

Tartalomjegyzék

I.	Bevezetés.....	1
II.	Nonprofit Munkaerő-piaci Kiválóság önértékelési rendszer felépítése.....	1
II.1.	Célok rendszere.....	1
II.2.	Megvalósítási folyamatok kapcsolata.....	1
II.3.	Önértékelési modellek kapcsolata.....	1
III.	Értékelés modellje – Civil Munkaerő-piaci Önfejlesztő Modell	2
IV.	Önértékelés módszertana.....	2
IV.1.	Adottságok oldali szempontok értékelése.....	3
IV.2.	Eredmények oldali szempontok értékelése	3
IV.3.	Adottságok és Eredmények oldali szempontok értékelésének feldolgozása.....	4
V.	Önfejlesztő önértékelés folyamata.....	4
1.	fázis: Tervezés, előkészítése.....	4
1.1.	Folyamat megtervezése	4
1.2.	Projekt indító és kommunikáció.....	5
1.3.	Értékelésben résztvevők kiválasztása és felkészítése	5
2.	fázis: Megvalósítás.....	6
2.1.	Egyéni értékelés és csoportos konszenzus.....	6
2.2.	Csoportos konszenzus.....	6
2.3.	Érettségi szint értékelése	6

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

2.4. Adottságok oldali értékelés 65

2.5.	Eredmények oldali értékelés	6
2.6.	Döntés a Civil Kiválóság pályázaton történő indulásról.....	7
3.	fázis: Fejlesztés.....	7
3.1.	Tervezési és Megvalósítási fázisok tapasztalatainak áttekintése, összegzése	7
3.2.	Megvalósítandó fejlesztések kijelölése	7
3.3.	Fejlesztés résztvevőinek kiválasztása (fejlesztő csapat kijelölése)	7
3.4.	Fejlesztések megtervezése	7
3.5.	Önfejlesztő önértékelés eredményeinek kommunikálása	7
4.	fázis: Értékelés	7
4.1.	Fejlesztések eredményeinek értékelése	7
4.2.	Teljes önfejlesztési ciklus tapasztalatainak áttekintése, összegzése	7
4.3.	Döntés a további teendőkről	8
VI.	Mellékletek	8
1. sz. melléklet:	Civil Munkaerő-piaci Önfejlesztő Modell szempontrendszerrel segítő kérdésekkel.....	8
	Adottságok oldal	8
	Eredmények oldal	9
2. sz. melléklet:	Civil Munkaerő-piaci Önfejlesztő Modell szempontjainak értelmezése.....	9
	Adottságok oldal	9
	Eredmények oldal	10

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

3. sz. melléklet: Civil Munkaerő-piaci Önfelkészítő Modell és TÁMOP 2.6.2 referencia minősítési követelmények kapcsolata	11
Adottságok oldal	11
Eredmények oldal	11
4. sz. melléklet: A Nonprofit Kiválóság Díj Modell és a Civil Munkaerő-piaci Önfelkészítő Modell kapcsolata	115
Adottságok oldal	11
Eredmények oldal	11
5. sz. melléklet: Civil Munkaerő-piaci Önfelkészítő Modell értékelő tábla 118	
Adottságok oldal	11
Eredmények oldal	12
6. sz. melléklet: A javasolt indikátorok sztenderdenkénti bemutatása 125	
Az elvárt eredmény.....	12
Az elvárt eredmény.....	16
Eredmény indikátorok:	16
VII. Felhasznált irodalom.....	17

I. Bevezetés

Tisztelt Szervezeti Vezetők és Munkatársak!

Jelen kézikönyv a TÁMOP-2.4.3.E-13/1 projekt keretében készült el, az Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. referenciakiadási eljárására, az eljárás eredményeire építetten annak érdekében, hogy a TÁMOP 2.6.2. projekt

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

keretében kifejlesztett minőségirányítási rendszerek működtetése folyamatossá váljon.

A referenciakiadási eljárás során a pályázó szervezetek a jogszabályi és elvárási minimumok teljesítését végezték el – a hatékony működés és a minőségfejlesztési tevékenység megkezdése, ösztönzése érdekében. E munkafolyamatok elősegítésére egy olyan útmutató, módszertani segédlet készült, mely a civil szervezetek önértékelési munkáját kívánta elősegíteni a munkaerő-piaci sztenderdek saját szervezetükbe történő átültetéshez. Ahhoz, hogy ez a tevékenység ne csak egyszer valósuljon meg, hanem a minőségirányításban fontos folyamatos fejlesztés elve megvalósuljon (PDCA ciklus), célszerű legalább évente rátekinteni a szervezet működésére egy sztenderd szempontrendszer mentén, amely a szervezet munkáját értékeli, s ennek mentén a fejlesztés prioritásai kijelölhetőek.

Az alábbi kézikönyv abban nyújt segítséget, hogy egy civil szervezetnek, amelyik a munkaerő-piaci szolgáltatásokban az államtól átvesz bizonyos feladatokat (szerződéses viszony vagy elnyert pályázat alapján), milyen szempontok mentén, milyen módszertannal, milyen gyakorisággal célszerű elvégezni a szervezeti önértékelést.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Előzmények, magyarázat az önértékelés szükségességére

Hagyományosan az aktív munkaerő-piaci politikák végrehajtása minden országban az állam és különösen a foglalkoztatási szolgálatok feladata volt egészen a nyolcvanas évek végéig (Magyarországon a kétezres évek elejéig). Azóta minden fejlett országban elmozdulás történt a piaci szereplők és a civil szervezetek erőforrásainak az aktív eszközök működtetésébe való bevonására, a szolgáltatást nyújtó szervezetek közötti verseny irányába. Magyarországon a 2007 – 2013 közötti időszak Európai Unió támogatásainak ugrásszerű növekedése azt eredményezte, hogy a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (korábbi nevén munkaügyi központok) mellett jelentős forrásokhoz jutottak olyan civil szereplők is, akik korábban nem vettek részt aktív foglalkoztatási eszközök nyújtásában, azaz állami feladatok ellátásában.

Miután az állami szereplők befolyása csökkent, felmerült a sztenderdizáció, a minőségbiztosítás és az akkreditáció igénye a kormányzatban. Bár a konkrét jogszabályi megoldás még várat magára, de a 2007 – 2013. között elindított két központi kormányzati projekt azt mutatja, hogy a kormányzat folyamatos elvárása a szolgáltatások nyújtásában résztvevők felkészítése, minőségfejlesztésével kapcsolatos elvárások megfogalmazása, valamint az akkreditáció (konkrétan a jelenlegi projektben referenciaigazolás). Ezért indult el a munkaerő-piaci

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

szolgáltatások sztenderdizálása és tartalmi szabályozása, valamint a TÁMOP-2.6.1. pályázat keretében a civil szervezetek minőségirányítási rendszeréhez kapcsolódó munka is, melyre a TÁMOP forrásaiból csaknem 2 Mrd forintot költött a magyar állam a civil szervezetek felkészítésére.

A pályázatok lezárásával inkább csak elkezdődött, mint befejeződött a minőségirányítási rendszerük működtetése. Várható, hogy a mindenkori kormányzat saját monitoring-, és ellenőrzési rendszerén keresztül folyamatos információt kíván gyűjteni a szolgáltatásokat nyújtó szereplőkről, a civil és piaci szerepvállalás hatékonyságáról, valamint minőségéről egyaránt. Tehát a szolgáltatások kiszervezésének egyik kritikus eleme a minőségirányítási rendszer működtetése.

Hosszú távon az a célunk, hogy a civil szervezetek önkéntes, önszerveződő alapon nyújtsanak saját tevékenységük eredményességéről tájékoztatást, amennyiben a munkaerő-piaci szolgáltatásokban részt vesznek. Ez alapján a szolgáltatásokat igénybe vevők könnyebben, objektívebb paraméterek mentén tudnak választani a szolgáltatók között. Ez a megoldás az angolszász országokban elterjedt modell, a civil szervezetek eredményességi mutatói nyilvánosak és összehasonlíthatóak (főként a pályaaorientációs szolgáltatásokban). Ennek egyik első lépése, hogy az adatgyűjtés tekintetében az egységesség felé mozduljanak el a szereplők. Az önkéntesség abban áll, hogy a jelen kézikönyvben bemutatott módszertan és részletes szempontrendszer egy ajánlás. Az OFA a teljes

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

önértékelésnek egy kis szeletét kéri a fenntartási időszakban adatgyűjtés formájában. Viszont komoly segítséget nyújt ahhoz, hogy a civil szervezet folyamatos fejlődése az önértékelés segítségével biztosított legyen, valamint ösztönző lehet az is, hogy a legkiválóbb szereplők megmérettethetik magukat a Civil Kiválóság Díj modell pályázat keretében.

A TÁMOP-2.4.3.E-13/1 projekt egyik alapvető célja, hogy a TÁMOP-2.6.2 projektben nyertes civil szervezetek a minőségirányítási rendszer folyamatos működtetésével és fejlesztésével feleljenek meg a mindenkor piaci és munkaerő-piaci elvárásoknak – ügyfelek, partnereik elégedettségére és munkatársaik, önkénteseik véleménye alapján. A szervezeti minőségfejlesztés során részint a szervezet saját működési folyamatainak (stratégiai és irányítási folyamatok, alap és támogató folyamatok), részint a stratégiai menedzsment rendszer (vezetési, tervezési, ellenőrzési, mérési, értékelési, fogyasztóvédelmi feladatok végrehajtása) fejlesztésének, részint a célcsoportok véleményezésének, részint pedig a minőségirányítási rendszer fejlesztésének kérdése áll.

A minőségfejlesztés fókuszában a szervezet munkatársai által végzett tevékenységek minősége, a vezető/vezetők vezetési minősége és a szervezet minősége – azaz saját céljainak és az azokhoz kapcsolódó elvárásainak teljesülése áll.

Munkánk „megelőlegezi” az Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. *Kiválóság Díját*, mely azoknak – a

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

munkaerő-piaci szolgáltatásokat is nyújtó civil – szervezetek ismeri el a teljesítményét majdan, melyek kiemelkedő eredményeket érnek el a teljes körű minőség-, és szolgáltatás-fejlesztésben a „*best practice*” (a legjobb gyakorlat) elv érvényesítésével.

A *Díj-modell* túlmutat az önértékelés feltételrendszerén: elvárja, hogy a szervezet sajátosságai szerint bizonyítson egy minimumon felüli készséget és eredményeket, mutassa be a vezetés, a menedzsment képességét azokra a fejlesztésekre, mely a szervezetet érő kihívásokra felelet, választ ad.

Mi a kiadvány, a kézikönyv elkészítésének a célja? Mi az önértékelés célja?

Az önértékelés a szervezet tevékenységének és eredményeinek átfogó, rendszerszemléletű, periodikus vizsgálata. Önértékelésre azért van szükség, hogy a szervezet többet tudjon meg önmagáról (a szervezet vezetősége, munkatársai), a saját folyamatairól, a célcsoportjairól, a partnereitől – annak érdekében, hogy fokozza az innovációt a munkatársak elégedettségén keresztül, a különböző projektek és team-csoportok kialakításán – azáltal, hogy összehasonlítja a jelenlegi és korábbi eredményeket. Lehetővé téve a szervezet számára, hogy világosan, egyértelműen megkülönböztesse az erősségeit, valamint azokat a területeket, amelyeket tovább lehet fejleszteni.

Jelen kézikönyv célja a módszer megismertetése, és gyakorlati segítség nyújtás az önértékelés végrehajtásához.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Eredményes felkészülést és jó munkát kívánunk!

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

II. Nonprofit Munkaerő-piaci Kiválóság önértékelési rendszer felépítése

A Nonprofit Munkaerő-piaci Kiválóság önértékelési rendszer egy két szinten megvalósuló értékelési rendszer, amely a civil munkaerő-piaci szervezeteket minőségirányítási rendszerük érettsége alapján öt szintre képes besorolni.

Az értékelési szintek és szervezet minőségirányítási rendszerének érettsége szerinti besorolásait és azok kapcsolatát foglalja össze az alábbi táblázat, és ezek egymásra épülését szemlélteti a következő oldalon található 1. számú ábra is¹.

Értékelési szintek	Szervezetek besorolási szintjei
I. Civil Munkaerő-piaci Önfelkészítő önértékelés	Minősítéssel nem rendelkező szolgáltatók
	Minősített szolgáltató szervezetek
II. Nonprofit Munkaerő-piaci Kiválóság Díj értékelés	Önfelkészítő szervezetek
	Regionális Díjas szervezetek
	Modell értékű, Kiváló szervezetek

¹ A Nonprofit Munkaerő-piaci Kiválóság rendszer elnevezése, és a hozzá kapcsolódó elemek (pl. modellek és értékelési szintek) elnevezései a pilot projektre lettek kialakítva. A projekt visszajelzései alapján szükséges azok felülvizsgálata és véglegesítése.

II.1. Célok rendszere

A két értékelési szinthez kettős szintű célrendszer kapcsolódik:

I. Civil Munkaerő-piaci Önfelkészítő Önértékelési szint célja

1. A munkaerő-piaci szolgáltató szervezeteknél a szolgáltatások nyújtásához szükséges minimális (minősítési) feltételek teljesülésének ellenőrzése. (minősítés megszerzése)
2. A szervezet támogatása a saját tevékenységének fejlesztésére, hogy képessé váljon a szolgáltatásainak és alapvető működésének színvonalát önmaga javítani. (önfejlesztési képesség kialakítása)
3. A szervezet támogatása annak eldöntésében, hogy kellő mértékben felkészült-e a Nonprofit Kiválóság Díj értékelési pályázaton való indulásra. (döntés a pályázaton történő indulásról)

II. Nonprofit Munkaerő-piaci Kiválóság Díj értékelés célja

1. A munkaerő-piaci szolgáltató szervezetek közötti differenciálás, a jól működés és példa értékű szervezetek kiválasztása. (díjas és minta értékű szervezetek kiválasztása, minőségi differenciálás)
2. A szervezet támogatása a saját tevékenységének fejlesztésére, hogy képessé váljon a szolgáltatásainak és működésének minden elemét önmaga javítani, és elérni a kiváló működést. (szervezet további fejlesztése a kiválóság irányába)

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

.

á
b
r
a
:

N
o
n
p
r
o
f
i
t

M
u
n
k
a
e
r
ő
-
p
i
a
c
i

K
i
v
á
l
ó
s

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

á
g

é
s

Ö
n
f
e
j
l
e
s
z
t
ő

Ö
n
é
r
t
é
k
e
l
é
s

r
e
n
d
s
z
e
r
e

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

Országos földjű küszöb



Modell
értékű,
Kiváló
Szervezet

II.2. Megvalósítási folyamatok kapcsolata

Mindkét értékelési szint szervezeti önértékelésen alapul, és mindkét szinthez hozzákapcsolódik egy önértékelési modell és módszertan.

Ezen folyamatok és lépések egymásra épülését a következő oldalon található 2. számú árba szemlélteti, amelyben a Civil Munkaerő-piaci Önfelkészítő önértékelés rendszer elemei vannak részletesen kifejtve.

I. Civil Munkaerő-piaci Önfelkészítő önértékelés

Az önfelkészítő önértékelés során a szervezet az erre kidolgozott modell (önfelkészítő modell) szempontrendszer szerint értékeli működését és eredményeit.

Amint azt a 2. számú ábra is szemlélteti, az önfelkészítő modell három döntési ág megítéléséhez is segítséget nyújt.

1. Minősítési ág

A szervezet által elvégzett önértékelés során át kell tekinteni a korábbi TÁMOP-2.6.2-es referencia minősítéshez megadott szempontokat. A szervezet ezeknek a szempontoknak az értékelése alapján döntheti el, hogy szolgáltatásuk és működésük megfelel-e a munkaerő-piaci szolgáltatókra kialakított minimális feltételeknek és szakmai sztenderdeknek, azaz alkalmas-e a referencia minősítés megszerzésére. Ezeknek a szempontoknak az áttekintése alapján döntheti el a szervezet, hogy elindítja-e a minősítés folyamatát, vagy további javító intézkedéseket, fejlesztéseket kell még megvalósítania a minősítés megszerzéséhez.

Amennyiben a szervezet az önértékelése alapján alkalmasnak találja magát a referencia minősítés

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFETÉSI

megszerzésére, úgy az önértékelés eredményét rögzíteni kell az erre kialakított WEB-es felületen (OFA „Call Center”). Ezek az információk szolgáltatják a referencia minősítés megszerzéséhez szükséges információkat, és ezen adatok értékelése alapján kaphatja meg a szervezet referencia minősítését a TÁMOP-2.6.2 pályázat során kidolgozott folyamathoz hasonlóan.

Az így meghatározott feltételek teljesülését külső értékeléssel lehet ellenőrizni.

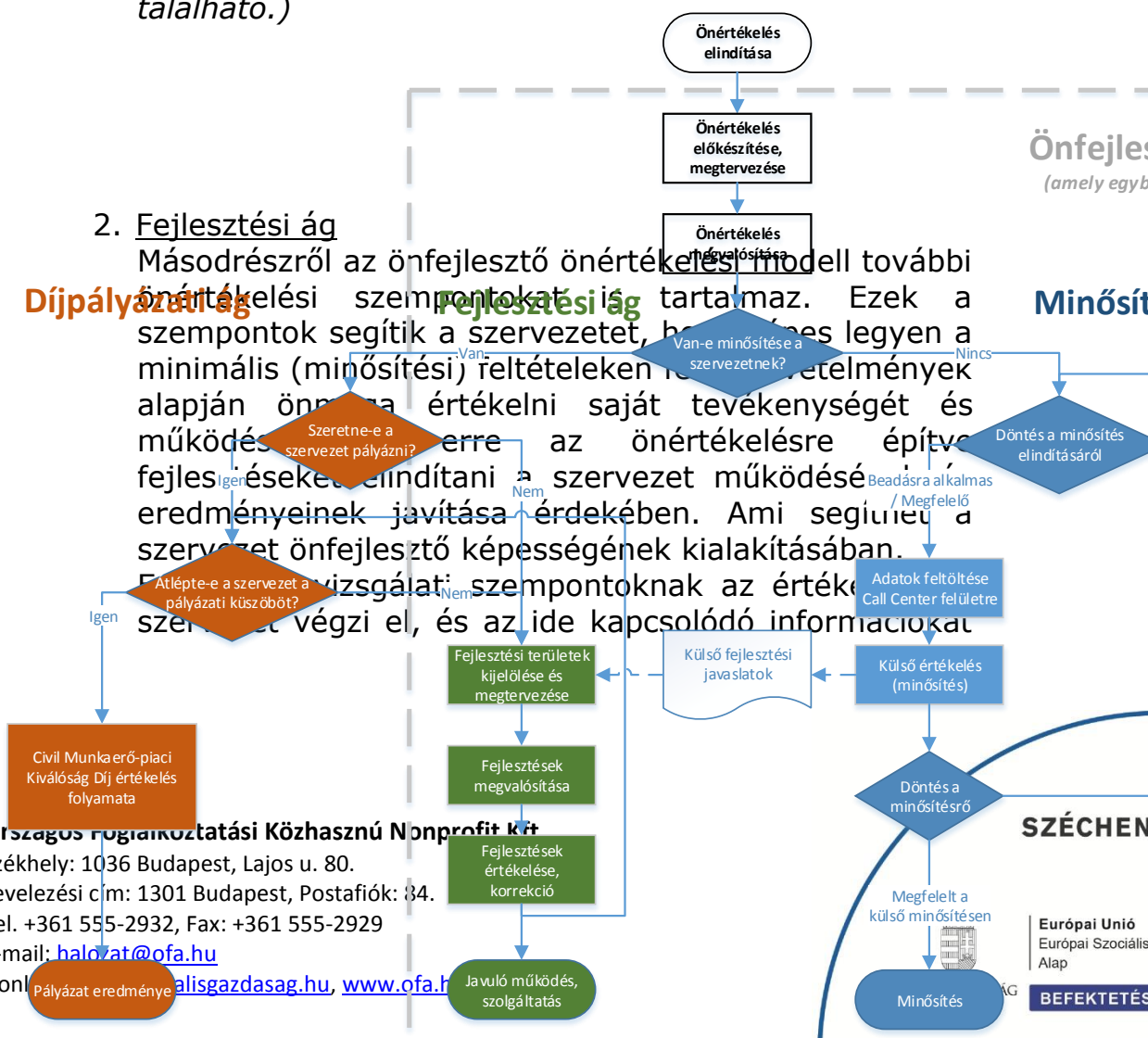
(Azokat a szempontokat, amelyeket vizsgálni kell a szervezetnek és a külső értékelőknek a minősítési folyamat során az önfejlesztő önértékelési modellben „*” (csillag) jellel é

2. ábra Nonprofit Munkaerő-piaci Kiválóság Önértékelési rendszer folyamata (lépések)

2. Fejlesztési ág

Díjpályázati ág

Másodrászról az önfejlesztő önértékelés modell további önértékelési szempontokat is tartalmaz. Ezek a szempontok segítik a szervezetet, hogy képes legyen a minimális (minősítési) feltételeken való teljesítmények alapján önmaga értékelni saját tevékenységét és működését. Szeretne-e a szervezet pályázni? Ha igen, akkor a fejlesztési célokat megfogalmazni, majd a szervezet működését eredményeinek javítása érdekében. Ami segíti a szervezet önfejlesztő képességének kialakításában. Ha nem, akkor a szervezetet vizsgálata szempontoknak az értékelés végzi el, és az ide kapcsolódó információkat



Országos Foglalkoztatási Közhatal Nonprofit Kft

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: palyazat.erdmenvet.alisgazdasag.hu, www.ofa.hu

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

is az OFA rendelkezésére bocsájtja a minősítési folyamat során.

Ugyanakkor a külső értékelő számára ezek az adatok csupán háttér információkat jelentenek a minősítés során a szervezet megismeréséhez, és ezeknek a szempontoknak az értékelése és minősítése nem része a minősítés folyamatának.

Ezek az adatok elsősorban a szervezet számára nyújtanak lényeges információkat, és neki kell ezek alapján kiválasztani azon területeket, amelyeken fejlesztéseket tervez elindítani.

Majd a fejlesztések kiválasztása után történhet azok PDCA elv szerinti megvalósítása, azaz megtervezése, megvalósítása, értékelése és szükség esetén korrekciója.

Ezt a fejlesztési ágat minden önértékelés után el kell indítani a szervezetnek, függetlenül attól, hogy rendelkezik-e referencia minősítéssel. Hiszen az önértékelés elsődleges célja, hogy az alapján fejlődés induljon el a szervezetenél.

Amennyiben a szervezet belép a referencia minősítés folyamatába, úgy igen hasznos visszacsatolásokat kaphat a külső értékelés során fejlesztési folyamataihoz. Hiszen a helyszíni szemle során számos fejlesztési lehetőségre derülhet fény a minősítési szint megszerzésén felül is. Ezért a minősítéshez kapcsolódó külső értékelésből származó információkat is be kell csatolni a szervezet fejlesztéseinek meghatározásához.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

3. Díjpályázati ág

Végül az önfejlesztő modell, a hozzá kidolgozott önértékelési skála segítségével, lehetőséget teremt a szervezet számára, hogy felmérje, milyen szinten áll a Kiválóság Díj pályázaton történő indulás követelményeihez viszonyítva. A modell szempontjaihoz kapcsolódó értékelési skála segítségével képes a szervezet megítélni, hogy fő működési területei és kiemelt eredményei milyen szinten vannak, és ezek alapján alkalmas-e a Nonprofit Munkaerő-piaci Kiválóság Díj értékelés folyamatba való belépésre.

Azaz az önfejlesztő önértékelés segít a pályázaton való indulás eldöntésében, egyben alap információkat nyújt a pályázat elkészítéséhez is (ugyanis minden az önértékelés során összegyűjtött adat felhasználható a Nonprofit Kiválóság pályázaton való induláshoz).

Azonban az önfejlesztő szinthez tartozó önértékelési modell nem fedi le a Nonprofit Munkaerő-piaci Kiválóság Díj értékelés minden értékelendő elemét. Annak csupán a szervezet működéséhez és eredményeihez kapcsolódó fontosabb elemeit tartalmazza.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

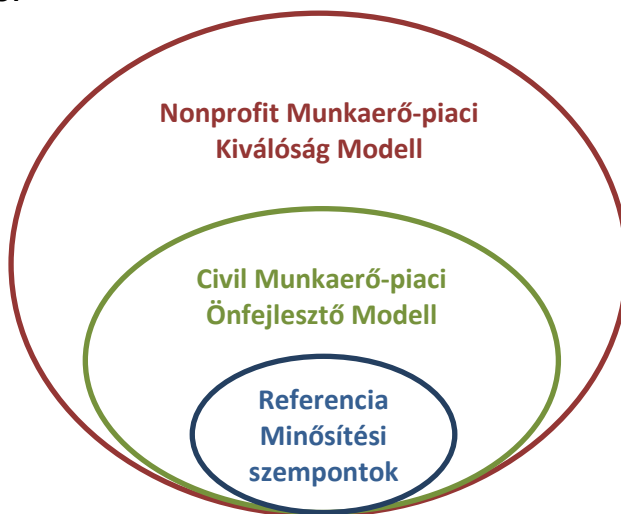
BEFÉKTETÉS

II.3. Önértékelési modellek kapcsolata

Civil Munkaerő-piaci Kiválóság Önértékelési rendszere két modellre épül a két szinten megvalósuló önértékeléshez kapcsolódóan. Azonban az első szinthez tartozó modell (Önfejlesztő Önértékelési Modell) is tovább osztható két értékelési területre.

1. Civil Munkaerő-piaci Önfejlesztő Modell
 - a. Minősítéshez tartozó vizsgálati szempontok
 - b. Minősítsen felüli vizsgálati szempontok
2. Nonprofit Munkaerő-piaci Kiválóság Modell

Ezt az egymásra épülést szemlélteti a következő 3. számú ábra, valamint az 1. számú ábra jobb oldalán lévő egymásba ágyazott nyilak is.



3. ábra: Civil Munkaerő-piaci Önértékelési modellek egymásra épülése

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

A Civil Munkaerő-piaci Önfelkészítő Önértékelési Modell tartalmazza a referencia minősítés szempontjait. Ezeket a szempontokat vizsgálják a külső értékelők a szervezet minősítése során.

Majd ezek a minősítés során vizsgált szempontok egészülnek ki további vizsgálati szempontokkal. Ezek a plusz kiegészítő szempontok a szervezet alapvető folyamatainak – ezen belül is a szolgáltatási folyamatoknak –, és alapvető eredményeinek vizsgálatára fókuszálnak.

