

TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT RENDSZER KIALAKÍTÁSA

Társadalmi Megújulás Operatív Program (TÁMOP 3.3. 12-12-2013-0001)

1

TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT KÉZIKÖNYV

V.01

Budapest, 2014.DECEMBER 8.

Készített: M.S Concord Tanácsadó



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



MAGYARORSZÁG MEGÚJUL

Tartalomjegyzék

1. Bevezető	3
2. A kézikönyv célja, tartalma	3
3. A teljesítménymenedzsment rendszer célja és funkciója	4
4. A teljesítményértékelés folyamata	6
4.1 A teljesítményértékelési rendszer kiterjedtsége	6
4.2 A teljesítményértékelési rendszer működése, értékelési relációk	8
5. Munkakörhöz kapcsolódó kompetenciák, intézményi és szervezeti egység szerinti célok meghatározása	20
5.1 ÚNP Intézményi/Projekt célok	20
5.2 Gazdasági Igazgatóság.....	20
5.3 Ifjúsági szolgáltatási Igazgatóság.....	22
5.4 Kommunikáció és WEB pillér.....	22
5.5 BIP Pillér.....	25
5.6 Szakmai vezetés.....	27
5.7 Projektmenedzsment Igazgatóság	27
5.8 Humán Igazgatóság	30
5.9 Kontaktpont Hálózat	32
6. Teljesítményértékelő lapok	37
7. Kitöltési útmutató	47
8. Kompetencia szótár	61
9. Értékelő beszélgetés	80

1. Bevezető

Az Új Nemzedék Plusz (ÚNP) kiemelt projekt keretében megvalósuló teljesítménymenedzsment és -értékelési rendszer¹ alapvető célja a Programot megvalósító munkatársak (vezetők és beosztottak) teljesítményének javítása, annak révén, hogy a munkájuk elvégzéséhez szükséges kompetenciák (ismeret, tudás, készségek, képességek) fejlesztésével a Program célkitűzéseinek eléréséhez hathatósan tudjanak hozzájárulni.

A kidolgozott rendszer (továbbiakban: TeMR) alkalmazása lehetővé teszi annak megállapítását és rögzítését, hogy a munkatársak milyen mértékben járulnak hozzá a program és a szervezet céljainak eléréséhez.²

A TeMR rendszer kialakítása során arra törekedtünk, hogy olyan megoldásokat dolgozzunk ki, amelyek függetlenek a program aktuális szervezeti állapotától, azaz a későbbi változásokat is kezelni lehessen. Erre azért volt szükség, mivel már a rendszer kidolgozásának időszakában is történtek szervezeti változások, így olyan keretrendszert dolgoztunk ki, amely könnyen az adott helyzethez igazítható. Ennek érdekében fejlesztettünk ki az informatikai rendszertámogató megoldást.

A következő időszakban indul el az első értékelési fázis, amelynek tapasztalatai alapján készül el a kézikönyv végleges verziója. Az első értékelés előkészítéséhez és végrehajtásához folyamatos szakmai támogatást nyújtunk a munkatársak számára.

Az értékelési fázis elindítása az Új Nemzedék Központ vezetőinek döntése után, várhatóan 2015. január közepén történhet meg.

2. A kézikönyv célja, tartalma

A kézikönyv legfontosabb célja, hogy a munkatársakat eligazítsa a teljesítményértékelés végrehajtásával kapcsolatos feladatokról, illetve rendelkezésre álljanak az értékeléshez szükséges legfontosabb információk, háttéranyagok.

¹ TÁMOP 3.3. 12-12-2013-0001

² A kézikönyv kidolgozásának idején két működési forma jellemezte az ÚNK szervezetét. Az Új Nemzedék Plusz (ÚNP) projekt végrehajtása képezte a fő tevékenységet, míg az intézményi szervezet lényegesen kisebb létszámot érintett. E kettős szervezeti forma azt eredményezte, hogy a teljesítménymenedzsment rendszer kialakításánál a klasszikus függelmi viszonyok keveredtek a projektműködésből fakadó szakmai és irányítási kapcsolatokkal.

A kézikönyv és a háttéranyagok elektronikusan is elérhetők lesznek a munkatársak számára a rendszer elindításának időpontjában.

A kézikönyvben az alábbi szerkezetben írjuk le az ÚNK TeM Rendszerét:

- A teljesítménymenedzsment rendszer célja, funkciója.
- A teljesítményértékelés folyamata, ÚNK rendszerének szervezeti kiterjedtsége.
- Kompetenciák és szervezeti célok.
- Értékelő lapok.
- Kitöltési útmutató és IT támogatás leírása.
- Kompetencia szótár.
- Értékelő beszélgetés szempontjai.

4

3. A teljesítménymenedzsment rendszer célja és funkciója

A teljesítménymenedzsment rendszer az ÚNK szervezeti stratégiából és küldetéséből levezetett célokra és alapfeladatokra épül.

Jelen esetben az Új Nemzedék Program alapcélját tekintjük kiindulópontnak: *„a 12-20 év közötti, iskolarendszerű képzésben résztvevő tanulók és fiatalok iskolai sikerességének, életpálya tervezésük folyamatának, valamint társadalmi integrációjuknak és a munka világába való belépésre történő felkészítésüknek elősegítését”*

A teljesítménymenedzsment többet jelent a teljesítmény értékelésénél. **A teljesítménymenedzsment az a folyamat,** amelynek során a szervezet vezetői meghatározzák, hogy az egyes részlegeknek és szereplőknek mit kell tenni ahhoz, hogy az intézmény stratégiai céljai megvalósuljanak. Ebből kifolyólag az egyéni teljesítményeken keresztül a szervezet teljesítményét igyekszik növelni, egy olyan komplex rendszert alkotva, amely a szervezeti teljesítmények tervezését lebontja egyéni teljesítmény-követelményekké, az egyéni teljesítményértékelést pedig összekapcsolja az ösztönzési rendszerrel, és a kompetenciafejlesztéssel.

A teljesítmény értékelésének két megközelítését alkalmazzák a teljesítménymenedzsment rendszerek.

- **Eredményorientált:** az értékelés alapja a teljesítmény és a szervezeti magatartás.
- **Tulajdonságorientált:** kompetenciák alapján összeállított minősítő skálák alapján értékel.

Mindkét esetben a legfontosabb cél az egyén fejlesztésével, teljesítményének javításával a szervezeti célok elérésének biztosítása. Alapvető eleme a ,pszichológiai szerződés’ létrejötte a szervezet és vezetése, valamint beosztottak között.

Ennek három alaptípusa van:

- Kényszerítő erejű (okszági elv)
- Cserén alapuló (tranzakciós szerződés)
- Együttműködésen alapuló (azonosulás a szervezet céljaival)

Az ÚNK teljesítménymenedzsment rendszerének kialakításakor mind az eredmény, mind a tulajdonság-orientált szemléletet alkalmaztuk, és az együttműködésen alapuló pszichológiai szerződés logikára építettünk.

Az **intézmény és szervezeti egységeinek teljesítménymenedzsment rendszerét fentről lefelé haladva célszerű kialakítani**: először a szervezeti teljesítmény növelésével kapcsolatos célokat és azok konkretizálását szolgáló indikátorokat kell rögzíteni, majd ebből levezetve meghatározhatóak az egyének (munkakörök) szintjén értelmezhető, konkrét teljesítmény- és kompetencia elvárások.

5

A teljesítménymenedzsment rendszer **hat alapelvre épül**:

- A kiemelkedő teljesítményű munkatársak kiemelkedő teljesítményű szervezetet eredményeznek.
A TeMR az egyének gondolkodásmódjáról és hozzáértéséről szól. A kiemelkedő teljesítményű szervezet csak kiemelkedő teljesítményű egyénekkal dolgozhat.
- A TeMR rendszer a szervezetek egyik legfontosabb működési folyamata.
A TeMR egységes keretrendszer, ami abban is segíti a vezetőket és az egyéneket, hogy mindenki tisztában legyen a feladataival.
- Az egyének felelősek a teljesítményükért.
A TeMR elsősorban az egyéni teljesítményről szól. A kiemelkedő teljesítmény a csoportok tagjainak egyéni teljesítményéből fakad.
- A vezetők felelősek a munkatársak fejlesztéséért.
A TeMR során a vezetők feladata biztosítani azt, hogy a célok a stratégiával összehangoltak legyenek, továbbá a vezetők feladata a folyamatos visszajelzés, a munkatársak/csoporttagok motiválása és fejlesztése.
- Az egyéni fejlesztés a TeM rendszerek kiemelten fontos eleme.
A TeM Rendszer ahhoz nyújt szervezett segítséget, hogy az egyéni tehetségek és képességek minden értékelési periódus alatt fejlődjenek.
- A TeM ismétlődő tevékenység.
A TeM rendszer hatékonysága az egyéni teljesítménnyel kapcsolatos értékelő lapok kitöltésére, és a folyamatos formális és informális beszélgetésekre³ épülő visszajelzések függvénye.

³ Dialógus kialakítása az értékelő és az értékelt között. (Performance dialog)

Az alapelveknek megfelelően arra törekedtünk, hogy az ÚNK TeM Rendszerét alábbiak jellemezzék:

- a) Egyszerűen használható legyen: mindenki által ismert, érthető és elfogadott.
- b) A teljes szervezetre nézve egységes legyen: azonos szempontok alapján, azonos időpontban összehasonlítható értékelések szülessenek.
- c) Egyértelmű és a stratégiával összehangolt célokat használjunk.
- d) Minden érintett fél részére biztosítsuk a visszajelzést.
- e) Ismerjük fel a jó/rossz teljesítményt.
- f) A rendszer támogassa az egyéni fejlesztést/fejlődést.
- g) Egyszerű és hatékony informatikai támogatás álljon a rendszer mögött.

6

Teljesítménymenedzsment rendszer akkor lesz motivációs eszköz, ha a teljesítmény mérése, értékelése, a meglévő humán potenciál maximális kihasználása minden vezető napi tevékenységének alapvető részét képezi.

Fontos, hogy a munkatársakkal szembeni elvárások ne csak ismertek, de minél mérhetőbbek és áttekinthetőek legyenek, mivel így lesz/lehet az értékelés motiváló, és a kitűzött célok teljesítése reális elvárás.

4. A teljesítményértékelés folyamata

4.1 A teljesítményértékelési rendszer kiterjedtsége

Az ÚNK /ÚNP TeM Rendszere a szervezet egészére került kidolgozásra, így az alábbi egységekre és részlegekre vonatkozik:

- Intézményirányítás, Intézményi Projekt-támogatás: Ügyvezetés,⁴ Gazdasági és Humán Igazgatóság.
- Ifjúsági Szolgáltatási Igazgatóság.
- Kontaktpont Hálózat.
- BIP pillér.
- Kommunikációs pillér.
- WEB pillér.
- Projektmenedzsment.
- Szakmai vezetés.

⁴ Az Ügyvezetésre vonatkozó célok és kompetenciák kidolgozása a változó környezetei és szervezeti viszonyok miatt jelenleg nem volt lehetséges.

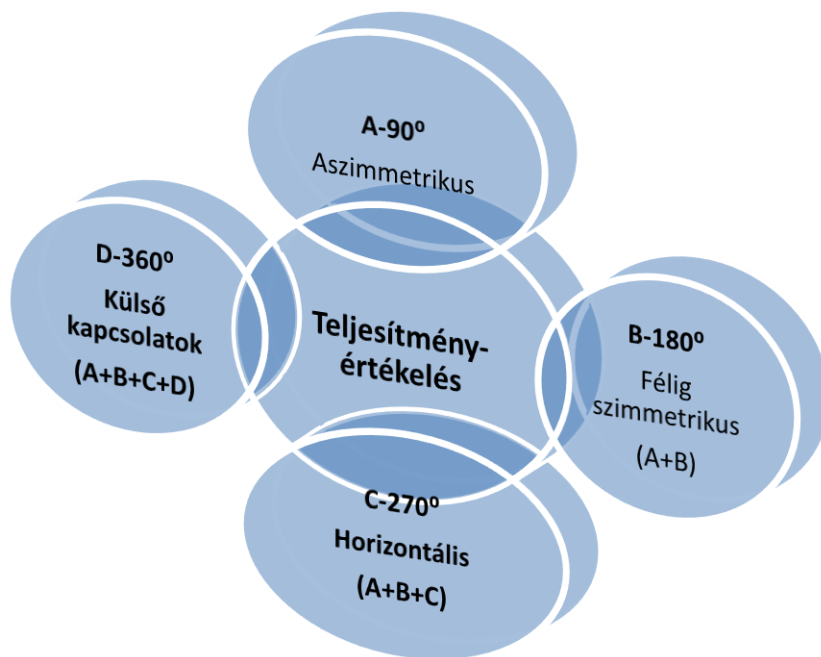
Az ÚNK teljesítményértékelési rendszere nem csak a vezető-beosztott viszonyra irányul, ennél tágabb értékelési kapcsolatokat határoztunk meg. Az értékelési folyamat négy szintből áll, amelyek eltérő értékelési relációkat tartalmaznak. Ennek megfelelően kidolgoztuk a 90°-os (A-jelű), a 180°-os (B jelű), a 270°-os (C jelű) és a 360°-os (D jelű) értékelési szinteket. (1. ábra). A szintek alkalmazása munkakörtől, a belső szervezeti viszonyoktól és a környezettel való kapcsolattól függ.

Az értékelő beszélgetés direkt irányítási/beszámolási relációkban történik meg, felhasználva az összes egyéb kapcsolatból származó értékeléseket is. Ahol nem egyértelmű a direkt irányítási kapcsolat, ott döntést kell hozni az értékelő pozícióval kapcsolatban. A végleges kézikönyvben pontosan rögzítjük az értékelő megbeszélés szereplőit.

7

A rendszerben megfogalmazott négy értékelési szint alapján határoztuk meg az egyes munkakörök közötti értékelési kapcsolatokat:

- 90°-os (A-jelű): vezető értékeli a munkatársat, a munkatárs önértékelést végez, ezt követi az értékelő megbeszélés és a nyomtatvány lezárása. Az értékelés alapvetően egyirányú (vezető-beosztott), elnevezése aszimmetrikus értékelés.
- 180°-os (B jelű): vezető értékeli a beosztott munkatársat, munkatárs értékeli a vezetőjét, mindketten elvégzik az önértékelést, ez követi az értékelő beszélgetés (vezető-beosztott), és a nyomtatványok zárása. Elnevezése félig aszimmetrikus értékelés. (A+B)
- 270°-os (C jelű): alapvetően hasonló, mint a 180°-os értékelés, kiegészítve belső értékelési kapcsolatokkal, azaz a munkakör szempontjából releváns, de nem direkt szervezeti/projekt hierarchia mentén haladva történik. Elnevezése horizontális értékelés. (A+B+C)
- 360°-os (D jelű): a 270°-os értékeléshez hasonló, kiegészítve a külső kapcsolatokról fakadó értékelésekkel. Azoknál a munkaköröknél releváns, ahol a munkakör betöltője kapcsolatba kerül a környezettel (ügyfél, beszállító, társzervezet), és 'mérhető' adatok, illetve formalizált értékelések állnak rendelkezésre. Elnevezése külső kapcsolatokon alapuló értékelés. (A+B+C+D)



1. ábra: A teljesítményértékelés szintjei

4.2 A teljesítményértékelési rendszer működése, értékelési relációk

Az értékelési rendszernek három főbb eleme van: önértékelés, mások értékelése, és a közvetlen vezető és beosztott közötti értékelő megbeszélés, dialógus.

- **Önértékelés**

Első lépés: mindenki meghatározza a saját munkakörére vonatkozó egyéni célokat. A mellékelt szervezeti célok, valamint a munkaköri leírások alapján kell kiválasztani a 4-5 legfontosabb egyéni célt. Ezek között minimum 1 mérhető célt kell megfogalmazni, lehetőleg a TÁMOP indikátorokból származtatva.

Második lépés: a saját célok megvalósulásának értékelése, az értékelő nyomtatvány alapján. Az értékelés számszerű eredményét rövid szöveges indoklással kell ellátni, lehetőleg az értékelést alátámasztó tényekre építve.

Harmadik lépés: a kompetencia-katalógus alapján a saját munkakörre vonatkoztatott kompetenciák értékelése.

Negyedik lépés: a következő időszak céljainak/feladatainak meghatározása (amennyiben változás várható)

Ötödik lépés: az egyéni fejlesztési célok/tervek meghatározása a visszatekintő értékelés és a várható célrendszer függvényében. Az egyéni fejlesztések a munkakörhöz (szakmai és viselkedési) kompetenciákhoz, illetve személyes fejlődéshez kapcsolódhatnak. Amennyiben ezekhez vezetői támogatás szükséges, itt kell jelölni.

- **Mások értékelése**

Első lépés: az értékelési relációk (kapcsolatok) alapján a meghatározott munkatársak (vezető és beosztott, illetve horizontális kapcsolatok) értékelik a velük vezetői, beosztotti, illetve egyéb releváns munkakapcsolatban lévő munkatársakat, az önértékeléshez hasonló szerkezetben. Az alapcélok és kompetencia-katalógus erre az értékelésre is vonatkozik.

Második lépés: az értékelés eredménye a nem közvetlen vezetői-beosztotti kapcsolatok esetében az értékelt munkatárshoz és annak vezetőjéhez jutnak el. Az információkat az értékelő beszélgetéshez kell ismerni, majd a beszélgetés során felhasználni.

- **Az értékelő beszélgetés**

Az értékelő megbeszélés közvetlen vezető – beosztott munkatárs relációban történik.

Az értékelő beszélgetésre való felkészülés mindkét fél számára nagyon fontos mozzanat: az értékelések előzetes ismerete alapvetően fontos az értékelő beszélgetés eredményességéhez.

Az értékelő beszélgetés alapszabályai, viselkedési elvárásai a mellékletben találhatóak.

A teljesítményértékelés bemenő adatai.

Vezetők⁵ esetében:

- a szervezeti egységgel szemben támasztott belső követelmények (szervezeti célok lebontásából fakadó lokális célok),
- a szervezeti egységgel szemben támasztott projekt követelmények (projekt célok lebontásából fakadó lokális célok),
- a szervezeti egységre lebontható külső visszajelzések adatai,

⁵ Vezetők alatt azokat értjük, akik mások munkájának irányításáért és eredményességéért felelnek

- a szervezeti egységre jellemző teljesítménymutatók,
- vezető személyére vonatkozó visszajelzések (beosztottaktól, releváns társvezetőktől),
- munkaköri leírásban (és/vagy munkaszerződésben) szereplő követelmények;
- önértékelés.

Beosztottak esetében:

- a szervezeti egységre jellemző teljesítménymutatók, amennyiben személyre is lebonthatóak (pl. ügyfelek, látogatások, rendezvények száma, PM esetében az elszámolások szabályszerűsége, beszerzések megfelelő lebonyolítása, változáskezelési folyamat kézbentartása, szakma megvalósulás biztosítása – TÁMOP indikátorok)
- egyéni szintre delegált feladatok teljesülése;
- munkaköri leírásban (munkaszerződésben) szereplő követelmények;
- vezetői visszajelzések;
- önértékelés.

10

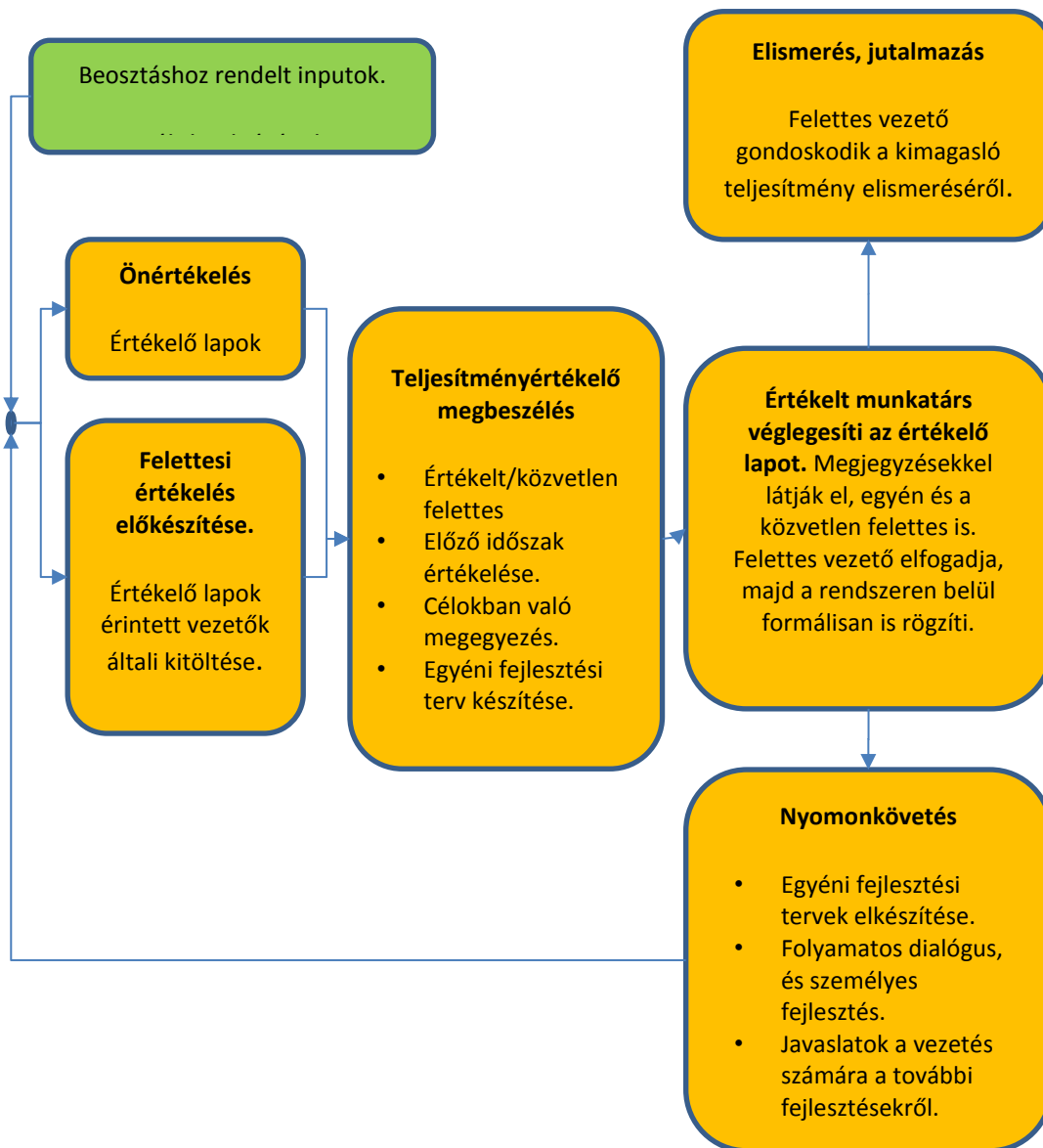
A teljesítményértékelés eredményei, kimenő adatai.

