK ciklusok meghatározása: „rendszerfeltöltő”, „rendszerbeállító”, „rendszer finomhangoló”; egy-egy ciklus ideje; a rendszerbe való bekapcsolódás módja; a PK modell létszámjellemzői) a három humán vezető bevonásával került meghatározásra.

A program szerkezete alapján lehetővé vált, hogy PK1 szintre a korábbi ösztöndíjas rendszer beépüljön, illetve a PK5 szintre már gyakorló vezetők is beléphessenek. Valamennyi PK szinten lehetőség nyílt arra, hogy a jelölt orientációjának, alkalmasságának megfelelően szakértői vagy vezetői karrier legyen a célállomás, nem kizárva az átjárás lehetőségét sem. E két út mellett standard elemként jelent meg a projektkultúra különböző szintű birtoklása.

A program főbb tartalmi jegyének a meghatározása már a szakterületi vezetők, illetve az őket támogató munkatársak bevonásával történt, bevonva továbbá a projektbe a Homo Regius Tanácsadó Iroda részéről egy junior tanácsadót, illetve külső szakértőként egy soproni nyelvviskolát. Öt munkacsoportban indult a munka, minden munkacsoportban jelen volt a humán mag (három humán vezető, Homo Regius Tanácsadó Iroda vezető és junior tanácsadó). A külső és a belső szakértők bevonásáról minden esetben a humán mag döntött, a GYSEV-es vezetők felkérése minden esetben formai megerősítést kapott vezérigazgatói levél

útján. A munkacsoportok feladata volt a különböző PK szinteken megjelenő elvárások konkrét megfogalmazása.

E munka során a legnehezebb feladat volt a kész megoldások nyújtásának elkerülése. A vasúti szakmakultúra területén külön kihívást jelentett a kérdéshez, megértéshez, rendszerépítéshez szükséges alapterminológia birtoklásának elérése. Bizonyára külső szem számára nevelésnek tűnik, de igaz, hogy a tanácsadó érzelmi befogadását a közel harminc főt foglalkoztató, öt munkacsoportban, nem egy helyen segítette a tanácsadó úttörővasutas múltja.

A munkacsoportok munkájának eredményeképp készült el első lépésben a programváz. (lásd következő táblázat), amely vezérigazgatói jóváhagyás után került lebontásra.

Ssz.	Programváz				
	PK1	PK2	PK3	PK4	PK5
1.	GYSEV szintű rálátás képességének megalapozása		GYSEV szintű gondolkodás megalapozása	GYSEV szintű integrált gondolkodás fejlesztése	GYSEV társaság szintű képviselőre való felkészülés
2.	-	Munkakultúra fejlesztése			
3.	Vasúti szakmakultúra				
4.	GYSEV munkaterületeinek megismerése		GYSEV munkaterületein való jártasság megszerzése	GYSEV folyamatok folyamatstruktúrában megjelenő értelmezése	GYSEV-es folyamatok szabályozására való felkészülés a képviselt szakterületen
5.	-	Nyelvi kultúra fejlesztése			
6.	-	Alkalmazott informatikai tudás			Alkalmazott informatikai programok szakmai fejlesztésére való felkészülés
		elsajátítása, fejlesztése	fejlesztése		
7.	Munkaköri pozícióba való beillesztés				
8.	-	Projekt-kultúra megalapozása, projektmunka	Projekt-kultúra fejlesztése, projektmunka		
9.	PK feladatok – csapatmunka				
10.	Teljesítmény-értékelés	Vizsgák, teljesítményértékelés			

A fenti táblázatban megjelenő elvárások mögöttes tartalmának kidolgozása tette ki a program kidolgozására fordított idő kétharmadát. Több száz oldalas elvárás rendszer került kidolgozásra, meghatározva valamennyi tartalmi elem vonatkozásában a program adott szintjére való belépéshez szükséges tudást, illetve az adott PK szint befejezésekor várt tudást.

A különböző PK szintekkel szemben az alábbi célelvárás és életkori jellemzők fogalmazódtak meg.

PK szint	Általános célelvárás	Életkori csoport
<b>PK1</b> Diploma előtti szint	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GYSEV Rt. számára értéket hordozó diplomamunka védeése</li> <li>- Illeszkedés a „GYSEV-es” szakmakultúrába</li> </ul>	A diploma megszerzés előtti utolsó egy - két év
<b>PK2</b> Gyakornoki szint	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Szakterületi jártasság „GYSEV-es” munkakörnyezetben</li> <li>- Alkalmassá válás projektekben való érdemi feladatok ellátására</li> </ul>	21 év –
<b>PK3</b> Stratégiai III. szint	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alkalmassá válás szakmai területén belül stratégiai munkakör betöltésére, illetve közvetlen munkairányítói feladatok ellátására</li> <li>- Szakterületre vonatkozóan „GYSEV-es” szakmai érdekek felismerése és képviselése</li> <li>- Részszakterületek szakmai integrációs képessége</li> <li>- Szakmai területén belül megjelenő projektek irányítása</li> </ul>	
<b>PK4</b> Stratégiai II. szint	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alkalmassá válás középvezetői pozícióra, illetve az adott szakterület teljes körű, professzionális ismerete</li> <li>- Különböző szakterületek kapcsolódási pontjainak speciális ismerete</li> <li>- Alkalmassá válás GYSEV Rt. társasági szintű érdekeinek ágazati, állami-és közigazgatási képviselőre</li> <li>- Több területet integráló projektek irányítása, illetve multiprojekt irányítás Rt-n belül</li> </ul>	
<b>PK5</b> Stratégiai I. szint	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alkalmassá válás felsővezetői, integráló vezetői pozícióra, illetve az Rt-n belül és kívül szakterületi specialista státuszának betöltésére</li> <li>- Alkalmassá válás GYSEV Rt. társasági szintű érdekeinek makro és nemzetközi képviselőre</li> <li>- Multiprojekt irányítás az Rt. és az Rt. projektpartnere(i) között indított projektben</li> </ul>	- 45 év

Nem volt könnyű a bemeneti elvárt tudás mérési rendszerének kidolgozása, voltak olyan területek (nyelvi kultúra, személyiség elemzés, projektkultúra), ahol volt átvehető módszertan, standard és validált módszerek alkalmazásával, ugyanakkor számos vasútszakmai területen, és csak részlegesen jelenhetett meg, hiszen a vasúttársaságoknál – az akkori vizsgálatok tanúságai szerint – alapvetően gyakornoki rendszerek működtek.

Külön feladatot jelentett az egy-egy részterületet kidolgozó munkacsoportok számára, hogy a programrészük kidolgozásakor biztosítandó volt a munka és a tanulás optimális arányának

megtartása, egy-egy PK szint önálló cél- és tartalmi rendszere mellett garantált legyen az öt szint moduláris felépítése, a szakmakultúra széles értelmezése, illetve a személyre szabott egyéni program készítésének lehetősége a PK3 szinttől felfelé.

A programba kerülés feltételeinek, a jelöltek kiválasztásának módszertanába volt lehetőség vállalaton belüli, illetve a humán gyakorlatban alkalmazott külső minták beemelésére. Ezek közé volt sorolható az eredményes pályázatához szükséges merítési bázis előzetes meghatározása, a jelöltek szakmai, nyelvi, informatikai alkalmasságának vizsgálata, a személyiség vizsgálat, a GYSEV-hez, adott PK csoporthoz, a célzott munkaterülethez való személyes adottságok megállapítása, minősítése, a munkajogi háttérrel bíró munkáltatói-munkavállalói megállapodás előkészítése.

A programban markánsan megjelenő teljesítménymenedzselés nem volt kidolgozható mindaddig, amíg az adott munkacsoportban a tagok nem kaptak felkészítést a teljesítménymenedzselés általános ismereteiről.

Ezt követően került sor a teljesítménymenedzselés alapelveinek megfogalmazására, amely teljesen újszerű elemet jelentett a társaság életében, hiszen deklarálta:

- a munkáltatói és a munkavállalói közös felelősségvállalást,
- a szakmai és a személyes kompetencia együttes fejlesztését,
- a teljesítménymenedzselés folyamatának (célkitűzés, nyomon követés, értékelés) biztosítását,
- a PK tagok önértékelését,
- az éves, ismétlődő és a ciklus záró átfogó értékelés meglétét, illetve
- az értékelők és az értékeltek felkészítését a teljesítménymenedzselésre.

Komoly szakmai vitát váltott ki a modellalkotók között, hogy a programban résztvevők mennyi időt fordítsanak feladataik elvégzésére, milyen időkeret legyen a tanulásra, továbbképzésekre meghatározva és a csoportmunkára. A döntés végül is a következő kompromisszumos megoldásban jelent meg. A GYSEV Zrt. kollektív szerződése alapján 300 óra törvényes éves túlóra kerettel számol a program, ezt maximálisan kihasználva, a különböző PK szintektől függően 76-89%-ban kerül rögzítésre a munkakör által meghatározott feladatok elvégzésére rendelkezésre álló idő, míg a többi a tanulásé és a csoportmunkáé”.

A mentorok humán eszközökkel történő kiválasztásától a GYSEV Zrt. elzárkózott. Presztízs kérdés volt, hogy valaki mentor legyen. Így előfordulhatott, hogy olyanok is bekerültek, akiknek az alkalmassága vitatható volt. A program kidolgozását tanácsadói prezentáció zárta, amelyen történt meg a GYSEV-es felső vezetés zsűrizése. Ezt követően azonnal megkezdődött az implementáció, hiszen már a rendszer elfogadását követő hónapban indult a korábban már feltöltött PK2 szint mellett a további PK szintek feltöltése.



A program kidolgozásának lépései annak ellenére, hogy formailag nem volt projektként kezelve a GYSEV-ben, megegyeztek annak alaki, tartalmi jegyeivel. Rögzítettünk a program kidolgozása előtt tartalmi előzményt; markáns célmeghatározás volt; jelent volt a helyzetelemző, a rendszer kidolgozó és a rendszer bevezető szakasz. Kvázi projektszervezet működött, erőforrás tervezés volt, sőt még kritikus sikertényező meghatározás is volt. Ami eltért egy projekttől, az alapvetően a laza időszerkezet volt a rendszer kidolgozó részénél.

## 1.2. A rendszer kidolgozásában hasznosítható külső minták

A helyzetelemző részben sor került a nemzetközi és a hazai gyakorlat - a program terjedelmében megjelenő - számba vételére. Valamennyi szakirodalom megerősített minket abban, hogy a program felső vezetői támogatása a potenciális siker egyik alapját jelentheti, helyes gondolat a program társasági stratégiai szükségletéből való levezetése. A programban felvállalt karrier fogalom (vezetői és szakmai hierarchiában történő előremenetel) ismert volt, a karrier támogatási rendszer általános feltételei megerősítették a GYSEV-es gondolkodás helyességét. A mentori rendszer kiépítésénél nem kapott kellő figyelmet – a külső tanácsadó többszöri figyelemfelhívásom ellenére sem – a szakirodalomban jól ismert mentori elvárás, amelyben nem elegendő a munkakör és a szervezet kiemelkedő ismerete, a vele való azonosulás, hanem szükséges olyan emberi tulajdonságokkal való rendelkezés is, amelyek alkalmassá teszik a mentorokat az ismeretek, normák, magatartásminták átadására. A pályakarrier programban történő kiválasztás, az abban való előrehaladás nem volt ismeretlen az elemzett szakirodalomban.

A nemzetközi (osztrák, német, francia) és a hazai vasúttársaságoknál (MÁV) az elemzések során, illetve a szakmai találkozásokat kísérő konzultációknál nem találkoztunk – gyakornoki program, részleges vezetői karrier menedzselés kivételével – komplex pályakarrier rendszerrel. Nem volt ez másképp a nem vasútszakmai területen sem.

A legtöbb nagyvállalatnál, szervezetnél ösztöndíjas programok mellett 6-12 hónapos gyakornoki programok voltak jelen. A Generali-nál működött egy olyan gyakornoki program, amely sokban hasonlított a GYSEV-ben kidolgozott PK1 rendszerhez, illetve ettől függetlenül az új belépőknek lehetőségként kínálták a pénzügyi tanácsadói (szakmai karrier) és a vezetői karrier lehetőségét. Azonban ennek mélységébe és szakmaiságába nem láttunk bele. Az EON-ban, a PriceWaterHouseCoopers-ben szintén működtettek ösztöndíjas programot. A MÁV-ban és a BKV-ban, a Ringier-nél, a Tesco-ban, a Pannon GSM-nél, a Borsodi Sörgyárnál, a MOL-nál működtettek a GYSEV PK2-es rendszeréhez hasonló gyakornoki programokat, amelyeknek közös pontja volt a mindennapi munka mellett az ismerkedés a vállalattal, betekintés más szakterületekre, különböző képzési programok biztosítása, szakmai mentor támogatása. A GYSEV-hez kidolgozott PK2 rendszerhez talán a leginkább a BOSCH Junior Menedzser Programja állt a legközelebb, azonban az ő programjuk sem haladta meg a másfél-két évet, s nem volt olyan széles körű sem az elvárás, sem a támogatás formájában, mint a GYSEV-ben. Figyelemre méltó a PK rendszer kidolgozásakor a Magyar Nemzeti Bank által

alkalmazott vertikális és horizontális karrierút lehetőségét magába foglaló program, amely nagyban épült a Magyar Hitelbank-os karrierprogram elméletére és gyakorlatára. Az MNB által 2005-ben alkalmazott Kutatási Alkotó Program gondolata ötletadó volt a GYSEV-re nevelési programon belül az egyéni szakmai kutatómunkák támogatásakor.

### 1.3. A GYSEV-re nevelési program kidolgozásának eredményei, tanulságai és továbblépések

A GYSEV-re nevelési program kidolgozásának elsődleges eredménye annak implementációja volt. Feltöltésre került – külső és belső meritéssel – a PK1, PK2, PK3, PK4 és PK5 szint, közel 30 résztvevővel. Az első ciklust, amely, a kiválasztottak közel 80%-a eredményesen abszolválta. Az alig több mint 20%-os lemorzsolódás figyelmeztetett arra, hogy a PK2-eknél óriási veszélyt jelent, ha nem Sopron környékiek. Voltak, akik azért váltak ki a programból, mert „hazahúzott” a szívük. Az első munkahelyesek dilemmája, miszerint „ez a munkahely vagy más munkahely is ilyen”, nagyobb kockázatot jelent a pályakarrier programba való bekapcsolódóknál a számukra biztosított ráfordítási érték miatt.

