**Munkavállalói ismeretek oktatása a szállítási ágazatba   
belépő fiatalok számára**

***A PILOT PROGRAM MÓDSZERTANA***

A GINOP-5.3.5.-18 számú

„Munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztését célzó tematikus projektek” című konstrukción belül munkavállalói ismeretek oktatása a szállítási ágazatba belépő fiatalok részére

Összeállította:

Dr. Balázs László

# Tartalomjegyzék

[Bevezetés 4](#_Toc69932638)

[A kutatási tanulmányban megfogalmazott problémák összegzése 6](#_Toc69932639)

[Adatszolgáltatás eredményei 6](#_Toc69932640)

[Tanulói kérdőív eredményei 7](#_Toc69932641)

[Pályakezdő kérdőív eredményei 9](#_Toc69932642)

[E-learning tananyag fejlesztés módszertana 13](#_Toc69932643)

[A felnőttoktatás és az e-learning kapcsolata 13](#_Toc69932644)

[Life Long Learning 13](#_Toc69932645)

[A képzés fogalma 13](#_Toc69932646)

[Az online, e-learning oktatás 14](#_Toc69932647)

[A gazdasági társaságok, gazdálkodó szervezetek e-learning lehetőségei 16](#_Toc69932648)

[Az online oktatás előnyei 17](#_Toc69932649)

[Az online oktatás hátrányai 18](#_Toc69932650)

[Online oktatások SWOT analízise 19](#_Toc69932651)

[Online tananyagok kialakításának intézményi szintű módszertani kérdései 20](#_Toc69932652)

[Technikai kritériumok 21](#_Toc69932653)

[Polimédia 22](#_Toc69932654)

[Munkahelyi tanácsadás módszertana 26](#_Toc69932655)

[Bevezetés 26](#_Toc69932656)

[Az információnyújtás, mint a tanácsadó alaptevékenysége 26](#_Toc69932657)

[A pályák ismerete, mint az információ alapja 27](#_Toc69932658)

[Az üzleti tanácsadás fogalma, célja 28](#_Toc69932659)

[A tanácsadásban alkalmazott módszerek bemutatása 29](#_Toc69932660)

[A tanácsadási modellek 29](#_Toc69932661)

[Tanácsadási típusok 31](#_Toc69932662)

[A csoportos tanácsadás 32](#_Toc69932663)

[Az egyéni tanácsadás folyamata 34](#_Toc69932664)

[Az egyéni tanácsadás lépései 34](#_Toc69932665)

[A mentorálás módszertana 39](#_Toc69932666)

[Bevezetés 39](#_Toc69932667)

[Mentorálás eredete, alapfogalmak 40](#_Toc69932668)

[Munkahelyi orientáció 40](#_Toc69932669)

[Munkahelyi beillesztés 41](#_Toc69932670)

[Munkahelyi integtáció 41](#_Toc69932671)

[Mentotálás 41](#_Toc69932672)

[A mentotálás eredete 42](#_Toc69932673)

[Mentorálás munkahelyi környezetben - mentoring programok 43](#_Toc69932674)

[A leggyakrabban alkalmazott mentoring programtípusok 44](#_Toc69932675)

[A mentorálás módszertana 47](#_Toc69932676)

[A mentor szerepe 47](#_Toc69932677)

[A mentorálási folyamat szakaszai 52](#_Toc69932678)

[Mellékletek 57](#_Toc69932679)

[1. melléklet: E-learning tananyag elégedettségi kérdőív 57](#_Toc69932680)

[2. melléklet. Tanácsadással kapcsolatos elégedettségi kérdőív 58](#_Toc69932681)

[3. melléklet: Mentorprogram – igényfelmérő kérdőív 59](#_Toc69932682)

# Bevezetés

A projekt célja a fiatalok képzése és kompetenciafejlesztése a szállítási ágazatban, azaz egy olyan megoldási javaslatcsomag elkészítése, amely a munkaerőpiacra belépő fiatalok képzésére és kompetenciafejlesztésére irányul. Napjainkban komoly problémát jelent, hogy a frissen végzettek nem rendelkeznek azokkal a gyakorlati ismeretekkel, amelyek a mindennapi munkavégzésükhöz szükséges lenne. Ennek okai többrétűek, ugyanakkor fontos lenne, hogy a munkahelyekre jól felkészült munkavállalók lépjenek be, vagyis a fiatal munkavállalók alapvető munkajogi és szociális jogi-társadalombiztosítási jogi ismereteinek fejlesztése szükséges. Munkajogi szempontból vizsgálva a kérdést, a fiatal munkavállalóknak mind az egyéni, mind a kollektív munkajogi ismereteik bővítése szükséges. Munkavállalóként tisztában kell lenniük azzal, hogy milyen módon kell munkaviszonyt létesíteniük, módosítaniuk, megszüntetniük. Tisztában kell lenniük a munkajogi kártérítés főbb elemeivel. Szociális jogaik szempontjából tudniuk kell, hogy milyen egészségbiztosítási, illetőleg nyugdíjbiztosítási ellátásokra lehetnek jogosultak, valamint a foglalkoztatáspolitika aktív és passzív eszközrendszerét is célszerű ismerniük.

A fiatal munkavállalók tanulmányaik során kis százalékban találkoznak a fent részletezett alapvető munkajogi és szociális jogi ismeretekkel, azonban ezek elsajátítása fontos lenne számukra. Jelen projekt ebben van a fiatal munkavállalók segítségére.

A projekt keretében megvalósuló fejlesztés célja olyan oktatási segédanyag kidolgozása, amely segít eligazodni a fiatal munkavállalóknak a foglalkoztatáspolitikai lehetőségek tekintetében, alapvető munkaerőpiaci ismereteket közvetít, valamint munkajogi ismereteket tartalmaz. A foglalkoztatáspolitika tekintetében ismeretanyagok készültek, amelyek ennek aktív és passzív eszközrendszerét mutatták be. Annak érdekében, hogy megfelelően tudjanak navigálni a munkaerőpiacon a fiatal nőknek és férfiaknak a technikai készségeken túl el kell sajátítaniuk a feladatok végrehajtásához szükséges alapvető munkaképességeket: tanulási képesség, kommunikáció, problémamegoldás és csapatmunka. Az alapvető készségek fejlesztése, a munkavállalói jogok tudatosítása és a vállalkozás megértése az építőkövei az egész életen át tartó tanulásnak és a változáshoz való alkalmazkodás képességének.

Az elkészült háttértanulmányban megjelenő kihívásokra való reflekszió érdekében a projekt keretében az alábbi tevékenységeket vállalta fel a megvalósító:

1. e-learning tananyag fejlesztése,
2. munkaerő piaci tanácsadás,
3. mentorprogram szervezése lebonyolítása.

Jelen dokumentum a Pilot program módszertanának összefoglalására vállalkozik oly módon, hogy rövid áttekintést ad a háttértanulmány kutatásainak eredményeiről, majd összegzi a vállalt tevékenységek megvalósításához szükséges módszertan elméletét, biztosítva a megvalósítás szakszerű kivitelezését. Mindezek alapján a tanulmány négy tematikus egységből áll:

1. A kutatási tanulmányban megfogalmazott problémák összegzése
2. E-lerning tananyagfejlesztés módszertana
3. Munkahelyi tanácsadás módszertana
4. Mentorprogram kialakítása

# A kutatási tanulmányban megfogalmazott problémák összegzése

A háttértanulmány négy tematikus egységet foglalt magában. A szakirodalmi áttekintés részletesen tartalmazta a közszolgálat, közlekedéspolitika fogalomrendszerét és viszonyát; a foglalkoztatási, foglalkoztatáspolitikai kérdéseket a szállítási ágazatban; valamint taglalta azon munkajogi ismereteket, melyek relevánsak lehetnek a szállítási ágaztaba belépő fiatalok számára. Az anyag három forrásból gyűjtött adatokat, melyek eredményeit értékelte: a bevont szervezetek adatszolgáltatása előre egyeztetett adattáblák alapján; kérdőíves adatfelvétel végzős tanulók és pályakezdő munkavállalók körében; mélyinterjúk készítése a bevont vállalatok humánvezetőivel.

Az alábbiakban a háttértanulmány végső megállapításait ismertetjük fókuszálva a vizsgálatból nyert fontosabb eredményekre, előtérbe helyezve a kvantitatív vizsgálatokat.

## Adatszolgáltatás eredményei

A vizsgált szervezetek által biztosított adatok elemzése számos olyan információt szolgáltatott, melyek érdemesek a továbbgondolásra. A következőkben szervezetenként egy-egy a munkakörök biztosítását érintő kérdésre hívjuk fel a figyelmet, javasolva a fiatal munkaerő toborzás fókuszának kiterjesztését az alább említett szempontok mentén.

A GYSEV Zrt. esetében jól látható, hogy a legnagyobb a legnagyobb foglalkoztatási csoportok – mozdonyvezetők (8,7%), vezető jegyvizsgálók (5,2%), műszerészek (4,7%), járműszerelők (4,5%) és a takarítók (4,2%) – mellett számos olyan munkakör van, amit csak 2-3 személy tölt be, ezeknél a helyettesíthetőséggel esetenként probléma lehet: gépészeti szakértő, gépészeti szakelőadó, gépészeti szakmunkás. Emellett a munkavállalók átlagéletkora is jelzés értékű több munkakör esetében. A férfiak 60 év feletti aránya 13%, a nyugdíjba vonulásuk esetén az utánpótlás biztosítására fel kell készülni. Különösen két szakma, a *járműszerelők* és *műszerészek* esetén várható viszonylag nagyszámú kilépés ez okból a következő években.

Az RCH Zrt-nél a munkavállalók jellemzően 40 év felettiek, a legtöbben 50 és 60 év közöttiek. A munkavállalók 10%-a van a nyugdíjba vonulást megelőző életkori övezetben. Ők főleg férfiak. Kiemelendők az árukezelő kocsivizsgáló és az állomási operatív koordinátor munkakörök, melyek elláttatásáról hamarosan gondoskodni kell.

A Volánbusz Zrt-nél az állomány egésze inkább öregedő, zömében középkorú. Közel 2400 dolgozó fog életkora alapján a közeljövőben nyugdíjba vonulni, az utánpótlás biztosítani kell a munkakörükben. Főleg néhány nagy létszámú, főleg férfiak által betöltött munkakör érintett: autóvillamossági szerelő, karosszéria lakatos, forgalmi szolgálattevő, autószerelő.

## Tanulói kérdőív eredményei

Bár mindkettő régió hátrányos helyzetű, az adatok elemzése alapján kijelenthető, hogy az észak-alföldi régióban élő tanulók sok szempontból kedvezőbb helyzetben vannak, mint a nyugat-dunántúli régióban élő társaik. Bár a két régió között a különbség csupán néhány esetben volt szignifikáns, vagyis a különbség nem csupán a véletlen műve volt, az eredmények alapján elmondható, hogy kisebb különbségek több esetben is felfedezhetők az adatok között, és ezek a különbségek általában az észak-alföldi régió javára mutathatók ki.

Az észak-alföldi régióban élő tanulók jelentősen nagyobb arányban járnak érettségit adó középiskolába, ez pedig kihathat jövőbeni karrierjük és munkaerőpiaci lehetőségeik alakulására is.

A jövőbeni munkahely kiválasztásának szempontjai között is minimális különbség van a két régióban élő tanulók között, de bizonyos tendencia ebben az esetben is látszik. Az észak-alföldi régióban élő tanulókra inkább jellemző, hogy a családi hagyományok, ismerőseik ajánlása, a szakma szeretete, valamint anyagi szempontok alapján választanák ki jövőbeni munkahelyüket, míg a nyugat-dunántúli tanulók esetében inkább jellemző, hogy csak átmenti lehetőségként tervezik.

A tanulók olyan kérdésekre adtak választ, hogy mennyire tekintik hosszú távú döntésnek a választott szakmát, hogy mennyire vannak megbízható információik a választott szakmáról és arról a munkahelyről, ahol a jövőben dolgozni szeretnének. A vizsgálat megállapította, hogy egyik esetben sincs szignifikáns különbség az észak-alföldi és a nyugat-dunántúli régióban élő tanulók véleménye között, de kisebb-nagyobb eltérések mindkét esetben láthatók. Az észak-alföldi régióban a tanuló sokkal biztosabbnak tűnnek választott szakmájukat illetően, ugyanis több mint kétszer annyian válaszolták, biztosak abban, hogy hosszú távon jelenlegi gyakorlóhelyükön szeretnének dolgozni, mint a nyugat-dunántúli régióban élő tanulók. A nyugat-dunántúli tanulókra pedig sokkal inkább jellemző a bizonytalanság: egynegyedük nem feltétlenül gondolkodik abban, hogy hosszú távon jelenlegi gyakorlóhelyén maradjon. A választott szakmával és a munkahellyel kapcsolatos tájékozottság tekintetében ugyancsak vannak kisebb különbségek a két régió között. Az észak-alföldi régió válaszai alapján az ott élő tanuló kicsivel tájékozottabbak, mint a nyugat-dunántúli tanulók.

A szakma kiválasztásában a tanulók különböző személyektől kapnak, kaphatnak tanácsot, információt. Bár a két régió között a különbség ebben az esetben sem szignifikáns, a nyugat-dunántúli tanulók jelentősebb mértékben kapnak a szüleiktől segítséget, mint az észak-alföldi régióban élő társaik. Ehhez a kérdéshez szorosan kapcsolódik, hogy a tanulók mennyire érzik magukat tájékozottnak a választani kívánt szakmájukról, munkahelyükről. Az észak-alföldi tanulókra inkább jellemző, hogy vannak elképzeléseik, ismereteik a választott szakmáról, még a nyugat-dunántúli régióban élő tanulók jelentős részben a tanulmányaik során szereztek ismereteket. Majd azt is vizsgálta a felmérés, hogy konkrét, munkaerőpiaci szabályozásokat (jogi, társadalombiztosítása, munkabiztonsági) milyen mértékben ismernek a tanulók. Valamennyi faktor esetében a tanulók ismereteinek szintje közepesnek vagy annál kicsit magasabbnak mondható. Csupán egyetlen tényező, a munkahely működése estében tapasztalható szignifikáns különbség a két régió között. Az észak-alföldi régióban élő tanulók sokkal nagyobb arányban rendelkeznek nagyon széles és teljes körű ismeretekkel a munkahelyük működéséről, míg a nyugat-dunántúli régióban élő tanulók.

Bár a kérdőívet tanulók töltötték ki, a kutatók megkérdezték őket jövőbeni szakmai és munkahelyi terveikről. Noha ebben az esetben sincs szignifikáns különbség a két régióban élő tanulók hozzáállása között, az észak-alföldi régióban élő tanulók inkább szeretnének továbbfejlődni jelenlegi szakmájukban, és sokkal kevésbé jellemző rájuk, hogy más munkakörben képzelik el magukat.

Érdekes kérdés volt, hogy a tanulók szerint jelenlegi kompetenciáik (elméleti ismereteik, képeségik) milyen mértékben fognak megfelelni a tanulók által betölteni kívánt munkakörnek. Bár a kereszttáblás vizsgálat nem mutat szignifikáns különbséget, a két régió között kisebb eltérések tapasztalhatók: az észak-alföldi régióban élő tanulók véleménye saját ismereteikről egységesebb. Ezzel szorosan összefügg, hogy mennyire tartanak a tanulók a munkahelyi beilleszkedési nehézségektől. Gyakorlatilag alig van érzékelhető különbség a két régióban élő tanulók véleménye között, így állítható, hogy az észak-alföldi régió tanulói magabiztosabbak lennének, és kevésbé tartanának a munkahelyi beilleszkedési nehézségektől.

Mivel a megkérdezett tanulók szakképző intézményekben tanulnak, így egyértelműnek tűnik, hogy valamilyen kapcsolatuk meg cégekkel, gyakorlóhelyekkel. Elmondható, hogy az Észak-Alföldön kicsit jobb a helyzet: ott szorosabb kapcsolat van a szakképző intézmény és a cégek között. Ehhez szorosan kapcsolódik a kérdés, hogy a tanulók jelenlegi gyakorlóhelye számít-e rájuk a sikeres szakmai vizsga után, és alkalmazza-e őket munkavállalóként. Mindezek alapján kijelenthető, hogy az észak-alföldi régióban élő tanulók sokkal biztosabbak abban, hogy a sikeres szakmai vizsgák letétele után jelenlegi gyakorlóhelyük munkát ajánl nekik, és kevésbé kell aggódniuk a megélhetésük miatt.

Bár a régiók összehasonlításakor gyakorlatilag nem volt tapasztalható szignifikáns különbség, számos esetben az észak-alföldi régióban élő tanulók jobb helyzetben vannak: tájékozottabbak, és megbízhatóbb információkkal rendelkeznek a választott szakmájukról, így konkrétabb elképzeléseik is vannak arról, valamint jobban tájékozottak munkahelyük működésével kapcsolatban. Jövőbeni karrierjükkel kapcsolatban is sokkal magabiztosabbak: inkább tervezik azt, hogy saját választott szakmájukban akarnak továbbfejlődni, és kevésbé tartanak a munkahelyi beilleszkedési nehézségektől, de sokkal inkább úgy gondolják, hogy a sikeres szakmai vizsga után munkát kapnak jelenlegi gyakorlóhelyükön. Mindezek alapján megállapítható, hogy az észak-alföldi régióban élő tanulók jobb feltételekkel és magabiztosabban kezdik szakmai karrierjüket a munkaerőpiacon.

## Pályakezdő kérdőív eredményei

A pályakezdő kérdőívet kitöltők jelentős része meglehetősen fiatal, többségük 30 év alatti. 4 fő kivételével két régióban, az észak-alföldi és a nyugat-dunántúli régióban élnek.

A munkahely megválasztásának szempontjai között a legfontosabbak voltak a kitöltők számára a szakma szeretete és a jövedelmi szempontok. Megvizsgáltuk, hogy van-e különbség a régiók között, és az ANOVA-vizsgálat szerint a családi hagyományok szempont esetében szignifikáns különbség van a három régió között: ez a szempont legfontosabb az észak-alföldi régióban élők számára. Van különbség az észak-alföldi és a nyugat-dunántúli régióban élő emberek véleménye között is. A T-próba eredménye két szempont esetében mutatott szignifikáns különbséget: a családi hagyományok és a jövedelmi viszonyok. A családi hagyományok az észak-alföldi régióban élő pályakezdők számára sokkal fontosabb, ezzel ellentétben a megfelelő jövedelem a nyugat-dunántúli pályakezdők esetében élvezett nagyobb prioritást a munkahely kiválasztásakor.