Minden munkatárs esetében a teljesítményértékelési folyamat eredménye:

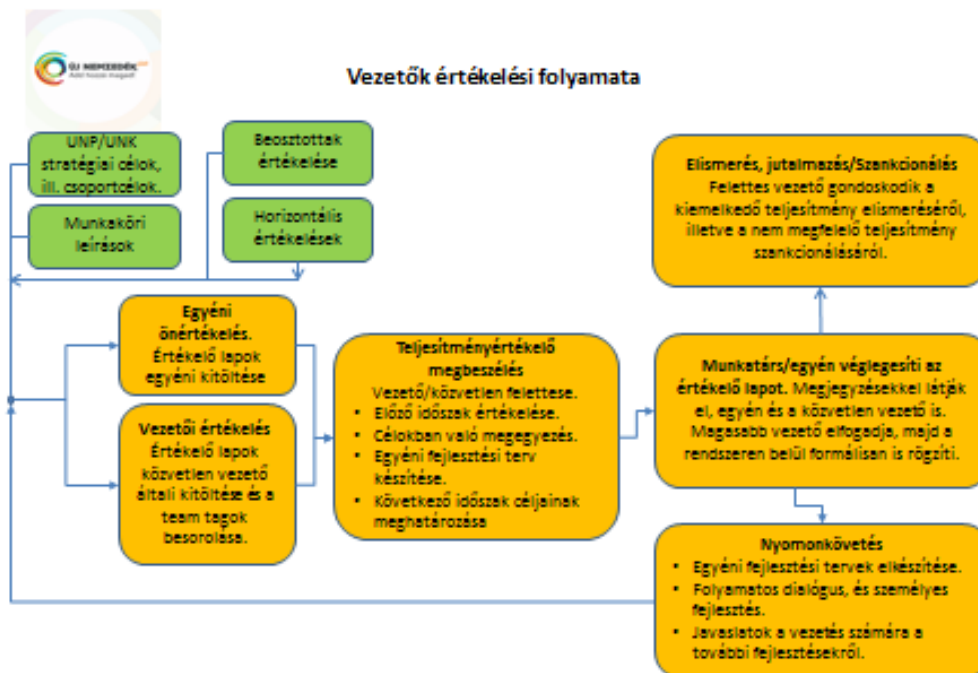
- a munkakör betöltésének való megfelelés igazolása;
- a rendkívüli teljesítmény elismerésének alapja;
- a teljesítmény fokozásának (a személyes hatékonyság növelésének) tervezett módjai.

A fent leírt input-output között megvalósuló folyamatot 2, 3, és 4. ábra mutatja be.

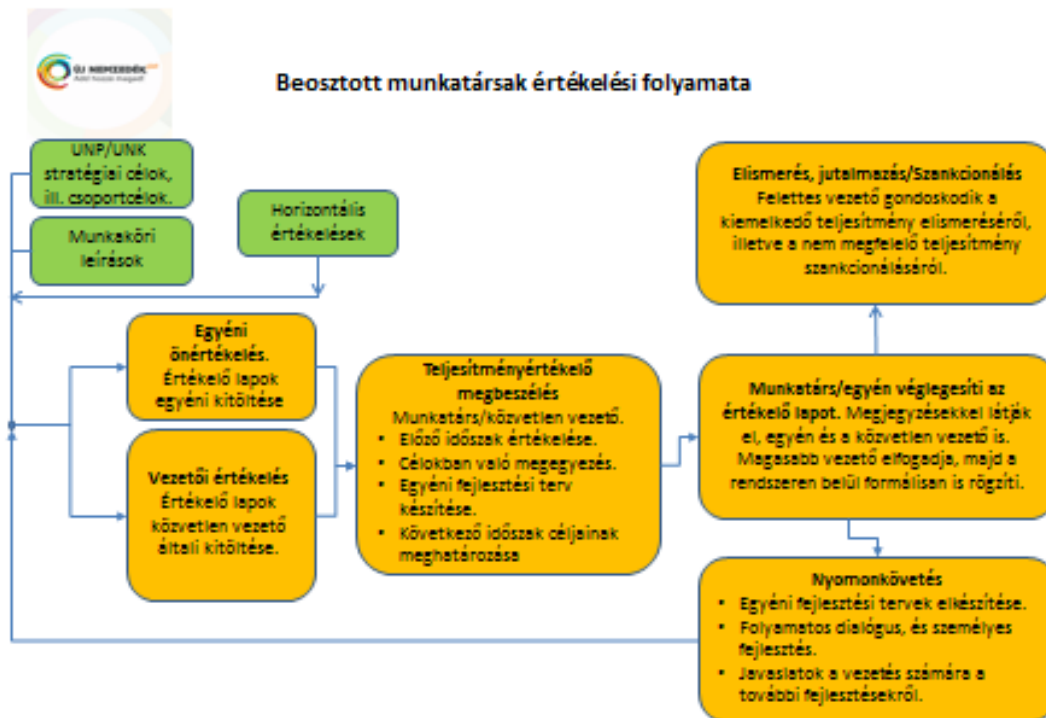
A teljesítményértékelés az 1. és 2. táblázatokban foglalt szervezeti területekre és a felsorolt munkakörökre tejed ki, az értékelési relációkat a 3. táblázatát (mátrix) tartalmazza.



2. ábra: az ÚNK TeM Rendszerének általános folyamatábrája



3. ábra: az ÚNK TeM Rendszerének vezetői értékelésének folyamatábrája



4. ábra: az ÚNK TeM Rendszerének beosztotti értékelésének folyamatábrája

1. táblázat: a teljesítményértékelésben érintett területek és pozíciók

<i>szervezeti egységek/pozíciók</i>
Ügyvezetés
<i>ügyvezető igazgató</i>
Irodavezető
Gazdasági igazgatóság
<i>gazdasági igazgató</i>
pénzügyes munkatárs
Beszerezés
beszerzési koordinátor
HR Igazgatóság
<i>HR igazgató</i>
HR munkatárs
Oktatási és Intézményfenntartó Igazgatóság
Ifjúsági Szolgáltatási Igazgatóság (Kontaktpont pillér)
<i>ifjúsági szolgáltatási igazgató</i>
igazgatói titkárságvezető (int.)
országos koordinátor
igazgatói titkárságvezető (projekt)
program asszisztens
Projektmenedzsment Igazgatóság
<i>vezető projektmenedzser</i>
projekt pillérvezető
projekt pillérvezető
projekt pillérvezető
projektasszisztens
projektasszisztens
projektasszisztens
logisztikai vezető
Projekt pénzügy
<i>projekt pénzügyi vezető</i>
projekt pénzügyi vezető helyettes
Szakmai vezetés
<i>szakmai vezető</i>
szakmai (vezető) asszisztens
szakmai asszisztens
szakmai pillérek:
BIP pillér (Bázisiskolai program)
<i>szakmai pillérvezető</i>
vállalkozói alprojekt senior szakértő
senior szakértő
életpálya koordinátor
program asszisztens
Kommunikáció pillér
<i>szakmai pillérvezető, koordinátor</i>
kommunikációs tanácsadó
kommunikációs munkatárs
Webszerkesztőség
<i>főszerkesztő</i>
szerkesztő
szerkesztő
szerkesztő
szerkesztő
grafikus
Kontaktpont pillér (Ifjúsági Szolgáltatási Igazgatóság)
Kontaktpont irodák munkatársai:
kommunikációs munkatárs
kontaktpont vezető
mentor
program koordinátor

2. táblázat: értékelési kapcsolatok

Értékelő pozíciója	Értékelt pozíciója
Ügyvezető igazgató	Gazdasági igazgató
	HR igazgató
	Irodavezető
	Ifjúsági szolgáltatási igazgató
	Vezető projektmenedzser
	Szakmai vezető
Irodavezető	Önértékelés
	Ügyvezető igazgató
	Vezető projektmenedzser
Gazdasági igazgató	Önértékelés
	Ügyvezető igazgató
	Pénzügyes munkatárs
	Beszerezési koordinátor
	Vezető projektmenedzser
	Projekt pénzügyi vezető
Pénzügyi munkatárs	Önértékelés
	Gazdasági igazgató
Beszerezési koordinátor	Önértékelés
	Gazdasági igazgató
	Vezető projektmenedzser
HR igazgató	Önértékelés
	Ügyvezető igazgató
	HR munkatárs
	Vezető projektmenedzser
HR munkatárs	Önértékelés
	HR igazgató
	Vezető projektmenedzser
Ifjúsági szolgáltatási igazgató	Önértékelés
	Ügyvezető igazgató
	Igazgatói titkárságvezető (projekt)
	Igazgatói titkárságvezető (intézmény)
	Kontaktpont országos koordinátor
	Vezető projektmenedzser
	Mentor
Igazgatói titkárságvezető (projekt)	Önértékelés
	Ifjúsági szolgáltatási igazgató
Igazgatói titkárságvezető (intézmény)	Önértékelés
	Ifjúsági szolgáltatási igazgató
Kontaktpont országos koordinátor	Önértékelés
	Ifjúsági szolgáltatási igazgató
	Országos koordinátor asszisztens
	Kontaktpont vezető
Országos koordinátor asszisztens	Önértékelés
	Kontaktpont országos koordinátor
	Vezető projektmenedzser

2. táblázat: értékelési kapcsolatok (folytatás 1)

Értékelő pozíciója	Értékelt pozíciója
Vezető projektmenedzser	Önértékelés
	Ügyvezető igazgató
	Logisztikai vezető (projekt)
	Gazdasági igazgató
	Beszerezési koordinátor
	HR igazgató
	HR munkatárs
	Ifjúsági szolgáltatási igazgató
	Országos koordinátor asszisztens
	Projekt pillérvezető
	Projekt pillérvezető
	Projekt pillérvezető
	Projektasszisztens
	Projektasszisztens
	Projektasszisztens
	Projekt pénzügyi vezető
	Projekt pénzügyi vezető helyettes
	Szakmai vezető
	Szakmai pillérvezető
	Szakmai pillérvezető, koordinátor
Főszerkesztő	
Logisztikai vezető (projekt)	Önértékelés
	Vezető projektmenedzser
Projekt pillérvezető	Önértékelés
	Vezető projektmenedzser
	Projekt pillérvezető
	Projekt pillérvezető
	Projektasszisztens
	Projekt pénzügyi vezető helyettes
	Projekt pénzügyi vezető
	Szakmai vezető
	Szakmai pillérvezető
	Szakmai pillérvezető, koordinátor
	Főszerkesztő
Projektasszisztens	Önértékelés
	Vezető projektmenedzser
	Projekt pillérvezető
	Projekt pillérvezető
	Projekt pillérvezető

2. táblázat: értékelési kapcsolatok (folytatás 2)

Értékelő pozíciója	Értékelt pozíciója
Projekt pénzügyi vezető	Önértékelés
	Gazdasági igazgató
	Vezető projektmenedzser
	Projekt pillérvezető
	Projekt pillérvezető
	Projekt pillérvezető
	Projekt pénzügyi vezető helyettes
	Szakmai vezető
Projekt pénzügyi vezető helyettes	Önértékelés
	Vezető projektmenedzser
	Projekt pillérvezető
	Projekt pillérvezető
	Projekt pillérvezető
	Projekt pénzügyi vezető
Szakmai vezető	Önértékelés
	Ügyvezető igazgató
	Vezető projektmenedzser
	Projekt pillérvezető
	Projekt pillérvezető
	Projekt pillérvezető
	Projekt pénzügyi vezető
	Szakmai (vezető) asszisztens
	Szakmai asszisztens
	Szakmai pillérvezető
	Szakmai pillérvezető, koordinátor
	Főszerkesztő
Szakmai (vezető) asszisztens	Önértékelés
	Szakmai vezető
Szakmai asszisztens	Önértékelés
	Szakmai vezető
Szakmai pillérvezető - BIP	Önértékelés
	Vezető projektmenedzser
	Projekt pillérvezető
	Projekt pillérvezető
	Projekt pillérvezető
	Szakmai vezető
	Alprojekt koordinátor
	Alprojekt koordinátor
	Életpálya koordinátor
	Program asszisztens
Alprojekt koordinátor	Önértékelés
	Szakmai pillérvezető
Alprojekt koordinátor	Önértékelés
	Szakmai pillérvezető
Életpálya koordinátor	Önértékelés
	Szakmai pillérvezető
Program asszisztens	Önértékelés
	Szakmai pillérvezető

2. táblázat: értékelési kapcsolatok (folytatás 3)

Értékelő pozíciója	Értékelt pozíciója
<i>Szakmai pillérvezető, koordinátor</i>	Önértékelés
	Vezető projektmenedzser
	Projekt pillérvezető
	Projekt pillérvezető
	Projekt pillérvezető
	Szakmai vezető
	Rendezvény menedzser
	Kommunikációs munkatárs
Rendezvény menedzser	Önértékelés
	Szakmai pillérvezető, koordinátor
Kommunikációs munkatárs	Önértékelés
	Szakmai pillérvezető, koordinátor
<i>Főszerkesztő</i>	Önértékelés
	Vezető projektmenedzser
	Projekt pillérvezető
	Szakmai vezető
	Szerkesztő
	Grafikus
Szerkesztő	Önértékelés
	Főszerkesztő
Kontaktpont vezető	Önértékelés
	Kontaktpont országos koordinátor
	Kommunikációs munkatárs
	Program koordinátor
	Mentor

5. Munkakörökhöz kapcsolódó kompetenciák, intézményi és szervezeti egység szerinti célok meghatározása

5.1 ÚNP Intézményi/Projekt célok

20

Alapcél: átfogó ifjúsági szolgáltatásfejlesztés és szolgáltatás nyújtás a köznevelésben tanuló diákok esélyegyenlőségének növelése és életpálya építésük támogatása érdekében. Az ÚNK nemzeti ifjúság-politika módszertani és szakmai támogató intézménye.

Az ÚNK és a projekt elsődleges célcsoportja a 12-20 éves korosztály. Fő feladata az iskolarendszerű képzésben résztvevő tanulók és fiatalok iskolai sikerességének, életpálya tervezésük folyamatának, valamint társadalmi integrációjuknak és a munka világába való belépésre történő felkészítésüknek elősegítése, az ifjúsági korosztály igényeinek megfelelő, egységes és átfogó szolgáltatási rendszer kialakításával.

Az ÚNK és Projekt másodlagos célcsoportja fiatalokkal foglalkozó szakmai és civil szervezetek, önkormányzatok, egyházak, és minden olyan intézmény, amely kapcsolatba kerül az érintett korosztállyal.

5.2 Gazdasági Igazgatóság

Alapcél: a Társaság és Program gazdasági, pénzügyi ügyvitelének irányítása.

Alcél1: a Társaság gazdálkodásának alapjait szolgáló folyamatok, rendszerek, ügyviteli és információs rendszerének és az azt támogató szoftver rendszer kialakítása, felügyelete és karbantartása;

Alcél2: a Társaság számviteli törvény szerinti éves beszámolójának elkészítése, az üzleti jelentés kidolgozása, és a közhasznú szervezetekről szóló törvény szerinti közhasznúsági jelentés összeállítása;

Alcél3: a gazdasági folyamatba épített ellenőrzési rendszerének kialakítása és működtetése

Alcél4: a Társaság beszerzéseinek koordinálása, irányítása, illetve azokban való közreműködés

Gazdasági/pénzügyi terület kompetenciái

Általános kompetenciák meghatározása	Megfigyelési szempontok
Problémamegoldó képesség	<ul style="list-style-type: none"> Saját hatáskör figyelembevételével való döntéshozás. Gyakorlatias, lényeglátó, problémamegoldó gondolkodásmód. A felmerülő probléma felismerésének, feltárásnak és megoldási lehetőségek felvázolásnak képessége, megoldás folyamatához komplex támogatás nyújtása.
Együttműködő-képesség	<ul style="list-style-type: none"> A többi munkavállalóval szembeni segítőkész, támogató magatartás tanúsítása. Az ügyfelekkel a megengedett kereteken belül rugalmasan, ám szakmailag mindig kifogástalanul való együttműködés.
Kommunikációs készség	<ul style="list-style-type: none"> Szakszerű, tömör, de a laikusok számára is világos írásbeli kommunikáció. Megbeszéléseken, egyeztetéseken az álláspont világos kifejtése, a szakmai érdekek képviselése.
Változáskezelés	<ul style="list-style-type: none"> A változásokat elfogadva az újonnan kialakult helyzetekhez való alkalmazkodás. A szükségessé vált megoldások tervezésében, kidolgozásában és a létrehozott rendszerek működtetésében való részt vállalás. A változás eredményeinek a napi munkába való beépítése, a tevékenységben való megjelenítése. Igények pontos meghatározása, azok maximális kielégítésére való törekvés.
Pontosság, precizitás	<ul style="list-style-type: none"> Alapos, precíz munkavégzés. Hibák felismerése és korrigálása A feladatok határidőre való elvégzése.
Szaktudás gyakorlati alkalmazása	<ul style="list-style-type: none"> Szaktudás magas szinten való alkalmazása a munkavégzés során. Szükséges szakképzettséggel, szaktudással való rendelkezés. A szaktudás folyamatos fejlesztése, bővítése.
Minőség tudatosság	<ul style="list-style-type: none"> A szervezet által támasztott minőségi elvárások munka során való teljesítése. Fokozott stresszhelyzetben, megnövekedett feladatmennyiség esetében is egyetlen minőségű munkavégzés.

5.3 Ifjúsági szolgáltatási Igazgatóság

Alapcél: A projekt céljainak maradéktalan megvalósítása országos szinten. Az Országos hálózat koordinálása, ellenőrzése, ágazatközi összehangolása, a munkatársak szakmai támogatása, a szervezeti egységek együttműködésének felügyelete.

Legfőbb szakmai feladatai (alcélok):

- a jogszabályoknak és szakmai követelményeknek megfelelően vezeti - tervezi, szervezi, irányítja, ellenőrzi, értékeli - az irányítása alatt álló Igazgatóság munkáját és felelős az Igazgatóság feladatainak ellátásáért.
- az ügyvezető utasításainak, a jogszabályoknak és a Nonprofit Kft. szabályzatainak megfelelően irányítja az Igazgatóságot, együttműködik az illetékes szakminisztériumokkal.
- gondoskodik az Igazgatóság feladatkörébe tartozó szakmai és számviteli-pénzügyi beszámolók elkészítéséről.
- felel a kontaktpont irodahálózat és a projekt többi alprojektjének összehangolt működéséért.

A kompetenciák értékeléséhez a kompetencia szótár használandó.

5.4 Kommunikáció és WEB pillér

Alapcél: Fiatalok átfogó információs igényeinek kiszolgálása média- és kultúrafogyasztási szokásaikhoz igazodó tartalmakkal, eseményekkel és rendezvényekkel.

Alcél1: A projekt egészét kiszolgáló portál kifejlesztése, tartalom-feltöltés és szerkesztőségi feladatok ellátása.

Alcél2: A projekt átfogó és specifikus céljainak bemutatását szolgáló pályaeorientációs, illetve interaktív műsorok és tartalmak gyártása és bemutatása.

Alcél3: PR-alapú kommunikáció és rendezvények megvalósítása.

A céloknak megfelelően az értékelési folyamat során mérhető paraméterek mellett az alábbi szakmai szempontokat is figyelembe kell venni:

- Kreativitás, új funkció kifejlesztése és megvalósítása.
- Külső szakmai és kormányzati kapcsolatok és kapcsolódási pontok kezelése.
- Belső kapcsolatok kezelése, együttműködés a Projekt más elemeivel – Kontaktpont Hálózat, Bázisiskola program.
- Rendezvények, kitelepülések kommunikációs, PR és Web oldalának (eszközeinek, feltételeinek) megteremtése.
- A Honlap Projektben belüli központ/ csomópont szerepének biztosítása, erősítése. (Honlapra terelés).

- A beszállítói kapcsolatok kezelése.
- Elszámolások projektszerűségének biztosítása.
- SmartNet használata.