A vállalati szinten meghonosodó projektkultúrát, s az induló projekteket „ajándékként” élték meg a PK-sok. Az első nagy ellenállás, amelyet tanúsítottak a rendszerrel szemben jónéhányan, oldódott az együttműködésben, a PK-sok munkáját, felkészültségét, emberi minőségüket tapasztalva. A szervezeten belüli konkrét munkavégzés hozta meg a befogadásukat. Ez válasz volt arra a tanácsadói dilemmára, hogy munka nélkül van-e a „kiválasztottaknak” szervezeti befogadása.

Az első három év lehetőséget adott arra, hogy a PK rendszer szervesen beépüljön a GYSEV mindennapi életébe, természetesnek tartásuk a 20-50 év életkor közötti PK-sok jelenlétét, akik nem többek, hanem mások, mint egy átlagos GYSEV-es, elsősorban azért, mert átlagfeletti elvárásokat támasztanak velük szemben, és ezért átlagfeletti lehetőségeket biztosít számukra a társaság.

A második ciklus, a PK modell rendszerbeállító ciklusa. E ciklusba már beépült mindaz a tapasztalat, amely a rendszer kidolgozásának legfőbb tanulságai voltak.

Ezek a következők:

- a PK1 és PK2 kiválasztásánál a merités elsősorban a földrajzi régióban kell, hogy megtörténjen, a PK-sok számára,
- szigorítani kell a teljesítmény-menedzselési rendszert (a korábbi SMART-olt TMR mellett megjelent a 360°-os értékelés),
- sokkal korábban kell a PK2-eket (az első hat hónap után) munkakörbe helyezni, illetve
- a mentoroknál a korábbiaknál sokkal nagyobb figyelmet kell fordítani teljesítményük értékelésére, szakmai tudásuk mellett emberi alkalmasságukra. Éppen ezért náluk is bevezetésre került a teljesítmény-menedzselési rendszer. Ugyanakkor a GYSEV részéről még mindig elzárkózás volt a velük szemben alkalmazott ugyanolyan szigorú kiválasztási rendszer alkalmazására, mint ahogy az megtörténtjeiknél ez természetes elvárás.

A Győr-Sopron-Ebenfurti Vasút Zrt –nél a fenti komplex utánpótlás nevelési program fontos elemeként alakítottuk ki és működtettük a társaság mentor programját.

## 2. A „GYSEV-re nevelési program” összefoglalása

### 2.1. GYSEV–re nevelés program célja, háttere

Alapvető cél volt, hogy a GYSEV Zrt. belső erőforrásból legyen képes biztosítani az innovatív, korszerű szakmakultúrával rendelkező, személyes minőségében és elkötelezettségében, csoportdinamikában példaértékkel bíró, szervezeti értéket teremtő stratégiai munkatársakat.

A vasúttársaság nem először vállalta fel, hogy „saját nevelésű” fiatalok, munkavállalók karrierjét támogassa,

A Társaság több generációs modellben gondolkodva hirdette meg és indította a programot, amely biztosítani hivatott, hogy a külső munkaerő-piacon nem, vagy csak kivételes esetekben igen magas költségen „megvásárolható” munkaerőt saját maga, maga számára „hozzon létre”.

A GySEV–re nevelés ötszintű, rendszert alkotó program keretében valósul meg.

A programban való részvétel lehetőség a GYSEV munkavállalói és fiatal pályakezdői számára, amelyben nem adott munkakör megpályázása az elsődleges cél, hanem felkészülés szakmai és/vagy vezetői feladatok ellátására.

Természetesen a GYSEV-re nevelés program nem zárja ki, hogy e programon kívül fiatal pályakezdők, illetve az őket követő generációkból - munkaköri elvárás megfelelésnél - ne kerüljenek be új munkatársak a szervezetbe

## 2.2. A Program szerkezetét adó modell alapjellezői

A rendszer résztvevőivel szembeni általános céllevárás, életkori jellemzők

szint	Általános céllevárás	Életkori csoport
<b>1</b> Diploma előtti szint	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GySEV Rt. számára értéket hordozó diplomamunka védése</li> <li>- Illeszkedés a „gysev-es” szakmakultúrába</li> </ul>	A diploma megszerzés előtti utolsó egy - két év
<b>2</b> Gyakornoki szint	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Szakterületi jártasság „gysev-es” munkakörnyezetben</li> <li>- Alkalmassá válás projektekben való érdemi feladatok ellátására</li> </ul>	21 év –
<b>3</b> Stratégiai III. szint	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alkalmassá válás szakmai területén belül stratégiai munkakör betöltésére, illetve közvetlen munkairányítói feladatok ellátására</li> <li>- Szakterületre vonatkozóan „gysev-es” szakmai érdekek felismerése és képviselete</li> <li>- Részszakterületek szakmai integrációs képessége</li> <li>- Szakmai területén belül megjelenő projektek irányítása</li> </ul>	
<b>4</b> Stratégiai II. szint	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alkalmassá válás középvezetői pozícióra, illetve az adott szakterület teljes körű, professzionális ismerete</li> <li>- Különböző szakterületek kapcsolódási pontjainak speciális ismerete</li> <li>- Alkalmassá válás GySEV Rt. társasági szintű érdekeinek ágazati, állami-és közigazgatási képviseletére</li> <li>- Több területet integráló projektek irányítása, illetve multiprojekt irányítás Rt-n belül</li> </ul>	
<b>5</b> Stratégiai I. szint	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alkalmassá válás felsővezetői, integráló vezetői pozícióra, illetve az Rt-n belül és kívül szakterületi specialista státuszának betöltésére</li> <li>- Alkalmassá válás GySEV Zrt. társasági szintű érdekeinek makro és nemzetközi képviseletére</li> <li>- Multiprojekt irányítás az Zrt. és az Zrt. projektpartnere(i) között indított projektben</li> </ul>	- 45 év

## 2.3. A Program szerkezetét adó modell alapjellemzői

### 2.3.1. A rendszer általános jellemzői:

- 1) Egy ciklus ideje 3 év, a 1 szint kivételével, amely annak jellege miatt maximum 2 éves időtartamú.
- 2) A tervezés a 10 éves időszakot ölelt fel.
- 3) Minden ciklusban jelen van mind az öt szint, egy ciklus időtartama megegyezik egy programszint teljesítésének időtartamával.
- 4) A szintek célelvárásai, önálló és egymásból következő tartalmi szerkezete, lehetővé teszik, hogy valamennyi szint önálló és egybekapcsolódó értéket is teremtsen.
- 5) A rendszerbe való bekapcsolódás, az abban való előrehaladás két módon történhet. Vagy az egyes szintek teljesítése után, a rendszerben továbbhaladva, vagy a rendszerbe kívülről érkezve. Az egyes szintek közötti előrelépést a modell a „belülről” való előrehaladásként értelmezi. A „kívülről” kifejezés viszont azt jelzi, hogy a Társaság belső munkaerőpiacáról, kivételes esetben akár a vállalaton kívüli munkaerőpiacról is bekerül a rendszerbe - alkalmasság esetén – a munkatárs.
- 6) A Programba való kívülről bekapcsolódás az első szinten és a 3 szinten lehetséges.
- 7) A Program egyes szintjeinek teljesítése után az ott résztvevők alkalmassá válnak a szervezeti struktúrában – annak adott szintjén – történő eredményes munkavégzésre. A magasabb szintre jutást a szervezet igényei alapján, az adott résztvevők teljesítményei fogják lehetővé tenni. A Program úgy lett összeállítva, hogy az abba való bekapcsolódáskor az „előrehaladás lehetősége” mindenki számára adott legyen, amelyet aztán a tényleges teljesítmény fog eldönteni a rendszer keretlétszám adta lehetőségei között.
- 8) A GySEV-re nevelés program, mint modell, alkalmas arra, hogy – ha a GySEV Zrt. stratégiájában változás következik be, és ezáltal változik a létszámgigény, akkor ehhez rugalmasan alkalmazkodjon.

### 2.3.2. A program létszám jellemzői

Ssz.	Névsor	Szolgálati hely	Mentor
			Zsuzsanna
	<b>5</b>		Zsolt
1.	Márton	Személyszállítás	
2.	Balázs	Gazdasági Igazgatói Iroda	
	<b>4</b>		
3.	Csaba	Személyszállítás	József
4.	Péter	Vig. kabinet	György
5.	Zsolt	Pályavasút	Péter
	<b>3</b>		
6.	Csaba	Értékesítési és Marketing	László
7.	Ádám	Személyszállítás	Zsolt
8.	Ildikó	Vezérigazgatói Kabinet	György
9.	Gábor	Pályavasút	Gábor
10.	Béla (szünetel)	Pályavasút	Zoltán
11.	Eszter	Pénzügyi és Számvitel	Judit
11.	Róbert	Sopron Állomásfőnökség	László
12.	Szilárd	Személyszállítás	Huba
	<b>2 (pályakezdők)</b>		
13.	Krisztina	Pályavasút	István
14.	Adrienn	Értékesítési és Marketing	Gábor
15.	Andrea	Személyszállítás	Csaba
16.	Edit	Személyszállítás	Gábor
17.	Zoltán	Pályavasút	Gábor
18.	András	Humán gyak.	Péter
19.	Levente	Humán gyak.	Zoltán
20.	Judit	Humán	Lilla
21.	Nikolett	Vig kabinet	Csaba
22.	Zsuzsanna	Humán gyak.	Balázs
	<b>PK 1</b>		

23.	Keve	Humán/ösztöndíjas	Gábor
-----	------	-------------------	-------

### 2.3.2. A modell feltételezése

- A rendszerben nincs „lemorzsolódás”, aki bekapcsolódik a Program egy szintjére, az be is fejezi azt.
- Az elképzelés az volt, hogy jövőben a Társaság számára szükséges felsőszintű szakértőket, vezetőket alapvetően a GySEV-re nevelés program fogja biztosítani. Ez viszont azt igényli, hogy a jelöltek legalább három szintet a pályakarrier programban teljesítsenek. Ezért, a modellszerű működésben, a program - a 4 és 5 szintekre - a rendszeren kívülről bekapcsolódóval nem számol.

## 2.4. A Program tartalmi jegyei

### A Program tartalmi alapelvei

- A munka és a tanulás optimális arányának megtartása
- Egy-egy szint önálló cél- és tartalmi rendszere mellett, az öt szint moduláris felépítése
- A szakmakultúra széles értelmezéséből következő program biztosítása
- 3 szint-től – a program tartalmi elemeit nem sértő – személyre szabott egyéni program készítése

### A Program főbb tartalmi elemei

Ssz.	Programváz				
	1	2	3	4	5
1.	GySEV szintű rálátás képességének megalapozása		GySEV szintű gondolkodás megalapozása	GySEV szintű integrált gondolkodás fejlesztése	GySEV társaság szintű képviselőre való felkészülés
2.	-	Munkakultúra fejlesztése			
3.	Vasúti szakmakultúra				
4.	GySEV munkaterületeinek megismerése		GySEV munkaterületein való jártasság megszerzése	GySEV folyamatok folyamatstruktúrában megjelenő értelmezése	GySEV-es folyamatok szabályozására való felkészülés a képviselt szakterületen
5.	-	Nyelvi kultúra fejlesztése			
6.	-	Alkalmazott informatikai tudás			Alkalmazott informatikai programok szakmai fejlesztésére való felkészülés
		elsajátítása, fejlesztése	fejlesztése		
7.	Munkaköri pozícióba való beillesztés				
8.	-	Projektcultúra megalapozása, projektmunka	Projektcultúra fejlesztése, projektmunka		
9.	feladatok -csapatmunka				



10.	Teljesítmény- értékelés	Vizsgák, teljesítményértékelés
-----	----------------------------	--------------------------------

## 2.5. A program teljesítésének időmutatói

- A Programban résztvevők a törvényes munkaidő 76 – 89 %-ban kijelölt munkakörükben, szolgálati helyükön munkát végeznek, a szabadon maradó munkaidő biztosítja a tanulásra fordított idő egy részét.
- A Program az 1szint kivételével valamennyi szinten a törvényes túlóra keret (évi 300 óra) felhasználásával számol. Ezt az időt tanulásra és csoportmunkára fordítják a tagok a tőlük elvárt teljesítmény megalapozása érdekében.

## 3. A Programba kerülés feltételei, a jelöltek kiválasztása

### 3.1. A kiválasztás módja az érkezési irány alapján

A GySEV-re nevelés programba történő kiválasztás két eszköz használata útján lehetséges:

- alkalmassági vizsgálattal azon kívülről érkezőknél, akik korábban nem vettek részt a programban, illetve
- teljesítményértékeléssel (TÉR) a belülről érkezőknél, vagyis azoknál, akik már valamelyik csoportban teljesítettek.

szint	A kiválasztási rendszer a modell képzésekor és működésekor					
	Feltöltő ciklus		Beállító/Finomhangoló ciklusok		Beállt modell	
	Kívülről	Belülről	Kívülről	Belülről	Kívülről	Belülről
1	Alkalmasság vizsgálat		Alkalmasság vizsgálat		Alkalmasság vizsgálat	
2	Alkalmasság vizsgálat			TÉR		TÉR
3	Alkalmasság vizsgálat		Alkalmasság vizsgálat	TÉR	Alkalmasság vizsgálat	TÉR
4	Alkalmasság vizsgálat			TÉR		TÉR
5	Alkalmasság vizsgálat			TÉR		TÉR

(Jelen fejezet az alkalmassági vizsgálat célját, szerkezetét mutatja be. A teljesítményértékelési rendszer az 5. fejezetben olvasható.)