A pályakezdőket megkérdeztük, hogy mennyire tekintik hosszú távú döntésnek választott szakmájukat és munkahelyüket. Az eredmények nagyon biztatók: a pályakezdők 41%-a biztos abban, hogy a vállalatnak, ahol dolgozik, hosszú távú jövője van, és abban is biztos, hogy ennél a cégnél szeretne dolgozni hosszú távon. Egy következő 25% kissé bizonytalan, de valószínűleg jelenlegi cégénél szeretne hosszú távon dolgozni. Ez azt jelenti, hogy a válaszadók kétharmada (66%) kisebb vagy nagyobb valószínűséggel, de jelenlegi munkahelyén szeretne hosszú távon dolgozni. A régiókat megvizsgálva, nincs szignifikáns különbség sem a három régió összehasonlításakor, sem az észak-alföldi és a nyugat-dunántúli régiókban élő pályakezdők jövőbeni tervei között.

Megkérdeztük a pályakezdőket, hogy milyen szintű ismeretekkel rendelkeznek a munka világáról. Négy szempontot soroltak fel: társadalombiztosítási ismeretek, munkajogi ismeretek, munkabiztonsági szabályok és a munkahely működése. A pályakezdők viszonylag magas szintű ismeretekkel rendelkeznek a munka világának mind a négy aspektusáról. Legteljesebb körű ismerettel saját munkahelyükről rendelkeznek, de nem sokkal marad el tőle a munkabiztonsági szabályok ismerete. A munkajogi és a társadalombiztosítási szabályokkal kapcsolatban azonban már jóval kevéssé tájékozottak a pályakezdők. Az is megállapítható, hogy az idősebbek szélesebb körű ismeretekkel rendelkeznek a munkajogról, a társadalombiztosításról és saját munkahelyük működéséről.

A pályakezdőket arról is megkérdeztük, hogy hogyan látják szakmai pályafutásukat. Az eredmények nagyon kedvezőek, mivel a pályakezdők több mint fele azt válaszolta, hogy szeretne továbbfejlődni választott szakmájában, valamint egy másik egyötöd jelezte, hogy jelenlegi pozíciója és munkaköre megfelelő számára. A három régió között a következő különbségek tapasztalhatók: a tovább szeretnék fejlődni választ mind a három régióból hasonló arányú kitöltő jelölte meg; az észak-alföldi régióban élő pályakezdők számára inkább megfelelő jelenlegi vagy tervezett munkahelye, míg a nyugat-dunántúli pályakezdő kitöltők jelentősebb része más munkakörben is el tudná magát képzelni.

A pályakezdők szerint korábbi tanulmányaik és az az alatt megszerzett ismereteik nagyon sokat segítenek és jelentős mértékben hozzájárulnak ahhoz, hogy jelenlegi feladataikat megfelelő színvonalon tudják teljesíteni. Ennél a kérdésnél nem volt különbség sem a különböző korcsoportú, sem a különböző régióban élő válaszadók véleménye között.

Egy munkahelyről sokat elárul, hogy az ott dolgozó munkavállalók ajánlanák-e a munkahelyet ismerőseiknek, barátaiknak. Ezért nagyon is fontos kérdés a kérdőívben, hogy a pályakezdők ajánlanák-e jelenlegi munkakörüket és munkahelyüket ismerőseiknek, barátaiknak. A kitöltők véleménye elég jó: inkább ajánlanák jelenlegi munkahelyüket barátaiknak is. Ebben az esetben különbség van a különböző korú emberek véleménye között: az idősebb munkavállalók jelentősebb mértékben ajánlanák jelenlegi munkahelyüket ismerőseiknek és barátaiknak.

Megkérdeztük, hogy a pályakezdők milyennek látják munkahelyi beilleszkedésüket. Az eredmény nagyon pozitív képet fest a pályakezdők beilleszkedéséről, hiszen a válaszadók közel háromnegyed része azt mondta, hogy a beilleszkedés alapvetően pozitívan zajlott és sikeres volt, valamit egy másik egyharmad pedig azt jelezte, hogy az elején voltak ugyan nehézségei, de később ezek megoldódtak, és akkor már viszonylag könnyen ment a beilleszkedés. Ennél a változónál is különbség van a különböző korú emberek véleménye között: minél idősebb egy munkavállaló, annál jobban és könnyebben sikerült neki a beilleszkedés.

Az általános kérdés után részletesen is rákérdeztünk a beilleszkedési problémákra. A négy tényező a következő volt: a munkahelyi környezet (kollégák, főnökök), a munkakörülmények (pl. a munkaidő-beosztás), a támogatás (mentorálás) hiánya, a képzés. A legnagyobb beilleszkedési problémát a munkahelyi környezet, a kollégákkal és a főnökökkel való viszony kialakítása okozta. A beilleszkedési problémák mértéke és az életkor között nincs szignifikáns összefüggés, vagyis az idősebbeknek és a fiatalabbaknak hasonló szintű beilleszkedési problémáik vannak. A régiókat összehasonlítva azonban három tényező esetében is szignifikáns különbséget tapasztaltunk. A munkahelyi környezet a nyugat-dunántúli régióban élőknek volt a legjelentősebb probléma, a munkakörülmények az észak-alföldi régióban élők számára volt a legnagyobb probléma, míg a képzés minősége vagy annak hiánya a budapesti válaszadóknak okozott nagy problémát.

A kérdőívben a válaszadóktól arra is választ kaptunk, hogy hogyan élnék meg a pályakezdők, ha megszűnne munkakörük, állásuk. A pályakezdők több mint fele azt válaszolta, hogy lennének ugyan nehézségei, de bizonyos idő elteltével megoldaná azokat. Az észak-alföldi régióban élő pályakezdők úgy érzik, hogy jelentősen nagyobb bajban lennének, ha elveszítenék munkájukat, mint a nyugat-dunántúli régióban élők.

Napjainkba a mobilitás rendkívül fontos a munkaerőpiacon. A válaszadókat megkérdeztük, hogy mennyire mobilak, mennyire könnyen váltanának munkahelyet. A válaszadók számára a legfontosabb tényező az, hogy munkahelyük közelebb legyen lakóhelyükhöz, míg a második legmotiválóbb tényező, hogy a váltás következtében jobb munkahelyi környezetben dolgozhassanak. A legkevésbé fontos két tényező a magasabb jövedelem és a jobb vagy könnyebb munka. A különböző életkorú és a különböző korcsoportokba tartozó emberek hasonló módon viszonyulnak a munkahelyváltást befolyásoló tényezőkhöz. A férfiak nehezebben váltanának munkahelyet a magasabb jövedelem, a jobb vagy könnyebb munka és a kedvezőbb jövőbeni karrierkilátások miatt; őket sokkal jobban motiválná, ha jobb munkakörülmények és munkahelyi környezetben tudnának dolgozni, illetve ha munkahelyük közelebb lenne lakóhelyükhöz. Ezzel szemben a nőket legjelentősebben a jobb vagy könnyebb munka motiválná. A régiók közötti különbség azt mutatja, hogy az észak-alföldi régióban élők jelentősen könnyebben váltanának munkahelyet akkor, ha a munkahelyük közelebb kerülne az otthonukhoz, mint a nyugat-dunántúli régióban élők.

A kérdőív egyik fontos kérdéssora volt, hogy a pályakezdők mennyire reziliensek. A legkevésbé igaz a kitöltőkre, hogy az érzéseik alapján cselekszenek, valamint hogy úgy vélik, a stressz megerősíti őket. A legmagasabb értéket kapott változók arra utalnak, hogy a pályakezdők képesnek érzik magukat arra, hogy rugalmasan alkalmazkodjanak a változásokhoz, célokat állítanak maguk elé, és igyekeznek mindent megtenni azért, hogy ezeket a célokat elérjék. Az életkor, a nem, az iskolai végzettség és a régiók tekintetében a különbség nem volt szignifikáns, csak kisebb különbségek vannak. A régiók között rendkívül kicsi a különbség.

A kérdőívben bele volt építve az ún. munkaérték kérdőív, amely összesen 45 változót tartalmazott. A válaszadók számára a legkevésbé fontos szempontok az irányítás, az esztétikum, a szellemi ösztönzés. A három legfontosabb tényező pedig: a fizikai környezet, az önérvényesítés, végül a legfontosabb szempont az anyagiak. A listát és az értékeket nézve, úgy gondoljuk, hogy az utolsó három tényezőt érdemes figyelembe venni, mert leginkább ezekkel lehet motiválni a pályakezdőket, valamint olyan munkahelyi feltételeket, körülményeket kialakítani, amelyekkel a munkáltató hosszú távon meg tudja tartani dolgozóit. Ezek a következők:

* Fizikai környezet (szép, csendes, nyugodt, tiszta környezetben lehet dolgozni),
* Önérvényesítés: az ember megvalósíthatja magát a munkájában, közben személyes életstílusa is érvényesülhet.
* Anyagiak (sok pénzt lehet keresni, mely gondtalan életet biztosíthat, később pedig magas nyugdíjra lehet számítani).

Szignifikáns különbség van a férfiak és a nők preferenciái között: a nők fontosabbnak tartják, hogy munkájuk során új, megoldandó problémákkal találkozzanak és izgalmas feladatokat kapjanak; illetve az olyan munkát, ahol vezetőjük helyes döntéseket hoz és megértő, ugyanakkor saját munkaterületükön önállóan és szabadon dönthetnek. Néhány szempont szignifikáns összefüggést mutat az életkorral: minél fiatalabb a pályakezdő, annál inkább fontosabbak számára a sz6ellemi ösztönzés, az irányítás, a presztízs és a kreativitás. A szellemi ösztönzés és az önérvényesítés tényezők esetében a két népesebb régió értékei nagyon hasonlók, ezektől jelentősen eltér, méghozzá felfelé, a budapesti részminta véleménye. Az észak-alföldi régióban élő pályakezdők számára sokkal fontosabbak a társas kapcsolatok, míg a nyugat-dunántúli régióban élők számára az irányítás.

# E-learning tananyag fejlesztés módszertana

## A felnőttoktatás és az e-learning kapcsolata

### Life Long Learning

„Ami a tanulást illeti, sokáig úgy tartottuk, hogy tanulni az iskolában kell. Régen minden életszakasznak megvolt a maga domináns tevékenysége: kisgyermekkorban a játék, iskoláskorban a tanulás, felnőttkorban a munka. Napjainkra ez a „régi rend” felbomlott: ma már egész életen át tartó tanulásról beszélünk”[[1]](#footnote-1) A Life Long Learning kifejezés a Life Wide Learning (LWL) kifejezéssel együttesen fejezi ki leginkább az egész életre kiterjedő tanulást[[2]](#footnote-2). A LLL arra utal, hogy a tanulás egy egész élethosszig tartó folyamat, a LWL pedig inkább az élethelyzetekre és az élet minden területére kiterjedő tanulást jelenti. Az LLL és az LWL tehát azt jelzik, hogy a TANULÁS ÁLLANDÓ. A módszerek, az iskolapadok változnak, a folyamatos képzés azonban mindenki számára javasolt és egyre inkább szükséges.

A mai modern társadalmakban az egész életen át tartó tanulás már alapkövetelmény. Tudomásul kell venni, hogy a versenyképesség fenntartása érdekében elengedhetetlen a folyamatos képzés és fejlesztés.

### A képzés fogalma

A képzés nem más, mint tervezett tanítási folyamat, amely az ismeretek bővítésével hozzájárul ahhoz, hogy az egyén készségei fejlődjenek és tudásszintje növekedjen. Általában valamilyen szakmához kapcsolódó oktatási folyamat, amely hozzáértést, jártasságot eredményez egy speciális területen, melynek következtében a képzésben résztvevő hatékonyabban, eredményesebben tudja munkáját végezni.[[3]](#footnote-3)

A képzés a szervezetek és a vállalatok által leggyakrabban alkalmazott oktatási forma, amelyeket különböző okokat figyelembe véve tartanak a dolgozóknak.

Néhány példa a képzések indításának okaira:

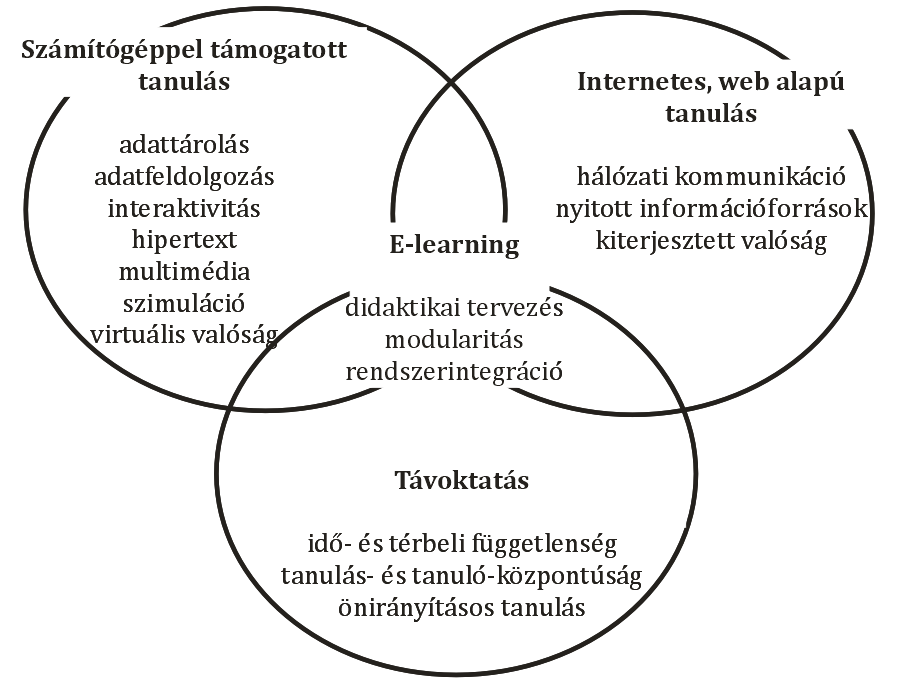
* szervezeti átalakulás esetén,
* jogszabályi környezet változásakor,
* technikai változások, különböző fejlesztések ismertetése okán,
* az előírásoknak, szabályoknak való megfelelés, mint például időközönként megtartandó munkavédelmi oktatás,
* tulajdonosváltás, portfolió bővítés.

Legyen az ok bármi is, a szervezet számára a képzés mindenképpen anyagi ráfordítással jár. Mind a szervezetnek, mind pedig a dolgozónak érdeke, hogy a képzés sikeres legyen. A dolgozónak azért, mert hatékonyabb, jobb munkát tud végezni, ezáltal értékesebb lesz a munkahelyi szervezetben, a szervezetnek pedig azért, mert a képzés számára valójában befektetés, beruházás, amely optimális esetben már rövid távon is meghozza a gyümölcsét. Általánosan kijelenthető, hogy a munkaerőpiacon a legértékesebb munkavállaló az információban gazdag személy, a legújabb tudás birtokosa. A modern tudásalapú, információs társadalom egy olyan új oktatási szemléletmódot követel meg, melyben a formális keretek fellazulnak és a középpontban már nem a tanítás, hanem a képességfejlesztés áll. A tanítás helyett a tanulás és elsősorban az információszerzés kerül előtérbe. Már nem az a fontos, hogy mikor és hol tanulunk, hanem az, hogy mit és hogyan.[[4]](#footnote-4)

### Az online, e-learning oktatás

Az e-learning kifejezés az elektronikus oktatás angol megfelelőjének a rövidítése. Ma már Magyarországon is elfogadott és általánosan használatos fogalom. Az e-learning fogalmat nagyon sokan definiálták. Nézzünk egy általánosan elfogadott definíciót Forgó Sándor megfogalmazásában: „Az e-learning, olyan számítógépes hálózaton elérhető nyitott – tér- és időkorlátoktól független – képzési forma, amely a tanítási-tanulási folyamatot megszervezve, hatékony, optimális, ismeretátadási, tanulási módszerek birtokában a tananyagot és a tanulói forrásokat, a tutor–tanuló kommunikációt, valamint a számítógépes interaktív oktatószoftvert egységes keretrendszerbe foglalva, a tanuló számára hozzáférhetővé teszi.[[5]](#footnote-5)”

Egy olyan összetett oktatási paradigma, amely magába foglalja a számítógéppel támogatott tanulást (Computer Based Training, CBT), a világháló, az internet által támogatott tanulást (Web Based Training, WBT) és a távoktatást (Distance Learning, DL). Az E-learning a CBT, a WBT és a DL metszetében helyezkedik el, melyet a következő ábra mutat be részletesen.



Az e-learning elhelyezkedése a távoktatás, a Web alapú tanulás, valamint a számítógéppel támogatott oktatás kontextusában. Forrás: [http://www.sulinet.hu/ikt/docs/17\_szakmacsoport/rendeszet/rendeszet\_06.html](http://www.sulinet.hu/ikt/docs/17_szakmacsoport/rendeszet/rendeszet_06.html%2020)

.

Minden olyan oktatási forma, amelyben az oktatás elektronikus eszközök segítségével történik, némi általánosítással ugyan, de elektronikus oktatásnak is nevezhető. Ezek az eszközök lehetnek kommunikációs eszközök, multimédiában alkalmazott eszközök, számítógép. Az e-learning esetében a számítógép szerepe már elsődleges, hiszen az oktatás minden fázisában jelen van, és a tananyag elsajátítása is a számítógép segítségével, tanári jelenlét nélkül történik[[6]](#footnote-6). Az általános és a mai kornak megfelelő e-learning oktatás sajátosságai a következők:

* Az oktatási igényeknek megfelelő e-learning tananyag. Az e-learning alapú oktatás nagyon fontos eleme a tananyag, mely jelentősen eltér a hagyományos nyomtatott vagy online elérhető tankönyvtől.
* LMS, azaz Learning Management System. A pályázat keretében fejlesztett tananyag a Moodle Elektronikus oktatási keretrendszerre épült. Ez olyan rendszer, amely keretbe foglalja az egész oktatási folyamatot, oktatási szervezési, valamint adminisztratív feladatokat lát el. Tárolja a kurzusokkal kapcsolatos információkat és a felhasználók adatait, úgy hogy megőrzik integritásukat. Hozzáférést, jogosultságot biztosít a tanulónak a tananyaghoz valamint lehetőséget biztosít a tanulónak és a tutornak a kapcsolattartásra. Ezeket a rendszereket a vállalatok és intézmények saját igényeiknek megfelelően választják ki vagy testre szabottan üzemeltetik[[7]](#footnote-7).