Kommunikáció, PR

Általános kompetenciák meghatározása	Megfigyelési szempontok
Kiemelkedő kommunikációs készség szóban és írásban	<ul style="list-style-type: none"> • Lényegre törő, szakszerű, logikusan felépített kommunikáció szóban és írásban. • Magabiztos és meggyőző kommunikáció. • A megvalósított kommunikáció stílusában illeszkedik az adott szervezet célkitűzéseibe. • Szorgalmazza a kölcsönös és eredményes információcserét, mely lehetőséget ad a visszajelzésekre, konfliktusok tisztázására. • Az adott szervezet álláspontjának megfelelő képviselőre való képesség, a szervezet érdekeit szem előtt tartó kommunikáció. • Kommunikáció során tárgyilagos, adatokra építő, objektív, korrekt, mérhető elemekre támaszkodó.
Empátia, ügyfélcentrikus hozzáállás	<ul style="list-style-type: none"> • Megértő, empatikus hozzáállásra való képesség. • Felmerülő konfliktusok nyitott hozzáállással való kezelése és megoldása.
Szervezőkészség	<ul style="list-style-type: none"> • Rendezvények szervezésében való részvétel, koordinációs feladatok ellátása. • Szponzorációs tevékenység szervezésében való közreműködés.
Marketing ismeretek	<ul style="list-style-type: none"> • Imázs (ki)alakításában való közreműködés. • Népszerűsítés megfelelő módjának ismerete, reklámtevékenység koordinálásban szükség esetén való részvétel.
Rendszerszemlélet, stratégiai szemlélet	<ul style="list-style-type: none"> • Hatékony információáramlás megszervezése a szervezeten belül. • Széles kapcsolatrendszer kialakítása, kezelése, adott cél szerint való felhasználása, mozgatása. • Vezető által kijelölt stratégia figyelembevételével együttműködési lehetőségek keresése, megvalósítása (megvalósításában aktív közreműködés).
Problémamegoldó képesség	<ul style="list-style-type: none"> • A problémák lényegének feltárására törekvés. • Minden érintett fél számára ideális megoldást javasol.
Sajtókapcsolatok kezelése	<ul style="list-style-type: none"> • Sajtó képviselőivel, szervezet partnereivel való kapcsolattartás. • Folyamatos sajtófigyelés.

Webszerkesztő

Általános kompetenciák meghatározása	Megfigyelési szempontok
Algoritmikus, rendszerszintű gondolkodás	<ul style="list-style-type: none"> A számítástechnika és így az internet, a weboldalak világa algoritmusokra épülő rendszerének ismerete. Rendszerszintű gondolkodás, a web működésének ismerete.
Problémamegoldó képesség	<ul style="list-style-type: none"> Adott probléma analizálása, pontos megfogalmazása, a megoldás megtervezése és kivitelezése. Megoldáshoz szükséges eszközök (informatikai eszköz, program) meghatározása és szakszerű alkalmazása.
Csoportmunka, együttműködő-képesség	<ul style="list-style-type: none"> Egyes feladatok megoldása nem egyénileg, hanem projekt munkák keretében történik, ehhez szükséges a csoportmunkára való alkalmasság. Mindehhez szükség van a csoportmunkát támogató informatikai eszközök használatának képességére, valamint a csoportmunka metodikájának ismeretére.
Nyelvtudás	<ul style="list-style-type: none"> Az angol szakmai nyelv ismerete, mivel a szakmai dokumentációk többsége idegen nyelven, azon belül is főleg angolul érhető el.
Önállóság, képesség több feladat önálló ellátására	<ul style="list-style-type: none"> A munkavállaló segítség, jelentősebb támogatás nélkül is képes végezni a munkát, és önállóan dönt szakmai kérdésekben.
Rugalmasság	<ul style="list-style-type: none"> A szakterület dinamikus, egyik napról a másikra történő változása miatt a munkavállaló nyomon követi az újdonságokat, ismeri az új lehetőségeket.
Proaktivitás	<ul style="list-style-type: none"> Az esetlegesen felmerülő problémák elkerülése érdekében a munkavállaló előre gondolkodik munkája során, minden lehetséges körülményt megvizsgál, és a kockázatok mérlegelésével választ stratégiát.
Alkotóképesség/Kreativitás	<ul style="list-style-type: none"> Az informatikai feladatmegoldásra mint alkotó, és mint kreatív tevékenységre tekint. A rendszer megalkotása kis lépésenként, részből tevődik össze, és az egyre szerteágazóbb alkotás teszi ki végül a teljes rendszert. Magabiztosan és "bátran" alkalmazza a birtokában lévő informatikai eszközöket, megoldásokat, programokat.
Határidők betartása	<ul style="list-style-type: none"> A szervezet érdekeit szem előtt tartva, és az egyéni célkitűzéseknek megfelelően, a munkavállaló mindig betartja a határidőket.
Site building és webes alkalmazások készítésében tapasztalat	<ul style="list-style-type: none"> A fejlesztőkörnyezetek alapos ismerete és jártasság a programok használatában.

5.5 BIP Pillér

A kutatás-fejlesztési projekt célja az életpálya-építés folyamatát támogató komplex, a magyar köznevelés rendszerébe rugalmasan implementálható modell megalkotása és tesztelése a befogadó közeg átfogó, többoldalú vizsgálata, valamint a hazai és nemzetközi jó gyakorlatok kritikai elemzése alapján.

A kutatás célja feltárni, hogy mely szempontokat integráló koherens koncepció szerint kell kifejleszteni a modell részét képező, az életpálya-építési folyamatot támogató eszköztárat, az annak alkalmazását szolgáló pedagógiai módszertant, és hogyan, milyen szolgáltatásokkal kell támogatni a modell bevezetését az eltérő típusváltozókkal jellemezhető intézményekben.

A modell tesztelése, megalkotását követően köznevelési intézményekben történik a projekt kísérleti szakaszában. A tesztelési folyamat több dimenziós mérését követően értékelni kell a kísérleti szakasz eredményeit. Ez alapján szükség szerint módosul a kifejlesztett eszköztárat és a támogató szolgáltatáscsomagot.

Alapcél: Az életpálya tervezés fontosságának tudatosítása a köznevelés szereplőiben, az életpálya-építés támogatása a középiskolások körében, a kulcskompetenciák hagyományos/formális középiskolai oktatástól eltérő módszerekkel történő fejlesztésével, döntően az iskolarendszeren belül, annak érdekében, hogy a diákok alapos önismeretre tegyenek szert, és fejlődjenek a sikeres életvezetéshez szükséges kulcskompetenciákban.

A Bázisiskola program egymásra épülő elemekből áll: **elméleti és módszertani kutatás, taneszköz fejlesztés**, tesztelés és tantermi/iskolai alkalmazás.

Alcél1: életpálya modellprogram kidolgozása

Alcél2: bázisiskolai programok (tantervek, támogató képzések, továbbképzések) kidolgozása, akkreditálása és bevezetés támogatása (tesztelés, mentorálás)

Alcél3: a kidolgozott programok bázisiskolai alkalmazása, megvalósítása.

A BIP pillér feladatstruktúrája

A **Bázisiskolai Program** projekt-pillér szakmai feladataiért a BIP Programiroda felel. A Bázisiskolai Program projekt-tevékenységeinek ellátásában az alábbi közreműködők vesznek részt.

- Az UNK Bázisiskolai Programiroda alkalmazottai:
 - 1 fő szakmai pillérvezető,
 - 3 fő szakértő (alprogramvezető/programmelem-koordinátor),
 - 1 fő asszisztens



- A beszállító cégek taneszköz-fejlesztői, szakértői, kutatói, tréneri, mentorai, szervezetfejlesztői
- A tesztelő tanárok, iskolai koordinátorok (kb. 200 fő) megbízással jogviszonyban

A BIP Programiroda főbb feladatai, tevékenysége:

A) alapfeladat:

az összes fenti közreműködő különféle, a K+F folyamatba tartozó résztvékenységének koordinálása, folyamatos harmonizálása; a folyamatok tervezése, irányítása, szervezése, dokumentálása, monitorozása; a szintetizáló záró kutatási beszámoló és szakmapolitikai ajánlások elkészítése a teljes folyamat elemző értékelése alapján.

B) részletes feladatok

1. a **kutatási és fejlesztési** részfolyamatok tervezése, harmonizálása, szervezése, koordinálása és dokumentálása, kapcsolattartás a beszállítókkal:
a K+F specifikációk véglegesítése, a nyertes beszállítók szakmai felkészítése; az egyes beszerzési csomagok teljesítésének követése, értékelése, javítása, elfogadása, belső szakértői műhelyviták kezdeményezése és lefolytatása, szervezése, dokumentálása
2. a teszteléshez, általában az iskolai megvalósításhoz a közreműködő **tanárok felkészítése**: akkreditált tanár-továbbképzések koncipiálása, kidolgozása és megtartásának irányítása, képzők felkészítése, résztvevői handoutok megalkotása
3. a **taneszközök beszállítók általi fejlesztésében** a megrendelői oldal szakmai képviselője, a termékek monitorozása, értékelése, a szükséges egyeztetések és javítások kezdeményezése, a termékek elfogadása
4. a bázisiskolákban a kifejlesztett taneszközöket **tesztelő tanárok** és iskolai koordinátorok munkájának irányítása és **folyamatszabályozása**; a tanári munka tervezéséhez és megvalósításához szükséges dokumentumsablonok előzetes megszerkesztése, majd a beszámolók összegyűjtése és szintetizáló elemzése
5. a **három programelem** (Életpálya-építési, Vállalkozói, Művészeti) tartalmi fejlesztésének, megvalósításának, intézményeken belüli és intézményközi együttműködésének valamint elméleti, módszertani és gyakorlati folyamatainak **harmonizálása**, az érintettek közti együttműködés kezdeményezése
6. folyamatos kapcsolattartás, kommunikáció az **iskolákkal**, tanárokkal; iskolán kívüli központi programok (pl. táborok) szervezése
7. a tesztelési tevékenység, az egyéni tanári pedagógiai munka **mentorálásához** szükséges szakmai tartalmak, elvárások megfogalmazása és számonkérése, a szükséges dokumentáció megtervezése, megszerkesztése, a mentori jelentések értékelő feldolgozása

8. a tesztelési folyamat részeként az **intézményi szintű iskolai tevékenységek** definiálása, monitorozása, értékelése; az ezt támogató **szervezetfejlesztési** tevékenység szakmai elvárásainak megfogalmazása, eredményeinek feldolgozása
9. a K+F körébe tartozó **mérés-értékelés** szakmai fókuszainak megfogalmazása, elemeinek definiálása, valamint az érvényesítendő módszertan kidolgozása közösen a beszállítóval; a mérések szervezése az iskolákban
10. az érintettek közötti **tudásmegosztás, tanulóhálózat** kiépítésének kezdeményezése, tartalmi elemeinek definiálása, működésének támogatása
11. időközi és projektzáró dokumentumok, kutatási jelentések, tanulmányok, szakpolitikai ajánlások, cikkek írása, szerkesztése
12. disszeminációs tevékenységek, kiadványok, programok tervezése, szervezése, megtartása.

A kompetenciák értékeléséhez a kompetencia szótár használandó.

5.6 Szakmai vezetés

Alapcél a szakmai támogatás során: az Új Nemzedék Projekt megvalósításának belső szakmai és módszertani támogatása.

Alcél1: a kapcsolódó folyamatok és szervezeti működés fejlesztése.

Alcél2: a Projekt teljes szakmai megvalósulásának irányítása és folyamatos nyomonkövetése.

Alcél3: ügyfélkapcsolati képzés és ügyfélelégedettség-mérés.

Alcél4: megvalósítók (kiemelten kontaktpont munkatársak) kompetenciafejlesztése.

Alcél5: tananyagok, akkreditált képzések, és a pillérek megvalósításához szükséges szakmai anyagok, kézikönyvek, stb. kifejlesztése és a megvalósítás folyamatos nyomonkövetése.

A kompetenciák értékeléséhez a kompetencia szótár használandó.

5.7 Projektmenedzsment Igazgatóság

Alapcél: A projektmenedzsment fő feladata a Támogatói Szerződésben rögzített tevékenységek irányítása és összehangolása, annak érdekében, hogy a projekt elérje célját.

A projektmenedzsment feladatköre számos különböző típusú tevékenységet foglal magában, többek között:

- A munka megszervezése.
- Az emberi- és más erőforrások beszerzése.
- A feladatok kiosztása.
- Vezetési tevékenységek.
- A projekt végrehajtásának ellenőrzése.
- Előrehaladás követési és jelentési feladatok ellátása.
- Korrekciós akciók tervezése és végrehajtása.
- Dokumentációs és kommunikációs tevékenységek végzése.

A projektmenedzser a teljes projektvégrehajtás és irányítás felelőse. Irányító szerepet tölt be a projekt megvalósítása során. Legfontosabb feladatai közé tartozik:

- A projekt és a projektben résztvevők átfogó koordinálása, motiválása, munkájának irányítása.
- Kockázatkezelés és minőségbiztosítás.
- A projekt előrehaladásának ellenőrzése és irányítása.
- A monitoring adatok alapján a közreműködő szervezet és az irányító hatóság tájékoztatása a projekt pillanatnyi állapotáról és előrehaladásáról.

28

A **pénzügyi vezető** a pénzügyi terület felelőse. Ezzel kapcsolatos feladatai:

- A projekt költségvetésének állandó nyomon követése.
- Az egyes kifizetések nyilvántartása, és ezek alapján a projekt időszakos kifizetési kérelmeinek elkészítése.
- Közreműködés a projekt előrehaladási jelentések, változás bejelentési kérelmek, szerződésmódosítási kérelmek összeállításában, különös tekintettel a változások pénzügyi vonatkozásaira.
- Felelős a projekt kontrollingért.

Projektmenedzser (PM)

A projektmenedzser az a személy, akinek a fő feladata a projektfolyamat kézbentartása, a projekt team vezetése. A projektmenedzser felelős a teljes projektért, a projektben végzett munkáért, a kitűzött célok eléréseért. Irányítja, ellenőrzi, értékeli az egyes csapatok munkáját, és rendszeresen tájékoztatja az ügyvezetőt az előrehaladásról, illetve a pillanatnyi állapotról, a döntést igénylő kérdésekről. A projektmenedzser részt vesz a projekt definiálásában, megtervezésében, irányításában, beszámolókat készít a projekt állásáról.

A projektmenedzser feladatai:

- a csapat (team) munkájának irányítása,
- kommunikáció biztosítása a projektszereplők között,
- felelősségek, hatáskörök meghatározása,
- megfelelő munkalétkör kialakítása, konfliktuskezelés,
- munkavégzéshez a személyi és tárgyi feltételek megteremtése,
- részvétel a projekt tervezésében: célmeghatározás, feladatfelbontás (WBS), erőforrás, határidő meghatározása,
- ellenőrzi a projekt végrehajtását, nyomon követ, dokumentál.

A projekt-munkacsoport (team): A projekt sikerét jelentős mértékben meghatározza az, hogy milyen a munkacsoport összetétele. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a team akkor igazán produktív, ha abban egyszerre többféle munkastílusú tag van, azaz a csapatban egyaránt vannak: szakmailag naprakész, gyakorlatias, kreatív, precíz, kritikus, nyitott egyéniségek.

Az általuk elvégzendő tevékenység(ek) időtartamától függően más és más időpontokban és időtartamban vesznek részt a projekt munkájában.

A team tagjai nemcsak a cég dolgozói lehetnek, hanem külső személyek is (pl. beszállítók, ügyfelek, szakértők.) A teamek ideiglenesen jönnek létre, ezért fontos, hogy a tagok tanuljanak meg együtt dolgozni, kommunikálni egymással.

Projektmenedzsment kompetenciák

- *Szakértelem, szaktudás, tapasztalat*: szaktudás megalapozottsága, biztonsága, mélysége, a specializáltság foka, szakmai tapasztalatok köre.
- *Munkavégzés, feladatok ellátása* (személyes attitűd/hozzáállás): ügyfélközpontúság, eredmény/teljesítmény orientáció, kiváló minőségre törekvés, igényesség, információkezelés, tudás és tapasztalatok átadása, döntési képesség, önállóság.
- *Gondolkodás, mentalitás* (személyes attitűd): analitikus, elemző irányultság, folyamatokban gondolkodás, innovativitás, kreativitás, problémamegoldás.
- *Érzelmek* (személyes attitűd/hozzáállás): kiegyensúlyozottság, önuralom, stressz-tűrés, kudarc-tűrés.
- *Együttműködés, csapatmunka* (adottságok, képességek, készségek): kooperációs készség és jártasság, csapatszellemű hozzáállás, megbízhatóság, felelősségvállalás, komplex gondolkodás, szintetizáló képesség.
- *Társas kapcsolatok* (adottságok, képességek, készségek): empátia, mások megértése, türelem, a másság elviselése, a különböző kultúrák kezelésének képessége, kommunikációs stílus, konfliktuskezelés.
- *Vezetés, irányítás* (adottságok, képességek, készségek): stratégiai összefüggések átlátása, szervezeti tudatosság, szervezetpolitika (eligazodás az érdekek, befolyások és hatalom viszonyaiban), iránymutatás, célkitűzés (leadership készségek), delegálás, motiválás, mások fejlesztése, támogatása, változás-menedzsment.

5.8 Humán Igazgatóság

Az Új Nemzedék Központ alapvető célja, hogy értéket teremtsen a 12-20 év közötti fiatalok számára azáltal, hogy segíti őket szabadidejük hasznos eltöltésében, képességeik fejlesztésében, jövőjük megtervezésében. Egy ifjúsági szolgáltatás-fejlesztéssel foglalkozó szervezet esetében az **értékteremtés kizárólag a munkatársak révén valósulhat meg, ezért különös fontosságot kell szentelni a humán erőforrás megfelelő menedzselésére.**

Az ÚNK HR szervezetének célja:

Támogatni az szervezeti stratégia megvalósulását, hatékony, értékteremtő HR rendszerek kialakításával és működtetésével.

Fenntartani és elmélyíteni a szervezethez való kötődést és cégtudatot.

Irányítani a szervezetben végbemenő változások, szervezeti és működési átalakítások összehangolt megvalósítását, az eredményes vezetési kultúra kialakulását.

Tőkeként kezelni az emberi erőforrásokat, az elérhető optimumig fejlesztve a munkaerő állomány minőségét.

Fokozatosan növelni a kreativitást és az innovációs potenciált, a szervezeti hozzáadott érték növelése érdekében.

Hasznosítani a foglalkoztatottak képességeit az elérhető legnagyobb hatékonysággal, megteremtve az elvárt teljesítmények eléréséhez szükséges eszközrendszert, a megfelelő légkört és a szükséges motivációt a munkavállalói elégedettség biztosításával.

A szervezet sikeres működéséhez a HR hozzájárulása kiemelkedően fontos, annak érdekében, hogy:

- a célok mindenki által ismertek és elfogadottak legyenek,
- a munkavállalók lássák az eredményeket és a problémákat egyaránt,
- a vezetés legyen hozzáértő, tartson igényt az emberek véleményére,
- az alkalmazottak elkötelezettek legyenek a stratégia iránt,
- a teljesítmények és az egyéni boldogulás kapcsolódjon össze.

Az elmúlt időszak céljai:

- zánkai dokumentumok átvétele
- HR stratégia kidolgozása és megvalósítása
- HR folyamatok újraépítése a hatékony és folyamatalapú központi HR kialakítása:
 - Új munkatárs felvétele
 - Kiléptetés
 - Szerződés módosítása
 - Adatváltozás

- Szabadság
- Jelenléti ív
- Táppénz
- Gazdasági kérdések: utalványok, utazások
- Megbízási szerződések
- Mapparend kialakítása

Humánterületi kompetenciák

Újító érdeklődés

Szükséges a munkatársak motiválásának időről-időre történő megújításához, az egészséget és biztonságos munkavégzést szolgáló feltételek szabályozásának újragondolásához, a rugalmas munkaerő-gazdálkodás tervezéséhez, a javadalmazási rendszer, továbbképzés és karrier-építés támogatási rendszerének működtetéséhez, a munkaadóval való együttműködéshez, a munkavállalók jogainak érvényesítésében való közreműködéshez.

Módszeresség iránti érdeklődés

Szükséges az információk szervezésében, a munkaerő-szükséglet tervezésében, a javadalmazási rendszer működtetésében, a munkatársak teljesítményének felügyeletében és a szervezet igényeihez való igazításában, a teljesítményértékelésben és jutalmazási programok illetve a teljes személyzeti nyilvántartás vezetésében.

A szociális érdeklődés,

Fontos az emberekkel való szoros kapcsolattartásban, szükséges a munkatársak érdekeinek érvényesítéséhez, a munkaügyi kérdések rendezésében, a munkaadók és munkavállalók közötti vitás kérdések rendezésében.

A feladatok közé tartozhat továbbá a vezetés és munkavállalók közötti információáramlás zavartalanra tétele, a személyes célkitűzések és szervezeti célok közötti összhang megteremtése.

Az érzékszervi képességek közül leginkább a látást terheli, illetve a szóbeli kommunikáció feltételezi a megfelelő színvonalú hallást.

A sikeres munkavégzés feltétele

Az átlagosnál jobb és gyorsabb felfogóképesség (a népesség felső harmadába tartozó praktikus intelligencia),

Az átlagosnál jobb szóbeli kifejezőkészség (információk felvételének és bemutatásának képessége).

A matematikai készségek és a szövegekkel való munka (hibák felismerése, korrektúra) átlagos színvonala elvárás a munkavégzéshez.

5.9 Kontaktpont Hálózat

Alaprendeltetés, fő célok:

Az Új Nemzedék Plusz projekt és a Kontaktpont-hálózat egyik legfőbb küldetése, hogy a fiatalok számára kellő információt, orientációt nyújtva elébe menjen a jövőkép hiányából fakadó problémáknak, megteremtve a kiegyensúlyozott felnőtt lét alapjait.