A második szinthez tartozó Nonprofit Munkaerő-piaci Kiválóság Modell teljes mértékben tartalmazza a Civil Munkaerő-piaci Önfelkészítő Modell vizsgálati szempontjait, amely szempontok további önértékelési területekkel egészülnek ki. Ezáltal a Nonprofit Munkaerő-piaci Kiválóság Modell teljes körű képet ad a szervezet működéséről és eredményeiről, azaz minden működési és eredmény területre kiter.

III. Értékelés modellje – Civil Munkaerő-piaci Önfelkészítő Modell

Az Önfelkészítő szinten megvalósuló önértékelés igen egyszerű értékelési módszertan. Az önértékelés során tulajdonképpen állításokról kell eldönteni, hogy azok mennyire jellemzőek a szervezetre és mit kellene ahhoz tenni a szervezetenél, hogy igazzá váljanak a vizsgált állítások. Ezek az állítások az Önfelkészítő Önértékelési Modell önértékelési szempontjai.

A modell önértékelési szempontjai egy jól működő szervezetre vonatkozó állítások. Ezeknél a pozitív állításoknál azt kell vizsgálni az önértékelés során, hogy azok milyen mértékben jellemzőek a szervezetre. Illetve azt kell átgondolni a modellben szereplő önértékelési szempont

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

alapján, hogy milyen fejlesztésekre volna szükség a szervezet működésében a vizsgált területen.

Tehát az Önfelkészítő önértékelés alapját az önértékelés szempontjait tartalmazó modell jelenti.

A Civil Munkaerő-piaci Önfelkészítő Modell (továbbiakban rövidítve Önfelkészítő Modell) a Nonprofit Kiválóság Modell szerkezetéhez igazodva két területre tagolható:

1. Adottságok
2. Eredmények

Az *Adottságok* oldalon a szervezet működését értékeljük, míg az *Eredmények* oldalon a szervezet fontosabb eredményeit tekintjük át.

Az *Adottságok* értékelésénél azt kell megvizsgálni, hogy a szervezet hogyan éri el eredményeit, illetve milyen eszközökkel biztosítható az elért eredmények fenntarthatósága. Ez a működésben alkalmazott azon módszerek vizsgálatát jelenti, amelyek segítségével a szervezet erőforrásait - kiemelten az emberi erőforrásait - hasznosítja az eredmények elérése érdekében.

Az *Eredmények* értékelésénél azt kell megvizsgálni, hogy az alkalmazott módszerek meghozzák-e a szervezet által elvárt eredményeket, sikereket, ami alátámasztja a szervezet hatásos és hatékony működését. Az Eredmények értékelésekor azt kell megvizsgálni, hogy az elmúlt 3-5 évben milyen eredményeket ért el a szervezet, és hogyan prognosztizálja azok jövőbeni alakulását.

A modell a fenti két területe további részterületekre, úgynevezett „kritériumokra” tagolódik. Ezek a kritériumok a szervezet nagyobb működési (menedzsment) területei szerint vannak kialakítva. Így egy-egy kritérium értékelése során a

szervezet különböző működési területeinek értékeléséhez nyújt segítséget.

Ezek alapján a Civil Munkaerő-piaci Önfejlesztő Modell kritériumai az alábbiak:

1. Vezetés
2. Stratégia és Tervezés
3. Emberek
4. Partnerkapcsolatos és Erőforrások
5. Folyamatok
6. Eredmények

A kritériumok felépítése az Adottságok oldalon megegyezik a Nonprofit Munkaerő-piaci Kiválóság Modell kritérium struktúrájával. Azonban az Eredmények oldalon egyszerűsítve van a modell, és egy kritériumba van összevonva a Nonprofit Munkaerő-piaci Kiválóság Modell Eredmények oldali összes kritériuma.

Amint látható, a fenti kritériumok nagy és komplex működési területeket tartalmaznak, amelyeknél hogy egyértelmű legyen mit is kell értékelni a kritériumokon belül további értelmezése, illetve a kritériumok továbbbontása indokolt. Ezért az egyes kritériumok további vizsgálati szempontokra vannak bontva, hogy minél pontosabban meghatározható legyen az önértékelés fókuszja. Ezek az önértékelési szempontok segítenek abban, hogy a szervezet működésében és eredményeinél is egyértelműen meghatározott működési elemeket lehessen értékelni. Ez biztosíthatja, hogy az önértékelés során minél konkrétabb fejlesztéseket lehessen meghatározni.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Ezen logika alapján az 1. Vezetés kritériumhoz például az alábbi öt önértékelési szempontok tartozik:

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

1. VEZETÉS

- 1.1. Megfogalmaztuk szervezetünk Küldetését és Jövőképét az érintettek bevonásával, amely kellő mértékben támogatja működésünket.*
- 1.2. Kialakítottuk a szervezet működésének kereteit, a hozzá kapcsolódó alapvető szabályozó dokumentumokkal, amelyek meghatározzák a feladatokat, felelősségeket és hatásköröket. *
- 1.3. A szervezet vezetése aktív szerepet vállal a projektek tervezésében és megvalósításában, valamint a szervezet fejlesztési tevékenységében.
- 1.4. A szervezet érdekérvényesítő tevékenysége és vezetői szintű kapcsolattartása kellő mértékben támogatja céljaink elérését és működésünket.
- 1.5. A szervezet vezetése aktív szerepet vállal a munkatársak motiválásában, ösztönzésében.

A modell kritériumainak további szempontokra történő bontását az 1. számú melléklet tartalmazza részletesen minden kritérium vonatkozásában.

Az Önfejlesztő modellhez összesen 33 önértékelési szempont tartozik az alábbi felosztásban:

Kritérium	Hozzá tartozó szempontok száma
1. Vezetés	5
2. Stratégia és Tervezés	6
3. Emberek	4
4. Partnerkapcsolatos és Erőforrások	5
5. Folyamatok	7
6. Eredmények	6

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Összesen:

33

Ami egyben azt is jelenti, hogy a szervezetnek az önértékelése során 33 db szempont alapján kell átgondolnia és értékelnie működését, valamint működésének eredményeit.

Amint azt korábban említettük, az értékelési szempontok tulajdonképpen arra vonatkozó pozitív állítások, hogy egy jól működő szervezetnél mik a jellemzői az értékelt szemponthoz tartozó működési területnek. Azaz az értékelés során azt kell megvizsgálni, hogy az önértékelési szempontban lévő állítás milyen mértékben igaz a szervezetre.

Azért, hogy az értékelési szempontok is minél pontosabban értelmezhetőek legyenek, az egyes értékelési szempontok átgondolását további segítő kérdések támogatják. Ezek a segítő kérdések az önértékelési szempont értékeléséhez tartalmazznak olyan kérdéseket, amelyeket érdemes átgondolni az önértékelési szempontokhoz kapcsolódóan.

Például az 1.1 önértékelési szempontnál az alábbi segítő kérdések találhatók:

Önértékelési Kritériumok és Szempont	Segítő kérdések (Az önértékelési szempont (állítás) értékelésénél az alábbi segítő kérdéseket érdemes átgondolni)
1. Vezetés	

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Önértékelési Kritériumok és Szempont	Segítő kérdések (Az önértékelési szempont (állítás) értékelésénél az alábbi segítő kérdéseket érdemes átgondolni)
1.1. <i>Megfogalmaztuk szervezetünk Küldetését és Jövőképét az érintettek bevonásával, amely kellő mértékben támogatja működésünket.*²</i>	- Mennyire aktuális és hasznos a szervezete Küldetése és Jövőképe, és az mennyire van a szervezetre szabva? - Mennyire hasznos, és segít egyértelmű irányt mutatni a szervezet Küldetése és Jövőképe? - Hasznos volna-e azokon változtatni, módosítani? - A szervezet munkatársai és partnerei ismerik-e kellő mértékben a szervezet Küldetését és Jövőképét? - Mely partnerekkel lenne érdemes azt mélyebben megismertetni?

Amint az a fenti táblázatból is látható, a segítő kérdések segítenek értelmezni a „kellő mérték” megfogalmazását, és hogy melyek is egy jól működő szervezetnél a Küldetés és Jövőkép jellemzői. Ezek alapján pedig átgondolni, hogy milyen fejlesztéseket érdemes végrehajtani a szervezet Küldetésének és Jövőképének megfogalmazásával kapcsolatban, hogy a szervezet még jobban működjön, és még eredményesebb legyen.

Ugyanakkor az Eredmények oldali önértékelési szempontoknál a modell struktúrája kicsit más. Az Eredmények oldali kritériumnál nem segítő kérdések szerepelnek, hanem azok a mutatók vannak felsorolva, amelyek az értékelendő szemponthoz kapcsolhatóak. Ezek tulajdonképpen olyan mutatókra példák, amelyeket a

² Azokat a vizsgálati szempontokat, amelyeket az OFA referencia minősítéshez kapcsolódó önértékelés is érintett, dőlt betű és „*” (csillaggal) vannak jelölve a modellben.

szervezet mérhet és értékelhet az Eredmények oldali önértékelési szempontokhoz kapcsolódóan.

Például a 6.1 önértékelési szempontnál az alábbi mutatók szerepelnek a modellben:

Önértékelési Szempont		Mutatók köre (Az önértékelési szempont értékelésénél például az alábbi mutatók adatait és alakulásukat érdemes megnézni)		
6.1	Szakmai teljesítménymutatók (kulcsfontosságú eredmények) *	- Elhelyezkedési ráta - Tartós elhelyezkedési ráta - Megpályázott álláshelyek száma - Képzésbe helyezetttek száma - Képzést sikeresen elvégzők száma - Egyéni fejlesztési tervek realizálása - Állásközvetítés sikeressége - Utókövetés sikeressége - Szakmai szttenderdekhez kapcsolódó egyedi eredménymutatók		

Amint az fenti táblázatból is látható, az egyes Eredmény oldali önértékelési szempontokhoz olyan mutatók vannak felsorolva példaként, amelyeket az adott terület eredményességének az értékelésénél vizsgálni lehet.

A példában szereplő mutatók döntő többsége kötelezően mérendő minden munkaerő-piaci szolgáltató szervezetnél (pl. Elhelyezkedési ráta, Tartós elhelyezkedési ráta). Viszont bekerülhetne az önértékelés során ide olyan mutatók vizsgálata is, amelyek a szervezet által nyújtott szolgáltatásokhoz kapcsolódhatnak, ezáltal szervezetenként eltérőek. Ilyen szakmai szttenderdekhez kapcsolódó egyedi eredménymutatók, pl. a „Munkavállalói kulcsképeségeket és kulcskompetenciákat fejlesztő csoportos foglalkozás”-hoz

kapcsolódóan a „kulcsképeségeiben és kulcskompetenciáiban fejlődött csoporttagok száma”, amely tesztek és kérdőívek segítségével értékelhető.

A szakmai szttenderdekhez meghatározott mutatókat részletesen a 6. sz. melléklet tartalmazza.

A vizsgálati szempontokhoz tartozó segítő kérdéseket és az Eredmények oldalhoz tartozó mutatókat az 1. számú melléklet tartalmazza részletesen, minden szempontra kiterjedően.

Mindezek mellett minden önértékelési szemponthoz készült egy külön értelmezés is. Ez az értelmezés arra próbál rávilágítani, hogy miért fontos az adott szempont egy szervezet működésében, és milyen módszereket alkalmaznak a jól működő szervezetek. Ezek az értelmezések elsősorban a vizsgálati szempont elméleti háttérének a megértését segítik, ami segíthet a szervezetnek saját működésére pontosabban értelmezni a vizsgálati szempontokat.

A modell önértékelési szempontjaihoz tartozó értelmezéseket a 2. számú melléklet tartalmazza.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

IV. Önértékelés módszertana

Az Önfelkészítő Modell két oldalához (Adottságok és Eredmények) logikájában azonos, de részleteiben kicsit eltérő értékelési módszertan tartozik.

Minden egyes önértékelési szempontnál át kell tekinteni a szervezetnél lévő gyakorlatot, illetve az Eredmények oldali szempontoknál a szervezet eredményeit, és ez alapján lehet azonosítani a szervezet fejlesztendő területeit. Majd mérlegelni kell, hogy mennyire indokolt az adott terület fejlesztése, és végül konkrét javaslatokat lehet tenni a kiválasztott területeken megvalósítandó fejlesztésekre.

Ez az értékelési logika jelenik meg minden önértékelési szempontnál, csak kismértékben eltérő módszertani úton, amely logika az Adottságok és az Eredmények oldali önértékeléshez tartozó önértékelési táblákban mutatkozik meg. Ezt a kétféle logikát mutatja be a következő IV.1 – Adottságok oldali értékelés - és IV.2 fejezet – Eredmények oldali értékelés.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

IV.1. Adottságok oldali szempontok értékelése

A modell Adottságok oldalán a szervezet működésének jellemzőit kell megvizsgálni.

Ehhez igazodva az Adottságok oldali önértékelési szempontoknál az alábbi értékelési táblázatot kell használni.

Értékelési szempont	Alkalmazott megközelítések (módszerek, gyakorlat – tények, bizonyítékok)	Értékelés (Erősség - Fejlesztendő / Fontosság értékelési mátrix)	Fejlesztési javaslat(ok) (ahol szükséges)

Ez alapján az értékelés folyamata az alábbi logikai lépéssor mentén valósítható meg:

1. Értékelési szempont értelmezése

Az önértékelést szempontonként kell elvégezni. Amihez elengedhetetlen a szempont megértése, hogy az adott szempontnál a szervezet mely működési elemét és annak milyen jellemzőit kell értékelni.

Ebben az értelmezésben nyújtanak segítséget a szemponthoz tartozó segítő kérdések (lásd 1. számú melléklet), és a szempont értelmezéséhez tartozó szöveges magyarázat (lásd 2. számú melléklet).

Az értékelendő szempontok az önértékelő tábla első oszlopában találhatóak. A teljes értékelő tábla,

amely minden értékelési szempontot tartalmaz az 5. számú mellékletben található.

2. Alkalmazott megközelítések összesítése

Miután sikerült értelmezni az önértékelési szempontot, érdemes összegyűjteni, hogy a vizsgált szemponthoz tartozóan milyen gyakorlatot alkalmaz a szervezet. Itt azt kell összesíteni, hogy:

- Milyen írásos szabályok vannak a szemponthoz kapcsolódóan a szervezetenél?
- Milyen rendszeresen is tudatosan alkalmazott gyakorlat alakult ki a mindennapi működésben a szemponthoz kapcsolódóan? *(ami számos esetben nincsen írásban szabályozva, de még is jól működik)*
- Melyek azok az egyéb dokumentumok (feljegyzések), amelyek átnézése alapján értékelhető a működés adott eleme?

Azaz itt azoknak a konkrét adatoknak (bizonyítékoknak) az összegyűjtése történhet meg, amelyek segítik az önértékelést tényszerűvé tenni. Ezek az adatok és bizonyítékok segítenek abban, hogy az értékelés során ne véleményeket, hanem konkrétumokat tekintsenek át az önértékelés során.

Ezeket az adatokat az értékelő tábla második oszlopában kell rögzíteni értékelési szempontonként.

3. Alkalmazott megközelítések értékelése

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Az összegyűjtött megközelítések alapján végig kell gondolni, hogy az értékelt terület mennyire működik jól, azaz mennyire tekinthető a szervezet erősségének; vagy fejlesztendő területének.

Illetve azt is át kell gondolni, hogy az milyen hatással van a szervezet életére, és mennyiben érdemes azon változtatni, azt fejleszteni.

Ezt egy kétdimenziós értékelési skála segítségével lehet megtenni, amelyet az alábbi ábra szemléltet:



Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

4. ábra: Önértékelési szempont négy kategóriába történő értékelése

Ezek alapján az alábbi négy kategóriába történhet meg a vizsgált önértékelési szempont besorolása:

1. Erőssége a szervezetnek, de kevésbé fontos a szervezet számára
2. Erőssége a szervezetnek, és fontos a szervezet számára
3. Fejlesztendő terület a szervezetnél, de kevésbé fontos a szervezet számára
4. Fejlesztendő terület a szervezetnél, és fontos a szervezet számára

Ezek alapján kell eldönteni, hogy mely területeken érdemes valóban fejlesztések elindítani a szervezet számára, és hol érdemes konkrét fejlesztésekben gondolkozni.

Azokon a területeken, amelyek jól működnek a szervezetnél (Erősségei), ugyanakkor kevésbé fontosak annak sikerességében, biztosan nem érdemes fejlesztéseket elindítani.

Amely működési területek fejlesztendők - nem működnek ideálisan a szervezetnél -, és fontosak a szervezet működésében, ott mindenképpen javasolt fejlesztéseket elindítani.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

A másik két kategóriában a szervezetnek kell döntenie, hogy erőforrásai és stratégiai (és szervezetfejlesztési) céljai alapján hol indít el fejlesztéseket. Ugyanis a kevésbé fontos területeken is érdemes lehet fejlesztéseket végrehajtani, ha kellő erőforrásokkal rendelkezik hozzá a szervezet. Míg a szervezet számára fontos, de jól működő területeken is érdemes lehet tovább javítani. Amennyiben ezzel még nagyobb előnyre tehet szert a szervezet az általa választott munkaerő-piaciszolgáltatási területen.

Az értékelés négyes besorolását az értékelő tábla harmadik oszlopában kell rögzíteni.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

4. Fejlesztési javaslatok kidolgozása

A szempontok besorolás után lehet tovább gondolni, hogy milyen fejlesztéseket lenne érdemes elindítani a vizsgált önértékelési szemponttal kapcsolatban. Ezeknek a fejlesztendő területeknek az azonosításában támaszkodhat az értékelő a segítő kérdésekre (lásd 1. számú melléklet). Illetve az egyes szempontokhoz kapcsolódó magyarázatok (lásd 2. számú melléklet) is segíthetnek a fejlesztések meghatározásába.

Itt figyelem be kell azt is venni, hogy csak azoknál a szempontoknál kell megfogalmazni fejlesztési javaslatot, amelyeknél az értékelő fontosnak és megvalósíthatónak tartja a fejlesztést. Ennek következtében lesznek olyan szempontok, amelyekhez nem tartozik majd fejlesztési javaslat. Ugyanakkor lehetnek olyan szempontok is, amelyekhez akár több fejlesztési javaslat is tartozik.

Ezeket a fejlesztési javaslatokat az értékelő tábla negyedik oszlopában lehet rögzíteni.

Ezek alapján – íme pár példa az Adottságok oldali önértékelési tábla kitöltésére három önértékelési szempontra (1.1, 1.2 és 2.4 Adottságok oldali önértékelési szempontokra):

Értékelési szempont	Alkalmazott megközelítések (módszerek, gyakorlat – tények, bizonyítékok)	Értékelés (Erősség – Fejlesztendő / Fontosság értékelési mátrix)	Fejlesztési javaslat(ok) (ahol szükséges)
1.1 Megfogalmaztuk szervezetünk Küldetését és Jövőképét az érintettek bevonásával, amely kellő mértékben támogatja működésünket.*	Írásban megfogalmazott Küldetésünk van, amely tartalmazza a szervezet jövőképét is. Ez megtalálható a szervezet WEB oldalán is.	Erősségünk és Kevésbé fontos	Nincs ide tartozó fejlesztési javaslat
1.2 Kialakítottuk a szervezet működésének kereteit, a hozzá kapcsolódó alapvető szabályozó dokumentumokkal, amelyek meghatározzák a feladatokat, felelőségeket és hatásköröket.*	Az alábbi szabályozóink meg vannak: SzMSz, munkaköri leírások, Esélyegyenlőségi terv, Adat-nyilvántartási szabályzat, Ügyfélszolgálati rend, Panaszkezelési szabályzat. Azonban a munkaköri leírások nem lettek felülvizsgálva a szervezet idei évi átalakítása után.	Fejlesztendő és Kevésbé fontos	Munkaköri leírások felülvizsgálata és aktualizálása
...			

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Értékelési szempont	Alkalmazott megközelítések (módszerek, gyakorlat – tények, bizonyítékok)	Értékelés (Erősség – Fejlesztendő / Fontosság értékelési mátrix)	Fejlesztési javaslat(ok) (ahol szükséges)
2.4 Jól definiált éves tervvel, tervekkel rendelkezünk, amely támogatja mindennapi munkánkat. *	Az éves terv a célokat és a pénzügyi tervet tartalmazza.	Fejlesztendő és Fontos	Éves munkaterv kidolgozása, ami tartalmazza a célok eléréséhez kapcsolódó feladatokat, felelősöket és határidőket is

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

IV.2. Eredmények oldali szempontok értékelése

Az Önfelkészítő modell Eredmények oldalán a szervezet eredményeit kell áttekinteni, amely eltérő típusú adatok értékelését követeli meg az Adottságok oldali szempontokhoz képest.

Ehhez igazodva az Eredmények oldali önértékelési szempontoknál az Adottságok oldaltól eltérő táblázatot kell használni, amely az alábbi:

Értékelési szempont	Eredmények és mutatók (adatok és tények)	Pozitív eredmények	Elvárt teljesítmény alatti eredmények	Fejlesztési javaslat(ok) (ahol szükséges)

Ezen Eredmények oldali önértékelő táblázat kitöltése az alábbi lépések szerint történhet.

1. Értékelési szempont értelmezése

Az önértékelést az Eredmények oldal tekintetében is szempontonként kell elvégezni, amihez szintén elengedhetetlen az értékelendő szempontok értelmezése, megértése.

Ebben az értelmezésben nyújtanak segítséget a szemponthoz tartozó eredmény és mutató példák (lásd 1. számú melléklet), és a szempont értelmezéséhez tartozó szöveges magyarázat is (lásd 2. számú melléklet).

Az értékelendő szempontok az értékelő tábla első oszlopában találhatóak. A teljes értékelő tábla, amely minden értékelési szempontot tartalmaz a 5. számú mellékletben található.

2. Eredmények és mutatók összegyűjtése

Az Eredmények oldali önértékelési szempontoknál is fontos összegyűjteni a szervezetnél meglévő adatokat, bizonyítékokat.

Azonban ezeknek az adatoknak a struktúrája eltérő az Adottságok oldalhoz képest. Hiszen ide azokat a mutatókat és adatokat kell összesíteni, amely adatokat a szervezet gyűjt a teljesítményének és szolgáltatás minőségének az értékeléséhez.

Ide tartoznak például a TÁMOP pályázatban vállalt mutatók (mint pl. Elhelyezkedési ráta, Tartós Elhelyezkedési ráta), vagy az ügyfél elégedettség mérések és vizsgálatok adatai, vagy a szervezet által mért és vizsgált egyéb eredménymutatók.

Ezen logika alapján az Eredmények oldali vizsgálati szempontokhoz nem segítő kérdések vannak felsorolva, hanem az adott terület értékelésénél szóba jöhető mutatókra vannak példák felsorolva.

Ezeknél az eredményeknél és mutatóknál tovább kell lépni, és a hozzájuk kapcsolódó konkrét számszerű adatokat is érdemes összegyűjteni és összesíteni. Ugyanis az értékelés meg kell nézni, hogy egyáltalán vannak-e mért adatai a szervezetnek a vizsgált önértékelési szemponthoz

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

kapcsolódóan. Majd azt is meg kell vizsgálni, hogy milyen teljesítményt mutatnak ezek az adatok. Ehhez érdemes olyan formában összegyűjteni ezeket az adatokat, hogy azok értékelhetőek legyenek. Ilyen megoldás lehet az egyes számszerű mutatók táblázatos és/vagy grafikus összegzése.

Az értékelés során használandó mutatókat az önértékelő táblázat második oszlopába kell összegyűjteni. Illetve a konkrét, számszerű adatokat külön anyagokba (táblázatokba, grafikonokba vagy Excel fájlokba) érdemes összesíteni.

5. Eredmények és mutatók értékelés

Következő lépésben történhet meg az összegyűjtött eredmények és mutatók értékelése.

Ez tulajdonképpen nem jelent mást, mint annak az eldöntését, hogy az egyes mutatók közül melyek erősítik meg a szervezet eredményes és/vagy hatékony működését, és mely mutatók nem érték el a szervezet elvárásait. E két szempont szerint kell besorolni az előző lépésben összegyűjtött eredményeket és mutatókat.

Ezt az értékelést két szempont alapján érdemes elvégezni.

Az első szempont lehet, hogy a vizsgált terület eredményei megfeleltek-e a szervezet elvárásainak,

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

azaz a vizsgált eredmények és mutatók elérték-e a szervezet az által kitűzött célértékeket.

Másik oldalról azt is érdemes megvizsgálni, hogy az egyes mutatók hogyan alakultak az elmúlt években, és a szervezet jelenlegi teljesítménye jobb vagy rosszabb a korábbi évek adataihoz képest. Azaz a mutatók tendenciáját is érdemes figyelembe venni azok értékelése során.

Az értékelés alapján az egyes mutatókat az értékelő tábla harmadik vagy a negyedik oszlopában lehet besorolni. Természetesen lehetnek olyan mutatók is, amelyeket nem tart a szervezet sem erősségének, sem elvárásai alattinak, ezért egyik oszlopba sem kerülnek be.

6. Fejlesztési javaslatok kidolgozása

A szervezet eredményeinek és mutatóinak az értékelése alapján lehet átgondolni, hogy az értékelt szempont (eredmény terület) esetében min lenne érdemes javítani a szolgáltatás színvonalának növelése és a működés hatékonyságának javítása érdekében.

Ezt átgondolva lehet konkrét fejlesztési javaslatokat megfogalmazni.

Természetesen az Eredmények oldali önértékelési szempontoknál is csak azokban az esetekben kell megfogalmazni fejlesztési javaslatot, amelyeknél az

értékelő fontosnak és megvalósíthatónak tartja a fejlesztést. Ennek következtében lesznek olyan szempontok, amelyekhez nem tartozik majd fejlesztési javaslat. Ugyanakkor lehetnek olyan szempontok is, amelyekhez akár több fejlesztési javaslat is tartozik.

Ezeket a fejlesztési javaslatokat az értékelő tábla negyedik oszlopában lehet rögzíteni.