### 3.2. Az alkalmassági vizsgálat szerkezete és tartalma

Kiválasztás lépcsői	Cél/elvárt eredmény
Pályáztatás	Elvárt szélességben és mélységben merítés a jelöltek között, első szűrésre alkalmas jelentkezők kiválasztása
1. szűrés	A jelöltek személyiség irányultságának megállapítása Egy-egy pozícióra - maximum háromszoros mennyiségben - jelöltállítás
2. szűrés	A jelöltek szakmai, nyelvi, informatikai alkalmasságának vizsgálata, a személyes jellemzőkről véleményalkotás. A személyiségvizsgálatra alkalmas jelöltekről döntés.
3. szűrés	A vállalathoz, adott csoporthoz, a célzott munkaterülethez való személyes adottságok megállapítása, minősítése
4. szűrés	Munkáltatói – munkavállalói megállapodás előkészítése, megkötése

### 3.3. A kiválasztás szűrőinek jellemzői

Az első szűrésen az összbenyomás mellett a rövid távú memória, a figyelemkoncentráció, a kommunikációs készség, az időgazdálkodás, a kreativitás, a rugalmasság, az együttműködési hatékonyság kerül megfigyelésre.

A második szűrés négy profil megállapítására hivatott:

- szakmai profil
- személyiség profil
- nyelvi profil
- informatikai profil

A harmadik szűrés személyiségvizsgálata három halmazban, összesen 35 személyiségjegyet vizsgál a vállalati kultúra, az utánpótlás rendszerben vállalt szerep és felelősség, illetve a prognosztizálható szakterület tevékenység vonatkozásában.

A negyedik szűrés annak megerősítését szolgálja, hogy a jelölt akar e ténylegesen a Programban részt venni a megadott feltételekkel, amelyek deklaráltnak a következő elemeket tartalmazzák:

- a GySEV-re nevelés program tartalmával való azonosulás, a benne megjelenő kötelezettségek felvállalása, amelyben különös hangsúllyal jelenik meg a példamutató munkavállalói magatartás és szervezeti elkötelezettség, a folyamatos tanulás, a személyes teljesítmény mérésének felvállalása,
- Ösztöndíjas/határozatlan idejű munkaszerződés aláírásának vállalása,
- tanulmányi szerződéskötés vállalása.

### 3.4. A kiválasztás időpontja, időkerete

A szintek indítását megelőző kiválasztás idejét az adott szintbe kerülés módja határozza meg.

Azok, akik már a Program résztvevői és zárva egy szintet szeretnének tovább haladni, minősített teljesítményük alapján erre jogosulttá is válnak júliusban – a ciklust záró értékelésüket követve – értesülnek ennek lehetőségéről.

A kívülről bekerülők a ciklus első évének januárjában pályázhatnak. A kiválasztási időkerete 2 hónap. Az időjellemzők lehetővé teszik, hogy mindazon jelentkezők, akik alkalmasak Programba való bekapcsolódásra, de szakmai, nyelvi, illetve informatikai profiljuk valamely mutatója nem meghatározó módon, de nem éri el a kívánt szintet, felzárkózva az elvárásokhoz, újból mérésre kerüljenek. Ebben az esetben a vezető mentor támogatásával saját költségükön és magánidejükben készülnek a jelöltek a célterületen való újbóli mérésére. Az augusztusi mérést követően kerül sor személyi kapcsolatban a végleges döntés meghozatalára.

## 4. A Programban résztvevők teljesítményének menedzselése

### 4.1. A teljesítménymenedzselés alapelvei

- A munkáltatói és a munkavállalói közös felelősségvállalás
- A szakmai és a személyes kompetencia együttes fejlesztése
- A teljesítménymenedzselés folyamatának (célkitűzés, nyomon követés, értékelés) biztosítása
- Az értékelők és értékeltek felkészítése a teljesítményértékelésre
- A tagok önértékelése
- Éves ismétlődő, és ciklust záró átfogó értékelés megléte

## 4.2. A teljesítménymenedzselés működése

- A programból következő ciklus-, és ezen belül megjelenő éves célok meghatározása
- A célok alapján megfogalmazott teljesítmény elvárások súlyozása

Értékelt terület	Éves értékelés súly értéke	Ciklust záró értékelés súlyértéke
GySEV szintű gondolkodás	10	5
Munkakultúra	5	5
Vasúti szakmakultúra	15	10
GySEV munkaterületein elvárt jártasság	5	5
Informatikai tudás	5	5
Nyelvi kultúra	15	10
Személyes kompetencia*	-	20
Munkateljesítmény	30	30
Projektkultúra	15	10
<b>Összteljesítmény</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

(\*Csak minden 3. évben mért érték).

- A teljesítmények négy szintű értékelése, ahol
  - A = célelváráson felül teljesített – értéke 4
  - B = célelvárásnak megfelelően teljesített – értéke 3
  - C = nem teljesítette valamely elemében a megfogalmazott célelvárást – értéke 2
  - D = jelentősen elmaradt a cél teljesítésétől - értéke 1
- A teljesítménymenedzselés mentor által történő koordinálása, a munkáltatói jogokat gyakorló vezető döntési kompetenciájának biztosításával
- A teljesítmény értékelés határideje minden év július 31.

## 5. A Program működtetéséhez szükséges elsődleges erőforrások

## 5.1. Szervezeti

- A program rendszerszintű rendelkezésre állása
- Felsővezetői támogatás

## 5.2. Személyi

- a tagok rendelkezésre állása az elvárt mennyiségben és minőségben
- Felkészült és elkötelezett mentorok

## 5.3. Finanziális

- tagok közvetett és közvetlen képzési költsége
- Mentor pótlék

## 6. A Program működésének kritikus sikertényezői

- Hit a program értékében
- Felsővezetői elvárás és együttműködés a program sikeres megvalósításában
- A középvezetők elkötelezettsége és operatív feladatvállalása
- Mentorok működése
- A program működtetéséhez szükséges erőforrások folyamatos rendelkezésre állása

Tapasztalataink alapján egy ilyen rendszer működtetésének elengedhetetlen feltétele az alábbi Széchenyi István idézetben megfogalmazott viszonyulás - elköteleződés minden érintett résztvevő számára.

**„Az istenek azonban – ne felejtsük – megunják értelmetlen buta csoportokat boldogságra úgyszólván szüntelen kényszeríteni, s végképp egyedül azokat veszik**

**pártolásuk alá, kik legszebb ajándékukat – az elméleti tehetséget – becsülni, kifejtteni tudják, s nem vakon vagy szenvedelmektől ostorozva, de gondos előrelátással élik életüket.”**

**Széchenyi István**

Kialakított utánpótlás nevelés rendszerünknek egyik fontos eleme a mentorrendszer működtetése, amely igazán hatékonyan egy komplex utánpótlás nevelési rendszer részeként a személyzetfejlesztés gyakorlati eszközévé vált.

A mentorálás célja a beilleszkedési folyamat és a fejlődés segítése a szervezeti szükségletek, célok és az egyéni célok, fejlődési potenciálok összehangolásával, valamint a felhalmozott tapasztalati tudás átadása a következő nemzedék számára.

### **Tudatos utánpótlás-nevelés!**

A mentorálás tudatosan létrehozott kapcsolat két ember között, amely mindkét ember fejlődését célozza. Olyan folyamat, amelyben a szereplők új készségeket sajátítanak el és a meglévőket továbbfejlesztik, annak érdekében, hogy jobban alkalmazkodjanak a környezeti, a szervezeti és egyéni elvárásokhoz. A multinacionális vállalatok a menedzserek vagy a magasan képzett szakemberek utánpótlásának biztosítása érdekében tudatosan kialakított mentori rendszert működtetnek, ez náluk már a belső karrier-rendszer szerves részét képezi.

### **Kiből legyen mentor?**

Mentornak azt a tapasztalt vezetőt vagy szakembert nevezzük, aki iránymutatást és támogatást nyújt egy új alkalmazott, vagy szakember, vagy ifjú menedzser számára, és a szakmain túl személyes fejlődését is segíti. A mentor a szervezet kultúrájának jó ismerője és őrzője: közvetíti az értékeket, elmeséli a kulcsfontosságú történeteket, beavat a szokásokba, megmutatja a munkatársak szerepeit. Így hozzájárul egy erős szervezeti kultúra kialakításához és fenntartásához. Ezáltal javulhat a kommunikáció, a generációk közötti kulturális különbségek könnyebben találkozhatnak és feloldódhatnak a gyakori érintkezés és a megértés által.

Mentornak olyan személyt érdemes választani, aki képes tudásának átadására, rendelkezik empátiás készséggel, társas ügyessége átlagon felüli és még nem felejtette el, milyen érzés pályakezdőnek lenni. Vigyáznunk kell arra, hogy a mentor személye ne essen egybe a közvetlen vezető személyével, mert a feladatkiosztó és számonkérő szerep gátolhatja a nyílt kommunikációt a két ember között. A mentorálás sokat segíthet a szervezeti szocializációban a következő célcsoportok számára:

- új belépők
- fiatal pályakezdők

- fiatal menedzserjelöltek, akiktől sokat várnak
- női vezetők
- a kisebbséghez tartozó munkatársak

### **Miért jó a mentorálás?**

A tapasztalatok szerint a mentorált munkatársak közül kevesebben lépnek ki a cégtől, nagyobb az elkötelezettségük, ami a toborzásra és a kiválasztásra fordított költségeket csökkentheti. Emellett a mentoráltak szakmai és problémamegoldó készségei fejlődnek, ezért jobban teljesítenek, így a szervezet teljesítőképessége is fokozódik.

Sokkal nagyobb esélyük van a dolgozó életszakaszuk (20-65 életév) pályaaorientált karrierfejlődésére a mentoráltaknak, mint az e nélkül kezdőknek.

A mentori program viszont csak akkor lehet sikeres, ha a mentorált motivált és aktívan vesz részt a folyamatban.

A mentori munka a meglévő, saját munkaterület mellett igen nagy terhet jelent. Erős szakmai háttérrel és tapasztalattal rendelkező idősebb munkatársat viszonylag könnyű találni a cégnél, de a tudásmegosztás és a tanácsadói-pedagógiai tevékenység már különös kihívást jelenthet. Ezért gondos kiválasztással és képzéssel, valamint rendszeres háttér konzultációval érdemes gondoskodni a magas színvonalú mentori rendszer működtetéséről.

Figyelni kell a mentorok gondolkodásának megújítására és a tudatosan felépített utánpótlás megtartására is.

**„Annál, hogy képzed az embereidet és elveszítéd őket egyetlen rosszabb létezik:  
nem képzed őket és nálad maradnak”**

**Zig Ziglar**

Mindezek figyelembevételével alakítottuk ki és működtettük mentorrendszerünket a következő fejezet szerint.





## 7. A mentor, szakmentor meghatározása

A mentor azon GYSEV-es megbecsült vezető, vagy valamely szakmai területi szakértő, aki a GYSEV szakmai utánpótlás nevelési tevékenységében a gyakornokok szervezeti koordinatív, emberi támogatását végzi annak érdekében, hogy az utánpótlás nevelés elérje célját. A mentorált szakmai vezetője nem lehet a közvetlen irányítása alá tartozó gyakornok mentora.

A szakmai vezetőtől elvárt vezetői tevékenység a mentorálás oly módon, hogy megfelelő súlyú feladatok kiadásával, számonkérésével és helyzetek teremtésével működik közre az utánpótlás nevelésében.

A szakmentor azon GYSEV-es szakmai terület szakértője, aki a GYSEV szakmai utánpótlás nevelési tevékenységében a mentorált tagok adott szakmai szint eléréséhez szükséges fókuszált támogatását végzi.

A szakmentorok az adott szakmai területen belül valamennyi gyakornok számára szakmai támogatását nyújtják, így folyamatos kapcsolatot kell fenntartaniuk, nemcsak a tagokkal, de azok mentoraival is, szükség esetén a mentoráltak munkahelyi vezetőjével.

## 8. A mentor, szakmentor kompetenciái

A mentorok, szakmentorok kompetenciáit három kulcskompetenciára bonthatjuk; a feladatellátás képességére, a motiváltságra és a viselkedésre. A kulcskompetenciák további kilenc kompetenciára, azok pedig további harminckét alkompetenciára bonthatóak.

A kompetenciák a mentorok, szakmentorok kiválasztása, értékelése, valamint fejlesztése során bírnak kiemelt jelentőséggel.

### 8.1. A kompetenciarendszer felépítése

Feladat ellátás képessége

- **Vezetői hatékonyság, szervezőkészség**
  - Szervezési készségek
  - Irányító készség
  - Karizmatikusság
  - Önbizalom
  - Időstrukturálás
  
- **Problémamegoldás**
  - Problémamegoldási kompetencia
  - Kreativitás
  - Konfliktuskezelés

- Döntési képesség
- Nyitottság az újra, változásra
  - Kezdeményező készség
  - Rugalmasság, flexibilitás
  - Változásmenedzselés
- Kommunikációs hatékonyság
  - Kommunikációs készség, attitűd
  - Meggyőzőerő
- Csapatmunkás
  - Empátia
  - Társas készségek
  - Érdeklődés irányultság, személyiség plaszticitás
  - Szociális intelligencia, együttműködő készség

## 8.2. Motiváltság

- Profittudatosság
  - Eredményorientáltság
  - Teljesítményelv, teljesítménymotiváltság
  - Kockázatvállalás
- Elkötelezettség
  - Szervezeti tudatosság
  - Önmotiváció
  - Lojalitás

## 8.3. Viselkedés

- Felelősségvállalás
  - Stratégiai orientáltság
  - Információk széleskörű merítése
  - Folyamatszemplétű felelősségvállalás
- Munkahelyi viselkedés
  - Érzelmi intelligencia, érzelmi tudatosság (én-tudatosság, önszabályozás)
  - Mentális képességek
  - Intellektuális hatékonyság
  - Szocializáltság
  - Terhelhetőség, stressz tolerancia, stressz tűrés

A kompetenciák értelmezését a 13. fejezet tartalmazza.