## A gazdasági társaságok, gazdálkodó szervezetek e-learning lehetőségei

Napjainkra számos vállalatnál, intézménynél felismerték, hogy a versenyelőny megtartása szempontjából kiemelkedő fontossággal bír a munkavállalók képzése. Ezért egyre több vállalatnál kerül előtérbe az élethosszig tartó tanulás, melynek kitűnő eszköze az e-learning. A vállalat oktatási igényeinek, szervezeti és humán adottságainak feltérképezése után megtervezett, és kellő szakértelemmel kialakított e-learning rendszerrel egységes, követhető képzés- és tudásmenedzsment megvalósítható meg.

Az e-learning olyan tanulási forma, amely egységes rendszerbe foglalja az oktatásban részt vevő személyek funkcióit, feladatait, valamint a résztvevők közti kommunikációt és nem utolsósorban eredményeit. Az egyes szerepkörök funkcióit, jogosultsági tulajdonságait szervezet szinten definiálhatjuk. A megfelelően kialakított és komplex funkcionalitással bíró rendszerek esetében lehetőség van egyéb adatbázisokhoz, nyilvántartásokhoz kapcsolódni, így a szervezetben integráltan alkalmazni az e-learning oktatás előnyeit.

Néhány általános példa arra, hogy a vállaltoknál alkalmazható e-learning oktatás mely területeken, helyzetekben lehet hatékony[[8]](#footnote-8):

* meglévő tudásszint felmérése,
* új belépők kötelező oktatása (pl.: munkavédelem, vállalati szoftverek használata, eladás- és tárgyalástechnikai ismeretek stb.),
* szinten tartó, ismétlő oktatások egyszerűsítése, automatizálása,
* szervezeti átalakításokhoz, folyamat-átszervezésekhez kapcsolódó képzések támogatása,
* nagy létszámú alkalmazott gyors, költséghatékony képzése,
* geográfiailag széttagolt munkakörnyezetek támogatása,
* felhalmozódott vállalati tudás átstrukturálása és újrahasznosítása,
* vállalati tudásbázisok kialakítása,
* magas fluktuációval rendelkező ágazatoknál (pl.: biztosítók),
* széles, komplex termék- és/vagy szolgáltatáspalettával rendelkező vállalatoknál, pl.: olyan bankoknál, amelyeknél sokféle pénzügyi szolgáltatás, biztosítás, portfolió-tervezés stb. van, vagy olyan informatikai szolgáltatónál, mint a SAP, ahol az adatbányászaton kívül statisztikai elemzések, vizualizációk, csalás- és kockázatelemzés stb. IT-támogatása készül.

### Az online oktatás előnyei

A gazdasági társaságoknál bevezetett, és megfelelően üzemeltetett e-learning rendszereknek a számos előnyét elvezhetik a szervezetek[[9]](#footnote-9), melyeket a bevezetést követően akár rövid távon is megtapasztalatunk. Az online tartalmak megosztását követően a tantermi oktatások átszervezésével, a blended módszertan bevezetésével csökkenthetjük, jelentősen redukálhatjuk a képzések lebonyolításával kapcsolatos járulékos, adminisztratív költségeket, mint például az utazás, szállás, nyomtatás költségeket. A költségek csökkentésén túlmenően az adminisztrációs folyamatok, oktatásszervezési tevékenységek átláthatósága, informatikai rendszerrel való támogatottsága is megvalósulhat, hiszen az e-learning oktatásokat lebonyolító, dokumentáló rendszerek (LMS - Learning Management System) támogatják a teljes képzési folyamat átlátható menedzselését, a felhasználói szerepkörökhöz köthető jogosultságok meghatározásával. A Moodle keretrendszer, ­– és általában véve a keretrendszerek – az oktatásban részt vevő személyek egyéni támogatását is elősegítik, ezáltal jobban, alkalmazkodik az egyéni tanulási módszerhez és képzési szükségletekhez, ennek eredményeképpen hatékonyabbá, eredményesebbé válik a képzés. Beállítástól, képzésszervezéstől függően megvalósulhat a testreszabott tudásátadás, melynek során – a rendszer előnyeit kihasználva – nem releváns a tanuló tanulásra fordítható ideje, (napszak), valamint a központtól számított fizikai távolsága. Ezáltal felgyorsul az információ átadása, a szervezet gyorsabban tud alkalmazkodni a piaci igényekhez, megváltozott feltételekhez. Az e-learning technológiát alkalmazó a cég a versenyszférában lépéselőnyre is szert tehet az e-learning jól szervezett alkalmazásával, hiszen a szükséges vagy elvárt tudás elérhető a kívánt időben a megfelelő embernek, az adott üzleti cél vagy szervezeti megfelelőség eléréséhez.

A kialakított oktatási tartalmak, a naprakész információk a szervezeti kívánalmaknak megfelelően gyorsan, és könnyen kialakítható. Mindezt egy központi szerveren, azaz egy helyen történő módosítással mindenkinek biztosíthatjuk, frissíthetjük. A munkatársaknak naprakészen tartott online tananyagot a rendszerben beállított tanulási folyamatnak megfelelően a megfelelő jogosultsággal rendelkező adminisztrátor, vagy oktatásszervező bármikor nyomon követheti. Ez egyrészt naprakész statisztikai adatokat szolgáltat a publikált oktatási tartalom megtekintéséről, másrészt megkönnyíti a megszerzett tudás számon kérhetőségét.

A számonkérés, vizsgáztatás is szabadon alakítható, számos egyedi beállítás támogatja az igen széles körű testre szabást. Természetesen a teszt kitöltés is, mint a tananyaghasználat bárhol és bármikor saját ütemben folytatható, melynek lehetőségeit azonban korlátozhatjuk. A későbbi fejezetekben ismertetek online kurzus kialakítást, a felhasználói aktivitás kimutatásával, valamint az kurzusról kialakult véleményeket is értékelem. Az online technológia lehetőséget ad az e-learning rendszerek, valamint HR rendszerek integrációjára, amely által biztosított az online szolgáltatások beépülnek, beépülhetnek a vállalati kultúrába, és akár motivációs eszközként is hathatnak.

Optimális rendszer bevezetést követően a munkatársak motiváltabbak, amennyiben átérzik, hogy szakmai fejlődésüket a keretrendszer támogatásával ők irányítják. Amennyiben a kötelező képzéseken túlmenően opcionális kurzusválasztási lehetőséget biztosítunk a szervezetben dolgozó és az e-learning rendszert használó kollégáknak, úgy további „közkedveltséget”, általános elégedettséget érünk el az online oktatás számára. (Nagyon fontos a közzétett online tartalmak minőségi megfelelése!) Mindez (a szervezeti egymásra hatásból adódóan) erősíti a szervezeten belül az online kommunikációs, kollaboratív eszközök alkalmazását, melyek által a tanuló aktív részese az oktatási folyamatnak. Szemben a hagyományos oktatásban jellemző befogadó állapottal. Az online keretrendszer nagy tömegek (akár egy időben történő) oktatására is alkalmas, amely munka mellett és munkában is végezhető.

### Az online oktatás hátrányai

A rendszer bevezetése során esetleges hátrányokra, veszélyekre is ügyelnünk kell, melynek alapvető forrás az újszerűség, valamint a munkatársak egyéni oktatásának, továbbképzésének belső, külső motivációs eszköztárának kiépítése, és szinten tartása.

Az online oktatás során a hallgató nem feltétlen találkozik személyesen az oktatójával, hiszen nem feltétlen van szükség a direkt tantermi kapcsolattartásra. Ez okozza az e-learning oktatás személytelen és kevésbé interaktív voltát. Ezáltal nagyobb a tanuló egyéni felelőssége az eredményes tanulás érdekében. A tantermi oktatáshoz, csoportos tanuláshoz szokott tanulók estében az oktatási módszer megnehezíti a tanulók közti interakciót, melynek különösen a felnőttoktatásban nagy szerepe van. Nincs meg a résztvevők között a szociális kapcsolat és informális kommunikáció.

Természetesen ez a technológia megismerését követően némi átalakulást követően elfogadottá válik. Az elfogadás a rendszerbe „ágyazás” esetenként ellenállásba ütközhet a munkavállalók részéről, melyet kezelni kell. A karizmatikus, az online oktatást pártoló vezető nagyon hatékony tud lenni a probléma kezelésében. Nem elkerülhető, hogy a ráhangolódást, a rendszer használatának megismertetését, az önálló tanulás kultúráját meg kell tanulnia a szervezetnek.

Az eredményes bevezetés, nagyban függ a rendelkezésre álló oktatási tartalmak kialakításától, a szervezet technikai, számítástechnikai ismereteitől. A korosztályos, végzettségi különbségek meghatározóak lehetnek.[[10]](#footnote-10)

A rendszer kialakításának kezdeti költsége és a tartalom kifejlesztési költsége a kezdeti időszakban magasabb. A későbbiekben ez lényegesen kedvezőbb az egyéb oktatási módszerek összehasonlításában.

### Online oktatások SWOT analízise

Az online oktatások előnyeinek, és hátrányainak ismeretében nézzük annak SWOT analízisét.

Erősség

* Költség- és időhatékonyság
* Bárhol, bármikor, bárkinek
* Önálló tanulás
* Egyszerű, átlátható kezelhetőség (a megfelelő kialakítást feltételezve)
* Naprakész információ
* Interaktív környezet, visszacsatolás
* Egyenlő elbánás, értékelés
* Egyéb készségek egyidejű fejlődése (számítógép-kezelés, gépelés, nyelvismeret)
* Egységes minőség
* Az eredmények, tartalmi elemek átvezetése egyéb rendszerekbe

Gyengeség

* Személyes kontaktus hiánya
* Unalmasság
* Nyugodt környezet szükséges
* Alkalmazása témafüggő
* Internet-hozzáférés
* A megfelelő motiváció megléte kritikus

Lehetőség

* Technika fejlődése
* Vállalatok-magánszektor szélesebb körű alkalmazása
* Egyéb rendszerekhez integrálódás
* Szervezeten belüli igények, kompetenciák nyilvántartása

Veszély

* Papír varázsa
* Tanulási szokások változása
* Internet-hozzáférés
* Kompetencia hiánya
* Végzettség validálása, értékelése

A felsorolt erősségek, csak a gyengeségek, valamint a veszélyek elhárításával tudnak előtérbe kerülni. A tapasztalatok alapján elmondható, hogy a legnagyobb problémákat megfelelő motiváltságon túl a hagyományos oktatási módszerek túlságosan gyors felváltása, valamint az IKT kompetencia részleges hiánya okozhatja.

## Online tananyagok kialakításának intézményi szintű módszertani kérdései

Az vállalati elektronikus oktatás sikerességét alapvetően meghatározza a jól felépített és megszerkesztett oktatási tartalom, más néven e-tananyag.

Az e-learning tananyagoknak a hallgatók felnőttkori sajátosságait figyelembe kell vennie, ezért azok megközelítése lényegesen eltér az iskolarendszerben hallgatói jogviszonnyal rendelkező tanulókétól. Általánosságban számtalan elvárásunk lehet egy a vállalati oktatásban alkalmazott online tananyaggal kapcsolatban, de a tananyag legfontosabb célkitűzése, hogy a tananyagszerkesztő által közölt információt átadja a hallgatóság számára. Hogy ezt az alapvető feladatát teljesíteni tudja, nem árt, ha figyelembe vesszük a hallgatóság tulajdonságait, preferenciáit.

Az egyik ilyen jól meghatározható tulajdonsággal bíró tananyag „építőelem” az *írott szöveg*. A tananyagokban a hallgatóság mint célközönség számára elfogadott és érthető nyelvezetet kell használni. Fogalmazásmódjában lényegre törő, világos kell hogy legyen, ne tartalmazzon cirkalmas, „cifra”, többszeresen összetett mondatokat. Az oktatási, ismeretátadási részekben gyakorlatorientált, a cég / hivatal gyakorlati tevékenységébe illeszthető példákkal igyekezzünk bemutatni az ismertetett szakanyagot. A példák és folyamatok bemutatása is az ismeretek elmélyítését, azok jobb megértését szolgálják. Sok esetben a vállalat meghatározó személyiségét, területi vagy tevékenységéből fakadó egységeit, gépeit kell megjeleníti a tananyagban. Ezzel egyrészt a szemléletességet, másrészt a képzettársítás lehetőségét is biztosítjuk. Ezt erősíti a cég arculati elemeit, főbb motívumait alkalmazó grafikai elemek alkalmazása.

A tartalmak megosztását belső, a szakterületet jól ismerő kolléga támogatja (tutor). Sok esetben ő maga írta a tananyag szakmai tartalmát. A későbbi fejezetben bemutatandó tananyag esetében is maga a szerző támogatja a területén tanulni szándékozó kollégákat.

A fenti követelmények miatt az e-learning tananyaggal szemben elvárás az is, hogy lehetőleg tartalmazzon minél több *multimédiás* és *interaktív* *elemet*, mellyel egyrészt szemléletesebb az adott témakör ábrázolása (látva, hallva, kipróbálva), másrészt ez a figyelem fenntartása, a megértés támogatása és a tanuló haladásának mérése miatt is igen fontos tényező. Elvárás (természetesen nem csak a vállalti környezetben megosztott e-learning tartalmak esetén), hogy mindenki számára egyértelmű, könnyen kezelhető eszközrendszer legyen (pl.: könnyen felismerhető ikonok, navigációs panel, kommunikációs, valamint kollaboratív eszközök).

A bevésődés szempontjából a jól szerkesztett e-learning tananyag eredményesebben tanulható, ha *minél több médiumot* (hang, kép, videó, animáció) tartalmaz. Kijelenthető, hogy a hagyományos, tankönyvekben található tananyag nem alkalmas arra, hogy fejlesztések nélkül e-learning környezetben alkalmazzák. A tananyagfejlesztéseket úgy kell elvégezni, hogy megfelelő szerkezeti felépítés mellett, pedagógiai szempontoknak eleget téve, tartalmilag és szakmailag is kifogástalan legyen. Mindezekből azt a következtetést lehet levonni, hogy az e-learning tananyag és különösen a vállalati e-learning tananyag lényegesen túlmutat egy Word vagy PDF dokumentum lehetőségein, hiszen az e-learning tananyag „intelligens” kapcsolatot tart az e-learning rendszerrel is. (SCORM-csomag[[11]](#footnote-11))

A hatékonyság szempontjából nagyon fontos, hogy milyen strukturáltsága, felépítése van egy online tananyagnak, és ebben jelentős eltérés tapasztalható az iskolai és a vállalati tananyagok között.

A fentiekből azt a következtetést lehet levonni, hogy egy vállalat szempontjából akkor jó egy e-learning tananyag, ha a tananyag elsajátítása rövid idő alatt kifogástalan szakmai tudást ad át a kurzus résztvevőinek. Ez abból a szempontból nagyon fontos, hogy a megszerzett tudást a gyakorlatban azonnal alkalmazni tudják.

## Technikai kritériumok

A vállalat munkatársai számára olyan elektronikus tartalom készítése, amely önálló tanulásra alkalmas, támogatja a tanulási célként meghatározott ismeretek elsajátítását egy bizonyos szintű technikai kritériumot vetít előre. A fejlesztés során a kivitelezés kiválasztásánál előtérbe kell helyezni az online kommunikáció (tutorálási lehetőség) elemeit. A keretrendszerben megjelenítendő online tananyagnak képesnek kell lennie arra, hogy az üzemeltetett szerveren a tanulmányi adatokból személyhez, tananyaghoz kötődően nyilvántartásokat, statisztikákat lehessen készíteni. Például:

* Mikor, milyen gyakorisággal használta a tananyagot.
* Mit, és milyen eredménnyel válaszolt az ellenőrző kérdésekre.
* Milyen egyéb aktivitása volt az online tananyag használata során.
* Tanárokkal, a kurzus egyéb tagjaival milyen kommunikációs eszközöket vett igénybe a tanulás során.

A készítendő kurzus tagolását, mélységét minimum két szintre kell bontani (fejezet – alfejezet), amely a végső kialakításában a tananyag aktív elérhető tartalomjegyzékét is megjeleníti. A fejezet / alfejezet megnevezéseket a lehető legrövidebb megnevezéssel, a mögöttes tartalmat egyértelműen meghatározva kell kialakítani.

A teljes kurzus a következő információkat, eszközöket kell tartalmazza:

* Kommunikációs felület (fórum)
* A kurzus célja
* Használati útmutató
* Javasolt bemeneti ismeretek
* A kurzus elvégzésével várható tudás.

A következőkben áttekintjük, hogy milyen tartalmakkal célszerű hozzáfogni az online tartalomfejlesztéshez.

### Polimédia

A polimédia felvételektől elvárt tulajdonságok:

* Minden polimédia bevezetővel kezdődik, melyen a tananyag/polimédia címe jól olvashatóan megjelenik. A megjelenő kötelező tartalmi elemek a vállalat logója, neve
* Minden polimédia felvételen olvashatóvá kell tenni az előadó személy nevét, beosztását.
* Érthetően, a tananyag oktatási nyelvén, kulturáltan fogalmazva szólaljon meg az előadó személy.
* Megjelenése, öltözéke alkalmazkodjon a szerepkörének megfelelő igényekhez. Technikai szempontból elvárás a kockás, csíkos, valamint a zöld színű ruházat mellőzése.
* Egy-egy polimédia felvétel ne legyen az indokolt minimális hosszúságúnál terjedelmesebb! Maximum 2-8 perces, rövid, lényegre térő felvételekre van szükség. Kerülni kell a hosszú, többszörösen összetett mondatokat!

A következőkben a jelenlegi gyakorlat szerinti polimédia felvétel típusok ismertetését közlöm.

*Előadó*: Az előadó a kamerával szemben helyezkedik el, és szemkontaktust tartva a tananyag használóival fejti ki mondanivalóját.

*Előadó + prezentáció*: A polimédia felvételen az előadó személye, valamint az általa bemutatott prezentáció is párhuzamosan legyen látható. Az így felvett videóban az előadó az egér (mint mutatóeszköz) segítségével irányítja a diaváltást, valamint az általa előre beállított animációs lehetőségeket. A prezentáció módja nem meghatározott, akár Powerpoint, akár Prezi vagy egyéb prezentációs alkalmazás is használható. A Polimédia beállításában hangsúlyos a tanár nonverbális kommunikációja is.