Ezek alapján íme pár példa az Eredmények oldali önértékelési tábla kitöltésére két önértékelési szempontra (6.2 és 6.3 Eredmények oldali önértékelési szempontokra):

Önértékelési szempont	Eredmények és mutatók (adatok és tények)	Pozitív eredmények	Elvárt teljesítmény alatti eredmények	Fejlesztési javaslat(ok) (ahol szükséges)
Pénzügyi mutatók/gazdálkodási mutatók	- Árbevétel - A szervezet életében felmerült likviditási problémák adatai - Projektek pénzügyi mutatói	A szervezet árbevétele 3 éve folyamatosan növekedett, és mára kétszeresére nőtt	Több esetben (összesen 12 alkalommal) csak késve (átlagosan 1,5 hónap késéssel) tudtuk a számlákat és a külsős munkatársakat kifizetni.	- A pályázatokhoz és az éves működéshez cash-flow tervek készítése - A pénzügyi cash-flow követésére új pénzügyi folyamat kialakítása

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Kelési pont	Eredmények és mutatók (adatok és tények)	Pozitív eredmények	Elvárt teljesítmény alatti eredmények	Fejlesztési javaslat(ok) (ahol szükséges)
Ügyfél elégedettség mérése Honlap látogatásának száma Ügyfél panaszok száma	- Kérdőíves elégedettség mérés adatai - Honlap látogatásának száma - Ügyfél panaszok száma	Kérdőíves felmérésben átlag felett értékelt területek: - szolgáltatás minősége ... Ügyfeleinktől nem érkezett be „hivatalos” panasz, csak néhány észrevételt tettek	Kérdőíves felmérésben átlag alatt értékelt területek: - szervezet elérhetősége ... A honlap látogatottsági adatai már több éve ugyanazon a szinten vannak	- A szervezet elérhetőségének javítása az ügyfelek felé - Honlap ismertségének növelése - Honlap átalakítása

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

IV.3. Adottságok és Eredmények oldali szempontok értékelésének feldolgozása

Az Adottságok és Eredmények oldal kapcsán bemutatott értékelés eredményeként értékelési szempontonként lesznek fejlesztési javaslatok összegyűjtve. Ezeket az önértékelési szempontonként meghatározott fejlesztési javaslatokat egy listába kell összesíteni, és feldolgozni.

Az összesített lista feldolgozásnak első lépéseként az azonos, illetve egymáshoz kapcsolódó fejlesztési területek kell összevonni. Ugyanis számos esetben előfordulhat, hogy ugyanaz – vagy szorosan összetartozó – fejlesztési területet lett azonosítva, csak más szemszögből, azaz más önértékelési szempontnál. Ezek után áll össze a szervezet fejlesztendő területeinek a listája, amely minden a szervezet által fontosnak tartott fejlesztési javaslatot tartalmaz.

Ez a lista akár 15-20 fejlesztési javaslatot is tartalmazhat még a fent részletezett összevonások után is.

Azonban a szervezetnél általában nem áll rendelkezésre olyan nagy mennyiségű erőforrás, hogy ennyi fejlesztés el tudjon indítani. Ezért a végső listát is fel kell dolgozni, és ki kell belőle választani azokat a fejlesztési akciókat, amelyeket valóban el szeretne és el is tud indítani a szervezet. Az erre vonatkozó döntésnél is az alábbi három szempontot érdemes átgondolni:

- a) hatás: milyen hatása van a fejlesztés megvalósításának a szervezet működésére és

eredményességére (minél nagyobb a hatása, annál indokoltabb annak a megvalósítása);

- b) megvalósíthatóság: mennyire megvalósítható a fejlesztés, azaz milyen erőforrás igénye van, és mennyire rendelkezik a szervezet a megvalósításhoz szükséges erőforrásokkal (itt a minél kisebb erőforrás igény jelenthet előnyt);
- c) sürgősség: mennyire sürgős a fejlesztést megvalósítani (pl. egy pályázat beadásához szükséges feltételek kiépítése általában előnyt kell, hogy élvezzen)

A fentiekben leírt döntési folyamat után indulhat le a fejlesztések megvalósítása, amit részletesen a következő fejezet tartalmaz.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

V. Önfelkészítő önértékelés folyamata

Az *Önfelkészítő önértékelő folyamat* sikerének legfőbb kritériuma, záloga az, hogy mind a szervezet vezetőjének/vezetőinek, mind pedig a munkatársainak hozzáállását – közös felelősségvállalással megvalósuló – magas fokú elkötelezettség jellemezze. A szervezeti tapasztalatok szerint ahhoz, hogy ezt a magas fokú elkötelezettséget és közös felelősségvállalást elérjük, világos vezetői döntésre, valamint az érdekelt felek bevonásával megvalósuló, szilárd alapokon nyugvó konzultatív folyamatra van szükség.

A vezetői döntésnek a következőket kell tükröznie:

- A vezető/vezetők azon szándékát, hogy aktív részesei lesznek a teljes folyamatnak, vagyis el fogják ismerni az *Önfelkészítő önértékelési folyamat*ának révén kapott értéket.
- A vezető/vezetők garantálja/garantálják, hogy nyitott hozzáállással és az eredmények elfogadásával készek lesznek a fejlesztések megkezdésére.
- S végül vállalják, hogy a *folyamat* véghezviteléhez garantálják a szükséges erőforrásokat.

A siker eléréséhez elengedhetetlen továbbá az, hogy az egységes értelmezés érdekében minden résztvevő munkatárs felkészítése megtörténjen az *Önfelkészítő önértékelő folyamat*ban való részvételre. Fontos, hogy az érintettek világosan lássák az értékelés célját, folyamatát, és benne a saját szerepüket, feladatukat, felelősségüket.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Az Önfejlesztő önértékelési folyamat az alábbi fázisokból és lépésekből áll:

1. fázis: Tervezés, előkészítés

- 1.1. Folyamat megtervezése
- 1.2. Projekt indító és kommunikáció
- 1.3. Értékelésben résztvevők kiválasztása és felkészítése

2. fázis: Megvalósítás

- 2.1. Egyéni értékelés
- 2.2. Csoportos konszenzus
- 2.3. Érettségi szint értékelése - Döntés a Kiválóság pályázaton való indulásról

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

3. fázis: Fejlesztés

- 3.1. Tervezési és Megvalósítási fázisok tapasztalatainak áttekintése, összegzése
- 3.2. Megvalósítandó fejlesztések kijelölése
- 3.3. Fejlesztés résztvevőinek kiválasztása (fejlesztő csapat kijelölése)
- 3.4. Fejlesztések megtervezése
- 3.5. Önfejlesztő önértékelés eredményeinek kommunikálása

4. fázis: Értékelés

- 4.1. Fejlesztések eredményeinek értékelése
- 4.2. Teljes önfejlesztési ciklus tapasztalatainak áttekintése, összegzése
- 4.3. Döntés a további teendőkről

Ennek a folyamatnak a lépéseinek értelmezését és a lépésekhez tartozó feladatokat mutatja be jelen fejezet, a következő alfejezetekben.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

1. fázis: Tervezés, előkészítése

1.1. Folyamat megtervezése

Mielőtt a folyamat elindításra kerül, rendkívül fontos arról említést tenni, hogy a szervezet valamennyi vezetőjének meggyőződése szükséges az Önfelkészítő önértékelő folyamatban való részvételről, ennek előnyeiről – mert csak ennek birtokában tudják az önértékeléshez szükséges döntéseiket meghozni.

Fontos, hogy a folyamatban való részvételről való döntés meghozatala előtt a munkatársak részére egy konzultációs megbeszélés lehetőségét biztosítsuk annak érdekében, hogy a munkatársak megismerjék a megvalósítás alapjait, az önértékelés várható eredményeit és a megvalósítás erőforrás szükségletét. Ez a konzultáció segíti a kollégák elkötelezettségének elnyerését is, és a megvalósítás során minél aktívabban bele tudjanak kapcsolódni az önértékelésbe, majd később az abból indított fejlesztésekbe.

Néhány résztvevő szervezetnél (főként összetettebb, hierarchikusabb szervezeteknél) jelentőséggel bírhat az is, hogy az Önfelkészítő önértékelő folyamatban való részvételről való döntés meghozatala előtt ne csak a szervezetük munkatársainak, hanem a szervezeten kívüli szereplőknek a hozzájárulását, avagy jóváhagyását is kérjék. Itt olyan felettes szervezeti vezetőről lehet szó, aki közvetlenül érintett lehet a

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

szervezethez kapcsolódó vezetői-döntési folyamatokban. Azzal, hogy a külső érdekelteket is bevonjuk – részint a folyamathoz szükséges adatok és információk összegyűjtésében lehetnek segítségünkre, – részint viszont potenciális előnyöket is hozhat számukra az Önfelkészítő önértékelő folyamat által elért változások, eredmények.

Amikor a szervezet meghozza az Önfelkészítő önértékelő folyamat megindításáról szóló döntését, akkor kezdődhet meg a tervezési szakasz. Mint minden tervezési szakasz: itt is meghatározandó a folyamat módszertana valamint főbb fókuszai.

A döntési folyamatban javasoljuk számba venni a korábbi TÁMOP-2.6.2 projektben (az OFA referencia eljárásában) alkalmazott önértékelés tapasztalatait, konklúzióit és eredményeit is.

A tervezés egyik alapkérdése annak eldöntése, hogy az önértékelést a teljes szervezetre, vagy csak a munkaerő-piaci szolgáltatást nyújtó szervezeti egységekre végezze el a szervezet.

Alapvetően az önfelkészítő önértékelést a teljes szervezetre ajánlott elvégezni. Abban az esetben javasolható a szervezetnek csak egy egysége elvégezni az önértékelést, ha ez a szervezeti egység kellő autonómiával rendelkezik, azaz a szervezet működéséhez kapcsolódóan a legtöbb területen önállóan menedzseli. Ebben az autonómiába beletartozik a szervezet vezetéséből kiindulva, a pénzügyi folyamatok és erőforrások önálló

menedzselésén át, egészen a szakmai folyamatok menedzseléséig. Ennek az autonómiának a legmagasabb foka lehet, amikor a szervezeti egység önálló küldetéssel és jövőképpel rendelkezik.

Ugyanakkor az önfejlesztő önértékelés elvégezhető nem autonóm szervezeti egységeknél is. Ebben az esetben viszont figyelembe kell venni, hogy egyes önértékelési szempontoknál a szervezet nem önállóan menedzseli az értékelt területet. Azaz az önértékelés során azonosított sem mindig képes önállóan megvalósítani. Azaz olyan fejlesztéseket is azonosíthat ebben az esetben a szervezet, amelyek csak a teljes szervezet bevonásával valósíthatóak meg.

Mindemellett az önfejlesztő önértékelés során számos olyan fejlesztést azonosít a szervezeti egység, amelyeket önállóan is képes megvalósítani.

Az önértékelés elindításához elengedhetetlen annak részletes megtervezése.

A tervezéskor figyelembe kell venni a kialakított és ajánlott módszertant, melyet a jelen kézikönyv tartalmaz; valamint az *Önfejlesztő önértékelő folyamatra* szánt időt – a szervezet minőségfejlesztési tapasztalatainak és szervezeti fejlettségének figyelembe vételével.

Továbbá a tervezés során tisztázni kell az alábbi kérdéseket is:

1. Mi az önértékelés célja?

Az önértékelés alapvető célja a szervezet működésének és szolgáltatásának fejlesztése. Azonban ezen kívül célja lehet az önértékelésnek a referencia minősítés megszerzése is, amennyiben azzal még nem rendelkezik a szervezet.

Továbbá az önértékelés segíthet annak eldöntésében is, hogy a szervezet éretté vált-e már a Civil Kiválóság Díj pályázaton való indulásra.

A fenti céloktól függően módosulhat a megvalósítás folyamata, és annak módszere is.

2. Milyen erőforrásokkal rendelkezik a szervezet az önértékelés megvalósításához?

Igen fontos látni, hogy mekkora erőforrásokkal rendelkezik a szervezet, és hány fő vonható be az önértékelésbe.

3. Mennyi idő áll rendelkezésre?

Igen fontos átgondolni az önértékelés ütemezését, amit mindenképpen hozzá kell igazítani a szervezet egyéb feladataihoz. Végig szem előtt kell tartani, hogy az önértékelés egy plusz feladat, aminek a működést támogatnia kell, és lehetőség szerint ne hátráltassa a mindennapi feladatok megvalósítását.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Ezen információk alapján lehet elkészíteni az
önértékelés megvalósításának a részletes tervét,
amely minimálisan tartalmazza a megvalósítás
lépéseit, határidőit és felelőseit.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

1.2. Projekt indító és kommunikáció

Mint minden projekt indításakor, így itt is döntést kell hozni a projekt vezetőjének személyéről. Ajánlott figyelembe venni azt, hogy a projekt vezetőjének olyan szükséges kompetenciákkal kell bírnia, melyek képessé teszi arra, hogy a teljes folyamatot moderálja, illetve ezen túl a saját szervezete vonatkozásában magas szintű ismeretekkel kell rendelkeznie.

A projektvezető kiválasztása kulcsfontosságú kérdés a folyamat minőségére és kimenetelére vonatkozóan: ezért olyan személy kiválasztását javasoljuk, aki a vezetés és a munkatársak bizalmát egyaránt magáénak tudhatja, valamint rendelkezik a lebonyolításhoz szükséges projektvezetői, projektmenedzseri képességekkel-, készségekkel.

A projektvezető feladatai közé az alábbiak tartoznak a folyamatok során:

- Részletes tervezés a projekt egészére vonatkozóan.
- Kommunikációs feladatok a projekt egészéhez kötődően.
- Valamennyi érintettel (vezetőkkel, munkatársakkal, esetleg külső szereplőkkel) történő kommunikáció folytatása.
- Az egyéni értékelés és a csoportos konzultációk megszervezése; adott esetben ezekben való aktív részvétel.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

- A vezetés támogatása a fejlesztési prioritások meghatározásánál.
- Az önfejlesztő-önértékelő folyamatokhoz kapcsolódó adminisztráció elkészítése.
- Kapcsolattartás az OFA régiós és központi szakembereivel (kiemelten a minősítési folyamat során).

Az önértékelés elindításánál a vezetés feladata, hogy megfelelő kommunikációval készítse elő az önértékelés megvalósítását. Ebbe a kommunikációba egyaránt beletartozik a munkatársak felé irányuló kommunikáció, és a meghatározó partnerek felé történő tájékoztatás is.

A kommunikáció minden változásmenedzsment projekt egyik kulcsfontosságú eleme: az önfejlesztő-önértékelő folyamatban is kiemelt jelentőséggel bír. Amennyiben magára az önfejlesztő-önértékelő folyamat célját, céljait, illetve a folyamatban végzett tevékenységeket nem megfelelően kommunikáljuk, akkor ezt nagy valószínűséggel munkatársaink egy újabb, vezetés által kiadott és végrehajtandó, „kipipálandó” tevékenységeknek fogják tartani. Így az elvárt aktív közreműködés és elköteleződés helyett részükről egyfajta vonakodást válthat ki – ami egy erős kockázatot jelent a folyamat sikerességének szempontjából.

A tudatosan és minél korábbi szakaszban alkalmazott kommunikáció jelentősége abban is megragadható, ha néhány munkatársunkat és a szervezet néhány

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

vezetőjét is érdekeltté tesszük abban, hogy aktívan részt vegyenek az önfejlesztő-önértékelő munkában. A kommunikációs tevékenységnek arra kell fókuszálnia, hogy milyen pozitív eredmények érhetőek el az összes érdekelt számára.

Kiemelhetően fontos a projekt egyes szakaszaiban a minden érdekelt felé megvalósuló átlátható és koherens kommunikáció folytatása – a projekt sikeres megvalósításához és nyomon követhetőségéhez.

A kommunikáció tervezésekor figyelembe szükséges venni az alkalmazandó csatornákat, a kommunikáció eszközeit és gyakoriságát is. Nagyobb szervezet esetében, vagy ha több partner is érintett ebben a kommunikációban, úgy érdemes ezt a kommunikációt is részletesen megtervezni és a projekt terv részévé tenni az ide kapcsolódó feladatokat is.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

1.3. Értékelésben résztvevők kiválasztása és felkészítése

Az eredményes önértékelés érdekében – a szervezetek eltérő volta okán – különböző megoldásokat ajánlunk. Alapvetően igen hasznos a szervezet minden munkatársának a bevonása az önértékelésbe. Ez kisebb, például 5-10 fős, szervezeteknél könnyen meg is valósítható, ezért érdemes a szervezet minden munkatársát bevonni.

Azonban nagyobb, 10-15 fő feletti, szervezeteknél érdemes megfontolni az értékelés mintavételes megvalósítását, a hatékonyabb megvalósítás érdekében.

Nagyobb létszámú szervezetek esetén három alap megoldás kínálkozik:

1. Az önfejlesztő-önértékelő csoportot reprezentatív módon történő kialakítása. Ebben az esetben úgy kell az önértékelésben résztvevőket kiválasztani, hogy a szervezet minden egysége, minden funkciója és minden szintje képviseltetve legyen abban.
2. Másik megoldási lehetőség a párhuzamosan működő értékelő csoport felállítását. Ebben az esetben több külön csoportban valósítható meg az önértékelés, majd az egyes csoportok eredményeit kell közösen feldolgozni, összesíteni.
3. A harmadik lehetőség a modell felosztása több csoport között. Ekkor a különböző csoportok a modellnek csak kisebb részeinek az értékelésével foglalkoznak – például minden kritérium

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

értékelését külön csoport végzi el. Ebben az esetben is szükséges a különböző csoportok értékeléseinek az összesítése.

Mindhárom megoldási útnak meg vannak az előnyei és hátrányai is. Például az első megoldásnál kisebb mértékű a munkatársak bevonása az önértékelésbe. Ugyanakkor kisebb erőforrás befektetést igényel a munkatársak részéről. Míg a második megoldással nagyobb szervezetnél is megoldható a munkatársak teljes körű bevonása, ami az önértékelés eredményességét is növelheti. Ugyanakkor ennél a megoldásnál lényegesen több időt kell fordítani a megvalósításra a munkatársak részéről. Ezeket mérlegelve kell a szervezetnek eldöntenie, hogy melyik megoldást választja ki.

Természetesen a szervezet más, saját utakat is találhat az önértékelés megvalósítására az önértékelés módszeréhez igazítva.

Minden esetben az önfejlesztő önértékelésben résztvevők kiválasztásának az a célja, hogy az adott szervezetről a legpontosabb, legrészletesebb képet nyújtó és leghatékonyabb önfejlesztő-önértékelő csoport/csoportok jöjjen létre/jöjjenek létre.

A résztvevők kiválasztását inkább a szervezetről való tudásuk, valamint személyes tulajdonságaik (elemzőképesség, kommunikációs készség, lényeglátás, stb.) alapján érdemes kiválasztani – nem a szakmai tudásuk alapján. Az önkéntesség elvét is lehet alkalmazni a csoport összeállítások során; ilyenkor

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

azonban a vezetőség és a projektvezető felelőssége az, hogy olyan csoport kerüljön összeállításra, amely megfelelő minőségben képes az önfejlesztő-önértékelő folyamatokat megvalósítani. Az önfejlesztő-önértékelő csoport irányítására célszerű kijelölni egy csoportvezetőt, aki élvezi a csoporttagok bizalmát. (Személyét kinevezheti a csoport maga is.)

Az önértékelés megkezdésének még egy fontos eleme az értékelésbe bevontak felkészítése a feladatra. Mivel ez egy olyan módszertan, amelyet a legtöbb esetben nem alkalmaznak a szervezetek a mindennapi munkájuk során, ezért fontos lehet a módszer és a hozzá tartozó modell megismerése. A szervezetfejlesztésbe „kezdő” szervezetek számára pedig merőben új logikát hoz be a modell és a hozzá kapcsolódó önértékelés. Ami miatt különösen indokolt lehet a résztvevők felkészítése erre a feladatra.

Ez a felkészítés nem jelent mást, mint a modell és a feladatok közös értelmezését. Amihez jelen kézikönyv is segítséget nyújt.

Tapasztalatok azt mutatják, hogy ez az ismertetés azoknál a szervezeteknél is hasznos az önértékelés elindítása előtt, amelyek akár már több éve is végeznek önértékelést. Azért is lehet erre szükség, mert egy-egy önértékelés között legalább egy év eltelik, és feledésbe merülhetnek bizonyos részletek a módszerrel és a modellel kapcsolatban is. Ugyanakkor az utolsó önértékelés óta belépő új kollégák miatt is indokolt lehet ez a felkészítés, frissítő megbeszélés.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

2. fázis: Megvalósítás

Az önértékelés során az Önfejlesztő modell egyes szempontjai alapján kell átgondolni, hogy milyen fejlesztési lehetőségek vannak a szervezet működése és eredményeinek áttekintése alapján. Ennek a módszertanát mutatja be részletesen jelen kézikönyv IV. fejezete.

Először egyénileg kell átgondolni az Önfejlesztő modell szempontjait az értékelésre kijelölt személyeknek az értékelés módszertana alapján, majd az egyéni értékelések eredményeiben kell csoportosan konszenzusra jutni.

2.1. Egyéni értékelés és csoportos konszenzus

Maga az önértékelés egyéni értékeléssel indul. Azaz az értékelésbe bevont kollégáknak az a feladata, hogy az önfejlesztő modell vizsgálati szempontjaihoz töltsék ki egyénileg az Adottságok oldalhoz és az Eredmények oldalhoz tartozó önértékelő táblát minden egyes önértékelési szempontra.

Ezzel tulajdonképpen minden értékelésbe bevont munkatárs áttekinti a szervezet működését és fontosabb eredményeit, és ez alapján feltárja a szervezetben lévő fejlesztési lehetőségeket.

Ugyanakkor ez egyben egyfajta adatgyűjtést is jelent, mivel az értékelő táblák kitöltéséhez össze kell

gyűjteni az egyes szempontokat értékelése során figyelembe vett információkat is (lásd korábban az értékelés módszertanának a bemutatásánál).

2.2. Csoportos konszenzus

A csoportos konszenzus nem más, mint egy közös megállapodás a szervezet erősségeiben és fejlesztendő területeiben. Azaz a szervezet értékeléséről egy közös kép kialakítása.

Az egyéni értékelések során minden értékelő részben azonos, és részben más fejlesztési lehetőségeket is azonosít. Ezért fontos az egyénileg elvégzett értékelések eredménynek a közös megvitatása, csoportos konszenzusa.

A csoportos konszenzus célja az egyéni értékelések összegzése során feltárt eltérő értékelések esetében a közös álláspont keresése, valamint az önértékelés eredményének csoport szintű elfogadása.

A konszenzus egy szóbeli megbeszélés, ahol a konszenzust végző csoport megbeszéli az egyes vizsgálati szempontok értékelését, és közösen állapodnak meg a fejlesztendő területekben és a hozzájuk kapcsolódó fejlesztési javaslatokban.

A konszenzus megtervezése az értékelésbe bevont létszámtól függ. Mivel hatékony csoportmunka – és így hatékony konszenzus is – 4-8 fős csoportokban végezhető, ezért úgy kell a konszenzust megtervezni,

hogy ilyen létszámú csoportokban valósulhasson meg a konszenzus.

(Tíz fő feletti csoport esetén a konszenzus parttalan vitákba torkolhat. Illetve igen nagy a veszélyes, hogy csak egy néhányan vesznek részt aktívan a konszenzusban, és a csoport többi tagja csak passzívan szemléli a munkát. Ezáltal a „passzív szemlélők” felesleges időrablásnak tarthatják a csoportmunkát.)

Ezért is fontos az értékelésbe bevonandók körének és létszámának a megtervezése az önfejlesztő önértékelés elindításakor.

Alapesetben az önértékelő csoport minden tagja részt vesz a konszenzuson, ami a fentiek alapján legfeljebb 8-10 fős értékelő létszámig kivitelezhető. Ennél magasabb létszámnál csoportbontásban javasolt megvalósítani a konszenzust.

- A csoportbontás történhet a modell kritériumainak a felosztása alapján. Ebben az esetben minden csoport csak a rá kiosztott kritérium önértékelési szempontjait értékeli, azaz az egyes csoportok nem minden kritériumot értékelnek. Majd az egyes „kritérium csoportok” értékelésének az eredményeit is át kell közösen tekinteni. Azaz szükséges egy „szupervizor”, projekt- koordináló csoport összeállítása is, amelyik ezt a feladatot elvégzi (lásd 1.3 lépés: Értékelésben résztvevők kiválasztása és felkészítése).
- Másik lehetséges megoldás, hogy minden munkatárs elvégzi az összes önértékelési szempont értékelését, és az így keletkezett értékeléseket kell

közösíteni. Ekkor a konszenzus végrehatására egy külön csoportot kell létrehozni, az önértékelésben résztvevőkből.

A csoportos konszenzusok végrehajtására érdemes egy moderátort kijelölni, akinek a konszenzus szakmai irányítása a feladata, amely szerepet akár a csoport vezetője is elvállalhat.

Ennek a moderátornak nem az értékelés az elsődleges feladata, hanem a csoportmunka módszertani irányítása. Ennek köszönhetően a moderátornak az alábbi feladatai vannak a konszenzus során:

- Ismertetnie kell a konszenzus megkezdésekor a résztvevőkkel a konszenzus célját, és megvalósítás szabályait. Ezek betartását folyamatosan biztosítani kell a moderátornak.
- Biztosítani kell, hogy a konszenzus ne tolódjon el a saját értékelés megvédésének az irányába, hanem végig a szervezet értékelésére fókuszáljon.
- Figyelnie kell, hogy a konszenzus mindvégig a feltárt adatok és tények köré épüljön, és objektív bizonyítékok alapján történjen az értékelés.
- Figyelnie kell, hogy a konszenzus során minden nézőpont felszínre kerüljön, és ne tolódjon el a szervezeten belül domináns személyek értékelésének az irányába.
- Biztosítani kell, hogy a konszenzus során mindvégig megmaradjon a kooperatív légkör.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

A konszenzus eredményeként alakul ki a szervezete végső önértékelése, ami nem más, mint a kitöltött értékelési táblák közösen elfogadott és összesített változata.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

2.3. Érettségi szint értékelése

Az Önfejlesztő önértékelés lehetőséget teremt arra is az alkalmazó szervezet számára, hogy felmérje milyen érettségi szinten áll működése a folyamatos fejlesztés PDCA alapelveinek tekintetében.

A szervezet érettségének értékelését is önértékelési szempontonként lehet elvégezni, az önfejlesztő önértékelés módszertanához hasonlóan. Ennél az értékelésnél is az Adottságok és Eredmények oldali szempontokra külön kidolgozott értékelési skálát kell alkalmazni.