## **9. A mentor, szakmentor programba kerülésének feltételei, a jelöltek kiválasztása**

Mind a mentor, mind a szakmentor a GYSEV szakmai utánpótlás nevelési rendszerbe kerülésének feltétele a GYSEV meghívásos belső pályázatán való sikeres megfelelés.

A belső pályázat címe: „A mentori munkával kapcsolatos hitvallásom”.

A pályázat beadásának feltétele a közvetlen vezető ajánlása, valamint a meghatározott mentori kompetenciáknak való megfelelés.

A pályázatokat a humán vezető szakmai javaslata alapján a vezérigazgató bírálja el.

## **10. A mentor, szakmentor teljesítményének menedzselése**

A teljesítménymenedzselés két dimenzióban történik.

A 360°-os értékelés a mentori stílus fejlesztését szolgálja, a teljesítményértékelés pedig az ösztönzési rendszer alapját adja.

- 360°-os értékelés

A 360°-os értékelés kizárólagos célja az információszerzés a kompetenciafejlesztéshez, a teljesítmény javításához. Másképp kifejezve ezen értékelés az önismerethez, a mentori hatékonysághoz, a személy fejlődéséhez képes hozzájárulni. Ezen értékelési rendszert leggyakrabban a vezetők esetében alkalmazzák azért, hogy a velük közvetlen kapcsolatban levők véleményét megismerve javíthassák vezetési stílusukat.

A 360°-os értékelés határideje minden év június 30.

A 360°-os értékelést a meghatározott kompetenciák alapján a mentorok esetében

- a mentorok saját maguk vonatkozásában, illetve
- a mentorált végzi.

A szakmentorok esetében

- a szakmentorok saját maguk vonatkozásában,
- a mentorok, illetve
- a mentoráltak végzik az értékelést.

- Teljesítménykritériumok alapján történő értékelés

A teljesítménykritériumok alapján történő értékelést a vezető mentor, illetve a mentor önértékelésének együttese adja, amely értékelés során döntési kompetenciával a vezető mentor rendelkezik.

A teljesítmények értékelése négy szintű, ahol

- A = célulvárásnál felül teljesített – 97% felett
- B = célulvárásnak megfelelően teljesített – 80 és 97% között
- C = nem teljesítette valamely elemében a megfogalmazott célulvárást – 60 és 80% között
- D = jelentősen elmaradt a cél teljesítésétől – 60% alatt

A teljesítmény értékelés határideje minden év augusztus 31.

A teljesítménykritériumok a mentor esetében a következők

Értékelt terület	Éves értékelés súly értéke
A mentorált forgatókönyv programjának kidolgozása	20
A mentorálttal való találkozások nyomonkövethetőségének biztosítása	20
A mentorált írásbeli és szóbeli teljesítményértékelése	20
A mentorált minimum „B” teljesítmény nyújtása	20
A mentorprogramokon való részvétel	10
A mentortanácsban való részvétel	10
<b>Összteljesítmény</b>	<b>100</b>

A teljesítménykritériumok a szakmentor esetében a következők

Értékelt terület	Éves értékelés súly értéke
A mentorálttal való találkozások nyomonkövethetőségének biztosítása, együttműködés a mentorral	20
A mentoráltak szakmai programjának kidolgozása, megtartása, vagy a megtartásról való gondoskodása	20
A mentor kompetenciájába tartozó szakterületen a mentorált írásbeli és szóbeli teljesítményértékelése	20
A mentor kompetenciájába tartozó szakterületen a mentorált minimum „B” teljesítmény nyújtása	20
A mentorprogramokon való részvétel	10
A mentortanácsban való részvétel	10
<b>Összteljesítmény</b>	<b>100</b>

## 11. A mentor, szakmentor ösztönzése

A mentorok ösztönzésének alapját a teljesítménymenedzselési rendszerük adja.

A mentori pótlék

- „A” értékelést kapott teljesítmény esetén az alapbér 15%-a
- „B” értékelést kapott teljesítmény esetén az alapbér 10%-a
- „C” értékelést kapott, illetve „D” értékelést kapott teljesítmény esetén nem jár mentorpótlék.

## 12. A mentorok, szakmentorok képzése

A mentorok programban való részvételét és megfelelő felkészültségét, csapatként való együtt dolgozását az alábbi képzések támogatják:

- Mentorképző
- Gyakornok és mentor teljesítménymenedzselés
- Belső coach képzés
- Asszertív kommunikáció és konfliktuskezelés
- Projektmenedzsment
- Csapatépítő
- Minden további olyan képzés, amely a mentor kompetenciaméréséből következik

## 13. A mentori kompetenciák értelmezése

### 13.1. Feladatellátás képessége

- Szervezési készségek

- Kompetencia meghatározás

Tervezési, koordinálás, időoptimalizálási képességek, összehangolási- és kompromisszumkészség.

- Kompetencia értelmezése

Az a személy, aki megfelel ennek az elvárás csoportnak, határozott és magabiztos, de emellett együttműködő, és ha kell alkalmazkodó. Képes egyszerre több dolgot, személyt, szempontot, állásfoglalást figyelembe venni és együtt, egy időben, egyszerre kezelni. Nagyon jó az áttekintő képessége. Képes idősorba rendezni feladatokat, összehangolni programokat és személyeket. Képes a figyelmüket összpontosítani és megosztani. Rendelkezik hosszú-, és rövidtávú memóriával. Logikus gondolkodású.

- Irányító készség

- Kompetencia meghatározása

Dominancia, státus elérésének képessége, önfogadás, jó szociális fellépés, szociabilitás, (társas lény, minden emberrel a hang megtalálása) gondolati szilárdság, következetesség, eltökéltség, teljesítményigény, felelősségtudat, flexibilitás, kitartás.

- Kompetencia értelmezése

Az a személy, aki megfelel ennek az elvárás csoportnak, kiváló mentori adottságokkal rendelkezik. Interperszonális helyzetekben hatékony, kiegyensúlyozottság és szociális (társas) ügyesség jellemzi őt. Kiemelkedni képes, fejlődni akaró személy, széles látókörű, motivált. Könnyen és hatékonyan illeszkedik közösségekbe, érzékeny a közösségi normák iránt, képes energiáikat társas térben érvényesíteni. Átlagon felüli szociális erőterrel bír, vonzó a kisugárzása. Értékeivel tisztában van, az önismeret és önfogadás magas szintjén áll. Képes

magas szinten elaborálni (feldolgozni) pszichés feszültségeit, mentes az önkétségektől és elégedett az eredményeivel. Lelkiismeretes és felelős személy.

- Kompetencia meghatározása

Olyan, vele született, tehát nem megtanulható, pozitívan kisugárzó személyiségjegy, amely – az e kompetenciával rendelkező személlyel kapcsolatban állókból - feltétlen odafigyelést, elfogadást, bizalmat követési szándékot vált ki. Megingathatatlan hitet sugároz ki, arra nézvést, hogy az általa kiválasztottút az üdvözítő.

- Kompetencia értelmezése

Az a személy, aki megfelel ennek az elvárás csoportnak, képes arra, hogy belső értékeivel figyelmet ébresszen másokban, és arra sarkallja őket, hogy őket, mint személyiségeket elismerje. A személyiség megnyerő képessége, varázsereje, mellyel másokra hat.

- Önbizalom

- Kompetencia meghatározása

Vele született adottság is, azonban – mindenképp - pozitív visszajelzések útján kifejleszhető olyan személyiségjegy, amely megalapozott bizonyossággal tölti el az e tulajdonsággal rendelkező személyt arról, hogy adott cselekedete/viselkedése az általa megválasztott/számára kitűzött célt/hatást el fogja érni.

- Kompetencia értelmezése

Annak bizonyossága, hogy a személy képes az adott feladat elvégzésére, az elvárt viselkedés produkálására, a kívánatos teljesítmény elérésére. Összefügg a reális és pozitív énképpel.

- Időstrukturálás

- Kompetencia meghatározása

Stratégiai és mindennapi feladatok időstruktúrájának ismerete, reális időtervezési készség, nyitási-zárási technikák ismerete, tárgyalás vezetése, témakörök- és időstrukturálás, időzítés, kivárá, megoldás technikai és gyakorlati készségei.



- Kompetencia értelmezése

Jó időtervező és ennek kiváló gyakorlati megvalósítója. Nemcsak maga, hanem mások idejével is képes eredményesen gazdálkodni. Tárgyalások során eredményesen érzékeli az időt, annak dramaturgiai felosztását, felhasználási lehetőségeit és az időzítési taktikákat.

## 13.2. Problémamegoldás

- Problémamegoldási kompetencia

- Kompetencia meghatározása

Vele született és tanulás útján továbbfejlesztett olyan képesség, amely erősen bizonytalan kimenetelű, esetleg ellentmondásos vagy annak látszó helyzetekből optimális kivezető utat képes keresni és megtalálni. Feltételezi a probléma meglátásának és megfogalmazásának képességét is.

- Kompetencia értelmezése

Valamely felmerülő akadály elhárítására, elkerülésére megoldási ötletek, lépések. Tisztánlátás, egyszerűsítési képesség, analízis, szintézis, absztrakció műveletei.

- Kreativitás

- Kompetencia meghatározása

Vele született adottság, mely alkalmassá teszi a személyt új, addig járatlan úton való végigjárásra, s ennek eredményeképp korábban nem létező „alkotások” létrehozására.

- Kompetencia értelmezése

Egy probléma szokatlan megoldásának képessége. Jellemzői a szétágazó gondolkodás, a problémaérzékenység, eredetiség és rugalmasság, a jó fantázia, az újszerűség iránti fogékonyság.

- **Konfliktuskezelés**

- **Kompetencia meghatározása**

Szituáció felismerés, probléma centrikusság, emberkezelési képesség, kompromisszumkészség, megküzdési potenciál, emocionális kompetencia, empátia, érzékenység mások problémájára, konfliktuskezelési stratégiák.

- **Kompetencia értelmezése**

Az a személy, aki megfelel ennek az elvárás csoportnak képes feszültségeket, ellentéteket, vitákat, tézisek és antitézisek ütközéseit, konfliktusokat, kiválóan megoldani.

- **Döntési képesség**

- **Kompetencia meghatározása**

Intelligencia, jó felfogó-, ítéletalkotó- és áttekintő képesség, mentális gyorsaság, határozottság, függetlenség, lényeglátás, felelős személyiség.

- **Kompetencia értelmezése**

Az a személy, aki a kompetencia kívánatos szintjével jellemezhető, a rendelkezésére álló információk mérlegelése után, ésszerű kockázat vállalása mellett, képes megfelelő időben döntést hozni. Ha a körülmények ezt igénylik, információhiányos közegben is felvállalja a döntést.

### 13.3. Nyitottság az újra, változásra

- Kezdeményező készség

- Kompetencia meghatározása

Extraverzió, nyitottság az új helyzetekre, mások jó megoldásaira, tapasztalataira, optimizmus, dominancia, dinamizmus, autonómia, kockázatvállalás, kreativitás, leleményesség.

- Kompetencia értelmezése

A kompetencia kívánatos szintjén lévő személyt pro aktivitás jellemzi, vagyis arra törekszik, hogy egy lépéssel mindig az események előtt járjon. Szerepet vállal a jövőbeli, váratlan feladatok, problémák és az esetleges konfliktus-helyzetek korai felismerésében és megelőzésében.

- Rugalmasság, flexibilitás

- Kompetencia meghatározása

Flexibilitás, gondolati hajlékonyság, az információk újra fogalmazásának távoli asszociációk összekapcsolásának képessége, érzékenység, empátia, pszichológiai érzék. Érzelmi stabilitás, stressz tolerancia, kontrollfunkciók.

- Kompetencia értelmezése

A kompetencia szintjén lévő személy rugalmasan és sikeresen alkalmazkodik a munkáját befolyásoló körülmények - határidők, szervezeti struktúra, prioritások, személyes- és hangulati körülmények – változásaihoz. A változások nem teszik fásulttá, energikus, képes megőrizni motiváltságát, alkotókészségét, problémamegoldó készségét. A személyiség rugalmas szerveződésére épülve pszichés átállítódás képessége, hajlékonyság, amely kellő nyitottságon, ötletességen, kreatív fantázián, ugyanakkor világos strukturáló képességen alapul.

- Változásmenedzselés

- Kompetencia meghatározása

Kreatív személy, tanulás útján szerzett képessége arra, hogy a változtatni szükséges helyzeteket felismerje, és a változtatás irányát, kijelölje, az ahhoz szükséges erőforrásokat megtalálja, mobilizálja, a változtatást megvalósítsa, ezáltal kedvező célállapotot érjen el.

- Kompetencia értelmezése

A változás kezdeményezése és menedzselése. Aki ezzel a kompetenciával rendelkezik, felismeri a változás szükségességét, képes elhárítani a változás elől az akadályokat. Kihívást intéz a meglévő, megszilárdult helyzet felé, hogy az maga is igényelje a változásokat, újítások élére áll és másokat is magával ragad, modellt nyújt a másoktól elvárt átalakuláshoz.

#### 13.4. Kommunikációs hatékonyság

- Kommunikációs készség, attitűd

- Kompetencia meghatározása

Jó verbális és nonverbális képességek. Gazdag szókészlet, nyelvismeret, kifejezőkészség, taktikai érzék, kifejező és a verbalitással összehangolt nonverbális jelek látszólag tudattalan használata.

- Kompetencia értelmezése

Az a személy, aki megfelel ennek az elvárás csoportnak, nagyon jó beszéd-, és kifejező képességgel rendelkezik. Szeret kommunikációt kezdeményezni, fenntartani, érdekesen színesen, gazdag szókészlettel fejezi ki magát, szóban és írásban. Gyakran nagyon jó a humor érzéke. Gondolatait tisztán, világosan, nyelvhelyesen közli. Képes tömören és nagyon logikusan fogalmazni, de nem idegenkedik a bőbeszédűségtől sem. Könnyedén képes nyilvános megszólalásra, közszereplésre, beszédek, előadások, hozzászólások, beszámolók tartására. Jó stílusban ír. Képes különböző kommunikációs és metakommunikációs eszközök, manipulációs technikák és fogások alkalmazására.