*Előadó + képernyőkép*: Az alkalmazás felületének kiemelése, az előadó személy beillesztése a megjelenő alkalmazás felületére. Ebben az esetben az előadó az elmondandó információ súlyának, és a képernyőn megjelenő alkalmazás ablak súlyától függően hol látszik, hol nem látszik. A videóban egyszerre lehet látni az oktató személy tevékenységét, valamint annak eredményét. Ügyelni kell az oktató, valamint a hallgató „szemkontaktusára”.

*Képernyőkép*: A polimédia felvételen bemutatandó alkalmazást, képernyőképet teljes egészében mutatjuk, melynek során jól kivehetők az oktató által bemutatott egérműveletek, képernyőrészletek. Mindeközben az oktatótól halljuk az adott funkcióban végezhető tevékenységet.

*Interaktív elemek*: A tananyagban a megértést segítő, esetenként gyakorló animációs, szimulációs feladatok beszúrása. Az ilyen tartalmak minden esetben a felmerült oktatási igényt hivatottak kiszolgálni, de néhány példa ezek lehetséges fajtáiról:

* Dia lapozós
* Durg & Drop feladat
* Csoportosítós animációs feladat, mely Szöveg szöveghez, Szöveg képhez, Szöveg mondatba való csoportosítását végezheti el a felhasználó.
* Durg & Drop mondat sorba rendezős feladat: A felhasználónak egy adott szöveget kell megfelelő sorrendbe raknia a megjelenő összekevert szöveges elemek alapján.
* Gépelős feladat: A felhasználónak az előre meghatározott helyre szövegben, mondatban, képhez, illetve több szöveges elemhez kell begépelnie a megfelelő megoldást.
* Képválasztós feladat: A felhasználónak a megjelenő instrukciós szöveg alapján ki kell választania a megjelenő képek közül a megfelelőt.
* Sorba rendezős feladat: A felhasználónak a megjelenő szöveges elemeket sorba kell rendeznie a helyes sorrendbe.
* Lenyíló listás feladat: A felhasználónak a legördülő listák segítségével ki kell választania az ott megjelenő megoldások közül a megfelelőt. A legördülő listák hozzá rendelhetők képhez, szöveghez, mondathoz, hanghoz.
* Táblázatba csoportosítós feladat: A felhasználónak a meghatározott csoportokba kell Drug and Drop módszerrel elhelyeznie a megjelenő elemeket.
* Listában csoportosítós feladat: A felhasználó a megjelenő szöveges lehetőségeket (mondatokat) előre meghatározott csoportokba sorolhatja a csoport ikonjára kattintva.
* Kártyás feladat: A felhasználónak adott kérdés vagy utasítás alapján ki kell választani azt az egy vagy több jó megoldást melyet helyesnek vél.
* Szoftver szimuláció
  + Interaktív feladat: Felvett programműködési folyamatok/képek alapján a megadott utasítások figyelembevételével a felhasználónak végre kell hajtania egy az adott programban használatos folyamatot.
  + Szimuláció feladat: A szimulációs egy adott programban felvett programműködési folyamatok/képek, illetve instrukciós szövegek alapján a felhasználó elsajátíthatja a speciális program használatát.
* Egyedi animációk: Olyan animációs feladatok mely a fent megfogalmazott csoportokba nem sorolhatók.

Az online tananyag elkészítésénél is van lehetőség a sikerkritériumok definiálására. Ezek az alábbiak:

* Szinopszis (célcsoport, környezet, lehetőségek, eredmények, elvárások...)
* Kézirat elkészítése (oktatási tartalom összeállítása)
* Tevékenységtervezés (a tanulói tevékenységek megtervezése)
* Forgatókönyv írás (tényleges szerkesztési terv)
* Kreatív szerkesztés
* Ellenőrzés, tesztelés, hibajavítás

 Az online tananyag összeállításának meghatározó lépéseit öt pontban foglalhatjuk össze:

* Célközönség:
  + Nyelv
  + Életkor
  + Nem és családi állapot
  + Iskolai végzettség
  + Technológiai ismeretek
  + Motivációs tényezők
* Környezet:
  + Képzési környezet
  + Tanulási környezet
  + Alkalmazási környezet
* Kockázatok
* Elvárt eredmények
* Előzetes ismeretek

Az oktatási folyamat struktúrája az alábbiak szerint kell, hogy szerveződjön:

* figyelem felkeltése
* tanuló informálása a tanulási célról
* előismeretek felidézése
* inspiráló oktatási tartalom bemutatása
* tanulás támogatása, facilitás
* teljesítmény produktum felé orientálás
* teljesítménnyel kapcsolatos visszacsatolás
* teljesítmény értékelése
* rögzítés, tudástranszfer növelése, tanultak alkalmazása

# Munkahelyi tanácsadás módszertana

## Bevezetés[[12]](#footnote-12)

Az emberi erőforrás tanácsadó munkájának jelentős részét alkotja az információnyújtás. A munka-, pályatanácsadás kialakulásának folyamatában nyomon követhető az információhoz jutás jelentősége vagyis a tanácskérők az információ hiányukat pótoltatják a tanácsadóval. Gyakoribb, hogy konkrét információkat kérdeznek a tanácsadóktól, pl. képzési szerkezet, iskolatípusok, képzési helyszín stb., de jelentős az önismereti hiányok pótlásának az igénye is a tanácsadási munkában, ekkor az információszerzés a tanácskérő személyiségére, értékeire vagy céljai meghatározására irányul. Mind két terület ma már megtámogatható olyan számítógépes programokkal, ahol a tanácskérő maga is eligazodik. A számítógépes programok ennek ellenére sokszor igénylik a személyes tanácsadói közreműködést, mert a kapott információk megbeszélésére a tanácskérők többségének igénye van. Az internetes alapú tanácsadó programok új lehetőséget nyitottak a tanácsadásban, de megőrizték a kontaktus felvételének lehetőségét, pl. chatelés, skypolás.

### ****Az információnyújtás, mint a tanácsadó alaptevékenysége****

Már a múlt században megjelent hazánkban is annak a gondolatnak a jelentősége, hogy az információ jelentősen befolyásolhatja csoportok, egyének életszervezését. A 21. század már az információhoz való hozzáférést alapvető emberi jogként kezeli. Napjainkban egyre fontosabbá válik azonban az információ pontossága és megbízhatósága, valamint nagyon nagy jelentőséget kap az információhoz jutás időintervalluma, vagyis a gyorsaság. Gondoljunk csak egy álláshirdetésre való jelentkezéskor, milyen jelentősége van az időnek, hiszen több nappal később már csak a betöltött állás fogad minket, nem pedig az állás elnyerésének a lehetősége. Az információ pontos, megbízható és gyors elérése nemcsak a humán tudományokban, hanem az egész világ gazdasági fejlődésében is jelentős szerepet játszik.

A tanácsadási kompetenciákon belül az információnyújtásra való jogosultság a tanácsadóképzés első szintjén megszerezhető már. Az összetettebb tanácsadói feladatokhoz, mint a személyes megfelelés megfogalmazásához vagy pályacél, életcél kitűzéséhez már magasabb kompetencia-követelmények kapcsolódnak, amely megköveteli már a felsőfokú tanácsadói képzettséget. A kompetenciák összetettebb volta, így a mások érdekeinek képviselete, az egyéni és társadalmi igények összeegyeztetése, a személyiség társadalmi integrációjának elősegítése komplexebb tanácsadói feladat, amelyek alapját a társadalomba való eligazodás képessége adja. A tanácsadó képzettsége, informáltsága tehát a tanácsadó tevékenységének szintjeit is meghatározza. A tanácsadó tevékenység harmadik szintje, ahol a személyes beavatkozása a tanácsadónak megváltoztathatja a tanácskérő életmenetét és pályafejlődését. A realitás orientáció, mint a tanácsadóval szemben támasztott követelmény, elsősorban az információkban való eligazodás képességét, másrészt az információhoz jutás tudását jelenti. Az információs technológiák segítik a tanácsadót abban, hogy e két követelménynek minél jobban meg tudjon felelni.

### ****A pályák ismerete, mint az információ alapja****

A munka világában történő eligazodás az egyén számára azt a célkitűzést jelenti, hogy megtalálja a számára kedvező munkatevékenységet, amely révén elégedett polgárrá válhat. A munkatevékenység kiválasztásához szükséges a különböző munkafajták ismerete, amelyet a különböző pályák részletes megismerése alapján szerezhetünk meg. Több kutató véleménye szerint az egyén számára ha megfelelő munkatevékenység megtalálása elsősorban élményalapú, ami azt jelenti, hogy ki kell próbálnia magát az egyénnek egy-egy munkafeladatban. A kipróbálásra azonban kevés ideje jut a személyiségnek, hiszen a magasabb képzettség megszerzése sokszor elméleti ismereteken alapuló döntésre épül, nincs mögötte tapasztalat. A megszerezhető képzettségek száma is igen magas, ezért annak élményszerű kipróbálására semmilyen társadalmi környezetben nem nyílhat lehetőség. A személyek általában érdeklődési irányokat képesek megfogalmazni és néhány képességüket megnevezni. A tanácsadó feladata, hogy az érdeklődési területek és a személyes sikert biztosító képességek ismeretében keressen a munkatevékenységek között olyanokat, amelyek összeilleszthetők a személyes profillal. A tanácsadó e keresési folyamatban csak akkor lehet sikeres, ha valóban sok információja van a munka világáról, a pályák művelése során elérhető sikerekről és eredményekről. Az emberi erőforrás tanácsadó speciális tudása kell hogy legyen a pályák világában történő eligazodás, ezen belül is szisztematikus ismeretekkel kell rendelkeznie a munkatevékenységek mellett a munkakörülményekről, a munkavégzés anyagáról és eszközéről. A változó technológiai körülmények között végzett munka jellege is megváltozhat a munkahely nyújtotta lehetőségek miatt, így regionális különbségeket is fel kell mérnie egy-egy munkafajta ajánlásakor. Ennek a speciális ismeretnek az elsajátítása internetes alapú rendszerek segítségével lehetséges, amelyek közül kiemelhetjük a www.e-palya.hu internetes portált, ahol több száz pályának a leírása hívható elő, valamint száznál több rövidfilm is megnézhető a keresettebb pályákról. Magasan iskolázott tanácskérők sem képesek önmaguk áttekinteni és kiválasztani azokat a pályákat, amelyekről olvasni akarnak, vagy filmet láthatnak, szükség van a tanácsadó támogató részvételére ebben a folyamatban. Ha egy tanácskérő egy-egy pályáról vagy munkakörről tájékozódott, akkor is igénye van arra, hogy a számára idegenebb fogalmakat vagy munkaeszközöket, vagy munkaidő beosztást stb. a tanácsadó átbeszélje vele.

Az információ, mint a tanácsadás alapja a tanácsadó tudásának is meghatározó eleme. Két speciális területet emeltünk ki az információnyújtáshoz, az egyik a pálya-, munkavilága, a másik a képzési lehetőségek területe. Az emberi erőforrás tanácsadók munkáról való tájékozottsága saját szakmai sikerük záloga lehet. A képzési rendszerek ismerete – figyelemmel a folyamatos változásokra – a tanácsadó felkészültségének meghatározó eleme. A felgyorsult gazdasági- és társadalmi környezetben nagy jelentősége van a törvényi szabályozás nyomon követésének is, amely mindkét terület meghatározó tényezője. A szabályok változásának figyelemmel kisérése is segíthet abban, hogy a tanácsadó pontos és megbízható információt adjon a hozzáfordulóknak.

## Az üzleti tanácsadás fogalma, célja[[13]](#footnote-13)

A szakirodalom fogalomhasználata nem egységes, felöleli az emberi tevékenység szinte valamennyi területét: hiányoznak – az üzleti tanácsadás területén – a félreérthetetlen és világos, egységes definíciók, amely a korrekt nemzetközi összehasonlítás nélkülözhetetlen feltétele.

A tanácsadás értelmezése kettős. Megkülönböztetünk szűkebb és tágabb értelmezést: Tágabb értelemben minden olyan tevékenységet jelent, amikor szakmai vagy közérdekű kérdésben szakmai tanácsot, tájékoztatást ad, illetve betanítást végez valaki. Szűkebb értelemben hivatásszerűen végzett tanácsadási, szakértői tevékenységet értünk alatta.

Több meghatározása van a tanácsadásnak és sokféle alkalmazása is azoknál a problémáknál és feladatoknál, amelyekkel az ügyfeleknek illetve a tanácsadóknak nap, mint nap a problémák megoldásánál szembe kell nézni. Eltekintve a szemantikai és stilisztikai különbségektől, két kiinduló megközelítése létezik.

Az első megközelítés széleskörű rálátással szolgál a tanácsadásra. Tanácsadás a feladat tartalmára, folyamatára illetve feladatsorokra vonatkozó segítségnyújtás bármely formája, ahol a tanácsadó nem felelős magáért a feladat elvégzéséért, de segíti azokat, akik igen.

Peter Block feltételezi, hogy „tanácsadók vagyunk bármikor, amikor meg akarunk változtatni, vagy javítani akarunk egy helyzeten, de nincs közvetlen ellenőrzésünk a feladat elvégzése felett. A szervezetben, munkatársi szerepben a legtöbb ember valóban tanácsadó még akkor is, ha hivatalosan nem nevezi magát tanácsadónak.”[[14]](#footnote-14)

Ezek és ezekhez hasonló meghatározások hangsúlyozzák, hogy a tanácsadók segítők, és feltételezik, hogy ilyen segítséggel különböző pozíciókban lévő emberek szolgálhatnak. Így egy vezető cselekedhet úgy, mint egy tanácsadó, ha tanácsot ad és segítséget nyújt egy leendő vezetőnek, vagy akár beosztottjainak irányítás és ajánlatok helyett.

A második megközelítés a tanácsadást speciális szakmai szolgáltatásnak tekinti, és számos tulajdonságot hangsúlyoz, amelyekkel egy ilyen szolgáltatás nyújtásához rendelkezni kell. A tanácsadás lényegét és legfontosabb alapelveit magába foglaló definíció szerint a tanácsadás egy olyan, szerződés alapján végzett szolgáltatás, amit speciálisan képzett szakemberek nyújtanak különféle szervezetek számára. A tanácsadók munkájukat a megbízóiktól függetlenül végzik, klienseikkel közösen határozzák meg a problémát. Elvégzik a szükséges felméréseket és elemzéseket, javaslatot tesznek a megoldási módokra, és ha igény van rá, közreműködnek annak bevezetésében.

A két megközelítést inkább egymás kiegészítőjének tekintjük, mint ellentmondóknak. A tanácsadást tekinthetjük úgy, mint egy szakmai szolgáltatást, vagy, mint a gyakorlati tanácsadás és segítségnyújtás egy módszerét.

## A tanácsadásban alkalmazott módszerek bemutatása

A tanácsadás, mint pszichológiai alapú interdiszciplináris tevékenység módszereit a pályalélektan, munkalélektan területéről merítette. Így két fő módszertani megközelítést különíthetünk el, az interakcióra épülő beszélgetést, valamint a magatartási jellemzők megismerésére szolgáló eszköztárat a megfigyeléstől a mérésig.

### ****A tanácsadási modellek****

A tanácsadási munkát keretbe foglaló folyamatokat modelleknek nevezzük, ezek a modellek határozzák meg azokat a lépéseket, amelyeket a tanácsadás folyamatában figyelembe veszünk. A feladat az, hogy megváltozzék az egyén és környezete viszonya. Ezek a modellek, amelyeket itt bemutatunk, mind alkalmasak ennek a feladatnak a megoldására.

A tanácsadás célja, hogy a tanácskérőt pénzkereső foglalkozás kiválasztásához, kereséséhez vagy megtartásához segítse hozzá. A tanácsadási modelleken belül a konkretizálás, a célra irányulás nem minden esetben jelenik meg azonos súllyal. A számtalan modellből, amely a tanácsadáshoz kapcsolódóan megjelent, leginkább a döntési folyamatokat támogató modelleket emelhetük ki, a német, az angol és a magyar szakirodalom alapján. A modellek fontossága abban van, hogy a tanácsadó számára lehetővé teszik a folyamat tervezését.

#### **Általános tanácsadási modell**

A tanácskérőknek gyakran befejezetlen konfliktusaik vannak és arra van szükségük, hogy megváltoztassák régi magatartási sémáikat. A tanácsadás feladata alternatívákat felmutatni, segíteni annak a felismerésében, hogy eddigi megvalósulási módjai, szokásai miért vezetnek zsákutcába, és megkönnyíteni a döntéshozatalt, megtalálni a problémák megoldásának járható útjait. Az általános tanácsadási modell szerint a tanácsadás folyamata három szakaszból áll.

* **Az első szakasz:** a probléma megfogalmazása.
* **A második szakasz:** a munkafázis, vagyis az alternatívák kialakulása.
* **A harmadik szakasz:** cselekvés – a tanácskérő átemeli a gyakorlatba az elfogadott alternatívákat vagy annak egy elemét.

#### **A munka-pályatanácsadás magyar modellje**[[15]](#footnote-15)

* Az ügyfél igényének meghatározása - probléma definíció, amely a kapcsolatteremtésen keresztül segít az ügyfélnek önmaga helyzetét megfogalmazni, a feltárt nehézségek és kérdések közül kiemelni a számára fontosabb megoldásra váró problémát.
* Tisztázás - a kérdéskörhöz kapcsolódó alternatívák, egyéni személyiségtényezők, értékek megismerése. Ide tartozik az egyén problémakörre vonatkozó ismereteinek, érzéseinek, a kérdéshez kapcsolódó előítéleteknek, viselkedési sémáknak, döntési szituációknak a megbeszélése.
* Elemzés. Az eddigi élettapasztalatokból, életútból, a reális adatokból következő eredmények és hiányosságok számbavétele. Ide tartozik az iskolai végzettség, az anyagi helyzet, a családi körülmények, elvárások számbavétele, a lehetséges iskolai végzettség megszerzésének anyagi feltétele. Fontos elemezni a pályaismeret minőségét, és a munkaerő-piaci lehetőségeket áttekinteni. Ebben a szakaszban kapcsoljuk össze a személyes jellemzőket és a realitásból nyert adatokat.
* Szintetizálás, amely hipotetizálását jelenti a probléma definícióhoz tartozó személyi és realitásadatoknak, amelynek középpontjában a tanácskérő önelfogadása és öndefiníciója áll. Ez azt jelenti, hogy csak azokkal az adatokkal, érvekkel és érzésekkel dolgozunk szintetizáláskor, amelyeket a tanácskérő önmagáról akceptálni képes, vagy önmagáról elfogadni akar. Az akceptált szubjektívekre építve hipotéziseket állítunk fel a problémadefinícióra adható válaszok szem előtt tartásával.
* Megállapodás, amely a tanácsadás folyamatának azt a szakaszát jelenti, ahová a tanácskérő eljutott, amely lehet egy döntéshozatal, egy cselekvési terv, egy megvalósítási terv, egy jelentkezési mozzanat, egy várakozási álláspont, amelyet összefoglaló néven a tanácsadásban kialakított együttműködés eredményeképpen létrejött megállapodásnak, vagy megállapításnak fogalmazhatunk meg (tartalmától függően).