2.4. Adottságok oldali értékelés

Az értékelés során az Adottságok oldalon azt kell megnézni, hogy az egyes önértékelési szempontokhoz kapcsolódó területek működésében mennyire érvényesül a PDCA elv, és hol tart a szervezet a vizsgált terület tudatos működtetésében és fejlesztésében.

Az Adottságok oldali önértékelési szempontoknál azt kell eldönteni, hogy az értékelt szempontra az alábbi értékelési szintekhez megfogalmazott állítások közül melyik a legjobban jellemző.

Szint	Szintek értelmezése
„Induló” szint	<i>Az értékelési szemponthoz kapcsolódó működési területet nem kezeljük tudatosan. Ezen a területen külső körülmények irányítják tevékenységünket.</i>

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Szint	Szintek értelmezése
Kezdő szint	Rövid ideje (1-2 éve) foglalkozunk az értékelési szemponttal, de még nem minden eleme épült be a működésünkbe. Tervezzük az értékelési szemponthoz kapcsolódó működési terület fejlesztését.
Megvalósító szint	Már több éve (2-3 éve) tudatosan működtetjük az értékelt területet. Ugyanakkor már évek óta ugyanúgy működünk az értékelési szempont kapcsán, és nem történt meg a felülvizsgálata és módosítása/fejlesztése.
Értékelő szint	Az értékelési szemponthoz kapcsolódó működési területet tudatosan menedzseljük/irányítjuk/működtetjük, és rendszeresen mérjük és felülvizsgáljuk annak működését. Azonban még nem valósultak meg a tervezett fejlesztések a vizsgált önértékelési szemponthoz kapcsolódóan.
Önfejlesztő szint	Az értékelési szemponthoz kapcsolódó működési területet tudatosan menedzseljük/irányítjuk/működtetjük, rendszeresen mérjük és felülvizsgáljuk és a felülvizsgálat hatására fejlesztjük, az alkalmazott gyakorlaton rendszeresen változtatunk/fejlesztünk. Aminek hatására vizsgált önértékelési szemponthoz kapcsolódó működési elem folyamatosan fejlődik, és egyértelmű erősségünké vált.
Kiváló szint	Az értékelési szemponthoz kapcsolódó működési területet tudatosan menedzseljük/irányítjuk/működtetjük és fejlesztjük. Értékeléseinkbe és fejlesztéseinkbe más szervezeteknél alkalmazott gyakorlatot is figyelembe vesszük, és másoktól is tanulunk.

Igen fontos tisztázni, hogy ez a fajta értékelés nem ad számszerű eredményt. Azt segít felmérni (átgondolni), hogy a szervezet az egyes önértékelési szempontoknál, mennyire tudatosan

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

alakította ki rendszerét, és hol tart ennek a területnek a fejlesztésében.

Az egyes szempontokat összesítve akár kritériumonként, azaz nagyobb működési területenként is láthatóvá válik a szervezet működésének a szintje. Például, ha a 2. Stratégia és tervezés kritériumnál a hozzá tartozó önértékelési szempontok többsége a Megvalósító szinten van, akkor az azt jelenti, hogy a szervezet elkészíti terveit, ami megfelelő alapot jelent a szervezet mindennapi működéséhez. Viszont a tervezési folyamatai nem fejlődnek, ami hosszabb távon nem támogatja a szervezet fejlődését.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

2.	Stratégia és Tervezés	Érettségi szint
2.1.	Céljaink meghatározásához, és az ahhoz kapcsolódó tervek elkészítéséhez alapos elemzéseket végzünk.	Megvalósító
2.2.	Tevékenységünkhöz tiszta és egyértelmű célokat fogalmaztunk meg, a szervezet küldetésével összhangban.	Megvalósító
2.3.	Céljaink eléréséhez jól meghatározott, átlátható szervezetfejlesztési és/vagy stratégiai tervvel rendelkezünk. *	Megvalósító
2.4.	Jól definiált éves tervvel, tervekkel rendelkezünk, amely támogatja mindennapi munkánkat. *	Megvalósító
2.5.	Céljaink, és terveink ismertetjük és tudatosítjuk a munkatársak, és meghatározó partnereink körében is.	Értékelő
2.6.	Céljainkat és terveinket (szervezetfejlesztési, stratégiai és éves tervek) rendszeresen felülvizsgáljuk és aktualizáljuk.	Kezdő
2.7.	Folyamatosan keressük az új szolgáltatási és finanszírozási lehetőségeket, hogy tevékenységünk egyre szélesebb körűvé váljon és biztos alapokon álljon.	Kezdő



Kritérium	Érettségi szint
2. Stratégia és Tervezés	Megvalósító

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFETÉSI

2.5. Eredmények oldali értékelés

Az Eredmények oldali szempontoknál az önértékeléshez hasonlóan az érettségi szintek besorolása is más skála szerint történik, mint az Adottságok oldali szempontoknál. Az elemzendő adatok jellemzőinek megfelelően.

Az Eredmények oldali önértékelési szempontoknál az érettség értékelése az eredmények két dimenzió szerinti vizsgálatát jelenti - amibe a legfelső szinten belép egy újabb értékelési dimenzió (értékelési elem), az eredmények kiválóságának vizsgálata másokhoz képest.

Ezt a fajta kétdimenziós értékelési struktúrát szemlélteti az alábbi ábra:

Kiváló

Célok elérése				Sikeres
			Fejlődő	
		Működő		
	Kezdő			
	Tendencia (eredmények időbeli alakulása) →			

„Induló”

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Az Eredmények oldali önértékelési szempontoknál is azt kell eldönteni, hogy az adott szempontra az alábbi értékelési szinteknél szereplő megfogalmazások közül melyik a legjobban jellemző.

Mivel egy-egy szemponthoz több eredmény és mutató tartozik, ezért azt is vizsgálni kell, hogy mi a jellemző a mutatók többségére, és ezen belül is a szervezet eredményessége szempontjából meghatározó mutatókra.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Ez alapján kell besorolni a vizsgált önértékelési szempontot a következő táblázatban található Érettségi szinthez:

Szint	Szint értelmezés
„Induló” szint	Nincsenek értékelhető adataink, információink az önértékelési szemponthoz kapcsolódóan. Nem rendelkezünk számszerűsített adatokkal az értékelendő önértékelési szemponthoz kapcsolódó mutatóknál.
Kezdő szint	Az önértékelési szemponthoz tartozó területet számszerű mutatók segítségével értékeljük. Azonban ezen a területen eredményeink több éve (2-3 éve) stagnálnak, és/vagy romló tendenciát mutatnak. Továbbá a vizsgált önértékelési szemponthoz kapcsolódó mutatóknál nem rendelkezünk konkrét célokkal (célértékekkel), és/vagy céljainkat még nem sikerült elérnünk.
Működő szint	Az önértékelési szemponthoz kapcsolódó mutatók egy része javuló tendenciát és/vagy stagnálást mutat. Ezen mutatók egy részéhez célértékeket is rendeltünk, amely célokat azonban még a mutatók nagy részénél nem értünk el.
Fejlődő szint	Az önértékelési szemponthoz kapcsolódó mutatók többsége javuló tendenciát mutat, és kitűzött céljaink egy részét már sikerült elérnünk.
Sikeres szint	Az önértékelési szemponthoz kapcsolódó eredményeink több éve (2-3 éve) javuló tendenciát mutatnak, és a mutatók többségénél elértük a hozzájuk rendelt célokat/célértékeket.
Kiváló szint	Az önértékelési szemponthoz kapcsolódó eredményeink több éve javuló tendenciát mutatnak, és elértük kitűzött céljainkat. Mindezek mellett eredményeinket más szervezetekkel is összehasonlítjuk, amely összehasonlítások is megerősítik szervezetünk sikerességét.

Amint az látható mindkét Érettség értékelési skálánál (Adottságok és Eredmények esetében) csak korlátozott pontosságú eredményt adhat az értékelés. Konkrét számszerű értékelésre nem használható, elsősorban orientálni tudja a szervezetet, hogy körülbelül milyen érettségi szinten állhat, és hol

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFETÉSEK

vannak nagyobb fejlesztési lehetőségek a működésben.

Ezáltal a különböző szervezetek teljesítményének pontos összehasonlítására, valamint a saját szervezetem fejlődésének mérésére sem alkalmas. Habár informatív jelleggel, a nagyobb léptékű tendenciák láttatására használható az érettségi szintek szerinti értékelés.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

2.6. Döntés a Nonprofit Kiválóság pályázaton történő indulásról

Az önértékelési szempontok érettségi szintek szerinti értékelése segíthet a Nonprofit Kiválóság Díj pályázaton való indulás eldöntésében. Ugyanis azok a szervezetek szerepelhetnek a pályázaton eredményesen, amelyek az Adottságok oldali szempontoknál a területek döntő többségében legalább a „Megvalósító” illetve „Értékelő”, valamint az Eredmények oldali szempontoknál pedig „Működő”, illetve „Fejlődő” szinteken vannak. Valamint egyes szempontoknál ezeknél magasabb szinten vannak, azaz a működésben már elérték a „Önfejlesztő” szintet az Adottságok oldalon, valamint az Eredmények oldalon is megjelent a szempontok értékelésénél a „Sikeres” szinte elérése.

Vagyis azon szervezetek, amelyeknél az Adottság és Eredmény oldali önértékelési szempontok érettségének az értékelése az „Induló” és „Kezdő” szinten van, még nem érték el azt a szintet, amivel sikeresen szerepelhetnének a Nonprofit Kiválóság Díj pályázaton.

Az önfejlesztő önértékeléshez kapcsolódó érettségi szintek szerinti besorolás nem váltja ki a pályázathoz kapcsolódó feltételeket. Azaz a Nonprofit Kiválóság Díj pályázaton történő indulás eldöntéséhez figyelembe kell venni a pályázati kiírás aktuális követelményeit is.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

3. fázis: Fejlesztés

Az önfejlesztő önértékelés elsődleges célja, hogy az alapján fejlesztések induljanak el a szervezet életében. Ehhez kell kiválasztani azokat a fejlesztéseket, amelyeket valóban el szeretne és el is tud indítani a szervezet (lásd részletesebben kifejtve az önértékelés módszertanának bemutatásánál).

Mindemellett ugyanolyan fontos az önértékelés tapasztalatainak az összegyűjtése is, amely tapasztalatokat a következő önértékelés során tud felhasználni a szervezet. Ez biztosíthatja, hogy egyre hatékonyabban legyen képes a szervezet értékelni működését. Ez tulajdonképpen az önértékelési folyamat PDCA-ja, azaz annak a folyamatnak a fejlesztése. Ezek alapján az alábbi öt lépés megvalósítása szükséges az önértékelés fejlesztési fázisában:

3.1. Tervezési és Megvalósítási fázisok tapasztalatainak áttekintése, összegzése

Ebben a lépésben történik az önértékelés megvalósításához kapcsolódó tapasztalatok összegyűjtése és feldolgozása.

Ez az önértékelés megvalósítására kijelölt felelős (projektvezető) feladata. Törekedni kell rá, hogy minden a folyamatba bevont személy tapasztalatát sikerüljön összegyűjteni. Fontosak lehetnek a szubjektív vélemények is, de törekedni kell a konkrét tények összegyűjtésére.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Amennyire csak lehet a folyamathoz minél közelebbi időpontban érdemes a tapasztalatokat feldolgozni és összegezni, hogy még a friss élmények jobban segítsék ezen információkat begyűjteni.

Ez alapján lehet a jövőben továbbfejleszteni az önértékelés folyamatát, például felgyorsítani annak az ütemezését, vagy optimalizálni a ráfordítandó erőforrásokat, vagy felülvizsgálni az értékelésbe bevonandók körét.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

3.2. Megvalósítandó fejlesztések kijelölése

Amint azt az Önértékelés módszertanának leírását tartalmazó fejezetben is leírtuk, nagyszámú – akár húszas, harmincas nagyságrendű – fejlesztési területet lehet azonosítani az önfejlesztő önértékelés során.

Ha csak átlagosan minden második önértékelési szemponthoz azonosít a szervezet egy fejlesztési területet, akkor is 15 fejlesztést indíthatna el az alapján a szervezet. Azonban a tapasztalatok azt mutatják, hogy ennyi fejlesztés elindítására egyetlen szervezetnél sem áll rendelkezésre a megvalósításukhoz szükséges erőforrás.

Ezért át kell gondolni, hogy az azonosított fejlesztések közül, melyeket tervezni valóban elindítani a szervezet.

Ehhez a szűkítéshez az Önértékelés módszertanának leírását tartalmazó fejezetben is leírt módszertant javasoljuk.

További iránymutatásként adható, hogy érdemes legalább három fejlesztést elindítani. Így ha egy fejlesztés esetleg megghiúsul, nem sikerül azt sikeresen megvalósítani, akkor is 50% feletti lehet a fejlesztések sikeressége. Ugyanakkor hatnál több fejlesztés megvalósítása már olyan erőforrás igényt jelent, ami túlzott erőforrás-igényt róhat a szervezetre.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Természetesen, ha kisebb fejlesztésekről van szó, például egy belső formalap módosítsa, akkor az nem számítódik bele a szervezeti szintű fejlesztések sorába. Ezekből akár több megvalósítását is elindíthatja a szervezet az önértékelés eredményeként.

3.3. Fejlesztés résztvevőinek kiválasztása (fejlesztő csapat kijelölése)

Következő lépésben minden egyes kiválasztott fejlesztésnél végig kell gondolni, hogy ki illetve kik lehetnek alkalmasak a kiválasztott fejlesztés megtervezésére és megvalósítására.

Kisebb szervezet esetében is érdemes átgondolni, hogy ne egy személyhez kerüljön minden fejlesztési feladat. A feladatok szétosztása növelheti a szervezeten belüli egyenletes leterheltséget. Továbbá ezzel is lehet növelni a munkatársak bevonását és ez által az elköteleződésüket.

3.4. Fejlesztések megtervezése

Miután kiválasztottuk az egyes fejlesztések megvalósítóit, az ő feladatuk a fejlesztések pontos megtervezése. Ehhez végig kell gondolni az elvégzendő feladatokat, azok erőforrás igényét.

Majd ezek alapján át kell gondolni a megvalósítás ütemezését. Az ütemezésnél itt is figyelembe kell venni a szervezet mindennapi tevékenységéhez kapcsolódó egyéb feladatokat, és nagyobb szervezeti eseményeket, hogy azokkal összehangolva történjen a fejlesztések

megvalósítása. Továbbá igen fontos a többi fejlesztés ütemezésével is összehangolni azt. Tapasztalatok alapján az esetek döntő többségében a szervezeteknél megvalósuló fejlesztések sikeressége már a tervezés során eldőlt. Ezért mindenképpen kellő időt kell arra szánni az önfejlesztő önértékelés alapján indított fejlesztéseknél is.

3.5. **Önfejlesztő önértékelés eredményeinek kommunikálása**

Miután megtörtént a fejlesztések kijelölése, az azt megvalósító kollégák kiválasztása és azok megtervezése, mindenképpen érdemes ezt kommunikálni.

A szervezeten belül elengedhetetlen ez a kommunikáció, mert a tervezés során még számos pontosítás lehetséges, és a feladatok ütemezésének az ismerete is segíti a feladatok összehangolását.

Ugyanakkor érdemes a fejlesztéseket a szervezet partnerei, illetve ügyfelei irányba is kommunikálni. Abban az esetben, ha a fejlesztés érint valamely partnert, vagy az ügyfeleket, akkor megkerülhetetlen azok kommunikációja az irányukba.

Ennek a kommunikációnak a megvalósítása a vezetés felelőssége. Azonban mindenképpen be kell vonni abba az egyes fejlesztésekért felelős munkatársakat is. Így válik kellően hitelessé és szakmailag is korrekté ez a fajta kommunikáció.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

4. fázis: Értékelés

A PDCA elv alapján nem elegendő csupán megvalósítani a fejlesztéseket, hanem azok eredményességét is vissza kell mérni, azaz értékelni kell a megvalósítás sikerességét is.

4.1. Fejlesztések eredményeinek értékelése

A fejlesztések lezárása után át kell tekinteni minden megvalósított fejlesztés eredményességét. Első lépésben a fejlesztéshez meghatározott céllal kell összevetni a fejlesztés eredményeit. Igen fontos, hogy lehetőség szerint konkrét, számszerű adatok alapján történjen a fejlesztés eredményeinek értékelése.

Amely értékelésnél mindig szem előtt kell tartani, hogy nem a lépések megvalósítása a cél, hanem egyfajta változás elérése.

4.2. Teljes önfejlesztési ciklus tapasztalatainak áttekintése, összegzése

Miután megtörtént a fejlesztések eredményeinek és sikerességének az értékelése, érdemes a teljes önfejlesztő ciklus tapasztalatai is áttekinteni.

Ennél az értékelésnél a szervezet fejlesztési tevékenységét lehet elsősorban értékelni. Ez alapján lehet ugyanis tovább fejleszteni a szervezet fejlesztési folyamatainak a rendszerét.

Ugyanakkor fontos információkat adhat ez az értékelés is az önfejlesztő önértékelés megvalósítására is.

4.3. Döntés a további teendőkről

A teljes fejlesztési ciklus, és a fejlesztések eredményeinek az áttekintése után döntést kell hozni a további teendőkről, és szükséges változtatásokról.

Ekkor érdemes dönteni az önértékelés módszertannak a megváltoztatásáról. Adott esetben ezen döntések alapján itt történhet meg az ideális folyamat lépéseinek rögzítése írásban, esetleg külön folyamat szabályozás készítése rá.

Továbbá itt születhetnek döntések a megvalósított fejlesztésekhez szükséges korrekciókról is. Vagy akár új fejlesztési folyamat is indítható ezen értékelés alapján.

Továbbá itt születhet döntés arról, hogy mikor indul a szervezet a civil Kiválóság Díj pályázaton, és ehhez milyen lépéseket tervez megvalósítani a jövőben.

Végezetül itt kell eldöntenie a szervezetnek, hogy milyen ciklikussággal tervezi megvalósítani a jövőben az önfejlesztő önértékelését.

Az Eredmények oldali szempontokhoz kapcsolódó mutatók tekintetben mindenképpen javasolt az adatok rendszeres, legalább éves összesítése és elemzése. A TÁMOP-2.6.2 pályázathoz tartozó mutatók esetében ez kötelező is, és azokat le is kell jelenteni az OFA számára.

Ugyanakkor a teljes önfejlesztő önértékelési ciklus megvalósítását is érdemes ciklikusan megismételni.

Amennyiben a szervezet Civil Kiválóság Díj pályázaton szeretne indulni, úgy mindenképpen javasolt a pályázat beadásáig az évente történő önértékelés.

Amennyiben a szervezet még „Kezdő” szinten van, akkor is javasolt a teljes önértékelés rendszeres - az évente, esetleg kétevente történő - elvégzése.

A magasabb, „Fejlődő” szinten álló szervezeteknél pedig érdemes elgondolkodni az önfejlesztő önértékelésnél pontosabb (részletesebb), és ezáltal viszont nagyobb erőforrás befektetést igénylő, önértékelési módszer és hozzá tartozó modell választása (pl. ilyen lehet a Civil Kiválóság Díj Modellen alapuló önértékelés, vagy ez EFQM³ szervezeti önértékelés).

³ EFQM – European Foundation for Quality Management (Európai Alapítvány a Minőségfejlesztésért). Az EFQM menedzseli az Európai Kiválóság Díjat, amelyhez egy külön önértékelési modell és módszertan tartozik.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

VI. Mellékletek

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

1. sz. melléklet: Civil Munkaerő-piaci Önfejlesztő Modell szempontrendszerre segítő kérdésekkel

Adottságok oldal

Önértékelési Kritériumok és Szempont	Segítő kérdések (Az önértékelési szempont (állítás) értékelésénél az alábbi segítő kérdéseket érdemes átgondolni)
Önvezetés	
megfogalmaztuk szervezetünk Küldetését és Jövőképét az érintettek bevonásával, amely kellő mértékben támogatja működésünket.*⁴	- Mennyire aktuális és hasznos a szervezete Küldetése és Jövőképe, és az mennyire van a szervezetre szabva? - Mennyire hasznos, és segít egyértelmű irányt mutatni a szervezet Küldetése és Jövőképe? - Hasznos volna-e azokon változtatni, módosítani? - A szervezet munkatársai és partnerei ismerik-e kellő mértékben a szervezet Küldetését és Jövőképét? - Mely partnerekkel lenne érdemes azt mélyebben megismertetni?
megalkotottuk a szervezet működésének kereteit, a hozzá kapcsolódó alapvető szabályozó dokumentumokkal, amelyek meghatározzák a feladatokat, felelősségeket és hatásköröket. *	- Rendelkezőnk-e minden a szervezet működéséhez kapcsolódó kötelezően kialakítandó alap szabályozó dokumentummal? (pl. SzMSz, munkaköri leírások, Esélyegyenlőségi terv, Adatnyilvántartási szabályzat, Ügyfélszolgálati rend, Panaszkezelési szabályzat) - Alap szabályozó dokumentumaink mennyire az aktuális működésünket írják le? - Mennyire vannak összhangban alap szabályozó dokumentumaink egymással, és más szabályozóinkkal (pl. folyamatszabályozásainkkal)? - Mennyire egyértelműen definiálják alap szabályozó dokumentumaink a munkatársak feladatait, felelősségeit és hatásköröit? - Szükséges-e ezen dokumentumok aktualizálása, módosítása?

⁴ Azokat a vizsgálati szempontokat, amelyeket az OFA referencia minősítéshez kapcsolódó önértékelés is érintett, dőlt betű és „*” (csillaggal) vannak jelölve a modellben.

Értékelési Kritériumok és Szempont	Segítő kérdések (Az önértékelési szempont (állítás) értékelésénél az alábbi segítő kérdéseket érdemes átgondolni)
A szervezet vezetése aktív szerepet vállal a projektek szervezésében és megvalósításában, valamint a szervezet fejlesztési tevékenységében.	- Milyen mértékben biztosított és látható a vezetés folyamatos fejlődés melletti elkötelezettsége? - A vezetés figyelemmel kíséri-e a külső-, belső változásokat, és azokkal összhangban álló intézkedéseket vezet-e be? - Mennyire fordít figyelmet a vezetés a szolgáltatói szerepköréből adódó új irányítási feladatok tervezésére, meghatározására, megvalósítására és önellenőrzésére? - Mennyire aktív és kezdeményező a szervezet vezetése a projektek és fejlesztések megvalósításában? - Milyen fejlesztésekre, változtatásokra volna szükség a vezetői szerepvállalás tekintetében ezen a területen?
A szervezet érdekérvényesítő tevékenysége és vezetői szintű kapcsolattartása kellő mértékben támogatja céljaink elérését és működésünket.	- Mennyire tudatos és átgondolt a fontosabb partnerekkel kialakított vezetői szintű kapcsolattartás rendszere? - A vezetés mennyire megfelelően működteti kapcsolatrendszerét, és képviseli a szervezet érdekeit? - Milyen mértékben sikerül érvényesíteni, illetve képviselni a szervezet érdekeit? - A meghatározó partnerekkel kialakított vezetői szintű kapcsolattartásban milyen fejlesztési lehetőségek vannak?
A szervezet vezetése aktív szerepet vállal a munkatársak motiválásában, ösztönzésében.	- Mennyire ösztönző a vezetés személyes példamutatása, és összhangban van-e a szervezet saját specifikus értékeivel? - Mennyire rendszeresen és tudatosan csatol vissza a vezetés a munkatársak felé munkájukkal és teljesítményükkel kapcsolatban? - Mennyire vállal aktív szerepet a vezetés a munkatársak ösztönzésében, motiválásában? - A vezetés mennyire serkenti a munkatársakat, hogy folyamatosan javítsák a teljesítményüket, és jutalmazza a teljesítményt javító fejlesztéseket?
Stratégia és tervezés	
Céljaink meghatározásához, és az ahhoz kapcsolódó feladatok elkészítéséhez alapos elemzéseket végzünk.	- Mennyire terjed ki a tervezéshez kapcsolódó adatgyűjtés és elemzés minden szükséges területre? - Milyen mértékben sikerült a szervezet működése szempontjából lényeges információkat feldolgozni? - Minden begyűjtött információt sikerül feldolgozni, közösen értelmezni a tervezési folyamatinkhoz? - Milyen új területekre lenne érdemes kiterjeszteni az adatgyűjtéseinket? - Milyen új elemzéseket lenne érdemes beépíteni a tervezési folyamatainkba?

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Értékelési Kritériumok és Szempont	Segítő kérdések (Az önértékelési szempont (állítás) értékelésénél az alábbi segítő kérdéseket érdemes átgondolni)
tevékenységünkhöz tiszta és egyértelmű célokat foglalmazunk meg, a szervezet küldetésével összhangban.	- Milyen mértékben definiáltak a szervezet kiemelt céljai, stratégiai és operatív szinten is? - Milyen mértékben vannak összhangban a szervezet célja annak Küldetésével és Jövőképével? - Mennyire érthetőek és egyértelműek ezek a célok? - Milyen mértékben értékelhető, vizsgálható a célok teljesülése? - Mennyire számszerűsítettek a szervezet céljai?
céljaink eléréséhez jól meghatározott, átlátható szervezetfejlesztési és/vagy stratégiai tervvel rendelkezünk. *	- Milyen mértékben jelennek meg a szervezetfejlesztési és/vagy stratégiai tervekben a hozzá kapcsolódó adatgyűjtés során elemzett fontos információk? - Mennyire érthetőek és egyértelműen meghatározottak a szervezet szervezetfejlesztési és/vagy stratégiai tervei? - Milyen mértékben hasznosak, mennyire támogatják a szervezetfejlesztési és stratégiai tervek a szervezet működését? - A vezetés alkalmazza-e a bevonás (participáció) elvét a stratégiai és/vagy szervezetfejlesztési terv(ek) elkészítésénél? - Milyen módosításokat, fejlesztéseket volna érdemes végrehajtani a stratégiai tervezés folyamatában?
ól definiált éves tervvel, tervekkel rendelkezünk, mely támogatja mindennapi munkánkat. *	- Mennyire érthetőek és egyértelműen meghatározottak a szervezet éves tervei? - A stratégiai tervben meghatározott akciók, illetve a napi feladatok időbeni kapcsolata mennyire koherens és átlátható? - Milyen mértékben hasznosak, mennyire támogatják az éves tervek a szervezet működését? - Rendelkezik a szervezet külön tervekkel minden fontos és tervezhető területen (pl. projektnél, pályázatoknál)? - Megtörtént-e az éves tervek és a szervezethez tartozó projektek, pályázatok összehangolása? Ez megjelenik-e a tervezés szintjén, a konkrét tervekben?
céljaink, és terveink megvalósítását támogatják a munkatársak, és meghatározó partnereink körében is.	- Ki számára és hol érhetőek el a szervezet stratégiai és/vagy szervezetfejlesztési tervei? - Mennyire ismertek a szervezet céljai és tervei a munkatársak körében? - Mennyire ismertek a szervezet a szervezet céljai és tervei a szervezet partnerei körében? - Mennyire sikerül tudatosítani ezen célokat és terveket a munkatársak között? Azonosulnak-e azokkal a munkatársak? - Szükséges volna-e a célokhoz és tervekhez kapcsolódó tájékoztatás módján változtatni?

