



# Uniós kompetenciakeret az ERFA és a Kohéziós Alap irányításához és végrehajtásához

## Felhasználói iránymutatás az uniós kompetenciakerethez és önértékelési eszközhöz

Az uniós kompetenciakeret és önértékelési eszköz a Regionális és Várospolitikai Főigazgatóság által az ERFA-t és a Kohéziós Alapot irányító és végrehajtó közigazgatási szervek támogatására kifejlesztett eszközök, amelyek célja a további megerősítésre szoruló kompetenciák azonosítása és kezelése.



## TARTALOMJEGYZÉK

A HASZNÁLT RÖVIDÍTÉSEK JEGYZÉKE .....	2
FOGALOMMEGHATÁROZÁSOK .....	3
1. BEVEZETÉS .....	5
2. A KERET LÉTREHOZÁSÁNAK OKAI ÉS ALAPFOGALMAK .....	7
2.1. Miért van szükség uniós kompetenciakeretre és önértékelési eszközre.....	7
2.2. Alapfogalmak és meghatározások .....	8
3. AZ ESZKÖZÖK HASZNÁLATÁNAK MÓDJA .....	11
3.1. 1. szakasz: Az értékelés előkészítése.....	11
3.2. 2. szakasz: Az értékelés bevezetése .....	13
3.3. 3. szakasz: Elemzés és a tanulási és fejlődési terv elkészítése.....	24
4. AZ ESZKÖZÖK TESTRESZABÁSÁNAK MÓDJA .....	31
4.1. Az uniós kompetenciakeret testreszabása .....	31
4.2. Az önértékelési eszköz testreszabása.....	31
4.2.1. Hogyan kell feladatokat hozzáadni/szerkeszteni .....	31
4.2.2. Hogyan kell megváltoztatni a megkívánt felkészültségi szinteket .....	34
4.2.3. Kompetenciák hozzáadása .....	35
1. MELLÉKLET: UNIÓS KOMPETENCIAKERET .....	40
2. MELLÉKLET: MUNKATERVSABLON .....	41
3. MELLÉKLET: TANULÁSI ÉS FEJLŐDÉSI TERV SABLON .....	42
4. MELLÉKLET: INTÉZMÉNYI SZINTŰ ELEMZÉS SABLONOK .....	43

## A HASZNÁLT RÖVIDÍTÉSEK JEGYZÉKE

Rövidítés	Leírás
Kohéziós Alap	Kohéziós Alap
Regionális és Várospolitikai Főigazgatóság	Regionális és Várospolitikai Főigazgatóság
Bizottság	Európai Bizottság
ERFA	Európai Regionális Fejlesztési Alap
EU	Európai Unió
EE	Emberi erőforrások

## FOGALOMMEGHATÁROZÁSOK

Kifejezés	Leírás
Kompetencia	A kritikus munkafeladatok, specifikus tevékenységek sikeres ellátásához vagy egy adott funkció vagy állás betöltéséhez szükséges tudás, készségek, képességek, magatartás és személyes tulajdonságok alkalmazására vagy használatára való képesség.
Kompetenciakeret	Az emberi erőforrások kezelését szolgáló eszköz, amely tartalmazza a szervezetek és alkalmazottak fejlesztéséhez is használható kompetenciakészleteket.
Döntéshozatali szintű alkalmazottak (döntéshozók)	Ez az ERFA/Kohéziós Alap intézményi vezetősége, vagy olyan személyek, akik viszonylag magas stratégiai vezetőségi szinten tevékenykednek
Uniós kompetenciakeret	Az ERFA és a Kohéziós Alap számára a Regionális és Várospolitikai Főigazgatóság által kifejlesztett kompetenciakeret
Munkakörcsoportok	Az álláshelyek három típusa (működtetési szintű, felügyeleti szintű, és döntéshozatali szintű alkalmazottak), amely az ERFA/Kohéziós Alap irányításában és végrehajtásában részt vevő alkalmazottak által az egyes szinteken végzett feladatok, részfeladatok és gyakorolt felelősségek figyelembevételével került kialakításra.
Végrehajtási csoport	Valamely közigazgatás alkalmazottainak azon csoportja, amely felelős az uniós kompetenciakeretet és önértékelési eszközt felhasználó kompetenciaértékelés végrehajtásért.
Intézmény	Az ERFA és a Kohéziós Alap rendeleteknek megfelelő irányításában és végrehajtásában részt vevő intézmények típusai: Koordináló szerv, irányító hatóság, igazoló hatóság, közreműködő szervezet, ellenőrző hatóság vagy közös titkárság feladatkörök.
Eszközök	Uniós kompetenciakeret és önértékelési eszköz
Munkaköri leírás	Egy dokumentum, amely összefoglalja a fő felelősségeket, feladatokat, fő köteleességeket, kompetenciákat és a szükséges felkészültségi szinteket.
Vezetői kompetenciák	A vezetői feladatkört lefedő és megszerzett tudáson, képességeken és készségeken alapuló kompetenciák.
Működtetési kompetenciák	A személyzet azon kompetenciái, amelyek szükségesek az ERFA-val és Kohéziós Alappal kapcsolatban kiosztott feladatok sikeres teljesítéséhez.
Működtetési szintű alkalmazottak	Azok a szakértők, akik a szervezeten belül közvetlenül dolgoznak a különféle feladatokon és részfeladatokon.
Szakmai kompetenciák	A specifikus szakmai feladatok végrehajtásához szükséges és megszerzett tudáson, képességeken és készségeken alapuló kompetenciák.
Rendeletek	Az európai strukturális és beruházási alapok 2014–2020-as időszakra vonatkozó rendeletei

Kifejezés	Leírás
Robotikai folyamatautomatizálás	A technológia olyan alkalmazása, amely lehetővé teszi egy számítógépes szoftver vagy „robot” arra való konfigurálását, hogy befogadja és értelmezze a meglévő tranzakciófeldolgozási, adatmódosítási, válaszadási és digitális rendszerek közötti kommunikációs célokat szolgáló alkalmazásokat.
Önértékelés	Egy személy saját felkészültségi szintjének értékelése feladatainak eredményes és hatékony végrehajtásához szükséges kompetenciák tekintetében.
Önértékelési eszköz (eszköz)	Egy webalapú eszköz a felhasználó felkészültségi szintjének értékelésére a kompetenciái tekintetében, valamint a fejlesztésre szoruló kompetenciák azonosítására.
Részfeladat	Egy hatóság (intézmény) vagy személy által végrehajtott tevékenység, amely az ERFA és a Kohéziós Alap irányításával kapcsolatos eredménnyel jár.
Felügyeleti szintű alkalmazottak (felügyelők)	Ez a középvezetői szintje az ERFA/Kohéziós Alap intézményeinek, általában szervezeti egységek vezetői, akik felelősek személyek egy csoportjáért, és nem vesznek részt közvetlenül a program operatív végrehajtásában.
Feladatok	A feladat célkitűzése szerint csoportosított részfeladatok olyan köre, amelyet egy személy vagy személyek egy csoportja napi tevékenységeinek körében végez az ERFA és a Kohéziós Alap irányításának biztosítása érdekében.
Tanulási és fejlődési tervek	Az uniós kompetenciakeret és önértékelési eszköz használatával végzett kompetenciaértékelés eredményein alapuló kompetenciafejlesztési terv.

## 1. BEVEZETÉS

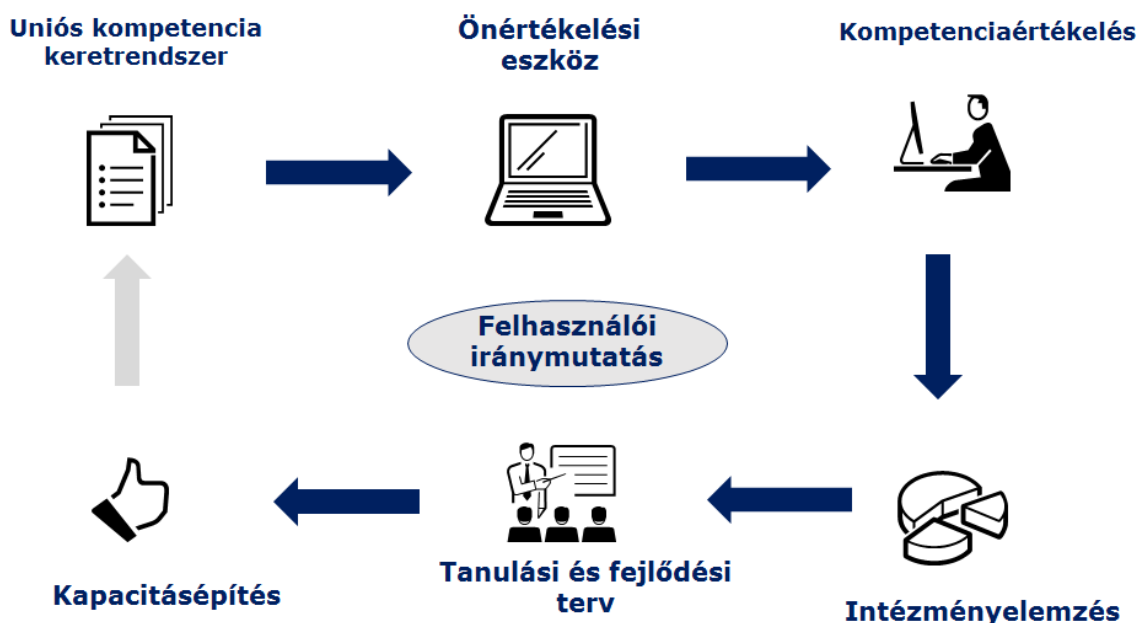
E felhasználói iránymutatást az Európai Bizottság Regionális és Várospolitikai Főigazgatósága dolgozta ki azzal a céllal, hogy segítse az ERFA és a Kohéziós Alap irányításában és végrehajtásában részt vevő közigazgatási szerveket az uniós kompetenciakeret és önértékelési eszköz (a továbbiakban: eszközök) alkalmazásában.

A felhasználói iránymutatás az eszközök közigazgatási szintű alkalmazásának kulcsfontosságú útmutató dokumentuma. Javasolt, hogy ezen iránymutatást figyelmesen tanulmányozzák a kompetenciaértékelés megkezdése előtt a közigazgatás azon alkalmazottai, akik felelősek az eszközök alkalmazásáért.

A felhasználói iránymutatás tartalma a következőket fedi le:

- Az uniós kompetenciakeretet, amely részletezi az ERFA és a Kohéziós Alap irányításához és végrehajtásához szükséges kompetenciákat, annak indokait és előnyeit (2. fejezet).
- Az önértékelési eszközt, amely egy olyan eszköz formájában ragadja meg az uniós kompetenciakeret tartalmát, amely alkalmas az alkalmazottak és intézmények kompetenciáinak önértékelésére (2. fejezet).
- A kompetenciaértékelési folyamat szerkezetét az egymást követő szakaszok, tevékenységek és az arra vonatkozó javaslatok szerint, hogy az intézményeknek mit javasolt / nem javasolt tenniük az eszközök alkalmazása során (3. fejezet).
- A tanulási és fejlődési tervek (és sablonok) elkészítését a további megerősítésre szoruló kompetenciák fejlesztése érdekében, ideértve a legmegfelelőbb tanulási lehetőségek kiválasztásához szükséges módszertani keretrendszert is (3. fejezet).
- Technikai utasításokat, amelyek leírják az uniós kompetenciakeret és önértékelési eszköz módosításához szükséges lépéseket (4. fejezet).

Az alábbi ábra szemlélteti az e tartalmak közötti viszonyt:



A megkezdéshez a közigazgatásoknak:

- be kell szerezniük az önértékelési eszköz egy másolatát egy felhasználónév és egy jelszó kérvényezésével az alábbi címen: **REGIO-COMPETENCY-FRAMEWORK@ec.europa.eu** és
- fel kell használniuk a felhasználónevet és a jelszót az alábbi weboldalon, amely az önértékelési eszközt tartalmazza:
- [https://fs26.formsite.com/form\\_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa\\_tools](https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools)



## 2. A KERET LÉTREHOZÁSÁNAK OKAI ÉS ALAPFOGALMAK

### 2.1. Miért van szükség uniós kompetenciakeretre és önértékelési eszközre

A kohéziós politika fejlődésével az annak végrehajtásához szükséges know-how és kompetenciák köre is kiterjedtebbé vált. Erre tekintettel a Bizottság egyre nagyobb hangsúlyt helyezett a tagállamok azon törekvéseikben való támogatására, hogy konkrét intézkedések végrehajtásán keresztül megerősítsék az ERFA-t és a Kohéziós Alapot irányító nemzeti és regionális közigazgatási szervek igazgatási képességét.

A 2014–2020 közötti programozási időszak változásokat vezetett be a rendeletekben, ami új kompetenciákat tesz szükségessé az ERFA és a Kohéziós Alap irányításához és végrehajtásához. Ezenfelül az alapok eredményes irányítása a kompetenciák olyan kombinációját teszi szükségessé, amely túlmutat a rendeletek követelményein.

E kihívásokra válaszul a Bizottság kifejlesztette az uniós kompetenciakeretet és önértékelési eszközt mint a közigazgatásoknak az ERFA és a Kohéziós Alap irányítására és végrehajtására való képesség megerősítésében való támogatására szolgáló gyakorlati „eszközöket”.

- Az uniós kompetenciakeret az emberi erőforrások kezelésére szolgáló olyan eszköz, amely meghatározza mind az ERFA és a Kohéziós Alap irányításában és végrehajtásában részt vevő alkalmazottak, mind az ilyen intézmények fejlesztése szempontjából jelentőséggel bíró kompetenciákat.
- Az önértékelési eszköz az uniós kompetenciakeret tartalmán alapul, és az alkalmazottak és intézmények kompetenciákban való felkészültségi szintjének értékeléséhez használható, így biztosítva bizonyítékot a kompetenciafejlesztési intézkedésekhez.