E modell előnye, hogy az általános tanácsadási modellhez képest 5 lépésből áll, és a külföldi modellekhez képest a hazai iskolázottsági, kulturális feltételeket is figyelembe veszi. A tanácskérő és a tanácsadó gondolkodásmódját egyaránt meghatározó általános információk rendszeréhez is alkalmazkodik. Új eleme ennek a modellnek az, hogy nem kötelezi el magát a tanácsadó szempontjából a döntéshozatal végig vitelére, viszont nem engedi meg, hogy a tanácsadás egy valódi megállapodás nélkül záródjon le.

Úgy véljük, hogy az itt ajánlott modell, a tanácsadásban jól alkalmazható. Fontos kiemelni ennek a modellnek az elfogadásához azt az elemet, hogy a modell egyes elemei nem hierarchikus elrendezésűek, hanem egymás mellett is élhetnek, hiszen a probléma definiálását automatikusan követheti egy megállapodás, emellett az elemek ismétlődhetnek is.

### Tanácsadási típusok

A tanácsadási tevékenységet a tartalmi elemek alapján csoportosíthatjuk az információt igénylő elakadások megoldásakor

* informáló,
* orientáló,
* döntés előkészítő tanácsadási típust különíthetünk el.

A személyiség önmaga ismeretének hiányából következő elakadásokat a

* pályaválasztási,
* pályakorrekciós,
* öndefiníciót támogató,
* pályaismereten alapuló tanácsadás különböztethető meg.

A konkrét döntési helyzetben fellépő elakadásokra irányuló tanácsadási tevékenységeket az

* elhelyezkedést segítő,
* realizáló tanácsadási típusba sorolhatjuk.

Az elakadásnak egy speciális formája az, amikor állandósult vagy ideiglenes akadályozó tényező, elsősorban egészségügyi akadályozó tényező merül fel és ennek a révén kell egy új vállalást vagy egy új élethelyzetet megteremteni. Ebben a folyamatban a tanácsadói tevékenység a

* rehabilitációs tanácsadás.

### ****A csoportos tanácsadás****

A csoportban folyó munka többféle módon elkülöníthető. Trotzer szerint megkülönböztethetünk csoportos támogatást, csoportos tanácsadást és csoport-pszichoterápiát.

A csoportos tanácsadásban a megoldandó probléma áll a középpontban. A munkának arra kell irányulnia, hogy a csoporttagok meghatározzák nehézségeiket és a csoportvezetőnek erőfeszítéseket kell tenni azért, hogy az együttes munka segítségével kialakuljon a nehézségek legyőzésének útja. A csoportos tanácsadásnak legfőbb célja a segítsünk egymáson folyamat. Trotzer definíciója a csoportos tanácsadásra vonatkozóan a következő: „A csoportos tanácsadás olyan interperszonális kapcsolat kialakítása, amelyet jellemez a bizalom, elfogadás, tisztelet, melegség, kommunikáció és megértés – a tanácsadó segítségével. Minden résztvevő különféle egyénekkel kerül kapcsolatba azért, hogy segítsenek egymáson azzal, hogy konfrontálják az elégtelen, ki nem elégített vagy problematikus területeket, melyek életükben előfordulnak, amiket felfedeznek, megértik és felhasználják ezen problémát és/vagy kielégületlenségek megoldására.” A csoportos tanácsadás komplexitása kevésbé jellemző a csoportos támogatásra. A csoportos támogatás inkább prevenciós jellegű. A csoportos tanácsadás problémamegoldó, míg a terápia gyógyító jellegű.

#### **A csoportos beszélgetés**

A csoportos beszélgetés a pályaorientációs munka egyik alapvető módszere. A módszer lényege az, hogy egy problémakörre orientált beszélgetést vezetünk, ahol a csoportvezető feladata a felvetett kérdéskör egyeztetése, megvilágítása a beszélgetésben résztvevők számára, a beszélgetési folyamat koordinálása. A csoportos beszélgetés fontos eleme, hogy meghatározott ideig tart. A résztvevők tudják, hogy mennyi idő áll rendelkezésükre, és ez alatt az idő alatt a csoportvezető feladata az, hogy eljuttassa a probléma teljes körüljárásáig a résztvevőket. A csoportos beszélgetésben a csoportvezető nem ad nagyon sok információt, hanem kifejezetten a csoporttagok gondolataiból, és a kérdéshez kapcsolódó érzéseikből építi fel a probléma körüljárását. A csoportos beszélgetésnél nem várjuk el, hogy probléma megoldási folyamatok játszódjanak le, különösen nem egyéni szinten. Azonban az általánosság szintjén a probléma megoldásának módját is bemutathatja a csoportvezető a résztvevők segítségével. Nagyon helyes a csoportos beszélgetéseknél egy olyan lépéssort követni, ahol a résztvevők elvárása teljesül a résztvevők probléma felismerése révén.

Felépítése:

* A beszélgetésen résztvevők elhelyezése
* A csoportvezető bemutatkozása
* A probléma megfogalmazásának elősegítése
* Az információ áramoltatás témához kapcsolódóan
* A megoldási lehetőségek

#### **Strukturált csoportos foglalkozás**

A csoportos foglalkozás egy hosszabb időtartamban, tematikusan felépített foglalkozás sorozatból áll. Résztvevői többé-kevésbé állandóak, és a csoport foglalkozás idején együtt maradnak. A csoportos foglalkozások elakadásokhoz kapcsolódóan meghatározott tematikákat foglalhatnak magukba.

A csoportos foglalkozások mindig információt adnak, és az információ elsajátításában lehetőség nyílik arra, hogy a csoporttagok egymástól tanuljanak, egymástól szerezzenek információt, valamint az új információkat valamilyen módon a gyakorlatban kipróbálják és önmagukra is vonatkoztathassák.

A csoportos foglalkozásoknak a jellemzője az, hogy tematikus, meghatározott információ mennyiséget kell feldolgozni. A résztvevők involválódnak személyes tapasztalatuk vagy élményük keletkezik a foglalkozás során. A csoportos foglalkozás vezető feladata az, hogy a foglalkozások teljes időintervallumát végiggondolva tematikusan előkészítse azt. Minden egyes foglalkozásnak meghatározott forgatókönyve van, a forgatókönyvet a csoportvezető a csoport igényének megfelelően megváltoztathatja. A csoportfoglalkozások létszáma 12-15 fő.

Kutatásaink során kialakítottuk a munka-pályatanácsadásban jól alkalmazható szabályozott csoportfoglalkozási formát a strukturált csoportfoglalkozást. Úgy véljük, hogy a csoportos tanácsadás új, korszerű szemléletű változata a **strukturált csoportfoglalkozás**, amely alkalmas a pályaválasztási tanácsadás iskolában történő lebonyolítására is és a felnőttekkel vagy munkanélküliekkel való foglalkozásra is.

A strukturált csoportfoglalkozás kötött felépítésű. A foglalkozás általában 5 elemet tartalmaz.

* Hangulatteremtés - mint módszer azt jelenti, hogy elválasztjuk a hagyományos ismeretátadástól ezt a foglalkozási formát. Pl.: játékkal, zenével, fejtörővel kezdjük a foglalkozást.
* Célkitűzés - mint módszer azt jelenti, hogy tudatosodjon a résztvevőkben, ma mit kell tenniük önmagukért. Ezt közlés formájában célszerű legtöbbször megoldani.
* Ismeretfeldolgozás - mint módszer azt jelenti, hogy meghatározott tartalmú strukturált gyakorlatok segítségével dolgozza fel a csoport a témát.
* Személyes hozam - mint módszer azt jelenti, hogy egyéni megnyilatkozásokat hívunk, kérdésre válaszokat gyűjtünk, amiben a résztvevők megfogalmazzák, mit kaptak, mit nyertek a foglalkozás révén. (Az egyéni igények, érdekek megfogalmaztatása igen fontossá válik a további közös munka szempontjából.)
* A következő foglalkozás előkészítése - mint módszer azt jelenti, hogy az ismeretfeldolgozás szakaszban sokszor építünk a résztvevők önálló munkájára, amit két foglalkozás között kell elkészíteniük, pl.: interjúkészítés vagy folyóirat cikkek olvasása vagy önéletrajz írás stb. Ezeket a feladatokat mindig előre kell kiadni és megbeszélni, mert ha az egyéni munkák nem készülnek el, ebben a foglalkozási formában nem helyettesíthetőek tanári tevékenységgel, mert a foglalkozások önellenőrzésre és aktivitásra kell, hogy épüljenek.

Egyéni tanácsadás módszertana

## Az egyéni tanácsadás folyamata

A tanácsadási folyamatra jellemző **közös gondolkodás során a tanácskérő megtanulja a problémamegoldás alapvető lépéseit, átérzi és átéli a döntések következményeit**. E folyamat egyik igen fontos célkitűzése, és eredménye, hogy az egyén a tanácsadás során szerzett tudását további élethelyzetekben is kamatoztatni tudja.

### ****Az egyéni tanácsadás lépései****

Az egyéni tanácsadás során Szilágyi modelljét követve, egy 5 lépcsős modellt alkalmaznak a szakemberek. Ezek a szintek a következők:

#### **Az ügyfél igényének meghatározása**

Ezen a szinten a problémadefiníció kialakítása történik meg, ahol a kapcsolatteremtés által a tanácsadó abban segít az ügyfélnek, hogy képes legyen önmaga helyzetét megfogalmazni. A feltárt nehézségek és kérdések közül a beszélgetés eredményeként a tanácskérő képessé kell, hogy váljon arra, hogy kiemelje a számára fontos, adott keretek közt megoldásra váró problémát.

* **Tisztázás:** Ebben a fázisban a kérdéskörhöz kapcsolódó alternatívák, egyéni személyiségtényezők, és értékek megismerése zajlik. Az egyén adott problémakörre vonatkozó ismereteinek, érzéseinek, a kérdéshez kapcsolódó előítéleteinek, viselkedési sémáinak, és a tipikus döntési szituációknak a megbeszélése szintén a tisztázás során kap teret a problémamegoldó folyamatban.
* **Elemzés:** Az elemzés szakaszában egy „leltárkészítés” történik, ahol az eddigi élettapasztalatok, az életút, az un. „reális adatok” számbavétele történik, fókuszálva az elért eredményekre és a hiányosságokra. Ezek közé tartozik az iskolai végzettség, az anyagi helyzet, a családi körülmények és az elvárások számbavétele, csakúgy, mint a lehetséges iskolai végzettség megszerzésének anyagi feltétele. Fontos feladata e fázisnak, hogy megtörténjen a pályaismeret minőségének elemzése, valamint a munkaerő-piaci lehetőségeket áttekintése. Az elemző munka eredményeként összekapcsoljuk a személyes jellemzőket a realitásból nyert adatokkal.
* **Szintetizálás:** A szintetizálás során a probléma definícióhoz tartozó személyi és realitásadatok hipotetizálása történik, melynek középpontjában a tanácskérő önelfogadása és öndefiníciója áll. Eszerint csak azokkal az adatokkal, érvekkel és érzésekkel dolgozunk, amelyeket a tanácskérő önmagáról akceptálni képes, vagy önmagáról elfogadni akar. Az akceptált szubjektívek fókuszba állításával olyan hipotéziseket fogalmazunk meg, melyek alkalmasak lehetnek a problémadefinícióban megfogalmazott kérdés megválaszolására.
* **Megállapodás:** A tanácsadási folyamatnak azt a szakaszát jelöljük így, ahová a tanácskérő eljutott a közös problémamegoldó munka eredményeként. Ennek eredménye lehet egy döntéshozatal, egy cselekvési terv, egy megvalósítási terv, egy jelentkezési mozzanat, egy várakozási álláspont is akár, amelyet összefoglaló néven a tanácsadás eredményeképpen létrejött megállapodásnak, vagy megállapításnak fogalmazhatunk meg (tartalmától függően).

#### **Megismerés – a tanácskérő igényeinek feltárása**

A tanácsadási folyamat első szintjének 2 kiemelt funkciója van:

* a tanácskérőről rendelkezésre álló adatok összeállítása, mint előzetes felkészülés a tanácskérővel folytatott beszélgetésre,
* a beszélgetés légkörének biztosítása az első feladat.

A tanácsadói tevékenység alapfeltétele - mely lehetővé teszi a tanácskérő számára az őszinte megnyilatkozást, saját érzéseinek és gondolatainak nyílt kifejezését - hogy már az első találkozás alkalmával bizalmat, hitelességet, tiszteletet árasztó légkört tapasztaljon meg. Ennek, csakúgy mint a tanácsadás időkeretének a biztosítása, a tanácsadó feladata.

Az egyéni beszélgetésre szánt időt célszerű kb. egy órára tervezni, de fél óránál kevesebb nem lehet az első találkozás. Ennek során történik meg a bemutatkozás, a tanácsadás kereteinek kijelölése, amely jelzi a tanácskérő számára a tanácsadási folyamat időbeni lefutását. Itt kell elmondanunk a tanácskérőnek, hogy az eredményes problémamegoldás érdekében:

* valószínűleg több alkalommal is találkozunk,
* fontos, hogy együtt dolgozzunk és együtt gondolkodjunk,
* jellemzően önálló feladatok megoldása is vár a tanácskérőre

Ugyanakkor az is fontos, hogy a tanácsadó semmilyen módon ne akadályozza ezen a szinten a tanácskérő élményeinek, gondolatainak feltárását, hisz ezek sok szubjektív elemmel gazdagíthatják a közös munkát, s így a problémadefiníció kialakítását. Az elfogadást, megértést kifejező attitűd ugyanakkor támogatja, serkenti a tanácskérő őszinte megnyilatkozását, az együttgondolkozás iránti hajlandóságát.

Az első találkozás tartalma, hogy a tanácskérőt foglalkoztató kérdések közül kiválasztásra kerüljön az, amelynek megbeszélése előre viheti az aktuális élethelyzet ellentmondásainak feloldását. Ennek mentén történik aztán a tanácskérő problémájának besorolása és kódolása.

A problémadefiníció meghatározásához (kódoláshoz) 13 fő csoportot alakítunk ki. A tanácsadás folyamatában törekszünk arra, hogy egyszerre csak egy kérdéskörrel foglalkozzunk, de emellett elfogadjuk, hogy a tanácsadási munkafolyamat jellege miatt a probléma jellege változhat, szélesedik, mélyül, így a problémaköröket (kódokat), a kombinációban is alkalmazhatjuk.

**A problémadefiníció kódjai:**

1. **Érdeklődés:** Az érdeklődési profil meghatározása képzés és pálya szempontjából
2. **Az érdeklődés realizálása (érdeklődés + iskolaválasztás):** A kialakult érdeklődési profilnak megfelelő képzési forma kiválasztása (iskolarendszer, munkaerőpiaci képzés)
3. **Érdeklődés + pályakeresés:** A kialakult érdeklődési profilhoz a megfelelő pálya, illetve munka megtalálása
4. **Pályaelképzelés akadályoztatása**: Kialakult pálya vagy munkaelképzeléssel rendelkező tanácskérő nehézségeinek leküzdése (személyi, gazdasági, tárgyi)
5. **Korlátozott lehetőségek:** A tanácskérő pályaválasztását, munkavállalását külső és belső tényezők (pl.: egészségügyi okok)
6. **Pályaelképzelés realizálása:** Adott pályaelképzelés meghatározása, megvalósítása
7. **Képességek**: A képességstruktúra meghatározása képzés és pálya szempontjából
8. **Képesség + tanulási lehetőségek:** Meghatározott képességstruktúrához megfelelő képzési forma kiválasztása
9. **Képesség + pályakeresés:** A kialakult képességstruktúrához megfelelő pálya, ill. munka megtalálása
10. **Értékek**: A tanácskérő értékstruktúrájának meghatározása
11. **Érték + pálya:** Adott értékstruktúrához megfelelő pálya, munka megtalálása
12. **Döntési nehézségek:** Adott érdeklődés és képesség mellett fennálló, különböző lehetőségek közül való választási bizonytalanságok és nehézségek
13. **Pályaismeret:** A szakmáról való információk felmérése, illetve bővítése

**Tisztázás**

A második szint általános keretet biztosít azoknak a kérdéseknek a mélyebb feltárásához, melyeket a problémadefinícióban már sikerült meghatározni.

A tisztázás során a tanácskérő által felvetett szubjektív élmények körül kiválasztjuk azokat, amelyek összefüggésben lehetnek a problémadefinícióval, majd ehhez illeszkedve tervezzük meg a tisztázás menetét. A tanácsadó által ily módon előkészített beszélgetés-, és témavázlat („tervezett témák”) gazdagodik aztán a tanácskérő által a beszélgetés folyamán felvetett újabb és újabb élményekkel, gondolatokkal. Ez utóbbiakat nevezzük un. „hozott témáknak”, a tanácsadói gyakorlatban.

A tisztázás során mindvégig arra kell törekedni, hogy megismerjük a tanácskérőnek azokat a törekvéseit, amelyeket a probléma megoldása által ki akar elégíteni. Ennek eszköze a tudatos témaválasztás, és a beszélgetés vezetése.

**Elemzés**

A harmadik szinten az eddig összegyűjtött, a reális helyzetet jellemző adatokat vetjük össze a tanácskérő által elfogadott, megélt szubjektív élményekkel. Itt tehát a realitás és a tisztázás fázisában újrafogalmazott szubjektív élmények összekapcsolása történik meg.

„Tisztázott, vagy akceptált szubjektív”-nek tekintjük azokat a tartalmakat, élményeket, amelyeket a tanácskérő önmagára jellemzőnek elfogad, s melyek én-képének lényeges összetevőit jelentik.

A “realitás” adatok közé soroljuk a tanácskérő helyzetét, szociokulturális hátterét és azokat a támogató kapcsolatait, amelyek a megoldáshoz mozgósítható erőforrásait jelentik.