- Meggyőzőerő

- Kompetencia meghatározása

Határozó, befolyásoló képesség, hatáskeltés, érvelés, megértés, asszertivitás, aktív meghallgatás képessége, kommunikációs csatornaváltás képessége, konszenzusteremtés képessége, mobilizálás képessége.

- Kompetencia értelmezése

A meggyőzőerővel bíró személy képes hatni a hallgatóságára, mozgósítani őket, érzelmi megindultságot kelteni, jó szónok. Meg van benne az asszertivitás (kommunikációs

határozottság), rámenős, de rendelkezik a figyelmes meghallgatás képességével is. Ad és igényli a verbális, vagy metakommunikációs visszajelzéseket. Jól használja a metakommunikációs eszközöket, uralkodik testbeszédén, de képes hatékonyan alkalmazni is.

### 13.5. Csapatmunkás

- Empátia

- Kompetencia meghatározása

A szociális tanulás folyamatában alakul ki, olyan személyiség, aki képes arra, hogy a másik embert, annak saját szempontjai, helyzete alapján érzékelje.

- Kompetencia értelmezése

Annak átélése, hogy mit éreznek mások, gondolataik átvételére való készség, a legkülönbözőbb emberekkel való érintkezésre és egybehangolódásra való hajlandóság. Meghallgató és megértő.

- Társas készségek

- Kompetencia meghatározása

Képesség az értelmi és érzelmi érvek helyes arányának megválasztására az emberi kapcsolatokban, és ezeknek - megfelelő konfliktuskezelő-, és tárgyalási technikákkal - munkahelyi, szakmai és emberi problémák megoldásának szolgálatába állítására.

- Kompetencia értelmezése

Az érzelmek megfelelő kezelése az emberi viszonylatokban, valamint a társas helyzetek és kapcsolatrendszerek pontos megértése, az érintkezések zökkenőmentessége. Mindezen készségek alkalmazása a meggyőzés, vezetés, tárgyalások és véleménycserék lebonyolítása során az együttműködés és csapatmunka érdekében.

- Érdeklődés irányultság, személyiség plaszticitás

- Kompetencia meghatározása

Extraverzió, pozitív gondolkodás, koherencia érzés, nyitottság, optimizmus, én-hatékonyság, szinkronképesség.

- Kompetencia értelmezése

Nyitottság a külvilág felé, kifelé irányultság, a pozitív változások elvárásának elővételezése, sikerorientáció jellemzi az ilyen személyt. Koherens, ami azt jelenti, hogy képes differenciáltan felfogni és elrendezni a környezeti történéseket, adekvátan felhasználni a forrásokat, és értelemteli életcélokat találni. Meggyőződése, hogy képes céljait megvalósítani. Képes együtt vibrálni, szinkronban lenni környezetével.

- Szociális intelligencia, együttműködő készség

- Kompetencia meghatározása

Interperszonális hatékonyság, kiegyensúlyozottság, közvetlenség, szociális (társas ügyesség), önbizalom, jó fellépés, beilleszkedő- és együttműködő képesség, pszichológiai érzék, frusztrációs tolerancia, team munkára való alkalmasság.

- Kompetencia értelmezése

A jó szociális intelligenciával rendelkező személy képes csoportszervezésre, mozgósításra, tevékenységek elindítása és szabályozása. Alkalmas problémamegoldásra, nézetek, időpontok, tények, különböző elvárások egyeztetésére. Rendelkezik közvetítői tehetséggel, képes a konfliktusok megelőzésére, illetve megoldására. Személyes kapcsolatteremtési képessége kiváló, empátiás, képes a közös hullámhossz megtalálására. Társas helyzetek elemzése, mások érzelmeinek, indítékainak, értékeinek felfedezése nem jelent gondot számára. A faktor kultúrafüggő és tanulható.

## 14. Motiváltság

### 14.1. Profittudatosság

- **Eredményorientáltság**

- Kompetencia meghatározása

Nyereség szemlélet, teljesítmény vágy, kitartás, megküzdési stratégiák.

- Kompetencia értelmezése

Az eredményorientált személy tevékenysége során szem előtt tartja mind a tőle, mind a saját magától elvárt eredményeket, és figyelembe veszi a számára meghatározott prioritásokat. Feladatait célratorően, hatékonyan, a határidőket betartva teljesíti. Törekszik saját teljesítményének javítására, új megoldásokat kezdeményez és alkalmaz eredményességének javítására.

- **Teljesítményelv, teljesítménymotiváltság**

- Kompetencia meghatározása

Céltudat, kitartás, dinamikusság, teljesítményvágy, belső kontroll, én erő.

- Kompetencia értelmezése

Teljesítményre készítő erők fakadnak a személyiség belső tartalékjaiból, képes az önmotiválásra. Problémaérzékenység, feladatkereső attitűd jellemzi az ilyen személyt. Becsvágyó, igyekvő, hozzáértő, lelkiismeretes, felelősségteljes, kooperatív. Fizikailag és pszichikailag is egészséges, terhelhető.

- **Kockázatvállalás**

- Kompetencia meghatározása

Vele született azon adottság, mely alkalmassá teszi a személyt, hogy bizonytalan kimenetelű helyzetekben voksát valamely, általa kedvezőnek ítélt kimenet mellett tegye le. Igen fontos, hogy az így értelmezett kockázattűrő képesség mértéke érjen el egy kívánatos, de ne haladjon meg egy még elfogadható szintet.

- Kompetencia értelmezése

A hagyományos normáktól és konvencióktól való eltérés képessége, amely együtt jár a kiegyensúlyozott önértékelésével és a gyors helyzetfelismerő képességgel, döntőképességgel és az akarat megnyilvánulásával.

- Elkötelezettség

- Szervezeti tudatosság

- Kompetencia meghatározása

Koherencia érzés, az összefüggések megértésére, megérzésére való képesség, jó felfogóképesség, a források kezelésének képessége, és értelmesség, értelmes szervezeti/társadalmi célokban való gondolkodás, kihívások fogadása.

- Kompetencia értelmezése

Az e kompetencia kívánatos szintjén lévő személy tudatosan viszonyul a szervezeti jelenségekhez, környezethez. Felismeri, és figyelembe veszi az eltérő érték- és érdekviszonyok, az informális kapcsolatrendszerek, valamint a szervezetek világában érvényesülő egyéb emberi és kulturális tényezők szerepét.

- Önmotiváció

- Kompetencia meghatározása

A személy egészséges önértékelése alapján, számára kihívást jelentő helyzetekben megjelenő, belső, azaz saját önbecsüléséből fakadó ösztönzöttség állapota. Tartósan, csak kívülről és hasonló irányba ható motiváló elemekkel együtt képes fenntartani a kívánt motiváltság állapotát.

- Kompetencia értelmezése

A legmélyebb indítékok mozgósítása a célirányos cselekvésben, hogy azok lendületet adjanak, fejlődésre sarkalljanak és segítsenek kitartani a kudarcok és akadályoztatások közepette.



- Lojalitás

- Kompetencia meghatározása

A személy olyan lelkiállapota által generált viszonyulása valamely személy(ek)hez/szervezethez, amikor határozott prioritást ad e személy(ek)/szervezet értékeinek, érdekeinek másokéval szemben.

- Kompetencia értelmezése

Valamely szervezet értékeit elfogadó, annak rendszerébe belesimuló magatartás, hozzáállás. Becsületesség a szervezettel szemben.

## 15. Viselkedés

### 15.1. Felelősségvállalás

- Stratégiai orientáltság

- Kompetencia meghatározása

Perspektivikus gondolkodású, jó problémamegoldó képesség jellemzi, önálló véleményalkotó, rugalmas gondolkodású, kreatív, jövőképző fantázia, előrelátás, kockázatvállalás jellemzi.

- Kompetencia értelmezése

Az e kompetencia kívánatos szintjén lévő személy átfogó képpel rendelkezik a munkáját érintő szakmai és piaci trendekről, tendenciákról. Döntéseinek tárgyát széles perspektívába helyezi, felülnézetből értékeli. Több lehetőséget is mérlegelve, képes közép és/vagy hosszú távú tervek készítésére, vagy ezek szakavatott elemzésére, értékelésére.

- Információk széleskörű merítése

- Kompetencia meghatározása

Analizáló és szintetizáló készségek helyes arányban való meglétét, cél- és problémaorientáltságot feltételez, továbbá a kockázatvállalás egészséges szintjét és költséghatékonyságra való érzékenységet igényli.

- Kompetencia értelmezése

Az a vezetőképes a problémák megoldása érdekében széleskörű információkat meríteni, aki tisztában van az információk megszerzésének költségességével, ugyanakkor annak is tudatában van, hogy a helyes döntés inputja a megfelelő mennyiségű információ. A megszerezni kívánt/megszerzett információk helyükön való kezeléséhez szükséges a vezető analízáló és szintetizáló készségének helyes arányban való megléte.

- Folyamatszemléletű felelősségvállalás

- Kompetencia meghatározása

Felelősségtudat, alaposág, megbízhatóság, konformitás, kötelességtudat, kitartás, terhelhetőség, szocializáltság.

- Kompetencia értelmezése

Az a személy, aki megfelelnek az elvárásnak, munkája elvégzése során nem csak a szorosan véve rábízott feladatrészek elvégzéséért vállal felelősséget. Tudatosan figyelemmel kíséri az egymáshoz kapcsolódó munkafolyamatokat, tekintettel van arra, hogy tevékenysége miként hat másokéra. Észrevételeit, javaslatait megosztja a folyamat többi szereplőjével.

## 15.2. Munkahelyi viselkedés

- Érzelmi intelligencia, érzelmi tudatosság (én-tudatosság, önszabályozás)

- Kompetencia meghatározása

Érzelmi érettség, önismeret, önkritika, felelősségvállalás, önkontroll, tolerancia, én-erő, jó benyomáskeltés, barátságosság, közösségiesség, függetlenség, lelkiismeretesség, kitartás, érzelmi stabilitás, empátia.

- Kompetencia értelmezése

Az a személy, aki igazán sikeres mind a magán, mind a munkaszituációkban, és a személyközi helyzetekben, képes mind a személyes mind a társas érzelmek felismerésére és szabályozására. Érzelemtudatos, empátikus, képes a toleranciára, olvas mások érzelmeiben. Széles érzelmi skálán mozog. Motivált és képes másokat is motiválni. Könnyen alkalmazkodik, kiegyensúlyozott.

Én-tudatosság (önismeret)

A pillanatnyi érzelmek felismerése, felhasználása a döntésekben, saját képességek reális felismerése, megalapozott önbizalom.

Önszabályozás (reguláció)

Az érzelmek segítsék az aktuális feladatokat, lelkiismeretesség, a megelégedettség érzésének késleltetése a célokban, készség a talpra állásra az érzelmi egyensúlyvesztések után.

- **Mentális képességek**

- **Kompetencia meghatározása**

Mentális gyorsaság, gyors észjárás, jó felfogóképesség, lényeglátó képesség, szempontváltó képesség, logikus gondolkodás, racionalitás, döntési képesség, hosszú távú memória, gyakorlati érzék, leleményesség, nyitottság.

- **Kompetencia értelmezése**

Az a személy, aki megfelel ennek az elvárás csoportnak az átlagosnál magasabb veleszületett, globális intelligenciával jellemezhető, melynek segítségével képes racionálisan gondolkodni, célszerűen cselekedni, és eredményesen bánni a környezetével. Ugyancsak magas értékeket mutató szerzett faktorokkal rendelkeznek, ami többnyire a magas képzettséggel is együtt járó képesség.

- **Intellektuális hatékonyság**

- **Kompetencia meghatározása**

Az a személy, aki észbeli, értelmi, szellemi képessége birtokában képes helyzetfelismerésre és megfelelő viselkedési mód megválasztásával ad megoldásokat problémás helyzetekre.

- **Kompetencia értelmezése**

Az egyén értelmi felfogóképességének használata. Elemei: szellemi nyitottság, lényeglátás, érett megfigyelő és rendszerező képesség, önálló véleményalkotás. Általában rugalmassággal és kombinativitással jár együtt.

- **Szocializáltság**

- **Kompetencia meghatározása**

Érett, képzett, kulturált, művelt, felelős felnőtt személyiség, kialakult értéktudattal, morállal, megfelelő erkölcsi tartással.

- **Kompetencia értelmezése**

A kisebb és nagyobb közösségek, a szervezet íratlan és írott törvényeinek ismeretében, annak pozitív értékeit tükröző viselkedés.

- Terhelhetőség, stressz tolerancia, stressz tűrés

- Kompetencia meghatározása

Munkabírási, pontosság, megbízhatóság, alkalmazkodó képesség, önfegyelem, önuralom, relaxációs képesség, kudarc-tűrés, érzelmi kiegyensúlyozottság, vitalitás.

- Kompetencia értelmezése

Az ilyen személyiség terhelhető, jól tűri a stresszhelyzeteket, pontos, precíz, határidőkben megbízható, jó az időgazdálkodása. Elviseli a kudarokat, meri vállalni a kihívásokat. Képes beosztani energiáit, feltöltődni, lelazulni. Uralja a negatív emóciókat, és képes azokat konstruktív viselkedésbe átválttatni.

A váratlanul felmerülő szükségállapattal, fenyegetettség-állapattal szemben ellenálló, rendelkezik megküzdési stratégiákkal. Személyi beállítódása feltételezi az érzelmi tűrőképességet és az érett önbizalmat.

Mellékletek:

1. sz. melléklet: Mentorpályázat

2. sz. melléklet: Mentormegbízás

3. sz. melléklet: TMR adatlap

4. sz. melléklet: Mentorok 360 fokos értékelési szempontjai

5. GYSEV-re nevelés prezentáció

## 1.sz. melléklet

### A mentori munkával kapcsolatos hitvallásom

#### Név

A GYSEV Zrt. története folyamán mindig kiemelt figyelmet fordított a tehetséges és jó képességű szakemberek felkutatására, fejlesztésére, motiválására. Tette, teszi ezt azért, mert értékeli a humán erőforrásban, a szaktudásban és a személyiségben rejlő értékek szerepét, helyét a vállalati értékteremtésben.