Ezen eszközök legfőbb előnyei a következők:

- kapacitásépítési eszközök az ERFA és a Kohéziós Alap sajátosságaira szabva;
- lehetőség a közigazgatási szervek számára a kompetenciák szintjének elemzésére, mind alkalmazotti, mind intézményi szinten;
- információforrás az intézmények vezetőségének a kompetenciafejlesztési szükségletekről;
- tényleg kompetenciafejlesztési szükségleteket kezelő stratégiák kidolgozásához, ideértve az esb-alapok technikai segítségnyújtásának stratégiaibb felhasználását is;
- a közigazgatás szervezeti felépítésének fejlesztésére vonatkozó megfontolások forrása az ERFA-val és a Kohéziós Alappal kapcsolatos feladatok vonatkozásában;
- a felügyelők és alkalmazottak közötti párbeszéd megkönnyítése a know-how, az alkalmazottak képességei, valamint erősségei és gyengeségei tekintetében;
- nincs technikai készségekkel vagy költségekkel kapcsolatos követelmény a közigazgatások felé.

Az eszközök használata nem kötelező, és az önértékelés eredményei az intézmények kizárólagos használatára szolgálnak, és nem céljuk, hogy a Bizottságnak tett jelentések alapjául szolgáljanak. Hasonló szellemben, amikor az eszközök alkalmazásra kerülnek egy intézményen belül, javasolt azok használatának az értékelési folyamatoktól való elkülönítése és az alkalmazottak értékelési eredményeinek bizalmas kezelése.

## 2.2. Alapfogalmak és meghatározások

### Az uniós kompetenciakeret

Az uniós kompetenciakeret meghatározza az ERFA és a Kohéziós Alap irányításában és végrehajtásában részt vevő alkalmazottak és intézmények számára releváns kompetenciákat. Kiterjed a koordináló szervre, az irányító hatóságra, a közreműködő szervezetre, a közös titkárságra, az igazoló hatóságra és az ellenőrző hatóságra. Az alábbi ábra áttekintést nyújt az uniós kompetenciakeret tartalmáról:

	Koordináló szerv	Irányító hatóság és közreműködő szervezet	Igazoló hatóság	Ellenőrző hatóság	Közös titkárság
Feladatok	5	10	2	1	9
Részfeladatok	20	47	13	10	37
Munkakörcsoportok	3 csoport: Döntéshozatali, Felügyeleti, Működtetési szint				
Működtetési kompetenciák	35	44	18	18	44
Szakmai kompetenciák	12				
Vezetői kompetenciák	12				
Felkészültségi szintek	1 skála: 0-tól 4-ig a Működtetési, Szakmai, Vezetői kompetenciák tekintetében				

Gyakorlati szempontból az uniós kompetenciakeret tartalmát külön Excel fájlok részletezik, minden intézménytípus tekintetében egy külön fájl. Az uniós kompetenciakeret jelenlegi verzióját tartalmazza az ANNEX 1: EU COMPETENCY FRAMEWORK, és a tartalmat kivonatatosan bemutatja az alábbi ábra:

Operational Competencies	Feladat	Programming					Supervisory level	Decision making level	
		Operational level	Operational level	Operational level	Operational level	Operational level			
MA.O.C1	General provisions of ESIF EU / National legal acts		4	4	2	4	2	3	3
MA.O.C2	National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies)	Kompetencia	4	Felkészültségi szint	2	4	1	3	3
MA.O.C3	Eligibility of expenditure provisions included in ESIF EU / National legal acts (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)		4	2		4	3	3	3
MA.O.C4	Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/regional strategies and interregional cooperation planning	3	3		2	3		3	2

Az uniós kompetenciakeret minden intézménytípus tekintetében az alábbiakat tartalmazza:

- **Feladatok és részfeladatok:** ezek az esb-alapok 2014–2020-as időszakra vonatkozó rendeleteinek, a nemzeti jogi aktusok és a különböző tagállamok tapasztalataiból levont és azonosított, bevált gyakorlatokra vonatkozó példák figyelembevételével kerültek kidolgozásra.

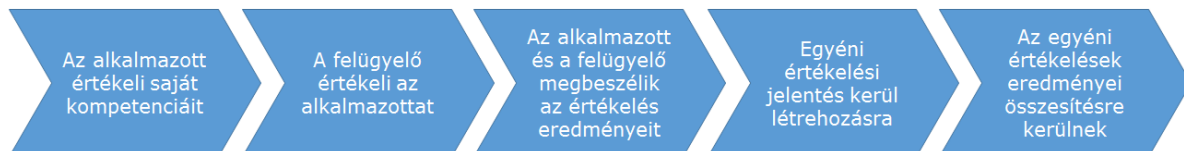
- **Munkakörcsoportok:** három munkakörcsoport van, úgymint döntéshozók (általában az ERFA/Kohéziós Alap intézmény vezetője), felügyelők (pl. szervezeti egységek vezetői) és működtetési szintű alkalmazottak különböző rangidősséggel;
- **Kompetenciacsoportok:** három kompetenciacsoport van, úgymint vezetői, szakmai és működtetési kompetenciák az egyes alkalmazottak által végrehajtott feladatokhoz és részfeladatokhoz kapcsolódva, munkakör szerint;
  - A **működtetési kompetenciák** azok, amelyek szükségesek a rendeletek szerint kiosztott feladatok ellátásához (pl. egyszerűsített költségelszámolási rendszerek, állami támogatás);
  - A **szakmai kompetenciák** azok, amelyek szükségesek a specifikus szakmai feladatok hatékony ellátásához (pl. konfliktuskezelés, problémamegoldás);
  - A **vezetői kompetenciák** azok, amelyekre szükségük van a vezetői feladatokkal megbízott alkalmazottaknak és bizonyos mértékben a működtetési alkalmazottaknak (pl. feladatátruházás, vezetői képesség).
- **Felkészültségi szint:** minden kompetenciához párosul egy 0-tól 4-ig terjedő felkészültségi skála. Az uniós kompetenciakeretben foglalt felkészültségi szintek az alkalmazottak és intézmények középtávú kompetenciafejlesztési céljait fejezik ki.

### Az önértékelési eszköz

Az önértékelési eszköz webalapú, és használata nem jár technikai követelményekkel az internetelérésen és egy internetes böngészőn (pl. Explorer, Google Chrome) kívül.

Az uniós kompetenciakeretre épül, és célja az egyes alkalmazottak és intézmények kompetenciáinak értékelése, azon kompetenciák azonosítása, amelyek hiányoznak vagy fejlesztésre szorulnak, és bizonyíték nyújtása az intézmények vagy egyes alkalmazottak részére készült tanulási és fejlődési tervek kidolgozásához és végrehajtásához.

Az eszköz működésének kulcsfontosságú lépései a következők:



Az önértékelési eszköz nagyfokú rugalmasságot biztosít a személyre szabott értékelések lefolytatásához valamely konkrét hatóságon belül ellátott feladatok és részfeladatok alapján:

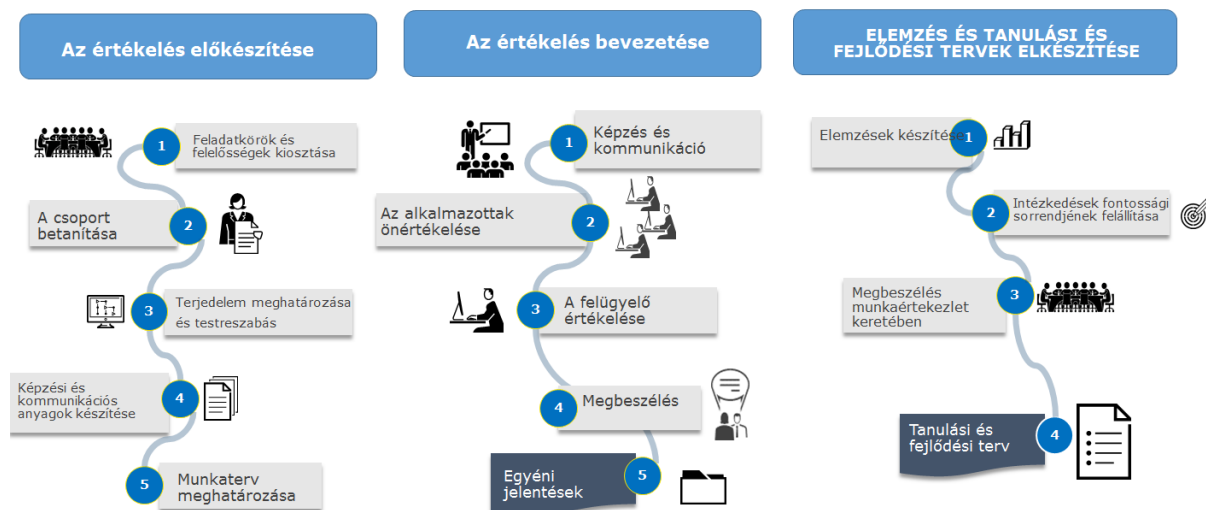
- Az eszköz lehetővé teszi az alkalmazottak számára, hogy kiválasszák a releváns munkakört, feladatokat és részfeladatokat, és e választáson alapulva az eszköz listázza az értékelendő kompetenciákat az uniós kompetenciakeretnek megfelelően, így lehetővé téve az alkalmazott személyére szabott értékelést.
- Az alkalmazott felügyelője (vagy a döntéshozó, ha egy felügyelő hajtja végre az önértékelést) ezután elvégzi az alkalmazott kompetenciáinak egyéni értékelését. Az ok, amiért egy második személy kerül bevonásra az értékelésbe az, hogy felülvizsgálja az önértékelési pontszámot, és a felügyelő értékelése alapján kiigazítsa azt.
- Az alkalmazott és a felügyelő ezt követően találkoznak, és megvitatják a rendszer által kiszámított eredményeket, amelyek tartalmazzák minden értékelt kompetenciára vonatkozóan az alkalmazott önértékelését, a felügyelő értékelését és a felkészültségi szintet az uniós kompetenciakeret szerint. A találkozó során az

alkalmazott és a felügyelő megbeszélnek minden eltérést, amennyiben szükséges, kiigazítják a felügyelő értékelését, és megállapítják a következő intézkedéseket.

- Az egyéni önértékelések rögzítésre kerülnek az eszközben, és felhasználhatóak intézményi szintű elemzéshez. A webalapú eszköz két lehetőséget kínál az adatelemzéshez: egy beépített funkciót az egyéni kompetenciák elemzésére, és félautomata Excel sablonokat az intézmény összes kompetenciájának áttekintéséhez.

### 3. AZ ESZKÖZÖK HASZNÁLATÁNAK MÓDJA

Az uniós kompetenciakeret és önértékelési eszköz használatához szükséges a kompetenciaértékelési folyamat megszervezése az intézményen belül. A következő szakaszok iránymutatást nyújtanak e folyamat megszervezéséhez (szakaszok, tevékenységek, lépések) és az eszközök – különösen az önértékelési eszköz – használatához. Az alábbi ábra bemutatja a kompetenciaértékelés szakaszait és tevékenységeit:



#### 3.1. 1. szakasz: Az értékelés előkészítése

##### 1.1. tevékenység: A végrehajtási csoport kijelölése

A kompetenciaértékelés koordinációjához és végrehajtásához szükséges csoportnak kis létszámúnak kell lennie. Három különböző feladatkör kerül feltüntetésre, azonban a kisebb intézményekben több feladatkört is elláthat ugyanaz az alkalmazott. A feladatkörök az alábbiak:

- **Koordinátor:** az intézmény vezetője, vagy annak helyettese kell, hogy viselje az általános felelősséget a kompetenciaértékelés végrehajtásáért és az azt követő intézkedésekért.
- **Vezető:** az ERFA/Kohéziós Alap intézményen belüli felügyelő, aki felelős az eszközök napi szintű alkalmazásáért. Javasolt, hogy a vezető kapja meg a felhasználói jogosultságokat is az önértékelési eszköz kezeléséhez.
- **Emberi erőforrás (EE) vezető:** az intézményi felépítéstől függően bevonható egy vezető az emberierőforrás-részlegről is.

##### 1.2. tevékenység: A végrehajtási csoport betanítása

A vezetőnek és az EE vezetőnek meg kell ismerkednie az eszközökkel az alábbiak szerint:

- Az uniós kompetenciakeret tartalmának megismerése.
- Az önértékelési eszköz és az elemzési sablonok működésének ellenőrzése.
- Részvétel a Bizottság által adott esetben megszervezett képzéseken/webináriumokon.

### 1.3. tevékenység: Az alkalmazotti részvétel és a testreszabási lehetőségek meghatározása

A végrehajtási csoport meghatározza az értékelés terjedelmét az alkalmazotti részvételt, az eszközök potenciális testreszabását és a biztosított iránymutatás mértékét illetően. Az alkalmazotti részvétel tekintetében javasolt, hogy:

- Minden működtetési szintű alkalmazott vegyen részt önértékelésének elvégzésében.
- Minden felügyeleti szintű alkalmazott vegyen részt önértékelésének elvégzésében és a szervezeti egységéhez tartozó alkalmazottak kompetenciáinak értékelésében.
- A döntéshozó(k) vegyenek részt a felügyelők értékelésének és az önértékelés elvégzésében.

A testreszabás tekintetében:

- Még ha lehetséges is, javasolt, hogy ne módosítsák az uniós kompetenciakeret és önértékelési eszköz feladatait, részfeladatait, kompetenciáit és felkészültségi szintjeit, legalábbis ne az eszközök első alkalommal történő használatakor.