Ennek érdekében teljeskörűen támogatja, hogy a magyar ifjúsági intézményrendszer szolgáltatásait úgy használja az új nemzedék, mint a legfrissebb információkkal feltöltött, naprakész és rendkívül gyors rendszert. A projektek és munkatársainak képesnek kell lennie arra, hogy a fiataloknak segítséget adjon kitűzött céljaik elérése érdekében; megalapozott célok kitűzésével, és az életpálya célok eléréséhez szükséges útvonalak megtalálásával.

A kontaktpont hálózat e célokat döntően a köznevelés/közoktatás helyszínein és rendszerén kívül megvalósuló programokkal éri el.

Megvalósításban érintett munkakörök: Irodavezető, kommunikációs munkatárs, programkoordinátor. Az értékelés során figyelemmel kell lenni a feladatok elosztására, a főfeladatok kiemelésére.

SZEMÉLYES ÉS VIRTUÁLIS INFORMÁCIÓSZOLGÁLTATÁS

Alcél1: biztosítani a fiatalok számára az 'információhoz' való jogot. Alacsony belépési küszöbű szolgáltatás (azaz mindenki számára azonnal elérhető), amelynek alapvető célja a fiatal célcsoport számára az életpályaépítéshez szükséges információk személyes és nem személyes úton történő átadása.

SZEMÉLYES ÉS CSOPORTOS TANÁCSADÁS, IFJÚSÁGFEJLESZTŐ MUNKA

Alcél2: személyre, vagy csoportra szabott tanácsadás, segítségnyújtás, amely az információszolgáltatással szoros kapcsolatban áll. A tanácsadás célja, hogy a fiatal, illetve a segített csoport minden tagja jobban átlássa, megértse problémái hátterét, eljusson az önismeret egy magasabb fokára, képes legyen dönteni és változtatni tudjon élethelyzetén.

FELKERESŐ ÉS KÖZÖSSÉGI FEJLESZTŐ MUNKA AZ OKTATÁSI INTÉZMÉNYEKBEN, KÖZÖSSÉGI TEREKBEN

Alcél3: **A szolgáltatás célja a fiatalok elérése a közösségi terekben**, iskolákban, egyéb fiatalok által gyakran látogatott helyeken, az információszolgáltatás és a közösségfejlesztés elősegítése, kulcsszemélyek megtalálása.

A fiatalok elérése e szolgáltatás nyújtásakor az offline közösségi terekben, egyéb, fiatalok által gyakran látogatott helyeken történik. A cél az információszolgáltatás és a

közösségfejlesztés elősegítése. A felkereső ifjúsági munka során – a tanácsadáson túl – a közösség szempontjából „kulcsszemélyek” megszólítására, közösségfejlesztés, kortárssegítők képzésére kell törekedni. A felkereső alkalmakkor információk nyújtása is megtörténik.

Az irodai tanácsadó szolgáltatásoknak megfelelő tevékenység kihelyezett helyszíneken is megvalósul, így oktatási intézményekben, közösségi terekben, civil szervezetek székhelyén.

A tanácsadás különböző témákban kérhető:

- életvezetési/mentálhigiénés/pszichológiai témák
- továbbtanulási, pályaaorientációs, munkavállalási tanácsadás
- jogi (diákjogi, szociális) tanácsadás

33

SAJÁT RENDEZVÉNYEK ÉS KITELEPÜLÉSEK

Alcél4: **Az adott megye életében meghatározó fesztiválokon, rendezvényeken (pl. állásbörze) való interaktív részvétel.** A standokra látogatók megismerik a Kontaktpont iroda munkatársait és szolgáltatásait, a főprojekt elemeit és kapcsolatokat építhetnek.

ÉLETPÁLYA-ÉPÍTÉS FELKÉSZÍTŐ ALKALMAK

Alcél5: Karriertervezés, karrierépítés, munkapiaci kulcskompetenciák fejlesztése. A karriertervezés, karrierépítés, mint szolgáltatás három fontos területre fókuszál:

- A karrier tervezése – elméletek, preparációk, önéletrajzok, képzések.
- Hazai, illetve külföldi tapasztalatszerzés segítése, az első tapasztalat megszerzése (egyszerűsített foglalkoztatás, adminisztráció, önkéntesség, részmunkaidő, szerződéskötés stb.).
- Belépés a konkrét munkapiacra.

Kompetencia katalógus - kontaktpont irodák munkatársak

Általános kompetenciák meghatározása	Megfigyelési szempontok
Szóbeli kommunikáció	<ul style="list-style-type: none"> Az irodát felkereső kliensekkel közvetlenség, egyenrangúság érzékeltetése. Barátságos, nyitott hozzáállás tanúsítása.
Írásbeli kommunikáció	<ul style="list-style-type: none"> Precizitás. Logikusan felépített, koherens szöveg alkotására való képesség.
Kezdeményezőkézség	<ul style="list-style-type: none"> Kreativitás - kreatív részvétel az adott iroda munkájában. Folyamatos fejlődésre való igény, illetve a fejlődésre való nyitottság, rugalmasság.
Együttműködési készség	<ul style="list-style-type: none"> Mind a munkatársakkal, mind az irodát felkereső fiatalokkal szemben tanúsított empátia. Fejlesztő tanácsadói szerep, azaz a fiatalok döntésének támogatása, de nem helyettük való döntéshozatal. Közreműködés a korábbi egyenrangúságot is szem előtt tartva. A kliens önismeretének fejlesztésére való hatás.
Problémamegoldó képesség	<ul style="list-style-type: none"> Felmerülő problémáknak a megoldására javaslattétel, a megoldás során konstruktív közreműködés.
Elkötelezettség	<ul style="list-style-type: none"> Feladat jelentőségének szem előtt tartása.
Környezettudatosság	<ul style="list-style-type: none"> Az irodában keletkező hulladékok szelektív gyűjtése, és környezettudatos hozzáállás - példát mutatva a fiataloknak. Fiatalok környezettudatos magatartásra való ösztönzése, tanítása.
Szervezőkézség	<ul style="list-style-type: none"> Gyors helyzetelemzés, rugalmas alkalmazkodás a körülményekhez.
Szereptudatosság és önismeret	<ul style="list-style-type: none"> Saját kompetenciakör ismerete. Szükséges készségek tudatos és folyamatos fejlesztése.

Szakterületi kompetenciák meghatározása	Megfigyelési szempontok
Pályorientációs ismeretek	<ul style="list-style-type: none"> Pályaválasztás előtt álló klienseknek való segítségnyújtás. Az egyes szakmák jellemzőinek ismerete, az azokhoz szükséges kompetenciák ismerete, klienseknek való szemléletes bemutatása.
Pályaválasztás technikai részleteinek ismerete	<ul style="list-style-type: none"> Középiskolai, szakiskolai, felsőoktatási felvételi eljárások ismerete. Közvetlenül pályaválasztás előtt álló klienseknek a jelentkezéssel kapcsolatos tudnivalók átadása.
Felkészültség, naprakészség	<ul style="list-style-type: none"> Helyi igények és problémák ismerete. Jó kapcsolat a hasonló vagy kapcsolódó tevékenységet végző szervezetekkel, így például az iskolaszövetkezetekkel.
HR tapasztalatok	<ul style="list-style-type: none"> Álláskeresési technikák bemutatása, segítségnyújtás az önéletrajz- és motivációs levél írásában. Interjúszituáció gyakorlása, azon való megjelenéssel kapcsolatos tudnivalók átadása.
Drogprevenációs tapasztalatok, szociális munka	<ul style="list-style-type: none"> A szociálisan nehéz helyzetben lévő fiatalok problémáinak ismerete, tájékozottság a segítségnyújtási rendszerek működéséről.
Külföldi/EU-s programok ismerete	<ul style="list-style-type: none"> Tájékozottság a külföldön elérhető tanulmányi ösztöndíjakról, és egyéb lehetőségről, amik ezt a korosztályt célozzák.

Szakterületi kompetenciák meghatározása - Vezető	Megfigyelési szempontok
Közösséget összefogó-, szervező készség, vezetői képességek	<ul style="list-style-type: none"> Helyi igények és problémák ismerete. Foglalkozások, rendkívüli osztályfőnöki órák tartása az iskolákban.
Stratégiaalkotási képesség	<ul style="list-style-type: none"> Főbb szempontok, súlypontok kijelölése. A kommunikációs munkatárssal való ismertetése.
Adminisztráció	<ul style="list-style-type: none"> Szükséges, munkát segítő adatbázisok körének meghatározása.
Kommunikációs készségek	<ul style="list-style-type: none"> Partnerekkel való folyamatos kapcsolattartás.

Szakterületi kompetenciák meghatározása - Koordinációs munkatárs	Megfigyelési szempontok
Kiterjedt kapcsolathálózat	<ul style="list-style-type: none"> Rendezvényekkel kapcsolatos tevékenységek - akár informális, ismertségi szinten való - szervezése Adott térségben lévő különböző szervezetekkel, intézményekkel (múzeumok, iskolák stb.) való együttműködési lehetőségek keresése, megvalósítása.
Programok szervezése	<ul style="list-style-type: none"> Megyei programok összeírása, részvételek szervezése. Osztályfőnöki órákra óratervek egyeztetése. Vállalkozási ismeretekről tanácsadás, vállalkozó attitűd fejlesztése. Szakmabemutatók szervezése.
Operatív feladatok ellátása	<ul style="list-style-type: none"> Iroda folyamatos nyitva tartása, eszközök beszerzése, működés biztosítása.
Betanítás	<ul style="list-style-type: none"> Új kollégák, önkéntesek munkájának segítése, különösen annak kezdeti szakaszában. Lényeges a szervezeti felépítés, valamint az adott munkakörrel járó feladatok részletes bemutatása.

Szakterületi kompetenciák meghatározása - Kommunikációs munkatárs	Megfigyelési szempontok
Sajtófigyelés	<ul style="list-style-type: none"> Médiában való megjelenés folyamatos koordinációja a vezető által kijelölt kommunikációs stratégiával összhangban.
Sajtókapcsolatok ápolása	<ul style="list-style-type: none"> Kapcsolattartás a helyi médiumokkal.
Online kommunikáció	<ul style="list-style-type: none"> Az írásbeli kommunikációban, mint általános kompetenciában való tehetség. Cikkek írása, honlapra felkerülő anyagok szerkesztése, közösségi oldalakon való megjelenés irányítása.
Adminisztráció	<ul style="list-style-type: none"> Fiatalok email címeinek rendszerezése, azokon keresztül folyamatos információnyújtás. Vezető által kijelölt adatbázisok összeállítása, folyamatos bővítése, fejlesztési javaslatok megfogalmazása a gyakorlati tapasztalatok (érkező e-mailek, telefonos megkeresések stb.) beépítésével.
Operatív feladatok ellátása	<ul style="list-style-type: none"> Operatív feladatok tekintetében koordinációs munkatárssal való együttműködés. Levelezések kezelése, telefonok.

6. Teljesítményértékelő lapok

Az ÚNK teljesítményértékelési rendszerében öt értékelő lapot alkalmazunk. Az értékelőlapokat elektronikus úton lehet kitölteni, amelyek lezárásuk után elmenthetők és kinyomtathatók.⁶

Az értékelő lapok azonos szerkezetűek. Kisebb eltérések az önértékelés versus 'mások értékelése' esetében, illetve a beosztotti/vezetői kategóriáknál található.

Az értékelő lapok kitöltéséhez szükséges információkat a kitöltési útmutatóban a az értékelőlapok sorszámokkal ellátott fejezetei szerint írjuk le.

Az értékelőlapokat római számozással jelöltük, az lapokon belül az értékelési itemeket (értékelési kategóriákat) arab számozással láttuk el.

Az értékelőlapok megnevezése és számozása:

- I. Önértékelés - Beosztottak**
- II. Önértékelés - Vezetők**
- III. Vezető → Beosztott**
- IV. Beosztott → Vezető**
- V. Horizontális/oldalirányú értékelés**

⁶ Az informatikai támogató rendszer használatának lépéseit a fejezetbe írjuk le.

Teljesítményértékelő lap I.
Önértékelés - Beosztottak

1. Általános információk

Név, munkakör	ELŐRE KITÖLTÖTT MEZŐ
Értékelési időszak	ELŐRE KITÖLTÖTT MEZŐ
Értékelés időpontja	SZABAD MEZŐ

2. Teljesítmény értékelése

2.1. Előző időszaki célok megvalósítása

	Célok és/vagy részletezett feladatok	Értékelés (5: kiváló)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

38

2.2. Kompetenciák értékelése

	Általános kompetenciák	Értékelés (5: kiváló)
1.		
2.		
3.		
4.		
	Szakterületi	Értékelés (5: kiváló)
1.		
2.		
3.		
4.		

2.3. Megjegyzések az értékeléshez (indoklás, adatok, tények)

3. Teljesítményértékelés eredménye – önbesorolás a számszerű eredmények (átlagok) és a szöveges megjegyzések alapján.

Értékelési kategóriák	Jelölés
kiváló teljesítmény	
jó teljesítmény	
közepes teljesítmény	
gyenge teljesítmény	
elégtelen teljesítmény	

4. Teljesítményértékelésből eredő munkaköri és személyes fejlesztési célok

Célkitűzések meghatározása a következő teljesítménymenedzsment ciklusra (az ÚNP alapcéljai, és a szervezeti célok alapján) Következő időszak céljai

39

	4.1 Munkához kapcsolódó célkitűzések	Mérési, értékelési szempont – ha releváns
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

	4.2 Személyes fejlődési célkitűzések	Mérési, értékelési szempont – ha releváns
1.		
2.		
3.		

	4.3 A vezető feladatai a célok megvalósítása érdekében
1.	
2.	
3.	

.....
Aláírás

**Teljesítményértékelő lap II.
Önértékelés - Vezetők**

1. Általános információk

Név, munkakör	ELŐRE KITÖLTÖTT MEZŐ
Értékelési időszak	ELŐRE KITÖLTÖTT MEZŐ
Értékelés időpontja	SZABAD MEZŐ

2. Teljesítmény értékelése

2.1. Előző időszaki célok megvalósítása

	Célok és/vagy részletezett feladatok	Értékelés (5: kiváló)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

40

2.2. Kompetenciák értékelése

	Általános kompetenciák	Értékelés (5: kiváló)
1.		
2.		
3.		
4.		
	Szakterületi kompetenciák	Értékelés (5: kiváló)
1.		
2.		
3.		
4.		
	Vezetői kompetenciák	Értékelés (5: kiváló)
1.		
2.		
3.		
4.		

2.3. Megjegyzések az értékeléshez (indoklás, adatok, tények)

3. Teljesítményértékelés eredménye – önbesorolás a számszerű eredmények (átlagok) és a szöveges megjegyzések alapján.

Értékelési kategóriák	Jelölés
kiváló teljesítmény	
jó teljesítmény	
közepes teljesítmény	
gyenge teljesítmény	
elégtelen teljesítmény	

4. Teljesítményértékelésből eredő munkaköri és személyes fejlesztési célok

Célkitűzések meghatározása a következő teljesítménymenedzsment ciklusra (az ÚNP alapcéljai, és a szervezeti célok alapján) Következő időszak céljai

	4.1 Munkához kapcsolódó célkitűzések	Mérési, értékelési szempont – ha releváns
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

	4.2 Személyes fejlődési célkitűzések	Mérési, értékelési szempont – ha releváns
1.		
2.		
3.		

	4.3 A vezető feladatai a célok megvalósítása érdekében
1.	
2.	
3.	

.....
Aláírás

**Teljesítményértékelő lap III.
Vezető – Beosztott értékelés**

1. Általános információk

Az értékelt neve, munkaköre	ELŐRE KITÖLTÖTT MEZŐ
Értékelési időszak	ELŐRE KITÖLTÖTT MEZŐ
Értékelés időpontja	SZABAD MEZŐ
Értékelő neve, munkaköre	ELŐRE KITÖLTÖTT MEZŐ

2. Teljesítmény értékelése

2.1. Előző időszaki célok megvalósítása

	Célok és/vagy részletezett feladatok	Értékelés (5: kiváló)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

42

2.2. Kompetenciák értékelése

	Általános kompetenciák	Értékelés (5: kiváló)
1.		
2.		
3.		
4.		
	Szakterületi kompetenciák	Értékelés (5: kiváló)
1.		
2.		
3.		
4.		
	Vezetői kompetenciák – ha vezető is	Értékelés (5: kiváló)
1.		
2.		
3.		
4.		

2.3. Megjegyzések az értékeléshez (indoklás, adatok, tények)

--

3. Teljesítményértékelés eredménye – besorolás a számszerű eredmények (átlagok) és a szöveges megjegyzések alapján.

Értékelési kategóriák	Jelölés	Következmények
kiváló teljesítmény		Elismerés
jó teljesítmény		Elismerés, kis fejlesztést igényel
közepes teljesítmény		Komolyabb fejlesztést igényel
gyenge teljesítmény		Havonta ismételt értékelés 3 hónapig
elégtelen teljesítmény		Munkaviszony átgondolása

4. Teljesítményértékelésből eredő munkaköri és személyes fejlesztési célok

Célkitűzések meghatározása a következő teljesítménymenedzsment ciklusra (az ÚNP alapcéljai, és a szervezeti célok alapján).

43

	4.1 Munkához kapcsolódó célkitűzések	Mérési, értékelési szempont – ha releváns
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

	4.2 Személyes fejlődési célkitűzések	Mérési, értékelési szempont – ha releváns
1.		
2.		
3.		

	4.3 A vezető feladatai a célok megvalósítása érdekében
1.	
2.	
3.	

Lezárás dátuma:

.....
Aláírás
Értékelő

.....
Aláírás
Értékelt



**Teljesítményértékelő lap IV.
Beosztott – Vezető értékelés**

1. Általános információk

Az értékelt neve, munkakörre	ELŐRE KITÖLTÖTT MEZŐ
Értékelési időszak	ELŐRE KITÖLTÖTT MEZŐ
Értékelés időpontja	SZABAD MEZŐ
Értékelő neve, munkaköre	ELŐRE KITÖLTÖTT MEZŐ

2. Teljesítmény értékelése

2.1. Előző időszaki célok megvalósítása

	Célok és/vagy részletezett feladatok	Értékelés (5: kiváló)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

44

2.2. Kompetenciák értékelése

	Általános kompetenciák	Értékelés (5: kiváló)
1.		
2.		
3.		
4.		
	Szakterületi kompetenciák	Értékelés (5: kiváló)
1.		
2.		
3.		
4.		
	Vezetői kompetenciák	Értékelés (5: kiváló)
1.		
2.		
3.		
4.		

2.3. Megjegyzések az értékeléshez (indoklás, adatok, tények)

--

3. Teljesítményértékelés eredménye – besorolás a számszerű eredmények (átlagok) és a szöveges megjegyzések alapján.

Értékelési kategóriák	Jelölés
kiváló teljesítmény	
jó teljesítmény	
közepes teljesítmény	
gyenge teljesítmény	
elégtelen teljesítmény	

4. Teljesítményértékelésből eredő munkaköri és személyes fejlesztési célok – NEM KÖTELEZŐ ELEM

45

Célkitűzések meghatározása a következő teljesítménymenedzsment ciklusra (az ÚNP alapcéljai, és a szervezeti célok alapján) Következő időszak céljai

4.1 Munkához kapcsolódó célkitűzések

	Célok és/vagy részletezett feladatok	Mérési, értékelési szempont – ha releváns
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

4.2 Személyes fejlődési célkitűzések

	Célok és/vagy részletezett feladatok	Mérési, értékelési szempont – ha releváns
1.		
2.		
3.		

.....
Aláírás
Értékelő

**Teljesítményértékelő lap V.
Horizontális kapcsolatok/oldalirányú kapcsolatok értékelése**

1. Általános információk

Az értékelt neve, munkaköre	ELŐRE KITÖLTÖTT MEZŐ
Értékelési időszak	ELŐRE KITÖLTÖTT MEZŐ
Értékelés időpontja	SZABAD MEZŐ
Értékelő neve és munkaköre	ELŐRE KITÖLTÖTT MEZŐ

2. Teljesítmény értékelése

2.1. Előző időszaki célok megvalósítása

	Célok és/vagy részletezett feladatok	Értékelés (5: kiváló)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

46

2.2. Kompetenciák értékelése

	Általános kompetenciák	Értékelés (5: kiváló)
1.		
2.		
3.		
4.		
	Szakterületi	Értékelés (5: kiváló)
1.		
2.		
3.		
4.		
	Vezetői kompetenciák	Értékelés (5: kiváló)
1.		
2.		
3.		
4.		

2.3. Megjegyzések az értékeléshez (indoklás, adatok, tények)

.....

Aláírás
Értékelő

7. Kitöltési útmutató

A kitöltési útmutató az értékelőlap szerkezetével egyező sorrendben mutatja be a lap kitöltéséhez szükséges információkat. Ezt követően az informatikai kitöltő-felület leírása következik, képernyőmintákkal együtt.

1. Általános információk

Az értékelő és értékelt nevét, munkakörét, és az értékelési időszakot előre kitöltött mezők tartalmazzák. Az értékelés időpontja az értékelési időszakon belül szabadon megválasztható.

Az önértékeléshez használandó I. és II. értékelőlap három sort, míg 'mások' értékeléséhez tartozó III., IV., V. értékelőlap négy sort tartalmaz.

Önértékelés – vezetők (I.) és beosztottak (II.)

Név, munkakör	ELŐRE KITÖLTÖTT MEZŐ
Értékelési időszak	ELŐRE KITÖLTÖTT MEZŐ
Értékelés időpontja	SZABAD MEZŐ

Mások értékelése (III., IV., V.)