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Értékelési Kritériumok és Szempont	Segítő kérdések (Az önértékelési szempont (állítás) értékelésénél az alábbi segítő kérdéseket érdemes átgondolni)
Céljainkat és terveinket szervezetfejlesztési, stratégiai és éves tervek) rendszeresen felülvizsgáljuk és aktualizáljuk.	- Mennyire tudatosan valósul meg a tervek nyomkövetése és a célok teljesülésének értékelése? - Milyen rendszerességgel történik a célok és tervek értékelése? - Megtörténik-e az egyedi projekteknek és pályázatoknak is a rendszeres értékelése? - A projektek és pályázatok értékelései össze vannak-e kapcsolva a szervezet általános értékeléseivel?
Emberök	Értelmezés és segítő kérdések
Munkatársaink rendelkeznek szolgáltatásainkhoz szükséges szakmai felkészültséggel és végzettségekkel (gyakorlattal) és kompetenciákkal, melyet folyamatosan fejlesztünk. *	- A szervezet meghatározza-e a munkatársakkal, (projektmunkatársak, önkéntesek is) személyekkel kapcsolatos szakmai, gyakorlati és kompetencia-követelményeket? - Milyen mértékben rendelkeznek munkatársaink – beleértve a projekt munkatársakat és önkénteseket is – feladataik ellátáshoz szükséges szakmai végzettségekkel, gyakorlattal és kompetenciákkal? - Van-e a szervezetnek olyan képzési terve, programja, ami támogatja a munkavállalókat a szervezet céljainak megvalósításában? - Mennyire jól működik a munkatársak meglévő szakmai tudásának és kompetenciájának fejlesztése? - Milyen mértékben terjed ki a szakmai tudás és kompetenciák fejlesztése minden munkatársra, beleértve a projekt munkatársakat és az önkénteseket?
A szervezetnél kialakított első kommunikáció kellő mértékben támogatja a munkavégzésünket. *	- A szervezet támogatja-e a kommunikációra és párbeszédre épülő szervezeti kultúra kialakítását és folyamatos működtetését? - Mennyire hatékonyan valósul meg a kommunikáció a munkatársak között, beleértve a projekt munkatársakat és az önkénteseket is? - Mennyire tudatos, szervezett és szabályozott a belső kommunikáció kezelése, menedzselése? - Milyen mértékben támogatják a belső kommunikációra kidolgozott szabályozások, formális kommunikációs csatornák a mindennapi munkát?

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Értékelési Kritériumok és Szempont	Segítő kérdések (Az önértékelési szempont (állítás) értékelésénél az alábbi segítő kérdéseket érdemes átgondolni)
Munkatársaink teljesítményét rendszeresen értékeljük, és elismerjük a megfelelő teljesítményt és kiemelkedő eredményeket.	- Mennyire tudatosan és rendszeres a munkatársak teljesítményének értékelése? - Kiterjed-e a teljesítmény értékelése a projekt munkatársakra, és az önkéntesekre? - Mennyire motiváló a kialakított teljesítmény értékelési rendszer? - Mennyire képes a teljesítmény értékelési rendszer a valós teljesítményt értékelni, minden munkakörben? - Kapcsolódik-e valamilyen ösztönző a kiemelkedő teljesítmény elismeréséhez? - Mivel lehetne javítani a szervezet teljesítmény értékelési rendszerét?
Rendszeresen vizsgáljuk munkatársaink - beleértve projekt munkatársainkat és önkénteseinket - elégedettségét, és a munkahelyen kialakult légkört.	- Milyen belső egyeztetési fórumok működnek a felmerülő problémák megvitatására? - Mennyire vannak bevonva a projekt munkatársak és az önkéntesek ezekben az egyeztetési fórumokba? - Mennyire biztosított a munkatársak, beleértve a projekt munkatársakat és az önkénteseket, számára problémák megbeszélése a vezetőkkel? - Mennyire jellemző a szervezetenél a munkatársak elégedettségének és véleményének a vizsgálata, értékelése? - Mennyire terjed ki az elégedettség vizsgálata a projekt munkatársakra és az önkéntesekre?
Partnerkapcsolatos erőforrások	Értelmezés és segítő kérdések
Munkatársaink, a szervezet éljainak, a szervezet vezetőivel összhangban működtetjük és fejlesztjük kapcsolatrendszerünket fontosabb partnereinkkel. *	- Milyen mértékben és milyen módon szabályozott a partnerekkel kialakított kapcsolattartás és kommunikáció rendszere? Ez mennyire támogatja a partnerkapcsolatok kezelését? - Milyen mértékbe dokumentál a partnerekkel kialakított kapcsolattartás és kommunikáció rendszere? Ez mennyire támogatja a partnerkapcsolatok kezelését? - Mennyire rendszeresen és tudatosan folytat párbeszédet a szervezet fontosabb partnereivel? - Mennyire lépet a szervezet partnerkapcsolatok menedzselésénél a passzív (befogadó) szintjéről, az aktív és pro-aktív kapcsolattartás irányába? - Milyen mértékben vállal fel a szervezet a tervezett feladatokon felül, önkéntes munkákat partnerei irányába a távlati lehetőségek feltárása érdekében?

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Önértékelési Kritériumok és Szempont	Segítő kérdések (Az önértékelési szempont (állítás) értékelésénél az alábbi segítő kérdéseket érdemes átgondolni)
Elkülönített gazdálkodással rendelkező szervezetünk pénzügyi dolgozunk, mely pénzügyi gazdálkodásunkra kellő támogatja értékben, és biztosítja működésünket, és biztossítja szervezet stabilitását. *	- Milyen mértékben és mennyire hatékonyan sikerül megvalósítani az elkülönített gazdálkodást? - Mennyire megalapozott és részletes a szervezet pénzügyi tervezése? - Mennyire terjed ki a szervezet pénzügyi gazdálkodása a szervezet likviditásának tervezésére és figyelemmel kísérésére? - Mennyire terjed ki a szervezet költség struktúrájának figyelése gazdasági hatékonysági szempontokra?
Elvárjuk a szervezet által nyújtott munkaerő-piaci szolgáltatás színvonalon történő nyújtásához szükséges infrastruktúrális feltételekkel, és azt tudatosan kezeljük (menedzseljük) és fejlesztjük. *	- Mennyire elégíti ki a szervezet infrastruktúrális feltételei az ügyfelek igényeit? - Milyen mértékben támogatja a szervezet infrastruktúrális feltételei a megfelelő színvonalú szolgáltatások biztosítását? - Mennyire sikerül a szolgáltatásokhoz, vagy az ügyfélkörhöz kapcsolódó speciális infrastruktúrális igényeket biztosítani? - Mennyire tudatosan és milyen mértékben sikerül a szervezet infrastruktúrális feltételeit szinten tartani és fejleszteni?
Módszertani leírásaink, és ehhez kialakított eszközeink megfelelő mértékben támogatják szolgáltatásainkat, melyeket folyamatosan karbantartunk és fejlesztünk.	- Mennyire rendszeren vizsgálja felül és fejleszti a szervezet módszertan leírásait és eszközeit? - A szervezet mennyire szabályozza a módszertani leírások, eszközök jóváhagyását, rendszeres átvizsgálását és figyelemmel kísérést? - Az új módszertani leírások, eszközök kialakítása mennyiben igazodik a szervezet stratégiájához és céljaihoz? - Mennyire érvényesül az ügyfél-elégedettség vizsgálatok eredményeinek hasznosítása a módszertani leírások és eszközök fejlesztésében? - Milyen mértékűnek ítélik a szervezetük adaptációs készségét a módszertani fejlesztésekben?

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Önértékelési Kritériumok Értékelési Szempont	Segítő kérdések (Az önértékelési szempont (állítás) értékelésénél az alábbi segítő kérdéseket érdemes átgondolni)
Lehetőséget biztosítunk a szervezetnél meglévő információk és tudás megosztására munkatársaink és fontosabb partnereink között is.	- Mennyire tudatosan történik a szervezetnél az információk elosztása? - Eljut-e minden szükséges információ a megfelelő helyre? Munkatársakhoz és a partnerekhez? - Mennyire tudatosan és rendszeresen valósul meg az a tudás megosztás a szervezetnél? - Kellő mértékben sikerül bevonni a munkatársakat, ezen belül a projekt munkatársakat és önkénteseket is, a szervezetnél felhalmozott tudás átadásába? - Milyen partnerkört érint a szervezeti tudás megosztása, és kikre volna ezt még érdemes kiterjeszteni? - Szükséges volna-e újabb partnereket bevonni a szervezet tudásának megosztásába? - Mennyire jellemző a szervezetre a másoktól való tanulás, a külső tudás behozása a szervezet életébe?

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Tevékenységek	Értelmezés és segítő kérdések
szervezeti szintű (belső) működési folyamatainkat hatékonyan működtetjük minőségbiztosítási rendszerünk segítségével, és ezen rendszerünket folyamatosan fejlesztjük. *	- Mennyire terjed ki a szervezet minőségbiztosítási rendszere a működés szempontjából meghatározó folyamatokra, tevékenységekre? - Milyen mértékben támogatja a kialakított minőségbiztosítási rendszer a szervezet mindennapi működését? - Mennyire „élő” és naprakész a szervezetnél kialakított minőségbiztosítási rendszer és a hozzá tartozó szabályozó dokumentumok? - Mennyire képes követni a kialakított minőségbiztosítási rendszer a szervezetben történt változtatásokat?
szolgáltatásainkhoz kidolgoztuk a szükséges szakmai eljárásrendeket a hozzánk tartozó sztenderdeknek megfelelően, ezeket rendszeresen felülvizsgáljuk és fejlesztjük.	- Mennyire sikerült minden a szervezethez tartozó szolgáltatási folyamathoz elkészíteni a sztenderdeknek megfelelő eljárásrendjét? - Vannak-e olyan szolgáltatások, amelyekhez még nem alakította ki a szervezet a szakmai eljárásrendjét? - Mennyire sikerült a sztenderdekben szereplő követelményeket átültetni a szervezet saját eljárásrendjébe? - A kidolgozott szakmai eljárásrendek mennyire felelnek meg a saját gyakorlatnak? - Mennyire tudatosan és rendszeresen vizsgáljuk felül a kidolgozott szakmai eljárásrendjeinket? - Mennyire jellemző a szakmai eljárásrendek fejlesztése? Azok mennyiben képesek követni a változó környezet kihívásait?
rendelkezünk a projektek menedzseléséhez szükséges tudással és módszertani eszközökkel, és ezeket hatékonyan alkalmazzuk projektjeinknél.	- Meg van-e a szervezetnél a projektek hatékony menedzseléséhez szükséges tudás? Mit volna jó ebben fejleszteni? - Mennyire jellemző a szervezetre projekt menedzsment eszközök alkalmazása? - Milyen új projekt menedzsment eszközök alkalmazására volna szükség a szervezetnél? - Mennyire megfelelő a projektek menedzseléséhez kialakított dokumentációs rendszer? - Mennyire jól definiáltak, egyértelműek a projektekhez kialakított szervezeti keretek? - Mennyire egyértelműek a projektek megvalósításának a szabályai? - Mennyire tarjuk jól működőnek a projektjeink menedzselését? Milyen fejlesztési lehetőségeket látunk benne?

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

ilyen adminisztrációs rendszer alakítottunk ki, mely megfelelő mértékben támogatja működésünket, és megtehetővé teszi annak naprakész követését. *	- Milyen mértékben követhető nyomon a szervezet tevékenysége a kialakított adminisztrációs rendszer segítségével? - Mennyire fedi le a szükséges tevékenységeket a szervezetnél kialakított adminisztrációs rendszer? - Mennyire naprakészek és pontos a szervezetnél kialakított adminisztrációs rendszer? - Mennyire könnyen kezelhető a szervezetnél kialakított adminisztrációs rendszer? - Milyen fejlesztési lehetőségek vannak a szervezet adminisztrációs rendszerében?
szervezet céljaival összhangban működtetjük és fejlesztjük ügyfeleinkkel kialakított kapcsolatrendszerünket, külső kommunikációnkat és marketing tevékenységünket. *	- Mennyire támogatja a kialakított ügyfélszolgálati rendszer a szervezet tevékenységét és eredményességét? - Milyen mértékben elérhető szervezetünk ügyfeleink számára? - Milyen mértékben felel meg az ügyfelekkel kialakított kapcsolattartás a szervezet céljainak, és az ügyfeleknek? - Milyen mértékben állnak rendelkezésre és mennyire elérhetőek a szervezet marketing és külső kommunikációs anyagai, kiadványai? - Milyen mértékben hasznosak és megfelelőek a szervezetnél rendelkezésre álló marketing és tájékoztató anyagok? - Rendelkezik-e a szervezet önálló WEB oldallal, és az mennyire támogatja a szervezet működését?
szervezet által mért mutatókra építve értékeljük működésünket és a szervezet eredményességét.	- Mennyire tudatosak és szabályozottak a szervezet által végzett belső értékelések? - Milyen mértékben fedik le a kialakított értékelések a szervezet működésének minden lényeges területét? - Mennyire sikerült konkrét mutatókat meghatározni a szervezet működésének értékeléséhez? - Ezek a mutatók milyen mértékben fedik le a szervezet fontosabb területeit? Minden lényeges eredményt képes-e a szervezet értékelni ezek alapján? - Minden szervezeti cél értékeléséhez hozzárendelhető-e konkrét mutató? - Milyen mértékben állnak rendelkezésre a szervezet értékeléséhez szükséges eszközök? (pl. kérdőívek, adatgyűjtő és összesítő táblázatok, grafikus elemzések)

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

szervezet által végzett értékelések alapján tudatosan fejlesztjük működésünket és szolgáltatásainkat, valamint rendszeresen visszamérjük ezeknek a fejlesztéseknek a kerességét.	- Mennyire jellemző a szervezetre működésének folyamatos és tudatos fejlesztése? - Milyen mértékben épülnek ezek a fejlesztések a szervezet értékeléseire? - Mennyire a hibák kijavítására koncentrálnak a fejlesztése, és mennyire törekszik a szervezet már a megelőzésre is? - Milyen mértékben támogatják konkrét tervek a fejlesztések megvalósítását? - Mennyire jellemző a fejlesztések eredményességének értékelése azok megvalósítása után? - Mennyire jellemző a fejlesztések értékelése után a szükséges korrekciók megvalósítása?
---	--

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Eredmények oldal

Önértékelési Szempont	Értékelhető eredmények, mutatók (Az önértékelési szempont értékelésénél például az alábbi eredmények és mutatók alakulásukat lehet vizsgálni)
Eredmények	
Szakmai fejlesztésmutatók (kulcsfontosságú eredmények) *	- Elhelyezkedési ráta - Tartós elhelyezkedési ráta - Megpályázott álláshelyek száma - Képzésbe helyezetttek száma - Képzést sikeresen elvégzők száma - Egyéni fejlesztési tervek realizálása - Állasközvetítés sikeressége - Utókövetés sikeressége - Szakmai szttenderdekhez kapcsolódó egyedi eredménymutatók⁵
Pénzügyi stabilitás/gazdálkodás mutatói	- Szervezet (ár)bevételei adatai - Állami támogatás és egyéb árbevétel termelő tevékenység mutatói, azok megoszlása - Projektek és pályázatok pénzügyi mutatói - Projektek eredményességi mutatói (pl. melyek voltak null-szaladások, az alattiak és a felettiak) - A szervezet életében felmerült likviditási problémák adatai (pl. azok száma, időtartama és mértékük, tartozások mértéke) - Szervezet által képzett likviditási tartalék adatai - Szervezet hiteleinek kezeléséhez kapcsolódó pénzügyi adatok (pl. hitel mértéke, lejárt hitelek mértéke)

⁵ A szakmai szttenderdekhez kapcsolódó indikátorokat jelen Kézikönyv 6. sz. melléklete tartalmazza részletesen.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Értéktékelési Szempont		Értékelhető eredmények, mutatók (Az értéktékelési szempont értékelésénél például az alábbi eredmények és mutatók alakulásukat lehet vizsgálni)
Ügyfél elégedettség eredményei (elégedettség mérések eredményei és más egyéb mutatói) *		- Ügyfél-elégedettség mérések eredményei, amely az alábbi szempontokra terjedhet ki: - o Információs szolgáltatással való elégedettség - o Ügyfélszolgálati való elégedettség - o A szolgáltatás tartalmával való elégedettség - o Szolgáltatás elérhetőségével való elégedettség - o A szolgáltatás helyszínével, körülményeivel kapcsolatos elégedettség - A szolgáltatás elérhetősége (ügyfélfogadási idők: havi, heti, napi) - Várakozási idő(k) - Honlap, weboldal látogatottsága - Szervezettel és az általa nyújtott szolgáltatásokkal kapcsolatos reklamációk száma - Ügyfél ajánlások száma (azon ügyfelek száma, amelyek más ügyfelek ajánlása alapján érkeztek a szervezethez)
Munkáltatókkal kialakított kapcsolattartás eredményei, és elégedettségük		- Szervezettel kapcsolatban álló munkáltatók száma - Aktív és passzív munkáltatói kapcsolatok száma, aránya (aktívnek tekinthető a havi egy kapcsolatfelvétel; passzív, ha csak évente egyszer); - Munkáltatókkal közösen megvalósított együttműködések, fejlesztések száma (pl. közös pályázatok) - Munkáltatókkal közös együttműködések, fejlesztések eredményei - Munkáltatók véleménye a szervezetről, elégedettségük - Bejelentett munkaerőigények száma - Munkaerő közvetítések száma
Fontos (kulcs fontosságú) partnerrel való kapcsolattartás eredményei, és elégedettségük		- Szervezettel kapcsolatban álló kulcsfontosságú partnerek száma - Kulcsfontosságú partnerekkel közösen megvalósított együttműködések, fejlesztések száma (pl. közös pályázatok) és azok eredményei - Szervezettel hosszú távon együttműködő kulcsfontosságú partnerek száma (partner fluktuáció) - Partnertalálkozók száma és azok eredményei - Együttműködési megállapodások száma - Pályázati konzorciumi együttműködések száma

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFETÉSEK

Önértékelési Szempont	Értékelhető eredmények, mutatók (Az önértékelési szempont értékelésénél például az alábbi eredmények és mutatók alakulásukat lehet vizsgálni)
Szervezeti működés (belső) Teljesítmény mutatói	- Munkaerő stabilitására vonatkozó adatok (létszám alakulása, fluktuáció, elvándorlás adatai) - Munkatársak elégedettségére vonatkozó adatok - Infrastruktúra és eszköz felszereltség változásának adatai - Infrastruktúra és eszközök kihasználtságának adatai - A szervezet által nyújtott szolgáltatások változásának adatai - Szervezet által elnyert díjak, elismerések - Szervezet hatékony működését alátámasztó adatok - Szolgáltatás eredménymutató a ráfordításokra vetítve - Szolgáltatások eredménymutatói a szolgáltatásban dolgozó létszámra vetítve

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

2. sz. melléklet: Civil Munkaerő-piaci Önfejlesztő Modell szempontjainak értelmezése

Adottságok oldal

Önértékelési Kritériumok és Szempont	
Vezetés	
Megfogalmaztuk szervezetünk Küldetését és Jövőképét az érintettek bevonásával, amely kellő mértékben támogatja működésünket. * ⁶	Küldetés és jövőkép nélkül a tevékenység alkalmoszerű, esetleges. Szüksége van a szervezetnek egy olyan hosszú távú elérendő célra, melynek elérése érdekében tevékenykednek, ami összetartja őket és a tevékenységüket. Tudatosodnia kell a szervezőkben, hogy mit akarnak elérni, miért vannak a világon. Nagyon konkrétan és lehetőleg a helyhez igazodóan specifikusnak, megfoghatónak kell lennie.
Kialakítottuk a szervezet működésének kereteit, a hozzá kapcsolódó alapvető szabályozó dokumentumokkal, amelyek meghatározzák a feladatokat, felelősségeket és hatásköröket. *	A szervezeti felépítésnek egyértelműen definiáltnak kell lennie. Az ügyvitel akkor hatékony és zökkenőmentes, ha jól körvonalazottak a feladatkörök. Mindenki tudja, mikor és mit kell tennie, ha probléma van, hogyan és kiknek a bevonásával kell megoldania. Ki kinek ellenőriz, ki kinek helyettesít. Ehhez elengedhetetlen egy közösen elkészített munkaköri leírás, vagy ezt a funkciót betöltő írott dokumentum. Ez különböző léptékű bontásban (napirend, tevékenységek, hosszú távú feladatok, stb.) rögzíti a feladatokat. A szervezet szabályozottságának kialakításával rendelkezni kell a munkaerő-piaci szolgáltatások nyújtásához legfontosabb belső, az ügyfelek számára elérhető és látható szabályzatokkal: adatkezelési szabályzat, esélyegyenlőségi szabályzat, ügyfélszolgálati rend és panaszkezelési szabályzat. A szervezet saját belső működését SZMSZ-el és a minőségbiztosítási rendszerben hivatkozott további szabályozókkal biztosíthatja.

⁶ Azokat a vizsgálati szempontokat, amelyeket az OFA referencia minősítéshez kapcsolódó önértékelés is érintett, dőlt betű és „*” (csillaggal) vannak jelölve a modellben.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFETÉSEK

Önértékelési Kritériumok és Szempont		Önértékelési szempont értelmezése
A szervezet vezetése aktív szerepet vállal a projektek tervezésében és megvalósításában, valamint a szervezet fejlesztési tevékenységében.		A vezetők felelősek a szervezet teljesítményének javításáért. A vezetés feladata a szervezetnél szükséges változások menedzselése, hogy képes legyen felkészülni a jövő kihívásaira és támogassa a szervezet jövőképeének elérését. Ehhez kapcsolódóan kiemelten fontos a folyamatos fejlesztés elindítása a szervezet életében, valamint a szervezet működésében meghatározó projektek megvalósítása. Ezen fejlesztési folyamatokban és projekteken kiemelt szerepe van a szervezet vezetésének, a tervezéstől kiindulva, a megvalósításon keresztül, amelyben a vezetésnek is aktív szerepet kell vállalni a szervezetnél kialakított gyakorlatnak megfelelően.
A szervezet érdekérvényesítő tevékenysége és vezetői szintű kapcsolattartása kellő mértékben támogatja céljaink elérését és működésünket.		Minden szervezet működésének meghatározó elem, hogy milyen kapcsolatok ápol mindazon kiemelt partnereivel, akik fontosak a szervezet működésével vagy annak tevékenységével kapcsolatban. Ezen kapcsolattartás a mindennapi (operatív) feladatokon felül egy stratégiai szintű kapcsolattartást is igényel, amely kialakítása és működtetése a szervezet vezetésének a felelőssége. Ez biztosíthatja a szervezet érdekérvényesítő képességét helyi, regionális esetleg országos körben. Ezért különösen fontos ennek a vezetői szintű kapcsolattartásnak a tudatos és eredményes menedzselése.
A szervezet vezetése aktív szerepet vállal a munkatársak motiválásában, ösztönzésében.		A vezetők elsősorban saját személyes magatartásuk révén ösztönzik és támogatják a munkatársakat. Az alapvető célokat és értékeket követve a vezetők példaként szolgálnak a munkatársak számára, és hasonló magatartás tanúsítására ösztönzik őket. A vezetők támogatják a munkatársakat feladataik ellátásában, és visszajelzéseket adnak teljesítményükkel kapcsolatban. Ugyanakkor a személyes példamutatás mellett a munkatársak motiválására, ösztönzésére irányuló gyakorlat kialakítása, és az abban való aktív vezetői szerepvállalás is fontos eleme a szervezeten belüli motivációs rendszernek.
Stratégia és Tervezés		
Céljaink meghatározásához, és az ahhoz kapcsolódó tervek elkészítéséhez alapos elemzéseket végzünk.		Minden tervezési folyamat alapja a hozzá kapcsolódó adatgyűjtés. Ezekre az adatgyűjtésekre épülhet a szervezet tervezési folyamata, és a szervezeti célok meghatározása. Ezért igen fontos, hogy a szervezet minden lényeges területről begyűjtse a terveik elkészítéséhez szükséges adatokat, és azokat megfelelően tudja elemezni és értelmezni a saját működésére. Ideális működés esetén ebbe az adatgyűjtésbe és akár az elemzésükbe is bevonja a szervezet fontosabb partnereit.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Önértékelési Kritériumok és Szempont	
Tevékenységünkhöz tiszta és egyértelmű célokat fogalmaztunk meg, a szervezet küldetésével összhangban.	A jól működő szervezetek fontos ismérve, hogy egyértelműen meghatározott célokkal rendelkeznek. Az így meghatározott szervezeti céloknak összhangban kell állniuk a szervezet Küldetésével és Jövőképevel. Ezek a célok egyértelműek, és mind a munkatársak, mind a partnerek számára elérhetőek és érthetőek. A célok egyértelműségét támasztja alá, hogy a szervezet által megfogalmazott célok értékelhetőek, és mérhető (számszerű) eredménymutatók rendelkeznek hozzá. Így biztosítható, hogy a tervek megvalósítása után értékelni tudja a szervezet teljesítményét önmaga elvárásaihoz képest.
Céljaink eléréséhez jól meghatározott, átlátható szervezetfejlesztési és/vagy stratégiai tervvel rendelkezünk. *	A stratégiai terv és/vagy szervezetfejlesztés terv a küldetésre és jövőképre kell, hogy épüljön. Ezek a tervek a Küldetés és Jövőkép megvalósítása érdekében tett összehangolt lépéseket tartalmazzák. Ezen stratégiai terv részét képezheti a szervezet fejlesztésére vonatkozó terve, vagy összetettebb fejlesztési folyamat esetén az külön dokumentumba is készülhet. A stratégiai és/vagy szervezet fejlesztési tervek elkészítésénél a munkatársak, és a fontosabb partnerek bevonása is segíti a tervezés megalapozottságát.
Jól definiált éves tervvel, tervekkel rendelkezünk, amely támogatja mindennapi munkánkat. *	A stratégiai (hosszú és közép távú) tervezési folyamaton belül az éves terv keretében célszerű rangsort felállítani (prioritások) a célok fontossága alapján. Szempont továbbá az anyagi lehetőségek és a ráfordítható idő mennyisége. Célszerű a célok végrehajtására projektterveket kidolgozni, illetve folyamatosan összevetni a jövőképpel, ellenőrizni a megvalósulását, eredményét. A szervezetek általában több projektet is működtetnek, például több különböző pályázathoz kapcsolódóan. Ezért kiemelten fontos ezeknek a terveknek és a különböző projektekhez kapcsolódó feladatoknak az összehangolása, már a tervezés szintjén is.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Önértékelési Kritériumok és Szempont		Önértékelési szempont értelmezése
Céljaink, és terveink ismertettjük és tudatosítjuk a munkatársak, és meghatározó partnereink körében is.		A mindennapi munkavégzéshez fontos a célok és tervek pontos ismerete. Ezen célok és tervek segítik a munkatársakat, hogy mindig a célok elérése érdekében végezzék tevékenységüket. Azonban a szervezet céljainak és terveinek ismerete nem csupán a munkatársak számára, de a szervezettel kapcsolatban álló partnerek számára is igen fontos lehet. Természetesen minden partner számára más és más mértékben szükséges ezeknek a céloknak és terveknek az ismerete, ami eltérő ismertetési módszereket igényel. A civil szervezetek számára fontos lehet még az általa képviselt értékekkel és célokkal való azonosulás, amihez sok esetben nem elegendő a célok ismertetése, hanem azok tudatosítása is szükséges. Ez például civil szervezeteknél a munkatársak körében különösen fontos.
Céljainkat és terveinket (szervezetfejlesztési, stratégiai és éves tervek) rendszeresen felülvizsgáljuk és aktualizáljuk.		A tervek ésszerű, indokolt módosítása a megvalósítás közben elengedhetetlen, hiszen a környezet is folyamatosan változik. Ezekhez a módosításokhoz szükséges a tervek megvalósulásának az értékelése, amit elsősorban a célokkal összevetve tehet meg a szervezet. Ez akkor működik jól egy szervezetnél, ha rendszeressé válnak ezek az értékelések és beépülnek a szervezet mindennapi működésébe. Így automatikusan képes jelezni a rendszer, a tervektől való eltéréseket, vagy ha nem a meghatározott célok irányába halad szervezet. Ezek az értékelések nyújtanak lehetőséget az időben történő beavatkozásra.
Emberek		
Munkatársaink rendelkeznek a szolgáltatásainkhoz szükséges szakmai felkészültséggel (végzettségekkel és gyakorlattal) és kompetenciákkal, melyet folyamatosan fejlesztünk. *		Az egyes munkaerő-piaci szolgáltatások nyújtásához szükséges humán erőforrás egyik ismérve – a rendelkezésre álló szakemberek előírt iskolai végzettségének megléte. Az OFA minősítési rendszere alapján bizonyos szolgáltatások esetében megengedett a felsőfokú végzettségen kívül – meghatározott szakmai középfokú végzettséggel is ellátni az adott szolgáltatást. Ugyanakkor a szolgáltatás megfelelő szintű nyújtásához elengedhetetlen a megfelelő szakmai gyakorlat megléte is. A szükséges szakmai gyakorlatok meghatározása csoport-szinten történt az OFA által végzett minősítés során. Sőt a szolgáltatás színvonalának növelése érdekében szükséges a munkatársak tudásának és kompetenciáinak rendszeres fejlesztése, képzések és más eszközök segítségével. Ezeknek a fejlesztési folyamatoknak azonban nem csak a belső munkatársakra, hanem a szervezet szolgáltatásainak nyújtásában közreműködő minden kollégára ki kell terjednie, beleértve a projekt munkatársakat és az önkénteseket is.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Önértékelési Kritériumok és Szempont	Önértékelési szempont értelmezése
<i>A szervezetnél kialakított belső kommunikáció kellő mértékben támogatja hatékony munkavégzésünket. *</i>	A kommunikációnak nemcsak kifelé kell működnie, hanem a belső kommunikációra is figyelmet kell fordítani egy jól működő szervezetnél. Ennek hiányában a munka szervezetlen, rendezetlen és információszegény lesz. A szervezetnél lévő belső kommunikáció is tudatosan kell irányítani és szervezni. Amely kommunikációba be kell vonni a szervezet állandó munkatársain felül a projekteken dolgozó munkatársakat és a szervezet önkénteseit is. Amennyiben több projektet, pályázatot is menedzsel a szervezet, úgy a különböző projekteken dolgozó munkatársak között is ugyanolyan fontos a belső kommunikáció kialakítása, szervezése.
Munkatársaink teljesítményét rendszeresen értékeljük, és elismerjük a megfelelő teljesítményt és kiemelkedő eredményeket.	A munkatársak teljesítményének rendszeres értékelése, és a hozzá kapcsolódó rendszeres visszacsatolás meghatározó motiváló erőt jelent minden szervezet működésében. Ezért ezt tudatosan és rendszeresen kell megvalósítani a szervezet munkatársainál, beleértve a projekt munkatársakat és az önkénteseket is. A teljesítményértékelésnél biztosítani kell, hogy az alkalmas legyen a teljes objektív értékelésére, és a különböző munkakörökben dolgozók teljesítményét is differenciált módon értékelni. Ideális esetben az értékeléshez valamilyen ösztönző rendszer is kapcsolódik.
Rendszeresen vizsgáljuk munkatársaink - beleértve projekt munkatársainkat és önkénteseinket - elégedettségét, és a munkahelyen kialakult légkört.	A munkatársak elégedettsége, a munkahelyi légkör meghatározó jelentőségű a szervezet működése, és az általa nyújtott szolgáltatások minősége szempontjából. Ezért lehet fontos a munkatársak elégedettségének, illetve a munkahelyi légkörnek a rendszeres és tudatos vizsgálata. Amely vizsgálatokba be indokolt bevonni a projekteken dolgozó munkatársakat, és a szervezet önkénteseit is. Kisebb szervezeteknél nem elsősorban konkrét felmérésekre - például elégedettség kérdőívekre - kell gondolni, hanem a munkatársakkal folytatott rendszeres kommunikációra, és a problémák feltárására lehetőséget nyújtó fórumokra. Természetesen nagyobb méretű szervezeteknél konkrét elégedettség, és/vagy munkahelyi légkör felméréseket is lehet végezni.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFETÉSEK

Partnerkapcsolatos és Erőforrások	
<i>Hatékonyan, a szervezet céljaival összhangban működtetjük és fejlesztjük kapcsolatrendszerünket fontosabb partnereinkkel. *</i>	A külső kommunikáció és partnerekkel történő kapcsolattartás szabályozásához a szervezetnek végig kell gondolnia legfontosabb partnerkapcsolatait és ezekkel a partnerekkel rendszeres, a szervezet oldalán kinevezett kapcsolattartó felelőssel ellátott kapcsolattartást kell létrehoznia. A szabályozandó legfontosabb együttműködő partnerkapcsolatok: 1. Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat 2. Önkormányzat 3. Felső- és középfokú oktatási intézmények 4. Szakmai kamarák és a köztestületi kamarák helyi szervei 5. Egyéb civil szervezetek 6. Munkáltatók 7. Családsegítő, szociális és egészségügyi intézmények A partnerkapcsolatok kezelését különböző eszközökkel lehet támogatni, és számos esetben érdemes azt szabályozni, akár írásban is. A partnerkapcsolatok szabályozásánál át kell gondolni azt is, hogy hol és milyen mértékben szükséges azt dokumentálttá tenni. A partnerekkel kialakított kapcsolattartásban egyre fontosabbá válik a szervezetek proaktivitása, hogy ne csak reagáljanak a partnerek igényire, hanem maguk keressék az újabb kapcsolatokat és kapcsolattartási, együttműködési lehetőségeket.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

<i>Elkülönített pénzügyi gazdálkodással dolgozunk, amely pénzügyi gazdálkodásunk kellő mértékben támogatja működésünket, és biztosítja a szervezet stabilitását. *</i>	Az elkülönített gazdálkodás megléte nélkül a pályázati és egyéb támogatást adó számára nincs garantálva, hogy a pénz oda kerül, amire kérték, és amire adták. A kapott külső támogatások nyomonkövethetősége mellett a gazdálkodási adatoknak biztosítania kell a ráfordítások költséghatékonyságának mérési lehetőségét is. Az elkülönített gazdálkodást ma már törvény is előírja a közhasznú szervezetek számára. Azok a szervezetek, akik ma már megfelelnek az elkülönített gazdálkodás törvényi szabályozásának, elegendő ezt bizonyítaniuk. Akik erre még haladékot kaptak, azoknak egy szabályzatot kell készíteni arra, hogy a támogatások, projekt pénzek elkülönítése, nyomonkövetése a szervezet adminisztrációjában, pénzügyi dokumentációjában hogyan zajlik. Ezen szempontokat figyelembe véve kell kialakítani a szervezetnek pénzügyi gazdálkodási rendszerét, hogy az képes legyen folyamatosan biztosítani a szervezet pénzügyi stabilitását és mindennapi működéséhez szükséges likviditását. Amihez elengedhetetlen a egy megalapozott pénzügyi tervezés, hozzá kapcsolódóan a szervezet pénzügyi folyamatainak (teljesítményének) rendszeres figyelemmel kísérése és értékelése.
---	--

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

<i>Rendelkezünk a szervezet által nyújtott munkaerő-piaci szolgáltatás megfelelő színvonalon történő nyújtásához szükséges infrastrukturális feltételekkel, és azt tudatosan kezeljük (menedzseljük) és fejlesztjük. *</i>	Az infrastrukturális feltételek megléte, illetve hiánya nagymértékben befolyásolhatja a szervezet által nyújtott szolgáltatás minőségét is. Mind a szolgáltatást nyújtónak, mind az igénybevevőnek tisztában kell lennie a szolgáltatás körülményeivel. A szolgáltatónak hitelesen tájékoztatni, a szolgáltatást igénybe vevőnek pedig tájékozódnia kell a körülményekről. Ezek a feltételek számos esetben speciális követelményeket is támaszthatnak a szolgáltatástól, valamint a szervezet ügyfélkörétől függően (például amennyiben megváltozott munkaképességűeket is fogadni kíván a szervezet, a számukra biztonságos környezet és belépési lehetőség kell biztosítani a célcsoport igényeinek megfelelő akadálymentesítéssel, az ügyfélszolgálaton is). Ezek az infrastrukturális feltételek az alábbi területekre terjedhetnek ki: - Irodai alapfeltétel: ügyfelek fogadására, ügyfelek várakozására és öninformálódásra, valamint a szolgáltató munkatársainak felkészülésére, adminisztrációra, háttérmunkára alkalmas bútorozott irodahelyiség/irodahelyiségek. - Infokommunikációs eszközök: mobiltelefon, fax vagy szkennel, nyomtató, fénymásoló, számítógép vagy Laptop konfiguráció (alap irodai programcsomaggal), Internet, e-mai, honlap - Szoftverek - Egyéb eszközök, amelyek például csak bizonyos szolgáltatásokhoz szükségesek (pl. zárható szekrények, bútorzat).
<i>Módszertani leírásaink, és ahhoz kialakított eszközeink megfelelő mértékben támogatják szolgáltatásainkat, amelyeket folyamatosan karbantartunk és fejlesztünk. *</i>	A szervezetben folyó módszertani munka és feltételeinek megteremtése elengedhetetlen a magas színvonalú szolgáltatás nyújtásához. Ehhez számos esetben külön módszertani leírásokat, útmutatásokat és azokat megvalósítását támogató eszközöket kell a szervezeteknek kialakítaniuk. Majd a szolgáltatási tevékenység fejlesztésével párhuzamosan szükséges ezeknek a módszertani útmutatóknak és eszközöknek a rendszeres felülvizsgálata és fejlesztése. A módszertani eszközök és anyagok felülvizsgálatát indokolják a munkaerőpiac és a hozzá kapcsolódó jogszabályi környezet változásai is.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFETÉSI

Lehetőséget biztosítunk a szervezetnél meglévő információk és tudás megosztására munkatársaink és partnereink fontosabb között is.	Fontos az információval és tudással kapcsolatos szükségletek meghatározása a szervezet stratégiai céljainak elérése és jövőre történő felkészülése érdekében. A szükséges információkat és tudást rendszerezett módon kell biztosítani a szervezet számára, oly módon, hogy az a szervezeten belül mindenki által elérhető legyen. A munkatársaknak tehát azonnali hozzáférést kell biztosítani a hatékony munkavégzéshez szükséges, megfelelő információhoz és tudáshoz. Továbbá arról is gondoskodni kell, hogy a kulcsfontosságú partnerek és érdekelt felek számára, igényeiknek megfelelően, is rendelkezésre álljon minden lényeges információ. Továbbá egyes partnerek be legyenek vonva a szervezet tudás megosztási folyamataiba is.
--	--

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Folyamatok	
<i>Szervezeti szintű (belső) működési folyamatainkat hatékonyan működtetjük minőségbiztosítási rendszerünk segítségével, és ezen rendszerünket folyamatosan fejlesztjük. *</i>	Egy jól működő szervezet életében igen fontos szerepet tölthet be folyamatainak szabályozása, és ezen folyamatok rendszerbe építése, a közöttük lévő kapcsolatokra építve. A folyamatok így felépített rendszer állhat össze a szervezet minőségbiztosítási rendszerévé. A szervezetnek a minőségbiztosítási rendszerében szabályoznia kell alapvető eljárásait a napi működés biztosítása érdekében. Ezen szabályozásoknak elsősorban az alábbi folyamatokra kell kiterjedniük: 1. Vezetői felelősség 2. Jogi megfelelés 3. Stratégiai –és éves tervezés 4. Működési rend biztosítása 5. Partnerkapcsolatok irányítása, partneri adatok kezelése 6. Emberi erőforrások biztosítása 7. Gazdasági erőforrások biztosítása 8. A szervezet működtetése 9. A konkrét szakmai folyamatok leírása 10. Biztonság, megváltozott munkaképességűek kezelése 11. Mérés, elemzés, javítás (kapcsolódó mutatórendszer) Majd biztosítani kell az így kialakított szabályozók folyamatos frissítését, hogy a benne lévő szabályok valóban segítség a szervezet működéséhez.
<i>Szolgáltatásainkhoz kidolgoztuk a szükséges szakmai eljárásrendeket a hozzájuk tartozó sztenderdeknek megfelelően, azokat rendszeresen felülvizsgáljuk és fejlesztjük. *</i>	A munkaerő-piaci szolgáltatások nyújtásához meghatározásra kerültek az egyes szolgáltatásokhoz tartozó sztenderdek. Ezeknek a sztenderdeknek fontos eleme a szolgáltatás nyújtásához kapcsolódó eljárásrendek kialakítása. Azaz a szervezetnek minden általa vállalt munkaerő-piaci szolgáltatás nyújtásához ki kell dolgoznia az arra vonatkozó szakmai eljárásrendjét. Ezek az eljárásrendek számos formában lehetnek rögzítve a szervezetnél. Ezek lehetnek a minőségirányítási rendszerben szabályozott folyamatok, vagy akár a szervezet által készített módszertani anyagok is. Ezért igen fontos a szervezetnek azt átgondolnia, hogy melyik az a szabályozási forma, ami a legjobban illeszkedik a működéséhez. Majd ebben formában kell a sztenderdekhez kapcsolódó eljárásrendjét kialakítani és írásban is rögzíteni. Azonban az eljárásrend kialakítása után - a módszertani anyagokhoz hasonlóan -, biztosítani kell ezeknek az eljárásrendeknek is a tudatos és rendszeres felülvizsgálatát és fejlesztését. Így érhető el, hogy a szervezet képes legyen alkalmazkodni a változó környezet kihívásaira.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Rendelkezünk a projektek menedzseléséhez szükséges tudással és módszertani eszközökkel, és ezeket hatékonyan alkalmazzuk projektjeinknél.	A civil munkaerő-piaci szolgáltatások többségénél projektekben valósul meg a szolgáltatás nyújtása. Ezért a szervezetnél meg kell lennie ezen projekt menedzsment tudásnak is. Amely tudást ki lehet alakítani a szervezeten belül, vagy be lehet hozni külsősök segítségével. Erre a projekt menedzsment tudásra építve kell kialakítani a hozzá kapcsolódó folyamatokat és az azt támogató eszközöket. Például ide tartozhat a projekt menedzsment tervezési módszerek (pl. Gantt diagram) alkalmazása, illetve a projekt szervezetek kialakítása és működésük egyértelmű szabályozása.
<i>Olyan adminisztrációs rendszert alakítottunk ki, amely megfelelő mértékben támogatja működésünket, és lehetővé teszi annak naprakész követését. *</i>	Az adminisztráció nem öncélú papírgyártás, hanem a biztonság garanciája. A szóbeli megállapodás, megbeszélés jól működik egy baráti, rokon körben, de a munkaerő-piaci szolgáltatások körében szükséges a nyomkövethető dokumentációs rend kialakítása. Nem korlátozódhat az adminisztráció a külső kapcsolatokra, a belső ügyek írásban való rögzítése is kívánatos. Csak így válik a szervezet által nyújtott munkaerő-piaci szolgáltatás áttekinthetővé és az ügyféllel történt megállapodások így lehetnek számonkérhetőek a folyamat során. Ki kell tehát terjedjen az adminisztráció a szolgáltatások teljes – szttenderdekben meghatározott – dokumentálására és a szervezeti belső irányítás, működés rögzítésére.
<i>A szervezet céljaival összhangban működtetjük és fejlesztjük ügyfeleinkkel kialakított kapcsolatrendszerünket, külső kommunikációkat és marketing tevékenységünket. *</i>	A munkaerő-piaci szolgáltatók nem lehetnek befelé forduló, önmaguknak való szervezetek. A szolgáltatást igénybe vevők jogos igénye, hogy a szolgáltatóról, eredményeiről előzetes tájékoztatást kapjon, mely a valóságnak megfelelő, aktuális. Ehhez szükséges a megfelelő kifelé irányuló kommunikáció: írásban, szóban, képben egyaránt. Az egyéni munkavállalói és a munkaadói ügyfél csak így tud valóban az igényeinek megfelelő szolgáltatói programot választani, csak így tud felkészülni szolgáltatási folyamatban rá váró feladatokra. Az ügyfelek előzetes információgyűjtésére szolgálhat az elérhető ügyfélszolgálat.
<i>A szervezet által mért mutatókra építve értékeljük működésünket és a szervezet eredményességét. *</i>	Tovább lépni csak az tud, aki tudja, az adott időben hol áll, mit tud, mások hogyan látják, mit várnak tőle. Ehhez szükség van a célirányos értékelésre. Ennek elemzése rajzolja ki a fejlesztés, fejlődés útját. A minőségirányítási rendszerek logikája alapján a folyamat szintű PDCA ciklus (P: plan (tervezés); D: do (megvalósítás) C: check (ellenőrzés, értékelés) A: action (visszacsatolás) működtetésén túl a szervezeti szintű PDCA ciklus működtetésére is szükség van. Ezért két szinten lehet a mutatókat kifejleszteni a szervezet számára. - a szervezeti szintű mutatók mindig a szervezet átfogó stratégiai célrendszeréhez igazodnak, - a folyamat szintű mutatók pedig az adott szolgáltatási folyamat konkrét megvalósulásának eredményeit mérik.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

A szervezet által végzett értékelések alapján tudatosan fejlesztjük működésünket és szolgáltatásainkat, valamint rendszeresen visszamérjük ezeknek a fejlesztéseknek a sikerességét.	A szervezet értékelése hozzá kapcsolód fejlesztések nélkül csak elvesztegetett idő és erőforrás. Azt is biztosítani kell, hogy a szervezet eredményeinek értékelése alapján ahol szükséges fejlesztéseket hajtsanak végre. Ezek a fejlesztések lehetnek egyszerű javító intézkedések, amikor is a feltárt hibák kijavítását valósítják meg, illetve korrigálják. Ennél magasabb szintet jelent a fejlesztéseknél, amikor valamilyen korábbi hiba, vagy előre látható hiba előfordulásának megelőzése érdekében valósít meg fejlesztéseket a szervezet. Nagyobb fejlesztéseknél érdemes külön terveket készíteni azok megvalósításához, és átgondolni a fejlesztés lehetőségeit és a hozzá kapcsolódó feladatokat. Azonban bármilyen fejlesztést is valósít meg a szervezet, elengedhetetlen a megvalósítás eredményességének az értékelése, és a szükséges korrekciók megtétele. amely lépések tulajdonképpen a PDCA ciklus utolsó két elemét jelentik (C: check - ellenőrzés, értékelés, A: action - visszacsatolás).
---	--

Eredmények oldal

Önértékelési Szempont	Önértékelési szempont értelmezése
Eredmények	
<i>Szakmai teljesítménymutatók (kulcsfontosságú eredmények) *</i>	Minden szervezet életében kiemelt fontosságú a szakmai teljesítményének értékelése. Ennek a szakmai teljesítménynek az értékelése elsősorban a szervezet által nyújtott szolgáltatásokhoz rendelt mutatók segítségével történhet meg. <i>Ezen mutatók körébe tartoznak a munkaerő-piaci szolgáltatás eredményességét alátámasztó adatok, amely mutatók mérése és értékelése kötelező a TÁMOP 2.6.2. pályázaton nyertes szervezetek számára.</i> Ugyanakkor a szakmai szttenderdekhez kapcsolódóan is fontos az egyes szolgáltatásokhoz kapcsolódó speciális teljesítménymutatók mérése is, amely mutatók egyedileg épesek megmutatni az adott szolgáltatás eredményességét. ezek lehetnek kimeneti, eredmény és hatás indikátorokhoz kapcsolódó mutatók. Ezeket a mutatókat jelen Kézikönyv 6. sz. melléklete tartalmazza szttenderdenkénti bontásban. <i>Ezen mutatók közül a TÁMOP 2.6.2. pályázatban vállalt mutatóknak a mérése és értékelése szintén kötelezően a pályázaton nyertes szervezetek számára.</i>

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Önértékelési Szempont	Önértékelési szempont értelmezése
Pénzügyi stabilitás/gazdálkodás mutatói	A civil szervezetek non-profit tevékenységet végeznek, ezért nem céljuk pénzügyi eredmény elérése. Mindezekkel együtt is fontos, hogy stabil pénzügyi háttérrel biztosítsanak tevékenységükhöz, és projektjeik legalább nullszaldósan valósuljanak meg. Ezért elengedhetetlen a szervezet pénzügyi mutatóinak az áttekintése és értékelése is. Ebben fontos szerepet játszik a pénzügyi bevételek és kiadások értékelése, és más a szervezet tevékenységéhez kapcsolódó speciális pénzügyi mutatók vizsgálata, mint például a szervezet pénzügyi likviditásának és likviditási tartalékának a vizsgálata.
Ügyfél elégedettség eredményei (elégedettség mérések eredményei és egyéb mutatói) *	Minden szolgáltatónál kiemelten fontos az ügyfelek elégedettsége. Hiszen az ügyfelek segítségével, az ő hozzájárulásukkal sikerülhet elérni a szervezet eredményeit. Ezért igen fontos az ügyfelek elégedettségének a megteremtése és a hozzá kapcsolódó eredményesség vizsgálata. Ez a vizsgálat történhet az ügyfelek elégedettségének közvetlen mérésével, például elégedettség kérdőívek, vagy fókuszcsoportos felmérések (interjúk) segítségével. Illetve ez értékelhető közvetett módon ide kapcsolódó közvetett mutatók segítségével is, amelyek értékeléséből következtetni lehet az ügyfelek elégedettségére, vagy elégedetlenségére. Ilyen klasszikus közvetett ügyfél-elégedettség mutató az ügyfél reklamációk (panaszok) szám, vagy az ügyfél ajánlások száma. <i>A TÁMOP 2.6.2 pályázaton nyertes szervezetek számára az ügyfelek elégedettségének mérése kötelezően vállalt feladat, ezért az ügyfelek elégedettségének mérése és a mérési eredmények értékelése kötelező a számukra.</i>
Munkáltatókkal kialakított kapcsolattartás eredményei, elégedettségük és	A szervezet partnerei között a munkáltatók is kiemelte szerepet töltenek be a munkaerő-piaci szolgáltatók életében. Ezért igen fontos a hozzájuk kapcsolódó eredmények áttekintése is. Itt is két típusú eredményeket és mutatókat érdemes áttekinteni. Egyik oldalról értékelhetőek a kapcsolattartás eredményességére vonatkozó számszerű adatok, mutatók. Ide tartozhat például a szervezettel rendszeres kapcsolatban álló munkáltató számának alakulása, vagy a munkáltatókkal közösen megvalósított közös fejlesztések számának és azok eredményességének adatai. Másik oldalról itt is fontos lehet a munkáltatók elégedettségének vizsgálata is. Itt nem konkrét elégedettség mérésekre kell gondolni, hanem a munkáltatókkal meglévő kapcsolattartás során nyert információk feldolgozására. <i>Ha még is történt konkrét elégedettség mérés a munkáltatók körében, akkor annak az eredményeit is ennél a szempontnál kell értékelni.</i>

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Önértékelési Szempont	Önértékelési szempont értelmezése
Kiemelt (kulcs fontosságú) partnerekkel való kapcsolattartás eredményei, és elégedettségük	A civil munkaerő-piaci szolgáltatók sikerességében nagy hatása van egyes a szervezettel kapcsolatban álló, kiemelt (azaz kulcsfontosságú) partnereknek. Ezen partnerek közvetlenül járulnak hozzá a szervezet eredményeihez, a szervezet által nyújtott szolgáltatás színvonalához. Ilyen partnerek lehetnek például a szervezettel együttműködő szakértők, vagy azon szervezetek, amelyekkel közös projekteket valósítanak meg. Ezért igen fontos ezen partneri kapcsolattartás és együttműködés eredményeinek és mutatóinak is az vizsgálata, értékelése. Továbbá ide tartozhat ezen partnerek elégedettségét alátámasztó adatok és információk vizsgálata is. Itt már nem feltétlenül kell konkrét elégedettség mérésekre kell gondolni, hanem a partnerekkel meglévő kapcsolattartás során nyert információk feldolgozását lehet itt elsősorban értékelni. <i>Ha még is történt konkrét elégedettség mérés ezen partnerek körében, akkor annak az eredményeit is ennél a szempontnál kell megvizsgálni.</i>
Szervezeti működés (belső) teljesítmény mutatói	A szervezet eredményessége a kitűzött céljainak elérésén, illetve a partnerek irányában elért eredmények és mutatók segítségével válik mérhetővé. Mindemellett azt is érdemes megvizsgálni, hogy ezen eredményeket mennyire hatékonyan, azaz milyen erőforrás befektetéssel sikerül elérnie. Ezért lehet fontos a szervezet működéséhez, illetve erőforrásainak menedzseléséhez kapcsolódó eredményeket és mutatókat külön is vizsgálni. Ezen mutatók egyik köre a szervezet humán erőforrásainak menedzseléséhez kapcsolódhatnak. Ide tartozhatnak a munkatársak menedzseléséhez kapcsolódóan mérhető adatok (pl. fluktuáció). Továbbá ide tartozhatnak a munkatársak elégedettségére vonatkozó információk, amelynél itt sem konkrét elégedettség mérési eredményekre kell gondolni. Másik oldalról a szervezet belső működéséhez, illetve egyéb erőforrásainak felhasználásához és fejlesztéséhez kapcsolódó adatokat lehet még itt értékelni. Ide tartozhat az infrastruktúra kihasználtságára, illetve fejlesztésére vonatkozó adatok.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

3. sz. melléklet: Civil Munkaerő-piaci Önfejlesztő Modell és TÁMOP 2.6.2 referencia minősítési követelmények kapcsolata

Adottságok oldal

Önértékelési Kritériumok és Szempont	OFA referencia minősítési szempont
Vezetés	
Megfogalmaztuk szervezetünk Küldetését és Jövőképét az érintettek bevonásával, amely kellő mértékben támogatja működésünket. * ⁷	1.1. Küldetés és jövőkép Szervezeti feltételek - Küldetés és jövőkép ⁸
Kialakítottuk a szervezet működésének kereteit, a hozzá kapcsolódó alapvető szabályozó dokumentumokkal, amelyek meghatározzák a feladatokat, felelősségeket és hatásköröket. *	2.1. Szervezeti felépítés és felelősség-megosztás 2.2. Szervezeti szabályozottság: alapvető szervezeti szabályzatok - A kérelmező szervezet szabályozottságára vonatkozó adatok - Szervezeti felépítés és felelősség megosztás
A szervezet vezetése aktív szerepet vállal a projektek tervezésében és megvalósításában, valamint a szervezet fejlesztési tevékenységében.	OFA referencia minősítés nem ellenőrzi ezt a szempontot.
A szervezet érdekérvényesítő tevékenysége és vezetői szintű kapcsolattartása kellő mértékben támogatja céljaink elérését és működésünket.	OFA referencia minősítés nem ellenőrzi ezt a szempontot.
A szervezet vezetése aktív szerepet vállal a munkatársak motiválásában, ösztönzésében.	OFA referencia minősítés nem ellenőrzi ezt a szempontot.
Stratégia és Tervezés	

⁷ Azokat a vizsgálati szempontokat, amelyeket az OFA referencia minősítéshez kapcsolódó önértékelés is érintett, dőlt betű és „*” (csillaggal) vannak jelölve a modellben.