A feladatok, részfeladatok és kompetenciák tekintetében:

- Amennyiben egy tétel nem releváns az intézmény szempontjából, az alkalmazottak utasíthatók e tétel kiválasztásának mellőzésére. Alternatív megoldásként – a 4. fejezetben foglaltaknak megfelelően – lehetséges egy ilyen tétel törlése előbb az uniós kompetenciakeretből, majd az önértékelési eszközökből. Azonban mivel az ehhez szükséges lépések időigényesek, az intézményeknek gondosan fel kell mérniük a tételek törlésével járó előnyöket.
- Amennyiben egy intézmény hozzá kíván adni egy tételt, ezt megteheti a 4. fejezetben foglalt útmutatás szerint. Mint a törlés esetében, tartalom hozzáadása esetén is először az uniós kompetenciakeretet kell módosítani, majd ezután a változtatásokat átültetni az önértékelési eszközbe, figyelembe véve, hogy az erőfeszítések és előnyök fent említett mérlegelése itt is érvényes.

A felkészültségi szintek tekintetében

- A felkészültségi szintek is módosíthatók a 4. fejezetben foglalt útmutatás szerint. Azonban mivel ezek a kompetenciafejlesztésre vonatkozó középtávú célkitűzéseként, nem pedig az alkalmazottak teljesítményének értékelésére szolgálnak, javasolt ezeket változatlanul hagyni.

Két lehetőség áll fenn az alkalmazottaknak nyújtott iránymutatás vonatkozásában:

- A vezetőség utasításokkal látja el az alkalmazottakat a feladatokat, részfeladatokat és kompetenciákat illetően a szervezeti egység tevékenységeinek megfelelően: ez azzal az előnnyel jár, hogy az értékelés eredményei kizárólag a releváns kompetenciákra összpontosulnak; hátrány, hogy ez nem teszi lehetővé az intézmények kompetenciáinak teljes áttekintését.
- A vezetőség lehetővé teszi, hogy az alkalmazottak válasszák ki a feladatokat, részfeladatokat és kompetenciákat: ez azzal az előnnyel jár, hogy az eredmények széles körű áttekintést nyújtanak az intézmények kompetenciáiról azzal a hátránnyal, hogy az irreleváns kompetenciák is értékelésre kerülnek.
- Hasznos megközelítés a legjobb döntés meghozatalához az uniós kompetenciakeret feladatai és részfeladatai közötti összefüggés és a szervezeti egységek felelősségeinek elemzése (lásd a lenti ábrát):

A kompetenciakeret feladatai	Intézmény			
	1. egység	2. egység	3. egység	4. egység
1. Programozás	✓			
2. Rendszer felállítása	✓			
3. Projekt előállítása	✓	✓	✓	
4. Projektfelügyelet				✓
5. Programfelügyelet				✓
6. Értékelés	✓			
7. Pénzügyi irányítás projektszint	✓			
8. Pénzügyi irányítás programszint	✓			
9. Kommunikáció		✓		
10. Közreműködő szervezetek felügyelete				

#### 1.4. tevékenység: Képzési és kommunikációs anyagok készítése

E felhasználói iránymutatás és a promóciós anyagok, amelyek elérhetőek a Regionális és Várospolitikai Főigazgatóság weboldalán (úgy mint brosúra és infografika) felhasználhatók belső képzésekhez és kommunikációs célokra. Azonban ha egy közigazgatás további testreszabott anyagokat vagy alkalmazottaknak szánt iránymutatásokat kíván kidolgozni, javasolt, hogy ebben a szakaszban készítse elő ezeket.

#### 1.5. tevékenység: A munkaterv meghatározása

Az alábbi szakaszok valósíthatók meg két hónap alatt. Az önértékelés időtartamának és idejének meghatározásakor az intézmény figyelembe veheti 1. az alkalmazottak munkaterhelését és az intézmény egyéb határidőinek való megfelelést; 2. a más tevékenységekkel, mint például a képzési / munkaerő-felvételi tervek elkészítésével való kapcsolatot.

Hasonlóképpen, a lehetséges korlátozó tényezők figyelembevételkor az intézménynek meg kell fontolnia, hogy szükséges-e a külső támogatást igénybe vennie az értékelés hatékony elvégzésének biztosításához. Amennyiben támogatás szükséges, pénzügyi erőforrások vonhatók be a program technikai segítségnyújtásra szánt költségvetéséből.

A ANNEX 2: WORK-PLAN TEMPLATE tartalmaz egy munkatervsablont.

### 3.2. 2. szakasz: Az értékelés bevezetése

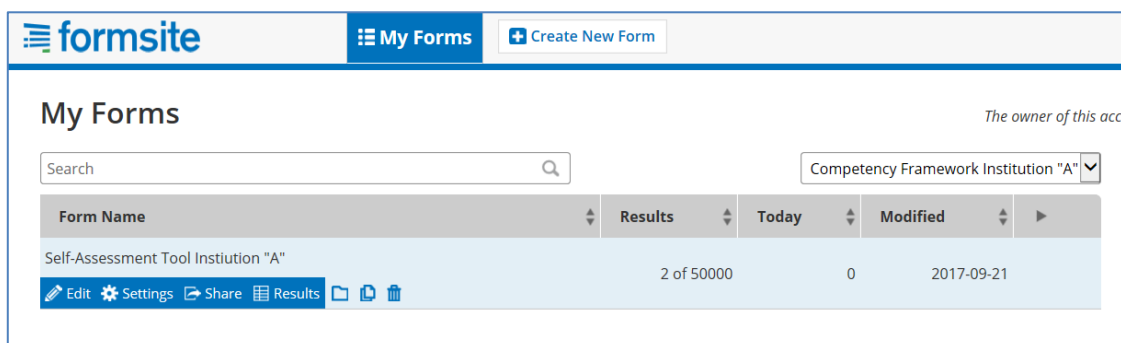
#### 2.1. tevékenység: Képzés és kommunikáció

Az önértékelés kezdete előtt javasolt az alábbi tevékenységek elvégzése:

- **A felügyelők képzése:** ezt ajánlott, hogy a vezető / EE vezető végezze azzal a céllal, hogy a felügyelőket az eszközök céljának és előnyeinek áttekintésével lássa el. A képzés összpontosítson a felügyelők szerepére az alkalmazottak önértékelésének felülvizsgálatát, a megbeszéléseket és – adott esetben – az eredmények elemzésében való részvételt illetően. Javasolt, hogy ez tantermi képzés formájában kerüljön megszervezésre.
- **Kommunikációs tevékenységek működtetési szintű alkalmazottak tekintetében:** a cél az alkalmazottak tájékoztatása az eszközök céljáról és előnyeiről és az értékelés elvégzésének módjáról. A formát tekintve a kommunikáció megszervezhető tájékoztatási eseményként vagy az intézmény digitális csatornáin keresztül (pl. email, webinárium, weboldal). Kisebb intézményekben egyetlen esemény szervezhető, amely mind a felügyelőknek, mind az alkalmazottaknak szól.



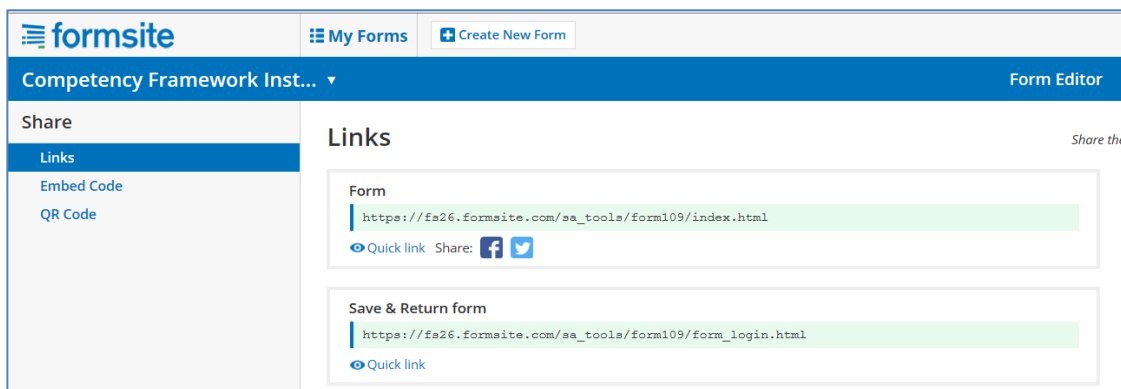
- **Testreszabott képzés és kommunikáció:** azon intézmények, amelyek úgy döntöttek, hogy utasításokkal látják el az alkalmazottakat a feladatokat,



részfeladatok és kompetenciákat illetően, megfontolhatják szervezeti egységenként külön események szervezését.

## 2.2. tevékenység: A kompetenciaértékelés kezdete

A vezető felkeresi az önértékelési eszközt az alábbi [hivatkozáson](#)<sup>1</sup> a Regionális és Várospolitikai Főigazgatóság által biztosított felhasználónév és jelszó felhasználásával. Ez



az eszköz „adminisztrációs része”, és ez tartalmazza az értékelés megkezdéséhez, a válaszok megfigyeléséhez és az eredmények elemzéséhez szükséges funkciókat. Az „adminisztrációs” részben találja a vezető az önértékelési űrlapot. A „Megosztás” gomb megnyomásával a rendszer létrehoz egy hivatkozást az önértékelési eszközre, amely ezt követően továbbításra kerül az alkalmazottakhoz.

## 2.3. tevékenység: Az alkalmazottak önértékelése

A hivatkozást követve az alkalmazottak elérik az önértékelési eszköz nyitóoldalát. Javasolt megismerkedniük az ezen oldalon ismertetett értékelési lépésekkel, mielőtt elkezdik az értékelést.

<sup>1</sup> [https://fs26.formsite.com/form\\_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa\\_tools](https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools)



Az első alkalommal, amikor az alkalmazott belép az önértékelési eszközbe, új felhasználóként fog regisztrálni (bal oldal) egy felhasználónév és egy jelszó kiválasztásával. A következő alkalommal, amikor az alkalmazott belép az eszközbe, ugyanezeket az adatokat fogja használni, de mint visszatérő felhasználó (jobb oldal) lép be.

Az önértékelési eszköz egy listát generál az értékelendő kompetenciákról az uniós kompetenciakeret logikáját követve, azaz munkakör, feladatok és részfeladatok alapján.

Az elsődleges információs lapon az alkalmazott:

- Kiválasztja a releváns munkakörcsoportot a legördülő menüből, amely tartalmazza a döntéshozatali, felügyeleti és működtetési szinteket.
- Áttekinti a feladatok listáját, és kiválasztja a releváns feladatokat a feladatok melletti jelölőnégyzetek kipipálásával. Amikor egy feladat kiválasztásra kerül, megjelennek a részfeladatok. A működtetési szintű alkalmazottak nézzék át a részfeladatok listáját, és válasszák ki a relevánsakat. A döntéshozatali és felügyeleti szintű alkalmazottaknak nem kell részfeladatokat kiválasztaniuk.
- A működtetési szintű alkalmazott ezenfelül információt biztosít az ő kompetenciáinak értékelését befejező felügyelőről, és feltünteti azon program megnevezését, amelynek keretében az értékelésre sor kerül (ez fontos, mivel egyes alkalmazottak több operatív programban is részt vehetnek).

The image shows a web interface for user registration and login. The background is a 'Primary Information' form with the following sections:

- Supervisor:** Andrei Benghea
- Supervisor's Email:** (empty)
- Operational Programme:** Programme test
- Group of Job roles:** Operational Level
- Tasks:**
  - Programming
  - System set-up, develop
  - Project generation, pre
  - Monitoring on project
  - Monitoring on program
  - Evaluation
  - Financial management
  - Financial management
  - Communication
  - IB Supervision
- Sub-tasks:**
  - Monitoring on project level:**
    - Technical monitoring and on the spot verifications at project level
    - Providing advice to beneficiaries on project implementation issues
    - Finding and reporting irregularities
    - Procurement of goods and services under Technical Assistance

The 'Log-in' modal is overlaid on top, with two main sections:

- New User:**
  - Username: [input field]
  - Password: [input field]
  - Confirm Password: [input field]
  - Email Address: [input field]
  -
- Returning User:**
  - Username: [input field]
  - Password: [input field]
  - 
  - [Forgot Password?](#)

At the bottom of the page, there is a '1/10' indicator.

Az alkalmazott elvégzi az önértékelést a generált kompetenciák listája tekintetében:

- A kompetenciák három csoportba rendeződnek: működtetési kompetenciák, vezetői kompetenciák, szakmai kompetenciák.
- Az alkalmazottak értékelik mindegyik kompetenciát az önértékelési eszközben található felkészültségi skála szerint. A skála 0-tól 4-ig terjed, és tartalmaz egy „Nem alkalmazandó” válaszlehetőséget, amelyet akkor kell használniuk az alkalmazottaknak, ha úgy vélik, hogy egy kompetencia nem szükséges: e válaszlehetőség használata mind az értékelési, mind a fejlesztési tevékenységeket összpontosítottabbá teszi.

Szint	A felkészültség leírása
N.A. – Nem alkalmazandó	A kompetencia nem alkalmazandó a munkakörre, és nem értékelendő.
0. szint – Nincs tudás	Nem rendelkezik tudással a kompetenciáról. Nem képes alkalmazni a tudást.
1. szint – Tudatosság	A kompetencia alapfokú ismerete (pl. alapvető fogalmak). Alapvető képesség a tudás hétköznapi feladatok során történő alkalmazására (pl. szempontok azonosítása és tanulmányozása, dokumentáció és helyzetek megértése és értelmezése).
2. szint – Képzett	A kompetencia megfelelő munkavégzésre alkalmas ismerete. A tudás napi feladatok során történő alkalmazására való képesség (pl. kritikus szempontok azonosítása, megoldások javasolása és a releváns dokumentáció elkészítése).
3. szint – Közepes	A kompetencia alapos ismerete. A tudás napi feladatok során történő alkalmazására való széles körű képesség (pl. tanácsadás másoknak, új megközelítések kifejlesztése, a helyes eljárás kiválasztása tágabb kontextusban)
4. szint – Szakértő	Széles körű szakértői tudás és készségek a kompetencia tekintetében. A kompetenciához kapcsolódó folyamatok előnyeinek és hátrányainak kihangsúlyozásra és ezek tágabb összefüggéseinek átlátására való képesség. Testreszabott, releváns és kontextusfüggő érvekkel alátámasztott tanácsadásra való képesség belső és külső kérdések megválaszolásakor. Mások példaképnek tekintik, aki képes a kompetencia területén másokat vezetni és tanítani.