Az értékelt neve, munkaköre	ELŐRE KITÖLTÖTT MEZŐ
Értékelési időszak	ELŐRE KITÖLTÖTT MEZŐ
Értékelés időpontja	SZABAD MEZŐ
Értékelő neve, munkaköre	ELŐRE KITÖLTÖTT MEZŐ

Az értékelés során az általános információkat tartalmazó mezők közül az értékelés konkrét időpontja a lezárás dátuma lesz.

2. Teljesítmény értékelése

Az értékelés ötfokozatú skála alkalmazásával történik, az alábbiak szerint: 1 - elfogadhatatlan teljesítmény, 5 - kiváló teljesítmény. A két szélsőérték között az iskolai osztályzashoz hasonlóan kell az értékelést elvégezni, mind az előző időszak **céljaira vonatkozóan**, mind az **általános, a szakmai és a vezetői kompetenciák** tekintetében.

Mivel a teljesítményértékelés az ÚNK teljesítménymenedzsment rendszerének alapvető eleme, ezért mind az önértékelésnél, mind mások értékelésénél **először** az értékelő/kitöltő által megfogalmazott maximum **5 célt kell rögzíteni**, majd azok teljesülését értékelni.

Ezt követően a kitöltő megfogalmazza az adott munkakörhöz szerinte kapcsolódó kompetenciákat, és értékeli azok meglétét, illetve mértékét. Az önértékelésnél önmagára nézve, mások értékelésénél az adott munkakörre vonatkoztatva.

Az értékeléshez, a lapok tartalmi részeinek kitöltéséhez összeállítottuk a szervezeti egységek céljait, feladatait tartalmazó háttéranyagot, illetve a főbb területekre a javasolt kompetenciák katalógusát. *Elektronikus elérhetőségét az értékelés elindítását jelző elektronikus levél (email) fogja tartalmazni.*

2.1. Előző időszaki célok megvalósítása

Az Új Nemzedék Központ az elmúlt időszakban nem alkalmazott formalizált munkatársi teljesítményértékelést, ezért a kiinduló célrendszer a meglévő dokumentumok és a helyzetfelmérés során felvett interjúk alapján készült el. Így a szervezeti egységekre lebontott koherens célrendszer az első értékelés eredményeinek feldolgozása után állítható össze.

Az első értékelésnél a megvalósíthatósági tanulmány, a TÁMOP szerződésben foglaltak, az interjúk és a munkaköri leírások képezi az előző időszaki célok kijelölésének alapját.

A háttéranyagok szervezeti egységre lebontva tartalmazzák az első értékeléshez felhasználható célokat, feladatokat. *A teljesítményértékelés elindítását jelző vezetői levél (email) tartalmazza az IT támogató rendszer elérésével és a háttéranyagokkal kapcsolatos információkat.*

Első lépés: az értékelt személyre vonatkozó célok és/vagy részletezett feladatok felsorolása, az értékelő/kitöltő szerint – maximum 5 cél.

Második lépés: célok, feladatok megvalósulásának értékelése (1: elfogadhatatlan teljesítmény, 5: kiváló teljesítmény)

Az értékelés lezárása után az elektronikus rendszer automatikusan kiszámítja az átlagot.

	Célok és/vagy részletezett feladatok	Értékelés (5: kiváló)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

2.2. Kompetenciák értékelése

A munkatársakra vonatkozó kompetencia katalógus a főbb szakmai területekhez és munkakörökhöz kapcsolódóan három kompetencia-típusban tartalmazza a lehetséges kompetenciákat, amelyek segítséget adnak az értékelő/kitöltő személy számára a választáshoz: általános, szakmai és vezetői kompetenciák.

A szakterületi kompetenciák az ÚNK/ÚNP sajátos rendeltetésének és szervezeti felállításának köszönhetően, az értékelők által egyénileg megfogalmazott elemeket is tartalmazhat, azaz a katalógusban szereplő javasolt kompetenciáktól el lehet térni.

A háttéranyagok szervezeti egységre lebontva tartalmazzák az első értékeléshez felhasználható kompetenciákat. *A teljesítményértékelés elindítását jelző vezetői levél (email) tartalmazza az IT támogató rendszer elérésével és a háttéranyagokkal kapcsolatos információkat.*

Első lépés: az értékelt munkakörhöz, feladatokhoz szükséges kompetenciák hozzárendelése.

- ✓ Általános kompetenciák: maximum 4 kompetencia.
- ✓ Szakterületi kompetenciák: maximum 4 kompetencia.
- ✓ Vezetői kompetenciák (ha az értékelt vezető is): maximum 4 kompetencia.

Második lépés: az értékelt munkakörhöz tartozó kompetenciák értékelése (1: egyáltalán nem rendelkezik, 5: teljes mértékbe rendelkezik)

Az értékelés lezárása után az elektronikus rendszer automatikusan kiszámítja az átlagot.

	Általános kompetenciák	Értékelés (5: kiváló)
1.		
2.		
3.		
4.		
	Szakterületi kompetenciák	Értékelés (5: kiváló)
1.		
2.		
3.		
4.		
	Vezetői kompetenciák (vezető értékelésénél)	Értékelés (5: kiváló)
1.		
2.		
3.		
4.		

2.3. Megjegyzések az értékeléshez *(indoklás, adatok, tények)*

A számszerű értékelés (átlagok) megalapozottságához rövid szöveges indoklást kell írnia minden értékelőnek/kitöltőnek. Ennek során arra kell törekedni, hogy tényekkel, adatokkal is alátámasztott legyen a számszerű értékelés.

3. Teljesítményértékelés eredménye – önbesorolás és vezetői értékelés a számszerű eredmények (átlagok) és a szöveges megjegyzések alapján.

Önértékelésnél mindenki az előző időszakban nyújtott **saját teljesítményét** értékeli a 2. pontban részletezett adatok és információk alapján. (I. és II. értékelő lap)

Beosztott → vezető értékelésnél (IV. értékelő lap) a kitöltő/értékelő a saját **közvetlen vezetőjének** előző időszaki teljesítményét értékeli, a 2. pontban részletezett adatok és információk alapján.

Értékelési kategóriák	Jelölés
kiváló teljesítmény	✓
jó teljesítmény	
közepes teljesítmény	
gyenge teljesítmény	
elégtelen teljesítmény	

Vezető → beosztott értékelésnél a vezető a munkatársainak előző időszakban nyújtott teljesítményét értékeli, a 2. pontban részletezett adatok és információk alapján. A teljesítmény értékének jelöléséhez automatikusan 'következmények' is kapcsolódnak.

Értékelési kategóriák	Jelölés	Következmények
kiváló teljesítmény		Elismerés
jó teljesítmény	✓	Elismerés, kis fejlesztést igényel
közepes teljesítmény		Komolyabb fejlesztést igényel
gyenge teljesítmény		Havonta ismételt értékelés 3 hónapig
elégtelen teljesítmény		Munkaviszony átgondolása

Horizontális/oldalirányú értékelések esetében csak a célok és kompetenciák értékelése történik meg, a teljesítményértékelés eredménye (I-IV. értékelőlapok 3. pontja), illetve a személyes fejlesztési célok megfogalmazása (I-IV. értékelőlapok 4. pontja) nem szerepel az értékelőlapon a horizontális értékelési kapcsolatok esetében.

4. Teljesítményértékelésből eredő munkaköri és személyes fejlesztési célok

Az egyéni teljesítmények értékelése a teljesítménymenedzsment rendszer része, ennek megfelelően az értékelési rendszernek a munkatársak személyes fejlődését, a szervezettel való elkötelezettségét és teljesítményük folyamatos fejlesztését kell megalapoznia és szolgálnia.

Ezért a rendszer kiemelt célja és szerepe, hogy rendszeres és formalizált visszacsatolás révén a kiváló teljesítményt nyújtó vezetők és beosztott munkatársak aránya növekedjen, elköteleződésük erősödjön, és az ÚNK/ÚNP megtartó képessége javuljon.

Az értékelőlapokon három témakörben lehet kifejtetni a jövőbeni célokkal, és a személyes fejlődéssel kapcsolatos elképzeléseket: az értékelt személy **munkájához kapcsolódó jövőbeni célok, személyes fejlődési célkitűzések**, valamint azt, hogy a következő értékelési időpont előtt az értékelt munkatárs **közvetlen vezetőjének mit kell tennie** a munkacélok és személyes célok megvalósulása érdekében. Ez utóbbira három értékelőlap esetében van lehetőség: a beosztottak és vezetők önértékelésénél (*I-II. értékelőlapok*), illetve a beosztottak a vezetők általi értékelésénél (*III. értékelőlap*).

Amennyiben a tervezett munkacélok és egyéni fejlődési célok megvalósulásával kapcsolatban bármilyen mérési/értékelés szempontot meg tud fogalmazni, akkor az adott sorban utalni lehet azok tartalmára.

	4.1 Munkához kapcsolódó jövőbeni célkitűzések	Mérési, értékelési szempont – ha releváns
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
	4.2 Személyes fejlődési célkitűzések	Mérési, értékelési szempont – ha releváns
1.		
2.		
3.		

	4.3 A vezető feladatai a fejlesztési célok megvalósítása érdekében
1.	
2.	
3.	

5. Az értékelő megbeszélés⁷

Az értékelő megbeszélés az űrlapok kitöltése és az értékelő megbeszélés résztvevői általi megismerése után indulhat el. Ennek kezdési és befejezési határidejét az értékelés megkezdése előtt egy hónappal központilag határozzuk meg. Mivel az értékelés félévente történik, így az első (2015. január) értékelést 2015 júliusában kell megismételni.

A kezdési és befejezési időponton belül az érintettek (az értékelő vezető és értékelt beosztott) közösen állapotodnak meg a konkrét időpontban és helyszínben. Az ÚNK szervezeti kiterjedtségére tekintettel mindenképpen azt javasoljuk, hogy legalább a kontaktpont hálózat esetében alkalmazzuk az IT alapú szóbeli kommunikációt is.⁸

Az értékelő megbeszélés kommunikációs és viselkedésszabályait és szabályait a kézikönyv, illetve az IT támogató rendszerben elérhető háttéranyag is tartalmazza.

Az értékelő megbeszélés eredményeire építve, az ott született megegyezés és megállapodások alapján az értékelt munkatárs az IT rendszerben véglegesíti új értékelést.

Mivel az IT rendszer az aktuális (végleges) megoldást rögzíti és tartja meg (az előzőt felülírja), ezért nagyon fontos, hogy mindenki saját rendszerébe is mentse el az összes elkészített értékelését.

A végleges, vezető és beosztott által is elfogadott értékelőlapot vezető és beosztott aláírásával nyomtatott formában is hitelesíti, és ez a dokumentum kerül a Humán Igazgatóságra, illetve az IT rendszerben archiválásra.

Az IT rendszer használatának bemutatása

1) Az IT alapú teljesítményértékelési rendszer (alkalmazás) az www.europrodukt.hu/temr oldalon található. Minden munkatársat arra kérünk, hogy a megadott linkre kattintson az általa használt böngészőjében.

2) A regisztrált email cím és jelszó - a kezdeti jelszó temr2014 - megadása után a [Belépés] gombra kattintunk. (1. képernyő)

⁷ Az értékelőlapok ezt a fejezetet nem tartalmazzák. Az értékelő megbeszélés a lapok első lezárása után kezdődik.

⁸ Amennyiben ennek technikai feltételei adottak.

3) Első belépéskor a 'Személyes adatok' menüponton megváltoztatjuk a kezdeti jelszavunkat (2. képernyő):

- Először a 'Régi jelszó:' mezőbe begépeljük a kezdeti jelszavunkat, majd
- a 'Jelszó' és a 'Jelszó mégegyszer:' mezőbe az új jelszónkat írjuk be, és a [Mentés] gombra kattintunk.
- Az alkalmazás figyelmeztet a jelszó megváltoztatására.

4) Az értékelés menüponton (3. képernyő) az általunk kitöltendő értékelő lapokat látjuk, a [Szerkesztés] gombra kattintva az adott értékelő lapot tudjuk kitölteni. (4. és 5. képernyő)

4.1) 'Általános információk' alatt az értékelt és az értékelő nevét, beosztását, az értékelés időszakát és időpontját látjuk.

4.2) A célok illetve a kompetenciák megadása után egy 1-től 5-ig terjedő skálán értékeljük a megfelelő gombra kattintva, a program átlagot számít az egyes csoportokra.

4.3) A teljesítmény eredménye (önbesorolás, mások besorolása) is egy 1-től 5-ig terjedő skálán történik.

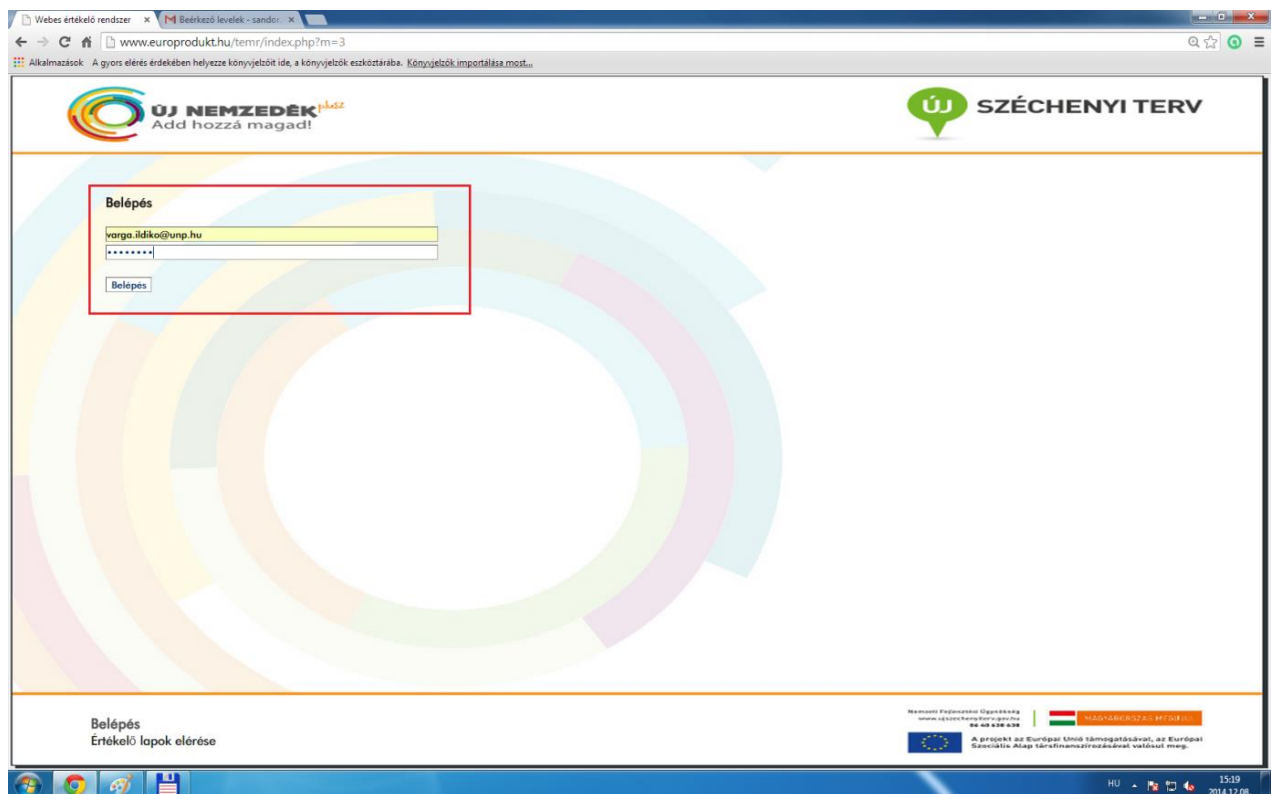
4.4) A fejlesztési célok és az értékelési szempontok megadása után a végére érve a [Mentés] gombra kattintva érvényesítjük a változásokat, a [Mégsem] gombra kattintva elvethetjük a változásokat.

4.5) A [Lezárás] gombra kattintva véglegesítjük az értékelést, amely ezt követően már nem módosítható. *Kivéve a vezető által értékelt személyt, aki az értékelő beszélgetés után a megállapodásokat követően ismét kinyithatja az értékelőlapot, és rögzítheti az utolsó verziót, amely ismételten kinyomtatásra kerül, a vezető és beosztott munkatárs együttes aláírásához.*

4.6) a [Nyomtatás] gombra kattintva az értékelő lap elmenthető pdf formátumban vagy kinyomtatható. (6. képernyő).

Ügyelni kell arra, hogy a www.europrodukt.hu/temr oldal felbukkanó ablakait engedélyezzük.

5) Az alkalmazást a [Kilépés] gombra kattintva hagyhatjuk el.

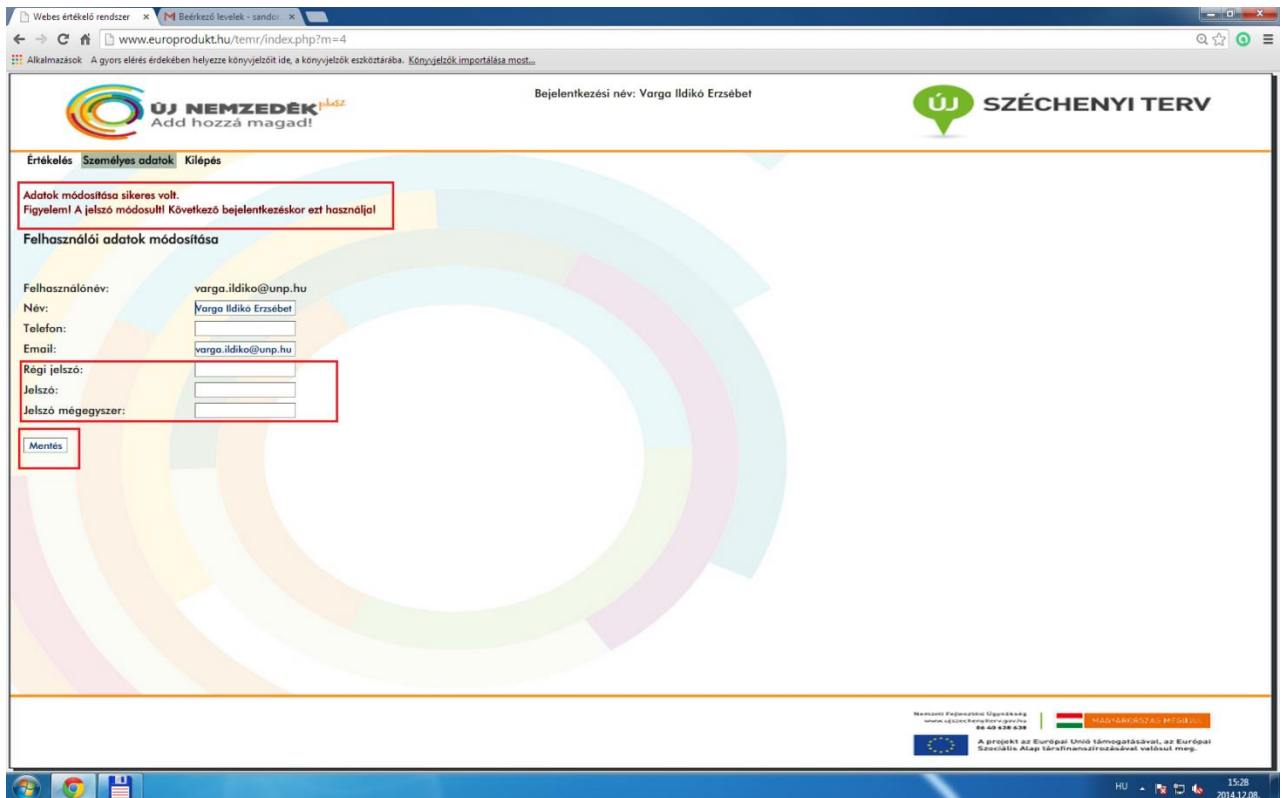


1. képernyő



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.







Webes értékelő rendszer x Beérkező levelek - sandor x

www.europrodukt.hu/temr/index.php?m=4

Alkalmazások A gyors elérés érdekében helyezze könyvjelzőit ide, a könyvjelzők eszköztárába. Könyvjelzők importálása most...

 **ÚJ NEMZEDÉK** plusz
Add hozzá magad!

Bejelentkezési név: Varga Ildikó Erzsébet

 **ÚJ SZÉCHENYI TERV**


Értékelés **Személyes adatok** Kilépés

Adatok módosítása sikeres volt.
Figyeljen! A jelszó módosult! Következő bejelentéskor ezt használja!