Ez a munka, folyamat a cég fejlődésének, történetének különféle szakaszaiban, a kor és az adott gazdasági környezet követelményeinek figyelembevételével mindig is érvényesült.

A GYSEV 2000-es évek elején indult pályakarrier programja kitűnő lehetőséget biztosított és biztosít ma is arra, hogy a fiatal, tehetséges szakemberek igazi GySEV-esekké válhassanak, illetve a GYSEV is új, modern szemlélettel, piacképes tudással rendelkező fiatal kollégákkal „frissítse a vállalati génállományt”.

Magam a mentori munkában a rendszer indulása óta veszek részt, jelenlegi fiatal mentoráltam X Levente közgazdász.

Mivel ez nem egy értékelés, hanem hitvallás a mentori munkával kapcsolatban, ezért elsősorban nem a korábbi jó vagy rossz tapasztalatokat szeretném elemezni, hanem az ezzel a munkával kapcsolatos motivációkról, célokról írok.

Már a gyakornoki program szervezeten történő beindulás előtt is foglalkoztam – részben beosztásomból adódóan, részben belső motivációból – egyrészt fiatal, külsős kollégákkal, másrészt beosztott munkatársakkal. Első esetben főként GYSEV-es gyakorlatukat töltő, illetve szakdolgozatot készítő végzős főiskolai, egyetemi hallgatókkal foglalkoztam, láttam el külső konzulensi, gyakorlatvezetői feladatokat. Második esetben vezetőként éreztem és érzem fontosnak a beosztott kollégák tanítását, motiválását. Ehhez jött még új területként a mentori munka, ami tulajdonképpen valamilyen módon integrálta és kiegészítette a korábbi tevékenységeket, tapasztalatokat.

Tapasztalataim szerint nagyon fontos az első benyomás, amit ezek a fiatalok szereznek a vasúti szakmáról, iparágról, és magáról a GYSEV-ről. Ezért minden esetben azt tartottam és tartom ma is korrektnek és elfogadhatónak, ha ilyen helyzetekben teljesen őszinte, reális képet adunk át ezeknek az embereknek: sem a rózsaszín álmok, sem a túl pesszimista helyzetértékelés nem hasznos. Fontos, hogy a lehető legteljesebb képet kapják a GYSEV-ről, a maga hibáival, értékeivel, előnyeivel, hátrányaival együtt, később úgyis egyre többet tapasztalnak, saját maguk is megtanulják a vállalati kultúrát, belső információk birtokába jutnak. Tudnak már reflektálni a betanulási, ismerkedési időszakban megismert dolgokra, tehát az őszinteség és a hitelesség hamar visszaigazolódik, vagy cáfolódik.

A mentori munka összetett feladat, csoportos munka, egyéni felkészülés, adminisztráció, személyes kapcsolatok építése a mentorálttal stb. Ezen belül magam részéről kiemelten fontosnak tartom a következetes és rendszeres személyes kapcsolattartás, a pontos

időtervezést, azért, hogy a gyakornokoknak biztos alapokat és megfelelő távlatot tudjunk adni.

Hiszem és vallom, hogy a mentor az első időszakban nem csupán szakmai felelőse, vezetője a gyakornokának, hanem számára a vállalat „arcaként” megtestesíti és képviseli a GYSEV, illetőleg a szűkebb szakmai terület értékéit is. Mentori munkámat mindig ennek szem előtt tartásával, érvényesítésével végeztem és szeretném végezni.

## Mentormegbízás

**/20...**

Név

Munkakör

Szervezet

**Tisztelt .....**

**Úr!**

Társaságunk hatékony emberi erőforrás-gazdálkodásának meghatározó része a szakmai fejlesztés és utánpótlás nevelés.

Ennek keretében a korábbi hagyományoknak és a jövő célkitűzéseinek összehangolásában, a szervezeti kultúra fejlesztésében kiemelt jelentőségű feladat a mentor tevékenység.

A korábbi utánpótlás nevelési tapasztalatok, figyelembevételével továbbfejlesztettük a mentorokkal kapcsolatos feladatokat, elvárásokat.

Szakmai munkája, illetve az utánpótlás nevelésében történt eddigi tevékenysége alapján, a munkaköréhez kapcsolódó feladatok mellett, megbízom Önt 20... szeptember 1-től visszavonásig mentori feladatok ellátásával.

Mentori feladatait a Humán Fejlesztés Szervezet irányításával, a szakmai utánpótlás nevelési tevékenységét – „a mentori rendszer leíró dokumentumában” és a GYSEV Zrt. Kollektív Szerződésében foglaltak szerint látja el.

Felelősségteljes munkáját előre is köszönöm.

Sopron, 2018. augusztus 14.

vezérigazgató



3. melléklet

## ÁDÁM (3 szint) TMR személyi lapja

20... év

A. Azonosító adatok:

1. PK tag szolgálati helye, beosztása: Személyszállítási Kabinet, szem.száll.főea.
2. Szakmai vezető: MÁRTON
3. Vezető mentor: JÓZSEF
4. Mentor: ZSOLT
5. Szakmentor(ok), illetve delegált mentorok:
6. Projektvezető(k):
7. Nyelvtanár:
8. Célkitűző megbeszélés időpontja: 20 . 01.29.
9. Értékelő megbeszélés időpontja:

**B. Értékelés**

S.sz.	Értékelt terület	Eredmény	Megjegyzés
1.	GYSEV szintű gondolkodás		
2.	Vasúti szakmakultúra		
3.	GYSEV munkaterületein elvárt jártasság		
4.	Munkakultúra		
5.	Munkateljesítmény		
6.	Projektkultúra		
7.	PK-n belüli együttműködés		
8.	Informatikai tudás	-	
9.	Nyelvi kultúra	-	
10.	Személyes kompetencia	-	
Összteljesítmény			

20 . év

A. Azonosító adatok:

1. PK tag szolgálati helye, beosztása:
2. Szakmai vezető:
3. Vezető mentor:
4. Mentor:
5. Szakmentor(ok), illetve delegált mentorok:
6. Projektvezető(k):
7. Nyelvtanár:
8. Célkitűző megbeszélés időpontja:
9. Értékelő megbeszélés időpontja:

B. Értékelés

S.sz.	Értékelt terület	Eredmény	Megjegyzés
1.	GYSEV szintű gondolkodás		
2.	Vasúti szakmakultúra		
3.	GYSEV munkaterületein elvárt jártasság		
4.	Munkakultúra		
5.	Munkateljesítmény		
6.	Projektkultúra		
7.	PK-n belüli együttműködés		
8.	Informatikai tudás	-	
9.	Nyelvi kultúra	-	
10.	Személyes kompetencia	-	
Összteljesítmény			

20 . év

A. Azonosító adatok:

1. PK tag szolgálati helye, beosztása:
2. Szakmai vezető:
3. Vezető mentor:
4. Mentor:
5. Szakmentor(ok), illetve delegált mentorok:
6. Projektvezető(k):
7. Nyelvtanár:
8. Célkitűző megbeszélés időpontja:
9. Értékelő megbeszélés időpontja:

B. Értékelés

S.sz.	Értékelt terület	Eredmény	Megjegyzés
1.	GYSEV szintű gondolkodás		
2.	Vasúti szakmakultúra		
3.	GYSEV munkaterületein elvárt jártasság		
4.	Munkakultúra		
5.	Munkateljesítmény		
6.	Projektkultúra		
7.	PK-n belüli együttműködés		
8.	Informatikai tudás		
9.	Nyelvi kultúra		
10.	Személyes kompetencia		
Összteljesítmény			

PK tovább haladásról, illetve zárásról hozott döntés:

## Háttér információk a TMR-hez

20... év

A. SMART-olt TMR célok:

1. GYSEV szintű gondolkodás

	Cél/értékelt jellemzők	
	1.1 GYSEV múltjának ismerete	1.2 GYSEV jövőképek ismerete
1. GYSEV szintű gondolkodás		
<b>Mérési módszer: Prezentáció mentortanács előtt a célhoz kapcsolódó SMART információk, illetve az akcióterv alapján</b>		
<b>S</b>	1.2 A GYSEV személyszállítás jövőképéről előadás <b>Mi a célja? kibontani néhány mondatban</b>	
<b>M</b>	Írásos anyag összeállítása: — Írásos dokumentum és prezentáció	
<b>A</b>	Egyeztetés x y Személyszállítási Üzletág igazgatóval, x y vezetőmentorral és xy mentorommal	
<b>R</b>	Reális, mert a szükséges információk megtalálhatóak a GYSEV Zrt. Személyszállítási Üzletágánál és a stratégia készítése folyamatban	

Prezentáció megtartása: <b>200.06.25</b>	
A feladat akcióterve	
<b>T</b>	200.. április 30-ig: <ul style="list-style-type: none"> <li>• adatgyűjtés: GYSEV Zrt-nél</li> <li>• anyagok áttanulmányozása, rendszerezése</li> </ul>
	200.. május 29-ig:

## 2. Vasúti szakmakultúra

2.Vasúti szakmakultúra	Cél/értékelt jellemzők		
	2.1Vasúti szakismeretek	2.2Nemzeti-regionális vasútpolitika;	2.3Nemzetközi és EU-s vasútpolitika
<b>Mérési módszer: A mentortanács értékelése alapján a célhoz kapcsolódó SMART információk, illetve az akcióterv alapján</b>			
<b>S</b>	2.1 Felsőfokú kereskedelmi szakvizsga megszerzése		
<b>M</b>	Vizsga letétele		
<b>A</b>	Egyeztetés xy Személyszállítási Üzletág igazgatóval, xy főmentorral és xy mentorommal		
<b>R</b>	Reális, mert kell a munkavégzésemhez		

20...12.11.

**T**

**Feladat:** Akcióterv

**Egyeztetést az oktatótiszttel és vizsgáztatókkal: 20...03.31**

**Szakvizsgálathoz szükséges ismeret,- és tananyagok összegyűjtése: 20...04.30**

**Felkészülés és konzultációk: 20...09.30.**

**Vizsga letétele: 20... november**

### 3. Projektkultúra

	Cél/értékelt jellemzők
<b>6. Projektkultúra</b>	
<b>Mérési módszer: A mentortanács értékelése alapján a célhoz kapcsolódó SMART információk, illetve az akcióterv alapján</b>	
<b>S</b>	A 20../20...-es menetrendváltással tervezett új GYSEV ruházati és megjelenési arculat kidolgozásának és bevezetésének koordinálása <b>200.-re (tárgyévve) lebontani a feladatot</b>
<b>M</b>	A projekt dokumentáció megléte <b>A projekt termék elfogadása</b>

<b>A</b>	Egyeztetés ..... Személyszállítási Üzletág igazgatóval, ..... vezetőmentorral és ..... mentorommal
<b>R</b>	A kitűzött cél reális, mert összhangban van a Személyszállítási Üzletág céljaival
<b>T</b>	20../20.. <b>konkrétan mi 200.-ben (a tárgyévben)</b>

**Feladat:** Akcióterv

	<b>A munka fázisai</b>	<b>Időtartam (hét)</b>
<b>1</b>	Színskálák beszerzése	1 hét
<b>2</b>	SZESZA meghatározza elvárt paramétereit /kívánságait / alternatívák kidolgozása; SZESZA öltözködési ajánlások elkészítése	8-12 hét
<b>3</b>	Egyeztetés AKBEE-SZESZA – Egyéb érintett felek	1-2 hét
<b>4</b>	Érdekképviselői szervekkel egyeztetés	4 hét
<b>5</b>	Méret meghatározása / Mintakollekciók legyártatása / Hölgyek ruházatának helyzete	4 hét
<b>6</b>	Tesztelési fázis	8 hét
<b>7</b>	Elfogadtatás a menedzsmenttel	1 hét
<b>8</b>	Bevezetési időpont konkretizálása	1 hét
<b>9</b>	Közbeszerzési eljárás	16 hét
<b>10</b>	Pontrendszer, ruhadarabok revíziója	4 hét
<b>11</b>	Méretsor legyártatása	2 hét
<b>12</b>	Gyártatás	6 hét
<b>13</b>	Munkavállalói rendelések leadása	4 hét
<b>14</b>	Rendelés / Kiosztás / átadás	8 hét



3. GYSEV munkaterületein elvárt jártasság	Cél/értékelt jellemzők		
	3.1 Munkakör/pozíció	3.2 Munkaterület	3.3 Folyamatorientált gondolkodás
Mérési módszer: Teljesítménykritériumok szerint			
3.1 Közreműködés a takarítási utasítás minőségi szempontok szerinti újraszabályozásában			
3.2 A belföldi utazószemélyzet tagja között a szolgáltatói tudatosság terjesztése <b>konkretizálni viselkedési szabályzat</b> (részterület irányítása)			
3.3 A 3.2 pontban meghatározott feladat mérési rendszerének kidolgozása (folyamatgazdai tevékenység)			

4. Munkakultúra	Cél/értékelt jellemzők		
Mérési módszer: Bipoláris			

<b>5. Munkateljesítmény</b>	<b>Cél/értékelt jellemzők</b>	
<b>Mérési módszer: Bipoláris</b>		

<b>8. Informatikai tudás</b>	<b>Cél/értékelt jellemzők</b>	
	<b>Internet, intranet</b>	Felhasználói szintű kezelés
	<b>Word</b>	Szinten tartás
	<b>Excel</b>	Szinten tartás
	<b>Outlook</b>	Szinten tartás
	<b>Access</b>	Szinten tartás
	<b>Power Point</b>	Prezentációk elkészítése
	<b>Szakma specifikus programok, és pedig:</b>	VIHAR Forgalmi és Üzemviteli Törzs modul, Discoverer – PDA lekérdezések
<b>Mérési módszer: A teljesítmény szöveges és kategória szerinti értékelése az informatikai szakértő által:</b>		