Fontos megemlíteni, hogy az elemzés során a tanácskérőnek lehetősége van saját elképzeléseit, céljait újra megvizsgálni - tényleges helyzetének tükrében.

**Szintézis**

A tanácsadási folyamat negyedik szintjén az eddig megismert, s lényegesnek minősített adatok, információk felhasználása történik meg a problémadefinícióhoz kapcsolódva.

Ennek keretében a tanácskérőnek önmagáról elfogadott állításait (céljai, munkamódja stb.) használjuk fel a probléma megoldásának hipotetikus megközelítésével.

Az öndefinícióba beépülő információk, az “akceptált” szubjektív tartalma mentén hipotéziseket alakítunk ki, mintegy megelőlegezve a megoldás lehetséges útjait. E felvázolt hipotézisek közül azután a tanácskérő kiválasztja a számára legelfogadhatóbbat, majd ezzel dolgozik tovább. A választott hipotézis megerősítése vagy épp elvetése érdekében a tanácsadó az adott iránynak megfelelően “feladat”-ot is megfogalmaz tanácskérője számára, hogy ezzel is támogassa őt a döntési folyamatban.

**Megállapodás**

Az ötödik szinten a tanácskérő visszajelzést ad arra, hogy az a hipotetikus probléma-megoldási mód, /amelyre az előző szinten tervet dolgoztak ki és a tanácskérő egy kis részét ennek a gyakorlatban is kipróbálta a „feladat” teljesítése által/ elfogadható-e számára. A tanácskérő ezzel a lépéssel döntést hozott, amelyet a tanácsadó elfogadóan tudomásul kell, hogy vegyen, figyelemmel a tanácsadás általános alapelvére, mely a döntés szabadságát és felelősségét a tanácskérőnél tartja meg.

Miután a tanácskérő megfogalmazta saját döntését a probléma lehetséges megoldásáról, következik a tanácsadási folyamat közös értékelése. Ennek keretében megtörténik a tanácsadási folyamat hatásának elemzése, a tanácskérő személyiség jellemzőinek, illetve változásainak feltárása. A megállapodással a tanácsadási folyamat lezárul. (Ezt a külső lapon is megjeleníti a tanácsadó.)[[16]](#footnote-16)

# A mentorálás módszertana[[17]](#footnote-17)

## Bevezetés

A munkahelyi beillesztéssel kapcsolatos hazai és nemzetközi kutatások eredményei azt bizonyítják, hogy a legtöbb új munkavállaló az első egy évben hagyja el munkahelyét, ugyanakkor ez az elvándorlás csökken és a pályakezdők hosszabb távra kötelezik el magukat, ha az új belépő egy megfelelően felépített és nyomon követett beillesztési programban vesz részt, melynek leggyakrabban használt eszköze a formális mentorálás.[[18]](#footnote-18)

Az előbbiekre figyelemmel célunk az, hogy mentori rendszer bevezetésével javítsuk a szállítási ágazat munkaerőpiaci helyzetét, erősítsük a foglalkoztatást. Ehhez persze az is szükséges, hogy a szervezetek képesek legyenek tervezni az utánpótlást, beazonosítani azokat a kulcsmunkaköröket, ahol nagy a fluktuáció vagy nagy a tudásvesztés kockázata.

A tudás létrehozása, megőrzése, megosztása ugyanis a szervezeti versenyképesség központi kérdése, ezek egyik legjobb eszköze pedig a mentorálás.[[19]](#footnote-19)

A szervezeti kultúra mentorált általi megismerésén és elfogadásán túl a jól kialakított és működtetett mentori rendszer hozzájárul a változásokhoz rugalmasan alkalmazkodni képes szervezeti kultúra formálásához is. A mentoring rendszer a mentorok és a mentoráltak szakmai és személyes együttműködésén keresztül támogatja a szervezeten belüli kommunikáció javítását, fejlesztését, elősegíti a tapasztalat- és információcserét, erősíti a csapatszellemet, a kollegialitást. Ezzel pedig vonzóbbá teszi a közszolgálatot a leendő foglalkoztatottak körében. Emellett nagy előnye ennek a rendszernek, hogy az elvándorlás visszaszorításával elősegíti az adott szervezet költséghatékony működését és a megszerzett tudástőkét is a szervezet falain belül tartja.

A mentori rendszer közszolgálaton belüli komplex megvalósítása lehetőséget biztosít arra is, hogy a pályakezdőkön túl a nők, a fogyatékkal élők, a különböző etnikai, kulturális, vallási csoporthoz tartozók integrációját is támogathassuk. Az ilyen típusú mentoring rendszer megfelelően tud igazodni a különböző generációk eltérő igényeihez, sőt, elősegítheti a vezetői utánpótlás biztosítását is. Ezzel megteremtve annak a lehetőségét, hogy a munkaerő akkor és olyan nagyságrendben, összetételben, minőségben álljon egy-egy közszolgálati szervezet rendelkezésére, amikor és amilyenre az adott szervezetnek stratégiai céljaival összhangban szüksége van.

## Mentorálás eredete, alapfogalmak

A menedzsmenttudomány az egyén szervezethez történő alkalmazkodásának, a munkahelyi szocializációnak a kérdéskörében tárgyalja a beillesztést.[[20]](#footnote-20) A szocializáció keretében beszélhetünk munkára való vagy előzetes szocializációról, és a munkavégzés során bekövetkező vagy foglalkozási szocializációról. A munkára való szocializáción mindazokat a magatartásformákat, értékeket és tudást értjük, amelyeket az egyén még a munka világába történő belépése előtt sajátít el iskolai vagy családi környezetben. Ezzel szemben a munkavégzés során végbemenő szocializáció a fiatal felnőtteket érintő, az iskolából a munkába való átmenet során bekövetkező folyamat. A két folyamat nem választható el egymástól, hiszen ezek együttesen eredményezik a szervezeti szocializációt, melynek során a szervezeti értékek, célok ismertté válnak, tisztázódik az egyén szervezetben betöltött helye, szerepe, munkaköri feladatai és az egyén integrálódik a szervezetbe.[[21]](#footnote-21)

A szervezeti szocializáció tehát egy olyan tanulási folyamat, amelyben a pályakezdő - korábbi tapasztalatainak megfelelően - szervezeti értékeket adaptál, és szociális tudást szerez.

A szervezeti szocializáció az egyén oldaláról vizsgálja a folyamatot. Mi viszont a következőkben az egyén foglalkozási szocializációjának részeként, a szervezet nézőpontjából mutatjuk be a munkahelyi beillesztést. Annak érdekében ugyanis, hogy pontosan meg tudjuk határozni a mentorálás fogalmát, lényeges a hozzá kapcsolódó kategóriák (munkahelyi orientáció, beillesztés, integráció) értelmezése is.

### Munkahelyi orientáció

Mielőtt részleteznénk a munkahelyi orientáció jelentését, tisztáznunk kell, hogy bár gyakorta használják ezt a kifejezést a munkahelyi beillesztés szinonimájaként, a két fogalom nem ugyanazt takarja; mind időtartamában, mind tartalmában mást jelent. A beillesztés tágabb kategória, a munkahelyi orientáció tulajdonképpen a beillesztés első lépése.

Az orientáció során a szervezet általános információt, tájékoztatást, útmutatást ad a pályakezdő számára.[[22]](#footnote-22) Ez a legtöbb helyen az emberi erőforrás-gazdálkodással foglalkozó terület feladata, általában az első munkanapokon kerül erre sor (előfordulhat, hogy csak egy­két órát vesz igénybe) és szinte minden munkakör esetében ugyanaz a tartalma. A munkahelyi orientáció keretében megismertetik a pályakezdővel a szervezet stratégiai céljait, a legfontosabb, a szervezet feladatkörével összefüggő jogszabályi előírásokat, illetve belső szervezeti szabályozókat. Információkat adnak a juttatási rendszerről, a szervezeti kultúráról, az öltözködési elvárásokról, a parkolás rendjéről, az irodai eszközök használatáról, az étkezési és higiénés lehetőségekről, illetve bemutatják a munkatársakat is.

Az orientáció három legfontosabb célja tehát:

* a helyi ismeretek megszerzése,
* a munkavégzéssel kapcsolatos elvárások átadása,
* a teljesítmény-elvárások, az ösztönzési és javadalmazási keretek tisztázása.

### Munkahelyi beillesztés

Ahogyan azt korábban említettük, a beillesztés tágabb kategória, mint az orientáció. A vonatkozó szakirodalomban számos definíció létezik a beillesztéssel kapcsolatban. A legtöbben olyan folyamatként értékelik, mely támogatja az új belépő sikeres integrálódását a szervezetbe, és amely az új belépő első munkanapjától az első éves teljesítményének értékeléséig tart.[[23]](#footnote-23) A beillesztés során a legfontosabb feladatok:

* a szervezeti kultúra megismertetése és annak elfogadtatása,
* a munkaköri feladatok ellátáshoz szükséges információ- és tudás átadása,
* a szervezeti networking kiépítésének elősegítése,
* a munkatársi kapcsolatok kialakítása és a csoportba való integráció támogatása.[[24]](#footnote-24)

Ha a szervezetben jól működik a beillesztés, akkor az új munkatársakban hamar kialakul a szervezet iránti elkötelezettség, a szervezeti lojalitás. Ehhez szükséges, hogy érzékeltessük a pályakezdővel, hogy azért őt választottuk, mert jól illeszkedik a szervezetbe, az adott munkakörbe. Ha a pályakezdő - köszönhetően a jól működő beillesztési folyamatnak - jól érzi magát, kialakul benne a komfortérzet, akkor az erősíti mind az egyéni, mind a szervezeti teljesítményt és csökkenti az elvándorlást.

### Munkahelyi integtáció

A munkahelyi integráció a beillesztés egy speciális területe. Az angolszász szakirodalmi értelmezés szerint a munkahelyi integráció a befogadó munkahelyhez kapcsolódik, a változatos, sokszínű munkahelyi légkörbe történő beillesztést jelent.

### Mentotálás

A pályakezdő munkahelyi beillesztését több szereplő is segít(het)i. Segít(het)ik őt a vezetők, az emberi erőforrás-gazdálkodási egység munkatársai, a saját kollégái és a mentor. A beillesztés támogatásának egyik legfontosabb eleme, eszköze tehát a mentorálás.

A szakirodalomban számos definíció létezik a pályakezdők mentorálásának meghatározására. Az egyik legismertebb Rhodes megfogalmazása, mely szerint a szó: „a humán szolgáltatások terén alkalmazott elnevezés, mely egy idősebb, tapasztalt felnőtt és egy nem rokon, fiatalabb személy kapcsolatát jelenti, mely kapcsolatban az idősebb személy folyamatos tanácsadást, útmutatást, bátorítást ad a fiatalabb számára, alkalmassága, kompetenciája és személyiségfejlődése növekedése érdekében.’[[25]](#footnote-25)

Kram - sok más szerző értelmezéséhez hasonlóan - a mentorálást olyan tevékenységnek tekintette, amelybe beletartozik a tanítás, a pártfogás, a támogatás, amelyet egy magas szintű vezető nyújt a mentoráltjai számára.[[26]](#footnote-26)

Természetesen még számos definíciót idézhetnénk, de fontosabbnak tartjuk azt, hogy a mentorálásra vonatkozó szakirodalmi értelmezések közös elemeit foglaljuk össze:

* a mentorálás egyfajta támogatás, melyben párhuzamosan valósul meg a karrierfejlesztés és a pszichológiai segítségnyújtás, a személyiségfejlesztés,
* a hangsúly a gondoskodáson, a nevelésen és a tudás átadásán van,
* a mentor és a mentorált kapcsolata inkább személyes, bizalomra épülő, kölcsönös elköteleződéssel jár,
* kölcsönös előnyöket jelent mindkét fél számára,
* kapcsolatukban a mentor egy adott szakterületen tapasztaltabb vagy nagyobb életbölcsességgel rendelkezik.

### A mentotálás eredete

A mentorálás gyakorlata hosszú múltra tekint vissza. Az első írásos emlékek a mentorokról és mentoráltakról már több ezer évesek. A legtöbb angol nyelvű, a témában írt irodalom szerint a mentor szó Homérosz Odüsszeiájának egyik szereplőjétől, Mentortól ered. Odüsszeusz a trójai háborúba indulva, gyermekét, Telemakhoszt barátjának, Mentornak a pártfogására bízta. A történet szerint a későbbiekben Mentor alakját egyébként Pallas Athéné istennő is magára ölti, hogy az apai útmutatás nélkül maradt ifjú útját egyengesse.[[27]](#footnote-27)

A homéroszi történet a mentor három fő szerepét jeleníti meg:

* A mentor, mint oktató, tanító, aki a legfontosabb ismereteket, így a retorikát, a logikát, a történelmet, a matematikát oktatja az ifjú számára.
* A mentor a mentoráltat bölcseletre tanítja.
* A mentor és a mentorált kapcsolata alapvetően a pártfogásról, a gondoskodásról és a nevelésről szó, így odüsszeusz is elvárja mentortól, hogy a fiával szülő-gyermek viszonyban legyen, segítse személyiségfejlődését.[[28]](#footnote-28)

Fentieket figyelembe véve tehát a mentor szó egy pártfogó, tanító személyt jelent, aki bölcsességével és tudásával támogatja pártfogoltját a tudás megszerzésében.[[29]](#footnote-29)

## Mentorálás munkahelyi környezetben - mentoring programok

Sokféle szervezet és szervezeti gyakorlat keretében működhet a mentorálás. Az angolszász „mentoring” kifejezés a mentorálás egy jól behatárolható típusára, a munkahelyi mentorálásra vonatkozik, melynek általános ismérvei a következők:

* formális, azaz szervezett keretek közt valósul meg;
* szervezethez kötött;
* határozott idejű;
* célcsoportját a szervezet munkatársai képezik;
* szakmai fejlesztésre irányul.[[30]](#footnote-30)

A munkahelyi mentorálás formális kereteit a mentoring programok képezik, melyek projektjelleggel működnek, azaz, meghatározott résztvevőkkel, céllal és időtartamban kerülnek megvalósításra. A programok közös ismérve, hogy többnyire írott formában jelennek meg és jól elhatárolhatóak bennük az elvárások és a felelősségi körök, a mentor és a mentorált jogai és kötelezettségei, valamint a program szervezeti és időbeli keretei.

A munkáltatók eltérő jellegéből adódóan sokféle mentoring programmal találkozhatunk. A számtalan munkahelyi mentoring program alapvetően az alábbi három célkitűzés egyikére irányul[[31]](#footnote-31):

* karriertámogatás;
* ismeretek átadása (elsősorban szakmai ismereteké. a hatékony feladatvégzés érdekében);
* szervezeti beilleszkedés segítése.

Mivel a módszertan a közszolgálatba újonnan belépők mentorálására fókuszál, a munkahelyi mentorálás gyakorlatában a mentoring programok első számú feladata a szervezeti beilleszkedés segítése. Nagyon fontos a szállítási ágazatra jellemző kulturális értékek intézményi jegyek (szervezeti szokások), viselkedési és megnyilvánulási módok (példamutatás) megismertetése, a munkatársi kapcsolatok építésének támogatása, hiszen a mentoráltnak meg kell értenie, hogyan működik a szervezet, ahhoz, hogy hatékony munkaerő legyen.

### A leggyakrabban alkalmazott mentoring programtípusok

A mentorálás informális, azaz természetes, illetve formális, szervezett keretek között történhet. Informális mentorálás egy fiatal és egy felnőtt (nem szülő) között spontán módon alakul ki. Kapcsolatuk a személyiségfejlődés pozitív irányú befolyásolását teszi lehetővé. A formális mentoráláson belül a következő formák különböztethetők meg[[32]](#footnote-32):

* tradicionális mentorálás;
* kortárs mentorálás;
* csoportos mentorálás;
* e-mentorálás.

#### Tradicionális mentoring

A klasszikus mentorálás során egy tapasztaltabb, idősebb, szakmailag nagy tudású mentor osztja meg az ismereteit, a tudását, a tapasztalatát egy kevésbé jártas, fiatalabb kollégával. akinek nemcsak oktatója, de tanítója és pártfogója is egyben a mentor.

A tradicionális mentorálás előnyei:

* Szemtől szembeni, közvetlen és intenzív kapcsolatot tesz lehetővé. Ezáltal erősíti a bizalom kialakulását.
* Mivel egy mentor és egy mentorált vesz részt benne, sokkal inkább egyénre szabott, célzott (a mentor figyelemmel tud lenni a mentorált egyéni szakmai fejlődési szintjére, az egyéni kompetenciákra).
* Egy idősebb, több élet- és szakmai tapasztalattal rendelkező mentor nagyobb tekintéllyel rendelkezik, hitelesebb példa lehet.
* A mentor életkorából és gyakorlati tapasztalatából adódóan széles kapcsolati hálóval bír, mely a mentorált kapcsolatrendszerét is segítheti.
* A mentorok olyan meglátásokat, tanácsokat vagy javaslatokat adhatnak, amiket a fiatalok lehet, hogy figyelmen kívül hagynának. Ha azok egy korban hozzájuk közelebb állótól származnának.

A tradicionális mentorálás veszélyei:

* A generációs és szakmai szakadékból konfliktusok keletkezhetnek. Esetleg a mentorált alárendeltnek érezheti magát.
* Ha nem megfelelő a kiválasztás és nem alkalmas a feladatra a mentor, akkor a mentorált beillesztése nem jár sikerrel.
* Ezek a tapasztalt kollégák a kulcsemberek egy-egy szervezeti egységben, mentori feladataik többletterhelést okoznak nekik.
* Más jelentős szakmai feladataikból adódóan időhiányba kerülhetnek. Nem tudnak olyan intenzív kapcsolatot tartani a mentorálttal. Nem tudnak kellőképpen odafigyelni rá.

#### Kortárs mentoring (peer-mentoring)

A mentoring programok résztvevőinek életkor szerinti csoportosításában speciális esetnek számít a peer-mentoring. mely tartalmát tekintve „kortársmentorálás”-nak fordítható. A módszer lényege, hogy mentor és mentorált közel azonos életkori csoportból kerül kiválasztásra.[[33]](#footnote-33)

A kortárs mentorálás előnyei:

* Kiküszöbölhető a felek közti generációs és szakmai szakadékból eredő konfliktus.
* Közel azonos életszakaszban vannak, ez hozzájárul a mentorálás alapját adó bizalmi kapcsolat gyorsabb kifejlődéséhez.
* A mentorált kisebb eséllyel érzi magát alárendelt helyzetben, ezért nyitottá válik, könnyebben alakul ki nála a kezdeményezőképesség.
* A mentor kevésbé hajlamos felvenni az oktató szerepét, ezért a tudásátadás is fesztelenebb keretek közt fog zajlani.
* A felek kölcsönös megértése kerül előtérbe.

A kortárs mentorálás nehézségei:

* Ha nem megfelelő a kiválasztás és nem alkalmas a feladatra a mentor, akkor a mentorált beillesztése nem járhat sikerrel.
* Korából, szervezetben eltöltött gyakorlatából kiindulva nem biztos, hogy megfelelően kiépített kapcsolati hálóval rendelkezik a mentor.
* Ha a mentor nem rendelkezik az ő speciális helyzetéhez kapcsolódó adekvát tapasztalatokkal, ez alapjaiban rendítheti meg a mentori kapcsolat sikerességét, hiszen éppen a kritikus hozzáadott érték nem lesz jelen a folyamatban.
* Ha túlzottan fesztelen a keret, bizalmi a légkör, elveszhet a mentori szerep (tanító, oktató, nevelő, pártfogó, példa), esetleg felcserélődhetnek a szerepek.

#### Csoportos mentoring (team-mentoring)

A team-mentoring lényege, hogy adott programon belül egy mentor több mentorált mentorálását látja el párhuzamosan. A megoldás mögött elsősorban szervezési és koordinációs, másodsorban költséghatékonysági tényezők állnak.[[34]](#footnote-34)

A csoportos mentorálás előnyei:

* egyszerűbbé teszi a programszervezést, ami érinti a kiválasztást, a képzést, valamint a kapcsolattartást is.
* hatékonysági szempontból akkor van jelentősége, ha több a pályakezdő, akinek mentorra lenne szüksége, mint a feladatra alkalmas mentor, vagy a mentorok anyagi juttatásban részesülnek.
* a mentoráltak nem csupán a mentorral, de a csoporttársaikkal kialakított kapcsolatból is előnyt kovácsolnak.
* a csoportban létrejövő érzelmi kapcsolatok következtében esély nyílik, hogy a pályakezdők kötődési potenciálja változzon.
* a csoportos mentorálás különösen hasznos lehet a társas folyamatokban, és a csoport biztonságos környezetet teremt, növeli az intimitás, a kommunikáció és a bizalom szintjét.[[35]](#footnote-35)

A csoportos mentorálás veszélyei:

* Amennyiben nem jól sikerül a mentor kiválasztása, az nem csak egy, hanem egyszerre több mentorált számára okoz hátrányt.
* A négyszemközti mentori kapcsolatban a mentorok és a mentoráltak sokkal inkább közelinek érezhetik egymást, mint a csoportos mentorálásnál.
* A csoporttagok szakértelme, hozzáértése erősen különbözhet, ezért a mentor óhatatlanul abba a hibába eshet, hogy egyeseket előnyben részesít a többiekkel szemben, eközben a másik oldalon a mentorált úgy érezheti, hogy a közös tanulási folyamat kevésbé személyre szabott.
* A csoport homogén jellege és a választott módszer is erősen befolyásolja a csoportos mentorálás hatékonyságát.
* A csoportösszetétel esetében kiemelendő, hogy minél sokszínűbb a csoport, annál nehezebb a mentor-mentorált csoport közötti összhang és bizalom megteremtése, amely fokozottan fókuszba helyezi a mentor személyiségének érettségét és szakmai képzettségét.[[36]](#footnote-36)

#### E-mentoring

A mentorálás egyik leggyorsabban terjedő formája az e-mentorálás, amit távmentorálásnak, telementorálásnak, online mentorálásnak és virtuális mentorálásnak is szoktak nevezni.[[37]](#footnote-37) Lényege, hogy a mentor és mentorált közti tudásátadás nem személyes találkozás formájában valósul meg, hanem az internet különböző csatornáin keresztül. Klasszikus esetben ez az e-mailt jelentheti, de az utóbbi években a lehetőségek tárháza ugrásszerűen bővült, többek közt a chat, a video telefonálás, valamint a közösségi hálózatok elterjedésével.[[38]](#footnote-38)

Az e-mentoringban rejlő lehetőségek:

* Nem ismer földrajzi határokat.
* Kutatások kimutatták, hogy az online tanulási fórum erősíti az önálló tanulást, és nagyobb szabadságot, rugalmasságot ad.
* Kiküszöböli az időegyeztetés problémáját, mivel bármikor lehet e-mailt küldeni és olvasni.
* Kevés szabadidővel rendelkező mentorok is be tudnak kapcsolódni.
* A kommunikáció teljes anyaga archiválódik, ami a mentorált és a mentoráló kapcsolat értékeléséhez komoly adatokat szolgáltat.
* Az információ jól nyomon követhető.
* Azonnali lehetőséget kínál a világhálón fellelhető bármilyen tudáshoz való hozzáféréshez.
* Egy folyamatban lévő szemtől szemben mentoráló kapcsolat kiegészítése is lehet.

Az e-mentoring veszélyei:

* magától értendő, hogy vannak olyan területek, ahol nem lehet e-mentorálással segíteni.
* kevésbé tud a hagyományos mentorálásra oly jellemző személyes. bizalmi kapcsolat, barátság kialakulni.
* ez e-mailes szövegek könnyebben félreérthetőek. mivel nem támasztják alá nonverbális kommunikációs elemek.

## A mentorálás módszertana

### A mentor szerepe

A felső vezetők, illetve a HR vezetők elköteleződése és támogatása nélkül egy mentori program bevezetése nehezen elképzelhető. A vezetőknek tehát elsődleges szerepe van a rendszer szervezeti szintű kiépítésében, ugyanakkor a program gyakorlati megvalósulásának sikere alapvetően nem rajtuk, hanem a fejlesztésben résztvevő mentorok személyiségén, motivációján, elkötelezettségén és felkészültségén múlik, hiszen a mentoráltak velük lesznek napi kapcsolatban, tőlük kapják majd a visszajelzéseket és az ő munkájuk nyomán fogják értékelni a program eredményességét. Éppen ezért nagyon nagy jelentősége van annak, hogy kik és hogyan töltik be a mentori szerepet. Ennek megfelelően jelen alfejezetben részletesen foglalkozunk:

* a mentorok szerepeivel;
* a mentori feladatok ellátásához szükséges kompetenciákkal;
* a mentorok toborzásával, illetve kiválasztásával;
* a mentorok felkészítésével, valamint továbbképzésével, gyakorlati támogatásával.

A programban résztvevő mentorok elsődleges szerepei ennek megfelelően a következők:

* fejlesztő szerep;
* értékelő szerep;
* integráló szerep.

Ezeket egészítik ki a program sikeres lebonyolításhoz szükséges további mentori szerepek úgy, mint:

* koordináló szerep;
* adminisztrációs szerep;
* karriertámogató szerep.

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

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

*Értékelő szerep*: A mentorok fejlesztő szerepéhez szorosan - mondhatni elválaszthatatlanul - hozzátartozik értékelő szerepük is. A mentoroknak fejlesztő tevékenysége, tudásközvetítése ugyanis keveset ér, ha mindez nem kapcsolódik össze a mentoráltak fejlődésének rendszeres, hiteles és objektív értékelésével. Az értékelés azért fontos, mert egyértelművé teszi a mentoráltak számára is a fejlesztés eredményeit, az előzetes elvárások teljesülését vagy éppen az esetleges kudarcok okait, a saját tapasztalatok összevetését a mentor meglátásaival, és megmutatja a továbblépés lehetőségeit. A mentor akkor tölti be sikeresen az értékelő szerepet, ha rendszeresen nyújt a mentoráltnak formális és informális, szóbeli és írásbeli, szöveges és számszerű visszacsatolást. Összegezve tehát a mentor feladatai az értékelő szerepben a következők:

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

*Integráló szerep*: A pályakezdők szakmai jellegű fejlesztésén túl a mentori program másik fontos célkitűzése a pályakezdők munkahelyi beilleszkedésének támogatása, illetve a mentoráltak szociális kompetenciáinak erősítése. Ennek megfelelően a fejlesztői és értékelő szerep mellett a mentoroknak egyfajta integráló szerepet is be kell tölteniük, vagyis támogatniuk kell a mentoráltakat a szervezet megismerésében és a szervezeti kultúra internalizálásában, segíteniük kell a mentoráltakat a munkacsoport más tagjaival való pozitív kapcsolat kialakításában, közvetíteniük kell a közszolgálat értékeit a mentoráltak felé. Az integráló szerepből adódóan a mentorok feladatai az alábbiak:

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

*Koordináló szerep*: Erre azért van szükség, mert optimális esetben a mentorok nem egyedül gondoskodnak a mentoráltról. A mentorált beillesztésével és fejlesztésével ugyanis kisebb-nagyobb mértékben, de a közvetlen vezetőnek, a szervezet HR szakértőjének, a munkacsoportnak és a munkáltatói jogkört betöltő felsővezetőnek is foglalkoznia kell. A mentor koordináló szerepének pedig az a célja, hogy a mentor megfelelő mennyiségű és minőségű információt biztosítson az összes többi érintettnek a mentorálttal kapcsolatos tevékenységük ellátásához. Ennek megfelelően a mentor legfontosabb feladatai a koordináló szerepben:

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

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

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

A második lényeges szempont, hogy a mentori folyamat adminisztrációjának egyszerűnek, gyorsnak és könnyen kezelhetőnek kell lennie. A feleslegesen felduzzasztott bürokratikus terhek ronthatják a mentorok belső motivációját. Ezért a mentori rendszer kidolgozása során olyan dokumentumsablonokat kell létre hozni, amelyek segítségével a mentorok viszonylag gyorsan, kevés energia befektetéssel tudják elvégezni a szükséges adminisztrációt.

A mentoroknak az adminisztratív szerepben a következő feladatokat kell ellátniuk:

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

*Karriertámogató szerep*: A mentori program legfontosabb átfogó célja. a pályakezdők nagyobb arányú megtartása a szervezetekben valamint a hosszú távú karrierépítés tudatos támogatása. Karriertámogató szerepében a mentor segít a mentoráltnak felkészülni egy olyan - magas karrierértékkel bíró, jellemzően vezetői vagy kiemelt szakértői - munkakör betöltésére, amelynek elérése a mentorált számára kihívást, motivációt és fejlődést jelent. A karriertámogató szerepben a mentor legfontosabb feladatai a következők:

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

### A mentorálási folyamat szakaszai

A mentorálási folyamat három szakaszból áll: bizalomépítés, fejlesztés és lezárás. A nemzetközi példák általában 6-12 hónapos mentorálási folyamatot javasolnak, de előfordulhatnak ennél rövidebb, vagy hosszabb (akár 2 éves) mentorálási időszakok is. Az alapelv azonban az, hogy a mentorálási folyamatnak elég hosszúnak kell lennie ahhoz, hogy egy személyes, bizalmi mentor-mentorált kapcsolat kialakuljon (ezért fontos a minimális időszak meghatározása) és le kell záródnia ott a folyamatnak, ahol már a kapcsolat barátivá, vagy megszokássá válik.

#### A mentorálási folyamat első szakasza, a bizalomépítés

A mentorálási folyamat ezen szakaszának célja az ismerkedés, a bizalom kiépítése és a mentorálási folyamattal kapcsolatos elvárások tisztázása. Meg kell születnie a közös megállapodásnak a kapcsolattartás gyakoriságában és módjában (figyelembe véve a szakmai megvalósító szervezet által meghatározott minimális elvárásokat), valamint a mentorálás során alkalmazott közös munkamódszer egyéb elemeiben.

A nemzetközi jógyakorlatokban általánosan jellemző kapcsolattartási feltételek és munkamódszer fő jellemzői:

* Havonta általában minimálisan egy, ideális esetben két alkalommal történő találkozás.
* A mentorálási alkalmak átlagos időtartama minimálisan 1 óra, de akár 3-4 óra is lehet.
* A kapcsolat formája ideális esetben személyes, négyszemközti (a mentornál vagy a mentoráltnál, vagy egy megbeszélésre alkalmas külső helyszínen), de indokolt esetben elképzelhető a Skype-on, vagy más online kommunikációs felületen történő megbeszélés. Ebben a szakaszban sem a telefonbeszélgetés sem az email váltás viszont semmiképpen nem tekinthető mentorálási alkalomnak, mivel a bizalmi kapcsolat megteremtése a minél szélesebb körű kommunikációs benyomások kialakulására épül.
* A mentorálási alkalmak során sok saját dokumentum, internetes tartalmi hivatkozás kerülhet szóba, amelyek kicserélésére és a másik féllel történő megosztására a projekt résztvevői számára kialakított zárt, online tudásbázis azon munkaterületét használhatják a párok, amelyhez csak ők ketten rendelkeznek hozzáféréssel. Ezen a csatornán keresztül rendkívüli mértékben csökkenthető a zavaró, redundáns és felesleges email-ek száma, amely főleg az amúgy is elfoglalt mentor számára jelenthet komoly veszélyt.

Ezen első szakasz fokozottan igényli a személyes találkozást, jellemzően 2-3 alkalom szükséges ahhoz, hogy a kialakítható legyen az elvárt bizalmi szint, és mindkét fél által megnyugtatóan rögzíthetőek legyenek a mentorálási folyamat paraméterei és belső szabályai. A találkozók témakörei a bizalom kiépítésének szakaszában:

* Az együttműködési szabályok közös kialakítása és rögzítése.
* A mentorált személyes kompetenciáinak és hátterének feltérképezése.
* Megállapodás az ellenőrzés és értékelés folyamatában és eszközeiben, azaz mit és mikor fognak ellenőrizni a folyamat során, valamint milyen szempontok alapján fognak értékelni.
* A mentorált stratégiai és üzleti tervének közös áttekintése.
* A mentorált fő fejlesztési irányainak meghatározása és rögzítése a mentorált Egyéni Fejlesztési Tervében.
* A várhatóan szükséges tanácsadási és képzési területek listájának összeállítása.

Minden egyes szakasz befejezésével lehetősége van mindkét félnek, hogy a mentorálási folyamat megszüntetését kérje, ha ezt feltétlenül indokoltnak és szükségesnek tartják. Ezt nevezzük a továbbiakban "Egérútnak", amelyhez minden mentornak és mentoráltnak éppúgy joga van, mint a szabad választáshoz. A bizalomépítési fázis végére egyértelműen kiderül, hogy a mentor és a mentorált tud-e és akar-e együtt dolgozni, vagy sem. Amennyiben bármelyikükben kétely fogalmazódik meg, úgy ezt azonnal jeleznie kell. A szakszerű segítség sok esetben képes megoldani ezen problémákat a nem kellően rögzített együttműködési feltételek átbeszélésével és a kialakult kommunikációs gátak feloldásával. Néhány esetben azonban nincs értelme a mentorálási folyamat folytatásának, mert a nem megfelelő pár kialakulása miatt a mentor nem lesz képes valódi és használható támogatást nyújtani, a mentorált pedig nem lesz képes az általa elképzelt fejlődés elérésére.

A bizalomépítési szakasz akkor zárul le, ha a felek úgy látják, hogy minden alap rendelkezésre áll a tényleges fejlesztési folyamat megkezdéséhez. A fejlesztési szakasz megkezdése előtt a szakmai megvalósító szervezetnek is vissza kell igazolnia a mentor, illetve a mentorált felé azt, hogy a bizalomépítési szakaszban rögzített tartalmi és formai szempontból megfelelnek, és a mentorált Egyéni Fejlesztési Terve tartalmazza azokat az általános célkitűzéseket és fő fejlesztési irányokat, amelyek alapján a konkrét fejlesztés megkezdhető.

#### A mentorálási folyamat második szakasza, a fejlesztés

A szakasz célja a mentorált konkrét fejlesztésének megvalósítása a közösen meghatározott célkitűzések és fejlesztési terv alapján. A mentorálási alkalmak során a mentornak rendszeresen értékelnie kell a mentorált által addig elért eredményeket, folyamatosá kell tekinteniük közösen a további fejlődés lépéseit és a mentorált előtt álló kihívásokat, dilemmákat és akadályokat. A mentor feladata, hogy visszacsatolást adjon a mentoráltnak és tényszerűen értékelje a fejlődését.

Ebben a szakaszban a kapcsolattartás gyakorisága és módja a felek közötti megállapodás, valamint az adott szakmai megvalósító szervezet minimális elvárásaiban rögzítettek szerint történik, alapvetően ugyanazon alapelvek mentén, mint az első bizalom építést segítő fázisban, hozzátéve, hogy a fejlesztési szakaszban indokolt esetben mentorálási alkalomnak számíthat a telefonos megbeszélés is. Ez a szakasz a teljes mentorálási folyamat nagy részét lefedi.

Ebben a szakaszban van lehetőség arra, hogy a kialakított Egyéni Fejlesztési Terv alapján, a mentor jóváhagyásával a mentorált konkrét tanácsadási és képzési szolgáltatásokat igényeljen a szakmai megvalósító szervezettől a rendelkezésre álló kínálatból. Erre egy olyan online workflow felület áll rendelkezésére a mentoráltaknak és mentoroknak, ahol ez az igénylési, jóváhagyási, jelentkezési és visszaigazolási folyamat hatékonyan és egyszerűen szervezhető.

A mentorálási folyamat fejlesztési szakaszában legalább egy alkalommal egy páros szupervíziónak is meg kell történnie a Mentor Supervisor (a mentorprogramért felelős szemény) által. Ezen a találkozón a mentor-mentorált pár és a Mentor Supervisor közösen áttekintik a folyamat addigi és tervezett következő lépéseit, értékelik a közös munka eredményességét, melynek alapján a Mentor Supervisor részéről egy fejlesztő célú visszajelzést, értékelést kapnak.

A mentorálási alkalmak során, szükséges folyamatosan figyelemmel kísérni és figyelembe venni az alábbi, változást eredményező indikátorokat, valamint ennek megfelelően módosítani a mentorált által kitűzött fejlesztési célokat és tervet.

* a mentorált fejlődésének eredményeit az eltelt időszak tekintetében,
* a felismert és beazonosított korrekciós igényeket a mentorált céljaiban, üzleti tervében,
* a Vállalkozói Mentorprogram által kínált tanácsadási és képzési lehetőségek változásait.