Az egyes kompetenciacsoportok tekintetében történő önértékelés befejezését követően az alkalmazott további minőségi megjegyzéseket tehet az erre szolgáló szövegdobozban. Megjegyzendő: írja azt, hogy „Nincs megjegyzés”, ha az alkalmazottnak nincs megjegyzése.

**Self-assessed Proficiency Level**

**Operational Competencies**

**Proficiency scales**

<b>N.A. - Not Applicable</b>	The competency is not applicable to the job role.
<b>Level 0 - No knowledge</b>	No knowledge of the competency. No ability to apply the knowledge.
<b>Level 1 -</b>	Basic knowledge of the competency (e.g. general concepts)

1	MA.O.C1 - ESIF EU/ National legal acts - General ?
N/A	MA.O.C2 - National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies) ?
3	MA.O.C3 - ESIF EU/National legal acts ?

Megjegyzés: Amennyiben egy szakasz nem kerül kitöltésre, hibaüzenet jelenik meg.

Amennyiben az alkalmazottnak bármikor meg kell szakítania az önértékelést, minden oldal alján rendelkezésre áll egy „Állapot mentése” gomb. Az értékelés folytatásához az alkalmazott használja az elmentett hivatkozást, és jelentkezzen be visszatérő felhasználóként (lásd a 3. lépést).

Amikor az alkalmazott kitöltötte az önértékelést minden kompetenciára vonatkozóan, értesítést kap saját részének befejezéséről, és az eszköz felszólítja, hogy adja meg felhasználónevét és jelszavát a megfelelő felügyelőnek.

<< PREVIOUS
SAVE PROGRESS
NEXT >>

31% Complete

## THE SELF-ASSESSMENT IS NOW COMPLETE

You have completed the self-assessment / review of the entire set of operational, management and professional competencies.

### CALL FOR ACTION

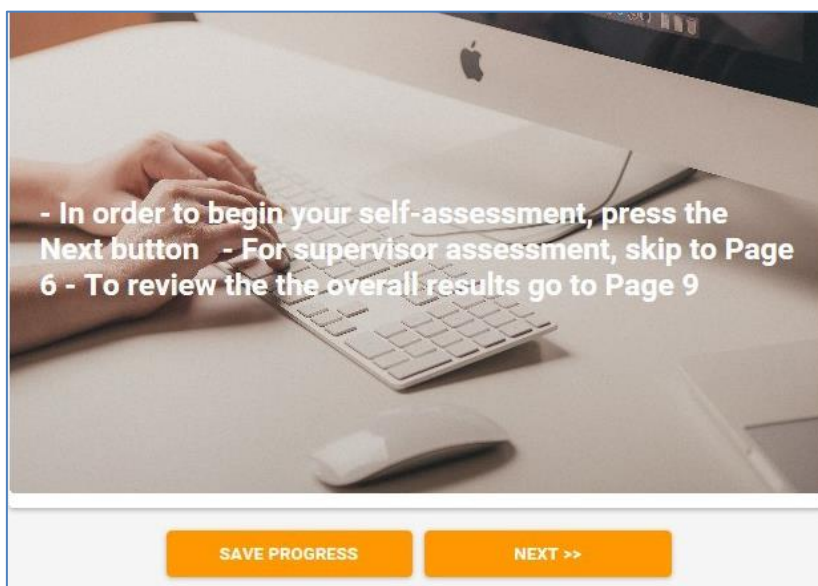
1. Log out from the form
2. Inform your supervisor via email that he/she can review your assessment
3. Share your USERNAME and PASSWORD with your Supervisor so he/she can access your assessment.

<< PREVIOUS      SAVE PROGRESS      NEXT >>

#### 2.4. tevékenység: Az alkalmazottak értékelése a felügyelő által

A felügyelő bejelentkezik az önértékelési eszközbe az alkalmazottak kompetenciái értékelésének elvégzése céljából. Ehhez visszatérő felhasználóként bejelentkezik az alkalmazottól kapott felhasználónév és jelszó segítségével.

A felügyelői és alkalmazotti értékelések az önértékelési eszköz külön oldalain történnek. A bejelentkezést követően az eszköz felszólítja a felügyelőt, hogy lépjen át az értékelés felügyelői szakaszába. Bár az alkalmazott eredményei láthatóak, javasolt az elfogultság elkerülése érdekében ezeket nem megtekintenie.



A felügyelő elvégzi az alkalmazott kompetenciáinak értékelését.

46% Complete

### Supervisor Assessment of Proficiency Level

#### Management Competencies

- 3 MA.M.C2 - Decision making
- 3 MA.M.C6 - Multi-level stakeholder management
- 3 MA.M.C8 - Result orientation

Az értékelés befejezésekor egy külön oldal jelenik meg az értékelés végét jelezve. A felügyelő elmenti az eredményeket, tájékoztatja az alkalmazottat az értékelés elkészültéről, és beütemez egy megbeszélést az alkalmazottal.

54% Complete

## The competency assessment is now complete

The next pages will present the following results:

1. Employee self-assessment
2. Supervisor assessment of the employee
3. Desired proficiency level of the employee

Click here for additional information concerning the interpretation of results -  Less information

6/10

<< PREVIOUS    SAVE PROGRESS    NEXT >>

## 2.5. tevékenység: Az értékelés eredményei és a megbeszélés

Az alkalmazott és a felügyelő találkoznak, hogy megbeszéljék a kompetenciaértékelés eredményeit.

Javasolt, hogy a megbeszélés személyes találkozásként kerüljön megszervezésre.

- A megbeszélés célja az önértékelés eredményeinek elemzése, az erősségek és a fejlesztést igénylő területek azonosítása, valamint a kompetenciafejlesztés következő lépéseiről való megegyezés.
- Az értékelés eredményei az alábbiak szerint kerülnek feltüntetésre: az alkalmazott önértékelése; a felügyelő értékelése; az eszközben előzőleg rögzített kívánatos felkészültségi szint, amely jelzi a kompetenciafejlődés középtávú célkitűzését.
- Amennyiben számottevő eltérés mutatkozik a felügyelő és az alkalmazott értékelése között, az értékelés eredményeit ki kell igazítani.

- Fontos, hogy a kiigazítás visszatükröződjön a felügyelő értékelésében, mivel ez kerül majd feltüntetésre az egyéni értékelő jelentésekben, és ez jelenik majd meg az intézményi szintű eredmények számításában.

Operational Competencies				
Code	Competency	Assessment results		
		Self Assessment	Supervisor assessment	Desired proficiency level
MA.O.C01	ESIF EU/ National legal acts - general	1	1	4
MA.O.C02	National strategic documents (e.g. National Development Strategies)	N/A	1	4

A megbeszélés befejezésekor a következtetések bevihetők a rendszerbe az erős és a további fejlesztést igénylő területek vonatkozásában.

A  
ezt

**2. Strong competencies and how to further leverage on them (max. 1000 characters)**  
The supervisor indicates the strongest competencies of the employee and how the institution can further benefit from the employee acting as an internal trainer, mentoring other employees, changes in job role.

0/1000 characters

**3. Competencies that require strengthening and actions for strengthening them (max. 1000 characters)**  
The supervisor indicates the competencies of the employee that require major strengthening and how this can be achieved through trainings, mentoring, participation to networks.

0/1000 characters

The system is now ready to generate a self-assessment report which the employee will receive at the email address provided.

Please make sure that all fields are correctly filled in before going to the next page

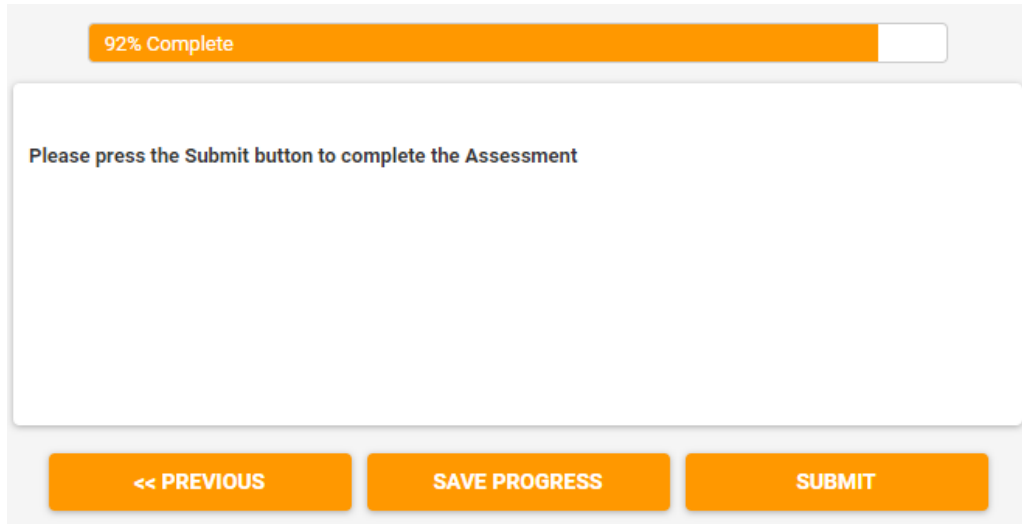
\*  
 I confirm that all fields are correctly filled in.

8/10

<< PREVIOUS      SAVE PROGRESS      NEXT >>

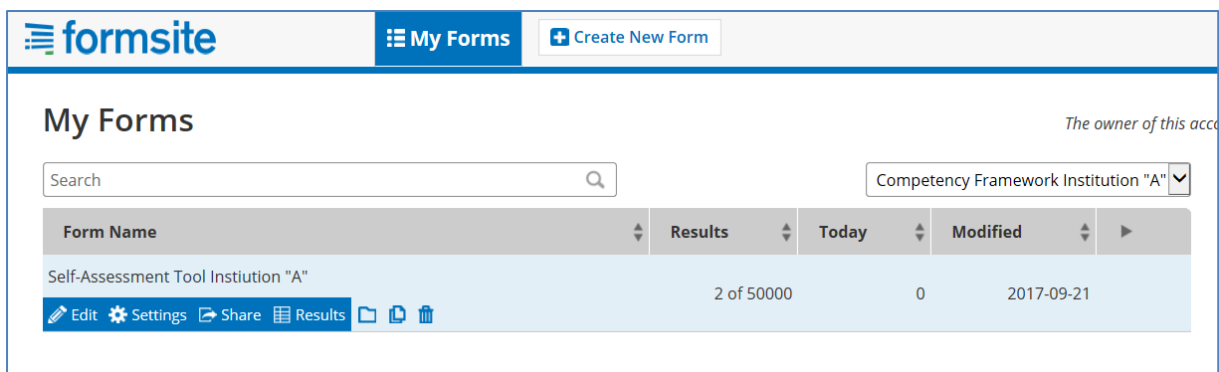
felügyelő  
követően

megerősíti, hogy minden mező helyesen került kitöltésre, majd a „Következő” gomb megnyomásakor megjelenik az „Elküldés” oldal. Az elküldés gomb megnyomását követően az eredmények nem szerkeszthetők tovább.



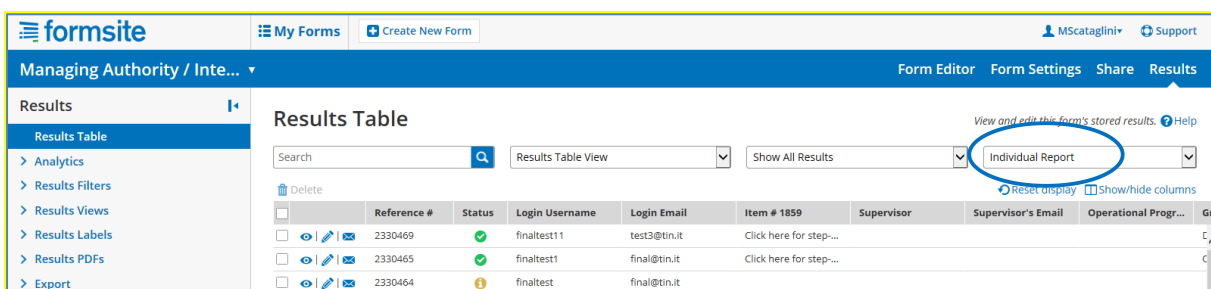
## 2.6. tevékenység: Egyéni értékelő jelentések létrehozása

A vezető felkeresi az eszköz adminisztrációs felületét, és az „Eredmények” gombra kattint.



Az új oldalon a vezető megtekintheti az elkészült egyéni értékeléseket, amelyeket a „zöld állapot” jelöl.

Az egyéni értékelő jelentés elküldéséhez a vezető először kiválasztja az „Egén”-t a jobb felső részen található legördülő menüből, majd megnyomja a „Boríték” ikont, amely az alkalmazott felhasználóneve mellett baloldalt található.





A felugró „Eredmény küldése e-mailben” ablakban a vezető kitölti a különböző mezőket, amint az a képernyőképen látható:

- E-mail: alkalmazott email címe
- Értesítés: Egyedi
- Formátum: Eredmények PDF-ben
- Eredmények PDF-ben: Táblázat
- Eredmények nézet: Egyéni jelentés
- Üzenet hozzáfűzése (választható)
- Küldés gomb megnyomása

Az egyéni értékelés eredményei feltüntetik a három értéket, amelyet az alkalmazott és a felügyelő megbeszél a visszajelzési találkozó során; ezek a következők: Önértékelés, Felügyelői értékelés és kívánt felkészültségi szint. A felügyelő értékelésének kihangsúlyozása érdekében az egyéni jelentés ezt egy külön oszlopban tünteti fel a jobb oldalon (lásd az ábrát)

<b>Login Username</b>	hjfshfius
<b>Login Email</b>	<a href="mailto:dsfds@fdsf.cs">dsfds@fdsf.cs</a>
<b>Supervisor</b>	fd dsd
<b>Operational Programme</b>	dsds
<b>Group of Job roles *</b>	Operational Level
<b>Tasks *</b>	IB Supervision
<b>MA.O.C01 General provisions of ESIF EU / National legal acts- Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level:</b>	2
<b>MA.O.C02 National strategic documents (e.g. National Development Strategies) - Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level:3</b>	2
<b>MA.O.C03 ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)- Self Assessment: 2 - Supervisor</b>	2

**Megjegyzés:** a kompetenciák, amelyek „Nem alkalmazandó” (N.A.) jelzést kaptak a felügyelőtől, egy 107–110 közötti számként jelennek meg a jelentésben.