Felhasználói adatok módosítása

Felhasználónév: varga.ildiko@unp.hu
Név:
Telefon:
Email: varga.ildiko@unp.hu
Régi jelszó:
Jelszó:
Jelszó megjegyzés:

Nemzeti Fejlesztési Központ
www.kisvagyokfejleszok.hu
EU 40 674 634

 **MAGYARORSZÁG MEGÚJUL**

A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

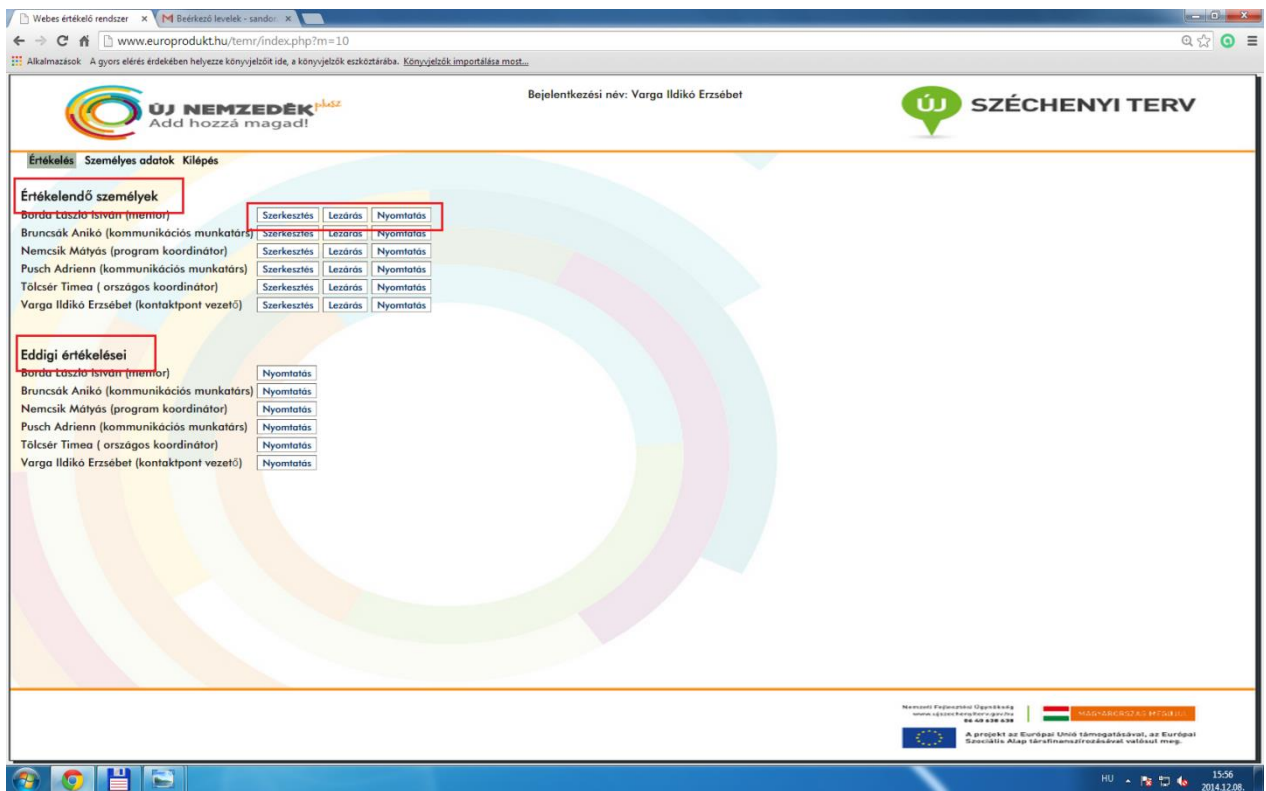
HU 15:28
2014.12.08.

2. képernyő



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.





3. képernyő

Webes értékelő rendszer x Beérkező levelek - sandor x

www.europrodukt.hu/temr/index.php?m=10

Alkalmazások A gyors elérés érdekében helyezze könyvjelzőit ide, a könyvjelzők eszköztárába. Könyvjelzők importálása most...

Bejelentkezési név: Varga Ildikó Erzsébet

ÚJ NEMZEDÉK plusz Add hozzá magad!

ÚJ SZÉCHENYI TERV

Értékelés Személyes adatok Kilepés

Teljesítményértékelő lap III.
Vezető - Beosztott értékelés

1. Általános információk

Az értékelő neve, munkaköre	Bruncsák Anikó (kommunikációs munkatárs)
Értékelési időszak	2014.év
Értékelés időpontja	2014.12.08.
Értékelő neve, munkaköre	Varga Ildikó Erzsébet (kontaktpont vezető)

2. Teljesítmény-értékelése

2.1. Előző időszak célok megvalósítása

Célok és/vagy részletezett feladatok

	Értékelés (5: kiváló)
1.	1 2 3 4 5
2.	1 2 3 4 5
3.	1 2 3 4 5
4.	1 2 3 4 5
5.	1 2 3 4 5

Átlag: 4.0

2.2. Kompetenciák értékelése

Általános kompetenciák	Értékelés (5: kiváló)

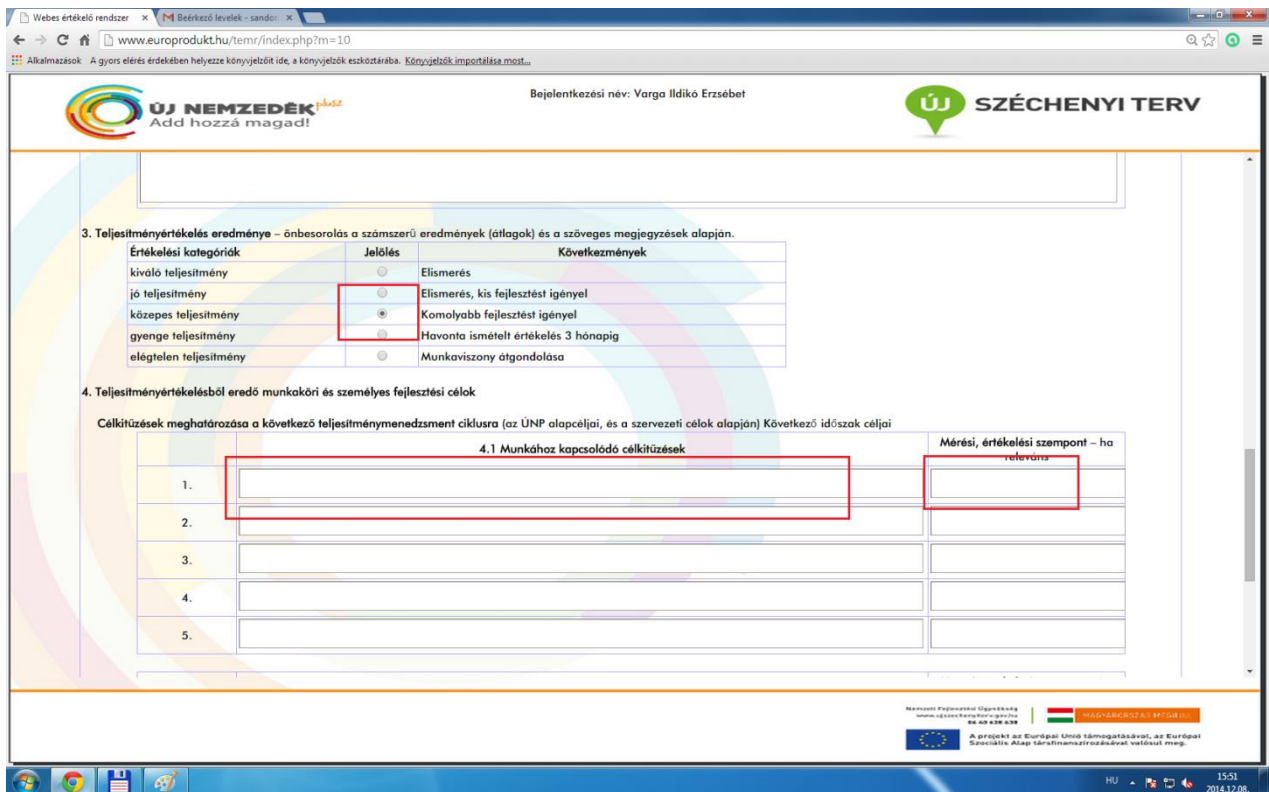
Minisztériumi Fejlesztési Igazgatóság
www.ujnemzedek.gov.hu
Értékelés

MAGYARORSZÁG MEGÚJUL

A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.

HU 15:47 2014.12.08.

4. képernyő



3. Teljesítményértékelés eredménye – önbesorolás a számszerű eredmények (átlagok) és a szóveszes megjegyzések alapján.

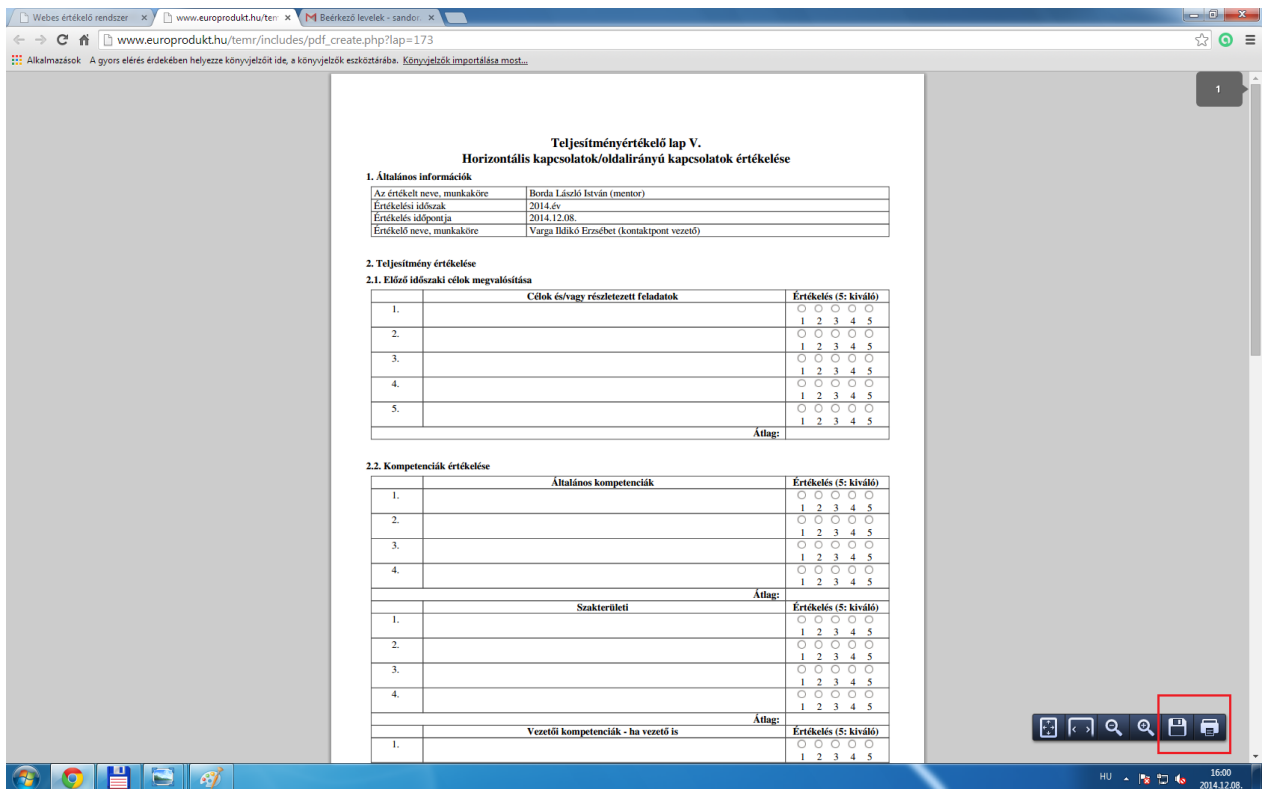
Értékelési kategóriák	Jelölés	Következmények
kiváló teljesítmény	<input type="radio"/>	Elismerés
jó teljesítmény	<input type="radio"/>	Elismerés, kis fejlesztést igényel
közepes teljesítmény	<input type="radio"/>	Komolyabb fejlesztést igényel
gyenge teljesítmény	<input type="radio"/>	Havonta ismételt értékelés 3 hónapig
oligetlen teljesítmény	<input type="radio"/>	Munkaviszony át gondolása

4. Teljesítményértékelésből eredő munkaköri és személyes fejlesztési célok

Célkitűzések meghatározása a következő teljesítménymenedzsment ciklusra (az ÚNP alapcéljai, és a szervezeti célok alapján) Következő időszak céljai

	4.1 Munkához kapcsolódó célkitűzések	Mérési, értékelési szempont – ha releváns
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

5. képernyő



6. képernyő

8. Kompetencia szótár

Az értékeléshez használható kompetenciák és értelmezésük. Kék színnel jelölve a vezetők számára alapvető kompetenciák.

61

1. döntésképeség
2. csoportok irányítása
3. egyéb ismeretek alkalmazásának képessége
4. etikus magatartás/megbízhatóság
5. felelősségtudat
6. határozottság, magabiztosság
7. integritás
8. kapcsolattartás
9. konfliktuskezelés
10. mások megértése (empátia)
11. mások motiválása
12. munkatársak fejlesztése
13. önállóság
14. rendszergondolkodás
15. rugalmasság
16. **stratégiai (analitikus, koncepcionális) gondolkodás**
17. szabálytudat és fegyelmezettség
18. szakmai ismeretek alkalmazásának szintje
19. szervezet iránti lojalitás
20. szervezőkészség
21. **teljesítményértékelés készsége**
22. tervezőkészség
23. ügyfél-orientáltság (partnerközpontúság)
24. **változások irányítása**
25. változásokra való nyitottság, kezdeményezőkézség
26. **vezetési technikák (tervezőkészség, szervezőkészség, vezetés, irányítás, döntésképeség, követelménytámasztás, delegálás, ellenőrzés)**



1. Döntésképeség: Az az értékelt, ki ezzel a kompetenciával rendelkezik, képes a döntési pillanatban logikus gondolkodással a helyzet súlyának megítélésére. Képes egy probléma megoldását biztosító különböző lehetőségek között a felmerülő alternatívák számát lecsökkenti egyetlen egyre. Képes a döntési folyamat fő lépésein végighaladni.

A) Kivételes teljesítmény: A hosszú távú célok szem előtt tartásával képes a kellő ismeret megszerzését követően körültekintően, a kockázatok felvállalásával döntést hozni. Abban az esetben, ha a meghozott döntés nem a kellő eredményt hozza, az új információk fényében kész felülbírálni álláspontját.

B) Jó teljesítmény: Döntéseinek meghozatalakor mindig logikus és következetes. Szükség esetén képes gyors döntéseket hozni és gondot fordít az előre látható kockázatok mérlegelésére. Döntéseinél fogékony mások véleményének befogadására, nem riad vissza népszerűtlen intézkedések meghozatalától. Az optimalizált döntés eredményéért felvállalja a felelősséget.

C) Megfelelő teljesítmény: Felismeri a döntési helyzeteket, az alternatívák alapos mérlegelése után hozza meg döntéseit. Megfontolja az érveket - ellenérveket; ha lehetséges, megpróbál kiegészítő információkat is beszerezni.

D) Átlag alatti teljesítmény: Döntését a meglévő szabályokra, eljárásrendekre tekintettel hozza meg, de a lehetséges alternatívákat nem mindig mérlegeli kellő alaposággal.

E) Elfogadhatatlan teljesítmény: Döntései során nincs tekintettel a meglévő szabályokra és eljárásokra, az egyes alternatívák áttekintésekor nem mérlegel. Nehezebbre esik az önálló döntéshozatal.

2. Csoportok irányítása/vezetése: Vezetőként felelősséget vállal egy csoport irányításáért. Nem csak formálisan, de informálisan is vezető, akit a többiek, a beosztottak elfogadnak és követnek. Célokat tűz ki a csoport számára, gondoskodik a tevékenységek felosztásáról, a megfelelő csoportszerepek betöltéséről, motiválja a tagokat. Támogatja a csoportot a szabályok/normák kialakításában és alkalmazásában. A tagokat őszinte, hatékony kommunikációra biztatja, és meghallja a többiek visszajelzését.

A) Kivételes teljesítmény: A csoport élére áll bármilyen konstruktív kezdeményezés esetén. Tudatosan alakítja a csoportfolyamatokat. Ismeri a csoportalakulás fázisait, amely során szintetizálja az egyéni és csoportérdekeket. Formálisan bármilyen vita esetén el tudja fogadtatni véleményét. Engedi, sőt támogatja a kreatív kezdeményezéseket. Értékeit nyíltan kommunikálja, és törekszik arra, hogy ezek mellé a csoport felzárkózzon. Egyéni érdekeit a szervezeti célkitűzések mögé helyezi.

B) Jó teljesítmény: A csoport érdekeit szem előtt tartva képes saját érdekein felül emelkedni. Támogatja az új kezdeményezéseket és a csoportalakulás folyamatát nyomon kíséri. Tudatosan egyensúlyt tart a csoport teljesítménye és a szervezeti célok elérése között.

C) Megfelelő teljesítmény: Fontos számára az által irányított csoport teljesítményének minősége. A csoportteljesítmény érdekében formálja, irányítja a csoportfolyamatokat. Szabályok és normák gyakran az ő kezdeményezésére válnak csoport által elfogadott értéké. Figyel a csoportban zajló folyamatokra, meghallja a visszajelzéseket, és ezekre konstruktívan reagál.

D) Átlag alatti teljesítmény: Nem ismeri fel a csoportalakulás fázisait, feladatszabását, számonkérési technikáit a csoporttagokkal nem egyeztet, a csoport nem támogatja és kevés döntéshozatali mechanizmusában. Csak a hierarchiában hozzá közel állókkal tart kapcsolatot, Elfogadja a szűrt, általuk közvetített információkat.

E) Elfogadhatatlan teljesítmény: Nem ismeri és nem is keresi az irányítására bízott csoporttal a kapcsolatot. Csak a formális döntéshozatali mechanizmusok és információáramlási mechanizmusok mentén működteti a rendszert. Nem ismeri szervezetének, szervezi egységének informális szociometriai hálózatát. Csoportjának működését az adhocrácia jellemzi.

3. Egyéb ismeretek (pl. idegen-nyelvtudás, informatikai ismeretek) alkalmazásának képessége: Az az értékelt, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik, olyan sokrétű – nem kifejezetten szakmai – tudással (pl.: idegen-nyelvtudás, informatikai ismeretek) bír, mely segíti őt abban, hogy a betöltött munkakörrel szemben támasztott teljesítménykövetelmények, valamint egyéb elvárásoknak jó színvonalon megfeleljen.

A) Kivételes teljesítmény: Megszerzett egyéb – tehát nem kifejezetten szakmai – ismereteit (pl.: idegen-nyelvtudás, informatikai ismeretek) a gyakorlatban újító, alkotó módon és kimagasló határfokkal képes alkalmazni, úgy, hogy ezzel mások munkáját segíti, illetve a szervezeti egység eredményességét, hatékonyságát is javítják.

B) Jó teljesítmény: Képes a megszerzett egyéb – tehát nem kifejezetten szakmai - ismereteit (pl.: idegen-nyelvtudás, informatikai ismeretek) a gyakorlatban kitűnő szinten, és minden esetben megfelelő határfokkal alkalmazni.

C) Megfelelő teljesítmény: Rendelkezik a betöltött munkakörhöz szükséges egyéb – tehát nem kifejezetten szakmai - ismeretekkel (pl.: idegen-nyelvtudás, informatikai ismeretek), és ezeket kellő magabiztossággal tudja a gyakorlatban alkalmazni.

D) Átlag alatti teljesítmény: Rendelkezik a betöltött munkakörhöz szükséges egyéb – tehát nem kifejezetten szakmai - ismeretekkel (pl.: idegen-nyelvtudás, informatikai ismeretek), de ezek gyakorlati alkalmazásában bizonytalan.

E) Elfogadhatatlan teljesítmény: Nem rendelkezik olyan egyéb – tehát nem kifejezetten szakmai - ismeretekkel (pl.: idegen-nyelvtudás, informatikai ismeretek), melyek az általa betöltött munkakörben elvárhatóak lennének.

4. Etikus magatartás/megbízhatóság: Az az értékelt, aki rendelkezik ezzel a kompetenciával munkája során a társadalmilag elfogadott normákat, erkölcsi szabályokat betartja, szilárd erkölcsi értékrend alapján viselkedik.

A) Kivételes teljesítmény: Értékeinek és hitének megfelelően cselekszik, még akkor is, ha ez jelentős kockázattal járhat számára. Konstruktív módon felhívja a kollégák, vagy akár a magasabb pozícióban lévők figyelmét, hogy az elfogadott szervezeti értékeknek megfelelően cselekedjenek. Nem vállal el sem pozíciót, sem tevékenységet, ha az etikátlan viselkedést feltételez, megvesztegethetetlen.

B) Jó teljesítmény: Az értékeinek és hitének megfelelően viselkedik. Nyílt és őszinte viselkedést mutat a kollégáival és az ügyfelekkel szemben. Támogatja a nyílt munkakörnyezetet. Egyenlően és következetesen bánik másokkal, és még akkor is az etikai elvárásoknak megfelelően cselekszik, ha az egy barátját, kollégáját, vagy egy ügyfelet negatívan érint. A szervezet értékeivel összhangban beszél és cselekszik.

C) Megfelelő teljesítmény: Képes felülemelkedni saját érdekein, szem előtt tartani a szervezet céljait. Becsülettel végzi el feladatait, és szívesen veszi az őszinteséget, még a másokkal történő tárgyalási helyzetekben is. Cselekedeteit a szervezet iránti lojalitása, elkötelezettsége határozza meg.

D) Átlag alatti teljesítmény: Általában tisztességgel áll hozzá a dolgokhoz, de ha azok eredménye számára kedvezőtlen és jelentős hátrányokkal jár, akkor saját érdekeit előnyben részesíti a szervezet céljaival szemben. Tisztában van a joggal, szabályokkal, de ezeket nem minden esetben tartja be.

E) Elfogadhatatlan teljesítmény: Egyéni érdekeit szinte mindig a szervezeti célok elé helyezi. Nem ismeri kellő pontossággal a rá vonatkozó előírásokat, szabályokat és ezért gyakran meg is szegi ezeket. Viselkedése etikai szempontból kifogásolható.

5. Felelősségtudat: Az az értékelt, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik, képes és kész cselekedeteiért, kijelentéseiért, illetve ezek következményeiért felelősséget vállalni. Problémák felmerülése esetén sem hátrál meg, vállalja tevékenysége végeredményét.

Szembe tud nézni döntései következményeivel, legyen az kedvező, vagy kedvezőtlen. Ha az eredmény elmaradása az ő tevékenységéhez köthető, annak okait nem hárítja másra, elismeri mások hozzájárulását is.