<b>9. Nyelvi kultúra</b>	<b>Cél/értékelt jellemzők</b>	
	<b>Angol tudásszint: 7 9kell</b>  Javasolt 8 szint	<b>Német tudásszint: 12 10 kell</b>  Szinten tartás
<b>Mérési módszer: nyelvi szintfelmérő</b>		
<b>A teljesítmény értékelése a nyelvi szintet felmérő tanár által:</b>		

<b>10. Személyes kompetencia</b>	<b>Cél/értékelt jellemzők</b>
	<b>Vezetési, vezetői, munkáltatói és minőségfejlesztési képességek és ismeretek megalapozása, valamint folyamatos fejlesztése</b>
<b>Mérési módszer:</b>	
Amennyiben lehetséges részvétel vezetési, valamint vezetői és minőségfejlesztési kompetenciákat erősítő képzéseken, hosszabb távon MBA képzés	

B. Képzések, szakmai gyakorlatok és azok eredményei

C. Személyes teljesítményt befolyásoló információk, események

20... év (+1év)

A. SMART-olt TMR célok:

1. GYSEV szintű gondolkodás
2. Vasúti szakmakultúra
3. Projektkultúra

B. Képzések, szakmai gyakorlatok és azok eredményei

C. Személyes teljesítményt befolyásoló információk, események

20.. (+2 év). év

A. SMART-olt TMR célok:

1. GYSEV szintű gondolkodás
2. Vasúti szakmakultúra
3. Projektkultúra

B. Képzések, szakmai gyakorlatok és azok eredményei  
C. Személyes teljesítményt befolyásoló információk, események

## 4.sz.melléklet

## Mentorok 360°-os értékelés szempontjai

Emberi kapcsolatok	szavazat
A mentor, mint ember jelenjen meg	17
Aktivitás	19
Alkalmazkodó készség	3
Diszkréció	15
Együtműködés	11
Együtműködési készség	11
Emberi segítség	13
Empátia	15
Eredményorientáltság	7
Érzelmi intelligencia	15
Irányítókészség	16
Konfliktuskezelés	20
Közös hang megtalálása	16
Motivációs képesség	23
Pedagógiai érzék	15
PK-s tisztelete	6
Precizitás, fegyelmezettség	5
Problémamegoldás	12
Segítőkészség	25
Szervező készség	18
Támogatás, rendelkezésre állás	19
Tolerancia	12
Tudás átadás	28
Türelem	18

## A.) Kompetenciák

### Kulcskompetenciák

- Képesség a feladat ellátására megfelelő szakképesítéssel, irányító, szervező, konfliktuskezelő készséggel, nyitottsággal (Feladatellátás képessége)
  - Motiváltság megfelelő elkötelezettséggel mások fejlesztésének támogatására (Motiváltság)
  - Szervezeti kultúrának megfelelő viselkedés és érzelmi intelligencia (Viselkedés)
- Feladat ellátás képessége
    - Tudás átadás képessége (A mentorált minimum „B” teljesítmény nyújtása, A mentortanácsban való részvétel)
    - Szervező készség (A mentorált forgatókönyves programjának kidolgozása, A mentorprogramokon való részvétel)
    - Irányító készség
    - Konfliktuskezelés (A mentorált minimum „B” teljesítmény nyújtása)
    - Felelősségvállalás (A mentorálttal való találkozások nyomonkövethetőségének biztosítása, A mentorált írásbeli és szóbeli teljesítményértékelése, A mentorált minimum „B” teljesítmény nyújtása, A mentorprogramokon való részvétel, A mentortanácsban való részvétel)
  - Motiváltság
    - Támogatás, rendelkezésre állás (A mentorálttal való találkozások nyomonkövethetőségének biztosítása, A mentortanácsban való részvétel)
    - Pedagógiai érzék, türelem (A mentorált írásbeli és szóbeli teljesítményértékelése, A mentorált minimum „B” teljesítmény nyújtása)
    - Motiváló képesség (A mentorálttal való találkozások nyomonkövethetőségének biztosítása)
    - Diszkréció, segítőkészség
  - Viselkedés
    - 1.1. Érzelmi intelligencia (A mentorált írásbeli és szóbeli teljesítményértékelése)
    - 1.2. Közös hang (A mentorálttal való találkozások nyomonkövethetőségének biztosítása)
    - 1.3. Aktivitás (A mentorprogramokon való részvétel)
    - 1.4. Empátia (A mentorált írásbeli és szóbeli teljesítményértékelése)

## Mentorok 360°-os értékelésének kompetenciatára

### A.) Kompetenciák

#### Kulcskompetenciák

- Képesség a feladat ellátására megfelelő szakképesítéssel, irányító, szervező, konfliktuskezelő készséggel, nyitottsággal (Mentori feladatok ellátásának képessége)
  - Motiváltság megfelelő elkötelezettséggel mások fejlesztésének támogatására (Motiváltság)
  - Szervezeti kultúrának megfelelő viselkedés és érzelmi intelligencia (Viselkedés)
- 
- **Mentori feladatok ellátásának képessége**
    - Tudás átadás képessége
    - Szervező készség
    - Irányító készség
    - Konfliktuskezelés
    - Felelősségvállalás
  
  - **Motiváltság**
    - Támogatás, rendelkezésre állás
    - Motiváló képesség
    - Diszkréció, segítőkészség
  
  - **Viselkedés**
    - Érzelmi intelligencia
    - Közös hangmegtalálása
    - Aktivitás
    - Empátia

## B.) Kompetenciák értelmezése

- Mentori feladatok ellátásának képessége
  - Tudás átadás képessége

### Kompetencia meghatározás

Kommunikációs készség, folyamatorientált gondolkodás, mentális képességek, empátia, szakmai tudás, felelősségtudat, elkötelezettség.

### Kompetencia értelmezése

Rendelkezik rendszerezett szakmai ismeretekkel. Ismeri ezen tudás, helyét, szerepét, súlyát a szervezet folyamataiban, motivált a tudás megosztásában a további fejlődés érdekében, ebből következően elkötelezett a tudás átadásában. Mindezeket megfelelő empátiával hatékonyan képes kommunikálni.

- Szervező készség

### Kompetencia meghatározás

Tervezési, koordinálás, időoptimalizálási képességek, összehangolási- és kompromisszumképesség.

### Kompetencia értelmezése

Képes a cél eléréséhez szükséges kompromisszumokkal, adott szervezeti és idő keretek közötti optimális tevékenység koordinálásra.

- Irányító készség

### Kompetencia meghatározás

Dominancia, státus elérésének képessége, önfogadás, jó szociális fellépés, szociabilitás, (társas lény, minden emberrel a hang megtalálása) gondolati szilárdság, következetesség, eltökéltség, teljesítményigény, felelősségtudat, flexibilitás, kitartás.

### Kompetencia értelmezése

A társas együttműködés keretében tevékenységek és folyamatok koordinálása mintaértékű magatartással és kitartással. Határozott, felelősségteljes, következetes elképzelés, és cselekvés egy adott teljesítmény érdekében.

– Konfliktuskezelés

Kompetencia meghatározás

Szituáció felismerés, probléma centrikusság, emberkezelési képesség, kompromisszumkészség, megküzdési potenciál, emocionális kompetencia, empátia, érzékenység mások problémájára, konfliktuskezelési stratégiák.

Kompetencia értelmezése

Képes értő helyzetértékeléssel aktívan közreműködni a probléma felismerésében az ellentmondások megfelelő tevékenységben történő feloldásában, a kompromisszumok megértetésére és elfogadtatására.

– Felelősségvállalás

Kompetencia meghatározás

Felelősségtudat, alaposág, megbízhatóság, konformitás, kötelességtudat, kitartás, terhelhetőség, szocializáltság.

Kompetencia értelmezése

Számadási kötelezettség, tudatosan vállalt tevékenység az egyéni és közösségi célok megvalósítása során végzett cselekedetekről.

- Motiváltság

- Támogatás, rendelkezésre állás

Kompetencia meghatározás

Empátia, motiváló képesség, felelősség tudat, segítőkészség, partnerség, kiszámíthatóság, megbízhatóság.

Kompetencia értelmezése

Szükségletből vagy belső meggyőződésből eredő aktivitás a kitűzött cél megvalósítása során.

- Motiváló képesség

Kompetencia meghatározás

Stratégiai gondolkodás, extravertió, inspiráció, hitelesség, kiszámíthatóság, teljesítmény orientáció.



### Kompetencia értelmezése

Aktivításra készítés egy cél elérése érdekében. Megfelelő eszközökkel, érzelmi intelligenciával, személyes példadadással és hitelességgel a szükséglet és a belső meggyőződés felismerésének támogató készsége.

- Pedagógiai érzék

### Kompetencia meghatározás

Igazságosság, következetesség, kiszámíthatóság, tolerancia, segítőkészség, kiegyensúlyozottság, szakmai tudás, vezetői és szervező képesség, emberség, partneri viszony és elfogadás.

### Kompetencia értelmezése

Megfelelő helyzetteremtéssel és kezeléssel történő tanulási folyamat támogatás, a tanulási célok eléréséhez szükséges tudás elsajátítása érdekében.

- Diszkréció, segítőkészség

### Kompetencia meghatározás

Érzelmi érettség, közösségi szellem, tolerancia, felelősség tudat, önismeret, önkontroll.

### Kompetencia értelmezése

A formális és informális csatornákon kapott információk felelős, közösséget és egyént segítő módon történő kezelése.

- Viselkedés
  - Érzelmi intelligencia

### Kompetencia meghatározás

Érzelmi érettség, önismeret, önkritika, felelősségvállalás, önkontroll, tolerancia, én-erő, jó benyomáskeltés, barátságosság, közösségiesség, függetlenség, lelkiismeretesség, kitartás, érzelmi stabilitás, empátia.

### Kompetencia értelmezése

Képesség pontosan érzékelni, értelmezni és kezelni mások érzelmeit, illetve irányítani a saját érzelmi és hangulati folyamatainkat.

- Közös hang megtalálása

Kompetencia meghatározás

Empátia, nyitottság, tolerancia, önismeret, jó benyomáskeltés.

Kompetencia értelmezése

Képesség a közös érdekek mentén történő együttműködésre

- Aktivitás

Kompetencia meghatározás

Extraverzió, nyitottság az új helyzetekre, mások jó megoldásaira, tapasztalataira, optimizmus, dominancia, dinamizmus, autonómia, kockázatvállalás, kreativitás, leleményesség.

Kompetencia értelmezése

Érdeklődő, tudatos, kezdeményező alkotó öntevékenység.

- Empátia

Kompetencia meghatározás

A szociális tanulás folyamatában alakul ki, olyan személyiség, aki képes arra, hogy a másik embert, annak saját szempontjai, helyzete alapján érzékelje. Mások problémáinak a megértő képessége, odafigyelés a többi emberre és gondjaikra.

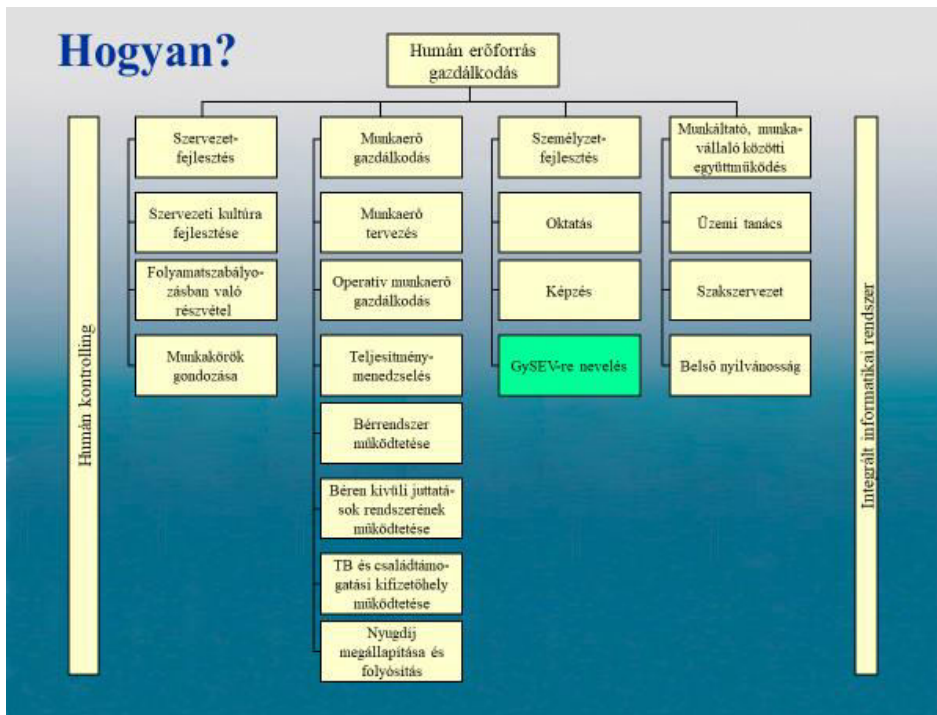
Kompetencia értelmezése

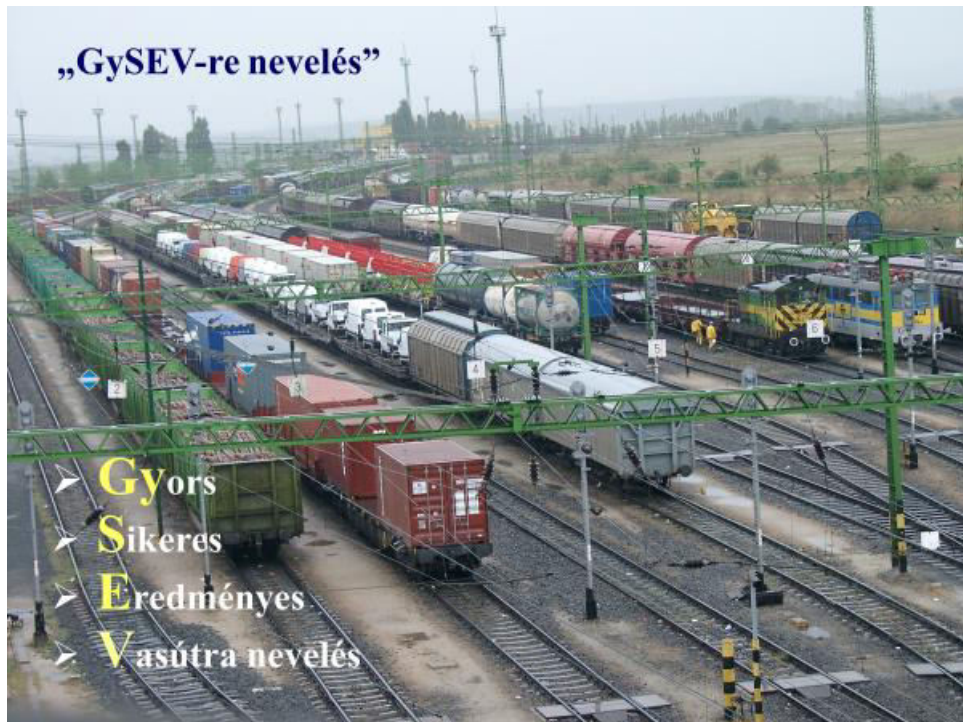
Nyitottság mások élethelyzetének és érzelmeinek megértésében és átélésében. Alapfeltétel a másik ember való együttérzés, megértés létrejöttéhez.