### 3.3. 3. szakasz: Elemzés és a tanulási és fejlődési terv elkészítése

#### 3.1. tevékenység: Az intézményi szintű elemzések elkészítése

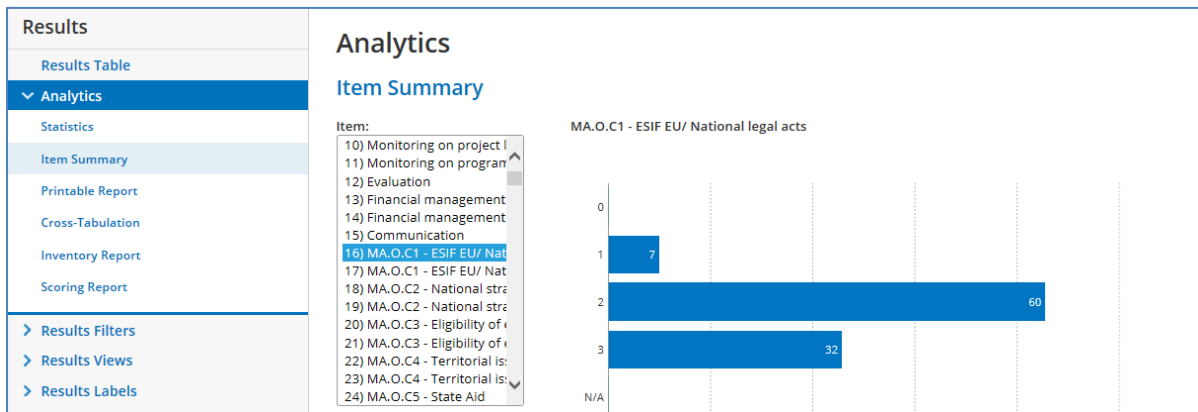
A vezető bejelentkezik az önértékelési eszközbe, és felkeresi az „Eredmények” oldalt.

Ebben a szakaszban kétfajta intézményi elemzés végezhető el: egy kompetencia elemzése vagy az összes kompetencia elemzése.

#### Egyes kompetenciák intézményi szintű elemzése

Kattintson az „Elemzések” gombra, majd a „Tétel összefoglaló” gombra, és válasszon ki egy kompetenciát a listából. Létrehozásra kerül egy ábra a kiválasztott kompetencia alkalmazottak közötti eloszlásáról (azon alkalmazottak esetében, akik elvégezték ennek a kompetenciának az értékelését) a felügyelő értékelése szerinti felkészültségi szint szerint.

Például az alábbi ábrán az MA.O.C1 – az esb-alapokra vonatkozó uniós/nemzeti jogi aktusok kompetencia esetében 7 alkalmazott rendelkezik 1-esre értékelt felkészültségi szinttel, 60 rendelkezik 2-esre értékelt felkészültségi szinttel, 32 pedig 3-asra értékelt

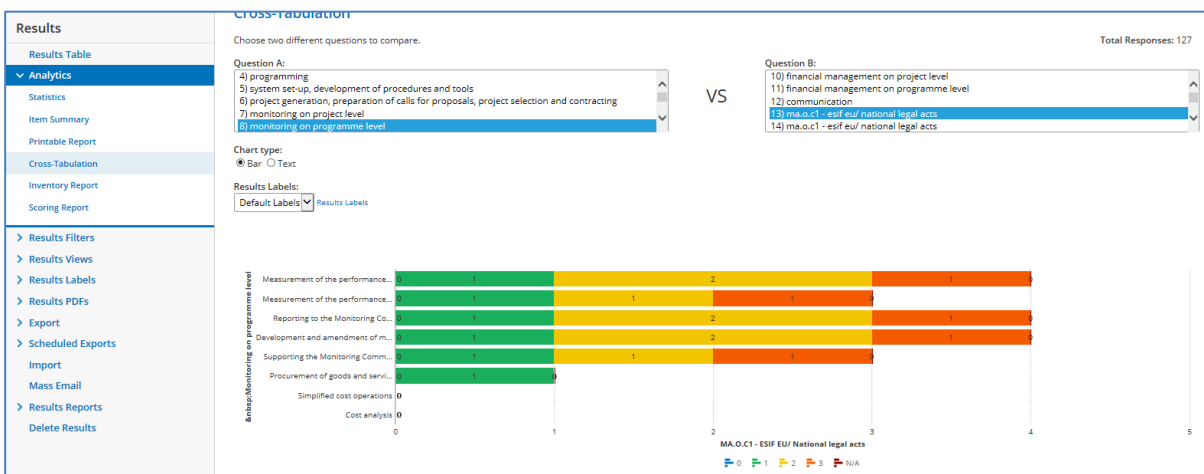


felkészültségi szinttel.

Lehetséges az elemzést egy feladat szerinti egy kompetenciára korlátozni az „Elemzések” gombra, majd a „Keresztábrázat” gombra kattintva. Mivel ugyanaz a kompetencia több feladathoz is kapcsolódik, ez egy lényeges elemzés, például egy bizonyos szervezeti egység felügyelőjének számára, aki az egység alkalmazottainak egy bizonyos kompetenciában való felkészültségét kívánja elemezni.

Ezt megteheti a „Keresztábrázat” gombra kattintva, majd az „A kérdés” alatt egy feladat és a „B kérdés” alatt egy kompetencia kiválasztásával. Például az alábbi táblázat az MA.O.C1 – esb-alapok uniós/nemzeti kompetencia eredményeit mutatja, kizárólag a „Program szintű ellenőrzés” feladatot ellátó alkalmazottak esetében.

A táblázat az eredmények részleteit részfeladatonként jelzi, tehát például a „Személyes asszisztens teljesítményének mérése/Mérték (tervezés, ellenőrzés, előrejelzés, felülvizsgálat)” részfeladat esetében egy alkalmazott rendelkezik 1-es felkészültségi szinttel, 2 alkalmazott rendelkezik 2-es, 1 pedig 3-as felkészültségi szinttel.



## Az összes kompetencia intézményi szintű elemzése

A cél az összes kompetencia intézményi szintű elemzése az összes alkalmazott egyéni kompetenciaértékelései eredményeinek összesítésével. Ez az önértékelési eszközből kinyert nyers adatok Excelbe történő exportálásával és az adatoknak egy félautomata Excel sablonba történő beillesztésével történik meg (lásd az „Intézményi\_elemzés\_sablon”-t a ANNEX 4: INSTITUTION-LEVEL ANALYSIS TEMPLATES-ben).

A nyers adatok két halmaza kerül letöltésre, egy a működtetési alkalmazottokról, egy pedig a nem működtetési alkalmazottokról (felügyelők és döntéshozók), majd ezek az intézményi szintű elemzés sablonjainak különböző táblázataiba kerülnek bemásolásra.

Az alábbi műveleteket kell elvégezni a nyers adatok letöltéséhez:

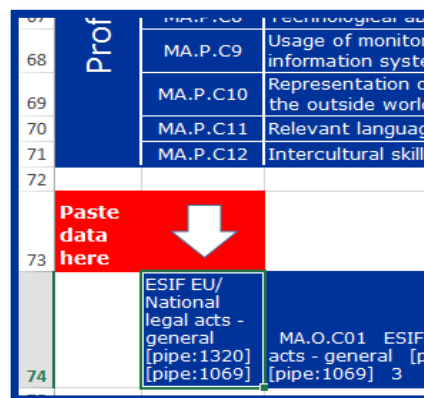
- Az Eredmények oldal jobb oldali menüjében kattintson az „Exportálás” gombra
- A legördülő „Eredmények nézet” menüből válassza ki az „Intézményi jelentés”-t
- Az „Eredmény szűrő”-ben válassza az „Működtetési” lehetőséget a működtetési szintű alkalmazottak adataihoz és a „Nem működtetési” lehetőséget minden egyéb alkalmazott adataihoz.
- Nyomja meg a zöld Exportálás gombot az eredmények Excelbe való letöltéséhez.
- Az adatok e-mailben történő kézbesítéséhez kattintson a „Küldj e-mailt” lehetőségre, írja be az e-mail címet, és nyomja meg az Exportálás gombot.

The screenshot shows the 'formsite' interface for exporting data. The left sidebar has a menu with 'Export' highlighted. The main content area is titled 'Export' and includes the following options:

- Results format:** Radio buttons for Summary (selected), Detail, Formsite Import (Backup), and PDF.
- Data delimiter:** Radio buttons for Excel (selected), Comma-separated (CSV), and Custom.
- Results View:** A dropdown menu set to 'Institution Report'.
- Results Filter:** A dropdown menu with options: No Filter (selected), Operational, Non-operational, and Complete.
- Restrict by date...:** An unchecked checkbox.
- Results to export:** 103 (all).
- Data delivery:** Radio buttons for 'I'll wait' (selected) and 'Email me at: purchasing@comparex.be'.

Miután a működtetési és nem működtetési alkalmazottak Excel fájlljai kézbesítésre kerültek:

- Mentse el az Excel fájlokat.
- Nyissa meg mindegyik fájlt, és másolja be az eredményeket az A1-es cellára kattintva a CTRL+SHIFT+ → + ↓ megnyomásával.
- Illessze be a másolt adatokat a félautomatizált Excel sablon megfelelő táblázatába.
- A nyers adatok sablonba történő beillesztésével két intézményi értékelő jelentés jön létre.



Az első elemzés bemutatja minden értékelt kompetencia tekintetében az adott kompetencia tekintetében értékelt összes alkalmazott számát és azok eloszlását a felügyelő értékelése szerint. Ez világos képet nyújt a kompetenciák intézményen belüli általános fejlettségéről; azonban nem tartalmaz információt az alkalmazottak középtávú fejlesztési céljairól, ami bonyolultabbá teszi a legmegfelelőbb fejlesztési intézkedések azonosítását.

Competencies			Total assessed employees	Number of employees by supervisor assessed proficiency level				
				Assessed level 0	Assessed level 1	Assessed level 2	Assessed level 3	Assessed level 4
Operational	MA.O.C39	ESIF EU/ National legal acts - communication	0	0	0	0	0	0
	MA.O.C40	Identification of different stakeholders and their information needs	0	0	0	0	0	
	MA.O.C41	Management of relevant media	0	0	0	0	0	
	MA.O.C42	Web communication	0	0	0	0	0	

A második fajta elemzés teljesebb képet ad, magában foglalva, hogy a megkívánt felkészültségi szint eltérő lehet az alkalmazottak által választott feladatoktól és részfeladatoktól függően. Ennélfogva az alkalmazottak eloszlása az értékelt felkészültségi szint<sup>2</sup> szerint számításba veszi a kívánt felkészültségi szintet az egyes alkalmazottak esetében.

Competencies			Total assessed employees	Number of employees by supervisor assessed proficiency level																			
				Desired level 1					Desired level 2					Desired level 3					Desired level 4				
				0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Operational	MA.O.C41	Management of relevant media	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C42	Web communication	0	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C43	Knowledge of Engineering relevant for the sector	11	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	3	3	0	0	1	3	1	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Például a fenti ábrában látható példában összesen hat alkalmazott található, akik az elvárások szerint kívánatos, hogy 2. szintű felkészültséggel rendelkezzenek a „MA.O.C43 Az ágazatban releváns mérnöki tudás” működtetési kompetenciában. E hat közül három alkalmazott már elérte a középtávú fejlődési célokat, három további pedig már meg is haladta azokat.

### 3.2. tevékenység: Az eredmények elemzése és az intézkedések fontossági sorrendjének felállítása

<sup>2</sup> A fentiek szerint: a felügyelő értékelte a működtetési szintű alkalmazottak felkészültségi szintjét, a döntéshozó pedig értékelte a felügyelők felkészültségi szintjét.

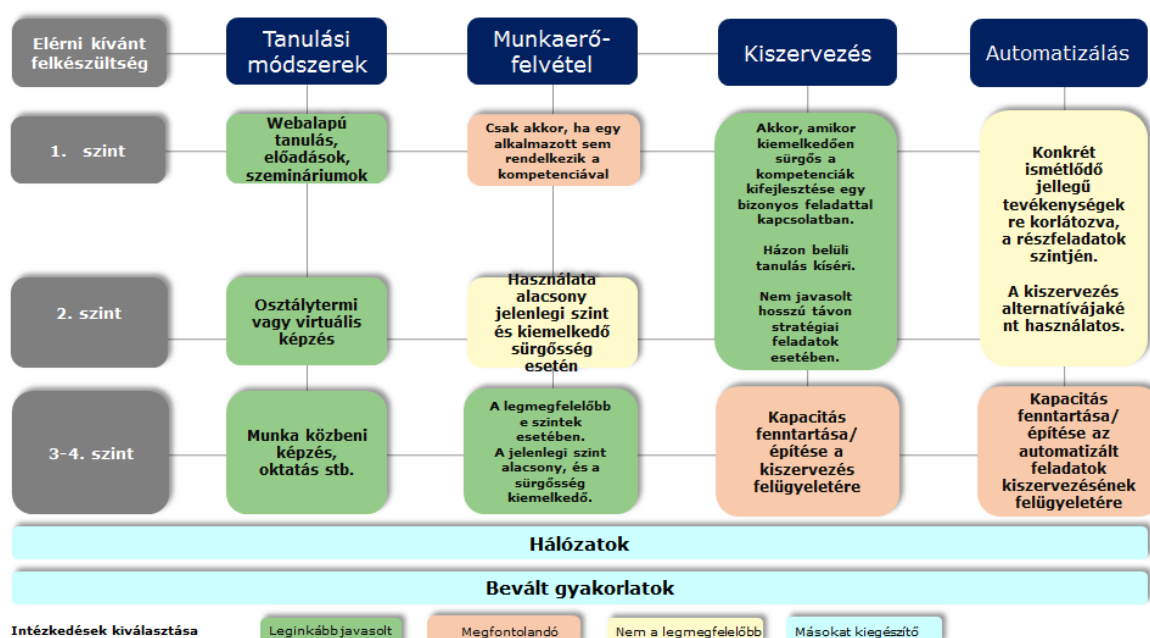
A cél az intézmény által fejleszteni kívánt kompetenciák és a fejlesztés módjának azonosítása, ehhez bizonyítékul az intézmény értékelésének elemzését véve.