A) Kivételes teljesítmény: A tevékenységek következményeit reálisan méri fel és megtesz mindent azok optimalizálására. Törekszik arra, hogy rendelkezésre álljon az összes olyan szempont, információ, amely segíti a döntés következményeire való felkészülésben; látásmódjával felelősségvállalásra ösztönzi a körülötte lévőket is. Kiemelkedő jelentőséggel bíró és visszafordíthatatlan következményekkel járó tetteiért, állásfoglalásaiért is vállalja a felelősséget.

B) Jó teljesítmény: Azon túlmenően, hogy vállalja saját cselekedeteiért a felelősséget, hiba esetén képes meghatározni, milyen beavatkozásokra van szükség, hogy az eredmény közelítsen a kitűzött célokhoz. Képes pozitív hozzáállással a feladatra és az eredményre összpontosítani.

C) Megfelelő teljesítmény: Vállalja a felelősséget saját cselekedeteiért, amelyeknek következményei jelentősek is lehetnek. Képes előre látni tevékenysége következményeit, azokra fel is tud készülni.

D) Átlag alatti teljesítmény: Időnként vonakodik vállalni a felelősséget saját cselekedeteiért, különösen akkor, ha azok jelentős következményekkel járnak. Elvállalt feladataival többször nem tud elszámolni.

E) Elfogadhatatlan teljesítmény: Általában nem vállalja cselekedeteiért a felelősséget és sokszor nem tud az elvállalt feladatokkal elszámolni.

6. Határozottság, magabiztosság: Az az értékelt, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik biztos képességeiben és tudásában. Bízik döntéseiben, véleményében, értékítéleteiben. Képes váratlan helyzeteket is – akár egymaga – kezelni. Képes minden körülmények között arra koncentrálni, amit tud és nem arra, miben vannak hiányosságai.

A) Kivételes teljesítmény: Határozottan cselekszik, ha szükség van rá, nem fél felvállalni népszerűtlen nézőpontját. Ha kell, kész kemény intézkedéseket alkalmazni. Személyiségének ereje képes másokat befolyásolni. Kihívó körülmények között is megnyilvánul saját képességeiben való önbizalma.

B) Jó teljesítmény: Biztos saját képességeiben ezt verbális és nem-verbális kommunikációjával is alátámasztja. Problémás helyzetekben is „meg tudom csinálni” attitűdöt mutat. Ellenállás dacára, vagy nehéz helyzetekben is képes intézkedni, jól felmérni a teljesítendő feladatot és az eredményhez vezető megoldásokat. Bízik saját döntéseiben és véleményében.

C) Megfelelő teljesítmény: Biztos abban, amit mond, és ez hozzáállásában, viselkedésében is megmutatkozik. Hisz abban, hogy a feladat, probléma megoldása során a leghatékonyabb megközelítési módot, legjobb megoldást választja.

D) Átlag alatti teljesítmény: Megvannak a saját elképzelései, ugyanakkor nem mindig bízik magában eléggé, viselkedése olykor határozatlanságot tükröz.

E) Elfogadhatatlan teljesítmény: Kevésbé bízik önmagában, képességeiben szaktudásában, ezért munkájában gyakran határozatlan, ami jelentősen növeli a hibázás lehetőségét.

7. Integritás: Az az értékelt, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik, érett személyiség és tevékenyen, felelősen hat környezetére. Képes arra, hogy pontosan észlelje a világot, önmagát és saját, illetve az általa vezetettek tevékenységét. Önfegyelem, önkontroll, személyes és szociális és szervezeti felelősség jellemzi.

A) Kivételes teljesítmény: Belső meggyőződésből fakadó őszinte magatartása minden szituációban megfelel a magas etikai elvárásoknak. A problémákat hatékonyan, a munkatársakat is bevonva oldja meg, összhangot teremtve a szervezeti és a személyes érdekek között. Önfegyelmét és önkontrollját a váratlan, nehéz helyzetekben is megőrzi, ezzel mutatva példát másoknak.

B) Jó teljesítmény: Helyzetfelismerésének fejlesztésével mindig törekszik a külső környezet objektív, pontos észlelésére, valamint a hatékony és etikus problémamegoldásra. Személyes és szociális kapcsolatait a megbízhatóság jellemzi. Önismerete kitűnő, ezért szinte minden helyzetben képes megfelelően kontrollálni viselkedését.

C) Megfelelő teljesítmény: Képes a munkavégzés során megbízhatóan, felelősen viselkedni. Személyes önkontroll jellemzi. A feladat és felelősség közötti arányérzéke fejlett.

D) Átlag alatti teljesítmény: A mindennapi munkavégzés során általában megbízhatóan viselkedik, de önismerete nem megfelelő, ezért előfordul, hogy rosszul észleli környezetének eseményeit, illetve saját szerepét ezekben. Ilyenkor hajlamos elveszíteni önfegyelmét, önkontrollját.

E) Elfogadhatatlan teljesítmény: Alacsony szintű önfegyelem és önkontroll jellemzi, ezért szociális kapcsolataiban kevésbé megbízható.

8. Kapcsolattartás: Az az értékelt, aki rendelkezik ezzel a képességgel a szervezeten belül és kívül képes megfelelő kapcsolatokat kialakítani és fenntartani. Tisztelet, nyertes-nyertes kimenetelre törekszik a kölcsönös előnyök és eredményesség mentén.

A) Kivételes teljesítmény: Külső és belső kapcsolatokban egyaránt magas színvonalon képes a szervezet képviselőjére. Minden helyzetben képes a korábban kialakított, már meglévő kapcsolatait aktivizálni.

B) Jó teljesítmény: A szervezeti érdekeket szem előtt tartva, jó kapcsolatteremtő képességét felhasználva, hosszú távú, komplex kapcsolatok kialakítására törekszik.

C) Megfelelő teljesítmény: A szervezetet saját felelősségi körén belül komplex helyzetekben is képes képviselni. Aktív kapcsolatteremtő képességgel rendelkezik, mely lehetővé teszi a megfelelő kontaktus kialakítását mind a szervezeti egységen belül, mind az azon kívül dolgozó munkatársakkal.

D) Átlag alatti teljesítmény: Közvetlen munkatársaival képes a megfelelő kapcsolatot kialakítani, de problémát okoz számára a kontaktus megteremtése más szervezeti egységeknél dolgozó kollégákkal, ezért csak a rutinhelyzetekben tudja szervezetét képviselni.

E) Elfogadhatatlan teljesítmény: Közvetlen munkatársaival sem képes megfelelő kapcsolatot kialakítani. Ezért a mindennapos, rutinhelyzetekben sem tudja szervezeti egységét képviselni.

9. Konfliktuskezelés: Az az értékelt, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik képes a felmerült nézeteltérések, konfliktusok okozta feszültségek csökkentésére, kezelésére, felszínre hozza a konfliktus és megoldást keres a helyzetre.

A) Kivételes teljesítmény: Felismeri a kialakult konfliktus okait. Képes diplomatikusan, szak- és jogszerűen, higgadtan kezdeményezni a legbonyolultabbnak látszó helyzetek megoldását is. Fellépésével minden esetben csökkenti, vagy megszünteti a kialakult feszültségeket.

B) Jó teljesítmény: Konfliktusok esetén is aktívan, kezdeményezően vesz részt a megoldásban, csökkenti, vagy megszünteti a helyzetből adódó feszültségeket, jó irányba tereli a folyamatokat.

C) Megfelelő teljesítmény: Konfliktusok esetén aktívan részt vesz a helyzet megoldásában. Objektív, elkerüli a túlzott mértékű reagálást.

D) Átlag alatti teljesítmény: Konfliktushelyzetben általában nem veszíti el önuralmát, de a váratlanabb helyzetekben inkább visszavonul, másoktól várja a megoldást.

E) Elfogadhatatlan teljesítmény: Konfliktushelyzetekben gyakran elveszíti önuralmát, az ilyen szituációkat nem képes adekvátan kezelni.

10. Mások megértése (empátia): Az az értékelt, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik, figyel az érzelmi jelzésekre, és képes másokat meghallgatni, szempontjaikkal azonosulni. Mások látásmódja iránt érzékenységet mutat, megérti az eltérő kultúrákat és perspektívákat.

Másoknak szükségleteik és érzéseik megértése alapján – és ha kéri - segítséget nyújt. (Ez a kompetencia szükséges a csapatmunkához, együttműködéshez, hatékony kommunikációhoz és az ügyfélszolgálati munkához is.)

A) Kivételes teljesítmény: Mások igényeit, problémáit megérti, szükség esetén megfelelő segítséget nyújt. Az eltérő perspektívákat előítélet-mentesen vizsgálja és kezeli, azokat a szervezet, szervezeti egységek igényeivel összehangolja, képes a fölrendelt célok megfogalmazására, kiaknázza az emberek sokszínűségében rejlő motivációs lehetőségeket.

B) Jó teljesítmény: Mások személyiségét, igényeit észleli, megérti, azokra adekvát módon reagál. Az eltérő perspektívákat a szervezeten, szervezeti egységeken belül képes összehangolni.

C) Elfogadható teljesítmény: Képes mások problémáinak, érdeklődésének, igényeinek észlelésére.

D) Átlag alatti teljesítmény: Érdeklődést mutat mások problémái, igényei, érzéseit iránt, de gyakran pontatlanul érzékeli ezeket, és helytelen következtetéseket von le ezekből.

E) Elfogadhatatlan teljesítmény: Sokszor érdektelen mások problémái, igényei, érzéseit iránt. Nehezen tudja beleélni magát munkatársai helyzetébe.

11. Mások motiválása: Az az értékelt, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik képes a célok és eredmények elérése érdekében más embereket tevékenységükben inspirálni, hozzáállásával hatékony munkavégzésre készíteni. Ismeri és befolyásolni tudja mások gondolkodását. Képes elismerni mások teljesítményét.

A) Kivételes teljesítmény: Széles motivációs eszköztárat alakít ki saját maga számára és ezt képes hatékonyan és változatosan használni mások teljesítményének befolyásolására. Képes mások viselkedését és tevékenységét együtt kezelni, megerősítve a pozitív viselkedési mintákat.

B) Jó teljesítmény: Képes felmérni más emberek szükségleteit, igényeit, tudásuk alapján érdeklődésüket felkelteni. Képes kihívást jelentő célokat találni mások számára. Gondot fordít arra, hogy az egyéni érdekek és a szervezeti célok mindig találkozzanak.

C) Megfelelő teljesítmény: Képes olyan lépéseket tenni mások ösztönzésére, mely eredménnyel jár. Képes mások érdeklődését felkelteni és fenntartani huzamosabb ideig is egy-egy feladat elvégzése érdekében.

D) Átlag alatti teljesítmény: Szándékában áll mind a szervezeti, mind pedig az egyéni célok elérése érdekében pozitív hatást gyakorolni másokra, de mivel motivációs eszköztára szegényes, ez csak időnként jár eredménnyel.

E) Elfogadhatatlan teljesítmény: Nem törődik azzal, hogy az egyéni és a szervezeti célok elérése érdekében pozitív hatást gyakoroljon másokra. Nincs tudatosan kialakított motivációs eszköztára

12. A munkatársak fejlesztése: Az a vezető, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik, fel tudja mérni az egyes munkatársak ismereti szintjét és személyes jellemzőit, meghatározza az adott munkakör ellátásához szükséges elvárásokat és mindezek alapján a munkatárs fejlesztési igényeit.

Célzottan aktivizálja magát mások képességeinek fejlesztésében. Saját szakmai tudását átadja. Támogatja munkatársait személyes fejlődésükben, karrier elképzeléseik teljesülésében.

A) Kivételes teljesítmény: A szervezeti és az egyéni érdekek összhangjának biztosításával tudatos, aktív, tervszerű tevékenységet végez munkatársai folyamatos fejlesztésében. Szinkront teremt a munkavégzés során, illetve a munkavégzésen kívüli fejlesztések között. Támogatja munkatársait karrier elképzeléseik teljesülésében.

B) Jó teljesítmény: A szervezeti és az egyéni célok összhangjának megteremtése érdekében aktívan és tudatosan kezdeményezi mind a munkavégzésen kívüli képzéseket, mind a munkavégzés során teljesíthető fejlesztéseket.

C) Megfelelő teljesítmény: A munkatársak fejlődése érdekében konstruktív visszajelzéseket ad, és összhangba hozza a munkatársak igényeit a felkínált továbbképzési, fejlesztési formákkal.

D) Átlag alatti teljesítmény: Biztatja munkatársait, hogy képezzék és fejlesszék magukat, de nem ad nekik olyan visszajelzéseket, melyek konkrét segítséget nyújtanának az elérhető képzési formák és az egyéni igények összehangolásában.

E) Elfogadhatatlan teljesítmény: Nem foglalkozik munkatársai fejlesztésével. Nem biztatja őket arra, hogy fejlesszék magukat, és az egyéni képzési szükségleteket nem igyekszik összhangba hozni a szervezet érdekeivel.

13. Önállóság: Az az értékelt, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik képes saját tevékenységének és önálló időgazdálkodásának megszervezésére. Munkája során nem igényel folyamatos kontrollt. Vázlatos instrukciók alapján is képes a felállított kereteket kitölteni, egészséges önbizalommal rendelkezik.

A) Kivételes teljesítmény: Képes a célkitűzések megfogalmazására, a feladat határidőre történő elvégzéséhez szükséges feltételek megteremtésére. A rendelkezésre álló információkat jól strukturáltan használja fel, a hiányzó adatokat pedig kezdeményező módon szerzi meg.

B) Jó teljesítmény: Közvetlen irányítás, útmutatás nélkül, a megadott időn belül elvégzi a feladatot, csak meg kell fogalmazni számára a célkitűzést és biztosítani a feladat végrehajtásához szükséges eszközöket és feltételeket.

C) Megfelelő teljesítmény: A munkaköréhez tartozó rendszeresen előforduló feladatokat önállóan, határidőre el tudja végezni. Új helyzet esetén, amennyiben a kockázat nem túl nagy, önálló döntés meghozatalára is képes.

D) Átlag alatti teljesítmény: A kiadott feladatokat - amennyiben megkapta a szükséges útmutatást - egyedül, határidőre el tudja végezni. Ugyanakkor, ha a megszokottól eltérő helyzetbe kerül, nem képes önállóan cselekedni.

E) Elfogadhatatlan teljesítmény: A megszokott, rutinfeladatok önálló elvégzésével is problémái vannak. A megfelelő és pontos útmutatások ellenére sem tudja munkát határidőre, pontosan, mások aktív segítségével nélkül ellátni.

14. Rendszergondolkodás: Képes a szervezet működésére tekintettel harmonikus egység és dinamikus összefüggésháló kereteiben működni, a fenntartható fejlődés felé fordítja cselekedeteit, és hozza meg döntéseit.

A) Kivételes teljesítmény: Folyamatosan rendszerek mentén gondolkodik, és erre inspirálja környezetét is. Képes összevetni a múlt tapasztalatait a jövő lehetőségeivel, nyitott a feladatrendszeréhez kapcsolódó környezeti kutatások eredményeinek megismerésére és alkalmazására figyelemmel az adott szervezeti kultúra erősségeire és gyengeségeire.

B) Jó teljesítmény: Fontos számára a megfelelő struktúrák kialakítása, és az ezek megértése irányuló folyamatos tanulás. Megszerzett tudását jó határfokkal integrálja tevékenységébe, melynek eredményeként tágabb szakmai környezete fejlődik. Egyéni gondolatai és a szervezeti egység közös jövőképe dinamikusan összekapcsolódik.

C) Megfelelő teljesítmény: Jellemzi az önirányítás. Személyes célokat képes kitűzni, amelyek az önmegevalósításon túlmutatva képesek a szervezeti célok rendszerébe illeszkedni, nem egyszeri, hanem állandó folyamatként.

D) Átlag alatti teljesítmény: Csak korlátozottan képes a jelenlegi állapotot és annak hatóerőit felismerni és hasznosítani tevékenységében. Csak saját – a rendszer működéséhez kevésbé kapcsolódó - gondolati mintái adják működésének keretfeltételeit, személyes fejlődése a csoport (szervezeti egység) közös tanulási folyamatához csak nagyon érintőlegesen kapcsolódik. Érintőlegesen vesz részt a közös jövőkép meghatározásában és a célok elérésében.

E) Elfogadhatatlan teljesítmény: Rendszerszemlélete alacsony szintű és nem is érez indíttatást annak fejlesztésére. Így a saját munkakörében a szervezet fejlesztéséhez szükséges új tudás és az ezt eredményező magatartásváltozás nem jön létre.

15. Rugalmasság: Az az értékelt, aki rendelkezik ezzel a kompetenciával képes a munkavégzés során felmerülő problémák egyidejű kezelésére, alkalmazkodik a változó körülményekhez, képes váltani, nem ragaszkodik a korábban kialakult sablonokhoz. Képes a sajátjától eltérő ötleteket, véleményeket meghallgatni, és beépíteni saját gyakorlatába.

A) Kivételes teljesítmény: Gondolkodásmódja nyitott, képes a stratégiai jelentőséggel bíró problémákat előre látni és azokat kreatív, alkotó módon kezelni. A váratlan helyzetekben is pozitívan reagál.

B) Jó teljesítmény: Munkaköri feladatrendszerén belül nyitottan, rugalmasan gondolkodik. A teljesítmény és a hatékonyság növelése érdekében mindig képes a változtatásokra, általában több problémát is egyidejűleg tud kezelni.

C) Megfelelő teljesítmény: Gondolkodásmódja alapvetően nyitott, kész az új dolgok megértésére, befogadására. Képes a munkavégzés során több, egyidejűleg felmerülő probléma kezelésére alternatívákat kialakítani.

D) Átlag alatti teljesítmény: Képes a rutin jellegű feladatok között a felmerülő váratlan problémát felismerni, de ezeket a problémákat csak rutinszerű sablonokkal képes orvosolni.

E) Elfogadhatatlan teljesítmény: A váratlanul felmerülő problémák még a megszokott, rutinszerű helyzetekben is blokkolják tevékenységét. Nem képes a változó viszonyokhoz alkalmazkodni.

16. Stratégiai (analitikus, koncepcionális) gondolkodás: Az a vezető, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik, képes a részleteket elemezve, át fogóan szemlélni környezetét, alkotó tevékenysége során egyesíteni tudja tapasztalatait és összefüggésekben gondolkodik. A saját, illetve a felettes szervezet céljainak megvalósítása érdekében stratégiák, koncepciók és akciótervek kidolgozására kész.

A) Kivételes teljesítmény: Képes, és - a számára biztosított lehetőségeket felhasználva - részt vesz a szervezet komplex stratégiájának kidolgozásában. Átfogó képpel rendelkezik az adott terület általános működéséről és azokról a lehetőségekről és módszerekről, amelyek a működés továbbfejlesztését biztosítanák. Képes a jövőkép vízió hosszútávra szóló megfogalmazására, az elérendő célokhoz vezető út megtervezésére és kialakítására.

B) Jó teljesítmény: Képes a szervezet átfogó stratégiájába illeszkedő részstratégiák kidolgozására. Birtokában van fontos stratégiai elméleteknek. Előre látja a jövőbeni

lehetőségeket és veszélyeket, melyekre felhívja a figyelmet és keresi az ezeket elkerülő megoldásokat.

C) Megfelelő teljesítmény: Munkája során látja a hosszú távú célokat és az azokhoz vezető utat. Könnyedén fordítja át az elméleteket és koncepciókat rövid és hosszú távú akciótervekre, melyeket képes másokkal is elfogadtatni.

D) Átlag alatti teljesítmény: Felismeri és elemzi az ismétlődő munkatevékenységhez kapcsolódó összefüggéseket. Ismeri saját szakterületét, és látja szakterülete fejlődésének irányát. Ha ez saját céljainak megvalósításával egybeesik, részkonceptiókat alakít ki.

E) Elfogadhatatlan teljesítmény: Nem ismeri fel és ezért nem is képes elemezni az ismétlődő munkatevékenységekhez kapcsolódó összefüggéseket. Saját szakterületén is bizonytalanul mozog, így nem is látja ennek potenciális fejlődési irányát. Összességében nem képes hosszú távú célokat és az ezek eléréséhez szükséges koncepciókat vagy részkonceptiókat megfogalmazni.

72

17. Szabálytudat és fegyelmezettség: Az az értékelt, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik, betartja a munkavégzést alapvetően meghatározó szabályrendszert.

A) Kivételes teljesítmény: A szabályok betartása személyes értékrendjének alapját képezi. A szabályok által kínált mozgásteret csak a feladat hatékony elvégzése érdekében tölti ki.

B) Jó teljesítmény: A munkavégzés során másoknak is példát mutat azzal, hogy mindig gondosan vigyáz a szabályok, a vezetői utasítások betartására és feladatok pontos, precíz végrehajtására.

C) Megfelelő teljesítmény: Munkája során külső kényszer nélkül is betartja a szabályokat. Elfogadja az utasításokat, a kiosztott feladatokat végrehajtja.

D) Átlag alatti teljesítmény: A szabályokat külső ellenőrzés mellett általában betartja és a vezetői utasításokat, a kiosztott feladatokat végrehajtja. Ugyanakkor a felügyelet nélküli munkavégzés során szabálykövetése jelentősen csökken.

E) Elfogadhatatlan teljesítmény: A szabályokat szinte sohasem tartja be, pontatlan, fegyelmezetlen. Egyéni érdekeit mindig a szervezeti célok elé helyezi.