5 sz. melléklet

## „GySEV-re nevelés - program”

GySEV Zrt.





## GySEV-re nevelés célja

A külső munkaerő-piacon nem vagy csak kivételes esetekben igen magas költségen „megvásárolható” munkaerőt saját maga, maga számára „hozzon létre” társaságunk.



## GySEV-re nevelés program rendszere

- PK1-PK5
- Ciklusidők
- Rendszerbekerülés és kikerülés feltételei
- A csoportok speciális céljai
  - általános munkakultúra
  - GySEV-es szakmakultúra
  - személyes alkalmasság

## Elérendő cél: általános munkakultúra

- PK1:
  - GySEV számára értéket jelentő diplomamunka védelme
  - Projektkultúra alapjainak elsajátítása
- PK2:
  - elméleti tudás gyakorlatban való alkalmazása
  - Projektmunkában önálló feladat elvégzésére való alkalmasság

(Elérendő cél: általános munkakultúra)

➤ PK3:

- Szakmai területén belül stratégiai munkakör betöltésére való alkalmasság
- Közvetlen munkairányítói feladat ellátására való alkalmasság
- Szakmai területen belül projektirányításra való alkalmasság

(Elérendő cél: általános munkakultúra)

➤ PK4:

- Szakmai területén belül középvezetői pozícióra való alkalmasság, illetve
- Adott szakterület első számú specialista státuszának betöltésére való alkalmasság
- Társaságszintű szakterületi profilba vágó szakterület irányítására való alkalmasság



(Elérendő cél: általános munkakultúra)

➤ PK5:

- Integráló vezetői pozíció betöltésére való alkalmasság, illetve
- Integrált szakterület - országosan elismert - specialistája
- Integrált szakmai projektek projektvezetésére való alkalmasság

## Elérendő cél: GySEV-es szakmakultúra

- PK1: beilleszkedés a GySEV-es szakmakultúrába
- PK2: szakterületi jártasság GySEV-es munkakörnyezetben
- PK3:
  - Adott szakterületre vonatkozóan GySEV-es érdekek felismerése és képviselete
  - Részterületek szakmai integrálása

(Elérendő cél: GySEV-es szakmakultúra)

➤ PK4:

- Különböző szakterületek kapcsolódási pontjainak integrálása
- Képviselt szakterület átfogó professzionális rendszerépítő ismerete

➤ PK5:

- Társaságszintű érdekek felismerése és képviselete
- Stratégiai gondolkodás gyakorlati alkalmazása
- Szakmai profilba tartozó folyamatszervezés, folyamatok integrálása

## Elérendő cél: személyes alkalmasság

- Méltóvá válás arra, hogy a GySEV-et képviselhesse külső környezetben
- A GySEV-re nevelés programján belül olyan értékeket hozzon létre, amelyek a közösség céljait szolgálják
- Feladatvégzésében jelenjen meg személyes minősége

(Elérendő cél: GySEV-es szakmakultúra)

➤ PK4:

- Különböző szakterületek kapcsolódási pontjainak integrálása
- Képviselt szakterület átfogó professzionális rendszerépítő ismerete

➤ PK5:

- Társaságszintű érdekek felismerése és képviselete
- Stratégiai gondolkodás gyakorlati alkalmazása
- Szakmai profilba tartozó folyamatszervezés, folyamatok integrálása

## A program idő- és modelljellemzői

➤ 20..-től

➤ Három éves ciklusidők

➤ Létszám: 35-55 fő

# Program tartalma

## 1. Felkészítések, képzések

- Szakmai képzések
- Vasúti szakmai képzések
- Szakmai idegen nyelvi képzések
- Alkalmazott informatikai képzések
- Projektmunkához szükséges szakmai és személyes ismeretek, készségek megszerzéséhez képzések

## Program tartalma

## 2. Munkavégzés

- Munkakörben
- Projektmunkán

## 3. PK csoportmunka – együttlét

## 4. Vizsgák, teljesítményértékelés

## Program tartalma

### 1. Felkészítések, képzések

- Szakmai képzések
- Vasúti szakmai képzések
- Szakmai idegen nyelvi képzések
- Alkalmazott informatikai képzések
- Projektmunkához szükséges szakmai és személyes ismeretek, készségek megszerzéséhez képzések

## A program működéséhez szükséges erőforrások

- A programot támogató hétköznapi szervezeti kultúra
- Teljes körű vezetői támogatás
- PK tagok rendelkezésre állása
- Mentori rendszer működése
- A programban érintett operatív feladatokat ellátó vezetők és oktatók
- Infrastrukturális és finanszírozási eszközök

## Csoportok a GySEV-re nevelés programban



## Feladatok

### ➤ PK1

- Szakirányok meghatározása
- Széles merítési bázisból jelöltek és mentorok illesztése
- Szakmai gyakorlat biztosítása
- Jelöltek értékelése

(PK csoportok )

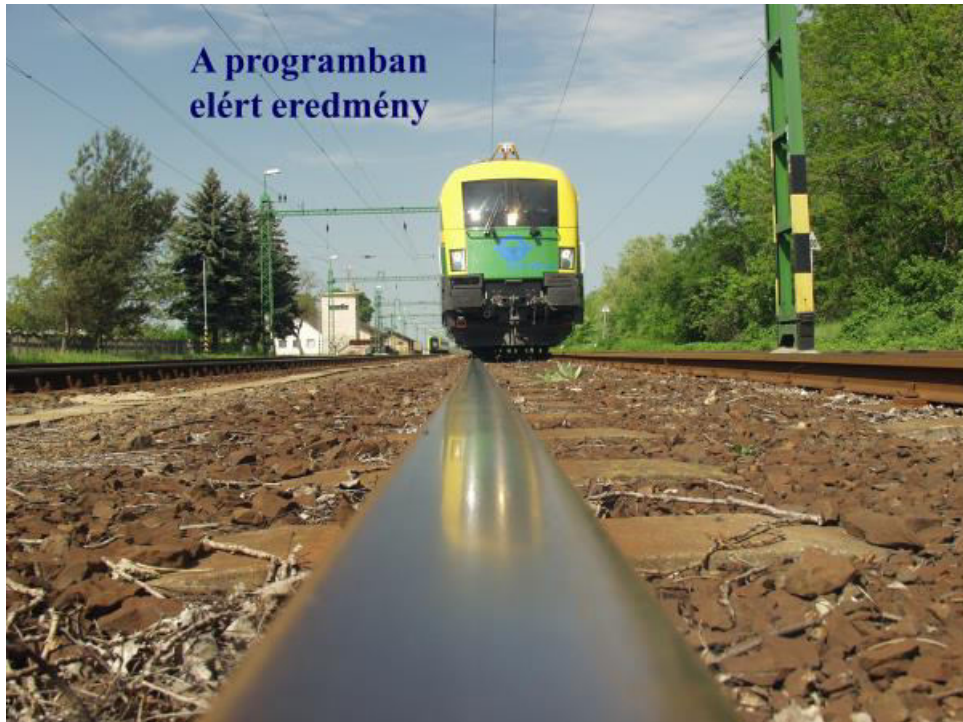
➤ PK2

- Képzési terv operatív illesztése
  - o Konkrét munkafeladatokhoz illesztés
  - o Vasút szakmai vizsgákra való felkészülés
  - o Szakterületek megismerése
  - o Projektmunkákban való részvétel
  - o Személyes minőséget támogató képzéseken való részvétel
  - o Mentorok és gyakornokok párba illesztése
  - o A programban résztvevő gyakorlati oktató nevesítése
  - o Mentorok felkészítése

(PK csoportok )

➤ PK3-5

- Program operatív tartalma
  - o Konkrét munkafeladatok ellátása
  - o Vasút szakmai vizsgákra való felkészülés
  - o Szakterületek megismerése
  - o Projektmunkákban való részvétel
  - o Személyes minőséget támogató képzéseken való részvétel
  - o Mentorok és PK tag párba illesztése



## Konstruktívabb szervezeti kultúra

- TMR szervezeti kultúrába illesztéséhez tapasztalat szerzés
- Szervezeti és egyéni célhierarchia kialakításának és kezelésének elsajátítása
- Célkitűzések SMART-olása
- 360 fokos értékelés
- Mentorálási tevékenység fejlesztése



## TMR részei

- Célkitűzés
- Nyomon követés
- Teljesítmény értékelés

## Teljesítmény értékelés

- Felkészülés – ön-és mentori értékelés
- Strukturált beszélgetés –rész-és átfogó értékelés, egyéni karrier elképzelések
- Személyiség fejlesztési terv
- Egyeztetett karrier elképzelések

# Tartalom

1. Munkavállalói ismeretek oktatása a szállítási ágazatba belépő fiatalok részére.....	0
1.3. A GYSEV-re nevelési program kidolgozásának eredményei, tanulságai és továbblépések .....	9
2.A „GYSEV-re nevelési program” összefoglalása .....	10
2.1. GYSEV–re nevelés program célja, háttere.....	10
2.2. A Program szerkezetét adó modell alapjellemezői .....	11
2.3. A Program szerkezetét adó modell alapjellemezői .....	12
2.3.1. A rendszer általános jellemzői: .....	12
2.3.2. A program létszám jellemzői .....	13
2.3.2. A modell feltételezése .....	14
2.4. A Program tartalmi jegyei .....	15
2.5. A program teljesítésének időmutatói.....	16
3. A Programba kerülés feltételei, a jelöltek kiválasztása .....	16
3.1. A kiválasztás módja az érkezési irány alapján .....	16
3.2. Az alkalmassági vizsgálat szerkezete és tartalma .....	17
3.3. A kiválasztás szűrőinek jellemzői .....	17
3.4. A kiválasztás időpontja, időkerete .....	18
4. A Programban résztvevők teljesítményének menedzselése .....	18
4.1. A teljesítménymenedzselés alapelvei .....	18
4.2. A teljesítménymenedzselés működése .....	19
5. A Program működtetéséhez szükséges elsődleges erőforrások.....	19
5.1. Szervezeti .....	19
5.2. Személyi.....	19
5.3. Finanziális .....	20
6. A Program működésének kritikus sikertényezői.....	20
7. A mentor, szakmentor meghatározása .....	23
8.A mentor, szakmentor kompetenciái.....	23
8.1. A kompetenciarendszer felépítése.....	23
8.2.Motiváltság.....	24
8.3.Viselkedés .....	24
9. A mentor, szakmentor programba kerülésének feltételei, a jelöltek kiválasztása .....	25
10. A mentor, szakmentor teljesítményének menedzselése .....	25
11. A mentor, szakmentor ösztönzése .....	27
12. A mentorok, szakmentorok képzése.....	28
13. A mentori kompetenciák értelmezése .....	29

13.1.	Feladatellátás képessége .....	29
	• Szervezési készségek .....	29
	• Irányító készség .....	29
	• Önbizalom .....	30
	• Időstrukturálás .....	30
13.2.	Problémamegoldás.....	31
	• Problémamegoldási kompetencia .....	31
	• Kreativitás.....	31
	• Konfliktuskezelés .....	32
	• Döntési képesség .....	32
13.3.	Nyitottság az újra, változásra .....	33
	• Kezdeményező készség .....	33
	• Rugalmasság, flexibilitás.....	33
	• Változásmenedzselés .....	33
13.4.	Kommunikációs hatékonyság .....	34
	• Kommunikációs készség, attitűd .....	34
	• Meggyőzőerő.....	34
13.5.	Csapatmunkás .....	35
	• Empátia.....	35
	• Társas készségek.....	35
	• Érdeklődés irányultság, személyiség plaszticitás .....	35
	• Szociális intelligencia, együttműködő készség.....	36
14.	Motiváltság .....	37
14.1.	Profittudatosság .....	37
	• Eredményorientáltság .....	37
	• Teljesítményelv, teljesítménymotiváltság .....	37
	• Kockázatvállalás .....	37
	• Elkötelezettség.....	38
	• Szervezeti tudatosság.....	38
	• Önmotiváció .....	38
	• Lojalitás .....	39
15.	Viselkedés .....	39
	15.1. Felelősségvállalás .....	39
	• Stratégiai orientáltság .....	39

• Információk széleskörű merítése .....	39
• Folyamatszemléletű felelősségvállalás .....	40
15.2. Munkahelyi viselkedés.....	40
• Érzelmi intelligencia, érzelmi tudatosság (én-tudatosság, önszabályozás).....	40
• Mentális képességek .....	41
• Intellektuális hatékonyság .....	41
• Szocializáltság .....	41
• Terhelhetőség, stressz tolerancia, stressz tűrés .....	42
Mellékletek: .....	43
1. sz. melléklet: Mentorpályázat	
2. sz. melléklet: Mentormegbízás	
3. sz. melléklet: TMR adatlap	
4. sz. melléklet: Mentorok 360 fokos értékelési szempontjai	
5. GYSEV-re nevelés prezentáció	