Ehhez a tevékenységhez nagyon fontos az intézmény vezetésének aktív részvétele. A tevékenység az intézmény és a programozási életciklus (pl. jelenlegi állapot, tervezett tevékenységek, kihívások) mélyreható ismeretét teszi szükségessé.

Nincs egyedi megközelítés vagy általános módszertan a kompetenciák fontossági sorrendjének felállításához. Javasolt az eredmények szisztematikus elemzése minden kompetencia esetében és a további fejlesztésre szoruló kompetenciák kiválasztása.

Miután a kompetenciák azonosításra kerültek, a következő lépés a legmegfelelőbb megközelítés kiválasztása a kompetenciafejlesztéshez. A lehetőségek között szerepel a képzés, a munkaerő-felvétel, a kiszervezés (külső szakértelem használata), a robotikai folyamatautomatizálás és a tanulási hálózatokban való részvétel, valamint a bevált gyakorlatokból való tanulás, a társaktól való tanulást is beleértve.

A kompetenciafejlesztési módszerek és tevékenységek kiválasztásának megkönnyítése érdekében kidolgozásra került egy módszertani keretrendszer, amelyet az alábbi ábra mutat be:



A módszertani keretrendszer alapelvei összefoglalva az alábbiak:

- **Az előnyben részesített kompetenciafejlesztési lehetőség a képzés** A legmegfelelőbb képzési módszer kiválasztásakor figyelembe kell venni az elérni kívánt felkészültségi szintet. A magasabb felkészültségi szintek az interaktívabb módszerekhez kapcsolódnak. E célból az elméleti referenciát a tanulási eredmények Bloom-féle osztályozása képezi:

Tanulási módszer	Fogalom meghatározás
<b>A 3. és 4. kompetenciaszint eléréséhez</b>	
Intervízió alapú tanulási programok	Az intervízió egy önszervező módszer társak vagy kollégák között, amelynek célja egymás segítése az egyének által a munka során tapasztalt kihívások leküzdésében. Egyes esetekben elérhető egy moderátor.
Munkahelyi tanulás	Egy egyéni „tanulás cselekvés által” megközelítés, amelynek keretében az alkalmazott új kompetenciákat sajátít el szokásos munkahelyi helyzetekben. Az alkalmazott közvetlen visszajelzést kap, miközben feladatokat hajt végre. Az alkalmazottat oktató személy megfigyeli, utasítja és visszajelzéssel látja el.
Oktatás és teljesítménytámogatás	Egyéni támogatás a munkahelyen a technikai és/vagy személyes működési kérdések tekintetében. Ez a támogatás elérhető belső (egy vezető vagy a

Tanulási módszer	Fogalom meghatározás
	szervezetben belül valaki más által nyújtott) vagy külső (külső oktató) formában.
Moderált megbeszélés szakértők bevonásával	Egy esemény, amelynek során az alkalmazottaknak lehetőségük van a munkájuk során felmerülő technikai nehézségekkel való foglalkozásra, amelyhez iránymutatást, tippet, trükköket és megoldásokat kapnak.
<b>A 2. kompetenciaszint eléréséhez</b>	
(Virtuális) Osztálytermi feladatok	Alkalmazottak egy csoportja, akik szeretnék többet elsajátítani bizonyos kompetenciákkal kapcsolatban. Találkozhatnak személyesen vagy virtuálisan.
Csoportfeladatok	A csoport feladatot kap, amelyet közösen kell teljesíteniük.
Interaktív játékosítás	Az interaktív játékosítás a képzések esetében az a folyamat, amelynek során játékmotívumok és -fogalmak kerülnek alkalmazásra a képzések vonzóbbá tétele érdekében a tanulók számára. A tanulók közvetlenül versenyeznek egy vagy több személlyel, vagy egyénileg vesznek részt egy interaktív élményben, amely valamilyen formában jutalmazza a tanulási teljesítményt.
<b>A 1. kompetenciaszint eléréséhez</b>	
Webalapú tanulás	Egy programfájl alapú tanfolyam, amely elküldhető e-mailben, és önállóan személyi számítógépen futtatható, vagy feltölthető egy megfelelően konfigurált tanuláskezelő rendszerbe. Ez lehetővé teszi az önálló ütemben történő tanulást, és szövegkörnyezetet, állóképeket, animációkat és időszaki interakciókat tartalmaz a motivációt és visszaemlékezést elősegítendő.
Aktív előadás	Egy interaktív módszer egy csoport bevonásához a beszélgetésbe egy bizonyos téma körül. Ennek formája lehet megbeszélés, vita, történetmesélés, kérdés-válasz panel stb.

A képzések megszervezésére két lehetőség kínálkozik: részvétel már létező képzési eseményeken vagy testreszabott események szervezése az intézmény számára. A döntéskor figyelembe kell venni az ár-érték arányt a 1. relevancia; és a 2. költség (képzendő személyek száma \* képzési költség résztvevőnként) alapján.

- **Munkaerő-felvétel** javasolt, ha egy kompetencia jelenlegi fejlettségi szintje alacsony a kívánt szinthez képest, és sürgős szükség van e különbség megszüntetésére. A munkaerő-felvétel főleg a 3. vagy 4. felkészültségi szintű erőforrások internalizációjának szempontjából megfontolandó olyan kompetenciahiányok áthidalására, amelyeket nem lehet gyorsan áthidalni képzés útján.
- A **kiszervezés mint külső szakértelem forrása** specifikus kompetenciahiányok kezelésére mindig egy vagy több feladat vagy részfeladat összefüggésében fontolandó meg. Stratégiai feladatok esetében az intézmény megfontolhatja a kiszervezést csupán mint egy átmeneti megoldást, amíg a belső kompetenciák kellően felfejlődnek. Javasolt továbbá, hogy a kiszervezés kerete tartalmazza a kompetenciafejlesztési tevékenységeket. A nem stratégiai feladatok esetében a kiszervezés megfontolható mint hosszú távú lehetőség, de javasolt a kompetenciaszint minimális fejlesztése az intézményen belül is.
- A **robotikai folyamatautomatizálás** testreszabott szoftverek bevezetését jelenti az ismétlődő jellegű részfeladatok ellátására. Az elektronikus adatcsere e-kohéziós követelményeit és a részfeladatok természetét figyelembe véve a robotikai folyamatautomatizálás alkalmazható lehet a projektértékelés és a kifizetési kérelmek adminisztratív, megfelelőségi ellenőrzési és hitelesítési folyamatainak bizonyos szempontjai vonatkozásában. Ki kell dolgozni egy használati esetet a konkrét alkalmazási potenciál előzetes értékelésére, tehát az intézményeknek nem javasolt ezt a lehetőséget mérlegelni a legsürgősebb kompetenciahiányok kezelésére.
- **Tanulási hálózatokban való részvétel:** Több tanulási hálózat kapcsolódik a kompetenciához, amelyek európai szinten kerültek felállításra, és amelyeket a

Bizottság vagy egyetemi intézmények<sup>3</sup> működtetnek. Az ezekben való részvétel a fent kiemelt tanulási lehetőségek kiegészítéseként kezelendő.

- **Bevált gyakorlatok:** léteznek bevált gyakorlatok a kompetenciafejlesztésben, amelyek elérhetőek a Regionális és Várospolitikai Főigazgatóság honlapján<sup>4</sup>. Javasolt, hogy a tanulási hálózatokban való részvételhez hasonlóan a bevált gyakorlatok alkalmazása, a társaktól való tanulást is beleértve, kiegészítő tanulási lehetőséggént legyen kezelve.

E tevékenység eredményeként javasolt az „Intézményi szintű elemzési sablon”-hoz hozzáadni a fejlesztésre kiválasztott kompetenciák listáját és a kiválasztott tanulási módszert, lehetőség szerint ütemezéssel ellátva. Ez bemutatásra kerül majd az intézményi érdekelt felek egy tágabb csoportjának, az alábbi tevékenység leírásában foglaltak szerint,

Kód	Kompetencia	Összes értékelt alkalmazott	1. szintűre értékelt	2. szintűre értékelt	3. szintűre értékelt	4. szintűre értékelt	Fejlesztésre kiválasztott	Kompetenciafejlesztési módszer	Ütemezés
MA.O.C1	Az esb-alapokra vonatkozó uniós/nemzeti jogi aktusok						IGEN	Képzés	2018. 3. negyedév
MA.O.C2	Nemzeti stratégiai dokumentumok (pl. nemzeti fejlesztési stratégiák, releváns tematikus és ágazati szakpolitikák)								
MA.O.C3	Az uniós és a nemzeti jogi aktusokban, iránymutatásokban és módszertanokban foglalt, a kiadások elszámolhatóságára vonatkozó szabályok, beleértve a támogatás hatályát is								

### 3.3. tevékenység: Munkaértekezlet az eredmények megbeszélésére.

E tevékenység célja a kompetenciaértékelés eredményeinek és a tervezett kompetenciafejlesztési intézkedések megosztása az intézmény érdekelt feleinek tágabb csoportjával, valamint a döntéshozó jóváhagyásának megszerzése.

A nemzeti közigazgatási iskolák bevonhatók a munkaértekezletbe az intézmény szükségletei szempontjából releváns képzési ajánlatok azonosításának támogatása érdekében.

### 3.4. tevékenység: A tanulási és fejlődési terv elkészítése

Az értékelés végén az intézményeknek javasolt egy tanulási és fejlődési tervet készíteni, amely összegzi az értékelés eredményeit, és a következő tervezett kompetenciafejlesztési intézkedéseket.

Bevált gyakorlat az intézmény által irányított/végrehajtott operatív program technikai segítségnyújtási költségvetéséből származó erőforrások tervezését a tanulási és fejlődési tervben foglalt tevékenységekhez igazítani. A ANNEX 3: LEARNING AND DEVELOPMENT PLAN TEMPLATE tartalmazza a tanulási és fejlődési terv sablonját, amely lefedi:

- Az önértékelés körét és módszertanát

<sup>3</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp\\_fw/eu\\_comp\\_fw\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_report_en.pdf)

<sup>4</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp\\_fw/eu\\_comp\\_fw\\_annex7\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_annex7_en.pdf)

- A kompetenciaértékelés intézményi szintű eredményeit.
- A kompetenciafejlesztés érdekében tett közvetlen intézkedéseket: válogatott tanulási módszerek és intézkedések a kompetenciahiányok kezelésére és a végrehajtás ütemezése.
- Az eszköz jövőbeli használatának módjával kapcsolatos megfontolások, lefedve a felelősség, a végrehajtási eljárások és az erőforrás-szükségletek szempontjait.
- Végrehajtási ütemterv a közvetlen intézkedésekhez és előkészítés a jövőbeli használatra.

A terv elkészítése esetében az intézmények átgondolhatják, hogy vannak-e olyan változtatások a szervezeti struktúrában, amelyek megfontolandók az uniós kompetenciakeretben foglalt feladatok és részfeladatok listája alapján. Ez lehetővé tenné a szerepkörök és felelőségek szervezeti egységek közötti elosztásának további tisztázását.



## 4. AZ ESZKÖZÖK TESTRESZABÁSÁNAK MÓDJA

### 4.1. Az uniós kompetenciakeret testreszabása

Amennyiben egy intézmény testre kívánja szabni az eszközöket, javasolt, hogy először dokumentálja minden változtatást az uniós kompetenciakeret Excel verziójában.

Operational Competencies		Programming							
		Operational level						Supervisory level	Decision making level
		Preparation of the Programme	Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	NEW SUB-TASK	Negotiation with the EC	Procurement of goods and services under Technical Assistance		
MA.O.C1	ESIF EU/ National legal acts - general	4	4	2		4	2	3	3
MA.O.C2	National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies)	4	4	2		4	1	3	3
	NEW COMPETENCY				NEW PROFICIENCY LEVEL				
MA.O.C3	ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)	4	2			4	3	3	3
MA.O.C4	Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/ regional strategies and interregional cooperation planning	3		2		3		3	2

A testreszabás gyakorlati értelemben a következő lépéseket foglalja magában:

- Amennyiben új feladat kerül hozzáadásra: az első lépés a részfeladatok részletezése, majd a meglévő és új kompetenciák és felkészültségi szintek hozzárendelése az összes munkakörhöz.
- Amennyiben új részfeladat kerül hozzáadásra: az első lépés a meglévő és új kompetenciák és felkészültségi szintek hozzárendelése az összes munkakörhöz.
- Amennyiben új kompetencia kerül hozzáadásra: azt hozzá kell rendelni a működtetési szintű alkalmazottak meglévő részfeladataihoz és a többi munkakörhöz is.
- Amennyiben a felkészültségi szintek kerülnek változtatásra, ez egyszerűen a meglévő felkészültségi szintek újjakkal való felváltásával tehető meg.
- Javasolt továbbá minden változtatás vizuális nyomonkövetése a fájlban.

### 4.2. Az önértékelési eszköz testreszabása

#### 4.2.1. Hogyan kell feladatokat hozzáadni/szerkeszteni

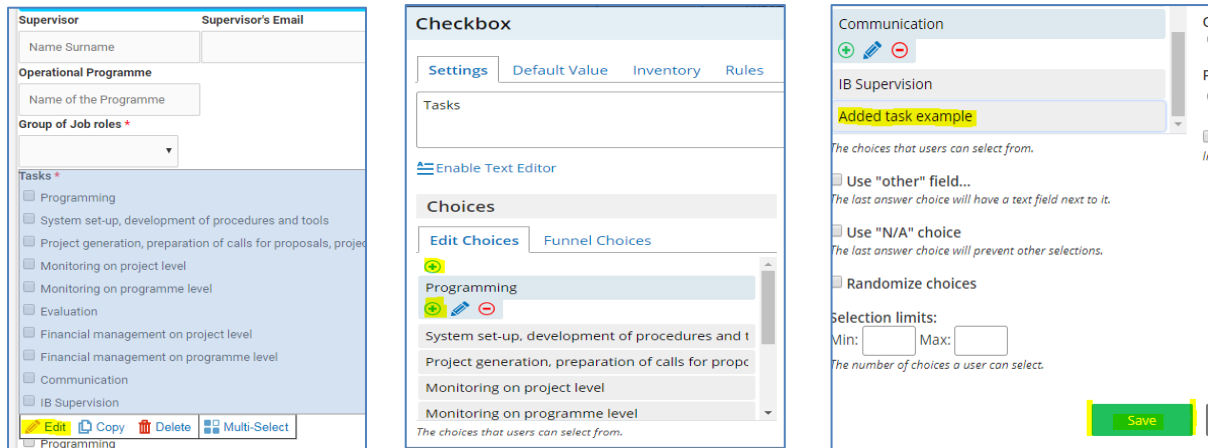
##### **Előírt**

- A vezető hozzáférése az önértékelési eszközhöz
- Uniós kompetenciakeret

##### **Útmutató**

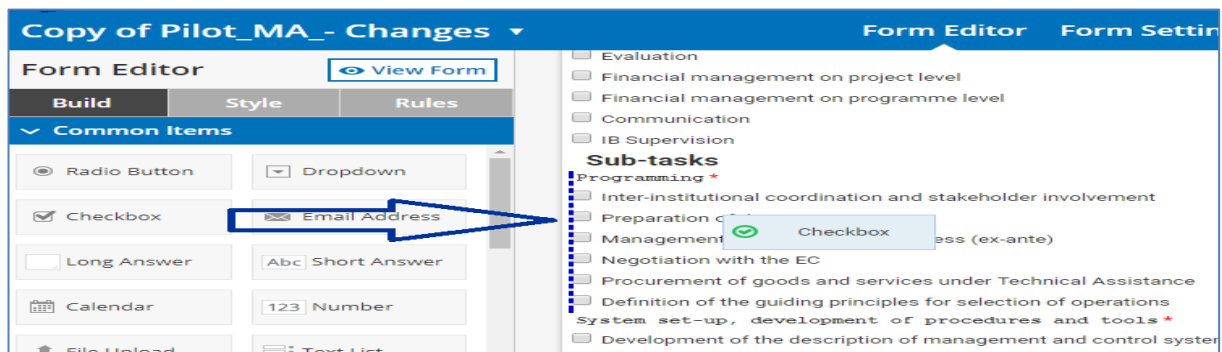
1. Jelentkezzen be a Formsite-ra, és nyomja meg a „Szerkesztés” gombot az intézményi úrlapon

- Húzza a kurzort a Feladatdoboz fölé, és nyomja meg a „Szerkesztés” gombot a bal alsó részen
- A „Szerkesztési lehetőségek” menü alatt nyomja meg a kerek + gombot új feladat hozzáadásához, VAGY nyomja meg a ceruza gombot a feladat nevének szerkesztéséhez
- Nyomja meg a zöld „Mentés” gombot az ablak alján
- A hozzáadott/szerkesztett feladat megjelenik az űrlapján



**Megjegyzés:** amennyiben nem kíván részfeladatokat hozzáadni, ugorjon a 11. lépésre

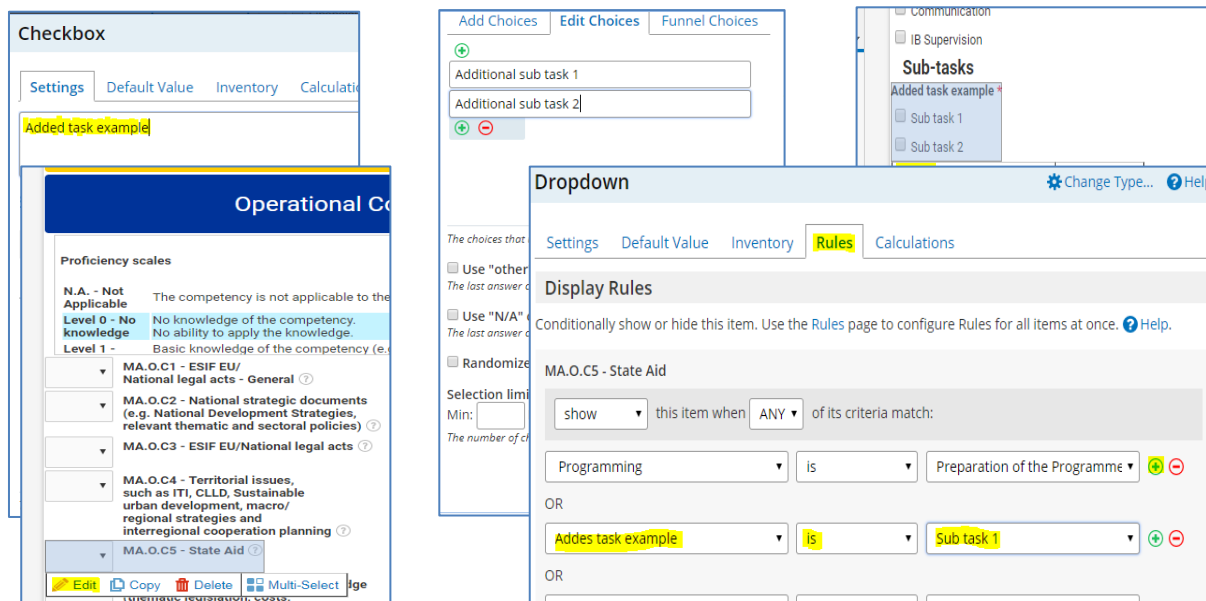
- Részfeladatok új listájának hozzáadásához a bal oldali **Gyakori tételek** menüből nyomjon meg és húzzon egy „Jelölőnégyzetet” bárhova a Részfeladatok cím alá.
- A Jelölőnégyzetek ablakban, a Lehetőségek alatt kattintson a „Lehetőségek szerkesztése” gombra. Nyomja meg a + gombot új részfeladatok hozzáadásához, vagy törölje az „A lehetőség” vagy „B lehetőség” szöveget a további részfeladatok



elnevezéséhez.

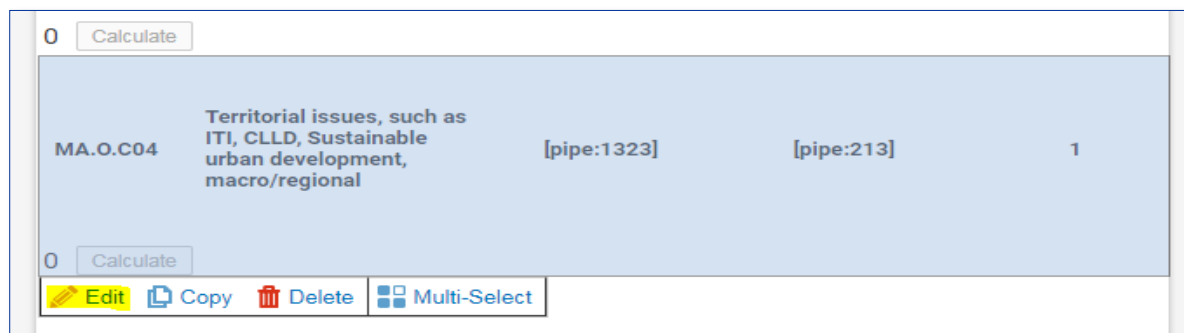
- Mikor minden részfeladat hozzáadásra került, nyomja meg a zöld „Mentés” gombot alul.
- Húzza a kurzort a Hozzáadott szöveg doboz fölé, és nyomja meg a „Szerkesztés” gombot

10. A felső sorban kattintson a „Szabályok”-ra. A lenti legördülő lehetőségek közül válassza az „A feladat:” lehetőséget és a „Hozzáadott feladatpélda”-t (ezzel létrehoz egy „szabály”-t, ami azt jelenti, hogy ez a doboz csak akkor fog megjeleni, ha a



„Hozzáadott feladatpélda” ki van választva a Feladatok menüből).

11. Az új részfeladatokhoz tartozó kompetenciák meghatározásához létre kell hoznia a „szabályok”-at minden egyes kompetenciához. Ehhez görgessen a 3. oldalra, húzza a kurzort azon kompetenciák fölé, amelyeket hozzá kíván adni az új feladatokhoz és részfeladatokhoz, és kattintson a „Szerkesztés” gombra
12. A felső sorban kattintson a „Szabályok”-ra. Adjon hozzá új szabályt a zöld + gomb megnyomásával, és válassza ki a megfelelő szabályt (példánkban az MA.O.C5 jelenik meg, amikor a „hozzáadott feladatpélda” az „1-es részfeladat”)
13. Ismételje meg a folyamatot minden releváns kompetencia esetében az „Önértékelés” szakaszban.
14. Felügyelői értékelés hozzáadásához görgessen le az önértékelési szakaszhoz, és ismételje meg ugyanezt a folyamatot azon kompetenciák tekintetében, amelyeket kiválasztott az előző lépésben.
15. Az egyes kompetenciák kívánatos szintjének meghatározásához görgessen le az eredmények oldalra (9.), és válassza ki a releváns megkívánt szintet minden egyes kompetencia tekintetében. Példa: Ha az 1-es részfeladathoz az MA.O.C5 – Állami támogatás 3-as felkészültségi szint szükséges, húzza a kurzort a megfelelő doboz



fölé, és nyomja meg a „Szerkesztés” gombot

16. A felső sorban kattintson a „Szabályok”-ra, adjon hozzá új szabályt a megfelelő lehetőség kiválasztásával a legördülő menükből, és nyomja meg a „Mentés” gombot
17. Ismételje meg ezt a folyamatot minden hozzáadott kompetencia és az azokhoz tartozó megkívánt szintek tekintetében

**Megjegyzés:** Amennyiben szerkeszteni szeretne egy feladatot/részfeladatot, emlékezzen rá, hogy ezek mindegyike „kapcsolódik” a kompetenciák egy bizonyos csoportjához, ahogyan az felsorolásra került a Regionális és Várospolitikai Főigazgatóság kompetenciakeret Excel táblázatában. Amennyiben szeretné a szerkesztett feladatot új követelményekhez szabni, győződjön meg arról, hogy megváltoztatja a „kapcsolódó” kompetenciákat is.

#### 4.2.2. Hogyan kell megváltoztatni a megkívánt felkészültségi szinteket

Például képzelje el, hogy egy alkalmazott, aki a „Program előkészítése” részfeladatot végzi (a Programozás feladat alatt), 3-as felkészültségi szinttel rendelkezik az MA.O.C5 – Állami támogatás kompetencia esetében. Amennyiben úgy dönt, hogy e kompetencia esetében a felkészültségi szintnek 2-esnek, nem pedig 3-asnak kellene lennie, kövesse az alábbi útmutatást a szükséges változtatások elvégzéséhez.

##### **Előírt**

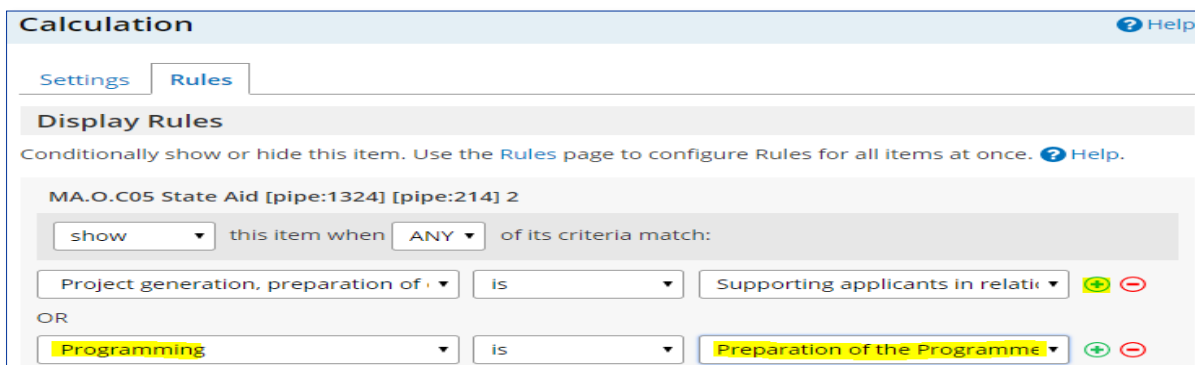
1. A vezető hozzáférése az intézmény Formsite oldalához
2. Uniós kompetenciakeret

##### **Útmutató**

1. Jelentkezzen be a Formsite-ra, és nyomja meg a „Szerkesztés” gombot az intézményi úrlapon
2. görgessen le az eredmények oldalhoz (9. oldal), és húzza a kurzort az MA.O.C5 3-as megkívánt szint doboz fölé, majd nyomja meg a „Szerkesztés” gombot
3. A felső sorban kattintson a „Szabályok”-ra
4. Azonosítsa a „Szabály”-t, amelyet módosítani kíván, és nyomja meg a „-” gombot annak eltávolításához, majd nyomja meg a zöld „Mentés” gombot alul
5. Az MA.O.C5 2-es megkívánt szintnek a kérdéses részfeladathoz „kapcsolás”-ához húzza a kurzort a MA.O.C5 2-es megkívánt szint doboz fölé, majd kattintson a

„Szerkesztés” gombra

- A felső sorban kattintson a „Szabályok”-ra, majd kattintson a „+” jelre bármelyik „szabály” mellett a kívánt „szabály” hozzáadásához
- Vigye be az új szabályt a megfelelő lehetőségek kiválasztásával a legördülő menüből (példánkban a „Programozás” a „Program előkészítése”), és nyomja meg a „Mentés”-



t.

#### 4.2.3. Kompetenciák hozzáadása

##### Előírt

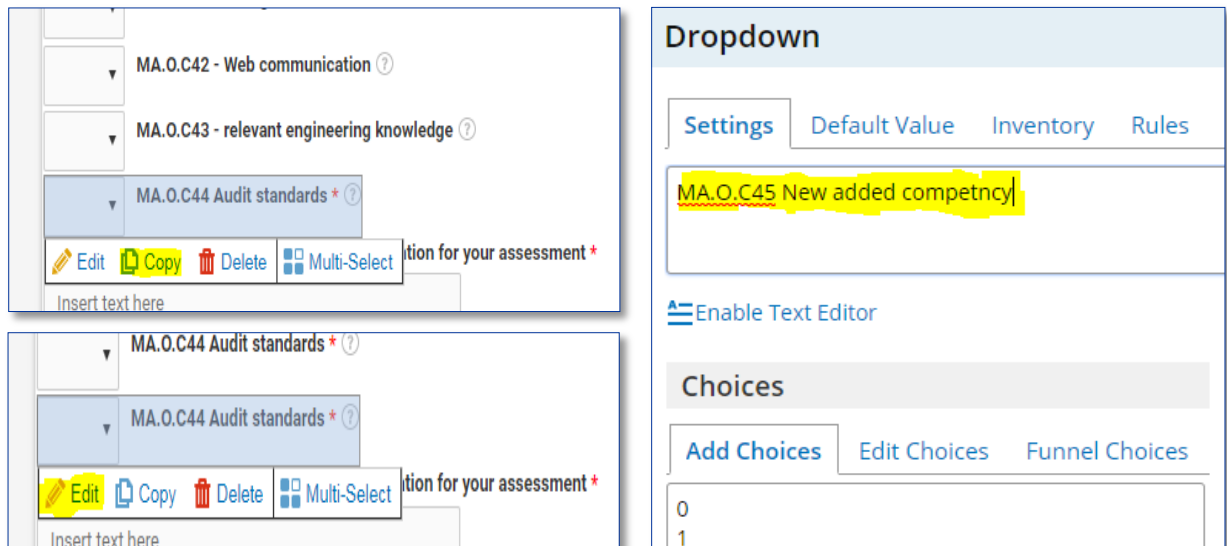
- A vezető hozzáférése az intézmény Formsite oldalához
- Uniós kompetenciakeret

##### Útmutató

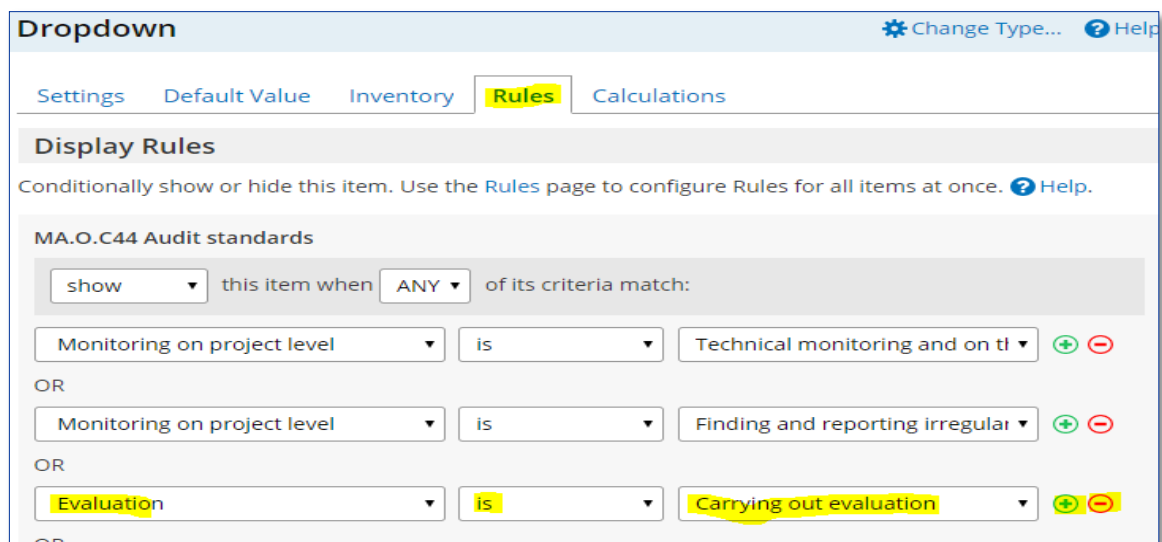
- Adja hozzá a kérdéses kompetenciát az uniós kompetenciakerethez,
- és határozza meg a releváns részfeladatok megkívánt szintjeit döntése szerint

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Operational Competencies		Programming							
2			Inter-institutional coordination and stakeholder involvement	Preparation of the Programme	Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	Negotiation with the EC	Procurement of goods and services under Technical Assistance	Supervisory level	Decision making level
45	MA.O.C43	Knowledge of Engineering relevant for the sector								
46	MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies								
47	MA.O.C45	Added new competency		1	3		2		4	4

3. Jelentkezzen be a Formsite-ra, és nyomja meg a „Szerkesztés” gombot az intézményi űrlapon
4. Görgessen le az önértékelési oldalakhoz (működtetési/vezetői/szakmai), húzza a kurzort a kategórián belüli utolsó kompetenciára, és nyomja meg a „Másolás” gombot
5. Húzza a kurzort a másolt kompetencia fölé, és kattintson a „Szerkesztés” gombra
6. Szerkessze a kompetencia nevét az új kompetencia jelzéséhez (jobb oldali ábra)

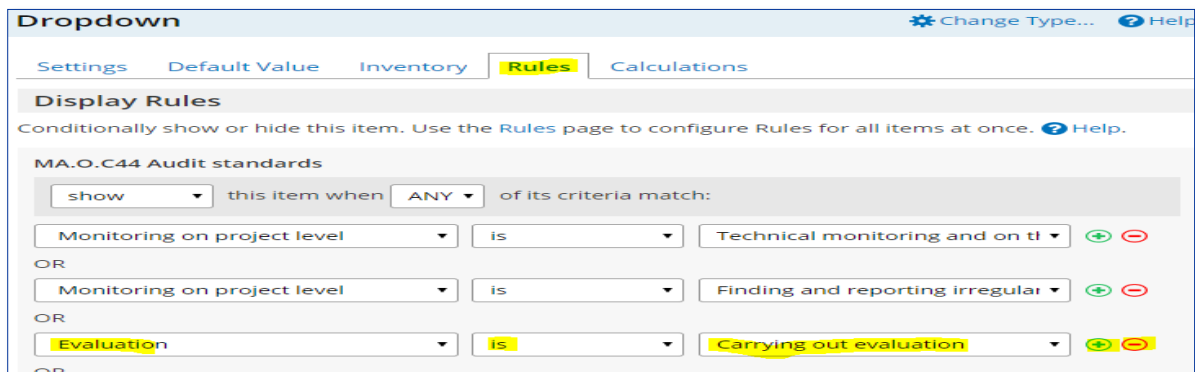
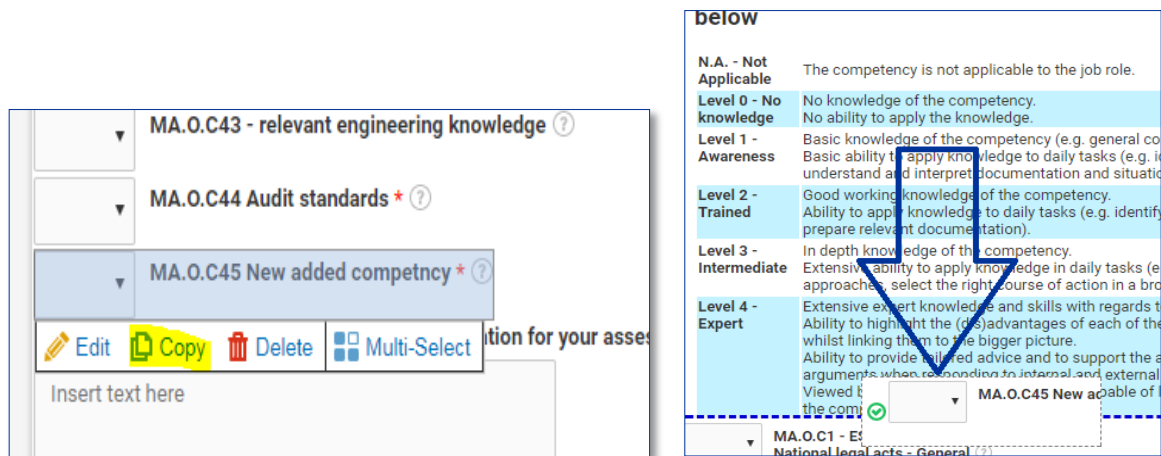


7. A felső sorban kattintson a „Szabályok”-ra, és használja a „-” és a „+” jeleket a releváns részfeladatoknak az új kompetenciához való hozzáadásához/eltávolításához (az uniós kompetenciakeretben Ön által hozzáadott értékek szerint)



8. Kattintson a zöld „Mentés” gombra
9. Húzza a kurzort az újonnan hozzáadott kompetencia fölé, és kattintson a „Másolás” gombra

10. Nyomja meg, húzza és engedje el a másolt kompetenciát a megfelelő Felügyelői értékelési szakasz fölött (két oldallal lejjebb)



11. Az újonnan hozzáadott kompetencia megkívánt szintjének létrehozásához görgessen le a kompetenciához tartozó kategóriához az eredmények szakaszban (működtetési/vezetői/szakmai, 9–10. oldal)

12. Húzza a kurzort az utolsó eredmény doboz fölé az oldalon, és nyomja meg a „Másolás” gombot

13. Húzza a kurzort a másolt eredmény doboz fölé, és nyomja meg a „Szerkesztés” gombot

14. Szerkessze a kompetencia részleteit, ideértve a megkívánt kompetenciaszintet is az újonnan hozzáadottat tükrözendő

15. A felső sorban kattintson a „Szabályok”-ra, majd kattintson a „+” jelre bármelyik „szabály” mellett a kívánt „szabály” hozzáadásához







16. A felső sorban kattintson a „Szabályok”-ra, és használja a „-” és a „+” jeleket a releváns részfeladatoknak az új kompetenciához való hozzáadásához/eltávolításához (az uniós kompetenciakeretben Ön által hozzáadott értékek szerint)

**Megjegyzés:** Amennyiben egy meglévő kompetencia nevét választotta ki szerkesztésre, emlékezzen rá, hogy felül kell vizsgálnia a kapcsolódó megkívánt felkészültségi szinteket az

MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
0 Calculate				
MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
0 Calculate				
<span>Edit</span> <span>Copy</span> <span>Delete</span> <span>Multi-Select</span>				

eredmények szakaszban, és megfelelően ki kell igazítania azokat.

### Calculation

Settings Rules

Font Sizes Font Family B I U A A

MA.O.C45	Newly added competency	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
----------	------------------------	-------------	-------------	---

table » tbody » tr » td » p

## **1. MELLÉKLET: UNIÓS KOMPETENCIAKERET**

Lásd a külön fájlokat

1a kompetenciakeret koordináló szervnek

1b kompetenciakeret irányító hatóságnak és közreműködő szervezetnek

1c kompetenciakeret közös titkárságnak

1d kompetenciakeret igazoló hatóságnak

1e kompetenciakeret ellenőrző hatóságnak

## 2. MELLÉKLET: MUNKATERVSABLON

**Állapot:**

Szakasz	Feladatok	1. hónap				2. hónap				3. hónap			
		1. H	2. H	3. H	4. H	1. H	2. H	3. H	4. H	1. H	2. H	3. H	4. H
<b>1. szakasz: Előkészítés</b>	1.1. tevékenység: A végrehajtási csoport kijelölése												
	1.2. tevékenység: A végrehajtási csoport betanítása												
	1.3. tevékenység: Az alkalmazotti részvétel és a testreszabási lehetőségek meghatározása												
	1.4. tevékenység: Anyagok és sablonok készítése												
	1.5. tevékenység: A munkaterv meghatározása												
<b>2. szakasz: Önértékelés</b>	2.1. tevékenység: Képzés és kommunikáció												
	2.2. tevékenység: A kompetenciaértékelés kezdete												
	2.3. tevékenység: Az alkalmazottak önértékelése												
	2.4. tevékenység: Az alkalmazottak értékelése a felügyelő által												
	2.5. tevékenység: Az értékelés eredményei és a megbeszélés												
	2.6. tevékenység: Egyéni értékelő jelentések létrehozása												
<b>3. szakasz: Elemzés és a tanulási és fejlődési terv elkészítése</b>	3.1. tevékenység: Az intézményi szintű elemzések elkészítése												
	3.2. tevékenység: Az eredmények elemzése és az intézkedések fontossági sorrendjének felállítása												
	3.3. tevékenység: Munkaértekezlet az eredmények megbeszélésére.												
	3.4. tevékenység: A tanulási és fejlődési terv elkészítése												

### **3. MELLÉKLET: TANULÁSI ÉS FEJLŐDÉSI TERV SABLON**

Lásd a külön fájlt

## **4. MELLÉKLET: INTÉZMÉNYI SZINTŰ ELEMZÉS SABLONOK**

Lásd a külön fájlokat

1a elemzéssablon koordináló szervnek

1b elemzéssablon irányító hatóságnak és közreműködő szervezetnek

1c elemzéssablon közös titkárságnak

1d elemzéssablon igazoló hatóságnak

1e elemzéssablon ellenőrző hatóságnak