⁸ Zöld betűvel szerepelnek az OFA „Call Center” felületére a minősítéssorán feltöltendő adatok.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Önértékelési Kritériumok és Szempont	OFA referencia minősítési szempont
Céljaink meghatározásához, és az ahhoz kapcsolódó tervek elkészítéséhez alapos elemzéseket végzünk.	<i>OFA referencia minősítés nem ellenőrzi ezt a szempontot.</i>
Tevékenységünkhöz tiszta és egyértelmű célokat fogalmaztunk meg, a szervezet küldetésével összhangban.	<i>OFA referencia minősítés nem ellenőrzi ezt a szempontot.</i>
Céljaink eléréséhez jól meghatározott, átlátható szervezetfejlesztési és/vagy stratégiai tervvel rendelkezünk. *	1.2. Szervezetfejlesztési - (Stratégiai) Terv Szervezeti feltételek - Szervezetfejlesztési - (Stratégiai) Terv
Jól definiált éves tervvel, tervekkel rendelkezünk, amely támogatja mindennapi munkánkat. *	1.3. Éves terv Szervezeti feltételek – Éves terv
Céljaink, és terveink ismertetjük és tudatosítjuk a munkatársak, és meghatározó partnereink körében is.	<i>OFA referencia minősítés nem ellenőrzi ezt a szempontot.</i>
Céljainkat és terveinket (szervezetfejlesztési, stratégiai és éves tervek) rendszeresen felülvizsgáljuk és aktualizáljuk.	<i>OFA referencia minősítés nem ellenőrzi ezt a szempontot.</i>
Emberek	
Munkatársaink rendelkeznek a szolgáltatásainkhoz szükséges szakmai felkészültséggel (végzettségekkel és gyakorlattal) és kompetenciákkal, melyet folyamatosan fejlesztünk. *	Humán erőforrás-feltételek (szttenderdenként külön): - Szükséges végzettségek - Kettős csoportvezetés - Szakmai gyakorlat
A szervezetnél kialakított belső kommunikáció kellő mértékben támogatja hatékony munkavégzésünket. *	4.3. belső kommunikáció
Munkatársaink teljesítményét rendszeresen értékeljük, és elismerjük a megfelelő teljesítményt és kiemelkedő eredményeket.	<i>OFA referencia minősítés nem ellenőrzi ezt a szempontot.</i>
Rendszeresen vizsgáljuk munkatársaink - beleértve projekt munkatársainkat és önkénteseinket - elégedettségét, és a munkahelyen kialakult légkört.	<i>OFA referencia minősítés nem ellenőrzi ezt a szempontot.</i>
Partnerkapcsolatos és Erőforrások	
Hatékonyan, a szervezet céljaival összhangban működtetjük és fejlesztjük kapcsolatrendszerünket fontosabb partnereinkkel. *	4.2. partnerkapcsolatok A kérelmező szervezet együttműködői, partneri körére vonatkozó adatok

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Önértékelési Kritériumok és Szempont	OFA referencia minősítési szempont
Elkülönített pénzügyi gazdálkodással dolgozunk, amely pénzügyi gazdálkodásunk kellő mértékben támogatja működésünket, és biztosítja a szervezet stabilitását. *	2.3. Elkülönített gazdálkodás
Rendelkezünk a szervezet által nyújtott munkaerő-piaci szolgáltatás megfelelő színvonalon történő nyújtásához szükséges infrastrukturális feltételekkel, és azt tudatosan kezeljük (menedzseljük) és fejlesztjük. *	Tárgyi és infrastrukturális feltételek megléte - A kérelmező szervezet által biztosított helyszínek infrastrukturális adottságaira vonatkozó adatok - A kérelmező szervezet tárgyi feltételeire vonatkozó adatok
Módszertani leírásaink, és ahhoz kialakított eszközeink megfelelő mértékben támogatják szolgáltatásainkat, amelyeket folyamatosan karbantartunk és fejlesztünk. *	Módszertani feltételek megléte
Lehetőséget biztosítunk a szervezetnél meglévő információk és tudás megosztására munkatársaink és fontosabb partnereink között is.	OFA referencia minősítés nem ellenőrzi ezt a szempontot.
Folyamatok	
Szervezeti szintű (belső) működési folyamatainkat hatékonyan működtetjük minőségbiztosítási rendszerünk segítségével, és ezen rendszerünket folyamatosan fejlesztjük. *	2.2. Szervezeti szabályozottság: ... szervezeti folyamatok megléte (Minőségirányítási rendszer és működési folyamatai)
Szolgáltatásainkhoz kidolgoztuk a szükséges szakmai eljárásrendeket a hozzájuk tartozó sztenderdeknek megfelelően, azokat rendszeresen felülvizsgáljuk és fejlesztjük. *	2.2. Szervezeti szabályozottság: ... kiválasztott sztenderdek folyamatainak szabályozása
Rendelkezünk a projektek menedzseléséhez szükséges tudással és módszertani eszközökkel, és ezeket hatékonyan alkalmazzuk projektjeinknél.	OFA referencia minősítés nem ellenőrzi ezt a szempontot.
Olyan adminisztrációs rendszert alakítottunk ki, amely megfelelő mértékben támogatja működésünket, és lehetővé teszi annak naprakész követését. *	3.1. nyomon követhető dokumentációs rend

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Önértékelési Kritériumok és Szempont	OFA referencia minősítési szempont
A szervezet céljaival összhangban működtetjük és fejlesztjük ügyfeleinkkel kialakított kapcsolatrendszerünket, külső kommunikációnkat és marketing tevékenységünket. *	4.1. kifelé irányuló kommunikáció Az általános és a szolgáltatásokhoz kapcsolódó marketing kommunikáció
A szervezet által mért mutatókra építve értékeljük működésünket és a szervezet eredményességét. *	5.1. Értékelés
A szervezet által végzett értékelések alapján tudatosan fejlesztjük működésünket és szolgáltatásainkat, valamint rendszeresen visszamérjük ezeknek a fejlesztéseknek a sikerességét.	5.2. Fejlesztési intézkedések 5.3. A fejlesztési tervek megvalósulásának ellenőrzése

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Eredmények oldal

Önértékelési Szempont	OFA referencia minősítési szempont
Eredmények	
Szakmai teljesítménymutatók (kulcsfontosságú eredmények) *	5.4. Sikerességi mutatók
Pénzügyi stabilitás/gazdálkodás mutatói	A szervezet anyagi stabilitására vonatkozó adatok
Ügyfél elégedettség eredményei (elégedettség mérések eredményei és egyéb mutatói) *	Ügyfél elégedettség mérések adatai
Munkáltatókkal kialakított kapcsolattartás eredményei, és elégedettségük	OFA referencia minősítés nem ellenőrzi ezt a szempontot.
Kiemelt (kulcs fontosságú) partnerekkel való kapcsolattartás eredményei, és elégedettségük	OFA referencia minősítés nem ellenőrzi ezt a szempontot.
Szervezeti működés (belső) teljesítmény mutatói	OFA referencia minősítés nem ellenőrzi ezt a szempontot.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

4. sz. melléklet: A Nonprofit Kiválóság Díj Modell és a Civil Munkaerő-piaci Önfelkészítő Modell kapcsolata

Adottságok oldal

Önértékelési Kritériumok és Szempont		Kapcsolódó Civil Kiválóság Díj Modell alkritérium
1.	Vezetés	
1.1.	Megfogalmaztuk szervezetünk Küldetését és Jövőképét az érintettek bevonásával, amely kellő mértékben támogatja működésünket. * ⁹	1.a
1.2.	Kialakítottuk a szervezet működésének kereteit, a hozzá kapcsolódó alapvető szabályozó dokumentumokkal, amelyek meghatározzák a feladatokat, felelősségeket és hatásköröket. *	1.b
1.3.	A szervezet vezetése aktív szerepet vállal a projektek tervezésében és megvalósításában, valamint a szervezet fejlesztési tevékenységében.	1.b
1.4.	A szervezet érdekérvényesítő tevékenysége és vezetői szintű kapcsolattartása kellő mértékben támogatja céljaink elérését és működésünket.	1.c
1.5.	A szervezet vezetése aktív szerepet vállal a munkatársak motiválásában, ösztönzésében.	1.d
2.	Stratégia és Tervezés	
2.1.	Céljaink meghatározásához, és az ahhoz kapcsolódó tervek elkészítéséhez alapos elemzéseket végzünk.	2.a
2.2.	Tevékenységünkhöz tiszta és egyértelmű célokat fogalmaztunk meg, a szervezet küldetésével összhangban.	2.c
2.3.	Céljaink eléréséhez jól meghatározott, átlátható szervezetfejlesztési és/vagy stratégiai tervvel rendelkezünk. *	2.c
2.4.	Jól definiált éves tervvel, tervekkel rendelkezünk, amely támogatja mindennapi munkánkat. *	2.d

⁹ Azokat a vizsgálati szempontokat, amelyeket az OFA referencia minősítéshez kapcsolódó önértékelés is érintett, dőlt betű és „*” (csillaggal) vannak jelölve a modellben.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Önértékelési Kritériumok és Szempont		Kapcsolódó Civil Kiválóság Díj Modell alkritérium
5.	Céljaink, és terveink ismertettjük és tudatosítjuk a munkatársak, és meghatározó partnereink körében is.	2.d
6.	Céljainkat és terveinket (szervezetfejlesztési, stratégiai és éves tervek) rendszeresen felülvizsgáljuk és aktualizáljuk.	2.c
3. Emberek		
3.1.	Munkatársaink rendelkeznek a szolgáltatásainkhoz szükséges szakmai felkészültséggel (végzettségekkel és gyakorlattal) és kompetenciákkal, melyet folyamatosan fejlesztünk. *	3.b
3.2.	A szervezetnél kialakított belső kommunikáció kellő mértékben támogatja hatékony munkavégzésünket. *	3.d
3.3.	Munkatársaink teljesítményét rendszeresen értékeljük, és elismerjük a megfelelő teljesítményt és kiemelkedő eredményeket.	3.b
3.4.	Rendszeresen vizsgáljuk munkatársaink - beleértve projekt munkatársainkat és önkénteseinket - elégedettségét, és a munkahelyen kialakult légkört.	3.a
4. Partnerkapcsolatos és Erőforrások		
4.1.	Hatékonyan, a szervezet céljaival összhangban működtetjük és fejlesztjük kapcsolatrendszerünket fontosabb partnereinkkel. *	4.a
4.2.	Elkülönített pénzügyi gazdálkodással dolgozunk, amely pénzügyi gazdálkodásunk kellő mértékben támogatja működésünket, és biztosítja a szervezet stabilitását. *	4.b
4.3.	Rendelkezünk a szervezet által nyújtott munkaerő-piaci szolgáltatás megfelelő színvonalon történő nyújtásához szükséges infrastrukturális feltételekkel, és azt tudatosan kezeljük (menedzseljük) és fejlesztjük. *	4.c
4.4.	Módszertani leírásaink, és ahhoz kialakított eszközeink megfelelő mértékben támogatják szolgáltatásainkat, amelyeket folyamatosan karbantartunk és fejlesztünk. *	4.d
4.5.	Lehetőséget biztosítunk a szervezetnél meglévő információk és tudás megosztására munkatársaink és fontosabb partnereink között is.	4.e
5. Folyamatok		
5.1.	Szervezeti szintű (belső) működési folyamatainkat hatékonyan működtetjük minőségbiztosítási rendszerünk segítségével, és ezen rendszerünket folyamatosan fejlesztjük. *	5.a
5.2.	Szolgáltatásainkhoz kidolgoztuk a szükséges szakmai eljárásrendeket a hozzájuk tartozó sztenderdeknek megfelelően, azokat rendszeresen felülvizsgáljuk és fejlesztjük. *	5.d

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Önértékelési Kritériumok és Szempont		Kapcsolódó Civil Kiválóság Díj Modell alkritérium
3.	Rendelkezünk a projektek menedzseléséhez szükséges tudással és módszertani eszközökkel, és ezeket hatékonyan alkalmazzuk projektjeinknél.	5.d
4.	<i>Olyan adminisztrációs rendszert alakítottunk ki, amely megfelelő mértékben támogatja működésünket, és lehetővé teszi annak naprakész követését. *</i>	5.d
5.	<i>A szervezet céljaival összhangban működtetjük és fejlesztjük ügyfeleinkkel kialakított kapcsolatrendszerünket, külső kommunikációnkat és marketing tevékenységünket. *</i>	5.e
6.	<i>A szervezet által mért mutatókra építve értékeljük működésünket és a szervezet eredményességét. *</i>	5.b
7.	A szervezet által végzett értékelések alapján tudatosan fejlesztjük működésünket és szolgáltatásainkat, valamint rendszeresen visszamérjük ezeknek a fejlesztéseknek a sikerességét.	5.b

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Eredmények oldal

Önértékelési Szempont		Kapcsolódó Civil Kiválóság Díj Modell alkritérium
5.	Eredmények	
1.	Szakmai teljesítménymutatók (kulcsfontosságú eredmények) *	9.a
2.	Pénzügyi stabilitás/gazdálkodás mutatói	9.b
3.	Ügyfél elégedettség eredményei (elégedettség mérések eredményei és egyéb mutatói) *	6.a és 6.b
4.	Munkáltatókkal kialakított kapcsolattartás eredményei, és elégedettségük	9.b
5.	Kiemelt (kulcs fontosságú) partnerekkel való kapcsolattartás eredményei, és elégedettségük	9.b, 8.b
6.	Szervezeti működés (belső) teljesítmény mutatói	7.a, 7.b, 9.b

5. sz. melléklet: Civil Munkaerő-piaci Önfejlesztő Modell értékelő tábla

Adottságok oldal

Értékelés (Erősség - gyengeség / Fontosság értékelési mátrix)	Fejlesztési javaslat(-ok) (ahol szükséges)

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Fejlesztési javaslat(-ok) (ahol szükséges)	
Erősség, de kevésbé fontos Erősség, és fontos Fejlesztendő terület, de Kevésbé fontos Fejlesztendő terület, és Fontos	
Erősség, de kevésbé fontos Erősség, és fontos Fejlesztendő terület, de Kevésbé fontos Fejlesztendő terület, és Fontos	
Erősség, de kevésbé fontos Erősség, és fontos Fejlesztendő terület, de Kevésbé fontos Fejlesztendő terület, és Fontos	
Erősség, de kevésbé fontos Erősség, és fontos Fejlesztendő terület, de Kevésbé fontos Fejlesztendő terület, és Fontos	
Erősség, de kevésbé fontos Erősség, és fontos Fejlesztendő terület, de Kevésbé fontos Fejlesztendő terület, és Fontos	

¹⁰ Azokat a vizsgálati szempontokat, amelyeket az OFA referencia minősítéshez kapcsolódó önértékelés is érintett, dőlt betű és „*” (csillaggal) vannak jelölve a modellben.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

Kelés (Erősség - szendő / Fontosság elési mátrix)		Fejlesztési javaslat(-ok) (ahol szükséges)
erősség, de kevésbé fontos erősség, és fontos fejlesztendő terület, de kevésbé fontos fejlesztendő terület, és fontos		
erősség, de kevésbé fontos erősség, és fontos fejlesztendő terület, de kevésbé fontos fejlesztendő terület, és fontos		
erősség, de kevésbé fontos erősség, és fontos fejlesztendő terület, de kevésbé fontos fejlesztendő terület, és fontos		
erősség, de kevésbé fontos erősség, és fontos fejlesztendő terület, de kevésbé fontos fejlesztendő terület, és fontos		
erősség, de kevésbé fontos erősség, és fontos fejlesztendő terület, de kevésbé fontos fejlesztendő terület, és fontos		
erősség, de kevésbé fontos erősség, és fontos fejlesztendő terület, de kevésbé fontos fejlesztendő terület, és fontos		
erősség, de kevésbé fontos erősség, és fontos fejlesztendő terület, de kevésbé fontos fejlesztendő terület, és fontos		
erősség, de kevésbé fontos erősség, és fontos fejlesztendő terület, de kevésbé fontos fejlesztendő terület, és fontos		
erősség, de kevésbé fontos erősség, és fontos fejlesztendő terület, de kevésbé fontos fejlesztendő terület, és fontos		

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

Fejlesztési javaslat(-ok) (ahol szükséges)	
Erősség - fejlesztendő / Fontosság előzeli mátrix)	
Erősség, de kevésbé fontos Erősség, és fontos fejlesztendő terület, de kevésbé fontos fejlesztendő terület, és fontos	
Erősség, de kevésbé fontos Erősség, és fontos fejlesztendő terület, de kevésbé fontos fejlesztendő terület, és fontos	
Erősség, de kevésbé fontos Erősség, és fontos fejlesztendő terület, de kevésbé fontos fejlesztendő terület, és fontos	
Erősség, de kevésbé fontos Erősség, és fontos fejlesztendő terület, de kevésbé fontos fejlesztendő terület, és fontos	
Erősség, de kevésbé fontos Erősség, és fontos fejlesztendő terület, de kevésbé fontos fejlesztendő terület, és fontos	
Erősség, de kevésbé fontos Erősség, és fontos fejlesztendő terület, de kevésbé fontos fejlesztendő terület, és fontos	

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

Képzés (Erősség - fejlesztendő / Fontosság előzési mátrix)		Fejlesztési javaslat(-ok) (ahol szükséges)
Erősség, de kevésbé fontos fejlesztendő terület, de kevésbé fontos fejlesztendő terület, és fontos		
Erősség, de kevésbé fontos fejlesztendő terület, de kevésbé fontos fejlesztendő terület, és fontos		

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

rősség, de kevésbé fontos rősség, és fontos fejlesztendő terület, de kevésbé fontos fejlesztendő terület, és fontos	
rősség, de kevésbé fontos rősség, és fontos fejlesztendő terület, de kevésbé fontos fejlesztendő terület, és fontos	
rősség, de kevésbé fontos rősség, és fontos fejlesztendő terület, de kevésbé fontos fejlesztendő terület, és fontos	
rősség, de kevésbé fontos rősség, és fontos fejlesztendő terület, de kevésbé fontos fejlesztendő terület, és fontos	
rősség, de kevésbé fontos rősség, és fontos fejlesztendő terület, de kevésbé fontos fejlesztendő terület, és fontos	

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

rősség, de kevésbé fontos rősség, és fontos fejlesztendő terület, de kevésbé fontos fejlesztendő terület, és fontos	
rősség, de kevésbé fontos rősség, és fontos fejlesztendő terület, de kevésbé fontos fejlesztendő terület, és fontos	

Eredmények oldal

Eredmények	Elvárt teljesítmény alatti eredmények	Fejlesztési javaslat(-ok) (ahol szükséges)

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

6. sz. melléklet: A javasolt indikátorok szztenderdenkénti bemutatása

1. Munkaerő-piaci információk nyújtása munkáltatóknak

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátorok: - az információnyújtásban részt vettek száma, - az információnyújtási alkalmak száma,	munkanapló, csoportos információ nyújtás esetén jelenléti ív (mindkét indikátornál)
Eredmény indikátorok: - más munkaerő-piaci szolgáltatást igénybevevő munkáltatók száma, - a foglalkoztatáshoz támogatást igénylő munkáltatók száma,	munkaügyi kirendeltség nyilvántartása.

2. Munkaerő-piaci és foglalkozási információk nyújtása munka iránt érdeklődőknek

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátor: munkaerő-piaci információnyújtásban	- egyéni forma esetén: ügyfélnyilvántartás, egyéni adatlap, - csoportos forma esetén:

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

részesült személyek száma,	jelenléti ív és ügyfélnyilvántartás.
Eredmény indikátor: • más munkaerő-piaci szolgáltatást igénybevevő személyek száma,	• a szolgáltató igazolása, vagy együttműködési megállapodás.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

3. Egyéni munkatanácsadás

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátor: a tanácsadáson részt vettek száma,	tanácsadási napló.
Eredmény indikátor: elhelyezkedésre irányuló tervek száma,	elhelyezkedésre irányuló terv.
Hatás indikátorok: - a 180. napon foglalkoztatásban állók száma, - további munkaerő-piaci szolgáltatást igénybevevők száma, - képzésbe lépők száma,	- munkaszerződés, munkáltatói igazolás, - együttműködési szerződés, - képzési szerződés, vagy az ügyfél nyilatkozata.

4. Munkaerő-piaci visszalépést és beilleszkedést segítő reintegráló csoportos foglalkozás

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátor: csoportfoglalkozáson részt vettek száma,	jelenléti ív.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Mutató	Mutató forrása
Eredmény indikátorok: - a csoportfoglalkozást befejezők száma, - elkészült egyéni tervek száma,	- jelenléti ív, - egyéni terv.
Hatás indikátorok: - a programot sikeresen befejezők közül aktívan állást keresők száma, - egyéb munkaerő-piaci szolgáltatást igénybevevők száma, - képzésbe lépők száma, - elhelyezkedettek száma,	- álláskeresők könyve vagy a szolgáltató saját nyilvántartása, - a szolgáltató igazolása.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

5. Újraorientáló csoportos foglalkozás

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátor: • a szolgáltatásban részt vettek száma,	• jelenléti ív.
Eredmény indikátor: • az elkészült egyéni tervek száma,	• egyéni terv.
Hatás indikátor: • más szolgáltatást igénybe vevők száma,	• a szolgáltató igazolása.

6. Munkavállalói kulcsképeségeket és kulcskompetenciákat fejlesztő csoportos foglalkozás

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátor: • a csoportfoglalkozáson részt vett személyek száma,	• jelenléti ív.
Eredmény indikátor: • kulcsképeségeiben és kulcskompetenciáiban fejlődött csoporttagok száma,	• tesztek, kérdőívek, interjúk, • felmérések eredményei.
Hatás indikátor: • a 180. napon munkában állók /képzésben részt vevők száma,	• ügyfél nyilatkozata.

Országos Foglalkoztatási Közhazsnú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

7. Motivációs csoportos foglalkozás

Az elvárt eredmény, (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátor: a csoportfoglalkozáson részt vettek száma,	jelenléti ív.
Eredmény indikátor: a csoportfoglalkozást befejezők száma,	jelenléti ívek.
Hatás indikátorok: - a programot sikeresen befejezők közül aktívan állást keresők száma, - egyéb munkaerő-piaci szolgáltatást igénybevevők száma,	- álláskeresők könyve vagy a szolgáltató saját nyilvántartása, - ügyfél nyilatkozata.

8. Pályatanácsadás – Pályaválasztási tanácsadás

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátorok: - tanácsadásban részt vettek száma, - tanácsadási alkalmak száma,	tanácsadási napló.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Eredmény indikátorok: • elkészült pályatervek száma, • a tanácsadásban részesülő képzésre jelentkezők száma,	• pályaterv, • ügyfél nyilatkozata, iskola, illetve képző intézmény igazolása.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

9. Pályatanácsadás – Pályamódosítási tanácsadás

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátorok: - tanácsadásban részt vettek száma, - tanácsadási alkalmak száma,	tanácsadási napló.
Eredmény indikátorok: - elkészült pályatervek száma, - a tanácsadásban részesülők közül képzésre jelentkezők száma,	- pályaterv, - az ügyfél nyilatkozata.