18. Szakmai ismeretek alkalmazásának szintje: Az az értékelt, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik, a betöltött munkakörrel szemben támasztott teljesítménykövetelmények, valamint egyéb elvárások jó színvonalú teljesítéséhez szükséges szakmai elméleti és gyakorlati tudással, személyes jellemzőkkel bír.

A) Kivételes teljesítmény: Megszerzett ismereteit a gyakorlatban újító, alkotó módon és kimagasló hatásfokkal képes alkalmazni úgy, hogy ezzel mások munkáját is segíti, illetve a szervezeti egység eredményességét, hatékonyságát is javítja.

B) Jó teljesítmény: Képes megszerzett ismereteit a gyakorlatban jó szinten, és minden esetben megfelelő hatásfokkal alkalmazni. Körültekintően elemzi és döntése előkészítéseiben integrálja a szakmai területre vonatkozó szabályzókat.

C) Megfelelő teljesítmény: Rendelkezik a betöltött munkakörhöz szükséges szakmai elméleti és gyakorlati tudással és azt biztonsággal alkalmazza.

D) Átlag alatti teljesítmény: Rendelkezik a betöltött munkakörhöz szükséges elméleti szaktudással, de azok gyakorlati alkalmazása során gyakran bizonytalan.

E) Elfogadhatatlan teljesítmény: A betöltött munkakörhöz szükséges elméleti szaktudása megalapozatlan, ezért az esetek jelentős részében bizonytalanul, magas hibaszázalékkal dolgozik.

19. Szervezet iránti lojalitás: Azt az értékeltet, aki rendelkezik ezzel a kompetenciával, a szervezet iránti elkötelezettség, a szervezettel való azonosulás jellemzi.

A) Kivételes teljesítmény: Erősen kötődik a szervezethez, amelynek céljait, érdekeit mindig szem előtt tartja, gyakran másokat is ebbe az irányba motivál. Amennyiben erre objektív lehetősége van, lobbozik a szervezeti célok elérése érdekében. Minden cselekedete a szervezet jó hírének megőrzését szolgálja.

B) Jó teljesítmény: A szervezet céljait, értékrendjét teljes mértékben elfogadja, a saját és a szervezet érdekeit összhangban kezeli. Cselekedeteit meghatározza a szervezet iránti elkötelezettség.

C) Megfelelő teljesítmény: Kötődik a szervezethez, annak céljaival és értékrendjével azonosul, cselekedeteinél figyelembe veszi azokat.

D) Átlag alatti teljesítmény: Kötődik a szervezethez, alapvető kérdésekben szem előtt tartja a szervezet értékrendjét és céljait, de ha érdekei úgy kívánják, akkor inkább egyéni szempontjait helyezi előtérbe.

E) Elfogadhatatlan teljesítmény: Nem kötődik szervezetéhez, nem azonosul annak értékrendjével és céljaival.

20. Szervezőképesség: Az a munkatárs, aki rendelkezik ezzel a kompetenciával képes saját és mások munkájának megszervezése, ütemezésére, az erőforrások optimális kihasználására.

A) Kivételes teljesítmény: Képes a feladat-végrehajtását megszervezni, még különleges, váratlan helyzetekben, kiemelkedő munkaterhelés esetén is.

B) Jó teljesítmény: Munkáját képes az elvárt színvonalon összehangolni újszerű feladatok, nem várt helyzetek esetében is. A rendelkezésére álló erőforrásokkal optimálisan, jó hatásokkal gazdálkodik.

C) Megfelelő teljesítmény: Segítség nélkül is képes jól megszervezni nem csak rutin jellegű feladatait. A rendelkezésére álló erőforrásokkal hatékonyan gazdálkodik.

D) Átlag alatti teljesítmény: Megfelelően megszervezi a feladat-végrehajtást, az erőforrások elosztását és felhasználását, de váratlan, vagy komplex szituációkban nem képes ugyanerre.

E) Elfogadhatatlan teljesítmény: Rutin feladatainak végrehajtását sem képes megszervezni. Gondjai vannak az erőforrások hatékony elosztásával.

21. Teljesítményértékelés készsége: A vezető képes a munkavégzéssel és a munkatársakkal kapcsolatos történések objektív, előítélet-mentes megítélésére. Személyes, lényegi, konstruktív, szóbeli visszajelzést ad. Az értékelési folyamat és a visszajelzés során nyitott marad. Véleményeltérés esetén képes a konfliktus konstruktív kezelésére. Ilyenkor a szervezeti célok és elvárások az elsődlegesek, de nem felejteti a munkatárs fejlesztési szükségleteit sem. Tisztelettel, támogató szándékkal adja a visszajelzést. Kerüli a szubjektivitást, és nem a személyes hatalmi pozíció megerősítésére törekszik.

A) Kivételes teljesítmény: A célkitűzésekre figyelemmel a munkatársak egyéni teljesítményét objektív mutatók alapján, egész értékelési időszak alatt gyűjtött információkra figyelemmel, az egyéni fejlesztési igényekre fókuszálva jelzi vissza, meghallgatva a munkatárs önértékelését. Biztosítja a fejlesztési lehetőségeket. A visszacsatolásnál jó minőségben használja az aktív figyelem eszköztárát.

B) Jó teljesítmény: A munkatársak egyéni teljesítményét a hozzáadott érték szerint képes elemezni, értékelni és visszajelezni. Figyelembe veszi a munkatársak fejlődési szükségleteit és a szervezeti lehetőségeket egyaránt. Ismeri és alkalmazza a konstruktív visszajelzési technikákat, figyel az önértékelésre, képes egyéni fejlesztési célokat kitűzni.

C) Megfelelő teljesítmény: A munkatársak fejlődése érdekében konstruktív visszajelzéseket ad, és összhangba hozza a munkatársak igényeit a felkínált továbbképzési, fejlesztési formákkal.

D) Átlag alatti teljesítmény: A teljesítményértékelést nem motivációs eszközként, hanem hibák feltérképezésének tekinti. Nem ismeri a visszacsatolási technikákat, vagy ha ismeri, nem használja azokat tudatosan.

E) Elfogadhatatlan teljesítmény: Nem ismeri és nem is tudja alkalmazni a konstruktív visszacsatolási technikákat. Visszajelzéseit alapvetően a kritika jellemzi. Nem szintetizálja a visszajelzés előtt az értékeltről gyűjtött korábbi tapasztalatait és az objektív tényeket.

22. Tervezőkészség: Az a munkatárs, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik képes a célkitűzések meghatározására, a szükséges tervek kidolgozására. Képes a célok elérése érdekében elvégzendő feladatai (saját és mások) ütemezésére, és munkavégzése körülményeinek biztosítására.

A) Kivételes teljesítmény: Távlatokban gondolkodik, a stratégiai elképzeléseket figyelembe véve dolgoz ki terveket. Figyelembe veszi a lehetőségeket, de számol a veszélyekkel is. Ehhez igazítva tervez eszköz- és erőforrás igényt.

B) Jó teljesítmény: Hozzáértően tervez hosszabb időtartamra is. A lehetőségek között reálisan figyelembe veszi az eszköz- és erőforrás igényeket.

C) Megfelelő teljesítmény: Újszerű folyamat, feladat esetében képes jó tervet, feladatütemezést kidolgozni.

D) Átlag alatti teljesítmény: A kipróbált, ismert folyamatok, feladatok rövid távú tervezése, ütemezése nem okoz számára gondot, de nem képes távlatokban gondolkodni.

E) Elfogadhatatlan teljesítmény: A kipróbált, ismert folyamatok, feladatok rövid távú tervezése, ütemezése is gondot jelent számára.

23. Ügyfél-orientáltság (partnerközpontúság): Az az értékelt, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik, munkavégzése és az ügyek kezelése során képes az ügyfelek (külső és belső partnerek) igényeinek és kívánságainak (lehetőség szerinti) figyelembe vételére és teljesítésére. Segítőképz, törekszik arra, hogy erőfeszítéseit arra összpontosítsa, hogy felismerje és kielégítse az ügyfél (szervezetten belüli vagy kívüli) igényeit. Bizalmat, és együttműködő egyenrangú kapcsolatot épít ki. Törekszik megismerni az ügyfelek – saját munkájával szembeni – véleményét és az alapján fejleszti tevékenységét, viselkedését. Képes tevékenységét, viselkedését az ügyfél oldaláról szemlélni.

A) Kivételes teljesítmény: Az eljárási szabályokat ismeri, betartja. A szabályok keretei között törekszik arra, hogy eljárása során az ügyfél (partner) igényeit teljes körűen kiszolgálja. Az ügyfél igényeiről érdemben, részletesen tájékozódik, a szükséges információkat rendelkezésre bocsátja, tájékoztatást nyújt a további szolgáltatási lehetőségekről (pl. egyéb igényjogosultság). Eljárása szakszerű, kommunikációja nyílt, együttműködő. Az eljárások

fejlesztésével, a szolgáltatások színvonalának növelésével kapcsolatos javaslatokat tesz. Ismeri az ügyfél tevékenységét, és/vagy információkat keres a partner valódi, a tevékenységével összefüggő ki nem mondott szükségleteinek a feltárására. Cselekedeteivel ezek kielégítését igyekszik szolgálni.

B) Jó teljesítmény: Az eljárási szabályok keretei között törekszik arra, hogy az ügyfél (partner) igényeit teljes körűen kiszolgálja. Az ügyfél igényeiről érdeemben, részletesen tájékozódik, a szükséges információkat rendelkezésére bocsátja, tájékoztatást nyújt a további szolgáltatási lehetőségekről (pl. egyéb igényjogosultság). Eljárása szakszerű, kommunikációja nyílt, együttműködő. Személyes felelősséget vállal az ügyfél problémáinak korrigálására. Az ügyfél érdekében cselekszik. A normál elvárásokon túlmenő támogatást nyújt az ügyfelek számára.

C) Megfelelő teljesítmény: Az eljárási szabályokat ismeri, betartja. Törekszik arra, hogy az eljárása szakszerű legyen, nyitott az ügyfelekkel. Nem hivatkozik külső okokra, akadályokra, hanem azonnal, magyarázkodás nélkül intézkedik. Felismeri az ügyfél helyzetét és maga is kezdeményezi a kapcsolatfelvételt.

D) Átlag alatti teljesítmény: Az eljárási szabályokat ismeri, de előfordul, hogy nem képes figyelni az ügyfél (partner) igényeinek kiszolgálására és a szabályozók együttes betartására.

E) Elfogadhatatlan teljesítmény: Az eljárási szabályokban bizonytalan, és nem törekszik arra, hogy ezek keretei között maradván a lehető legteljesebb mértékben kiszolgálja az ügyfelek (partnerek) igényeit.

24. Változások irányítása: Az a vezető, aki a változás hírnöke szavakban és tettekben, és erre motiválja munkatársait is. Tudomásul veszi, hogy a változás természetes és szükséges, annak érdekében, hogy a szervezet eredményes és hatékony legyen. A változás érdekében jövőképet határoz meg. szükséges, megkérdőjelezi a jelenlegi célokat és gyakorlatot, és azok helyett jobbakat vezet be. Szüntelenül keresi a jobbítás lehetőségeit, ott, ahol a célok és a tevékenység nem hatékony, idejétmúlt, vagy tökéletlen. Változásra kész és nyitott környezetet teremt. Észleli a szervezeti tagok változással szembeni ellenállását, és segíti őket azok felszámolásában.

A) Kivételes teljesítmény: Az új/megváltozott feladatokra, helyzetekre, követelményekre, módszerekre és feltételekre gyorsan ráhangolódik, felkarol ötleteket, és beépíti azokat tevékenységbe. Új felismerések és információk alapján revideálja vagy módosítja a döntéseit. Szakmailag idegen tapasztalatokat elemez és értékeli, ha ennek felhasználása előre viszi a változást azokat megismerteti munkatársaival és saját szakterületén beépíti azokat irányítási és döntési mechanizmusába. Messze mutató elképzeléseket és koncepciókat hoz létre.

B) Jó teljesítmény: Képes arra, hogy a megszokott gondolkodásmódtól és cselekedetektől eltávolodjon. Képes arra, hogy egy ügy megoldásához többször is perspektívát váltson.

Ötletekben gazdag aktuális tendenciákat felismer, és azokat perspektivikusan és ötletekben megvalósítja. Impulzusokat ad másoknak, az új ötleteknek teret ad, felismeri saját hibáit, és ennek megfelelően módosítja viselkedését.

C) Megfelelő teljesítmény: A problémákat saját indítatásból felkarolja, keresi a visszajelzést. Saját munkát és viselkedést tárgyilagosan mutatja be, és módosítja azt, ha szükséges. Elfogadja a kritikát, és tárgyilagosan foglalkozik azzal. Szakmailag és személyiségileg továbbfejleszti, önmagát saját munkát és viselkedést tárgyilagosan mutatja be.

D) Átlag alatti teljesítmény: a változások esetén bizonytalan, még nem világosan meghatározott helyzetekben improvizál

E) Elfogadhatatlan teljesítmény: Nem ismeri fel a változást, de még a változás igényét sem. Nem képes a változó viszonyok között megőrizni emocionális egyensúlyát.

25. Változásokra való nyitottság, kezdeményezőkézség: A változás kiváltására való törekvés, a külső tényezők által kiváltott újítások támogatásának a képessége: Az az értékelt, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik, kész megragadni a változásban felmerülő lehetőséget. Keresi az újszerű megoldásokat. Ötletgazdagság jellemzi az általános és a speciális szakmai ismeretek gyakorlati alkalmazása, illetve a probléma-megoldási alternatívák kidolgozása során. A célok elérése, a hatékonyság érdekében képes mérlegelni a megszerzett tapasztalatokat és következtetesként újra strukturálni az addigi megoldásokat. A változáshoz való pozitív viszonyulása van, a cselekedetei iránti felelősség vállalása, a célok kitűzése és megvalósítása, valamint sikerorientáltság. Képes az összefüggések megtalálására, rendszerek kimunkálását szolgáló gondolatok kifejtésére, szokatlan megoldások kialakítására. Többletértékkel járó eredeti, újtó szándékú ötletek/megoldások kitalálásának és elfogadásának képessége. A kezdeményezőkézség magában foglalja a kreativitás, az innováció és a kockázatvállalás tulajdonságait, beleértve azt a képességet, hogy az egyén célkitűzései érdekében terveket készít, és azokat megvalósítja.

A) Kivételes teljesítmény: Általános és speciális ismereteit mindig kreatívan ülteti át a gyakorlatba. Képes összefüggések megtalálására, nagyobb rendszerek kimunkálását szolgáló gondolatok kifejtésére, szokatlan, innovatív megoldások kialakítására. Új ötleteket merít a legkülönbébb forrásokból. Eredeti megoldásokat talál a problémákra. Eredeti nézőpontból tekint a dolgokra, és kockázatvállaló gondolkodás jellemzi.

B) Jó teljesítmény: Gondolkodásmódja jellemzően eredeti, folyamatosan új típusú látásmódot használ, lelkesen keresi a szokatlan megoldásokat, lehetőségeket. Könnyen elhagyja a rutin megoldásokat, és új megközelítési módokat, módszereket, működési folyamatokat és eszközöket fejleszt ki. Szívesen használ új metódusokat, adaptál más helyzetekben látott, vagy használt lehetőségeket.

C) Megfelelő teljesítmény: A megszokott, napi feladatokat illetően, illetve a szakterületéhez tartozóan képes önállóan megtalálni a különböző megoldásokat; új ötleteket, javaslatokat tesz közzé. Képes a rutinos megoldásokat elhagyni és meglévő tudását úgy rendszerezni, hogy a helyzetnek legmegfelelőbb megoldás jöhessen létre.

D) Átlag alatti teljesítmény: A megszokott helyzetben, mások ösztönzésére és támogatásával képes a problémák feltárására, megoldására. Kockázatvállalása az ésszerűség, a szakszerűség és a jogszerűség határai között marad.

E) Elfogadhatatlan teljesítmény: A megszokott, rutinszerű helyzetekben, mások támogatásával sem képes újszerű, innovatív megoldásokat kínálni.

78

26. Vezetési technikák (tervezés, szervezés, vezetés, irányítás, döntés, követelménytámasztás, delegálás, ellenőrzés) együttes alkalmazásának képessége: Az a vezető, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik, képes munkafolyamatok megtervezésére, mások munkájának megszervezésére, időrendbe állítására, a feladatok hatékony elosztására, a megfelelő döntések meghozatalára, az adekvát követelménytámasztásra, az erőforrások optimális kihasználására, megfelelő kontrollálására.

A) Kivételes teljesítmény: Vezetőként összetett stratégiákat alkalmaz, hogy ösztönözze a csoportmorál kialakulását és a hatékonyságot. Ennek eredményeként képes magasan motivált, jó teljesítményű és felelősséget vállaló szervezeti egységet felépíteni, hatékonyan és eredményesen működtetni. Összetett stratégiákat használ, hogy javítsa a szervezet hatékonyságát. A szervezet más területei számára információkat ad, hogy segítse az együttes döntéshozatalt és megossza az erőforrásokat a közös problémák megoldásához. A problémák megoldásába bevont munkatársaival a nehézségeket tartalmazó információkat is megosztja. Képes stratégiai projektek céltudatos és sikeres vezetésére. Vezetői és emberi magatartásával példaképpé válik.

B) Jó teljesítmény: Kiegyensúlyozottan irányít a sikeres munkavégzés érdekében. Képes a csoportdinamika szabályait kihasználva ösztönözni a csoport részvételét a feladatokban. A csoporttagokat együttműködésre ösztönzi. Támogatja a közös véleménykialakítást, melynek során nem erősíti saját véleményét. Bátorítja az eredeti kezdeményezéseket. Kérdések feltevésével segíti a konszenzus kialakítását. A kialakult konszenzus mentén delegál feladatot, felelősséget egyaránt. Példát mutat.

C) Megfelelő teljesítmény: Képes a meglévő cselekvési keretek között összehangolni szervezete tagjainak munkáját. Megosztja az információkat az irányítottakkal. Tudatja az emberekkel a rájuk is hatással lévő döntéseket. Megmagyarázza egy döntés okait. Képes a feladatokat, illetve felelősséget átruházni, egy-egy cél érdekében a munkatársakat motiválni. Támaszkodik munkatársai véleményére. Döntéseivel a tevékenységet szabályozza, megfelelő visszajelzéseket ad. Az anyagi és az emberi erőforrásokat általában optimálisan használja ki.

D) Átlag alatti teljesítmény szint: Az esetek többségében képes meglévő cselekvési keretet teremteni az irányított szervezeti egység számára. Egyértelmű utasításokat ad, ugyanakkor munkatársait általában nem vonja be a problémák megoldásába. Nem törekszik az anyagi és az emberi erőforrások tudatosan történő, optimális kihasználására.

E) Elfogadhatatlan teljesítmény: Nem képes a meglévő cselekvési keretet teremteni az irányított szervezeti egység számára. Utasításai gyakran nem egyértelműek. A rendelkezésére álló erőforrásokkal rosszul gazdálkodik, nem delegálja jól a feladatokat.



9. Értékelő beszélgetés

Az értékelő beszélgetés alapvető jellemzői:

1. Csak semmi meglepetés

A jó/kiváló teljesítmény fenntartása és fokozása folyamatos nyomonkövetéssel lehetséges, így az értékeltnak tudnia kell, hogy mire számíthat az értékelő megbeszélésen. A teljesítményértékelés erősítse meg, hitelesítse és foglalja össze a folyamatos visszajelzés tatalmát, eredményeit.

80

2. Megfelelő ütemezés és menetrend

Az értékelő vezető előre tűzze ki a teljesítményértékelő megbeszélés időpontját, hogy az értékeltnak legyen ideje felkészülni. A megbeszélés lefolytatására általában egy órát kell megszakítás nélkül biztosítani.

3. Résztvevő együttműködés

A teljesítményértékelő megbeszélés kétoldalú interakció legyen (dialogus), és nem egyoldalú monológ az értékelő vezető részéről. A megbeszélés segítse az eredmények elfogadását, és az erre épülő követő/fejlesztő akciókat. Az értékelő vezető ösztönözze az értékeltektől aktív bevonódását.

4. Fejlesztésorientáció

Az értékelő vezető a teljesítmény mérése, illetve értékelése mellett foglalkozzon az értékeltektől fejlődését elősegítő kérdésekkel, kérdezze meg az értékeltektől véleményét arról, hogy milyen támogatást igényel.

6. Harmadik személyről ne beszéljünk

A teljesítményértékelő megbeszélés az esetek többségében két személy között zajlik. Amennyiben a teljesítmény nagymértékben valaki más teljesítményén is múlik, akkor ne az illető háta mögött, hanem az ő bevonásával történjen a mérés, illetve értékelés.

7. Írásbeliség

A teljesítményértékelő megbeszélés végén mindig győződjünk meg arról, hogy mindkét fél ugyan úgy érti-e a megállapodásokat. Ennek legjobb eszköze a legfontosabb megállapodások írásba foglalása az értékelő lapon.

8. Zavartalanság

A megbeszélés zavartalansága érdekében célszerű kikapcsolni a telefonokat és kizárni a megbeszélésnek vendégek, ügyfelek, felettesek, munkatársak általi félbeszakításának lehetőségét.

9. Következetesség

Minden teljesítményértékelő megbeszélés az előző értékelő lap, munkaköri leírás és egyéb megállapodások, a munkaköri egyéni teljesítménykövetelmények áttekintésével kezdődjön. Mi változott, miben javult vagy nem javult az értékelt.

81

10. Bizalom

A teljesítményértékelő megbeszélésen elhangzottakat kezeljük bizalmasan. Az ott elhangzottak csak az értékelő vezetőre és az értékeltre tartoznak, kivéve azt, ami természetesen az értékelő lapra is rákerül.