#### A mentorálási folyamat harmadik szakasza, a lezárás

A mentorálási folyamat lezárása az alábbiak okán történhet:

* A szakmai megvalósító szervezet által meghatározott mentorálási időtartam lejáratával.
* A folyamatnak a mentor által kezdeményezett lezárásával. (Egérút).
* A folyamatnak a mentorált által kezdeményezett lezárásával. (Egérút).
* A folyamatnak a szakmai megvalósító szervezet által kezdeményezett lezárásával (valamelyik fél kizárásával etikátlan magatartása miatt).

Alapesetben, a tervezett mentorálási időtartam lejáratakor a teljes körű értékelés megtörténik, a további három alternatíva esetben csak részleges lehet az értékelés, hiszen a folyamat megszakadt, és itt is törekedni kell a szakmai megvalósító szervezetnek arra, hogy mindkét féltől begyűjtse azon értékeléseket és visszacsatolásokat, amelyek segíthetik egyrészt a mentor és a mentorált fejlődését.

Ennek a szakasznak célja a mentorálási folyamat lezárása, és az ellenőrzés és értékelés lebonyolítása. Az értékelés a személyes eredmények mellett a teljes mentorálási folyamatnak az értékelésére ki kell terjednie. A szakasz jellemzően egy vagy két, alaposan előkészített, hosszabb személyes találkozás alkalmával zajlik le.

Az első találkozó előtt a mentor és a mentorált felkészülnek a saját és a másik fél teljesítményének és fejlődésének, valamint a teljes mentorálási folyamatnak az értékelésére. Ebben a szakaszban történik meg a mentoráltak elért fejlődésének "kimeneti mérése" a szakmai megvalósító szervezetek által, amely a teljes mentorálási folyamat legfontosabb mérési pontja és indikátora. A kimeneti mérés során a mentoráltnak ki kell töltenie az aktuális értékekkel a belépésekor feltöltött adattáblázatot, és meg kell adnia azokat a magyarázatokat, indokokat, megjegyzéseket, amelyek a fejlődését mutató adatsort értelmezhetővé teszik.

A jellemző tapasztalatok szerint a mentorálási folyamat nem záródik le teljesen az utolsó hivatalos mentorálási alkalommal. A mentor nagyon sok esetben még a továbbiakban is figyelemmel követi és kötetlen formában támogatja a mentorálját, és törekszik arra, hogy fenntartsa a lendületét az önfejlesztésben, a tanulásban, ösztönözve őt a céljai elérésére a vállalkozása sikere érdekében.

# Mellékletek

## 1. melléklet: E-learning tananyag elégedettségi kérdőív

**Tisztelt Résztvevőnk!**

Reméljük, jól érezte magát, és sok hasznos információval gazdagodott az online tananyag elsajátítása során. Kérjük, visszajelzésével segítsen bennünket a tananyag továbbfejlesztésében. Értékelje a továbbképzéssel kapcsolatos tapasztalatait. Kérjük, az online tananyag egészére vonatkozóan adjon választ! Jelezze elégedettségét az űrlapon.  
  
A kérdésre adandó válasz esetében a számok emelkedő sorrendje az elégedettség mértékének növekedését jelzi. (1-egyáltalán nem; 5-teljesen mértékben).

Kérjük, jelölje, hogy az alábbi állításokkal mennyire ért egyet!

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Értékelési szempont** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **A tananyag elméleti része érthető volt a számomra.** |  |  |  |  |  |
| **A tananyag gyakorlati példái közel álltak a saját életemben megélt helyzetekhez.** |  |  |  |  |  |
| **A videós magyarázatok segítették a tananyag megértését.** |  |  |  |  |  |
| **A tananyag felépítése logikus volt a számomra.** |  |  |  |  |  |
| **A tananyag megfelelt az elvárásaimnak.** |  |  |  |  |  |
| **A gyakorló feladatok segítették a tananyag megértését.** |  |  |  |  |  |
| **Az online felület könnyen kezelhető volt a számomra.** |  |  |  |  |  |
| **Nem jelentett nehézséget az online menürendszer kezelése.** |  |  |  |  |  |
| **Az elsajátított tanyagot hasznosnak vélem a munkám mindennapi elvégzéséhez.** |  |  |  |  |  |
| **A tesztfeladatok könnyen teljesíthetők voltak a számomra.** |  |  |  |  |  |
| **Összességében elégedett vagyok az elsajátított tananyaggal.** |  |  |  |  |  |
| **Összességében elégedett vagyok a tananyag hozzáférését biztosító felület kezelhetőségével.** |  |  |  |  |  |
| **Egyéb észrevétel és visszajelzés:** | | | | | |

## 2. melléklet. Tanácsadással kapcsolatos elégedettségi kérdőív

**Visszajelzés**

1. **Összességében milyen mértékben vagyok elégedett a tanácsadás folyamatával?**

1 2 3 4 5

egyáltalán nem teljes mértékben igen

1. **Mennyire sikerült a problémamegoldásra koncentrálni az általam fölvetett témában, ahelyett, hogy a probléma elemzésével töltöttük volna az időt?**

1 2 3 4 5

egyáltalán nem teljes mértékben igen

1. **Mennyire fejlődött az szakmai felkészültségem, önismeretem a tanácsadótól kapott visszajelzések révén: mennyire látom pontosan a tanácsadás témájával kapcsolatos személyes erősségeimet és fejlesztendő területeimet?**

1 2 3 4 5

egyáltalán nem teljes mértékben igen

1. **Mennyire tudott inspirálni a tanácsadó arra, hogy új megoldásokat találjak a célom elérése érdekében?**

1 2 3 4 5

egyáltalán nem teljes mértékben igen

1. **Mennyire éreztem azt, hogy a tanácsadó figyel rám, meghallgatja és pontosan érti azt, amiről beszélek?**

1 2 3 4 5

egyáltalán nem teljes mértékben igen

1. **Mennyire próbálta a tanácsadó rám erőltetni a saját véleményét, javaslatait és értékrendjét a beszélgetések során?**

1 2 3 4 5

egyáltalán nem teljes mértékben igen

1. **Mennyire volt támogató, bátorító, beszédre ösztönző a tanácsadó a beszélgetés során?**

1 2 3 4 5

egyáltalán nem teljes mértékben igen

## 3. melléklet: Mentorprogram – igényfelmérő kérdőív

**Tisztelt Kollégánk!**

A munkahelyi beilleszkedés, a munkahelyi folyamatok támogatása érdekében mentorrendszer kialakítását tervezzük. Kérjük, visszajelzésével segítsen bennünket a mentorrendszer kidolgozásában, melynek célja a friss munkavállalóink támogatása.

A kérdésre adandó válasz esetében a számok emelkedő sorrendje az elégedettség mértékének növekedését jelzi. (1-egyáltalán nem; 5-teljesen mértékben).

Kérjük, jelölje, hogy az alábbi állításokkal mennyire ért egyet!

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Állítások** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Nagy segítséget jelenthet egy támogató mentor a munkahelyi beilleszkedésben.** |  |  |  |  |  |
| **Fontos, hogy a mentorom közvetlen kollégám legyen.** |  |  |  |  |  |
| **Fontos, hogy a mentorom velem azonos szakterületen dolgozzon.** |  |  |  |  |  |
| **Egy mentornál előny a sokéves szakmai tapasztalat.** |  |  |  |  |  |
| **A mentor nyitott és elfogadó hozzáállása elengedhetetlen a megfelelő kapcsolat kialakításához.** |  |  |  |  |  |
| **A folyamatos visszajelzések segítik a munkafolyamat elsajátítását, a fejlődést.** |  |  |  |  |  |
| **Egy mentor képes támogatni az új és a régi kollégák közötti kapcsolatok kialakulását, elmélyítését.** |  |  |  |  |  |
| **Támogató személy nélkül nehezebben tudnék beilleszkedni egy új munkahelyre.** |  |  |  |  |  |
| **A mentor a rendszer ismeretével és a kapcsolati tőkéjével támogatja a beilleszkedést.** |  |  |  |  |  |
| **Fontosnak tartom, hogy egy átgondolt mentorrendszer működjön a szervezetemben, amely segíti a kollégák szakmai előmenetelét.** |  |  |  |  |  |
| **Ön szerint miben tud segíteni egy szakmai mentor?** | | | | | |

1. KOVÁCS Ilma: *Az elektronikus tanulásról a 21. század első éveiben* 11. old. Budapest: Magánkiadás, 2011. (<http://mek.oszk.hu/09100/09190/09190.pdf>) [Letöltés ideje: 2020.01.20. 16:12] [↑](#footnote-ref-1)
2. KOMENCZI Bertalan: Az Európai Bizottság memoranduma az egész életre kiterjedő tanulásról. In: *Új Pedagógiai Szemle*. 2001. 6. sz. 122–132. (<http://epa.oszk.hu/00000/00035/00050/2001-06-eu-Komenczi-Europai.html>) [Letöltés ideje: 2020.02.07. 22:38] [↑](#footnote-ref-2)
3. ZACHÁR László: A korszerű képzés és képzettség jellemzői és rendszerei. In: BENEDEK András, KOLTAI Dénes, SZEKERES Tamás, VASS László (szerk.): *HEFOP 3.5.1 A felnőttképzés módszertani kérdései*. Budapest, Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, 2008. 19-65. o. [↑](#footnote-ref-3)
4. KADOCSA László: Az atipikus tanulási formák elterjedésének lehetőségei és korlátai. In: (Alkotószerkesztők: Dr. BENEDEK András, Dr. KOLTAI Dénes, Dr. SZEKERES Tamás, Dr. VASS László) *HEFOP 3.5.1 A felnőttképzés módszertani kérdései*. Budapest, Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, 2008. 189-214.o. [↑](#footnote-ref-4)
5. FORGÓ Sándor – HAUSER Zoltán – KIS TÓTH Lajos: Tanulás tér- és időkorlátok nélkül, In: *Iskolakultúra*. 2004/12. 124-139.o. [elektronikus folyóirat] <http://epa.oszk.hu/00000/00011/00088/pdf/iskolakultura_EPA00011_2004_12_123-139.pdf>

   [Letöltés ideje: 2019.12.13.] [↑](#footnote-ref-5)
6. KOVÁCS Ilma: *Az elektronikus tanulásról a 21. század első éveiben*. Budapest: Magánkiadás, 2011 [↑](#footnote-ref-6)
7. A Moodle közösségi weboldala: https://docs.moodle.org/30/en/Main\_page [↑](#footnote-ref-7)
8. HORVÁTH Jenő: Vállalati képzések. In: Dr. HUTTER Ottó, Dr. MAGYAR Gábor, Dr. MLINARICS József (szerk.): *E-learning 2005* Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 2005. 131-138.o. [↑](#footnote-ref-8)
9. GEIST Éva, KASZAI Pál, NAGY Zoltán: Az e-learning. In: Dr. HUTTER Ottó, Dr. MAGYAR Gábor, Dr. MLINARICS József (szerk.): *E-learning 2005* Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 2005. 13-35.o. [↑](#footnote-ref-9)
10. CSERNÉ ADERMANN Gizella: Digitális bennszülöttek és digitális bevándorlók a felsőoktatásban – andragógusok. In: FODORNÉ TÓTH Krisztina. NÉMETH Balázs (szerk.): *A felnőttek tanulását érintő változó szakmai és szakpolitikai felfogások a társadalmi, gazdasági és kulturális kontextusok terében.* Pécs: Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar, 2014. 10-19. o. http://mek.oszk.hu/13300/13318/13318.pdf [Letöltés ideje: 2020.01.03, 22:57] [↑](#footnote-ref-10)
11. SCORM Overview: <https://scorm.com/scorm-explained/business-of-scorm/scorm-versions/> [↑](#footnote-ref-11)
12. A fejezet Budavári-Takács Ildikó (2011) A tanácsadási módszerek c. tankönyvének gondolatmenetét követi. Budavári-Takács Ildikó (2011): A tanácsadási módszerek. Szent István Egyetem. [↑](#footnote-ref-12)
13. Tokár-Szadai Ágnes és Dr. Szegedi Krisztina Vállalati tanácsadás című könyve alapján.

    Tokár-Szadai Ágnes, Dr. Szegedi Krisztina (2011): Vállalati tanácsadás. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó. [↑](#footnote-ref-13)
14. Block, P. (2005): Makulátlan tanácsadás. Útmutató a szervezeti változtatásokhoz tanácsadóknak, ügyfeleknek, vezetőknek. HVG Kiadói Rt., Budapest. [↑](#footnote-ref-14)
15. Dr. Szilágyi Klára (2007): MUNKA-PÁLYATANÁCSADÁS, MINT PROFESSZIÓ Kollégium Kft. Budapest. [↑](#footnote-ref-15)
16. Dr. Szilágyi Klára (2007): MUNKA-PÁLYATANÁCSADÁS, MINT PROFESSZIÓ Kollégium Kft. Budapest. [↑](#footnote-ref-16)
17. A fejezet összeállítására Krauss–Magasvári–Szakács (2016): Módszertan a közszolgálati mentori rendszer bevezetéséhez, valamint a Vállalkozói mentorprogram módszertani kézikönyve alapján került sor. [↑](#footnote-ref-17)
18. Kozák Anita: *Munkahelyi beillesztés nagyvállalati környezetben.* Doktori értekezés, Debrecen, 2014. pp. 114-115.

    [https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/208721/Kozak Anita PhD ertekezes titkositott.p](https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/208721/Kozak_Anita_PhD_ertekezes_titkositott.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [df?sequence=1 &isAllowed=y](https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/208721/Kozak_Anita_PhD_ertekezes_titkositott.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (letöltve: 2016. július 19.) [↑](#footnote-ref-18)
19. BENCSIK Andrea - JUHÁSZ Tímea: A mentori gyakorlat hazai *nagyvállalatoknál.* TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat, 2015/3-4. szám, p. 207. [↑](#footnote-ref-19)
20. GULYÁS László: *Munkaerő-ellátás 1.: Toborzás és kiválasztás.* In: Gulyás László (szerk.) *A humán erőforrás menedzsment alapjai.* Szeged, JATE Press, 2008. pp. 127-154. [↑](#footnote-ref-20)
21. ANTALOVITS Miklós: *Munkaköri- és munkahelyi szocializáció.* [http://bozsarcoaching.hu/wp-](http://bozsarcoaching.hu/wp-content/uploads/2009/07/munkahelyi_szocializacio_bme.pdf) [content/uploads/2009/07/munkahelyi szocializacio bme.pdf](http://bozsarcoaching.hu/wp-content/uploads/2009/07/munkahelyi_szocializacio_bme.pdf) (letöltve: 2017. október 6.) [↑](#footnote-ref-21)
22. RUSSO, John A.: Onboarding *-* The Right Way: 13 Strategies to Greatly Accelerate New Employee Impact in your Organization. Russo Business Consulting, USA p. 65. [↑](#footnote-ref-22)
23. KOZÁK Anita: *Munkahelyi beillesztés nagyvállalati környezetben.* Doktori értekezés, Debrecen, 2014. pp. 16-17. [↑](#footnote-ref-23)
24. KOZÁK Anita: *Munkahelyi beillesztés nagyvállalati környezetben.* Doktori értekezés, Debrecen, 2014. p. 17. [↑](#footnote-ref-24)
25. RHODES, J. E.: Stand by Me: The Risk and Rewards of Mentoring Today's Youth. Harvard University Press, Cambridge, MA, 2002, p. 3. [↑](#footnote-ref-25)
26. KRAM, K.: Mentoring at Work. Foresman, Boston, Scott, 1985., idézi BENCSIK Andrea - JUHÁSZ TÍMEA: *A mentori gyakorlat elmélete.* In: VILMÁNYI Márton - KAZÁR Klára (szerk.): Menedzsment *innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban.* SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 2017. p. 380. [↑](#footnote-ref-26)
27. SZAKÁCS Gábor: *Koncepció a magyar közszolgálat mentori rendszerének kialakításához.* Humán Horizont Minőségi Fejlesztő és Szolgáltató Kft.. Budapest. 2015. p. 8. [↑](#footnote-ref-27)
28. MOBERG, D. J. - VELASQUEZ, M.: The Ethics of Mentoring. Business Ethics Quarterly, 14(1), 2004. pp. 95-122. [↑](#footnote-ref-28)
29. KOVÁCS Krisztina: *Mentori kompetenciák, szerepek, tevékenységek egy vizsgálat tükrében.* In: Arató Ferenc (szerk.): Horizontok II. *- C pedagógusképzés reformjának folytatása.* Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Neveléstudományi Intézet. Pécs. 2015. p. 89. [↑](#footnote-ref-29)
30. SZAKÁCS Gábor: *Koncepció a magyar közszolgálat mentori rendszerének kialakításához.* Humán Horizont Minőségi Fejlesztő és Szolgáltató Kft.. Budapest. 2015. p. 10. [↑](#footnote-ref-30)
31. NEMESKÉRI Gyula - PATAKI Csilla: A mentor feladatai *- Módszertani füzet.* Ergofit Tanácsadó és Továbbképző Kft.. Budapest. 2003. pp. 4-7. [↑](#footnote-ref-31)
32. SIPE, C. L.: Toward a typology of mentoring. In: DUBOIS, D. L. - KARCHER, M. J. (szerk.): Handbook of youth mentoring. Sage Publications, London, 2005. pp. 65-80. [↑](#footnote-ref-32)
33. SZAKÁCS Gábor: *Koncepció a magyar közszolgálat mentori rendszerének kialakításához.* Humán Horizont Minőségi Fejlesztő és Szolgáltató Kft.. Budapest. 2015. p. 32. [↑](#footnote-ref-33)
34. Uo. p. 41. [↑](#footnote-ref-34)
35. NAGY Tamás: *A csoportos mentorálás.* In: DÁVID Mária - GEFFERTH Éva - NAGY Tamás - TAMÁS Márta: *Mentorálás a tehetséggondozásban.* Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége. Budapest, 2014. p. 150. [↑](#footnote-ref-35)
36. Uo. p. 151. [↑](#footnote-ref-36)
37. GEFFERTH Éva: *E-mentorálás.* In: DÁVID Mária - GEFFERTH Éva - NAGY Tamás - TAMÁS Márta: *Mentorálás a tehetséggondozásban.* Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége. Budapest, 2014. pp. 153-155. [↑](#footnote-ref-37)
38. SZAKÁCS Gábor: *Koncepció a magyar közszolgálat mentori rendszerének kialakításához.* Humán Horizont Minőségi Fejlesztő és Szolgáltató Kft.. Budapest. 2015. p. 43. [↑](#footnote-ref-38)