10. Igényfeltáró csoportos foglalkozás

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátor: az igényfeltáró foglalkozáson részt vettek száma,	jelenléti ív.
Eredmény indikátor: egyéni tervvel rendelkező ügyfelek száma,	egyéni tervek.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Hatás indikátor: az igényfeltáró csoportos foglalkozást egyéni tervvel befejezők közül a foglalkozást követő 3 hónapon belül a tervben foglalt lépéseket realizáltak száma (tanulói célcsoport esetén a foglalkozást egyéni tervvel befejezők közül a terv első lépésétől számított 3 hónapon belül a tervben foglalt lépéseket realizálók száma),	utánkövetési dokumentáció.
---	--

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

11. Pályaorientációs csoportos foglalkozás

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátor: a csoportfoglalkozáson részt vettek száma,	jelenléti ívek.
Eredmény indikátor: elkészült egyéni tervek száma,	egyéni tervek.
Hatás indikátor: képzésbe lépettek száma,	képzési szerződés, vagy képző nyilatkozata, vagy ügyfélnyilatkozat.

12. Pályamódosítási csoportfoglalkozás

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátor: a csoportfoglalkozáson részt vettek száma,	jelenléti ív.
Eredmény indikátorok: - elkészült egyéni tervek száma, - a csoportos tanácsadásban részesülők közül az új szakmát/képzést választottak száma,	egyéni tervek.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Hatásindikátor:

- képzésbe lépettek száma,

- képzési szerződés, vagy képző nyilatkozata, vagy ügyfélnyilatkozat.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

13. Egyéni álláskeresési tanácsadás

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátor: a tanácsadáson részt vettek száma,	együttműködési megállapodások száma.
Eredmény indikátorok: - a meghirdetett vagy más módon elérhető üres álláshelyekre benyújtott önéletrajzok, álláspályázatok száma, - állásinterjún történt részvétel száma,	álláskereső kiskönyve, vagy álláskereső napló.
Hatás indikátorok: - elhelyezkedettek száma, - a 180. napon foglalkoztatásban állók száma,	munkaszerződés, munkáltatói igazolás, vagy ügyfél nyilatkozat.

14. Álláskeresési technikák átadása

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátor: a csoportfoglalkozáson részt vettek száma,	jelenléti ív.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Eredmény indikátor: célállást megfogalmazók száma	kitöltött munkalap.
Hatás indikátorok: - a meghirdetett vagy más módon elérhető üres álláshelyekre benyújtott önéletrajzok, - állásinterjún történt részvételek száma, - a 180. napon foglalkoztatásban állók száma,	- állás keresők kiskönyve, állás kereső napló, - munkaszerződés vagy munkáltatói igazolás, vagy ügyfélnyilatkozat.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

15. Álláskereső Klub

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja), (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátor: az Álláskereső Klub foglalkozásain részt vettek száma,	jelenléti ív.
Eredmény indikátorok: - önálló álláskeresésre kész ügyfelek száma (önéletrajza elkészült, képes maga számára álláslehetőségeket kiválasztani), - megpályázott álláshelyek / benyújtott önéletrajzok száma, - állásinterjúk száma, - az Álláskereső Klub időtartama alatt elhelyezkedett résztvevők száma, - az Álláskereső Klub időtartama alatt más pozitív munkaerő-piaci eredménnyel (képzés, önfoglalkoztatóvá válás) rendelkezők száma,	- álláskeresők kiskönyve, vagy álláskereső napló, - munkaszerződés, vagy munkáltatói igazolás, - képzési szerződés, vagy a képzés igazolása.
Hatás indikátorok: - az Álláskereső Klub befejezését követően elhelyezkedettek száma, - az Álláskereső Klub befejezését követően más pozitív munkaerő-piaci eredménnyel (képzés, önfoglalkoztatóvá válás) rendelkezők száma, 180. napon foglalkoztatásban állók száma,	- munkaszerződés, vagy munkáltatói igazolás, - képzési szerződés, vagy a képzés igazolása.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

16. Rehabilitációs tanácsadás

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja), (lehetséges kimeneti-, eredmény és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátorok: a tanácsadást igénybe vettek száma,	tanácsadói napló.
Eredmény indikátorok: - igénybevett rehabilitációs szolgáltatások száma, - egyéb munkaerő-piaci szolgáltatásokat igénybevett ügyfelek száma,	tanácsadói napló.
Hatás indikátorok: - munkahelyüket megtartók száma, - elhelyezkedettek száma, - a tanácsadás lezárását követő 180. napon munkaviszonyban állók száma,	munkáltatói igazolás vagy az ügyfél nyilatkozata.

17. Pszichológiai tanácsadás

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátor: a tanácsadásban részt vettek száma,	tanácsadási szerződés.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Mutató	Mutató forrása
Eredmény indikátor: a tanácsadási szerződésben foglalt lépéseket teljesítettek száma,	értékelő beszámoló, ügyfél nyilatkozata.
Hatás indikátor: egyéb szolgáltatást igénybe vettek száma,	szolgáltató szervezetek igazolása.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

18. Helyi (térségi) foglalkoztatási tanácsadás

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátor: tanácsadási esetekben, együttműködésekben, egyeztetési alkalmakon (fórumokon, tájékoztatókon, workshopokon) részt vettek száma,	- jelenléti ívek, - emlékeztetők, - munkanaplók, - ügyfélforgalmi nyilvántartás.
Eredmény indikátorok: - képzési programok száma, - foglalkoztatási kezdeményezések, projektek száma,	negyedéves és éves jelentések.
Hatás indikátor: együttműködések következtében a bejelentett álláshelyek száma,	- saját adatbázis, - munkaügyi kirendeltségek statisztikái.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFÉKTETÉS

19. Munkaerő-piaci mentori szolgáltatás

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátorok: • mentori szolgáltatásban részt vettek száma, • munkáltatói kapcsolattartások száma,	• mentori napló.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Eredmény indikátorok: • (amennyiben releváns megrendelő) a munkaügyi kirendeltséggel együttműködők száma (a támogatási szerződésben foglalt kötelezettségeiket teljesítők száma), • képzésbe lépettek száma, • képzést elvégzettek száma, • további munkaerő-piaci szolgáltatást igénybe vettek száma, • további munkaerő-piaci szolgáltatást elvégzettek száma, • egyéni tervben foglaltakat teljesítők száma, • elhelyezkedettek száma,	• mentori napló (munkaügyi kirendeltség visszajelzésének rögzítése az együttműködés nem teljesítéséről), • képzési szerződés, • tanúsítvány, oklevél a képzés sikeres elvégzéséről, • szolgáltató szervezet igazolása, • mentori napló, • munkáltatói igazolás vagy ügyfél nyilatkozata, vagy Munkaügyi kirendeltség (amennyiben megrendelő) nyilvántartás,
Hatás indikátor: • a 180. napon foglalkoztatásban állók száma,	• munkáltatói igazolás, vagy az ügyfél nyilatkozata, vagy Munkaügyi kirendeltség (amennyiben megrendelő) nyilvántartása.

20. Rehabilitációs mentori szolgáltatás

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrás
Kimeneti indikátorok: - a mentori szolgáltatásban részt vettek száma, - munkáltatói kapcsolattartások száma,	mentori napló.
Eredmény indikátorok: - a megrendelővel együttműködők száma (a rehabilitációs tervben foglalt kötelezettségeiket teljesítők száma) - képzésbe léptettek száma, - igénybevett munkaerő-piaci szolgáltatások száma, - rehabilitációs ellátással nem rendelkező ügyfelek esetén a további munkaerő-piaci szolgáltatást igénybe vettek száma, - rehabilitációs tervben foglaltakat teljesítők száma, - elhelyezkedettek száma,	- mentori napló (megrendelő visszajelzéseinek rögzítése az együttműködés nem-teljesítéséről) - képzési szerződés, vagy képző igazolása, - tanúsítvány, oklevél a képzés sikeres elvégzéséről, - szolgáltató szervezet igazolása, - mentori napló, - munkaszerződés, vagy munkáltatói igazolás, vagy ügyfél nyilatkozata vagy megrendelő nyilvántartása
Hatás indikátorok: - a 180. napon munkában álló ügyfelek száma, - képzést elvégzettek száma	- munkáltatói igazolás, ügyfél nyilatkozat, vagy megrendelő nyilvántartása - ügyfél nyilatkozata, vagy képző igazolása, vagy tanúsítvány, oklevél a képzés sikeres elvégzéséről

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

21. Munkaközvetítés

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Szolgáltatási elem	Mutató	Mutató forrása
Munkát keresők számára a megfelelő állás kiválasztása	Kimeneti indikátor: munkaközvetítés szolgáltatásban részesült munkát keresők száma,	regisztrációs űrlap állás keresők számára.
	Eredmény indikátor: sikeres munkaközvetítések száma,	közvetítői lap.
	Hatás indikátor: foglalkoztatottak száma a megrendelő foglalkoztatási igényének megfelelő időben (idénymunka), de legkésőbb a 180. napon,	munkáltatói igazolás.
Foglalkoztatók számára a megfelelő munkavállaló kiválasztása	Kimeneti indikátorok: - közvetítést kérő foglalkoztatók száma, - a nyilvántartásba vett betöltetlen álláshelyek száma,	regisztrációs lap.
	Eredmény indikátor: sikeres munkaközvetítések száma,	közvetítői lap.
	Hatás indikátor: foglalkoztatottak száma a megrendelő foglalkoztatási igényének megfelelő időben	munkáltatói igazolás.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

	(idénymunka), de legkésőbb a 180. napon,	
--	---	--

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

22. Foglalkozási Információs Tanácsadó (FIT)

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja), (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátor: - a Foglalkozási Információs Tanácsadó öninformációs bázisának szolgáltatásait igénybevevők száma, - egyéni információs tanácsadásban résztvevők száma, - a csoportos információs tanácsadásban résztvevők száma,	- ügyfélforgalmi napló (esetszám), - jelenléti ív.

23. Rehabilitációs Információs Centrum (RIC)

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátor: - a RIC szolgáltatásait igénybevevő ügyfelek szám, - a csoportos információs tanácsadásban résztvevők száma,	- ügyfélforgalmi napló, - jelenléti ív.
Eredményindikátor: további szolgáltatásokat igénybevevő ügyfelek száma,	a szolgáltatások igénybevétele igazoló dokumentumok (szolgáltatást nyújtó igazolása, vagy ügyfélnyilatkozat).

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

24. Állás- és képzési börze

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Szolgáltatási elem	Mutató	Mutató forrása
Állásbörze	Kimeneti indikátor: • kiállítók száma, • kínált állások száma, • a börzén megjelent érdeklődők száma,	• együttműködési megállapodás a szolgáltató szervezet és a kiállítók között, • a kiállítók adatközlése, • jelenléti ívek.
Képzési börze	Kimeneti indikátor: • Kiállítók száma • Kínált képzések száma • A börzén megjelent érdeklődők száma	• együttműködési megállapodás a szolgáltató szervezet és a kiállítók között, • a kiállítók adatközlése, • jelenléti ívek.

25. Pályaválasztási kiállítás

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátorok: • a pályaválasztási kiállításon és a kísérő rendezvényeken megjelent érdeklődők száma, • megjelent kiállítók száma,	• a kiállítás jelenléti íve és a kísérő rendezvények jelenléti ívei, • együttműködési megállapodás a szolgáltató szervezet és a kiállítók között,

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

	megállapodás a szolgáltató és a kiállítók között,
Eredmény indikátor: pályaválasztási kiállításon a kiállítóknál tájékoztatott személyek száma,	kiállítói kérdőíven közölt adatok, kiállítók jelentése.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

26. Egyéni igények és szükségletek, egyéni életcélok felmérése

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátor: a szolgáltatást igénybe vett ügyfelek száma,	együttműködési megállapodás.
Eredmény indikátorok: - elkészült problématérképek száma, - elkészült erőforrástérképek száma, - elkészült diagnózisok száma,	- Problématérkép, - Erőforrástérkép, - Diagnózis.
Hatás indikátorok: - elkészített egyéni fejlesztési tervek száma, - a diagnózist követően fejlesztés céljából igénybevett szolgáltatások száma,	- egyéni fejlesztési terv, - együttműködési megállapodások, szolgáltató igazolása, vagy ügyfélnyilatkozat.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

27. Munkavállalói készségek, képességek felmérése

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátor: a szolgáltatást igénybe vett ügyfelek száma,	munkanapló.
Eredmény indikátor: egyéni kompetenciákat bemutató leírások száma,	- munkanapló és kérdőív, - kompetencia-térkép.
Hatás indikátor: a felmérést követően fejlesztés céljából igénybevett szolgáltatások száma,	együttműködési megállapodások, szolgáltató igazolása, vagy ügyfélnyilatkozat.

28. A munkavállalást közvetlenül és közvetve akadályozó vagy támogató tényezők feltárása

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti- eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátorok: - a szolgáltatásban részt vettek száma, - elkészült első interjúk száma, - elkészült strukturált interjúk száma,	- munkanapló, - ügyfél által aláírt interjú adatlap

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Eredmény indikátor: feltárt akadályozó és támogató tényező elemzések száma,	ügyfél által aláírt összegző elemzés
Hatás indikátor: a fejlesztés, vagy a felmért akadályok elhárítása céljából igénybe vett egyéb szolgáltatások,	együttműködési megállapodás, vagy a szolgáltató igazolása, vagy ügyfélnyilatkozat.

29. Egyéni fejlesztési terv

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti- eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátorok: - a szolgáltatást igénybe vettek száma, - személyes konzultációk száma,	- együttműködési megállapodás az ügyfél és a szolgáltató között, - ügyfél által aláírt munkanapló.
Eredmény indikátor: elkészített egyéni fejlesztési tervek száma,	egyéni fejlesztési terv.
Hatás indikátor: a fejlesztési tervben meghatározott szolgáltatásokat igénybe vevők száma,	igazolás a szolgáltató szervezettől, vagy ügyfélnyilatkozat.

30. Személyiségfejlesztés, beilleszkedést és önálló életvitelt segítő csoportfoglalkozás

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátor: csoportfoglalkozást elvégzettek száma,	jelenléti ívek, folyamatnaplók.
Eredmény indikátor: önálló álláskeresésre felkészült személyek száma,	értékelő beszámoló.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

31. Munkahelyi környezetbe történő beilleszkedés segítése, betanítás

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátorok: - a szolgáltatást igénybe vett ügyfelek száma, - a szolgáltatást igénybe vett munkáltatók száma,	együttműködési megállapodások.
Eredmény indikátorok: - a sikeres beilleszkedések száma, - az ügyfél a rábízott feladatot megfelelően ellátja,	értékelő beszámoló, mely tartalmazza a munkáltatói és az ügyfél értékelését.
Hatás indikátorok - a szolgáltatásban érintett munkáltatóknál megnyíló új munkahelyeket hátrányos helyzetű személyek töltik be, - a 180. napon foglalkoztatásban álló ügyfelek száma,	- új munkahelyi beillesztő programra vonatkozó együttműködési megállapodás, - munkaviszonyt igazoló dokumentáció.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

32. Munkahelymegtartás segítése, utókövetés

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátorok: - a szolgáltatási folyamatban részt vett utókövetett ügyfelek száma, - a szolgáltatási folyamatba bevont munkáltatók száma, - a szolgáltatási folyamatba laikus segítőként bevont családtagok vagy szűk környezetben élők száma, - a szolgáltatási folyamatba bevont intézmények száma,	- utókövetési napló, - a munkáltatóval kötött megállapodások írásos dokumentumai, utókövetési napló, - a laikus segítőkkal kötött megállapodások, utókövetési napló, - az intézményekkel kötött megállapodások, utókövetési napló,
Eredmény indikátor: a 180. napon foglalkoztatásban állók száma,	utókövetési napló, munkáltatói igazolás.

33. Szociális információnyújtás

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja), (lehetséges kimeneti-, eredmény és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátorok: - a szociális információkat igénybevevők száma, - az igénybevett információs szolgáltatások	szolgáltatói adatlap.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

száma,	
Eredmény indikátorok:	
az élethelyzetére releváns szociális szolgáltatásokról tájékozott ügyfelek száma.	szolgáltatói adatlap.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

34. Munkavállalásra felkészítő és munkavégzést támogató önsegítő csoportok létrehozása és működtetése

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Szolgáltatási elem	Mutató	Mutató forrása
Munkavállalásra felkészítő önsegítő csoport	Kimenet indikátorok: • az önsegítő csoportban részt vettek száma, • az önsegítő csoport összejöveleleinek száma,	• jelenléti ív, • jelenléti ív.
	Eredmény indikátor: • a résztvevők attitűdjének pozitív változása,	• önértékelés és megfigyelőlap.
	Hatás indikátor: • az önsegítő csoport tagjai közül a 180. napon foglalkoztatásban állók száma,	• munkáltatói igazolás vagy az ügyfél nyilatkozata.
Munkavégzést támogató önsegítő csoport	Kimenet indikátorok: • az önsegítő csoportban részt vettek száma, • az önsegítő csoport összejöveleleinek száma,	• jelenléti ív, • jelenléti ív.
	Eredmény indikátor: • a résztvevők attitűdjének pozitív változása,	• önértékelés és megfigyelőlap.
	Hatás indikátor: • az önsegítő csoport tagjai közül foglalkoztatottak	• munkáltatói igazolás vagy az ügyfél

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

	száma a 180. napon.	nyilatkozata.
--	---------------------	---------------

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

35. Képzésben résztvevők benntartásának segítése

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátor: a szolgáltatási folyamatban részt vettek száma,	- jelenléti ív, - folyamatnapló.
Eredmény indikátor: a szolgáltatás eredményeként képzésben tartott, a vizsgára-bocsátás feltételeit teljesítő ügyfelek száma,	jelenléti ívek (a képző intézménytől).
Hatás indikátorok: - vizsgakötelezettségüket teljesítő ügyfelek száma, - sikeres vizsgát tett ügyfelek száma,	- vizsgajegyzőkönyvek, - végzettséget igazoló dokumentum (bizonyítvány vagy tanúsítvány).

36. Képzésre történő fejlesztő felkészítés

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
--------	----------------

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Kimeneti indikátorok: - a szolgáltatási folyamatban részt vett ügyfelek száma, - elkészült beavatkozási tervek száma,	- jelenléti ív, - beavatkozási tervek.
Eredmény indikátor: a beavatkozási tervet teljesített ügyfelek száma,	folyamatnapló, felmérések dokumentumai.
Hatás indikátor: a szolgáltatás eredményeként képzésbe bekapcsolódó ügyfelek száma,	felnőttképzési szerződés, vagy a képző szervezet igazolása.

37. Tanulási képességek és készségek vizsgálata

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátor: a szolgáltatást igénybe vett ügyfelek száma,	munkanapló.
Eredmény indikátor: az elkészült értékelések száma,	értékelő lapok.
Hatás indikátorok: - képzésre történő fejlesztő felkészítésre jelentkezők száma, - a sikeres képzésbe helyezések száma,	- jelentkezési lapok, vagy ügyfélnyilatkozat, - képzési szerződés, vagy az ügyfél nyilatkozata.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

38. Mikro-, kis- és középvállalkozásoknak nyújtott tanácsadás

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátor: szolgáltatást igénybe vett mkkv-k száma,	- tanácsadási napló, - jelenléti ív.
Eredmény indikátorok: - más munkaerő-piaci szolgáltatást igénybevevő mkkv-k száma, - a foglalkoztatáshoz támogatást igénylő mkkv-k száma,	- munkaügyi kirendeltség nyilvántartása, vagy - szolgáltató igazolása vagy az ügyfél adatszolgáltatása.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

39. Álláshelyek feltárása, munkáltatói kapcsolatok erősítése

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimenet indikátor: munkáltatói kapcsolatfelvételek száma, felkeresett munkáltatók száma,	munkanapló, együttműködési megállapodások.
Eredmény indikátor: feltárt álláshelyek száma,	ügyfélnyilvántartás.

40. Munkakörelemzés

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátor: elemzett munkakörök száma,	elemzési dokumentáció.
Eredmény indikátor: elkészült munkakör specifikációk száma,	munkakör specifikáció.
Hatás indikátor: új munkakörök megjelenése, régiak kiiktatása, módosítása, illetve munkakörök összevonása szervezeten belül,	munkakör specifikáció.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

41. Egyenlő esélyű hozzáférést biztosító munkahelyi környezet kialakítására, esélyegyenlőség elősegítésére irányuló tanácsadás

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimenetei indikátor: a szolgáltatást igénybe vett munkáltatók száma,	tanácsadási napló.
Eredmény indikátor: a szolgáltatás eredményeként elkészült tervek száma (pl. ergonómiai átalakításokra vonatkozó terv, esélyegyenlőségi terv),	esélyegyenlőség megteremtésére irányuló terv.
Hatás indikátorok: - megvalósult ergonómiai átalakítások száma, - elfogadott esélyegyenlőségi tervek száma,	ügyfélnyilatkozat.

42. Egyenlő esélyű hozzáférést biztosító munkahelyi környezet kialakítását támogató műszaki, technikai tanácsadás

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátorok: • elkészített felmérések, értékelések száma, • tanácsadást igénybe vettek száma,	• felmérések, értékelések dokumentumai, • tanácsadói napló.
Eredmény indikátor: • elkészített szakvélemények száma,	• szaktanácsadói és szakmérnöki vélemények, műszaki dokumentáció.
Hatás indikátor: • a tanácsadás alapján átalakított/létrehozott munkahelyek száma,	• munkáltatók adatszolgáltatásai.

43. Munkapróba

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátorok: • a szolgáltatást igénybe vett munkáltatók száma, • a munkapróba órák száma,	• együttműködési megállapodás, • folyamatnapló és jelenléti ív.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Eredmény indikátorok: • megfelelő munkateljesítménnyel munkapróbát teljesített ügyfelek száma, • az álláskereséshez referencia-igazolást kapott ügyfelek száma,	• teljesítményértékelés a szolgáltató és a munkáltató részéről, • referencia levél.
Hatásindikátor: • foglalkoztatottak száma a 180. napon,	• munkáltatói igazolás, vagy ügyfél nyilatkozat.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

44. Vállalkozóvá válást elősegítő tanácsadás

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátor: tanácsadást igénybe vettek száma,	tanácsadási napló, jelenléti ív.
Eredmény indikátor: elkészített üzleti tervvázlatok száma,	üzleti terv vázlata.
Hatás indikátorok: - vállalkozást indítottak száma, - már működő társas vállalkozáshoz csatlakozók száma,	- cégbejegyzés, vállalkozói igazolvány, - ügyfélnyilatkozat.

45. Foglalkozási Információs Pontok (FIP)

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátor: a FIP szolgáltatásait igénybe vettek száma,	ügyfélforgalmi nyilvántartás.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Hatásindikátor:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">a FIP segítségével, a szolgáltatás igénybevételét követő 30. napon a munkaerő-piaci intézményrendszer szolgáltatásait igénybevevők száma, | <ul style="list-style-type: none">munkaügyi kirendeltség nyilvántartása |
|---|---|

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

46. Közfoglalkoztatás szervezés

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátorok: • közfoglalkoztatásban részt vettek száma, • közfoglalkoztatási céllal bevont foglalkoztatók száma, • közfoglalkoztatási célra feltárt álláshelyek száma	• ügyfélforgalmi jelentés, • nyilvántartás
Eredmény indikátor: • közfoglalkoztatást sikeresen teljesítők száma,	• ügyfélforgalmi jelentés, • nyilvántartás, munkáltatói igazolás, munkaszerződés.

47. Esetmenedzser

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátor: • a szolgáltatást igénybe vettek száma,	• munkanapló.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

Eredmény indikátor:	az egyéni tervben foglalt egyes intézkedéseket teljesítők (képzésbe kerülés, más munkaerő-piaci szolgáltatásba bekapcsolódás) száma,	munkanapló, egyéni terv.
Hatás indikátorok:	- képzésben részt vettek száma (amennyiben az egyéni tervben szerepelt), - a 180. napon foglalkoztatásban állók száma,	- képzési szerződés vagy képző nyilatkozata vagy ügyfélnyilatkozata - munkaszerződés vagy munkáltatói igazolás vagy az ügyfél nyilatkozata

48. Személyre szóló állásfeltárás és elhelyezés

Az elvárt eredmény (meghatározásának módja) (lehetséges kimeneti-, eredmény- és hatásindikátorok)

Mutató	Mutató forrása
Kimeneti indikátorok: szolgáltatást igénybe vett ügyfelek száma, közvetítések száma, munkáltatók száma,	munkanapló.
Eredmény indikátorok: - a feltárt álláshelyek száma, - elhelyezkedettek száma,	- munkanapló, - munkáltatói igazolás vagy az ügyfél nyilatkozata.
Hatás indikátor: az elhelyezést követően a 180. napon foglalkoztatottak száma,	munkáltatói igazolás vagy az ügyfél nyilatkozata.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS

VII. Felhasznált irodalom

1. CAF 2013 modell FEJLESZTÉSI MÓDSZERTAN - Szervezeti önértékeléshez kapcsolódó módszertani útmutató (ÁROP-1.2.18 6/A munkacsoport; 2013.)
2. Magyar Nemzeti Minőség Díj Modell (Szövetség a Kiválóságért Egyesület; 2013.)
3. Önértékelési Útmutató a civil szervezetek munkaerő-piaci szolgáltatásainak minősítéséhez Készült a TÁMOP 2.6.2. nyertes projektgazdái részére (Pangea Petény Tanácsadó Kft.; 2013.)
4. Munkaerő-piaci szolgáltatási sztenderdek (Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.; 2013.)

Internetes források:

5. www.oktatas.hu – Orosz Lajos: Intézményi minőségfejlesztés (TÁMOP-3.1.8) – PPT.
6. <http://www.szocialisgazdasag.hu/hu/?mod=content&cl=content&fun=access&id=78&temp=base> – Kapcsolódó letöltések/Munkaerő-piaci szolgáltatási sztenderdek

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.

Székhely: 1036 Budapest, Lajos u. 80.

Levelezési cím: 1301 Budapest, Postafiók: 84.

Tel. +361 555-2932, Fax: +361 555-2929

E-mail: halozat@ofa.hu

Honlap: www.szocialisgazdasag.hu, www.ofa.hu

SZÉCHENYI



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS